

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Palvelutoimintaympäristön johtaminen

2017

Toni Reinvall

KILPAILUETUA REKRYTOINTIA KEHITTÄMÄLLÄ

Toni Reinvall

KILPAILUETUA REKRYTOINTIA KEHITTÄMÄLLÄ

Rekrytointi eli henkilöstön hankinta on tärkeä osa lähes jokaisen yrityksen liiketoimintaa. Tehokkaalla ja toimivalla rekrytoinnilla yritys voi tukea kokonaisstrategiaansa ja ylläpitää tarvittavat henkilöresurssit nykyisen ja tulevan liiketoiminnan tarpeita varten. Tästä huolimatta rekrytointiin varataan harvoin riittävästi aikaa ja resursseja. Ammattimaiset rekrytointikonsultit ja tätä liiketoimintaa harjoittavat yritykset ovat korvaamaton apu osaavan henkilöstön hankinnassa. Kokonaisuuden hallinnan kannalta on kuitenkin välttämätöntä, että yrityksessä itsessään ymmärretään rekrytoinnin merkitys osana varsinaista liiketoimintaa.

Työn merkitys suomalaisessa yhteiskunnassa yksilön arvon mittarina on muuttumassa. Nuoremmat sukupolvet kiinnittävät vanhempiaan enemmän huomiota työstä saatavan rahallisen korvauksen lisäksi työnantajansa imagoon sekä esimerkiksi työajan ja työntekopaikan joustavuustekijöihin. Näihin muutoksiin on yritysten varauduttava pystyäkseen kilpailemaan tulevaisuuden osaajamarkkinoilla.

Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin siihen, mistä osa-alueista toimiva rekrytointiprosessi koostuu ja mitä muutoksia rekrytointiin on lähitulevaisuudessa odotettavissa. Lisäksi selvitettiin, mitkä toimenpiteet ja työvaiheet ovat kriittisiä rekrytoinnin onnistumisen varmistamiseksi. Lähdemateriaalina on hyödynnetty rekrytointia ja henkilöstöhallintoa käsittelevää kirjallisuutta, lainsäädäntöä sekä tutkimuksia. Löydösten pohjalta nämä osa-alueet on opinnäytetyön käytännön osiossa koottu helposti luettavaan muotoon visuaaliseksi rekrytointioppaaksi (Liite 1).

Rekrytointioppas on suunnattu yrityksille ja rekrytointia suorittaville henkilöille projektien tueksi ja muistilistaksi. Se on käyttökelpoinen työkalu riippumatta siitä, mitä toimialaa rekrytoiva yritys edustaa.

ASIASANAT:

Rekrytointi, henkilöstön hankinta, työpaikkailmoitus, työllistäminen, henkilöstösuunnitelma

BACHELOR'S THESIS THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Business Administration | Management of Business Service Environment

Autumn 2017 | 46 pages

Toni Reinvall

COMPETITIVE ADVANTAGE BY DEVELOPING RECRUITMENT

Recruitment, or hiring, is a vital part of the business activity of nearly every company. With effective and well-functioning recruitment, a company can support its overall strategy and sustain the necessary personnel resources for the needs of present and future business activity. Despite this, sufficient time and resources are rarely reserved for recruitment. Professional recruitment consultants and companies that practice this business activity are an invaluable source of assistance in the acquisition of competent personnel. However, regarding business activity as a whole it is imperative that the significance of recruitment as part of it is understood in the company.

The significance of work as measure of the value of an individual is changing in the Finnish society. Younger generations are not only paying attention to the financial compensation for the job, but also the image of their employers and for example the flexibility factors of the working hours and the workplace location. These are changes that companies must prepare for to be able to compete in the professional market in the future.

The focus of this thesis is on the different sectors that a well-functioning recruitment process consists of, and what changes are to be expected in recruitment in the near future. Furthermore, it was examined which are those procedures and working stages that are critical to ensuring the success of recruitment. Literature, legislation and research articles on recruitment and human resource management have been used as source material. Based on the findings, these sectors are compiled into an easily readable form of a visual recruitment guide in the practical part of the thesis (Attachment 1).

The recruitment guide is directed at companies and people who are in the process of recruiting as support for the projects and as a checklist. It is a useful tool regardless of the field that the company recruiting represents.

KEYWORDS:

Recruitment, personnel acquisition, job announcement, employment, staff policy plan

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 HENKILÖSTÖSUUNNITELMA	8
2.1 Henkilöstösuunnitelman tarkoitus	8
2.2 Henkilöstösuunnitelman sisältö	9
2.3 Rekrytointiprosessin suunnittelu osana henkilöstösuunnitelmaa	9
3 REKRYTOINTIPROJEKTIN ALOITTAMINEN	11
3.1 Suunnitteluvaihe	11
3.2 Tarpeen määrittelyminen	12
3.3 Työtehtävän ja työn sisällön määrittelyminen	13
3.4 Toimenkuvan sitominen organisaatioon	16
3.5 Hakuvaiheen käynnistäminen – sisältä vai ulkoa?	17
4 PERINTEISET REKRYTOINTIKANAVAT	18
4.1 Lehti-ilmoittelu	18
4.2 Suorahaku	19
4.3 Avoimen työpaikan ilmoittaminen internetissä	20
5 TYÖNANTAJAMIELIKUVA	22
5.1 Työnantajamielikuvan merkitys	22
5.2 Työnantajamielikuvan haltuunotto	25
5.3 Ulkoisen työnantajamielikuvan säännöllinen kehittäminen	26
5.4 Sosiaalisen median kanavien tärkeys työnantajan näkökulmasta	29
5.5 LinkedIn	30
5.6 Facebook	31
6 TYÖHAKEMUSTEN KÄSITTELY JA HAASTATTELUT	33
6.1 Työhakemusten vastaanotto ja käsittely	33
6.2 Rekrytointihaastattelu ja tiedon hankinta	35
6.3 Lainsäädäntö ja kielletyt kysymykset	37
6.4 Soveltuvuusarviointien hyödyntäminen osana haastatteluprosessia	38
7 VALINTAPÄÄTÖS JA SIITÄ TIEDOTTAMINEN	41
7.1 Valintapäätöksen tekeminen	41

7.2 Valintapäätöksestä tiedottaminen	42
7.3 Rekrytointiprojektin päättäminen ja jälkiarviointi	43
8 LOPUKSI	44
LÄHTEET	45

LIITTEET

Liite 1. Tehoa henkilöstön hankintaan – Opas onnistuneeseen rekrytointiin

KUVAT

Kuva 1.Tärkeimmät syyt suorahaun käyttämiseen rekrytoinnissa. (Duunitori 2016).	20
Kuva 2.Työnantajamielikuvan merkityksellisyys ja siihen käytettävä taloudellinen panostus (Duunitori 2016).	24
Kuva 3.Työnantajamielikuvan vastuu yrityksessä (Duunitori 2016).	25
Kuva 4.Työnantajamielikuvan merkitys työtä haettaessa. (Duunitori 2015).	27
Kuva 5.Sosiaalisen median käyttö työnhaussa (Duunitori 2015).	28
Kuva 6.Sosiaalisen median merkitys rekrytoinnissa (Duunitori 2016).	30
Kuva 7.Hakemusten vastaanottoon käytetyt työkalut (Duunitori, 2016).	34

KUVIOT

Kuvio 1. Rekrytointiprojektit osana rekrytointiprosessia	10
Kuvio 2.Toimenkuvan hahmottaminen rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa (Markkanen 2005, 68).	14
Kuvio 3.Esimiehen ja henkilöarvioijan työnjako rekrytointiprojektissa (Honkaniemi ym. 2006, 76).	39

1 JOHDANTO

Tehokas rekrytointi eli henkilöstön hankinta on lähes poikkeuksetta jokaisen yrityksen menestyksen kannalta erityisen tärkeä, ellei jopa välttämätön liiketoiminnan osa-alue. Tästä huolimatta monet esimiehet joutuvat suoriutumaan koko prosessin hallinnasta vailla minkäänlaista varsinaista perehdytystä tai tukea, vain omiin vaistoihinsa luottaen. Muuttuvat liiketoimintaympäristöt luovat kuitenkin jatkuvasti uusia haasteita joihin olisi kyettävä vastaamaan. Nykypäivän rekrytoinnin on oltava nopeaa ja ennakoivaa ollen samalla taloudellista ja yrityksen strategiaa tukevaa toimintaa. Muuan muassa näistä syistä rekrytointi on monissa yrityksissä nykypäivänä ulkoistettu erityisesti näitä toimintoja tarjoaville konsulttiyrityksille. Tästä huolimatta toimivan rekrytointiprosessin merkityksen ymmärtäminen on edelleen tärkeässä roolissa osana yritysten sisäistä henkilöstöpolitiikkaa. Ulkopuoliset toimijat pystyvät tuottamaan tehokkaasti varsinaisen rekrytointiprosessin eri vaiheet, mutta yrityksen liiketoimintastrategian ymmärtäminen näitä prosesseja ohjaavana tekijänä jää lähes täysin rekrytoivan yrityksen itsensä vastuulle.

Rekrytointi ei enää ole pelkkä välttämätön paha, jolla taataan yrityksen kannalta välttämättömien työtehtävien hoitaminen riittävällä tasolla. Rekrytointi on parhaimmillaan yrityksen kasvua ja liiketoiminnan kehitystä tukeva prosessi, jolla varmistetaan oikeanlaisen osaamisen saaminen, kehittäminen ja säilyttäminen yrityksessä. Yritykset, jotka ovat ymmärtäneet tehokkaan rekrytointitoiminnan merkityksen, pystyvät erottumaan kilpailijoistaan joustavuudellaan ja muuntautumiskyvyllään jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla. Kansakuntamme kollektiivinen vanheneminen ja suurten ikäluokkien poistuminen työmarkkinoilta tulee lähitulevaisuudessa nostamaan rekrytoinnin onnistumisen merkityksen vielä nykyistäkin suurempaan asemaan. Tulevaisuudessa osaavista tekijöistä kilpaillaan kaikilla työn tekemisen tasoilla, ja entistä erikoistuneemmat työtehtävät lisäävät prosessin haastetta entisestään.

Myös työn merkitys elämässä on kokenut lyhyessä ajassa merkittävän muutoksen. Työ ei välttämättä olekaan enää elämän itseisarvo ja asia, jonka kautta ihmiset määrittelevät itsensä ja oman arvonsa yhteiskunnassa. Uudet sukupolvet odottavat työltä palkan lisäksi erityisesti joustavuutta, mielekkyyttä sekä urakehitysmahdollisuuksia. Työnantajien edustamien arvojen tulee lisäksi olla samassa linjassa työntekijän omien ajatusten ja arvojen kanssa. Tulevaisuuden työpaikka valitaan entistä useammin yrityksen työnantajamielikuvan vuoksi, eikä työstä saatava korvaus ole enää välttämättä se tärkein,

saati ainoa määräävä tekijä houkuttelevaa työpaikkaa etsittäessä. Aktiiviset työntekijät myös vaihtavat työpaikkaa aiempaa useammin, eikä saman työnantajan palveluksessa saavutettavaa pitkää työuraa koeta enää samalla tavalla mielekkääksi kuin aiemmin.

Internetin ja sen tarjoamien mahdollisuuksien mukaan tuleminen rekrytointiprosessiin on luonut uusia mahdollisuuksia kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen työmarkkinoilla. Samaan aikaan rekrytointiprosessit nopeutuvat ja tehostuvat, tämä aiheuttaa valtavaa muospainetta monien yritysten jo vanhentuneisiin käytäntöihin henkilöstön hankinnan osalta. Ikävä kyllä monissa yrityksissä vanhojen toimintamallien toimimattomuuteen havahdutaan vasta siinä vaiheessa, kun yrityksen kyky toimia omalla kilpailusektorillaan on jo heikentynyt ja tilanteen korjaamiseksi tehtävät pikaiset toimenpiteet eivät enää tuota tulosta toivotulla tavalla.

Tässä opinnäytetyössä tarkastelen rekrytointiprosessin merkitystä yritysten liiketoiminnalle kokonaisuutena huomioiden samalla jo tapahtuneet sekä lähitulevaisuudessa odottavat merkittävät muutokset henkilöstön hankinnan näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on lisäksi avata toimivan rekrytointiprosessin avaintekijöitä sekä näiden merkitystä yrityksen toiminnan jatkuvuudelle ja kehitykselle mahdollisimman käytökelpoisina yrityksen toimialasta riippumatta.

Opinnäytetyöni käytännön osuutena olen laatinut oppaan onnistuneen rekrytointiprosessin läpiviennin tueksi. Opas on suunnattu ensisijaisesti rekrytointia aloitteleville yrityksille ja rekrytointia suorittaville henkilöille prosessin tueksi ja työkaluksi.

Opinnäytetyöni tietopohja on kerätty rekrytointia ja henkilöstöhallintoa käsittelevästä kirjallisuudesta, lainsäädännöstä sekä tutkimuksista. Rekrytointioppaan laadinnassa vertailukohtana toteutukseen on hyödynnetty aiemmin aiheesta julkaistuja tekstejä ja oppaita, mutta varsinaisena lähdemateriaalina näitä ei ole hyödynnetty.

2 HENKILÖSTÖSUUNNITELMA

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä asettaa eri kokoisille yrityksille erilaisia veloituksia henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien laatimiseen. Työnantajan on mahdollista saada myös verovähennyksiä, mikäli se on laatinut lain tarkoittaman henkilöstö- ja koulutussuunnitelman ja toimii sen mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä ei paneuduta lain yhteistoiminnasta yrityksissä yksityiskohtaisiin määrittelyihin, vaan tarkoitus on tutkia henkilöstösuunnitelman merkitystä yritykselle puhtaasti rekrytoinnin onnistumisen ja henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta.

2.1 Henkilöstösuunnitelman tarkoitus

Henkilöstösuunnitelman tarkoituksena on ylläpitää tilannekuvaa henkilöstötilanteesta yrityksessä ja toimia tukena sekä ohjaavana dokumenttina kaikissa henkilöstöä koskevissa prosesseissa. Kun henkilöstösuunnitelma on kerran laadittu kunnolla, ei sen päivittäminen vaadi kohtuuttomasti aikaa. Henkilöstösuunnitelman tulisi olla samalla lailla jatkuvasti ajan tasalla kuin esimerkiksi yrityksen varsinaisen liiketoimintasuunnitelman. Ikävä kyllä monissa yrityksissä kerran lain edellyttämälle tasolle laadittu henkilöstösuunnitelma unohdetaan pöytälaatikkoon eikä siitä tällöin saada irti juurikaan hyötyä yrityksen toiminnalle. Kun henkilöstösuunnitelmaa ylläpidetään asianmukaisesti, voidaan henkilöstötarpeisiin useimmiten reagoida hyvissä ajoin esimerkiksi rekrytoinnin avulla. Mitä tarkemmin henkilöstösuunnitelmassa on huomioitu liiketoiminnan kausittaiset vaihtelut (esim. kesätyöntekijöiden tarve), liiketoiminnan muutokset, henkilöstön eläköitymiset ja muut poistumat sekä esimerkiksi yrityksen nykyinen työsopimusrakenne, sitä joustavammin voidaan henkilöstöresursseja käyttää kulloisenkin tarpeen mukaisesti ja liiketoimintaa tukien. On huomioitava, että vaikka laadittu suunnitelma ei sinänsä sido yritystä toimimaan suunnitellulla tavalla, tulee suunnitelman huolelliseen laatimiseen paneutua jo pelkästään henkilöstön hyvinvointiakin ajatellen (Skurnik-Järvinen 2016, 42). Hyvin ja realistisesti laadittu suunnitelma antaa muutoksiin varautumisen mahdollisuuden myös yrityksen henkilöstölle ja heidän edustajilleen.

2.2 Henkilöstösuunnitelman sisältö

Henkilöstösuunnitelmasta tulisi käydä ilmi ainakin seuraavat asiat:

- henkilöstön rakenne ja määrä sekä toteutuneiden määräaikaisten sopimusten määrä sekä arvio näiden kehittymisestä
- periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä
- yleiset periaatteet työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuuden ylläpidosta
- arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tähän arvioon perustuva vuosittainen suunnitelma henkilöstöryhmittäin tai muutoin tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltynä
- seurantamenettelyt

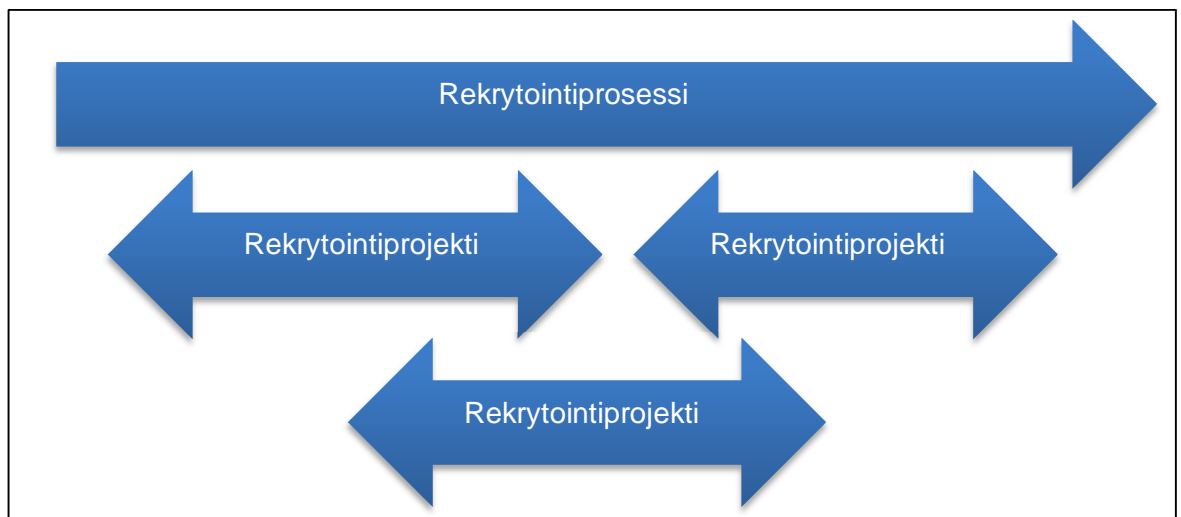
(Skurnik-Järvinen 2016, 41.)

Henkilöstösuunnitelma voi sisältää edellä mainittujen asioiden lisäksi paljon muitakin kohtia. Tärkeintä on, että suunnitelmaa voi hyödyntää esimerkiksi pohdittaessa yrityksen olemassa olevalle henkilöstölle suunnattavia ammatillisen osaamisen kasvattamiseen tähtääviä koulutuksia tai liiketoiminnan muutokseen vastaavien rekrytointiprojektien tukena. Suunnitelman tulee olla sisällöltään yrityksen yleistä tilannetta kuvaava, ja yksittäisten työntekijöiden asioiden kirjaamista tulee välttää. Huomioitava on myös henkilötietolain ja lain yksityisyyden suojasta työelämässä asettama sääntely. (Skurnik-Järvinen 2016, 42.)

2.3 Rekrytointiprosessin suunnittelu osana henkilöstösuunnitelmaa

Rekrytointiprosessi on yksi tärkeimmistä henkilöstöhallinnon toimista yrityksissä. Rekrytointiprosessilla tarkoitetaan yrityksessä tapahtuvia jatkuvia toimenpiteitä, jotka tähtäävät työntekijöiden sijoittamiseen tiettyyn tehtävään. Rekrytointiprosessiin sisältyvät siten myös sellaiset toimet, jotka mahdollistavat esimerkiksi henkilön siirtymisen yrityksen sisällä uusiin tehtäviin. Luonnollisesti myös uuden henkilöstön hankinta yrityksen palvelukseen sisältyy rekrytointiprosessiin. Rekrytointiprosessi voi pitää sisällään useita rekrytointiprojekteja, joilla on tietty alkuperä, tavoite ja lopputulos. Rekrytointiprosessi on

kuitenkin jatkuva prosessi jolla ei ole alkua eikä loppua, eikä sitä saa sekoittaa yksittäisten henkilöiden palkkaamiseen tähtääviin rekrytointiprojekteihin. Toiminnan ohjauksen kannalta on eduksi, mikäli rekrytointiprosessin johtaminen ja rekrytointiprojektien johtaminen on eriytetty toisistaan siten, että kokonaisuudesta vastaavat eri henkilöt. Näin esimerkiksi yrityksen henkilöstöjohtaja voi olla vastuussa rekrytointiprosessista ja sen suunnittelusta kokonaisuutena, vaikka hän ei välttämättä toimitukseen aktiivisesti yksittäisten rekrytointiprojektien vastuhenkilönä. Rekrytointiprosessisuunnitelman sisällyttäminen henkilöstösuunnitelmaan toimii ohjaavana elementtinä liiketoimintaa kehitettäessä, se auttaa yrityksen johtoa ymmärtämään minkälaista osaamista yrityksessä tarvitaan juuri tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Osaamisen tarpeen määrittely onkin avainasemassa rekrytointiprosessia johdettaessa.



Kuvio 1. Rekrytointiprojektit osana rekrytointiprosessia

Rekrytointiprosessin kokonaisvaltaisen onnistumisen kannalta kaikkein tärkeintä on ennakointi. Hyvällä suunnittelulla ja ennakkoinnilla voidaan kiireessä tehtävät, mahdollisesti huonot, ratkaisut välttää pääosin kokonaan. Rekrytointi ei saisi missään tilanteissa olla vain syntyneen aukon paikkaamista jossa poistuvan työntekijän tilalle etsitään samoilla valmiuksilla ja ominaisuuksilla varustettua tekijää. Uuden ihmisen palkkaaminen on mahdollisuus hankkia yrityksen palvelukseen uudenlaista osaamista ja kehittää toimenkuvia siihen suuntaan, jota yrityksen tulevaisuus edellyttää. (Vaahtio 2007, 18.)

