



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

REKRYTOINTITAITOJEN KARTOITUS YRITYKSESSÄ X

Petra Puputti

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2018
Palveluliiketoiminta



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminta
Restonomi

PUPUTTI, PETRA
Rekrytointitaitojen kartoitus Yrityksessä X

Opinnäytetyö 64 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Maaliskuu 2018

Tämän opinnäytetyön aihe oli perehtyä rekrytointiin kokonaisuutena sekä tutustua rekrytointia ohjaileviin lakeihin ja säädöksiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Yrityksessä X työskentelevien palveluesimien tämän hetkinen rekrytointitaitojen taso. Rekrytointitaitojen kehittäminen toteutettiin osana Yritys X:n rekrytointiprosessin muutosta tarkoituksena kehittää yrityksen rekrytointia kohti liiketoiminnan strategista tukitoimintaa. Opinnäytetyössä ilmenevien tietojen avulla pystyttiin kartoittamaan tämän hetkinen rekrytointitaitojen taso sekä suunniteltiin palveluesimien tarpeiden mukaista rekrytointikoulutusta.

Teoriaosuus jaettiin kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käsiteltiin rekrytoinnin eri vaiheita ja osa-alueita, jotka tulee ottaa huomioon, jotta rekrytointi onnistuu mahdollisimman hyvin. Teoriaosuuden toisessa osassa tutustuttiin rekrytoinnin eri muotoihin ja rekrytointia ohjaileviin lakeihin sekä säädöksiin.

Tutkimusosuuden tarkoituksena oli selvittää Yritys X:n Turun ja Porin alueella työskentelevien palveluesimien tämän hetkistä rekrytointitaitojen tasoa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista kyselylomaketta sekä kvalitatiivista teemahaastattelua. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen oli tarkoitus täydentää toisiaan ja niissä nousseita teemoja. Tutkimuksen tulosten avulla pystyttiin pohtimaan, minkälaista koulutusta tai lisätukea palveluesimien tarvitsevat rekrytointitaitojensa kehittämiseksi Yritys X:ssä.

Opinnäytetyön perusteella voitiin todeta, että Yritys X:n Turun ja Porin alueen esimien rekrytointitaidot olivat melko hyvällä tasolla, mutta osaamisessa on selkeitä puutteita. Esimien kokivat hallitsevansa muutamat rekrytoinnin vaiheet paremmin kuin toiset, mutta kokonaisuudessaan esimien tarvitsivat tukea tai lisäkoulutusta jokaisessa rekrytoinnin vaiheessa sekä perehdytystä rekrytointia sääteleviin lakeihin ja säädöksiin.

Opinnäytetyön loppuosassa johtopäätökset ja pohdinta- luvussa esitettiin huomioitavia kehitysehdotuksia, joita voitaisiin huomioida, kun suunnitellaan rekrytointikoulutusta alueen esimiehille. Rekrytointikoulutuksessa voitaisiin painottaa eri rekrytoinnin osa-alueita ja niiden kouluttamisessa voitaisiin käyttää erilaisia koulutustapoja tai -alustoja.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

PUPUTTI, PETRA
Survey of Recruitment Skills in Company X

Bachelor's thesis 64 pages, appendices 6 pages
March 2018

The topic of this thesis was to explore recruitment as a whole, and to be acquainted with the laws and edicts that control it. The target was to examine the current level of recruitment expertise of the service supervisors in company X. Improving said expertise was carried out as a part of the company's recruitment process reformation, aiming to turn their recruitment into a strategical support function. The information manifested in this thesis was used to survey the current recruitment skills and to plan a recruitment training matching the needs of the service supervisors.

The theory section was divided into two parts. Covering the different phases of recruitment and details that need to be considered for the recruitment to succeed was carried out in the first part. Different forms of recruitment and relevant laws and decrees were focused on in the second part.

The purpose of the research part was to determine the current level of recruitment expertise of service supervisors working for company X in the Turku and Pori region. A quantitative survey form and a qualitative theme interview were used as the research methods. The quantitative and qualitative researches were intended to supplement each other and the themes that emerge in them. The outcome of these researches was used to consider the type of education and support the supervisors need to further their recruitment skills in company X.

Based on the thesis, the recruitment expertise of service supervisors working for company X in the Turku and Pori region was found somewhat decent, but there are also clear shortcomings in their expertise. The supervisors felt more confident with some recruitment phases than others, but collectively they required support or supplemental training in every recruitment phase and familiarizing with the relevant legislation.

Some noteworthy attributes and suggestions of improvement to consider when developing a recruitment training for the region's managers were presented in the final section of this thesis. It was determined that recruitment training could focus on different parts of a recruitment process, and that different education methods and platforms could be used in it.

Key words: recruitment, survey, supervisor

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Yritys X esittely	6
1.2	Toimialan esittely	7
1.3	Opinnäytetyön tutkimuskysymykset.....	8
2	REKRYTOINTIPROSESSI.....	10
2.1	Rekrytointiprosessin suunnittelu.....	10
2.2	Työpaikkailmoitus	14
2.3	Hakemusten läpikäyminen.....	16
2.4	Haastattelu	18
2.5	Haastateltujen soveltuvuuden arvioiminen	22
2.6	Rekrytointiprosessin päättäminen.....	24
2.7	Perehdytys.....	25
3	REKRYTOINTIA OHJAAVAT LAIT JA SÄÄDÖKSET.....	27
3.1	Laki yksityisyyden suojasta työelämässä	27
3.2	Henkilötietolaki	28
3.3	Yhdenvertaisuuslaki.....	29
3.4	Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta.....	29
3.5	Työsopimuslaki.....	30
4	TYÖNANTAJAMIELIKUVA OSANA REKRYTOINTIA	32
5	REKRYTOINTI ALIHANKINTANA.....	34
6	TUTKIMUS (REKRYTOINTITAITOJEN KARTOITUS)	36
6.1	Määrällinen ja laadullinen tutkimus	36
6.2	Kyselylomake	37
6.3	Teemahaastattelu	43
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	48
7.1	Johtopäätökset.....	48
7.2	Pohdinta	53
	LÄHTEET.....	56
	LIITTEET	58

1 JOHDANTO

Rekrytoinnin tausta juuret tulevat ranskalaisen sotilasorganisaation värväystapahtumista, joista on jo vuosisatojen ajan käytetty ranskankielistä sanaa ”recruter”. Sanan suora suomennos tarkoittaa verbiä rekrytoida, mutta se ei kuitenkaan ole suomen kielen rekrytointisanan alkuperä. Suomen kielen sanan ”rekrytoida” alkuperä on ruotsin kielen sana ”rekryt” joka tarkoittaa sotilaallista termiä ”alokas”. (Markkanen 1999, 11.)

Rekrytoinnin tarkoitus oli jo vuosisatoja sitten löytää vahvimmat ja sotilaallisesti kelpoisimmat miehet ja saada heidät liittymään palkka-armeijaan. Rekrytointi on vuosien saatossa muuttunut sotilaallisesta ja ronskista merkityksestään pehmeämmäksi, enemmän yleiseen liiketoimintaan soveltuvaksi ja kokonaisvaltaisemmaksi sanaksi, joka sisältää pelkän hyvien ja huonojen kandidaattien jaottelun lisäksi rekrytoinnin muut osiot kuten työpaikkailmoituksen luomisen ja valitun henkilön perehdyttämisen hakemaansa työhön. (Markkanen 1999, 11-12.)

Nykypäivänä rekrytointia tapahtuu monissa erilaisissa muodoissa. Rekrytointia tehdään ulkoisesti tai sisäisesti, se voi olla osa yrityksen strategiaa ja kehitystä tai se voidaan hoitaa kokonaisuudessaan alihankintana. Rekrytointi on samanaikaisesti ihmisen kohtaamista ihmisenä ja tarkkojen lakien sekä säädösten noudattamista. Pisimmillään rekrytointi voi kestää kuukausia ja lyhimmillään muutaman minuutin. (Markkanen 1999, 12.)

Näiden ominaisuuksien vuoksi ei ole ihme, jos rekrytointi aiheuttaa hämmennystä monissa tai se voi tuntua vaikealta, jopa pelottavalta prosessilta. Sama asia on tilanteissa, kun yrityksen rekrytointi uudistetaan tai muokataan täysin erilaiseksi toimeksi, mihin aikaisemmin on totuttu.

Tämä opinnäytetyön kohdeyritys, Yritys X, siirtyi vuonna 2017 elokuussa rekrytointipalvelun alihankinnasta takaisin sisäiseksi, yrityksen omaksi, liiketoiminnan tukifunktioksi. Rekrytointipalvelun alihankinta eli ulkoistettu rekrytointi oli käytössä viiden vuoden ajan.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää yrityksen kahdessa eri toimipisteessä työskentelevien esimiesten vahvuuksia ja heikkouksia sekä selvittää heidän ajatuksiaan

rekrytoinnista, jotta rekrytoinnista saataisiin mahdollisimman arkinen ja tehokas tukitoiminto yrityksen liiketoimintaan. Opinnäytetyössä esille tulleiden teemojen avulla yrityksen esimiehille pystytään järjestämään juuri heidän tarpeidensa mukaista rekrytointikoulutusta.

1.1 Yritys X esittely

Yritys X on yksi suurimmista yksityisistä työnantajista Suomessa. Yrityksen liiketoimintaan kuuluvat monipuoliset kiinteistö- ja toimitilapalvelut, kuten siivous-, ruoka-, ja kiinteistön ylläpitopalvelut. Yritys on kansainvälinen ja se toimii yli 70 maassa. Kansainvälisesti yritys työllistää noin puoli miljoonaa henkilöä ja Suomessa 10 000 työntekijää ympäri Suomea. Yritys X avaa Suomessa hakuun vuosittain lähes 3000 työpaikkaa ja 1000 kesätyöpaikkaa ympäri maata.

Yritys X:n liiketoimintamallin perusajatus on tarjota valikoiduille asiakkuuksille juuri asiakkaiden tarpeiden mukaisia kilpailukykyisiä ratkaisuja, jotka toteutetaan ammattitaitoisen ja motivoituneen henkilöstön avulla. Osaava ja motivoitunut henkilöstö takaavat yritykselle erinomaisen asiakastyytyvyyden sekä -uskollisuuden, joka mahdollistaa liiketoiminnan kannattavan kasvattamisen. Yritys mainitseekin sitoutuneen henkilöstönsä tärkeimmäksi pääomakseen ja koko liiketoimintastrategiansa mahdollistajaksi.

Vuonna 2012 Yritys X ulkoisti rekrytointipalvelunsa ulkoiselle henkilöstöyritykselle. Ulkoistetulla rekrytointipalvelulla tarkoitetaan toimea, jossa Yritys X maksaa ulkoiselle toimijalle jokaisesta toimeksiannosta aikaisemmin sovitun summan, joka veloitetaan rekrytoivan liiketoimintayksikön budjetista. Tämä mahdollisti myös henkilöstövuokrauspalvelun nopean ja tehokkaan käytön.

Vuonna 2017 Yritys X päätti vaihtaa rekrytointistrategiansa takaisin sisäiseksi toimeksi. Se tarkoitti koko rekrytointiyksikön kokoamista ja rekrytointitapojen muokkaamista. 2017 elokuussa tapahtui virallinen muutos, jolloin henkilöstöyritys jäi pois pääasiallisesta rekrytoinnista. Henkilöstöyritys on Yritys X:n toiminnassa mukana edelleen henkilöstövuokrauksen puolesta.

1.2 Toimialan esittely

Kiinteistöpalveluun kuuluvat ne toimijat, jotka ylläpitävät kiinteistöjen kuntoa ja arvoa. Näihin lukeutuvat esimerkiksi kiinteistöhoito, ulkoalueiden ylläpito ja tekniset palvelut. Näiden lisäksi kiinteistöpalveluihin lukeutuu myös niitä toimijoita, jotka tarjoavat puitteita kiinteistöjen käyttäjille ja lisäarvoa omistajille. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi aula-, kokous- ja ruokapalvelut. (Kiinteistöyönantajat www-sivut 2018.)

Kiinteistöpalveluala työllistää Suomessa noin 120 000 henkilöä, joista 90 000 työntekijää työskentelee yksityisellä sektorilla. Suurin osa kiinteistöpalvelualan yksityisistä yrityksistä on mikroyrityksiä eli yrityksiä, jotka työllistävät alle 5 työntekijää. Kiinteistöpalveluja tuotetaan vain paikallisesti ja tämän vuoksi Suomen talouden suhdanteet eivät kriittisesti vaikuta alan työpaikkoihin. Vuoden 2014 jälkeen kiinteistöpalvelut ovat kehittyneet keskimäärin nopeammin muihin palvelualoihin verrattuna. Kasvu on kuitenkin hie- man hidastunut viime syyskuun jälkeen. (Kiinteistöyönantajat www-sivut 2018.)



KUVIO 1. Kiinteistöpalvelualan talouskatsaus 2017 (Kiinteistöyönantajat 2018)

Kiinteistöpalvelualan työsuhteista yli 90% on vakituisia työsuhteita ja 65% kokoaikaisia työsuhteita. Kiinteistöpalvelualalla vuokratyövoiman käyttö on harvinaisempaa kuin yleisesti palvelualoilla. Työvoimatarpeesta vain 1% tulee henkilöstövuokrauksen kautta. (Kiinteistöyönantajat www-sivut 2018.)

Kiinteistöpalvelujen kehitys on tuonut alalle myös ongelmia henkilöstöhankinnan kanssa. Elinkeinoelämän keskusliiton tekemän selvityksen (2010) mukaan suurimmista rekrytointivaikeuksista kärsi kiinteistöpalveluala. Vuoden 2010 loka-marraskuun aikana kiinteistöpalvelujen rekrytointitarve oli 1200 henkilöä. Näistä tehtävistä 1000 avointa paikkaa koski pelkästään puhdistus- ja siivoustöitä. (EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2010.)



KUVIO 2. Rekrytointihaasteet 2010 (EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2010)

1.3 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat: millä tasolla palveluesimiesten rekrytointitaidot ovat, millaista tukea palveluesimiehet tarvitsevat rekrytointitaitojensa kehittämiseksi ja miten kehitystä voidaan tukea.

Tutkimuskysymysten vastauksia selvitetään mahdollisimman käytännönläheisesti, jotta Yritys X pystyy hyödyntämään tätä opinnäytetyötä suunnitellessaan lopullisia rekrytointikoulutuksia vuodelle 2018.

Opinnäytetyön teoriaosuuden ja tutkimusosuuden on tarkoitus kohdata empiirisenä kokonaisuutena, joissa esille nousseita teemoja pystytään viittaamaan toisiinsa huolimatta

siitä, onko teema tutkimus- vai teoriaosuudessa. Lopuksi kaikki kerätty ja havainnoitu teoria- ja tutkimustieto kootaan yhdeksi kokonaisuudeksi.

2 REKRYTOINTIPROSESSI

Ennen koko rekrytointiprosessin aloittamista rekrytointia suunnittelevan täytyy tietää ja hallita nykyisen työvoimansa heikkoudet ja vahvuudet. Useissa tilanteissa on mahdollista, ettei koko rekrytointiprosessia edes tarvita, jos tarvittava osaaminen löytyy jo valmiiksi omasta henkilöstöstä. Tämän tiedon hankintaan auttaa esimerkiksi henkilöstön osaamiskartoituksen laatiminen, jossa selvitetään jokaisen työntekijän nykyinen tila ja arvioidaan hänen suoriutumiskykyään sekä osa-alueita, joissa hänen tulisi kehittyä. Kaikkia näitä ominaisuuksia peilataan yksikön, yrityksen sekä tiimin tavoitteisiin ja kuinka näiden ominaisuuksien kehittäminen parantaisi yrityksen tuloksellisuutta. Osaamiskartoituksen pystyy tekemään tehokkaimmin yhdistämällä sen vuosittaisiin kehityskeskusteluihin. (Vaahtio 2005, 22-25.)

Kun esimies tuntee oman henkilöstönsä, voidaan tehokkaammin pohtia ratkaisuja tilanteisiin, jossa yksi työntekijä jää pois tehtävästään. Silloin ei välttämättä tarvitse aloittaa pitkää ja kallista rekrytointiprosessia kokonaan alusta, vaan voidaan harkita, voisiko joku omasta henkilöstöstä hoitaa kyseisen tehtävän tai voidaanko tehtävä jakaa useammalle työntekijälle niin, etteivät työntekijät kuitenkaan ylikuormitu. (Österberg 2015, 92.)

2.1 Rekrytointiprosessin suunnittelu

Ennen rekrytointiprosessin aloittamista on tärkeää suunnitella rekrytointiprosessi mahdollisimman valmiiksi. Rekrytointiprosessin suunnitteleminen ja kriteeristön määrittäminen heti prosessin alussa helpottaa jokaista rekrytoinnin vaihetta, kun tapoja ja toimia voidaan peilata suoraan alussa mainittuihin kriteereihin. Alussa määritelty suunnitelma ja kriteeristö ovat apuna rekrytoinnissa muistuttamassa jokaisessa rekrytoinnin vaiheessa siitä, mitä ollaan etsimässä ja miten ollaan etsimässä. (Vaahtio 2007, 15.)

Suunniteltaessa rekrytointiprosessin läpiviemistä täytyy ottaa huomioon rekrytointiin vaikuttavat tekijät, kuten rekrytoitavan tehtävän toimiala, paikkakunta, alan kilpailutilanne sekä yrityksen maine työnantajana (Hyppänen 2007, 177). Näillä kaikilla tekijöillä on merkitystä siihen, millaisia menetelmiä rekrytointiprosessiin kannattaa valita, jotta mahdollisimman moni potentiaalinen työntekijä kiinnostuisi avoimena olevasta tehtävästä.

Rekrytoinnin suunnittelun osa-alueisiin kuuluu, toimen tarpeellisuuden määrittely, rekrytointiluvan hankkiminen, toimenkuvan määritteleminen, henkilö- ja osaamisprofiilin määritteleminen, rekrytointitapojen valinta ja aikataulun suunnittelemine.

Toimen tarpeellisuuden määrittelyssä aloitetaan kertaamalla yrityksen visiota ja strategiaa. Mitä tahansa toimenpiteitä rekrytointi tulee vaatimaan, sen on aina tuettava yrityksen visiota ja strategiaa. Vision ja strategian kertaamisen jälkeen selvitetään, onko rekrytoinnin tarkoitus ”paikata aukkoja” eli rekrytoida irtisanoutuneen tai eläkkeelle jääneen työntekijän tilalle korvaava työntekijä vai rekrytoida yritykseen täysin uutta osaamista esimerkiksi täysin uuteen tehtävään. Rekrytointitarve voi olla myös hetkellinen, jolloin kannattaa pohtia yhtenä vaihtoehtona henkilöstövuokrausta. (Vaahtio 2005, 24-27.)

