



# **OPTEAMIN ASIAKKAILLE TARJOTTAVAN REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN**

Johanna Perälä

Opinnäytetyö  
Lokakuu 2010  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Proaktemia  
Tampereen ammattikorkeakoulu

**TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
**Tampere University of Applied Sciences**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma, yrittäjyys, Proakatemia

---

Tekijä	Johanna Perälä	
Työn nimi	Opteamin asiakkaille tarjottavan rekrytointiprosessin kehittäminen	
Valmistumisaika	Lokakuu 2010	
Työn ohjaaja	Tiina Lindberg	Sivumäärä: 82
Työn tilaaja	Opteam Yhtiöt Oy, Jonna Väänänen	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Opteam Yhtiöt Oy. Työn aiheen valintaan vaikuttivat tekijän omat mielenkiinnon kohteet sekä *Organisaatioiden rekrytointikäytännöt* -tutkimus, jonka tuloksia haluttiin soveltaa käytäntöön. Kyseisestä HENRY ry:n ja Työterveyslaitoksen tekemästä tutkimuksesta selviää, mitkä ovat rekrytointin merkittävimpiä haasteita, ja missä kohdin yritysten rekrytointiosaamisessa on puutteita.

Teoriaosuuden tarkoituksena oli esitellä rekrytointiprosessin eri vaiheita ja niihin liittyviä haasteita erityisesti 2000-luvulla. Aihetta käsiteltiin henkilöstöpalveluyrityksen näkökulmasta. Teoriaosuuden lisäksi tehtiin kysely, jonka avulla selvitettiin yritysasiakkaiden näkemyksiä Opteamin rekrytointiprosessin toimivuudesta. Tutkimus toteutettiin sähköpostikyselynä. Kyselyn tulokset tukivat hyvin aikaisemmin tehtyä valtakunnallista tutkimusta. Tulosten pohjalta esitettiin kehitysehdotuksia rekrytointiprosessiin.

Työn tavoitteena oli kehittää Opteamin asiakkaille tarjottavaa rekrytointiprosessia. Työssä tultiin siihen tulokseen, että Opteamin tuotteet vastaavat jo melko hyvin rekrytointin haasteisiin. Kehitysehdotusosuudessa esitettiin keinoja, joilla voitaisiin entistä paremmin vastata asiakkaiden tarpeisiin tulevaisuudessa. Käytännön osuus on salainen toimeksiantajan pyynnöstä.

---

**Avainsanoja: rekrytointi, rekrytointiprosessi, henkilöstöpalveluyritys**

Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration, Proacademy

---

Author(s):	Johanna Perälä	
Study programme(s):	Business Administration	
Title of the thesis:	Development of the recruitment process that Opteam offer	
Month and year of completion:	October 2010	
Supervisor:	Tiina Lindberg	Number of pages: 82
Co-operating Company:	Opteam Yhtiöt Ltd, Jonna Väänänen	

---

## ABSTRACT

This final thesis was commissioned by Opteam Yhtiöt Ltd. The selection of the subject is based on the author's interests and results of a research made by HENRY ry and Työterveyslaitos. That research clarified what the most significant challenges are in recruitment, and what the weaknesses are in the recruitment processes of companies. The findings of that research created the motivation to develop Opteam's recruitment process.

The purpose of the theory section was to introduce different aspects of the recruitment process, and challenges that are related to the process, especially in the 21st century. The subject was considered from the private employment agency's point of view. In addition to the theory, a survey was made in order to find out the opinions of Opteam's b-to-b customers on the functionality of Opteam's recruitment process. A questionnaire was delivered by email. The results of this survey confirmed the findings that came up in the nationwide research made before. Based on the results of the present research, suggestions were made to Opteam for developing their recruitment process.

The purpose of this thesis was to develop Opteam's recruitment process that they provide to customers. The results led to the conclusion that Opteam's products already respond to challenges in recruitment quite well. However, certain suggestions could still be made regarding different ways to respond to customers' needs even better. On request of the client the empirical part of the thesis is confidential.

---

**Keywords:** recruitment, recruitment process, the private employment agency

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 REKRYTOINTI OSANA HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISTA .....	8
2.1 Yrityskuvan luominen rekrytoinnissa .....	9
2.2 Rekrytointi osana henkilöstöstrategiaa .....	10
3 REKRYTOINTIPROSESSIN VAIHEET .....	12
3.1 Tarpeen analysointi ja osaamiskartoitus.....	12
3.2 Tehtäväkuvaus ja valintakriteerit .....	14
3.3 Hakuilmoitus ja hakukanavien valinta.....	15
3.4 Haku aika ja tiedusteluihin vastaaminen, hakemusten käsittely .....	17
3.5 Haastattelu .....	18
3.5.1 Ilmapiirin luominen.....	18
3.5.2 Haastattelu käytännössä.....	19
3.5.3 Haastattelutekniikat.....	21
3.5.4 Haastattelu työsuhteen perustana .....	22
3.6 Soveltuvuusarviointi .....	23
3.6.1 Erilaiset soveltuvuustestit.....	25
3.7 Tulosten tulkinta, palautteenanto, valinta .....	26
3.8 Perehdyttäminen, seuranta, valmennus .....	27
4 REKRYTOINNIN HAASTEET 2000 -LUVULLA .....	30
4.1 Internet .....	30
4.2 Väestön ikääntyminen .....	32
4.3 Kansainvälisyys.....	33
4.4 Sitoutumattomuus .....	34
4.5 Uudenlainen oppimiskäsitys.....	37
5 HENKILÖSTÖPALVELUYRITYSTEN KÄYTTÖ .....	39
5.1 Yritysten oma rekrytointiosaaminen .....	40
LÄHTEET.....	42

# 1 JOHDANTO

Taloustilanteen elpyessä rekrytoinnin tarve kasvaa. Samaan aikaan työvoimapula on todellisuutta, eikä oikeita tekijöitä oikeille paikoille ole helppo löytää. Henkilöstöpalveluyritysten liiton tutkimuksen (2008) mukaan 82 % jäsenyritysten asiakkaista uskoi henkilöstöpalveluyritysten roolin kasvavan tulevaisuudessa (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2009).

Rekrytointien tarvetta tulevaisuudessa lisää myös työvoiman liikkuvuuden lisääntyminen. Työpaikkaa vaihdetaan nykyaikana useammin kuin ennen. Ammattitaitoisen ja asiantuntevan rekrytoinnin varmistamiseksi yhä useampi yritys ulkoistaa rekrytoinnin henkilöstöpalveluyritykselle. Tämä myös säästää aikaa ja resursseja yrityksen omasta ydinliiketoiminnasta.

Rekrytointi on monivaiheinen prosessi, joka alkaa tarpeen tiedostamisesta ja päättyy työntekijän perehdyttämiseen. Koiviston mukaan ”Rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilövalintaa ja rekrytointiprosessilla kaikkia niitä perättäisiä tapahtumia, joiden avulla toteutetaan onnistunut henkilövalinta” (Koivisto 2004, 23). On tärkeää, että jokainen vaihe hoidetaan huolella, jotta päästään parhaaseen lopputulokseen ja vältetään kalliilta virherekrytoinneilta. On syytä jatkuvasti tarkkailla omaa rekrytointiprosessia kriittisesti; voimmeko jossain kohdassa toimia paremmin tai tehokkaammin?

Opinnäytetyöni teoriaosuuden tarkoituksena on käydä läpi rekrytointiprosessia vaihe vaiheelta ja löytää seikkoja, jotka vaikuttavat rekrytoinnin onnistumiseen. Lisäksi esittelen, mitkä ajankohtaiset seikat vaikuttavat työmarkkinoihin ja asettavat haasteita rekrytoinnille. Rekrytointiprosessia käsitellään erityisesti henkilöstöpalveluyrityksen näkökulmasta. Luvussa 5 esitän syitä henkilöstöpalveluyritysten käytölle ja käyttämättä jättämiselle. Lisäksi esittelen tutkimustuloksia siitä, minkälaista on yritysten sisäinen rekrytointiosaaminen ja missä erityisesti koetaan puutteita. Case-osuudessa esittelen tarkemmin toimeksiantajayrityksen sekä tekemäni kyselyn, jonka avulla hankittiin tietoa rekrytointiprosessin kehiti-

tämisen pohjaksi. Lopuksi esitän kehitysehdotuksia tekemäni tutkimuksen tulosten sekä aikaisemman teorian pohjalta.

Työn toimeksiantajana toimii Opteam Yhtiöt Oy (myöhempänä Opteam), joka kuuluu henkilöstöpalvelualan suurimpiin yrityksiin Suomessa. Opteam on perustettu vuonna 1999 ja Suomen lisäksi toimistot löytyvät Puolasta, Slovakiasta ja Filippiineiltä. Opteam tarjoaa monipuolisesti henkilöstöpalvelualan palveluita, kuten rekrytointia, henkilöstövuokrausta, uudelleensijoittumispalvelua, työyhteisövalmennuksia, kansainvälistä rekrytointia ja niin edelleen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään suorarekrytointeihin. Yrityksen kannalta työn tärkein päämäärä on antaa kehitysehdotuksia Opteamin asiakkaille tarjottavaan rekrytointiprosessiin siten, että se vastaisi yhä paremmin yritysasiakkaiden tarpeisiin.

Tutkimusosuuden tarkoituksena on selvittää asiakkaiden käsityksiä rekrytoinnin haasteista ja Opteamin rekrytointiprosessin toimivuudesta. Halusin selvittää, mitkä rekrytoinnin osa-alueet ovat asiakkaiden mielestä tärkeimpiä onnistumisen kannalta, ja miten Opteam vastaa näillä osa-alueilla heidän tarpeisiinsa.

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusongelmia ei määritellä etukäteen, vaan tutkimustehtävä voi muuttua tutkimuksen aikanakin. Siinä pyritään etenemään mahdollisimman vähin ennakko-oletuksin. (Wikipedia 2010a.) Minulla oli teoria-aineiston pohjalta jo näkemys siitä, millaisia seikkoja kyselyn kautta voisi ilmetä, joten määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus soveltui parhaiten näiden asioiden varmistamiseen. Laadin kysymykset HENRY ry:n ja Työterveyslaitoksen tekemän Organisaatioiden rekrytointikäytännöt – tutkimuksen pohjalta. Halusin selvittää, pitävätkö Opteamin asiakkaat samoja asioita tärkeinä, mitä kyseiseen tutkimukseen vastanneet henkilöstöjohtajat. Lisäksi halusin selvittää, miten hyvin Opteam vastaa asiakkaiden tarpeisiin.

Tiedonkeruumenetelmänä olen käyttänyt sähköpostikyselyä. Kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kysymysten muoto on standardoitu, eli kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Vastaaja itse lukee kysymyksen ja vastaa siihen. Haastattelussa kysymykset vakioidaan ennalta, kuten kyselylomakkeessakin, mutta kysymykset esitetään suullisesti ja haastattelija kirjaa vastaukset lomakkeeseen. (Vilka 2007, 28–

29.) Haastattelu kasvotusten ei tässä tapauksessa onnistunut, koska yritykset olivat ympäri Suomea. Puhelimitse kerättävä aineisto ei myöskään tullut kyseen, koska puheluiden nauhoittaminen olisi ollut hankalaa.

Olen myös haastatellut sähköpostitse BI-IT Solutions Oy:n toimitusjohtajaa, sosiaalisen median asiantuntija Tom Lainetta, saadakseni asiantuntijanäkemyksiä sosiaalisen median kehityspuoleen. Tom on mm. Suomen verkottunein henkilö LinkedInissä. Hänen kautta sain hyödyllistä ja ajankohtaista tietoa sosiaalisen median käytöstä rekrytointin välineenä. Haastattelu löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 2.

Tämän työn päätavoite on kehittää toimeksiantajan asiakkaille tarjottavaa rekrytointiprosessia. Samalla tavoitteena on lisätä tekijän tietämystä rekrytoinnista ja sen onnistumiseen vaikuttavista seikoista.

## 2 REKRYTOINTI OSANA HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISTA

Ihmiset suunnittelevat, valmistavat ja kehittävät palveluja ja tuotteita. Henkilöstöstä riippuu koko yrityksen olemassaolo. (Strömmer 1999, 10.) Henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältää ne toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. Henkilöstöjohtamisen käytännön toimintamallit nojaavat henkilöstöpolitiikkaan. Henkilöstön hankinta, eli rekrytointi kuuluu osaksi henkilöstöpolitiikkaa. (Stömmer 1999, 14.) Henkilöstötoimintojen avulla varmistetaan, että yrityksen liiketoiminta sujuu riittävän, osaavan ja motivoituneen työvoiman avulla (Strömmer 1999, 16).

Oikeat henkilöt oikeilla paikoilla ovat tärkeimpiä yrityksen menestystekijöitä. Onnistunut rekrytointi on kaikkien etu. Työnantaja löytää työntekijän, joka on motivoitunut, osaava ja antaa parhaan panoksensa yrityksen hyväksi. Hakija saa työpaikan, jossa viihtyy, kokee osaavansa ja saa sopivasti haasteita. Työyhteisö saa jäsenen, joka sopii joukkoon ja jolla on annettavaa niin ammatillisesti kuin ilmapiirillisesti. Valitsematta jääneet hakijat kasvattavat itsetuntemustaan ja saavat uusia eväitä tulevaisuuden työnhakuun sekä itsensä kehittämiseen. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006, 9.)

Rekrytointiprosessin käynnistäminen ja läpivienti on aikaa vievää ja kallista. Kuitenkin yrityksen kannattaa hoitaa se hyvin ja huolella, koska virhevalinnat tulevat kalliimmaksi. Pelkästään välittömät kustannukset ovat helposti vuositasolla kaksi - kolme kertaa henkilön vuosiansioiden suuruiset. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73.) Kuluja kertyy itse rekrytointityön lisäksi mahdollisesti huonoista työsuorituksista, asiakastyytyväisyyden laskusta, työilmapiirin huononemisesta, esimiehen ajankäytöstä ja niin edelleen (Honkaniemi ym. 2006, 24). Hyvin hoidettu rekrytointi puolestaan voi tuoda organisaatioon positiivista kehitysvoimaa, parempaa toiminnan laatua ja asiakaspalvelua (Strömmer 1999, 243). Jokainen rekrytointi



on myös viesti muulle organisaatiolle ja asiakkaille siitä, mitä organisaatiossa arvostetaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 73).

Onnistunut rekrytointi voi tuoda uusia näkemyksiä työyhteisöön, lisätä vauhtia tiimin toimintaan ja saada aikaan uudenlaisen tekemisen meiningin (Markkanen 2005, 55). Ulkopuolelta palkattava uusi työntekijä tuo mukanaan joko tuoreen koulutustaustan varustamia ajantasaisia tietoja tai työkokemuksen kartuttamia taitoja ja näkemyksiä muiden organisaatioiden toiminnasta (Strömmer 1999, 244). Lisäksi hän tuo omat yhteistyöverkostonsa ja usein myös asiakkaita (Vaahtio 2005, 12). Uudella työntekijällä on alussa erityinen kyky arvioida tuorein silmin yrityksen toimintaa: hän näkee asioita samalla tavalla kuin asiakkaat tai muut yhteistyökumppanit (Strömmer 1999, 244). Hän osaa kyseenalaistaa totuttuja käytäntöjä ja hänellä saattaa olla uusia ideoita ja kehittämisajatuksia (Vaahtio 2005, 12). Nämä uudet näkemykset tulisi osata hyödyntää uudistumisen mahdollisuutena, eikä antaa uudelle tulokkaalle kritisoijan mainetta ja opettaa häntä vaikenemaan ja hyväksymään talon tavat. Sanotaan, että uusi työntekijä pystyy arvioimaan työympäristöä ja sen toimintaa ulkopuolisin silmin noin vuoden ajan. (Strömmer 1999, 244–245.)

## 2.1 Yrityskuvan luominen rekrytoinnissa

Yritysmielikuva on kokonaiskuva yrityksen toiminnasta, olemassaolosta ja olemuksesta. Se perustuu faktoihin, jotka jokainen tulkitsee ja lokeroi ja nämä tosiasiat kiteytyvät mielikuvaksi. Työnantajamielikuvassa kiteytyy sanoman vastaanottajan luoma käsitys yrityksestä työnantajana. Tämä käsitys koostuu tiedoista, kokemuksista, uskomuksista, jopa huhuista ja niiden varaan rakentuvista subjektiivisista tunnetason tekijöistä. (Markkanen 2005, 101–103.)

