

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous Rauma

Kristiina Lempinen

YRITYKSEN HENKILÖSTÖN HANKINTALÄHTEET JA VALINTA-
MENETELMÄT SEKÄ NIIDEN TEHOSTAMINEN

Case Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen

LIIKETALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen

2006

YRITYKSEN HENKILÖSTÖN HANKINTALÄHTEET JA VALINTAMENETELMÄT SEKÄ NIIDEN TEHOSTAMINEN

Lempinen, Kristiina
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Rauma
Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtamisen suuntautumisvaihtoehto
Lokakuu 2006
Eila Heinonen

Avainsanat: rekrytointi, rekrytointikanavat, työhaastattelu, soveltavuustestit

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä tutkittiin rekrytointiprosessin eri vaiheita ja henkilöstön hankintalähteiden käyttöä. Tutkimuksessa selvitettiin miten yrityksen henkilöstön valinta toteutetaan ja mitä hakukanavia rekrytoinnissa käytetään. Tavoitteena oli selvittää onko yrityksen rekrytointiprosessi toimiva ja hankintakanavat oikeat. Tutkimus tehtiin teemahaastattelemalla kuutta yrityksen eri osastojen johtajaa, jotka ovat viime aikoina hankkineet uusia työntekijöitä. Tutkimuksen lisäksi, jossa tutkittiin tarkemmin yrityksen hankintalähteitä ja niiden toimivuutta, tehtiin tutkimalla yrityksen itse laatimaa tilastointia.

Pääpiirteissään haastateltavat olivat sitä mieltä, että yrityksen valintamenetelmät ovat hyviä ja toimivia. Joissakin asioissa olisi kuitenkin parantamisen varaa, jotta prosessi saataisiin tehokkaammaksi. Haastateltavien mielestä esimiehille, jotka eivät ole aikaisemmin rekrytoineet, voisi järjestää jonkinlaista koulutusta aiheesta. Rekrytointiprosessit haluttaisiin aloittaa yhteisellä suunnittelukokouksella, jossa mietittäisiin tarkemmin tavoitteet ja aikataulut. Myös kommunikointia henkilöstöosaston ja rekrytoivan esimiehen välillä tulisi parantaa. Haastateltavista juuri kenelläkään ei ollut tarkkaa tietoa esimerkiksi siitä, missä kanavissa yritys ilmoittaa avoimista toimista.

Uusi rekrytointitapa, jossa kaikki hankinnat on hyväksyttävä yrityksen johtoryhmässä, on ollut käytössä vasta noin vuoden. Vuonna 2003 otettiin käyttöön uusi ohjelma, jonka kautta suurin osa työhakemuksista tulee yritykseen. Tämä työkalu sai paljon kiitosta rekrytoivilta esimiehiltä; se helpotti osaltaan paljon hakemusten käsittelyä, koska ohjelman avulla kaikki hakemukset ovat samantyyppisiä. Esimiehet olivat myös tyytyväisiä henkilöstöosaston toimintaan muun muassa haastatteluja varattaessa.

RECRUITMENT CHANNELS AND SELECTION METHODS OF A COMPANY AND THEIR ENHANCEMENT

Lempinen, Kristiina
Satakunta University of Applied Sciences
School of Business Rauma
Business and Administration
Organisations and Human Resources
October 2006

Key words: recruiting, recruiting channels, job interview, testing

ABSTRACT

The aim of the thesis was to discover whether the recruitment process of one company is functional and if the recruitment sources and channels are accurate. The study was carried out by interviewing six departmental managers who have recruited new personnel in the near past. The study of the company's recruitment channels and their efficiency was based on the company's own statistics.

In general the superiors stated that the company's staff selection methods are good and functional. However, there are some aspects that need improvement to make the process more efficient. According to the interviewees there should be training in recruitment for managers who have not hired any personnel before. Every recruitment process should start with a meeting of the managers where goals and timatables are set. Furthermore, communication between the personnel department and the recruiting superior should be improved. For example, almost none of the interviewees has an exact idea about where the company advertises vacancies.

The new recruiting policy, where all recruitment has to be approved by the board of the company, has been pursued for about one year. Almost all applications the company receives will pass the new recruiting programme. This new programme was implemented in 2003 and was highly commended by the superiors. It facilitates the scrutiny of the applications because due the programme, all applications are similar. The superiors were also satisfied with work of the personnel department, for example, when setting the dates for job interviews.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	REKRYTOINTITARPEEN KARTOITUS	7
2.1	Rekrytoinnin taustaa.....	7
2.2	Suunnitteluvaihe.....	9
2.2.1	Hankintatarve	12
2.2.2	Valintakriteerit	13
2.3	Lainsäädäntö	15
3	HANKINTAKANAVAT.....	16
3.1	Haun oikea ajoitus.....	17
3.2	Sisäinen rekrytointi	18
3.3	Ulkoinen rekrytointi	20
3.4	Kanavat	21
3.4.1	Lehti-ilmoitus.....	22
3.4.2	Suorahaku.....	24
3.4.3	Etupainotteinen rekrytointi	25
3.4.4	Työvoimatoimistot	26
3.4.5	Verkkorekrytointi.....	27
3.4.6	Yrityksen omat Internet-sivut	27
4	TOTEUTUSVAIHE.....	28
4.1	Rekrytointi-ilmoitus	28
4.2	Hakemukset.....	30
4.3	Haastattelut.....	32
4.3.1	Ennen haastattelua.....	33
4.3.2	Haastattelutilanne.....	36
4.3.3	Haastattelutekniikat.....	39
4.4	Soveltuvuuden mittaaminen.....	42
4.4.1	Soveltuvuustestit	44
5	PÄÄTÖKSENTEKOVAIHE.....	47
5.1	Valintapäätös.....	47
5.2	Työsopimus	49
5.3	Jälkihoito	50
5.4	Prosessin arviointi	51
6	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS	53

6.1	Tutkimuksen tarkoitus.....	53
7	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	55
7.1	Tutkimusmenetelmä.....	55
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	56
7.3	Kohdeyrityksen esittely.....	57
7.3.1	Henkilöstö	58
7.4	Tutkimuksen toteuttaminen.....	60
8	TUTKIMUKSEN TULOKSET	62
8.1	Haastateltavien taustatiedot.....	62
8.2	Rekryointitarpeen kartoitus.....	63
8.3	Hankintakanavat.....	63
8.4	Toteutusvaihe	65
8.4.1	Hakemukset.....	66
8.4.2	Haastattelut.....	67
8.4.3	Soveltuvuuden mittaaminen.....	68
8.5	Päätöksentekovaihe	68
8.5.1	Valintapäätös.....	69
8.5.2	Jälkihoito	69
8.5.3	Prosessin arviointi	69
9	YHTEENVETO JA SUOSITUKSET.....	71
	LÄHTEET.....	75
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Yrityksiin rekrytoidaan koko ajan uusia työntekijöitä, joten prosessin yksityiskohtaisempi tarkastelu tasaisin väliajoin on kannattavaa, jotta se saataisiin mahdollisimman tehokkaaksi. Jokaisella rekrytoivalla esimiehellä on omat tavoitteensa ja näkemyksensä siitä, miten henkilöstön hankinta tulisi hoitaa.

Tämä opinnäytetyö on tehty tilaustyönä Keskinäiselle eläkevakuutusyhtiö Ilmariselle, jossa rekrytointiprosessia on uudistettu muutaman viimeisen vuoden aikana kaksi kertaa. Yritykseen on otettu vuonna 2003 käyttöön uusi hakemusten käsittelyä helpottava ohjelma sekä vuodesta 2005 kaikki avoimet paikat on pitänyt hyväksyttää yrityksen johtoryhmällä. Näistä uudistuksista on nyt saatu erilaisia kokemuksia, joten tämä oli hyvä mahdollisuus selvittää rekrytoivien esimiesten mielipiteitä henkilöstön hankinnan toimivuudesta.

Työn tavoitteena oli saada käyttökelpoisia uudistusehdotuksia rekrytointiprosessin hoitamisessa sekä selvittää, millaisia kokemuksia esimiehillä on ollut sen toimivuudesta. Tämän kaltaista tutkimusta ei ole aikaisemmin yrityksessä tehty.

Rajasin työni käsittelemään prosessin eri vaiheita tarpeen kartoituksesta rekrytointipäätökseen. Perehdytyksen jätin työstäni pois, sillä muuten tutkimuksesta olisi tullut liian laaja. Toinen syy perehdytyksen pois jättämiseen oli se, että kohdeyrityksellä ei ollut tarvetta tarkastella tätä osuutta tarkemmin.

2 REKRYTOINTITARPEEN KARTOITUS

2.1 Rekrytoinnin taustaa

Rekrytointi on ollut ja tulee olemaan keskeinen osa yritystoimintaa, vaikka kuvaan tuleekin uusia kanavia ja välineitä. Tosin vaatimukset ovat muuttuneet – vauhti ja aikataulut ovat selvästi kiristyneet. (Koivisto 2004, 30) Uuden henkilön hankinta on työnantajalle aina jossain määrin riskialtis sijoitus, emmehän voi tietää varmasti etukäteen, miten hän tulisi onnistumaan kyseissä työssä. Vieläkin enemmän se on kuitenkin työnantajalle suuri mahdollisuus. (Vaahtio 2006)

Aikaisemmin tyypillisin rekrytointitilanne oli se, että työntekijä lähti yrityksestä tai toiminta laajeni niin, ettei kasvavasta työmäärästä selviydytty enää olemassa olevan väen voimin. Nykyään uuden työntekijän palkkaamiseen päädytään yhä useammin myös siitä syystä, että organisaatiossa tarvitaan sellaista uutta osaamista, jonka hankkiminen henkilöstökoulutuksen keinoin on liian hidasta tai kallista. (Viitala 2004, 243) Prosessiin panostamista ei useinkaan nähdä kovin merkittävänä asiana, sillä harvoin rekrytointi koetaan tuottavaksi toiminnaksi. Jos henkilöstön hankintaa pidetään lähinnä arki-toimenpiteenä, joka hoituu pelkästään esimiehen haastattelulla, voi se pahimassa tapauksessa maksaa organisaatiolla maltaita. Virherekrytointeihin ei ole varaa, ja siksi asiaan kannattaa panostaa ja tehdä siitä tuottavaa toimintaa. (Huopainen & Postila-Sutinen 2006, 7)

Onnistuneilla rekrytoinneilla on yrityksen menestymisen kannalta suuri merkitys. Vaikka yksittäisen hankinnan vaikutukset ovat näkyvissä vasta pitkän ajan kuluttua päätöksen tekemisestä, onnistuneiden rekrytointien avulla yritys varmistaa kilpailukykynsä säilymisen myös tulevaisuudessa. Siksi onkin tärkeää, että sen huolelliseen suunnitteluun ja toteutukseen käytetään aikaa ja vaivaa. (Österberg 2005, 70) Vaahtio suosittelee rekrytoimaan osaavat ihmiset oikeille

paikoilleen ja pitämään heistä hyvää huolta, jolloin ollaan varautuneita viisaasti tulevaisuuteen. Henkilöstötarpeet tulee ennakoida ajoissa, sillä huolellinen rekrytointi vaatii aikaa. (Vaahtio 2006)

Yrityksen ulkopuolelta palkattava työntekijä tuo yleensä mukanaan joko tuoreen koulutustaustan varustamia ajantasaisia tietoja tai työkokemuksen kartuttamia taitoja ja näkemyksiä muiden yritysten tai organisaatioiden toiminnasta. Hänellä on alkuvaiheessa myös erityinen kyky arvioida tuorein silmin yrityksen toimintaa: hän näkee asioita uutena tulokkaana samalla tavalla kuin asiakkaat tai muut yhteistyökumppanit. (Viitala 2004, 244) Osaamista voidaan ja joskus kannattaakin ihan tietoisesti hankkia kilpailijoilta (Vaahtio 2005, 12).

Prosessina rekrytointi kestää minimissään muutaman minuutin ja maksimissaan useita kuukausia (Markkanen 1999, 12). Prosessi lähtee liikkeelle tyypillisesti esimiehen aloitteesta. Hän hahmottelee etsittävän henkilön niillä keinoin ja sillä sanastolla kuin yrityksessä on totuttu. (Valvisto 2005, 27) Onnistumisen kannalta tärkeä tekijä on myös se, miten yrityksen edustaja (rekrytoiva osapuoli) kykenee asemoimaan oman organisaationsa kilpailu-tilanteeseen ja näkemään aidot vahvuustekijät ja mahdolliset liiketoimintansa heikkoudet (Markkanen 1999, 23).

Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta rekrytointiprosessilla on yleensä kolme päävaihetta. Nämä ovat työtehtävän analyysi, avoimesta työpaikasta tiedottaminen ja työntekijän valinta. Aluksi yritys määrittelee, millaiseen tehtävään uutta henkilöä tarvitaan ja millaisin kriteerein hänet valitaan. Sen jälkeen muodostetaan potentiaalisten ehdokkaiden joukko, toisin sanoen päätetään, millä tavoin ja kuinka laajasti avoimesta paikasta tiedotetaan. Lopuksi valitaan kandidaattien joukosta parhaaksi ja sopivimmaksi katsottu henkilö. (Vaahtio 2005, 31)

Jotta prosessi voi toimia, on tärkeää informoida eri henkilöitä ja organisaatioita miten se edistyy. Tätä on helppo laiminlyödä, kun henkilö kiinnittää kaiken huomionsa rekrytoinnin päämäärään valita sopivin henkilö virkaan suuresta hakijajoukosta. Kommunikoinnin hallitseminen suullisesti ja kirjallisesti on

välttämättömyys rekrytoijalle. Välttääkseen väärinkäsitykset sekä yrityksen sisällä että ulkona, täytyy ajoissa informoida tahoja, jotka ovat tekemisissä prosessin kanssa. (Ahrnborg Swenson 1997, 176)

2.2 Suunnitteluvaihe

Yrityksen kannalta paras käytännön ratkaisu olisi varmaankin valita ja valmentaa yrityksen käyttöön sisäisiä valintakonsultteja, antaa omille esimiehille haastatteluvalmennusta ja tarvittaessa tärkeissä avainhenkilöiden rekrytoinneissa käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita. On muistettava, että lopullisen valinnan tekee aina toimeksiantaja eikä suinkaan asiantuntija. Siksi myös esimiehiä on koulutettava perusasioissa, kuten haastatteluvalmiuksissa, valinnan teossa ja koko prosessin hallinnassa. (Koivisto 2004, 12)

Henkilövalintaan sisältyy aina monia vaikeuksia: toimeksiantajan kiireet ovat usein väärään aikaan, epämääräinen tehtäväprofiili vaikeuttaa onnistuneen valinnan tekoa (Koivisto 2004, 20). Tärkeää on sopia jo suunnitteluvaiheessa mitä tehdään, miten tehdään, kuka tekee, mitä maksaa ja missä aikataulussa projekti on tarkoitus viedä läpi. Toimintasuunnitelma kannattaa dokumentoida ja projektiin osallistuvat henkilöt tulee pitää ajan tasalla. Projekti suunnitellaan huolellisesti etukäteen ja toteutukseen lähdetään vasta, kun koko kuvio on hahmoteltu. (Markkanen 2002, 10)

Rekrytointiprosessia ei voi oikeastaan edes käynnistää, jollei tarkastele aluksi, mikä on täytettävän tehtävän vaatimustaso ja mitkä ovat ne ominaisuudet, jotka ovat keskeisiä työssä menestymisen kannalta. Tulee siis tarkastella tehtävän kuvaa kriittisesti ja miettiä, mitä kyseisessä roolissa tulee saada aikaan, mahdollisesti miten ja erityisesti miksi. Lähtökohdan tulee olla strateginen, eli ensin täytyy selvittää tavoite, mihin pyritään ja minkä takia kyseistä henkilöä ylimalkaan tarvitaan. (Markkanen 1999, 17) Vaikka arviointiprosessit ovat kehittyneet, ne eivät suinkaan ole olennainen osa prosessia, vaan tärkeintä on rekrytoijan/asiantuntijan ammattitaito. Koskaan ratkaisua ei saisi tehdä sokeasti,

pelkästään yhden menetelmän perusteella. (Koivisto 2004, 33) Valintaprosessia ei aina tarvitse käynnistää heti. Usein voi olla paikallaan odottaa jonkin aikaa ja katsoa tarvitaanko tehtävää ylipäätään ollenkaan tässä muodossa. Tällainen hengähdystauko voi olla monesti paikallaan, jotta saadaan todellista tietoa jonkin tehtävän tarpeellisuudesta tai sisällöstä. (Koivisto 2004, 37)

Rekrytoinnin suunnittelussa tulee ottaa huomioon, onko kyseessä ”aukon täyttö” vai täysin uusi tai uudistettu tehtävä. Kummassakin tapauksessa on etukäteen syytä miettiä tarkkaan toimenkuvan sisältöä. Valintaa tehtäessä on syytä muistaa, että tehtävästä muotoutuu ennen pitkää tekijänsä näköinen. Näin ratkaisussa vaikutetaan samalla pitkälle tehtävän sisältöön ja tuleviin panostuksiin. (Koivisto 2004, 27)

Täytyy aina muistaa, että ainoa vaihtoehto ei ole uuden henkilön rekrytointi vapautuvalle paikalle. Tehtävä on saattanut olla jopa kymmeniä vuosia saman henkilön hoidossa. Siitä on tullut vuosien kuluessa niin hoitajansa näköinen, ettei voi kohtuudella odottaa paikalle löytyvän mitat täyttävä henkilö ainakaan kovin nopeasti. Hakuprosessi voi mennä uusiksi useammankin kerran; pois lähtevän henkilön suuriin saappaisiin astujaa ei niin vain löydy. Tällaisessa tilanteessa työtehtävän sisältö on profiloitava uudelleen eikä pidä lähteä liikkeelle vanhoin eväin. (Koivisto 2004, 33)

Vaikka ylipätevän valinta ei yleensä ole suositeltavaa, se on toisinaan tietoisena riskinä piristävä ja joskus tarpeenkin, varsinkin uutta luotaessa tai ihan uudelle, tuntemattomalle alueelle siirryttäessä. Yleensä tällainen jokerivalinta myös piristää kohteena olevaa työyhteisöä ja saattaa tuoda esille omia osaajia, jotka normaaleissa oloissa pysyvät piilossa, kun lisähaasteita ei ole tarjolla. Tällaisella osaajalla on yleensä taito tunnistaa ja innostaa työyhteisössä aiemmin tuntemattomia kykyjä, koska heidän osaamisensa ja teorettinen tietämyksensä jotenkin kirvoittaa tavallisesti hiljaisia puurtajia tuomaan esille uusia, muille tuntemattomia puoliaan. (Koivisto 2004, 38)

Mitä paremmin organisaatio on viritetty rekrytoimaan, sitä nopeammin päästään lopputulemaan. Kun yritys tietää, ketä se etsii, ja se on valmis tekemään

nopeita päätöksiä sisäisistäkin siirtymisistä, voi monessa tapauksessa syntyä hyvä sisäinen ratkaisu. Henkilöstölle tämä merkitsee käytännössä hyviä etene-
mismahdollisuuksia. Näin yhden henkilön irtisanoutuminen ei myöskään ai-
heuta pahaa epäjatkuvuuskohtaa asiakkaiden kannalta. (Valvisto 2005, 29–30)

Niin kuin minkä tahansa investoinnin yhteydessä, tässäkin yrityksen on ym-
märrettävä, että jokaisen palkkauksen pitää tuoda panos-tuotos – ajattelun mu-
kaan yrityksen liiketoiminnalle jotakin lisäarvoa. Paras mahdollinen tulos syn-
tyy vain, jos uuden henkilön palkkauspäätös kytkeytyy yrityksen strategiaan
tavoitteisiin. (Valvisto 2005, 29)

Uusien työntekijöiden rekrytointi kuluttaa yllättävän paljon organisaation voi-
mavaroja. Jatkuva kiire tuntuu olevan leimallista nykyään kaikille yrityksille,
kalenterit ovat täynnä palaverimerkintöjä, matkoja, suunnittelu-kokouksia.
(Valvisto 2005, 51) Kiireinen esimies luovuttaakin mielellään projektin pois
käsiään henkilöstöyksikölle, konsultille tai assistentille. Samalla hän luopuu
isosta mahdollisuudesta. On hyvä pysähtyä punnitsemaan juuri tässä kohdin
vuosineljännesajattelua ja pitkän tähtäimen päätöksentekoa. Voi sittenkin olla
hyödyllisempää delegoida jokin muu tehtävä kalenterista ja panostaa rekrytoin-
tiin. (Valvisto 2005, 52)

Henkilöstöyksikön rooli

On hyvä rakentaa rekrytointilupakäytäntö, joka pakottaa esimiehen pohtimaan
investoinnille aidot perustelut. Henkilöstöyksikkö pitää huolta käytännön toi-
mivuudesta ja siitä, että perustelut eivät jäykisty sanahelinäksi. Itse lupakäy-
tännönkin on tuotava liiketoimintaan lisäarvoa. Lopullisen rekrytointi-
päätöksen tekee kuitenkin aina tulosvastuullinen henkilö, ei henkilöstöosasto.
(Valvisto 2005, 29)

Esimiesten luottamus henkilöstöyksikköön on toinen onnistumisen edellytys.
Henkilöstöyksikkö on rekrytoinnin asiantuntija. Se omistaa sekä palkkaus- että
perehdytysprosessin ja näin myös omalla tavallaan työnantajamielikuvan kehiti-

tämisen. Se rakentaa ja kuvaa prosessit niin, että jokainen esimies joutuu perustelevaan hankintaehdotuksensa strategian kautta. Päätöksentekomallit, kanavien valinta, viestintätavat, roolit ja vastuut käyvät ilmi prosessi-kuvauksista. Henkilöstöyksikkö pitää myös huolta siitä, että jokainen esimies perehtyy prosesseihin ennalta ja ymmärtää oman merkityksensä henkilöstön sitouttajana.

Esimies tarvitsee tukea. Henkilöstöyksiköstä pitääkin löytyä asiantuntemusta profiilimäärittelyyn, rekrytointikanavan valintaan ja haastattelujen läpivientiin. Päätös on useimmiten hankala, siksi monet esimiehet tarvitsevat tähän asiantuntevan ja nimenomaan luotettavan keskustelukumppanin. (Valvisto 2005, 52)

2.2.1 Hankintatarve

Tavanomaisin rekrytointitilanne alkaa siitä, että joku lähtee organisaatiosta ja tarvitaan uusi työntekijä. Tällöin toimenkuva on yleensä kohtuullisen hyvin tiedossa, tavoitteet on määritelty ja tiedetään myös, miten kyseistä vastuualuetta on hoidettu. Kannattaa tehdä perusteellinen, jopa kriittinen analyysi siitä, onko tuleva tehtävän haltija nykyisen vastualueen hoitaja tästä eteenpäinkin vai muutetaanko vakanssin painopistettä. (Markkanen 2002, 12–13) Harkinnan painopiste pitäisi suunnata ennakointiin siitä, miten tehtävän vaatimukset ja toisaalta miten koko työyhteisön toimintaympäristö tulevat muuttumaan tulevaisuudessa (Österberg 2005, 71).