Jos rekrytoidaan ”aukkoa paikkaavaa” henkilöä, useimmiten ihan ok hyvä tyyppi sopii tehtävään. Ihan ok hyvä tyyppi on henkilö, kuka pystyy suoriutumaan tehtävästä samalla tasolla kuin aikaisemmin kyseisessä tehtävässä työskennellyt henkilö. Tämä on suhteellisen riskitön ideologia rekrytoida uusi työntekijä vanhan tilalle, mutta tällaisessa rekrytoinnissa on muistettava, ettei se kehitä yrityksen osaamista. Yrityksen osaamisen kehittäminen kuuluu usein yrityksen rekrytointistrategiaan tai visioon. (Vaahtio 2005, 32-34.)

Tilanteissa, joissa yritys kasvaa tai liiketoiminta muuttuu huomattavasti, usein tarvitsee rekrytoida täysin uutta osaamista. Silloin uuden työtehtävän kriteeristö on pohdittava entistä tarkemmin ja kriteeristöä luodessa on kohdistettava katse tulevaisuuteen: millaista osaamista tehtävässä tarvitaan esimerkiksi kahden vuoden kuluttua tai millaista osaamista yrityksen sisällä ei vielä ole ollenkaan. Tällaisesta rekrytoinnista käytetään myös termiä ”resurssien rekrytoiminen”. (Markkanen 1999, 18-20; Vaahtio 2005, 32; Österberg 2015, 92.)

Rekrytointiluvan hankkiminen tulee vastaan varsinkin isommissa yrityksissä, jossa palveluesimiehellä saattaa olla kaksi tai useampi esimies ja yhdessä yksikössä työskentelee kymmeniä, ellei satoja työntekijöitä. Tällaisissa suurissa organisaatioissa usein vaaditaan oman esimiehen tai johdon lupa rekrytoida uusia työntekijöitä. Rekrytointiluvat ovat isoissa yrityksissä takaamassa, että kaikki YT-hakijat otetaan hauissa huomioon ja pystytään hallitsemaan isojen yksiköiden yleistä budjettia rekrytoinnin kuin työvoimakustannusten näkökulmasta. (Hyppänen 2007, 178.)

Seuraavaksi rekrytointiprosessin suunnittelussa pohditaan tehtävän toimenkuvaa. Jos ei olla ihan varmoja, millaista työtä tai millaisia ominaisuuksia tehtävässä vaaditaan, kannattaa käyttää avuksi kyseisestä tehtävästä poissiirtävää työntekijää. Työntekijää kannattaa haastatella ennen hänen poisjäämistään ja kysyä, millaisia ominaisuuksia kyseisessä tehtävässä oli ja miten tehtävää voisi yrityksen puolesta kehittää. Jos aikaisempi työntekijä on lähtenyt sotajalalla, eikä haastattelemine onnistu, voi yhtä hyvin haastatella tehtävässä toimineen henkilön kollegoita tai työkavereita (Österberg 2015, 92.).

Kun tehtävän toimenkuva on selvä, mietitään tehtävän vaatimustasoa ja niitä ominaisuuksia, jotka takaavat tehtävässä menestyksekkään suoriutumisen. Vaatimustasoon lukeutuvat kaikki ne asiat, jotka ovat niin sanotusti kaikkien saatavilla. Siihen kuuluvat esimerkiksi koulutus- ja kurssitaustat. Tiettyihin tehtäviin voidaan vaatia esimerkiksi tietyn alan ammattitutkintoa tai ajokorttia. Tehtävässä menestymiseen sen sijaan vaikuttavat sellaiset ominaisuudet, jotka ovat enemmänkin persoonallisia. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi tiimityöskentelytaidot tai hyvä kirjallinen viestintä. (Markkanen 1999, 17.)

Ominaisuuksissa on hyvä ottaa huomioon, että rekrytoinnin onnistumisen näkökulmasta vaatimustaso eli koulutus on tärkeämmässä roolissa kuin menestymisen ominaisuudet (Markkanen 1999, 18). Rekrytointi on kompleksista, jossa ominaisuuksien priorisointi on tärkeässä asemassa. Persoonallisten ja henkilöllisten arvojen tärkeyttä ei voida vähätellä, sillä työntekijä saattaa olla huippuunsa koulutettu, mutta se ei takaa henkilön soveltuvuutta kyseiseen tehtävään (Markkanen 1999, 28). Tämän vuoksi on tärkeää, että toimenkuva on mahdollisimman tarkkaan määritelty ennen vaatimustasoa ja ominaisuuksien määrittelyä.

Ominaisuuksien määrittelemisen jälkeen täytyy miettiä, millaisien keinojen avulla tavoitetaan juuri se oikea työntekijä kyseiseen tehtävään. Tehtävän voidaan julkaista vain sisäiseen hakuun, jolloin se tavoittaa ainoastaan jo yrityksessä työskentelevät henkilöt. Sisäisen rekrytoinnin hyötyjä on se, että yrityksen kulttuuri, järjestelmät ja toimintatavat ovat jo ennestään tuttuja, jolloin perehdytys on helpompaa ja nopeampaa. Sen lisäksi sisäinen rekrytointi on erittäin työntekijöitä motivoivaa. Kun työntekijät näkevät, että yritys arvostaa sisäistä osaamista ja omalla työpanoksella on mahdollisuus edetä ja kehittää

omaa työuraansa, se motivoi työskentelemään yrityksessä, eikä urapolkua tarvitse välttämättä kehittää vaihtamalla työpaikkaa kokonaan. Sisäisen rekrytoinnin riskinä on, että sisäisesti siirtyvän työntekijän työpanosta ei aiota ottaa tosissaan tai sitä kyseenalaistetaan entisten työkavereiden keskuudessa. Pitää myös huolehtia siitä, että kaikki kiinnostuneet henkilöt arvioidaan tasavertaisesti siitä huolimatta, onko esimiehen ja hakijan välillä ollut aikaisemmin erimielisyyksiä. Näin ei potentiaalinen osaaminen jää sivusuun aikaisempien erimielisyyksien vuoksi. (Hyppänen 2007, 179-180; Markkanen 1999, 45.)

Ulkoinen rekrytointi on tutuin rekrytointitapa. Ulkoisessa rekrytoinnissa avoin työpaikka julkaistaan ulkoisten hakukanavien kautta kansalliseen, ellei jopa kansainväliseen leviytykseen. Ulkoisia hakukanoja ovat esimerkiksi sanomalehdet, erilaiset internetsivut, opilaitoslevitykset sekä messut. Ulkoinen rekrytointi on tehokasta silloin, kun etsitään uusia näkökulmia ja osaamista yritykseen, sillä varsinkaan uusia näkökulmia ei välttämättä löydy yrityksen sisäisestä hausta. Sisäisiä ja ulkoisia hakukanoja voidaan käyttää samaan aikaan. Kyseisissä tilanteissa on muistettava huomioida kaikki hakijat tasa-arvoisesti, oli hakija yrityksen sisältä tai ulkoa. Varsinkin sisäisten hakijoiden kanssa usein kuvitellaan, ettei haastatteluja tarvita, mutta jotta rekrytoinnissa pystytään arvioimaan kaikki hakijat samanarvoisina, tulee kaikille hakijoille suoda samat lähtökohdat. (Vaahtio 2005, 32-38.)

Sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin rajamaastossa on työntekijäkunta, jota työnantajat usein unohtavat käyttää rekrytoinneissaan. Tässä rajamaastossa ovat aikaisemmin yrityksen toiminnassa mukana olleet henkilöt kuten työharjoittelijat, kiireapulaiset (esim. vuokratyöntekijät) ja aikaisemmin määräaikaisessa työsuhteessa yritykselle työskennelleet työntekijät. Tällaisille hakijoille soittaminen ja työn tarjoaminen ovat viesti siitä, että työnantaja on arvostanut työntekijän työpanosta ja on työnantajana kiinnostunut hänestä edelleen. Määräaikaisessa suhteessa oleille tämä voi viestiä siitä, että työnantajalla ei vain aikaisemmin ollut tarjota enempää töitä, jolloin määräaikaisuus oli hyvin perusteltua. Tämä taas puolestaan kehittää yrityksen hyvää työnantajakuva. (Hyppänen 2007, 180.)

Aikataulun suunnittelemisessa on huomioitava, kuinka monta haastattelua tehtävään soveltuvuuden arvioinnin vuoksi tarvitaan. Suorittavan tason työpaikkoihin riittää usein yksi haastattelu, maksimissaan kaksi haastattelua, kun taas asiantuntija- ja johtotehtäviin usein tarvitaan haastattelujen lisäksi soveltuvuustestejä. Haastattelumuotoja on monia ja

uusien kehittyä jatkuvasti. Haastattelumuotoja ovat perinteiset kasvokkain tapahtuvat haastattelut, puhelimen kautta käydyt puhelinhaastattelut sekä internetin avulla käydyt live- tai videohaastattelut. (Österberg 2015, 101-107).

2.2 Työpaikkailmoitus

Työpaikkailmoitus on hakuprosessin yksi kriittisimmistä vaiheista. Sen tärkein tehtävä on tavoittaa mahdollisimman moni potentiaalinen hakija ja saada heidät kiinnostumaan avoimista olevasta tehtävästä. (Vaahtio 2007, 33.)

Työpaikkailmoitusten jakelukanavia on niin monia kuin jaksaa vain keksiä. Yleisimpiä jakelukanavia ovat verkkosivustot sekä erilaiset lehdet. Muita usein käytettyjä jakelukanavia ovat rekrytointimessut, oppilaitokset, henkilöstövuokrausyritykset sekä oma henkilöstö. Työpaikkailmoituksen voi kiinnittää minne tahansa, vaikka sähkötolppaan, kunhan muistaa, että se tavoittaa mahdollisimman tehokkaasti kohdeyleisöä ja työpaikkailmoitus on osa yrityksen markkinointia. (Österberg 2015, 94-95.) Työhakemuksia lukevat monet sellaisetkin henkilöt, joilla ei ole kyseisellä hetkellä tarkoitus vaihtaa työpaikkaa. Siksi työpaikkailmoituksen luomiseen kannattaa suhtautua kuin yrityksen markkinointiin. Työpaikkailmoitus jää mieleen, hyvällä tai pahalla, halusi yritys sitä tai ei. (Vaahtio 2005, 129.)

Jakelukanavaa valitessa huomioidaan rekrytoitava tehtävä, rekrytoinnin aikataulu sekä siihen varattu budjetti. Rekrytoitava tehtävä vaikuttaa siihen, millaisella volyyymilla tehtävää kannattaa mainostaa. Esimerkiksi johtotehtäviin ja assistentintehtäviin kannattaa hakea työntekijää eri kanavissa ja erilaisella volyyymilla. Aikataulu rajaa käytettävän jakelukanavan valintaa. Jos rekrytoitava paikka tulee saada täytettyä kahden viikon kuluessa, jakelukanavan tulee olla mahdollisimman tehokas tähän tarpeeseen. Tällaisessa tilanteessa on tarkkaan harkittava, onko esimerkiksi 1,5 viikon päästä pidettävät rekrytointimessut tehokas tapa markkinoida kahden viikon päästä alkavaa tehtävää. Rekrytoinnin budjetti rajaa hakukanavien käyttöä. Esimerkiksi jos rekrytointiin ei ole käytössä ylimääräistä rahaa, on mietittävä, onko 300 euroa maksava lehti-ilmoitus tai sponsoroitu verkkoilmoitus sopiva jakelukanava kyseiseen rekrytointiin. (Österberg 2015, 95.)

Suomessa työpaikkailmoitus ei vaadi visuaalista shokeeraavuutta, mutta sen tulee erottua kilpailijoistaan. Työpaikkailmoituksen erottuvuutta voi korostaa lisäämällä työpaikkailmoitukseen yrityksen nimen, logon ja huolehtimalla ilmoituksen siististä ulko- ja kieli-asusta. Asiallinen tyyli herättää hakijoissa luottamusta työpaikkaa kohtaan. Huumoria kannattaa käyttää tehokeinona varovasti, koska huumorilla on riskinsä tulla väärinymmärretyksi. Väärinymmärretyllä ilmoituksella voi olla tuhoiset vaikutukset yrityksen imagoon. (Markkanen 1999, 51-53.)

Hyvä työpaikkailmoitus on pelkistetyn linjakas. Ilmoituksessa kannattaa välttää turhia korulauseita ja kuvailla avoinna olevaa tehtävää rehellisesti. Korulauseinen ja kaunisteltu työpaikkailmoitus ei ole kenenkään eduksi, koska se saattaa houkutella työnhakijoita hakemaan työpaikkaa väärin perustein, jolloin rekrytointiprosessi ei onnistu. Väärin perustein hakeminen ei välttämättä tule esille vielä rekrytointiprosessissa, vaan silloin, kun valittu henkilö on työskennellyt tehtävässä jo jonkin aikaa. (Markkanen 1999, 51-53; Hyppänen 2007, 181.)

Hyvä nyrkkisääntö työpaikkailmoitusta laatiessa on 3-4 lausetta kuvaamaan työtehtävää ja 2-3 lausetta kertomaan vaatimukset ja tehtävän kriteeristön (Markkanen 1999, 53). Nykypäivänä vaatimusten lisäksi työpaikkailmoituksessa on hyvä mainita muutama organisaation tarjoama etuus, kuten urakehitysmahdollisuudet tai hyvä työilmapiiri, jotta työpaikkailmoitus luo mielenkiintoa positiivisella tavalla (Hyppänen 2007, 181). Työpaikkailmoitukseen voidaan lisätä lyhyt kuvaus yrityksen arvoista: mitä yritys tekee, mitkä ovat tavoitteet ja henkilöstömäärä. Ilmoituksen lopussa mainitaan, milloin hakuaika päättyy, miten voi jättää hakemuksen ja mistä tai keneltä saa lisätietoja haettavasta paikasta. (Vaahtio 2007, 40-41.)

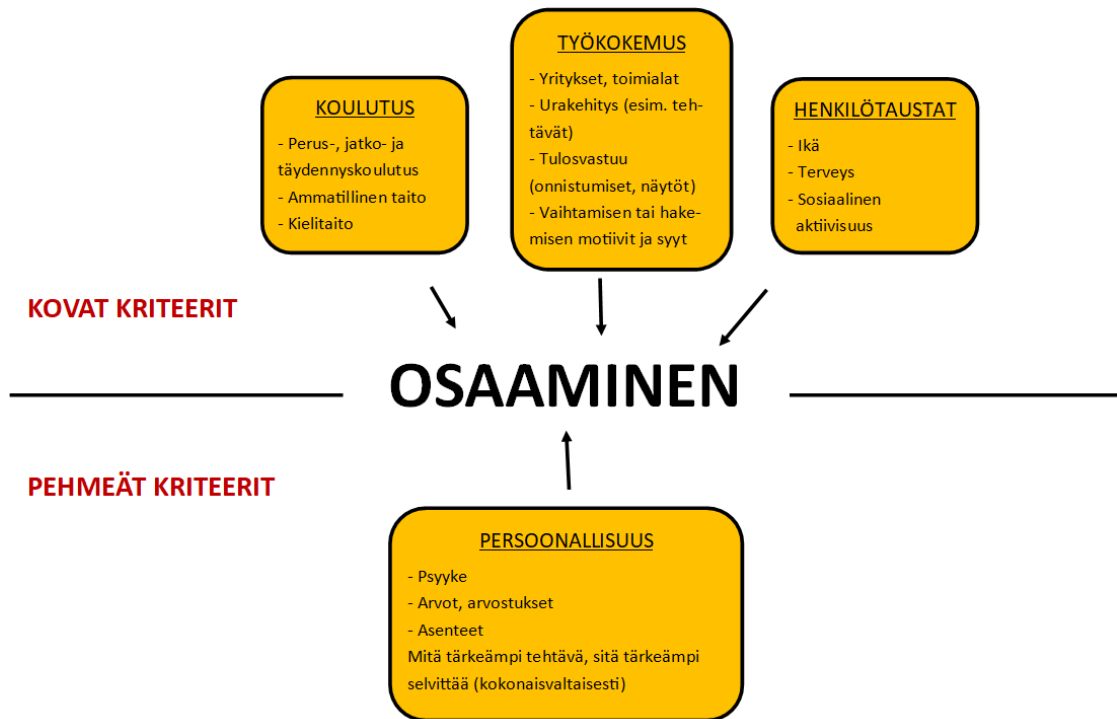
Työpaikkailmoitus voidaan tehdä myös ”pimeänä ilmoituksena”. Pimeässä ilmoituksessa ei suoraan tuoda ilmi haettavaa työpaikkaa. Pimeää ilmoitusta käytetään silloin kun tarkoituksena on löytää työntekoon motivoitunut tekijä, eikä työpaikkaan motivoitunut tekijä. Tällaisia paikkoja voivat olla esimerkiksi lääketeollisuuden kohteet. Muita syitä käyttää pimeää rekrytointia on kilpailutilanne, jolloin ei haluta kertoa alan kilpakumppaneille, millaista taitoa yritykseen ollaan rekrytoimassa tai sisäpoliittinen syy, esimerkiksi kollektiivinen syy, kuten epäonnistuneen rekrytoinnin piilotteleminen. (Markkanen 1999, 69-74; Hyppänen 2007, 181.)

2.3 Hakemusten läpikäyminen

Työpaikkailmoituksen jakelun jälkeen aloitetaan saapuneiden työpaikkahakemusten läpikäyminen. Hakemuksia voidaan käydä läpi jo hakuajalla tai vasta hakuajan jälkeen. Jos tekee ensimmäisiä rekrytointejaan tai on epävarma vielä omista taidoistaan, kannattaa käydä kaikki hakemukset läpi samalla kerralla. Silloin saa helpommin luotua kokonaiskuvan hakijajoukosta ja hakemusten karsinta helpottuu. Kokematon rekrytoija päätyy helposti lukemaan hakemuksia jo hakuajalla, mutta riskinä on, että parhaiten mieleen jää ensimmäisesi luettu hakemus, johon vertailee seuraavia hakemuksia. Tällaisessa tilanteessa kaikki hakijat eivät saa tasavertaista arviointia. (Vaahtio 2005, 138.)

Työnhakijoiden yleisenä ohjeena on pidetty positiivista erottuvuutta. Paperihakemusten aikana sillä tarkoitettiin esimerkiksi erivärisen paperin käyttöä, jolloin hakemus erottui esimerkiksi punaisena valkoisen hakemuskasan joukosta. Nykyään tilanne on erilainen, sillä suurin osa hakemuksista täytetään sähköisesti samalla pohjalla. Suurissa yrityksissä ei huomioida edes sähköpostitse tulleita työhakemuksia. Sähköisissä samaan pohjaan täytettävissä hakemuksissa erottuvuus tulee parhaiten yksinkertaisuuden kautta. Positiivisesti esille nousevat konstailemattomat, olennaisiin asioihin keskittyvät hakemukset, jotka vastaavat ilmoituksessa mainittuihin kysymyksiin ja vaatimuksiin (Markkanen 1999, 83-89.).

