

## Liidereiden rekrytointiprosessi EF Kielimatkoilla

Jasmin Rautelin



<b>Tekijä(t)</b> Jasmin Rautelin	
<b>Koulutusohjelma</b> Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Liidereiden rekrytointiprosessi EF Kielimatkoilla	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 42 + 6
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee ryhmänohjaajien rekrytointiprosessia EF Kielimatkoilla, jonka itse toteutin talven 2018 sekä kevään 2019 aikana. Päättävänä oli luoda onnistunut rekrytointiprosessi sekä tutkia, miten tulevan kesän liidereiden eli ryhmänohjaajien rekrytointiprosessi onnistui hakijoiden sekä rekrytointiin osallistujien mielestä. Laadullisena tavoitteena oli rekrytoida henkilöt pitäen mielessä EF Kielimatkojen kulttuurin ja arvot, jotka ovat määritelty opinnäytetyön empiirisessä osassa. Alatavoitteena oli selvittää mitä kehitettävää rekrytointiprosessissa olisi ensi vuodelle.</p> <p>Tietoperustassa kuvailen rekrytointiprosessia teorian pohjalta sekä määrittelen tärkeät käsitteet. Teoriaosuus määrittelee rekrytointin sekä rekrytointiprosessin ja käy läpi rekrytointiprosessin ilmoituksesta palkkaus päätökseen asti. Käsittelemän muun muassa rekrytointin kanavia, hakijakokemusta sekä työpaikkailmoituksen laatimista. Empiirisessä osassa esittelen toimeksiantajan ja heidän rekrytointikäytännöt sekä kerron miten toteutimme itse rekrytointiprosessin EF Kielimatkoilla ja miten prosessi kokonaisuudessaan sujui.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista menetelmää eli haastattelua. Aineiston hankintaa varten käytettiin teemahaastattelua, jolloin saatiin hakijoiden näkökulma sekä kehittämiskohteet rekrytointiprosessista. Haastattelu suoritettiin toukokuussa toimeksiantajan toimistolla, jolloin se nauhoitettiin ja kirjoitettiin myöhemmin auki tähän työhön. Työ toteutettiin kevään 2019 aikana.</p> <p>Opinnäytetyön lopussa on esitetty kehitysehdotuksia, jotka nousivat esille rekrytointiprosessin sekä haastatteluiden yhteydessä ja joiden avulla rekrytointiprosessia voitaisiin entisestään parantaa ensi vuodelle. Tärkeimmät kehittämissuositukset liittyivät yksilöhaastatteluiden yhtäläisyyteen, haastatteluun valmistautumiseen ja työpaikan riittävään markkinointiin.</p> <p>Opinnäytetyö tuotti tärkeää informaatiota ja laajempaa käsitystä rekrytoinnista ja rekrytointiprosessista sen tekijälle ja itse yritykselle. Ensi vuoden rekrytointivastaava voi halunsa mukaan kehittää rekrytointia sekä suunnitella ensi vuoden rekrytointin ottaen huomioon esitetyt kehitysehdotukset.</p>	
<b>Asiasanat</b> Rekrytointi, rekrytointiprosessi, hakijakokemus, työhaastattelu, henkilöarviointi	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Rekrytointi.....	3
2.1	Ulkoinen tai sisäisen rekrytointi.....	3
2.2	Hakijakokemus.....	4
2.3	Yrityksen kulttuuri ja arvot.....	6
3	Rekrytointiprosessi.....	8
3.1	Henkilöprofiili ja toimenkuvan määrittäminen.....	8
3.2	Työpaikkailmoitus ja sen laatiminen.....	10
3.3	Rekrytoinnin kanavat ja keinot.....	12
3.4	Työhakemukset ja niiden käsittely.....	14
3.5	Henkilöarvointimenetelmät.....	15
3.5.1	Haastattelu.....	16
3.5.2	Haastattelun kulku.....	19
3.6	Valintapäätös.....	20
4	Liidereiden rekrytointiprosessi EF Kielimatkoilla.....	22
4.1	EF Education First.....	22
4.2	Rekrytointikäytännöt.....	24
4.3	Liidereiden rekrytointiprosessi.....	25
4.4	EF Liiderin työnkuva sekä henkilöprofiili.....	28
4.5	Työpaikkailmoituksen laatiminen.....	29
4.6	Rekrytoinnin kanavat ja keinot.....	29
4.7	Hakijoiden profiili ja hakemukset.....	31
4.8	Rekrytointitapahtumat.....	31
4.8.1	Yksilöhaastattelut.....	33
4.9	Valintapäätös ja siitä ilmoittaminen.....	34
5	Tutkimus.....	36
5.1	Tutkimuksen taustaa.....	36
5.2	Tutkimuksen tulokset.....	37
6	Johtopäätökset.....	41
6.1	Pohdinta.....	42
	Lähteet.....	43
	Liitteet.....	45
	Liite 1. Facebook -julkaisu.....	45
	Liite 2. Instagram -julkaisu.....	45
	Liite 3. Monster.fi työpaikkailmoitus.....	45
	Liite 4. LinkedIn -julkaisu.....	45
	Liite 5. EF:n rekrytointisivujen työpaikkailmoitus.....	45

Liite 6. Työpaikkahakemus kysymykset.....	45
Liite 7. Työhaastattelulomake.....	45
Liite 8. Haastattelukysymykset.....	50

# 1 Johdanto

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on rekrytoida EF Kielimatkoille kesän 2019 ryhmänohjaajat eli kurssiliiderit. Kurssiliideri EF kielimatkoilla on täysi-ikäinen henkilö, joka toimii tukihenkilönä kielimatkan aikana. Hän vastaa oppilaiden vapaa-ajan ohjelman suunnittelusta ja toteuttamisesta sekä huolehtii oppilaiden hyvinvoinnista.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on EF Kielimatkat ja päätavoitteena on luoda onnistunut rekrytointiprosessi sekä miettiä kehittämiskohteita ensi vuodelle. Laadullinen tavoite on rekrytoida henkilöt pitäen mielessä EF:n kulttuurin ja arvot. Arvoja on seitsemän ja ne ovat: aloitekyky, laatu, intohimo, mikään ei ole mahdotonta, huomio yksityiskohtiin, innovaatio ja kustannustietoisuus. Alatavoitteena on selvittää mikä tämän vuoden rekrytointissa onnistui ja miten rekrytointiprosessia voisi parantaa ensi vuodelle. Työn saatavien tietojen avulla voidaan kehittää ja tehostaa rekrytointiprosessia ensi vuodelle. Opinnäytetyön on tarkoitus toimia ohjenuorana ensi kesän liiderivastaavalle EF Kielimatkoilla.

Toiminnallisen opinnäytetyön aiheen valintaan vaikuttivat oma kiinnostus ja koulutuksen kautta tullut kokemus sekä matkailualaan että rekrytointiin. Toimeksiantaja valikoitui oman työpaikan myötä, jolloin olin itse perehtynyt etukäteen yritykseen ja minulla oli mielenkiintoa lähteä toteuttamaan prosessi. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii EF Kielimatkat, joka on yksi Suomessa toimivan EF Education Oy:n tuoteosastoista. EF Education puolestaan kuuluu maailmanlaajuiseen EF Education First -kielikoulutusorganisaatioon. EF Kielimatkat tarjoaa kielenopetusta nuorille ja aikuisille kansainvälisesti ympäri maailmaa. Yrityksen tavoite on kohottaa nuorten ja aikuisten itsevarmuutta ja vapautta, lähettämällä oppilaita opiskelemaan ympäri maailman.

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli helppoa, koska EF Kielimatkat oli työpaikkani koko kirjoitusprosessin ajan. Valitsin itse opinnäytetyön aiheen saamani työtehtävän myötä. Toimeksiantaja hyväksyi aiheen ja koki aiheen olevan ajankohtainen, koska liidereitä rekrytoidaan Kielimatkoille joka kevät ja toiminnan kehittäminen tulisi varmasti hyödyksi. Työni keskeiset käsitteet ovat rekrytointi, rekrytointiprosessi, työhaastattelu, henkilöarviointi ja hakijakokemus.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista menetelmää eli haastattelua. Aineiston hankintaa varten suoritin hakijoiden haastatteluita, jolloin saatiin hakijoiden näkökulma sekä kehittämisideat rekrytointiprosessista.

Tulen tietoperustassa kertomaan rekrytoinnista sekä rekrytointiprosessista. Opinnäytetyöni määrittelee rekrytoinnin sekä rekrytointiprosessin ja käy läpi rekrytointiprosessin ilmoituksesta palkkaus päätökseen asti. En tule esimerkiksi käsittelemään perehdytystä tai

työsopimuksen tekoa, koska tuolloin aiheeni olisi liian laaja. Opinnäytetyön lopussa esitetään joitakin kehitysehdotuksia, jotka nousivat esille rekrytoinnin sekä haastatteluiden yhteydessä ja joiden avulla rekrytointiprosessia voitaisiin entisestään parantaa ja tehostaa.

Hyvien liidereiden rekrytoiminen on todella tärkeää EF Kielimatkoilla, koska liideri on iso osa kielimatkalaisten kielimatkakokemusta. Mikäli liideri ei onnistu työssään, tulee tämä vaikuttamaan kielimatkalaisten kokemukseen negatiivisesti. Onnistunut rekrytointiprosessi saa myös vanhat, hyvin työnsä tehneet liiderit palaamaan uudestaan tulevina kesinä. EF Kielimatkoilla potentiaalisen liiderin on oltava vähintään 23 vuotias, puhuttava sujuvasti suomea sekä kohdemaan kieltä ja hänellä tulee olla kokemusta työstä 10-18-vuotiaiden nuorten parissa. Plussaa on myös mikäli hakijalla on kansainvälistä kokemusta, hyvä fyysinen kunto ja kykyä sopeutua erilaisiin tilanteisiin. Liiderin tulisi myös olla positiivinen, innokas, luotettava ja joustava. Kielimatkan aikana liideri joutuu myös tekemään nopeita päätöksiä, joten hänellä tulee olla ongelmanratkaisukykyä sekä auktoriteettia.

## 2 Rekrytointi

Rekrytointi on osa henkilöstövoimavarojen johtamista (human resource management). Tällä tarkoitetaan yrityksen henkilöstöhankintaa, ylläpitoa, kehittämistä, palkitsemista ja motivointia. (Kauhanen 2010, 16.) Kun puhutaan rekrytoinnista voidaan myös käyttää termejä henkilöstönhankinta ja työhönotto. Rekrytointi on Vaahtion mukaan toimenpiteet, jotka organisaatiossa tehdään henkilön löytämiseksi avoimna olevaan tehtävään. (Vaahtio 2007, 13).

Onnistuneella rekrytoinnilla on yritykseen iso vaikutus, siksi on tärkeää käyttää aikaa ja vaivaa rekrytointiin. Näin voidaan vähentää epäonnistuneita rekrytointeja. Hyvin sujunut rekrytointiprosessi vaikuttaa aina positiivisesti työnantajamielikuvaan, tuo kehitystä ja nostaa yrityksen laatua. Rekrytointi on taloudellisesti iso investointi, koska jos rekrytointi epäonnistuu, voi yritys sekä asiakkaat kärsiä siitä. (Viitala 2013, 98; Österberg 2014, 91.) Rekrytointi tarjoaa mahdollisuuden muutokseen, koska jokaisen rekrytoinnin kohdalla on mietittävä, halutaanko muuttaa yrityksen arvoja ja toimintatapoja (Vaahtio 2005, 30).

Rekrytointi on henkilövalinta, joka tehdään, kun on tarve palkata lisää henkilökuntaa. Yleensä rekrytointia tekevät joko työnantaja itse, rekrytointifirmat tai työ- ja elinkeinotoimistot. (Kaijala 2016, 142; Koivisto 2004, 23.) Tarve uuden henkilön palkkaamiseen voi syntyä, kun yrityksestä lähtee työntekijä tai kun nykyisillä työntekijöillä ei ole aikaa tehdä vaadittavat työtehtävät (Koivisto 2004, 26-27). Rekrytointi voidaan aloittaa myös, jos tarvitaan uutta osaamista yritykseen, jota ei saada tarpeeksi nopeasti kehittämällä vanhaa henkilöstöä (Viitala 2013, 98).

Kaijalan (2016, 16) mukaan aito rekrytointi on yhtiön arvomaailman ja tavoitteisiin sopivan osaamisen, tahtotilan ja kehittymiskyvyn löytäminen eikä vain uuden ihmisen palkkaamista tai työsopimuksen tekemistä. Ennen henkilövalinnan tekemistä tulee laatia prosessin aikataulus, valita sisäiset ja ulkoiset rekrytointikanavat, määritellä rekrytointikriteerit, valita hakukanavat, laatia työpaikkailmoitus ja julkaista se, esikarsia ja haastatella hakijat (Salli & Takatalo 2014, 10).

### 2.1 Ulkoinen tai sisäisen rekrytointi

Ennen kuin käynnistää rekrytoinnin kannattaa Österbergin (2014, 92) mukaan miettiä löytäisikö korvattava henkilö olemassa olevasta henkilöstöstä. Sisäisessä siirrossa on monia

etuja kuten esimerkiksi se, että henkilö tuntee jo organisaation ennestään. Tämä on myös edullinen ja nopea ratkaisu avoimen paikan täyttämiseen. (Österberg 2014, 92-93.)

Ulkoinen rekrytointi on ollut niin yleistä, että sisäistä rekrytointia ei edes aina mainita. Ulkoa voi saada sellaista osaamista, mitä yrityksessä ei vielä ole, joten sitä kannattaa käyttää, jos yrityksen toimintatapoja halutaan muuttaa. Sisäisellä rekrytoinnilla on se hyvä puoli, että rekrytoitava tunnetaan jo ennestään ja tiedetään hänen osaamisensa ja kokemuksensa. Hakijan työasenne ja ahkeruus tunnetaan, joten henkilön palkkaamisen epävarmuus on pienempi. Sisäinen rekrytointi on myös motivoivaa muun henkilöstön kannalta, koska he ymmärtävät, että yrityksen sisällä voi myös edetä. Perehdyttämisvaihe on lyhyempi sisäisessä rekrytoinnissa, koska henkilö tuntee organisaation ennestään. (Vaah-tio 2005, 36-37; Viitala 2013, 104-105.)

Ulkoisella rekrytoinnilla tarkoitetaan uuden henkilön palkkaamista työhön yrityksen ulkopuolelta, kun taas sisäinen rekrytointi on uuden henkilön palkkaamista yrityksen sisältä. Sisäinen rekrytointi on henkilön urasuunnittelua ja kehittämistä sekä yrityksen osaamisen lisäämistä ja tunnistamista. Sisäinen siirto on riskittämpi tapa täyttää työpaikka kuin ulkoinen haku, koska henkilön osaaminen ja mahdollisuudet ovat tiedossa. Sisäisillä siirroilla on myös riskinsä, joka voi olla muun muassa paikalleen jumittuminen. (Koivisto 2004, 49-50; Viitala 2013, 110.)

Ulkoinen rekrytointi kohdistuu henkilöihin, jotka ovat jo työmarkkinoilla tai ovat valmistumassa. Kustannukset ovat yleensä korkeat, mutta pienet suhteessa onnistuneeseen rekrytointiin. Tämän tyyppinen rekrytointi vie enemmän ihmisten aikaa ja saattaa kestää kauemmin kuin sisäinen rekrytointi. Jos saadaan uusi nuori henkilö taloon, saattaa hän tuoda mukanaan uusia ideoita ja toimintatapoja yritykseen. Ulkopuolinen rekrytointi tuo myös uusia näkemyksiä yritykseen ja parhaimmassa tapauksessa onnistunut ulkopuolinen rekrytointi tuo tarpeellista keskustelua ja pohdiskelua taloon. Pienemmissä ja kasvavissa yrityksissä joudutaan yleensä turvautumaan ulkoiseen rekrytointiin, koska yrityksissä on vähän henkilökuntaa. (Koivisto 2004, 49-50; Viitala 2013, 110.)

## **2.2 Hakijakokemus**

Hakijakokemus muodostuu rekrytointiprosessin kaikissa vaiheissa. Hakijakokemus sisältää mielikuvan, jonka hakija saa yrityksestä hakuprosessin alussa etsiessään tietoa yrityksestä, lähettäessään hakemuksen ja käydessään haastattelussa. (Leinonen 2017.) Vaah-tio (2007, 12) mainitsee kolme kultaista sääntöä, jotka on pidettävä mielessä koko rekry-

tointiprosessin ajan: Kunnioita ja arvosta jokaista työpaikan kysyjää, jokaista hakijaa rekrytointiprosessin kaikissa vaiheissa ja valitsematta jääneitä. Nämä kun hallitsee, takaa positiivisen hakijakokemuksen.

Uuden työntekijän palkkaaminen voi olla vaikeaa ja aikaa vievää monelle yritykselle. Monet hakijat eivät pääse viimeiselle kierrokselle, joten on tärkeää luoda positiivinen hakijakokemus kaikille, jotka osoittavat mielenkiintoaan työtä kohtaan. Tämä edistää positiivista työnantajakuva ja ei valituille jää myös positiivinen kuva yrityksestä. Sujuva rekrytointiprosessi vaikuttaa suuresti hakijan työnantajakuvaan. Työnantajakuva on, miten työnhakijat ja työntekijät kokevat ja näkevät työnantajan. Hakijakokemuksen muodostuminen alkaa siitä, kun yritys julkaisee työpaikkailmoituksen. Työpaikkailmoituksen täytyy viestiä selkeästi ja totuudenmukaisesti, mistä tehtävässä on kysymys. Valheelliset lupaukset sekä harhaanjohtavat tittelit johtavat huonoon hakijakokemukseen, kun todellinen tehtävä paljastuu myöhemmin. (Forbes Human Resources Council 2018; Kansonen 2019.)

Tärkeää rekrytointiprosessin aikana on tiedottamien ja viestintä. Jokaiselle hakijalle on ilmoitettava miten he ovat onnistuneet haastattelussa ja hakemuksessa. Monet yritykset eivät vaivaudu kertomaan syitä ei valituille, mutta yritykset, jotka kertovat erottuvat ja luovat positiivisen hakijakokemuksen. Kaikki kommunikaatio hakijan ja yrityksen välillä vaikuttaa hakijakokemukseen. Myös se, mitä tapahtuu hakemuksen lähettämisen jälkeen on tärkeää. Saako hakija vastauksen ja, jos saa niin minkälaisen. Ei valituksi tuleminen ei ole mukavaa, mutta jos kielteisen valintapäätöksen tiedottamisen osaa tehdä oikein, voi sillä olla positiivisia vaikutuksia työnantajakuvaan. Eli rekrytoijalla tulisi olla kyky luoda positiivisia tunteita ja kokemuksia, vaikka hakija ei tulisi valituksi. Työnhakijan tulee muista myös vuorovaikutus, jolloin hakijalla on mahdollisuus rekrytoinnin aikana tulla kuulluksi ja kysyä kysymyksiä. Tiedottamalla hakijaa koko rekrytointiprosessin ajan ja antamalla lopuksi palautetta, pääsee jo pitkälle ja luo hyvän työnantajamielikuvan hakijalle. (Forbes Human Resources Council 2018; Leinonen 2017.)