Perinteisesti rekrytointi on yrityksissä ollut paljolti vain pois lähteneiden jättämien aukkojen paikkaamista vaihtelevalla menestyksellä. Avoimina olevat työpaikat on tietysti pyrittävä täyttämään mahdollisimman pian ja mahdollisimman hyvin. Mutta varsinkin tärkeiden avainpaikkojen avautuminen antaa myös muita mahdollisuuksia. Tilanne olisi hyödynnettävä pohtimalla jo ennen rekrytointiprosessin käynnistämistä, mikä on yritykselle ja tulevaisuudelle tärkeää. (Koivisto 2004, 26) Ennen käynnistämistä on syytä miettiä, tarvi-taanko uutta henkilöä todella ja onko muita vaihtoehtoja, joilla esimerkiksi poislähteneen henkilön työt voitaisiin hoitaa (Österberg 2005, 71).

2.2.2 Valintakriteerit

Kun rekryointitarve on todettu, on aika tarkentaa, mitä uudelta työntekijältä oikeasti odotetaan. On analysoitava, mitä hänen tulee osata tänään, huomenna ja ylihuomenna. Valinta- eli arviointikriteerit on määriteltävä. Ne kuvaavat sellaista osaamista, sellaisia ominaisuuksia, valmiuksia, taitoja tai kompetensseja, joita tehtävässä suoriutumisessa tarvitaan tai vaaditaan. (Huopainen & Postila-Sutinen 2006, 8)

Organisaatiossa vakiintunutta toimenkuvaa määriteltäessä tehtävää aiemmin hoitaneen henkilön tuloksellisuuden ja työn jäljen tarkastelu antaa hyvän pohjan tilanteen jäsentelylle. Eri tekijöiden (kokemus, osaaminen, persoonallisuus) painottuminen valintatilanteessa riippuu siitä, miten hyvin kyseinen henkilö on hoitanut tonttinsa. Jos yritykselle on suurenmoinen onni, että kyseinen henkilö häipyä kustannuspaikaltaan, profiilia on tarkennettava aika lailla ja keskityttävä valintatilanteeseen suurennuslasin kanssa, jotta sama virhe ei toistuu. Jos taas henkilön lähtö on selvä menetys, pyritään kloonaamaan tyyppi ja haetaan samanlaista kuin edeltäjäkin on ollut. (Markkanen 1999, 20) Toimenkuvan määrittää henkilö, joka on vastuussa uuden työntekijän palkkaamisesta tai tiimi, joka yhdessä vastuuhenkilön kanssa ruotii hänen ehdotuksensa pohjalta toimenkuvan tarkoituksenmukaiseksi (Markkanen 2005, 80).

Niin toimeksiantajan kuin hakijoiden kannalta on olennaisen tärkeää, että osapuolet tietävät tarkkaan, minkälaisesta tehtävästä on kyse (Koivisto 2004, 40). Tärkeää on se, että tietyt, nimenomaan päämäärän kannalta keskeiset muuttujat kyetään kaivamaan esiin eri vaiheissa. Toimenkuvahan määrittää jo hyvin pitkälti sen, mitä asioita työpaikkailmoituksessa esitetään ja minkälaisia seikkoja tuodaan potentiaalisten hakijoiden tietoisuuteen. Väärin painotuksin tehty toimenkuva vie koko myöhemmän rekryointiprosessin auttamatta kiville. (Markkanen 1999, 21) Oikeastaan koko prosessia ei kannata käynnistää, ellei ensin

ole tarkkaan määritelty tehtävässä tarvittavaa vaatimustasoa sekä työssä menestymisen kannalta tarvittavia keskeisiä ominaisuuksia.

Tehtävänkuva tulee tarkastella kriittisesti: mikä on tehtävän tarkoitus eli miksi sitä ylipäätään tarvitaan ja mihin sillä pyritään? On myös syytä määritellä, millaisia konkreettisia tilanteita ja tapahtumia tehtävään valitulle tulee vastaan työtilanteessa. (Koivisto 2004, 40) Epätarkalla ja huonosti määritellyllä tehtävänkuvalla saadaan paljon tehtävään sopimattomia hakemuksia, mikä aiheuttaa varsinkin hakemusten karsintavaiheessa runsaasti ylimääräistä työtä ja pidentää näin prosessin kestoa. Silti valinta yritetään punnertaa väkisin läpi. Yleensä pitkittynyt hakuprosessi on merkki siitä, että hakuilmoitus ei toimi – haetaan väärin perustein, siksi ei tavoiteta oikeita hakijoita. (Koivisto 2004, 41)

Koulutuskriteerillä voidaan helposti rajata tietty tehtävä tiettyä koulutustasoa vaativaksi, mutta se ei loppujen lopuksi helpota rekrytoinnin onnistumista (Markkanen 1999, 25). Erityisen tärkeisiin ja eritteleviin tekijöihin kuuluvat avainasemassa oleva ammatillinen osaaminen, jota ilman tehtävästä ei selviä normaalitahtiin tai uupumatta, sekä hakijan persoonallisuus. Taitavinkaan ammattilainen ei selviä työyhteisössä, ellei hän tule toimeen muiden työyhteisön jäsenten kanssa eli jos ns. henkilökemia ei jostain syystä toimi. (Koivisto 2004, 40–41)

Tarkka ennakkoon valmistautuminen on tärkeää, sillä valintatilanteessa saadaan valtava määrä informaatiota, jota on käsiteltävä kriittisesti ja valikoiden. Ennen valintatilannetta onkin määriteltävä tarkoin, mihin asioihin tulee erityisesti kiinnittää huomiota, koska se myös ohjaa käytettävien menetelmien valintaa ja tulosten tulkintaa. Toimenkuvassa määritellään jo pitkälti ne asiat, joilla tehtävä esitellään ja markkinoidaan työpaikka-ilmoituksessa. Näin ohjataan oikeat ihmiset hakemaan tehtävää. (Koivisto 2004, 41)

Hyvä tehtäväprofiili pitää päätöksenteon oleellisissa asioissa eivätkä esimerkiksi soveltuvuustestien isot tietomäärät pääse ohjaamaan väärille poluille (Valvisto 2005, 28). Yksi tyypillinen virherekrytoinnin syy liittyy tilanteeseen, jossa kuvaus tehtävän vaativuudesta on annettu ikään kuin toiveena ja luotu

maailmoja syleilevä kuva tehtävän sisällöstä. Objektiiivisuus ja kyky nähdä myös ikävät asiat oikealla tavalla ovat keskeistä. (Markkanen 1999, 19)

2.3 Lainsäädäntö

Rekrytoinnissa tulee ottaa huomioon myös lainsäädäntö. Työsopimuslaissa, laissa miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, henkilötietolaissa ja laissa yksityisyyden suojasta työelämässä löytyy kohtia, joihin on hyvä tutustua myös rekrytoinnin yhteydessä. Myös nuoria työntekijöitä koskevassa laissa edellytetään työsopimuksen tekemistä joko huoltajan kanssa tai hänen luvallaan. (Österberg 2005, 77) Henkilötietolain ja lain yksityisyyden suojasta työelämässä tarkoituksena on toteuttaa yksityiselämän suojaa ja näin turvata henkilöiden perusoikeuksia henkilötietoja käsiteltäessä ja tietojen käsittely-tapoja kehitettäessä. Henkilötietolaki kieltää arkaluonteisten tietojen käsittelyn. Näitä aiheita ei siten saa käsitellä myöskään työhaastattelutilanteessa.

Laissa yksityisyyden suojasta työelämässä määritellään käsiteltäviin tietoihin liittyvä tarpeellisuusvaatimus. Työnantajan on kerättävä työntekijää koskevat tiedot ensi sijassa työntekijältä itseltään tai ainakin saatava työntekijän suostumus tietojen keräämiseen ulkopuolelta. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä ottaa kantaa henkilö- ja soveltuvuusarviointitesteihin. Testien suorittamiseen tarvitaan työnhakijan suostumus. Testatun henkilön on saatava henkilö- tai soveltuvuusarvioinnistaan samansisältöinen lausunto kuin testin teettävään tahoon.

Lain naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta on tarkoitus estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa työelämässä. (Österberg 2005, 78) Tasa-arvolain mukaan työnantajan tulee toimia siten, että avoimmin oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä miehiä että naisia. Työtä ei saa ilmoittaa vain jommankumman sukupuolen haettavaksi, ellei siihen ole työn tai tehtävän laadusta johtuvaa hyväksyttävää ja painavaa syytä. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2006, 19)

Tietosuojalain 3 §:n mukaan: ”Työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät työsuhteen osapuolien oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen tai työnantajan työntekijälle tarjoamiin etuuksiin taikka johtuvat työtehtävien erityisluonteesta. Tästä ei voida poiketa työntekijän suostumuksella”. (Waris 2002, 17) Lain mukaan työnantajalla on oikeus saada välittömästi tietyn työn ja työsuhteen kannalta merkittävää henkilötietoa. Hänellä ei ole oikeutta tietää, millainen arvioitavan persoonallisuus yleisesti ottaen on, mitkä ovat hänen psyykkiset vajavuutensa ja vahvuutensa. (Waris 2002, 17–18) Henkilötiedot on ensisijaisesti pyydettävä asianomaiselta itseltään tai hänen suostumuksellaan kolmannelta osapuolelta (Waris 2002, 18).

3 HANKINTAKANAVAT

Seuraavaksi valitaan oikea media, on päätettävä mitä kautta ehdokkaita etsitään toimeen. Kaikki riippuu siitä, missä kohderyhmä sijaitsee ja mikä se on. Toisinaan se on suuri ja helppo löytää, toisinaan taas pieni ja vain harva etsii työtä. (Lindelöw Danielsson 2003, 42) Rekrytointiprosessin kannalta taloudellisesti edullisia tapoja ovat sisäinen rekrytointi ja työvoimatoimiston käyttö. Lehti-ilmoittelu voidaan kohdentaa haluttuun ryhmään ja alentaa näin ilmoituskustannuksia. Vuokratyövoiman käyttö sisältää välillisesti rekrytointikustannukset, mutta voi olla edullisempaa kuin rekrytointi, varsinkin vähän koulutusta vaativissa ja tilapäisissä tehtävissä. Sisäinen henkilöstön hankinta vähentää ilmoittelukustannuksia, mutta suuri sisäinen liikkuvuus taas voi vaarantaa keskeisten asioiden hoitamisen ja aiheuttaa sitä kautta kustannuksia. (Huopainen & Postila-Sutinen 2006, 19)

Ulkoista ja sisäistä rekrytointia voidaan käyttää yhtä aikaa. Avoin paikka voidaan panna julkiseen hakuun ja myös oma henkilöstö voi jättää hakemuksia.

Menettely on reilu ja tasapuolinen. Ulkopuoliselle annetaan mahdollisuus esittäytyä ja tulla valituksi, eikä talossa jo oleva voi ilman muuta olettaa ohittavansa valinnassa muita yhtä päteviä. (Vaahtio 2005, 38) Ulkoinen ja sisäinen rekrytointi eivät ole toisensa sikälikään poissulkevia vaihtoehtoja, että ne voivat seurata myös peräkkäin. Kun henkilö otetaan talon sisältä, tavallisesti ”ylennetään”, hänelle etsitään sen jälkeen seuraajaa ulkopuolelta. Ketjut voivat muodostua monipolvisiksi ja parhaimmillaan koko työyhteisöä uudistaviksi. (Vaahtio 2005, 39) Vaihtoehtoja ulkoiselle rekrytoinnille ovat mm. nyky-tilanteessa kovin suosittu ratkaisu, jossa tehtävään ei valita ketään uutta, vaan työt jaetaan työkavereille ja kollegoille (Koivisto 2004, 34).

3.1 Haun oikea ajoitus

Syksy ja kevät ovat tyypillisesti vilkasta rekrytointiaikaa. Työpaikanvaihtajat ovat tällöin aktiivisia ja rotaatio on kiivaimmillaan. Kesäksi vauhti hiljenee, samoin vuodenvaihteen tienoilla on hiljaista. Työvoiman tarvetta ei voi täysin koordinoida ajallisesti, sillä avainhenkilön lähtö tulee usein yllätyksenä. Rekrytointi-ilmoitusten julkaisu on suomalaisissa sanomalehdissä keskittynyt viikonloppuun; internet tarjoaa jatkuvuutta, eikä ilmoittelu ole samalla tavalla sidoksissa määritettyyn julkaisupäivään. Ilmoituksen julkaisun yhtenä perusteena on se, kuinka paljon vaihtohalukkuutta voidaan olettaa löytyvän potentiaalisesta hakijajoukosta. (Markkanen 2002, 24)

Aina ei tilannetta voida tarkastella pitkäjänteisesti, vaan syntynyt solmu on aikaistava ja työvoiman akuutti tarve määrittää toimenpiteet. Toimenpiteisiin on ryhdyttävä välittömästi, mikäli kokonaisuuden kannalta tärkeä henkilö irtisanoutuu ja hänen vastuullaan oleva projekti on pahasti kesken. Rekrytointi-ilmoituksen julkaisusta valintapäätökseen kuluu kolmesta kymmeneen viikkoon, jonka päälle on vielä laskettava valitun henkilön irtisanomisaika. (Markkanen 2002, 25–26)

3.2 Sisäinen rekrytointi

Kun uusi tehtävä avautuu, se yleensä julistetaan avoimeksi myös talon sisällä. Yritys ei kuitenkaan voi jäädä sen varaan, että oikea henkilö omasta talosta ilmoittautuu tehtävään. Hän ei välttämättä ole sopivin eikä motivoitunein henkilö työhön. Siinä tapauksessa, että yrityksen henkilömäärä saa kasvaa, on luontevaa lähteä hakemaan uutta henkilöä talon ulkopuolelta. Jos kuitenkin talossa on vahva kulttuuri etsiä ensin sopivaa henkilöä talon sisältä, voidaan monessa tapauksessa löytää kaikkien kannalta paras ratkaisu juuri sisäisestä siirtymisestä. (Valvisto 2005, 70)

Jos talossa on käytössä sisäinen resurssipankki, sitä kannattaa hyödyntää, etenkin jos tiedetään sieltä löytyvän hyvä sisäinen vaihtoehto. Samalla voitaisiin mitata omaa osaamista vertaamalla oman henkilökunnan tasoa ulkopuolisiin. (Koivisto 2004, 35–36)

Sisäisen rekrytoinnin kanavia ovat henkilöstölehti, tiedotteet, intranet ja muut sähköiset viestintäkanavat kuten sähköposti (ei kuitenkaan massaviestinnän välineenä). Esimiehet voivat kartoittaa halukkuutta uusiin tehtäviin myös kehityskeskusteluissa ja työyhteisöjen palaverissa (Rainio 2003, 17).

Ennen julkista työpaikkailmoittelua kannattaa tarkastella olemassa olevaa henkilöstöä ja tutkia sisäisen siirron mahdollisuutta. Sisäinen siirtohan ei sinällään poista työvoiman tarvetta, mutta rekrytointitarve saattaa olla siirrettävissä helpommin koottavaan kohteeseen. (Markkanen 2002, 17) Joku työntekijöistä on voinut vaikkapa opiskella työnsä ohessa itselleen valmiuksia tarttua haasteellisempiin tehtäviin. Joku voi olla halukas laajentamaan osaamistaan perehdyttämällä erilaisiin tehtäviin ja hakea sitä kautta uusia vastuualueita (Österberg 2005, 71–72).

Motivaation ja kehittymisen kannalta siirto on yksi merkittävä vaihtoehto ja mahdollisuus rikastuttaa yksilön työtä ja hankkia uusia valmiuksia. Organisa-

tion kannalta yksilön käytettävyys lisääntyy ja mahdollisuus uraohjaukseen ja –kehitykseen kasvaa. (Korosuo & Järvinen 1992, 65) Jos ihmiset kokevat voivansa omalla työsuorituksellaan ja kehitymisponnistuksillaan mahdollistaa mielekkään urakehityksen, he myös panostavat niihin. Jos he lisäksi näkevät, että uralla kehittymisen mahdollisuuksia on myös omassa yrityksessä, he eivät siirry yrityksen ulkopuolelle yhtä helposti. (Viitala 2004, 247)

Talon sisäinen siirto on nopea tapa täyttää vakanssi, ja se on yleensä ulkoista hakua riskittömämpää, sillä sisäisen siirron kohde ja hänen osaamisensa ja mahdollisuutensa ovat yleensä tiedossa (Koivisto 2004, 49). Samalla voidaan tukea urakiertoa yrityksen sisällä ja osoittaa arvostusta omalle henkilöstölle. Tämä puolestaan lisää työmotivaatiota ja motivaatiota osaamisen kehittämiseen. Henkilöstö voi luottaa siihen, että osaaminen palkitaan. (Vaahtio 2005, 37)

Mitä suurempi organisaatio on, sitä todennäköisempää on, että sen sisältä löydetään potentiaalisia ehdokkaita haettavaan tehtävään. Tällöin tosin ollaan jo lähellä ulkoista rekrytointia, sillä eri osastot ovat suuryrityksissä kulttuureiltaan erilaisia ja henkilö on saattanut toimia täysin erityyppisen esimiehen alaisena (Markkanen 2002, 17-18). Siirtyminen uuteen tehtävään ei voi käydä saman tien. Sisäiset siirtymiset vaativat aina muutaman kuukauden aikaa, sillä tällöin syntyy useimmiten ketju useampia siirtymisiä. (Valvisto 2005, 70)

Ongelmiakin sisäiseen rekrytointiin liittyy. Henkilö tunnetaan toki ennestään, mutta samalla tunnetaan hänen epäolennaisetkin särjänsä. Eri tutkimuksissa on todettu, ettei tuttujen työtovereiden kykyjä ja taitoja arvosteta yhtä paljon kuin tuntemattomien. Myös aikaisemmat ristiriidat ja erimielisyydet työpaikalla voivat nousta sisäisen rekrytoinnin esteiksi. (Vaahtio 2005, 37) Sisäisen siirron kautta tehtävään valitulla henkilöllä ei ole välttämättä kovinkaan paljon uusia ideoita ja häneltä voi puuttua viimeaikojen kokemusta toisista vastaavanlaisista organisaatioista ja niiden tavoista toimia (Österberg 2005, 72). Suurempi haittapuoli on usein se, että sisäisen rekrytointiketjun myötä saattaa

usealla työntekijällä olla samaan aikaan harjoitteluvaihe, jossa tarvitaan opastusta (Viitala 2004, 247).

Haasteellisimmillaan sisäinen siirto on silloin, kun työntekijä nostetaan esimiesasemaan (Österberg 2005, 72). Ns. rivistä nostaminen voi herättää närää kollegoissa ja ilmapiiri voi tulehtua. Soveltuvuutta on arvioitava sisäisissä siirroissa yhtä perusteellisesti kuin ulkoisessakin rekrytoinnissa. (Markkanen 2002, 17) Jos yrityksessä kaikki avainpaikat täytetään aina sisäisesti, riskinä on paikalleen jumiutuminen, kun kaikki uusi kohtaa suurta vastarintaa. (Koivisto 2004, 49)

3.3 Ulkoinen rekrytointi

Jos suunnitelman lopputuloksena on varmistunut, että oikea henkilö on palkattava yrityksen ulkopuolelta, prosessi siirtyy seuraavaan vaiheeseen. Siinä yritys valitsee juuri tähän palkkaukseen sopivimmat rekrytointikanavat. Kanavat ovat niitä tapoja ja välineitä, joilla yritys kokoaa sopivan hakija-joukon. Valintapäätöksen tärkeä reunaehto on siitä aiheutuva kustannus. (Valvisto 2005, 31) Valintatilanteen tason kannalta olisi paikallaan, että ulkoisessa haussa olisi vaihtoehtona talon sisäinen hakija ja vastaavasti sisäisessä työssä ulkoinen kandidaatti (Koivisto 2004, 50).