3 REKRYTOINTIPROJEKTIN ALOITTAMINEN

Usein päätös rekrytointiprojektin käynnistämisestä syntyy, kun yrityksessä on tunnistettu tarve hankkia lisää henkilöstöresursseja. Tarve on saattanut syntyä liiketoiminnan kasvun tai laajentumisen myötä taikka esimerkiksi eläköitymisen tai muun henkilöstöpoistuman takia. Henkilöstöressin tarpeen tunnistaminen ajoissa on ensimmäinen askel onnistuneen rekrytointiprojektin läpivientiin, tässä avainasemassa on oman yrityksen nykyisen henkilöstöressin vahva tuntemus ja tahto viedä asiaa eteenpäin hyvissä ajoin.

Uuden työntekijän rekrytointi on projekti kuten mikä tahansa muukin hanke. Projekti käynnistyy tarpeesta ja päätty ratkaisuun. Olennaisina osina projektiin kuuluvat suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja päätöksentekovaihe. Myös rekrytoinnin jälkihoito eli seurantavaihe kuuluu projektiin. (Markkanen 2002, 9.)

3.1 Suunnitteluvaihe

Onnistuneen rekrytointiprojektin neljä avainasiaa ovat:

1. tarve- ja osaamismäärittely
2. aikajana
3. hallittu prosessi
4. jälkihoito

(Kaijala 2016, 26.)

Rekrytointiprojektin suunnitteluvaiheessa on tärkeää miettiä, kuka tai ketkä vastaavat projektista kokonaisuutena. Kun vastuuhenkilöt on sovittu, hoitavat nämä henkilöt projektin käytännön toteutuksen alusta loppuun käyttäen apunaan joko organisaation sisäisiä tai ulkopuolelta hankittuja tukiresursseja tarpeen mukaan. Rekrytointiprojektin suunnitteluvaiheen alussa on tärkeää pitää kirkkaana mielessä, mistä lisätyövoiman tarve on syntynyt ja minkä tason tehtävään henkilöä ollaan rekrytoimassa. Mikäli rekrytoinnin tarve on syntynyt liiketoiminnan laajentumisen myötä, on suunnitteluvaihe tehtävä vielä huolellisemmin kuin silloin, kun suoritetaan korvaavaa rekrytointia poistuvan henkilön tilalle (Markkanen 2002, 14). Tuotannon työhön rekrytoidessa ei tarvita samanlaista prosessia, kuin etsittäessä yritykselle esimerkiksi uutta johtoryhmän jäsentä.

Rekrytointiprojektin suunnitteluvaiheen kenties tärkeimpänä osa-alueena määritellään mahdollisimman tarkasti yrityksen tarve ja se, minkälaista osaamista tuon tarpeen täyttämiseksi tulee tulevilla työntekijällä olla. Suunnitteluvaiheessa voidaan lisäksi tehdä päätöksiä muuan muassa siitä, lähdetäänkö tulevaa työntekijää etsimään ensisijaisesti yrityksen sisä- vai ulkopuolelta. Rekrytointi yrityksen sisältä on usein nopeampaa ja helpompaa, mutta täysin uuden työntekijän mukanaan tuomat ajatukset ja ideat jäävät tällöin saamatta. Sisäisessä rekrytoinnissa tulisikin aina olla yhtä kriittinen hakijoita kohtaan kuin yrityksen ulkopuolelta rekrytoitaessa. Olemassa oleva työsuhde ei saa olla määräävä tekijä hakijan kyvykkyyttä arvioitaessa.

Suunnitteluvaiheessa rekrytointiprojektille on usein tarve asettaa myös aikataulu, jonka puitteissa tuleva rekrytointi on saatava hoidettua kokonaisuudessaan loppuun. Aikataulu määrittyy monesti edeltäjän poistumisen tai kokonaan uuden työtehtävän alkamispäivän mukaisesti ja voi monesti olla tiukkakin. Kiireessä tehtäviä valintoja pitäisi kuitenkin pyrkiä välttämään viimeiseen asti. Ulkopuolisen konsulttiyrityksen käyttö saattaa tulla kyseeseen, mikäli alusta alkaen tuntuu siltä, ettei projektia saada vietyä läpi aikataulussa omin voimin.

3.2 Tarpeen määrittelyminen

Rekrytointiprojektin suunnitteluvaiheessa aloitetaan myös yrityksen tarpeen määrittely. Tarpeen määrittely on kenties kaikkein kriittisin vaihe rekrytointiprojektin onnistumisen kannalta. Mikäli tähän ei katsota olevan riittävästi aikaa, kannattaa koko rekrytointi jättää sikseen tai antaa se ulkopuolisen tahon hoidettavaksi. (Kaijala 2016, 26.)

Tarpeen määrittelyssä tulee tukena käyttää yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa sekä henkilöstösuunnitelmaa. On tärkeää, ettei tulevaa henkilöä rekrytoida vain juuri tämän hetken tarpeeseen vaan hankitaan sellainen resurssi, joka tukee yrityksen strategiaa pitkällä aikavälillä ja pystyy tuottamaan ratkaisuja yrityksen ongelmiin. Tämä koskee erityisesti rekrytointeja, jotka tähtäävät avainhenkilöiden hankkimiseen yrityksen palkkalisloille. Tarvemäärityksen tukena voi käyttää esimerkiksi alla olevan mukaista kysymyslistaa:

- Tarvitsemmeko lainkaan uutta henkilöä vai voisiko nämä työt jättää tekemättä?
- Voimmeko ulkoistaa tämän tehtävän ja ostaa suoritteet alihankintana?

- Ovatko tehtävän tarpeet muuttuneet, pitäisikö uuden henkilön saada aikaiseksi jotakin sellaista mitä edellinen ei saanut tai hänellä ei ollut tarvetta saada aikaiseksi?
- Mitä on tärkeintä saada aikaiseksi seuraavan vuoden tai kolmen vuoden aikana?
- Mikä on tässä tehtävässä yhtiön kannalta tarvittavaa kriittistä osaamista?
- Mikä on se talentti, jota tarvitsemme tämän kriittisen osaamisen saavuttamiseksi?
- Kenen kanssa henkilö tulee työskentelemään? Miten arvioimme yhteistyön toimivuuden?

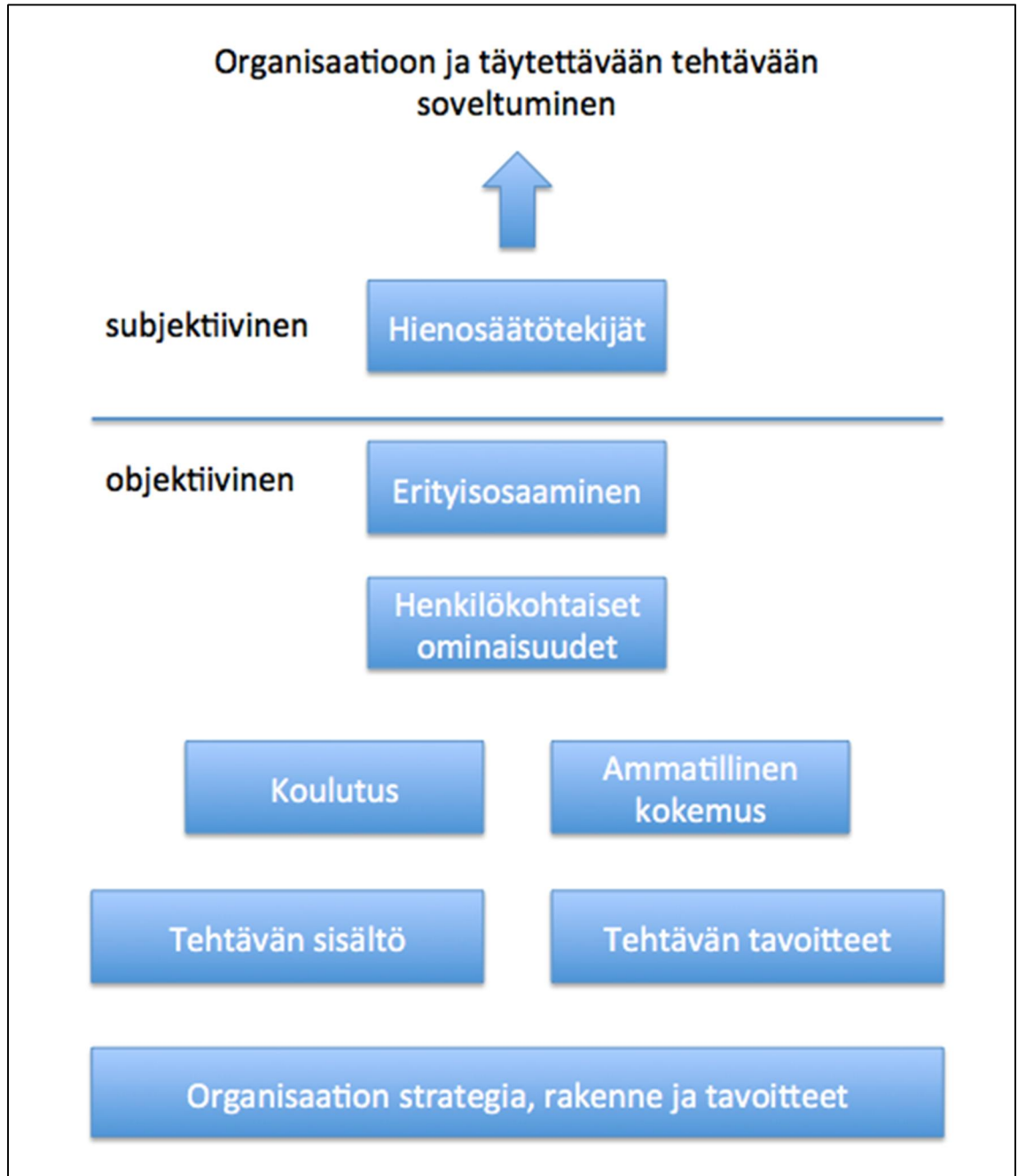
(Kaijala 2016, 28.)

Kun yrityksen tarve on kunnolla määritelty, on tehtävän määrittely seuraavassa vaiheessa huomattavasti helpompaa ja sujuu tehokkaammin. Tarpeen määrittelyvaiheessa tulee olla kriittinen myös sen suhteen, tarvitaanko uutta henkilö lainkaan vai voisiko työtehtävät hoitaa nykyisellä organisaatiolla tai esimerkiksi osittain alihankintana. Kaikkein tärkeintä on arvioida kokonaisuutena sitä, mihin suuntaan yritys on menossa ja minkälainen rooli rekrytoitavalla henkilöllä on tässä visiossa nyt ja tulevaisuudessa.

3.3 Työtehtävän ja työn sisällön määrittely

Työtehtävän ja työn sisällön määrittely tulisi aloittaa puhtaasti yrityksen tarpeiden pohjalta. Myöhemmin rekrytointiprojektin edetessä huomioitavia asioita ovat lisäksi hakijan ja esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet ja vahvuudet, sopivuus työyhteisöön sekä tulevaisuuden suunnitelmat. Jokaisessa työtehtävässä tulisi kuitenkin olla jonkinlainen työtehtävien runko olemassa jo rekrytointia aloitettaessa.

Steriili ominaisuusluettelo sekä pätevyyskriteerien esittäminen luovat hyvän kivijalan työtehtävien rakentumiselle, mutta näiden päälle on rakennettava toimen määrittäminen myös tunnetason tekijät huomioiden (Markkanen 2005, 67).



Kuvio 2. Toimenkuvan hahmottaminen rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa (Markkanen 2005, 68).

Toimenkuvan ja työn sisällön rakentaminen tulee rakentaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa sellaiseksi, että hakijan ominaisuuksista ja osaamisesta riippumatta kriittiset yrityksen tarpeet tulevat täytetyksi. Rekrytoijan kokemus ja ymmärrys yrityksen organisaation kulttuurista ja toimintamalleista auttaa ymmärtämään myös subjektiivisten omi-

naisuuksien mukanaan tuomat hyödyt ja mahdolliset haitat kuten esimerkiksi henkilön sosiaalisten ominaisuuksien ja yhteistyökyvyn mahdollisuudet ja rajoitukset.

Toimenkuvaa ja työn sisältöä laadittaessa avainasemassa on realistisuus ja käytännön toteutuksen mahdollisuus. On turhaa luoda tuleville työnhakijoille sellaista kuvaa, joka ei realistisesti voi yrityksessä toteutua, tämä saattaa karkottaa osan potentiaalisista hakijoista jo ennen haastatteluvaihetta. Mitä paremmin toimenkuvan määrittämisestä vastaava henkilö tai työryhmä on perillä kyseessä olevan tehtävän ydinalueista, sitä paremmat edellytykset on rekrytoinnissa onnistumiseen. Kun toimenkuvan laadinnassa huomioidaan realistisesti tulevien hakijoiden kyky ja mahdollisuudet vastata laaditun toimenkuvan haasteisiin, on yrityksellä todellinen mahdollisuus löytää haluamansa työntekijä työmarkkinoilta. Työmarkkinoiden potentiaalinen tuntemus onkin avainasemassa toimenkuvaa laadittaessa. Sattumanvarainen, tunteella tehty henkilövalinta ei useinkaan johda toivottuun lopputulokseen, vaikka tämä joskus kiireen keskellä mielekkäältä vaihtoehdolta tuntuisikin. (Markkanen 2005, 71.)

Markkasen (2005, 71-72.) mukaan toimenkuvaa ja työn sisällön kuvausta laadittaessa tulisi ainakin seuraavat asiat ottaa huomioon:

Realistisuus	Toimenkuvan tulee olla realistinen ja käytännössä toteutettavissa hakijan toimesta. Ihannetyönkuvan luominen ei ole järkevää, sillä tämä johtaa usein pettymykseen sekä työnantajan, että työntekijän osalta. Toisin sanoen, epärealistiset käsitykset saatavilla olevasta hakijapotentialista vääristävät pahimmillaan koko hakuprosessin alusta alkaen.
Selkeys	Toimenkuvan sisällölliset vaatimukset eivät saa olla keskenään ristiriidassa. Toimenkuvaa voidaan muokata valitun työntekijän osaamisen mukaiseksi, mutta toimenkuvan perusrungon tulee olla sellainen, että valittu hakija kokee sen mahdolliseksi toteuttaa. Tärkeintä on, että valittu hakija tietää mitä häneltä odotetaan ja millä toimin hänen on nämä odotukset mahdollista täyttää.
Kattavuus	Toimenkuvan asianmukainen laadinta edellyttää riittävää paneutumista asiaan ja eri seikkojen analysointia. Riittävän kattavalla ja tarkalla toimenkuvalla vältetään hakemustulva,

mutta saadaan kuitenkin tarvittava määrä hakemuksia varsinaisilta potentiaalisilta hakijoilta.

Pelkistäminen

Toimenkuvan yksinkertaistaminen ja pelkistäminen on tärkeää, jotta asiat voidaan asettaa tärkeysjärjestykseen. Määrämättömän pitkät osaamisvaatimusluettelot satunnaisessa järjestyksessä eivät houkuttele välttämättä juuri niitä hakijoita, joita projektiin kaivataan. Toimenkuva tulee määritellä lyhyesti ja ytimekkäästi siten, että toimenkuvan ”punainen lanka” on helposti hakijan ymmärrettävissä. Tämä korostuu entisestään silloin, kun toimenkuva esitetään osana työpaikkailmoitusta.

Työpaikkailmoituksen tulisi olla paljon muutakin kuin pelkkä ilmoitus avoinna olevasta työtehtävästä. Työntajien tulisi kaikissa rekrytointiprojektin vaiheissa muistaa, että kilpailu osaajista on kovaa, ja vaikka Suomessa on paljon työttömiä, parhaat hakijat voivat edelleen valita missä ja kenen kanssa he työskentelevät. Mikäli laadittuun työpaikkailmoitukseen saadaan esimerkiksi 200 hakemusta, on ilmoituksen tekemisessä mitä todennäköisimmin epäonnistuttu. Tuossa joukossa ei välttämättä ole yhtäkään niillä kompetensseilla varustettua hakijaa, joita lähdettiin alkujaan etsimään. (Kaijala 2016, 59.)

3.4 Toimenkuvan sitominen organisaatioon

Toimenkuvaa laadittaessa on otettava huomioon myös tuleva työskentely-ympäristö, johon voidaan sisällyttää fyysisen ympäristön ja organisaatiossa työskentelevien ihmisten lisäksi yrityksen toimintakulttuuri, kilpailutilanne, asiakkaat, sidosryhmät sekä arvot (Markkanen 2005, 73). Hakijan kannalta ei ole yhdentekevää minkälaiseen työyhteisöön hän on hakeutumassa, ja esimerkiksi samalla tehtävänimikkeellä työskentelevät henkilöt saattavat työssään kohdata hyvin erilaisia haasteita yrityksen koosta, toimialasta ja kulttuurista riippuen. Realistisesti tulee myös kartoittaa tulevan tehtävän vaatimustaso ja yrityksen yleinen palkkataso. Tulevalle toimenkuvulle asetetaan monesti jo rekrytointin alkuvaiheessa palkkahaarukka, johon tulevan työntekijän palkkaus asetuu. Kun toimenkuva on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja toimintaympäristö otettu huomioon, on työnhakijoiden mahdollista asettaa oma palkkatoivomuksensa realistiselle tasolle. Merkittävästi ylimitoitettut palkkatoiveet kertovat yleensä siitä, että hakijat

ovat syystä tai toisesta käsittäneet haettavan tehtävän vaatimustason väärin. Työn nimikkeen valintaan kannattaa myös käyttää reilusti aikaa. Tittleillä ja nimikkeillä on edelleen valtava merkitys hakijan kannalta työn mielekkyyttä arvioitaessa, toisaalta kannattaa välttää myös ylilyöntejä jotka aiheuttavat pettymyksiä hakijalle ennemmin tai myöhemmin hakuprosessin aikana. Hienolta kuulostavat tittelit ovat toki oivallinen keino houkutella hakijoita, mutta realistinen kuva työn sisällöstä on tässäkin asiassa huomattavasti parempi ratkaisu.

3.5 Hakuvaiheen käynnistäminen – sisältä vai ulkoa?

Kun yrityksen tarve on määritelty ja tuleva toimenkuva hahmoteltu, on aika käynnistää rekrytoinnin hakuvaihe. Rekrytoinnin hakuvaiheessa avoimesta työpaikasta ilmoitetaan valikoiduissa medioissa ja hyödynnetään lisäksi mahdollisesti suora hakua. Hakuvaihe voidaan antaa ulkopuolisen konsulttiyrityksen hoidettavaksi, kun tarvemäärittely ja toimenkuvan suunnittelu on ensin hoidettu kunnolla. Näiden tietojen pohjalta rekrytoinnin ammattilaisten on mahdollista etsiä yritykselle mahdollisimman hyvin näihin esitettyihin kriteereihin vastaavia ehdokkaita. Koska opinnäytetyöni tarkoituksena on nimenomaan keskittyä yritysten itsensä suorittamaan rekrytointiin, en tarkemmin ota siinä kantaa rekrytoinnin ulkoistamiseen konsulttiyritykselle.

Ennen hakuvaiheen käynnistämistä on hyvä vielä pohtia, löytyisikö kyseiseen tehtävään tarvittavaa osaamista ja potentiaalia yrityksen sisältä. Vaikka sisäinen siirto ei itsessään välttämättä poista rekrytoinnin tarvetta kokonaan, saattaa rekrytoinnin tarve kohdistua sisäisen siirron myötä tehtävään, johon on helpompi löytää osaava tekijä yrityksen ulkopuolelta. Sisäiset siirrot mahdollistavat myös yrityksen työntekijöille kanavan urallaan etenemiseen. Tämä toimii usein erinomaisena kannustimena muillekin työntekijöille ja lisää jo itsessään työtyytyväisyyttä.

4 PERINTEISET REKRYTOINTIKANAVAT

Sosiaaliset ja sähköiset mediat ovat tuoneet viime vuosina mukanaan aivan uudenlaisia mahdollisuuksia rekrytointiin. Perinteiset rekrytoinnin menetelmät kuten lehti-ilmoittelu sekä suoramaku ovat kuitenkin edelleen moniin työtehtäviin parhaita mahdollisia keinoja tavoittaa halutut hakijat. Käsittelen rekrytoinnin sähköistymistä ja sen mukanaan tuomia mahdollisuuksia opinnäytetyössäni erikseen. Lähtökohtana rekrytointimenetelmien valintaan on rekrytoinnista vastaavan henkilön tai työryhmän käsitys siitä, mitä menetelmää käyttäen saadaan tieto avoimesta työpaikasta juuri halutun kohderyhmän tietoisuuteen. Rekrytointimenetelmien käyttöön vaikuttaa oleellisesti myös rekrytointiin käytettävissä oleva budjetti. Sähköisten medioiden hyödyntäminen on tavoitavuudeltaan suhteessa perinteiseen ilmoitteluun huomattavasti edullisempaa mutta kohderyhmän tavoittaminen voi vastaavasti osoittautua haasteellisemmaksi.