Huonon hakijakokemuksen tunnusmerkki on pitkä ja hankala työnhakuprosessi, mistä puuttuu viestintä. Hakija saattaa tehdä nopeastikin johtopäätöksiä yrityksestä, jos rekrytointiprosessi venyy hänen mielestään liian pitkäksi eikä asian etenemisestä tiedoteta. Huonosti hoidettu rekrytointiprosessi luo samalla negatiivista kuvaa koko organisaatiosta. (Salli & Takatalo 2014, 10-11.) Jos hakijat tuntevat itsensä kaltoin kohdelluksi tai epäkunnioitetuksi, voi sillä olla huomattava vaikutus yrityskuvaan ja maineeseen. Yritykseen töihin hakeneet kertovat kokemuksistaan muille. Sosiaalisen median aikakaudella se voi pahimmillaan tai parhaimmillaan tarkoittaa tuhansia lukijoita. Jo tämän vuoksi jokainen hakija ansaitsee asiallista kohtelua. Positiivinen kokemus jaetaan sosiaalisessa mediassa tai kasvotusten, mutta vielä helpommin jaetaan negatiivinen kokemus. Hakijoiden kanssa

kommunikaatio koko prosessin ajan on äärimmäisen tärkeää. Mikäli jotain henkilöä ei enää harkita työhön, tulee se kertoa hänelle. Hyvän hakijakokemuksen perusta on arvostuksen tunne. Viestintää hakijan suuntaan ei voi koskaan olla liikaa. Läsnäolo ja ajan antaminen toiselle on arvokasta etenkin rekrytoinnissa. Myös rekrytointiprosessin selkeys ja avoimuus tukee positiivisen hakijakokemuksen muodostumista. (Forbes Human Resources Council 2018; Kansonen 2019.)

Rekrytointiprosessin aikana tulisi yrityksestä ja siitä mitä he tekevät kertoa intohimoisesti ja innokkaasti. Hyvä energia on tarttuvaa, joten vaikka hakija ei olisi sopiva tehtävään, on hän kuitenkin innoissaan yrityksestä ja sen missiosta. Prosessin aikana tulisi myös luoda hakijalle tervetullut olo alusta loppuun. Heidän tulisi tuntea itsensä tervetulleiksi ensimmäisestä yhteydenotosta viimeiseen. Tämä tarkoittaa tasaista, ystävällistä, avuliasta yhteydenottoa puhelimitse, sähköpostitse tai kasvotusten. (Forbes Human Resources Council 2018; Kansonen 2019.)

### **2.3 Yrityksen kulttuuri ja arvot**

Yrityskulttuuriin voi määritellä siten, että ne ovat yrityksessä olevien perusolettamusten malli. Se on eräänlainen malli, jonka omaksumalla selviydyt mistä tahansa. Malli halutaan yleensä opettaa uusille henkilöille, jotta he ajattelevat ja tuntevat yritykseen liittyvät kysymykset samalla lailla. Yrityskulttuuriin liittyy erilaisia symboleita, legendoja tai taruja, jotka kulkevat yrityksessä suullisesti eteenpäin tietona vanhoista tapahtumista. Tapahtuma voi olla jokin mieleenpainuva tilanne, jolla oli suuri merkitys yrityksen kehitykselle. (Helsilä 2009, 51.) Yrityskulttuurin voi myös määritellä siten, että se tarkoittaa samaa kuin liiketoimintaympäristö eli kaikki ne asiat, jotka vaikuttavat yritykseen sen ulkopuolelta ja jotka yrityksen on otettava huomioon. Palkattavat henkilöt, toimiston säännöt, tapa tehdä töitä ja yrityksen arvot ovat myös osa yrityksen kulttuuria. (Helsilä 2009, 52; Kappel 2018.) Doyle määrittelee yrityksen kulttuurin yrityksen luonteeksi, johon kuuluu yrityksen työilmapiiri, yrityksen missio, etiikka, odotukset ja tavoitteet. Yrityskulttuuri on tärkeää työntekijälle, koska työntekijät viihtyvät paremmin työpaikalla, kun he omaksuvat yrityskulttuurin ja omat arvot kohtaavat yrityksen kanssa. (Doyle 2019.)

Yrityksen arvot ovat ominaisuuksia ja tapoja, jotka edustavat yrityksen periaatteita ja ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä. Yritys uskoo omiin arvoihinsa ja haluaa toimia niiden mukaan. Eli arvot ovat oikeastaan toiminnan ohjenuoria, joiden avulla henkilöstö keskittyy sen mukaiseen toimintaan. Kuvainnollisesti voi sanoa, että kulttuuri on talo, missä yritys jakaa vaikeudet ja onnistumiset, kun taas arvot ovat pohja jolle talo rakennetaan. (Helsilä 2009,53; Lischer 2018.) Yrityksen arvoja, mietittäessä voi miettiä omia henkilökohtaisia

arvoja, yrityksen tavoitteita ja yrityksen huipputyöntekijöitä, ja sen perusteella päättää yrityksen arvot. Arvoja on esimerkiksi rehellisyys, yhtenäisyys, itsekuri ja sitoutuminen. Arvot ovat toimintaperiaatteita, jotka ohjaavat mitä teemme ja miten teemme, ja ne tulee räätälöidä omaan yritykseen sopivaksi. (Kappel 2018.)

### 3 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessilla tarkoitetaan kaikkia tapahtumia ja toimenpiteitä, joiden avulla tehdään onnistunut henkilövalinta eli rekrytointi ja hankitaan yritykseen sen toiminnan kannalta tarvitsema henkilöstö (Helsilä 2009, 18; Koivisto 2004, 23; Viitala 2013; 98). Osa rekrytointiprosessia on viestintä, markkinointi, brändin rakentaminen ja myyminen (Kaijala 2016, 95). Österberg (2014, 92) pitää rekrytointia projektina, koska rekrytoinnissa on suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet. Tällöin puhutaan rekrytointiprosessista, jolloin rekrytointi on yrityksessä jatkuva toiminto, jonka toteuttamiseen suunnitellaan prosessi, johon kuuluu toimenkuva, työpaikkailmoitus ja työsopimus (Kaijala 2016, 15; Österberg 2014, 92).

Rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle yrityksen tarpeesta palkata uusi työntekijä. On olemassa kaksi rekrytointiprosessin päätyyppiä, joista ensimmäinen on työntekijän etsimistä avoimeksi jääneen paikan täyttämiseksi. Tällöin etsitään henkilöä, joka on mahdollisimman samanlainen osaamisiltaan, kuin lopettanut henkilö. Rekrytointi suoritetaan tuolloin nopeasti, jotta työt hoituisivat entiseen malliin. Toisessa päätyypissä etsitään osaamista, jota ei vielä yrityksessä ole. Tuolloin rekrytointiprosessi saattaa kestää kauan, koska etsitään paras ja sopivin henkilö työhön, jonka seurauksena toteutetaan monta haastattelua eikä tyydytä vain hyvään. (Vaahtio 2005, 32-33.)

Vaahtion (2005, 30) mielestä rekrytointiprosessissa on kolme päävaihetta: työtehtävän analyysi, avoimesta työpaikasta tiedottaminen ja työntekijän valinta. Kaijala (2016, 60) on jaotellut rekrytointiprosessin vaiheet Vaahtiota mukailleen, eli osa rekrytointiprosessia on tavoitteen ja yhtiön strategian määrittely, markkinointikanavan valinta, työpaikkailmoituksen laatiminen, hakemusten käsittely ja karsinta, rekrytointiprosessin aikatauluttaminen ja hakijoiden tiedottaminen päätöksestä. Aluksi yritys pohtii millainen on avoinna oleva työtehtävä ja minkälaisilla kriteereillä henkilö valitaan. Sen jälkeen päätetään miten ja millä tavoin avoimesta paikasta tiedotetaan ja lopuksi valitaan paras ehdokas. (Vaahtio 2005, 30-31.)

#### 3.1 Henkilöprofiili ja toimenkuvan määrittäminen

Henkilöprofiili on rekrytoitavan henkilön tavoitteiden, tehtäväkuvan ja toimintaympäristön kautta muodostuva profiili (Empore 2014). Henkilöprofiilin määrittäminen on vaihe, jolloin rekrytointiin osallistuvat henkilöt käyvät läpi mitä haettavan henkilön tulisi tuoda esille eri rekrytoinnin vaiheissa, jotta hän menestyisi työssä (ManpowerGroup 2016).

Profiilin määrittäminen on kriittisin vaihe rekrytoinnin onnistumisen kannalta, koska kun henkilöprofiili on selvillä, on helpompi karsia ja viedä prosessia eteenpäin. Kun esityö on tehty hyvin, rekrytointiprosessi on hallitumpi. Monesti rekrytointiprosessi aloitetaan tekeillä luettelo vaadituista ominaisuuksista, joita haettavalla henkilöllä tulee olla. Tämä on riski, koska henkilöprofiilia määriteltäessä tulisi miettiä liiketoiminnan tarpeita ja tavoitteita ja tämän kautta pohtia mitä uuden palkatun henkilön odotetaan saavan aikaan. (ManpowerGroup 2016, 7.) Kaijala (2016, 61) mainitsee myös, että aina tulisi miettiä mitä kyseisen henkilön tulisi saada aikaiseksi eikä mitä hän on jo tehnyt.

Koko rekrytointiprosessia ei kannata Kaijalan sekä Koiviston mukaan käynnistää ennen kuin on määritellyt tehtävän vaatimustason, tehtävän tavoitteet, työhistorian ja saavutukset, tarvittavat ominaisuudet sekä persoonallisuus. On myös syytä määritellä konkreettiset tilanteet jotka saattavat tulla vastaan työtehtävässä. (Kaijala 2016, 135; Koivisto 2004, 40.) Vaahtio mainitsee myös, että kun on rekrytointitarve, tulee miettiä mitä tarvitset nyt ja tulevaisuudessa ja mitä odotat uudelta työntekijältä. Ei kannata miettiä edeltäjää vaan tässä vaiheessa yrityksellä on mahdollisuus etsiä jotain uutta. Tämä on mahdollisuus kehitykseen ja uudistumiseen. Vaikka olisi kiire kannattaa analysoida mitä haetaan, koska on helpompi löytää etsimänsä, kun tietää mitä etsii. (Vaahtio 2005, 71.) Jos tehtäväkuva on huonosti määritelty, voidaan saada paljon hakijoita, jotka eivät välttämättä ole sopivia tehtävään. Tämä aiheuttaa ylimääräistä työtä ja pidentää täten rekrytointiprosessia. (Koivisto 2004, 41.)

Henkilöprofiilissa tulee olla maininta osaamisesta, jota henkilöllä tulee olla ja tulee miettiä voiko osaaminen tulla esimerkiksi jonkin harrastuksen kautta. Miltä alalta tulee olla kokemusta ja voiko tämän paikata toisella osaamisella. Minkälainen koulutus tulee olla ja voiko koulutuksen korvata työkokemuksella tai hankitulla osaamisella. Luonne eli mitä asioita asiakkaat, organisaatio, esimies ja kollegat arvostavat henkilössä. Mistä henkilön tulee olla kiinnostunut ja mistä motivoitua. Lopuksi vielä muut kriteerit kuten esimieskokemus, IT-osaaminen ja kielitaito. (Empore 2014.)

Rekrytointikriteerejä mietittäessä on Sallin ja Takatalon mielestä hyvä pohtia, mitkä ovat sellaisia osaamisia, joita on oltava ja mitkä ovat sellaisia, joita voi oppia työn tai koulutuksen kautta. Kriteerien määrä on hyvä pitää mahdollisimman pienenä, maksimissaan 12, mutta suositeltu on noin kahdeksan. (Salli & Takatalo 2014, 15-16.) Tulee myös päättää missä hakukriteereissä ollaan valmiita tekemään kompromisseja, koska on vaikeaa löytää täydellisesti profiiliin sopivaa ehdokasta (ManpowerGroup 2016, 5). Rekrytointikriteeri on henkilön yksittäinen taito, kuten esimerkiksi saksan kielen suullinen ja kirjallinen taito tai jokin vaatimus kuten kasvatustieteen maisterin tutkinto. Kriteereitä mietittäessä on tärkeää

ottaa huomioon organisaatio ja sen visio, eli mitä kompetensseja työntekijällä tulee olla, jotta hän menestyy työssä ja mahdollistaa vision täyttymisen. Sallin ja Takatalon määritelmän mukaan kompetenssi tulee esille työntekijän käyttäytymisestä, joka syntyy työntekijän motiiveista, kokemuksesta, tiedoista, arvoista, persoonallisuudesta ja taidoista. Kompetenssi voi myös olla osaaminen, mutta siihen liittyy vain henkilön motiivit ja persoonallisuuden piirteet. (Salli & Takatalo, 17-18.)

Vahtion mukaan on helpompi verrata hakijoita toisiinsa, jos on laatinut kirjallisen luettelon toivotuista ominaisuuksista. Nämä valitut kriteerit kertovat hakijan osaamisesta ja niitä voi myös kutsua kvalifikaatioiksi eli laadullisiksi ominaisuuksiksi. Kvalifikaatiot voivat olla ominaisuuksia, joita tarvitaan itse työssä tai kvalifikaatioita joita jokaisella työntekijällä on johonkin. (Vahtio 2005, 77.) Niitamo mainitsee myös kvalifikaatioista, joita arvioidaan haastattelun aikana. Kvalifikaatiot ovat Niitamon määritelmän mukaan henkilökohtaisia sekä ammatillisia kvalifikaatioita, jotka ovat esimerkiksi sosiaaliset taidot tai työkokemus sekä koulutus. Nykyään henkilökohtaisille kvalifikaatioille laitetaan enemmän painoarvoa henkilöstövalinnassa. (Niitamo 2003, 14.)

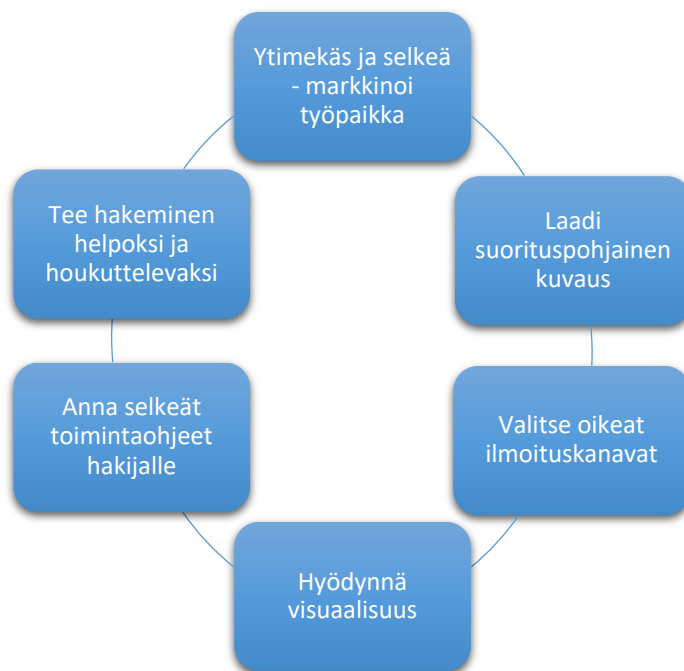
### **3.2 Työpaikkailmoitus ja sen laatiminen**

Työpaikkailmoituksella yritys viestii avoimesta työpaikasta työtä etsiville henkilöille. Ennen kuin työpaikkailmoituksen laatii, kannattaa miettiä eri asioita kuten esimerkiksi minkälaisia hakijoita haluamme tavoittaa ja mitä rekrytointikanavia tulemme käyttämään. Österbergin mukaan tulisi myös miettiä mitä tietoa haluamme antaa yrityksestä, mitä tyyliä käytämme ilmoituksessa, miten kerromme houkuttelevasti työpaikasta ja kuka antaa lisätietoa tehtävästä. Lopussa on hyvä myös mainita, minkälaiset hakemukset haluamme ja mihin mennessä. (Österberg 2014, 96-97.)

Työpaikkailmoitus on Vahtion (2005, 129) mukaan markkinointia, koska työpaikkaa markkinoidaan henkilöille, joiden halutaan hakevan paikkaa ja täyttävät hakukriteerit. Salli ja Takatalo yhtyvät samaan sanomaan tuoden esille sen, että työpaikkailmoitus on suurimmaksi osaksi yrityksen ja työpaikan markkinointia hakijalle. Työnantajan tavoite on luoda ilmoitus, jonka hakija lukee loppuun asti ja innostuu samalla hakemaan työpaikkaa. (Salli & Takatalo 2014, 25.) Ilmoituksessa tulee kertoa yrityksestä houkuttelevasti, jotta tämä herättää potentiaalisen hakijan mielenkiinnon (Österberg 2014, 96). Hyvin laadittu työpaikkailmoitus ei kerää satoja hakemuksia vaan sopivan määrän oikeanlaisia hakijoita (Empore 2014).

Työtehtävät ja vaatimukset tulee muotoilla ilmoitukseksi, joka tavoittaa kohdejoukon. Ilmoituksen tulee sisältää kaikki hakijan tarvittava tieto, koska työpaikkailmoituksen tärkein

ominaisuus on herättää hakijan huomio ja kiinnostus. Ilmoituksen kielen ja tyylin tulee sopia yrityksen kuvaan, ilmoitustekstin on oltava sujuva ja kielen virheetöntä. (Vaahtio 2005, 129.)



Kuvio 1. Hyvä ja houkuttava työpaikkailmoitus (Salli & Takatalo 2014, 25)

Kuvio 1 havainnollistaa mitä hyvä ja houkuttava työpaikkailmoitus pitää sisällään. Potentiaalisen hakijan mielenkiinto pitää herättää mielenkiintoisella esittelytekstillä. Tämä auttaa henkilöä arvioimaan, jos työpaikka kiinnostaa häntä ja on hänelle sopiva. Mielenkiintoinen esittelyteksti houkuttelee myös hakijaa lukemaan koko ilmoituksen loppuun. (Monster 2019.) Ilmoituksen alussa tulisi kertoa lyhyesti yrityksestä sen missioista, arvoista ja eduista, ja mainita muun muassa yrityksen henkilöstön määrä ja liikevaihto. Yrityksen esittelyä ei sovi kopioida yrityksen omilta nettisivuilta, koska monet työnhakijat etsivät lisätietoja yrityksestä netistä, jos ovat kiinnostuneita paikasta. Kaikkien tietojen on oltava todentukaisia ja ilmoituksen työnkuva on oltava realistinen ja ymmärrettävä, mutta pelkistetty. Ilmoituksessa on tultava nopeasti ja selkeästi ilmi kaikki olennainen, koska liian pitkä työtehtävän kuvaus voi tehdä ilmoituksesta sekavan ja vaikeasti luettavan. (Monster 2019; Vaahtio 2005, 131; Salli & Takatalo 2014, 25.)

Sallin ja Takatalon (2014, 27) mielestä ilmoituksessa on mietittävä tarkkaan vaatimuslistoja, koska niillä rajataan paljon hakijoita pois. Vaaditut sanan sijaan tulisi käyttää toivotut sanaa. Jos haluaa vain muutaman korkealaatuisen hakemuksen, kannattaa kertoa mitkä kriteerit hakijoiden on täytettävä. Hakijat ottavat usein kirjaimellisesti ilmoituksessa kerrotut vaatimukset ja tämä vaikuttaa työhakemusten määrään. (Monster 2019.) Österberg

mainitsee myös, että ilmoituksessa kannattaa tuoda esille vain niitä vaatimuksia, joita tehtävään tarvitaan. Jos tehtävä vaikuttaa paljon vaativammalta mitä se on, rekrytointi saattaa epäonnistua, koska hakija hakee tehtävää väärinlaisin odotuksin. (Österberg 2014, 96.)

Työpaikkailmoituksessa ei tarvitse mainita ihan kaikkia työtehtäviä, mutta mielellään tulisi mainita miten työtehtävä liittyy yrityksen tavoitteisiin ja mitä ominaisuuksia ja taitoja työnhakijalta toivotaan. (Monster 2019.) On myös tärkeää kuvailla työtehtävät, eli mitä työ konkreettisesti on ja mistä normiviikko koostuu. Tämä antaa työnhakijalle konkreettisen ja realistisen kuvan työstä, jolloin työnantaja säästä omaa sekä hakijan aikaa ja saa hakijoita, jotka ovat oikeasti kiinnostuneita työstä. (Salli & Takatalo 2014, 26.) Vaahtion (2005, 133) mielestä, jos ilmoituksessa on lisätietoja antavan yhteystiedot, ei tehtävän kuvan tarvitse olla kovin yksityiskohtainen, mutta kaikki oleellinen on kerrottava, kuten jos työ edellyttää matkustamista. Työpaikkailmoituksessa tulee myös kertoa organisaatiosta, arvoista, eduista ja mahdollisuuksista päästä kehittymään. Tämä erottaa työnantajan positiivisesti muista työnantajista. (Salli & Takatalo 2014, 25-26.)