Ulkoinen rekrytointi on vakiintunut tapa täyttää avoimia työpaikkoja. Niin vakiintunut, ettei sisäisen hankinnan mahdollisuutta aina edes huomata. Ulkoinen rekrytointi soveltuu erityisen hyvin käytettäväksi, kun toimintoja suunnataan uudelleen ja yrityksen resurssitarve kasvaa tai muuttuu. Ulkoa voidaan saada sellaista osaamista, jota yrityksellä ei ennestään ole. (Vaahtio 2005, 37)

Rekrytointi ulkopuolelta tuo uutta verta ja uusia näkemyksiä taloon. Onnistunut ulkopuolinen valinta käynnistää tarpeellista keskustelua työyhteisössä, pohdiskelua omien toimintatapojen hyvydestä. (Koivisto 2004, 50) Uusi ihminen voi myös toimia ilmapiirin raikastajana, koska hänellä ei ole aiempia sidoksia

eikä työkuultuuriin liittyviä rasitteita. Ulkoisilla hankinnoilla voidaan hankkia myös kilpailuetua etsimällä sopiva henkilö asiakas- tai kilpailija-yrityksestä. (Viitala 2004, 250)

Rekrytointi-ilmoittelun perustavoitteena on käyttää sitä mediaa, jonka välityksellä työvoimaa etsivä esimies arvelee tavoittavansa juuri itseään kiinnostavan lukijakunnan, eli kaikkein potentiaalisimmat työnhakijat (Markkanen 2005, 87). Joskus sopivat hakijat löytyvät rekrytoijan itsensä tai yrityksen henkilökunnan tiedossa olevien ihmisten joukosta. On luonnollista, että uutta henkilöä etsiessään pohtii, onko omassa verkostossa joku avoimeen tehtävään soveltuva henkilö. Tämä rekrytointikanava on silti harvoin ensisijainen, mutta se täydentää hyvin muita kanavia. (Valvisto 2005, 33)

Myös ulkopuolisia, aiemmin lähetettyjä avoimia hakemuksia olisi syytä käydä läpi hakutilanteessa. Tällaisiin avoimen hakemuksen lähettäjiin on syytä pitää ajoittain yhteyttä, jotta tiedetään, onko henkilö vielä vapailla markkinoilla. Tarvittaessa voi pyytää häntä päivittämään hakemuksensa ja samalla tarkistaa, onko hän edelleenkin kiinnostunut yrityksestä ja sen tarjoamista työpaikoista. Vaihtoehtona voi myös olla toiminnon tehtävän ulkoistaminen. Näin menetellään yleensä, kun haetaan lisää tehokkuutta tai kustannussäästöjä esimerkiksi henkilöstöpalveluihin. (Koivisto 2004, 36)

3.4 Kanavat

Yleisesti ottaen suosituimpia näyttävät olevan edelleen perinteiset kanavat: suorat kontaktit, lehti-ilmoittelu ja työvoimatoimisto. Uudemmat hakutavat ovat myös tulossa. Erityisesti internet tarjoaa rekrytoijille useita kanavia, ja myös palvelun tarjoajia on tullut lisää. Konsulttitoimistot ja henkilöstövuokrausyritykset ovat lisääntyneet, ammattijärjestöt, opiskelija-järjestöt ja korkeakoulut ovat kehittäneet omaa rekrytointitoimintaa. (Vaahtio 2005, 39)

Erilaisia kanavia, joita voi käyttää vaihdellen rinnakkain ovat muun muassa:

- lehti-ilmoittelu sanoma-, aikakausi- ja erityisammattilehdissä
- erilliset rekrytointilehdet
- verkkorekrytointi, työpaikkailmoitus julkaistaan siihen erikoistuneiden palveluntarjoajien sivuilla
- yrityksen omat www-sivut
- suoramaku
- kilpailijat
- rekrytointimessut
- oppilaitokset
- oma henkilöstö

(Österberg 2005, 73)

Rekrytointikanavan valintaan vaikuttaa esimerkiksi se, minkälaiseen tehtävään, millä aikataululla ja minkä kokoisella budjetilla uutta henkilöä ollaan hakemassa. Johtotehtäviin haetaan usein näyttävämmiin ja isommalla ilmoituksella kuin assistenttien tehtäviin. Talon sisältä, oppilaitoksista, CV-pankeista ja omien verkostojen avulla rekrytointi on edullisempaa kuin suorahaun tai henkilöstön vuokraamisen avulla. (Österberg 2005, 73–74)

Kanavan valintaan vaikuttaa myös se, kuinka paljon ja millä tavalla haun avulla halutaan vaikuttaa yrityskuvan rakentamiseen. Rekrytoivan yrityksen resurssit ja osaaminen vaikuttavat oleellisesti kanavan valintaan ja siihen miten prosessi hoidetaan. (Österberg 2005, 74)

3.4.1 Lehti-ilmoitus

Ehkä tavanomaisin ja ajattelematta mieleen tuleva hankintakeino on lehti-ilmoitukseen perustuva henkilön etsiminen (Markkanen 1999, 49). Ilmoitus on kokonaiskustannuksiltaan suhteellisen kallis, mutta sen tiedetään toimivan varsinaisen tehtävänsä ohella myös viestinä asiakkaille ja kilpailijoille: meillä menee hyvin. Parhaimmillaan ilmoitus osuu sattumalta juuri oikean henkilön sil-

mään, vaikka tämä ei olisikaan työpaikan vaihtoaikaisissa; yritysten omille verkkosivuille lähteminen vaatii enemmän aktiivisuutta ja tahtoa. Näin lehti-ilmoituksella tavoitetaan isompi joukko, kun taas verkkosivujen roolina on vahvistaa ja täydentää ilmoitusta. (Valvisto 2005, 32) Usein riittää, että lehti-ilmoituksessa kerrotaan tehtävästä vain olennaisin tieto ja ohjataan hakija sähköiseen työpaikkailmoitukseen (säästetään kustannuksia). Sähköisessä ilmoituksessa voi kuvata tehtävää ja työyksikköä tarkemmin. (Huopainen & Postila-Sutinen 2006, 9-10)

Jokaisen rekrytoinnin yhteydessä kannattaa erikseen harkita ja vertailla esimerkiksi ilmoittelulehtien kustannuksia ja tavoitettavuutta. Kallista ilmoitusta ei kannata laittaa mediaan, jota tavoiteltu kohderyhmä ei käytä. Vaikka rekrytointi-ilmoittelu toimii myös markkinointikeinona, tulee muistaa ilmoituksen pääasiallinen tarkoitus – houkutella osaavia hakijoita. (Huopainen & Postila-Sutinen 2006, 10)

Jos samanaikaisesti on avoinna useita vakansseja, voidaan ne niputtaa yhdeksi näkyväksi lehti-ilmoitukseksi, joka toimii myös markkinoinnin välineenä. Mikäli samaan aikaan haetaan kahta henkilöä hyvin erityyppisiin tehtäviin, ei näistä kahdesta hausta kannata yhdistää yhtä ilmoitusta. Lehti-ilmoittelussa toimii periaate: parempi kertarytinä kuin säästäväinen kokeilu. Todennäköisyyksille, että potentiaaliset ehdokkaat havaitsevat ilmoituksen on luonnollisesti suurempi, jos ilmoitus julkaistaan samanaikaisesti useissa lehdissä. Haun paikkaaminen vie aikaa ja jos sama ilmoitus joudutaan toistamaan parin kuukauden kuluttua, se ”kuluu” lukijoiden silmissä. Sama pätee tilanteessa, jossa ilmoitus julkaistaan periaatteessa sopivassa mediassa, mutta sen kokoa on säästäväisyysyistä pienennetty tai se on tehty hutaisten, jolloin tavoitteena oleva kohderyhmä ei havaitse tai ymmärrä, että se on suunnattu juuri heille. (Markkanen 2002, 19–20)

Lehdistä Helsingin Sanomien sunnuntainumero on selvästi valtakunnallinen ykkösmarkkinapaikka, joka on pitänyt pintansa uusien, verkossa toimivien rekrytointisivustojen puristuksessa (Markkanen 2005, 87). Vuoden 2005 elokuun ja vuoden 2006 maaliskuun välillä toteutetussa toimivuuskyselyssä vastaajat

antoivat Helsingin Sanomille kokonaisarvosanaksi lähes 4 asteikolla 0-5. Noin puolet vastaajista arvioi saaneensa sopivasti hakemuksia vastauksena ilmoituksensa, ja yli 70 prosenttia piti saamiensa hakemusten tasoa joko erittäin hyvänä tai melko hyvänä. Reilu 90 prosenttia vastaajista kertoi käyttävänsä työpaikkailmoittelun medioista eniten Helsingin Sanomia. (Tervo 2006)

3.4.2 Suorahaku

Suorahaulla (Head hunting) tarkoitetaan sitä, että yritys tai yhteisö toteuttaa rekrytointiprosessin ilman julkista ilmoittelua sanomalehdissä tai verkossa. Perinteisesti suorahaku on menetelmänä ollut käytössä johtotason henkilövalinnoissa, kun potentiaalisten ehdokkaiden joukko on hyvin pieni ja heidät voidaan paikantaa. (Markkanen 1999, 74–75) Harvalukuisen ammatti-ryhmän tavoittamiseksi suorahaku voi olla tarkoituksenmukaisin henkilöstön hankintatapa (Markkanen 2002, 19–20). Parhaiten tämä menetelmä soveltuu silloin, kun etsitään muilla kanavilla hankalasti tavoitettavia henkilöitä. Suorahakukonsultti on usein ainut vaihtoehto silloin, kun rekrytointihanketta ei halua jostain syystä julkistaa. (Valvisto 2005, 33)

Huippuosajien ja johtajien etsinnässä on suorahakukonsulttien käytöllä omat vankat kannattajansa ja käyttöalueensa. Kieltämättä selvä etu onkin se, että näin ehdokasjoukko laajenee käsittämään myös sellaisen osajajoukon, jolla on jo hyvä ja haasteellinen työpaikka ja joka muutoin ei välttämättä olisi aktiivisesti hakenut paikkaa. (Koivisto 2004, 109) Konsultilla on omissa kansioissaan valmiina potentiaalisten joukko, jolla on tehtävään sopiva tausta ja kokemus (Koivisto 2004, 109–110). Suorahakukonsultit tekevät täsmätyötä. He poimivat sopivat kandidaatit yksitellen omien menetelmiensä avulla. (Valvisto 2005, 33)

Suorahakuun liittyy kaksi erillistä vaihetta. Ensimmäinen vaihe on tavallaan tutkimustyötä, jossa markkinat kartoitetaan, etsitään sopivat henkilöt ja selvitetään heidän taustojansa. Ensimmäisen vaiheen jälkeen esitetään eteen-päin parinkymmenen potentiaalisen lista. Toisessa vaiheessa otetaan yhteyttä valittui-

hin henkilöihin, haastatellaan ja arvioidaan heidät. Tämän selvitystyön jälkeen asiakkaalle esitetään 3-5 ehdokkaan lista. (Koivisto 2004, 109–110)

3.4.3 Etupainotteinen rekrytointi

Etupainotteinen rekrytointi tarkoittaa mm. oppilaitosyhteistyötä, kesätyön ja opinnäytetyöaiheiden tarjoamista sekä työnantajamarkkinointia (Rainio 2003, 21).

Oppilaitoksista rekrytointi

Oppilaitoksista rekrytoinnin etuna on se, että opiskelumenestys on helppo arvioida vertailukelpoisesti. Näin palkatuilla nuorilla on varmasti myös tuoreet, ajan tasalla olevat tiedot sekä onnistunut, innostunut asenne. Haittana on työkokemuksen puute, minkä vuoksi perehdyttämiseen on panostettava tavallista enemmän. (Koivisto 2004, 92)

Kesätyöt ja työharjoittelu

Kesätöiden ja työharjoittelun avulla organisaatiot voivat täydentää lomakausien henkilöstövajausta ja saada uutta osaamista määräaikaisesti käyttöön (Korosuo & Järvinen 1992, 57). Harjoittelijoiksi rekrytoidaan yleensä hyvin koulutettuja, vastavalmistuneita ja tulonsnälkäisiä nuoria, jotka otetaan taloon oppimaan ja hankkimaan kokemusta (Markkanen 2002, 15).

Pitkällä aikajänteellä harjoittelijat ja kesätyöntekijät muodostavat selkeän potentiaalisen vastaista rekrytointia ajatellen (Korosuo & Järvinen 1992, 57). Osa heistä valikoituu myöhemmin laajempiin tehtäviin ja luo uran ko. organisaatiossa (Markkanen 2002, 15). Kohdennettu, tulevaisuuteen suun- tautuva rekrytointi voidaan tehdä myös palkkaamalla päättötyöntekijä määrä-aikaiseen työsuhteeseen (Markkanen 2002, 16).

Harjoittelu ja kesätyöt antavat mahdollisuuden molemminpuoliseen arviointiin: toisaalta organisaatiosta työnantajana ja toisaalta harjoittelijasta mahdollisena resurssina opintojen jälkeen. Organisaation kannalta harjoittelijat ja kesätyöntekijät ovat varteenotettava osa resurssipankkia. (Korosuo & Järvinen 1992, 57)

Yritysten tulisi nähdä kesätyöntekijät markkinointikanavana. Työnantajakuvan markkinoiminen on suuri kilpailuetu. Yritysten tulisi myydä työpaikkojaan samalla tavalla kuin tuotteitaan. Opiskelijoille tärkein kanava hakea tietoa yrityksestä on internet, toisena tulevat kesätyö ja työharjoittelu. (Taloussanomat 2006)

Messut

Rekrytointimessut ovat tapahtumia, joissa yritykset asettuvat näytteille ja pyrkivät houkuttelemaan messuille saapuvia ehdokkaita omilla kilpailu-eduillaan. Parhaiten nämä massatapahtumat sopivat yrityksille, jotka palkkaavat väkeä suoraan koulunpenkiltä. (Markkanen 1999, 77)

Messuhetkellä avoinna olevat tehtävät ja avoimen haun mahdollisuudet on hyvä ilmoittaa. Messuille ei kannata mennä markkinoimaan tehtäviä, joita on vähän tai ei lainkaan avoimena. (Rainio 2003, 23)

3.4.4 Työvoimatoimistot

Työvoimatoimistotkin ovat viime vuosina kehittäneet omia palvelujaan. Tietty kohdejoukko tavoitetaan niiden kautta oikein hyvin. Jos jokin tuotantoa harjoittava yritys tarvitsee isoa tilausta varten nopeasti joukon työntekijöitä ja jos näiltä edellytetään erityistä osaamista, kannattaa varmasti kääntyä työvoima-

toimiston puoleen. Sillä on mahdollisuudet etsiä nopeasti sopivat henkilöt ja myös räätälöidä tarvittava koulutus. (Valvisto 2005, 32–33)

3.4.5 Verkkorekrytointi

Internetiin on rakennettu runsaasti erilaisia sähköisiä rekrytointivälineitä (Valvisto 2005, 32). Käsitteenä sisältö on melko kapea ja usein sillä tarkoitetaan internetissä julkaistua työpaikkailmoitusta sekä toisinpäin tapahtuvaa rekrytointia, missä työn tarjoaja voi löytää sopivia ehdokkaita tarjolla olevien hakijoiden joukosta (nämä ovat jättäneet ansioluettelonsa rekrytointiyrityksen rekisteriin, josta työnantaja voi käydä tekemässä poiminnan) (Markkanen 2002, 21). Uutta työtä etsivälle on tarjolla linkkikokoelmia ja sivustoja, joilla yritykset ilmoittavat avoimista paikoista. Näin ne täydentävät välinevalikoimaa hyvin sekä uutta työpaikkaa etsivän henkilön että yrityksen osalta. Tällä tavoin yrityskään ei ole sen varassa, että hakija osaa etsiä juuri sen omille sivuille. (Valvisto 2005, 32)

Verkkorekrytoinnille povataan suurta kasvua – häviäjiä olisivat sanomalehdet. Portaalit kehittyvät erikoistumisen kautta sekä lisäämällä vuorovaikutteisuutta entisestään, jolloin haut voidaan kohdentaa täsmällisemmin ja prosessi nopeutuu. (Markkanen 2002, 22) Internet on parhaimmillaan selkeästi rekrytointia laajentava ja nopeuttava tekijä (Markkanen 2002, 23).

3.4.6 Yrityksen omat Internet-sivut

Yrityksen omat Internet-sivut ovat kustannuksiltaan halvimmat. Siksi jokainen avoin paikka kannattaa julkaista siellä. Vain poikkeustilanteessahan ilmoitusta avoimesta paikasta ei voi julkaista omilla kotisivuilla. Verkkosivut ovat toisinaan myös ainoa järkevä kanava tavoittaa ulkomailla olevat osaajat. (Valvisto 2005, 31–32)

Yritysten omat www-sivut ovat käyttökelpoisia niille työnhakijoille, jotka seuraavat jonkun tietyn yrityksen työpaikkatarjontaa. Verkkosivujen kautta on myös mahdollista lähestyä suoraan yritystä ja tarjota omaa työpanosta kohdenetusti. (Markkanen 2002, 23)

4 TOTEUTUSVAIHE

4.1 Rekrytointi-ilmoitus

Työpaikkailmoituksessa tulee huomioida samanaikaisesti kaksi seikkaa:

1. Ilmoituksen tulee olla siellä, missä lukijat tapaavat käydä.
2. Sen tulee erottua muista samaa kohderyhmää tavoittelevista ilmoituksista.

(Markkanen 1999, 50–51)

Ilmoitus voi olla sanoma- tai ammattilehdessä, internetissä, yrityksen ilmoitustaululla tai vaikka lyhtypylväässä, mutta tietyt asiat siinä pitää olla, jotta se täyttää tehtävänsä (Vaahtio 2005, 128). Jos se antaa kuvan paljon vaativammasta ja monipuolisemmasta tehtävästä, kuin se todellisuudessa on, tehtävään hakeutuu ihmisiä vääränlaisin odotuksin (Österberg 2005, 75).

Työpaikkailmoitus on markkinointia (Vaahtio 2005, 128). Hyvän ja suunnitellun ilmoituksen sivutuotteena yrityksen tunnettuus ja kiinnostusarvo kasvavat markkinointiviestinnän keinoin (Österberg 2005, 72–73). Sillä markkinoidaan avointa työpaikkaa henkilöille, joiden toivotaan hakevan paikkaa. Sen tulee herättää kohderyhmän huomio, sen tulee kiinnostaa ja johtaa toivottuun toimintaan. Ilmoituksen tyylin ja kielen tulee olla sopusoinnussa toimialan ja yrityksen imagon kanssa. (Vaahtio 2005, 128)

Sen koko on yleensä suhteessa tehtävän painoarvoon työmarkkinoilla. Kohderyhmän huomio kiinnittyy ilmoituksiin, jotka ovat balanssissa heidän omaan, koettuun painoarvoon työmarkkinoilla. Toinen kokoon vaikuttava tekijä on tavoiteltavan kohderyhmän suppeus; jos etsitään tietyn sertifikaatin omaavaa asiantuntijaa, joita maassa on vain kourallinen, on se tehtävä kokonsa ja sisältönsä puolesta helposti havaittavaksi ja valittava sellainen media-ratkaisu, jolla kyseinen erikoisosaaaja tavoitetaan. (Markkanen 2002, 19–20)

Sisältö

Tekstiä kirjoitettaessa on syytä muistaa, kenelle teksti on suunnattu. Sisällössä selkeys ja johdonmukaisuus on olennaista. Ilmoituksesta on saatava selville yhdellä vilkaisulla kuka hakee ja mitä haetaan (Markkanen 2002, 26-27).

Työpaikkailmoituksessa on järkevää tuoda esille vain niitä vaatimuksia, joita tehtävän hoitamisessa tarvitaan (Österberg 2005, 74). Sen tulee sisältää kaikki potentiaalisten hakijoiden tarvitsema tieto (Vaahtio 2005, 128). Ensisijaisena tarkoituksena on aina tavoittaa ne henkilöt, jotka sopivat koulutukseltaan, osaamiseltaan, työkokemukseltaan ja persoonaltaan yritykseen työntekijöiksi (Österberg 2005, 72–73).

Rakenteen voi laatia esimerkiksi siten, että aluksi esittää tehtävän vastuualueen eli sen mitä toimen haltija tulee tekemään ja mistä hän vastaa. Toisessa kappaleessa voi eritellä ominaisuuksia ja kokemuspohjaista osaamista, jota tehtävän haltijalla tulee olla. Painopisteen asettelu on erittäin tärkeää, sillä rekrytointi-ilmoitukset ovat tyyliään pelkistäviä ja niissä tulee kuvata lyhyesti laajojakin työtehtäviä. (Markkanen 2002, 26) Koska pelkistäminen on tärkeämpää kuin maalailu, on analysoitava, mitkä kolme tai neljä tärkeää työtehtävää luonnehtivaa seikkaa on syytä tuoda esiin tekstissä (Markkanen 2002, 29). Tekstin tulee olla sujuvaa ja kielen virheetöntä (Vaahtio 2005, 128). Työpaikkailmoituksessa ei saa olla viittauksia ikään, sukupuoleen tai muuhun vastaavaan seikkaan (Vaahtio 2005, 135).

Ilmoituksessa tulee tuoda esille, miten ja minkälaisina hakemukset halutaan. Osa yrityksistä haluaa hakemukset ainoastaan sähköpostin välityksellä, kun taas toiset haluavat pelkästään perinteisen postin tuomat kirjekuoret. (Österberg 2005, 75)

4.2 Hakemukset

Tänä päivänä valtaosa hakemuksista tulee sähköisessä muodossa. Siten paksuja todistusjäljennösnippuja ei enää juurikaan tapaa, vaan tyypillinen hakemus on 2-3 sivuinen. Kiistaton tosiasia on, että helppolukuisuus, selkeys ja siisteys antaa hakijasta myönteisen kuvan (Markkanen 2002, 38-39).

Mikäli hakemuksia luetaan sitä mukaa kuin niitä tulee, ensimmäiseksi tullut jää mieleen parhaiten juuri siksi, että se on tullut ensimmäiseksi. Siitä saattaa tulla vertailukohde muille. Kun niitä hakuaikana silmäilläään moneen kertaan, ensimmäiseksi tulleet alkavat tuntua tutummilta kuin myöhemmin tulleet, ja tuttuushan on etu. Monet hakijat tietävät tämän ja lähettävät hakemuksensa mahdollisimman nopeasti. (Vaahtio 2005, 138) On järkevää varata hakuajan päättymistä seuraavaksi päiväksi tunti tai kaksi käsittelyyn; niiden kursoriseen lukemiseen, muistiinpanojen tekemiseen ja yleensäkin kokonaiskuvan muodostamiseen (Markkanen 2002, 44).

Suurenkin hakemustulvan käsittelyä helpottaa, kun on selvästi määritelty koulutus- ja työkokemusvaatimukset, joiden perusteella ensimmäinen karsinta suoritetaan (Österberg 2005, 76). Yksi käsittelyä helpottava tapa on niiden listamine siten, että jokaisesta hakijasta kerätään olennaiset tiedot ja kirjoitetaan ikään kuin referaatti hakijajoukosta. Olennaisia tietoja ovat yhteystietojen lisäksi työkokemukseen, kielitaitoon, haettavan tehtävän kannalta merkittävään erityisosaamiseen, palkkatoivomukseen ja nykyiseen asemaan liittyvät tiedot. (Markkanen 2002, 44) Arviointiprosessin edetessä henkilön ominaisuudet nousevat dominoivaan asemaan; kun kaikilla ehdokkailla on jotakuinkin yhtäjaksoisesti ammatillista kokemusta, on jaottelun kriteerinä henkilö itse (Markka-

nen 2002, 68). Ehdokkaan ikään ei saa enää nykyisin olla määräävä tekijä, mutta ikä on usein – lähes aina – vahvasti korrelaatioissa kokemukseen (Markkanen 2002, 44). Hakemusten käsittelyssä voi käyttää esimerkiksi kolmea kategoriaa; haastatteluun kutsuttavat, mahdollisesti haastatteluun kutsuttavat ja selkeästi heti hylätyt (Österberg 2005, 76).