Samalla kun hoidetaan henkilöstön hankintaa, luodaan myös yritys- ja työnantajakuva. Taitamaton rekrytoija tahraa hetkessä yrityksensä julkikuvan. Tieto epäeettisistä keinoista ja asiaankuulumattomista kysymyksistä leviää kulovalkean tavoin ja syrjäyttää usein markkinointiviestinnän avulla luodun kuvan. Yritys voi joutua jopa oikeusprosessiin tai korvausvaatimukseen. Positiivisen yrityskuvan luomiseksi on koko ajan huomioitava, mitä hakijoille viestitään. Esimer-

kiksi rekrytointi-ilmoitusten luonne ja asiiasältö sekä rekrytoinnin määrä ja tiheys vaikuttavat yrityksen imagoon. Samoin siihen vaikuttaa tapa, jolla yritys ottaa vastaan ja kohtelee työntekijöitään sekä -hakijoitaan. (Strömmer 1999, 245; Vaahtio 2005, 13.)

Työmarkkinoilla on arvioitavina paitsi työnhakijat, myös tarjolla oleva työ, työehdot, työpaikka ja työnantaja. Erityisesti koulutetut hakijat ottavat tarkoin selvää yrityksestä ennen kuin hakevat paikkaa. Toisilla on valinnanvaraa ja he myös valitsevat. Yrityksen on tehtävä itsensä mahdollisimman haluttavaksi, jotta se saisi haluamansa kaltaista henkilöstöä. Onnistunut rekrytointi on siis tavallaan alkanut jo paljon ennen toimenkuvan määrittelyä; yritys on huolehtinut siitä, että sen maine on kunnossa. (Vaahtio 2005, 56–58.) Hyvämaineiset yritykset saavat aina enemmän hakijoita, myös korkeasuhdanteen aikana (Markkanen 2005, 98).

Kun rekrytointiprosessi on onnistunut, on yritys hyvän työntekijän hankinnan lisäksi pienin kustannuksin jakanut informaatiota tuotteistaan ja palveluistaan, markkinoinut, luonut hyvää yrityskuvaa ja hankkinut uusia asiakkaita ja kontakteja (Vaahtio 2005, 13).

## 2.2 Rekrytointi osana henkilöstöstrategiaa

Henkilöstöstrategiassa selvitetään vähintään tarvittavan henkilöstön määrä ja henkilöstölle asetettavat laadulliset vaatimukset. Siinä huomioidaan työpaikkojen määrän ja laadun kehitys sekä ennakoitavat muutokset työtehtävissä ja toimintaympäristössä. Strategia kertoo yrityksen arvoista, kulttuurista sekä tavoitteista ja päämääristä. Paitsi osaaminen, myös vaadittavat henkilökohtaiset ominaisuudet nousevat yhä tärkeämpään rooliin. Henkilöstöstrategia on jatkuvasti päivitettävä prosessi, jonka pohjalta määrittyy henkilöressurssien tarve. (Vaahtio 2005, 20.)

Henkilöstrategiassa voidaan huomioida sekä yrityksen ulkoista että sisäistä ympäristöä. Ulkopuolisista tekijöistä mietitään esimerkiksi, miten tiettyjen palvelujen ja tuotteiden kysyntä muuttuu tulevaisuudessa, vaikuttaako teknologian ke-

hitys tai lainsäädäntö yrityksen toimintaan, onko yhteiskunnan arvoissa nähtävissä muutoksia ja miten edellä mainitut seikat vaikuttavat työvoiman määrän tai laadun tarpeeseen. Sisäisestä ympäristöstä analysoidaan nykyisen henkilöstön ominaisuuksia sekä organisatorisia tekijöitä. Henkilöstöä arvioidessa kohteena on mm. määrä, ikärakenne, koulutusrakenne, kokemusrakenne, kehityskyky, yhteistyökyky, sitoutuneisuus jne. Organisatorisia tekijöitä ovat mm. organisaation koko ja elinkaaren vaihe, organisaation rakenne sekä organisaatiokulttuuri. (Kauhanen 2004, 22–24.)

Henkilöstöstrategia määrittää, mihin päämääriin henkilöstön avulla halutaan päästä. Henkilöstöstrategia antaa hyvin eväitä rekrytointia varten; se auttaa hahmottamaan tulevaisuuden tarpeita, eikä rekrytoinnissa palkata vain uusia työntekijöitä lähteneiden tilalle. Vaahtio kutsuu tämän tyyppistä rekrytointia aukon paikkaukseksi; haetaan henkilöä, joka on mahdollisimman samantyyppinen kuin pois lähtenyt. Tällä tavoin voidaan rekrytoida nopeammin, mutta ei hyödynnetä uusiutumisen mahdollisuutta. (Vaahtio 2005, 20, 32.)

Henkilöstösuunnittelun rooli on lähivuosina noussut erityisen tärkeäksi. Tämä johtuu siitä, että nyt eläköityvät ikäluokat ovat suuria. Lisäksi vuonna 2005 voimaan tulleen eläkeuudistuksen myötä varsinaiselle vanhuuseläkkeelle jäämisen ikä laski 65 vuoden iästä 63 vuoteen. Työntekijöiden syntymäajat ovat henkilöstöosastolla hyvin tiedossa, joten jos henkilöstösuunnittelu on ajan tasalla, ei tietyn avainhenkilön eläkkeelle siirtyminen pitäisi tulla yllätyksenä. (Markkanen 2005, 27–33.)

## 3 REKRYTOINTIPROSESSIN VAIHEET

Honkaniemen ym. mukaan rekrytointiprosessi voidaan jakaa seuraaviin osaluokkiin: Tehtävänkuvan ja valintakriteerien määrittäminen, hakuilmoitus, hakuaika ja tiedusteluihin vastaaminen, hakemusten käsittely, haastattelut, soveltuvuusarviointi, valintapäätös (tai päätös jatkaa hakuprosessia), työsuhteen solmiminen, perehdytys, seuranta ja henkilöstön kehittäminen. Prosessit eroavat toisistaan yrityskohtaisesti, mutta pääpiirteittäin vaiheet ovat monesti samankaltaisia. (Honkaniemi ym. 2006, 32–37.)

### 3.1 Tarpeen analysointi ja osaamiskartoitus

Rekrytointiprosessi on Honkaniemen ym. mukaan syytä aloittaa tarpeen analysoinnilla. Liian usein päädytään suoraan palkkaamaan uusi henkilö lähteneen tilalle kyseenalaistamatta tarvetta tai tehtävän määrittelyä. (Honkaniemi ym. 2006, 40–41.)

Organisaation tavoitteista ja toimintatavoista riippuu, miten paljon ja millaista väkeä ja osaamista tarvitaan. Millaisia persoonia organisaation tavoitteiden saavuttaminen edellyttää? Tehdäänkö oikeita asioita? Onko tehtäviä joita voidaan jättää pois, yhdistää tai siirtää muualle? Kun tarvekartoitus on tehty, esimies pystyy myös perustelemaan rekrytoinnin tarpeen. (Strömmer 1999, 243.)

Jo aikaisemmin esitelty henkilöstöstrategia avaa sen, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja miten paljon. On hyvä katsoa myös nykytilannetta ennen rekrytoinnin käynnistämistä. Osaamiskartoitus auttaa selvittämään, onko talossa jo valmiina sopivan osaamisen omaava henkilö. Kartoituksen kautta selvää onko uuden henkilön rekrytointi välttämätöntä, ja jos on, millaisia tietoja ja taitoja tällä tulisi olla, jotta se täydentäisi parhaalla mahdollisella tavalla nykyhenkilöstön osaamista. (Vaahtio 2005, 22.)

Osaamiskartoitus selvittää jäsennellysti, mitä työntekijä osaa, mitkä ovat hänen

vahvuutensa ja mitä osa-alueita hänen tulisi osaamisessaan kehittää, jotta se parantaisi tiimin, yksikön tai yrityksen tuloksellisuutta. Kartoituksella selvitetään osaamisen nykytaso ja määritellään myös tavoitetasot. Tavallisimpia tapoja tehdä kartoitusta on haastattelut ja itsearviointit, joskus myös vertaisarviointit. Tiimimäisessä työympäristössä on jonkin verran käytetty yksilöllisen arvioinnin sijasta tiimin osaamisen kartoitusta kokonaisuutena. (Vaahtio 2005, 23–26.)

Kartoituksen kautta voi nousta esille täysin uusia asioita henkilöstöstä. Työntekijöillä voi olla vaikkapa sellaista harrastuksen kautta hankittua osaamista, mikä ei nykyisessä työnkuvassa ole tullut lainkaan esille, eikä työnantajalla näin ollen ole ollut siitä aavistustakaan. (Vaahtio 2005, 26.) Kun tätä käyttämätöntä potentiaalia päästään hyödyntämään, uskon että työntekijänkin motivaatio lisääntyy, kun hän voi käyttää erityistaitojaan työssään.

Esko Kilven mukaan työ on tuloksellista vain vuorovaikutuksessa. ”Yhden henkilön osaamisella tai ominaisuuksilla ei ole paljonkaan merkitystä. Tulos syntyy aina yhteisössä”. (Tietotekniikan toimialakatsaus 2008, 13.) Tavoitteena ei tulisi olla saada yhteen joukkoa sinällään parhaita yksilöitä, vaan asiantuntijoita, jotka saavat esiin toinen toisistaan parhaat ominaisuudet. Yksilökeskeisestä kilpailusta tulisikin päästä eroon ja kohti yhteistyön korostamista toimintamallina, sekä arvioinnin perusteena yrityksissä. (Kilpi 2000, 31.) Tähän nojaten on mielestäni erittäin tärkeää huomioida rekrytoinnissa myös työntekijän soveltuvuus työyhteisöön. Rekrytointia tehtäessä on huomioitava työskentely-ympäristö, johon kuuluu fyysisen ympäristön ja työkavereiden lisäksi yrityksen toimintakulttuuri, kilpailutilanne, asiakkaat, sidosryhmät ja arvot (Markkanen 2005, 73). Rekrytointia ulkoistettaessa tämä on mielestäni haastavaa ja henkilöstöpalveluyrityksen on kiinnitettävä erityistä huomiota näiden seikkojen selvittämiseen ja sisäistämiseen.

Rekrytoinnissa tulee kiinnittää huomiota organisaation ja hakijan arvojen yhteensopivuuteen. Jos ihminen joutuu työskentelemään organisaatiossa, jonka arvot eivät sovi yhteen hänen omien arvojen kanssa, hän turhautuu ja hänen suorituksensa ovat heikkoja. (Drucker 2000, 198.) Sitä vastoin voimakkainta sitoutumista syntyy, kun työntekijä kokee organisaation tarkoituksen, arvot ja tavoitteet itselleen läheisiksi ja sellaisiksi, että ne heijastuvat myös organisaati-

on käytännön toiminnassa. Tällöin työntekijä on sitoutunut tunteillaan ja haluaa olla mukana toteuttamassa organisaation tulevaisuutta. Tunteillaan sitoutunut työntekijä haluaa panostaa osaamiseensa, on motivoitunut ja kantaa henkilökohtaista vastuuta omasta työstään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 27.)

### 3.2 Tehtävänkuvaus ja valintakriteerit

Tarve- ja osaamiskartoituksen jälkeen laaditaan tehtävänkuvaus. Tehtävänkuvaus on oltava houkutteleva mutta todenmukainen ja tarkka. On erityisen tärkeää, että työnantaja ei ole liian myyntihenkkinen, vaan antaa totuudenmukaisen kuvan työtehtävästä. Kaunistelemisesta ja liioista lupauksista seuraa vain pettymyksiä. (Honkaniemi ym. 2006, 41.) HENRY ry:n ja Työterveyslaitoksen jäsenkyselyn mukaan yleisin syy epäonnistuneisiin rekrytointeihin on uuden työntekijän väärät odotukset (Hammarsten 2010).

Markkanen esittää, että tehtävänkuvaa määritettäessä on otettava huomioon kuvauksen realistisuus, selkeys, kattavuus ja pelkistäminen. *Realistisuudella* tarkoitetaan, että kuvauksen ei saa olla ylioptimistinen ja tulee hakea sellaista, mitä on mahdollista löytää. *Selkeydellä* tarkoitetaan, että vaatimukset eivät saa olla keskenään ristiriitaisia. Kuvauksen perusrungon tulee olla sellainen, että ehdokas tietää mitä häneltä odotetaan. *Kattavuus* toimenkuvan analysoinnissa edellyttää eri tekijöiden riittävän laajaa huomioimista. Kiire on pahin uhka kattavuudelle; ei ehditä ottaa kaikkia näkökulmia huomioon. *Pelkistäminen* on tärkeää siksi, ettei kriteerejä voida luetella määrättömästi, vaan ne on saatava tärkeysjärjestykseen ja jäsennettävä siten, että kokonaiskuva muodostuu johdonmukaiseksi. (Markkanen 2005, 71–72.)

Tehtävänkuvan määrittämisestä on hyötyä myös rekrytoinnin jälkeen. Siihen voidaan nojata palautekeskusteluissa ja muussa seurannassa. Jos esimies ei voi osoittaa sanatarkasti tehtävän sisältöä ja omia odotuksiaan, on hänen vaikea nojautua näihin seikkoihin myöhemmin. Perehdyttäminen on tehokkaampaa, kun valitulle työntekijälle voidaan selkeästi ilmaista, mitä häneltä odotetaan ja mitä puolia hänen osaamisessaan erityisesti arvostetaan. Kuvauksen pohjalta luodaan myös arvioinnissa käytettävät kriteerit. Jos käytetään ulkopuolista

apua rekrytoinnissa, on erityisen tärkeää, että kuva tehtävästä, sen luonteesta ja vaatimuksista on kaikille osapuolille selkeä. Selkeästi laadittujen kriteerien avulla on myös myöhemmin helpompi perustella valintapäätöstä valitsematta jääneille ehdokkaille ja ylemmälle johdolle. (Honkaniemi ym. 2006, 41–45.)

Valintakriteerit määrittävät, mitä osaamista, taitoja ja valmiuksia kyseisessä tehtävässä menestyvällä henkilöllä pitää olla. Selkeästi määritetyt kriteerit auttavat suuntaamaan huomiota oikeisiin asioihin ja tekemään vertailua ehdokkaiden välillä niihin nojaten. Valintakriteerit voivat olla ammatillisia tai henkilökohtaisia valmiuksia. Ammatillisia valmiuksia ovat esimerkiksi jokin koulutus tai työkokemus. Henkilökohtaisia valmiuksia ovat esimerkiksi paineensietokyky, kokonaisuuksien hallinta, tunnollisuus, organisointikyky ym. henkilön luonteeseen ja työskentelytapaan liittyvät valmiudet. Ammatillisia valmiuksia pystyy arvioimaan melko hyvin CV:n ja työhaastattelun pohjalta, henkilökohtaisten valmiuksien arviointiin käytetään usein soveltuvuustestejä ja myös ulkopuolista rekrytointiapua. (Honkaniemi ym. 2006, 43–45.)

### 3.3 Hakuilmoitus ja hakukanavien valinta

Seuraavaksi valitaan kanavat, mitä kautta työvoimaa haetaan, eli missä ilmoitus avoimesta paikasta julkaistaan. Kanavan valinnassa kannattaa ottaa huomioon kohderyhmä, eli missä se tavoitetaan parhaiten. Erilaisia kanavia työvoiman hakuun ovat mm. sanomalehdet, internetsivustot, ammattilehdet, opiskelijoiden sähköpostilistat, rekrytointimesut, radio ja televisio jne. (Honkaniemi ym. 2006, 46.)

Eri hakukanavissa on omat etunsa. Esimerkiksi internet on työnantajan ja – hakijan nopeassa yhteensaattamisessa ylivoimainen muihin välineisiin verrattuna. Lisäksi se on taloudellinen vaihtoehto. (Markkanen 2005, 13–16.) Internetin rekrytointipalvelusivustot tarjoavat myös monipuolisemman tavan löytää työntekijöitä; työnantaja voi ilmoituksen jättämisen lisäksi selata CV-tietokannasta sopivia henkilöitä tai asettaa hakuvahdin päivystämään (Markkanen 2005, 88). Lehti-ilmoituksen funktio puolestaan painottuu yritysmielikuvan vahvistamiseen (Markkanen 2005, 16). Lisäksi se tavoittanee muita kanavia paremmin asian tuntijat ja johtajat. Todelliset osaajat eivät useinkaan selaile paikanhakumieles-

sä internetiä, satunnaisesti silmiin osunut lehti-ilmoitus voi sen sijaan kiinnostaa. (Vaahtio 2005, 44.)

Hyvästä ilmoituksesta löytyy:

- lyhyt kuvaus työnantajaorganisaatiosta ja yksiköstä (lisäksi mahdollinen organisaation nettisivujen osoite, mistä löytyy lisätietoa)
- tehtävänimike/asema
- tehtävän vastuualueet, tärkeimmät asiat tehtävän sisällöstä
- ehdottomat vaatimukset ja keskeiset lisätoiveet tehtävän hoitamiseksi (ominaisuudet, osaaminen, työkokemus, koulutus)
- erityisvaatimukset (esim. matkustusvalmius tai oma auto)
- työpaikan sijainti
- mitä organisaatio tarjoaa; miksi kannattaa hakea
- tulevaisuuden näkymät (esim. etenemismahdollisuudet tai määräaikaisuuden vakinaistaminen)
- millaisia hakemuksia halutaan (hakemus, ansioluettelo, todistusjäljennökset, palkkatoive)
- miten ja minne hakemukset toimitetaan
- hakuajan päättymisen
- kuka antaa lisätietoja (yhteystiedot ja milloin voi ottaa yhteyttä) (Honkaniemi ym. 2006, 47).