4.1 Lehti-ilmoittelu

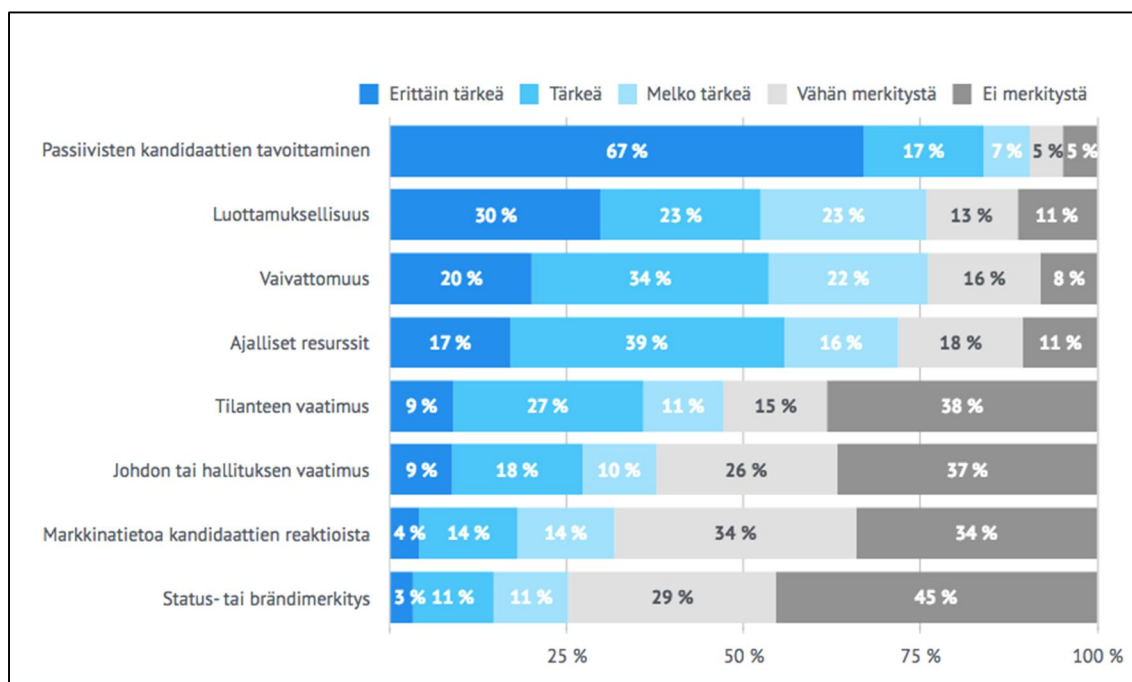
Lehti-ilmoitukseen perustuva rekrytointi on se perinteisin tapa ilmoittaa potentiaalisille hakijoille avoimesta työpaikasta. Erinomainen paikka rekrytoinnin lehti-ilmoitukselle on edelleen Helsingin Sanomien sunnuntainumero, jolla on pitkät perinteet työpaikkojen julkaisusta printtimediassa. Helsingin sanomat ei ilmoita erikseen sunnuntainumeronsa levikkiä, mutta päivittäinen tavoitettavuus paperilehdellä on Helsingin sanomien mukaan 707 000 lukijaa / päivä (Helsingin Sanomat, 2017). Vastaavasti esimerkiksi Turun Sanomat tavoittaa printtilehdellään päivittäin 171 000 lukijaa (Turun Sanomat, 2017). Lehti-ilmoittelun etuna, erityisesti tunnettujen sanomalehtien sivuilla, on näitä medioita kohtaan tunnettu luottamus lukijoiden keskuudessa. Edelleen koetaan, että varsinkin työelämän merkittävät työpaikkailmoitukset löytyvät ainakin Helsingin Sanomien sunnuntainumerosta. Näkyvät ilmoitukset lehdissä tuovat yritykselle myös toivottua huomiota työmarkkinoilla ja luovat positiivista kuvaa yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja kasvusta. Loppujen lopuksi työpaikkailmoituskin on yritykselle monellakin tavalla mainos, tämän mainoksen tarkoituksena on myydä tuleva työpaikka parhaalle mahdolliselle hakijalle. Ilmoittelu kohdennettujen ammattiryhmien lehdissä on niin ikään hyvä tapa tavoittaa tietyt kohdennetut hakijaryhmät, näiden levikki on tosin melko vaatimatonta valtakunnalliseen printtimediaan verrattuna.

Eduistaan huolimatta on hyvä ymmärtää, että lehti-ilmoittelu on jäämässä vähitellen taka-alalle rekrytointi-ilmoitusten kanavana. Suurilla yrityksillä on tulevaisuudessakin varaa käyttää rahaa tämänkaltaiseen markkinointiin, mutta tulevat sukupolvet käyttävät huomattavasti nykyisiä tehokkaammin ja nopeammin sähköisiä kanavia. Tulevaisuuden osaajia ei välttämättä enää kovinkaan kauaa kannata tavoitella perinteisen printtimedian keinoin.

4.2 Suorahaku

Suorahaku eli headhunting on tehokkain menetelmä erityisesti yrityksen avainhenkilöiden palkkaamiseen johtavissa rekrytointiprojekteissa (Kaijala 2016, 129). Suorahaku annetaan monesti ulkopuolisen konsulttiyrityksen hoidettavaksi, mutta tämä ei poista vastuuta taikka osallistumisen tarvetta yrityksen rekrytoinnista vastaavan henkilön osalta, pikemminkin päinvastoin. Suorahaun tarkoituksena on kohdistaa hakutoimet suoraan joko tunnettuihin tai tehtävään sopivaksi tiedettyihin henkilöihin. Suorahaku on mahdollista toteuttaa erityisesti prosessin alkuvaiheissa siten, ettei yrityksen nimi tule hakijoiden tietoon, tämä on joskus tarpeen, kun tarkoituksena ei ole levittää tietoa avoimesta työpaikasta julkisuuteen. Suorahaku on lisännyt jatkuvasti suosiotaan, ja on erityisesti tulevaisuudessa merkittävä rekrytoinnin keino. Sitran teettämän laajan kyselytutkimuksen mukaan vain 23 % suomalaisista työskentelee tällä hetkellä työtehtävissä, joihin he ovat päässeet hakemalla yrityksen ilmoittamaa avointa työpaikkaa (Sitra, 2016). Suorahaku ei kustannustensa vuoksi useinkaan sovellu suorittavan työn tehtävien täyttämiseen tarkoitettuihin rekrytointeihin, mutta muissa tapauksissa se on varteenotettava keino oikeanlaisten hakijoiden löytämiseksi. Suorahaku on usein työpaikkailmoitusta tehokkaampi keino myös silloin, kun yrityksellä ei syystä tai toisesta ole työmarkkinoilla kovinkaan suurta imua tai jos jo rekrytointia aloittaessa tiedostetaan, että potentiaalisia hakijoita on tehtävään hyvin rajallinen määrä. Suorahaku mahdollistaa myös sellaisten hakijoiden löytämisen, jotka eivät itse aktiivisesti rekrytointihetkellä etsi uutta työpaikkaa.

Duunitorin 2016 toteuttaman kansallisen rekrytointitutkimuksen (vastaajina 158 HR-ammattilaista) mukaan 55 % vastaajista kertoi yrityksensä käyttäneen suorahakua viimeisen vuoden aikana. Tärkeimmiksi suorahaun eduiksi samassa tutkimuksessa todettiin passiivisten kandidaattien tavoittaminen, luottamuksellisuus ja vaivattomuus.



Kuva 1. Tärkeimmät syyt suorahaun käyttämiseen rekrytoinnissa. (Duunitori 2016).

Suorahaun koettiin myös helpottavan rekrytointiprojektin ajallisia haasteita merkittävästi. Markkinatiedon keräämiseen kandidaattien reaktioista ja brändimerkityksen osalta suorahaulla ei koettu olevan yhtä suurta merkitystä.

4.3 Avoimen työpaikan ilmoittaminen internetissä

Yrityksen omat verkkosivut ovat tehokas paikka ilmoittaa avoimesta työpaikasta. Vaikka yrityksen verkkosivuille ei kävisikään kovin suurta määrää vierailijoita, tavoittaa tällä kanavalla julkaistu ilmoitus tehokkaasti juuri ne hakijat, jotka ovat kiinnostuneet kyseessä olevasta yrityksestä työnantajana. Monesti internet-ilmoittelua voidaan käyttää lehti-ilmoittelun tukena, mahdollisesti sama työpaikkailmoitus voidaan julkaista molemmissa kanavissa mahdollisimman laajan tavoitavuuden takaamiseksi. Työnantajan kannattaa ehdottomasti rakentaa omille verkkosivuilleen erillinen osio rekrytointia silmälläpitäen, jonka kautta työpanostaan tarjoavat hakijat pääsevät suoraan keskusteluyhteyteen yrityksen kanssa. Vaikka yrityksellä ei juuri kyseisellä hetkellä olisikaan avoimia työpaikkoja tarjolla, on potentiaaliselle hakijalle hyvä antaa mahdollisuus jättää esimerkiksi avoin hakemus myöhempää käyttöä varten. Tämä mahdollistaa sen, että kun yrityksessä seuraavaksi tarvitaan lisää työvoimaa, voidaan näitä kiinnostuksensa

osoittaneita hakijoita kontaktoida ennen avoimen rekrytointiprosessin aloittamista. (Markkanen 2005, 108.) Internetissä toimii useita verkkorekrytointipalveluihin keskittyviä yrityksiä, joiden kanssa yhteistyössä yrityksen on mahdollista rakentaa verkkosivulleen helppo ja toimiva kokonaisuus hakijoiden tavoittamiseksi ja kontaktien hallinnoimiseksi. Sähköisen rekrytointin nopeuden vuoksi myös hakemusten käsittelyn tulee tapahtua ripeästi ja ainakin sovitussa aikataulussa.

Yrityksessä on myös järkevää pohtia, minkälainen tieto yrityksestä on työnhakijan kannalta kiinnostavaa. Yrityksen asiakkaille suunnatut markkinointitekstit eivät välttämättä ole sitä kaikkein parasta työnantajamielikuvan rakentamista. Yrityksen henkilöstöpolitiikan, työntekijöiden urapolkujen sekä esimerkiksi henkilöstögallerian esittely verkkosivulla antaa potentiaalisille hakijoille olennaista ja kiinnostavaa tietoa yrityksestä. (Markkanen 2005, 107.)

5 TYÖNANTAJAMIELIKUVA

Työnantajamielikuvan käsite on abstrakti ja vaikeasti määriteltävä. Nimensä mukaisesti kyse on kuvasta, jonka yritys muodostaa ihmisten mielissä. Tästä kuvasta yrityksen ulkopuolinen henkilö rakentaa käsityksen siitä, minkälainen kyseinen yritys olisi työpaikkana. Työnantajamielikuvaa on yritetty mitata monin eri tavoin, mutta lopulta kaikki tutkimustulokset heijastavat myös vastaajien omaa arvomaailmaa ja sitä, miten yrityksen arvot sopivat näihin. (Valvisto 2005, 22.)

Käsitys yrityksistä muodostuu ihmisten mielissä vähitellen ja huomaamatta muun muassa mainosten, uutisten ja julkisuudessa esiintyvien ihmisten kautta. Mahdolliset yrityksessä työskentelevät tuttavat ja kaverit luovat omaa mielikuvaansa omien painotustensa sävyttäminä. Minimissään yrityksen mielikuvaa sävyttää yleinen käsitys yrityksen toimialasta. Kuluttajamarkkinoilla toimivat yritykset ovat aina kansan mielessä tunteempia kuin ne yritykset, joiden asiakkaana on pääosin muita yrityksiä. Työnantajamielikuva on osa yrityksen brändiä, se rakentuu hitaasti eikä kovin helposti muutu. Suurta näkyvyyttä julkisuudessa saavat negatiiviset uutiset yrityksen toimintaan liittyen saattavat kuitenkin nopeastikin heikentää yrityksen brändin positiivisuutta ja siten myös työnantajamielikuvaa. (Valvisto 2005, 23.)

5.1 Työnantajamielikuvan merkitys

Yrityksen työnantajamielikuva määrittää pitkälti sen, minkälaiset ihmiset ovat kiinnostuneita yrityksestä työpaikkana. Voidaan sanoa, että työnantajamielikuva on rekrytoinnin näkökulmasta yksi tärkeimmistä kulmakivistä osaavista tekijöistä kilpailtaessa. Vakava-rainen ja omalla alallaan ansioitunut menestyvä yritys ei esimerkiksi välttämättä ole nuoren osaajan mielestä kiinnostava työpaikka, mikäli sen näkyvyys sosiaalisessa mediassa on heikkoa tai jos yritys antaa itsestään muutoin kovin vanhakantaisen mielikuvan.

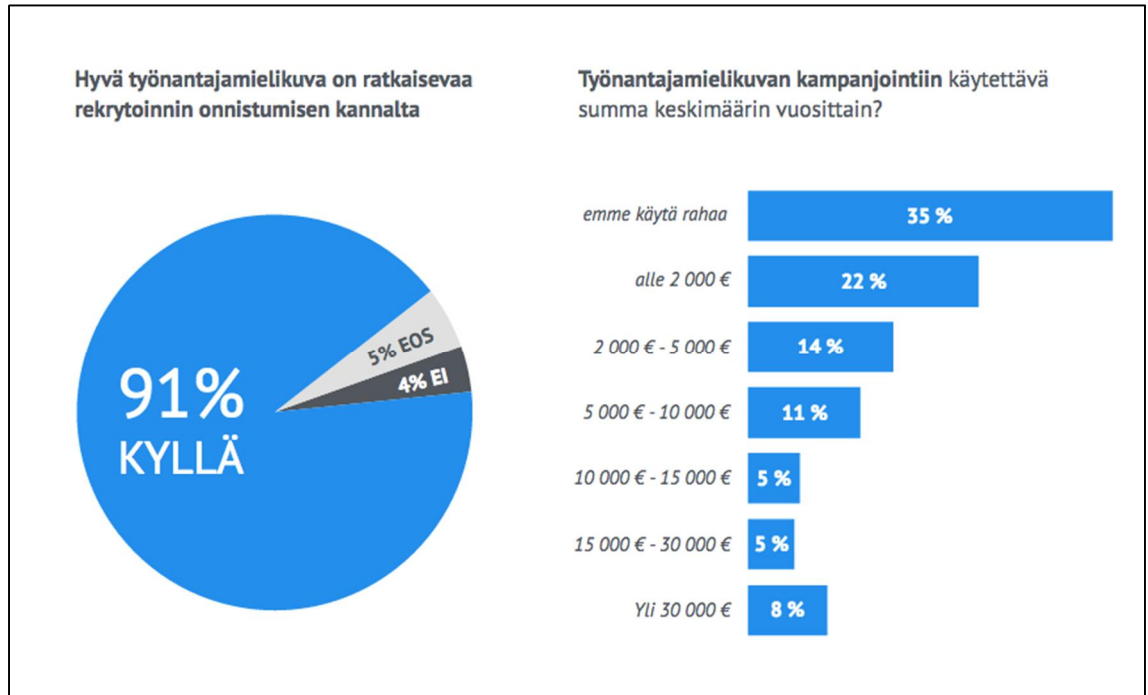
Työnantajamielikuva voidaan jakaa karkeasti kahteen osa-alueeseen, sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Sisäisellä työnantajamielikuvalla tarkoitetaan kuvaa, joka muodostuu yrityksen sisällä eli pääasiassa sitä kuvaa, joka yrityksen nykyisillä työntekijöillä on yrityksestä työnantajana. Ulkoisella työnantajamielikuvalla tarkoitetaan yrityksen ulkopuolisten henkilöiden mielikuvaa kyseisestä yrityksestä työnantajana.

Ulkopuolisten henkilöiden ei välttämättä tarvitse olla yrityksen palvelukseen hakeutumisesta suunnittelevia henkilöitä, vaan mukana tässä ryhmässä ovat myös henkilöstön perheenjäsenet ja tuttavat sekä muun muassa yhteistyökumppanit. Yhteistyökumppaneiden suuntaan yrityksen työnantajamielikuva on merkityksellisessä roolissa mm. alihankkijaa tai palveluntoimittajaa etsittäessä. Työnantajamielikuvalla on siis myös valtava liiketoiminnallinen merkitys. Jos sisäinen työnantajamielikuva on kunnossa, voi yritys hyödyntää sitä esimerkiksi markkinoinnissaan. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 67.)

Rekrytoinnin kannalta on kriittisen tärkeää, että yritys tuntee omat tarpeensa ja sen, minkälaista henkilöstöä he riveihinsä kaipaavat. Tämän lisäksi tulisi tuntea mahdollisimman tarkkaan, minkälainen työnantajamielikuva kyseiseen hakijajoukkoon vetoaa. Jos tarkoituksena on rekrytoida yrityksen palvelukseen esimerkiksi vasta valmistuneita nuoria osaajia, on työnantajamielikuvan oltava heidän näkökulmastaan tuore ja mielenkiintoinen ja yrityksen on pystyttävä omalla mielikuvamarkkinoinnillaan vastaamaan tähän tarpeeseen.

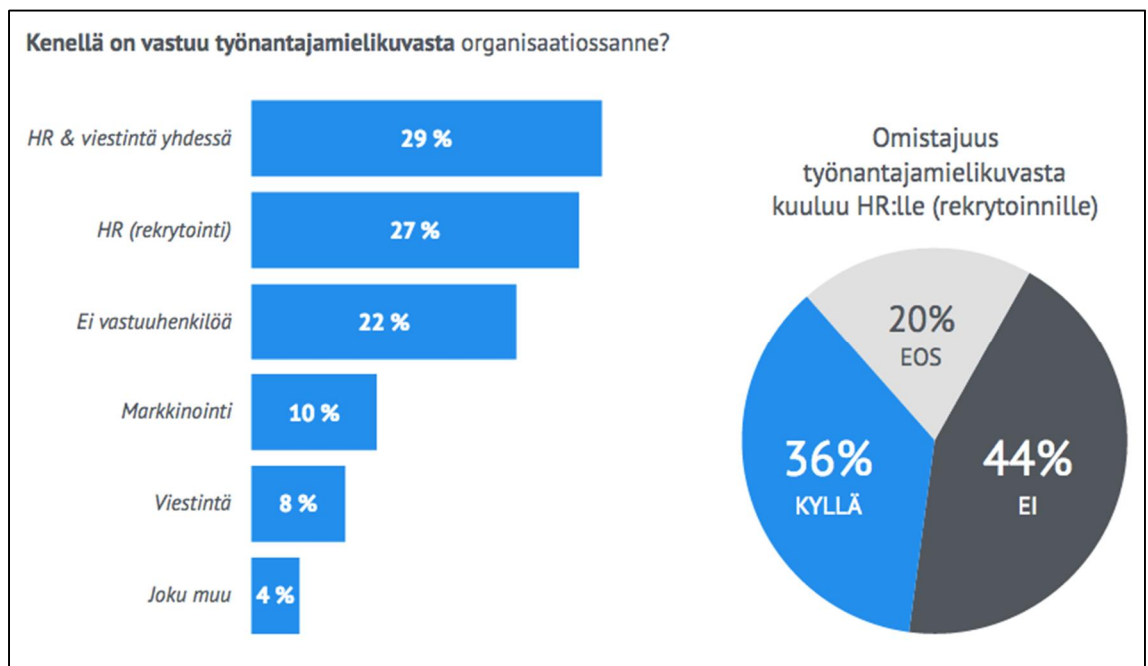
Työnantajamielikuvan merkitys rekrytoinnissa tunnustetaan jo valtaosassa yrityksiä hyvin merkitykselliseksi, tästä huolimatta yrityksen käyttävät edelleen hyvin minimaalisesti rahaa ja resurssia sen tietoiseen kehittämiseen ja haltuunottoon. Suurimmassa osassa yrityksiä markkinointia tehdään kyllä tehokkaasti asiakkaille, mutta työnantajamielikuvan tietoinen kehitys on jäänyt kokonaan tai suurilta osin huomioon ottamatta.

Duunitorin kansallisen rekrytointikyselyn 2016 (vastaajina 158 HR- ammattilaista) mukaan 91 % vastaajista ilmoitti kokevansa työnantajamielikuvan ratkaisevan tärkeäksi rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Tästä huolimatta 35 % vastaajista ilmoitti, ettei heidän yrityksessään käytetä työnantajamielikuvan kehittämiseen lainkaan rahaa.



Kuva 2. Työnantajamielikuvan merkityksellisyys ja siihen käytettävä taloudellinen panostus (Duunitori 2016).

Samassa tutkimuksessa selvitettiin myös vastaajien käsitystä siitä, kenelle työnantajamielikuvan kehittäminen yrityksessä kuuluu.



Kuva 3. Työnantajamielikuvan vastuu yrityksessä (Duunitori 2016).

Tutkimuksessa 44 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei vastuu työnantajamielikuvasta kuulu HR:lle. 22 % vastaajista kertoi, ettei heidän organisaatiossaan asia kuulu kenenkään vastuulle. Tutkimus osoittaa, että työnantajamielikuvan kehitys on monissa organisaatioissa etäinen asia, eikä sitä ainakaan selvästi ole vastuutettu tietyn osaston hoidettavaksi kokonaisuutena. Todellisuudessa HR:n ja viestinnän sekä markkinoinnin yhteistyöllä tehtävä työnantajamielikuvan haltuunotto toimisi todennäköisesti kokonaisuutena parhaiten.

5.2 Työnantajamielikuvan haltuunotto

Kuten aiemmin käsitellyt tutkimustulokset osoittavat, on työnantajamielikuva monissa yrityksissä edelleen etäinen ja huonosti hahmotettu kokonaisuus. Jää arvailun varaan, eikö suomalaisessa työelämässä vielä todellisuudessa ymmärretä tämän merkitystä lainkaan vai onko asian heikohkole hoitamiselle syynä enemmänkin se, että asiaan ei koeta voitavan merkittävästi vaikuttaa. On totta, että suurin osa työnantajamielikuvasta muodostuu yrityksen toiminnan kokonaisuudesta ja että tietoisilla toimenpiteillä työnantajamielikuvan parantamiseksi voidaan asiaan vaikuttaa vain rajallisesti. Pahinta yrityksen kannalta kuitenkin on, mikäli työnantajamielikuvan merkitys unohdetaan kokonaan ja annetaan ihmisten muodostaa yrityksestä työpaikkana juuri sellainen käsitys, joka yrityksen normaalin liiketoiminnan kautta muodostuu.