Hakemusten läpikäymisen tarkoitus on karsia hakijoita haun kovien kriteeristöjen mukaan. Koviin kriteereihin kuuluvat osaaminen, henkilö- ja kokemustausta. Haun ”pehmeät” kriteerit ovat keskiössä vasta rekrytointiprosessin seuraavassa vaiheessa, jolloin arvioinnin keskipisteenä on hakijan persoona. Nämä kaikki kriteerit muodostavat yhdessä hakijan osaamisen kehyksen. Hakemusten läpikäymisessä aloitteleva rekrytoija tekee helposti sen virheen, että painottaa hakemuksesta ilmenevää fiilistä enemmän kuin faktoja. Jokaiselle rekrytoinnin osapuolelle on reiluinta se, että päätökset tehdään objektiivisina. (Markkanen 1999, 96-100.) Hakemus ja CV (Curriculum Vitae) eli ansioluettelo eivät kerro kaikkea, joten pelkän hakemuksen perusteella ei tule tehdä palkkauspäätöstä (Hypänen 2007, 182).



KUVIO 3. Henkilöarvioinnin malli (Hyppänen 2007, 185)

Hakemukset voidaan ensiksi jakaa kolmeen osioon: kyllä, ehkä, ei. Kyllä-hakemukset valitaan seuraavaan rekrytointivaiheeseen, esimerkiksi puhelinhaastatteluun. Ei-hakemukset eivät täytä haettavan tehtävän kovia kriteerejä. Ehkä-hakemukset ovat kyllä- ja ei-hakemusten rajalla, hakemuksen tiedot saattavat olla vajaita tai hakemuksesta kaivataan pientä lisätietoa, jotta tiedetään, kumpaan kategoriaan hakemus kuuluu. Ehkä-hakemusten kohdalla täytyy usein palata kertaamaan tehtävän kriteeristöä ja miettiä sen jälkeen uudelleen. Jos ei vielä tiedä, kumpaan kategoriaan hakemus kuuluu, voi kysyä jonkun toisen mielipidettä asiaan tai tehdä hakijalle puhelinhaastattelun, jonka avulla pystyy kysymään sellaisia asioita, jotka ovat jääneet mietityttämään. (Hyppänen 2007, 183, Markkanen 1999, 95; Vaahtio 2007, 138.)

Kaikki kyllä-hakemukset kutsutaan haastatteluun. Kun hakijoita kutsutaan haastatteluun, kannattaa varmistaa, onko hakija edelleen kiinnostunut kyseisestä tehtävästä, sillä hakija on esimerkiksi voinut jo työllistyä muualle. Kun hakijoita kutsutaan haastatteluun, kutsun tulee olla selkeä. Kutsussa kerrotaan selkeästi haastattelupaikka, haastattelu-aika ja sen kesto. (Hyppänen 2007, 183.)

2.4 Haastattelu

Haastattelu on kaksisuuntaista vuorovaikutusta hakijan ja työnantajan välillä. Työnantaja arvioi hakijan soveltuvuutta avoimena olevaan tehtävään ja hakija arvioi halukkuuttaan työllistyä kyseiseen yritykseen ja tehtävään. Haastattelua verrataan usein keskusteluksi, jolla on jokin päämäärä. (Markkanen 1999, 119.)

Haastattelun tarkoitus on saada mahdollisimman rehellinen kokonaiskuva hakijasta. Tätä kokonaiskuvaa verrataan haettavaan tehtävään: kuinka kyseinen hakija suoriutuu haetavasta tehtävästä, miten kyseinen hakija soveltuu tehtävän tiimiin. Tarkoituksena ei ole enää selvittää hakijan yksittäisiä ”kovia” kriteereitä, vaan luoda kokonaiskuvaa hakijasta. (Markkanen 1999, 120.)

Haastatteluissa korostuvat kielelliset ja ei-kielelliset aspektit. Haastattelussa kaikki osapuolet lukevat ja arvioivat toisistaan näitä aspekteja. Esimerkiksi hakija kertoo olevansa sosiaalinen ja tykkää työskennellä isoissa ryhmissä, mutta elekieli on vetäytyvä ja hän välttelee katsekontaktia. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää arvioida, onko hakija vain hyvin jännittynyt vai pitääkö työntekijän kertomat asiat ollenkaan paikkaansa. (Markkanen 1999, 120.)

Rekrytointiasiantuntija voi pitää ensimmäisen haastattelukierroksen tai se voidaan suorittaa puhelin- tai videohaastatteluina. Puhelin- ja videohaastattelut ovat suhteellisen nopeita haastattelumuotoja, joissa kysytään täsmentäviä kysymyksiä ja korostetaan ytimekkäitä vastauksia. Ensimmäinen haastattelukierros joko vahvistaa tai murtaa työhakemuksen perusteella luotua mielikuvaa hakijasta. (Österberg 2015, 101.)

Haastatteluihin valmistautuminen on erityisen tärkeää, sillä haastattelu on rekrytointiprosessin tärkein vaihe. Ensimmäinen vaihe haastatteluihin valmistautumisessa on varata tarpeeksi aikaa jokaiselle haastattelulle. Tehokas haastattelu kestää 45 minuuttia, mutta jokaiselle haastattelulle kannattaa varata automaattisesti ainakin tunti aikaa, jotta aikaa jää myös vapaamuotoisemmalle keskustelulle, jos esimerkiksi hakijalla on paljon kysymyksiä hakemastaan paikasta. Haastattelun jatkoksi ei kannata varata palaveria tai muuta minuutin tarkkaa menoa. Hakija on haastattelun aikana koko yritykselle kaikkein tärkein ja

haastattelun keskeyttäminen luo hakijalle negatiivista työnantajamielikuvaa, koska työnantaja vaikuttaa siltä, ettei arvosta hakijan aikaa tai haastattelulle antamaansa panosta ollenkaan. (Markkanen 1999, 125; Vaahtio 2005, 78-79.)

Haastatteluja ei suositella tekemään yksin. On hyvä, jos haastatteluihin osallistuu ainakin kaksi haastattelijaa, koska silloin hakijoista saadaan monipuolisempi ja objektiivinen näkemys. Haastattelijoina valitessa on tärkeää huomioida, että kaikki haastattelijat pääsevät mukaan kaikkiin haastatteluihin. Jos yksi haastattelijoina ei pääse mukaan yhteen haastatteluun, ei kannata ottaa häntä mukaan muihinkaan haastatteluihin, koska tällöin kyseinen haastattelijalla ei kykene arvioimaan kaikkia hakijoita, joka puolestaan asettaa hakijat eriarvoiseen asemaan. (Vaahtio 2005, 78-79; Österberg 2015, 101.) Haastattelijoina on valittava vain sellaisia henkilöitä, joiden läsnäolo on perusteltua. Haastattelijoina voi olla erilaisia rooleja ja tehtäviä haastattelun edetessä, mutta rekrytointiin millään tavalla kuulumattomia ei saa olla mukana haastatteluissa. Sen lisäksi täytyy huomioida, ettei haastattelijoiden määrä ole liian suuri haastateltaviin verrattuna, koska se voi luoda hakijalle ahdistavan ilmapiirin. (Vaahtio 2007, 143-144.)

Seuraavaksi varataan sopiva tila haastatteluille. Henkilöhaastattelut tapahtuvat usein yrityksen toimistolla tai suoraan haettavan työn suorituspaikalla. Haastattelutilan täytyy olla rauhallinen, jossa haastattelu voidaan käydä rauhassa läpi ilman häiriöitä. Häiriöt keskeyttävät dialogin, jolloin häiriöihin reagoiminen sekä häiriön jälkeen dialogin uudelleen aloittaminen asettavat hakijoita eriarvoiseen asemaan. Silloin ei voida taata jokaiselle hakijalle yhtäläisiä mahdollisuuksia antaa itsestään parasta kuvaa. Sen vuoksi on tärkeää, että haastatteluhuoneen ulkopuolella ilmoitetaan käynnissä olevasta haastattelusta esimerkiksi viestillä tai punaisella valolla ja kaikkien haastattelijoiden puhelimet ovat suljettuina haastattelun ajan. (Markkanen 1999, 123; Vaahtio 2005, 80.)

Haastattelijalla on keskeisessä roolissa haastattelussa. Haastattelijalla ohjailta haastattelutilan ja keskustelua niin, että esille tulee vain tehtävään ja sen suorittamiseen oleellisesti vaikuttavat asiat. Sen lisäksi haastattelijalla on henkilö, joka luo haastatteluun ominaisen tunnelman. Tämän vuoksi on tärkeää, että haastattelijalla vakioi oman käyttöksensä jokaiseen haastatteluun. Jos haastattelijalla vaihtelee rooleja jokaisen haastateltavan kohdalla, haastateltavista ei voida saada toisiinsa verrattavaa tietoa, koska lähtökohdat eivät ole kaikilla samanlaiset. (Markkanen 1999, 127.)

Haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu tai avoin. Strukturoidut kysymykset ovat valmiiksi laadittuja ja ne etenevät tietyssä järjestyksessä. Varsinkin aloittelevien haastattelijoiden suositellaan käyttävän strukturoituja haastatteluja, koska hakijoiden keskinäinen vertaileminen on strukturoitujen kysymysten avulla helpompaa. Avoin haastattelu etenee vapaassa järjestyksessä, aivan kuin keskustelunomaisesti. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu on näiden kahden edellä mainitun väliltä. Puolistrukturoidut kysymykset ovat etukäteen suunniteltuja, mutta niiden muoto ja järjestys eivät välttämättä ole jokaisella kerralla samanlaisia. Teemahaastattelussa kysymysten teemaa voi tarvittaessa vaihtaa haastateltavan ilmentämien teemojen mukaisesti. Tässä haastattelu-muodossa hakijan persoona ja todelliset kiinnostuksen kohteet tulevat parhaiten esille. Riskinä on, että haastateltava lähtee viemään keskustelua haluamaansa suuntaan, pois epämiellyttävistä tai vaikeista aiheista. (Hyppänen 2007, 185; Markkanen 1999, 127; Vaahtio 2007, 146; Österberg 2015, 102.)

Kysymystyyppinä ovat avoimet kysymykset, jossa haastateltavaa pyydetään kertomaan tai kuvailemaan jotakin. Tarkentavat kysymykset vastaavat kysymyksiin mitä, kuka, miten, vaihtoehtokysymyksissä pyydetään valitsemaan kahdesta tai kolmesta vaihtoehdosta itseensä parhaiten sopiva ominaisuus. Yhteenvetokysymyksiä ovat ”onko niin, että...”-tyyppiset kysymykset. Kysymyksiä laatiessa kannattaa välttää kysymyksiä, joihin voi vastata vain kyllä tai ei, sillä ne eivät anna tarpeeksi oleellista informaatiota hakijasta. Haastattelussa saa enemmän informaatiota, kun antaa haastateltavan kertoa itse itsestään. Haastatteluissa on tärkeää kysyä vain ja ainoastaan työhön ja työn suorittamiseen liittyviä ja perusteltuja kysymyksiä. Näihin kysymyksiin eivät liity yksityisyyden suojan piiriin kuuluvat kysymykset, kuten poliittisten mielipiteiden kysyminen. (Hyppänen 2007, 186-187.)

Haastattelussa hyvänä nyrkkisääntönä pidetään, että haastattelija puhuu 30% ja haastateltava 70% ajasta (Markkanen 1999, 137). Haastattelijan tärkein ominaisuus on kuunnella ja lukea haastateltavan hiljaista tietoa sekä eleitä. Aloitteleva haastattelija tekee usein sen virheen, että unohtaa kuunnella ja keskittyy haastateltavan puheen aikana jo seuraavaan kysymykseen. Tunnin aikana saatavan tiedon määrä on valtavaa ja siksi aloitteleville haastattelijoille suositellaan tekemään muistiinpanoja haastattelun aikana. Muistiinpanot auttavat muistamaan haastattelun aikana ilmeneviä avainsanoja sekä plussia ja miinuksia

hakijasta. (Hyppänen 2007, 186.) Viimeistään haastattelun jälkeen on hyvä kirjata ylös muutama päällimmäinen tunne ja ajatus hakijasta, koska aika kulta muistot ja pienet asiat voivat unohtua muutamassa tunnissa (Österberg 2015, 102).

Kun hakija saapuu haastatteluun, koko haastattelu aloitetaan kättelyllä ja itsensä esittelemisellä. Tässä vaiheessa kerätään jo ensimmäiset huomiot hakijasta: miten hän tervehtii, katsooko hän silmiin, onko hän pukeutunut asianmukaisesti (Vaahtio 2007, 145). Haastattelun kululla on suora vaikutus haastattelun ja koko rekrytoinnin onnistumiseen, kun taas haastattelurunkoja on niin monia kuin on haastattelijoitakin (Hyppänen 2007, 187). Haastattelua ei kannata aloittaa kysymällä heti kriittisiä ja vaikeita kysymyksiä, vaan parempi tapa aloittaa haastattelu on kysyä helpompia kysymyksiä oikeanlaisen ilmapiirin luomiseksi. Tällaisia ovat esimerkiksi ”löysitkö hyvin perille”, ”löysitkö helposti parkkipaikan” tai ”satoiko ulkona vielä vettä”. Näiden kysymysten tarkoituksena ei ole kerätä informaatiota vaan vähentää haastateltavan jännitystä. Leppoisa ilmapiiri vähentää jännitystä ja vähemmän jännittyneestä haastateltavasta on helpompi kerätä informaatiota. Ilmapiiriä luodaan yleispätevillä kysymyksillä, joten kannattaa välttää henkilökohtaisia ja rajusti mielipiteitä jakavia aiheita, kuten uskontoa tai politiikkaa. (Markkanen 1999, 133-134.)

Haastattelun keskivaiheilla siirrytään haastateltavan kokemuksen ja osaamisen sekä motivaation ja minäkuvan selvittämiseen. Näitä kaikkia saa selville käymällä perinpohjaisesti läpi haastateltavan aikaisempaa työhistoriaa: miksi hän on vaihtanut työpaikkaa, mihin tähtää ammatillisesti vuoden tai kahden vuoden kuluttua. Näiden kysymysten vastaukset voivat kertoa hakijasta asioita, jotka eivät muutoin olisi välttämättä tulleet esille, niin negatiivisessa kuin positiivisessa mielessä. Haastateltavan minäkuva voi tulla esille monissa eri haastattelun vaiheissa, mutta tärkeintä on huomioda, että haastateltavan esille nostamat keuhut ja torut ovat tasapainossa keskenään. Haastateltava antaa itsestään helposti abstraktioita, esimerkiksi nimeää luonteenpiirteiksi määrätietoinen. Silloin kannattaa kysyä konkreettista esimerkkiä, jolloin selviää, onko määrätietoisuus oikeasti haastateltavan luonteenpiirre vai mahdollisesti luonteenpiirre, millaisena haluaisi nähdä itsensä, vaikei olisikaan sitä. (Hyppänen 2007, 186; Markkanen 1999, 141-143.)

Haastattelun loppuvaiheessa palataan taas helpompiin kysymyksiin. Lopussa voidaan kysyä irtisanomisaikaa nykyisestä työpaikasta, mahdollista työn aloitusaikaa ja palkkatointia. Loppuvaiheessa voidaan kertoa enemmän haettavasta tehtävästä ja työhön liittyvistä ominaisuuksista. Nämä asiat kannattaa tuoda esille vasta haastattelun lopussa, sillä haastateltava voi käyttää työpaikasta kuulemaansa tietoa hyödykseen ja mukaila omia vastauksiaan sen mukaan, mitä kuvittelee työpaikassa tarvittavan. (Hyppänen 2007, 186; Vaahtio 2007, 149-150.)

Haastattelun lopuksi annetaan vielä haastateltavalle mahdollisuus kysyä lisäkysymyksiä yritykseen tai haettavaan tehtävään liittyen. Haastateltavan kysymyksissä huomaa, ovatko kysymykset relevantteja vai sekundaarisia, joiden avulla voidaan arvioida, kysyykö haastateltava kysymyksen aidosta mielenkiinnosta vai niin sanotusti vanhana kohteliaana tapana. Haastateltavan kysymysten jälkeen haastattelijan tulee kertoa vielä rekrytointiprosessin jatkosta, kuten esimerkiksi mahdollisista jatkotoimenpiteistä tai milloin valintapäätöksestä ilmoitetaan hakijoille. (Österberg 2015, 102.)

2.5 Haastateltujen soveltuvuuden arvioiminen

Kaikki hakijat ovat lähtökohdiltaan erilaisia. Hakijoiden työnhakukokemus, tämän hetkinen työelämä tai sosiaalinen elämäntilanne heijastuvat usein työhaastatteluihin. Sen lisäksi ihmiset ovat hyvin erilaisia persoonia. Toiset saattavat olla puheliaita ekstroverttejä ja toiset hiljaisia introverttejä. Näiden kaikkien yksittäisten tekijöiden vuoksi ihmiset käyttäytyvät eri tavoin haastatteluissa. Johtopäätöksiä ei kannata tehdä muutamien minuuttien perusteella, sillä hakija saattaa olla hyvin jännittynyt haastattelutilanteesta tai hitaasti lämpenevä. Jännitys ei aina ilmene vain hiljaisuutena tai kankeutena, vaan jännitys saattaa purkautua jatkuvana puheena tai käsien levottomuutena. Silloin haastattelijan tulee huolehtia, että haastattelu pysyy aikataulussa ja keskustelu haastatteluun ominaisissa asioissa. (Hyppänen 2007, 188-189.)

Yksi suurimmista virheistä haastateltujen arvioinnissa on sokeutuminen halo-efektille. Halo-efekti tarkoittaa stereotyyppisten oletusten luomista yhden ominaisuuden perusteella. Halo-efekti muodostuu useimmiten haastattelijan omista vahvoista ennakoas-

teista tiettyyn asiaan. Tällaisia voivat olla esimerkiksi hakijan kotikunta, ihonväri tai ta-
tuoinnit. Esimerkiksi, jos haastateltava asuu Porissa ja haastattelijalla on käsitys, että
kaikki porilaiset ovat hitaita, haastattelijaa saattaa olettaa hakijan automaattisesti olevan
hidas. Jos hakija on haastattelijan ennakkokäsityksestä huolimatta skarppi ja aktiivinen,
voi haastattelijaa kuvitella sen olevan lähinnä esittämistä. (Hyppänen 2007, 189.)

Jos haastattelusta ei saada tarpeeksi tietoja hakijoista, hakijoiden soveltuvuuden arvioin-
nissa voidaan haastattelujen lisäksi käyttää pikatestejä, soveltuvuustestejä tai työnäyt-
teitä. Näiden avulla saadaan tietoja hakijan konkreettisista taidoista tai esimerkiksi johta-
mistyyleistä. Soveltuvuustestien käytölle tulee olla perusteltu syy, joten niiden käyttöä ei
suositella suorittavien työtehtävien rekrytoinneissa vaan johtamis- ja asiantuntijatehtä-
vissä. Testejä saa tehdä vain niihin koulutettu henkilö, esimerkiksi henkilöstöasiantuntija
Työnäytteitä sen sijaan voi teettää esimerkiksi siivoojille. (Hyppänen 2007, 190-191.)