Österberg (2014, 98) huomauttaa, että ilmoituksen oikeakielisyys on myös iso osa ilmoitustekstiä. Jos tekstissä on paljon kirjoitusvirheitä ja kielioppivirheitä, ei tämä herätä suurta luottamusta yritystä kohtaan. Työpaikkailmoituksessa ei saa olla viittauksia sukupuoleen, ikään, etniseen taustaan tai muuhun saman tyyppiseen seikkaan (Vaahtio 2005, 135-136). Työpaikan sijainti tulisi mainita itse työpaikkailmoituksessa (Monster 2019).

Viimeisessä kappaleessa tulee olla selkeät hakuohjeet ja maininta siitä mitä työnhakijan pitäisi seuraavaksi tehdä. Ilmoituksen lopusta pitää löytyä yhteyshenkilön yhteystiedot, miten hakemus tulisi jättää ja koska hakupäivä loppuu. Mikäli hakijalta halutaan CV tai palkkatoive tulee se mainita lopussa. (Monster 2019.) Salli ja Takatalo painottavat myös selkeitä toimintaohjeita ilmoituksen lopussa. He kehottavat tekemään hakemisen hakijalle helpoksi. (Salli & Takatalo 2014, 29.)

### **3.3 Rekrytinnin kanavat ja keinot**

Rekrytointia aloittaessa kannattaa miettiä missä potentiaaliset hakijat ovat ja mitä kanavia he todennäköisemmin käyttävät ja seuraavat. Tämän perusteella valitaan ilmoituskanava työpaikkailmoitukselle. Vaihtoehtoja on monia ja kanava voi olla esimerkiksi Facebook, LinkedIn, Monster.fi tai jokin muu. Jos ei tiedä mikä kanava olisi mahdollisesti paras, Salli ja Takatalo sekä Vaahtio kehottavat tiedustelemaan asiasta saman alan ihmisiltä, koska

on tärkeää löytää oikea kanava ilmoitukselle, jotta tavoittaa oikeat ihmiset. (Salli & Takatalo 2014, 28; Vaahtio 2005, 39.) Österberg (2014, 95) toteaa, että kanavan valintaan vaikuttaa myös minkälaiseen tehtävään, millä aikataululla ja millä budjetilla uutta henkilöä ollaan hakemassa.

Rekrytointikanavia, joita voi käyttää työpaikkailmoituksen julkaisemiseen, ovat muun muassa lehti-ilmoitukset, verkko, yrityksen omat kotisivut, työvoimatoimistot, rekrytointimes-  
sut, oppilaitokset ja yrityksen oma henkilöstö (Österberg 2014, 95). Viitala (2013, 112) mainitsee vielä mainittujen kanavien lisäksi kilpailijat sekä omissa tiloissa ja julkisilla paikoilla olevat ilmoitukset. ”Social referrals” on myös yksi iso ja merkittävä rekrytointin keino, jolloin kaverit vinkkaavat avoinna olevasta paikasta ystävälle (Salli & Takatalo 2014, 31).

Verkkorekrytointi on nykyään suosituin muoto hankkia uusia työntekijöitä. Tällä tarkoitetaan verkossa julkaistua työpaikkailmoitusta tai toisin päin tapaa löytää sopivia ehdokkaita tarjolla olevista hakijoista verkossa. (Kaijala 2016, 60.) Internet on nopea ja kustannustehokas tapa tavoittaa nuoret hakijat. Internetrekrytointin myötä kynnys lähettää hakemus on matala ja täten hakijoita saattaa olla todella paljon. (Viitala 2013, 112.) Verkkomarkkinoinnissa pitää kuitenkin muistaa riittävä toisto, koska verkko elää hetkessä (Salli & Takatalo 2014, 28). Älypuhelimien vakiintumisen myötä monet potentiaaliset työntekijät käyttävät älypuhelimia työpaikkailmoitusten selaamiseen, joten ilmoitusten tulisi näkyä myös mobiilissa ja hakemisen pitää olla helppoa näiden kautta (Salli & Takatalo 2014, 33).

Duunitorin rekrytointitutkimuksen mukaan tärkeimpiä rekrytointikanavia Suomessa ovat TE-palvelut, Oikotie, Duunitori ja Monster (Duunitori 2018). Verkossa on paljon internet-pohjaisia hakukanavia, joita käytetään rekrytointiin. Monster.fi on yksi tunnetuimmista Suomessa ja on sekä työnhakijalle, että työnantajalle. Palvelussa on paljon CV: eitä ja sieltä on mahdollisuus löytää sopiva henkilö avoinna olevaan tehtävään. Mol.fi –sivusto on myös yksi Suomen tunnetuimmista ja seuratuimmista rekrytointikanavista. (Salli & Takatalo 2014, 36-37.)

Sosiaalinen media kasvattaa koko ajan merkitystään rekrytointikanavana. Potentiaalisia työntekijöitä etsitään verkosta ja heistä luodaan kuvaa eri sosiaalisten medioiden kautta, kuten esimerkiksi Facebookin, LinkedInin ja blogien kautta. Sosiaalinen media ei ole hyvä ainoana rekrytointikanavana, koska itsensä markkinointi sosiaalisessa mediassa saattaa luoda erilaisen kuvan todellisuudesta. (Viitala 2013, 112-113.)

Kun käyttää sosiaalista mediaa rekryointikanavana, ovat kustannukset alhaisemmat ja rekryointi on tehokkaampaa, koska sosiaalinen media mahdollistaa haun kohdistamisen oikeisiin henkilöihin (Salli & Takatalo 2014, 31). Työnantajat käyttävät sosiaalista mediaa moneen tarkoitukseen, kuten esimerkiksi uusien kontaktien löytämiseen, työnantajakuvan parantamiseen sekä potentiaalisten työntekijöiden taustan tarkistamiseen (Kortesuo 2014, 15-16).

Sosiaalista mediaa kannattaa hyödyntää rekryoinnissa, koska siellä voi rekrytoida näkyvästi ja tavoittaa monta hyvää hakijaa. Sosiaalisen median kautta tavoittaa myös passiiviset hakijat, eli hakijat jotka eivät aktiivisesti hae työpaikkaa, mutta ovat kiinnostuneita uusista työmahdollisuuksista. Noin 80% LinkedInin käyttäjistä on passiivisia hakijoita. He saattavat nähdä eri verkostojen kautta mielenkiintoisen ilmoituksen ja hakevat kyseistä paikkaa, vaikka eivät aktiivisesti etsi uutta työpaikkaa. (Salli & Takatalo 2014, 31-32.) Ilmoitukset, jotka julkaistaan sosiaalisessa mediassa, tulee olla lyhyitä, helppolukuisia, kommunikoivia ja markkinoivia. Jos julkaisu on tarpeeksi tiivis, muut jaksavat ja ehtivät lukea tekstin. (Kortesuo 2014, 28-29.)

Duunitorin rekryointitutkimuksen mukaan sosiaalisen median merkitys rekryoinnissa kasvaa koko ajan, ja etenkin Facebookin ja LinkedInin osuus rekryoinnissa on kasvanut. Tärkeimpinä sosiaalisen median kanavina rekryoinnissa pidetään LinkedIniä, Facebookia sekä Instagramia. (Duunitori 2018.)

### **3.4 Työhakemukset ja niiden käsittely**

Viikon sisällä siitä kun hakija on hakenut, tulisi hänen saada viestiä miten prosessi etenee. Ennen kuin hakuaika päättyy on hyvä olla yhteydessä potentiaalsiin hakijoihin ja viikon sisään, siitä kun hakuaika on päättynyt, tulee hakijoiden saada sähköpostia siitä missä vaiheessa ollaan. Tärkeitä viestintä kohtia rekryoinnin aikana ovat: kiitos- viesti ja kertomus prosessin etenemisestä hakemuksen vastaanottamisen jälkeen, haastatteluun kutsuminen/tai viestintä että ei ole edennyt jatkoon, viestintä siitä miten prosessi etenee haastattelun jälkeen sekä ilmoitus valintapäätöksestä. (Salli & Takatalo 2014, 12-13.)

Hakijalle päivä on pitkä aika odottaa, miten rekryointi etenee tai eteneekö prosessissa. Hakijat saavat organisaatiosta mielikuvan rekryointiprosessin pohjalta. Jos rekryointiprosessi etenee hitaasti, tulee hakijalle myös mielikuva hitaasta yrityksestä. Salli ja Takatalo sekä Kaijala suosittelevat prosessin hoitamista nopeasti, koska nopeinten hoitava organisaatiota saa parhaimmat hakijat, koska yleensä hakija on lähettänyt monta hakemusta eri

yrittäjille. Hakijan into työtä kohtaan laskee myös, mikäli prosessi venyy. (Kajjala 2016, 107; Salli & Takatalo 2014, 10-11.)

Hakuajan päätyttyä, on aika käydä läpi kaikki hakemukset. Hyvä työhakemus on ulkoasultaan siisti ja selkeä. Hakemuksessa tulee ilmi mihin tehtävään hakija hakee ja minkä kanavan kautta hän on hakenut. Hakemuksessa pitäisi myös tulla ilmi miksi hakija hakee tätä paikkaa, hänen pätevyytensä haettuun työhön ja minkälainen hän on ihmisenä. Hakemuksista pitää helposti löytyä yhteystiedot sekä ansioluettelo. (Koivisto 2004, 44; Österberg 2014, 97-98.) Ansioluettelosta kannattaa keskittyä 5-10 vuoden aikana kertyneeseen työkokemukseen. Tarkastele minkä pituisia ovat työsuhteet ja onko urakehitys loogista. Hakemus on yleensä ansioluetteloä tärkeämpi, koska siinä hakijan tulee osata myydä muun muassa osaamistaan ja motivaatiotaan yritykselle. (ManpowerGroup 2016, 10-11.)

Vahtio kehottaa lukemaan jokaisen hakemuksen huolellisesti läpi ja ei vielä alussa tekemään jakoa. Muutaman päivän kuluttua hakemukset luetaan uudelleen ja pidetään hakukriteerit mielessä. Tuolloin hakijoista valitaan henkilöt, jotka kannattaa haastatella. Österberg mukailee Vahtion metodia työhakemusten läpikäymisessä. Ensin poimitaan hakemuksista ne faktat, jotka ovat oleellisia työtehtävän kannalta ja tämän pohjalta valitaan haastatteluun kutsuttavat henkilöt. Hakemuksia käydessä läpi voi käyttää esimerkiksi kolmea eri kategoriaa: haastatteluun kutsuttavat, mahdolliset haastattelun kutsuttavat ja heti hylättävät. Hylätyt hakemukset ovat epäsiistit ja nopeasti tehdyt hakemukset, joissa on paljon kielioppi- tai kirjoitusvirheitä. (Vaahtio 2005, 138-139; Österberg 2014, 97.)

Hakemusten perusteella ei kannata tehdä pitkälle johtavia päätöksiä. Esikarsinnassa ei kannata olla liian tiukka, vaan katsottava myös oppimiskykyä ja myönteistä asennetta, mitkä eivät tule esiin hakemuksessa. Haastateltavia ei pidä valita liian tarkoin, koska jotkut henkilöt voivat olla potentiaalisia ehdokkaita ja kehittyä, vaikka koulutus ja kokemus ei välttämättä täytä tehtävän vaatimuksia. (Salli & Takatalo 2014, 49-50.) Kajjala myötäilee Sallia ja Takataloa, koska hänen mielestään monet rekrytoijat laittavat myös liikaa painoarvoa hakijan ansioluettelolle tai urahistorialle. Ansioluettelo kertoo missä hakija on ollut töissä ja eikö sitä mitä hän on saanut aikaiseksi tai miksi on onnistunut tai epäonnistunut. (Kajjala 2016, 29.)

### **3.5 Henkilöarviointimenetelmät**

Henkilöarviointi on yhden henkilön tekemä tutkimus yksittäisistä henkilöistä organisaatiossa tai organisaation ulkopuolella. Tutkimukseen on valittu menetelmä, jonka avulla tutkimus tehdään. Valitulla menetelmällä tutkitaan henkilön ajattelua, kykyjä ja osaamista.

Tutkimuksen tuloksen avulla arvioidaan ja ennustetaan henkilön kykyä suoriutua työstä ja tehtävästä. Arviointituloksia käytetään hyväksi päätöksenteossa, kuten muun muassa rekrytointipäätöksissä. (Honkanen 2005, 12; Niitamo 2003, 15.) Niitamon mukaan henkilöarviointi on yksilön kaikinpuolisten ominaisuuksien arviointia, joita tehdään yleensä eniten työhönoton yhteydessä. Sanalla henkilöarviointi viitataan myös hakijan omiin henkilökohtaisiin valmiuksiin. (Niitamo 2003, 13-14).

Henkilövalintaan voi käyttää erilaisia menetelmiä kuten itsearviointeja, puhelinhaastatteluja, kirjallisia hakemuksia, testauksia tai kokeita. Kun valitaan sopiva menetelmä tai menetelmien yhdistelmä, tulee seuraavat asiat ottaa huomioon: tehtävän taso ja luonne, menetelmän sopivuus hakijoiden joukkoon, kustannukset menetelmän käytöstä, menetelmän vaatima työmäärä, hakuprosessiin osallistuvien henkilöiden tietoisuus valitusta menetelmästä sekä hakuprosessiin käytettävissä oleva aika. (Viitala 2013, 115-116.)

On tärkeää valita oikea menetelmä, koska menetelmävalinta vaikuttaa muun muassa prosessin aikaan ja kustannuksiin. Vääränlaisella menetelmällä ei saada tietoa, joka olisi tärkeää päätöksenteon kannalta. (ManpowerGroup 2016, 5.) Rekrytoinnissa tulisi aina käyttää vähintään kahta menetelmää, joista toinen on haastattelu (Koivisto 2004, 27).

### **3.5.1 Haastattelu**

Haastattelua pidetään tärkeimpänä sekä eniten käytettynä tiedonkeruumenetelmänä (ManpowerGroup 2016, 9; Niitamo 2003, 22). Haastattelu vie eniten aikaa ja monissa rekrytoinneissa on monta haastattelukierrosta. Hyvä haastattelurunko mahdollistaa sen, että haastattelusta saadaan kaikki oleellinen tieto, joka auttaa päätöksentekoon. (ManpowerGroup 2016, 5.)

Österberg sekä Kaijala suosittelivat, että haastateltavien valintaan osallistuu enemmän henkilöitä kuin vain yksi, koska kaksi haastattelijaa havainnoi enemmän kuin yksi ja täten arvio haastateltavasta on objektiivisempi. Haastattelussa halutaan saada selville hakijan motivaatio, osaaminen ja kyvyt haettavaan työtehtävään sekä potentiaali ja persoona. (Kaijala 2016, 137; Österberg 2014, 101.) Hyvä haastattelu on Kaijalan sekä Kauhasen mukaan vuorovaikutteinen, syvälinen ja avoin keskustelu yrityksen tarpeista ja tavoitteista sekä samalla hakijan tavoitteista ja sopivuudesta tehtävään (Kaijala 2016, 176; Kauhanen 2010, 83). Tärkein tavoite työhaastattelussa on tehdä hyvä henkilön arviointi. Haastattelun perusteella haastattelija tekee valintapäätöksen ja arvioi onko hakija sopiva työhön. (Niitamo 2000, 23.)

Jos hakijoita on paljon, kannattaa käyttää ryhmäarviointia apuna, joka on tehokas tapa karsia hakijoita. Ryhmäarvioinnin alussa kerrotaan organisaatiosta ja haettavasta tehtävästä, jonka jälkeen osallistujat tekevät yhdessä tehtäviä, kuten esimerkiksi organisointi- ja ongelmanratkaisutehtäviä. Yhden ryhmän ideaali määrä on kuusi henkilöä ja ryhmäarviointia käytetään yleensä, mikäli tehtävään tarvitaan vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja sekä paineensietokykyä. (Salli & Takatalo 2014, 51.) Niitamo mainitsee myös ryhmä- sekä yksilöhaastattelun ja kertoo niissä olevan eronsa, kun katsotaan tilannetta haastateltavan näkökulmasta. Ryhmähaastattelu herättää enemmän jännitystä, koska se on esiintymistilanne, jossa tulee esille kyky selviytyä sosiaalisista stressitilanteista. Tämä arviointimuoto suosii henkilöitä, jotka ovat ulospäinsuuntautuneita ja, joilla on kokemusta esiintymisestä. Henkilöt, jotka ovat heikompia esiintymistaidoltaan sekä sisäänpäin suuntautuneita saattavat vaikuttaa heikoilta ryhmähaastattelussa. (Niitamo 2003, 25.) Arvioinnissa voidaan myös käyttää käytännön harjoituksia, jotka antavat kuvan hakijan ongelmanratkaisukykyä. Harjoitukset voivat olla esimerkiksi päätöksenteko- tai analysointiharjoituksia ja ne voidaan suorittaa yksilö-, pari- tai ryhmäharjoituksina. Harjoitukset paljastavat hakijan asenteita, tunteita ja reagoititapoja työhön liittyen. (Viitala 2013, 117.) Kaijala mainitsee myös menetelmät, joita voi käyttää haastattelun aikana, jotta saadaan esille haastateltavan ongelmanratkaisukyky. Haastateltava voi esimerkiksi keksiä tilanne, joka liittyy työhön ja tehtävään, ja täten haastateltavan pitää kertoa, miten tilanteen ratkaisisi. Näin nähdään miten henkilö selvittäisi asian. Toinen hyvä keino on kysyä haastateltavalta joitain tilanteita, joissa hän ollut mukana tai itse vastuussa ja miten hän on niitä tilanteita selvittänyt ja ratkonut. (Kaijala 2016, 173.)

Haastattelu jaetaan yleensä kahteen tai kolmeen päätekniikkaan. Niitamo (2003, 27) jakaa haastattelun kahteen päätekniikkaan: jäsennetty ja vapaamuotoinen haastattelu. Kun taas Viitala (2013, 116) jakaa haastattelun kolmeen eri tekniikkaan: avoin ja strukturoitu haastattelu sekä yhdistelmä näistä kahdesta. Haastattelukysymystyypppejä on kaksi erilaista: avoimet ja suljetut kysymykset. Suljettuihin kysymyksiin voi vastata hyvin rajoitusti, kun taas avoimiin kysymyksiin voi vastata todella laajasti. (Niitamo 2000, 41.)

Vapaamuotoinen haastattelu on yleisempi haastattelutekniikka Suomessa. Vapaamuotoinen haastattelu etenee ilman ennalta suunniteltua kaavaa ja se etenee haastattelijan sekä haastateltavan vuorovaikutuksesta. Tämän tyyppisessä haastattelussa kysymykset ovat avoimia ja haastattelijalla haluaa saada selville haastateltavan persoonallisuuden. Kysymykset voidaan kysyä eri järjestyksessä ja muotoilla eri tavalla. Tämä haastattelutekniikka muistuttaa ihmisten välistä arkipäivästä keskustelua, jossa haastattelijalla sekä haastateltavalla voivat esittää kysymyksiä. Kysymykset, jotka esitetään vapaamuotoisessa haastattelussa liittyvät yleensä haastateltavan kokemuksiin ja saavutuksiin. Tällä tavalla koetaan

saavan haastateltavan aito persoonallisuus sekä kiinnostuksen kohteet esiin. Huonoissa tilanteissa vapaamuotoisessa haastattelussa arvioijan tulkinnat ovat omasta päästään tehtyjä ja haastateltava saattaa johtaa haastattelua. (Niitamo 2003, 27-28; Vaahtio 2005, 146-147.) Tässä muodossa haastattelijan tulee olla kokenut, jotta saa kaiken haluamansa tiedon haastateltavasta (Österberg 2014, 102).