Työnantajamielikuvan haltuunottoa tulee edeltää nykytilanteen mahdollisimman tarkka kartoitus, jotta vältytään ristiriitaisen tiedon levittämiseltä. Kartoitus on paras tehdä yrityksessä itse, sillä vain yrityksellä itsellään on riittävät tiedot asian realistiseen arviointiin. Apuna voi tuki käyttää erilaisia markkinatutkimuksia ja näitä tarjoavia konsulttiyrityksiä, kaikkea tiedonhankintaa ei tarvitse itse tehdä. Ristiriitaiset tiedot esimerkiksi yrityksen nykyisten työntekijöiden antaman mielikuvan ja yrityksen suorittaman kampanjoinnin välillä aiheuttaa usein epäluottamusta yrityksen toimintaa kohtaan. Perusasioiden on siis oltava kunnossa ennen kuin työnantajamielikuvaa lähdetään tietoisesti kehittämään. Tyytyväinen työntekijä on kuitenkin viime kädessä edustamansa yrityksen paras mainos alalla kuin alalla, mitä työnantajamielikuvaan tulee. Työnantajamielikuvan kehitys tuleekin aloittaa yrityksen sisäisesti työnantajamielikuvasta. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat palkkauksen lisäksi urakehitysmahdollisuudet, työn kiinnostavuus, työil-

mapiiri ja oman työn kehittämismahdollisuudet (Korpi ym. 2012, 69). Kun sisäinen kuva on kunnossa, on sen pohjalta mahdollista lähteä kehittämään ulkoista kuvaa toivottuun suuntaan niin, että viestintä on uskottavaa ja yhdenmukaista tulevaisuudessakin. Yksi tärkeimmistä työnantajamielikuvan mittareista on se, miten rekrytoidut ihmiset viihtyvät ja onnistuvat työssään. Jos työnantajamielikuvan luominen on onnistunut positiivisella mutta realistisella tavalla, on onnistuneen rekrytoinnin todennäköisyys paljon suurempi. Työnantajamielikuva on silloin hyvällä tasolla, kun työntekijä tulee töihin ja huomaa olevansa juuri sellaisessa paikassa, kuin mitä esimerkiksi verkossa nähdyt viestit antoivat ymmärtää. (Korpi ym. 2016, 96.)

Työnantajamielikuvan haltuunoton ensimmäinen askel on laatia kartoituksen pohjalta työnantajamielikuvan kehityssuunnitelma. Koska työnantajamielikuvan tietoinen kehittäminen vaatii jatkuvia aktiivisia toimia mm. verkossa, tulee suunnitelluilla toimenpiteillä olla vähintään yksi nimetty vastuhenkilö. Lisäksi yrityksen koosta ja siitä, mitä halutaan viestiä, riippuen tarvitaan joko yksi tai useampia sisällöntuottajia eri sivustoille. Kokonaisuuden hallinnan kannalta on tärkeää, että vastuhenkilöllä on riittävät tiedot ja taidot eri medioissa toimimisesta ja yrityksen viestinnällisestä strategiasta kokonaisuutena.

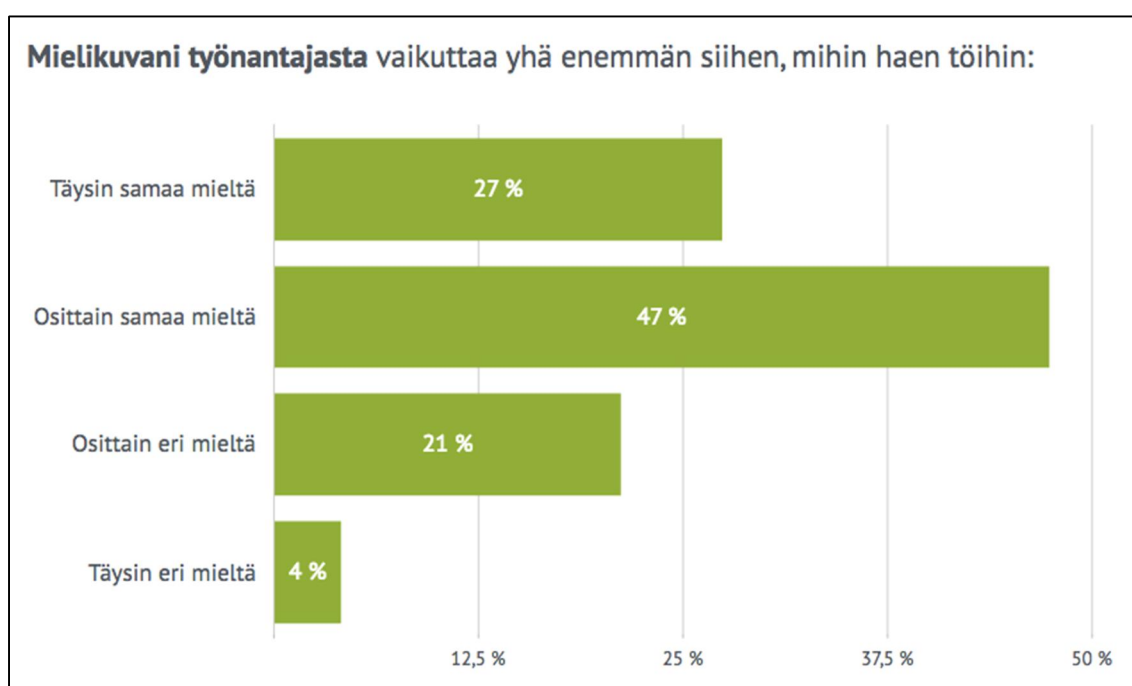
5.3 Ulkoisen työnantajamielikuvan säännöllinen kehittäminen

Sosiaalisen median ja muun verkkosisällön merkityksestä tulevaisuuden liike-elämässä johtuen tämä osio keskittyy tehtäviin toimiin edellä mainituissa kanavissa. Kuten aiemmin on todettu, myös kaikella muulla yrityksen toiminnalla on merkitystä työnantajamielikuvan rakentamisessa. Tästä huolimatta aktiiviset kehitystoimet on luontevinta aloittaa sosiaalisen median kanavissa, kun yrityksen sisäinen työnantajamielikuva on ensin saatu kuntoon.

Yrityksen oman henkilöstön näkyminen omilla nimillään ja profiileillaan sosiaalisessa mediassa on tehokas keino välittää realistista työnantajamielikuvaa yrityksen ulkopuolelle. Työntekijöiden näkyvyydessä todenmukaisuus ja suhteellisuus yrityksen muuhun viestintään on niin ikään tärkeässä asemassa, ei niinkään se, että kaikki yritystä koskevat tiedot olisivat aina pelkkää positiivista ylistystä. Jos henkilöstö viihtyy työssään ja kokee sen mielenkiintoiseksi, kannattaa yrityksessä ilman muuta tukea henkilöstön aktiivisuutta sosiaalisessa mediassa. (Korpi ym. 2012, 75.)

Hyvin harvassa yrityksessä henkilöstön voimaan yrityksen työnantajamielikuvan markkinoinnissa on havahduttu siinä määrin, että asiaan olisi keskitetty resursseja merkittävästi. Samaten henkilöstön koulutus sosiaalisessa mediassa toimimiseen koetaan edelleen monissa yrityksissä ja myös työntekijöiden suunnalta jollain lailla heidän ilmaisunvapauttaan rajoittavana toimintana. Tarkoitushan henkilöstön ohjaamisella ei millään muotoa ole rajoittaa vaan lähinnä ohjata toimintaa yhteisen tavoitteen kannalta toivottuun suuntaan.

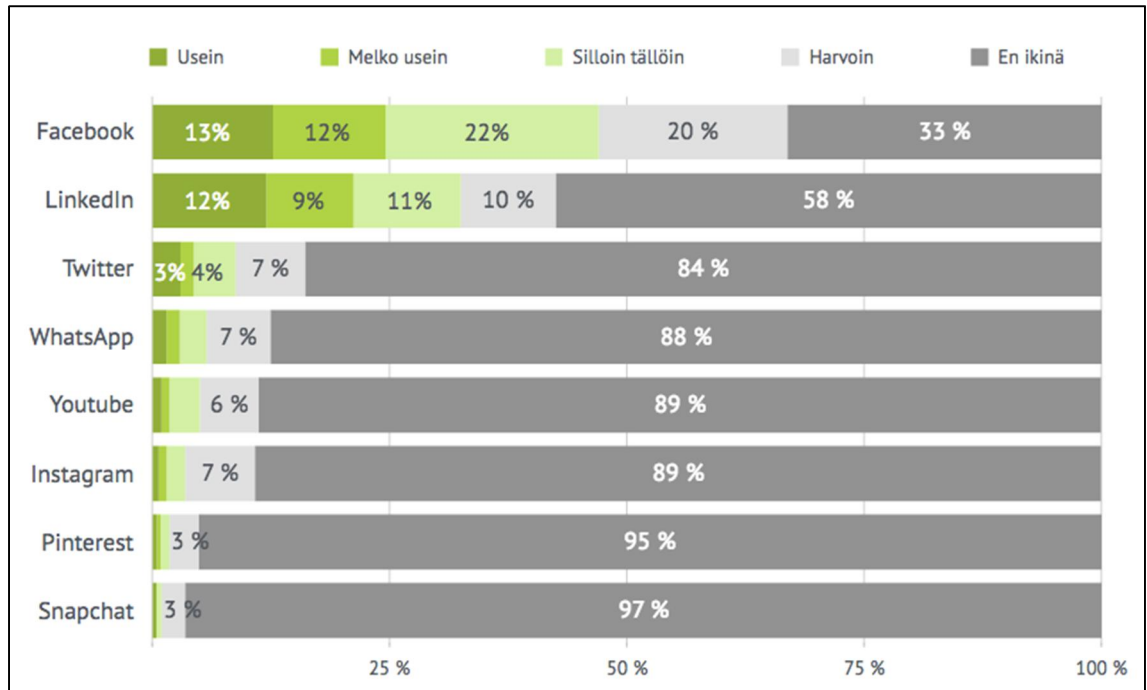
Duunitorin 2015 toteuttamassa kansallisessa työnhakijatutkimuksessa (1024 vastaajaa) tutkittiin työnantajamielikuvan merkitystä työnhakijan näkökulmasta.



Kuva 4. Työnantajamielikuvan merkitys työtä haettaessa. (Duunitori 2015).

74 % vastaajista oli joko täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että mielikuva työnantajasta vaikuttaa yhä enemmän siihen, mistä töitä haetaan. Vastaavasti osittain eri mieltä samasta kysymyksestä oli 21 % vastaajista ja täysin eri mieltä vain 4 % vastaajista. Tämän tutkimuksenkin valossa voidaan todeta, että työnhakijamarkkinoilla työnantajamielikuvan merkitys kasvaa jatkuvasti ja on oletettavaa, että tulevaisuudessa se tulee olemaan yksi tärkeimmistä yrityksen erottuvuustekijöistä hyvin kilpailluilla markkinoilla henkilöstön hankinnassa.

Samassa tutkimuksessa tutkittiin myös työnhakijoiden sosiaalisen median käyttöä uutta työpaikkaa etsittäessä. Tutkimuksen mukaan eniten työn hakemisessa hyödynnettiin Facebookia, jota 25 % vastaajista ilmoitti käyttävänsä työnhakuun joko usein tai melko usein. LinkedIn oli työnhaussa toiseksi käytetyin sosiaalinen media, 21 % vastaajista ilmoitti käyttävänsä sitä joko usein tai melko usein.



Kuva 5. Sosiaalisen median käyttö työnhaussa (Duunitori 2015).

Kun mukaan lasketaan ne vastaajat, jotka ilmoittivat käyttävänsä edellä mainittuja palveluja työnhakuun silloin tällöin, käyttää Facebookia työnhakuun jo lähes puolet eli 47 % vastaajista ja LinkedIniä 32 % vastaajista. Tämän tutkimuksen valossa voidaan todeta, että kun yritys haluaa rekrytoinnin näkökulmasta aktivoitua sosiaalisessa mediassa, ovat Facebook ja LinkedIn ne kanavat, joista kannattaa aloittaa.

Työnantajamielikuvan kehittäminen ei ole pikainen projekti sosiaalisessa mediassa. Kehitystyö vaatii jatkuvia aktiivisia toimenpiteitä ja tuoretta sisältöä useissa eri kanavissa jotta yritystä seuraavat henkilöt jaksavat kiinnostua yrityksestä ja siten levittää siitä positiivista viestiä eteenpäin.

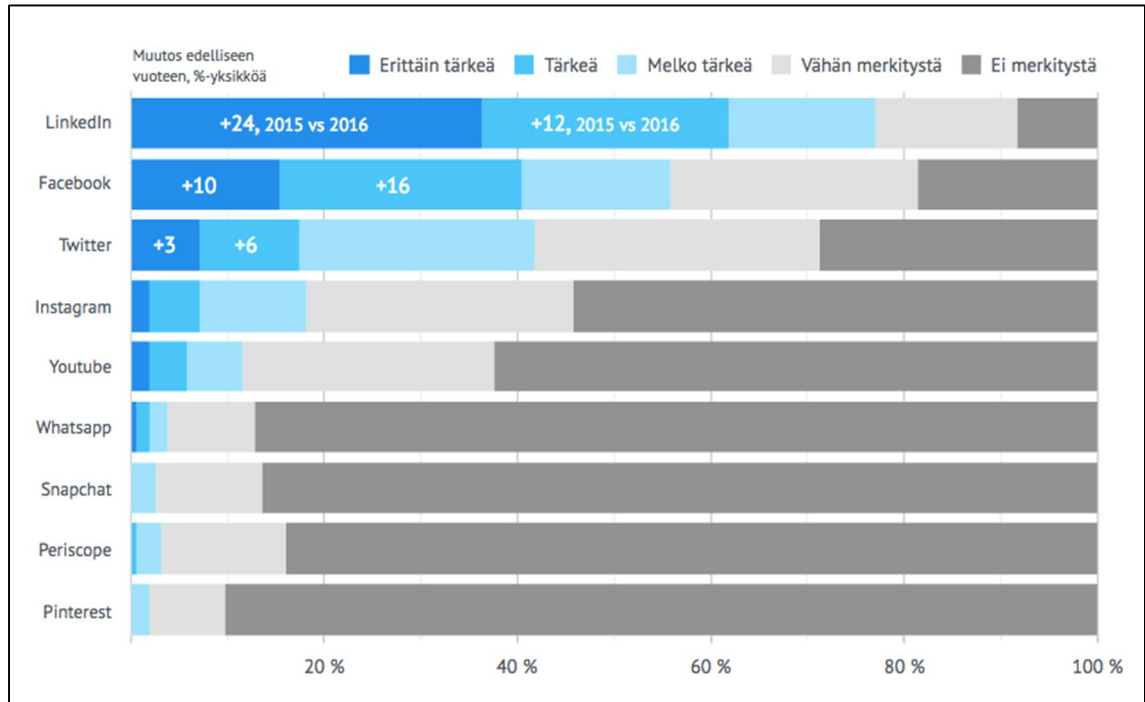
”Voit toimia esimerkiksi näin: lataa video maanantaina Youtubeen ja linkitä se Facebookiin ja Twitteriin. Lisää videosta audioversio ladattavaksi tiistaina yhdessä siihen liittyvän blogitekstin kanssa ja linkitä nämä jälleen Facebookiin ja Twitteriin. Lataa asi-

aan liittyviä kuvia keskiviikkona kuvapalveluun ja Facebookiin ja lisää linkki Twitteriin. Mieti teemaan liittyvä kysymys LinkedIn- kysymyksiin torstaina. Perjantaina voit vetää viikon tapahtumat yhteen uudella videolla, blogipostauksella tai LinkedIn- ryhmässä. Ja linkit jälleen Twitteriin” (Korpi ym. 2012, 84.)

Edellä mainittu esimerkki on viety jo melko pitkälle eikä kaikille yrityksille ole välttämättä hyödyllistä tavoitella aivan kuvatun kaltaista someaktiivisuutta. Joka tapauksessa on tärkeää tiedostaa sosiaalisen median eri kanavien tarjoamat mahdollisuudet ja niiden välinen yhteys. Eri kanavissa tavoitetaan tehokkaasti myös eri kohderyhmiä, joten toiminnan laajempi tarkastelu on tarpeen kokonaisuuden ymmärtämiseksi ja haluttuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Kun yritys on aktiivinen sosiaalisessa mediassa muutenkin, tavoittavat esimerkiksi ilmoitukset avoimista työpaikoista yrityksestä muutenkin kiinnostuneita hakijoita tehokkaasti. Muu ajantasainen sisällöntuotto puolustaa kuitenkin myös paikkaansa, sillä se rakentaa hyvää mielikuvapohjaa tulevia rekrytointeja silmälläpitäen. (Korpi ym. 2012, 86.)

5.4 Sosiaalisen median kanavien tärkeys työnantajan näkökulmasta

Duunitorin rekrytointitutkimus antaa hyvän kuvan suomalaisten työnantajien näkemyksestä sosiaalisen median osalta. LinkedInin merkitys on kokenut valtavan nousun verrattessa 2015 ja 2016 tehtyjä tutkimuksia, samaten Facebookin merkitys on noussut merkittävästi.



Kuva 6. Sosiaalisen median merkitys rekrytoinnissa (Duunitori 2016).

LinkedIn:n kokee vähintään melko tärkeäksi sosiaalisen median kanavaksi rekrytoinnissa jo lähes 80 % vastaajista, Facebookin kokee vähintään melko tärkeäksi n. 55 % tutkimukseen vastanneista. Facebookin ja LinkedInin merkitys työnantajien mielissä heijastelee sen tärkeyttä työnhakijoiden mielissä. Tämä kertoo, että työnantajat ovat varsin hyvin perillä siitä, missä sosiaalisen median kanavassa olisi tärkeää toimia aktiivisesti rekrytoinnin edistämiseksi. Ikävä kyllä näiden tutkimusten tai muun saatavilla olevan tiedon pohjalta on mahdotonta sanoa, minkä verran todellisuudessa näihin toimiin työnantajien toimesta panostetaan. On kuitenkin hyvä asia, että tarpeet on monissa yrityksissä tunnustettu oikein, tämän pohjalta on hyvä lähteä tekemään käytännön toimenpiteitä tehokkaasti.

5.5 LinkedIn

LinkedInin hyödyt nähdään monesti enemmänkin työnhaun tai passiivisten kandidaattien etsimisen kannalta, mutta se toimii myös erinomaisena apuvälineenä yrityksen työnantajamielikuvan kehittämiseen (Korpi ym. 2012, 102). LinkedIn on sosiaalisena mediana lähes puhtaasti ammattimaiseen käyttöön suunniteltu sivusto, ja pitää sisällään hyvin vähän viihteellistä sisältöä. LinkedInin voima perustuu sinänsä samoihin

perusedellytykseen kuin muidenkin sosiaalisten medioiden, verkostoituminen ja sitä kautta tapahtuva viestintä on LinkedInin perusajatus.

LinkedIn sisältää yksityishenkilöiden profiilien, jotka samalla ajavat CV:iden virkaa, lisäksi huomattavan määrän yritysten profiileja. Yritysprofiilin luominen LinkedIniin on maksutonta, mutta rahalla saa ostettua palveluun laajempia käyttömahdollisuuksia muun muassa rekrytointia silmällä pitäen. LinkedIn sisältää esimerkiksi maksullisena lisäominaisuutena Careers- välilehden, jolla yritys voi erikseen ilmoittaa avoimet työpaikkansa ja ohjata sitä kautta tulevat kontaktit suoraan hakemusten käsittelyyn tarkoitettuun järjestelmään.

Kokonaisuutena LinkedInin käyttö on sekä yksittäisen henkilön, että yrityksen kannalta helppoa, edullista ja yksinkertaista. LinkedIn tarjoaa erinomaisen kanavan kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen työmarkkinoilla ja tehtyjen tutkimusten perusteella tämä asia on todettu niin HR- ammattilaisten kuin työnhakijoidenkin keskuudessa. LinkedIn tarjoaa myös hyvän alustan työnantajamielikuvan kehittämiseen ammattimaisessa verkko- ympäristössä. On kuitenkin muistettava, että työnantajamielikuvan kehittäminen vaatii aktiivista ja täsmällistä läsnäoloa ja tuoreita sisältöjä, pelkkä yritysprofiilin avaaminen ei juurikaan työnantajamielikuvaa paranna.

5.6 Facebook

Facebookin valtava käyttäjäkunta tarkoittaa sitä, että jokaisen yrityksen kannattaisi olla näkyvillä Facebookissa, olipa kyseessä sitten myynti, markkinointi, rekrytointi tai työnantajamielikuvan kehittäminen (Korpi ym. 2012, 114). Facebook toimii erityisen hyvin yritysmielikuvan ja työnantajamielikuvan kehittämiseen, sillä se tavoittaa merkittävän osan suomalaisesta väestöstä jopa päivätasolla. Vaikka monet suomalaisetkin yritykset ovat luoneet Facebook- sivuilleen erikseen rekrytointiin keskittyviä välilehtiä, ei Facebook toiminnallisuuksiltaan vastaa rekrytoinnin kanavana esimerkiksi LinkedIniä. Toisaalta Facebookin viihteellisyyden vuoksi se mahdollistaa yrityksille huomattavasti laajemmat markkinoinnin ja mielikuvien luomisen keinot kuin monet kilpailijansa. Asian voi myös nähdä niin, että jos LinkedInin kautta pyritään selkeästi rekrytoimaan enimmäkseen asiantuntija-, esimies- ja johtotehtäviin, niin Facebookin kautta voidaan tavoitella tehokkaasti perustyötä tekeviä henkilöitä kuten esimerkiksi kaupan alan työntekijöitä tai rakennustyöläisiä (Korpi ym. 2012, 116). Facebook toimii myös melko hyvin yrityksen työntekijöiden sisäiseen viestintään suljettujen ryhmiensä kautta. Suuremmat yritykset

eivät tätä vaihtoehtoa kuitenkaan useinkaan suosi, sillä Facebookin tietoturvaominaisuuksien ei useinkaan koeta olevan riittävällä tasolla luottamuksellisen, yrityksen sisälle tarkoitetun tiedon käsittelyyn ja hallittuun levittämiseen.

6 TYÖHAKEMUSTEN KÄSITTELY JA HAASTATTELUT

Sähköinen rekrytointi on tehnyt rekrytointiprojekteista nopeampoisia ja helpottanut suurten hakijamäärien löytymistä. Edelleen kuitenkin rekrytointiprojektin tärkeimmät vaiheet, työhakemusten käsittely ja varsinaiset työhaastattelut ovat yhtä tärkeässä roolissa kuin aiemminkin. Nämä edellä mainitut työvaiheet vievät myös yleensä rekrytointiprojektiin varatusta ajasta leijonanosan. Työhakemusten käsittelyä helpottamaan on syntynyt useita verkossa toimivia palveluja, mutta monet yritykset käyttävät edelleen pääsääntöisesti sähköpostia työhakemusten vastaanottamiseen.