Haastateltujen hakijoiden arvioinnissa on hyvä kuulla kaikkien haastatteluissa mukana
olleiden mielipiteet hakijoista. Erilaiset ihmiset korostavat erilaisia asioita ja toinen voi
huomata jotakin, mikä toiselta on jäänyt huomaamatta. Virherekrytointeja tapahtuu myös
väärinymmärryksien vuoksi, jolloin haastattelijaa on ymmärtänyt haastateltavan sanomi-
sen negatiivisena, vaikka haastateltava olisi tarkoittanut sanomaansa negatiiviseksi. Täl-
laisia tilanteita ovat esimerkiksi huumorilla sanotut lausahdukset. (Markkanen 1999,
153).

Lopullinen päätöksenteko on rekrytoivan esimiehen vastuulla. Lopullisen päätöksen te-
kemisessä on kyse koko rekrytointiprosessista kokonaisuutena ja sen aikana tapahtuneet
asiat. Rekrytointiprosessin onnistumiseksi rekrytoijalla tulee olla hyvä ihmistuntemus
sekä tunneälyä, jota hän osaa hyödyntää rekrytointiprosessin alusta saakka. (Markkanen
1999, 150.)

Kahden hyvän hakijan välillä tehtävä päätös on hankala. Silloin kannattaa vielä kertaal-
leen palata rekrytointitarpeen arviointiin ja tehtävään vaatimiin kriteereihin. On palattava
kertaamaan mielessään, millainen henkilö tehtävään sopii. Punnitaan hakijoiden välisiä
vahvuuksia ja heikkouksia, kummalla on antaa uusia ajatuksia yrityksen kehittämiseksi,
kumpi mahdollisesti viihtyisi tehtävässä paremmin. Näiden pohdintojen avuksi voi laatia
paperille pisteytystaulukon, johon voi kirjata hakijoiden plussat ja miinukset, vahvuudet

sekä heikkoudet. Kaikki haastatteluissa mukana olleet voivat laatia samanlaisen pisteytystaulukon hakijoista, joiden avulla saadaan vielä laajempi näkökulman lopullisen valinnan pohjaksi. Tässä vaiheessa turvaudutaan myös intuitioon, eikä sitäkään saa täysin hylätä yhtenä valintaan vaikuttavana tietolähteenä. (Vaahtio 2005, 97-98; Vaahtio 2007, 167.)

Pekka Pekkarinen	1	2	3	4	5
Valmius itsenäiseen työskentelyyn					
Valmius aamuvuoroihin					
Kokemus siivoustyöstä					
Valmius kouluttautua työn ohessa					
Asiakaspalvelutaidot					
Ajokortti					
Vuorovaikutustaidot					
Henkilökohtainen soveltuvuus					

KUVA 1. Arviointitaulukkomalli (Vaahtio 2005, 98)

2.6 Rekrytointiprosessin päättäminen

Kun valintapäätös on tehty, on hyvien tapojen mukaista ilmoittaa valintapäätöksestä ensiksi tehtävään valitulle. Hakijat voivat tuntea toisiaan ja saattaa vaikuttaa ristiriitaiselta, jos toinen hakija kuulee lopullisesta päätöksestä ennen valittua hakijaa. Toinen syy tähän on, että vielä tässä vaiheessa on mahdollista, että työnhakija vetäytyy hausta, vaikka hän olisikin tullut valituksi hakemaansa tehtävään. Elämäntilanteet vaihtuvat nopeasti ja työnhakijalla on saattanut olla monta työhakemusta samaan aikaan useampaan eri tehtävään ja hakija on kerennyt vastaanottamaan työpaikan toiselta yritykseltä. Siinä ei ole mitään väärää, eikä hakijan päätöstä tule moittia. Hyvän työnantajamielikuvan rakentamisen näkökulmasta kannattavampaa on toivottaa työnhakijalle onnea uuden työpaikan johdosta. Silloin työpaikkaa tarjotaan seuraavalle potentiaaliselle hakijalle. (Vaahtio 2007, 191.)

Seuraavaksi ilmoitetaan niille, jotka eivät tulleet valituksi haettuun tehtävään. Nyrkkisääntö on, jos hakemukset ovat tulleet kirjallisena, myös tehtävän viestintä tapahtuu kirjallisena. Kun ilmoitetaan, ettei hakija ole tullut valituksi haettuun tehtävään, tulee muistaa kaksi asiaa. Ensimmäinen asia on, että ilmoittaminen tapahtuu mahdollisimman pian,

sillä hakijoita ei kannata jättää tyhjänpäälle odottelemaan. Hakijoiden valinnan panttaaminen vaikuttaa negatiivisena työnantajamielikuvaan. Toinen asia on, että ilmoittaminen tehdään asiallisesti ja tyylikkäästi hakijaa arvostaen. Tässä vaiheessa ei käytetä missään tilanteissa huumoria. Kun valintapäätöksestä viestitään hakijaa arvostaen, hakijalle jää positiivinen kuva yrityksen toiminnasta. Positiivisen kuvan vuoksi hakija saattaa hakea myöhemmin uudestaan tai kannustaa tuttujaan hakemaan yrityksen avoimiin tehtäviin. (Vaahtio 2007, 193-194.)

2.7 Perehdytys

Kun uusi työntekijä on valittu ja hänen kanssaan on tehty työsopimus, saattaa tuntua siltä, että rekrytointiprosessi olisi nyt ohi. Todellisuudessa rekrytointiprosessi on edelleen kesken, koska hyvällä perehdytyksellä on merkitys rekrytoinnin onnistumisessa. Uusi työntekijä tulee perehdyttää kunnolla yrityksen tiloihin, tapoihin ja arvoihin. Perehdytys tehdään perinpohjaisesti jokaiselle, vaikka yrityksen arvot ja tavat olisivat tulleet esille jo työhaastattelussa. Sisäisten hakijoiden perehdytyksessä voidaan tehdä poikkeuksia perusasioiden läpikäymisessä, mutta sisäistenkään hakijoiden kanssa ei tule olettaa mitään. (Vaahtio 2007, 142.)

Perehdytykseen ei anneta usein tarpeeksi aikaa ja silloin mietitään, voidaanko perehdytys suorittaa soveltavin keinoin. Perehdytystä voidaan järjestää työn ohessa, kuten asettamalla uusi työntekijä ensimmäisinä työpäivinänsä yrityksessä pitkään työskennelleen työntekijän työpariksi. Näin uudelle työntekijälle jaetaan myös yrityksen hiljaista tietoa, jota ei voi lukea ja oppia oppaiden avulla. Kaikkea perehdytystä ei voida ulkoistaa, vaan osa tehtävistä on esimiehen vastuulla. Esimiehen vastuulla perehdytyksessä on perehdytysohjelman suunnitteleminen, työtilojen ja työvälineiden hankinta uudelle työntekijälle, perehdytysvastuiden jako muille työntekijöille ja selvitys henkilöistä, joiden puoleen voi kääntyä ja perehdytyksen edistymisen seuranta. (Hyppänen 2007, 195-198; Vaahtio 2005, 142.)

Perehdytys vaikuttaa työntekijän näkemykseen uudesta työpaikasta. Näkemys vahvistuu tai heikkenee työntekijän kokemuksen perusteella. Jos työpaikkailmoitus on ollut virheelli-

nen esimerkiksi korulauseilla koristeltua, totuus työstä ja sen laadusta käy ilmi työntekijälle viimeistään koeaikana. Työntekijän epävarmuus ruokkii epävarmuutta työssä sitoutumiseen ja työyhteisöön sopeutumiseen. Huonosti hoidettu perehdytys johtaa pahimmillaan koeaikapurkuun, jolloin rekrytointiprosessi joudutaan aloittamaan alusta. (Hyppänen 2007, 199; Vaahtio 2005, 143.)

Hyvä perehdytys kestää noin kaksi viikkoa, mutta pisimmillään se kestää yhtä kauan kuin koeaikakin. Alussa esimiehen on hyvä säästää omaa aikaansa tulokkaan kanssa keskustelemiseen, sillä hän voi tuoda ilmi esimerkiksi uusia keinoja tehdä työtehtäviä tehokkaammin. Keskustelujen avulla esimies voi myös reagoida ongelmatilanteisiin ennen kuin ne kehittyvät liian suuriksi. Ongelmatilanteita saattaa olla, että työyhteisö ei sopeudu uuteen työntekijään tai työntekijä ei sopeudu työyhteisöön. Silloin esimiehellä on vastuu puuttua tilanteeseen. (Vaahtio 2005, 142-143.)

Tilanteissa, jossa toinen osapuoli, työntekijä tai työnantaja, purkaa työsuhteen koeaikapurkuna on tärkeää, että työsuhde päättyy hyvässä hengessä. Kun koeaikapurku tehdään hyvässä hengessä, on epäonnistunut työsuhde helpompi myöntää ja ymmärtää. Silloin kumpikin osapuoli voi oppia purkuun päättyneestä työsuhteesta ja ehkäistä samanlaisten tapahtumaketjujen kehittymisen tulevissa työsuhteissaan. Koeaikapurku ei ole vain toisen osapuolen syy, joten kummankaan osapuolen ei tarvitse mennä henkilökohtaisuuksiin. (Vaahtio 2005, 143.)

Rekrytoinnissa ei ole vielä kehitetty täydellistä kaavaa takuuvarmasti onnistuneisiin rekrytointeihin. Inhimillisiä sattumuksia tapahtuu jatkuvasti. Onneksi nämä inhimilliset sattumukset eivät aina ole vain negatiivisia vaan välillä nämä sattumukset voivat yllättää positiivisesti. (Vaahtio 2005, 143.)

3 REKRYTOINTIA OHJAAVAT LAIT JA SÄÄDÖKSET

3.1 Laki yksityisyyden suojasta työelämässä

Laki yksityisyyden suojasta määrittelee sen, mitä tietoja työnantaja saa käsitellä työntekijästä. Tätä lakia sovelletaan kaikissa tilanteissa, joissa työnantaja käsittelee työntekijän henkilötietoja. Tämä pätee myös koko rekrytointiprosessiin, vaikkei hakija vielä silloin töissä konkreettisesti töissä työnantajalla. Rekrytointivaiheessa laki määrittelee sen, mitä asioita työnantaja saa tai voi kirjata itselleen muistiin hakevasta henkilöstä.

Työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät työsuhteen osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen tai työnantajan työntekijöille tarjoamiin etuuksiin taikka johtuvat työtehtävien erityisluonteesta (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, 2004/2 luku 3 §).

Tämä tarkoittaa siis sitä, että kerättävä tieto ei saa käsitellä esimerkiksi perheen perustamissuunnitelmia, koska perhesuunnitelmilla ei ole merkitystä työn hoitamiseen. Sen sijaan hakijalta voidaan kerätä sellaista tietoa, joka kertoo hänen mahdollisuuksistaan tehdä iltatöitä tai yötyötä tai kyvykkyyttä joustaa työajoissa.

Kerättävä ja käsiteltävä tieto on kerättävä työntekijältä tai hakijalta itseltään. Se tarkoittaa, että työnantaja ei saa esimerkiksi selvittää itsenäisesti esimerkiksi internetistä tietoja hakijasta, ellei hän ole pyytänyt siihen hakijalta erillistä lupaa. Tämä ei kuitenkaan päde tilanteissa, jossa työnantaja hankkii tietoja hakijasta viranomaiselta luotettavuuden varmistamiseksi esimerkiksi rikosrekisteritietoja. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, 2004/2 luku 4 §.)

Huumetestä ei voida teettää hakijoille vain periaatteen vuoksi, vaan huumetestille tulee olla perusteltu syy. Perusteltuja syitä ovat, jos työntekijä on työtehtävässään päihteiden vaikutuksen alaisena vaaraksi itselleen, muille, liikenneturvallisuudelle, maanpuolustukselle tai ympäristölleen. Huumetestille perustelluksi syyksi luokitellaan myös, jos työssä vaaditaan erityistä huolellisuutta tai luottamusta, hän työskentelee jossain muualla kuin

työnantajan valvomissa tiloissa tai työntekijä työskentelee lasten ja nuorten parissa. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, 2004/3 luku 7 §.)

Jos työnantaja teettää hakijalle soveltuvuus- tai arviointitestejä, hänen tulee saada siitä ensin hakijan suostumus. Soveltuvuustestit tulee varmistaa toimiviksi ja ennalta testatuiksi ennen niiden käyttöönottoa. Työnantajan tai tämän osoittaman testaajan on työntekijän pyynnöstä annettava työntekijälle maksutta henkilö- tai soveltuvuusarvioinnissa annettu kirjallinen lausunto. Jos lausunto on annettu työnantajalle suullisena, työntekijän tulee saada selvitys lausunnon sisällöstä. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, 2004/3 luku 13 §.)

3.2 Henkilötietolaki

Henkilötietolaki sekoitetaan helposti ”laki yksityisyyden suojasta työelämässä” asetukseen. Näiden kahden ero on, että laki yksityisyyden suojasta työelämässä säätelee, mitä tietoja ja millaisia testejä työnhakijalle tai -tekijälle saa teettää. Henkilötietolakia sen sijaan sovelletaan henkilötietojen käsittelyyn, varsinkin silloin, kun ne koostavat henkilötietorekisterin tai osan siitä (Henkilötietolaki 1999/1 2§.) Rekrytoinnissa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi rekrytointityökalua tai HRM (Human resource management) - järjestelmää, jonne kerätään tietoja hakijoista tai työntekijöistä.

Henkilötietolain luku 3 § 2 kohdan mukaan henkilötietojen käsittelyllä tarkoitetaan henkilö- tietojen ”keräämistä, tallettamista, järjestämistä, käyttöä, siirtämistä, luovuttamista, säilyttämistä, muuttamista, yhdistämistä, suojaamista, poistamista, tuhoamista sekä muita henkilötietoihin kohdistuvia toimenpiteitä” (Henkilötietolaki 523/1999).

Henkilötietoja käsiteltäessä on tärkeää huomioida, että tietojen käsitteleminen on suunnitelmallista, huolellista sekä perusteltua. Tämä tarkoittaa, että henkilötietorekisterin ylläpitäjä esimerkiksi yritys on vastuussa siitä, että henkilötietorekisterin ylläpitäminen on perusteltua, henkilötietorekisteriin kerätään vain tarpeellista tietoa, tietoja käsittelee vain sille määritelty henkilö ja kolmannet osapuolet eivät pääse käsiksi näihin tietoihin. (Henkilötietolaki 1999/3 3-7§.)

3.3 Yhdenvertaisuuslaki

Yhdenvertaisuus työelämässä on määritelty Suomen perustuslakiin kattamaan jokaiselle yhdenvertaisen kohtelun, työhönoton, työolojen, työehtojen, henkilöstökoulutuksen ja uralla etenemisen sukupuolesta, etnisestä taustasta, alkuperästään, äidinkielestään, mielihiteestään, uskonnostaan, terveydentilastaan tai seksuaalisuudestaan huolimatta. (Yhdenvertaisuuslaki 2014/ 3 luku 12§.)

Rekrytoinnissa tämä tarkoittaa sitä, että jokaiseen tehtävään tulee valita pätevin henkilö hänen sukupuolesta, etnisestä taustasta, alkuperästään, äidinkielestään, mielipiteestään, uskonnostaan, terveydentilastaan tai seksuaalisuudestaan huolimatta. Työnantajan tulee tarvittaessa pystyä osoittamaan päätökseen johtaneet työn laatuun vaikuttavat perusteet. Rekrytoinnissa ei saa vaatia sellaisia ominaisuuksia, jotka eivät vaikuta suoranaisesti työn suorittamiseen esimerkiksi ihon väriä tai tiettyä sukupuolta (Yhdenvertaisuuslaki 2014/ 3 luku 8-16§).

Yhdenvertaisuuslain mukaan työnantajalla, jolla työskentelee säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, on tehtävä suunnitelma yhdenvertaisen toiminnan edistämiseksi. Nämä toimet tulee käydä läpi henkilöstön tai vähintään heidän edustajiensa kanssa esimerkiksi lähimmän luottamusmiehen kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi konkreettisen yhdenvertaisuussuunnitelman laatimista koko henkilöstölle (Yhdenvertaisuuslaki 2014/ 2 luku 7§).

3.4 Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta

Lain tarkoituksena on edistää naisten ja miesten välistä sukupuolista tasa-arvoa ja parantaa naisten asemaa työelämässä. Sen tarkoitus on estää sukupuoleen, sukupuolen ilmaisuun sekä sukupuoli-identiteettiin kohdistuvaa syrjintää. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 2014/ 1§.)

Välitöntä sukupuolisyryntää on naisten ja miesten eriarvoiseen asemaan asettaminen sukupuolensa perusteella, synnyttämisen tai raskauden perusteella tai sukupuolen ilmaisun

tai -identiteetin perusteella (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 2014/ 7 §). Vä-
lillistä sukupuolisyryntää on työntekijöiden eriarvoiseen asemaan asettamista esimerkiksi
perhevapaiden vuoksi (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 2014/ 7 §).

Tämä siis tarkoittaa työnantajan ja rekrytoinnin näkökulmasta, ettei rekrytointipäätökseen
saa vaikuttaa se, onko hakija nainen tai mies tai miten hän ilmaisee tai kokee oman suku-
puolensa. Laki koskee myös sukupuolen vaikutusta palkkaukseen tai työoloihin sekä lo-
mautus- tai irtisanomispäätökseen. Ne eivät saa olla linkittyneitä kyseisen työntekijän tai
-hakijan sukupuoleen tai sen ilmaisuun tai identiteettiin. (Laki naisten ja miesten välisestä
tasa-arvosta 2014/ 8 §.)

3.5 Työsopimuslaki

Työsopimuslaki vaikuttaa rekrytointiprosessin tarpeenkartoituksessa, rekrytoinnin loppu-
puolella sekä yleisen työnantajamielikuvan kehittymiseen. Työsopimuslaissa määritel-
lään monia erilaisia etuuksia ja velvollisuuksia niin työntekijälle kuin -antajallekin.

Työsopimuslain 1 luvussa 3§ kuvaillaan ehdot työsopimuksen muodolle ja kestolle, joka
tulee huomioida rekrytointiprosessin tarpeenkartoituksessa. Tässä momentissa määritel-
lään määräaikaisen työsopimuksen kestoksi enintään vuosi ja estetään monien perustele-
mattomien määräaikaisten työsopimusten teettäminen. Esimerkiksi jatkuvat määräaikai-
set työsopimukset voidaan katsoa vakituisen työsuhteen vertaiseksi tarpeeksi, jolloin
määräaikaisuudesta tulee laitton. (Työsopimuslaki 2016/1448.)