Erityisesti tilanteessa, missä tehdään rajanvetoa jatkoon valittavien ja reserviin jäävien välille, listaus on hyödyllistä ja helpottaa tarkastelua. Useinhan hakijajoukosta löytyy yhdestä neljään ns. selvää tapausta, jotka otetaan ehdottomasti jatkoon. Kuitenkaan hakijajoukkoa ei pidä jättää näin suppeaksi (mikäli ehdokkaita on useita kymmeniä), sillä näistä muutamista saattaa joku pudota pois esimerkiksi liian korkean palkkatoivomuksen takia (jos sitä ei ole ilmoitettu hakemuksessa ja hinta paljastuu vasta puhelinkeskustelussa, missä sovitaan haastatteluajasta) tai muutoin sopimattomana. Myös se mahdollisuus on huomioitava, että hakija saattaa itse jättäytyä pois hausta ja mitä pienempi perusjoukko on, sitä todennäköisempää on jäädä kokonaan ilman hakijoita. Myöhemmin on nimittäin hyödytöntä palata jo kerran hyllytettyihin ehdokkaisiin. Nämä ovat tehneet johtopäätöksensä, mikäli haun tiimoilta ei ole kuulunut mitään esimerkiksi kolmen viikon kuluessa hakuajan päättymisestä. Siksi ensimmäiseen haastatteluun kannattaa kutsua hakijajoukosta riippuen 6-12 ehdokasta. (Markkanen 2002, 45)

Suosituksset ovat keino saada entisten esimiesten käsitykset hakijasta. Ennen kuin entisiin työnantajiin ollaan yhteydessä, on syytä varmistaa hakijalta yhteydenoton sopivuus. Jos henkilö sen sijaan on työssä jossain muualla hakiesaan yritykseen, ei pidetä soveliaana olla yhteydessä nykyiseen työnantajaan lainkaan. (Helsilä 2002, 26–27) Suosituksiin on syytä suhtautua varauksellisesti. Entiset (tai nykyiset) esimiehet jakelevat yleensä pelkästään ylistäviä sanoja suosituspapereissaan, mutta jättävät huonot puolet mainitsematta. Tutkimustieto kertoo, että vajaa viidesosa suosittelijoista on valmis paljastamaan, miksi hakija on lähtenyt talosta ja vielä pienempi osuus suostuu kertomaan hakijan työskentelytavoista. (Koivisto 2004, 42)

Henkilöstöasiantuntija on rekrytoivan esimiehen ohella oikea henkilö vastamaan kyselyihin. Puhelimitse lisätietoja kysyviin hakijoihin saadaan jo hyvä ensikosketus puhelun aikana ja puhelun tavoitteena onkin rohkaista hakijaa lähettämään hakemus. Toisaalta myös vältetään käsittelyvaiheen mahdollisilta epäsopivilta hakemuksilta, jos puhelun aikana käy ilmi, ettei tehtävä olekaan hakijaa kiinnostava tai hänelle sopiva. Näin säästetään molemmin puolin turhaa aikaa ja vaivaa. (Österberg 2005, 76–77)

Jatkoon -ryhmä on välittömien toimenpiteiden kohteena. Heille tulee ilmoittaa pikimmiten, että heidät on valittu hakemusten perusteella ensimmäiselle haastattelukierrokselle kyseisessä haussa. Ehdokkaat tulee lukita motivaation osalta tilanteeseen; se tapahtuu sopimalla haastattelu-aika. Tällöin jotain konkreettista on vireillä ja se sitoo ehdokkaat kyseiseen hakuun. (Markkanen 2002, 47)

On suositeltavaa, että haastateltavien valintaan osallistuu useampia henkilöitä, näin saadaan esiin monipuolista näkemystä. Omaa henkilöstöä voi kuulla jo tässä vaiheessa. Eri ihmiset huomaavat eri asioita. On tärkeää, että samat henkilöt osallistuvat prosessin kaikkiin vaiheisiin, tutustuvat hakemuksiin ja ovat mukana haastatteluissa. (Vahtio 2005, 140)

4.3 Haastattelut

Haastattelu on aina ollut ja tulee aina olemaan henkilöarvioinnin päämenetelmä (Niittamo 2000, 9). Tämä on rekrytointiprosessin tärkeä vaihe, koska siinä luodaan ensimmäiset ja ehkä voimakkaimmat käsitykset molemmin puolin. Hakija saa kuvan työntajasta, tehtävistä ja odotuksista oman panoksensa suhteen. Haastatteliija taas selvittää hakijakandidaatin kyvyt ja sopivuuden tehtävään ja organisaatioon. (Huopainen & Postila-Sutinen 2006, 11) Se on ainoa menetelmä, jossa henkilöä voidaan havainnoida ja arvioida kokonaisuutena. Tämän ominaisuutensa perusteella se myös koordinoi muita menetelmiä; kaikki muut havainnot ja menetelmät saavat tulkintansa haastattelussa muodostuvan kokonaiskuvan osina. (Niittamo 2000, 175)

Hyvä haastattelu on määrämuotoinen, keskustelunomainen ja kiireetön. Kumpikin osapuoli on hankkimassa tietoa päätöksensä pohjaksi, sillä harvoin ehdokaskaan on vielä valmis tekemään työsopimusta haastattelun yhteydessä. (Valvisto 2005, 42)

4.3.1 Ennen haastattelua

Yritys lähestyy kaikkia hakijoita siinä prosessin vaiheessa, kun haastateltavat on valittu. Ei ole samantekevää, ottaako haastateltavaan yhteyttä assistentti, rekrytoinnin asiantuntija vai tuleva esimies. Työpaikan vaihtoaikaisella olevalle kyse on isosta elämää liikuttavasta päätöksestä. Jos mahdollinen uusi esimies vaivautuu soittamaan ja kutsumaan haastatteluun, hakija tuntee itsensä alusta lähtien arvostetuksi. Samalla esimies pääsee rakentamaan uuden henkilön sitoutumista mahdollisimman aikaisesta vaiheesta alkaen. (Valvisto 2005, 41)

Haastatteluun valmistautuminen sisältää joukon toimenpiteitä, jotka oikein tehtyinä jouduttavat ja terävöittävät sen tekemistä. Huomiota ja suunnittelua tulee kohdistaa erityisesti kohdettehtävän erittelyyn, puitteista huolehtimiseen sekä valmiuteen hyödyntää erilaisia apuvälineitä; muistiinpanoja, haastattelurunkoa sekä toimenhaku- ja itsearviointilomakkeita. (Niittamo 2000, 47)

<p>Valitse, ketkä osallistuvat haastatteluun ja heidän roolinsa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muista, haastattelijat ovat arvioijia • Valitse arvioijiksi henkilöitä, jotka tuntevat hyvin kyseisen työn ja joilla on kokonaisnäkemys työyksiköstä, sen arvoista ja tavoitteista sekä haastattelu- ja arviointiosaamista • Mukana voi olla myös henkilöstön edustaja – mutta varo, ettei ryhmä paisu liian suureksi • Tarkista, että jokainen haastattelija pääsee mukaan jokaiseen haastatteluun (vertailun mahdollistamiseksi) • Miettikää haastattelijoiden kanssa hieman ennakoon arvioijien keskinäistä tehtävänjakoa – ei kuitenkaan tavoitella harjoiteltua näytelmää 	<p>Muista haastattelijana:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lähtökohtana tehtävän olennaiset, keskeiset vaatimukset ja sisällöt • Tutustu hakemuksiin etukäteen; haastattelutilanteessa keskitytään hakijaan, eikä rapistella hakupapereita • Haastattelija on arvioija, jonka pitää osata kysyä, kuunnella ja tehdä huomioita yhtä aikaa • Haastattelija kyselee, kuuntelee, tekee huomioita, arvioi hakijakandidaatin käyttäytymistä, olemusta, hänen koko persoonaansa ja tekee omat johtopäätöksensä soveltuvuudesta • Ennen haastateltavan sisään kutsumista on syytä käydä lyhyesti lävitse ehdokkaan ansioluettelo • Kyse tasa-arvoisesta neuvottelutilanteesta: toinen osapuoli on kiinnostunut avoimena olevasta tehtävästä ja toinen ao. henkilön soveltuvuudesta • Valmistaudu ja ota oikea asenne: ymmärtämisen halu, utelias kiinnostuneisuus, varaukseton ja valpas mieliala, avoin ja vastaanottavainen mieli – keskity vain haastatteluun, kun sen aika on
--	--

Kuva 1. Haastatteluun valmistautuminen (Huopainen & Postila-Sutinen 2006, 12)

Suunnittelutyön voi aloittaa miettimällä, minkä tyyppisen haastattelun haluaa tehdä: tekeekö valmiiksi kysymyslistan, jonka avulla etenee järjestelmällisesti (ns. strukturoitu) vai suorittaako vapaasti aihealueittain etenevän haastattelun. Ns. strukturoitu haastattelumuoto lisää luotettavuutta, koska se yhtenäistää arvioinnin (hakijoille esitetään samat kysymykset). On todettu, että vapaa haastattelu on hakijalle miellyttävämpi tilanne, jossa haastateltava kokee voivansa vaikuttaa tilanteen kulkuun ja olevansa tasaveroisempi kumppani, mikä johtaa keskimäärin parempien hakijoiden valikoitumiseen työhön. (Honkanen 2005, 110)

On hyvä valmistautua muutaman kysymyksen perusrungolla, jonka käy läpi jokaisen ehdokkaan kanssa (Markkanen 2002, 50). Taitava haastattelija ei seuraa kategorisesti ennalta sovittua suunnitelmaa, vaan pystyy joustamaan, mikäli vastauksessa on informaatiota, jota tulee tutkia lisää ja esittää täydentäviä kysymyksiä (Markkanen 2002, 80). Ammattitaidoton haastattelu viestittää yrityksestä lyhyessä ajassa paljon negatiivista. Jos haastattelija kohtelee ehdokasta

ylimielisesti, tunkeutuu liian henkilökohtaisiin asioihin, puhuu enemmän kuin kuuntelee eikä kykene luomaan välitöntä ilmapiiriä, hän antaa useimmiten väärän kuvan yrityksestä. Tällä tavoin toimien hän ei saa oikeaa kuvaa haastateltavastakaan. (Valvisto 2005, 42) Kysymyksiä laadittaessa tulisi pohtia, saako niillä hakijoilta erilaisia vastauksia vai vastaavatko mahdollisesti kaikki hakijat niihin ns. sosiaalisesti suovasti; esimerkiksi kertovatko kaikki hakijat olevansa paineensietokykyisiä, joita ei häiritse kiire työssä. Tällaiset vastaukset eivät erottele hakijoita. (Honkanen 2005, 112)

<p>Mitä saa kysyä:</p> <ul style="list-style-type: none"> • työhistoria • osaamiseen liittyvät asiat • työkokemukset • viihtyminen aikaisemmissa työpaikoissa • koulutukset • miten hakija haluaisi kehittää ammattitaitoaan • mitä vahvuuksia ja kehittämiskohteita hän näkee osaamisessaan • miten hän kokee kiireen ja paineen työssään • työskenteleekö hän mieluummin yksin vai tiimin jäsenenä • mitä hän kaikkein mieluiten tekisi • mitä hän tietää työyksiköstämme ja organisaatiostamme • mitä hän tietää haettavana olevasta työstä • jos hakija on työtön, voi kysyä, millä tavoin hän on kehittänyt osaamistaan työttömyysaikanaan • jos hakija on työssä, voi kysyä, mikä saa hänet nyt hakemaan muuta työtä • mitä arvelee saavansa ja mitä mahdollisesti menettävänsä, jos vaihtaa työtä • sellaisia kysymyksiä, että voit esittää ne samanlaisina sekä miehille että naisille • terveydentilaa (virkoihin vaaditaan todistus terveydentilasta) 	<p>Mitä ei saa kysyä, esim.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • yksityiselämään liittyviä asioita • henkilökohtaisia asioita • perhesuhteita • perhesuunnitelmia – varottava erityisesti! • Usein hakijat kertovat perheestään ja harrastuksistaan jo hakemuksessa • Perheasioiden utelulta välttyy, kun kysyy: ”Miten sinulta onnistuu työn ja vapaa-ajan yhdistäminen?” <p>Entä suhde alkoholiin, entä tupakointi?</p> <ul style="list-style-type: none"> • vapaa-aikana tapahtuva tupakointi tai alkoholin käyttö eivät yksityisyydensuojalain mukaan ole sellaisia työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät osapuolten oikeuksiin tai velvollisuuksien hoitamiseen • mikäli tehtävän erityisluonne kuitenkin vaatii, nämäkin kysymykset ovat sallittuja ja jopa asiaankuuluvia • työnantajalla on oikeus kieltää tupakointi työaikana • usein vastaukset alkoholin käyttöön ja tupakointiin saa, kun kysyy miten ylläpidät työterveyttäsi ja työkuuntoasi. Lähtökohdana tehtävän olennaiset, keskeiset vaatimukset ja sisällöt
---	--

Kuva 2. Mitä haastattelussa saa kysyä (Huopainen & Postila-Sutinen 2006, 13)

Haastattelun olosuhteet ovat luonnollisesti tärkeitä. Tilan tulee olla häiriötön ja rauhallinen, ja haastattelu aloitetaan kevyellä rupattelulla, jonka tarkoituksena on luoda otollinen ilmapiiri avoimelle keskustelulle (Österberg 2005, 80). Häiriöttömät olosuhteet voi tietenkin rikkoa tietoisesti esimerkiksi ennalta sovitulla vierailulla (josta haastateltava ei tiedä mitään etukäteen). Sen avulla voidaan selvittää jotain ennalta sovittua asiaa. (Koivisto 2004, 69)

4.3.2 Haastattelutilanne

Työhaastattelun tärkein tavoite on tehdä asianmukainen ja mahdollisimman ammattimainen henkilön arviointi. Havaintojen pohjalta haastattelija muodostaa arvion henkilöstä kohteena olevaa tehtävää tai uraa ajatellen (Niittamo 2000, 23–24). Selvitettäviä asioita ovat hakijan tiedollinen, taidollinen ja asenteellinen valmius suoriutua toimen asettamista vaatimuksista (Koivisto 2004, 61).

Taitava rekrytoija oppii arvioimaan käyttäytymistä ja sen taustalla olevia asioita. Hän pystyy myös näkemään epärehellisen käytöksen, kun hakija ”feikkaa” eli pyrkii antamaan itsestään mahdollisimman edullisen kuvan. (Koivisto 2004, 20) Varsinkin kokemattomat, mutta myös kokeneemmat haastattelijat voivat tehdä – itse sitä tietämättään – haastattelun tavalla, joka ei täydellä tehollaan suuntaa tavoitteen toteuttamiseen. Sivuraiteelle joutuminen johtuu siitä, että heiltä puuttuu tietoisuus tavoitteesta. Selkeä kuva tavoitteesta edesauttaisi ja tehostaisi tavoitteen saavuttamista. (Niittamo 2000, 23–24)

Haastatteluja olisi suositeltavaa käydä useampi kierros prosessin loppuvaiheessa, jotta saataisiin riittävästi faktaa päätöksenteon tueksi (Koivisto 2004, 27–28). Ensimmäinen kierros toteutetaan yleensä noin tunnin mittaisena henkilökohtaisena tapaamisena, missä informaatio liikkuu molempiin suuntiin. Palkkaava osapuoli saa tietoa hakijan työ- ja elämäkokemuksesta, hänen motivaatiostaan sekä persoonallisuudestaan. Ehdokas puolestaan kuulee lisää tehtävästä ja organisaatiosta ja voi arvioida tulevaa esimiestään tapaamisen perusteella.

Ensimmäinen haastattelukierros tuo usein selkeyttä valintatilanteeseen siten, että muutamat ehdokkaat voidaan saadun lisäinformaation perusteella sulkea pois hausta. Haastattelussa on esimerkiksi voinut käydä ilmi, että hakemuksessa mainittu, haastattelijaa kiinnostava osaaminen ei olekaan riittävää tasoa tai hakijan omat kiinnostuksen kohteet ovat toisaalla kuin täytettävänä olevan tehtävän ydinalueilla. Karsinta voi perustua myös henkilökohtaisiin ominaisuuksiin;

ehdokkaan vaikuttamisen halu tai sen puute, hänen tarkkuutensa tai sen puute tai mikä hyvänsä muu, jopa olemukseen liittyvä seikka rajaa hänet pois finalistien kärkiryhmästä. Asetelma voi mennä kokonaan uusiksi, jos hakemuksen perusteella ykköseksi rankattu kandidaatti osoittautuu henkilönä vastenmieliseksi. (Markkanen 2002, 95)

Haastattelun pituutta ja oikeaa kysymysten määrää oppii hallitsemaan kokemuksen kautta. Yhden haastateltavan kanssa ehtii yhdessä tunnissa käydä tuplasti enemmän kysymyksiä läpi kuin toisen kanssa, ja siksi esitettävien kysymysten määrää täytyy joustavasti pystyä vähentämään tai lisäämään haastateltavan mukaan. (Österberg 2005, 83) Haastatteluihin voidaan yhdistää myös kirjallisia tehtäviä, ennakkotehtäviä ja työnäytteitä. Hakijaa voi pyytää kertomaan, miten hän toimisi jossakin työtehtävätilanteessa. (Huopainen & Postila-Sutinen 2006, 14)

Suurissa organisaatioissa henkilöstöhallinnon yksikkö saattaa suorittaa ensimmäisen kierroksen, jolloin esimieheen tutustuminen siirtyy tuonnemmaksi. Henkilöstöhallinnossa työskentelevillä on laaja näkemys koko organisaatiosta ja sitä kautta mahdollisuus motivoida ehdokkaita esittelemällä yrityksen vahvuuksia. Myös yhdistelmä, missä yrityksen sisäinen henkilöstökonsultti ja haettavan henkilön tuleva esimies haastattelevat yhdessä ehdokkaat ensimmäisellä karsintakierroksella, on laajalti käytössä. (Markkanen 2002, 49–50)

Rekrytointihaastattelussa keskitytään periaatteessa kahteen asiaan: ammatilliseen osaamiseen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin (Markkanen 2002, 55). Hakijoiden perustietojen suhteen on kaksi erilaista käytäntöä. Toiset haastattelijat eivät halua etukäteen käyttöönsä henkilön perustietoja, koska ne saattaisivat ohjata tulkintaa. Halutaan lähteä puhtaalta pöydältä, vailla ennakkovaikutelmia. Erilainen, käytetympi vaihtoehto on, että hakemuksen tiedot ovat haastattelijan käytössä ja haastattelun aikana hän tarkistaa ja täsmentää näitä tietoja. (Koivisto 2004, 71) Kevyehkön aloituksen jälkeen siirrytään tiedonkeruuvaiheeseen, jossa kysytään vaikeammat kysymykset. Lopetusvaiheessa kysytään vielä muutama helpompi kysymys, annetaan mahdollisuus haastateltavalle li-

säkysymysten tekemiseen ja kerrotaan, kuinka jatko etenee tämän rekrytoinnin osalta. (Österberg 2005, 80)

Osaamista on opittavissa, mutta tyyppiä on lähes mahdoton muuttaa. On tutkittava esimerkiksi, onko tulijalla sosiaalisia taitoja yhteistyöhön, onko hän työssään tavoitteellinen ja pitkäjänteinen. Näitä ominaisuuksia ei saa selville vain kysymällä niistä. Pyytämällä kertomuksia onnistuneista työsuorituksista edellisissä työpaikoissa tai vaihtoehtoisesti tapahtumista, jotka eivät menneet odotetulla tavalla ja arvioittamalla niiden syitä ja seurauksia, saattaa saada tarvittavia tietoja hakijasta ihmisenä (Haapalainen 2005, 65)

Jos mahdollista, olisi syytä käyttää kahta haastattelijaa (maksimissaan kolmea). Yhdeltä jää liian paljon asioita huomioimatta tai muistiin merkitsemättä. Vastaavasti, jos heitä on liian monta, tilanne kipsaa haastateltavan ja olennaista tietoa saattaa jäädä saamatta. (Koivisto 2004, 27–28) Mikäli haastattelijoina on useampi kuin yksi, on työnjako määriteltävä etukäteen. Yksi ottaa hoitaakseen työkokemuksen ja ammattitaidon arviointiin liittyvän osuuden, toinen keskittyy persoonallisuuden arviointiin. Kolmas seuraa tarkkailijana tilannetta ja hoitaa lopuksi ehdokkaan informoinnin kertomalla yrityksestä ja haettavana olevasta tehtävästä sekä rekrytointiprojektin seuraavista vaiheista. (Markkanen 2002, 49–50) Kokemattomalla haastattelijalla kysymysten esittäminenkin vie tarkkaavaisuutta pois itse hakijasta ja hänen näkemyksistään. Rekrytoiva esimies voi myös olla tarkkailijan roolissa, jolloin hänen keskittymiskykynsä havaintojen tekemiseen ja vastausten kuuntelemiseen on parempi kuin silloin, kun on itse haastattelijana. (Österberg 2005, 79)

Kun haastattelut on suoritettu, arvioijien on syytä mahdollisimman pian käydä keskenään arviointikeskustelu, jossa itse kunkin omat muistiinpanot ja huomiot ovat tuoreina käytettävissä keskustelun pohjana. On tavallista, että eri henkilöt ovat tulkinneet vastauksia eri tavoin ja joskus heillä on täysin vastakkaiset näkemykset siitä, kuka ehdokkaista on soveltuvin. (Huopainen & Postila-Sutinen 2006, 14)

4.3.3 Haastattelutekniikat

Haastattelutekniikat jaetaan perinteisesti kahteen pääluokkaan: vapaamuotoiseen (strukturoimattomaan) ja jäsenettyyn (strukturoituun) haastatteluun. Nämä kaksi tekniikkaa muodostavat toistensa vastintavat eli ne edustavat monessa mielessä vastakkaisia näkökulmia ja tapoja suorittaa haastatteluja.

Useimmiten haastattelussa käytetään strukturoitua tapaa, jossa haastattelijalla on valmis kysymyslista. Tällainen tapa sopii erityisesti silloin, kun haastattelijalla ei ole kovin kokenut. Vastakohta tarkoin laaditulle strukturoidulle tyyliä on vapaasti aihealueittain etenevä enemmänkin keskustelu kuin haastattelu, jossa hakija kertoo itsestään ja taustoistaan keskustelun lomassa. Vapaasti etenevän haastattelun tekijän on oltava jo hyvinkin kokenut, jotta hän saa tietoonsa haluamansa asiat hakijasta. (Österberg 2005, 80)

Vapaamuotoinen haastattelu

Vapaamuotoinen haastattelu on tekniikkana perinteinen, ja sitä on käytetty paljon henkilöarviointien tekemisessä. Vapaamuotoinen tapa on luultavasti edelleen jäseneltyä tekniikkaa vallitsevampi tekniikka: suurin osa työhaastatteluista tehdään vapaamuotoista tyyliä käyttäen.

Vapaamuotoisessa tekniikassa haastattelu etenee ilman ennalta suunniteltua tai sovittua kaavaa. Se alkaa, etenee ja suuntautuu hakijan ja haastattelijan spontaanien aloitteiden sekä heidän välillään syntyvän vuorovaikutuksen myötä. Avointen kysymysten tuottaminen, esittämistapa ja tulkinta tehdään pikemminkin vaistonvaraisesti, intuitioon pohjautuen kuin millekään systematiikalle rakentuneena. Vapaamuotoinen haastattelu on muodoltaan ja tyyliltään subjektiivista ja vapaata, kulloisestakin tilanteesta ja tunnelmasta liikkeelle lähtevää ja sen ehdoilla etenevää. Vapaamuotoinen tekniikka muistuttaa ulkoisesti ja loogiselta rakenteeltaan ihmisten välistä arkikeskustelua ja seurustelua. Määritelmänsä mukaankin vapaamuotoiset haastattelut ovat luonteeltaan keskustele-

via, jossa sekä haastattelija että haastateltava voivat yhtä lailla esittää kysymyksiä ja tehdä aloitteita. (Niittamo 2000, 28)

Vapaamuotoinen tapa nostaa esiin kuitenkin kaksi suurta kysymystä. Ensimmäkin, onnistutaanko persoonallisuuden arvioinnissa todella, ja toiseksi, onko persoonallisuus ylipäättään tärkein tai ainoa arvioitava ominaisuus. Parhaimmillaan – mutta suurella todennäköisyydellä ääni harvoin – vapaamuotoisesta haastattelusta tehdyt intuitiiviset henkilöarviot todella tavoittavat hakijan persoonallisuutta ja piirtävät siitä syvällistä ja tarkkaa kuvaa. Huonoimmillaan vapaamuotoisesta haastattelusta tehdyt arviot ovat itse asiassa ”vaistonvaraisen” haastattelijan omasta hatustaan vetämiä (usein paremmin itseä koskevia) tulokintoja. Toinen vapaamuotoista haastattelua koskeva peruskysymys kuuluu, pitäisikö siinä antaa persoonallisuudelle tärkeimmän tai ainoan ominaisuuden asema. (Niittamo 2000, 29-30) Sen riskinä on, että haastateltava manipuloi tilannetta, mikäli haastattelija on kokematon, eikä osaa ohjata tapahtumaa (Markkanen 1999, 122).