Työhaastattelujen merkitys, suoritettiin ne sitten kasvokkain tai esimerkiksi Skypen välityksellä, ei juurikaan ole vähentynyt rekrytoinnin sähköistymisen myötä. Henkilökohdainen tapaaminen koetaan edelleen hyvin tärkeäksi toimeksi hakijan sopivuutta arvioitaessa. Perinteisten työhaastattelujen rinnalla joko erikseen tai näihin yhdistettynä ovat erilaiset soveltuvuusarviointit lisänneet suosiotaan jatkuvasti. Mitä haastavampiin tehtäviin henkilöä haetaan, sitä tarkemmin yleensä halutaan selvittää hakijan sopivuutta kyseessä oleviin tehtäviin. Osa soveltuvuusarvioinneista pohjautuu lähinnä hakijan sosiaalisen puolen tutkimiseen, mutta osassa pyritään hyvinkin tarkkaan tutkimaan hakijan ominaisuuksia tieteellisin keinoin.

Kokonaisuutena työhakemusten käsittely ja haastatteluvaihe on yksi rekrytoinnin tärkeimmistä osa-alueista, ei toki vähiten siksi että tämä vaihe johtaa yleensä henkilön valintaan ja palkkaamiseen. Toisekseen työnhakijoiden saama kohtelu on omiaan joko parantamaan tai merkittävästi heikentämään kyseisen yrityksen työnantajamielikuvaa. Tulevalle työntekijälle jokainen rekrytointiprojektin aikana työntajaan saatu kontakti alkaa hiljalleen muodostaa sitä käsitystä, joka työntekijällä yrityksestä on kun hän työssä aloittaa. Voidaan hyvinkin ajatella, että tulevan työntekijän perehdytys yrityksen toimintatapoihin alkaa viimeistään siinä vaiheessa, kun hän vastaanottaa ensimmäisen viestin yritykseltä rekrytointiprojektin etenemiseen liittyen.

6.1 Työhakemusten vastaanotto ja käsittely

Työhakemusten vastaanotto voidaan tehdä joko sähköistä järjestelmää käyttäen tai perinteisesti sähköpostilla. Paperiset työhakemukset alkavat olla historiaa, vaikka niidenkin toimittaminen joissain tapauksissa mm. kunnallisen puolen tehtäviin on edelleen

mahdollista. Pääsääntöisesti rekrytoivat yritykset toivovat työhakemukset liitteineen nykyään sähköisenä. Rekrytointijärjestelmistä erityisesti videohakemuksia tuottava Recruitby.net sekä verkkopohjaisen hakemusten käsittelyportaalin tarjoava Laura ovat viime vuosina kasvattaneet suosiotaan.



Kuva 7. Hakemusten vastaanottoon käytetyt työkalut (Duunitori, 2016).

Duunitorin kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan kuitenkin edelleen 47 % yrityksistä käyttää hakemusten vastaanottamiseen sähköpostia. Pienissä yrityksissä, joissa ei erikseen ole HR- osastoa tai rekrytoinnista vastaavia henkilöitä, sähköpostin käyttö on vielä huomattavasti tätä lukua yleisempää. Sähköposti on sinänsä toimiva väline hakemusten vastaanottoon, mutta suurten hakemusmäärien luokittelu ja käsittelyvaiheen seuranta täytyy tällöin toteuttaa jollain muulla tavalla. Yritykset, joiden rekrytointiprosessit ovat jatkuvia ja rekrytointiprojektit toistuvia, ovat yleensä havainneet jonkin järjestelmän käytön kustannustehokkaaksi sen säästämisen ajan vuoksi. Rekrytointijärjestelmän kautta on myös helppo pitää yhteyttä suureenkin joukkoon hakijoita ja pitää heidät ajan tasalla rekrytointiprojektin etenemisestä. Tämä parantaa osaltaan hakijoiden kokemusta yrityksen rekrytoinnista merkittävästi.

Hakemusten alustava luokittelu voi olla tarpeen, mikäli hakemuksia saadaan suuri määrä. Hakemukset voidaan lajitella käsittelyn alkuvaiheessa esimerkiksi kolmeen eri kategoriaan:

1. Hakemukset, jotka selkeästi täyttävät tärkeimmät asetetut kriteerit ja vaatimukset
2. Hakemukset, jotka eivät täydellisesti täytä kriteerejä, mutta joiden joukossa voi olla potentiaalisia hakijoita
3. Hakemukset, jotka eivät lainkaan täytä kriteerejä

(Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006, 48)

Kolmannen ryhmän hakemuksiin ei alustavan käsittelyn jälkeen kannata käyttää kovinkaan paljon aikaa. Kohtelias kiitos mielenkiinnosta hakijan suuntaan on monissa tapauksissa riittävä toimenpide.

Hakemusten käsittelyssä tulee ensisijaisesti keskittyä alkurajauksen jälkeen ensimmäiseen ryhmään kuuluviin hakemuksiin. Mikäli hakemuksia tässäkin ryhmässä on erittäin paljon, voidaan varsinaiseen rekrytointihaastatteluun kutsuttavien hakijoiden määrää rajata edelleen esimerkiksi puhelin- tai skype- haastatteluiden avulla. Jos taas jossain haastatteluprosessin vaiheessa havaitaan, ettei ensimmäisessä ryhmässä ole riittävästi potentiaalisia hakijoita jäljellä, voidaan toiseen ryhmään sijoitetut hakemukset käydä uudelleen läpi hieman aiempaa sallivammin perustein (Honkaniemi ym. 2006, 48).

Työhakemusten käsittelyvaihe on yksi rekrytointiprojektin eniten aikaa vievistä toimenpiteistä. Rekrytointiprojektin alkuvaiheessa tarpeen määrittelyyn ja työtehtävän kuvaukseen käytetty aika usein kuitenkin helpottaa tätä vaihetta merkittävästi, kun täysin tehtävään sopimattomia hakijoita on vähemmän ja heidät on helpompi erottaa pätevien hakijoiden joukosta.

6.2 Rekrytointihaastattelu ja tiedon hankinta

Rekrytointihaastattelu on tärkein menetelmä tiedon keräämiseen työntekijäkandidaateista. Mikäli yrityksen palveluksessa on henkilöstöasiantuntija, voi hän suorittaa alkuvaiheen haastattelut hyvin yksinkin, ja ottaa vasta esimerkiksi toiselle haastattelukierrokselle mukaan rekrytoitavan henkilön tukevan esimiehen. Erityisesti myöhemmillä haastattelukierroksilla on eduksi, mikäli haastattelijoita on enemmän kuin yksi. Useampi haastattelijaa ehtii tehdä samassa ajassa haastateltavasta enemmän havaintoja ja saatava loppunäkemyks on usein siten myös objektiivisempi. (Österberg 2014, 101.)

Itse haastattelun toteuttamiseen on mm. yrityksen toimintamallien ja rekrytointihaastattelijan kokemuksen myötä mahdollista valita useita eri malleja. Perinteisin työhaastattelumalli on strukturoitu haastattelu, jossa haastattelija esittää hakijalle valmiiksi mietittyjä kysymyksiä ja kirjaa lyhyesti ylös tämän niihin antamia vastauksia. Strukturoitu haastattelu on monissa tapauksissa käyttökelpoisin vaihtoehto erityisesti silloin, kun haastattelija haluaa saada haastattelutilanteesta irti sellaista tietoa, jota voidaan vertailla muihin hakijoihin. Valmiiksi mietittyjen kysymysten lisäksi haastattelu voi sisältää tarkentavia kysymyksiä, jotka on kohdennettu juuri tietylle hakijalle tämän antamien vastausten perusteella.

Österbergin (2014, 101) mukaan haastattelijan tulisi havainnoida hakijasta varsinaisten kysymyksiin esitettyjen vastausten lisäksi ainakin seuraavia asioita:

- onko hakijan pukeutuminen siisti ja yleiskuva huoliteltu
- saapuuko hakija paikalle täsmällisesti
- millainen kädenpuristus hakijalla on, katsooko hakija silmiin
- onko hakija hankkinut tietoa yrityksestä, mistä hakija on saanut tietoa
- millä perusteella hakija kiinnostui yrityksestä ja avoimena olevasta tehtävästä
- millainen on hakijan persoona, kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet
- miksi juuri hän olisi paras hakija
- ovatko hakijan vastaukset todenmukaisia, selkeitä ja johdonmukaisia
- löytääkö hakija itsestään huonoja puolia ”helposti” vai näkeekö hän ne oman kehittämisen kohteina ja henkilökohtaisina oppimistapahtumina, asioina, joissa on parantamisen varaa
- osoittaako hakija kiinnostusta ja aktiivisuutta tekemällä kysymyksiä haastattelun aikana tai lopussa

Mitä kokeneempi haastattelija on, sitä helpommin haastattelija pystyy aistimaan yllä mainittuja asioita hakijasta sen kummemmin miettimättä. Tämä toteutuu erityisesti, mikäli haastattelijalla on pitkä kokemus yrityksen palveluksesta ja hän on hyvin tietoinen siitä, minkälaista työntekijää avoimeen tehtävään ollaan hakemassa. Mikäli haastattelun suorittaa yrityksen ulkopuolinen rekrytointikonsultti tai haastattelija on kokemattomampi, on yllä mainittujenkin asioiden osalta muistiinpanojen tekeminen ensiarvoisen tärkeää. Hakijasta voi myös ottaa tämän suostumuksella haastattelutilanteessa kuvan, tämä helpottaa hakijoista muodostuneiden mielikuvien hyödyntämistä rekrytoinnin myöhemmissä vaiheissa.

6.3 Lainsäädäntö ja kielletyt kysymykset

Vaikka rekryointihaastattelussa kysyttävät kysymykset voivat olla lähes minkälaisia tahansa, tulee kuitenkin kysymykset laatia hyvällä maulla ja ammattimaisella otteella. Haastattelijan on myös oltava tietoinen siitä, mitkä asiat eivät saa olla henkilövalinnan kriteerejä ja minkälaisia kysymyksiä ei työsopimuslain, henkilötietolain taikka yhdenvertaisuuslain nojalla saa hakijalta kysyä.

”Ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen.” (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014)

Yhdenvertaisuuslain asettaman syrjintäkiellon lisäksi on rekryointiprosessissa huomioitava henkilötietolain asettamat rajoitukset tiettyjen arkaluontoiseksi katsottujen tietojen keräämisen kiellolle.

Henkilötietolaki (1999/523) kieltää seuraavien tietojen keräämisen ilman vakavaa perustetta:

Arkaluonteisten henkilötietojen käsittely on kielletty. Arkaluonteisina tietoina pidetään henkilötietoja, jotka kuvaavat tai on tarkoitettu kuvaamaan:

- 1) rotua tai etnistä alkuperää;
- 2) henkilön yhteiskunnallista, poliittista tai uskonnollista vakaumusta tai ammattiliittoon kuulumista;
- 3) rikollista tekoa, rangaistusta tai muuta rikoksen seuraamusta;
- 4) henkilön terveydentilaa, sairautta tai vammaisuutta taikka häneen kohdistettuja hoitotoimenpiteitä tai niihin verrattavia toimia;
- 5) henkilön seksuaalista suuntautumista tai käyttäytymistä; taikka
- 6) henkilön sosiaalihuollon tarvetta tai hänen saamiaan sosiaalihuollon palveluja, tukitoimia ja muita sosiaalihuollon etuuksia.

Lain kiellosta huolimatta edellä mainittujen asioiden kysyminen haastattelutilanteessa on mahdollista, mikäli kysymiseen on olemassa erityiset perusteet. Haastattelijan ja

rekrytoivan yrityksen on kuitenkin tarvittaessa pystyttävä osoittamaan laillisen perusteen olemassaolo.

Haastattelutilanteessa työnhakija halutessaan voi kertoa itsestään myös yllä mainittuja arkaluontoisia tietoja. Lain kirjaimen kannalta olennaista on, ettei haastattelija aktiivisesti pyri näitä tietoja keräämään. Arkaluontoisina pidettyjä tietoja ei myöskään tule kirjata ylös haastattelulomakkeille tai muuhun vastaavaan kirjalliseen tietokantaan. Suullista tiedon käsittelyä ei katsota lain silmissä arkaluontoisten henkilötietojen käsittelyksi. (Markkanen 2009, 127.)

Tietosuojavaltuutetun toimiston näkemyksen mukaan myöskään hakijan taustojen selvittäminen internetin hakukoneiden avulla ei ole sallittua ilman hakijan lupaa. Asia on kuitenkin edelleen ristiriitainen, sillä erityisesti hakijan itsensä internetiin tuottaman sisällön voidaan katsoa olevan vapaasti käytettävissä mihin tahansa tarkoitukseen. Olettavaa on, että lähitulevaisuudessa tähänkin asiaan tullaan saamaan jonkinlainen linjanveto, todennäköisesti jonkin oikeusasteen ennakkopäätöksen myötä. Henkilökohtaisten tietojen tallentaminen tallennusformaateista riippumatta on kuitenkin näissäkin tapauksissa yksiselitteisesti kielletty ilman henkilön nimenomaista suostumusta.

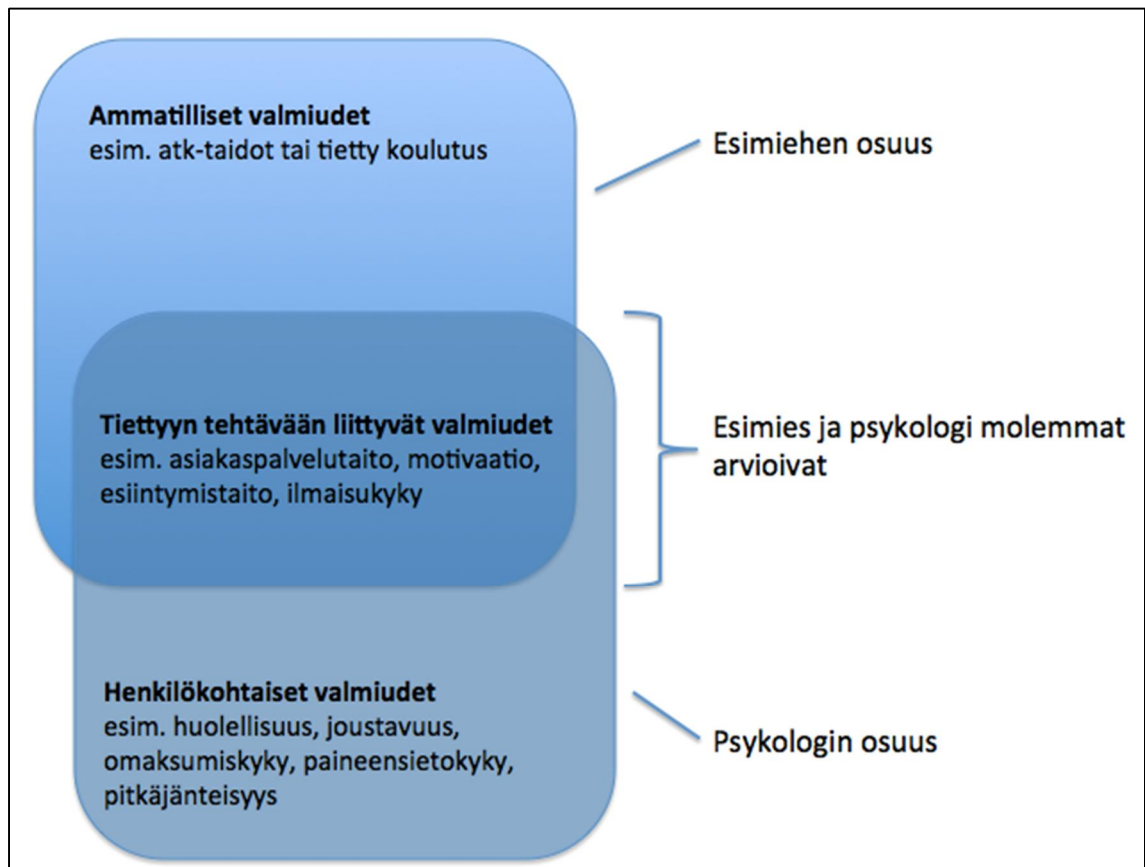
6.4 Soveltuvuusarviointien hyödyntäminen osana haastatteluprosessia

Soveltuvuus- eli henkilöarvioinnit suorittaa yleensä työelämäarviointeihin erikoistunut psykologi. Soveltuvuusarvioinneilla voidaan parantaa rekrytoinnin onnistumisen mahdollisuutta huomattavasti, tästä syystä niiden käyttäminen on suositeltavaa erityisesti yrityksen avainhenkilöitä rekrytoitaessa.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004) edellyttää työntajalta henkilöarvioinnin luotettavuuden ja henkilöarvioinnin asiantuntijuuden arviointia. Tätä taakkaa helpottamaan Suomen Psykologiliitto on luonut erillisen sertifikaattijärjestelmän. Liiton sertifiointilautakunta myöntää sertifikaatteja kriteerit täyttävälle henkilölle, mutta ei yrityksille ja yhteisöille. Myönnettyt henkilökohtaiset sertifikaatit ovat nähtävissä Suomen Psykologiliiton verkkosivuilla. Vaikka henkilöarviointien suorittaminen ei lain silmissä erillistä sertifikaattia vaadikaan, on sertifioidun arvioijan käyttäminen yrityksen vastuun kantamisen kannalta järkevä teko. Käyttämällä sertifioidua henkilöarvioijaa yritys voi varmistaa omalta osaltaan lain veloitteen toteutumisen ja turvata siten rekrytointipro-

sessin arviointiosan. Henkilöarvioijan ei välttämättä tarvitse olla koulutukseltaan psykologi, mutta usein näin kuitenkin on.

Soveltuvuusarvioinnit edellyttävät yritykseltä ja arvioijalta samanlaista yhteistyötä kuin rekrytointikonsultinkin kanssa asiointi. Yrityksen on pystyttävä tuomaan hyvin esille oma näkemyksensä haettavan henkilön ominaisuuksista ja luonteesta ennen henkilöarviointien suorittamista. Monissa suurissa konsulttiyrityksissä varsinainen rekrytointikonsultointi ja henkilöarvioinnit on paketoitu yhdeksi ja samaksi kokonaisuudeksi, jolloin haastavien rekrytointiprojektien hoitaminen on monissa tapauksissa kustannustehokasta antaa ainakin osittain näitä palveluja tarjoavan yrityksen hoidettavaksi. Yhdessä henkilöarvioijan eli yleensä psykologin ja esimiehen näkemyksen kautta hakijasta muodostuu mahdollisimman laaja kokonaiskuva rekrytointiprojektin aikana.



Kuvio 3. Esimiehen ja henkilöarvioijan työnjako rekrytointiprojektissa (Honkaniemi ym. 2006, 76).

Kun rekrytoinnissa hyödynnetään psykologin suorittamaa henkilöarviointia, on esimiehen viisainta keskittyä arvioimaan hakijan ammatillista osaamista suhteessa haetta-

vaan tehtävään psykologin keskittyessä arvioimaan hakijan henkilökohtaisia ominaisuuksia. Raja on häilyvä, ja yhteistyöllä päästään kussakin tapauksessa parhaaseen lopputulokseen.

Soveltuvuusarviointiin lähetetään tehtävästä riippuen yleensä 2-4 sopivimmaksi koettua hakijaa yhtä avoinna olevaa työtehtävää kohden, yhdenkin hakijan arviointi voi tietyissä tapauksissa tulla kyseeseen, jos tarkoitus on selvittää hänen sopivuuttaan tiettyyn tehtävään. Soveltuvuusarvioinnin käyttäminen perustuu aina hakijan vapaaehtoisuuteen ja suostumukseen. Hakijalla tulee myös olla mahdollisuus vetäytyä hakuprosessista kesken näin halutessaan, useimmiten tämä tarkoittaa kuitenkin hakijan putoamista pois ainakin hakijoiden kärkijoukosta. Koska soveltuvuusarvioinnin käyttämiseen on Lain yksityisyyden suojasta työelämässä mukaan oltava peruste, tulee arvioinnin käyttämistä pohtia jokaisessa hakuprojektissa erikseen. Yleensä kuitenkin perusteena on, ettei esimiehellä ole riittävää kykyä arvioida tehtävässä vaadittuja henkilökohtaisia ominaisuuksia riittävän syvällisesti ja perustellusti. (Honkaniemi ym. 2006, 80.)

Soveltuvuusarviointeihin on olemassa lukemattomia eri menetelmiä, joihin ei rekrytoivan yrityksen välttämättä kannata sen syvemmin lähteä itse perehtymään. Tärkeintä on valita henkilöarviointeja varten luotettava ja tunnettu yhteistyökumppani. On myös muistettava, että henkilöarvioinnit lisäävät rekrytointiprojektin kustannuksia jopa tuhansia euroja ja vaativat reilusti aikaa. Päätös henkilöarviointien suorittamisesta kannattaa tehdä jo projektin alkuvaiheessa, jotta asetetussa aikataulussa ja budjetissa voidaan pysyä.

7 VALINTAPÄÄTÖS JA SIITÄ TIEDOTTAMINEN

Valintapäätöksen tekeminen on kiistatta rekrytointiprojektin tärkein yksittäinen vaihe, asia joka määrittää koko rekrytointiprojektin onnistumisen. Tästä johtuen valintapäätökseen kannattaa käyttää riittävästi aikaa ja resursseja, jotta haastatteluvaiheessa hankittuja tietoja tulee arvioitua varmasti perinpohjaisesti ja kaikista näkökulmista.

Päätöksenteko on helppoa, mikäli yksi hakijoista erottuu selkeästi edukseen muita soveltuvampana täyttäen hyvin kaikki asetetut kriteerit ja keskeiset vaatimukset ja lisäksi palkkauksesta ja muista sovittavista asioista päästään hyvin yhteisymmärrykseen. Myös tilanne, jossa yksikään loppusuoran ehdokkaista ei täytä kriteerejä riittävän hyvin, on selkeä ja johtaa haun jatkamiseen. (Honkaniemi ym. 2006, 147.)