Työsopimuslaissa määritellään ohjeet koeajasta. Vakituksissa työsuhteissa koeaika saa
kestää enintään 6 kuukautta ja määräaikaissa enintään puolet määräaikaisuuden koko-
naiskestosta, mutta enintään 6 kuukautta. Vuokratyösuhteesta palkattaessa asiakasyrityk-
seen vähennetään siirtyvän työntekijän koeajasta se aika, jonka hän on kerennyt työsken-
telemään asiakasyrityksen palveluksessa. Koeajalla kumpi tahansa työsuhteen osapuoli
voi purkaa työsuhteen ilman painavaa syytä. Purkamissyy ei kuitenkaan saa olla syrjivä
eikä epäasiallisesta syystä johtuva. (Työsopimuslaki 2016/1 luku 4§.)

Jos työnantaja irtisanoo vakituisen työntekijänsä koeajan ulkopuolella, noudatetaan erikseen määriteltyjä irtisanomisaikoja. Irtisanomisaika vaihtelee työsuhteen keston mukaan kahdesta viikosta kuuteen kuukauteen. Irtisanomisen ja irtisanomisaikojen lisäksi irtisanomistilanteissa on muistettava, että työnantajalle jää takaisinottovastuu. Jos työnantaja tarvitsee 4 kuukauden sisällä työntekijää, jonka osaaminen ja työnkuva vastaavat irtisanotun työntekijän tehtävää, on työnantajan ensisijaisesti tarjottava työpaikkaa ensin irtisanotulle työntekijälle. Työntekijät, joiden työsuhde on ennen irtisanomista kestänyt yli 12 vuotta, takaisinottovelvollisuus on 6 kuukautta (Työsopimuslaki 2016/6 luku 6§).

4 TYÖNANTAJAMIELIKUVA OSANA REKRYTOINTIA

Työnantajamielikuva on kirjaimellisesti se mielikuva, jonka jokainen yrityksessä työskentelevä ja yrityksestä kuullut muodostaa mielessään. Mielikuvaa rakentavat kaikki niin yrityksen sisäiset kuin ulkoisetkin henkilöt, mutta sen rakentumiseen vaikuttaa vahvimmin yrityksen sisäisten toimijoiden teot. Työnantajamielikuvaan vaikuttavat esimerkiksi, kuinka yritys huolehtii nykyisistä työntekijöistään ja kuinka yritys kohtelee työhaastatteluihin saapuvia työnhakijoita. Yrityksen sisällä tapahtuvat teot ja niistä syntyvät voimakkaat tuntemukset kulkeutuvat eteenpäin ja sitä kautta ulkopuoliset luovat käsitystään kyseisestä yrityksestä. Työnantajamielikuva ei rakennu ainoastaan kulkevien tarinoiden avulla, vaan sitä voidaan rakentaa myös tietoisesti esimerkiksi arvojen ja palkkatason avulla. (Chhabra & Mishra 2008, 57.)

Työnantajamielikuvan positiivisella rakentamisella ja kehittämisellä on yritykselle suuria etuja. Milleeniaalien astuessa työelämään voidaan jo ennustaa tiettyjen työelämäarvojen muuttuvan. Viimeistään silloin alkavat työntekijöiden markkinat. Se tarkoittaa, että työntekijät valitsevat herkemmin itse, minne haluavat työllistyä sen sijaan, että tyytyisivät menemään töihin vain ”sinne minne pääsee”. Silloin yritysten työnantajamielikuvalla on suuri merkitys työntekijöiden saatavuuden vuoksi. Sen lisäksi positiivinen työnantajamielikuva parantaa yrityksessä jo työskentelevien työntekijöiden sitoutumista. (Barrow & Mosley, 2005, 87.)

Kun yrityksellä on positiivinen työnantajamielikuva, se kerää tutkitusti enemmän työhaakemuksia. Hyvä yritys on haluttu työnantajana. Duunitorin teettämän kansallisen rekrytointitutkimuksen (2017) mukaan lähes 95% kaikista tutkimukseen vastanneista piti positiivista työnantajakuvaa tärkeänä osana onnistunutta rekrytointiprosessia. Tutkimukseen vastanneet olivat lähes yksimielisiä työnantajamielikuvan positiivisesta vaikutuksesta rekrytointien onnistumiseen, mutta silti tutkimuksessa ilmeni suuria erimielisyyksiä siitä, kenen vastuulla positiivisen työnantajamielikuvan kehittäminen on. 37% vastanneista piti työnantajamielikuvan kehittämistä markkinoinnin ja HR:n yhteisenä vastuualueena. 24% koki, ettei työnantajamielikuvan kehittäminen kuulu yksinomaan vain yhden liiketoiminnan tukifunktion vastuualueelle ja 20% vastanneista kertoo vastuun olevan HR:n, eritoten rekrytointiyksikön vastuulla. (Duunitorin rekrytointitutkimus 2017.)

Rekrytointi ja työnantajamielikuva liittyvät helposti toisiinsa. Rekrytointi on tehokas tapa kehittää yrityksen työnantajakuvaa ja työnantajamielikuva on oleellinen osa rekrytointia. Rekrytointi kehittää työnantajakuvaa pienillä teoilla, kuten näkyvyytenä messuilla ja oppilaitoksissa ja työnhakijaviestinnällä. Kun työnantajamielikuva on positiivinen ja vahva, se tehostaa rekrytointia herättämällä työnhakijoiden mielenkiintoa yritystä kohtaan. Työnhakijoiden mielenkiinto yritykseen näkyy suoraan esimerkiksi työhakemusten määrässä. (Kykkänen, 2011, 19.)

Työnantajamielikuvaan ja rekrytointiin linkittyvistä toiminnoista yksi tärkeimmistä on työnhakijaviestintä. Kaikki työpaikasta kiinnostuneet odottavat saavansa kuulla rekrytoinnin tuloksista mahdollisimman pian hakemuksen lähettämisen tai haastattelun jälkeen. Viestimättä jättäminen näkyy valitsematta jääneille hakijoille negatiivisena työnantajakuvana ja saattaa vaikuttaa heidän halukkuuteensa hakea uudelleen yrityksen avoimiin työpaikkoihin. (Kykkänen, 2011, 31-32.)

On kaikille osapuolille edullisempaa, että työnhakija kuulee hakemastaan työtehtävästä ja tehtävän rekrytoinnin tuloksista työnantajayritykseltä ennen kuin ulkopuolisilta tahoilta. Rekrytoinnin tuloksien ilmoittamisessa on muistettava ilmoittaa paikkaan valitulle hakijalle ensimmäisenä kahdesta eri syystä. Ensimmäinen syy on, vaikka työnhakija tulisi valituksi tehtävään, hän voi silti edelleen vetäytyä kyseisestä hausta. Hakija muuttuu rekrytoinnin loppupuolella objektista subjektiksi, joka punnitsee kaiken rekrytointiprosessissa kokemansa perusteella omaa soveltuvuuttaan hakemaansa yritykseen. Sen lisäksi työnhakija on voinut hakea moniin yrityksiin samanaikaisesti, joten hakija on voinut ehtiä vastaanottamaan työtarjouksen jo toiselta yritykseltä. Tällaisessa tilanteessa voidaan vielä palata takaisin työntekijöiden arviointiin ja tarjota avointa työpaikkaa toiselle hyvälle hakijalle. Toinen syy on, että valittu henkilö voi saada vääränlaisen kuvan yrityksestä ja kokea ristiriitaisia tunteita, jos hän kuulee toiselta samaan hakuun osallistuneelta hakijalta haun tuloksista ennen työnantajayrityksen ilmoitusta. (Markkanen 1999, 150; Vaahtio 2005, 129-130.)

5 REKRYTOINTI ALIHANKINTANA

Yritysten toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti ja yrityksen menestymisen kannalta on erityisen tärkeää, että yritykset kykenevät muokkaantumaan näiden muutosten mukaisesti. Muokkaantuminen vaatii yrityksiltä kykyä sopeutumiseen ja muokkaantumiseen nopeissakin aikatauluissa. Usein nopeiden muutosten tukena käytetään tukipalveluja yrityksen ulkopuolelta, kuten konsultointia tai kokonaisten yksiköiden ja toimintojen alihankintaa eli ulkoistamista palveluyrityksille. Ulkoistamispäätökseen ja sen muotoon vaikuttavat taloudellinen, toiminnallinen sekä osaamisen näkökulma (Ahlholm 2006, 13).

Varsinkin HR-funktioiden, kuten rekrytoinnin, ulkoistaminen vapauttaa yrityksen omat työntekijät hallinnollisista rutiinitehtävistä muihin tehtäviin, kuten yrityksen ydinosaamisen edistämiseen. Nykypäivänä ulkoistamiseen tarjotaan monenlaisia yrityksen omiin tarpeisiin vastaavia palveluja. Ulkoistamisen hoitava konsultointiyritys voi hoitaa liiketoiminnan tukifunktion kokonaisuudessaan ”avaimet käteen”-tekniikalla tai olla vain tukena ja avustavana osapuolena osassa tukifunktioiden päivittäisissä tehtävissä. Rekrytoinnin ulkoistamisessa on huomioitava, että lopullisen rekrytointipäätöksen tekee aina kohteen esimies, jolla on empiirinen ja hiljainen tieto rekrytoitavan työkohteesta, vaikka rekrytointipalvelu olisi ulkoistettuna kokonaisuudessaan. (Jussila & Lepistö 2006, 11-13.)

HR-funktioiden ulkoistaminen tuo yritykselle 15-30% säästöt vuositasolla, jos laskelmiin huomioidaan uusien järjestelmien hankinta ja niiden ylläpitokustannukset sekä työntekijäkustannukset. Säästöistä hyötyvät varsinkin pienet ja keskisuuret yritykset, joilla on rajallinen määrä henkilöstö- ja aikaresursseja keskittyä ja kehittää omia pienempiä HR-osa-alueitaan. Konsultointiyrityksillä on usein viimeisin tieto ja taito tarjoamansa palvelun toimialasta. Heidän työntekijänsä ovat tietoisia uusimmista lakimuutoksista ja heidät on koulutettu ihmisten arvioimiseen. (Jussila & Lepistö 2006, 12-14.)

Ulkoistettuja rekrytointeja suositellaan pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, joilla ei ole henkilöstö- tai aikaresursseja hoitaa käytännön rekrytointia tai yrityksen rekrytointitarve heittelee rajusti vuoden aikana. Ulkoistettuun rekrytointiin ei välttämättä ole tarvetta, jos yrityksellä on varaa sijoittaa omia aika- tai henkilöstöresurssejaan kehittämään omaa rekrytointiprosessiaan, yritys rekrytoi paljon saman tyyllisiä kapeaa erityisosaamista vaativia

tehtäviä tai yrityksen rekryointitarve pysyy kohtalaisen samana läpi vuoden. (Jussila & Lepistö 2006, 15.)

Liiketoimintafunktioiden alihankinnoissa on myös riskinsä. Alihankintaa suunnitellessa on erityisen tärkeää määritellä osa-alueet, jotka ulkoistetaan, käytettävät toimintatavat, alihankkija tulee valita huolella ja yrityksen tulee verrata ulkoistamista omaan visioonsa ja yrityksen tulevaisuuden kehityssuuntiin (Ahlholm 2006, 14).

Riskejä ilmenee, jos yritys joutuu tilanteeseen, jossa liiketoimintafunktiot ovat liian riippuvaisia konsultointiyrityksen toiminnoista. Tällöin ulkoistaminen menettää strategisen joustavuutensa ja kustannussäästöt eivät enää vastaa odotettuja säästöjä. Ulkoistaminen saattaa aiheuttaa vastarintaa henkilöstössä ja huonontaa henkilöstön sitoutumista yritykseen. Varsinkin ulkoistetussa rekryoinnissa laadun kontrolloiminen saattaa heikentyä joko rekryoitavien laadussa tai palveluntarjoamisen laadussa. (Ahlholm 2006, 14.)

6 TUTKIMUS (REKRYTOINTITAITOJEN KARTOITUS)

Opinnäytetyössä suoritettuna tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Yritys X:n Turun ja Porin alueiden esimiehien rekrytointitaitoja. Opinnäytetyön kyselyn avulla pystyttiin myös osallistamaan esimiehiä Yritys X:n rekrytointiprosessien muutokseen. Kyselyn avulla esimiehillä oli mahdollisuus kertoa omia näkökulmiaan ja kokemuksiaan rekrytoinnin muutoksesta liiketoiminnan strategisena kumppanina. Osallistaminen on tehokas tapa edistää yrityksen muutosjohtamista (Hyppänen 2007, 227).

Rekrytointitaitojen kehittäminen on tärkeä osa rekrytoinnin strategisen muutoksen onnistunutta läpivientä. Tämän vuoksi tutkimuksessa käytettyjen tutkimusmenetelmien tarkoituksena oli olla mahdollisimman yksinkertaisia ja helposti lähestyttäviä, jotta mahdollisimman moni esimies osallistuisi niiden vastaamiseen. Tutkimuksessa esille nousevien teemojen avulla Yritys X pystyy kehittämään esimiehille juuri heidän tarpeidensa mukaista rekrytointikoulutusta vuoden 2018 aikana.

6.1 Määrällinen ja laadullinen tutkimus

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelminä käytettiin määrällistä kyselyä sekä laadullista teemahaastattelua. Näiden tutkimusmenetelmien tarkoituksena oli täydentää toisiaan ja niissä ilmenneitä teemoja.

Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla tutkimuksessa selvitetään numeraalista tutkimusaineistoa. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tarkoitus on saada kerättyä määrällisesti mitattavaa aineistoa, jota pystytään havainnoimaan ja analysoimaan tilastollisin menetelmin. Kvantitatiivisen kyselylomakkeen kysymykset ovat usein suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä, joissa on määritelty tarkat vastausvaihtoehdot, mutta kyselylomake saattaa sisältää myös avoimia kysymyksiä. (Vilpas 2013.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pystytään havainnoimaan kohdehenkilöiden mielipiteitä ja ajatuksia tutkittavasta kohteesta tai kohteen sisäisistä rakenteista tai

toiminnoista. Laadullisen tutkimuksen kysymykset antavat eniten informaatiota, kun vastausvaihtoehdot eivät ole ennalta määriteltyjä vaan kyselyyn vastaaja saa itse hahmotella oman vastauksensa. Silloin tutkimuksen teettäjän tehtäväksi jää analysoida kerätystä datasta yhteneväinen selvitys aiheesta johon ollaan vastattu. (Vilpas 2013.)

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta mitataan erilaisten muuttujien kautta. Tällaisia muuttujia voivat olla esimerkiksi vastausprosentti, kysymysten laajuus, kohderyhmän vakioituminen, kyselyn toistettavuus sekä vastausaika. Tutkimuksen luotettavuutta usein verrataan validiteettiin ja reliabiliteettiin. Validiteettisissa verrataan, onko tutkimus mittannut sitä, mitä on tarkoituskin ja sisältääkö tutkimus systemaattisia virheitä. Validius voidaan varmistaa huolellisella perehtymisellä tutkittavaan aiheeseen, korkealla tutkimuksen vastausprosentilla ja huolehtimalla, että tutkimustulokset kattavat tutkin aihealueen kokonaisuudessaan. Reliabiliteetissa verrataan, tehdäänkö tutkimuksen tiedonkeruu, analysointi ja tulosten syöttö huolellisesti. Tätä mittaa esimerkiksi, jos tutkimus toistetaan uudelleen, saadaanko aikaisiksi samankaltaisia tuloksia. (Heikkilä 2014.)

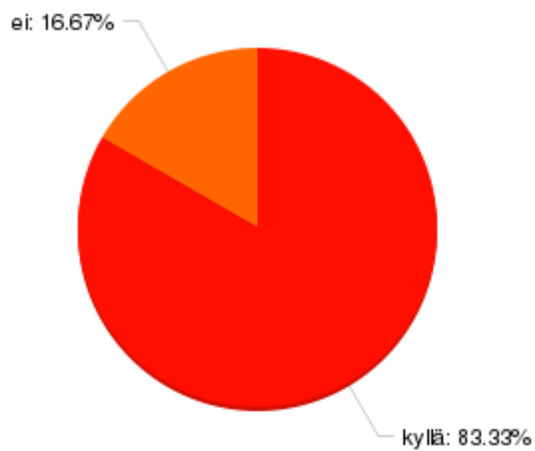
Opinnäytetyössä käytettiin ensimmäisenä ensisijaisena tutkimusmenetelmänä kyselylomaketta. Kyselyä jaettiin alueen esimiehille sähköpostitse 27.11.–10.12.2018 aikana. Esimiehille tarjottiin mahdollisuutta täyttää kysely myös paperisena versiona, jonka esimiehet pystyivät hakemaan rekrytointihuoneesta (Liite 1). Yksikään esimiehistä ei vastannut kyselyyn paperisena. Kyselylomakkeen avulla saatujen vastausten perusteella pystyttiin luomaan toissijaisen tutkimusmenetelmän, puolistrukturoidun teemahaastattelun, runko, jonka tarkoituksena oli syventää nettilomakkeessa ilmi tulleita teemoja ja tuoda kyselyn ja teorian välille enemmän empiiristä näkökulmaa. Teemahaastattelut pidettiin tammikuu 2018 ensimmäisellä viikolla.

6.2 Kyselylomake

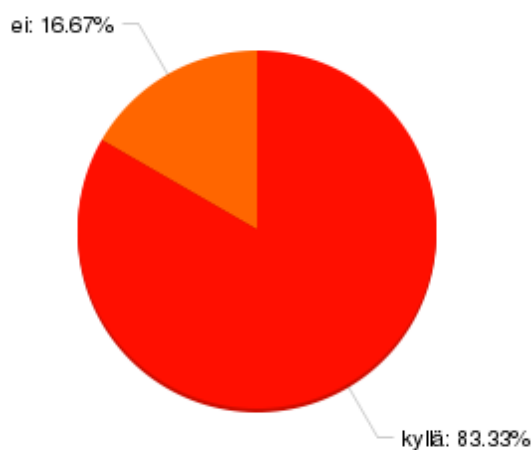
Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää esimiesten omaa näkemystä omista rekrytointitaidoistaan ja selvittää, missä rekrytinnin vaiheissa esimiehet kokevat tarvitsevansa eniten tukea ja lisäkoulutusta. Kyselyyn vastattiin anonymisti. Nettikysely lähetettiin sähköpostitse 14 esimiehelle ja tutkimukseen vastasi 6 esimiestä. Vastausprosentti oli 43 %.