Hakuilmoitus ei saa sisältää viittauksia ikään, sukupuoleen, etniseen taustaan tai muuhun vastaavaan seikkaan. Suorien ilmausten sijaan kiertoilmausten käyttö ei ole kiellettyä. Esimerkiksi ”Tule nuorekkaaseen joukkoomme” tai ”Sinulla on tuore tutkinto ja muutaman vuoden työkokemus” luovat mielikuvan nuoresta ikäluokasta, vaikka asiaa ei sanota suoraan. (Vaahtio 2005, 135–136.)

Hakuilmoitus on ensimmäinen hakijat tavoittava ja näin ollen yritysimageeseen vaikuttava vaihe. Markkinoinnillinen näkökulma kannattaa ottaa huomioon. Monet yritykset ovat sitä mieltä, että imagon luominen on työnhakuilmoituksen yhtä tärkeä funktio kuin työntekijöiden löytäminenkin ja joskus työnhakuilmoitukset ovatkin suhteettomankin näyttäviä ja informatiivisia suhteessa haun kohteena olevaan työpaikkaan. (Strömmer 1999, 252–253.)



### 3.4 Haku aika ja tiedusteluihin vastaaminen, hakemusten käsittely

Haku aikaan ja tiedusteluihin vastaamiseen kannattaa varata aikaa vähintään kaksi viikkoa. Ehdokkaiden kysymyksiin vastaamiselle on myös hyvä määrittää tapa ja ajankohta ja ilmoittaa ne ilmoituksessa. "Emme vastaa kyselyihin" -linja saattaa antaa huonon kuvan yrityksestä. Lisäksi etukäteiskysely on keino työnhakijoille selvittää, onko paikka kiinnostava ja juuri hänelle sopiva. Näin ollen sopimattomia hakijoita karsiutuu ja aikaa säästyy myöhemmästä vaiheesta. (Honkaniemi ym. 2006, 33, 50–51.)

On syytä miettiä jo rekrytointiprosessin määrittelyn yhteydessä peruslinjaukset siihen, miten yhteyshenkilöksi mainittu henkilö toimii. Ei pidä ylimyödä tehtävää, puhua ympärilyöreitä, tai jättää jotain oleellista mainitsematta. Täten hakijajoukko muotoutuu mahdollisimman oikeaksi ja säästyy aikaa, kun ei tarvitse läpikäydä turhia hakemuksia. Yhteyshenkilön on myös uskallettava sanoa ääneen, mikäli tiedustelijan ei kannata hakea tehtävää. (Valvisto 2005, 37.)

Hakemuksiin tutustumisessa ja niiden luokitteluissa hyvin määritellyt kriteerit ovat taas apuna (Honkaniemi ym. 2006, 51). Hakemusten jaottelu haastatteluun kutsuttaviin ja ei-kutsuttaviin on raain vaihe, koska siinä jaottelu tehdään ainoastaan paperin perusteella, eikä hakija itse pääse puolustamaan itseään. Hakemuksia luokiteltaessa jako perustuu ennen kaikkea hakijan nykyiseen statukseen, uran integriteettiin sekä niihin koulutuksellisiin ja kokemuspohjaisiin kriteereihin, jotka rekrytointi-ilmoituksessa on esitetty. Henkilökohtaisten ominaisuuksien kuvailu hakemuksissa on osaltaan myyntiä, joten persoonallisuuden arviointi jää enemmän haastatteluvaiheeseen. Hakemusten sisällön lisäksi niiden perusteellisuus, huolellisuus, pintapuolisuus, rönsyilevyys jne. herättävät hypoteeseja, joita haastattelijat selvittää tapaamisessa. (Markkanen 2008, 30–31.)

Kun valinnat haastatteluihin kutsutuista on tehty, on syytä ilmoittaa myös niille hakijoille, jotka eivät tule valituksi. Tämä on tärkeää hyvän yrityskuvan antamisen kannalta. Ehdokkaiden informointi eri vaiheissa on tärkeää. Asianmukaises-

ta viestinnästä huolehtiminen prosessin aikana edesauttaa sitä, että valitsematta jääneet hakijat kiinnostuisivat kuitenkin organisaatiosta jatkossa, esimerkiksi jossain tulevassa haussa. (Honkaniemi ym. 2006, 50–53.)

### 3.5 Haastattelu

Haastattelijan tulee keskittyä haastatteluun hyvin ja valmistautua siihen huolellisesti. Valmistautuminen edellyttää ehdokkaiden hakemuksiin tutustumisen lisäksi toimenkuvan, työtilanteen ja valittavan henkilön välisen suhteen tarkastelua ja hypoteesien tekoa. Valmistautumisen kautta muotoutuu toimintamalli, joka ohjaa haastattelijan työtä varsinaisessa tiedonkeruuvaiheessa. Aktiivinen, motivoitunut haastattelija löytää oleellisen tiedon olemalla haastattelussa tarkkana, avoimena ja vastaanottavaisena. Usein esimies on itse kiireinen ja joutuu suorittamaan rekrytointihaastatteluja lyhyellä valmistautumisella muun työn ohessa. Tämä onkin yksi syy ulkoistaa osa rekrytointiprosessista. (Markkanen 2008, 82–83.)

Laitinen nostaa esille myös ajatuksen, että työhaastatteluun tulisi esimiehen lisäksi osallistua jo organisaatiossa työskentelevän kollegan. Kun kollega osallistuu haastatteluun ja päätöksentekoon, voi tämä lisätä hänen omaa sitoutumistaan organisaatioon. Sitoutuminen lisääntyy, koska haastattelussa mukana ollut tuntee olevansa vastuussa organisaatiolle valinnan onnistumisesta ja uudelle henkilölle siitä, että organisaatio vastaa hänen tarpeisiinsa. Lisäksi ”kasvatin” kehityksen seuraaminen ja tukeminen lienee mielenkiintoista. (Laitinen 2004, 64.)

#### 3.5.1 Ilmapiirin luominen

Haastattelijan käyttäytyminen sanelee haastattelun ilmapiirin. Haastateltava todennäköisesti jännittää jonkin verran, vaikka hänellä olisikin paljon kokemusta työhausta. Haastattelija voi omalla olemuksellaan vähentää jännitystä ja luoda näin hakijalle tilaisuuden tuoda parhaat puolensa esiin. Jännittynyt ilmapiiri ei

palvele ketään. Keskustelun voi aloittaa vaikka pienellä small talkilla, jolloin haastateltava saa alkuun sanoa jotain sellaista, minkä hän todella hallitsee. (Vaahtio 2007, 84–85.)

Kun sitten päästään varsinaiseen haastatteluosuuteen, on tärkeää edelleen muistaa antaa haastateltavalle tilaa, eikä keskittyä omaan käyttäytymiseen tai omaan rooliin. Varsinkin kokemattomat haastattelijat voivat tehdä haastattelun tavalla, joka ei täydellä teholla suuntaa tavoitteen toteuttamiseen, eli ammattimaisen ja asianmukaisen arvioinnin tekemiseen kyseessä olevaa tehtävää peilaten. Sivuraitelle ajautuminen johtuu usein siitä, että haastattelijalla jakaa huomiota muihin asioihin kuin arviointiin, kuten sosiaaliseen seurusteluun, haastattelijan omaan esiintymiseen, huolehtimiseen haastateltavan viihtymisestä tai muiden asioiden ajatteluun. (Niitamo 2001, 23–25, 76–77.)

### 3.5.2 Haastattelu käytännössä

Haastattelun kautta esimiehen tehtävä ei ole kaiken mahdollisen selvittäminen, vaan löytää avoimeen tehtävään kriteerien mukainen henkilö. On siis osattava kysyä ja selvittää oikeat asiat. Joitain asioita, kuten oma-aloitteisuutta tai sosiaalisuutta ei voi kysyä suoraan, vaan täytyy keksiä millä muulla tavalla nämä voidaan selvittää. Kukaan ei varmasti sano työhaastattelussa olevansa laiska, työhön tarttumaton tai epäsosiaalinen. Haasteellista on juuri erottaa ehdokkaasta se, mitä hän todella on. Ehdokkaat pyrkivät antamaan itsestään parhaan mahdollisen kuvan saadakseen paikan, ja sortuvat helposti jopa huomaamattaan kaunistelemaan totuutta. (Markkanen 2008, 19–21.)

Haastattelijalla tekee johtopäätöksiä ehdokkaan kyvykkyydestä paitsi aikaansaannosten, koulutuksen ja työhistorian pohjalta, myös ehdokkaan tavasta olla vuorovaikutuksessa, ilmaista mielipiteitään ja suoriutua haastattelutilanteesta. Tapaamisen aikana haastattelijalla rakentaa vielä yksittäisiä ominaisuuksia laajalaisempaa kuvaa; onko tämä henkilö juuri oikea meille? Sopiiko hän meidän organisaatioomme, arvoihimme, työyhteisöön, johtamiskulttuuriin ja niin edelleen. (Markkanen 2008, 38–39.)

Markkasen mukaan haastattelija arvioi neljää suurta kokonaisuutta ehdokkaista; ammatillista osaamista, persoonallisuutta, motivaatiota ja henkilökemiaa. Ammatilliseen kompetenssiin lukeutuu koulutus ja työkokemus. Henkilön työuran pituudesta riippuen on jompikumpi pääosassa. (Markkanen 2008, 44–47.) Persoonallisuuden tutkiminen on haastava tehtävä. Rekrytointihaastattelu on vain pieni sipaisu ihmisluonteesta, mutta keskittymällä vihjeisiin ja välähdyksiin, jotka kuvaavat ehdokkaalle tyypillistä tapaa tuntea, ajatella, tahtoa, suhtautua eri asioihin, käsitellä palautetta, on haastattelijalla mahdollisuus saada jonkinlainen käsitys ehdokkaasta ihmisenä. (Markkanen 2008, 53–55.)

Haastattelija haluaa saada käsityksen siitä, onko ehdokas hakemassa paikkaa tosissaan. Hän haluaa myös selvittää, mistä asioista hakija on kiinnostunut, mikä hänet sytyttää, miten häntä pitää palkita ja johtaa, jotta hän viihtyisi, sitoutuisi ja täyttäisi paikkansa, jos hänet valitaan. Halutaan selvittää, motivoivatko häntä ne seikat, joita tämä työpaikka tarjoaa, ja onko esimerkiksi johtamiskulttuuri kyseisessä organisaatiossa sen tyyppistä, että hakijan motivaatio pysyy jatkossakin yllä. (Markkanen 2008, 61–62.)

Henkilökemia on vaikeasti selitettävä termi. Se on samalla aaltopituudella olemista, arkikielessä sitä, että ihmisillä "synkkaa" keskenään. Kysymys on ilmapii-ristä, tunteista ja tunnelmista, jotka heijastuvat kahden ihmisen kohtaamistilanteeseen. Ensimmäisen mielikuvan synnyssä vaikuttaa paljon tiedostamattomat tekijät. Ensivaikutelman ja henkilökemian merkitystä ei voi sivuuttaa, vaikka se ei välttämättä olekaan järjellä selitettävissä. Se voi olla päätöksenteon viimeinen niitti, jos muut kriteerit täyttyvät riittävästi. On mukavampi tehdä yhteistyötä sellaisen riittävän pätevän henkilön kanssa, jonka kanssa on helppo työskennellä ja tulla toimeen, kuin sellaisen joka on erittäin pätevä mutta hankala. Toimimaton henkilökemia on esimiehelle pätevä syy pudottaa ehdokas jatkosta, vaikka se saattaa kuulostaakin epärealistiselta. Kuitenkaan työnantajan ei kannata valita työyhteisöön sopimattomalta tuntuvaa henkilöä, koska se voi aiheuttaa turhaa ristiriitaa myös muiden työntekijöiden kesken. (Markkanen 2008, 63–65.)

HENRY ry:n ja Työterveyslaitoksen teettämän jäsentutkimuksen mukaan henkilökemioiden toimimattomuus tai uuden henkilön sopimattomuus organisaation

kulttuuriin ja arvoihin on neljänneksi yleisin syy rekrytointin epäonnistumiseen. Vastaajat olivat törmänneet rekrytoitujen omaperäisiin toimintatapoihin, henkilökohtaisiin ongelmiin ja sitoutumisen puutteeseen. (Hammarsten 2010.)

### 3.5.3 Haastattelutekniikat

Haastattelemisen jaetaan perinteisesti kahteen päätekniikkaan: strukturoimattomaan eli vapaamuotoiseen ja strukturoituun eli jäsenneltyyn haastatteluun. Vapaamuotoinen haastattelutekniikka on perinteinen ja vielä nykyäänkin yleisempi vaihtoehto, jossa haastattelu etenee spontaanisti ilman ennalta suunniteltua kaavaa. Kysymysten asettaminen, esitystapa ja tulkinta eivät rakennu minikään etukäteen sovitun systematiikan varaan, vaan ne pohjautuvat haastattelijan intuition. Vapaamuotoinen haastattelu perustuu tasaveroiseen ja vapaasti etenevään vuorovaikutukseen ja antaa haastateltavalle mahdollisuuden tuoda esiin omaa persoonallisuuttaan. Monesti tätä haastattelutapaa suosivat luottavat hyvin omaan ihmistuntemukseensa ja tekevät päätelmiä oman tuntuman pohjalta haastateltavan kanssa jutellessaan. Tunnekeemia saattaa saada liian suuren vallan päätöksenteossa. (Niitamo 2003, 27–29.)

Strukturoidussa eli jäsenneytyssä haastattelussa edetään yhtenäisen ja toistuvan kaavan mukaisesti käyttämällä tyypillisesti hyväksi ns. haastattelurunkoa siten, että samat kysymykset esitetään johdonmukaisesti kaikille ehdokkaille. Jäsenneytyksen haastattelun etuja on haastateltavien vertailukelpoisuus, sekä myös eri haastattelijoiden tekemien haastattelujen vertailukelpoisuus. Toinen tärkeä etu on perusrutiinin tai protokollan muodostuminen. Haastattelijalla vapauttaa huomionsa jatkuvasta, haastatteluenergiasta ja -huomiota vievästä kysymysten keksimisen huolesta sinne, missä sitä enemmän tarvitaan, eli haastateltavan kuuntelemaan ja havainnointiin. Jäsentämisellä varmistetaan myös se, että kaikki tärkeät ja pakolliset asiat tulevat todella käsitellyksi. Strukturoitua haastattelutekniikkaa käytettäessä on kiinnitettävä huomiota siihen, että ilmapiiri pysyy hyvänä, eikä tilanteesta tule jäykkää, etukäteen luotujen teknisten sääntöjen toteuttamista ja kalseaa vuorovaikutusta. (Niitamo 2003, 31–33.)

Kuten hakemusvaiheessa, myös haastattelussa ehdokas yrittää monesti miellyt-

tää haastattelijaa ja vastata kysymyksiin niin kuin on kannattavaa vastata. Ehdokkaan saattaa olla helpompi kaunistella vastauksia kysyttäessä suljettuja kysymyksiä, kuten "työskenteletkö mieluummin yksin vai tiimissä? Miten reagoit kiireeseen? Miten sinulta sujuu yksityiselämän ja työn yhteensovittaminen?". Näihin kysymyksiin ehdokas on voinut valmistautua etukäteen ja hänelle tulee heti mieleen, mitä niihin kannattaa vastata. Avoimet kysymykset ovat laajempia; "Kertoisitko nykyisestä vastuualueestasi? Kuvaile itseäsi esimiehenä. Millainen on sinun tapasi hoitaa kehityskeskustelut?". Avoimien kysymysten kautta ehdokasta ei suunnata suoraan tiettyyn "oikeaan" vastaukseen. (Markkanen 2008, 118–119.)

Myös niin kutsutun tilannehaastattelun, eli Lathamien mallin kautta voidaan saada todenmukaisempia vastauksia. Siinä pyydetään ehdokasta kertomaan, miten hän käyttäytyisi erilaisissa kuvitelluissa työtilanteissa, "Mitä tekisit jos...?". Tarkoituksena on kohdentaa kysymykset niihin tilanteisiin, jotka tulevassa työssä ovat keskeisimpiä. Janzin malli, eli toiminnankuvaus-haastattelu tarkoittaa puolestaan sitä, että haastateltavaa pyydetään kuvaamaan todellisuudessa tapahtunutta toimintaansa tilanteessa, joka muistuttaa haastateltavan esittämiä, kohdettävästä löydettyjä ongelmaratkaisutilanteita. (Niitamo 2001, 34.)