Mikäli rekrytointiprojekti on johdettu läpi tehokkaasti ja aikaa käyttäen, voi pettymys olla melkoinen, mikäli kriteerit täyttävää hakijaa ei lopulta löydetä. Tällöin tulisi yrityksessä tarkastella kriittisesti asetettuja osaamisvaatimuksia ja sitä, minkälaisia puutteita hakijoilla näihin vaatimuksiin nähden on esiintynyt. Jos yrityksessä ollaan edelleen sitä mieltä, että hakijan tulee pystyä täyttämään kaikki asetetut vaatimukset, on hakua jatkettava. Haun jatkuessa tulee pohtia tarkoin, onko alkuperäinen työpaikkailmoitus tavoittanut oikeat hakijat. Mikäli kohderyhmän tavoittamisessa havaitaan puutteita, tulee ilmoituskanavat ja mahdollisesti jopa työpaikkailmoitus rakentaa uudelleen. Mikäli yritys on selvinnyt tähän saakka omin neuvoin, voi tehokkuuden nimissä olla perusteltua ottaa mukaan projektiin viimeistään tässä vaiheessa hyvin alueen hakijamarkkinat tunteva rekrytointikonsultti.

Yleisesti ottaen hyvin johdettu rekrytointiprojekti johtaa kuitenkin toivottuun lopputulokseen ja projektin aikana tehdyt toimenpiteet helpottavat valintapäätöksen tekemistä ja myöhemmin valitun henkilön perehdyttämistä. On kuitenkin hyvä hoitaa rekrytointiprojekti asiallisesti loppuun asti, tähän vaiheeseen kuuluu muun muassa niiden hakijoiden asiallinen tiedottaminen, jotka eivät tulleet valituksi.

7.1 Valintapäätöksen tekeminen

Mikäli haun loppumetreillä mukana on vielä useampia tasavahvoja ehdokkaita, joutuu valintapäätöksestä vastaava henkilö miettimään vielä kertaalleen, mitkä asetetuista

valintakriteereistä ovat ne kaikkein tärkeimmät. Mikäli hakijoille on suoritettu psykologinen soveltuvuusarviointi, kannattaa näissä esille tulleet mahdolliset ristiriidat ja potentiaaliset riskitekijät huomioida riittävällä vakavuudella. (Honkaniemi ym. 2006, 148.)

Mikäli soveltuvuusarvioinnin suorittajan ja rekrytointipäätöksen tekijän välillä on merkittäviä näkemuseroja hakijan sopivuudesta tehtävään, tulisi syyt tähän selvittää mahdollisimman tarkoin. Pahinta on, mikäli hakijoille järjestetään mahdollisesti kalliskin psykologinen soveltuvuusarviointi, jonka jälkeen rekrytoiva esimies toimii kuitenkin oman mielensä mukaisesti tuloksista välittämättä. Mikäli rekrytoiva esimies toimii yllä kuvatulla tavalla, on tähän yleensä syynä hyvä henkilökemia hakijan kanssa. On toki hyväksi, mikäli hakija vaikuttaa henkilöltä jonka kanssa on helppo tulla toimeen mutta rekrytointin aikana kokonaisuutta pitäisi tästä huolimatta pystyä tarkastelemaan objektiivisesti ja järkevästi.

Oikea hakija on löydetty kun:

1. Hakija täyttää asetetut ehdottomat vaatimukset (ml. koulutus ja kokemus)
2. Hakija on saanut myönteisen lausunnon soveltuvuusarvioinnista (jos suoritettu)
3. Hakija vaikuttaa henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan sopivan tehtävään
4. Hakija vaikuttaa henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan sopivan työyhteisöön
5. Hakijan tuleva esimies on tyytyväinen hakijaan
6. Palkasta ja muista sovittavista asioista on päästy sopuun

Kiiressä tehtäviä "pakkoratkaisuja" tulee välttää viimeiseen asti, sillä ne kostautuvat todennäköisesti ennemmin tai myöhemmin esiin tulevina ongelmina. Mikäli rekrytointiprojekti on asianmukaisesti johdettu, tulee myös valintapäätöksen oltava perusteltavissa asetettujen kriteerien pohjalta.

7.2 Valintapäätöksestä tiedottaminen

On luontevaa, että tehtävään valitulle hakijalle ilmoitetaan asiasta henkilökohtaisesti, häntä todennäköisesti onnitellaan valituksi tulemisen johdosta ja hänen kanssaan saatetaan jo sopia hieman jatkotoimenpiteistä ja aikatauluista. Valitulle hakijalle ilmoittaminen ja hänen kanssaan käytävät jatkokeskustelut ovat kuitenkin itsestäänselvyyksiä

eivätkä enää tässä vaiheessa rekrytointiprojektia vaikuta kovinkaan merkittävästi kyseisen hakijan työnhakijakokemukseen.

Kokonaisuuden kannalta erityisen tärkeää on, miten ne hakijat jotka eivät tulleet valituksi, kokevat yrityksen suorittamat toimenpiteet, kun valintapäätös on tehty. Monet hakijat panostavat hakuprosessiin osallistumiseen merkittävästi aikaa ja vaivaa, ja odotukset valinnan osumisesta omalle kohdalle ovat usein hyvin korkealla. Hakija, joka ei tule valituksi, kokee monesti kovaakin pettymystä ja muita negatiivisia tunteita. Ei siis ole yhdentekevää, miten hakijoita kohdellaan tässä tilanteessa. Näillä toimenpiteillä on usein suora ja merkittävä vaikutus yrityksen työnantajamielikuvaan.

7.3 Rekrytointiprojektin päättäminen ja jälkiarviointi

Kun kaikille hakijoille on ilmoitettu asianmukaisesti rekrytoinnin lopputuloksista ja oikea hakija on aloittanut tehtävässään, voidaan rekrytointiprojektin aktiivinen vaihe katsoa päättyneeksi. Rekrytointiprojektin jälkeen on tärkeää arvioida kriittisesti sitä, missä asioissa projektin aikana onnistuttiin ja mihin on syytä jatkossa kiinnittää enemmän huomiota ja lisäresursseja. Lopulta kuitenkin se, miten valittu hakija menestyy ja viihtyy tehtävässään, määrittää rekrytoinnin onnistumisen. Tästä johtuen lopullisia päätelmiä ei voida tehdä kuin vasta kuukausien tai jopa vuosien päästä.

Vaikka rekrytointiprojekti päättyykin, on uuden työntekijän ura yrityksessä vasta alkutaipaleellaan. Tehokas, hyvin suunniteltu ja johdettu perehdytysvaihe on tärkeä osa onnistunutta rekrytointia. Asianmukaisella perehdytyksellä uudesta työntekijästä saadaan mahdollisimman nopeasti paras mahdollinen hyöty yrityksen toiminnalle. Esimiehen ja muun työyhteisön suunnitelmallinen tuki on tässä avainasemassa.

8 LOPUKSI

Rekrytointi koskettaa tavalla tai toisella lähes jokaista yritystä koosta tai toimialasta riippumatta. Onnistuneen rekrytoinnin lainalaisuudet ovat pääosin helposti yleistettävissä alalle kuin alalle, ehkä tästä syystä rekrytointia on tutkittu verrattain vähän muihin liiketoiminnan osa-alueisiin verrattuna. Rekrytoinnista on kirjoitettu kirjoja ja julkaisuja, mutta omien havaintojeni perusteella olen sitä mieltä, että mitään kovin uutta ja räväkää ei alalla ole nähty rekrytointimenetelmien ja kanavien sähköistymisen lisäksi vuosiin.

Se, mikä rekrytoinnin saralla toimii toiselle yritykselle, ei välttämättä toimi kuitenkaan toiselle. Ensiarvoisen tärkeää on ymmärtää oman liiketoiminnan alan lainalaisuudet ja valita sitä kautta oikeat rekrytoinnin kanavat ja toimintamenetelmät. Rekrytoinnin uudet sähköiset työkalut auttavat kyllä projekteissa, mutta ne eivät vähennä ajantasaisen ja kattavan henkilöstösuunnitelman sekä muutoin toimivien HR-prosessien merkitystä lainkaan. Yritysten on myös tärkeää ymmärtää yleisen työhön suhtautumisen muutokset, jotka näkyvät aina vain voimakkaampina nuoremmissa sukupolvissa. Yrityksen toimiala, arvot ja työnantajamielikuva ovat kaikki mahdollisia kilpailuetuja tulevaisuuden osaajamarkkinoilla. Ei siis ole yhdentekevää, miten näitä asioita yrityksessä hallinnoidaan.

Opinnäytetyöni osana laadittu rekrytointiopas toimii muistilistan tavoin työkaluna rekrytointiprojektien eri vaiheissa. Sen tarkoitus on auttaa rekrytointia suorittavaa henkilöä tai yritystä huomioimaan kaikki tärkeimmät näkökulmat rekrytointiprojektin eri vaiheissa. Rekrytointiopas noudattaa rakenteeltaan opinnäytetyön sisältöä ja kuvaa näin rekrytointiprojektin vaiheet henkilöstösuunnitelman laadinnasta projektin läpivientiin asti.

Opinnäytetyöni kautta oma käsitykseni suomalaisen rekrytoinnin nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä on kasvanut huomattavasti. Yllättävää minulle on ollut, miten vähän kehitystä alalla on tapahtunut viimeisen vuosikymmenen aikana. Oma mielipiteeni on, että yrityksissä, joissa rekrytointi ei ole varsinaista leipätyötä, ei asiaan suhtauduta riittävällä vakavuudella. Parhaimmillaan hyvän rekrytoinnin ja henkilöstöhallinnan kautta yritykset voisivat kuitenkin saavuttaa omalla alallaan merkittävää etua kilpailijoihinsa nähden. Monesti nämä toimet kuitenkin jäävät melko lailla yrityksen organiseen kasvuun tähtäävien toimenpiteiden jalkoihin.

LÄHTEET

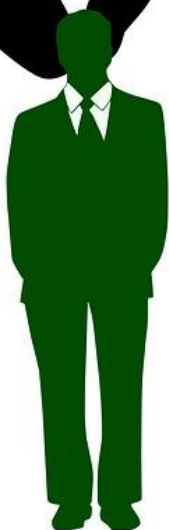
- Duunitori. Kansallinen rekrytointitutkimus. Viitattu 17.2.2017. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/>
- Duunitori. Kansallinen työnhakijatutkimus. Viitattu 20.2.2017. <https://duunitori.fi/rekrytointi/tyonhakijatutkimus/>
- Helsingin Sanomat. Mediamyynti. Viitattu 16.2.2017. <https://media.sanoma.fi/printti/helsingin-sanomat>
- Henkilötietolaki 523/1999. Annettu Helsingissä 22.4.1999. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>
- Honkaniemi, L; Junnila, K; Ollila, J; Poskiparta, H; Rintala-Rasmus, A & Sandberg, J. Viisaat valinnat. 2006. Helsinki: Työterveyslaitos
- Kajjala M. 2016. Rekrytointi, tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent
- Korpi, T; Laine, T & Soljasalo J. 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Management Institute of Finland MIF Oy
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004. Annettu Helsingissä 13.8.2004. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>
- Markkanen M. 2002. Onnistu rekrytinnissa. Juva: WSOY
- Markkanen M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva: WSOY
- Markkanen M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Juva: WSOY
- Sitra. Uuden työn valmiudet ja reitit työelämään- tutkimus. Viitattu 16.2.2017. <http://www.sitra.fi/uutiset/tyoelaman-taitekohdat/vain-joka-neljas-suomalainen-tyollistynyt-avointa-tyopaikkaa-hakemalla>
- Skurnik-Järvinen H. 2016. Työpaikan henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. 3. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari
- Turun Sanomat. Mediamyynti. Viitattu 16.2.2017. <http://mediamyynti.ts.fi/printti/#printti>
- Vahtio E-L. 2007. Pestaa paras – rekrytinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita Prima Oy
- Valvisto E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Annettu Helsingissä 20.12.2014. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari

Tehoa henkilöstön hankintaan

Opas onnistuneeseen rekrytointiin



Toni Reinval
Turun ammattikorkeakoulu
2017

Sisällys

1. Johdanto – toimiva rekrytointi on tärkeä osa liiketoimintaa
2. Rekrytointiprosessi ja rekrytointiprojektit – mitä eroa niillä on?
3. Rekrytointiprojektin käynnistäminen – perustukset kuntoon!
4. Rekrytoinnin kanavat ja hyvä työpaikkailmoitus
5. Rekrytoinnin menetelmät – esikarsinnasta haastatteluun
6. Kompetenssipohjainen rekrytointihaastattelu
7. Rekrytointihaastattelun kielletyt kysymykset
8. Soveltuvuusarvioinnilla tukea päätöksentekoon
9. Valintapäätös vai haun jatkaminen?
10. Valintapäätöksestä tiedottaminen ja projektin päättäminen
11. Työnantajamielikuvan merkitys rekrytoinnissa
12. Lähdeluettelo

1. Johdanto – toimiva rekrytointi on tärkeä osa liiketoimintaa

Tehokas rekrytointi eli henkilöstön hankinta on lähes poikkeuksetta jokaisen yrityksen menestyksen kannalta tärkeä, ellei jopa välttämätön liiketoiminnan osa-alue. Tästä huolimatta monissa yrityksissä rekrytointia suorittavat henkilöt joutuvat pärjäämään tehtävissään ilman kunnollista koulutusta, perehdytystä tai edes opastusta prosessin kokonaisvaltaiseen hoitamiseen. Uudet sukupolvet ja rekrytoinnin sähköistyminen muokkaavat rekrytoinnin pelikenttää kenties voimakkaammin kuin milloinkaan aikaisemmin.

Muuttuvat liiketoimintaympäristöt edellyttävät rekrytoinnilta nopeutta, tehokkuutta ja joustavuutta. Suunnitelmallisuus ja oikea-aikaisuus ovat avainsanoja nykyaikaisesta rekrytoinnista puhuttaessa. Hyvän rekrytoijan on kyettävä ennakoimaan yrityksen henkilöstötarpeet mahdollisimman kauas tulevaisuuteen, jotta yrityksen toiminnan ja kasvun kannalta tarvittavat resurssit voidaan turvata jatkuvasti kilpailluilla osaajamarkkinoilla.

Työn merkitys ihmisten elämässä on niin ikään muuttumassa. Tulevaisuuden työntekijät odottavat työnantajiltaan ja työtehtäviltään entistä enemmän joustavuutta, mielekkyyttä sekä kehitysmahdollisuuksia. Myös työnantajayrityksen arvojen ja tavoitteiden täytyy olla linjassa tulevaisuuden työntekijän omien arvojen ja ajatusmaailman kanssa.

Suomalaisen kansakunnan kollektiivinen vanheneminen ja suurten ikäluokkien poistuminen työmarkkinoilta tulee lähitulevaisuudessa nostamaan rekrytoinnin merkityksen yritysten liiketoiminnalle aivan uudelle tasolle.



Tulevaisuudessa osaavista tekijöistä kilpailaan kaikilla työn tekemisen tasoilla, ja entistä erikoistuneemmat työtehtävät lisäävät rekrytointiprojektien haastetta entisestään. Rekrytointiin erikoistuneet konsulttiyritykset ovat tällä hetkellä kovassa kasvussa sekä määrällisesti että liikevaihdon kautta mitattuna. Konsulttiyrityksen käyttäminen rekrytointiprojekteissa ei kuitenkaan vaikuta siihen tosiasiaan, että yrityksellä tulee aina olla riittävä ymmärrys omasta rekrytointiprosessistaan ja sen eri vaiheista. Kaikkia vaiheita ei tietenkään tarvitse itse toteuttaa vaan osan niistä voi helposti ulkoistaa.

Tämä rekrytointiopas on osa laajempaa ammattikorkeakoulun rekrytointia käsittelevää opinnäytetyötä, joka on saatavilla sähköisenä osoitteessa www.theseus.fi otsikolla ”Kilpailettua rekrytointia kehittämällä”.

Rekrytointioppaaseen on koottu tiiviiseen muotoon rekrytointiprojektin eri vaiheet sekä projektin onnistumiseen vaikuttavia asioita. Oppaan tarkoituksena on toimia tukena ja muistilistana rekrytoinnin alkutaipaleella oleville yrityksille ja henkilöille.

2. Rekrytointiprosessi ja rekrytointiprojektit – mitä eroa niillä on?

Rekrytointiprosessi ja rekrytointiprojekti ovat sanoja, jotka tulevat usein vastaan henkilöstön hankinnasta puhuttaessa. Näiden kahden ero arkikielessä on olematon, ja tästä johtuen ne menevät usein myös sekaisin. Rekrytointin kokonaisvaltaisuuden ymmärtämiseksi on kuitenkin tärkeää erottaa nämä kaksi termiä toisistaan.

Rekrytointiprosessi = kaikki ne toimenpiteet yrityksessä, jotka liittyvät henkilöstön hankintaan, resurssien ylläpitoon ja perehdytykseen. Rekrytointiprosessiin kuuluvat mm. henkilöstösuunnitelma sekä perehdytyksen suunnittelu ja ohjaus. Rekrytointiprosessiin sisältyvät lisäksi esimerkiksi sellaiset toimet, joilla mahdollistetaan henkilöiden siirtyminen yrityksen sisällä uusiin tehtäviin sekä yrityksen työnhakija- ja työnantajamielikuvaan vaikuttavat asiat.

Rekrytointiprojekti = yksittäisen tai useiden henkilöiden palkkaamiseen tähtäävä projekti jolla on tietty alku, tavoite ja lopputulos. Yleensä rekrytointiprojekti aloitetaan, kun yrityksessä on tunnistettu tarve lisäresurssille.

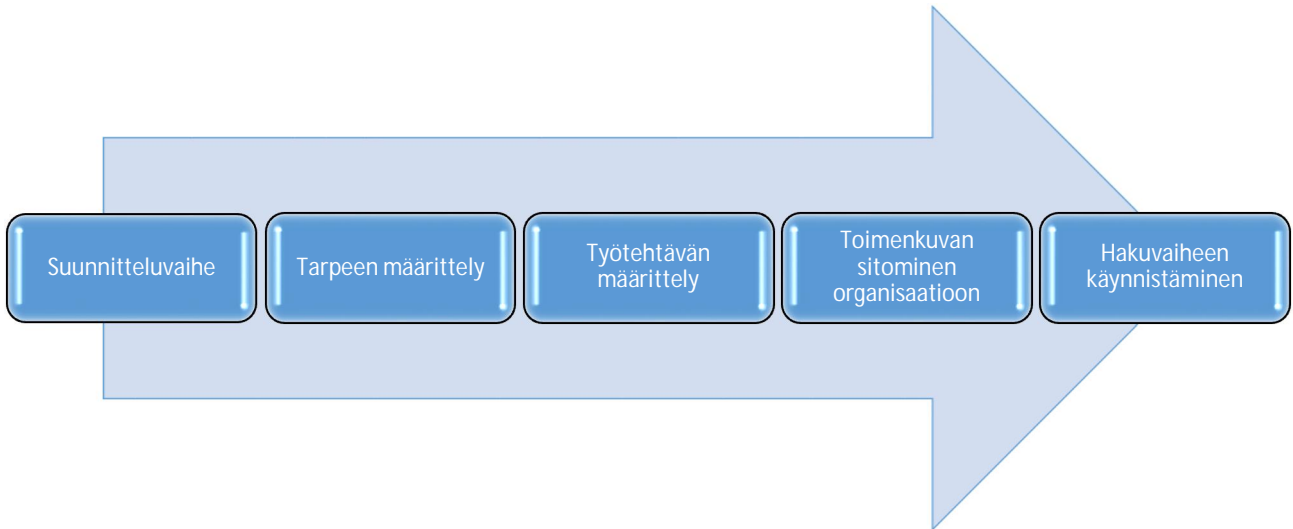
Kokonaisuuden johtamisen kannalta on eduksi, mikäli yrityksessä rekrytointiprosessi ja erilliset rekrytointiprojektit ovat eri henkilön vastuulla. Näin ollen esimerkiksi yrityksen henkilöstöjohtaja voi vastata rekrytointiprosessista kokonaisuutena, vaikka hän ei aktiivisesti osallistuisikaan yksittäisiin rekrytointiprojekteihin ja niiden vaatimiin toimenpiteisiin. Vaihtoehtoisesti pienemmässä yrityksessä vastuu rekrytointiprosessista voi olla esimerkiksi toimitusjohtajalla.

Rekrytointiprosessin toimivuuden kannalta kaikkein tärkein yksittäinen seikka on ennakointi. Mikäli yrityksen rekrytointi perustuu vain yrityksen palveluksesta poistuvien henkilöiden jättämien aukkojen täyttämiseen, yleensä vielä kiireellä, on tuloksena yleensä vähintäänkin väliaikainen notkahdus yrityksen resurssien tehokkuudessa. Uuden henkilön palkkaaminen tulisi yrityksessä nähdä aina mahdollisuutena saada palvelukseen uudenlaista osaamista ja kehittää toimenkuvia siihen suuntaan, jota yrityksen liiketoimintastrategia tulevaisuudessa edellyttää.



Vaikka rekrytointiprosessia usein käsitellään varsin irrallisena liiketoiminnan osa-alueena, on sen merkitys erityisesti tuotannon ympäristöissä sekä palvelualoilla varsin suuri. Tästä johtuen on erityisen tärkeää, että kaikki yrityksen henkilöstöstrategiat niin rekrytointin kuin kehittämisen ja kouluttamisen näkökulmasta ovat linjassa varsinaisen liiketoimintastrategian kanssa.

3. Rekrytointiprojektin käynnistäminen – perustukset kuntoon!



Rekrytointiprojekti aloitetaan **suunnitteluvaiheella**. Alkuvaiheessa kartoitetaan lisätyövoiman tarpeeseen johtaneet syyt sekä se, minkä tason tehtävään henkilöä ollaan rekrytoimassa. Mikäli rekrytoinnin tarve on syntynyt liiketoiminnan kasvun tai laajentumisen myötä, on suunnitteluvaihe tehtävä vielä huolellisemmin kuin silloin kun suoritetaan korvaavaa rekrytointia poistuvan henkilön tilalle.

Suunnitteluvaiheessa rekrytointiprojektille sovitaan yksi tai useampi vastuhenkilö, jotka omalla toiminnallaan takaavat projektin viemisen maaliin asti. Suunnitteluvaiheen aikana on tärkeä myös pohtia, lähdetäänkö uutta osaajaa ensisijaisesti rekrytoimaan yrityksen sisä- vai ulkopuolelta. Tämä vaikuttaa projektin etenemiseen merkittävästi sen kaikissa vaiheissa. Rekrytointi yrityksen sisältä on usein nopeampaa ja helpompaa, mutta täysin uuden työntekijän mukanaan tuomat ajatukset ja toimintatavat jäävät tällöin saamatta. Suunnitteluvaiheessa pitää hankkia myös realistinen näkemys siitä, voiko yrityksen sisältä ylipäätään löytyä vaadittavaa osaamista.