Vastaajien keski-ikä oli 39,5 vuotta ja he olivat työskennelleet nykyisessä tehtävässään keskimäärin 5 vuotta. Tutkimuksessa kysyttiin työuran kestoja, koska viimeisin rekrytointin muutos ennen vuotta 2017 tapahtui 2012, joten 5 vuotta tai kauemmin esimiestehtävissä työskennelleet ovat oletettavasti saaneet yrityksen voimassa olleen rekrytointisuunnitelman osana perehdytystään.

Tutkimuksessa selvisi, että 83,3% vastaajista tunsi yrityksen yhdenvertaisuussuunnitelman sekä rekrytointia ohjailevat lait ja säädökset. 16,7% vastaajista ei tuntenut kumpakaan.

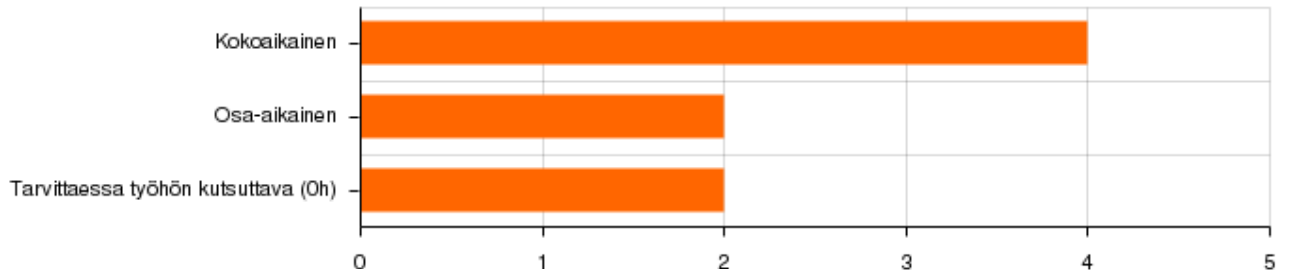


KUVIO 4. Yhdenvertaisuussuunnitelma



KUVIO 5. Lait ja säädökset

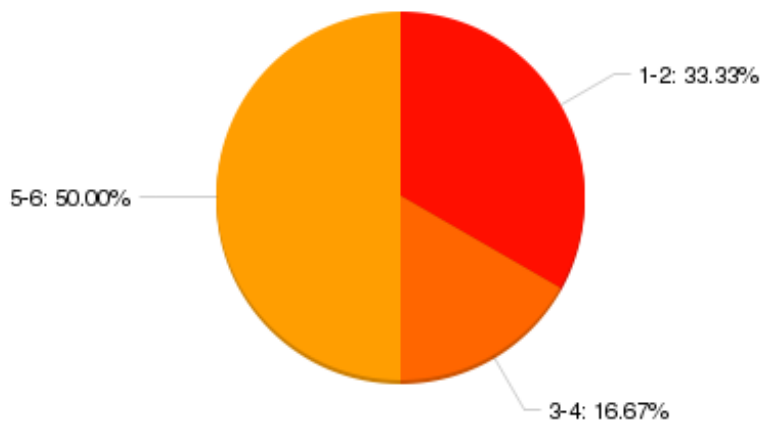
Suurin osa kyselyyn vastanneista kertoi rekrytoivansa työntekijöitä pääsääntöisesti vakituisiin työsuhteisiin. Kolmasosa vastanneista etsi eniten osa-aikaisia työntekijöitä sekä tarvittaessa työhön kutsuttavia, toisin sanoen keikkatyöntekijöitä.



KUVIO 6. Työsuhteet

Kyselyn teettämisen aikana rekrytoinnin muutoksesta oli kulunut kolme kuukautta. Sen vuoksi kyselyssä mainitut aikamääreet oli rajattu viimeisen kolmen kuukauden ajalle.

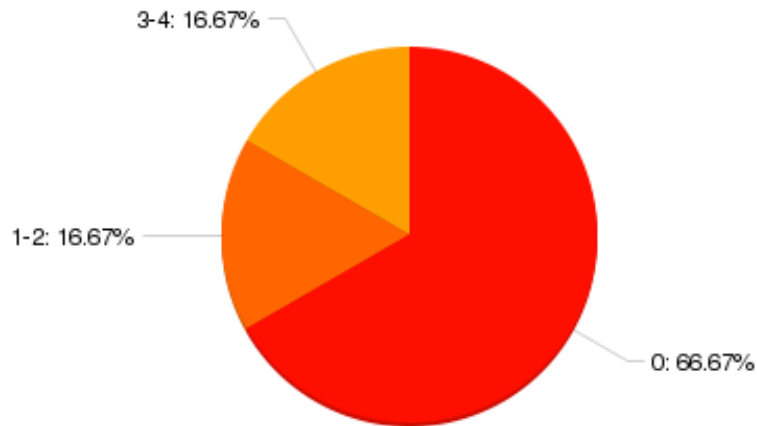
Muutoksen jälkeen kyselyyn osallistuneet esimiehet olivat rekrytoineet yhteensä 20-26 uutta työntekijää. 50% esimiehistä oli rekrytoinut 5-6 uutta työntekijää, 33,33 oli palkannut 1-2 uutta ja 16,67% vastanneista 3-4 uutta työntekijää.



KUVIO 7. Rekryointitarve

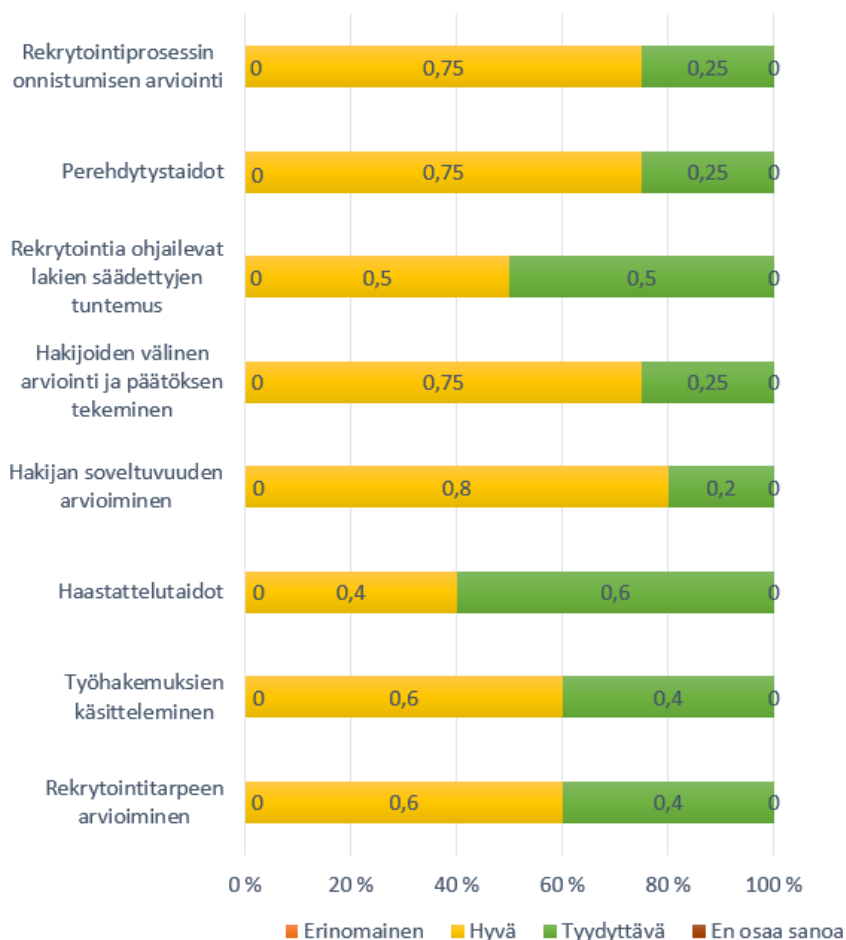
Kolmen kuukauden aikana esimiesten tekemistä uusista rekrytoinneista 16,67% päättyi 1-2 uuden ja työntekijän koeaikapurkuun. Samalta ajanjaksolta 16,67% esimiehen rekrytointi päättyi 3-4 työntekijän koeaikapurkuun. 66,67% kyselyyn vastanneen esimiehen

uudet rekrytoinnit eivät olleet päättäneet koeaikapurkuihin viimeisen kolmen kuukauden aikana.



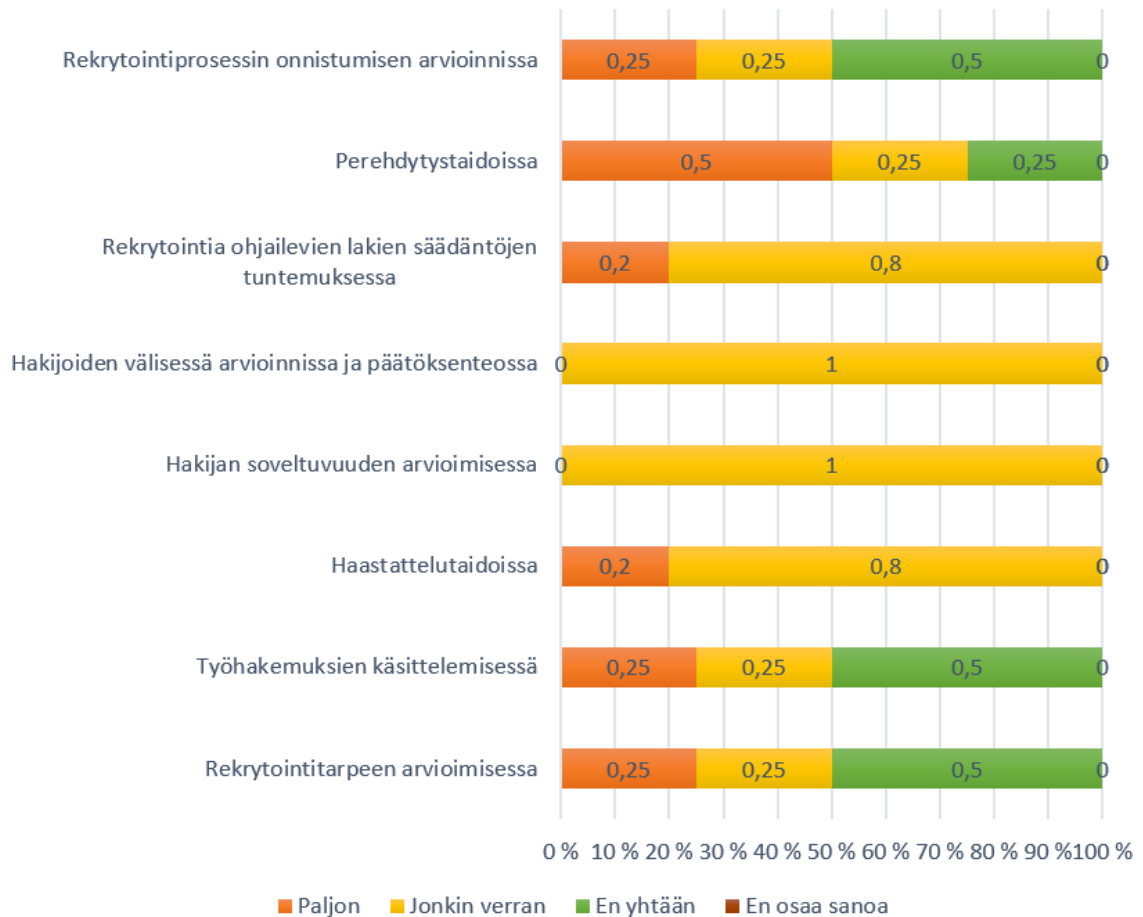
KUVIO 8. Koeaikapurut

Kysymykseen 8 saakka kyselyn tarkoituksena oli selvittää rekrytoivien esimiesten taustaa ja rekrytoinnin muutoksen jälkeen tehtyjen rekrytointien tilaa yleisellä tasolla. Kysymyksestä 9 eteenpäin kysymykset keskittyivät esimiesten itsearvioon omista rekrytointitaidoistaan ja tarpeistaan lisäkoulutukselle tai -tuelle. Itsearviointikysymyksiin 9 ja 10 vastasi 5 esimiestä ja kysymykseen 11 vain 4 esimiestä.



KUVIO 9. Rekrytointiosaaminen

Ensimmäisessä itsearviointikysymyksessä selvitettiin esimiesten käsitystä omista rekrytointitaidoistaan. Kaikkien kysymysten vastaukset jakaantuivat hyvän ja tyydyttävän välille. Rekrytointitarpeen arvioimisen taitonsa koki hyväksi 60% esimiehistä ja tyydyttäväksi 40%. Esimiehistä 60% koki hallitsevansa työhakemusten käsittelemisen hyvin ja 40% tyydyttävästi. Haastattelutaidoissa esimiehet kokivat eniten haasteita, sillä 60% esimiehistä koki haastattelutaitonsa tyydyttäväksi ja 40% hyväksi. Sen sijaan hakijan soveltuvuuden arvioimisen esimiehet hallitsivat parhaiten, sillä 80% esimiehistä koki soveltuvuuden arvioimisen taitonsa hyväksi ja 20% tyydyttäväksi. Kahden työnhakijan välisen arvioinnin, perehdytyksen ja rekrytointiprosessin onnistumisen arvioinnin taidoista kokonaisuudessaan esimiehistä 75% kokivat hyväksi ja 25% tyydyttäväksi. Rekrytointia ohjailevien lakien hallitseminen koettiin tasaisesti 50% hyväksi ja 50% tyydyttäväksi.



KUVIO 10. Tuki ja lisäkoulutus

Toisessa itsearviointikysymyksessä esimiehet saivat arvioida omia koulutus- tai lisäutentarpeitaan samoista osa-alueista, kuin kysymyksessä 9. Vastausvaihtoehtoja olivat paljon, jonkin verran, ei yhtään tai en osaa sanoa. Vaihtoehtoa ”en osaa sanoa” ei vastattu missään kysymyksessä.

Rekryointitarpeen arvioimisessa, työhakemusten käsittelemisessä sekä rekrytointiprosessin onnistumisen arvioinnissa esimiehet kokivat kokonaisuudessaan tarvitsevansa vähiten tukea tai lisäkoulutusta, sillä 50% esimiehistä eivät kokeneet tarvitsevansa yhtään tukea tai lisäkoulutusta näillä osa-alueilla. 25% esimiehistä koki tarvitsevansa paljon ja 25% jonkin verran tukea ja lisäkoulutusta näiltä osa-alueilta.

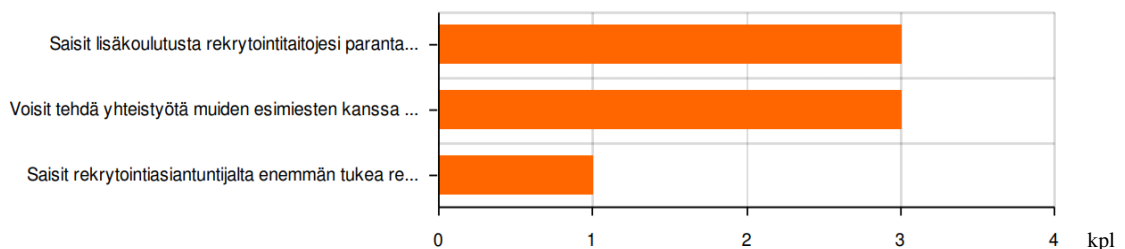
Haastattelutaidoissa sekä rekrytointia ohjaavien lakien ja säädäntöjen tuntemuksessa 80% esimiehistä koki tarvitsevansa jonkin verran ja 20% paljon tukea tai lisäkoulutusta.

Hakijan soveltuvuuden arvioinnissa ja hakijoiden välisessä arvioinnissa sekä päätöksenteossa kaikki 100% esimiehistä kokivat tarvitsevansa tukea tai lisäkoulutusta.

Heikoimmaksi kokonaisuudeksi esimiehet arvioivat omat perehdytystaitonsa, johon 50% esimiehistä koki tarvitsevansa paljon tukea tai lisäkoulutusta. 25% esimiehistä arvioi tarvitsevansa jonkin verran ja 25% ei kokenut tarvitsevansa omiin perehdytystaitoihinsa olleenkaan tukea tai lisäkoulutusta.

Kysymys 11 oli vapaamuotoisempi kysymys, jonka tarkoituksena oli selvittää esimiesten omia tuntemuksiaan siitä, millä toiminnoilla hän voi tehostaa tai parantaa omaa rekrytointiaan. Kysymyksessä pystyi vastaamaan useaan eri vaihtoehtoon ja viimeinen vaihtoehto oli vapaamuotoinen, jossa esimiehellä oli mahdollisuus jakaa oma ideansa tai toivonsa rekrytointinsa tehostamiseksi.

Kolme esimiestä koki lisäkoulutuksen rekrytoinnista tehostavan omaa rekrytointiaan. Kolme esimiestä mainitsi myös, että esimiesten välinen yhteistyö, esimerkiksi yhteiset keikkatyöntekijät, voisi tehostaa heidän rekrytointiaan. Yksi esimiehistä koki, että rekrytointiasiantuntijan suurempi läsnäolo ja tuki rekrytointiprosessissa auttaisi rekrytoinnissa.



KUVIO 11. Rekrytoinnin tehostaminen

6.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelut pidettiin tammikuun ensimmäisellä viikolla kahdelle Turun alueen esimiehelle. Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli syventää ymmärrystä ja luoda empiiristä näkökulmaa esimiesten rekrytointitaidoista tutkimuksen tueksi. Teemahaastattelun runko luotiin nettikyselyn kautta nousseiden teemojen avulla. Toinen haastattelu pidettiin puhelinhaastatteluna ja toinen haastattelu järjestettiin kasvokkain Yritys X:n Turun toi-

mistolla. Haastattelut pidettiin anonyymisti ja kysymykset luotiin mahdollisimman yleiseksi, jottei haastatteluisa sanottuja asioita pystyttäisi personoimaan tai kohdistamaan tiettyihin henkilöihin.

Ensimmäisessä teemassa selvitettiin haastateltavilta lisätietoja ja kokemuksia siitä, miten rekrytointeja oli hoidettu heidän työuransa aikana ja kokevatko esimiehet konkreettisia eroja rekrytointimuotojen välillä. Konkreettisenä erona rekrytoinnista sisäisenä ja ulkoisena toimijana haastateltavat kokivat työntekijöiden niin kutsutun laadun ja sitoutumisen työnantajayritykseen.

” Vuokravälitysfirman kautta tulleet työsuhteet päättyivät helpommin ja oman rekrytoinnin kautta tulleet ovat olleet pysyvämpiä. Vuokrayrityksen kautta tulleita tekijöitä irtisanoi helpommin, mutta nyt sisäisen rekrytoinnin kautta palkattujen työntekijöiden irtisanomisen kynnys on korkeampi ”

”silloin kun oli ulkoinen rekrytointi niin ei ollut varmaa tunnetta siitä, hakivatko työntekijät töihin vuokrafirmalle vai Yritys X:lle. Työntekijät eivät välttämättä olleet yritys X-soveltuvia.”