#### 3.5.4 Haastattelu työsuhteen perustana

Haastattelun kautta saadaan paitsi tietoa valinnan pohjaksi, myös valittujen henkilöiden kohdalla tietoa tulevaisuutta varten. Opitaan tietämään, mikä juuri näitä työntekijöitä motivoi, miten heitä tulee johtaa, miten paljon he tarvitsevat tukea ja palautetta ja niin edelleen. Esimies ei arvioi haastateltavaa pelkästään suhteessa staattiseen neutraaliin työnkuvaan, vaan myös suhteessa itseensä, omiin periaatteisiinsa, asenteisiinsa ja toimintatapoihinsa. Usein pelätään, että esimies valitsee itsensä kaltaisia henkilöitä, mutta enemmänkin tulisi pelätä sitä, ettei hän ota riittävästi huomioon omaa persoonallisuuttaan ja johtajuuttaan, vaan pyrkii fiktiiviseen objektiivisuuteen. (Markkanen 2008, 97–103.)

Mikäli rekrytointi ulkoistetaan, ei se tarkoita sitä, että esimies tulisi jättää täysin ulkopuolelle. Markkasen mukaan esimiehen tulisi hyödyntää ulkopuolisen teke-

mää arviota näkemyksenä, joka hänen on tulkittava ja nähtävä oman johtamisensa ja arvomaailmansa kautta. Esimiehen tulee aina tehdä viimeinen päätös. (Markkanen 2008, 97–103.)

### 3.6 Soveltuvuusarviointi

Henkilö, joka omaa hyvän esiintymistaidon ja puhelahjat kykenee usein peittämään osaamattomuutensa liian hyvin. Liian hyvä esiintymistaito ja puhelahjat nousevat toiseksi yleisimmäksi syyksi virherekrytointeihin. (Hammarsten 2010.) Tämä puoltaa mielestäni juuri soveltuvuuskokeiden ynnä muiden testien lisäämistä rekrytointiprosesseihin. Varsinkin vastuullisiin tehtäviin, kuten johtotehtäviin rekrytoidessa olisi hyvä päästä näkemään ehdokas oikeassa työssä tai simuloimaan erilaisia työtilanteita.

Soveltuvuusarvioinnilla eli henkilöarvioinnilla tarkoitetaan asiantuntijan tekemää tutkimusta yksittäisistä henkilöistä työorganisaatiossa. Tutkimus tehdään tähän tarkoitukseen kehitetyillä, systemaattisilla menetelmillä. Näiden menetelmien avulla pyritään arvioimaan tai ennustamaan henkilön työssä suoriutumista tai kehittymistarpeita tutkimalla hänen ajatteluaan, kykyjään, ominaisuuksiaan, osaamistaan, toimintamalleja tai muita käyttäytymistäipumuksia. Tuloksia käytetään hyväksi päätöksenteossa esimerkiksi rekrytointitilanteessa. (Honkanen 2005, 12–16.)

Henkilöarvioinnissa käytettävien menetelmien tulee olla kehitetty siihen tarkoitukseen, jossa niitä käytetään. Menetelmän sisältö, rakenne ja käytötapa tulee tarvittaessa osata kuvata niin, että sitä pystyisi käyttämään joku toinen arvioija. (Honkanen 2005, 12–16.) Ammattitaitoinen arvioija olettaa, että saadut tulokset kuvaavat ja ennustavat henkilön suoriutumista vain tietyllä todennäköisyydellä. Virhemahdollisuuksien todennäköisyyttä pienennetään käyttämällä useita rinnakkaisia, mutta erityyppisiä arviointimenetelmiä, sekä huolehtimalla aina sekä arvioijan, että menetelmien luotettavuudesta ja pätevyydestä. (Honkanen & Nyman 2001, 59–60.) Minimivaatimus on, että tutkimukseen tulee sisältyä ainakin haastattelu ja yksi tai useampia haastattelusta riippumattomia arviointimenetelmiä (Honkanen 2005, 12–16). Tämän työn tilaajayrityksessä psykologin päte-

vyyttä vaativat arvioinnit teetetään ulkopuolisella yhteistyökumppanilla. Kuitenkin esimerkiksi inventaareja (kts. 3.6.1) voidaan teettää ilman ulkoistamista.

Lainsäädännön mukaan työhönottoon, työhönsijoitteluun, ura-ohjaukseen, potentiaaliarviointiin, koulutukseen ja valmennukseen tarkoitettavassa henkilöarvioinnissa tulee kerätä tietoa vain sellaisista asioista, joiden voidaan perustella olevan tarpeellisia asianomaisen työn tekemisen kannalta. Kysymystä siitä, mikä on tarpeellista ja mikä ei, on kuitenkin vaikeasti rajattavissa. Toinen henkilöarviointia ohjaava tärkeä periaate koskee arviointiprosessissa syntyvien tietojen käsittelyä ja säilyttämistä. Henkilöä koskevat tiedot tulee säilyttää turvallisesti ja luottamuksellisesti, eikä ulkopuolisella ole niihin tarkistusoikeutta ilman arvioidun antamaa suostumusta. (Niitamo 2003, 130–131.)

Henkilöarvioinnissa ensimmäinen vaihe on tavoitteiden määrittely. Arviointikon-sultin on tehtävä toimeksiantajan kanssa organisaatio- ja tehtäväanalyysi. Niissä käydään läpi työhön liittyvät haasteet, vaatimukset ja tehtävät. Lisäksi toimeksiantajan kanssa selvitetään, mihin konkreettiseen tarpeeseen arviointia käytetään? Miten arviointia käytetään päätöksenteossa, johtamisessa ja toiminnan suunnittelussa? Mitä lisäarvoa tai hyötyä henkilöarviointi voisi tuottaa päätöksentekotilanteeseen? (Honkanen 2005, 54–57.)

Kun tavoitteet on määritetty, määritellään arviointikriteerit. Ne kuvaavat sellaisia ominaisuuksia, valmiuksia, taitoja, osaamista tai kompetensseja, joita tehtävässä suoriutumisessa tarvitaan tai vaaditaan. Kriteerejä valitessa on otettava huomioon myös niiden mitattavuus, sisältö, erottelukyky, määrä ja tärkeys, sekä käyttökelpoisuus raportoinnissa. (Honkanen 2005, 45, 65, 263.)

Kriteerien valinnan jälkeen valitaan arviointimenetelmät. Menetelmien tulee olla tavoitteiden kannalta mahdollisimman tarkoituksenmukaisia ja luotettavia. On varmistuttava siitä, että määritellyt arviointikriteereitä arvioidaan riittävän kattavasti. Jokaista kriteeriä tulee arvioida vähintään kahdella toisestaan riippumattomalla menetelmällä. (Honkanen 2005, 70.)

Arvioitavia tulee informoida ennen arviointeja; kertoa arvioinnin suorittamisesta, perustella sen tarpeellisuus ja se, mihin tietoja käytetään. Tapa, jolla ar-



vioitavaa informoidaan, on tärkeä sekä työnantajaimagon, että arviointiin tulevan henkilön motivaation ja oikean asennoitumisen kannalta. (Honkanen 2005, 54–57.)

### 3.6.1 Erilaiset soveltuvuustestit

Testimenetelmät voidaan jakaa kyky-, persoonallisuus- ja työskentelytyylejä mittaaviin testeihin. Kykytesteissä tavallisesti tarkastellaan henkilön maksimaalista kapasiteettia eli sitä, mihin hän parhaimmillaan yltää. Persoonallisuusteisteissä kiinnostuksen kohteena on henkilön tyypillinen käyttäytyminen erilaisissa tilanteissa. Työskentelytyylejä testatessa voidaan analysoida vaikkapa henkilön johtamis- tai oppimistyyliä. (Niitamo 2003, 44–46.)

*Inventaareilla* kartoitetaan henkilön persoonallisuutta tai käyttäytymistä yleensä melko suorilla kysymyksillä tai väittämillä. Väittämät koskevat henkilön omia näkemyksiä ja käsityksiä itsestään, asenteistaan, toiminnastaan ja tuntemuksistaan. Vastausvaihtoehdot ovat rajattuja. (Honkanen 2005, 118.)

*Projektiivisissa menetelmissä* henkilöitä pyydetään reagoimaan ärsykkeisiin, jotka ovat kompleksisia tai monitulkintaisia. Ollaan kiinnostuneita henkilön yksilöllisestä tavasta lähestyä tilannetta. Osa kokee projektiiviset menetelmät vaikeiksi, koska niissä ei liikuta pelkästään faktojen maailmassa. Tämän vuoksi on tärkeää luoda turvallinen ilmapiiri ja informoida ehdokkaita hyvin ennen menetelmän käyttöä. Toisaalta nämä menetelmät simuloivat tietyllä lailla epävarmuutta herättäviä tilanteita ja työelämän oikeaa arkea. (Honkanen 2005, 134.) Tunnetuimpiin projektiivisiin menetelmiin kuuluu Rorschachin musteläiskätesti, jossa ehdokkaalle näytetään kuvia, jotka eivät suoranaisesti esitä mitään yhtä konkreettista asiaa, vaan niissä voi nähdä useita asioita. Vastaajaa pyydetään kertomaan, mitä hän kussakin taulussa voisi nähdä. (Honkanen 2005, 136–137.)

*Kykytesteiksi* sanotaan erilaisia lahjakkuuden osa-alueita mittaavia, usein ajallisesti rajattuja testejä. Tällaisia ovat esimerkiksi erityyppiset matemaattista, verbaalista ja teknistä lahjakkuutta tai muistia, käsitteellistä päättelykykyä, havain-

tokykyä tai motorista koordinoitukykyä mittaavat testit.(Honkanen 2005, 137–138.) Sekä Honkasen että Niitamon mukaan älyllisen kyvykkyyden testitulokset ovat tutkimuksissa usein kärkipäässä työsuoriutumista ennustettaessa. Niiden kehittämiseksi ja luotettavuuden varmistamiseksi on tehty paljon tieteellistä tutkimusta. (Niitamo 2003, 50–51; Honkanen 2005, 139.)

*Työnäytteessä* annetaan kirjaimellisesti näyte työtoiminnasta; esimerkiksi kursisihteerin tehtävänä voi olla kurssiesitteen tekeminen annetun materiaalin pohjalta. Näissä menetelmissä on monia etuja liittyen niiden läpinäkyvyyteen, motiivisuuteen ja kykyyn ennustaa työmenestystä. Työnäytteillä voidaan mitata selaista, mitä millään muulla menetelmällä ei voisi luotettavasti mitata. (Honkanen 2005, 149.)

*Simulaatioissa* jäljitellään todellista työtehtävää. Tyypillisiä simulaatioita on vaikkapa asiakaspalvelutilanteen harjoittelu, jossa arvioija näyttää asiakasta, tai ryhmätyösimulaatio, jossa ryhmä saa toteutettavakseen jonkin tehtävän ja arvioija tarkkailee henkilöiden ryhmässä käyttäytymistä. Tyypillinen on myös postikorisimulaatio, jossa arvioitava saa erilaisia materiaaleja, jotka edellyttävät toimenpiteitä. Postikori sisältää muistioita, leikkeitä, kirjeitä, raportteja, roska-postia jne. Materiaali vaihtelee yksinkertaisesta monimutkaiseen, merkityksetömästä tähdelliseen ja kiireelliseen. Arvioitavan tehtävänä on ”puhdistaa pöytä” ja ryhtyä vaadittuihin toimenpiteisiin. Postikoriharjoitus antaa hyvän kuvan henkilön tavasta tehdä töitä; miten hän selviytyy suuresta työmäärästä, delegoiko, siirtääkö jotain myöhemmäksi, jättääkö hoitamatta, hoitaako huolimattomasti ja niin edelleen. (Niitamo 2003, 113; Honkanen 2005, 150–153.)

### 3.7 Tulosten tulkinta, palautteenanto, valinta

Arvioinnin tulosten tulkinnan ja raportin laadinnan tulee aina perustua asetettuihin valintakriteereihin. Arvioinnin aikana saattaa nousta esille sellaista tietoa henkilön suoriutumisesta, ominaisuuksista tai taustoista, mikä ei ole oleellista asianomaisessa työssä suoriutumisen kannalta. Tällaiset havainnot tulee jättää hyödyntämättä ja raportoimatta. Esille saattaa nousta tietoa terveydentilaan, vaikkapa mielenterveydellisiin ongelmiin liittyen. Laissa yksityisyyden suojasta työelämässä todetaan mm. että työntekijän terveydentilaa koskevien testien

suorittamiseen tulee käyttää vain terveydenhuollon ammattihenkilöitä ja terveydenhuollon palveluita. Tällöin psykologikin voi tehdä arvioita terveydentilasta ainoastaan esimerkiksi työterveyshuollon toimeksiannosta. (Honkanen & Nyman 2001, 56–57.)

Suosittelavaa on tehdä soveltuvuustestien raportti kirjallisena ja käydä se vielä toimeksiantajan kanssa suullisesti läpi. Pelkkä suullinen raportti on usein vain ammatillinen mielipide: sen sisällöstä ja painotuksista voidaan jälkikäteen olla eri mieltä. Raportissa kuvaillaan henkilön ominaisuuksia, toimintatapaa ja valmiuksia neutraalisti ja analyttisesti, sekä tehdään sellaisia tulkintoja, jotka voidaan ankkuroida konkreettisiin havaintoihin ja testituloksiin. Lausumien, tulkintojen ja esitettyjen johtopäätösten luotettavuuden aste on myös tuotava esille. Sitä voidaan kuvata esimerkiksi tuomalla esille käytettyjen menetelmien luonne, tutkimuksen laajuus ja kattavuus, tutkimustilanteeseen liittyneet tekijät ja niin edelleen. (Honkanen & Nyman 2001, 60–61.)

### 3.8 Perehdyttäminen, seuranta, valmennus

Kun henkilövalinta on tehty ja työnteko aloitettu, voi esimies tehdä aktiivista työmenestyksen seurantaa. On tärkeää saada hyvä alku työsuhteelle, koska ensimmäiset kuukaudet ovat kriittisiä sitoutumisen kannalta. Etenkin tilanteissa, joissa työntekijä on tehnyt itse valinnan useamman työpaikkavaihtoehdon välillä, voi hän alkuun punnita valintansa osuvuutta. On tärkeää täyttää lupaukset, tai mieluiten ylittää ne. Viisas esimies varmistaa sopivan ajan kuluttua kahdenkeskisillä keskusteluilla, miten uuden työntekijän odotukset ja tavoitteet suhteutuvat todellisuuteen. Esimiehen kannattaa kuunnella tarkasti, onko joitain asioita, joihin tulokas ei ole aivan tyytyväinen, jotta niihin voidaan vaikuttaa ja siten tukea hänen sitoutumistaan ja motivaatiota. On myös hyvä kiinnittää huomiota siihen, millaista tukea uusi työntekijä toivoo varsinkin alkuvaiheessa. Keskeistä on myös kirkastaa perustehtävää ja tavoitteita, jotta työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan. Esimiehen on myös hyvä antaa avointa ja rehellistä -myönteistä ja korjaavaa - palautetta. (Honkaniemi ym. 2006, 162.)

Myös hyvä konsultti pitää jatkuvasti huolta työnsä laadusta. Yksinkertaisimmillaan hän on yhteydessä esimieheen uuden työntekijän asetuttua tehtävään ja

keskustelee valinnan osuvuudesta. Näin saatu tieto auttaa konsulttia kehittämään omaa työtään entisestään. Keskustelun pohjalta myös esimies voi saada ajatuksia siitä, miten työntekijää voisi jatkossa tukea, mikäli soveltuvuusarviointilausuntoa ei ole huomattu hyödyntää perehdyttämisessä. Syvällisempi seurannan muoto on järjestelmälliset kyselyt, joissa sekä työntekijä että esimies arvioivat henkilön sopivuutta työyhteisöön ja hänen työmenestystään. (Honkaniemi ym. 2006, 163–164.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla tuetaan yksilöä uuden työn alussa. Perehdytys luo pohjan, jonka avulla tulokas suuntaa organisaatioissa, ja antaa myös sen tavoitteen ja vision, jota kohden hän pyrkii kulkemaan. Perehdyttämisessä henkilö siirtyy irrallisuudesta ja ulkopuolisuudesta omaan rooliinsa organisaation jäseneksi. Laadukas perehdyttäminen auttaa tulokasta saavuttamaan täyden työkykynsä mahdollisimman pian uudessa toimintaympäristössä, omaksuen uudet toimintatavat ja kulttuurin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14–15.) Perehdyttämisen perimmäinen tarkoitus on lyhentää aikaa, jossa uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi. Perehdytysvaiheessa yrityksellä on tilaisuus rakentaa vankka pohja työntekijän pitkäaikaiselle sitoutumiselle. (Valvisto 2005, 47.)