Puoliavoin haastattelu

Puolistrukturoitu eli teemahaastattelu sisältää valmiita kysymyksiä, mutta niiden esittämisjärjestyksestä voidaan poiketa, kysymyksiä voidaan muotoilla tilanteen edetessä ja nostaa esiin teemoja, joihin hakijan odotetaan tarttuva (Vaahtio 2005, 146). Tekniikan kantava teoreettinen ajatus on mieltää haastattelu mahdollisimman monipuolisena ja omaehtoiseen vastaamiseen haastavana tilanteena (Niittamo 2000, 37).

Kysymyksiä ei yhdistelmätekniikassa räätälöidä tiukasti kunkin kohdotehtävän mukaisesti niin kuin tilannehaastattelussa, vaan kysymyksiä käytetään vaihtelevaa sarjaa yleisempiä kysymyksiä. Tämä kysymysten yleisyys tekee tekniikasta erittäin joustavan erilaisiin tilanteisiin soveltuvan. (Niittamo 2000, 38–39)

Jäsennetty haastattelu

Etukäteen jäsennetyllä tekniikalla voidaan saavuttaa selvästi parempi ennustuskyky (Niittamo 2000, 31). Useimmiten käytetään tietynlaista runkoa, jossa samat kysymykset esitetään yhtenäisesti kaikille hakijoille. Haastattelun jäsentäminen voidaan toteuttaa erilaisilla keinoilla. Campion ym. (1997) löysivät kaikkiaan 15 erilaista jäsentämisen kriteeriä: muun muassa kysymysten liittyminen kohteena olevaan työtehtävään, kysymysten systemaattinen muoto ja esittämisjärjestys, vastausten systemaattinen arviointi esimerkiksi asteikkoja käyttäen, tarkkojen muistiinpanojen tekeminen, useamman kuin yhden haastattelijan käyttäminen ja haastattelukoulutuksen toteuttaminen. (Niittamo 2000, 32)

Sidottu haastattelu helpottaa ehdokkaiden vertailua ja lisäksi tuo tietyn varmistuksen sille, että tärkeät asiat tulevat selvitettyksi (Markkanen 1999, 122). Toinen tärkeä etu on yhtenäisen rungon käyttäminen, joka luo rutiinin. Se vapauttaa kysyjälle aikaa haastattelun aikana energiaa ja huomiota vievästä jatkuvasta kysymysten keksimisestä sinne, missä sitä enemmän tarvitaan eli kuunteluun ja havainnointiin. Etukäteen jäsennetyllä tavalla voidaan saavuttaa selvästi parempi ennustuskyky. Niinpä on selvää, että jäsennetyt tekniikat vastaavat paremmin tämän päivän tarpeeseen löytää tehtäviin päteviä tai kompetentteja työntekijöitä. (Niittamo 2000, 32–33)

Objektiivisuus eri muodoissaan kuuluu jäsennetyn haastattelun etuihin. Jäsentäminen takaa systemaattisen asioiden käsittelyn, mikä tarkoittaa, että kaikki asiat tulevat käsitellyiksi. Toinen objektiivisuuden puoli liittyy jäsennetyn tekniikan kykyyn sitoa ja vastuuttaa haastattelija. Jos esitettävät kysymykset ovat yhtään järkeviä, saadaan aina vastauksia, joiden perusteella ehdokkaita voidaan keskenään vertailla. Vapaamuotoisessa tavassa on sen sijaan helpompi ”vaistovaraisesti luistaa” arviointitehtävästä ja heittää vaihde vapaalle, seurustelun puolelle. Objektiivisuus sisältää myös hakijoiden tasaveroisen kohtelun. Yhtenäisesti esitettävät kysymykset suojaavat haastateltavia valikoivalta kysymysten asettelulta.

Jäsennettyyn haastatteluun liittyy myös ongelmia ja kysymyksiä. Jäsennettyjä tekniikoita on erilaisia, ja niiden toteuttaminen vaatii käytännössä jonkin verran omaksumista. Jäsennettyjen tekniikoiden suurimpia uhkia tai ongelmia on kaa-
vamaisuus niiden toteuttamisessa. Huonoimmillaan jäsennetty haastattelu on-
kin jäykkää teknisten sääntöjen toteuttamista, vastausten mekaanista kirjaamis-
ta ja kylmää vuorovaikutusta tai vuorovaikutuksen täydellistä puuttumista
haastattelijan ja hakijan välillä. (Niittamo 2000, 33)

4.4 Soveltuvuuden mittaaminen

Työelämän henkilöarviointeja tehdään haastattelumenetelmän lisäksi erilaisten testien avulla. Niiden käyttö on henkilövalinnoissa, urakehitys- ja valmen-
nusohjelmissa selvästi lisääntymässä. Erityisesti lisääntyvät työhaastattelujen
yhteydessä käytettävät niin sanotut pikatestit. (Niittamo 2000, 159) Niiden
käyttäminen on voimakkaasti lisääntynyt sekä muualla maailmalla että Suo-
messä. Nimityksellä tarkoitetaan toimintatyyliä tai persoonallisuutta mittaavaa
lomaketestiä, joka täytetään tavallisesti haastattelun yhteydessä. Suomi on tes-
taamisen luvattu maa – meillä pyritään pelkästään niiden perus-teella tekemään
liikaa henkilövalintoja. Testien käyttötarkoitus on nykyisin varsin selkeä. Kun
haetaan henkilöitä vaativampiin tai esimiestehtäviin, on hyvä keino valita seu-
lotusta porukasta esimerkiksi kolme parasta hakijaa testien avulla. (Koivisto
2004, 105)

Henkilöarviointi-käsitettä käytetään yleensä silloin, kun halutaan arvioida jo
työssä olevan henkilön koulutuksen tarvetta tai uralla etenemistä. Sitä käyte-
tään rekrytoitaessa avainhenkilöitä asiantuntija- ja esimiestehtäviin. (Huopai-
nen & Postila-Sutinen 2006, 14) Soveltuvuusarvioinnista puhutaan yleisemmin
silloin, kun valitaan uusia työntekijöitä yrityksiin (Waris 2002, 11). Soveltu-
vuusarvioinnissa analysoidaan hakijoiden soveltuvuutta ja persoo-
nallisuutta tietyn tehtävän näkökulmasta (Österberg 2005, 83). Päätöksenteon tukena voi-
daan käyttää soveltuvuustutkimuksia eli soveltuvuusarviointeja ja – testejä,
jotka on viisainta tilata ulkopuoliselta palveluntuottajalta (Huopainen & Posti-
la-Sutinen 2006, 14). Kumpaa tahansa käsitettä käytetäänkin, on kyseessä arvi-

ointiprosessi, jolla pyritään selvittämään henkilön soveltuvuutta työtehtäväänsä tai kehittymismahdollisuuksia työssään. Arvioinnin kohteena olevasta henkilöstä kerätään henkilötietoa erilaisilla menetelmillä, mm. testeillä ja haastattelulla. (Waris 2002, 11)

Testien käyttö haastattelun rinnalla on looginen ja parhaassa tapauksessa hyvä tavoite. On toki johdonmukaista olettaa, että jos haastattelu tuottaa jollakin tasolla tarkan arvion ja ennusteen henkilön työssä menestymisestä, sen rinnalla käytettävä testi todennäköisemmin parantaa kuin huonontaa ennusteen tarkkuutta. (Niittamo 2000, 160–161) Henkilöarvioinnin tarkoitus on tukea ja täydentää rekrytoijan näkemystä henkilön soveltuvuudesta tehtävään. Lisäksi arviointi voi tuoda eroavaisuuksia kahden tasaväkisen hakijan välille. Toiselta voi testin tuloksen mukaan löytyä enemmän jotakin sellaista ominaisuutta, jota tehtävän menestyksellinen hoitaminen edellyttää. Henkilöarvioinnista saatava tulos on kuitenkin vain yksi niistä tietolähteistä, joita rekrytointipäätöksen tueksi hankitaan. (Österberg 2005, 84)

Työnantajan on neuvoteltava henkilöstön kanssa mm. työhönoton yhteydessä käytettävistä menetelmistä ja palvelussuhteen aikana kerättävistä tiedoista. Velvoite tähän tulee yhteistoimintaa koskevasta lainsäädännöstä. (Waris 2002, 13) Työnantajan tulee selvittää ehdokkaalle, miksi arviointi tehdään, miten se tehdään ja miten sen avulla saatuja tietoja käsitellään. On hyvä muistaa, että henkilöllä on oikeus kieltäytyä soveltuvuusarviosta ja tätä oikeutta tulee kunnioittaa. (Huopainen & Postila-Sutinen 2006, 14) Yksityisyydenlaki (5 §) antaa mahdollisuuden vain sellaiseen soveltuvuusarviointien kannalta tarpeelliseen testaukseen, joka liittyy välittömästi arvioitavan henkilön työhön ja työsuhteeseen (Waris 2002, 11–12). Erilaiset valintatestit tuottavat työnantajalle paljon tietoja, joista osa voi olla arkaluonteista. Muutamien konsulttien mukaan työnhakijalta kysytään ”mitä vain”. Tämä sotii tietosuojalainsäädännössä tärkeänä pidettyä tarpeellisuusvaatimusta vastaan. Sen mukaan työnantaja voi käsitellä vain työsuhteen kannalta tarpeellisia tietoja. (Metro-lehti 2006, 2) Arvioon tulee sisältyä käytettyjen menetelmien sekä arviointiprosessien luotettavuuden arviointi. Tapahtumasta tehdään lausunto toimeksiantajalle. (Waris 2002, 11–12)

Työelämän psykologiset henkilöarviointimenetelmät voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: työhaastatteluun, erilisiin testimenetelmiin ja simulaatioihin. Kukin näistä menetelmäluokista sisältää suuren määrän erilaisia tekniikoita, lähestymistapoja ja yksittäisiä arviointivälineitä. (Niittamo 2003, 20)

Valintapäätöstä tehtäessä on tiedostettava, että soveltuvuusarviot ovat todellakin vain arvioita. Niiden tavoitteena on ennustaa henkilön suoriutumista joskin tietyssä tehtävässä. Arvioinnissa pyritään pääsemään selville henkilön tavoista toimia ja ajatella, hänen kyvyistään ja hänen osaamisestaan. Soveltuvuusarvio kestää tavallisimmin päivän, joskus kaksi. Se voi käsittää haastattelun lisäksi erilaisia tehtäviä, simulaatioita, työnäytteitä ja testejä. (Huopainen & Postila-Sutinen 2006, 15)

4.4.1 Soveltuvuustestit

Yhtenä merkittävänä tekijänä valintaprosessissa ovat yhä useammin soveltuvuustestit. Soveltuvuuden mittaaminen perustuu ammatilliseen osaamisen ja persoonallisuuden arviointiin ja tehdyn arvion suhteuttamiseen toimenkuvaan. (Markkanen 1999, 101)

Ensimmäisenä vaatimuksena kaikille testeille – olivatpa ne persoonallisuutta tai toimintatyylejä mittaavia – on että ne ovat reliaabeleja eli mittauskelpoisia. Mittauskelpoisuus tai mittausluotettavuus tarkoittaa testin kykyä mitata mahdollisimman virheettömästi ja yhtenäisesti jotakin piirrettä. Jotta jokin loma-keasteikko ylipäättään mittaisi mitään, on testin oltava riittävän reliaabeli. Koska käyttäytymiseen liittyvät piirteet ovat hyvin monisyisiä ja niitä on vaikea havaita suoraan aisteilla, vaatii niiden mittaaminen kaksin verroin enemmän huomiota kuin esimerkiksi fyysisen pituuden mittaaminen. (Niittamo 2000, 160–161)

Psykologiset testit

Psykologiset testit voidaan jakaa kyky-, persoonallisuus- sekä työskentelytyylejä mittaaviin testeihin. Parhaina on pidetty kyky-, persoonallisuustestejä ja työsimulaatioita. Sen sijaan epäluotettavina osaamattomissa käsissä pidetään ns. projektiivisia persoonallisuustestejä, joissa henkilö joutuu reagoimaan monimutkaisiin ärsykkeisiin ja testaajalta vaaditaan hyvää tulkinnallista tietoa. (Uutislehti 100 2006, 6)

Psykologiset testit ovat luonteeltaan joko itsearviointiin pohjautuvia kyselylomaketestejä tai projektiivisia persoonallisuustestejä, joissa hakija esimerkiksi reagoi kuviin. Persoonallisuustestit antavat ammattitaitoisesti käytettynä tietoa muun muassa henkilön suoriutumismotivaatiosta, dynaamisuudesta, paineenhallintakeinoista, itsetunnosta, empatiakyvystä, eläytymiskyvystä, sosiaalisesta kanssakäymisestä, luovuudesta ja vaikuttamismotiiveista. Psykologisten testien merkitys valinnan onnistumisen takaajina ei suinkaan ole kiistaton. Jotkut työpsykologit ovat jopa esittäneet, ettei työhönotossa pitäisi liiaksi painottaa henkilökohtaisia ominaisuuksia. (Viitala 2004, 256–257) Niin hyviä apuvälineitä kuin testit ovatkin osaavissa käsissä, pelkästään niiden avulla ei pitäisi koskaan suorittaa valintoja. Testin tulos olisi aina purettava haastattelussa. (Koivisto 2004, 27)

Henkilöarviointi

Henkilöarviointeja tekevän yrityksen puoleen kannattaa kääntyä silloin, kun haluaa päätöksentekotilanteeseen lisää informaatiota. Jos rekrytoinnista vastaavalla esimiehellä on positiivinen ongelma eli kaksi tai kolme tasavahvaa, varteenotettavaa ehdokasta, voi hän saada tukea ratkaisulleen henkilöarvioinnin kautta. Ulkopuolisen konsultin näkemykset tuovat päätöksentekoon uusia elementtejä ja valintapäätös selkiytyy. Henkilöarviointiin erikoistuneen konsultin palveluja voi hyödyntää myös tilanteessa, missä rekrytoiva esimies aprikoi,

onko kukaan jäljellä olevista ehdokkaista haettavana olevaan tehtävään soveltuva. (Markkanen 2002, 97)

Kaikessa henkilöarvioinnissa on lähtökohtana se, että halutaan kartoittaa ja arvioida työnhakijan ominaisuuksia, pätevyyttä tai osaamista laajemmin tai tarkemmin kuin mikä on mahdollista tavanomaisessa valintahaastattelussa (Honkanen 2005, 15). Arviointi voi olla välttämätöntä silloin, kun henkilöstöä hankitaan sellaista erityistä osaamista vaativiin tehtäviin, joissa väärä valinta voi aiheuttaa onnettomuuden vaaraa itselle tai muille (Waris 2002, 10–11). Henkilöarviointimenetelmien tarkoituksena on tuottaa henkilön ominaisuuksista sellaista tietoa, joka auttaa tekemään ennusteita henkilön menestymisestä työtehtävässään (Niittamo 2003, 15).

Henkilötestauksella on kahdenlaisia tehtäviä. Ensimmäkin palkattaessa uutta työvoimaa voi olla tarpeellista testata työntekijöiden soveltuvuutta kyseiseen yritykseen ja sen toimintatapoihin. Tällöin henkilötestausta tulisi käyttää osana rekrytointiprosessia. Toiseksi sitä voidaan käyttää ”vanhojen” työntekijöiden taitojen ja vahvuuksien löytämiseksi. Se voi sisältyä soveltuvuusarviointiin eräänä menetelmänä (Waris 2002, 11-12).

Henkilöarvioinnin tavoitteena on saada konkreettinen kuvaus, arvio tai ennuste siitä, miten arvioitava henkilö käyttäytyy tai suoriutuu työtehtävissä tällä hetkellä. Siinä selvitetään myös miten henkilön koulutus ja työkokemus tukevat työssä suoriutumista. Henkilöarviointi on pääsääntöisesti osaamis- ja kompetenssipohjaista arviointia. Kun sen luotettavuutta halutaan lisätä, on perusteltua käyttää psykologin arviointimenetelmiä. (Huopainen & Postila-Sutinen 2006, 14) Luotettavuus paranee merkittävästi, kun käytetään yhtä aikaa useampia menetelmiä (Uutislehti 100 2006, 6).

5 PÄÄTÖKSENTEKOVAIHE

Koko pitkän rekrytointiprosessin loppuvaihe, lopullinen päätöksenteko, on usein kaikkein kriittisin (Koivisto 2004, 117). Päätösvaiheessa otetaan esiin haastattelun yhteydessä täytetyt lomakkeet, muistiinpanot ja kriteeriluettelot. Mietitään, mitkä osaamisalueet ja ominaisuudet ovat työn kannalta todella tärkeitä, mitkä vähemmän tärkeitä ja mitkä eivät lainkaan tärkeitä. Valinnan on aina kohdistuttava pätevimpään ja sopivimpaan hakijaan; näin vältytään mahdollisilta oikeustoimilta. (Huopainen & Postila-Sutinen 2006, 15)

5.1 Valintapäätös

Koska lopullisen ratkaisun tekee aina toimeksiantaja, hänen on osattava poimia ja hyödyntää kaikki relevantti tieto (Koivisto 2004, 117). Haastatteluvaiheen jälkeen on käsillä suurin osa tiedoista, jonka perusteella päätöksen voi tehdä (Valvisto 2005, 43). Vaikka on tärkeää, että sitä on riittävästi, voi liiallinen tieto olla myös rasite valinnantekijälle, varsinkin jos nopea päätöksenteko ei ole hänen vahvoja puoliaan (Koivisto 2004, 117). Joskus tieto lisää tuskaa ja päätöksenteon vaikeutta. Kaikkien haastatteluvaiheiden, soveltuvuuden arvioinnin ja konsultin kanssa sparraamisen jälkeen voi tuntua siltä, että molemmissa jäljellä olevissa ehdokkaissa on omat hyvät puolensa ja ratkaisun voisi tehdä kolikolla. (Markkanen 2002, 98) Valintaa saattaa myös vaikeuttaa ja vinouttaa se, että lopullisen valinnan tekijä on prosessin kuluessa (yleensä haastattelussa) ihastunut jonkun hakijan johonkin piirteeseen, ja näkee asiat värillisten lasien läpi (Koivisto 2004, 117).

Valintapäätös on tehtävä aina vaillinaisen ja epätäydellisen tiedon pohjalta. Joskus termi ”paras hakija” voi viedä harhaan, sillä ei kannata etsiä sitä, jolla on parhaat arvosanat, tai sitä, joka saa eniten puoltopisteitä rekrytointitiimin jäseniltä. On haettava oikeaa ihmistä. Päätös ei voi syntyä demokraattisesti ää-

nestäen eikä niin, että koko rekrytointitiimi on samaa mieltä. Sen tekee paljolti tuleva esimies. Valintapäätös on useimmiten kompromissi, mutta on hyvä tutkia nimenomaan sitä, miten kukin ehdokas sopii parin vuoden tähtämällä yrityksen tavoitteisiin, sillä kyse on lähes aina pitkän tähtäimen investoinnista. (Valvisto 2005, 45) Rekrytointipäätös on molemmille osapuolille merkittävä. Työssä viihtyminen ja menestyminen on yksilön henkisen hyvinvoinnin kannalta tärkeää ja työtehtäviinsä tyytyväinen työntekijä edesauttaa omalla panoksellaan työnantajansa toiminnan jatkuvuutta. (Markkanen 2002, 115)

Toisinaan kukaan ehdokkaista ei sittenkään ole oikea henkilö. Silloin on vain uskallettava jättää palkkaamatta. Mitä aikaisemmassa prosessin vaiheessa rekrytointitiimi voi nähdä, ettei sopivaa henkilöä löydy, sitä parempi. Kaikkein eniten rahaa kuluu, jos uusi henkilö jää palkkaamatta vasta työsopimuksen neuvottelutilanteessa tai jopa koeajan jälkeen, sillä siinä vaiheessa usein muut kandidaatit on jo henkisesti hylätty. Tiimin on siis osattava arvioida mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, pitääkö sen lähteä etsimään uusia hakijoita. Silloin henkilöstöyksikön on hyvä arvioida myös itse rekrytointiprosessia, profiilimäärittelyjä ja valittuja kanavia. Näin myös yrityksen kannalta aivan oleellinen prosessi kehittyy kerta kerralta. (Valvisto 2005, 46) On otettava huomioon, että hakuprosessin aikana, jopa aivan loppuvaiheessa, joku hyvin varteenotettava ehdokas voi vetäytyä hausta. Tällöin on päätettävä, voidaanko valinta tehdä riskittömästi jäljellä olevista ehdokkaista. Päätös on tehtävä mahdollisimman nopeasti turhien kulujen vähentämiseksi. (Korosuo & Järvinen 1992, 110) Jos valintaa ei tehdä, on siitakin syytä ilmoittaa hakijoille, jotta he voivat halutessaan hakea uudelleen, tai sitten sovitaan, että hakupaperit ovat talossa sisällä odottamassa määräajan sopivan paikan aukeamista (Koivisto 2004, 28–29).

Käytäntö on osoittanut, että joka kolmas henkilöstön hankinta paljastuu vääräksi. Tätä lukua voidaan luonnollisesti alentaa osaavalla rekrytoinnilla. Inhimilliset tekijät tuovat mukanaan riskejä, varsinkin kun valintaan liittyy aina paljon tulkintaa ja arviointia. (Koivisto 2004, 53) Jos kaikkea ei voi saada, useat työnantajat sanovat tinkivänsä mieluummin osaamisesta kuin persoonallisista ominaisuuksista. He katsovat, että perehdytyksellä ja koulutuksella

voidaan korvata pienet osaamispuutteet, jos henkilö on muuten sopiva. (Vaah-tio 2005, 165)

Rekrytoinnin epäonnistumisen suurimpina syinä ovat tarpeen ja tavoitteen huolimaton määrittely. Jos ei oikein tiedetä itsekkään, minkälaista osaamista tarvitaan, on vaarana, että hakijalle luvataan liikaa ja hänen odotuksensa eivät toteudu. Samoin jos perehdytys laiminlyödään, henkilön on hitaampi ja vaikeampi saada otetta uudesta tehtävästä kuin hyvän perehdytyksen avulla. Hyvä perehdytys auttaa uutta henkilöä löytämään nopeasti paikkansa työ-yhteisössä. (Österberg 2005, 85)

Väärä tai pitkittynyt valinta rassaa työyhteisöä, joka joutuu ensin paikkaamaan täyttämättä olevan tehtävän hoitajaa. Varsin kiusallista on myös perehdyttää uusi henkilö tehtäväänsä ja todeta hetken kuluttua, että valittu henkilö ei kykene hoitamaan tehtävää. Hakuprosessi käynnistyy uudelleen ja edessä on taas uusi paikkaaminen ja perehdyttäminen. (Koivisto 2004, 42) Tutkimusten mukaan jopa 70 prosenttia työntekijämaksuista johtuu työntekijöiden sopimattomuudesta työyhteisöön, eikä työntekijän kokemattomuudesta ja taidottomuudesta (Jay 2002, 27).