Työntekijöiden lisäksi eroavaisuutta koettiin ulkoisen ja sisäisen rekrytoinnin parissa työskentelevien työtehoissa. Toinen haastateltavista oli huomannut, että sisäisessä rekrytoinnissa työskenteli kaksi rekrytointikoordinaattori ja -asiantuntija, kun taas ulkoistetuissa palveluissa oli vain yksi työntekijä hänen toimialueellaan. Rekrytoinnin laaduissa on ollut eroavaisuutta, mutta esimies epäilee työtaakan vaikuttavan lopputulokseen, koska nyt alueen rekrytointityöt voidaan jakaa kahdelle työntekijälle.

” ...hommat eivät välttämättä edenneet, oliko syy sitten liian suuresta työtaakasta vai mistä...”

Suhteellisen tärkeän työntekijän irtisanoutuminen ja siitä syntyvät ajatukset ja toimet olivat haastateltavilla samanlaiset. Ensimmäisenä esimiehille heräsi kysymys siitä, mistä asiakkuudesta työntekijä irtisanoutui. Jos kyseessä olisi tärkeä asiakkuus, pitäisi heti aloittaa tilanteen korjaaminen. Ensi pitää saada hyvä työntekijä ”paikkaamaan” puuttuvaa työtä siksi aikaa, että esimies ehtii rekrytoimaan uuden työntekijän tilalle. Jos asiakkuus ei olisi niin tärkeä, ei synny paniikkia ja esimiehet kerkeäisivät miettimään, pystytäänkö irtisanoutuneen työt jakamaan esimerkiksi keikkatyöntekijöille tai osa-aikaisille, jolloin

ei tarvitse rekrytoida uutta työntekijää. Asiakkuuden merkitys toi painetta joko aikataullisesti, pelosta menettää asiakaskohteen hiljaista tietoa tai jos kyseessä oli asiakkuudelle keskeinen työntekijä esim. maineeltaan.

”Riippuu henkilöstä. Muutama työntekijä on sellainen, joiden lähdöstä tulisi paniikki, koska he ovat sidoksissa asiakkuuksiin. Yleisesti täytyy miettiä, miten resurssi saadaan korvattua, tarvitseeko avata uusi vai pystytäänkö sisällä paikkaamaan.”

Haastateltavat painottivat täysin eri asioita mainitessaan rekrytoinnin onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Toinen haastateltava painotti rekrytoinnin onnistumisessa yrityksen imagoa kahdesta syystä. Ensimmäiseksi yrityksen imago houkuttelee hakijoita hakemaan yrityksen paikkoja. Sen lisäksi yrityksen imago vaikuttaa työnhakijoiden mielikuviin ja totuus yrityksessä työskentelemisestä saattaa olla hyvinkin erilainen, joka pahimmillaan johtaa työntekijöiden irtisanoutumiseen.

”Yrityksen imago ja maine, että henkilö käsittää mihin oikeasti hakee. Piirit ovat pienet ... joten kuulopuheiden mukaan voi olla hyvinkin erilainen käsitys yrityksestä. Jos kuvitelma ei mene yks yhteen, niin se ilmenee negatiivisesti.”

Rekrytoinnin epäonnistumiseen liitettiin myös perehdytys, työnjako ja työtiimin sisälle pääseminen. Kaikkien mainittujen teemojen muuttujana oli eri henkilöiden välinen henkilökemia. Henkilökemia ei korostu ainoastaan esimiehen ja uuden työntekijän välillä vaan esimiehen tulee tunnistaa oman työtiiminsä henkilöt ja arvioida soveltuuko uusi työntekijä tiiminsä vai ei.

Toinen haastateltava painotti onnistumisen kannalta rekrytointiprosessiin osallistuvien henkilöiden ihmistuntemusta sekä haastattelutilanteita.

”Onnistumiseen vaikuttaa eniten haastattelu ja se, että osaa kysyä oikeat kysymykset haastateltavilta... Onnistumiseen ja epäonnistumisen välttämiseen vaikuttaa haastattelijoiden, varsinkin rekrytoijien, hirveen hyvä ihmistuntemus”

Rekrytoinnin epäonnistumisen riskitekijöitä esimiehet ottivat huomioon omalla toiminnallaan. Yhteiseksi teemaksi epäonnistumisten ehkäisemiseksi nousi esimiehen läsnäolo.

Rekrytointiprosessissa se tarkoittaa, että esimies on mukana rekrytoinnissa mahdollisimman paljon lukemassa hakemuksia ja osallistumassa haastatteluihin, jotta hän saa mahdollisimman hyvän ja laajan käsityksen hakijasta. Rekrytointiasiantuntijan läsnäolo koettiin siitä huolimatta tärkeäksi.

”Haluan olla itse mukana rekrytoinnissa mahdollisimman paljon: lukea hakemuksen ja olla haastatteluissa. Kaikkien haastattelijoiden mielipide painaa... On hyvä, jos koko prosessissa on kaksi tai useampi(rekrytoija) mukana, ettei taakka jää yhden keittiöpsykologin harteille.”

Perehdytyksessä muut työntekijät pystyivät perehdyttämään uudelle työntekijälle käytännönläheiset ja asiakaskohtaiset tiedot ja tavat, mutta siitä huolimatta esimies ei saa ulkoistaa perehdytystä työntekijöilleen kokonaan.

” Työ on niin käytännönläheistä niin omat työntekijät voivat perehdyttää myös ja esimies perehdyttää enemmän hallinnolliset asiat. Asiakaskoh-teissa omat vastaavat, jotka perehdyttävät kohteen omiin tapoihin.”

Haastateltavilta kysyttiin, pyrkivätkö he omalla toiminnallaan edistämään hyvää työnantajamielikuvaa ja kuinka he tekevät sitä käytännössä. Molempien haastateltavien vastauksissa nousi esille suuren yrityksen tarjoamat mahdollisuudet sekä niiden korostaminen. Ison yrityksen eduksi haastateltavat mainitsivat varman palkanmaksun ja lupauksen pitämisen. Tärkeäksi koettiin myös, että esimies kuuntelee työntekijöitään ja työ on joustavaa puolin ja toisin. Haastateltavien mukaan yrityksen parhaimmat puolet tulevat esille vasta vähän ennen palkkausta tai viimeistään perehdytyksessä, ei vielä työpaikkailmoituksessa.

”Olen pyrkinyt korostamaan, ettei työ ole linjastotouhua kahdeksasta neljään työajalla, vaan työssä on joustavuutta puolin ja toisin. Esimies kuuntelee työntekijöitä, esimerkiksi vapaatoiveissa ja lyhennetyissä työajoissa. Huomioidaan perhe-elämää esimerkiksi ei päivystystä, ellei halua tai kykene. Haastattelussa voidaan korostaa näitä asioita, ei vielä ilmoituksessa, koska ilmoituksessa luodaan raamit työlle... ilmoituksessa se (joustavuuden mainostaminen) saattaa houkutella vääränlaisia hakijoita.”

Teemahaastattelussa nousi esille, ettei kumpikaan haastatelluista ollut koskaan tehnyt työnhakijaviestintää kuin kutsunut työntekijän kirjoittamaan työsopimuksen. Haastatellut eivät ole koskaan soittaneet hakijoille kielteisistä valinnoista. Tarkentavassa kysymyk-

sessä heitä pyydettiin kertomaan, mitä heidän mielestään kielteisten puheluiden soittamisessa tuli ottaa huomioon. Haastateltavat mainitsivat toisistaan poikkeavia teemoja. Toinen haastatelluista ilmoittaisi lyhyesti ja ytimekkäästi ”ei kiitos” ja potentiaalisilta kysyisi saisiko heidän hakemustaan säilyttää tulevia hakuja ajatellen. Sen sijaan toinen haastatelluista painotti erityistä varovaisuutta ja tarkkaavaisuutta, ettei samalle hakijalle suoda pettymystä montaa kertaa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

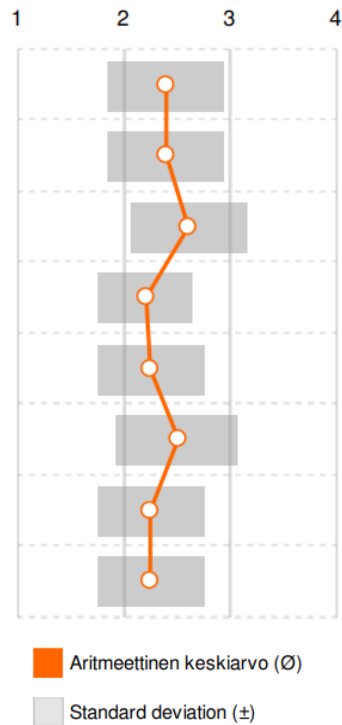
7.1 Johtopäätökset

Yrityksen osaamisen kehittämisen ja varmistamisen näkökulmasta ensimmäisenä tulee tehdä selväksi, millaisia taitoja esimiehiltä toivotaan. Rekrytoinnin näkökulmasta tämä tarkoittaa, että eri yhteistyötahot määrittelevät rekrytoinnin tarpeellisuuden ja siihen käytettävien resurssien määrän. Näiden tietojen avulla voidaan luoda rekrytointiprosessi, jossa otetaan huomioon jokainen yhteistyötaho ja heidän rekrytointeihin varaamansa resurssit. Jokaisen yhteistyötahon olisi hyvä käydä avointa keskustelua omista toiveistaan ja ajatuksistaan, millainen on yrityksen kannalta tehokkain ja toimivin tapa tehdä rekrytointia. (AEL, 2018.)

Kun määrittely on tehty, tulee tehdä nykyisen tilan kartoitus. Kartoituksen avulla voidaan tehdä kehityssuunnitelma kohti määriteltyä visiota. Kartoituksen avulla esille nousseista vahvuuksista ja heikkouksista luodaan kehittämissuunnitelma. Viimeiset vaiheet ovat kehittämissuunnitelman toteutus sekä toteutuksen seuranta. Kehittämisen lopputuloksen arvioinnissa tuloksia verrataan visioon ja tehdään mahdollisia korjausliikkeitä. (AEL, 2018.)

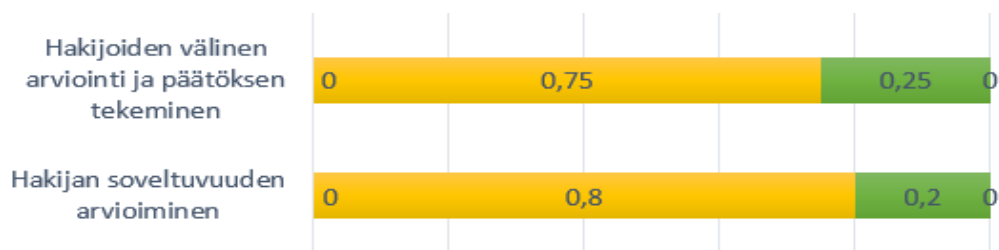
Tämä opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä nykyisen tilan kartoitus, jonka kehittämisen avulla pystytään kehittämään tehokkaasti Yritys X:n toimintaa vuoden 2018 aikana. Opinnäytetyön tutkimusalue rajattiin vain Turun ja Porin esimiehille, koska tutkimuksesta haluttiin saada esille mahdollisimman konkreettisia tietoja, jotta niihin pystyttäisiin puuttumaan tehokkaammin. Sen lisäksi Turun ja Porin palveluesimiesten rekrytointiprosesseissa koettiin eniten poikkeamia muihin Suomen alueisiin verrattuna.

Tuloksissa ilmeni, että esimiesten rekrytointitaidot olivat hyvällä tasolla, mutta niissä on kehittämisen varaa. Arvosanana tämä voitaisiin merkitä hyvä-. Tämä tulos vastaa ensimmäiseen opinnäytetyön tutkimuskysymykseen: ”millä tasolla palveluesimiesten rekrytointitaidot ovat”. Sen lisäksi koeaikapurkujen määrä on aivan liian suuri tehtyihin rekrytointeihin verrattuna.

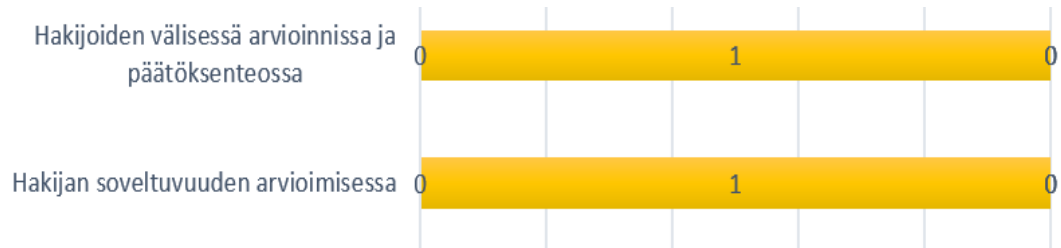


KUVIO 12. Osaamistaso

Vastauksissa nousi esille, vaikka esimiehet hallitsivat muutamia rekrytointiprosessin vaiheita paremmin kuin toisia, he kaipaivat silti koulutusta tai lisätukea myös heidän vahvoiksi määrittelemillään osa-alueilla. Tähän viittaa esimerkiksi itsearviointikysymysten vastaukset hakijan soveltuvuuden arvioimisessa ja kahden työnhakijan välisessä arvioimisessa. Näissä vastauksissa 75-80% esimiehistä koki tämän hetkiset taitonsa hyväksi, mutta 100% vastaajista kaipasi jonkin verran tukea tai lisäkoulutusta samojen osa-alueiden kehittämiseksi.

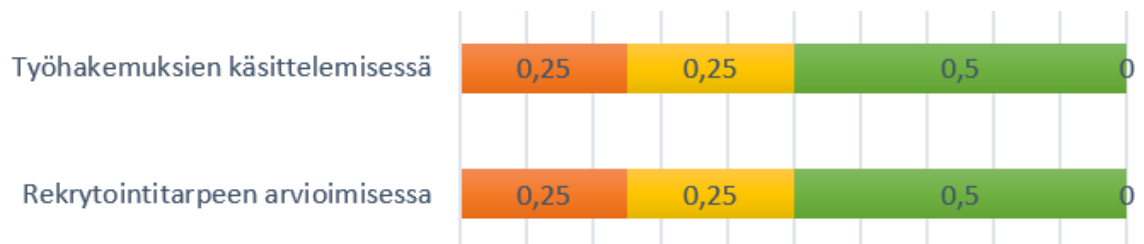


KUVIO 13. Osaamistaso



KUVIO 14. Lisätuen tarve

Itsearviointikysymysten 9 ja 10 perusteella olisi suositeltavaa perehdyttää ja kouluttaa esimiehet rekrytointiin ja rekrytointiprosesseihin kokonaisuudessaan. Kukaan esimiehistä ei kokenut rekrytointitaitojaan erinomaiseksi, vaikka osa ei kokenut tarvitsevansa tukea tai lisäkoulutusta muutamissa osa-alueissa lainkaan. Tämä viittaa siihen, että esimiehet tyytyvät nykyiseen hyvään tai ok tasoon, eivätkä ota rekrytointia tai sen kehittämistä omalle vastuualueelleen (Rekrytointitutkimus 2017). Tästä esimerkkinä on rekrytointitarpeen arvioiminen, työhakemusten käsitteleminen ja rekrytointiprosessin onnistumisen arvioiminen, joissa kukaan ei kokenut taitojaan erinomaiseksi, mutta silti 50% vastaajista ei kokenut tarvitsevansa tukea tai lisäkoulutusta näiltä osa-alueilta.



KUVIO 15. Lisätuen tarve

Osaamisen kehittämisessä on erityisen tärkeää huomioida, että kaikki muutokset kohdistetaan tulevaisuuteen ja muutos mukaillee yrityksen strategiaa ja visiota. Rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan alkaa rekrytointitarpeiden määrittelyllä, jonka tulee olla mukailta yrityksen strategiaa ja visiota (Vaahtio 2005, 24-27). Osaamisen kehittämisen ja tässä opinnäytetyössä kehittämisen tulee olla kokonaisvaltaista yrityksen strategiaa mukaillevaa, jonka vuoksi koko rekrytointiprosessin hallinta edistää yrityksen rekrytointitapojen muutosta osaksi strategista liiketoiminnan tukifunktiota. (Vuorialho 2016, 20-21.)

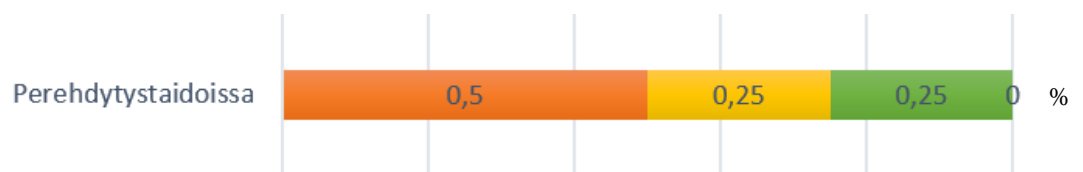
Rekrytoinnin näkökulmasta rekrytointia pystyttäisiin tehostamaan, jos jokainen esimies hallitsisi rekrytointiprosessin kokonaisuudessaan ja ymmärtäisi jokaisen vaiheen merki-

tyksen rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Kaikkien osa-alueiden kehittämisessä ei tarvitse paneutua osa-alueen syvimpään merkitykseen, vaan oleellisempaa on kertoa osa-alueen merkityksestä osana kokonaisuutta ja mitä asioita kyseisessä osa-alueessa tulee huomioida, jotta lopputuloksena on tehokas ja onnistunut rekrytointiprosessi. (Järvinen 1996, 55.)

Tästä koulutusehdotuksena voi käydä läpi rekrytointitarpeen arvioimisen. Rekrytointitarpeen arvioimisessa mietitään, mitä rekrytoidaan ja mihin rekrytoidaan. Arvioimisen tärkeitä osa-alueita on määritellä, rekrytoidaanko uutta osaamista, paikataanko puutteita ja työsuhteen muotoa. Tässä vaiheessa olisi hyvä myös muistuttaa esimiehiä osaamistason määrittämisestä. Koulutuksessa huomioitavat osa-alueet ovat listattuna kuvassa 3 sivulla 11.

Työhakemusten läpikäymisessä ei välttämättä tarvitse käydä kaikkea mahdollista läpi, vaan kertoa esimiehille kovien ja pehmeiden kriteerien erot. Tärkeä asia on, että työhakemuksissa painotetaan kovia kriteerejä ja työhaastattelussa enemmän pehmeitä kriteerejä, jotta rekrytointi suoritetaan tasa-arvoisesti ja päätökseen löytyy vahvat perusteet. Kovat ja pehmeät kriteerit löytyvät listattuina kuvasta 4 sivulta 17.