Vaikka kaikki pitävät perehdyttämistä tärkeänä, on se eräs laiminlyödyimpiä prosesseja organisaatioissa. Varsinkin tehtävissä, joihin palkataan kokeneita työntekijöitä ja joissa työt luodaan osittain itse, konkreettisen työnopastuksen merkitys on pieni. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi johto-, esimies- ja asiantuntijatehtävät. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14–15.)

On tärkeää, että uusi työntekijä omaksuu organisaation tavat ja näin ollen usein perehdyttämisessä muutos rajataan koskemaan vain uuden työntekijän toimintaa. Tällöin ei kiinnitetä huomiota yrityksen tai ryhmän toimintatapojen muuttamiseen ja yhteisön oppimiseen. Pahimmillaan uusi työntekijä joutuu tilanteeseen, jossa iso osa hänen asiantuntemustaan jää hyödyntämättä - siitäkin huolimatta, että se voisi edistää organisaation tavoitteita. Uudessa rekrytoinnissa on aina mahdollisuus vahvistaa organisaation muutos- ja kehityspyrkimyksiä. Mikäli perehdyttämisellä vain sopeutetaan tulokasta, jää mahdollisuus uudistumiseen hyödyntämättä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15–16.)

Perehdytysvaiheen jälkeen on hyvä pitää loppukeskustelu, jossa voidaan selvittää työntekijän näkemyksiä mm. perehdyttämisen onnistumisesta. Hyvä loppukeskustelu lujittaa uuden työntekijän luottamusta yritykseen, kun hän saa aidosti tuntea tulevansa kuulluksi vielä tässäkin vaiheessa. Keskustelun kautta työnantaja saa arvokasta tietoa esimerkiksi siitä, miten työntekijä on kokenut rekrytointivaiheen lupausten ja arjen eron ja miten näitä prosesseja voidaan jatkossahioa. Saadaan myös tietoa siitä, miten uusi henkilö on päässyt alkuun ja voidaan tarttua mahdollisiin hankaluuksiin heti. (Valvisto 2005, 50.)

## 4 REKRYTOINNIN HAASTEET 2000 -LUVULLA

### 4.1 Internet

Työpaikkailmoitusten saatavuus on helpottunut viimeisten vuosikymmenten aikana. 1990-luvulla olimme tiukasti kiinni printtimaailmassa ja työpaikkoja haettiin lähinnä sanomalehdistä. 2000-luvulla työpaikkojen ilmoittaminen netissä ja näin ollen mahdollisuus yhä useampiin ja useampiin ilmoituksiin kasvoi hurjasti. Nyt vuonna 2010 sadat miljoonat käyttäjät ovat yhteydessä toisiinsa sosiaalisten medioiden ja muiden verkkoyhteisöjen kautta. Työnhakijoilla on saatavilla yli 5 miljoonaa työpaikkailmoitusta ympäri maailman. Nämä ilmoitukset eivät ole kuitenkaan, ainakaan vielä, keskitetyksi samassa paikassa, joten työntekijä joutuu etsimään työpaikkaa monelta sivustolta. (The Future of Job Search 2010, 1, 3.) On siis haastavaa saada juuri oma ilmoitus parhaiten esille internetissä ja löytää oikeat kanavat kohderyhmän tavoittamiseen.

Sosiaalisen median asiantuntija, BI-IT Solutions Oy:n toimitusjohtaja Tom Laineen mukaan sosiaalisten medioiden käyttöön rekrytoinnissa heräillään vasta pikkuhiljaa, mutta se on kasvava trendi.

Facebookissa on n. 1,9 miljoonaa suomalaista ja LinkedInissä n. 240.000 kovan luokan osaajaa ja vaikuttajaa pörssiyritysten johdosta hyvin tarkasti spesialisoituneihin osaajiin. Voiko yksikään rekrytoija ohittaa noin suurta osaaja-keskittymää? (Laine 2010.)

Laine näkee kiinnostuksen sosiaalisen median käyttöön rekrytoinnissa olevan valtava, mutta usein esimiehet eivät tiedä minne jalkautua, eikä heillä ole aikaa ottaa selvää. Markkinointiosasto voi olla hyvinkin aktiivinen sosiaalisen median suhteen, mutta usein paikat jäävät ilmoittamatta sisäisen kommunikaation ja yhteistyön toimimattomuuden vuoksi, vaikka yritys olisikin luonut profiilit medioihin. (Laine 2010.) Esimiesten kiireen ja tietämättömyyden vuoksi henkilöstöpalveluyrityksellä on mielestäni erinomainen mahdollisuus tarjota osaamistaan tällä kasvavalla alalla ja tarjota uudenlaisia keinoja työvoiman löytämiseen.

Tällä hetkellä tilanne sosiaalisten medioiden käytössä on se, että muutamat suomalaiset ovat olleet pitkään aktiivisia LinkedInissä, kun taas kansainvälisesti ulkoiset rekrytoijat ovat olleet jo pitkään liikkeellä. Twitterissä toimii muutama loppuasiakas (mm. Nokia) ja joitakin rekrytointiyrityksiä. Facebookia käyttää ainoastaan pari yritystä rekrytointimielessä, mutta Laine uskoo sen olevan nopeasti nouseva trendi. Muissa sosiaalisissa medioissa on vain yksittäisiä rekrytoijia liikkeellä, Laine mukaan lukien. Muita medioita on mm. User Groupit, SIGit ja Developer Forumit. Tulevaisuudessa tulee luultavasti yleistymään myös asiantuntijaverkostot ja erilaiset käyttäjä- ja special interest – ryhmät. Tiettyjen alojen osaajat kerääntyvät siis omiin pienempiin verkostoihinsa, jotka ovat suljettuja, mutta rekrytointimielessä hyvin tarkkaan fokuoituja markkinointikanavia. (Laine 2010.)

Internetin aikakautena työnhaku on muuttunut myös niin kutsutusti läpinäkyvämmäksi. Hakija pääsee helposti ilmoituksen luettuaan yrityksen nettisivuille tutustumaan tarkemmin organisaatioon, sen arvoihin ja niin edelleen. Nykyajan työnhakija myös vertailee yhä monipuolisemmin eri työpaikkoja; mikä on täydellinen työ juuri minulle. Internetissä tätä vertailukelpoisuutta helpotetaan tulevaisuudessa varmasti vielä entisestäänkin. (The Future of Job Search 2010, 3-4.) Myös Laine mainitsee tulevaisuudessa lisääntyvän työnantajan kilpailutuksen. Työnhakijoilla on useammin varaa valita mieleisensä ja sosiaalisen median sekä henkilöreferenssien kautta he pääsevät kiinni laajempaan ja tarkempaan tietoon yrityksistä. Työnhakijat kyselevät enemmän tutun tuttujen kokemuksia yrityksistä, tutkivat firman stabiliteettia (yt-neuvotteluiden ja muun historian perusteella), kehitys- ja koulutusmahdollisuuksia ja niin edelleen. (Laine 2010.)

Sosiaaliset verkostot ovat aina vaikuttaneet työnhakuun; töihin pääsee helpommin niin sanotusti suhteiden kautta. Internetin aikakautena suhteiden käyttö on yleisempää kuin koskaan. Internetissä on helppo lähestyä myös sellaisia ihmisiä, joiden kanssa ei ole ollut vaikkapa pitkään aikaan tekemisissä. Internetverkostojen hankkiminen vaatii kuitenkin yleensä aktiivista toimimista netin ulkopuolellakin; sen jälkeen kun kontakti on hankittu ulkomaailmassa, lisätään se vasta omaan nettiverkostoon. Internetissä kaikki tarvittava on helposti saatavilla ja toiminta on helppoa ja nopeaa; samalla kun etsit ja haet töitä, pystyt helposti selvittämään tietoja työnantajayrityksestä, sekä ottamaan yhteyttä ihmisiin

ja pyytämään suosituksia. (The Future of Job Search 2010, 5-6.) Sosiaalisissa medioissa näkee myös helposti, keitä omat verkostot tuntevat ja voi tätä kautta helpommin tutustua kontakteihin, joista itselle olisi hyötyä.

Linkedinin yksi kiinnostavimpia ominaisuuksia on se, että hakutuloksissa pystyy näkemään ihmisiä vain 3. tason kontakteihin saakka, joten mitä suurempi lähiverkosto, sitä paremmat hakutulokset. Ja halutulokset siis ovat kaikki potentiaalisia kandeja, asiakkaita, alihankkijoita, referenssejä, ym. (Laine 2010.)

#### 4.2 Väestön ikääntyminen

Suomessa suurimmat ikäluokat ovat syntyneet toisen maailmansodan päättyemisen jälkeisinä vuosina. Suurten ikäluokkien työmarkkinoilta poistumiseen yhdistyy se, että työmarkkinoille tulevat ikäluokat ovat selvästi pienempiä kuin eläkkeelle siirtyvät, joten työikäisen väestön määrä vähenee. (Markkanen 2005, 27–28.) Väestöennusteen 2009–2060 mukaan yli 65-vuotiaiden osuuden väestöstä arvioidaan nousevan 17 prosentista 27 prosenttiin vuoteen 2040 ja 29 prosenttiin vuoteen 2060 mennessä. Työikäisten (15–64-vuotiaiden) osuuden väestöstä arvioidaan pienenevän 66 prosentista 58 prosenttiin vuoteen 2040 ja 56 prosenttiin vuoteen 2060 mennessä. Työikäisten määrä alkaa vähentyä vuonna 2010, jolloin sotien jälkeiset suuret ikäluokat siirtyvät eläkeikään. Eläkeikäisten eli 65 vuotta täyttäneiden ja sitä vanhempien määrä lähes kaksinkertaistuu vuoteen 2060 mennessä. (Tilastokeskus 2009.)

On arvioitu, että pelkästään terveydenhuolto- ja hyvinvointisektorilta poistuu puolet työvoimasta seuraavan kymmenen vuoden aikana. Näiden palvelujen kysyntä kuitenkin kasvaa väestön ikääntyessä. (Ulkomaalaisten tilapäisen työn tilastointi on hajanaista ja puutteellista 2009.)

Erityistä osaamista ja kokemusta vaativissa asemissa, kuten päällikkö-, johto- ja asiantuntijatasen tehtävissä työmarkkinoilta poistuvaa ja sinne tulevaa työvoimaa ei voida käsitellä suorassa korvaavuussuhteessa. Korkeasti koulutetut tulevat työmarkkinoille 23–30-vuotiaina ja heiltä kuluu vähintään viisi, monissa tapauksissa yli kymmenen vuotta sellaisen kokemuksen saavuttamiseksi, mikä luo edellytykset kilpailla eläkkeelle jäävän kanssa. Ikääntyneiden esimiesten ja



johtajien siirtyessä eläkkeelle samoihin aikoihin, koko johtamiskulttuuri tulee uudistumaan tavanomaista enemmän lähivuosina. Vuoden 2010 paikkeilla suurten ikäluokkien poistuminen työmarkkinoilta alkaa olla huipussaan. ( Markkanen 2005, 30–31.) Y-sukupolveksi kutsutaan kaikkia, jotka ovat syntyneet vuosien 1980 ja 2000 välissä. Sanotaan, että tällä sukupolvella on erityisen suuria odotuksia esimiehiä ja työpaikkoja kohtaan. (Raunio 2009.)

Organisaatioiden rekrytointikäytännöt – tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtajat näkevät eläköitymisen toiseksi suurimpana tulevaisuuden rekrytointihaasteena (Honkaniemi & Junnila 2010, 11).

Vahtio nostaa esille myös ajatuksen, että väestön ikääntymisestä ei tulisi huolehtia liikaa. Tällainen työvoiman loppumisesta spekulointi aiheuttaa ehkä vain turhaa epävarmuutta nuorisossa. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä yrittäjäsukupolvet ovat vaihtumassa, ja kukapa lähtisi yrittäjäksi tietäen, että työvoimaa ei ole kohta saatavissa? Todellisuudessa emme kuitenkaan tiedä tulevaisuudesta juuri mitään. Työmarkkinat muuttuvat koko ajan. Emme tiedä vielä, millaisia töitä Suomessa tehdään vaikkapa vuonna 2020 ja millaisia laadullisia ominaisuuksia silloin painotetaan. (Vaahtio 2005, 221–223.)

#### 4.3 Kansainvälisyys

Suomen kansainvälisyys on kasvanut viimeisten vuosikymmenien aikana. Enää harvassa työpaikassa selviää ilman minkäänlaista kosketusta vieraisiin kieliin tai kulttuureihin. Sujuva ja monipuolinen kielitaito, sekä kulttuurien tuntemus onkin arvokas kompetenssi työmarkkinoilla.

Maissa, joissa syntyvyys on alhainen, yhä suurempi mielenkiinto kohdistuu myös ulkomaiseen työvoimaan (Vesterinen 2002, 4). Vuonna 1991 Suomessa asui pysyvästi 37 600 ulkomaalaista. Vuonna 2009 vastaava määrä oli 155 700. Ulkomaalaisten määrä on ollut koko tuon ajan nousujohteista. (Maahanmuuttovirasto 2009.) Maahanmuuttajiin kuuluu kuitenkin työperusteisten muuttajien lisäksi muita muuttajia, kuten paluumuuttajia, perhesyistä muuttajia, pakolaisia ja niihin verrattavia (Vesterinen 2002, 5). Esimerkiksi vuonna 2007 ulkomaalais-

ten työllistymisaste oli 52 %. Eri kansalaisuusryhmien osallistumisessa on huomattavia eroja. Työvoimapulan ratkaisuksi on tapana esittää ulkomaisen työvoiman käytön lisäämistä. (Ulkomaalaisten tilapäisen työnteon tilastointi on hajanaista ja puutteellista 2009.) Tämän työn tilaaja on edelläkävijäyrittäjä kansainvälisessä rekrytoinnissa, jota käsittelen tarkemmin myöhemmin.

#### 4.4 Sitoutumattomuus

Normaalitilanne ei ole enää sellainen, että samassa tehtävässä toimittaisiin 5-7 vuotta. Liikehdintää syntyy, kun nuoremmissa ikäryhmissä riskinotto lisääntyy. 2000-luvun alkuvuosina ei ole ollut mahdollisuuksia nopeatempoiseen työuralla liikkumiseen, koska muutoksen mahdollistavia paikkoja on ollut vähänlaisesti tarjolla. Nyt tilanne alkaa olla toinen. Organisaatiokulttuuriltaan stabiilit yritykset, joissa on totuttu pitkä-aikaisiin työsuhteisiin, joutuvat muutoksessa aivan toisenlaiseen tilanteeseen. Pitkään palvelleet, eläkkeelle siirtyvät työntekijät korvataan nuoremmilla, joiden sitoutumisstandardi on erilainen. (Markkanen 2005, 37–38.)

Työelämään tuleva sukupolvi ei toimi samalla tavalla kuin nykynuorten isovanhempien aikana meneteltiin. Kehittyneen ja monipuolistuneen koulutusjärjestelmän kautta tarjoutuu mahdollisuuksia uranvaihtoon, uuteen ammattiin siirtymiseen ja jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Nuoren polven sitoutumisen lujuus on sidoksissa työmarkkinoiden houkuttelevuuteen; niin kauan sitoudutaan, kunnes löytyy parempi vaihtoehto. (Markkanen 2005, 53.) Pitkäsen ym. mukaan sitoutumattomuuteen vaikuttaa mm. se, että valinta tulevasta ammatista tulee tehdä aikaisin, jolloin nuori ei vielä tiedä, mitä haluaa. Hänellä ei myöskään välttämättä siinä vaiheessa ole riittävästi tietoa eri vaihtoehtoista. Näin ollen tiettyyn ammattiin tai työtehtävään ei sitouduta loppuelämäksi, vaan haetaan omaa paikkaa. (Pitkänen, Luoma, Järvensivu & Arnkil 2009, 303.)

Hyvä tarjontatilanne työmarkkinoilla voi synnyttää riippumattomuutta tavoittelevalle ryhmälle kokonaan uuden elämäntapamuodon. Lyhyet, intensiiviset työsuhteet katkaistaan mielekkäillä, itselle varatuilla periodeilla. Reissataan, koetaan asioita, ja tullaan takaisin töihin kun rahat loppuvat. (Markkanen 2005, 51.)

Nykyajan nuoret tekevät töitä elämää varten, eivätkä elä työtä varten kuten vanhempi sukupolvi on tehnyt. Työltä vaaditaan myös monipuolisuutta, hauskuutta ja motivoivuutta. Nuorten tulevaisuuden suunnitelmat yltyvät usein korkeintaan viiden vuoden päähän. (Raunio 2009.) Sitoutumattomuus näkyy erityisesti pääkaupunkiseudulla, jossa työmahdollisuudet ovat laajemmat. Etelä-Suomessa muualta Suomesta tuleva työvoima onkin suosittua, koska heidän on todettu olevan sitoutuneempia rekrytoitumismahdollisuuksien oltua kotipaikkakunnalla vähäisemmät. (Pitkänen ym. 2009, 305.)