5.2 Työsopimus

Rekrytointiprosessin viimeisessä vaiheessa syntyvät työsopimuksen ehdot. On onnellista, jos valittu henkilö on jo valintaprosessin kuluessa sitoutunut tiiviisti tulevaan esimieheen ja yritykseen. (Valvisto 2005, 45)

Työsuhde alkaa siitä hetkestä, kun työntekijä aloittaa sopimuksen mukaisen työnteon. Jokaisen työntekijän kanssa on laadittava työsopimus, joka on sopimus työnteosta – ei työn tuloksesta. Työlainsäädäntö ja työehtosopimukset rajoittavat sopimusvapautta: ne määräävät minimi- ja maksimiehdot. (Viitala 2004, 258)

5.3 Jälkihoito

Heti hakuprosessin alkuvaiheissa karsiintuneille on suositeltavaa antaa tieto asiasta mahdollisimman nopeasti. Tapana on lähettää hakemuksen liitteet kohdeltiaan saatekirjeen mukana. On muistettava, että nyt ”rannalle jääneet” voivat olla haluttua työvoimaa myöhemmin, ja heitä on kohdeltava sen mukaisesti. (Korosuo & Järvinen 1992, 110–111)

Myös loppuvaiheissa mukana olleille on vastaava ilmoitus tehtävä kohtuullisessa ajassa. Suositeltavaa on, että suullista ilmoitusta täydennetään kirjallisesti. (Korosuo & Järvinen 1992, 111) Hakijoilta voi pyytää lupaa säilyttää heidän hakemuksensa tulevia rekrytointeja varten (Capotondi 2002, 58).

Hyvä tapa vaatii, että tehtävään valittu saa ensimmäiseksi kuulla valinnasta. On olemassa pieni mahdollisuus, että hän tässä vaiheessa kieltäytyykin ottamasta paikkaa vastaan. Päätöksentekoprosessin aikana hänelle on saattanut ilmaantua jotain vielä houkuttelevampaa.

Jos hakemuksia on pyydetty kirjallisina, on etiketin mukaista tehdä ilmoitus kirjallisena. Ilmoituskäytännön suhteen yrityksillä on paljon parantamisen varaa. Osassa käytäntö vaihtelee sen mukaan, miten ”ehditään” ilmoitella, osassa on suorastaan tapana olla ilmoittamatta ja vain osa hoitaa asian niin kuin pitää. Esimerkillisesti toimii se, joka ilmoittaa jo hakemuksen vastaanotetuksi, kertoo hakijoiden määrän ja haastatteluun valittujen määrän. Tämä on suositeltavaa varsinkin, jos hakemuksia on paljon ja hakuprosessi venyy pitkäksi. Hakijoita ei pidä jättää tyhjän päälle odottelemaan. Osaajat karkaavat helposti käsistäsi. (Vaahtio 2005, 191)

Valitsematta jääneet usein soittavat viestin saatuaan ja haluavat kuulla perustelut, mikseivät tulleet valituiksi. Keskustelemalla suoraan välitetään turha spekulointi ja epämääräisyys asian ympärillä. Ehdokkaalle ei saa jäädä epätietoisuutta valintakriteereistä. (Vaahtio 2005, 192)

Jokaista ehdokasta arvostava, ammattitaitoisesti loppuunviety rekrytointi-

prosessi luo myönteistä kuvaa yrityksestä. Se luo ja säilyttää hyvät suhteet myös valitsematta jääneisiin. Hakijoina saattaa olla henkilöitä, jotka ovat avainasemassa jossain yritykselle tärkeässä sidosryhmässä vaikkapa luottamushenkilöinä. (Vaahtio 2005, 193–194)

Hakijat, jotka eivät tule valituiksi, on syytä hoitaa hyvin, sillä he kertovat omassa ympäristössään yrityksestä saamastaan vaikutelmasta. Tämä kuva puolestaan vaikuttaa tulevaisuudessa yrityksen vetovoimaan työmarkkinoilla. (Koivisto 2004, 28) Jatkosta pudotettujen ehdokkaiden informointi on imagon ylläpitoa. Se on järkevä toimenpide tulevaisuutta ajatellen; hyvän kohtelun saanut, tässä vaiheessa liian kokematon ehdokas saattaa olla muutaman vuoden päästä uudelleen kiinnostunut ko. firmasta ja kokemusta hankittuaan varteenotettava ehdokas. (Markkanen 2002, 48)

5.4 Prosessin arviointi

Rekrytointiprosessin toimivuus on syytä tarkistaa määräajoin. Jokaisesta rekrytoinnista tulisi esimiehen jonkin ajan kuluttua pyytää palautetta valitulta. Miksei myös muilta hakijoilta, jos se on mahdollista. Tulosaastattelu on hyvä paikka käydä läpi rekrytointiprosessin toimivuus hakijan kannalta. (Huopainen & Postila-Sutinen 2006, 19)

Uuden työntekijän suoriutumisen seuranta on aktiivisimmillaan työsuhteen alkutaipaleella. Esimies pyrkii vahventamaan rekrytointiprojektin aikana luomansa hypoteesit. Henkilöstä saatu kuva saattaa kuitenkin muuttua ja aivan yllättäviäkin piirteitä voi nousta esiin. (Markkanen 2002, 103)

Seuranta voidaan toteuttaa joko kirjallisena kyselynä tai kahden välisenä keskusteluna, jossa konkreettiset, työhön liittyvät asiat käydään läpi. Rekrytoidun henkilön seuranta on vahvistus onnistuneelle rekrytoinnille ja jatkuu myöhemmin säännöllisenä kehityskeskustelukäytäntönä. (Markkanen 2002, 104)

Rekrytoinnin onnistumista voidaan mitata hakemusten määrällä ja laadulla, vaikutuksilla työnantajamielikuvaan, rekrytoitavien mielipiteillä ja palautteilla sekä valitun henkilön menestymisellä (Österberg 2005, 85).

6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

6.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten yrityksen henkilöstön hankintaprosessi etenee ja onko se toimiva. Syvähaastattelujen avulla tutkittiin onko prosessi sellaisenaan toimiva vai olisiko siinä jotain parannettavaa. Tutkimuksessa selvitettiin myös eri hankintakanavien käyttömahdollisuutta. Haluttiin tietää, mitkä kanavat ovat ne, joita kannattaa käyttää uutta henkilöstöä hankittaessa.

Tutkimusongelmina olivat seuraavat kysymykset:

Miten tehostaa rekryointiprosessia?

Mikä on tehokkain rekryointikanava?

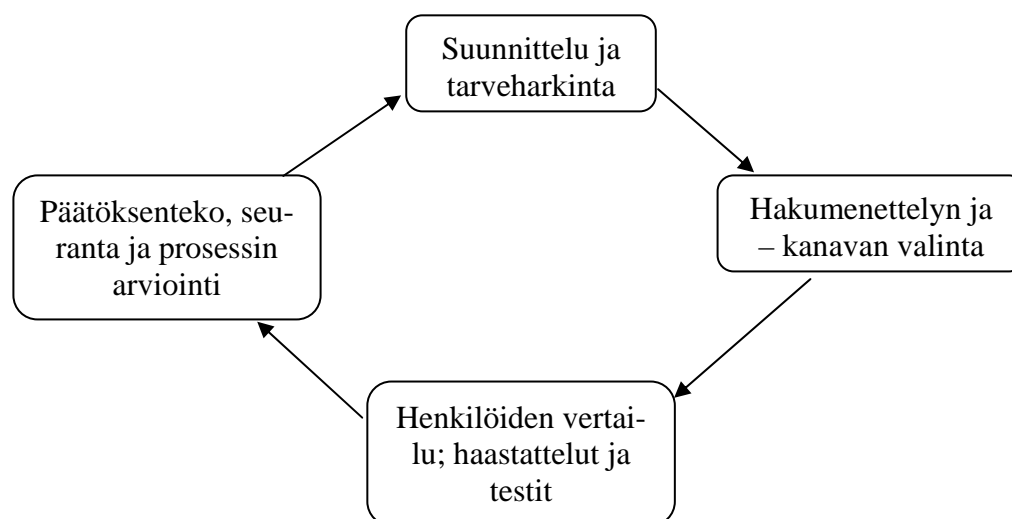
Näihin kysymyksiin saatiin haastatteluin ja selvittämällä rekryointikanavien käyttöä hyviä ehdotuksia, joita pystytään käytännössä toteuttamaan.

Yrityksellä on ollut uusi rekryointitapa käytössään vuoden verran, joten oli hyvä aika selvittää onko tapa ollut toimiva ja miten sitä voisi kehittää. Uuden tavan mukaan kaikki henkilöstöhankinnat menevät ensin yrityksen johtoryhmälle. Rekrytoivan esimiehen on tehtävä selkeä kartoitus siitä, mitä osasto tarvitsee ja annettava hyvät perustelut miksi. Ennen johtoryhmälle antamista esityksen on mentävä läpi myös linjan johtoryhmässä.

Uuden hankintatavan lisäksi yrityksellä on ollut kolme vuotta käytössään uusi työkalu hakemusten vastaanottamisessa. Tämän ohjelman avulla suurin osa hakemuksista tulee yritykseen. Kummankaan uudistuksen toimivuutta ei ole vielä tähän mennessä tutkittu perusteellisesti.

Tulosten perusteella yritys saa selville, miten rekrytoivat esimiehet suhtautuvat prosessiuudistuksiin. Se selventää myös mitä asioita esimiehet parantaisivat yrityksen rekrytointiprosessissa, jotta siitä saataisiin tehokkaampi ja toimivampi. Tulosten perusteella löydetään myös ne hankintakanavat, jotka ovat tehokkaimmat, jotta haut saataisiin kohdistettua oikeille ihmisille kustannustehokkaasti.

Viitekehys



Teoreettinen viitekehys (Rainio 2003, 13)

Viitekehyksessä kuvataan yrityksen henkilöstön hankintaprosessi aina tarpeen toteamisesta prosessin päätökseen eli työsopimuksen tekoon asti. Kun on päätetty hankkia yritykseen uusi työntekijä, on selvittävä mikä on tämän lopullinen toimenkuva. Mietitään lähdetäänkö henkilöä hakemaan yrityksen sisältä vai ulkoisella haulla sekä päätetään hakukanavat. Kun hakemuksia alkaa tulla rekrytoijalle, niistä valitaan haastatteluun pääsevät. Haastattelujen ja tarvittaessa hakijoiden testaamisen jälkeen on päätöksenteon aika. Loppuvaiheessa tipuneille on kohteliasta ilmoittaa päätöksestä, sillä he voivat olla potentiaalisia hakijoita seuraavissa rekrytoinneissa. Kun koko henkilöstön hankintaprosessi

on käyty läpi, tulee siinä mukana olleiden pohtia prosessin onnistumista, jotta seuraavalla kerralla se voitaisiin viedä läpi tehokkaammin.

7 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

7.1 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisen aineiston riittävydelle ei ole tarjolla samankaltaisia mittalukuja, kuin tilastollisessa tutkimuksessa käytetään. Tavaksi on tullut puhua aineiston kylläntymisestä: aineiston kerääminen voidaan lopettaa, kun uudet tapaukset eivät enää tuo esiin uusia piirteitä. Vaikeus on tietysti siinä, että tuo raja ei ole ennalta tiedossa. On paras ensin analysoida huolellisesti pienehkö aineisto ja vasta sitten päättää minkälaiset lisäaineistot ovat tarpeen. (Mäkelä 1998, 52)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineisto voi olla muodoltaan hyvin erilaista: tekstiä, ääninauhaa, kuvia tai elokuvaa. Aineistoa tutkitaan eri tavoin ja kerättyä tietoa analysoidaan ja tulkitaan. Yhtä ja oikeaa tutkimis-, keräämis-, analysointi- ja tulkitsemistapaa ei ole, tutkija tekee omat valintansa. Laadullinen aineisto on sanojen, lauseiden, virkkeiden, kappaleiden, kuvien muodossa olevaa, ei-numeerista aineistoa. (Office line Finland Oy, 2006)

Laadullisen tutkimuksen eteneminen

- Tutkimustehtävän määrittely
- Tutkimuksen kohdetapauksen määrittely ja valinta
- Valitaan aineiston keruumenetelmät ja suunnitellaan aineiston keruu
- Kenttätyön tekeminen aineiston keruulle
- Aineiston sisällöllinen analysointi
- Johtopäätökset ja raportin kirjoittaminen

(Hämeen ammattikorkeakoulu, 2006)

Tämä tutkimus suoritettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Laadullisella tutkimuksella pyrittiin saamaan mahdollisimman syvällinen tieto yrityksen rekrytointiprosessin toimivuudesta ja tehostamisvaihtoehdoista. Koska yrityksessä tehdään vuosittain niin vähän rekrytointeja, ei kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä olisi ollut sopiva vaihtoehto.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Sitä, kuinka luotettavaa tietoa tutkimuksesta saadaan, mitataan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetin avulla tarkastellaan, saadaanko tutkimuksen avulla luotettavaa tietoa todellisuudesta. Hyvä reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että havainnot eivät ole sattumanvaraisia. Reliabiliteettia ja validiteettia voidaan pyrkiä mittaamaan ja arvioimaan kontrollikysymyksillä, vertailuilla ja uusinta-tutkimuksilla.

Kysely- ja haastattelututkimuksissa validiteettiongelma liittyy useimmiten siihen ongelmalliseen tilanteeseen, kun yritetään selvittää, mitä ihmiset ajattelevat. Tällöin saattaa ongelmaksi muodostua se, että vastaaja vastaa sillä tavalla kuin hän olettaa haastattelijan haluavan tai antaa vastauksia, jotka hän kokee sosiaalisesti hyväksyttäviksi. (Suomen nuorisoyhteistyö Allianssi ry, 2000)

Analyysin arvioitavuus tarkoittaa, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä, että hänelle annetaan edellytykset hyväksyä tutkijan tulkinnat tai riittää ne. Analyysin toistettavuus tarkoittaa, että luokittelu- ja tulkinta-säännöt on esitetty niin yksiselitteisesti, että toinen tutkija niitä soveltamalla päätyy samoihin tuloksiin. (Mäkelä 1998, 53)

Aineisto kerättiin syvähaastattelemalla kuutta yrityksen rekrytointipäätöksiin osallistuvaa henkilöä, jotka olivat osastopäälliköitä tai tiimivastaavia eri osastoilla. Haastateltaviksi valittiin kaiken ikäisiä miehiä ja naisia, jotta saataisiin mahdollisimman laaja näkökulma yrityksen rekrytointiprosessin kulusta. Ennen haastatteluja kysymykset käytiin läpi yrityksen henkilöstö-osaston rekry-

tointiin erikoistuneen henkilön kanssa. Sen jälkeen tehtiin harjoittelu haastattelun, jotta nähtäisiin ovatko kysymykset toimivia ja saataisiinko niillä halutut vastaukset.

Tutkimuksen haastattelut suoritettiin haastateltavien kanssa sovittuina ajankohdina heidän omissa huoneissaan, jossa ei ollut muita kuin haastattelija sekä haastateltava. Keskusteluja varten varattiin riittävästi aikaa ja kysymys-runko annettiin vastaajille etukäteen, jotta he voisivat miettiä vastauksiaan tarkemmin. Tämä antoi mielestäni hyvän lisän haastatteluihin, koska vastaajat pystyivät miettimään syvällisemmin omaa mielipidettään prosessin eri osien toimivuudesta. Aineiston keruuta helpotettiin nauhoittamalla kaikki haastattelut, jonka jälkeen nauhoitukset purettiin ja koottiin yhteen.

Henkilöt osallistuivat tutkimukseen omasta tahdostaan. Jokainen oli innokas kartoittamaan yrityksen rekrytointiprosessin toimivuutta ja kertoivat mielipiteensä mielellään. Haastattelut kestivät tunnista kahteen tuntiin, jonka aikana saatiin monia erilaisia kehittämissideoita sekä kiitosta jo toimivista käytännöistä. Jotta saataisiin mahdollisimman todenmukaiset vastaukset haastateltavilta, heistä puhutaan työssä nimillä henkilö 1, 2, 3, 4, 5, ja 6. Näin taattiin se, että jokainen voi sanoa haluamansa ilman, että siitä koituisi heille harmia.

7.3 Kohdeyrityksen esittely

Ilmarinen on eläkevakuutusyhtiö, jonka tehtävänä on pitää huolta yhtiössä vakuutettujen työntekijöiden ja yrittäjien lakisääteisestä työeläketurvasta. Yritys hoitaa myös tulevien eläkkeiden katteena olevaa sijoitusomaisuutta.

Ilmarisessa on vakuutettuna lähes 360 000 työntekijän ja 50 000 yrittäjän eläketurvaa. Yhtiön maksutulo vuonna 2005 oli 2,3 miljardia euroa. Eläkkeinä Ilmarinen maksoi 2,0 miljardia euroa lähes 244 000 eläkkeensaajalle. (Ilmarisen internet-sivut, 2006.) Yhtiön markkinaosuus työeläkevakuutus-yhtiöiden mak-

sutulosta on reilu kolmannes. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2006a, 9)

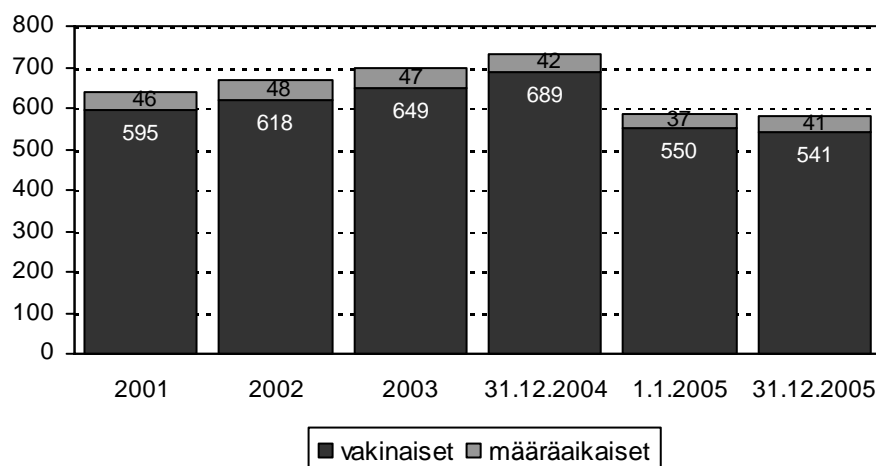
Ilmarinen on keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö, jonka omistavat yhtiöjärjestyksessä mainituin edellytyksin asiakkaat eli TEL- ja YEL –vakuutusentottajat ja yrityksessä vakuutetut työntekijät sekä takuupääoman omistajat. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2006a, 24)

Ilmarinen on Suomen suurin yrittäjien vakuuttaja. Yhtiön keskeisiä palveluja ovat vakuutuspalvelut, työhyvinvointipalvelut, ammatillinen kuntoutus, eläkepalvelut, eläkesäätiöiden hoito sekä rahoitus- ja toimitilavuokrauspalvelut.

Ilmarisella on koko Suomen kattava palveluverkosto, joiden toimipaikoissa asiakkaita palvelee kaikissa vakuutusasioissa. Palvelukanavina ja yhteistyökumppaneina Ilmarisen työeläkevakuutusten myynnissä ja asiakassuhteen hoidossa ovat toimineet pitkään Pohjola, Pohjolan A-Vakuutus, Pohjantähti ja vakuutusmeklarit sekä vuodesta 2005 Osuuspankki. Merkittävin yhteistyökumppaneista on Pohjola, jonka kautta tulee yli 70 prosenttia Ilmarisen vakuutusmyynnistä. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2006a, 9)

7.3.1 Henkilöstö

Yhtiön palveluksessa oleva henkilöstö oli vuoden 2006 kesäkuun lopussa 568 henkilöä, joista 538 oli vakinaisessa työsuhteessa. Vuotta aikaisemmin vastaavat luvut olivat 592 ja 549. (Ilmarisen osavuosisiraportti, 2006)



Kuva 3. Henkilöstömäärän kehitys 2001 - 2005 (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2006c)

Vuosi 2005

Ilmarisen henkilömäärä kääntyi lievään laskuun suunnitelmien mukaisesti – vuoden 2007 tavoitteena on samansuuruinen henkilöstö kuin yhtiössä oli vuonna 2002. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2006b, 3)

Ilmarisen henkilöstömäärä on aikaisempina vuosina kasvanut lisääntyneiden työmäärien myötä, mutta tavoitteena on vuonna 2007 strategijakson päättyessä pitää henkilöstömäärä samalla tasolla kuin se oli vuonna 2002. Tavoitteeseen pyritään kehittämällä toimintatapoja ja lisäämällä teknologian hyväksikäyttöä merkittävästi. Edellä mainituista hyviä esimerkkejä ovat asia-kirjojen digitaalinen käsittely, sähköinen arkistointi ja asiakkaille tarjottavat verkkopalvelut. Strategian mukaiset uudistukset merkitsevät myös toimintatapojen ja osaamisen muutoksia, siksi Ilmarinen panostaa henkilöstön kouluttamiseen ja valmentamiseen sekä tukemiseen muutosten keskellä. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2006b, 4)

Vuosi 2004

Ilmarisen henkilömäärä kasvoi suunnitelmien mukaisesti. Henkilöstömäärän kasvulla on pyritty varmistamaan, että vuodenvaihteen eläkelakien muutokset saadaan toimintaan häiriöittä ja että käynnissä olevat ja jo päättyneet hankkeet onnistuvat. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2005, 14)

Henkilöstömäärä oli vuoden lopussa 731, joista määräaikaisia oli 42 henkeä. Valtaosa määräaikaisista oli perhe-, hoito- tai vuorotteluvapaan sijaisia. Työsuhteen keskipituus on edelleen 12 vuotta.

Vuoden aikana Ilmariseen tulleista uusista työntekijöistä 14 prosenttia on suorittanut ammattikorkeakoulututkinnon ja 30 prosenttia korkeakoulu-tutkinnon. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2005, 14)

7.4 Tutkimuksen toteuttaminen

Haastattelurunko (Liite 1) muodostui kolmesta osasta. Ensimmäisessä osassa olivat henkilöiden taustatiedot; kuten osasto, palvelusvuodet ja rekrytointien määrä viimeisen vuoden aikana. Toinen osa sisälsi kysymyksiä yleisesti rekrytoinnista ja viimeinen osa tarkemmin viimeisimmästä rekrytoinnista.

Haastattelin Ilmariselta kuutta henkilöä, jotka kaikki ovat viimeisen vuoden sisällä tehneet rekrytointipäätöksiä. Otin haastateltavaksi yrityksen eri osastojen osastopäälliköitä ja tiimivastaavia, jotta saisin mahdollisimman kattavan tutkimuksen. Yritin saada mukaan sekä naisia että miehiä eri ikäluokista, jotta tutkimuksesta tulisi mahdollisimman kattava.

Ennen haastattelujen aloittamista kävin kysymyksiä läpi Ilmarisen henkilöstöosastolta rekrytointiin erikoistuneen henkilön kanssa, joka kertoi, mitä kaikkea hän haluaisi yrityksen kannalta tutkimuksessa selvittää. Aluksi suoritin

testihaastattelun ulkopuolisen kanssa, jotta nähtäisiin miten hyviä vastauksia kysymyksillä saa sekä kuinka kauan haastattelut tulisivat kestämään.