Muiden rekrytointiprosessien vaiheiden kanssa koulutuksessa voidaan painottaa kokonaisuutta ja käydä osa-alueita läpi hieman syvemmin. Eniten tukea ja lisäkoulutusta tarvitaan perehdytystaidoissa, muissa osa-alueissa tasaisesti jonkin verran. Perehdytystaitojen kehittämisessä on hyvä ottaa huomioon, että koulutus ei tapahdu ainoastaan luentomaisesti, vaan opittuja tietoja viedään myös käytäntöön. Tässä vaiheessa perehdytyksen tukena voitaisiin käyttää aluepäälliköitä tai palveluesimieskollegoita, jotka opponisivat toistensa perehdytystaitoja. Käytännöntasolla oppiminen ja konkreettisella tasolla opponeminen tutkitusti tehostaa opittavien asioiden läpiviemistä numeraalisia tai kirjallisia arviointeja tehokkaammin. (Vuorialho 2016, 20-21.)



KUVIO 16. Lisätuen tarve perehdytystaidoissa

Lakien ja säädösten läpikäyminen on ehdottoman tärkeää. Näin voidaan välttää tukalat ristiriitatilanteet ja toimia jokaisessa rekrytoinnin vaiheessa mahdollisimman läpinäkyvästi. Esimiehille täytyy kertoa jokaisesta rekrytointia ohjailevasta laista ja säädöksestä, mitä laki tai säädös tarkoittaa, miten sitä sovelletaan ja konkreettisia esimerkkejä, miten toimitaan oikein lain puitteissa. Sen lisäksi lakien ja säädösten noudattamisen tehostamisessa tarvitaan avointa vuoropuhelua jokaisella yhteistyötasolla. Toivottavaa olisi, että jokainen ottaisi ongelmatilanteen huomattessaan virheen avoimesti esille. Näin virheistä voidaan oppia ja tilanne mahdollisesti korjata ennen kuin vahinko on tapahtunut. Avoin keskustelu ja siitä oppiminen ei kuitenkaan toimi, ellei työyhteisö ole hyvinvoiva tai muutosjohtamista ei ole suoritettu kunnolla (Hyppänen 200, 226-228).

Haastattelutaitojen kehittämisessä tärkeää on päästä toimimaan ja kokeilemaan itse. Ennen jokaista haastattelua sovitaan, kuka haastattelee ja kuka toimii seuraajana. Valmiiksi kootut haastattelumateriaalit ja kysymyspohjat voivat auttaa esimiehiä kehittämään haastattelutaitojaan. (Markkanen 1999, 127.)

Ennen haastattelumateriaalien luomista olisi hyvä käydä keskustelua jokaisen esimiehen kanssa, mitä lakien ja säädösten nojalla saa ja ei saa kysyä. Tämän osion voi sisällyttää rekrytointikoulutuksiin tai sille voidaan kehittää oma fooruminsa, jossa olisi mukana yrityksessä toimiva lakimies.

Työnantajamielikuva ei ollut osana kvantitatiivista kyselyä, mutta se nousi esille teema-haastatteluissa muutamaan eri otteeseen. Esimiehet huomioivat sen olemassaolon, mutta eivät välttämättä tunnista keinoja sen kehittämiseen. Yksittäiset osa-alueet voivat vaikuttaa työnantajamielikuvaan. Nämä osa-alueet nousevat esille teoriassa ja niille on kirjoitettu oma lukunsa (luku 4). Yritys X:n visio ja strategiat sisältävät sellaisia teemoja, joiden kehittäminen vaatii myös työnantajamielikuvan kehittämistä. Sen vuoksi suosittelen erillistä foorumia työnantajamielikuva kehittämiseksi, jotta sen kehittäminen tapahtuisi mahdollisimman tehokkaasti.

Kokonaisuudessa kyselylomakkeessa ja teemahaastatteluissa nousi esille, että esimiehet eivät tunnista rekrytoinnin onnistumisen kannalta oleellisimmin vaikuttavia tekijöitä, vaan jokainen esimies painottaa itselleen tuttua osa-aluetta. Strategisen muutoksen tehos-

tamisen näkökulmasta olisi erityisen tärkeää käydä läpi rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan ja kertoa jokaisen vaiheen kriittisimmät vaiheet ja ominaisuudet rekrytointiprosessin onnistumiseksi. Tärkeää on kokonaisuuden hallinnan tehostaminen, jonka mukana yksittäiset osa-alueet nousevat tasolta ”hyvä” tasolle ”erinomainen”. (Halsas, 2017.)

Opinnäytetyön avulla nousseita teemoja voidaan hyvin hyödyntää kehiteltäessä toimivaa rekrytointikoulutuspakettia Yritys X:n palveluesimiehille. Valitettavasti tämä tutkimus ja sen kautta ilmenneet osa-alueet soveltuvat ainoastaan Turun ja Porin alueen esimiehille. Opinnäytetyössä saadut tulokset ovat kuitenkin sellaisia, joiden avulla pystytään luomaan hyvin yleispätevä rekrytointikoulutus, jonka esitleminen sopii esimerkiksi uusille esimiehille tai muutenkin rekrytointikoulutusta kaipaaville esimiehille. Opinnäytetyön anti on hyvin merkityksellinen esimiehille, mutta myös rekrytointiyksikössä työskenteleville työntekijöille.

TAULUKKO 1. Johtopäätökset

	Painotus Jonkin verran	Painotus Paljon	Luento/ asiantuntijan tuki	Vaihtoehtoinen esim. nettikoulu- tus/foorumi
Tarpeen arvioiminen	●		●	
Hakemuksien käsitleminen	●			●
Haastattelutaidot		●	●	●
Soveltuvuuden arvioiminen	●		●	
Hakijoiden välinen arvioiminen ja päätöksen tekeminen	●		●	
Lait ja säädökset		●	●	
Perehdyttäminen		●		●
Prosessin onnistumisen arvioiminen	●		●	
Työnantajamielikuva		●	●	●

7.2 Pohdinta

Opinnäytetyö onnistui hyvin esimiesten rekrytointitaitojen kartoituksessa. Tutkimuksen vastausprosentti oli mielestäni hyvä ja tulokset olivat odotettavissa. Yhtenä oleellisimpana huomiona tässä on, että rekrytoinneissa tapahtuneet virheet eivät välttämättä ole vain

väläpitämättömyyttä vaan esimiesten keskuudessa vallitsee selkeästi tietämättömyyttä. Tutkimusosien vastauksiin saattaa vaikuttaa, että osa esimiehistä on edennyt nykyiseen tehtäväänsä suoraan suorittavalta tasolta. Esimiehen perehdytysuunnitelmassa ei ole välttämättä ole painotettu tarpeeksi rekrytointia, joka on aiheuttanut tietämättömyyttä.

Opinnäytetyössä teoriaosuuden tarkoituksena oli tukea ja selventää rekrytointiprosessia sekä tutustuttaa rekrytointia sääteleviin lakeihin ja säädöksiin. Tässä opinnäytetyö onnistui hyvin. Sen sijaan, että opinnäytetyön teoriaosuudessa olisi painotettu kysymystä ”mitä rekrytoidaan”, kohdistettiin teoriakehys vastaamaan ”miten rekrytoidaan”. Hyvien työntekijöiden ominaisuuksista on tehty lukuisia tutkimuksia, mutta omasta mielestäni rekrytoinnin laadullista näkökulmaa tulee kehittää vasta, kun rekrytointiprosessi on kokonaisuudessaan esimiesten hallussa. Olen samaa mieltä, että on tärkeää löytää oikea työntekijä oikeaan tehtävään, mutta tässä opinnäytetyössä siihen opastetaan enemmän omien toimintojen kautta kuin työntekijöiden ominaisuuksien kautta. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut kertoa, millainen työntekijä tulee valita, vaan miten hyvät työntekijät löydetään ja onnistutaan palkkaamaan yritykseen.

Valitsin tämän kehyksen, koska kilpailu kiinteistöpalvelualan työntekijöistä on kovaa ja mielestäni on tärkeämpää keskittyä kehittämään työnhakijoille mahdollisimman mieluista työnhakukokemus. Tämä onnistuu vain kehittämällä yrityksen sisäistä osaamista. Työntekijöiden ominaisuuksien rekrytoiminen voi olla seuraavan tutkimuksen tai rekrytointikoulutuksen ytimenä.

Tarkan teoriakehysten rajauksen vuoksi opinnäytetyön teoriaosuus pysyi asiassa ja teoriassa käsitellyt asiat tulivat esille myös tutkimuksessa ja toisinpäin. Tämän vuoksi opinnäytetyö on kokonaisuutena onnistunut ja sen sisältö käytännönläheistä.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa teemahaastattelujen kysymysten muotoilu. Kysymyksissä ei välttämättä painotettu tarpeeksi rekrytoinnillista näkökulmaa, joten jää epäselväksi, vastasivatko haastatellut rekrytoinnin näkökulmasta vai kokonaisvaltaisen esimiestyön näkökulmasta. Teemahaastatteluihin olisin toivonut enemmän vastauksia, mutta en kokenut tutkimuksen laadullisesta näkökulmasta esimiesten pakottamista hyvänä vaihtoehtona. Tämä vähentää huomattavasti teemahaastattelujen luotettavuutta,

mutta teemahaastattelut olivat toissijainen tutkimusmenetelmä, joten en pidä sitä koko tutkimuksen luotettavuutta radikaalisti heikentävänä tekijänä.

Opinnäytetyö olisi voinut mennä vielä askeleen syvemmälle rekryointitaitojen kartoituksessa ja olisin voinut hyödyntää syventävämpiä tutkimusmenetelmiä. Esimerkiksi tutkimuskysymyksiin ”millaista tukea palveluesimiehet tarvitsevat rekryointitaitojensa kehittämiseksi” ja ”miten kehitystä voidaan tukea”, ei saatu suoraa ja yksiselitteistä vastausta. Kyselylomakkeessa tämän virheen olisi voinut korjata lisäämällä itsearviointikysymyksen numero 10 vastausvaihtoehdoiksi joko tuki tai lisäkoulutus. Kyselyn perusteella ei myöskään löydy yksiselitteistä vastausta sille, miten kehitystä voidaan tukea, mutta esimiehiä pystytään näiden tietojen perusteella kehittämään ja rekryointiprosessit saivat eri painotusarvoja. Painotusarvojen avulla Yritys X:llä on mahdollisuus huomioida myös vaihtoehtoisten tapojen, kuten foorumien ja nettikoulutuksien käyttömahdollisuutta. Opinnäytetyöhön vaikuttaneiden osatekijöiden ja lähestymistavan huomioon ottaen tutkimusmenetelmät vastasivat opinnäytetyön tarkoitukseen oikein hyvin.

LÄHTEET

AEL Yrityksen henkilöstön osaamiskartoitus. AEL www-julkaisu. Viitattu 22.2.2018. <https://www.ael.fi/yrityksen-kehittaminen/henkiloston-osaamisen-varmistaminen>

Ahlholm, S. 2006. Rekrytointi ulkoistamisen kohteena. Pro Gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto. Johtaminen ja organisaatiot. Johtamisen laitos.

Barrow, S. & Mosley, R. 2005. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.

Chabbra, N.L. & Mishra, A. 2008. Talent Management and employer branding: Retention battle strategies. The Icfai Journal of Management research, 7 (11), 50-61.

Duunitori. Kansallinen rekrytointitutkimus 2017. Luettu 5.2.2018.

EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2010. Nostetta liiketoimintaan osaavilla ihmisillä. Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Luettu 18.1.2018. https://ek.fi/wp-content/uploads/Henko2010_Nostetta_liiketoimintaan_osaavilla_ihmisilla.pdf

Halsas, K. 2017. Strateginen muutosjohtaminen kokonaisuuden hallinnan avulla. Arter www-julkaisu. Viitattu 22.2.2018. <https://www.arter.fi/strateginen-muutosjohtaminen/>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus: kvantitatiivinen tutkimus. Edita. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Henkilötietolaki 1999/523. Annettu Helsingissä 22.4.1999. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita

Jussila, I & Lepistö P. 2006. Rekrytoinnin ulkoistaminen konsultille: ilmoitusprosessin vaiheet. Kandidaatin tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Johtaminen ja organisaatiot. Kauppatieteiden osasto.

Järvinen, A. 1996. Henkilöstö voimavarana. Rekrytointi ja sen kehittäminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kiinteistöpalvelualan talouskatsaus 2/2017. Kiinteistöyönantajat. 2017. Luettu 18.1.2018 <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/kiinteistotyönantajat/app/uploads/2017/10/18082252/kiinteistopalvelualan-talouskatsaus-181017b.pdf>

Kiinteistöyönantajat www-sivut 2018. Luettu 19.1.2018 <https://www.kiinteistotyönantajat.fi/kiinteistoala/>

Kykkänen, N. 2011. Rekrytointiviestintä myönteisen työnantajamaineen tukena. Pro Gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Viestintätieteiden laitos.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 2014/1329. Annettu Helsingissä 1.1.2015. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004/759. Annettu Helsingissä 13.8.2004. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>

Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse – onnistunut rekrytointi. Juva: WSOY yritysjulkaisut

Työsopimuslaki 2001/55. Annettu 26.1.2001 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L1P4-2>

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita yritysjulkaisut

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras – rekrytoinnin opas esimiehille. Helsinki: Edita

Vilpas, P. 2013. Määrälliset tutkimusmenetelmät. Metropolia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusala.

Vuorialho, K. 2016. Osaamisen johtaminen kartoituksesta kehittämiseen. Pro Gradu tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tietojohtaminen ja johtajuus. School of Business and Management.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Annettu Helsingissä 30.12.2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

LIITTEET

Liite 1 Kyselylomakkeen saatekirje

Liite 2 Kyselylomake

Liite 3 Puolistrukturoidun teemahaastattelun runko

Liite 1. Kyselylomakkeen saatekirje

Hei!

Olen kolmannen vuoden restonomiopiskelija Petra Puputti Tampereen ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyöni yhteistyössä Yritys X:n kanssa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä teoreettista ja empiiristä tietoa rekrytoinnista, joiden avulla voidaan kehittää Yritys X:n esimiesten arkisia rekrytointitaitoja heidän tarpeidensa mukaisesti. Opinnäytetyöni tutkimuksen tavoitteena on selvittää Yritys X:llä Turun ja Porin alueella työskentelevien (palvelu)esimiesten rekrytointitaitojen vahvuuksia ja kehitystarpeita.

Tutkimukseen vastaaminen tapahtuu nimettömästi, mutta halutessasi voit jättää kyselyn loppuun puhelinnumerosi, jos sinua saa myöhemmin haastatella lisää aiheen tiimoilta (5-10min). Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Vastaamiseen menee noin 5 minuuttia. Suurin osa kysymyksistä on monivalintakysymyksiä, joihin voit valita sopivimman vastauksen valmiista vastausvaihtoehdoista.

Tutkimus valmistuu helmi-maaliskuussa 2018. Sen jälkeen opinnäytetyö on luettavissa Theseus-julkaisuarkistossa.

Ystävällisin terveisin:

Petra Puputti

Esimiesten rekryointitaitojen kartoitus

Sivu 1

Tämän kyselyn tarkoitus on selvittää yritys X:n Turun ja Porin yksiköiden esimiesten rekryointitaitoja. Kyselyn tuloksien perusteella kehitetään koulutusta esimiehille keväällä 2018. Kysely järjestetään osana Petra Puputin opinnäytetyötä.

OHJEET:

Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa noin 5 minuuttia. Kyselyyn vastataan täysin anonyymisti, mutta voit halutessasi jättää puhelinnumerosi kyselyn loppuun jatkohaastattelua varten. Jos et ymmärrä kysymystä tai et halua vastata kysymykseen, voit jättää kyseisen kohdan tyhjäksi.

Ikäsi

Vuotta

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?

Vuotta

Tunnetko työpaikkasi yhdenvertaisuussuunnitelman?

- kyllä
 ei

Tunnetko ja hallitsetko rekryointia ohjailevat lait ja säädökset?

- kyllä
 ei

Millaisia työsuhteita etsit useimmiten rekrytoinneissasi

- Kokoaikainen
 Osa-aikainen
 Tarvittaessa työhön kutsuttava (0h)

Kuinka monta työntekijää olet rekrytointi viimeisen 3 kuukauden aikana?

0

1-2

3-4

5-6

7-8

Tai useamman, kuinka monta?

Kuinka monen uuden työntekijä työsuhde on päättynyt koeaikapurkuun viimeisen 3 kuukauden aikana?

0

1-2

3-4

5-6

7-8

Tai useamman, kuinka monen?

Sivu 2

Onko sinulla ollut ongelmia rekrytoimisen kanssa viimeisen 3 kuukauden aikana? Mistä koet ongelmien johtuvan?

Miten kuvailisit rekryointiosaamistasi

	Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	En osaa sanoa
Rekryointitarpeen arvioiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhakemuksien käsitteleminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastattelutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakijan soveltuvuuden arvioiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakijoiden välinen arviointi ja päätöksen tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekryointia ohjailevat lakien säädettyjen tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytystaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekryointiprosessin onnistumisen arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koetko tarvitsevasi tukea tai lisäkoulutusta

	Paljon	Jonkin verran	En yhtään	En osaa sanoa
Rekryointitarpeen arvioimisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhakemuksien käsittelemisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastattelutaidoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakijan soveltuvuuden arvioimisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakijoiden välisessä arvioinnissa ja päätöksenteossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekryointia ohjailevien lakien säädäntöjen tuntemuksessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytystaidoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekryointiprosessin onnistumisen arvioinnissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitkä seuraavista elementeistä voisi tehostaa rekryointiasi

Voit valita useamman vaihtoehdon

- Saisit lisäkoulutusta rekryointitaitojesi parantamiseksi
- Voisit tehdä yhteistyötä muiden esimiesten kanssa (esim. Keikkalaiset)
- Saisit rekryointiasiantuntijalta enemmän tukea rekryointiprosesseissa
- Voisit useammin turvautua vuokratyövoimaan
- Jokin muu, mikä?

Jos sinua saa jatkohaastatella rekryointiin liittyen (5-10min), voit jättää tähän puhelinnumerosi yhteydenottoa varten

Liite 3. Puolistrukturoidun teemahaastattelun runko

1. Kerro millä eri tavoin yrityksessä on hoidettu rekrytointeja sinun työurasi aikana. Mainitse jokin esimerkki, miten toimintatavat ovat muuttuneet
2. Työntekijäsi irtisanoutuu nyt ja hänellä on kahden viikon irtisanomisaika, mitä ajatuksia se sinussa herättää ja miten toimit
3. Mitä asiat vaikuttavat mielestäsi painavimmin rekrytoinnin onnistumiseen? entä epäonnistumiseen?
4. Huomioitko edellä mainittuja asioita jotenkin omassa rekrytoinnissasi?
5. Pyritkö edistämään positiivista työnantajakuvaa rekrytointivaiheessa? Mainitse esimerkki
6. Oletko koskaan ilmoittanut rekrytoinnin valinnoista hakijoille? Mitä mielestäsi pitäisi ottaa huomioon varsinkin ilmoittaessa hakijalle, ettei ole tullut valituksi tehtävään