Myös HENRY ry:n ja Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan työntekijöiden sitouttaminen on tulevaisuuden suurimpien rekrytointihaasteiden joukossa. Sitouttaminen / pysyvyys koetaan kolmanneksi suurimmaksi haasteeksi, samoin kuin houkuttelevan työnantajakuvan antaminen. (Honkaniemi & Junnila 2010, 11.) Nämä osaltaan liittyvät molemmat työvoiman suureen liikehdintään. Hyvän työnantajakuvan avulla liikehtijät saadaan houkuteltua taloon ja sitouttamisen kautta heidät pysymään talossa.

Esko Kilpi painottaa, että ongelma ei ole niinkään se, että nuoret eivät sitoudu työhön. Jos ihminen voi hyvin, hän tekee työnsä hyvin. Kyse on siis siitä, että nuorille kokonaisvaltaisempi ihmiskuva on tärkeämpää, eikä se ole kenenkään kannalta huono asia. (Tietotekniikan toimialakatsaus 2008, 14.) Nuorille palkka ei ole enää tärkein syy työpaikan valintaan. ”Palkkatason merkitys laskee, yrityksen arvojen ja tulevaisuuden näkymien sekä työyhteisön merkitys kasvavat työnhakijan silmissä”, kaavailee Laine tulevaisuuden työnhakua. (Laine 2010.) Työnantajan tehtävä on siis vastata eritavalla tämän sukupolven tarpeisiin ja luoda hyvät työskentelypuitteet.

Aika- ja paikkakäsitys työnteossa ovat muuttuneet ja tulevat muuttumaan entisestään. Työehtosopimuksesta ei löydy kohtia missä ja milloin työtä tehdään. Työpaikka voi olla toimiston sijaan koti tai kahvila ja työ tehdään silloin kun asianomainen katsoo sen ajankohtaiseksi. (Mannermaa 2008, 55.) Mannermaa kaavailee kehitystä kohti John Wayne – yhteiskuntaa. Niin kuin tämä lännen sankari kuljetti huippuosaamista mukanaan ja myi sitä hyviksille, myy vaeltava ammattilainen osaamistaan eri yrityksiin sen sijaan, että hakeutuisi pysyvään työpaikkaan. Yhä useampi asiantuntija yhtiöittää itsensä ja myy osaamistaan

yhden tai muutaman hengen muodostamassa asiantuntijayrityksessä. (Mannermaa 2008, 57.) Myös Laine pohtii asiantuntijuuden merkityksen kasvun ja spesialisoituneiden osaajien tarpeen johtavan siihen, että monet erikoisosaajat uskaltavat yrittäjiksi, mikäli yhteiskunnan tuki yritystoiminnan käynnistämiseksi on suotuisa. Asiantuntijat myyvät työpanostaan määräaikaisissa projekteissa, joissa on suurempi oman valinnan ja vapauden mahdollisuus, sekä parempi palkka, mutta myös suurempi vastuu. Laine pohtii tulevaisuuden trendiksi myös useammalle työnantajalle samanaikaisesti tapahtuvaa työskentelyä. Tämä tarkoittaa, että tehdään esimerkiksi päivä viikossa yhdelle työnantajalle, kaksi päivää toiselle, ja niin edelleen, kunhan työnantajat eivät ole keskenään kilpailevia yrityksiä. Kyseessä on eri asia kuin freelance-työ; tässä tapauksessa ollaan suorassa työsuhteessa kuhunkin työnantajaan. (Laine 2010.)

Myös mikrotyö-malli saattaa yleistyä, eli yritykset ja erityiset välittäjätahot jakavat työsuorituksia ja projekteja entistä pienempiin osiin, jotka hankitaan vapailta markkinoilta pieninä palasina ja sitten taas loppupäässä kootaan suuremmaksi kokonaisuudeksi. Tämän tapaisia yrityksiä on jo syntynyt, mutta toimiala on vasta aivan alkutekijöissään. (Laine 2010.)

Projektiluonteisen työskentelyn ja sitoutumattomuuden lisääntyminen on varmasti asia, joka osaltaan vaatii myös hyväksymistä ja mukautumista. Tuleeko esimerkiksi henkilöstöpalveluyrityksenkin tehtävä tulevaisuudessa muuttumaan siitä, että etsittäisiin tiettyyn työtehtävään sopivaa ja mahdollisesti pitkäaikaista työntekijää, siihen suuntaan, että yhdistetään erilaisia projekteja ja osaajia? Tuleeko henkilöstöpalveluyrityksen rooli olla se, joka tuntee laajasti eri osaajat ja osaa välittää ja yhdistää verkostoistaan tekijöitä yrityksistä tuleviin projektitarjoksiin? Henkilöstövuokrauksen merkitys tulisi näin ollen tulevaisuudessa kasvamaan ja monipuolistumaan niin, että työntekijöiden lisäksi voitaisiin välittää myös pienyrittäjiä. Pienyrittäjät ja freelancerit olisivat oma-aloitteisestikin yhteydessä henkilöstöpalveluyrityksiin, koska tämä avaisi heille laajoja mahdollisuuksia ja helpottaisi omaa myyntityötä. Toimeksiantajayritykset olisivat kiinnostuneita henkilöstöpalveluyrityksen laajoista verkostoista ja tietäisivät, että se tuntee hyvin toimeksiantoihin sopivat yrittäjät ja etsiminen helpottuu.

Väliaikaisuuden pysyvyys näkyy Mannermaan mukaan työpaikkojen lisäksi kaikessa muussakin elämässä, kuten ihmissuhteissa. Ennen elämän keskiössä on

ollut suurperhe, kun on asuttu koko suvun kanssa samassa pihapiirissä. Myöhemmin tämä vaihtui ydinperheeksi ja tulevaisuudessa ihmisen keskeisin identiteetti on hän itse yksilönä. Tulevaisuuden yksilö kuuluu moniin uusheimoihin, joista osa on virtuaalisia. Yksityiset ihmissuhteet voivat kehittyä edelleen yhä lyhytaikaisemmiksi. Tulevaisuudessa ihmisillä on valtava määrä nopeita (virtuaali-)kohtaamisia, mutta vähän pitkäaikaisia suhteita. On mahdollista, että tämä sitoutumattomuus johtaa aivan uudenlaisiin ”yksilöiden yhteisöihin”, tulevaisuuden kommuuneihin, joissa voi asua suuri joukko itsenäisiä ihmisiä. Kaikilla on ”omat juttunsa”, mutta he myös hyödyntävät yhteisöllisyyttä. (Mannermaa 2008, 78–80.)

Kun perhettä ei Mannermaan kaavailujen mukaan enää tulevaisuudessa pidetä samanlaisessa arvossa, kuin se ennen on ollut ja yhteisöllisyyttä haetaan muualta, korostaa se mielestäni työyhteisöjen merkitystä. On syytä miettiä, miten työyhteisöjä voisi kehittää niin, että yksilöt saavat niistä irti ne yhteisöllisyyden hyödyt, jota ei enää samalla tavalla saa muualta. Ja kun yksilöiden (pinnalliset) verkostot kasvavat, tulee tämä nähdä hyvänä asiana ja miettiä, miten voisimme paremmin hyötyä vaikkapa oman työyhteisön verkostoista.

#### 4.5 Uudenlainen oppimiskäsitys

Kilven mukaan tulevaisuudessa tulee olemaan vähemmän merkitsevää, missä koulutus on alun perin hankittu. Ratkaisevampaa on nykyinen osaaminen, sekä oppimisen nopeus. Sen vuoksi sopii kyseenalaistaa myös osaamisen todentaminen tutkintojen ja todistusten perusteella. Tulevaisuuden työntekijälle on elinehto, että hänen tietonsa, taitonsa ja osaamisensa ovat ajan tasalla. Osaamista todentamiseen tarvittaisiin joku muu käytäntö. (Rautiainen 1999, 18.)

Nykyään halutaan olla töissä yhteisössä ja yrityksessä, missä voidaan jakaa ja kasvattaa omaa osaamista. Osaaminen ja ihmiset, ei koneet, on nykyään se mikä erottaa yrityksen kilpailijoistaan ja mihin sen kannattaa panostaa. (Knuutila, 13.) Ihmiset näkevät osaamisensa investointina yritykseen. Jos investoi osaamisensa johonkin yritykseen, haluaa olla myös varma, että osaamisen arvo

säilyy ja kasvaa. Ihmiset kyseenalaistavat jatkuvasti, opinko täällä nopeammin kuin muualla. (Pollari 1999, 62–65.)

Esko Kilven mukaan on pyrittävä sellaiseen työkuultuuriin, jossa vastuu oman osaamisen markkinoinnista ja lisäämisestä on yksilöllä, mutta johtamisen on mahdollistettava tämä vastuunotto, tai ainakin olla toimimatta sitä vastaan. (Knuutila, 13) Kehittyvässä organisaatiossa onkin tilaa keskustelulle, väittelylle ja dialogille. Puhekuulttuurilla on huomattava vaikutus ihmisten keskinäisen vuorovaikutuksen rikastuttajana ja heidän potentiaalinsa aktivoijana. Vuorovaikutuksen aktivoimiseksi on yrityksessä järjestettävä tilaa dialogille. Se on keino jakaa omaa osaamista ja oppia toisilta. (Aarrevaara, Harisalo & Kilpi 2006, 28–29.)

Työ on nykypäivänä ihmisille muutakin kuin keino hankkia rahaa. Halutaan tehdä itselle merkityksellisiä asioita ja tuntea aikaansaavuuden tunnetta. Työhön suhtaudutaan innolla, uteliaisuudella ja kehittymisenhalulla. (Mustamäki 2006, 9-10.) Työelämä tutkimuksen mukaan työn kiinnostavuus koetaan tärkeimmäksi asiaksi työelämässä, palkka tulee vasta kolmantena (Vehviläinen 2010, A04).

Oppimisen ja jatkuvan kehittymisen kannalta ajateltuna pitkä yksittäinen työsuhte saattaa olla riskialttein vaihtoehto, ellei työnkierrolla ja työtehtäviin liittyvien haasteiden jatkuvalla kehittymisellä vaikuteta asiaan (Kilpi 2000, 31). Sitoutumisen kannalta on siis ensiarvoisen tärkeää järjestää sellaiset olosuhteet työpaikalla, että yksilöillä on mahdollisuus kehittyä, jakaa tietoa ja oppia muilta. Muuten heille on hyödyllisempää vaihtaa paikkaan, josta he saavat jotain uutta irti.

## 5 HENKILÖSTÖPALVELUYRITYSTEN KÄYTTÖ

Henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat asiakasyrityksilleen monenlaisia henkilöstöpalveluita, kuten henkilöstövuokraus-, rekrytointi-, suoraohjaus-, ulkoistamis- ja alihankinta-, henkilöstövalmennus-, uudelleensijoittumisvalmennus ja henkilö- ja soveltuvuusarviointipalveluita (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto).

Kokonaisrekrytointia tekevät henkilöstöpalveluyritykset sekä työvoimatoimistojen työnantajapalveluyksiköt voivat hoitaa koko rekrytointiprosessin alusta loppuun tai vaihtoehtoisesti prosessista juuri sen osuuden, jonka yritys haluaa ulkoistaa. Viisasta on aina aloittaa sillä, että konsultti tutustuu yritykseen ja rekrytoitavan toimenkuvaan. Tämän jälkeen palvelu voidaan rakentaa työnantajan haluamista asioista. (Vaahtio 2005, 122–123.)

Palvelu voi alkaa ilmoituksen laatimisesta sekä kyselyihin vastaamisesta ja päättyä soveltuvuusarviointiin ja lausunnon antamiseen. Konsultti voi käsitellä hakemukset ja valita haastatteluun kutsuttavat yhdessä sovittujen kriteerien perusteella. Haastattelut, joita on yksi tai useampia, voi suorittaa joko konsulttitoimisto yksin tai työnantajan kanssa. Työnantajan edustajan läsnäolo haastattelussa on tarpeen ainakin jossain vaiheessa, koska hän tuntee parhaiten yrityksen ja työn vaatimukset. Jatkoon päässeille järjestetään mahdollisesti täydentävä haastattelu ja soveltuvuusarvio. Osuutensa loppuksi konsultti antaa toimeksiantajalle lausunnon ehdokkaista. Hän tuo esiin tutkimiansa henkilöiden osalta ne asiat, vahvuudet ja kehittämisaalueet, jotka työnantaja halusi tietää. Lopullisen valinnan tekee aina työnantaja, ei konsultti. (Vaahtio 2005, 123–124.)

Työterveyslaitoksen ja HENRY ry:n tutkimuksessa kysyttiin, kuinka usein yritykset käyttävät ulkopuolista asiantuntija-apua rekrytoinneissaan. Lähes kaikkien (96 %) vastaajien organisaatiossa oli käytetty joskus jotain asiantuntija-apua. Yleisimmin käytetty rekrytointiapu oli soveltuvuusarviointipalvelut: suurin osa vastaajista käytti soveltuvuusarviointia aina (16 %) tai säännöllisesti (45 %). Kokonaisrekrytointien käyttö oli vähäistä. Kokonaisrekrytointeja vastaajista käyt-

ti aina 2 %, säännöllisesti 15 %, harvoin 45 % ja ei koskaan 39 %. (Honkaniemi & Junnila 2010, 16.)

Yleisimpiä syitä asiantuntija-avun käyttämiseen rekrytoinnissa on oman osaamisen täydentäminen. Nähdään, että ammattilaisilla on taitoa, työkaluja ja verkostot, sekä halutaan ulkopuolista, objektiivista näkökulmaa asiaan. Syynä on usein myös omien resurssien riittämättömyys; omassa organisaatiossa ei ole tarpeeksi henkilöitä tai aikaa tekemään rekrytointia. Ulkopuolisella teettämisen nähdään olevan myös helpompaa ja nopeampaa. Rekrytoinnin osittainen ulkoistaminen varmistaa myös hyvän yrityskuvan antamista ulospäin; esimerkiksi soveltuvuusarvioinnin käyttäminen luo ammattimaista kuvaa rekrytointiprosessista. (Honkaniemi & Junnila 2010, 19.)

Mikäli yritys ei käytä ulkopuolista apua rekrytoinnissa, syy on yleisimmin se, että koetaan oma taito, sekä omat resurssit riittäväksi. Myös ulkopuolisten palvelujen hinta nousee usein ratkaisevaksi tekijäksi. Organisaatioiden rekrytointikäytännöt – kyselyn tulosten mukaan huonot aikaisemmat kokemukset ovat harvoin syynä henkilöstöpalveluiden käyttämättä jättämiseen; 6 % vastaajista mainitsee tämän käyttämättömyyden syyksi. (Honkaniemi & Junnila 2010, 20.)

Puutteet rekrytointiprosessissa, sekä rekrytoijan puutteellinen ammattitaito nousevat molemmat viiden yleisimmän virherekrytointeihin johtavan syyn joukkoon (Honkaniemi & Junnila 2010, 29). Näiden riskien pienentäminen puoltaa rekrytoinnin ainakin osittaista ulkoistamista. Henkilöstöpalveluyritysten liiton tutkimuksen (2008) mukaan 82 % jäsenyritysten asiakkaista uskoi henkilöstöpalveluyritysten roolin kasvavan tulevaisuudessa (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2009).

## 5.1 Yritysten oma rekrytointiosaaminen

HENRY ry:n ja Työterveyslaitoksen teettämässä tutkimuksessa selvitettiin, mitä rekrytoinnin osa-alueita yritykset pitävät tärkeimpinä ja missä näistä heidän organisaatiossaan olisi eniten kehitettävää. (Honkaniemi & Junnila 2010).



Osa-alueet olivat

Rekrytointikanavan / hakutavan valinta

Tehtävänkuvan ja tehtävän vaatimusten määrittäminen

Työpaikkailmoituksen laadinta

Rekrytointia säätelevien lakien tunteminen

Rekrytointiin liittyvä viestintä hakijoille

Hakemusten läpikäynti, parhaiden ehdokkaiden valinta

Haastattelutaidot

Valintapäätöksen teko valintakriteerien mukaisesti

Valitun henkilön perehdyttäminen

Rekrytoinnin onnistumisen arviointi

Osa-alueista tärkeimpinä pidettiin perehdyttämistä, tehtävänkuvan määrittämistä, haastattelutaitoja ja valintapäätöksen tekemistä. Eniten kehittämisen tarvetta omassa organisaatiossa koettiin olevan perehdyttämisessä ja haastattelutaidoissa, sekä rekrytoinnin onnistumisen arvioinnissa. (Honkaniemi & Junnila 2010, 23.) Näihin siis kannattaa henkilöstöpalveluyrityksen erityisesti panostaa.

Oman organisaation sisäinen rekrytointiosaaminen arvioitiin kaiken kaikkiaan melko matalaksi. Missään osa-alueessa osaaminen ei ole keskiarvoltaan vahvaa, ja ainoastaan hakemusten läpikäynnissä ja parhaiden ehdokkaiden valinnassa osaaminen koetaan riittäväksi, kun katsotaan keskiarvoa kaikista yrityksistä. (Honkaniemi & Junnila 2010, 23.)