Tuloksissa nimesin haastateltavat nimillä henkilö 1, 2, 3, 4, 5 ja 6, jotta heidän vastauksensa pysyvät anonyymeinä. Haastattelut toteutettiin kesä-heinäkuussa henkilöiden omissa työhuoneissa työrauhan saamiseksi. Ne kestivät tunnista kahteen tuntiin. Jokainen haastattelu nauhoitettiin, jotta kaikki vastaukset saataisiin täydellisesti käytettyä. Niiden jälkeen nauhoitukset litteroitiin ja niistä poimittiin tärkeimmät kohdat yhteenvedoksi.

Toteutin myös Ilmarisen pyynnöstä pienen selvityksen siitä, mistä kanavista todellisuudessa yritykseen hakeutuu henkilöitä. Tämän tutkimuksen toteutuksessa käytin apuna Ilmarisen rekrytointiohjelma Artistia, josta sain tarvittavat tilastot hakijoiden koulutuksesta sekä siitä, mistä he olivat tiedon avoimesta paikasta löytäneet. Selvitin lukuja vuosilta 2004–2006, nähdäkseni onko eri vuosina ollut samansuuntaista kehitystä.

8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Keskinäisen eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen henkilöstön hankintaprosessi on erittäin monivaiheinen (Liite 2). Uusi rekryointitapa, jossa kaikkiin rekrytointeihin hankitaan lupa, on ollut käytössä vasta vuoden. Myös rekryointiohjelma, jonka avulla hakemusten käsittely on helpottunut, on melko uusi. Se on otettu käyttöön vuoden 2003 marraskuussa. Haastattelut on koottu yhteen yhdeksi kertomukseksi yrityksen rekryointiprosessin kulusta. Koska jokaisella vastaajalla oli niin yhtenevät vastaukset ei omien kertomusten kirjoittaminen olisi ollut kannattavaa.

8.1 Haastateltavien taustatiedot

Henkilöiden rekryointikokemus oli vaihtelevaa, aina yhdestä rekrytoinnista noin kymmeneen viimeisen vuoden aikana. Myös Ilmarisessa palveluaika vaihtelee vastaajilla paljon, osa on ollut noin seitsemän vuotta ja toiset jopa yli 30 vuotta saman yrityksen palveluksessa.

Vain kaksi haastateltavistani on käynyt jonkinlaisella kurssilla, jossa on käsitelty rekryointia. Kaikki ovat itse opiskelleet asiasta lukemalla saatavilla olevia kirjoja. Kysyttäessä rekrytoijien koulutustarpeesta, lähes jokainen piti hyvänä jonkinlaista koulutusta aiheesta. Kuitenkin oltiin sitä mieltä, että koska jokainen rekryointi on erilainen, ei yhtenäistä koulutusta varmaan pystytä järjestämään. Henkilöille, jotka rekrytoivat ensimmäistä kertaa, ilman pohjatietoa, voisi järjestää koulutusta siitä, miten valmistautua itse haastattelu-tilanteeseen. Vastaajat olivat sitä mieltä, että jos koulutuksia pidetään, niihin osallistuvien henkilöiden pitäisi myös käydä haastatteluissa.

8.2 Rekryointitarpeen kartoitus

Tilanne, josta koko hankintaprosessi lähtee liikkeelle, on tarpeen toteaminen. Kysyttäessä syitä uuden henkilön hankintaan, vastauksia oli monia: työntekijä vaihtaa työpaikkaa tai siirtyy toisiin tehtäviin eri osastolle, hänen työsuhteensa loppuu tai töitä on liikaa tämänhetkisillä resursseilla hoidettavaksi. Ennen rekryointiluvan hakemista osastoilla pohditaan, voiko työt hoitaa jollakin muulla tavalla, kuten jakamalla ne muille työntekijöille.

Kun tarve on määritelty, esimies tekee rekryointiesityksen, johon hän laatii hyvät perustelut hankinnalle. Sen tarpeellisuutta pohditaan ensin linjan johtoryhmässä, jonka hyväksymisen jälkeen asia menee talon johtoryhmälle, joka viimekädessä antaa luvan hankinnalle. Talon johtoryhmä kokoontuu kerran viikossa. Ilmarisen henkilöstöhankinnoista päättävään johtoryhmään kuuluvat toimitusjohtaja, varatoimitusjohtaja, linjajohtajat sekä henkilöstön edustaja. Tämä tapa on yrityksessä ollut käytössä toukokuusta 2005. Joidenkin haastateltavien mielestä menettely pitkittää rekryointiprosessia turhan pitkäksi. ”*Minä en tiedä mitä lisäarvoa siitä tulee, että koko Ilmarisen johto pohtii jonkun linjan yhtä tointa, se on liian ylösnostettua ja töitä pitäisi kuitenkin koko ajan saada tehtyä*” (Henkilö 6).

8.3 Hankintakanavat

Rekryointiluvan tultua alkaa itse hankintaprosessi. Ilmarisen hankintakanaviin kuuluvat internetissä olevat rekryointisivut, kuten Työministeriö, Oikotie ja Rekry, yrityksen omat internet-sivut sekä sanomalehdet. Messuille yritys osallistuu melko vähän, myös yhteistyö koulujen kanssa on jäänyt vähemmälle.

Ilmarisen työpaikkailmoituksista on viime vuosina suurin osa julkaistu internetin rekryointisivuilla sekä Ilmarisen omilla internet-sivuilla. Sanomalehteä kuluneen vuoden aikana on käytetty henkilöstöhankintaan vain muutamassa tapauksessa. Kun yritykseen haetaan jonkin tietyn ammattiryhmän edustajaa, esi-

merkiksi lakimiestä, julkaistaan ilmoitus myös alan liittojen omilla internet – sivuilla.

Vuonna 2006 noin 8 % kaikista hakijoista oli yrityksen sisäisiä ja 92 % ulkopuolisia. Myös vuonna 2005 hakijoista suurin osa oli ulkopuolisia (87,7 %), talon sisäisiä hakijoita oli noin 12,3 %. Kysyttäessä talon sisältä ja ulkoa tulevien henkilöiden eroavuuksista, oli niissä haastateltavien mielestä melko paljon erilaisuuksia. Sisäisistä työntekijöistä rekrytointipäätöksen tekijät tietävät jo etukäteen enemmän kuin ulkoisista, heistä on myös helpompi saada lisäinformaatiota. Jokainen haastateltava ottaisi vakituiseen työhön mieluummin jo ennestään tunnettu työntekijä talon sisältä. Yleensä sisäiset hakijat menevätkin ulkopuolisten edelle hakuprosessissa. Ulkopuolisia hakijoita pidetään kuitenkin valmistautuneempina työn hakuun. Sisäisiltä työntekijöiltä saa yleensä vain sähköpostin, jossa he ilmoittavat kiinnostuksensa avoimna olevaa tehtävää kohtaan, kun taas ulkoiset näkevät enemmän vaivaa antaakseen itsestään myönteisen ja innostuneen kuvan. Henkilö 2:n mielestä henkilös-töhallinnolla on hyvä käsitys Ilmarisen työntekijöiden taidoista, joka on omalta osaltaan auttanut rekrytoivaa esimiestä saamaan tarvitsemansa tiedon yrityksen sisällä olevista potentiaalisista työntekijöistä.

Kysyttäessä haastateltavien mielipidettä siitä, mitä kautta hakemuksia tulee yritykseen, eivät läheskään kaikki olleet varmoja. Lopullisen hakukanavan valinnan yrityksessä tekee yleensä henkilöstöhallinto keskusteltuaan rekrytoivan esimiehen kanssa. Suurimmaksi osaksi Ilmarisen avoimista toimista ilmoitetaan yrityksen omilla sivuilla tai muualla internetissä (Rekrytoinnin seurantaraportit vuosilta 2005–2006). ”Minä en tiedä oikeastaan muuta, kuin että ihmiset täyttävät Ilmarisen internet-sivuilla olevan lomakkeen. En tiedä ovatko he täyttäneet sen suoraan Ilmarisen sivuilta vai joidenkin rekrytointisivujen kautta.” (Henkilö 6) Jokaisella haastateltavista oli käsitys, että suurimmaksi osaksi hakemukset tulevat sähköisten rekrytointipalvelujen kautta. Suurimman osan mielestä lehti-ilmoituksella hakeminen veisi liian kauan aikaa ja sillä saavutettaisiin vääränlaisia hakijoita. ” Ehkä me rekry-toimme liian vähän kilpailijoilta tai alalla kokeneita, me otamme paljon uusia ja koulutamme ne täällä. Pitäisi laskea kumpi on kannattavampaa, sekö että kilpailijat vievät meiltä valmiita

työntekijöitä? Meidänkin pitäisi miettiä, millä tekniikalla saisimme osaavat kiinnostumaan Ilmarisesta.” (Henkilö 6)

Tilaston (liite 3) mukaan vuosina 2005 ja 2006 Ilmarinen on ilmoittanut avoimista toimista useimmiten omilla internet – sivuillaan. Vuonna 2004 suosituin ilmoituskanava oli jokin sähköinen rekryointipalvelu, kuten Rekry. Lehti-ilmoittelua on selvästi lisätty vuonna 2006 edellisvuosiin verrattuna. Muita henkilöstön hankintakanavia yritys on vuosina 2004–2006 käyttänyt melko tasaisesti.

Hakijoiden koulutustaso on ollut kolmena viimeisenä vuotena tasokasta, lähes puolet kaikkien vuosien hakijoista oli korkeakoulun tai yliopiston suorittaneita. Kuitenkin myös henkilöitä, joilla ei ole ammatillista koulutusta on hakeutunut Ilmarisen palvelukseen melko paljon, keskimäärin 10 % kaikista hakijoista vuosina 2004–2006.

8.4 Toteutusvaihe

Henkilö, joka osastolla vastaa kyseisestä rekrytoinnista, tekee yleensä hakuilmoituksen. Usein esimiehet selailevat vanhoja ilmoituksia ja tekevät niiden perusteella uuden. Kun ilmoitus on osastolla saatu haluttuun muotoon, se annetaan jatkotoimenpiteitä varten henkilöstöosastolle, siellä se tarkistetaan ja tehdään tarvittavat muutokset sekä lisäykset. Tämän jälkeen ilmoitus viedään ennalta sovittuun mediaan, joka yleensä on internet. Hakuajan pituudesta kysyttäessä lähes jokainen piti sitä riittävän pitkänä. ” *Jos ei ole tarpeeksi hyviä hakijoita, pitäisi vain malttaa hakea kauemmin, varsinkin kun tehdään pitkäaikaisista ratkaisua. Ehkä ei tällä hetkellä välttämättä malteta.*” (Henkilö 6)

Suurimmaksi osaksi esimiehet kokivat positiivisena asiana, jos hakija soitti. Henkilö 1:n mielestä, kun hakijan kanssa on puhelinkontaktissa, saa heti jonkinlaisen mielikuvan ihmisestä, onko tämä kiinnostava vai päinvastoin. Liiallinen soittelu kuitenkin saattaa tehdä negatiivisen vaikutuksen päättäjissä. ”

Omiin toimintoihin liittyen pitäisi tehdä niin, että jos annetaan ilmoitukseen puhelinnumero mihin voi soittaa, pitäisi olla aika jolloin tiedusteluja otetaan vastaan. Se tekisi siitä ehkä dynaamisemman, silloin olisi kiinni puhelimesta ja sitten sillä olisi päätepiste.” (Henkilö 3)

8.4.1 Hakemukset

Kaikkien haastateltavien viimeisimmässä haussa oli tullut paljon hakemuksia. Suurin osa Ilmariseen tulevista hakemuksista tulee Artist – ohjelman kautta, jossa hakija täyttää valmiiksi määritellyt aukot. Halutessaan rekrytoiva esimies voi lisätä ohjelmaan kysymyksiä, joihin haluaa henkilöiden vastaavan. Tällä tavalla jokaisen hakijan hakemus on samanlainen, ja niiden keskinäinen vertailu helpottuu. Kyseinen ohjelma sai paljon kiitosta haastateltavilta. ”*Alkuvaiheessa minusta tuntui vahvasti siltä, että se meidän lomake on vähän liian yksitotinen ja kaavamainen. Sitten, kun minulla oli ne 81 hakemusta edessä, tuntui, että kiitos vaan, kun meillä on jokin samanlainen pohja. Jos jokainen olisi hakenut omalla tavallaan, minä en olisi ikinä selvinnyt siitä pinosta.”* (Henkilö 5)

”*Sen jälkeen, kun ilmoitus oli laitettu, Artist – ohjelma oli hyvä systeemi. Siinä pystyi ajantasaisesti seuraamaan sitä, mikä on hakijoiden tilanne, joka oli kätevä. Minä pystyin päivittäin lukemaan saapuneet hakemukset ja poimimaan heti kiinnostavat syrjään.”* (Henkilö 1)

Kysyttäessä kriteereitä, joilla hakijat valitaan haastatteluun, pääosassa oli se, että hakija täyttää ilmoituksen kriteerit ja erottuu jollakin tavalla muista hakijoista. Myös alan kokemus herätti rekrytoijan mielenkiinnon, vaikkei sitä välttämättä ollut paljon. Se, haettiinkö määräaikaan vai vakituiseen työsuhteeseen, vaikutti mitä asioita hakemuksista etsittiin ja painotettiin.

Henkilö 4 oli erityisesti tyytyväinen siihen, että henkilöstöpuoli oli jo valmiiksi ikään kuin karsinut hakijoiden porukkaa ennen kuin hakemukset tulivat rekrytoivalle esimiehelle. Kun esimiehet olivat käyneet keskenään ehdok-kaansa lä-

pi, valitut lähetettiin henkilöstöosastolle. He antoivat oman mielipiteensä hakijoista ja lopuksi avoimesta toimesta riippuen valittiin 3-7 hakijaa haastatteluun. Pääosin henkilöstöosasto sopi hakijoiden kanssa haastatteluajat ja varasi tilat. ”Tietysti haasteellista olivat aikataulut. Kalenterista pitäisi varata ajat jo, kun prosessi lähtee liikkeelle ja tarjota hakijoille, että tässä ovat ajat, valitse niistä.” (Henkilö 3) Henkilö 5 mielestä oli erittäin vaikea löytää talosta tilaa kesäkuun alussa viikon varoitusajalla. Hänen mielestään yrityksen neuvotteluhuoneet eivät ole kolmen hengen tilaisuuksiin kaikkein mukavimpia.

8.4.2 Haastattelut

Haastattelutekniikasta kysyttäessä, oli kaikkien vastanneiden mielestä vapaamuotoinen paras. Heillä on kuitenkin valmiina jonkinlainen kaava tai runko, jota käyttävät. Vapaamuotoisilla kysymyksillä haastattelu ohjautuu vähän sen mukaan mitä ihminen vastaa. Kaikki pyrkivät käymään tietyt asiat aina läpi, mutta vähän erilaisilla kysymyksillä.

Haastatteluissa oli lähes aina mukana kaksi esimiestä osastolta, johon henkilöä haettiin. Ulkoisia hakijoita haastatteli myös henkilöstöosaston edustaja, mutta sisäiset hakijat esimiehet hoitivat itsenäisesti. Osa haastatteluista käytiin läpi niin, että ensin henkilöstöosasto piti oman osuuden, jonka jälkeen rekrytoiva esimies pääsi haastattelemaan.

Rekrytoijia kiinnostaa työnhakijoissa eniten se, miksi he ovat hakemassa kyseiseen yritykseen ja tehtävään sekä entinen työura ja koulutus. ”Ensimmäisen kymmenen minuutin jälkeen, kun haastattelu kestää esimerkiksi 45 minuuttia, tietää onko hakijalla mitään toivoa päästä jatkoon.” (Henkilö 2) Ihmisen on oltava myös persoonaltaan sopiva työympäristöön ja hänellä on oltava tarpeeksi kykyjä ja kiinnostusta hoitaa tehtävää. Vastaajat haluavat tietää, missä hakija on erityisen hyvä omasta mielestään ja missä olisi kasvun paikka, tämä kysymys erottelee ihmisiä hyvin. Hakijan on oltava avoin, jos häneltä ei saa kunnan vastauksia helposti, on se mahdollisesti putoamisperuste.

8.4.3 Soveltuvuuden mittaaminen

Ilmarisessa teetetään tarvittaessa haastattelun tueksi hakijoilla soveltuvuusarvioita. Testauksen tekee ulkopuolinen yritys, jolle annetaan ennen testin suorittamista tarvittava materiaali, kuten rekrytointi-ilmoitus. Testaaja keskustelee Ilmarisen henkilön kanssa siitä, mitä toiveita yrityksellä on, mikä on tavoite ja mitä rekrytoija haluaa testattavista tietää.

Haastattelemistani esimiehistä jokainen on käyttänyt ainakin jossain rekrytointissaan testausta haastattelun apuna. Suurimmaksi osaksi hakijoita testataan, kun haetaan uutta työntekijää esimies-tehtäviin. Melkein jokaiselle on ollut testaamisesta hyötyä, osa kuitenkin uskoo, että olisivat tehneet saman päätöksen pelkän haastattelun perusteellakin. *”Näihin testausmenetelmiin, esimerkiksi tällaiseen vakiomuotoiseen testiin, mitä me käytämme, minulla liittyy jonkin verran kysymysmerkkejä. Ainakin esimiesten kohdalla minä käyttäisin jotakin laadullisempaa testiä, mikä sisältäisi enemmän ehkä haastattelua ja semmoista laadullisempaa testaamista, kuin ihan sitä ”pulkkitestiä” vain.”* (Henkilö 1)

”Jossain vaiheessa olen harkinnut ja hieman kokeillutkin testausta, joka on enemmän teknisen osaamisen ja asioiden hallinnan testaamista. Olen huomannut, että siinä suhteessa ihmisten osaamistaito on erittäin kaukana toisistaan.” (Henkilö 4) Rekrytointi on aika iso satsaus, ei niinkään valinta vaan kouluttaminen ja kaikki siihen liittyvät asiat. Rekrytoijan pitäisi saada parempi varmuus siitä, että nämä ihmiset ovat oikeasti kiinnostuneita alasta, jotta ei valitaisi ylikoulutettuja, eikä henkilöitä joiden kyvyt eivät riitä tehtäviin.

8.5 Päätöksentekovaihe

8.5.1 Valintapäätös

Varsinaiseen rekrytointipäätökseen osallistuu rekrytoivan esimiehen lisäksi yleensä toinen henkilö osastolta sekä henkilöstöosastolta joku. Tällä tavalla päätös ei jää vain yhden ihmisen havaintojen perusteella tehdyksi, vaan pystytään vertailemaan monelta taholta hakijan sopivuutta tehtävään ja työympäristöön.

Vastaajien viimeisimmät rekrytoidut henkilöt eivät olleet vielä haastatteluja tehtäessä aloittaneet työsuhdettaan, joten esimiesten oli vaikea sanoa oliko rekrytoitu henkilö oikea. Kaikki kuitenkin uskoivat, että oikea henkilö tuli valituksi.

8.5.2 Jälkihoito

Valituille ilmoitetaan aina ensimmäiseksi päätöksestä, jonka jälkeen loppusuoralla tippuneille ilmoitetaan asiasta. Henkilöstöosasto ilmoittaa hakijoille, jotka eivät pääse jatkoon sähköpostitse. Esimiehet eivät osanneet sanoa miten ja minkälaisella aikataululla ei-valituille ilmoitetaan asiasta. Heidän mielestään olisi hyvä jatkaa itse henkilökohtaisesti prosessi päätökseen, koska ei-valittujen joukossa on aina henkilöitä, joista yritys voi olla myöhemmin kiinnostunut. Talon sisällä olleille hakijoille esimiehet ilmoittavat itse päätöksestä.

8.5.3 Prosessin arviointi

Esimiesten oma panostus viimeisimmässä rekrytoinnissa oli melko suuri. He käyttivät suurimman osan työpäivistään selaillessa hakemuksia läpi, suunnitellussa haastatteluja ja vertaillen hakijoita. Jokainen haastattelu kesti noin

tunnin, riippuen hakijan omasta aktiivisuudesta. Esimiehet arvioivat kuluttaneensa rekrytointeihin aikaa muutamasta työpäivästä viikkoon.

Haastateltavat olisivat kaivanneet läheisempää yhteistyötä henkilöstöosaston kanssa, jotta kaikki osapuolet tietäisivät koko ajan missä vaiheessa prosessi on. ”En tiedä olisiko yhteistyötä voitu selkiyttää, vaikka yhteisellä aloituspalaverilla, missä olisi todettu jokin aikataulu ja sillä tavalla käyty läpi miten prosessi etenee ja mitkä ovat tavoitteet.” (Henkilö 1) Henkilö 6:n mielestä talossa pitäisi miettiä yhdessä henkilöstöhallinnon ja linjan kesken tarkemmin sitä, minkälaisia henkilöitä taloon pitäisi palkata. Osa pelkäsi sitä, kuinka paljon rekrytointiprosessi on henkilöstöosaston osalta yhden ihmisen varassa. Jos tämä henkilö on lomalla tai sairas, ei tahdo tapahtua mitään.

Myös siitä oltiin huolissaan, kuinka paljon kilpailijat onnistuvat viemään yritykseltä työntekijöitä. Kilpailijat soittavat suoraan yrityksen työntekijöille ja tarjoavat heille parempaa palkkaa. Vastaajien mielestä pitäisi miettiä miten nämä osaajat saadaan pysymään Ilmarisessa.

9 YHTEENVETO JA SUOSITUKSET

Teoria-osuudessa selvitettiin yrityksen rekrytointiprosessin kulkua, hankintakanavia sekä mitä kaikkea pitää ottaa huomioon uusia työntekijöitä valittaessa. Aineisto kerättiin mahdollisimman uusista lähdeteoksista, jotta tieto olisi ajankohtaista.

Tutkimus-osiossa tarkasteltiin teoria-osuuden aikana esille tulleita aiheita; miten rekrytointiprosessi todellisuudessa etenee ja kuinka tarkasti se seuraa teoksissa esitettyä kaavaa. Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluin. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla on erilainen tausta rekrytoinnista ja jotka rekrytoivat erityyppisiin tehtäviin, jotta saataisiin mahdollisimman kattava kuva yrityksen rekrytoinnista ja siitä miten se toimii eri osastoilla. Haastateltavat rekrytoivat työntekijöitä todella erityyppisiin tehtäviin, aina asiakaspalvelijoista, jotka ovat tekemisissä ihmisten kanssa, eläkekäsittelijöihin, jotka tekevät pääosan työstään tietokoneella.

Haastattelujen perusteella saatiin selville miten eri esimiehet hoitavat henkilöstön hankinnan ja mitä mieltä he ovat prosessin toimimisesta erilaisiin tehtäviin rekrytoitaessa. Tutkimuksen aikana esimiehiltä saatiin hyviä kehittämisasiideoita, vaikka pääpiireittäin kaikki olivatkin tyytyväisiin prosessin kulkuun.

Tutkimuksen lisäosa tehtiin yrityksen pyynnöstä tutkimalla yrityksen omia rekrytoinnin seurantalomakkeita vuosilta 2005–2006 sekä hakemusten käsittelyohjelmasta saatuja tuloksia. Näistä tehtiin yhteenveto, jonka avulla nähdään mistä eri hakukanavista työnhakijoita tulee eniten ja missä kanavissa on kannattavinta ilmoittaa uusista työpaikoista.