Jäsennetyssä haastattelussa edetään yhden kaavan mukaisesti käyttämällä hyväksi haastattelurunkoa, eli kaikki samat kysymykset esitetään aina kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä. Jäsennetyn haastattelun hyvä puoli on se, että haastateltavia on helppo vertailla, koska kysymykset ovat samat. Näin haastateltavien vastauksia voidaan verrata helposti. Jos on monta haastattelijaa, voidaan täten tätä tekniikkaa käyttää, koska kysymykset ovat samat kaikille. Haastattelijan on helpompi kuunnella sekä havainnoida jäsennetyssä haastattelussa, joten tämän tyyppinen haastattelumuoto sopii vähemmän kokeneemmalle haastattelijalle. Jäsentäminen takaa sen, että kaikki tärkeät asiat muistetaan kysyä ja haastattelija pystyy kiinnittämään enemmän huomiota haastateltavan vastauksiin. Tämän haastattelutyyppin haittana on, että se on todella kaavamainen ja ei johda luontevaan keskusteluun, jolloin haastateltavan persoonallisuus ei pääse esiin. (Niitamo 2003, 31-32; Vaahtio 2005, 146; Österberg 2014, 102.)

Yhdistelmätekniikassa yhdistetään vapaamuotoinen ja jäsennetty haastattelu, jossa käytetään tekniikoita molemmista haastattelumuodoista. Tässä tekniikassa kysymykset ovat aina samat ja ne esitetään ja tulkitaan mahdollisimman järjestelmällisesti. Tässä hyödynnetään jäsentämisperiaatetta sekä avoimia kysymyksiä. Kysymykset houkuttelevat haastateltavaa vastaamaan mahdollisimman monipuolisesti sekä laajasti ja antavat haastateltavalle mahdollisuuden tulkita kysymykset omalla tavallaan. Yhdistelmätekniikka eroaa jäsennetystä haastattelusta siten, että kaikki kysymykset eivät ole van tehtävästä vaan ovat myös yleisiä kysymyksiä. Tämä tekniikka sopii täten moneen eri tehtävään. Haastatteluun voi lisätä tehtäväkohtaisia kysymyksiä, jotta pystyy arvioimaan tehtävään sopivuutta. (Niitamo 2003, 35-36; Niitamo 2000, 37-38.)

Rekrytoinnin lopussa on monta hakijaa, joista tulee valita se oikea, kuka täyttäisi parhaiten yhtiön odotukset ja tavoitteet. On paljon asioita, joita ei huomaa cv:stä ja ei voi kysyä suoraan täten haastattelijan tulee osata kysyä oikeita kysymyksiä ja tehdä oikeat johtopäätökset. (Kaijala 2016, 77-78.)

### 3.5.2 Haastattelun kulku

Haastattelu tulee suunnitella kunnolla. Aliarviointi saattaa johtaa huonoihin kysymyksiin tai esitetään kysymyksiä, joihin voi vastata vain yhdellä tavalla. Huono haastattelija on liikaa itse äänessä eikä anna haastateltavan puhua. Heikompi haastattelija kysyy myös liikaa täydentäviä kysymyksiä eikä anna hiljaisuuden vaikuttaa, koska hiljaisuus kertoo haastateltavan kyvystä työskennellä paineen alla. Haastattelussa kannattaa varoa, ettei haastattelun aikana vaihda asiasta toiseen liian usein eikä tee liian tiukkaa kuulustelua. (Koivisto 2004, 57-58.) Haastattelijan ei tule itse kommentoida haastateltavan vastauksia ja mielipiteitä tai kertoa omista kokemuksistaan, vaan hänen tulee antaa haastateltavalle tilaisuus kysyä kysymyksiä, jotta hän saa vastauksen itseensä askarruttaviin kysymyksiin (Niitamo 2000, 76). Haastattelun aikana saa kysyä kaikkea työhön liittyvää kuten työkokemuksesta, työhistoriasta, koulutuksesta, osaamisesta, vahvuuksista ja heikkouksista. Kysymysten tulee olla sellaisia, jotka voi esittää sekä miehille että naisille. (Vaahtio 2005, 155.)

Vaahtio kehottaa pitämään hakijoiden haastattelut peräkkäin, koska silloin on helpompi verrata hakijoita toisiinsa. Haastattelijan on hyvä osata kysyä, kuunnella ja tehdä arviota samaan aikaan. Ensivaikutelma syntyy silloin kun haastattelija kohtaa ensimmäisen kerän haastateltavan. Ensivaikutelmasta voi tehdä arvion, joka luo pohjan haastattelulle. Ensivaikutelma ei saa kuitenkaan hallita arviointia, koska ihminen voi todellisuudessa olla aivan jotain muuta kuin mitä ensivaikutelma antaa olettaa. Kun haastattelija saapuu, tulee haastateltavan nousta ja kätellä häntä sekä esittäytyä. Useat haastatteluun tulijat ovat jännittyneitä alussa, siksi kannattaa vapauttaa ilmapiiriä ja kysyä miten matka meni ja kiittää, että pääsi tulemaan paikalle. (Niitamo 2000, 80-81; Vaahtio 2005, 145-146.)

Haastattelu aloitetaan kevyellä keskustelulla, jotta ilmapiiristä tulee sopiva vapaalle keskustelulle. Tilan tulee olla rauhallinen ja häiriötön. Alun jälkeen kysellään vaikeampia kysymyksiä ja kerätään tietoa hakijasta. On tärkeää kysyä oikeita kysymyksiä, mutta myös antaa haastateltavan puhua ja itse havainnoida ja kuunnella. Lopussa kysytään vielä pari helpompaa kysymystä ja annetaan hakijalle mahdollisuus kysyä lisäkysymyksiä. Lopuksi kerrotaan, miten haku tästä etenee ja koska hakija voi odottaa ratkaisuja. (Österberg 2014, 102; Vaahtio 2005, 149.)

Kaikissa haastatteluissa on hyvä olla lomake, jota voi käyttää muistin tukena. Lomakkeesta voi katsoa kysymykset, mutta ei täyttää haastattelun aikana. Voi myös käyttää arviointilomaketta, johon jokainen arvioija merkitsee oman arvionsa haastateltavasta esim. asteikolla 1-5 tai 1-4. 1-4 asteikolla ei ole neutraalia valintaa, vaan se pakottaa valitsemaan. Arviointilomakkeessa voi arvioida vuorovaikutustaitoja, stressinsietokykyä ja moti-

vaatiota. Kun kriteerit on valittu tulee ne määritellä kunnolla, koska tämä on erityisen tärkeää, jos tekee rekrytointia yhdessä jonkun kanssa. Jos kriteereitä ei määritellä, voi haastattelijat ymmärtää ne eri tavalla. Muistiinpanot haastattelusta tulee tehdä vasta haastattelun loputtua, kun vaikutelma henkilöstä on vielä tuoreessa muistissa. (Salli & Takatalo 2014, 16; Vaahtio 2005, 147.) Voi miettiä minkälaisia fiiliksiä hakija herätti ja oliko hänen kanssaan luonteva olo. Tulee myös muistaa verrata haastateltavaa rekrytointikriteereihin ja miettiä miten hyvin kriteerit täyttyivät. (Salli & Takatalo 2014, 68-69.)

### **3.6 Valintapäätös**

Rekrytointiprosessin lopussa on vielä suositeltavaa käydä läpi rekrytointikriteerit ja varmistaa, että hakijat täyttävät ne. Mikäli aivan täysin oikeata henkilöä ei löydy, voi miettiä onko joitain kriteereitä ja vaatimuksia joita henkilö voi oppia ajan myötä. Valintaa tehtäessä on myös hyvä muistaa, että jos vähänkin epäroii ratkaisussaan, ei kannata palkata ketään. (Salli & Takatalo 2014, 85.)

Päätöstä tehtäessä tulee verrata hakijoiden soveltuvuutta ja osaamista toisiinsa. Persoonana on kaikki sitä mitä ihminen on, kun taas osaaminen on sitä miten hakija hallitsee asioita, taitamista ja ammattitaitoon liittyviä kvalifikaatioita. (Vaahtio 2005, 164-165.) Kvalifikaatio on laadullinen ominaisuus, jonka voisi kääntää suomeksi sanaksi pätevyys. Työ voi vaatia itsessään tiettyjä kvalifikaatioita tai jokaisella hakijalla on kvalifikaatioita eli pätevyksiä johonkin. (Vaahtio 2005, 77.) Suomessa tärkein rekrytointikriteeri on ollut substanssi eli työntekijän osaaminen, luotettavuus, työhistoria ja niin edelleen. Nopeasti muuttuvat markkinat vähentävät substanssin merkitystä ja nykyään hakijan kommunikointitaidot, omaksumiskyky ja kehittymiskyky ovat tärkeämpää. Vaikka hakija olisi substanssiltaan erinomainen ehdokas, ei hän välttämättä ole motivoitunut tehtävään tai jaa samoja arvoja kuin yritys. (Kaijala 2016, 29, 176.)

Haastattelujen yhteydessä täytetyt lomakkeet ja muistiinpanot tulee katsoa läpi. Tulee myös miettiä mitkä osaamisalueet ovat tärkeitä työn kannalta, mitkä vähemmän tärkeitä ja mitkä eivät ollenkaan tärkeitä. Vaahtio suosittelee olemaan realistinen työn suhteen ja asettamaan realistisia kriteereitä eli, jos henkilö työskentelee yksin toimistossa, miksi vaatia todella hyviä sosiaalisia taitoja tai iloisuutta. Erityisesti, jos kaikkea ei voi saada monet työnantajat sanovat tinkivänsä mieluummin osaamisesta kuin persoonasta, koska perehdytyksellä työntekijä voi oppia puutteet. (Vaahtio 2005, 165.)

Valintapäätös ilmoitetaan mahdollisimman nopeasti valituille sekä myös ei valituille. Ilmoittaminen myös ei valituille vahvistaa yrityksen työnantajakuva, koska ei valitut tulevat kertoamaan eteenpäin saamastaan vaikutelmasta yrityksestä. Hakijat, jotka eivät tulleet valituksi saavat kysyä perusteluita valinnalle, joten haastattelijan tulee valmistautua vastaamaan myös niihin. (Kauhanen 2010, 88; Salli & Takatalo 2014, 87.) Prosessin aikana aikataulusta on pidettävä kiinni, koska jos prosessi venyy, voi hyvät ehdokkaat vastaanottaa muita tarjouksia. Silloin kun hyvä ehdokas osuu kohdalle, kannattaa rekrytointipäätös tehdä nopeasti. (ManpowerGroup 2016, 4.)

## 4 Liidereiden rekrytointiprosessi EF Kielimatkoilla

Tämä osa opinnäytetyötä on EF Kielimatkojen rekrytointiprosessin läpikäyminen. Toteutin itse rekrytointiprosessin talven 2018 sekä kevään 2019 aikana. Esittelen toimeksiantaja yrityksen ja heidän rekrytointikäytännön sekä kerron miten toteutimme liidereiden rekrytointiprosessin ja ketä prosessiin osallistui. Kai Laamasen (2003, 76) mukaan hyvän prosessikuvauksen tulee sisältää kaikki kriittiset asiat. Prosessikuvaus auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa, edistää ihmisten yhteistyötä ja auttaa toimimaan joustavasti tilanteen vaatiessa. Prosessissa tulisi myös mainita tehtävät ja vaiheet, tiedot ja tiedonkulku, materiaalit ja logistiikka, ihmiset, roolit ja vastuut, viestintä, tehokkuus, työkalut ja välineet (Laamasen 2003, 77).

### 4.1 EF Education First

EF Education First yrityksen perusti ruotsalainen Bertil Hult vuonna 1965 (EF 2019a). Bertil matkusti Englantiin ensimmäistä kertaa 1960-luvun alussa ja hän yllättyi miten helposti hän oppi englannin kielen ulkomailla ollessaan, vaikka hänellä oli aina ollut vaikeaa koulussa lukihäiriön vuoksi. Bertilin mielestä perinteinen luokahuoneopetus oli tehoton, joten tämä johti ideaan viedä ryhmä ruotsalaisia lukio-opiskelijoita Iso-Britanniaan oppimaan englantia. Konsepti osoittautui pian menestyksekkääksi, ja EF alkoikin laajentua nopeasti 1970-luvulta alkaen. Lyhenne "EF" tulee sanoista "Education First" eli koulutus ensin. Nimi kuvaa yrityksen kehitystä maailmanlaajuiseksi koulutusyritykseksi. (EF 2019b.) Tässä opinnäytetyössä käytän EF Kielimatkoista nimitystä EF sekä EF Kielimatkat.

EF tarjoaa kielenopetusta nuorille ja aikuisille kansainvälisesti ympäri maailmaa. EF on laajentanut nyt jo yli 114 maahan Euroopassa, Aasiassa, Pohjois- sekä Etelä-Amerikassa. Yrityksen tavoite on kohottaa nuorten ja aikuisten itsevarmuutta ja vapautta, lähettämällä oppilaita opiskelemaan ympäri maailman. Toimistoja on yhteensä 612 ja työntekijöitä noin 52 000. EF:n kursseilla voi opiskella yhdeksää eri kieltä verkossa, kotona tai ulkomailla. Kouluja on yli 50 kaupungissa ympäri maailmaa ja lisäksi oppilailta on käytössä englannin kielen verkkokoulu EF English Live. Oppilaat, jotka lähtevät opiskelemaan kieltä, voivat olla minkä tasoisia tahansa. (EF 2019a.)

EF:n missio, jota varten yritys on perustettu ja jonka pohjalle sen toiminta rakentuu kuvataan englanninkielisellä ilmauksella "opening the world through education" eli suomennettuna löydä maailma koulutuksen avulla. Yrityksen johtavana pyrkimyksenä on siis murtaa kieli- ja kulttuurimuureja sekä maantieteellisiä rajoja koulutuksen kautta. (EF 2019a.)

EF:n yrityskulttuuri on yksi yrityksen tärkeimmistä ominaisuuksista. Yrityksen aloittaessa toimintansa 50 vuotta sitten oli yritys vielä pieni ja joustava. Kun EF:lle rekrytoidaan henkilökuntaa voidaan sanoa, että joku henkilö on ”real EF person” eli suomennettuna ”oikea henkilö EF:lle”. Henkilö on juuri sopiva yritykseen töihin, koska hän on sisäistänyt yrityskulttuurin sekä arvot. EF:llä on omat arvonsa, jotka liittyvät yrityskulttuuriin ja tekevät yrityksessä työskentelemisestä omalaatuista. Arvot ovat aloitekyky, laatu, intohimo, mikään ei ole mahdotonta, huomio yksityiskohtiin, innovaatio ja kustannustietoisuus. (EF The Very Blue Book.)

Aloitekyky on jolloin työntekijät keksivät itse ideoita ja suorittavat ne loppuun asti. Tämä vaatii tietämystä, katu- sekä kirjaviisautta ja toimeliaisuutta. Henkilöstö ei toivo, että asiat tapahtuvat vaan ne tehdään itse. Yrityksen henkilöstö tähtää aina parhaimpaan laatuun eli työntekijöiden on tuotettava hyvä tuote aina ilman tekosyitä. Tuotteiden on oltava parhaat markkinoilla ja ylitettävä asiakkaiden odotukset. Tämä on erityisen tärkeää nykymaailmassa, koska sana kiertää nopeasti hyvin tai huonosti tehdystä palvelusta. Intohimoa henkilöstöllä on joko työtä tai vapaa-aikaa kohtaan. Töissä työntekijät haluavat muuttaa jonkin hyvän todella hyväksi. Vapaa-ajalla taas henkilö käyttää aikansa siihen mikä on hänen intohimonsa. Tämä tasapainoitta työelämää sekä vapaa-aikaa. Mikään ei ole mahdotonta - asenteella haastetaan vaikeudet ja harvoin hyväksytään kieltävää vastausta. Henkilö pitää positiivisen asenteen vaikka olisi jumissa ja usko, että pääsee yli minkä tahansa esteen olemalla luova. (EF The Very Blue Book.)

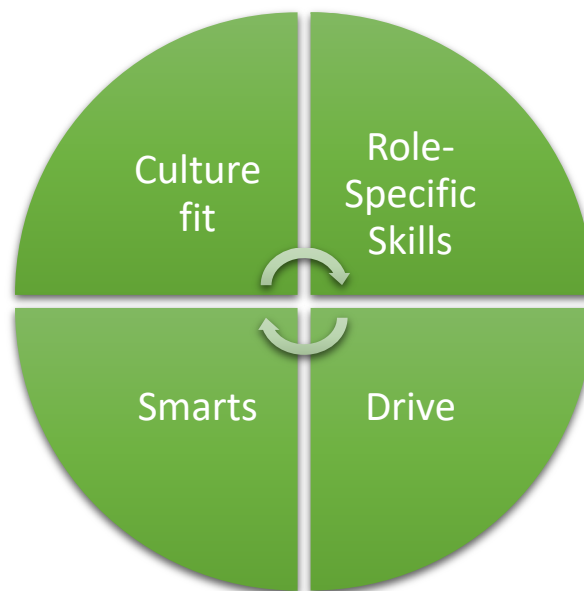
EF Kielimatkat on rakennettu yksityiskohtiin ja mikäli yksi numero menee väärin voi se johtaa epäonnistumiseen, siksi huomio yksityiskohtiin on todella tärkeää. Jos ei tiedä jotain asiaa, ei vain arvata, vaan otetaan asiasta selvää ja luvataan palata asiaan. Innovaatio sisältää muutosta, mikä ei aina ole helppoa, mutta kaikkien on osattava omaksua uusia työtapoja kehittääkseen toimintaansa. Kustannustietoisuus ei tarkoita kustannuksien leikkaamista vaan fiksua kuluttamista. Esimerkki kustannustietoisuudesta voi olla, kun kielimatkaryhmän lento on myöhässä esimerkiksi noin kolme tuntia, jäätelön ostaminen kaikille voi pelastaa päivän ja jättää oppilaille paremman kokonaiskuvan matkasta. Loppujen lopuksi asiakas maksaa kaikista yrityksen kuluista, joten myytävä tuote halutaan pitää mahdollisimman edullisena. (EF The Very Blue Book.)

EF:llä ei myöskään olla hierarkkisia, epävarmoja, röyhkeitä, joustamattomia tai täydellisiä. Tiimihenki on kaikki kaikessa. Muutos on hyväksi ja se otetaan hyvin vastaan. Nopeasti kasvavalla alalla isot ja pienet muutokset ovat tapa pysyä kilpailijoiden tahdissa ja kehittää toimintaa. (EF The Very Blue Book.)

## 4.2 Rekrytointikäytännöt

EF:llä painotetaan, että on tärkeää rekrytoida mahdollisimman erilaisia ihmisiä, koska erilaiset ihmiset toimivat parhaiten tiimissä. Yleensä rekrytoija palkkaa ”mini-me’s” eli henkilöitä, jotka muistuttavat itseään ja heillä on samanlainen tausta, elämäntapa, arvot ja tapa kommunikoida kuin rekrytoijalla. Aina tulee palkata paras ehdokas vaikka hän olisi ihan erilainen kuin itse rekrytoija. (EF The Very Green Book.)

EF:n vihreä ympyrä eli ”EF Green Circle” mainitsee neljä tärkeintä ominaisuutta menestykselle työtehtävässä. Se myös opastaa miten haastatella ja arvioida hakijoita, jotta saadaan tärkeät ominaisuudet esiin. (EF The Very Green Book.) Yleensä kun yritykseen palkataan uusi työntekijä on se maajohtajan tehtävä haastatella sekä tehdä valintapäätös, mutta liidereiden rekrytoinneissa on aina yksi henkilö vastuussa rekrytoinnista yrityksen sisällä.



Kuvio 2. EF Green Circle (EF The Very Green Book)

Kuvio 2 havainnollistaa neljä osa-aluetta, jotka takaavat menestyksen missä tahansa työtehtävässä yrityksen sisällä. EF:lle tulisi palkata henkilöitä, jotka sopivat jokaiseen osa-alueeseen. Ensimmäinen on ”Culture fit” eli henkilön tulee sopia EF:n kulttuuriin ja sisäistää yrityksen seitsemän ydinarvoa. Haastattelun aikana tulisi arvioida miten hyvin henkilö sisäistää arvot ja, jos haluaa haastattelutilanteessa saada selville miten innovatiivinen haastateltava henkilö on, voi esimerkiksi kysyä: Teetkö mielelläsi asiat erilailla tai pysytkö

siinä tavassa minkä tiedät toimivan?. ”Drive” ominaisuuden omaavat henkilöt saavat aikaan asioita, ovat motivoituneita ja ovat menestyneet työelämässä tai koulussa. Jos haluaa saada haastateltavan motivaation esiin voi kysyä esimerkiksi: Mikä motivoi sinua töissä? ”Smarts” ominaisuuden sisäistävä hakija on kirja- tai katuviisas. Haastattelutilaisuudessa voi esimerkiksi kertoa hakijalle EF:llä tapahtuneen esimerkkitapauksen ja pyytää häntä ratkomaan tilanne. Näin voi arvioida hakijan luovuutta, analyyttistä älykkyyttä, maalaisjärkeä sekä reaktiota paineen alla. Viimeisin ominaisuus on ”Role-Specific skills” eli rekrytoijan tulisi miettiä mitä taitoja henkilöllä tulee olla, jotta menestyy työtehtävässä. Tämä osa-alue pitää sisällään myös liiderin henkilöprofiilin sekä työhön vaadittavat ominaisuudet. (EF The Very Green Book.)

Liiderin työssä tulisi olla esimerkiksi ongelmanratkaisukykyä, joten haastattelun aikana voi kysyä mitä haastateltava tekisi jossain vaikeassa tilanteessa ja miten ratkoisi sen. Kun miettii tehtäväkohtaisia taitoja, voi myös ottaa huomioon EF:n kuusi piirrettä ja kysyä kysymyksiä koskien näitä piirteitä. EF:n kuusi piirrettä ovat tappajan vaisto, päättäväisyys, luovuus, analyyttinen kyky, läsnäolo ja tuntosarvet omaava henkilö. Jos haluaa esimerkiksi saada tietää onko henkilö luova, voi pyytää hakijaa kertomaan jokin tilanne, kun hän otti riskin luovalla idealla ja pyytää häntä kertomaan minkälainen negatiivinen ja positiivinen vaikutus tällä oli. Tappajan vaiston omaavat henkilöt ovat yleensä vetureita tiimissä, koska he miettivät isosti ja tarttuvat tilaisuuksiin. Heillä on motivaatiota saada asioita aikaiseksi. Päättäväiset henkilöt toimivat nopeasti ja ottavat riskejä ilman, että tietävät kaikkia yksityiskohtia. He osaavat priorisoida ja keskittyvät ensimmäiseksi siihen mikä on tärkeintä ja sen jälkeen ei niin kiireellisiin asioihin mutta tärkeisiin. Luova henkilö lähestyy haastetta uudella ja epätavallisella tavalla. Analyyttisen kyvyn omaavat henkilöt löytävät yksinkertaisen suunnan jostakin todella monimutkaisesta. Kun analyyttinen henkilö saa paljon tietoa, pystyy hän käsittelemään tiedon ja pääsee selvään lopputulokseen. Läsnäolo on kyky saada ihmisiä taakseen ja tällainen henkilö täyttää huoneen karismallaan. Henkilö osaa motivoida ihmisiä, ottaa tilanteen haltuun ja johtaa. Tuntosarvet omaava henkilö osaa lukea asiakkaitaan ja tilanteita. Hän tietää mitä tiimi sekä asiakkaat tuntevat. (EF The Very Green book.)

### **4.3 Liidereiden rekrytointiprosessi**

Projektiin osallistui minun lisäksi EF Kielimatkojen tuotepäällikkö Janiela, kaksi vanhaa liideriä sekä kollegani Daniel. Minulla oli päävetovastuu itse projektista, mutta Janiela sekä Daniel olivat minun tukenani koko prosessin ajan. Palaava liideri veti Jyväskylän rekrytointitapahtuman, koska hän itse asuu Jyväskylässä ja hänellä on tietämystä minkälainen on hyvä liideri ja mitä hyvältä liideriltä vaaditaan. Hän on ollut liiderinä yli 15 kertaa,

joten hänellä on kokemusta EF:n hakuprosesseista sekä kielimatkoista. Hän on myös vetänyt muita rekryointitapahtumia EF Kielimatkoille vuosien mittaan.

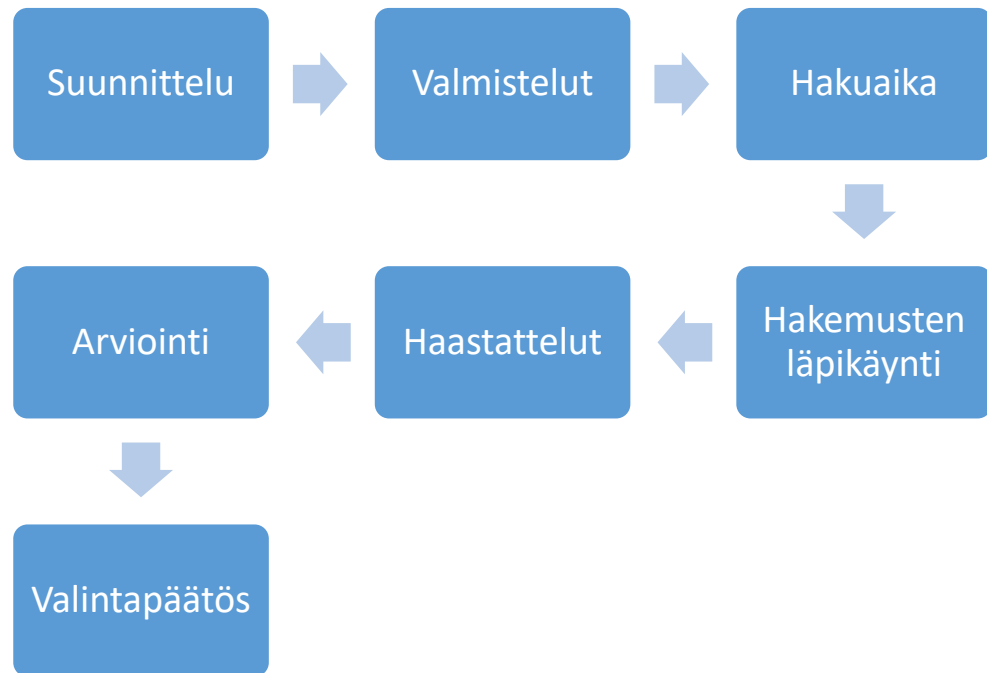
Minulla oli päävastuu hakemusten läpikäymisestä, hakijoiden haastatteluun kutumisesta sekä hakemusten hylkäämisestä. Suurin osa viestinnästä tapahtui minun sekä hakijoiden välillä. Sovin haastatteluajoja hakijoiden kanssa toimistolle tai Skypen kautta, jotka eivät päässeet rekryointitilaisuuteen EF Helsingin toimistolle. EF:llä ollaan melko joustavia haastatteluiden suhteen ja niitä voi rekrytoija sopia oman aikataulunsa mukaan. Olin myös päävastuussa markkinointikanavien valinnasta sekä työpaikkailmoituksen julkaisemisesta erilaisissa sosiaalisissa medioissa. Pidin myös osan yksittäishaastatteluista Skypessä sekä kasvotusten.

Minä sekä Daniel pidimme Helsingin rekryointitapahtuman sekä haastattelimme tapahtumaan osallistuvia henkilöitä yksitellen. Teimme Danielin kanssa myös yhdessä valintapäätökset kesän 2019 liidereistä. Danielin vastuulla oli tilojen sekä laitteiden vuokraus. Hän myös ilmoitti kaikille valituille sekä ei valituille päätöksestä. Halusimme olla henkilökotaisesti yhteydessä vanhoihin liidereihin, joten Daniel pisti kaikille kiinnostuneille vanhoille liidereille sähköpostia ja ilmoitti kesän 2019 hakujen alkaneen.

Tuotepäällikkö Janiela osallistui myös rekryointiprosessiin ja hänellä oli vinkkejä rekryointiprosessiin, koska hän toteutti kesän 2018 rekryointiprosessin. Pystyin häneltä kysymään minua askarruttavia kysymyksiä sekä asioita koskien rekryointiprosessia mikäli olin epävarma jostain.

EF Kielimatkoilla tarve rekrytoida syntyy aina talvella, kun tulevan kesän kielimatkoille rekrytoidaan liiderit. Rekryointiprosessi aloitetaan joulukuussa ja päättyy maaliskuun ja huhtikuun vaihteessa. EF Kielimatkat järjestää kesällä 2019 noin 45 kielimatkaa, joille tarvitaan liidereitä eli ryhmänohjaajia. Liideri on aikuinen ihminen, joka matkustaa suomalaisen ryhmän kanssa kohteeseen ja on heidän tukena ja apuna vuorokauden ympäri. Rekryointi on jatkuva prosessi EF:llä, joka suoritetaan joka vuosi. Rekryointiprosessi kestää yleensä noin 3-4 kuukautta. Yritys hoitaa rekryoinnin itse ja lopullinen tarvittava henkilöstömäärä tulee tietoon vuoden alussa, kun toteutuvat kielimatkat tulevat tietoon. Organisaation johto vahvistaa rekryoitavien määrän.

Onnistunut rekryointi on erityisen tärkeää EF Kielimatkoilla, koska liiderit vaikuttavat suuresti oppilaiden kokemukseen kielimatalla. Tulos näkyy myös heti kesän jälkeen, jos rekryointi on ollut onnistunut tai ei. Oppilaat saavat arvioida liiderinsä matkan jälkeen ja mikäli liideri on ollut huono, vaikuttaa tämä oppilaiden kokonaiskuvaan matkasta sekä lopulliseen arviointiin kielimatkasta.



Kuvio 3. EF Kielimatkojen yleinen rekrytointiprosessi

Kuvio 3 havainnollistaa sen miltä EF Kielimatkojen vuosittainen liidereiden rekrytointiprosessi näyttää. Tämän vuoden rekrytointiprosessi sujui myös samalla kaavalla. EF:llä käytetään maailmanlaajuisesti rekrytointiohjelmisto Jobvitea. Tänne ilmestyivät kaikki hakemukset ja ohjelmiston kautta pystyin hylkäämään sekä kutsumaan hakijat haastatteluun. Rekrytointiprosessin alussa sovin muiden projektiin osallistujien kanssa prosessin aikataulun sekä päätimme kaiken oleellisen rekrytointiprosessia varten. Suunnitelmassa sovittiin esimerkiksi rekrytointikanavista, aikataulusta, lisätietojen antamisesta ja muista käytännön asioista. Tämän jälkeen meillä ei ollut muita tapaamisia koskien liidereiden rekrytointia, koska työskentelimme avoimessa toimistossa, jossa voimme avoimesti keskustella rekrytointiprosessista joka päivä. EF Kielimatkoilla on se käytäntö, että jokaisen maan liidervastaava osallistuu kuukausittaiseen tilanpäivitykseen. Kokous järjestetään Microsoft Teamsin välityksellä ja sen pitää EF Kielimatkojen myyntipäällikkö, joka asuu Sveitsissä. Tapaaminen järjestettiin neljä kertaa tämän rekrytointiprosessin aikana, jolloin pidimme noin tunnin kestävästä tilanpäivityksestä ja kerroimme monta henkilöä olimme rekrytoineet sekä monta on vielä rekrytoimatta. Tämä oli myös hyvä tilaisuus kysyä itseään askarruttavia kysymyksiä ja vinkkejä muilta.

EF Kielimatkoilla monet vanhoista viime kesien liidereistä palaavat seuraavana kesänä uudelleen. He ovat viihtyneet työssä ja haluavat lähteä uudelleen ryhmänohjaajaksi. Täten olemme rekrytointiprosessin alussa tiiviisti yhteydessä vanhoihin liidereihiin ja tiedustellessamme, ketkä heistä ovat halukkaita lähtemään uudelleen. Palaavat liidert valitaan ilman

hakumenettelyä eli heidän ei tarvitse tulla haastatteluun uudelleen, koska heidän uudelleen valintaan vaikuttavat kohteen sekä oppilaiden arvio viime kesästä. Pyydämme palautteita liidereitä myös suositteluun ystäviään, jotka olisivat sopivia tähän työhön. Näin saamme hyviltä liidereiltä suosituksia eli ”referrals”, joka on yleensä osoittautunut hyväksi rekrytoinniksi. Kun niin sanottu sisäinen rekrytointi on tehty, aloitamme ulkoisen rekrytoinnin, jolloin julkaisemme työpaikkailmoituksen eri kanavissa. Sisäinen rekrytointi on halpa ja hyvä tapa saada vanhat liiderit uudestaan matkaan. Tätä rekrytointi muotoa ei voi oikeastaan sanoa sisäiseksi rekrytoinniksi, koska he työskentelevät organisaatiossa vain kesän, jolloin työ on kausiluontoista.

#### **4.4 EF Liiderin työnkuva sekä henkilöprofiili**

EF Kielimatkoilla kielimatkan ryhmänvetäjää kutsutaan kurssiliideriksi. Sana on käännetty englanninkielisestä sanasta ”course leader”. EF Liideri matkustaa suomalaisen ryhmänsä kanssa Helsingistä kohteeseen, toimii tukihenkilönä kielimatkan aikana ja palaa kurssin päätteeksi ryhmän mukana Suomeen. Kielimatkan aikana liideri vastaa oppilaiden vapaa-ajan ohjelman suunnittelusta ja toteuttamisesta yhdessä paikallisen liiderin kanssa. Yksi tärkeimmistä työtehtävistä on huolehtia oppilaiden yleisestä hyvinvoinnista, joten hyvän ryhmähengen luominen on erittäin tärkeää. Tarkkoja työaikoja ei ole vaan kurssilla toimitaan kurssiaikataulujen mukaisesti. Liiderin tulee olla myös tavoitettavissa puhelimitse 24/7 ja olla valmiudessa auttamaan oppilaitaan kellonajasta riippumatta, esimerkiksi sairastapauksissa.

EF:llä tärkeitä ominaisuuksia liiderissä on muun muassa positiivisuus, innokkuus ja oma-aloitteisuus. Liideri on todella iso osa kielimatkalaisen kokemusta, joten hänen tulisi olla koko matkan ajan positiivinen ja innokas kaiken suhteen. Liideriksi lähtevällä henkilöllä tulee olla kokemusta nuorten kanssa työskentelystä sekä yhteistyö- että organisaatiokykyjä. Suomalainen liideri tekee paljon yhteistyötä paikallisten liidereiden sekä kohdehenkilökunnan kanssa, joten kohdemaan kieli tulisi sujua sujuvasti sekä suomen kieli, koska he ovat kohteessa oman suomalaisen ryhmänsä kanssa, jotka saattavat tarvita apua kommunikoinnissa. Huumorintaju on oltava kohdillaan sekä henkilön on oltava vastuuntuntoinen. Jotta me löydämme sopivia henkilöitä liideriksi, tulisi heistä huokua innostuneisuutta ja halua olla osa kielimatkalaisen kokemusta. Haluamme haastattelutilanteessa saada selville, miten henkilöt pärjäisivät haastavissa tilanteissa ja olisivatko he oma-aloitteisia. EF:n liiderin henkilöprofiili sekä tarvittavat kriteerit ovat seuraavat:

- Vähintään 23 vuoden ikä
- Kokemusta työstä 10-18-vuotiaiden nuorten parissa
- Kansainvälinen kokemus

- Erittäin hyvä suomen sekä kohdemaan kielen hallinta
- Hyvä fyysinen kunto
- Positiivisuus, innokkuus, reippaus, avoimuus, uteliaisuus
- Kyky tehdä nopeita päätöksiä
- Auktoriteetti
- Luotettavuus, joustavuus ja kyky sopeutua erilaisiin tilanteisiin

#### 4.5 Työpaikkailmoituksen laatiminen

Englanninkielisen rekrytointi-ilmoituksen pohjan sain pääkonttorilta, jonka jälkeen täydensin, muokkasin ja tein loput viimeistelyt ilmoitukseen. Suomenkielinen työpaikkailmoitus löytyi viime vuosien liiderikansioista, jota muokkasin tähän vuoteen sopivaksi. Jokaiselle vuodelle on luotu oma liiderikansio Sharepointiin, jonka kautta voi jakaa, järjestää ja hakea tietoja. Sieltä löytyy muun muassa tietoa käytetyistä hakukanavista ja haastattelupohjista.

Työpaikkahakemukseen sai itse päättää kysymykset, mutta pääkonttorilta sain sähköpostitse eniten käytetyt ja suosituimmat kysymykset, joista sain valita sopivimmat ja tärkeimmät itse ilmoitukseen. Sain itse päättää mitkä olivat "knock out" kysymyksiä eli kysymykset, jotka automaattisesti hylkäisivät hakemukset mikäli taso tai vastaus oli liian alhainen. Valitsin "knock out" kysymyksiksi kielitaidon. Liiderillä tulee olla hyvä suomenkielen sekä kohdemaan kielentaito ja mikäli suomenkielen taso oli alle C1 hylättiin hakemus heti. Sama päti englanninkieleen, mutta tuolloin, jos taso oli alle B1 hylättiin hakemus. Joissakin tapauksissa pyysin kuitenkin hakijan haastatteluun vaikka taso ei ollut vaadittua tasoa. Soitin esimerkiksi ensin hakijalle, jonka jälkeen päätin oliko hänen kielitaitonsa tarpeeksi vahva. Jälkikäteen mietittynä olisin voinut myös laittaa iän "knock out" kysymykseksi, koska liiderin tulee täyttää 23 vuotta sinä vuonna kun lähtee liideriksi. Iso osa hakijoista oli alle 23-vuotiaita ja täten tämä tuotti vain lisätyötä minulle. Jos ikä olisi heti ollut hylkäävä ominaisuus, olisin vain voinut heti hylätä hakemuksen sitä katsomatta.

#### 4.6 Rekrytinnin kanavat ja keinot

Rekrytointikäytännöt ovat samat EF Kielimatkoilla joka vuosi, mutta vaihtelua on esimerkiksi hakukanavissa ja haastattelutilanteissa. Rekrytointikanavat harkitaan EF:llä tapauskohtaisesti avoinna olevan työtehtävän mukaan. EF Kielimatkat ei käytä ulkoisia rekrytointikanavia tai yrityksiä vaan joka vuoden liiderivastaava valitsee käytettävät kanavat itse. Ulkoisissa rekrytointeissa käytetään kuitenkin aina yrityksen ulkoisia internet-sivuja sekä lisäksi muita sopiviksi katsottuja ilmoituskanavia. Muita organisaatiossa yleisesti käytettyjä rekrytointikanavia ovat lisäksi esimerkiksi Monster, mol.fi ja sosiaalinen media. Sosiaalisessa mediassa EF:llä on oma Facebook-sivu, Instagram-tili ja Snapchat-tili, joissa ilmoitetaan myös avoinna olevista työpaikoista. Näitä kanavia käytetään rekrytinnin apuna,

koska ne on koettu luontevaksi kanavaksi ja organisaatio haluaa pysyä ajan tasalla ja nykymaailmassa mukana. Sosiaalinen media on erityisen hyvä kanava juuri liidereiden ikäisten henkilöiden tavoittelemiseen. Käytin tänä vuonna sosiaalista mediaa hyväksi ja tein ilmoituksen liiderihausta EF Kielimatkojen omiin sosiaalisen median tileihin kuten Facebook- ja Instagram-tilille (Liite 1 & 2). Ensi vuonna pitää muistaa riittävä toisto sosiaalisessa mediassa, koska verkko elää hetkessä. Julkaisu tulisi julkaista uudelleen esimerkiksi joka toinen viikko. Itse julkaisin ilmoituksen vain kerran molemmilla tileillä.

Rekrytointikanavat päätetään aina tarpeen mukaan ja mikään hakukanava ei ole pois suljettu. Tänä vuonna EF Kielimatkat osallistui Opinlakeus -messuihin, joten koin että siellä voisi samalla myös mainostaa liiderin työtä. Opinlakeus -messut oli koulutus- ja työelämä-tapahtuma, jossa oli tarjolla erilaisia opiskeluvaihtoehtoja sekä kesätyöpaikkoja. Edellisinä vuosina tapahtumassa on käynyt lähes yli 10 000 kävijää, joten tämä on hyvä tapa tavoittaa suuri määrä potentiaalisia hakijoita (Ilkka 2013). Tulostin noin sata mainoslehtistä tapahtumaan ja kollegani jakoi niitä tapahtuman aikana. Opinlakeus -messut järjestettiin 16-17.1.2019 Seinäjoella.

Iso osa viime vuoden hakemuksista tuli työ- ja elinkeinotoimiston internetsivujen kautta, joten päätimme myös julkaista ilmoituksen siellä. Monster.fi -sivustoa käytettiin edeltävänä vuonna, joten julkaisimme työpaikkailmoituksen myös siellä (Liite 3). Yhden työpaikkailmoituksen hinta Monster.fi -sivustolle oli noin 650eur.

Suosituimmat kanavat ovat kuitenkin edeltävinä vuosina olleet Työ- ja elinkeinotoimiston sivut sekä yrityksen omat rekrytointisivut. Nämä ovat kanavia, jotka ovat taloudellisesti edullisia, ja niiden kautta tavoitettavuus on hyvä. EF:n omilla rekrytointisivuilla on esitelty jokainen avoinna oleva työtehtävä ympäri maailmaa, josta myös löytyi kesän 2019 liiderihaku ilmoitus (Liite 5). Työpaikkailmoitus julkaistiin mainittujen sivustojen lisäksi Indeed -sivustolla ja Duunitorissa. Pyysin kollegoitani jakamaan ilmoituksen myös omilla LinkedIn -sivustoillaan (Liite 4). Jaoin EF kielimatkojen liiderihaku julkaisun myös omalla henkilökohtaisella Facebook-tilillä. Iso osa vanhoista liidereistä olivat kiinnostuneita palaamaan tänäkin kesänä, joten julkaisin hakulinkin kahden edeltävän vuoden liidereiden Facebook ryhmissä. Monet palaavista liidereistä julkaisivat työpaikkailmoituksen esimerkiksi oman vuosikurssinsa Facebook ryhmässä ja sitä kautta saimme monta hakemusta. Työpaikkailmoitus julkaistiin monessa eri kanavassa suomeksi ja englanniksi ja jokainen työpaikkailmoitus johti EF:n omille englanninkielisille rekrytointisivuille, jossa työpaikkahakemus täytettiin.

#### **4.7 Hakijoiden profiili ja hakemukset**

Työpaikan hakeminen tapahtui sähköisesti. EF:llä on käytössä Jobvite-rekrytointijärjestelmä, jota käytetään yleisesti kaikissa rekrytoinneissa organisaation sisällä. Järjestelmässä on mahdollista tarkastella hakijoita ja siellä voi käsitellä jatkoon pääsevät ja tiputtaa heikoimmat hakijat joukosta. Kaikki hakemukset voi lukea Jobvite-järjestelmässä, jonka jälkeen päätetään jatkoon pääsijät ja ei jatkoon pääsijät. Ei jatkoon päässeille lähettimme hylkäys-viestin ja jatkoon päässeille haastattelukutsun järjestelmän kautta. Järjestelmästä näkee muun muassa hakijamäärät ja siellä voi jakaa hakijat erilaisiin kategorioihin kuten esimerkiksi palaaviin liidereihin ja uusiin hakijoihin. Jobvite-järjestelmään voi antaa käyttöoikeudet monelle ja liidereiden rekrytoinnin aikana minä sekä kollegani Daniel käytimme molemmat järjestelmää.

Hakijat täyttivät netissä lomakkeen, jossa on avoimia kysymyskohtia, henkilötiedot, koulutustausta, työkokemus ja kielitaito. Kaikki hakemukset kerääntyivät rekrytointijärjestelmä Jobviteen. Työpaikkahakemuksen kysymykset ovat liitteenä (Liite 6). Kaikille hakemuksen jättäneille hakijoille lähti automaattisesti kiitos -viesti järjestelmästä.

Suurimmalla osalla hakijoista oli työkokemusta lasten parissa tai olivat juuri valmistuneet opettajiksi. Osa hakijoista oli myös opiskellut matkailua tai olleet matkaoppaina, mutta ovat esimerkiksi vetäneet lasten kerhoja tai leirejä. Muutama hakija oli valmistunut tai opiskeli sosionomiksi. Melkein kaikki hakijat korostivat mielenkiintoaan matkailua kohtaan sekä toivat esille sen, että ovat myös olleet itse kielimatalla nuorena. Hakijoista 55 kutsuin haastatteluun, joista 45 loppujen lopuksi osallistui haastatteluihin. Katsoin kaikki hakemukset läpi, mutta kutsuin melkein kaikki hakijat haastatteluun, jotka olivat syntyneet vuonna 1996 ja osasivat suomea, koska hakemuksia ei tullut niin paljon kuin olimme toivoneet. Hakemuksia läpikäydessä peilasin hakijoiden osaamista sekä taustaa työnkuvaan ja sen kriteereihin, mutta en pitänyt nuorten kanssa työskentelemistä painavana kriteerinä vielä hakemuksia läpikäydessä, koska useana vuonna monet valitut, joilla ei ole ollut paljoa kokemusta nuorten kanssa työskentelystä, osoittautuivat hyväksi rekrytoinniksi.

#### **4.8 Rekrytointitapahtumat**

Päätimme järjestää kaksi rekrytointitapahtumaa, johon kutsuimme kaikki työpaikkaa hakanneet potentiaaliset henkilöt. He saivat täten valita tulevatko Helsingin tai Jyväskylän rekrytointitapahtumaan. Rekrytointitapahtumia on järjestetty joka vuosi ja suurin osa rekrytoijista ovat pitäneet tätä tehokkaana tapana rekrytoida. Koska liiderin työhön haetaan 37 henkilöä, on pelkät yksittäishaastattelut todella aikaa vieviä. Täten pidimme tällaista rekry-

tointipäivää parempana vaihtoehtona. Valitsimme päiviksi lauantain, koska tällöin mahdollistimme, että mahdollisimman moni pääsisi paikalle. Rekrytointitapahtumat olivat Jyväskylässä 16.2.2019 klo 12-16 ja Helsingissä 23.2.2019 klo 11-15.

Rekrytointitapahtuman aikana käytimme kahta eri menetelmää, jotta saimme paremman ja selvemmän kuvan hakijasta. Ensimmäinen osa oli haastattelu ja toinen oli ryhmähaastattelu, jossa kävimme läpi case-harjoituksia kesälle, jotka hakijat ratkoivat parhaansa mukaan. Case-harjoitusten aikana harjoituksen pitäjä pystyi havainnoimaan, ketkä osaavat toimia sosiaalisesti vaativissa tilanteissa sekä paineisissa ympäristöissä ja tehdä johtopäätöksiä. Iso osa liiderin työtä on ratkoa ongelmatilanteita, siksi tämä harjoitus on todella hyödyllinen. Ongelmanratkaisukyky on henkilön ominaisuus ymmärtää ja ratkaista työssä ilmeneviä haasteita ja ongelmia. Tilanteet tullaan esittämään ryhmässä ja kaikki hakijat saavat oman ongelmansa, jonka heidän tulisi ratkoa. Tämän jälkeen muut hakijat saavat kommentoida mitä tekisivät siinä tilanteessa. Pidimme myös yksilöhaastattelut, koska halusimme tutustua hakijoihin paremmin yksilöinä ja arvioida mikäli he sopisivat yritykselle töihin.

Ensimmäinen rekrytointitapahtuma järjestettiin Jyväskylässä lauantaina 16 helmikuuta 2019 klo 12-16. Daniel varasi tapahtumaa varten kokoustilan Original Sokos Hotel Alexandrasta. Rekrytointitapahtumaan tuli yhteensä 10 hakijaa ja tarjolla oli naposteltavaa kaikille. Kokenut liiderimme lupautui pitämään rekrytointitilaisuuden. Hän on pitänyt monta rekrytointitapahtumaa edellisinä vuosina, joten luotin hänen arviointiinsa täysin. Kävin hänen kanssaan läpi PowerPointin, joka sisälsi yritysesittelyn sekä kuvauksen työnkuvasta, ennen rekrytointitapahtumaa. Lähetin hänelle myös haastattelukysymykset sekä arviointitaulukon ja asteikon, jota käytimme haastatteluissa. Hän ei pitänyt yksilöhaastatteluita, koska koki saaneensa tarpeeksi vahvan kuvan kaikista hakijoista jo ryhmähaastattelun aikana. Haastattelu sujui keskustelunomaisesti ja case -harjoituksia ratkoen. En itse ollut paikalla havainnoimassa tapahtumaa, mutta olen jälkikäteen keskustellut asiasta pitäjän kanssa sekä rekrytointitapahtumaan osallistuneen hakijan kanssa. Hakija sanoi tapahtuman olleen todella rento sekä informatiivinen.

Toinen rekrytointitapahtuma järjestettiin Helsingissä EF:n toimistolla lauantaina 23 helmikuuta 2019 klo 11-15. Tämän tapahtuman piti minä, entinen liideri Silja ja Daniel. Helsingin rekrytointitapahtumaan tuli yhteensä 13 hakijaa. Aloitimme rekrytointipäivän esittelemällä yrityksen sekä kerroimme lisää itse työnkuvasta. Informaation jälkeen kaikki hakijat ratkoivat mainitsemani case -harjoituksen, joka oli esimerkiksi: "You are at the beach with your group and one of your students steps on a very sharp stone. Blood is everywhere

and all of your students have gathered around this one student to see what is going on. The student is hysterical and everyone else is in shock. What do you do?"

Case -harjoitusten aikana otimme jokaisen hakijan yksitellen haastatteluun. Minä sekä Daniel hoidimme yksilöhaastattelut, kun taas Silja piti case-harjoitukset. Päädyimme tällaiseen työnjakoon, koska minä ja Daniel olemme aktiivisesti rekrytointiprosessissa mukana ja me päätämme loppujen lopuksi kuka valitaan työhön. Käytimme samoja haastattelukysymyksiä yksilöhaastatteluiden aikana kuin mitä käytimme Skype haastatteluissa. Ensin ajattelimme, että olisimme pitäneet yksilöhaastattelut vasta case -harjoitusten jälkeen, mutta se olisi tarkoittanut, että jotkut hakijat olisivat joutuneet odottamaan vuoroaan. Koimme, että tällä tavalla käytimme ajan kaikkein tehokkaiten, ilman että kukaan joutui odottamaan vuoroaan.

#### **4.8.1 Yksilöhaastattelut**

Hakijat, jotka eivät päässeet osallistumaan rekrytointitapahtumaan kutsuttiin joko EF:n toimistolle Helsinkiin haastatteluun tai sitten haastattelu tehtiin Skypen välityksellä. Pyrin saamaan mahdollisimman monen osallistumaan rekrytointitapahtumaan, koska se oli kaikkein tehokkain tapa haastatella kaikkia hakijoita. Valitettavasti oli kuitenkin muutama hakija, jotka eivät päässeet osallistumaan rekrytointitapahtumaan.

Kaikille hakijoille käytettiin samanlaista haastattelupohjaa ja jokaiselta hakijalta haluttiin saada samat tiedot, jotta heitä olisi helpompi verrata keskenään. Suoritin Skype haastattelut sekä kasvokkain tapahtuvat haastattelut samalla kaavalla ja käytin samanlaista arviointitaulukkoa kuin rekrytointitapahtuman aikana. Itse haastattelu alkoi ilmapiirin vapauttamisella ja kysyin yleensä haastateltavalta miten matka meni tai kiitin siitä, että heillä oli aikaa haastattelulle. Alussa esittelin myös työtehtävän sekä yrityksen. Tämän jälkeen siirryttiin haastattelukysymyksiin. Kysymykset, jotka kysyin haastateltavalta olivat seuraavat:

- Kerro itsestäsi? (Harrastukset yms)
- Miksi haet Liideriksi? Miksi EF?
- Minkälaisen odotat Liiderin työn olevan? Mitä haasteita?
- Kerro nuorten kanssa työskentely kokemuksistasi tarkemmin? Mikä on parasta ja mikä on haastavinta?
- Kerro matkustuskokemuksistasi ja miten koet niiden auttavan sinua Liiderin työssä?
- Case-kysymys (vaihdoin englanttiin)
- What makes you a great Leader?
- For teachers: How much do you have experience in teaching?

Tarkensin tarvittaessa kysymyksiä ja mielestäni haastattelu sujui ja kulki luontevasti eteenpäin. Haastattelu oli luonteeltaan todella rento, mutta silti asiallinen ja pyrin luomaan ilmapiirin miellyttäväksi. Haastatteluosuuden jälkeen annoin haastateltavalle mahdollisuus-

den kysyä kysymyksiä. Kerroin haastateltavalle lisää yrityksestä sekä työtehtävän palkkauksesta. Mainitsin myös rekrytointiprosessin kulusta sekä hakuprosessin seuraavista vaiheista.

Valitsin mainitut kysymykset, koska halusin arvioida seuraavia piirteitä: oma-aloitteinen, vastuuntuntoinen, auktoriteetti, kommunikointi, tiimi pelaaja, innostunut, positiivisuus, organisointikyky ja ”attention to detail” eli huomio yksityiskohtiin. Käytimme haastatteluissa arviointitaulukkoa 1-4, jolloin 4 oli paras ja 1 huonoin (Liite 7).

Haastatteluun sisällytin myös pienen case-harjoituksen, jotta saisimme selville hakijan ongelmanratkaisukyvyyn. Skype-haastatteluja pidimme viikoilla 5-9 yhteensä 16kpl, jotka minä sekä kollegani Daniel pidimme. Koko haastattelun ajan tarkkailin haastateltavan positiivisuutta ja kommunikointikykyä. Mainitut kaksi piirrettä vaikuttavat suuresti valintaan, koska liiderin pitää kommunikoida oppilaidensa kanssa päivittäin sekä olla positiivinen vaikka kaikki ei menisi suunnitelmien mukaan. Yksi hyvä esimerkki huonosta ulosannista, oli kun haastateltava nojasi käteensä ja näytti todella tylsistyneeltä Skype haastattelun aikana. Sain hänestä huonon kokonaiskuvan, koska häntä ei näyttänyt kiinnostavan työpaikka eikä haastattelu ollenkaan.

#### **4.9 Valintapäätös ja siitä ilmoittaminen**

Hakemuksia tuli yhteensä 186kpl, joista 61kpl tuli hakuajan päätyttyä. Heistä 15 oli palavia liidereitä ja loput hakemukset oli uusilta hakijoilta. Hakijoista hylkäsin noin 70kpl, koska he eivät täyttäneet kriteereitä eli painavimmat vaatimukset olivat ikä sekä suomenkielentaito. Liideri matkustaa suomalaisen ryhmän kanssa kohteeseen ja, jotta hän voi auttaa oppilaita kurssin aikana, tulee hänen pystyä kommunikoimaan suomeksi. Vaikka oppilaat osaisivat englantia hyvin, pystyvät he paremmin ilmaisemaan asiansa suomeksi mikäli heillä on jokin ongelma. ”Ikäraja” eli 23 vuotta on myös iso tärkeä kriteeri, koska kielimatkalaiset ovat 10-18 vuotiaita ja heidän ryhmänohjaajansa ei voi olla liian lähellä heidän ikäänsä. Tämä ei herätä esimerkiksi vanhemmissa isoa luottamusta liideriä kohtaan, mikäli hän olisi melkein saman ikäinen kuin heidän lapsensa. Täten Suomessa on päätetty ikärajaksi 23 vuotta ja aiempina vuosina ikäraja on ollut jopa 25 vuotta. Ikäraja päätetään maakohtaisesti ja se on pysynyt samana jo monta vuotta.

Valintapäätöstä tehtäessä vertailimme kollegani kanssa seuraavia ominaisuuksia hakijoissa: oma-aloitteinen, vastuuntuntoinen, auktoriteetti, kommunikointi, tiimi pelaaja, innostunut, positiivisuus, organisointikyky ja ”attention to detail” eli huomio yksityiskohtiin. Pisteytimme nämä kaikki osa-alueet jokaisen haastattelun jälkeen ja vertailimme hakijoita keskenään.

Palkkasimme loppujen lopuksi 37 henkilöä, joista 15 oli palaavia liidereitä, joiden ei tarvinnut käydä hakuprosessia uudestaan. Heidät valittiin suoraan liidderiksi mikäli he olivat saaneet hyvät arvostelut, vähintään keskiarvosanan 4, kohteesta sekä oppilailta. Arviointitaulukko, jota oppilaat sekä kohdehenkilökunta käyttävät on asteikolla 1-5, jolloin 5 on erinomainen ja 1 huono. Palaaviin liidereihiin olin hakemuksen jättämisen jälkeen noin yhden viikon kuluttua yhteydessä ja kerroin heidän pääsevän mukaan myös tänä kesänä. Olin itse tavannut suurimman osan palaavista liidereistä kesällä 2018, koska osallistuin kesän 2018 liidereiden päätöstapaamiseen syyskuussa, joten oli helppoa valita heidät uudelleen, koska olin tavannut heidät jo ennestään. Loput 22 palkatuista, olivat uusia hakijoita, jotka valittiin haastattelun tai rekrytointitapahtuman perusteella. Uusista liidereistä 6 henkilöä palkattiin Jyväskylän rekrytointitapahtumasta, jonne osallistui yhteensä 10 henkilöä. Helsingin tapahtumasta rekrytoitiin 7 henkilöä yhteensä 13 osallistuneesta. Skype haastatteluja pidimme yhteensä 16 kpl ja haastatteluiden perusteella 7 henkilöä palkattiin. Kasvokkain tapahtuvia yksittäishaastatteluita rekrytointitapahtuman ulkopuolella oli 6 kpl ja heistä palkkasimme 2 henkilöä. Ilmoitimme kaikille hakijoille päätöksestä sähköpostin välityksellä kahden viikon sisään haastattelusta.

Yhteensä 45 henkilöä osallistui joko haastatteluun Skypen välityksellä tai kasvokkain tai olivat rekrytointitapahtumassa. Kaiken kaikkiaan kaikista rekrytointiprosessiin osallistuneista 48,8% palkattiin eli yhteensä 22 henkilöä.

## 5 Tutkimus

Tässä kehittävässä ja tutkimustyyppisessä opinnäytetyössä on pyritty selvittämään, miten rekrytointiprosessi onnistui ja mitä voisi parantaa ensi vuodelle. Tutkimuksessa on peilattu tässä opinnäytetyössä aiemmin esiteltyä rekrytinnin teoriaa käytäntöön, eli kuinka se toteutui yrityksen rekrytointiprosessissa. Päätaavoitteena oli luoda onnistunut rekrytointiprosessi sekä tutkia, miten tulevan kesän liidereiden eli ryhmänohjaajien rekrytointiprosessi onnistui hakijoiden sekä rekrytointiin osallistujien mielestä. Laadullisena tavoitteena oli rekrytoida henkilöt pitäen mielessä EF Kielimatkojen kulttuurin ja arvot. Alataavoitteena on luoda kehitysehdotuksia rekrytinnin parantamiseksi. Luettelen itse omat sekä projektiin osallistuvien henkilöiden mielipiteet prosessin onnistumisesta sekä kehitysehdotuksista. Tutkimusmetodina tässä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua, jossa haastattelin rekrytointiprosessiin osallistuneita hakijoita. Päädyin teemahaastatteluun, koska vastausten määrä olisi ollut suppea, mikäli olisin tehnyt kyselyn. Käytin laadullista tutkimusmenetelmää, koska tällöin saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa aiheesta, kuin mitä määrällisellä tutkimuksella saisi. Lopussa on esitetty kehitysehdotuksia, jotka nousivat esille rekrytointiprosessin sekä haastatteluiden yhteydessä ja joiden avulla rekrytointiprosessia voitaisiin entisestään parantaa ensi vuodelle.

### 5.1 Tutkimuksen taustaa

Haastattelu ei etene tarkkojen kysymysten kautta vaan tiettyjen valittujen teemojen kautta. Alussa annan tilaa vapaalle keskustelulle, jossa haastateltavat saavat omin sanoin kertoa rekrytointiprosessista. Tämän jälkeen käyn läpi kaikki ennalta valitut teemat ja apukysymykset. Haluan tuoda esiin haastateltavien ajatuksia ja toimintatapoja. Haastattelut suoritettiin liidereiden koulutusviikonloppuna 4-5.5.2019. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä 6 henkilöä ja yksi haastattelu kesti noin 20-30min. Haastatelluista kaksi oli palaavia liidereitä, joista ensimmäinen oli ollut jo yli 18 kielimatalla liiderinä. Toinen palaavista liidereistä lähti kielimatalle kuudetta kertaa. Haastatelluista kaksi oli osallistunut rekrytointitapahtumaan Helsingissä tai Jyväskylässä ja olivat ensimmäistä kertaa hakeneet liideriksi. Loput kaksi haastatelluista osallistuivat työhaastatteluun Skypen välityksellä ja hakivat myös ensimmäistä kertaa tätä työpaikkaa. Haastateltavat eivät saaneet kysymyksiä etukäteen luettavaksi, sillä haastattelusta haluttiin tehdä mahdollisimman rento ja palautteenannon kaltainen vuorovaikutustilanne.

Haastattelin heitä kaksi henkilöä kerrallaan, niin että samassa rekrytointimuodossa olleet olivat samaan aikaan. Päädyin tähän vaihtoehtoon, koska tällöin he pystyivät keskenään

juttelemaan tapahtumasta/haastattelusta sekä vertailemaan omia mielipiteitään. Haastattelutekniikkana käytettiin puolistrukturoimatonta haastattelua, sillä se sopi parhaiten tämän opinnäytetyön tutkimusmetodiksi. Haastattelu litteroitiin eli nauhoitettiin ja purettiin ja kirjoitettiin myöhemmin auki tähän opinnäytetyöhön. Tutkimuksessa käytin apuna haastattelukysymyksiä (Liite 8), jonka laadin keväällä 2019. En kysynyt kaikkia kysymyksiä, mikäli sain jo kattavan ja laajan vastauksen teemoja pohdiskeltaessa. Jaoin haastattelun teemoihin, joita ovat:

- Rekrytointiprosessi
- Työpaikkailmoitus
- Työpaikkahakemus
- Rekrytointitapahtuma / Haastattelu
- Hakijaviestintä
- Valinta
- Rekrytoinnin onnistuminen
- Rekrytoinnin kehittäminen
- Arvot

## **5.2 Tutkimuksen tulokset**

Rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan oli haastateltavien mukaan tasalaatuinen ja onnistunut. Prosessissa oli jokaisen mielestä hyviä, mutta myös parannusta vaativia vaiheita. Palaavat liiderit kuvailivat rekrytointiprosessia sanalla helppous. Hakeminen oli tehty helpoksi ja vaivattomaksi. Palaava liideri mainitsi, että rekrytointi on yleisesti parantunut vuosien mittaan. Muun muassa hakijaviestintä on lisääntynyt ja työpaikan hakeminen on tehty helpommaksi nettilomakkeen kautta.

Haastateltavien mielestä tärkeintä työnantajassa on huolenpito ja rehellisyys. Yrityksen tulee avoimesti kertoa minkälaista työ oikeasti on, että ei tule pettymyksiä tai yllätyksiä palkkauksen jälkeen. Rekrytointiprosessin tulisi olla selkeä sekä informaation kulun tulisi myös toimia työnantajan ja hakijan välillä. Hakijan tulisi saada nopeasti kaikkia tarvittavat informaatio sekä tieto valintapäätöksestä. Avoimuus ja kommunikaatio ovat myös työnantajassa plussaa. Liidereiden rekrytointiprosessi oli itsessään todella rento ja hakijat kokivat, että he saivat tuotua itsestään esiin todenmukaisen kuvan rekrytointiprosessin aikana.

Palaavat liiderit painottivat sitä, että he olisivat jo halunneet hakuvaiheessa tietää mitkä kielimatkat tulevat toteutumaan kesälle 2019. EF Kielimatkoilla kaikki kesän kielimatkat eivät toteudu, koska tietyssä ryhmämatkassa tulee olla tietty määrä nuoria, jotta se voidaan toteuttaa. Monelle palaavalle liiderille toteutuvat kurssit vaikuttavat siihen haluavatko he hakea uudelleen liideriksi sekä miten pitkään he haluavat olla kohteessa.

Palaavat liiderit mainitsivat, että työpaikkailmoituksessa voisi mainita jo palkkaus. Tämä vaikuttaa suuresti siihen ketkä hakevat työpaikkaa. Monet heidän ystävistään ovat hakenneet työtä, mutta kun he ovat saaneet tietää palkkauksen suuruuden eivät he ole halunneet työtä. Suurin osa, ketkä lähtevät liideriksi tekevät työtä sen takia, koska viihtyvät työssä ja haluavat tehdä nuorien kesästä ikimuistoisen. Haastateltavat sanoivat, että työnkuva oli realistisesti kuvattu työpaikkailmoituksessa. Työnkuvaus ei eronnut työhaastattelussa työpaikkailmoituksesta. Palaavien liidereiden mielestä ikäraja on turha mainita työpaikkailmoituksessa, koska tämä saattaa patistaa erinomaiset hakijat pois. Haastateltava itse ei ollut vaaditussa isässä, kun haki ensimmäisen kerran työpaikkaa vuonna 2014, mutta hän oli kuitenkin yhteydessä liiderivastaavaan sähköpostitse. Toinen palaavista liidereistä mainitsi, että sinänsä on hyvä pitää ikäraja, koska tuolloin joku hyvin kiinnostunut voi olla yhteydessä sähköpostitse työnantajaan vaikka ei olisi täyttänyt 23 vuotta.

Haastateltavat sanoivat hakemuksen täyttämisen olleen todella helppoa ja nopeaa ja antaisivat arvosanan 3. Palaavat liiderit löysivät helposti hakulinkin, koska olin julkaissut sen edellisen kesän liidereiden Facebook ryhmään. Työpaikkahakemus ei ulkoasultaan eronnut edellisiltä vuosilta, mutta avoimia kysymyksiä oli enemmän. Haastateltavat palaavat liiderit toivoivat, että ensi vuonna olisi erillinen hakemus, joka olisi kohdennettu vain palaaville liidereille. Palaavat liiderit valitaan useasti uudelleen ilman, että heidän tarvitsee käydä samaa hakuprosessia läpi kuin uudet hakijat. Erillinen hakemus olisi selvempää rekrytoijalle, sekä hakijalle, koska hakemuksessaan voisi esimerkiksi toivoa tarkemmin kurssin ajankohtaa ja kohdetta.

Uudet hakijat olivat aluksi epävarmoja mitä työtä he loppujen lopuksi hakivat, koska EF:n omilla englanninkielisillä rekrytointisivuilla oli listattu kaikki avoinna olevat EF Kielimatkojen työpaikat maailmalla. Siellä ei kerrottu jokaisen avoinna olevan työpaikan työnkuvausta, joten he eivät olleet varmoja hakivatko oikeaa työpaikkaa. Suurin osa haastateltavista haki työpaikkaa EF:n omien rekrytointisivujen kautta, jossa ei mainittu ikää eikä koulutustilaisuuden ajankohtaa. Monster.fi-sivuston suomenkielisissä rekrytointi-ilmoituksissa mainittiin ikä sekä koulutustilaisuuden ajankohta. He kokivat työhakemuksen täyttämisen helpoksi ja antaisivat arvosanan 3, koska he olivat hiukan epävarmoja mitä työtä loppujen lopuksi hakivat. Hakemus oli helppo täyttää ja palauttaa, mutta hakemuksen löytäminen oli hiukan hankalaa. He eivät myöskään olleet varmoja erosivatko työpaikkailmoitukset toisistaan, kun osa työpaikkailmoituksista oli suomeksi ja osa englanniksi ja joissakin mainittiin ikä. EF:n Suomen omilta nettisivuilta työpaikkaa ei löytynyt ollenkaan.

Positiivista rekrytointiprosessissa oli joustavuus osallistumisessa rekrytointitapahtumaan. Mikäli ei pystynyt osallistumaan rekrytointitapahtumaan, oli mahdollista tehdä haastattelu

Skypen välityksellä. Kaikilla hakijoille jäi haastattelutilanteesta asiallinen ja miellyttävä tunnelma ja haastattelukysymykset olivat asiaankuuluvia ja työtehtävän kannalta olennaisia. Haastattelutilanne ei ollut liian intensiivinen ja ahdistava, mikä näkyi myös mielestäni haastateltavissa. He tunsivat, että he pystyivät antamaan itsestään melko todellisen kuvan. Haastattelutilanteesta jäi kaikille haastateltaville positiivinen vaikutelma. Haastateltavien vastauksista tuli kuitenkin ilmi työhaastatteluiden tason sekä kysymysten vaihtelut. Tähän uskottiin vaikuttavan haastateltavan rekrytointikokemus. Haastattelut erosivat toisistaan ja olisivat voineet olla enemmän samanlaisia. Haastateltavista yksi valittiin jo tammiukuussa ja toinen maaliskuun loppu puolella. Heidän haastattelut erosivat toisistaan siten, että esimerkiksi toisen kanssa ei puhuttu englantia ollenkaan sekä kysymykset erosivat toisistaan. Osalle Skype haastatteluun osallistujille oli epäselvää ennen haastattelua, että tuleeko se olemaan suomeksi tai englanniksi. Tästä olisi voinut kommunikoida etukäteen ennen haastattelua. Skypessä oli se huono puoli, että haastateltava ei nähnyt haastattelijaa, koska hänen videokamera toimintonsa ei toiminut. Skypeä pidettiin hyvänä toissijaisena vaihtoehtona rekrytointitapahtumalle, mutta arvioinnit eivät saisi kuitenkaan erota toisistaan. Haastateltavien mielestä vaikutelma on kuitenkin todella erilainen, jos tapaa haastateltavan kasvotusten tai Skypen kautta.

Rekrytointitapahtumaan osallistujat pitivät todella paljon itse tapahtumasta ja kokivat sen rennoksi. Päivänä tuli paljon lisätietoa EF Kielimatkoista yrityksenä sekä mahdollisista ongelmatilanteista, joita voi syntyä kohteessa. He eivät kokeneet, että mitään yllätyksiä syntyi työkuvaan suhteen, koska työnkuva oli ollut realistinen alusta asti. Kaikki oleellinen käytiin läpi rekrytointitapahtumassa ja tapahtuma oli hyvin suunniteltu. Hakijoille jäi tosi hyvä fiilis rekrytointitapahtuman jälkeen ja kokivat, että innostus työtä kohtaan vain kasvoi tapahtuman jälkeen. Tapahtuma oli kokonaisuudessaan positiivinen ja todella innostava.

Palaavat liiderit kokivat, että viestintä rekrytointiprosessin aikana oli paljon parempaa kuin edellisinä vuosina. Rekrytointiprosessin aikana tuli tilannepäivityksiä rekrytointiprosessin kulusta ja he kokivat olevansa osa prosessia vaikka heidät oli jo valittu liideriksi. Viesti valintapäätöksestä tuli nopeasti ja uudelleen palkkaaminen oli heille oikeastaan itsestäänselvyys, joten rekrytointiprosessi ei sinänsä jännittänyt heitä. Haastateltavat saivat nopeasti vastauksen sähköpostiinsa ja kurssitoiveet sekä ajankohdat otettiin huomioon. Palaavat liiderit kokivat myös, että heidän kokemusta arvostettiin, koska osalta heistä kysyttiin mikäli he voisivat olla mukana rekrytointiprosessissa sekä arvioinnissa. Osalla uusista hakijoista oli muita kesätyöpaikkoja haussa, mutta koska palkkauspäätös tuli nopeasti, johti tämä siihen, että he valitsivat kurssiliiderin työn toisen kesätyön sijasta.

Uudet hakijat eivät ennestään olleet kuulleet EF:n yritysarvoista, mutta koska haastattelin heitä koulutusviikonlopun jälkeen, olivat he jo tutustuneet arvoihin koulutuksen aikana.

Haastateltavien oli melko vaikea kertoa miten arvot tulivat esille rekrytointiprosessin aikana, mutta yritin parhaani mukaan analysoida heidän vastauksiaan ja saada selville tuliko EF:n arvot esille rekrytointiprosessin aikana. Haastateltavat kokivat prosessin laadukkaana, koska hakijaviestintä oli todella hyvää ja itse työpaikkailmoitus oli huolella laadittu. Rekrytointiprosessin kulku oli suunniteltu hyvin ja hakijat olivat ajan tasalla koko prosessin ajan. Rekrytointiprosessi oli mietitty hyvin alusta loppuun. Haastateltavat sekä rekrytointitapahtuman vetäjät olivat todella innostavia sekä heistä huomasin, että he tekevät työtä, jossa viihtyvät. Rekrytoijilla oli positiivinen asenne koko rekrytointiprosessin ajan ja he ottivat huomioon jokaisen hakijan. Kaikille haastateltaville jäi todella hyvä fiilis haastattelun/rekrytointitapahtuman jälkeen ja heille tuli itselleen sellainen olo, että haluavat olla osa organisaatiota. Haastateltavat mainitsivat myös, että kun haastateltavat kysyivät jotain työstä tai palkkauksesta ja, jos haastattelija ei ollut aivan varma asiasta, lupasi hän selvittää asian. On hyvä, että ei luvata sellaista mistä ei olla aivan varmoja.

Helsingin sekä Jyväskylän rekrytointitapahtumaan osallistuneet henkilöt pitivät paljon rekrytointitapahtumista. He kokivat tapahtumat luoviksi ja todella erilaisiksi mihin ovat yleensä tottuneet. Tilaisuus oli todella rento ja he pystyivät tuomaan esille itsestään todennukaisen kuvan, koska eivät olleet jännittyneitä. Rekrytointitapahtuma oli innovatiivisesti suunniteltu. Jyväskylän rekrytointitapahtumaan osallistunut haastateltava kehui sitä, että tapahtuman aikana tarjottiin pientä purtavaa tilaisuudessa. Se oli todella kiva yksityiskohta ja sai osallistuneet tuntemaan itsensä tärkeiksi.

## 6 Johtopäätökset

Rekrytointiprosessi onnistui mielestäni kokonaisuudessaan todella hyvin. Muutamia kehittämissuhteita nousi kuitenkin esiin tutkimuksen yhteydessä sekä rekrytointiprosessin aikana. Tein rekrytointia muiden töiden ohella, joten minulla ei ollut kovin paljon aikaa itse rekrytoinnille. Aika ei riittänyt rekrytointien suorittamiseen niin hyvin, kuin olisin itse toivonut. Osa lopussa tulleista hakemuksista jäi kokonaan lukematta, ja senkin takia kaikille ei lähtenyt ”kiitos hakemuksestasi, et tullut valituksi” – viestiä. Mielestäni rekrytointi olisi voinut olla rekrytoijan ykkösprioriteetti, mutta sitä se ei voinut olla muiden töiden ohella. Minulla ei ollut soveltuvaa ammattitaitoa hakemusten käsittelyyn tai hakijoiden haastatteluihin. Minulla oli kaksi päivää kestävä koulutustilaisuus rekrytointia varten, mutta se oli suurimmaksi osaksi opastusta liidereiden perehdytystä eikä itse rekrytointia varten. Ensi vuonna voisi liiderivastaavaa opastaa rekrytoinnissa ja edeltävän vuoden liiderivastaava voi kertoa vinkkejä rekrytointiprosessista sekä opastaa haastatteluissa.

Olisimme voineet käydä selkeämmin läpi vastualueiden jaon muiden projektiin osallistujien kanssa. Meillä ei ollut tiettyjä vastualueita vaan minä liiderivastaavana jaoin työtehtävät sitä mukaan kun niitä ilmeni. Hakijakokemus olisi ollut mielestäni entistä positiivisempi, jos hakuprosessin vaiheet olisi jollakin tasolla tiedotettu esimerkiksi sähköpostitse siinä yhteydessä, kun hakijaa kiitetään hakemuksesta, koska osalla hakemuksen jättämisestä seuraavaan viestiin on melko pitkä aika. Iso osa hakijoista jätti sisään hakemuksen joulukuussa ja saivat kutsun rekrytointitapahtumaan tammikuun puolella välissä. 1,5 kuukauden odottelu seuraavaan viestiin on melko pitkä aika.

Mielestäni ensi vuonna markkinointiin voisi keskittyä entistä enemmän. Itse julkaisin työpaikkailmoituksen samoissa kanavissa kuin edeltävinä vuosina oli julkaistu ja en käyttänyt muiden markkinointikanavien tutkiskelamiseen sen enempää aikaa. Sosiaalista mediaa käytin hyödyksi ja siellä pitää jatkossa muistaa riittävä toisto julkaisuissa. Itse julkaisin liiderihaku ilmoituksen vain kerran joulukuussa.

Keskitytään jatkossa myös enemmän tavoittamaan muun muassa opiskelijat ja vastavalmistuneet. Avointa työpaikkaa voi markkinoida ammattioppilaitoksissa ja ammattikorkeakouluissa. Tämä hakukanava on maksuton, ja yhteistyö oppilaitosten kanssa on nopeaa ja vaivatonta. Työ- ja elinkeinotoimiston nettisivujen kautta tuli eniten hakemuksia, joten suosittelen julkaisemaan työpaikkailmoituksen siellä heti rekrytointiprosessin alussa. Julkaisin työpaikkailmoituksen työ- ja elinkeinotoimiston sivuille vasta helmikuun puolella välissä, kun entinen liiderivastaava kertoi minulle sen olevan hyvä kanava potentiaalisten hakijoiden huomion kiinnittämiseen.

Koen itse myös, että hakijoiden haastattelut olisivat voineet olla yhtäläisemmät. Ensimmäinen pitämäni haastattelu oli Skype haastattelu ja tämä oli ensimmäinen työhaastattelu, minkä olen koskaan pitänyt. Käytin haastattelukysymyksiä joita oli käytetty edellisinä vuosina, mutta en saanut sen enempää perehdytystä miten pitää haastattelu. Oma haastattelumetodi kehittyi rekrytointiprosessin aikana ja koin olevani varmempi haastattelija prosessin loppu puolella. Suosittelen uusia rekrytoijia käymään tarkasti läpi kaikki haastattelukysymykset ja esimerkiksi harjoittelemaan haastattelutilanne kollegan kanssa ennen itse työhaastattelua. Suosittelen tarkistamaan myös videokameran toimivuuden ennen kuin aloitat Skype haastattelun. Itselläni ei toiminut videokamera ja haastateltavat eivät nähneet minua haastatteluiden aikana, joka oli hieman kurjaa. En saanut kameraa ollenkaan toimimaan, koska emme enää käytä Skype -tiliä työpaikalla.

Tänä vuonna rekrytointitapahtumaan ei osallistunut niin monta hakijaa kuin olimme toivoneet. Meillä oli monta yksittäishaastattelua rekrytointitapahtuman jälkeen, joten iso osa työajasta kului yksilöhaastatteluihin, joka saattoi kestää noin 20-60min. Ensi vuonna suosittelen pyytämään kaikki hakijat rekrytointitapahtumaan ja mainitsemaan tapahtuman ajankohdan sekä pakollisuuden jo työpaikkailmoituksessa. Näin vältetään yksilöhaastatteluista rekrytointitapahtuman ulkopuolella ja säästetään työaika. EF:llä kaikki asiat pyritään tekemään mahdollisimman tehokkaasti ja fiksusti. Mikäli osa hakijoista ei pääse rekrytointitapahtumaan, voi esimerkiksi järjestää pieniä ryhmähaastatteluita tapahtuman jälkeen, jonne voi osallistua noin 2-6 saman aikaisesti.

## **6.1 Pohdinta**

Opinnäytetyölle asettamani tavoitteet saavutin mielestäni hyvin. Vaikka rekrytoinnit ovat onnistuneet EF:llä aiempina vuosina hyvin, antavat tutkimuksen tulokset vinkkejä ensi vuoden rekrytointiin ja miten sitä voisi entisestään parantaa. Vaikka kaikkia kehitysehdotuksia ei voitaisi pistää täytäntöön heti toivon, että ne jäävät muistiin ja toteutuvat tulevaisuudessa kuten esimerkiksi kunnollinen perehdytys rekrytointiin. Opinnäytetyön hyöty näkyy toivottavasti ensi kesän liiderivastaavalle siten, että hänen on helpompi toteuttaa rekrytointiprosessi luettuaan prosessin kulusta ja kehitysehdotuksista.

Opinnäytetyön tekeminen oli haasteellinen, mutta samalla opettavainen prosessi. Opin paljon uutta rekrytoinnista sekä uskon opinnäytetyöstä olevan hyötyä myös toimeksiantajalle. Projektisuunnitelman vaiheet hieman venyivät, mutta sain tehtyä opinnäytetyön suunnitellussa ajassa eli puolessa vuodessa.

## Lähteet

Doyle, A. 2019. Understanding company culture. Luettavissa: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-company-culture-2062000>. Luettu: 15.4.2019.

Duunitori 2018. Kansallinen rekrytointitutkimus. Luettavissa: <https://drive.google.com/file/d/10j15C5XmDY7PptonuMTCZ-5zoWxwXfb/view>. Luettu: 4.2.2019.

Empore Oy 2014. Opas rekrytointiin ja rekrytoinnin suunnitteluun. Luettavissa: <https://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php>. Luettu: 8.1.2019.

EF Education First 2019a. Tietoa EF:stä. Yrityksemme. Luettavissa: <https://www.ef.fi/about-us/our-company/>. Luettu: 9.2.2019.

EF Education First 2019b. Tietoa EF:stä. Historiamme. Luettavissa: <https://www.ef.fi/about-us/our-history/>. Luettu: 9.2.2019.

Forbes Human Resources Council 2018. Here's how to create a positive experience for every job applicant. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresources-council/2018/05/25/heres-how-to-create-a-positive-experience-for-every-job-applicant/>. Luettu: 15.4.2019.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

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

Ilkka. 2013. Opinlakeus-messujen kävijämäärä kasvoi. Luettavissa: <https://www.ilkka.fi/uutiset/maakunta/opinlakeus-messujen-kavijamaara-kasvoi-1.1324955>. Luettu: 22.5.2019.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön?. Alma Talent. Helsinki.

Kansonen, M. 2019. Onnistuneen hakijakokemuksen kuusi käskyä. Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/onnistuneen-hakijakokemuksen-kuusi-kaskya>. Luettu: 15.4.2019.

Kappel, M. 2018. How to create a company culture that embodies your core values. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2018/07/25/how-to-create-a-company-culture-that-embodies-your-core-values/#7d9d47113cc6>. Luettu: 15.4.2019.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. Painos. WSOY. Helsinki.

Koivisto, K. 2004. Oikea Valinta. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kortesuo, K. 2014. Sano se someksi 1. Kauppakamari. Helsinki.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 4. painos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Leinonen, M. 2017. Mitä on hakijakokemus ja miksi siihen kannattaa investoida. Luettavissa: <https://talentadore.com/fi/mita-on-hakijakokemus/?nocache=1>. Luettu: 15.4.2019.

Lischer, B. 2018. Company culture: Why core values matter. Luettavissa: <http://www.ignitebrands.com/company-culture-and-why-core-values-matter/>. Luettu: 15.4.2019.

ManpowerGroup 2016. Tuloksellisen rekrytoinnin opas. Luettavissa: [http://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen\\_rekrytointi/ManpowerGroup-Tuloksellisen-rekrytoinnin-opas.pdf?t=1505457054001](http://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen_rekrytointi/ManpowerGroup-Tuloksellisen-rekrytoinnin-opas.pdf?t=1505457054001). Luettu: 8.1.2019.

Monster 2019. 8 vinkkiä houkuttelevaan työpaikkailmoitukseen. Luettavissa: <https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/monsterin-kaytto/pikaoppaat-rekrytointeihin/houkutteleva-tyopaikkailmoitus.aspx>. Luettu: 15.3.2019.

Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Oy Edita Ab. Helsinki.

Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Kauppakamari. Helsinki.

Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Vahtio, E. 2007. Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehelle. Edita Prima Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki.

## **Julkaisemattomat lähteet**

EF Education First. The Very Green Book. A hiring guide for EF managers.

EF Education First. The Very Blue Book. Core values.

EF Education First. The Very Pink Book. A guide for EF managers.



## Liite 3. Monster.fi työpaikkailmoitus



EF Liideriksi kesällä 2019!, EF Education Oy  
Helsinki, Uusimaa 00180

### Työpaikan kuvaus

EF Education First on maailman suurin yksityinen kielikouluttaja. Olemme tarjonneet jo yli 50 vuoden ajan korkeatasoista kieltenopetusta nuorille, aikuisille ja yrityksille. Koulujamme on jo 51 eri maassa ja toimistojamme yli 500 maailmanlaajuisesti. Missiomme on tarjota kansainvälistymismahdollisuuksia koulutuksen kautta.

Etsimme ensi kesälle haasteita pelkäämättömiä, iloisia ja toimeliaita henkilöitä EF Liidereiksi Maltalle, Iso-Britanniaan, Saksaan, Ranskaan, Australiaan, Yhdysvaltoihin, Espanjaan, Ruotsiin ja Japaniin. 2-4 viikon mittaiset EF Kielimatkat sijoittuvat kesäkaudelle 2019. Osa liidereistä saa mahdollisuuden työskennellä kesän aikana myös useammalla kielimatalla.

Hakemamme henkilöt ovat vastuuntuntoisia, yhteistyö- ja organisointikykyisiä sekä huumorintajuisia. Etsimme myös ryhmänohjaajia toimimaan englannin ja ruotsin kielen ABI opettajina kursseilla. Opettavalla Liiderillä tulee olla kokemusta ABI opetuksesta sekä kohdemaan kielen opetuksesta suomalaisille oppilaille.

Etsimiemme Liidereiden edellytykset ovat seuraavat:

Vähintään 23 vuoden ikä  
Kokemusta työstä 10-18-vuotiaiden nuorten parissa  
Kansainvälinen kokemus  
Erittäin hyvä suomen sekä kohdemaan kielen hallinta  
Hyvä fyysinen kunto  
Positiivisuus, innokkuus, reippaus, avoimuus, uteliaisuus  
Kyky tehdä nopeita päätöksiä  
Auktoriteetti  
Luotettavuus, joustavuus ja kyky sopeutua erilaisiin tilanteisiin

Opettavalla liiderillä tulee olla tutkinto opetettavasta kielestä (väh. aukultointi suoritettu)

.. ja erityisesti halu olla toteuttamassa ikimuistoista EF Kielimatkaa oppilaillemme!

Liiderin työnkuvasta:

Liideri matkustaa ryhmänsä kanssa Helsingistä kohteeseen, toimii tukihenkilönä kielimatkan aikana ja palaa kurssin päätteeksi ryhmän mukana Suomeen. Kielimatkan aikana liideri vastaa oppilaiden vapaa-ajan ohjelman suunnittelusta ja toteuttamisesta yhdessä paikallisen liiderin kanssa. Yksi tärkeimmistä työtehtävistä on huolehtia oppilaiden yleisestä hyvinvoinnista – hyvän ryhmähengen luominen on erittäin tärkeää. Tarkkoja työaikoja (klo 8-16) ei ole vaan kurssilla toimitaan kurssiakataulujen mukaisesti. Liiderin tulee olla myös tavoitettavissa puhelimitse 24/7 ja olla valmiudessa auttamaan oppilaitaan kellonajasta riippumatta, esimerkiksi sairastapauksissa. Opettava Liideri vastaa lisäksi oppituntien suunnittelusta ja toteutuksesta yhdessä paikallisen EF-opettajan kanssa.

Tarjoamme sinulle monipuolisen ja haastavan työn kansainvälisessä ympäristössä!


Voit hakea EF Liideriksi seuraavan linkin kautta: [https://careers.ef.com/job/oTJX8fwr/?\\_jvsd](https://careers.ef.com/job/oTJX8fwr/?_jvsd) = . Opettavan liiderin hakemukset voit lähettää osoitteeseen [jasmin.rautelin@ef.com](mailto:jasmin.rautelin@ef.com).

Lopulliset päätökset kesän 2019 liidereistä tehdään mahdollisimman nopeasti sopivien henkilöiden löytyttyä. Liidereiden koulutus järjestetään 4-5.5.2019 Helsingissä. Mikäli sinulla on kysyttävää paikasta, voit lähettää sähköpostia osoitteeseen [finland@ef.com](mailto:finland@ef.com) tai soittaa numeroon 0504169709.

Yleistä tietoa nuorten Kielimatkoista löytyy osoitteesta <https://www.ef.fi/languagesabroad/>.

Raportoi

## Liite 4. LinkedIn -julkaisu




**Jasmin Rautelin**  
Admin and Sales Coordinator at EF Education First  
2mo • Edited

Etsimme tulevalle kesälle haasteita pelkäämättömiä, iloisia ja toimeliaita henkilöitä EF Liidereiksi ympäri maailmaa. 2-4 viikon mittaiset EF Kielimatkat sijoittuvat kesäkaudelle 2019. Etsimme myös ryhmänohjaajia toimimaan englannin ja ruotsin kielen opettajina kursseilla. Opettavalla Liiderillä tulee olla kokemusta ABI opetuksesta suomalaisille oppilaille. Tarjoamme sinulle monipuolisen ja haastavan työn kansainvälisessä ympäristössä!


Kuulostaako juuri sinun paikaltasi? Hae nyt! Voit hakea EF Liidereiksi seuraavan linkin kautta: <https://lnkd.in/dgwphEd>.

Lisätietoja työpaikasta voi kysellä sähköpostitse osoitteesta [jasmin.rautelin@ef.com](mailto:jasmin.rautelin@ef.com) tai puhelimitse numerosta 0504169709.



Education First

The World Leader  
in International Education

Course Leaders - Finland - Careers at EF 

[careers.ef.com](https://careers.ef.com)

## Liite 5. EF:n rekrytointisivujen työpaikkailmoitus

As an EF Course Leader you will travel abroad with your own group of students during summer holidays 2019. Language Travel trips last from two to four weeks depending on the course and the destination. You will have to be available for the students whenever they need you.

Together you will do lots of different activities, dance at discos, play football or just hang out at the beach. You will work in an international environment where you will meet people from all over the world.

The students are between 10-18 years old and they study English, Spanish, German, Swedish, Japanese or French. Even though there are lots of fun activities and excursions planned for the students, YOU can make a great impact on the students' experience by being a great leader!

### The role

- Travel together with the students from Helsinki to the destination and back.
- Cooperate with your local leader. Do research about different activities and plan your stay and the activity chart together with local staff.
- Be available for your students 24/7. There may be situations where you have to make quick decisions as a leader.
- Make sure no one is feeling left out. Group dynamics is a big part of being a Course Leader. You have to be able to sense if something is wrong or if there is a student in need of your help.
- Make sure the students are following the EF rules, which they have all read and signed. Participate in different group meetings with other staff at the destination.
- Work late hours, for example at the discos.

### The Ideal leader is

- Fluent in Finnish and the language spoken in the course's destination country (English, Spanish, French, German, Japanese, Swedish).
- Ideally a teacher or someone with pedagogical experience from working with minors
- Responsible and great with minors
- Well organized
- Social, outgoing and confident
- Accessible & approachable
- Fun & enthusiastic
- Takes own initiatives
- Dedicated to take on any task or assignment
- Is able to make good decisions in stressful situations

### Previous experience which further qualifies you to work as a course leader

- Previously worked as a teacher
- You have stayed abroad for a longer period of time
- Previous work as a confirmation leader
- Previous work as a leader for minors in other areas

### About Us


EF Education First is a global education company focusing on language, academic, cultural exchange, and educational travel programs. We are 46,500 staff, faculty and teachers, working in over 580 offices and schools across 52 countries, and having a global presence in 116 countries. While we continue to grow, we strive to stay small so as to ensure agility, smart thinking and a fun place to work. For the past 53 years, EF has grown to include a range of programs that give students of all ages the freedom and confidence to explore the world through language, travel and education.

*EF is committed to safeguarding and promoting the welfare of children and young adults and expects all staff and volunteers to share this commitment. References will be followed up and will ask specifically whether there is any reason that the applicant should not be engaged in situations where they have responsibility for, or substantial access to, persons under 18. Upon interview all gaps in CVs must be explained satisfactorily and proof of identity and, where applicable, qualifications will be required. Appropriate suitability checks will be required prior to confirmation of appointment.*

## Liite 6. Työpaikkahakemus kysymykset

- 1) Do you have previous experience working as an EF course leader?
- 2) First name
- 3) Last name
- 4) Permanent address
- 5) Postal code
- 6) City
- 7) Country
- 8) Phone number
- 9) Email
- 10) Date of birth
- 11) What is your most recent educational diploma or what are you studying at the moment?
- 12) Finnish language level (mother tongue, C2) **knock out question**
- 13) English language level (C1) **knock out question**
- 14) Other languages (German, Spanish, Swedish, Japanese, French) + C1 **knock out question**
- 15) Have you ever lived, studied or worked abroad?
- 16) Do you have previous experience working with minors?
- 17) What are your preferred destinations? (Choice: UK, USA, Australia, Germany, Malta, Spain, Sweden, Japan, France)
- 18) Please choose the preferred duration of your course (2, 3 or 4 weeks)
- 19) Are you available to attend a 2-day training in May 2019 in Helsinki?
- 20) Please specify the times you will be available between June and September
- 21) In no more than 75 words explain which of your qualities makes you a great course leader
- 22) In no more than 75 words explain how you can utilize your previous work/study/travel experience in this role

## Liite 7. Työhaastattelulomake

		Course Leader Interview 2019		
		Nimi _____		
Kerro itsestäsi? (Harrastukset yms)				
Miksi haet Liideriksi? Miksi EF?				
Minkälaisen odotat Liiderin työn olevan? Mitä haasteita?				
Kerro nuorten kanssa työskentely kokemuksistasi tarkemmin?				
Mikä on parasta		Mikä on haastavinta		
Kerro matkustuskokemuksistasi ja miten koet niiden auttavan sinua Liiderin työssä?				
<p>You are at the beach with your group and one of your students steps on a very sharp stone. Blood is everywhere and all of your students have gathered around this one student to see what is going on. The student is hysterical and everyone else is in shock. What do you do?</p>				
What makes you a great Leader?				
For teachers: How much experience you have in teaching? Why EF LT?				
MERKINTÖJÄ:				
Arviointiasteikko 1-4				
Omia aloitteinen				
Vastuuntuntoinen				
Auktoriteetti				
Kommunikointi				
Team Player				
Innostunut				
Positiivinen				
Organisointikykyinen				
Attention to details				
Ryhmä	Classic	International	Abi	Junior
Kohde:	_____			
Ajankohta	_____			
Kommentit:	_____			

## Liite 8. Haastattelukysymykset

Palaavat liiderit (eivät osallistuneet rekryointitapahtumaan/haastatteluun):

1. Miten kuvailisit rekryointiprosessia yhdellä sanalla? Miksi valitsit tämän sanan?
2. Miten tämän vuoden rekryointiprosessi erosi muiden vuosien rekryointiprosesseista?
3. Oliko työpaikkailmoitus helppo löytää? Miksi ei tai kyllä?
4. Mitä muistat työpaikkailmoituksesta? Mikä jäi mieleen?
5. Oliko toimenkuva realistinen? (näytä ilmoitus mikäli ei muista)
6. Jos sinun tulisi arvioida miten helppoa työnhakulomakkeen täyttäminen sekä jättäminen oli asteikolla 1-4, minkä numeron antaisit? ja miksi?
7. Minkälainen on sinusta onnistunut hakijaviestintä? Oliko näitä piirteitä EF:n rekryointiprosessissa?
8. Koitko, että sinun kokemustasi sekä tietoa arvostettiin prosessin aikana?
9. Mikä on työnantajassa sekä rekryointiprosessissa sinun mielestäsi tärkeää?
10. Miten EF:n arvot tulivat esille rekryointiprosessin aikana? (aloitekyky, laatu, intohimo, mikään ei ole mahdotonta, huomio yksityiskohtiin, innovaatio ja kustannustietoisuus)

Uudet liiderit (Osallistuivat rekryointitapahtumaan/yksilöhaastatteluun):

1. Miten kuvailisit rekryointiprosessia yhdellä sanalla? Miksi valitsit tämän sanan?
  2. Oliko työpaikkailmoitus helppo löytää? Miksi ei tai kyllä?
  3. Mitä muistat työpaikkailmoituksesta? Mikä jäi mieleen?
  4. Oliko toimenkuva realistinen? (näytä ilmoitus mikäli ei muista)
  5. Jos sinun tulisi arvioida miten helppoa työnhakulomakkeen täyttäminen sekä jättäminen oli asteikolla 1-4, minkä numeron antaisit? ja miksi?
  6. Saitko tarpeeksi tietoa yrityksestä haastattelun/rekryointitilaisuuden aikana? Jos ei mikä puuttui?
  7. Kuinka tyytyväinen olit rekryointitilaisuuteen, haastattelijaan, tilaan ja järjestelyihin? Mikä oli erityisen hyvää/huonoa?
  8. Minkälainen tunne sinulle jäi haastattelun/rekryointitilaisuuden jälkeen? Miksi tunsit näin?
  9. Minkälainen on sinusta onnistunut hakijaviestintä? Oliko näitä piirteitä EF:n rekryointiprosessissa?
  10. Mikä on työnantajassa sekä rekryointiprosessissa sinun mielestäsi tärkeää?
  11. Miten EF:n arvot tulivat esille rekryointiprosessin aikana? (aloitekyky, laatu, intohimo, mikään ei ole mahdotonta, huomio yksityiskohtiin, innovaatio ja kustannustietoisuus)
-