Suunnitteluvaiheessa rekrytointiprojektille asetetaan myös aikataulu, jonka puitteissa projekti on tarkoitus viedä loppuun kokonaisuudessaan. Lisäresurssin tarpeen syystä riippuen aikataulu voi olla hyvin kireä, tällöin on hyvä pohtia ulkopuolisen konsulttiyrityksen käyttämistä rekrytointiprojektin tukena, jotta kiireessä tehtäviltä huonoilta valinnoilta voitaisiin välttyä.

Suunnitteluvaiheen jälkeen rekrytointiprojekti jatkuu **tarpeen määrittelyllä**. Tarpeen määrittely on kenties koko rekrytointiprojektin tärkein yksittäinen osa-alue, ja tästä syystä siihen tulee käyttää riittävästi aikaa ja resursseja. Tarpeen määrittelyn tarkoituksena on kartoittaa, minkälaista osaamista yritykseen tarvitaan. Koska tavoitteena tulee olla tarpeisiin vastaaminen pidemmällä aikavälillä, on tarpeen määrittelyssä hyvä käyttää apuna ainakin yrityksen henkilöstö- ja liiketoimintasuunnitelmia.

Tarpeen määrittelyn tueksi on olemassa erilaisia työkaluja, mutta apuna voi käyttää esimerkiksi seuraavaa kysymysluetteloa:

- Tarvitsemmeko lainkaan uutta henkilöä vai voisiko nämä työt jättää tekemättä?
- Voimmeko ulkoistaa tämän tehtävän ja ostaa työsuoritteet alihankintana?
- Ovatko tehtävän tarpeet muuttuneet, pitääkö uuden henkilön saada aikaiseksi jotakin sellaista mitä edellinen ei saanut tai hänellä ei ollut tarvetta saada aikaiseksi?
- Mitä on tärkeintä saada aikaiseksi seuraavan vuoden tai kolmen vuoden aikana?
- Mikä on tässä tehtävässä tarvittavaa kriittistä osaamista?
- Mikä on se talentti, jota tarvitsemme tämän kriittisen osaamisen saavuttamiseksi?
- Kenen kanssa henkilö tulee työskentelemään? Miten arvioimme yhteistyön toimivuutta etukäteen?

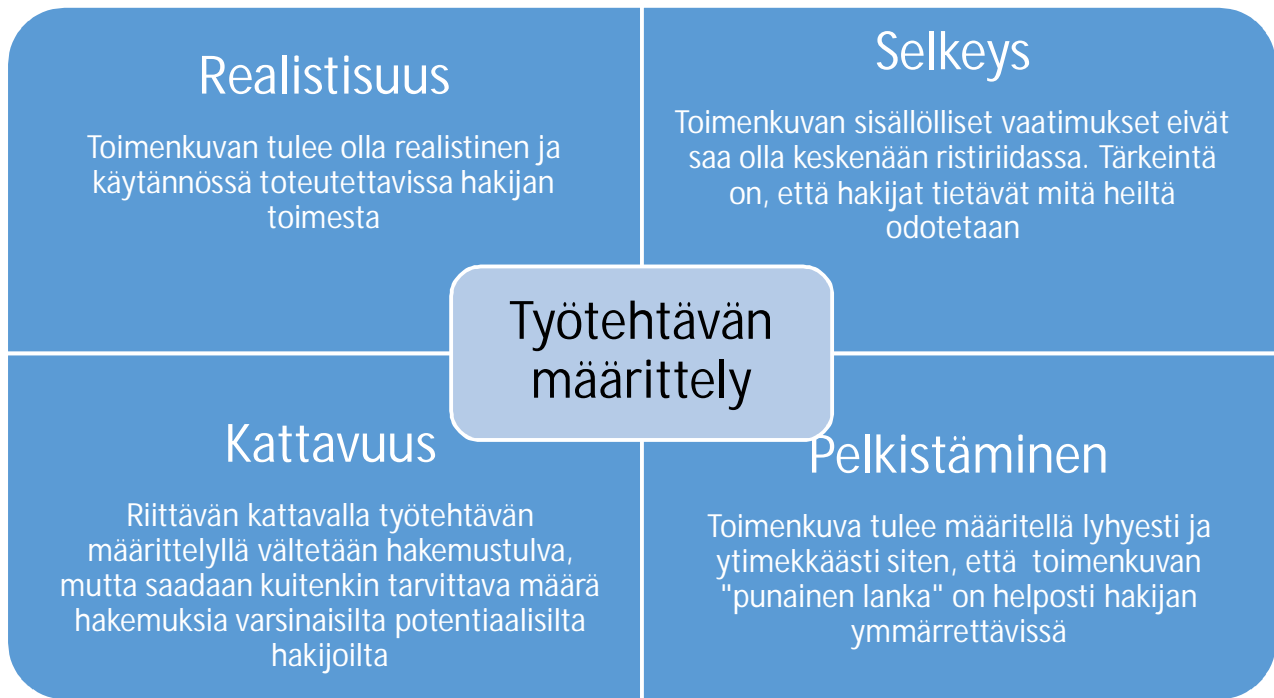


Huolellinen tarpeen määrittely mahdollistaa rekrytointiprosessin seuraavien vaiheiden sujuvuuden ja tehokkuuden. Tarpeen määrittelyvaiheessa tulee mukana olla riittävästi kriittistä ajattelua, jotta mahdollisia vanhoja toimintamalleja ja tehtäväkuvia pystytään arvioimaan objektiivisesti. Kaikkein tärkeintä on kuitenkin saavuttaa ymmärrys siitä, minkälaiseen rooliin nyt rekrytoitava henkilö asettuu yrityksessä nyt ja tulevaisuudessa.

Yrityksen tarpeen määrittelyn jälkeen on aika siirtyä rekrytointiprojektin seuraavaan vaiheeseen, joka on **työtehtävän määrittely**. Työtehtävän ja työn sisällön määrittely tulisi aloittaa puhtaasti yrityksen tarpeiden pohjalta. Myöhemmin rekrytointiprojektin edetessä huomioitavia asioita edellisen lisäksi ovat mm. hakijan ja esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet ja vahvuudet, sopivuus työyhteisöön sekä hakijan henkilökohtaiset tulevaisuudensuunnitelmat.

Jotta voidaan varmistua siitä, että rekrytoitava henkilö täyttää työtehtävän kannalta kriittiset osaamisvaatimukset, on selkeä ominaisuusluettelo pätevyyskriteereineen helpoin tapa luoda pohja uudelle työtehtävälle. Mikäli kyseessä on korvaava rekrytointi, voi pohjana tässä käyttää edellisen työntekijän työtehtäväluetteloa, kunhan myös tulevaisuuden visiot pidetään kirkkaana mielessä. Työtehtävän määrittelyssä avainasemassa on realismi ja toteuttamiskelpoisuus käytännön tasolla. Tuleville työnhakijoille kannattaa luoda tehtävästä mahdollisimman hyvä ja oikea kuva jo varhaisessa vaiheessa, jotta oikeat hakijat tavoitetaan tehokkaasti ja toisaalta vältetään epätarkasta työn kuvauksesta johtuva hakeutumus.

Mitä paremmin työtehtävän määrittelyä laati-va henkilö on perillä tulevasta työtehtävästä, sitä paremmat edellytykset on löytää tehtävään paras mahdollinen henkilö.



Työtehtävän määrittely on tärkeä tehdä alusta alkaen mahdollisimman hyvin myös siksi, että sen pohjalta on mahdollista laatia hyvä ja oikeat potentiaaliset hakijat tavoittava työpaikkailmoitus.

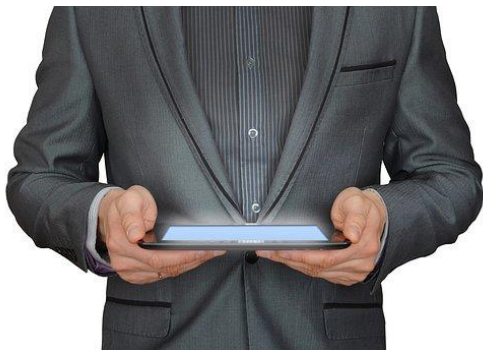
Kun tuleva työtehtävä on huolellisesti määriteltä, on aika pohtia **toimenkuvan sitomista organisaatioon**. Toimenkuvaa laadittaessa tulee ottaa huomioon myös tuleva työskentely-ympäristö, yrityksen toimintakulttuuri, kilpailutilanne, asiakkaat, sidosryhmät sekä arvot. Hakijan kannalta ei suinkaan ole yhdentekevää, minkälaiseen organisaatioon ja työyhteisöön hän on hakeutumassa. Tulevalle toimenkuvalla on tässä vaiheessa hyvä asettaa palkkahaarukka, johon tulevan työntekijän palkkaus lähtökohtaisesti asettuu. Kun toimenkuva on mietitty mahdollisimman tarkasti ja se on sidottu yrityksen organisaatioon, on työnhakijoiden mahdollisimman helppo asettaa oma palkkatoivomuksensa realistiselle tasolle. Ylimitoitettut palkkatoivomukset hakuvaiheessa kertovat yleensä siitä, että hakijat ovat ymmärtäneet tehtävän luonteen tai vaatimuksen väärin.

Kun yrityksen tarve on määritetty ja muut edellä mainitut osakokonaisuudet saatu hoidettua, on aika **hakuvaiheen käynnistämisen** aika. Rekrytointiprojektin hakuvaiheessa avoimesta työpaikasta ilmoitetaan valituissa medioissa ja hyödynnetään mahdollisesti lisäksi konsulttiyritysten tarjoamia suoramahdollisuuksia. Hakuvaihe voidaan antaa kokonaisuudessaan konsulttiyrityksen hoidettavaksi, mikäli koetaan että yrityksellä itsellään ei ole projektiin tarvittavaa aikaa tai resursseja käytössään. Hyvin hoidettu tarvemäärittely ja toimenkuvan suunnittelu auttaa konsulttiyritystä projektin eri vaiheissa merkittävästi.

Ennen hakuvaiheen käynnistämistä tulisi vielä pohtia, löytyisikö yrityksen sisältä potentiaalista henkilöä avoimeen tehtävään. Sisäinen siirto ei todennäköisesti poista rekrytointin tarvetta kokonaan, mutta saattaa kohdistaa sen sellaiseen tehtäväkokonaisuuteen johon on helpompi löytää osaamista yrityksen ulkopuolelta tai johon erityisesti kaivataan tuoretta osaamista kokonaan uuden työntekijän muodossa.

4. Rekrytoinnin kanavat ja hyvä työpaikkailmoitus

Sosiaaliset ja sähköiset mediat ovat lähivuosina mullistaneet monia asioita, rekrytointi ei ole tässä poikkeus. Perinteiset rekrytoinnin kanavat kuten lehti-ilmoittelu ja erityisesti suorahaku ovat kuitenkin monissa tapauksissa edelleen erittäin tehokkaita menetelmiä potentiaalisten hakijoiden löytämiseen. Lähtökohtana rekrytointikanavien valinnassa tulee pitää rekrytointiprojektin vastuuhenkilöiden omaa käsitystä siitä, mitä mediaa tai muuta menetelmää hyödyntäen saadaan tietoa avoimesta työpaikasta juuri oikean kohderyhmän tietoisuuteen. Rekrytointikanavien ja menetelmien valintaan vaikuttaa oleellisesti myös rekrytointiprojektille asetettu budjetti. Sähköiset mediat ovat tavoitavuudeltaan suhteessa perinteisiin kanaviin monesti edullisempia, mutta joskus oikean kohderyhmän tavoittaminen voi osoittautua hankalaksi käytettäessä pelkästään sähköisiä ilmoituskanavia.



Lehti-ilmoittelu on perinteinen ja edelleen tehokas tapa ilmoittaa potentiaalisille työnhakijoille avoimesta työpaikasta. Näkyvät työpaikkailmoitukset painetussa mediassa tuovat rekrytoivalle yritykselle toivottua huomiota työmarkkinoilla ja luovat positiivista kuvaa yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja kasvusta. On hyvä muistaa, että rekrytointi-ilmoituksetkin ovat osa yrityksen markkinointia ja tällä tavoin niihin tulisi myös suhtautua. Lehti-ilmoittelu on jopa valtakunnallisissa

printtimedioissa edelleen kustannustehokasta siihen nähden, paljonko sen avulla tavoitetaan hakijoita.

Suorahaku eli headhunting on usein tehokain menetelmä erityisesti yrityksen avainhenkilöiden palkkaamiseen tähtäävissä rekrytointiprojekteissa. Suorahaku annetaan monesti konsulttiyrityksen hoidettavaksi, mutta myös yrityksen itsensä on mahdollista suorittaa suorahakutoimenpiteitä. Suorahaun tarkoituksena on kohdistaa hakutoimet suoraan joko tunnettuihin tai tehtävään sopivaksi tiedettyihin henkilöihin. Suorahaku on tehokas keino myös silloin, kun tietoa avoimesta työpaikasta ei syystä tai toisesta haluta levittää julkisuuteen.

Suorahaku ei erityisesti konsulttiyrityksen hoitamana useinkaan sovellu suorittavan työn tehtävien täyttämiseen kustannustensa vuoksi, mutta monissa tapauksissa se on erittäin tehokas keino tavoittaa potentiaalisia hakijoita jotka välttämättä muutoin eivät aktivoituisi edes kyseistä työpaikkaa hakemaan. Suorahaku on työpaikkailmoittelua tehokkaampi keino myös silloin, kun rekrytoivalla yrityksellä ei syystä tai toisesta ole työmarkkinoilla kovin suurta imua tai jos tiedetään, että potentiaalisia hakijoita työtehtävään on olemassa hyvin vähäinen määrä.

Internet-ilmoittelu kaikissa muodoissaan on jo arkipäivää lähes kaikissa rekrytointiprojekteissa. Minimissään tiedon avoimesta työpaikasta tulisi löytyä yrityksen omilta verkko- ja sosiaalisen median sivuilta. Tällöin tietoa avoimesta työpaikasta tavoittaa vähintäänkin ne hakijat, jotka ovat kiinnostuneet kyseisestä yrityksestä työnantajana. Internet-ilmoittelu on edullista ja tehokasta näkyvyyttä avoimelle työpaikalle, jota voidaan hyödyntää aina esi-

merkiksi lehti-ilmoittelun ohella. Myös erilaiset rekrytointiin erikoistuneet verkkosivustot kuten Duunitori, Monster ja TE-palveluiden verkkosivu ovat joko maksuttomia tai edullisia paikkoja ilmoittaa avoimesta työpaikasta.

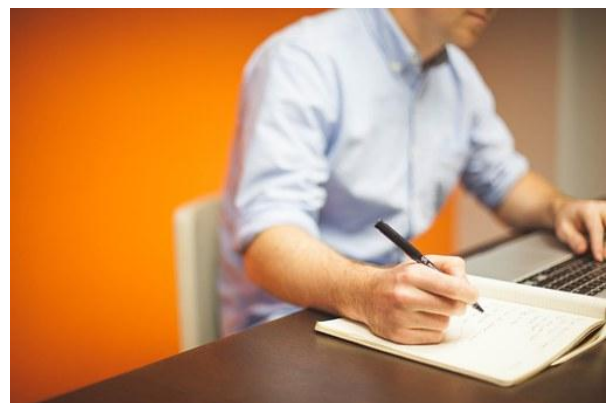
Oikeiden rekrytointikanavien valitseminen ei aina ole helppoa, mutta oman toimialan ja potentiaalisten hakijoiden tuntemus auttavat asiassa pitkälle. Mikäli avoimen työpaikan täyttämisen ei ole kiire, voi työpaikkailmoituksen julkaista ensin internetissä ja mikäli tämä ei tuota riittävästi potentiaalisia hakijoita, voi rekrytointiprojektin edetessä ilmoituksen näkyvyyttä lisätä esimerkiksi lehti-ilmoituksella.

Hyvä työpaikkailmoitus on merkittävässä roolissa oikeanlaisten hakijoiden tavoittamisessa. Työpaikkailmoitusta laadittaessa tulisi ottaa huomioon ainakin seuraavat seikat:

- **Otsikoi ilmoitus** selkeästi, mieti millä hakusanoilla potentiaaliset hakijat työtä voisivat etsiä
- **Herätä hakijan mielenkiinto** lyhyellä työpaikan esittelytekstillä. Pyri motivoimaan hakijaa lukemaan koko työpaikkailmoitus
- **Korosta keskeisiä työtehtäviä.** Nosta esiin esimerkiksi 3-6 tärkeintä työtehtävää tai asiaa. Työpaikkailmoituksessa ei tarvitse luetteloida kaikkia tehtäviä joita tuleva työntekijä tulee tekemään
- **Listaa ehdottomat kriteerit** selkeästi, ilmoita lisäksi minkälaiset taidot ja kokemukset luetaan hakijalle eduksi. Älä kuitenkaan rajaa toiveitasi liian tiukasti, jotta saat riittävästi hakemuksia

- **Tuo esiin työpaikkaan liittyvät edut.** Mitä sellaista yrityksesi tarjoaa johon kilpailijanne eivät työnantajana pysty? Pohdi, olisiko palkkahaarukan ilmoittaminen työpaikkailmoituksessa järkevää pelkän palkkatoiveen pyytämisen sijaan
- **Työpaikan sijainti** on hakijan kannalta merkittävässä roolissa, ilmoita tämä asia selkeästi myös ilmoitustekstissä
- **Esittele yritys lyhyesti.** Tämä on tarpeen erityisesti silloin, kun yritys tai sen edustama toimiala ei ole kovin tunnettu
- **Anna selkeät hakuohjeet.** Mihin hakemukset tulee toimittaa ja mihin mennessä? Kuka vastaa työpaikkaa koskeviin tiedusteluihin ja milloin hänet tavoittaa? Jos haluat hakijan liittää hakemukseensa CV:n ja / tai palkkatoiveen, muista mainita asiasta.

Hyvän työpaikkailmoituksen laatimiseen käytetty aika maksaa itsensä takaisin oikeanlaisten, potentiaalisten hakijoiden tavoittamisen kautta!



5. Rekrytoinnin menetelmät – esikarsinnasta haastatteluun

Perinteinen kompetenssipohjainen työhaastattelu on tehokkain menetelmä hankkia tietoa työnhakijasta ja tämän sopivuudesta avoimena olevaan työtehtävään. Perinteisen haastattelun rinnalla voidaan kuitenkin hyödyntää myös muita menetelmiä projektin sujuvan etenemisen ja oikean henkilön löytämisen varmistamiseksi. Jokaisen rekrytoinnin menetelmän tarkoituksena on pienentää potentiaalisten hakijoiden joukkoa, jolloin jäljelle jää yksi tai muutama tehtävään sopiva hakija.

Automaattinen esikarsinta on tehokas tapa karsia valintavaiheen alussa pois ne hakijat, jotka eivät täytä tehtävään asetettuja vaatimuksia esimerkiksi koulutuksen tai työkokemuksen puolesta. Automaattisen esikarsinnan hyödyntäminen edellyttää, että hakemukset on ohjattu tämän toiminnon mahdollistavaan sähköiseen rekrytointijärjestelmään.

Hakemusten läpikäynti aloitetaan automaattisen esikarsinnan jälkeen. Mikäli käytössä ei ole ollut automaattista esikarsintaa, luetaan kaikki saapuneet hakemukset läpi, ja valitaan ne hakijat, jotka etenevät projektissa seuraavaan vaiheeseen. Hakemuksia läpi käydessä tulisi ennen kaikkea kiinnittää huomiota hakijan aitoon motivaatioon hakea juuri kyseistä työtehtävää. Ristiriidat ansioluettelon kanssa tai ”tulen toimeen kaikkien kanssa”- tyyppiset kliseet ilman todellista sisältöä ovat esimerkiksi hakemuksista etsittävästä hälyttävistä merkeistä.

Hakemusten ensimmäisen läpikäynnin jälkeen hakijajoukkoa voidaan karsia pienemmäksi esimerkiksi ryhmä- tai videohaastatteluiden avulla sekä suorittamalla erilaisia kykytestejä hakijoille. Nykyään monet konsulttiyritykset tarjoavat verkkopohjaisia kykytestaus-

ratkaisuja, jolloin testaus on rekrytoivalle yritykselle kustannustehokasta ja hakijalle vaivatonta.

Mikäli hakijoita on pyydetty toimittamaan hakemustensa liitteenä **ansioluettelo eli CV**, kannattaa näiden läpikäyntiin käyttää myös riittävästi resursseja. Ansioluetteloita tarkastellessa kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti 5-10 edellisen vuoden aikana kertyneeseen työkokemukseen sekä mm. työsuhteiden pituuteen.

Onko henkilön urakehitys loogista?

Onko työsuhteiden pituudessa jotain sellaista joka herättää kysymyksiä?

Onko työurassa aukkoja joiden syyt eivät selviä hakemuksesta?

Hakemusten ja ansioluetteloiden pohjalta rekrytoinnin haastatteluvaiheesta vastaavan henkilön olisi hyvä laatia jokaiselle hakijalle useita henkilökohtaistettuja kysymyksiä. Haastatteluvaiheessa haastattelijan on myös mahdollista saada selvyyttä hakemuksesta tai ansioluettelosta esille tulleisiin mahdollisiin epäselvyyksiin.



6. Kompetenssipohjainen rekrytointihaastattelu

Hyvä haastattelu on määrämuotoinen, keskustelunomainen ja kiireetön!

Työhaastattelun runko rakennetaan avoimena olevan työpaikan tehtäväprofiilin kautta, jotta hakijoilta saadaan kysyttyä juuri niitä kysymyksiä, jotka ovat tämän tehtävän kannalta oleellisia. Haastattelukysymykset tulee muotoilla niin, että haastateltavan vastauksista saadaan mahdollisimman paljon tietoa henkilön osaamisesta ja kokemuksesta. Aitojen työelämän tilanteiden kuvaaminen on hyvä tapa saada todenmukainen käsitys siitä, miten henkilö toimii ja käyttäytyy työtehtävissä. Hakijoiden vertailun mahdollistamiseksi varsinaisen kysymysrungon tulisi kuitenkin olla samankaltainen haastattelusta toiseen.