Esimiehiltä saatiin haastattelujen aikana hyviä parantamisehdotuksia ja jokainen kertoi omista kokemuksistaan mielellään. Haastatteluissa käytiin läpi hankintaprosessin vaiheet aina tarvekartoituksesta uuden työntekijän valintaan asti.

Vain harva esimiehistä on saanut koulutusta henkilöstön hankinnasta vaan suurin osa on itse opiskellut alan kirjoista. Lähes jokainen vastaajista kannatti jonkinlaisen koulutuksen järjestämistä henkilöille, jotka eivät ole aikaisemmin rekrytoineet. Paras vaihtoehto koulutuksen aiheeksi oli haastattelutilanteen läpivieminen. Yhtä mieltä oltiin kuitenkin siitä, että jos koulutusta järjestetään on siihen osallistuvien myös otettava osaa rekrytointeihin.

Suurimmaksi osaksi esimiehet olivat tyytyväisiä rekrytoinnin etenemiseen, mutta pientä hienosäätöä kaivattaisiin. Ennen prosessin aloittamista nähtiin hyväksi järjestää yhteinen suunnittelukokous, johon osallistuisivat kaikki osapuolet henkilöstöosastolta ja osastolta, johon uusi työntekijä hankitaan. Tämä tapa auttaisi selkiyttämään mitä kaikkea tehdään, millä aikataululla ja mitkä ovat kyseisen rekrytoinnin tavoitteet, jolloin kaikille olisi selvää mitä tulee tapahtumaan heti alusta alkaen. Aloituskokous auttaisi myös sellaisia rekrytoijia, jotka eivät aikaisemmin ole olleet mukana henkilöstön hankinnassa. Valmisteluvaiheeseen kannattaa panostaa, koska siitä riippuu koko prosessin onnistuminen. Rekrytoivan esimiehen tulisi varata kalenteristaan jo alkuvaiheessa tarpeeksi tilaa koko prosessin läpi viemiseen. Esimiehen on hyvä olla mukana mahdollisimman paljon prosessin kulussa, jotta hän osaa myös valita haluamansa parhaan mahdollisen henkilön tiimiinsä.

Henkilöstöosaston ja rekrytoivan esimiehen välistä kommunikointia koko prosessin ajan tulisi parantaa. Tällä hetkellä esimiehillä on melko suppea tieto siitä, missä kanavissa yritys vapaista toimista ilmoittaa ja miten ei-valituille ilmoitetaan. Kuitenkin henkilöstöosaston toimintaa myös kiiteltiin. Heidän tietotaitoaan pidetään erittäin tärkeänä ja konkreettisten asioiden hoidossa henkilöstöosastolta rekrytoivat esimiehet ovat saaneet mielestään tarpeeksi tukea.

Haastatteluissa heräsi kysymys siitä, miten riskialtista on, että rekrytoinnit ovat henkilöstöosastolla lähes kokonaan yhden henkilön harteilla. Jos tämä kyseinen henkilö on sairaana tai kiireinen, saattaa koko prosessi vaarantua.

Haastateltavat olivat huolissaan myös siitä, kuinka yritys saisi uudet osaajat kiinnostumaan yrityksestä ja pitämään nykyisten työntekijöiden mielenkiinnon

yllä. Tällä hetkellä esimiesten mielestä vaihtuvuutta on liikaa ja osaavat työntekijät saatetaan menettää kilpailijoille, koska ei anneta tarpeeksi mahdollisuutta kehittyä ja edetä työssään. Yrityksen työntekijät ovat ”haluttua tavaraa” markkinoilla, koska kilpailijat tietävät, että työntekijät koulutetaan tasokkaasti. Erään esimiehen mielestä tulisi selvittää sitä, kumpi on kannattavampaa: rekrytoida kokemattomia henkilöitä, kouluttaa ne ja menettää kilpailijoille vai saada jo osaavia henkilöitä joillakin keinoilla kilpailijoilta.

Hankintakanavana koulujen työharjoittelijat sekä lopputöiden tekijät ovat hyvä potentiaalinen ryhmä. Heistä yritys saa kouluttamalla haluamansa näköisen työntekijän, sekä uutta ja tuoretta näkökantaa työntekoon. Työharjoittelijat ja kesätyöntekijät ovat suuri apu yritysten ruuhka-aikoina ja valmistuttuaan he osaavat jo työnsä, jolloin perehdyttäminen tulee halvemmaksi ja on helpompaa.

Monen esimiehen mielestä rekrytointi pitäisi hoitaa hieman nykyistä maltillisemmin, esimerkiksi jos ei heti löydy hyviä ehdokkaita, pitäisi hakua jatkaa pidempään eikä vain tyytyä sen hetkiseen tasoon. Haastateltavat olisivat valmiita kokeilemaan uusia testausmenetelmiä työnhakijoille. He kaipaavat laadullisempia testauksia, joissa saisi paremmin selville hakijan sopivuuden juuri kyseiseen työhön.

Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että vaikka suurimmaksi osaksi esimiehet ovat prosessin kulkuun tyytyväisiä, pientä parannusta voitaisiin tehdä. Yrityksen olisi hyvä teettää syvällisempi ja laajempi tyytyväisyys tutkimus kaikille rekrytoiville esimiehille, jotta nähtäisiin onko tämän tutkimuksen tulokset päteviä koko yrityksen tasolla. Tällaisesta laajemmasta tutkimuksesta voitaisiin saada lisää kehittämiskohteita, jolloin prosessi saataisiin entistäkin tehokkaammaksi.

Myös rekrytoijien koulutuksen tarvetta kannattaisi selvittää tarkemmin. Haastattelunvalmennuksen antaminen ja esimiesten kouluttaminen henkilöstön hankintatilanteisiin säästäisi sekä aikaa että rahaa, yrityksen ei välttämättä tällöin tarvitse käyttää niin usein ulkopuolista apua valinnan tekemisessä.

Tätä työtä tehdessä opin paljon uusia asioita yrityksen rekrytointiprosessin etenemisestä ja siihen liittyvistä asioista. Aihe kiinnosti minua, koska se on koko ajan ajankohtaista yrityksissä. Minua kiinnosti tietää miten kirjoissa opetettu rekrytointiprosessi eroaa yrityksissä tehtävästä prosessista. Työtä oli erittäin mielenkiintoista tehdä. Aiheesta löytyi melko paljon kirjoja, mutta suurimmassa osassa kirjoista oli samat ohjeet eri vaiheille. Lehdistä löytyi hyvin ajankohtaisia aiheita rekrytoinnista, niissä oli myös uusia havaintoja prosessin tehostamiseksi.

Sain runsaasti tukea ja apua kohdeyrityksen henkilöstöosastolta, joka itsessään helpotti työn valmistumista. He antoivat käyttööni eri tilastoja, jotka auttoivat yhteenvedon tekemistä ja avustivat minua valitsemaan haastateltavat henkilöt. Vastajat olivat erittäin innostuneita tutkimuksestani, joka auttoi minua koamaan kattavan aineiston pääsemään tavoitteeseeni löytää parantamisehdotuksia yrityksen käyttöön.

LÄHTEET

Ahrnborg Swenson, S. 1997. Rekrytering i fokus. Smedjebacken: Svenska Företagets Liv & Ledarskap Ab.

Capotondi, R. 2002. Chefens bästa vän: allt en chef behöver veta varje dag. Stockholm : Redaktionen Stefan Ekberg AB

Flick, U. 2002. An introduction to qualitative research. London: Sage Publication Ltd.

Haapalainen, I. 2005. Jämällä esimies vaikeiden työsuhteiden ratkaisijana. Helsinki: Edita Publishing Oy.

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

Honkanen, H. 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Huopainen, S & Postila-Sutinen, J. 2006. Onnistu rekrytoinnissa – opas. Kotka: Rekry Kymijoen työvoimapalvelu.

Hämeen Ammattikorkeakoulu. 2006. Laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus. [online] Viitattu [23.9.2006] Saatavissa: <http://www.elearningcentre.hamk.fi/tko/menetelmat/laadullinen.html>

Ilmarisen internet-sivut [viitattu 22.8.2006]. Sivujen toteutus: Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Saatavissa: http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/01_yrityskuvaus/index.jsp

Ilmarisen osavuosisiraportti [viitattu 21.09.2006]. Sivujen toteutus Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Saatavissa: http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/04_mediapalvelu/01_uutiset_ja_tiedotteet/uutisarkisto/uusi_arkisto_2004_alkaen/01_uutiset_kevat2006/01_kuvat_2006_kevat/osavuosisikatsaus_ilmarinen_2408.pdf

Ilmarisen rekrytoinnin seurantaraportit vuosilta 2005-2006.

Jay, R. 2002. Brilliant interview: what employers want to hear and how to say it. London: Prentice Hall.

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. 2005. Henkilöstöraportti 2004.

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. 2004. Henkilöstöraportti 2003.

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. 2006a. Vuosikertomus 2005.

- Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. 2006b. Henkilöstöraportti 2005.
- Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. 2006c. Ilmarisen henkilöstö. PowerPoint.
- Koivisto, K. 2004. Valitse oikein. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Korosuo, H & Järvinen, A. 1992. Rekrytoijan käsikirja. Vantaa: WEILING + GÖÖS.
- Kortetjärvi-Nurmi, S & Rosenström, A. 2001. Yritysviestinnän ABC. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Lindelöw Danielsson, M. 2003. Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Markkanen, M. 1999. Etsi arvioi valitse: onnistunut rekrytointi. Juva: WSOY.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WSOY.
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva: WSOY.
- Meincke, N & Vanhala-Harmanen, M. 2006. Esimiehen työsuhteopas. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mäkelä, K. 1998. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Niittamo, P. 2003. Henkilöarvointimenetelmät työelämässä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Niittamo, P. 2000. TYÖHAASTATTELU Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Oy Edita Ab Yritysjulkaisut.
- Office line Finland Oy. 2006. Mitä on kvalitatiivinen tutkimus? [online] Viitattu [23.9.2006] <http://www.officeline.fi/lisenssit/kvali/mitae-on-kvalitatiivinen-tutkimus.html>
- Rainio, P. 2003. Kuntatyö 2010 Rekrytointiopas kunta-alalle. SuomenKuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos, Kuntien eläkevakuutus.
- STT. 2006. Väitös: Työnhakijan yksityisyys vaarassa. Metro-lehti 8 (124), 2.
- STT. 2006. Työnhakijan yksityisyys vaarassa. Uutislehti 100 10 (127), 6. Taloussanomien 2006. Kesätöitä pitää myydä kuin tuotetta. [verkkolehti]. Viitattu [11.7.2006]. Saatavissa: http://www.taloussanomien.fi/doris/doriswww_81557.asp
- Suomen nuorisoyhteistyö Allianssi ry. 2000. Nuorten elinolot tutkimus. [online] Viitattu [23.9.2006] Saatavissa: <http://www.alli.fi/k2000/elinolot/>

Tervo, M. 2006. Työpaikkailmoitusten toimivuutta selvitetään säännöllisesti. Helsingin Sanomat [Rekry-Uutiset]. 2/2006. Viitattu [30.5.2006]. Saatavissa: <http://medianetti.helsinginsanomat.fi/1135219811962>

Vaahdio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vaahdio, E-L. 2006. Osaavalla rekrytoinnilla osaajat talteen. Työvoimatoimisto [online]. Viitattu [5.7.2006]. Saatavissa: http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyovoimapalvelut/01_tyonantajapalvelut/01_rekrytointi/04_rekryartikkeli/index.jsp

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy

Waris, K. 2002. Työolojen kehittäminen ja soveltuvuusarviointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntija käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

KYSELYLOMAKE

TaustatietoMies Nainen

Millä osastolla työskentelet?

Missä tehtävissä työskentelet?

Kuinka kauan olet työskennellyt Ilmarisessa?

Kuinka moneen rekrytointiprosessiin olet osallistunut Ilmarisessa viimeisen vuoden aikana?

 < 3 4-10 >10Yleinen tieto rekrytointiprosessista

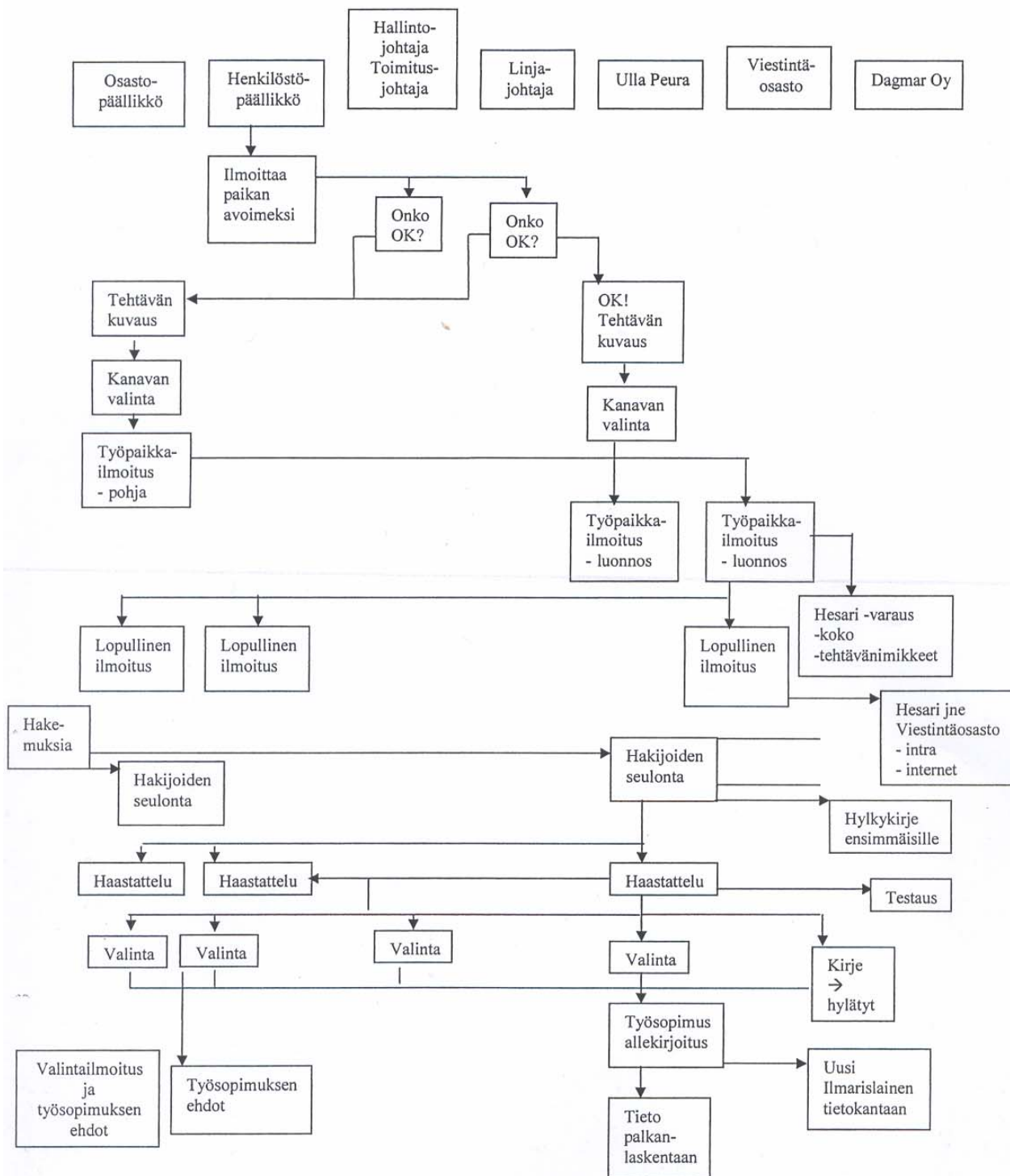
1. Käytätkö itse enemmän vapaamuotoista vai jäsenneltyä haastattelua rekrytoinnissa?
2. Millä kriteereillä valitset hakijan
 - haastatteluun? (vaikuttaako aktiivisuus, erilainen hakemus, kuva mukana tms.)
 - testattavaksi?
 - 2. kierrokselle?
3. Kuinka monta hakijaa valitset haastateltavaksi?
4. Mitä asioita kysyt hakijalta/millaista tietoa haluat hänestä tietää?
5. Mitkä asiat/hakijan ominaisuudet vaikuttavat eniten päätökseesi valita tietty henkilö?
6. Miten mielestäsi talon sisältä tulevat hakijat ja ulkoiset hakijat eroavat toisistaan?
7. Mistä kanavista tulee eniten hakemuksia omasta mielestäsi?
8. Onko mielestäsi henkilöstöosaston kanssa tehty tarpeeksi yhteistyötä? Kommunikointi on toiminut..
9. Oletko saanut koulutusta rekrytoinnista? Pitäisikö rekrytoijia kouluttaa enemmän? Mistä asioista?

10. Auttavatko hakijoilla tehdyt testit sinua valitsemaan hakijoiden välillä?

Viimeisin rekryointiprosessi

11. Miten rekryointiprosessi eteni, mitä eri vaiheita siinä oli?
12. Kuinka monta ihmistä osallistui varsinaiseen rekryointipäätökseen?
13. Oliko mielestäsi prosessissa jotain sellaista mikä olisi näin jälkeenpäin pitänyt tehdä toisin?
14. Onko rekryointiprosessissa mielestäsi jotain sellaista minkä voisi jättää pois?
15. Pitäisikö siihen lisätä jotain?
16. Onko haku-aika mielestäsi riittävä, tuliko tarpeeksi hakemuksia/liikaa?
17. Minkälainen oli oma panoksesi prosessin aikana? (kuinka paljon aikaasi käytit siihen yms.)
18. Miten mielestäsi konkreettiset asiat toimivat prosessissa?
19. Miten mielestäsi jälkityöt hoidettiin?
20. Oliko rekryointi onnistunut ts. valittiinko mielestäsi oikea ihminen?

ILMARISEN VALINTAPROSESSI



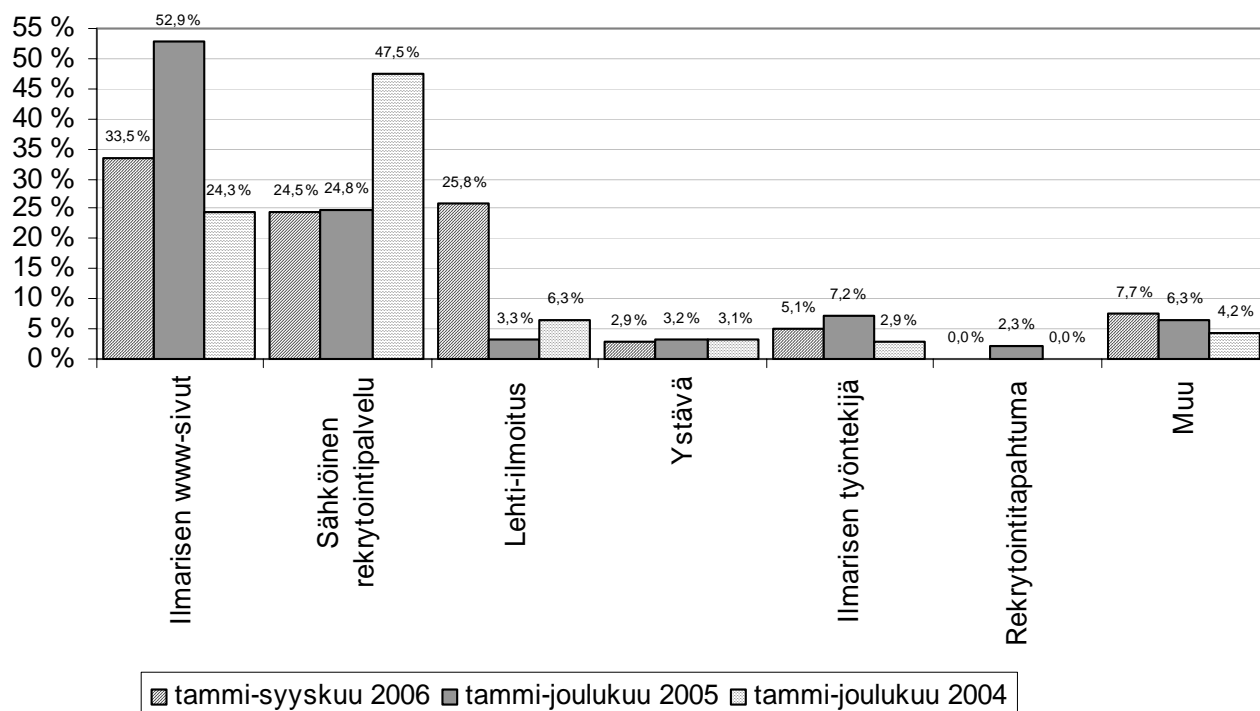
REKRYTOINNIN SEURANTARAPORTTIEN YHTEENVETO

Tammikuu-Syyskuu 2006		
	hlö	%
Työnhakijoiden määrä	1398	
Ammatillisen koulutuksen taso		
Ei ammatillista koulutusta	148	10,6 %
Ammatillinen peruskoulutus	248	17,7 %
Ammattikorkeakoulu	256	18,3 %
Korkeakoulu/yliopisto	746	53,4 %
Mistä sai tiedon työpaikasta		
Ilmarisen www-sivut	468	33,5 %
Sähköinen rekryointipalvelu	342	24,5 %
Lehti-ilmoitus	361	25,8 %
Ystävä	40	2,9 %
Ilmarisen työntekijä	70	5,1 %
Rekryointitapahtuma	0	0,0 %
Muu	108	7,7 %

Tammikuu-Joulukuu 2005		
	hlö	%
Työnhakijoiden määrä	984	
Ammatillisen koulutuksen taso		
Ei ammatillista koulutusta	96	9,8 %
Ammatillinen peruskoulutus	141	14,3 %
Ammattikorkeakoulu	199	20,2 %
Korkeakoulu/yliopisto	548	55,7 %
Mistä sai tiedon työpaikasta		
Ilmarisen www-sivut	521	52,9 %
Sähköinen rekryointipalvelu	244	24,8 %
Lehti-ilmoitus	32	3,3 %
Ystävä	31	3,2 %
Ilmarisen työntekijä	71	7,2 %
Rekryointitapahtuma	23	2,3 %
Muu	62	6,3 %

Tammikuu-Joulukuu 2004		
	hlö	%
Työnhakijoiden määrä	2386	
Ammatillisen koulutuksen taso		
Ei ammatillista koulutusta	224	9,4 %
Ammatillinen peruskoulutus	460	19,3 %
Ammattikorkeakoulu	624	26,2 %
Korkeakoulu/yliopisto	1078	45,2 %
Mistä sai tiedon työpaikasta		
Ilmarisen www-sivut	580	24,3 %
Sähköinen rekryointipalvelu	1134	47,5 %
Lehti-ilmoitus	151	6,3 %
Ystävä	73	3,1 %
Ilmarisen työntekijä	70	2,9 %
Rekryointitapahtuma	1	0,0 %
Muu	101	4,2 %

Mistä saanut tiedon työpaikasta



Ammatillisen koulutuksen taso