## LÄHTEET

Aarrevaara, T.; Harisalo, R.; Kilpi, E. 2006. Kehittyvässä organisaatiossa on tilaa keskustelulle, väittelylle ja dialogille. *Hallinto* 6/2006, 28–29. Luettu 13.10.2010. [http://www.kilpi.fi/images/articles/030\\_suuri.jpg](http://www.kilpi.fi/images/articles/030_suuri.jpg).

Drucker, P. 2000. *Johtamisen haasteet*. Juva: WSOY.

Hammarsten, H. 2010. Rekrytoinnin viisi mokkaa. *Talouselämä*. Luettu 15.9.2010. [http://www.talouselama.fi/tyoelama/tosiasioita\\_tyoelamasta/article380514.ece](http://www.talouselama.fi/tyoelama/tosiasioita_tyoelamasta/article380514.ece).

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2009. *Asiakastutkimus*. Päivitetty 18.5.2009. Luettu 21.10.2010. [http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten\\_liitto/asiakastutkimus/asiakastutkimus.php](http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/asiakastutkimus/asiakastutkimus.php).

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto. *Jäsenyritysten tarjoamat palvelut*. Luettu 21.9.2010. [http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten\\_liitto/jasenyrytykset/index.php](http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/jasenyrytykset/index.php).

Honkanen, H. (toim.) 2005. *Henkilöarviointi työelämässä*. Helsinki: Edita.

Honkanen, H. & Nyman, K. (toim.) 2001. *Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja*. Helsinki: Psykologien Kustannus Oy.

Honkaniemi, L.; Junnila, K.; Ollila, J.; Poskiparta, H.; Rintala-Rasmus, A.; Sandberg, J. 2006. *Viisaat valinnat*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Honkaniemi, L. & Junnila, K. 2010. *Organisaatioiden rekrytointikäytännöt*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Isokangas, A. & Vassinen, R. 2010. *Digitaalinen jalanjälki*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Kauhanen, J. 2004. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 5.-6.painos. Vantaa: WSOY.

Kilpi, E. 2000. Mitä haasteita tietotyö tuo johtamiselle? *Diplomica* 4/2000, 31. Luettu 13.10.2010. [http://www.kilpi.fi/images/articles/diplomica-4-00\\_suuri.jpg](http://www.kilpi.fi/images/articles/diplomica-4-00_suuri.jpg).

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. *Tulokkaasta tuloksentekijäksi*. Helsinki: Talentum Oyj.

Knuutila, A. *Vapaaehtoisesti töihin?* Tampereen kauppakamarilehti, 13. Luettu 13.10.2010. <http://www.kilpi.fi/images/articles/kilpi-3.jpg>.

Koivisto, K. 2004. *Valitse oikein*. Helsinki: Gummerrus.

- Laine, T. Sosiaalisen median asiantuntija. 2010. Haastattelu 18.10.2010. Haastattelija Perälä, J.
- Laitinen, K. 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000-luvulla. Lisensiaatintutkimus. Turun kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede. Kuopio.
- Leinonen, N.; Partanen, T.; Palviainen, P. 2002. Tiimiakatemia. Tositarina tekemällä oppivasta yhteisöstä. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Maahanmuuttovirasto. 2009. Tilastoliite. Luettu 20.10.2010.  
<http://www.migri.fi/netcomm/content.asp?path=2484>.
- Mannermaa, M. 2008. Jokuveli. Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa. Juva: WSOY
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva: WSOY.
- Markkanen, M. 2008. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Juva: WSOY.
- Matilainen, S. 2010. Olemassaolon viestejä – Facebook välineenä ja 2000-luvun ajankuvana. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto. Taiteiden tutkimuksen laitos. Turku. Luettu 16.9.2010.  
<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/61635/gradu2010matilainen.pdf?sequence=1>.
- Mustamäki, E. 2006. Tulevaisuuden osaaminen on yhteisöllistä oppimista ja vuorovaikutusta. Informo 2/2006, 9-10. Luettu 12.10.2010.  
[http://www.kilpi.fi/images/articles/kilpi013\\_suuri.jpg](http://www.kilpi.fi/images/articles/kilpi013_suuri.jpg).
- Nestorit, työelämän joustavat konkarit 2010. Luettu 22.10.2010.  
<https://www.opteam.fi/www/content.aspx?page=71>.
- Niitamo, P. 2001. Työhaastattelu. Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Edita Oyj.
- Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Opteam 2010. Luettu 1.10.2010. [www.opteam.fi](http://www.opteam.fi)
- Opteam Global 2009. Luettu 22.10.2010. [www.opteamglobal.fi](http://www.opteamglobal.fi).
- Peda.net 2004. Päivitetty 15.10.2010. Luettu 21.10.2010.  
<http://www.peda.net/veraja/jyu/ac/all/portfolio/pofoopas/maaritelma>.
- Pitkänen, S.; Luoma, L.; Järvensivu, A.; Arnkil, R. 2009. Moni-ilmeiset rekrytointiongelmät. Rekrytointiongelmiensä syyt työnantajan, työnhakijan ja työvoimatoimiston näkökulmasta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 15. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Pollari, M-L. 1999. Uusi aalto törmää massatuotannon malleihin. *Bisnes.fi* 6/1999, 62-65. Luettu 13.10.2010. [http://www.kilpi.fi/images/articles/bisnesfi-06-b-99\\_suuri.jpg](http://www.kilpi.fi/images/articles/bisnesfi-06-b-99_suuri.jpg).
- Raunio, H. 2009. Y-sukupolvi haastaa johtamisen. *Tekniikka&Talous*. Luettu 4.10.2010. <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article276793.ece>.
- Rautiainen, R. 1999. Tutut asiat kääntyvät päällelleen. Tulevaisuudessa koulu-  
tus on yksilöityä. *Educase* 1/1999, 18. Luettu 12.10.2010.  
[http://www.kilpi.fi/images/articles/educase-1-99\\_suuri.jpg](http://www.kilpi.fi/images/articles/educase-1-99_suuri.jpg).
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- The Future of Job Search. 6 ways job search will evolve. 2010. Luettu 8.10.2010. <http://blog.simplyhired.com/2010/09/the-future-of-job-search.html>.
- Tietotekniikan toimialakatsaus. 2008. Tietotyö vaatii johtajalta uusia taitoja; Herkkyyttä ja nopeita ratkaisuja. Luettu 12.10.2010.  
[http://www.kilpi.fi/images/articles/kilpi4\\_bs.jpg](http://www.kilpi.fi/images/articles/kilpi4_bs.jpg).
- Tilastokeskus. 2009. Väestöennuste 2009–2060. Luettu 15.10.2010.  
[http://www.stat.fi/til/vaenn/2009/vaenn\\_2009\\_2009-09-30\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/vaenn/2009/vaenn_2009_2009-09-30_tie_001_fi.html).
- Ulkomaalaisten tilapäisen työnteon tilastointi on hajanaista ja puutteellista 2009. Tilastokeskus. Luettu 15.10.2010. [http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art\\_2009-09-30\\_008.html?s=0](http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_008.html?s=0).
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehille. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Vehviläinen, M. 2010. Kiinnostava työ on useimmille tärkeämpi kuin suuri palkka. *Aamulehti* 12.10.2010, A04.
- Vesterinen, P. 2002. Maahanmuutto – ikääntymisongelmiemme ratkaisu? Luettu 13.10.2010.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/08\\_muut\\_julkaisut/16929/16930\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/16929/16930_fi.pdf).
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Väänänen, J. 2010. Opteam rekrytointikoulutus.
- Wikipedia 2010a. Laadullinen tutkimus. Päivitetty 8.9.2010. Luettu 15.10.2010.  
[http://fi.wikipedia.org/wiki/Laadullinen\\_tutkimus](http://fi.wikipedia.org/wiki/Laadullinen_tutkimus).
- Wikipedia 2010b. Blogi. Päivitetty 19.10.2010. Luettu 21.10.2010.  
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Blogi>.

## LIITE 2

Haastattelu, Tom Laine

18.10.2010

Haastattelija Johanna Perälä

Haastattelutapa: sähköpostikysely

[laine.tom@gmail.com](mailto:laine.tom@gmail.com)

<http://socialmediocracy.com/>

### **Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät pointit, miksi rekrytoinnissa kannattaa hyödyntää sosiaalista mediaa?**

Paljonkin hyviä syitä, mutta tässä muutama.

- Tavoitettavuus; Facebookissa on n. 1,9 miljoonaa suomalaista ja LinkedInissä n. 240.000 kovan luokan osaajaa ja vaikuttajaa pörssiyritysten johdosta hyvin tarkasti spesialisoituneihin osaajiin. Voiko yksikään rekrytoija ohittaa noin suurta osaaja-keskittymää? Facebookissa kaverien suositusten kautta ja LinkedInin haku-toimintojen kautta tavoitetaan enemmän ihmisiä kuin millään muulla tavalla. Varsinkin LinkedInissä on mahdollisuus kohdentaa ilmoittelu ja kontaktointi hyvin tarkasti tiettyihin osaajiin.

- Brändäys; Yritykselle, joka haluaa näyttäytyä alansa eturintamassa ja teknisesti hyvin ajantasalla olevana yrityksenä. Brändäys sosiaalisen median kautta on paitsi helppoa, myös tärkeää. Sosiaalisessa mediassa edes jollakin tavoin läsnä olo kohentaa statusta verrattuna kilpailijoihin, jotka eivät vielä ole 'näkyvillä'.

- Viestintä, PR ja markkinointi; kuten edellä + ilmaista PR:ää, jossa jo pelkkä kanavan valinta saattaa tuoda huomattavaa statusarvoa ja tavoitettavuutta kumpaankin suuntaan.

- Hintaa; Sosiaalinen Media, siellä näkyminen ja ilmoittelu on pääosin ilmaista, vaikka toki paljon maksullisiakin palveluja löytyy. Esim. LinkedInissä erityinen työpaikkailmoittelu on maksullista, mutta toisaalta työpaikkojen saattaminen verkostojen tietoisuuteen onnistuu siellä myös ilmaiseksi yritysprofiilien, työntekijäprofiilien, ryhmien, keskustelujen, status-päivitysten, yms. kautta. Sosiaalisen median kustannukset liittyvät enemmänkin ajan käyttöön kuin maksulliseen ilmoitteluun. Twitter on työkaluna täysin ilmainen työpaikkailmoittelukanava, mutta tavoitettavuudeltaan rajoitetumpi. Toisaalta, olipa ilmoittelu maksullista tai

ilmaista, on sosiaalisen median eduksi useimmissa tapauksissa luettava ilmoittelun tarkka kohdennettavuus. Eli vältytään myös ns. turhilta hakijoilta, joiden käsittelyyn menevä aika voidaan suoraan verrastaa säästöihin.

- ns. 'Hidden job market', eli hakijat jotka eivät ole aktiivisessa työhaussa ja jotka eivät lue Hesarin tai muiden perinteisten rekry-kanavien ilmoituksia. Kuitenkin kaverien suositukset, ryhmäkeskustelut yms. saattavat ilmoitukset suoraan henkilön Inboxiin tai muuten näkyville ja saattavat herättää kiinnostuksen kontaktointiin. Tätä voi verrastaa myös head-huntingiin, eli suorien kontaktien ja henkilöreferenssien merkitys on suuri. Tällöin myös kompetenssien määrittämisen hankaluus ja turhien kontaktien merkitys (tai siis niiden ongelmien poistuminen) korostuu.

Tässä tapauksessa voi ajatella rekrytointien toteutumista ilman julkista hakua, eli löydetään mielenkiintoinen henkilö ennen kuin ilmoitellaan missään paikan aukeamista.

Nämä nyt päällimmäisinä hyötyinä.

### **Miten hyvin sosiaalista mediaa tällä hetkellä jo hyödynnetään rekrytoinnissa?**

LinkedInissä ulkoiset rekrytoijat ovat olleet jo pitkään liikkeellä kansainvälisesti ja muutamia suomalaisiakin on ollut pitkään aktiiveja, mutta loppuasiakkaiden rekrytoijat ovat Suomessa heränneet vasta pikku hiljaa käyttämään LinkedIniä. Twitterissä on muutama loppuasiakas (mm. Nokia), ja joitakin rekry-firmoja läsnä. Edelleenkin kaikkia paikkoja ei silti mainosteta Twitterissä, vaan harkitusti ja tapauskohtaisesti.

Facebookia ei käytä kuin pari yritystä tässä mielessä, mutta varmasti nouseva trendi hyvin nopeasti.

Muulla sosiaalisessa mediassa on vain yksittäisiä rekrytoijia liikkeellä (kuten allekirjoittanut ;-), lähinnä User Groupeissa, SIGeissä, Developer Forumeilla, yms.

Kiinnostus sosiaalisen median käyttöön rekrytoinnissa on valtava, mutta usein rekrytoivat esimiehet eivät tiedä minne jalkautua, ei ole aikaa jne. Toisaalta markkinointi-osasto voi olla hyvinkin aktiivinen, mutta sisäinen kommunikointi ja yhteistyö eivät toimi tässä asiassa yksin, joten paikat jäävät ilmoittamatta vaikka prosessit olisivat periaatteessa valmiina (eli yritysprofiilit luotuna, yms.).

### **Millaisin eri keinoin yritys, tai erityisesti rekrytointiyritys, voisi käyttää Facebookia apuna työnhaussa?**

Perinteisen maksullisen ilmoittelun lisäksi; luomalla yrityssivun, jota ihmiset voivat fanittaa. Kun henkilö fanittaa yritystä, kaikki yrityksen julkaisut näkyvät fanittajan profiilisivulla status-päivityksissä. Tällöin yritys saa näkyvyyttä kaikkien fanittaja-henkilöiden ystävien näkyviin. Mitä enemmän faneja, sitä enemmän näkyvyyttä. Toinen keino on luoda yritykselle oma ryhmä, tai luoda ryhmä toimialalle, jossa sitten yritys voi tuoda itseään paitsi positiivisella tavalla keskusteluissa näkyviin, myös suoraan ilmoittaa vapaista paikoista ryhmän jäsenille. On muutamia muitakin tapoja, mutta nämä ovat yleisimmät ja parhaiksi koetut.

### **Osaatko sanoa onko LinkedIn:in käyttö yleistä rekrytointimielessä, vai käyttävätkö yrittäjät sitä enemmän keskenään verkostoitumiseen?**

Rekrytointi-alan yritysten parissa hyvin yleistä, mutta totta kai myös verkostoitumis-mielessä. LinkedInin yksi kiinnostavimpia ominaisuuksia on se, että hakutuloksissa pystyy näkemään ihmisiä vain 3. tason kontakteihin saakka, joten mitä suurempi lähiverkosto, sitä paremmat hakutulokset. Ja halutulokset siis ovat kaikki potentiaalisia kandeja, asiakkaita, alihankkijoita, referenssejä ym. Hakutuloksiin voi myös kandi vaikuttaa luomalla itsestään profiilin, jossa on kaikki kriittiset hakusanat, jotka hänellä on osaamis-portfoliossaan. Myös SMO:ta eli sosiaalisen median optimointia on viime aikoina alettu käyttämään profiilien luonnissa. SMO on keino saada luotua itselleen mahdollisimman korkealle hakutuloksissa sijoittuva profiili oman osaamisalueen hakusanoilla. SMO on aika uusi keksintö ja sitä ei nähdäkseni käytä Suomessa lisäksi kukaan muu.

### **Miten LinkedIn:ä kannattaisi hyödyntää?**

Kuten edellä;

- rekrytointi, brändäys, myynti, markkinointi, viestintä, sosiaalinen CRM/BI, tapahtumat, yms. yms. Puhtaasti rekrytoinnin kannalta tärkeimmät ovat ilmoittelu, ryhmät ja niiden kautta ilmoittelu, head-hunting -tyylinen proaktiivinen potentiaa-

listen osaajien lähestyminen, Q&A jossa voi korostaa omaa asiantuntijuuttaan tai tunnistaa niche-huippuosaajia, sekä em. haut ja niiden hyödyntäminen. Myös asiakashankinta, kilpailijaseuranta, markkina-analyysit ja muu sosiaalinen BI ovat tulevaisuudessa varmasti tärkeitä tekijöitä kilpailun kiristyessä.

### **Mitkä muut sosiaaliset mediat olisivat tärkeimmät rekrytoinnin kannalta?**

#### **Mikä niiden pääidea on?**

Tärkeimmät selkeästi Facebook, LinkedIn ja Twitter kukin omalla tavallaan. Niiden ulkopuolelta yleisverkostoista Suomi24, Xing, MySpace jne. Maantieteellisestä fokuksista riippuen Suomen ulkopuolella tärkeitä vKontakte, Yaari, Ushi, QQ, Bebo, Plaxo, Orkut, yms. Tulevaisuudessa nousevia erikois-verkostoja on esim. asiantuntijaverkosto Weedle, Devian Art yksityisyrittäjille ja käsityötaitajille, IT-puolella monia (satoja) spesialistiverkostoja yms. Asiantuntijaverkostojen ja erilaisten käyttäjä- ja special interest -ryhmien merkitys korostuu; tiettyjen alojen osaajat kerääntyvät omiin pienempiin verkostoihinsa jotka suljettuja, mutta rekrytointi-mielessä hyvin tarkkaan fokusoituja mainoskanavia.

### **Mitkä tulee näkemystesi mukaan olemaan suurimmat tulevaisuuden muutokset työhaussa internetissä?**

Työntekijän/-hakijan rooli korostuu erityisen paljon. Kun on pulaa kotimaisista osaajista, on työnhakijalla mahdollisuus kilpailuttaa työnantajia tai muuten valita mieleisensä. Palkkatason merkitys laskee, yrityksen arvojen ja tulevaisuuden näkymien sekä työyhteisön merkitys kasvavat työnhakijan silmissä. Työnhakija pääsee kiinni enemmän ja tarkempaan tietoon yrityksestä niin sosiaalisen median, kuin henkilöreferenssienkin kautta. Kysellään enemmän tutun tuttujen kokemuksia yrityksistä, tutkitaan firman stabiilitettä (yt:iden ja muun historian perusteella), kehitys-/koulutusmahdollisuuksia yms.

Asiantuntijuuden merkitys myös kasvaa monilla aloilla. Kun järjestelmät kehittyvät monipuolisemmiksi, ne myös vaativat entistä tarkempaa ja kohdennetumpaa käyttäjä- ym. kokemusta, joka taas aiheuttaa sen, että tarvitaan tarkemmin specialisoituneita osaajia. Tämä saattaa osaltaan vaikuttaa siihen, että jos yhteiskunnan tuki yritystoiminnan käynnistämiseksi on suotuisa, monet näistä erikoisosaajista uskaltavat yrittäjiksi ja myyvät työpanostaan määräaikaissa pro-



jekteissa, joissa on suurempi oman valinnan ja vapauden mahdollisuus, parempi palkka mutta suurempi vastuu. Pätkätyöt korostuvat, mutta positiivisessa mielessä; freelancer-lähtöisempää toimintaa. IT-alalle tämä on jo olemassa oleva trendi. Suurempi asiantuntijuus, tarkemmat ja määräaikaiset tarpeet.

Myös mikrotyö-malli saattaa yleistyä, eli yritykset ja erityiset välittäjätahot jakavat työsuorituksia ja projekteja entistä pienempiin osiin, jotka hankitaan vapailta markkinoilta pieninä palasina ja sitten taas loppupäässä kootaan suuremmaksi kokonaisuudeksi. Tämän tapaisia yrityksiä on jo syntynyt, mutta toimiala on vasta aivan alkutekijöissään.

Etätyö ja useammalle työnantajalle samanaikaisesti tapahtuva työskentely voisivat olla myös tulevaisuuden trendejä, muutamia tapauksia on jo osunut silmiin Suomessakin. Tehdään siis esim. 1 pv/vk työpanos yhdelle työnantajalle, kaksi päivää toiselle jne. Kunhan työnantajat eivät ole kilpailevia yrityksiä. Tämä on siis eri kuin freelance-työ; tässä tapauksessa ollaan suorassa työsuhteessa kuhunkin työnantajaan.

**Uskotko, että tulevaisuudessa tullaan osoittamaan oma osaaminen työnantajille muilla keinoilla kuin tutkinnoilla? Mikä tällainen keino voisi olla? Voisiko esim. blogia käyttää oman osaamisen osoittajana?**

Kyllä. Voidaan todentaa erityisten nettitestien avulla, etätyöpöytien kautta yrityksen omissa järjestelmissä, Collaboration tool (mm. suomalainen WeTellOffice Oulusta) tms. tuote, jonka kautta useampi henkilö yrityksestä voi osallistua virtuaalisen työhaastatteluun tai tekniseen todentamiseen yms. Myös blogien kirjoitus tai sosiaalisten verkostojen ryhmäaktiivisuus voisi olla yksi tekijä. Henkilöt voivat viitata referensseihin esim. LinkedInin kautta, erilaisten foorumien ylläpito, luonti, ym. aktiivisuus voi olla näyttö alan ymmärryksestä, hyvät vastaukset verkostojen Q&A -osioissa voivat vakuuttaa osaamisesta, yleinen järjestö-/ryhmäaktiivisuus voi luoda asiantuntijuutta (vrt. Open Source -aktiivisuus), Wikipedia tms. artikkelien tuottaminen voi olla yksi keino jne. Paljon mahdollisia tapoja, mutta ne ovat hyvin vähän vielä käytössä. Myös ns. free sample -mallit voivat yleistyä, jossa henkilö tekee lyhyen työsuorituksen ilmaiseksi vakuudeksi osaamisestaan ja asiakas sitoutuu palkkaamaan henkilön, jos suoritus on hyväksyttävä. Varsinkin määräaikaisissa projekteissa mallit, joissa projektin alussa ensimmäiset päivät tai viikot tehdään ilmaista työtä osaamisen

vakuudeksi voivat yleistyä. Monesti yllä mainitut tavat sosiaalisessa mediassa tapahtuvasta aktiivisuudesta ovat jo pitkään olleet head-huntereille tietynlaisia 'triggereitä' henkilön kontaktointiin. Kun osaaja on aktiivinen tietyllä tavalla sosiaalisessa mediassa, hänet voidaan todentaa alan erityisosajaksi ja kontaktoida kun sopiva paikka aukeaa, vaikka henkilö ei olisi työnhaku-mielessä aktiivinen ollutkaan.

**Kun on luonut yritysprofiilin LinkedInissä, ja julkaisee vaikkapa statussessaan, omalla yrityssivullaan ym. ilmaisain keinoin tiedon työpaikasta, niin tuleeko tämä ilmoitus ainoastaan omien verkostojen tietoon? Ja voiko kuka tahansa yksityinen henkilö lisätä yrityksen verkostoihinsa, samantyyllisesti kuin esim. Facebookissa liitytään jonkun yrityksen ryhmään/faniksi?**

Ilmoittaessasi työpaikan statuspäivityksessä, se näkyy oman sivusi lisäksi oman verkostosi henkilöiden 'verkostopäivityksissä', eli hieman Facebookin tapaan. Myös samoissa ryhmissä kanssasi vaikuttavat ihmiset näkevät päivityksen samalla tavoin. Kun optimoi oman profiilinsa oikeilla asiasanoilla oikeassa paikassa, voi saavuttaa korkean statuksen hakutuloksissa LinkedInin sisällä ja sitä kautta myös Googlen hakutuloksissa, ja nämä taas auttavat siinä että statuspäivityksesi (= esim. työpaikkailmoitus?) voi osua useamman henkilön silmiin.

Yrityksiä ja ihmisiä voi alkaa 'fanittaa', (Follow-toiminto) eli seurata kuka tahansa, ja henkilö/yritys myös halutessaan näkee ketä häntä seuraavat (myös ulkopuoliset voivat nähdä kuka seuraa ketä, jos osaa etsiä).

**Mitä tarkoitat ryhmien kautta ilmoittelulla LinkedInissä? voiko esim. julkaista oman ilmoituksensa minkä tahansa ryhmän sivuilla?**

Ryhmässä ilmoittelu ja ilmoitusten lukeminen on mahdollista vain ryhmään hyväksytyille jäsenille. Useimmat ryhmät ovat avoimia tai melko avoimia, vain harvat vaativat että todistat omaavasi tietyn sertifiointin tai puhut tiettyä kieltä, yms.

**Korostat LinkedInissä tarkkaa kohdennettavuutta ilmoittelussa. Miten tämä käytännössä ilmenee? eli tarkoitatko sitä, kun työnantaja voi itse selata profiileja ja ottaa yhteyttä potentiaalsiin, vai millä muulla tavoin ilmoituksensa voi kohdentaa vain tietyille jäsenille?**

Kaiken kaikkiaan LinkedIn on itsessään jo aika fokusoitunut käyttäjäryhmän osalta, joten se itsessään karsii paljon 'turhaa' työtä. Eli jos ilmoitat specialistin tai senior managerin työpaikan, voit olla varma että tarjoilijat, pullakuskit, ym. eivät näe ilmoitustasi ja siten lähetä hakemusta turhaan (näitä turhia ja täysin kokemukseltaan työhön sopimattomia tulee aika paljon).

LinkedInissä voi ilmoittaa työpaikkoja maksullisessa työpaikkalistauksessa, mutta myös ryhmässä, niin että se voi olla oma keskustelunsa ('discussions', ryhmässä on eri osioita...) tai ryhmän omassa jobs-osiossa. Ryhmät on aina rakennettu jonkun aiheen ympärille, siitä tuo mahdollisuus tarkkaan fokusointiin. Eli siellä on esim. ryhmiä, jotka on tarkoitettu vaikkapa pelkästään suomalaisille Java-osaajille, tai suomalaisille entisille IBM:n työntekijöille, tai Pohjoismaisille IT-osaajille, Eurooppalaisille Telecom-ihmisille, tai vaikka globaalisti kaikille Business Intelligence-ihmisille, tai sitten vaikka Oulun Yliopiston tietyn tiedekunnan alumneille. Eli skaala voi olla mitä vain, mutta osa ryhmistä on hyvin spesifisiä tietyn osaamisalueen JA maan/alueen/kielitaidon ympärille rakennettuja. Sitten on myös ryhmiä vaikkapa IT-alan työpaikoille Suomessa. Lähes joka ryhmässä on oma työpaikka-osionsa, ja lisäksi ihmiset ilmoittelevat paikoista keskustelujen lomassa. Tämän lisäksi voi siis etsiä hyvin tarkoin kriteerein ihmisiä joilla kaivattua osaamista, ja kontaktoida heitä joko suoraan tai jonkun yhteisen tutun kautta.

### **Mitä tarkoittaa Q&A LinkedInissä?**

Q&A on kysymys ja vastaus – osio, jossa voi periaatteessa myös ilmoittaa työpaikoista ja kysyä kuka olisi vapaana/kiinnostunut. Siellä voi kysyä ja vastata kysymyksiin koskien melkein mitä vain, myös siis potentiaalisia työnantajia, teknologia-aiheita, yms. tai asettaa kysymyksensä koskemaan tiettyä maantieteellistä aluetta. Kun henkilö kysyy kysymyksen, se näkyy koko hänen verkostolleen aina ryhmiä myöten ja kolmannelle tasolle asti kaverien kavereille. Lisäksi

sen voi ohjata suoraan max. 200 henkilölle henkilökohtaisesti omassa verkostossaan (suorat kontaktit). Kun kysymyksiin vastataan, voi kysymyksen asettaja merkitä jotkut vastaukset 'parhaiksi'. Kun tällaisia 'hyvyy'-merkintöjä tulee, saa profiiliinsa maininnan alan experttinä. Varsin erikoinen tapa ja vaikea selittää, mutta helppo käyttää kasvattamaan asiantuntija-statusta.

**Jos aikoo hyödyntää Linkedniä niin, että itse selaa kiinnostavia profiileja ja ottaa yhteyttä potentiaalsiin työntekijöihin, on ilmeisesti mahdollista ostaa maksullinen palvelu, jonka avulla näkee myös muita profiileja, kuin 3:n tason kontakteja? voiko muutenkaan nähdä kovin laajoja tietoja sellaisista, jotka eivät suoraan kuulu omaan verkostoon vaan ovat 2:n tai 3:n tason kontakteja, eli onko tämän lisäpalvelun ostaminen lähes välttämätöntä, jos aikoo itse etsiä hakijoita?**

Linkedinissä voi laittaa profiilinsa anonyymiksi, mutta silloinkin se näkyy omalle verkostollesi, vaan ei sen ulkopuolelle (esim. samassa ryhmässä oleville jollette ole suoraan keskenään verkostoituneita. Hankala konsepti ymmärtää/selittää jos ei ole itse käyttänyt. Henkilöiden profiilit näkee perus-versiossa 2. tasolle ja ryhmiin asti, mutta 3. tasolle vain etunimen ja sukunimen 1. kirjaimen osalta (tämä muuttui hiljattain). Ostaessa premium-palvelun saa kaikki nämä näkyviin, ja lisäksi tietääkseni LinkedIn Recruiter premium-paketissa näkee hakutuloksissa kaikki LinkedIniin rekisteröityneet profiilit (en ole itse käyttänyt, perustuu kuul-tuun tietoon). Premium-paketteja on eri tarkoituksiin hyvin erilaisia, joten kannattaa tarkistaa millaisia paketteja kulloinkin on tarjolla ja millaisia ominaisuuksia niillä saa käyttöön. LinkedIn muuttuu näinä aikoina melko usein, toiminnallisuuksia lisätään ja poistetaan, hakutuloksien näkyvyyttä muokataan ja erilaisia premium-paketteja luodaan. Kannattaa olla tarkkana mitkä ominaisuudet luku-hetkellä on saatavilla ilmaisina ja mitkä maksullisina.

Itse en käytä mitään maksullista versiota, vaikka jossakin vaiheessa aiemmin jonkin aikaa käytinkin. Oman verkoston kokoaminen on kaiken a ja o, se mahdollistaa laajat hakutulokset omien kontaktien kontakteihin, jne. Toinen avainmenestykseen on aktiivisuus LinkedInin eri osioissa. Esim. ryhmien kautta tavoittaa huomattavan määrän ihmisiä, ja kun yhden profiilin kautta voi rekisteröityä max. 50 ryhmään, aina voi luoda vaikka toisen profiilin päästäkseen kiinni

useampaan ryhmään. Kun on itse aktiivinen, kertyy verkostoa hyvin nopeasti. Olen alkuaikojen aktiivisuuden ansiosta Suomen verkostoitunein ihminen LinkedInissä, ja tämä taas on kantanut hedelmää monin eri tavoin, useimmiten liittyen kandidaattien tai asiakaskontaktien löytämiseen ja niihin liittyviin toimiin.

Vinkkinä voisin sanoa sellaiselle, joka alkaa vasta käyttää LinkedIniä, että kannattaa aloittaa kutsumalla bisnes-tuttunsa linkittäytymään, aktivoitua ryhmissä, ja etsiä ja linkittäytyä myös sellaisiin ihmisiin, joilla näkee olevan huomattavan suuri verkosto, eli esim. minuun. Näin pääsee nopeasti kiinni suureen verkostoon ihmisiä hakutuloksissa ja näkyvyydessä. Esimerkkinä verkoston tavoitavuudesta voisi mainita että minulla on 3-tasolle asti lähes 18,4 miljoonaa henkilöä löydettävissä hakutuloksissa, joten siihen jo mahtuu niin paljon osajia, että maksullisilla palveluilla ei saavuta enää suurta hyötyä. Alussa tilanne voi olla toinen, jos itsellä ei vielä ole verkostoa juurikaan.

**Voitko kertoa hieman tarkemmin, mikä on Collaboration tool ? Onko se väline, jonka avulla voidaan esim. käydä videokeskustelua ja sitä kautta esim. suorittaa haastattelua tms?**

Collaboration tool -nimikettä käytetään työkaluista, joita voidaan käyttää joko yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa, dokumentinhallinnassa, yms., ja/tai yrityksen sidosryhmien kanssa käytävissä luottamuksellisissa keskusteluissa. Jotkut extranetitkin toimivat näin, mutta tätä varten on erityisiä työkaluja, joihin voi luoda erilaisia sisäisiä ryhmiä ja keskusteluja, johon omat ihmiset ja ulkoiset toimijat pääsevät kaikki määrätyn oikeuksin osallitumaan esim. tietyn projektin tienoilta. Voidaan jakaa dokumentteja, seurata keskustelu-feedejä, tuoda ulkoisia esim. sosiaalisen median feedejä keskustelu tueksi, jne. WeTellOffice on yksi tällainen uusi suomalainen työkalu. Maailmalla tällaisia ovat mm. Yammer ja Huddle. 'Online group workspace' on yksi nimitys työkaluille joissa on tällaisia ominaisuuksia, ja ne ovat aina web-houstatuista SaaS-mallisia palveluja (Software as a Service), ei firman omilla servereillä toimivia systeemejä. Toisissa on toiminallisuuksia sosiaaliseen mediaan liittyen, toisissa ei lainkaan SoMe-sidonnaisuutta. Yleisesti ottaen näissä on paljon sisäänrakennettuja chat-ominaisuuksia ja vastaavia kommunikaatiomahdollisuuksia - harvoin kuitenkaan videoyhteyteen asti. Teknisiä haastatteluja ja monen osallistujan haastatteluja

voi tällaisen kautta järjestää ja liittää tähän yhteyteen esim. Skypen videoyhteyttä varten.