Kompetenssipohjaisessa haastattelussa haastattelijan on tärkeää aktiivisesti kuljettaa keskustelua aina uusiin kysymyksiin haastateltavan vastausten perusteella. Kysymysten tulee käsitellä aiheita, jotka **työtehtävän määrittelyvaiheessa** on todettu onnistumisen kannalta kriittisiksi.

Varsinaisten haastateltavan antamien vastausten lisäksi kannattaa huomiota kiinnittää seuraaviin asioihin:

- Onko hakijan pukeutuminen siisti ja yleiskuva huoliteltu?
- Saapuiko hakija paikalle täsmällisesti?
- Onko hakija hankkinut tietoa yrityksestä etukäteen?
- Millä perusteella hakija kiinnostui avoimena olevasta työtehtävästä?

- Millainen on hakijan persoona?
- Mitä muita kiinnostuksen kohteita ja tavoitteita hakijalla on?
- Löytääkö hakija huonoja puolia itsestään helposti vai näkeekö hän ne enemmänkin henkilökohtaisen kehittymisen kohteina?
- Osoittaako hakija aktiivisuutta tekeväällä kysymyksiä haastattelun aikana tai lopussa?



Mitä kokeneempi haastattelijalla on, sitä helpommin hän pystyy aistimaan haastateltavasta edellä kuvattuja asioita. Tämä toteutuu erityisesti, mikäli haastattelijalla on pitkä kokemus yrityksen palveluksessa ja hän on hyvin perillä siitä, minkälaista henkilöä ollaan hakemassa ja minkälaiseen työtehtävään.

Hakijan suostumuksella haastateltavasta voi ottaa haastattelutilanteen yhteydessä valokuvan. Tämä helpottaa hakijoiden vertailua myöhemmässä vaiheessa merkittävästi, kun vastaukset saadaan helpommin yhdistettyä suoraan henkilöstä syntyviin mielikuviiin.

7. Rekrytointihaastattelun kielletyt kysymykset

Vaikka rekrytointihaastattelussa kysyttävät kysymykset voivat olla lähes minkälaisia tahansa, tulee kysymykset kuitenkin laatia hyvällä maulla ja ammattimaisella otteella. Kysymysten laatijan ja haastattelijoiden tulee olla tietoisia siitä, mitkä seikat eivät saa olla henkilövalinnan kriteerejä ja minkälaisia kysymyksiä ei työsopimuslain, henkilötietolain taikka yhdenvertaisuuslain nojalla saa hakijalta kysyä.

”Ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella”

-Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014

Sen lisäksi, mitä yhdenvertaisuuslaissa sanotaan syrjinnästä, kieltää henkilötietolaki tiettyjen arkaluonteisten tietojen käsittelyn. Arkaluonteisina pidetään henkilötietoja, jotka kuvaavat:

- Rotua tai etnistä alkuperää
- Yhteiskunnallista, poliittista tai uskonnollista vakaumusta tai ammattiliittoon kuulumista

- Rikollista tekoa, rangaistusta tai muuta rikoksen seuraamusta
- Terveydentilaa, sairautta tai vammaisuutta taikka henkilöön kohdistettuja hoitotoimenpiteitä
- Henkilön seksuaalista suuntautumista
- Sosiaalihuollon tarvetta tai henkilön saamia sosiaalihuollon palveluja tai etuuksia

Lain asettamista rajoitteista huolimatta edellä mainittuja asioita voidaan rajoitetusti käsitellä haastattelutilanteessa, mikäli kysymiseen on olemassa erityiset perusteet. Haastattelijan ja rekrytoivan yrityksen on kuitenkin tarvittaessa jälkikäteen pystyttävä osoittamaan laillisen, erityisen perusteen olemassaolo. On tärkeää muistaa, että haastattelutilanteessa haastatteltava saa kertoa itsestään tietoja minkään lain pykälän estämättä. Tärkeää on, ettei haastattelijalla pyri aktiivisesti näitä tietoja keräämään ja että tietoja ei kirjata ylös esimerkiksi haastattelulomakkeelle.

Suullista tiedon käsittelyä ei katsota lain silmissä arkaluonteisten henkilötietojen käsittelyksi!



8. Soveltuvuusarvioinnilla tukea päätöksentekoon

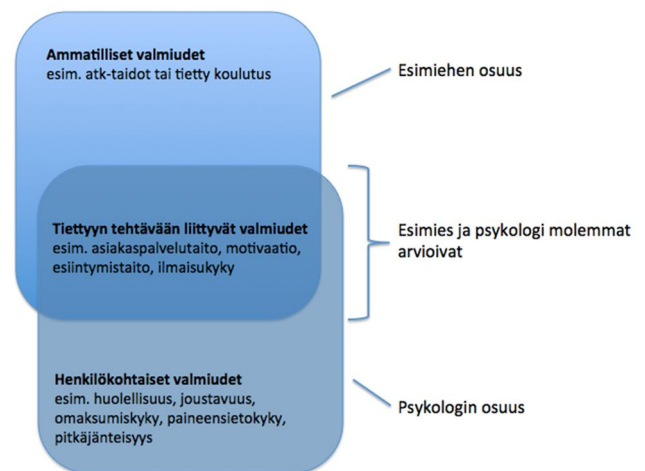
Soveltuvuus- eli henkilöarviointeja voidaan hyödyntää rekrytointiprojektin loppumetreille päässeiden hakijoiden sopivuuden arviointiin. Soveltuvuusarviointit suorittaa yleensä työelämäarviointeihin erikoistunut psykologi. Soveltuvuusarviointeja hyödyntämällä voidaan rekrytoinnin onnistumisen mahdollisuutta parantaa monissa tapauksissa merkittävästi, tästä syystä niiden hyödyntäminen on suositeltavaa erityisesti rekrytoitaessa yrityksen avainhenkilöitä.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä edellyttää työnantajalta henkilöarvioinnin luotettavuuden ja asiantuntijuuden arviointia!

Laki ei vaadi henkilöarviointia suorittavilta henkilöiltä erillistä pätevyyttä, mutta palveluja ostavan yrityksen vastuun kannalta on järkevää käyttää henkilöarvioinnissa sellaisia psykologeja, jotka ovat saaneet toiminnalleen Suomen Psykologiliiton erillisen sertifikaatin. Myönnetyt ja voimassaolevat henkilösertifikaatit voi tarkastaa Suomen Psykologiliiton verkkosivuilta. Käyttämällä vain sertifioituja henkilöarvioijia voi rekrytoiva yritys omalta osaltaan turvata lain asettaman vastuunsa toteutumisen.

Soveltuvuusarvioinnin tehokas hyödyntäminen edellyttää yritykseltä ja arvioijalta samantyyppistä yhteistyötä kuin rekrytointikonsultin kanssa asiointi. Yrityksen on pystyttävä tuomaan hyvin esille oma näkemyksensä haettavan henkilön toivotuista ominaisuuksista ja luonteenpiirteistä ennen henkilöarviointien suorittamista. Monet suuremmat konsulttiyritykset paketoivat mielellään varsinaisen rekrytointikonsultoinnin ja henkilöarvioinnit yhdeksi suuremmaksi kokonaisuudeksi. Rekrytoivan yrityksen kannalta tämä säästää usein

aikaa ja on kustannustehokasta, mikäli näitä palveluja on ylipäättään haluttu hankkia. Henkilöarvioijan ja yrityksessä rekrytoinnista vastaavan henkilön yhteisen näkemyksen kautta hakijasta on mahdollista saada mahdollisimman laaja ja monipuolinen kuva rekrytointiprojektin aikana.



Kun rekrytointiprojektissa hyödynnetään erillistä henkilöarviointia, on yrityksessä rekrytoinnista vastaavan henkilön järkevintä keskittyä arvioimaan pääasiassa henkilön ammatillista osaamista ja valmiuksia suhteessa haettavaan tehtävään.

Soveltuvuusarviointien läheteä lähetetään tehtävästä riippuen usein 2-4 sopivimmaksi koettua hakijaa yhtä työtehtävää kohden. Joskus eteen saattaa tosin tulla tilanteita jolloin arviointi halutaan vain esimerkiksi yhdestä henkilöstä ennen lopullista valintaa.

Soveltuvuusarviointien käytölle tulee olla lainmukainen peruste, joka tulee arvioida erikseen jokaisen rekrytointiprojektin kohdalla!

9. Valintapäätös vai haun jatkaminen?

Valintapäätöksen tekeminen on kiistatta koko rekrytointiprojektin tärkein yksittäinen vaihe. Valintapäätös määrittää koko rekrytointiprojektin onnistumisen tai epäonnistumisen. Valintapäätöksen tekemiseen kannattaakin aina käyttää riittävästi aikaa ja resursseja, jotta haastatteluvaiheessa hankittuja tietoja ja mahdollisia henkilöarviointien tuloksia tulee arvioitua varmasti riittävän laajasti ja kaikista näkökulmista.

Valintapäätöksen tekeminen on helppoa, mikäli yksi hakijoista erottuu selkeästi edukseen muita soveltuvampana ja täyttää lisäksi kaikki asetetut kriteerit ja keskeiset osaamisvaatimukset sekä palkkauksesta ja muista yksityiskohdista päästään sopimukseen. Päätöksen tekeminen on helppoa myös silloin kun kukaan hakijoista ei täytä asetettuja vaatimuksia, tällöin hakua tulisi jatkaa kunnes sopiva ehdokas löytyy.

Mikäli rekrytointiprojektiin on käytetty merkittävästi resursseja, eikä sopivaa hakijaa siitä huolimatta löydetä, voi pettymys tilanteessa olla suuri. Tällaisissa tilanteissa on tärkeää tarkastella kriittisesti asetettuja vaatimuksia ja sitä, minkälaisia puutteita hakijoiden osaamisessa tai kokemuksessa on esiintynyt. On myös tärkeää pohtia tarkkaani, tavoitettiinako alkuperäisellä työpaikkailmoituksella oikeanlaiset hakijat. Muutoksia mm. työpaikkailmoituksen sisältöön ja julkaisukanaviin on hyvä miettiä ennen seuraavan hakukierroksen aloittamista.

Kiireessä tehtäviä pakkoratkaisuja tulee välttää viimeiseen asti!

Mikäli hakuvaiheen loppumetreillä mukana on vielä useampia tasavahvoja ehdokkaita, joutuu valintapäätöksestä vastaava henkilö miettimään vielä kertaalleen, mitkä asetetuista valintakriteereistä ovat ne kaikkein tärkeimmät. Mikäli hakijoille on suoritettu henkilöarviointi, kannattaa esille tulleet mahdolliset ristiriidat huomioida riittävällä vakavuudella. Hakuvaiheessa hyvältä vaikuttavat henkilökemiat eivät saa vaikuttaa valintapäätökseen kovinkaan paljon, mikäli henkilöarvioinnissa on tullut esille merkittäviä riskitekijöitä.

Oikea hakija tehtävään on löydetty kun:

- Hakija täyttää asetetut ehdottomat vaatimukset mm. koulutuksen ja kokemuksen osalta
- Hakija on saanut myönteisen lausunnon henkilöarvioinnista (jos suoritettu)
- Hakija vaikuttaa henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan sopivan tehtävään ja työyhteisöön
- Hakijan tuleva esimies on tyytyväinen hakijaan
- Palkasta ja muista sovittavista asioista on päästy sopuun

Mikäli rekrytointiprojekti on asianmukaisesti johdettu, tulee myös valintapäätöksen olla perusteltavissa asetettujen kriteerien pohjalta!

10. Valintapäätöksestä tiedottaminen ja projektin päättäminen

On luontevaa, että tehtävään valitulle hakijalle ilmoitetaan asiasta henkilökohtaisesti, häntä onnitellaan valinnan johdosta ja hänen kanssaan saatetaan samalla jo sopia hieman jatkotoimenpiteistä, aikatauluista ja muista yksityiskohdista. Valitulle hakijalle ilmoittaminen ja hänen kanssaan käytävät jatkokeskustelut ovat kuitenkin itsestäänselvyksiä eivätkä enää tässä vaiheessa rekrytointiprojektia vaikuta kovinkaan merkittävästi kyseisen hakijan **työnhakijakokemukseen**.

Valintapäätöksestä tiedottamisen kokonaisvaltaisen onnistumisen kannalta kriittisen tärkeää on, miten ne hakijat, jotka eivät tulleet valituksi kokevat yrityksen suorittamat toimenpiteet sen jälkeen, kun valintapäätös on tehty. Monet työnhakijat käyttävät hakuprosessiin osallistumiseen merkittävästi aikaa sekä vaivaa ja odotukset valinnan osumisesta omalle kohdalle voivat olla hyvinkin korkealla. Valitsematta jääneille hakijoille syntyy väistämättä tilanteensa negatiivisia tunteita, ei siis ole yhdentekevää, miten työnhakijoita kohdellaan tässä tilanteessa. Tehdyillä toimenpiteillä on suora ja välitön seuraus rekrytoivan yrityksen **työnantajamielikuvaan**.

Kun kaikille hakijoille on ilmoitettu asianmukaisesti rekrytointiprojektin lopputuloksista ja valittu hakija on aloittanut tehtävässään, voidaan rekrytointiprojektin aktiivinen vaihe katsoa päättyneeksi!

Rekrytointiprojektin aktiivisen vaiheen päättämisen jälkeen on tärkeää käydä projektin kulku vaiheelta läpi ja arvioida kriittisesti mitkä vaiheet onnistuivat ja missä jäi vielä parantamisen varaa. Näin toimien seuraavassa rekrytointiprojektissa päästään tehokkaasti

hyödyntämään aiemmasta projektista syntyneitä kokemuksia ja hyviä toimintamalleja. Loppujen lopuksi rekrytoinnin onnistumista voidaan arvioida kokonaisuutena vasta kuukausien tai jopa vuosien päästä, kun nähdään kuinka valittu työnhakija lopulta menestyy ja kehittyy tehtävässään.

Vaikka rekrytointiprojekti päättyykin, on uuden työntekijän ura yrityksessä vasta alkutai-paleellaan. Tehokas, hyvin suunniteltu ja johdettu perehdytys antaa uudelle tulokkaalle parhaat mahdolliset eväät tehtävässään onnistumiseen.



Asianmukaisella perehdytyksellä uudesta työntekijästä saadaan paras mahdollinen hyöty yrityksen toiminnalle mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Esimiehen ja muun työyhteisön suunnitelmallinen tuki on avainasemassa perehdytyksen onnistumisen kannalta!

11. Työnantajamielikuvan merkitys rekrytoinnissa

Yrityksen työnantajamielikuva on nimensä mukaisesti se mielikuva, joka työntekijöillä, työnhakijoilla ja muilla yrityksen ulkopuolisilla henkilöillä on yrityksestä. Työnantajamielikuva lähtee yrityksen sisältä, sen tavoista ja toimintamalleista.

Työnantajamielikuvan merkitys yrityksen houkuttelevuuteen työnantajana on todella merkittävä, ja siksi sen kehittämiseen tulisi suhtautua tarvittavalla vakavuudella.

Työnantajamielikuvaan vaikuttavat monet seikat:

- Miten yritys rekrytoi, miten työnhakijoita kohdellaan?
- Miten yritys kohtelee nykyisiä työntekijöitään?
- Millaisia urapolkuja yritys voi tarjota?

Työnantajamielikuva on osa yrityksen brändiä. Se muodostuu hiljalleen sekä huomaamatta ja muuttuu hitaasti!

Työnantajamielikuva voidaan jakaa karkeasti kahteen osa-alueeseen, sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Sisäisellä työnantajamielikuvalla tarkoitetaan kuvaa, joka muodostuu yrityksen sisällä, pääosin siis nykyisten työntekijöiden ajatusta omasta työnantajastaan. Ulkoisella työnantajamielikuvalla tarkoitetaan vastaavasti yrityksen ulkopuolisten henkilöiden käsitystä kyseisestä yrityksestä työnantajana. Erityisesti ulkoinen työnantajamielikuva on hyvin herkkä mm. negatiiviselle näkyvyydelle mediassa.

Monissa yrityksissä työnantajamielikuvan merkitys osaajamarkkinoilla kilpailuun on jo

tunnistettu, ja **sisältömarkkinoinnin** keinot kuten tarinoiden kertominen ja työntekijöiden osallistaminen ovat jo työkaluvalikoimassa arkipäivää. Sisältömarkkinoinnin tarkoituksena on sitouttaa tulevat potentiaaliset työntekijät yritykseen ennen kuin he lähtevät aktiivisesti etsimään töitä työmarkkinoilta. Kyseessä on siis tietyille valikoidulle ryhmälle kohdistettu tehokas työnantajamarkkinoinnin keino. Sisältömarkkinoinnin keinoja on jo pidempään hyödynnetty asiakkaille kohdistetussa markkinointiviestinnässä, mutta vasta viime vuosina sen teho yrityksen työnantajamielikuvan kehittämisessä on toden teolla huomioitu.

Sisältömarkkinointi on ennen kaikkea tunnesiteiden luomisen työkalu!

Työnantajamielikuvaa on mahdollista kehittää aktiivisesti, mutta samalla on varottava ristiriitaisen tiedon leviämistä julkisuuteen. Mikäli yrityksen itsensä julkaisema markkinointi on voimakkaassa ristiriidassa esimerkiksi yrityksen nykyisten ja entisten työntekijöiden julkisesti jakamien kokemusten kanssa, voi lopputulos olla lisääntynyt epäluottamus yritykseen työnantajana. Kaikessa toiminnassa on syytä muistaa, että työnantajamielikuva muodostuu pääasiassa yrityksen kokonaistoiminnan kautta erittäin hitaasti.

Mikäli yrityksessä on havaittu tarve ottaa työnantajamielikuva paremmin haltuun, on toimenpiteet syytä aloittaa laatimalla **työnantajamielikuvan kehityssuunnitelma**. Alkuvaiheessa toimenpiteet on syytä keskittää yrityksen sisäisen työnantajamielikuvan kehittämiseen, jotta ristiriitaiselta tiedon jakamiselta vältytään projektin myöhemmissä vaiheissa.

Työnantajamielikuvan haltuunotto

1. **Kartoita** työnantajamielikuvan nykytilanne, hyödynnä henkilöstötyytyväisyyskyselyitä sekä kohdennettuja markkinatutkimuksia
2. **Varmista**, että perusasiat ovat kunnossa ja oman henkilöstön tyytyväisyys hyvällä tasolla
3. **Laadi** saatujen kartoitustulosten perusteella työnantajamielikuvan kehityssuunnitelma, aseta prosessille vastuuhenkilöt ja alustava tavoiteaikataulu
4. **Varmista**, että prosessin vastuuhenkilöt omaavat riittävät tiedot ja taidot viestinnän eri osa-alueilta ml. sosiaalisissa medioissa toimiminen. Tarvittaessa osta osaamista yrityksen ulkopuolelta konsultin muodossa
5. **Aloita** ulkoisen työnantajamielikuvan kehittäminen sosiaalisen median kanavista. Se on kustannustehokasta ja tavoittaa laajasti ihmisiä
6. **Luo** positiivista näkyvyyttä eri medioissa, tue henkilöstön näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa ja kannusta heitä kertomaan työpaikastaan positiiviseen sävyyn
7. **Seuraa** prosessia läheltä ja arvioi tuloksia. Muista, että työnantajamielikuva muuttuu hitaasti ja asiaan vaikuttavat mm. yrityksen toimiala ja asiakaskunta. Teetä uusi kohdennettu markkinatutkimus esimerkiksi 12 kk kuluttua toimenpiteiden aloittamisesta

Työnantajamielikuvan kehittäminen ei ole pikainen projekti, joka hoidetaan nopeasti pois alta julkaisemalla muutama positiivinen

päivitys sosiaalisen median kanavissa. Yrityksen tuottaman sisällön tulee olla tuoretta ja mielenkiintoista, jotta ihmiset jaksavat seurata yrityksen toimintaa ja siten levittää positiivista sanomaa eteenpäin.

Voit toimia esimerkiksi näin:

Lataa maanantaina video Youtubeen ja linkitä se Facebookiin ja Twitteriin

Lisää videosta audioversio ladattavaksi tiistaina yhdessä siihen liittyvän blogitekstin kanssa ja linkitä nämä jälleen Facebookiin ja Twitteriin

Lataa asiaan liittyviä kuvia keskiviikkona kuvapalveluun ja Facebookiin ja lisää linkki Twitteriin

Mieti teemaan sopiva kysymys LinkedIn- kysymyksiin torstaina

Perjantaina voit vetää viikon tapahtumat yhteen uudella videolla, blogipostauksella tai LinkedIn- ryhmässä, ja linkit tietenkin jälleen Twitteriin

Työnantajamielikuvan tietoinen kehittäminen vaatii aikaa ja resursseja viestintäosaamisesta puhumattakaan. Jos mielikuvaa halutaan kehittää, tulee prosessiin osoittaa riittävästi aikaa ja resursseja!

12. Lähdeluettelo

- Duunitori. Kansallinen rekrytointitutkimus. Viitattu 17.2.2017. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/>
- Duunitori. Kansallinen työnhakijatutkimus. Viitattu 20.2.2017. <https://duunitori.fi/rekrytointi/tyonhakijatutkimus/>
- Honkaniemi, L; Junnila, K; Ollila, J; Poskiparta, H; Rintala-Rasmus, A & Sandberg, J. Viisaat valinnat. 2006. Helsinki: Työterveyslaitos
- Kaijala M. 2016. Rekrytointi, tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent
- Korpi, T; Laine, T & Soljasalo J. 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Management Institute of Finland MIF Oy
- Markkanen M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WSOY
- Markkanen M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva: WSOY
- Markkanen M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Juva: WSOY
- Skurnik-Järvinen H. 2016. Työpaikan henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. 3. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari
- Vahtio E-L. 2007. Pestaa paras – rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita Prima Oy
- Valvisto E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari