



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Jenni Karvonen

Henkilöstöhallinto

Rekrytointi ja asiantuntijuus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Lokakuu 2019

Tekijä Otsikko	Jenni Karvonen Henkilöstöhallinto Rekrytointi ja asiantuntijuus
Sivumäärä	53 sivua + 3 liitettä
Tutkinto	Tradenomi, AMK
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Tämän opinnäytetyön tavoite oli havainnollistaa rekrytoinnin kokonaisuutta ja erotella asiantuntija rekrytoinnin haasteita. Opinnäytetyö toteutettiin ilman toimeksiantoa ja sen tarkoituksena on toimia tiivistettynä, mutta kokonaisvaltaisena tiedonlähteenä rekrytoinnin- ja henkilöstöhallinnon ammattilaisille ja uusille osaajille.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastaukset yrityksen käyttämiin rekrytokanaviin, millaisia digitaalisia työkaluja nykypäivän rekrytoinnissa käytetään, mikä on asiantuntemus ja miten ja missä henkilökohtaisia arviointeja hyödynnetään.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus keskittyy rekrytoinnin perusteisiin, haasteisiin ja lainsäädäntöön sekä asiantuntijuuteen ja asiantuntijarekrytointiin. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä havainnoitiin kvalitatiivisella tutkimuksella haastatteluiden sekä tietokirjallisuuden avulla.</p> <p>Tärkeimpänä tuloksena nousi esiin henkilöarviointimenetelmien monipuolisen käytön tuoma hyöty rekrytoinnin onnistumisessa, sekä rekrytointiprosessin laadukas valmistelu ennen rekrytoinnin aloittamista. Henkilöarvioinnin avulla rekrytoiva taho saa oleellista ja korvaamatonta tietoa henkilövalinnan tueksi, mitä ei olisi muuten saatavilla.</p>	
Avainsanat	Henkilöarviointi, rekrytointi, rekrytointiprosessi, asiantuntijuus

Author	Jenni Karvonen
Title	Human Resources Recruitment and Expertise
Number of Pages	53 pages + 3 appendices
Date	October 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The aim of this thesis was to illustrate a whole recruitment process and to identify possible challenges in expert recruitment. The purpose of the thesis was to serve as a concise but comprehensive source of information for recruitment and HR professionals and newcomers.</p> <p>The aim of this thesis was to answer what recruitment channels that companies use, what kind of digital tools are used in today's recruitment, what expertise is and how and where personal evaluations are utilized.</p> <p>The theoretical part of the thesis focused on the basics of recruitment, challenges and legislation, as well as expertise and expert recruitment. Qualitative research methods were used in the thesis in the form of interviews.</p> <p>The most important result of the study was the benefit of using versatile personal assessment methods in the recruitment process. In addition, high-quality preparation of the recruitment process was highlighted in the study. Personnel evaluation provides the recruiting body with relevant and invaluable information in support of the selection process, which cannot be changed.</p>	
Keywords	Personnel evaluation, recruitment, recruitment process, expertise

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Lähtökohdat	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaus	2
1.3	Tutkimusongelma ja kysymykset	3
1.4	Teoreettinen viitekehys	4
1.5	Haastattelut	4
2	Rekrytointi	5
2.1	Rekrytointi tarkoittaa	5
2.2	Rekrytointiprosessi	6
2.3	Rekrytoinnin tarve	7
2.4	Työntekijöiden haku	7
2.5	Hakemukset	8
3	Haastattelut ja eteneminen	13
3.1	Haastattelu	13
3.2	Haastattelun runko	15
3.3	Haastatteluun valmistautuminen	15
3.4	Vapaamuotoinen haastattelu	18
3.5	Jäsennetty haastattelu	18
3.6	Yhdistelmätekniikka	19
3.7	Työntekijöiden valinta ja kriteerit	20
4	Asiantuntijarekrytointi	22
4.1	Asiantuntijan rekrytointi	22
4.2	Asiantuntijuus	22
4.3	Asiantuntija	24
4.4	Asiantuntijan kohtaaminen	25
4.5	Analysointi	26
4.6	Henkilöarviointi	27
5	Epäonnistunut rekrytointi	30
5.1	Rekrytoinnin virheet	30
5.2	Muistilista	32
6	Rekrytointitavat ja työkalut	33
6.1	Monta tapaa rekrytoida	33
6.2	Sisäiset rekrytoinnit	33
6.3	Ulkoinen rekrytointi ja rekrytointikanavat	34

7	Mielikuva	36
7.1	Mielikuvan merkitys rekrytointiin	36
7.2	Työnantajakuva	37
7.3	Työnhakijakuva	38
8	Rekrytointia koskeva lainsäädäntö	39
8.1	Rekrytoinnin lainsäädäntö	39
8.2	Henkilöarvioinnin lainsäädäntö	40
9	Tutkimus	42
9.1	Tutkimusmenetelmä	42
9.2	Haastateltavien työnkuva	43
9.3	Tiimin koko ja työympäristö	44
9.4	Miten rekrytointi tapahtuu ja rooli	44
9.5	Haasteet ja kehitysehdotukset	46
9.6	Kompastuskivet	47
9.7	Mitä tarkoittaa asiantuntijarekrytointi	48
10	Pohdinta	49
10.1	Tutkimustulosten analysointi	49
10.2	Haastatteluiden analysointi	49
10.3	Opinnäytetyön arviointi	50
	Lähteet	52

Liitteet

Liite 1. Rekrytointi kysymykset

Liite 2. Lähiesimies haastattelu

Liite 3. Hr partnerin haastattelu

1 Johdanto

1.1 Lähtökohdat

Rekrytoimisen tärkeys on korostunut nykymaailmassa, ja erityisesti yritysten kilpailun osalta rekrytoinnin onnistuminen on tärkeää, eikä virhearviointeihin ole varaa. Yritykset kilpailevat siitä, kuka saa parhaimmat tekijät sekä varmistettua henkilön sitoutumisen yritykseen. Rekrytointiprosessin on toimittava saumattavasti, sillä epäonnistunut rekrytointi vie aikaa ja rahaa. Pahimmillaan epäonnistunut rekrytointi voi tuottaa huonoa mielikuvaa yrityksen toiminnasta. Rekrytoinnin epäonnistuessa myös henkilöstön yhteishenki, asiakaskontaktit, projektit ja tulos voivat kärsiä.

Rekrytointia toteutetaan digitaalisesti myös videohaastatteluiden merkeissä ja rekrytointikanavia on siirretty sosiaaliseen mediaan. Tämä luo haasteita yrityksille, mutta yritysten on tärkeää pysyä mukana digitalisaation tuomissa haasteissa ja uudistaa myös omaa toimintaansa. Parhaimmat tekijät löytyvät silloin, kun yritys tarjoaa työnhakijoille erilaisia rekrytointikanavia sekä metodeja, sillä se antaa vapauksia tuoda omia vahvuuksia esiin eri lailla ja yksilöllisemmin esille.

Asiantuntijoita rekrytoidessa käytetään tänä päivänä lähes poikkeuksetta henkilöarviointia kokonaiskuvan selvittämiseksi. Henkilöstä saadaan tietoa osaamisen puolesta monipuolisemmin, hänen toimintaansa ja ratkaisukykyä tarkastellaan haastavissakin tilanteissa, henkilön psykologista käyttäytymistä voidaan analysoida sekä selvittää oikean henkilön sopivuutta tehtävään ja työyhteisöön. Henkilöarviointia ollaan laajennettu myös perinteisen rekrytoinnin puolelle ilman asiantuntija roolitusta, sillä sen tuoma hyöty on nähty arvokkaaksi.

Tässä opinnäytetyössä kerään tietoa rekrytoinnista ja asiantuntijoiden kohtaamisesta. Rekrytoinnin onnistumisen kannalta on tärkeää ottaa aikaa ja nähdä vaivaa rekrytointitarpeen kartoittamiseen ja prosessin suunnitteluun ennen rekrytoinnin aloittamista. Rekrytoijalle on laadittu hyvä muistilista, miten prosessi sujuu mutkattomasti. Opinnäytetyöhöni olen kerännyt käytännön esimerkkejä siitä, miten välttää virheet rekrytoinnissa ja miten kohdata rekrytoitava henkilö. Prosessia tukee rekrytointiin laadittu lainsäädäntö.

Opinnoissani suuntauduin esimiestyöhön ja henkilöstöhallintoon lähinnä kesäopintojen sekä valinnaisien opintojen puolesta, sillä opiskelin monimuodossa. Minua kiinnosti erityisesti henkilöstöhallinto sekä työyhteisön kehittäminen. Kiinnostukseni ja urakehitykseni puolesta päädyin tarkastelemaan tätä aihetta rekrytoinnin ja asiantuntijuuden osalta opinnäytetyötäni varten. Olen tehnyt lähes 10 vuotta töitä finanssialalla ja ollut aina erittäin kiinnostunut henkilöstöhallinnon tehtävistä rekrytoinnista ja kouluttamisesta. Päätin syventää tietoaani rekrytoinnista ja asiantuntijoiden rekrytoimisesta sekä henkilöarvioinneista. Halusin täten myös rajata aihealueen tämän ympärille.

Opinnäytetyössä kerron alkuun tutkimuksen tavoitteista sekä tutkimusongelmasta, joka avaa lukijalle näkemystä siitä, mitä aihetta käsittelen ja selventää myös aiheen rajausta. Rekrytointi on laaja käsite henkilöstöhallinnon tehtäväalueella. Avainaiheiksi valitsin siis rekrytointi prosessin ja asiantuntijuuden. Myöskään henkilövalinnat eivät ole itsestään selvyyttä, vaan rekrytoinnissa voi sattua kompastuksia, jos siihen ei ole paneuduttu tarpeeksi tai rekrytointia toteutettu oikeilla menetelmillä. Tämän takia työni aihe on myös ajankohtainen.

Seuraavaksi kerron lyhyesti tutkimuksen tavoitteesta sekä teoriasta, jotta lukijan on johdonmukaisempaa edetä tutkimukseen. Pyrin pitämään teoriaosuudet selkeinä ja helppolukuisina, jotta opinnäytetyö toimisi hyvänä tiedonlähteenä muille myös tulevaisuudessa. Tämän jälkeen tutustutaan myös toteutettuun haastatteluun, jota käydään läpi laajemmin työn loppuvaiheessa analyysin merkeissä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia tämän hetken tilannetta rekrytoinnin ja etenkin asiantuntijoiden rekrytoinnin osalta, rekrytoijan ja henkilöstöhallinnon tehtäviä ja vastuita tarkastellen. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda selkeitä näkökulmia rekrytoinnin tehtäviin, rekrytointiin kokonaisuutena, asiantuntijan kohtaamiseen, asiantuntija rekrytointiin sekä asiantuntija rekrytoinnissa suurta osaa näyttävään henkilöarviointiin.

Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa sen, että tutkittavasta aiheesta voidaan kerätä kokonaisvaltaista tietoa. Tutkimuksessa aihetta tarkastellaan

rekrytoijan ja henkilöstöhallinnon näkökulmasta ja tutkimuksen tarkoitus on olla työntekijän, eli rekrytoijan sekä henkilöstöhallinnon työn tukena. Työn tavoitteena on laatia kokonaisvaltainen ja selkeä tietopohja aiheesta työn tueksi finanssialalla toimiville rekrytoijille ja henkilöstöhallinnon henkilöille tai muutoin asiantuntija rekrytointia suorittavalle taholle tai konsultille.

Tutkimus toteutettiin haastatteluiden avulla. Tutkimuksessa haastateltiin kahta asiantuntijaa, joista toinen toimii konsulttina yrityksessä X1 ja toinen hr rekrytoijana finanssialalla yrityksessä X2. Analysoin rekrytointia ja asiantuntijan kohtaamista käsitteleviä aiheita teorian sekä haastateltavien vastauksien perusteella. Haastattelujen avulla hain näkökantaa sille, miten konsultti kokee roolinsa ja mitä mieltä henkilöstöhallinto on omista vastuistaan ja tehtävistään.

1.3 Tutkimusongelma ja kysymykset

Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset antaa viitteitä siitä, millaista tietoa olen tutkimuksessa halunnut saada. Tässä opinnäytetyössä olen halunnut selvittää ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja kertoa aiheesta tiivistetysti. Opinnäytetyö on toteutettu niin, että työssä selitetään aiemman teorian ja tutkimusten pohjalta tietopaketti aiheesta. Tutkimukseen sisältyy myös kaksi haastattelua, jotka tukevat kerättyä tietopohjaa.

Hypoteesina on, että rekrytoinnissa hyödynnetään sosiaalista mediaa yhä enemmän, koko rekrytointi prosessi on digitalisoitunut huomattavaa vauhtia sekä asiantuntijuus ja henkilöarviointien yleistyminen. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää vastauksia muun muassa seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä rekrytointi kanavia yrityksen hyödyntävät?
2. Minkälaisia digitaalisia työkaluja on käytössä tämän päivän rekrytoinnissa?
3. Mitä on asiantuntijuus?
4. Miten ja missä henkilöarviointeja hyödynnetään?

1.4 Teoreettinen viitekehys

Tässä opinnäytetyössä tutkin henkilöstöhallinnon osa-alueena rekrytointia. Rekrytointia katsastellaan finanssialan organisaation näkökulmasta, jossa työskentelen.

Kokonaisuudessa etsin tietoa siitä, mitä rekrytointi on, mitä osa-alueita siihen kuuluu ja mikä rekrytoinnissa on merkityksellistä. Tarkempaan tarkastelun kohteena on asiantuntijarekrytointi, johon kuuluu myös henkilöarviointi. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda tietopaketti rekrytoinnista kiinnostuville uusille tekijöille, sekä vanhemmille tekijöille tuki- sekä päivityspaketiksi.

Tutkimuksessa kerään asiapohjaa työn tueksi rekrytoinnin esimiehille sekä koko henkilöstöhallinnolle, jotta työn tekeminen rekrytoinnin sekä asiantuntijan kohtaamisen osalta selkeytyisi ja tukisi työntekoa sekä henkilöstön toimintaa. Työssä keskitytään näiden kahden aihealueen ammentamiseen henkilöstöhallinnon tueksi.

Rajasin tutkimuksen koskemaan henkilöstöhallinnon osalta ainoastaan rekrytointia ja asiantuntijarekrytointia rekrytoijan näkökulmasta, jotta saisin henkilöstöhallinnon näkökulman ja tehtävät paremmin esiin. Teoriaosuudessa tutkitaan enemmässä määrin rekrytoinnin kulkua, rekrytoinnin kulmakiviä sekä asiantuntijuutta. Lisäksi perehdyin tarkastelemaan työntekijän omaa vastuuta ja roolia työyhteisön kannalta. Näin saan luotua haastattelulle selkeälinjaisen rungon, joka toimii yhtenäisesti opinnäytetyön kanssa.

1.5 Haastattelut

Tutkimus toteutettiin laadullisella tavalla eli kvalitatiivisella menetelmällä. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valitsin sen takia, koska halusin saada mahdollisimman laajan ja syvällisen näkemyksen tutkittavasta aiheesta. Käyttämässäni haastattelussa oli mahdollisuus tarvittaessa selventää ja syventää vastauksia sekä saada perusteluja vastauksille. Tässä tutkimuksessa korostui esimiesten ja henkilöstöhallinnon omat kokemukset sekä näkemykset siitä, miten he hoitavat ja näkevät rekrytoinnin ja etenkin asiantuntijan kohtaamisen rekrytointitilanteessa.

Tutkimukseni aineistonkeruumenetelmänä oli puolistrukturoitu haastattelu ja se mahdollisti laajemmat ja monipuolisemmat vastaukset. Haastattelukysymykset oli valittu opinnäytetyön teoreettiseen viitekehukseen nojaten, jotta sain juuri oikeanlaista

tukea työni pohjaksi. Haastattelujen aiheena oli rekrytoinnin merkityksellisyys ja asiantuntijan kohtaaminen, sekä tehtävien oikea priorisointi parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Haastatteluihin valitsin pitkään esimiehenä ja hr tehtävissä toimineen henkilön, jolla on kokemusta erilaisten tiimikokojen osalta sekä erilaisista työympäristöistä ja tiimeistä. Hän on ohjannut esimiehenä niin toimihenkilöitä kuin asiantuntijoitakin. Hänellä on pitkä ja monipuolinen ura esimiehenä ja tiimin vetäjänä, joten hän on myös kokenut muutoksien tuomat haasteet työrooleissa. Toisena haastateltavana oli rekrytointikonsulttina toimiva ammattilainen. Hänellä oli myös laaja kokemus asiantuntijoiden rekrytoinnista. Haastateltaville painotettiin, että haastattelut ovat anonyymejä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

2 Rekrytointi

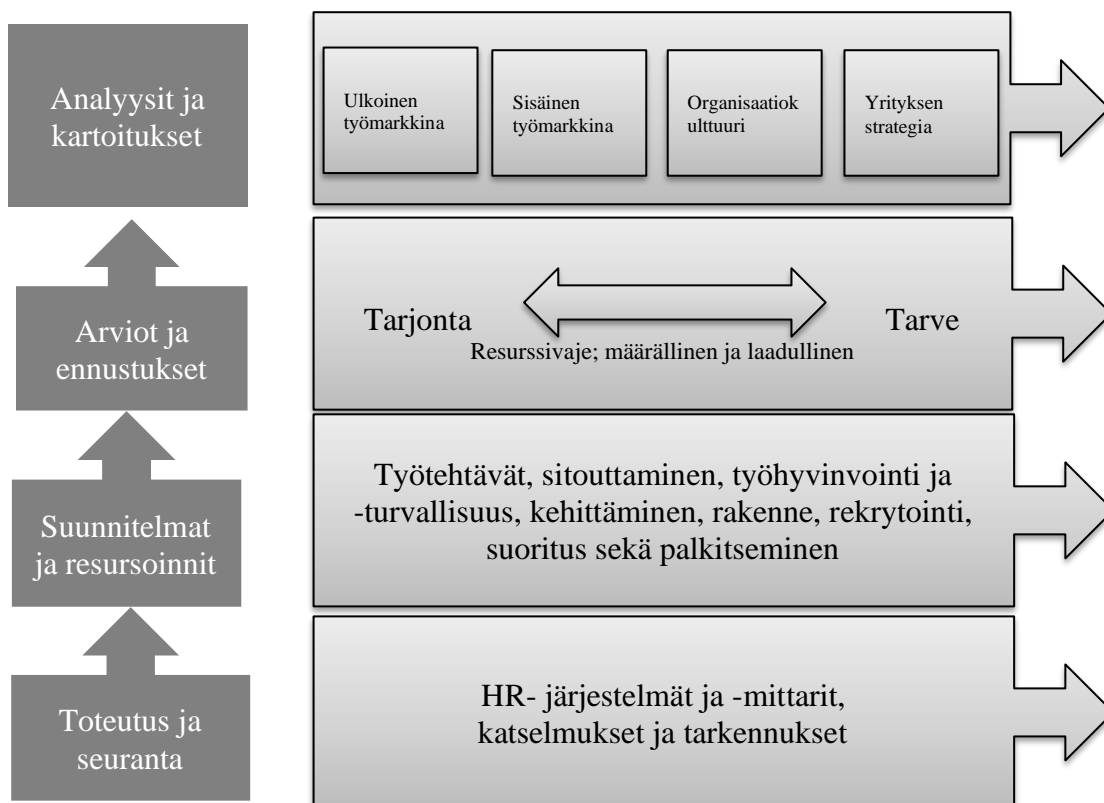
2.1 Rekrytointi tarkoittaa

Yrityksen menestymisen kannalta onnistuneella rekrytoinnilla on valtava merkitys. Yritys varmistaa kilpailukykyensä säilymisen nyt ja tulevaisuudessa, kun se huolehtii rekrytoinnin onnistumisesta. Rekrytoinnissa on juuri sen vuoksi todella tärkeää huolehtia sen suunnittelusta ja toteutuksesta huolellisesti etukäteen. Yrityksen on turha resurssien puutteen vuoksi lähteä kiirehtimään, vaan hoitaa rekrytointi käyttäen aikaa ja vaivaa. Onnistunut rekrytointi palkitsee. Epäonnistunut rekrytointi on kaikkien osapuolien ajan ja rahan tuhlausta ja sillä voi olla merkittävät seuraamukset yrityksen imagoon ja työnantajakuvaan. (Österberg 2015, 91.)

Rekrytoinnilla tarkoitetaan työntekijöiden hakemista avoimeen työtehtävään. Rekrytointi sisältää työpaikkailmoituksen laatiminen ja julkaiseminen, työhakemusten läpikäyminen, hakijoiden haastattelemine sekä mahdollinen testaus henkilöarvioinnin avulla. Rekrytointia tekevät työnantaja itse, sekä siihen erikoistuneet yrityksen tai yhteistyöllä työnantaja konsultin tai asiantuntijan kanssa. Rekrytointi voi olla ulkoista tai sisäistä ja sitä varten on kehitetty useita eri sivustoja sekä kanavia. Rekrytoiva yritys sekä haettava tehtävä määrittävät pitkälti sopivan rekrytointi tavan ja kanavan.

2.2 Rekrytointiprosessi

Alla olevassa kuviossa on jäljitely Brahamin (1994) henkilöstösuunnittelun mallia ulkoisella työmarkkinalla. Ulkoisella työmarkkinalla viitataan toimialan sekä henkilöstön saatavuuden ja kehitysnäkemien suhteen yleiseen tilanteeseen. Analyysyjä, joita yllä olevassa kuviossa tarkoitetaan, ovat esimerkiksi yhteiskunnalliset, taloudelliset, teknologiset sekä lainsäädännölliset ennusteet ja arviot muun muassa globalisaation, ympäristöasioiden sekä demografisten tekijöiden vaikutuksista tulevaisuuteen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 30.)



Kuvio 1. Tavoitteellisen henkilöstösuunnittelun malli. (Braham, 1994).

Sisäisellä työmarkkinalla tarkoitetaan organisaation omaa työvoimatilannetta eli olemassa olevat henkilöstöresurssit ja niiden kehitysnäkymät. Sisäisessä työmarkkinassa on hyvä arvioida esimerkiksi sen nykyistä henkilöstörakennetta, eli ikäjakaumaa, osaamista, työkykyä ja joustavuutta. Muun muassa voi arvioida myös vaihtuvuutta, sitoutuneisuutta ja seuraajasuunnitelmia. Näitä arvioitaessa muodostuu näkymä tarjonnasta ja osittain myös tarpeesta. (Helsilä & Salojärvi 2009, 30.)

2.3 Rekrytoinnin tarve

Ennen kuin rekrytointia käynnistetään, tulee miettiä tarkkaan syyt, miksi rekrytoidaan. Onko uudelle henkilölle todellinen tarve, vai voidaanko esimerkiksi pois lähteneen henkilön työtehtäviä hoitaa toisella tapaa. Rekrytoinnin tarpeen kartoittamisessa on hyvä pysähtyä pohtimaan ensin myös työyhteisön kokonaisuutta sekä sen toimivuutta. (Österberg 2015, 91.) Tarvemäärittely menee kuitenkin liian usein pieleen, kun ajatellaan, että avoimeen tehtävään tarvittaisiin samanlainen ihminen, kun aiemminkin on ollut. (Kajjala 2016, verkkoaineisto.)

Ennen uuden työntekijän hankintaa kannattaa suunnata katse tulevaan ja pohtia, miten työympäristö sekä työtehtävät ja työkalut tulevat mahdollisesti muuttumaan. Uutta työntekijää ei välttämättä kannata etsiä samojen tietojen ja taitojen perusteella kuin pois lähteneellä. Rekrytoinnin tarve saattaa kohdistua myös kokonaan uuteen toimintamalliin tai tehtävään. (Österberg 2015, 91.)

2.4 Työntekijöiden haku

Voimassa olevan työvoima- ja yrityspalveluissa ei ole nykyisin enää säännöstä, mikä vaatisi työnantajaa ilmoittamaan työvoimaviranomaisille avoimeksi tulleet työpaikat. Työhaussa tulee kuitenkin noudattaa tasapuolisuutta ja puolueettomuutta. Yritys voi käyttää henkilöstön hankinnassa esimerkiksi konsulttipalveluita tai headhunter-yrityksiä, mutta yritys on vastuussa siitä, että tasa-arvoa ja yhdenvertaisuuslain määräyksiä noudatetaan myös alihankkijoiden toimesta. (Saarinen 2015, verkkoaineisto.)

Jokaiseen tehtävään rekrytoitaessa tulee kiinnittää huomiota rekrytointi menetelmän toteutukseen. Tärkeintä on huomata, ketä olemme hakemassa tehtävään ja miksi, mitä seuraavana vuonna rekrytoinnin jälkeen yhtiössä pitäisi tapahtua sekä mikä on vuotta pidemmän aikavälin tavoite. Jos rekrytoinnin tarve olisi nopea, eikä tarvittava osaamisen taso ole kovinkaan korkealla, voi rekrytoinnissa edetä nopeammalla tahdilla ja suppeammalla prosessilla. (Kajjala 2016, 127.)

Työsopimuslain mukaan yrityksen tulee ilmoittaa avoimista ja vapautuvista tehtävistä yrityksessä sisäisesti varmistaakseen osa-aikaisten ja määräaikaisten työntekijöiden tasavertaiset mahdollisuudet näihin tehtäviin. (Saarinen 2015, verkkoaineisto.)

Kun rekrytoidaan asiantuntijaa korkean osaamisen tehtäviin, joissa vaaditaan laatua, tarkkuutta ja kokemusta, ei virheisiin ole varaa. Esimerkiksi haettaessa johtoaseman tehtävään, kansainväliseen toimintaan, tuotekehitystä tai muuta asiantuntijatyötä, tulee rekrytointi suunnitella tarkkaan, varattava prosessiin tarpeeksi aikaa, varmistaa käytettävät menetelmät ja yhteistyöt. (Kaijala 2016, 128.)

Vaadittavan hakumenetelmän lisäksi eri henkilöille ja eri tehtäviin hakeville henkilöille erilaiset lähestymistavat sekä puhuttelu. Ammattikielessä puhutaan drivereista, eli miten henkilö saadaan kiinnostumaan yhtiöstä, avoimesta tehtävästä tai tehtävään sisältyvistä haasteista. Hakumenetelmän valintaa voi vaikuttaa esimerkiksi tehtävän painoarvio yhtiön osalta, kriittisen osaamisen luonne, kyseisen osaamisen saatavuus alueella, yhtiön omat resurssit sekä osaaminen rekrytoinnin osalta, työmarkkinoiden kilpailutilanne sekä työnantajakuva. Rekrytoinnin tarpeen sekä vaativuuden luonteen mukaan voidaan listata hakumenetelmät esimerkiksi seuraavassa järjestyksessä:

1. Suorahaku
2. Ilmoittelupohjainen rekrytointi
3. Kumppaniverkostot
4. Asiantuntijavuokraus
5. Alihankkijat
6. Ryhmähaastattelut

Joissakin tilanteissa kannattaa katsoa asiaa hieman toisesta näkökulmasta. Asiaa voi tutkia pidemmällä aikavälillä ja tutustua milleniaaleihin sekä nuoriin akateemisiin kykyihin. On hyvä tarkastella heidän kehittymiskykyään ja pohtia miten he voisivat tuoda uutta intoa, osaamista ja näkemyksiä yhtiön toimintatapoihin. (Kaijala 2016, 128-129.)

2.5 Hakemukset

Rekrytoinnissa asetetaan aina aikaraja ja ilmoitettu haku-aikaa tulee aina noudattaa. Hakemuksia voi käydä läpi jo hakuajan aikana ja tehdä hakijaehdokkaista taustatutkimuksia, mutta mitään ratkaisevia päätöksiä ei saa vielä tehdä. Kun

hakemuksia ja hakijoita tarkastelee jo etukäteen, helpottaa se työmäärää hakuajan umpeutumisen lähentyessä, varsinkin jos hakemuksia tulee runsaasti. Usein hakemuksia saapuu kahdessa aallossa, joista ensimmäinen aalto tulee heti hakuajan alussa, jonka jälkeen vauhti hiipuu ja taas kasvaa hakuajan päättymisen lähestyessä. Sanomalehtiin tehtävät ilmoitukset reagoivat hyvin eri tavalla verrattuna internet ilmoituksiin. On hyvä muistaa, ettei ilmoituksia kannata roikottaa avoimena liian pitkään. (Markkanen 2002, 35.)

Hakemuksia voi tulla todella runsaasti johonkin tehtävään ja toisiin taas maltillisemmin. Jotta rekrytoija voi käsitellä hakemuksia tehokkaasti, tulisi hänen kiinnittää huomiota etukäteen määriteltyihin kriteereihin, jonka perusteella hakija avoimeen tehtävään valitaan. Kun alustava työ ennen hakemuksien selausta on tehty, on hakijoiden seulonta helpompaa. (Suolanko 2019.)

Hakemuksissa tulee olla tarkka ja hyvällä tavalla kriittinen. Hakija voi viestiä tahattomasti esimerkiksi negatiivisesti. Esimerkiksi pitkään tietystä toimesta toiminut henkilö on vaihtanut yritystä tiuhaan tahtiin tai ollut samalla työnantajalla samassa tehtävässä pitkään, ilman merkittävää urakehitystä. Onko kyseessä uran laskusuunta jostain tietystä syystä vai hakijan henkilökohtainen motivaatio edetä uralla tai kehittää itseään. Toiseksi hakija voi liittää hakemuksen liitteeksi kuva, jossa poseeraa viinilasi kädessä, tämä ei anna välttämättä hyvää kuvaa hakijasta. Hakemukset voivat olla perinteisiä koulutuksessa opittuja pohjia käyttäen, valmiita pohjia mitä Office paketti tarjoaa tai hyvinkin erilaisia ja visuaalisia. Hakemus on kuitenkin ensimmäinen informaatio hakijasta, joka tekee joko vaikutuksen tai ei. Päätös jatkuu menevistä hakemuksista tulee kuitenkin hakemuksia käsittelevältä henkilöltä. (Markkanen 2002, 36-37.)

Pahimpia virheitä hakemuksissa ovat kieliopilliset virheet, hankalasti jäsennelty teksti, epäkäytännöllinen toteutus ja muut huomattavat huolimattomuudet. Esimerkiksi hakija saattaa hakea useaan eri paikkaan, eikä ole muokannut hakemusta yksilöiden hakukohdetta tai muuttamalla päivämääriä. Rekrytoijan kannattaa valita, tutustuuko hänen ensin hakemuksiin vai ansioluetteloihin. Lukemansa perusteella hän päättää tutustuuko tarkemmin myös toiseen. Hakemuksen ja ansioluettelon tulee olla yhdenmukaiset, eikä olla ristiriidassa keskenään. Koska käsittelijä ei tunne hakijaa, on hakemus vähän niin kuin kirjallinen ensitapaaminen. (Suolanko 2019.)

Hakemuksen tyyli on parhaimmillaan asiallinen, toteava, kirjoittajan tekemisiä arvostava, ei ylistävä eikä myöskään vähättelevä. Pahin mahdollinen virhe hakemuksessa on huijausyritys. Huijaus useasti paljastuu alku tekijöissä, haastattelussa tai ikävimmillään työn alkaessa. Huijaus on aina vakavasti otettava asia. (Markkanen 2002, 40-41.)

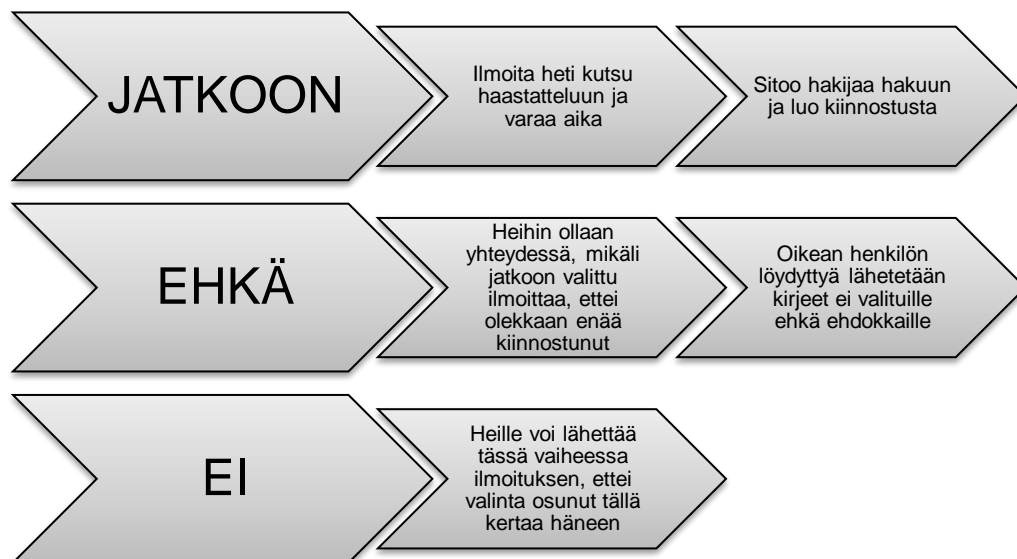
Hakuajan päätyttyä on järkevää varata pari tuntia hakemuksien läpi käyntiin. Hakemukset tulee lukea kunnolla läpi, tehdä muistiinpanoja ja muodostaa kokonaiskuvia hakemuksista. Mikäli hakemuksien läpikäyminen jakaantuu useammalle päivälle, ei välttämättä enää osaa kohdistaa lukemiaan asioita henkilöistä hakemuksiin. Yksi hyvä tapa on listata kaikki ehdokkaat ja avoimeen tehtävään sopivat asiat hakemuksista, esimerkiksi yhteystiedot, työkokemus, kielitaito, tehtävään liittyvä erityisosaaminen, palkkatoive sekä nykyiseen asemaan liittyvät tiedot. Seulonnassa kannattaa käyttää tarkkuutta, sekä ripeyttä, sillä asiantuntija roolin omaavat henkilöt saattavat olla mukana useassa eri rekrytoinnissa. Usein pitää paikkansa, nopeat syövät hitaat. (Markkanen 2002, 44.)

Työnhakijoita neuvotaan kiinnittämään huomiota hakemukseen luonnissa relevantteihin tietoihin, eli taitojen ja aiemman kokemuksen sopivuus haettavaan tehtävään. Lisäksi osaamista on hyvä hieman konkretisoida. Hakijan tulee perustella uskottavasti ominaisuutensa ja taitonsa, joilla on merkitystä haettavassa työtehtävässä. Työhakemuksen aloitukseen tulee panostaa, jotta hakemus herättää mielenkiinnon lukijassa. Hakemuksen kokonaisuus on hyvä olla persoonallinen ja eläväinen. Kuten edellä mainittiin, hakijan on luotava jokaiseen hakemaansa paikkaan räätälöity hakemus ja oltava tarkka kieliasun osalta. Nämä seikat kiinnostavat rekrytoijaa ja ajatuksella luodut hakemukset ovat kärkisijalla jatkoon päässeiden joukossa. (Työnhakuopas 2019.)

Hakemuksien keskeisten tietojen keräämiseen kannattaa paneutua, sillä se helpottaa hakijajoukon tarkastelua. Valinnasta päättävät henkilöt voivat mutkattomammin seuloa ehdokkaita listausta apuna käyttäen. Heidän aikaansa säästyy, kun kaikkia hakemuksia ei tarvitse lukea uudelleen lävitse. Usein hakijoiden joukosta löytyy muutama selvä tapaus suoraan jatkoon. Näin suppeaksi hakijajoukkoa ei kuitenkaan kannata jättää, sillä he voivat olla myös saaneet tarjouksen tai kiinnostuksen osoituksen muualta tai osoittautua muuten epäsoviviksi tehtävään haastattelun aikana. Hakija saattaa myös jättäytyä pois ihan omasta tahdostaan, esimerkiksi palkkakaton tai

tehtävän tarkemman kuvauksen johdosta. Hyvä määrä haastatteluun kutsuttavista hakijoista on noin 6-12 ehdokasta. (Markkanen 2002, 45.)

Hakemuksien läpikäynnissä saattaa nousta esille tietty ikäryhmä, koulutustausta, työkokemus, palkkatoive tai osaaminen. Enemmistön pohjalta omat haussa olevat kriteerit saattavat muuttua. On kuitenkin oltava yhdenmukainen sen puolesta, miten hakijoita seuloa. Usein muutokset lopullisen ehdokkaan valinnasta muokkautuvat spontaanisti, eikä asiaan välttämättä tule kiinnitettyä sen suurempaa huomiota. Hakukriteerien on oikeastaan ihan hyvä elää tilanteen ja tarjonnan mukaan, vaikkakin alkuperäisestä suunnitelmasta on pidettävä tiukasti kiinni. Myös sillä lopputulemalla, ettei rekrytointi tuottaisi haluttua tulosta. Usein kielitaito tai koulutus voi olla sellainen asia minkä suhteen joustetaan, mikäli osaaminen ja persoona muuten olisi täysin tehtävään sopiva. Kategorioinnissa on helppo noudattaa jakoa; JATKOON, EHKÄ ja EI. (Markkanen 2002, 46-47.)



Kuvio 2. Markkasen ehdottomasta ilmoittelusta (Markkanen 2002).

Ensimmäinen haastattelukierros toteutetaan usein tunnin mittaisena. Tapaamisessa informaation liikkuu molemmiin puolin ja luodaan ensivaikutelman lisäksi tarkempi kuvaus hakijasta ja hänen sopivuudestaan. Palkkaava osapuoli saa tarkemman kuvauksen hakijan taidoista, kokemuksesta ja persoonasta, sekä motivaatiosta ja elämästä. Ehdokas puolestaan saa lisää tietoa tehtävästä, organisaatiosta ja uudesta esimiehestään. Joskus HR-osasto saattaa toteuttaa ensimmäisen haastattelukierroksen, jolloin esimieheen tutustuminen siirtyy myöhemmäksi.

Haastatteluun on hyvä varata aikaa vähintään 45 minuuttia ja maksimissaan 1,5 tuntia. Varsinainen haastattelu vie varatusta ajasta usein 75 % ja organisaation esittelyyn kuluu noin 25 % ajasta. Haastattelijan on hyvä varata esittelyä varten mahdollinen esite tai kalvot. (Markkanen 2002, 49-50.)

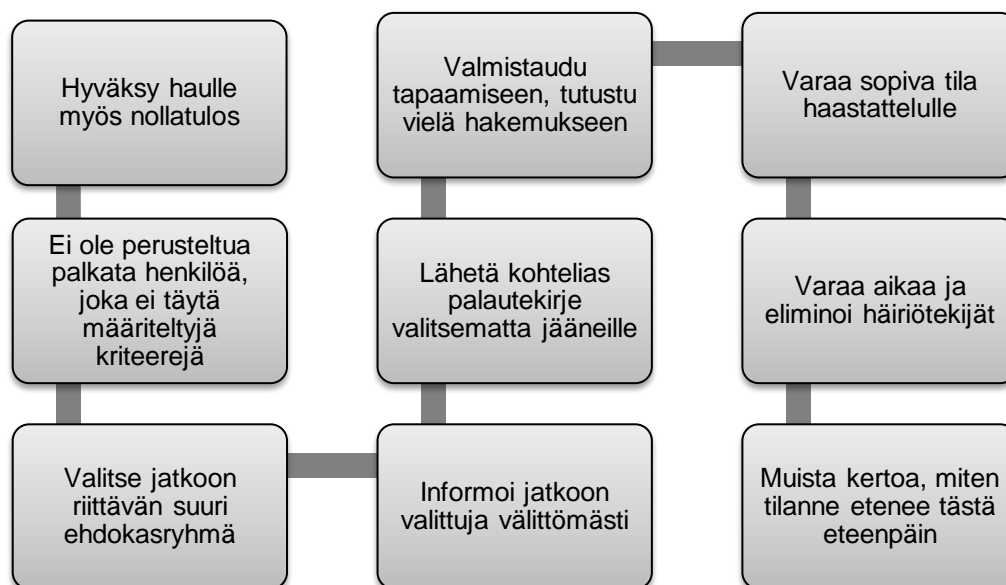
Hakija saattaa olla myös kilpailijalla töissä, mikä tulee ottaa huomioon.

Tapaamispaikaksi kannattaa silloin sopia jokin muu neutraalimpi tila, esimerkiksi toimistohotellista vuokrattava tila. Pääsääntöisesti oma neuvotteluhuone on toimiva paikka haastattelun käynnille, ellei sitä ole ulkoistettu rekrytointikonsultille, jolloin haastattelut toteutetaan heidän tiloissaan. Muista olla määrätietoinen ja tarkka edetessäsi haastattelussa. Käytä etukäteen laadittuja kysymyksiä runkona ja johdattele tarkentavin kysymyksiä ehdokasta, mikäli hän kertoo sujuvasti itse taustoistaan. Listaa on hyvä seurata haastattelun edetessä, jotta jokainen tärkeä tieto tulee kysytyksi. Haastattelun jälkeen soitetaan mahdolliselle suositteijalle tarpeen mukaan.

(Markkanen 2002, 51-52.)



Kuvio 3. Markkanen kuvaa hakemusten etenemistä (Markkanen 2002).



Kuvio 4. Markkanen kuvaa hakemusten etenemistä (Markkanen 2002).

Työnhakijoita koskevat tiedot tulee hävittää heti, kun on selvinnyt, ettei työnhakijaa valita jatkoon valinta prosessissa. Hakijalle tulee tarpeen mukaan hänen pyynnöstään myös palauttaa kaikki alkuperäiset asiakirjat hakemukseen liittyen. Mahdolliset asiakirjat liittyen henkilöttestaukseen ovat kuitenkin yrityksen omaisuutta, mutta esimerkiksi soveltuvuusarvioinneista tehtävät kirjalliset lausunnot ovat hakijan saatavilla. (Saarinen 2015, verkkoaineisto.)

3 Haastattelut ja eteneminen

3.1 Haastattelu

Rekrytointihaastattelussa tavoitteena on löytää avoimeen tehtävään sopiva henkilö ja palkata hänet. Haastatteluissa on tärkeää havaita kuinka hyvin henkilö osaa erottaa olennaisen epäolennaisesta. Kysymysten avulla haastattelija kerää hakijasta tietoa, kuten hänen ominaisuuksistaan, toimintatavoista, asenteista ja tavoitteista. Näitä ominaisuuksia tukee hakijan työhistoria, koulutus ja kokonaisuus. (Markkanen 2009, 21-22.)

Tärkein menetelmä tiedon keräämiseen uusista työnhakijoista on siis rekrytointihaastattelu ja siihen tulee valmistautua huolellisesti. Henkilöstöasiantuntija

voi esimerkiksi valmistautua haastatteluihin tekemällä haastatteluiden ensikierroksen yksin ehdokkaan kanssa ja kutsua seuraavalle etapille päässeet hakijat yhteishaastatteluun, johon osallistuu myös rekrytoiva esimies. Haastattelun voi toisella kierroksella toteuttaa myös rekrytoiva esimies, jolloin henkilöstöasiantuntija seuraa haastattelua sivusta ja voi esittää tarkentavia kysymyksiä. Uusinta kierroksella myös esimies voi olla tarkkailijan roolissa, jolloin hän pystyy paremmin kiinnittämään huomiota ehdokkaan vastauksiin. (Österberg 2015, 101.)

Haastatteluun saapuvaa ehdokasta on hyvä silmäillä ensivaikutelman saamiseksi. Tässä muutama asia mitä on hyvä havainnoida ja kysyä;

1. Saapuko ehdokas paikalle täsmällisesti
2. Onko hänen pukeutumisensa siisti sekä yleiskuva huoliteltu
3. Minkälainen kädenpuristus kätellessä on ja luoko hän katsekontaktia
4. Onko ehdokas tutustunut yritykseen etukäteen ja mistä hän on tietonsa hankkinut
5. Millä perusteilla hän on kiinnostunut yrityksestä sekä avoinna olleesta tehtävästä
6. Millainen on ehdokkaan persoona, kiinnostuksen kohteet sekä tavoitteet
7. Miksi juuri hän olisi sopiva henkilö tehtävään
8. Ovatko hakijan vastaukset todenmukaisia, selkeitä ja johdonmukaisia
9. Osaako hakija kertoa sekä löytää itsestään myös huonoja puolia ja löytyvätkö heikkoudet helposti
10. Osaako ehdokas nähdä heikkoudet hänen omina kehittämiskohteina ja asioina, joissa on parantamisen varaa
11. Osoittaako oma-aloitteisuutta ja kiinnostusta tekemällä kysymyksiä haastattelun aikana tai lopussa?

Haastattelussa voidaan käyttää valmiiksi laadittua kysymyslistaa, joka on kaikille haastateltaville yhdenmukainen. Strukturoitua haastattelua voidaan hyödyntää esimerkiksi silloin, jos haastattelijalla ei ole kovin kokenut. Vastakohtainen menettely on esittää kysymyksiä luontevasti keskustelun edetessä aihealueittain. Vapaasti etenevän

haastattelun haastattelijan on oltava hyvin kokenut, jotta hän saa kerättyä kaiken tarvitsemansa tiedon hakijasta. (Österberg 2015, 102.)

3.2 Haastattelun runko

Psykologian tohtori Lilli Sundvik (2005) on laatinut esimerkkilistan haastattelu kysymyksistä, joita on hyvä käyttää hyödyksi haastattelurungon laatimiseksi. Kysymyslistaan voidaan valita esimerkiksi noin 20 kysymystä, joita hän muokkaa tilanteeseen, toimialaan ja avoimeen tehtävään sopiviksi. Sundvikin laatima haastattelurunko löytyy liitteestä 1.

Sundvik neuvoo, miten potentiaalisen hakijan voi tunnistaa. Hakijan kanssa jutellaan siitä, mikä häntä työssä innostaa, sekä minkälaisia kykyjä hän itsessään tunnistaa ja hyödyntää. Mikäli hakija mainitsee omaavansa kykyjä, mitä hän ei ole aiemmin päässyt hyödyntämään, tue häntä kertomaan mikä olisi sellainen työ ja tehtävä, mitä hän haluaisi tehdä. Henkilöstä kiinnostuneena työnantajana luot motivoituvaa ilmapiiriä tukemalla hakijaa uuden oppimiseen, haasteisiin ja koulutusmahdollisuuksiin. Hakijaan on rehellistä tutustua ihmisenä ja luoda aidosti kiinnostunut ilmapiiri positiivisella uteliaisuudella. (Sundvik 2019.)

Markkanen ottaa kantaa taas siihen, mitä hakijalta ei saa kysyä. Haastattelijan on myös tiedettävä, mitkä valintakriteerit eivät saa olla päätöksenteon pohjana. Työsopimuslaki ja yhdenvertaisuuslaki syrjintäkiellon ja tasa-arvoisuuden puolesta määrää tiettyjä säännöksiä tähän liittyen. Arkaluonteisia kysymyksiä on esimerkiksi rotuun tai entiseen alkuperään liittyvät kysymykset, yhteiskunnalliseen, poliittiseen tai uskonnolliseen vakaumukseen liittyvät kysymykset sekä kysymykset rikollisiin tekoihin, terveydentilaan, sairauteen, vammaisuuteen, seksuaalisuuteen tai sosiaalihuoltoon liittyen. On kuitenkin huomioitavaa, mikäli edellä mainituilla kysymyksillä on merkitystä työn tekemisen kannalta, niitä voidaan kysyä. (Markkanen 2009, 124-125.)

3.3 Haastatteluun valmistautuminen

Haastatteluun valmistautuminen sisältää laajan kirjon erilaisia toimenpiteitä ja vaiheita. Kun nämä tehdään oikein, toimii haastattelutilanne mutkattomasti, joutuisaan ja lopputulos on palkitsevampi. Niitamo tarkentaa, että kohteena olevan tehtävän erittelyyn, puitteiden huolehtimiseen liittyen haastatteluun sekä apuvälineiden

hyödyntämiseen kannattaa kiinnittää erityisesti huomiota. Haastattelussa voi käyttää erilaisia apuvälineitä kuten itsearviointilomakkeita, muistiinpanoja, erilaisia haastattelurunkoja sekä toimenhakulomakkeita. (Niitamo 2001, 47.)

Haastattelijan tulee asennoitua haastatteluun myös avoimesti ja neutraalisti, eikä lähtökohtaisesti suhtautua negatiivisesti esimerkiksi ennakko tietojen perusteella. Lähtökohtaisesti henkilö on kutsuttu tapaamiseen siksi, että hänessä on havaittu potentiaalia. Varsinkin rekrytointikonsultin asemassa omien henkilökemioiden tai tunteiden vaikutus haastattelussa on hölmöä, sillä konsultti ei tule työskentelemään hakijan kanssa täytettävässä tehtävässä. Haastattelijan on syytä keskittyä vain olennaisiin asioihin. (Markkanen 2009, 215.)

Asianmukainen haastatteluun valmistautuminen sisältää puitteiden huolehtimisen haastattelua varten. Puitteet koskevat hyvin käytännöllisiä sekä arkisia asioita, mutta nämä luovat edellytykset hyvän haastattelun syntymiseen. Jos puitteista ei huolehdi, voi puute murentaa helposti asianmukaisten haastatteluiden ja henkilöarviointien tilanteiden edellytykset. Esimerkiksi aikataulu on todella keskeinen ja merkittävä toimenpide, joka tulee laatia huolella kunkin tilanteen mukaan etukäteen. Aikatauluun kuuluu haastatteluajan kalenteriin merkitsemistä ja siihen tulee varata riittävä aika sekä aikatauluttaa haastattelun kesto ja vaiheet. Haastatteluun on hyvä varata vähintään tunti ja mielellään 1,5h. Henkilöarviointiin varataan usein koko työpäivä 8-16 välillä tai vähintään kahteen jaksoon jaettuna puoli päivää. (Niitamo 2001, 48-54.)

Haastattelutila tulee olla myös siisti ja asianmukainen. Mikäli haastattelun aikana esitetään dataa tai järjestetään esimerkiksi simulaatioita, tulee siihen varata etukäteen tarvittavat puitteet. Myös ryhmähaastatteluissa tulee varautua useamman henkilön läsnäoloon ja tarpeisiin. (Niitamo 2001, 57-58.) Jo ennen ensitapaamista haastattelija luo mielikuvia ehdokkaasta mahdollisesti ansioluettelon kuvan ja tiedon perusteella. Tapaamisen alkuun kannattaakin käyttää hetki ajatuksista siihen vastaako mielikuva todellista kuvaa siinä vaiheessa, kun hakijan kohtaa ensimmäisen kerran. Mikäli ensivaikutelma ja ennakkokäsitys eivät kohtaa, voi asiaa pohtia haastattelun aikana. (Markkanen 2009, 183.)

Tilan tulee olla myös rauhallinen ja haastateltavan tunnettava olonsa mukavaksi. Haastattelutilassa on hyvä huomioida riittävä ääni- ja näköeristys, jotta ilmapiiri on luottamuksellinen. Tilan valmistelussa on hyvä huomioida myös istuimet sekä istuma-

asennot. Usein toimivin ratkaisu on vastakkain niin, että välissä on esimerkiksi pöytä, tai pienemmässä tilassa työpöydän kulmassa puoliksi vastakkain. Ei kuitenkaan liian tiiviisti vierekkäin tai vastakkain ilman minkäänlaista suojaa. (Niitamo 2001, 57-58.)

Muistiinpanovälineet kannattaa varata valmiiksi ennen haastattelua. Muistiinpanoja varten on suotavaa käyttää erillistä lehtiötä, eikä esimerkiksi hakijan hakemus pohjaa, sillä se saattaa tahattomasti viestiä hakijalle suorat yhteydet vastauksista kirjattuihin asiakohtiin. Lisäksi se luo hieman ontuvan ensivaikutelman. Muistiinpanojen kirjaaminen ei saa myöskään viedä huomiota haastattelutilanteesta, vaan muistiinpanot kannattaa kirjata suppeasti ja laatia laajempi muistio haastattelun jälkeen tuoreesta muistista. (Niitamo 2001, 64.)

On myös tärkeää muistaa kerrata haastateltavan tiedot, sekä käydä hakemus tai ansioluettelo vielä läpi. Kun osa tiedosta on muistissa jo, ei kaikkea tarvitse tarkistaa papereista, se osoittaa myös kiinnostusta hakijaa kohtaan. Henkilökohtaisesti myös ulkonäön tulee olla siisti ja huoliteltu sekä muistaa pitää aikataulusta kiinni. Oma käytöstä tulee myös tarkkailla ja asennoitua tilanteeseen sopivasti. Haastateltavaa tulee kohdella ja puhutella asianmukaisesti. Muista hyvä mieliala, asenne kohdillaan ja kohteliaan käytöstavat.



Kuvio 5. Oikean asennoitumisen ja mielialan tarkistuslista (Niitamo 2001).

3.4 Vapaamuotoinen haastattelu

Haastattelutekniikat jaetaan yleensä kahteen luokkaan, joita ovat vapaamuotoinen haastattelu ja jäsennetty haastattelu. Nämä haastattelutekniikoiden luokat muodostavat toisilleen vastakohtia näkökulmista sekä tavoista suorittaa haastattelu. Suurin osa haastatteluista onkin lähempänä jompaa kumpaa tapaa, kuin yhtä paljon molempia. (Niitamo 2001, 27.)

Vapaamuotoinen haastattelutekniikka on perinteinen ja sitä on käytetty myös paljon henkilöarviointien tekemisessä. Tässä haastattelutekniikassa edetään ilman ennalta sovittua tai suunniteltua kaavaa. Haastattelu kulkee spontaanisti keskustelun lailla haastateltavan ja haastattelijan välisen vuorovaikutuksen avulla, joten ei sovi niin hyvin kokemattoman haastattelijan työkaluksi, toisin kun strukturoitu runko. (Markkanen 2009, 104.)

Vapaamuotoinen haastattelu sisältää usein avoimia kysymyksiä, joihin on luontevaa vastata useammalla kuin yhdellä sanalla. Kysymykset voivat olla myös hieman filosofisia ja suuria, jolloin haastateltavan persoonallisuutta, arvostuksiaan sekä sitä kuka hän oikeasti on, yritetään ammentaa. Avointen kysymysten kysyminen, ajankohta ja tulkinta toteutetaan vaistonvaraisesti ja intuition pohjalta. (Niitamo 2001, 28.)

Vapaamuotoinen on tyyliltään sekä muodoltaan subjektiivista, vapaata ja liikkuu tilanteesta ja tunnelmasta etenemällä luonnollisesti. Vapaamuotoinen haastattelu muistuttaakin paljon ulkoisesti ja loogiselta rakenteeltaan ihan normaalia ihmisten jutustelua ja seurustelua. Vuorovaikutuksen painolla keskustelun soljuessa haastattelijan ja haastateltavan välillä, ilmapiiri pysyy rentona ja ajattomana. Levollinen haastattelu vähentää paineita ja antaa keskustelukumppanista aidomman kuvan. (Niitamo 2001, 31.)

3.5 Jäsennetty haastattelu

Niitamo kertoo Pursellin ym. (1989) määritelmän mukaan jäsennetyn haastattelun olevan niin sanotusti kasa erilaisia työtä koskevia kysymyksiä, joita esitetään haastattelun aikana yhtenäisesti ja niihin annettavat vastaukset ovat etukäteen suunniteltuja ja jäsennettyjä. Jäsennetyssä haastattelussa edetäänkin yhtenäisen ja

toistuvan kaavion mukaan. Monesti käytössä on tietynlainen haastattelurunko, jossa samat kysymykset esitetään kaikille ehdokkaille yhtenäisesti. (Niitamo 2001, 32.)

Strukturoitu haastattelumalli sopii parhaiten jäsenettyihin ja selkeisiin toimenkuviin, kun asiakokonaisuudet ovat etukäteen tiedossa. Strukturoitu haastattelutapa sopii hyvin esimerkiksi aloille, joissa faktat ovat ratkaisevassa asemassa. Tällaisia aloja ovat asiantuntijatehtävät, tuotanto ja insinöörialat. (Markkanen 2009, 107-108.)

Jäsenetty haastattelu on toteutettavissa useilla eri keinoilla ja siihen on löydetty 15 toimivaa kriteeriä, joita on hyvä huomioida. Kysymysten tulisi liittyä kohteena olevaan työtehtävään, huomioida kysymysten systemaattinen muoto sekä esittämisjärjestys, vastausten arviointi systemaattisesti vaikka erilaisia asteikkoja käyttäen, vastaukset ja muistiinpanot tulisi kirjata ehdottoman tarkasti, käyttää useampaa kuin yhtä haastattelijaa sekä toteuttaa haastattelukoulutus. Jäsenetyllä haastattelulla saadaan parhaiten vertailukelpoiset tulokset haastattelijoiden välillä ja toisena helpottavana tekijänä on luonnollinen rutinoituminen haastattelussa. Haastattelijan on näin helpompi keskittyä haastateltavaan ja tilanteen havainnointiin. (Niitamo 2001, 32-33.)

Jäsenettyyn haastatteluun kuuluu objektiivisuus eri muodoissa, eli haastattelussa asiat käsitellään systemaattisesti, mikä tarkoittaa sitä, että kaikki asiat tulevat varmemmin käytyä myös läpi. Systemaattinen tapa haastatella sitoo myös haastattelijaa kiinnittämään enemmän huomiota haastateltavan vastauksiin ja sitoo näin haastattelijan vastuun tilanteeseen. Lisäksi haastattelut ovat yhdenvertaisia ja kaikkia ehdokkaita kohdellaan tasavertaisesti. Jäsenetyssäkin haastattelutavassa on kuitenkin myös ongelmia, kuten helposti kaavamainen toteutustapa. Jäsenetyyn haastattelun toteutusta tuleekin harjoitella siinä missä muitakin tapoja toimia. Vaikutuksen tekevä haastattelu ei voi olla jäykkä, mekaaninen, pelkkää vastausten kirjaamista sekä puutteellinen vuorovaikutustaitojen puolesta. (Niitamo 2001, 33.)

3.6 Yhdistelmätekniikka

On olemassa myös vapaamuotoisen ja jäsenetyyn haastattelun yhdistelmätekniikka, joka on kehitetty molempien tapojen parhaiksi havaituista osista. Siinä on kyseessä tekniikka, jossa esitetään kysymyksiä systemaattisen jäsenetyksen puitteissa, mutta kysymykset ovat avoimia ja haastateltavaa haastavia kysymyksiä. Jäsenetty periaate antaa haastattelulle rungon, mutta vapaamuotoinen tekniikka luo haastatteluun

vuorovaikutuksen. Tavoitteena on saada yhtäläinen ja vapaamuotoinen kokonaiskuva haastateltavasta henkilöstä. Haastateltava ei siis vastaa vain annettuihin kysymyksiin vaan työstään vastauksiaan mahdollisimman monipuolisesti ja rajoittamattomasti.

(Niitamo 2001, 38.)

Tekniikassa on luotu etukäteen sarja vakioituja kysymyksiä ja kysymykset noudattavat systemaattista runkoa ja tarjoavat avoimet sekä laajat vastaamisen vapausasteet. Kysymykset koskevat yleisiä ja eri työn tekemisen alueita, joiden tarkoitus on rohkaista vastaajaa vastaamaan mahdollisimman luontaisesti, monipuolisesti ja omaehtoisesti. Tässä ei räätälöidä tiukasti kohdotehtävän kysymyksiä sen mukaisesti niin kuin esimerkiksi tilannehaastattelussa, vaan kysymyksissä suositaan vaihtelevaa sarjaa yleisistä kysymyksistä. Tämä tekee haastattelutekniikasta joustavamman ja erilaisiin haastatteluihin sopivamman. (Niitamo 2001, 38-39.)

3.7 Työntekijöiden valinta ja kriteerit

Kun haastattelut, sekä mahdolliset henkilöarvioinnit on suoritettu, jää jäljelle sopivimman ehdokkaan valinta avoimeen paikkaan. Lopullinen valinta tehdään usein kahden henkilön välillä. Ehdokkaita vertaillaan keskenään toisiinsa, sekä toimenkuvan vaatimuksiin ja tehtäviin. Vertailua tehdään päällekkäin ja informaation paljous saattaa aiheuttaa valinnan vaikeutta päättäjälle. Hänen tulee myös painottaa oikeita asioita liittyen sopivaan valintaan. Painotettavia alueita voi esimerkiksi pisteyttää tärkeysjärjestyksessä ja laskea kumpi ehdokkaista saa enemmän pisteitä tietyiltä osa-alueilta. (Markkanen 2002, 100.)

Suositus on käyttää kohtuullinen määrä valintakriteerejä ja ne on hyvä laittaa tärkeysjärjestykseen. Joissakin kriteereissä riittää, että hakija täyttää vähimmäismäärän vaaditun kriteerin osaamistasosta, sillä se ei ole tärkeys asteikolla korkeimmalla. Tärkeimmiksi valintakriteereiksi valitaan ne asiat, jotka liittyvät olennaisesti tehtävässä suoriutumiseen ja menestymiseen. Esimerkiksi johtotehtävissä olevalta vaaditaan päätöksentekokykyä painetilanteissa ja analyttisiä taitoja ongelmanratkaisutilanteissa. (Honkaniemi ym. 2007, 73-74.)

Työelämän jatkuvassa muutoksessa on hyvä muistaa, etteivät tänään laaditut tehtävänkuvaukset välttämättä ole samat, kuin esimerkiksi edellisenä vuonna tai tulevana vuosina. Vaihtuvuus saattaa aiheuttaa hankaluuksia henkilövalintojen osalta

silloin, kun pohditaan, miten voitaisiin ennustaa esimerkiksi henkilön menestymistä haettavassa tehtävässä. Kyseisen tehtävän kriteerit ja vaatimukset voivat muuttua joko osittain tai kokonaan tulevina vuosina. Pysyvät ja selkeät tehtäväkuvaukset ovat jääneet historiaan ja työtehtävien vaatimukset ovat huomattavasti monialaisempia. (Honkaniemi ym. 2007, 76-77.)

Työntekijöiltä odotetaan työpaikoilla joustavuutta muutoksiin ja jatkuvaa itsensä kehittämistä. Ydinosaamiset tehtävissä voivat silti olla edelleen kiinteitä, mutta työvälineet ja järjestelmät kehittyvät silti digitalisempaan ja automaattiseen suuntaan. Kaiken digitalisoitumisen lisäksi työntekijöiltä odotetaan järkkymätöntä sopeutumista sekä sitoutumista yritykseen ja tehtävään. Organisaatiomuutokset ja toimintaympäristöstä heijastuva epävarmuus vaativatkin loistavaa sietokykyä ja uusien vaihtoehtojen havaitsemista nykyisten tehtävien tilalle. (Honkaniemi ym. 2007, 77.)

Haastattelussa isoon osaa astuu myös henkilöiden persoonat ja henkilökemiat. Hienointa on, kun hakijan osaaminen ja persoona sopii loistavasti työn pirtaan. Joskus vähemmän osaava hakija osoittautuu haastattelussa persoonalta loistavalta ja antaa itsestään kuva, että hoitaa avoimen tehtävän hommat loistavasti vähemmälläkin kokemuksella tai koulutuksella. Toisaalta myös osaamiselta ja kokemukselta loistava hakija on persoonaltaan epäsopiva työyhteisöön. (Rötkin 2015. verkkoaineisto.)

Kaikkien työntekijöiden ei siltikään tarvitse olla myöskään todella dynaamisia tehopakkausia vaan aina tarvitaan myöskin tasaisia ahertajia ja erilaisuutta, sekä tiimin sisällä toisiaan täydentäviä yksilöitä. Toisistaan merkittävästi erilaiset persoonat voivat selviytyä kyseisistä tehtävistä ihan yhtä tasavertaisesti. Rekrytointia hoitavan esimiehen ei kannata olla liian ehdoton. Esimiehen on turha pitää liian tiukasti kiinni vain alkuperäisistä valintakriteereistään. Hakijoiden suhteen on hyvä olla avoimin mielin, sillä joskus voi henkilöarvioinnin tulosten perusteella löytyä juuri tehtävään sopiva henkilö, vaikka hänen ammatillinen taustansa ei olisikaan vahvin. Hakijan persoonalliset ominaisuudet voivat tukea häntä tehtävässä menestymisen kannalta. Henkilövalinnoissa toimiville ammattilaisille hyviä ominaisuuksia ovat ainakin joustavuus sekä kekseliäisyys. (Honkaniemi ym. 2007, 77-78.)

4 Asiantuntijarekrytointi

4.1 Asiantuntijan rekrytointi

Asiantuntijoiksi luokitellaan esimerkiksi johtajat muut avainhenkilöt, joiden rekrytointi on aina yritykselle sijoitus, joten rekrytoinnin onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa monin tavoin yrityksessä pitkälle tulevaisuuteen. Onnistunut rekrytointi tuottaa tulosta ja epäonnistunut rekrytointi tulee mahdollisesti erittäin kalliiksi. Hyvin tehty rekrytointi vaikuttaa myönteisesti työnantajakuvaan ja siten myös kilpailukykyyn työnantajana. Erityisesti johdon rekrytointi saattaa herättää mielenkiintoa myös julkisuudessa. (Laine & Äijälä 2013, 5-6.)

Johtamispolitiikassa sekä merkittävimmissä asiantuntija tehtävissä keskeisiä asioita ovat houkuttelevat tehtävät ja hyvät kehittymismahdollisuudet, tehtävä on ammatillisesti korkeatasoinen sekä riittävän yhtenäinen ja tehtävistä tulisi suoriutua menestyksellisesti. Asiantuntijoiden ja johtajien rekrytointiin kuuluvat aina tehtäväanalyysi, henkilöprofilointi, valintakriteerit, hakumenettely sekä valinta. Onnistuneen rekrytoinnin jälkeen henkilö kanssa pyritään sitomaan niin sanottu keskinäinen sitoutuminen, jonka elementtinä on toimiva niin sanottu psykologinen työsopimus. Rekrytointiprosessissa painotetaan usein niin sanottua ennustavaa näkökulmaa, eli miten henkilön arvioidaan suoriutuvan avoimena olevasta tehtävästä. (Aapola 2012, 64.)

Asiantuntijarekrytointiin ja johtajien rekrytointiin käytetään usein enemmän aikaa heti valmisteluvaiheessa verrattuna perinteisiin henkilörekrytointeihin.

Valmisteluvaiheeseen kuuluu monia tärkeitä niin sanottuja ”näkyttömiä” vaiheita ennen haku vaiheen aloittamista, kuten työtehtävä tarpeen ja siihen varattujen resurssien tarkastelu ja määrittely, tehtäväanalyysi, toimenkuva, hakukriteerit, ilmoittelu, sekä hakumenetelmien työstäminen.

4.2 Asiantuntijuus

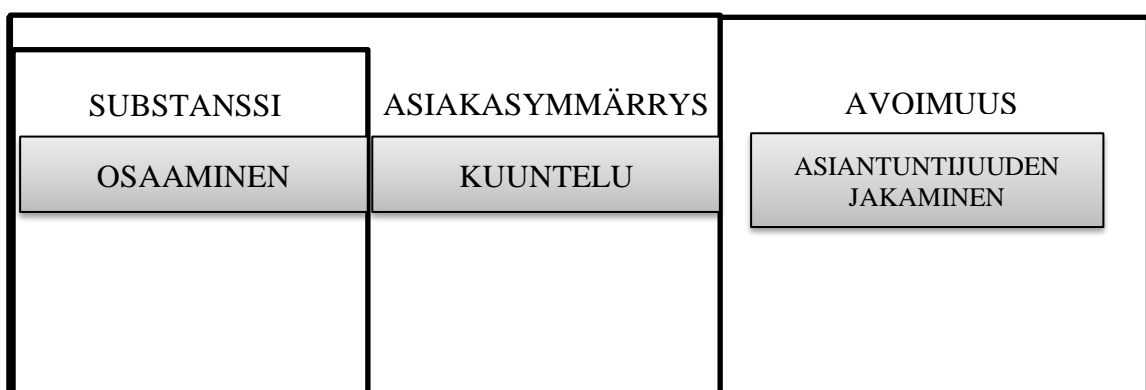
”Asiantuntijuus nähdään yksilön ominaisuutena, jossa on keskiössä jonkin tietyn alan vahva erityisosaaminen. Syvällinenkään yhden alan osaaminen ei kuitenkaan yksinään riitä ratkaisemaan haasteita, jotka ovat luonteeltaan systeemisiä ongelmia ratkaistavaksi tai monitahoisia tehtäviä toteutettavaksi.” (Korhonen-Yrjänheikki 2018).

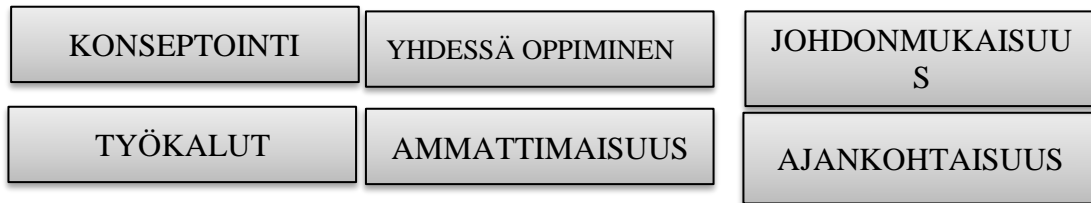
Asiantuntijuus nähdään eri yksilöiden ominaisuuksina, joissa keskiössä on jonkin tietyn alan vahva erityisosaaminen. On hyvä muistaa, ettei syvällinenkään osaaminen yhden alan osalta ole kuitenkaan yksinään riittävä ratkaisemaan kaikkia haasteita, jotka ovat luonteeltaan esimerkiksi systeemisiä ongelmia ratkaistavaksi tai monitahoisia tehtäviä toteutettavaksi. Asiantuntijoita vaaditaan tänä päivänä yhä enemmän kykyä määritellä ja ratkaista monitahoisia ja monitieteisiä ongelmia yhteistyössä eri alojen asiantuntijoiden kanssa. (Korhonen-Yrjänheikki 2018.)

Asiantuntijan työ voi olla uuden tiedon tai toimintatapojen luomista. Tehtävän vaatimaa osaamista ei ole välttämättä tiedossa etukäteen, vaan tarpeet osaamiselle saattavat nousta esiin osana uuden luomista. Vahvasti uuden luomista edellyttävissä asiantuntija-tehtävissä on yhä tärkeämpää yhteisöllinen oppiminen ja kyky yhteistyöhön eri asiantuntijatiimien ja -verkostojen kesken. Tämä edellyttää taas asiantuntijalta kokonaan toisen-laisia taitoja kuin esimerkiksi jonkin substanssin syväosaaminen. (Korhonen-Yrjänheikki 2018.)

Sellainen asiantuntijuus, mistä yritys kokee saavansa hyötyä, on laaja osaaminen ja sitä voi suositella muille. Kun puhutaan Thought Leadership asemasta, tarkoittaa se sitä, että asiantuntijuus on jaettu kerroksiin. Esimerkiksi organisaation kerroksissa ylimpänä olisi yrityksen ja henkilöstön osaaminen ja osaaminen kulminoituu loppua kohden tuotteisiin ja palveluihin. Asiantuntijan tehtävänä on omata kykyä konseptoida kaikki osaaminen ymmärrettävään muotoon. Tähän voi käyttää apuna työkaluja, joiden avulla osaamisen arvo saadaan asiakkaille ja muille sidosryhmille esitettyä. (Aapola 2012, 60.)

Uloimmilla kerroksilla nähdään enemmän asenteisiin ja toimintafilosofiaan liittyviä asioita. Tehdessä asiakasyhteistyötä tarkoituksena ymmärtää asiakasta, kuuntelemalla ja yhdessä oppimalla, on huomattavaa, että halutaan hyödyntää osaamista, joka tukee asiakasta. Ammattimaisuus, viisas tekeminen sekä hyvä tilannetaju lisäävät asiantuntijuuden arvostusta. Uloin kerros on avoimuutta. Asiantuntijuutta tulee jakaa avoimesti sekä pelkäämättä, mutta johdonmukaisesti. Asiantuntijuudessaakin tulee jatkuvasti oppia lisää ja välittää osaamisesta. (Aapola 2012, 60-61.)





Kuvio 7. Mistä asiantuntijuus koostuu? (Aapola 2012).

4.3 Asiantuntija

Asiantuntija on usein itsetunnon vahva, eikä hän helposti miellä yläpuolelleen ketään, ei ainakaan johtajaa tai esimiestä, jota asiantuntija ei koe voivansa arvostaa ihmisenä sekä ammatillisessa mielessä. On myös hyvin tyypillistä, että asiantuntija ei ota esimieheltään vastaan sellaisia määräyksiä, joita hän ei koe oikeiksi. Asiantuntija tietää myös hyvin arvonsa sekä sen, että hänen korvaamisensa on vaikeaa. Usein hän voi kokea asemansa työpaikalla muita perus työntekijöitä vahvemmaksi ja uskaltaa täten myös näyttää tunteensa ja tuoda esiin mielipiteensä. (Huuhka 2010, 79.)

Asiantuntija saattaa myös puuttua esimiehen tapaan toimia, kieltäytyä vastaanottamasta ohjeita tai jopa asettaa esimiehen aseman vaakalaudalle. Hän uskoo myös vahvasti, että työn tulee vastata ihmisen toiveita eikä päinvastoin. Jos asiantuntija on motivoitunut, hänen velvollisuuden- ja vastuuntuntonsa nousevat vahvasti esiin. Silloin hän tekee työnsä varmasti hyvin, koska haluaa itse toimia niin. Asiantuntija rooleista hankalimpina johtaa, pidetään luovia asiantuntijoita. (Huuhka 2010, 79.)

”Suomen menestyksen ja hyvinvoinnin kasvu on riippuvainen laajasta sivistyksestä, ammattitaidosta ja korkeasta osaamisesta.” (Pääministeri Kataisen hallituksen ohjelma).

Korkeatasoisia osaajia tarvitaan tietyille aloille ylläpitämään Suomen menestystä ja hyvinvointia. Näillä aloilla asiantuntijatyö on keskeisessä asemassa. On kuitenkin hyvä huomioida, ettei asiantuntijuus ole vastavalmistunut korkeasti koulutettu henkilö, vaan asiantuntijuus kehittyy osaamisen, tiedon ja taidon pohjalta sekä jatkuvan kehittämisen tuloksena. Asiantuntijakirjallisuudesta löytyy hyvin erilaisia tapoja käsitellä asiantuntijuutta. Osa tutkijoista käyttääkin käsitteitä asiantuntijuudesta varsin väljästi ja

saattavat viitata sillä oppilaiden harrastuneisuuteen tai johonkin koulussa opitun asian erinomaiseen hallintaan. (Lehtinen & Palonen 2011, 25-26.)

Monet tutkijat ovat painottaneet, ettei asiantuntijuus ole niinkään mitään tiettyä valmista osaamista. Asiantuntijuus nähdään uusien haasteiden ottamisena, joustavuutena sekä jatkuvana itsensä ja taitojensa kehittämisenä. Anders Ericsson on paneutunut tutkimaan tiukalla otteella asiantuntijuutta ja hän onkin tällä hetkellä tunnetuimpia asiantuntijuuteen perehtyneitä tutkijoita. Ericssonin mukaan asiantuntijana voidaan pitää sellaista henkilöä, kenellä on kyky toimia tietyllä alalla poikkeuksellisen hyvin ja hän suoriutuu erittäin korkeatasoisesti tehtävistään. (Lehtinen & Palonen 2011, 25-26.)

Viime vuosina tutkimuksissa on pyritty analysoimaan erityisen hyvän suorituksen omaavia henkilöitä sekä asiantuntijuutta ilmiönä. Tutkimuksissa lukuista havainnot ovatkin liittyneet asiantuntijoiden muistiin liittyviin toimintoihin, laajaan tietopohjaan sekä tiedon organisoitumiseen ja käytännön sekä tiedon yhdistämiseen. Myös päätöksenteko- ja havainnontekoprosessien suhteen, sekä tietolähteiden käyttötaitoon ja sosiaalisiin resursseihin liittyen on tehty mittavia havaintoja. (Lehtinen & Palonen 2011, 26.)

Kun kuvataan asiantuntijan ominaisuuksia, tulisi silloin huomioida myös henkilön verkostoituminen sekä kontaktien hankkimisen taito silloin, kun hän tavoittelee uusia tietoja ja taitoja esimerkiksi uudessa tehtävässään. Tutkimukset ovat osoittaneet eri toimintaympäristöjen ja henkilökohtaisten verkostojen merkityksellisyyden asiantuntijoiden tekemisessä. (Gruber, Lehtinen & Palonen 2008.)

Nykypäivän työelämässä edellytettävän osaamisen muutoksiin vaikuttavat ammattirakenteiden muuttuminen, kun nykyisissä ammateissa olevien määrät lisääntyvät ja pienenevät, sekä uusien ammattien lisääntyminen ja poistuminen. Osaamisen muutoksiin vaikuttaa myös ammattien sisällön muuttuminen, kun joidenkin taitojen merkitys työssä kasvaa, tarvitaan kokonaan uudenlaisia taitoja ja vanhoja taitoja ei välttämättä tarvita enää ollenkaan. (Lehtinen ym. 2012.)

4.4 Asiantuntijan kohtaaminen

Asiantuntijan kohdatessa tulee tutustua asiantuntijan edustamaan ammattietiikkaan. Asiantuntija on oman alansa parhaimmistoa ja edustaa omia vahvuusalueitaan.

Asiantuntijan taustalla on korkea koulutus ja hän onkin monesti erikoistunut tiettyyn osa-alueeseen. Asiantuntijuutta tulee kunnioittaa ja kohdella asiantuntijaa erityisosaajana. Asiantuntija voi olla myös moniosaaja, mutta sitä tulee harvemmin asiantuntijalta odottaa. Hän voi olla moniosaaja edustamansa alan peruspilareilla, mutta hänen osaamisensa usein kohdistuu tiettyyn erityisosaamiseen.

Kun kohtaat asiantuntijan, tulee tapaamiseen valmistautua hyvin ja perehtyä hänen asiantuntijuuteensa, kokemukseen ja koulutukseen. Asiantuntija tietää itse hyvin, miten hänen asiantuntijuutensa kiteytyy ja mitkä asiat ovat erityisen merkityksellisiä. Luodaksesi luotettavan ja ammattitaitoisen kohtaamisen asiantuntijan kanssa, tulee sinun olla myös uskottava ja omattava alan tuntemusta. Asiantuntijoita eri aloittain on vaihtelevasti, mutta erityisaloilla kilpailu on kovaa. Asiantuntijat voivat myös tietää tai tuntea toisensa alueella hyvinkin, joten kohtaaminen tulee olla yksityinen, eikä asiantuntijoita pidä asettaa samaan tilaan esimerkiksi haastattelutilanteissa.

4.5 Analysointi

Asiantuntija haastattelussa on tärkeää tehdä tarkka, laaja ja syvällisempi analyysi haastattelun yhteenvetona. Asiantuntijoita analysoidaan heidän osaamisen, koulutuksen ja kokemuksen lisäksi heidän persoonan osalta. Työnantajalle merkitsee kokonaisvaltainen analyysi hakijasta enemmän, kuin pelkkä ansioluettelo. Asiantuntija usein arvioidaan haastattelun lisäksi myös henkilöarvioinnin ja testien perusteella, jotta saadaan psykologinen, matemaattinen ja arviointikykyä kuvaavia tuloksia haastattelun luoman analyysin lisäksi.

Analyysiin kirjataan asiantuntijan ensivaikutelma ja ulkoinen olemus. Tämän lisäksi hänen rektiotaan seurataan haastattelun edetessä ja miten hän suhtautuu tiettyihin kysymyksiin. Haastateltava asiantuntija saattaa hermoilla esimerkiksi kysyttäessä hänen johtamistaitojaan, missä hän on epäonnistunut tai minkä hän kokee työuransa merkityksellisemmäksi tehtäväkseen. Ehdokas voi olla myös liian varma itsestään tai sivuuttaa hänelle esitettyjä kysymyksiä. Nämä kaikki havainnot tulee kirjata analyysiin tarkasti ylös, sillä nämä havainnot voivat tukea henkilöarvioinnin tuloksia. Mikäli haastattelun analyysi poikkeaa huomattavasti henkilöarvioinnin tuloksien yhteenvedosta, voi pohtia käytökseen vaikuttavia mahdollisia syitä. Mitä paremman ja kokonaisvertaisemman kuvituksen hakijasta saa, on lopullinen valinta varmempi ja osoittaa hakijan sopivuutta avoimeen tehtävään.

4.6 Henkilöarviointi

Henkilöarvioinnilla tarkoitetaan työorganisaatiossa tehtävää tutkimusta yksittäisestä henkilöstä, joko sisäisen tai ulkoisen asiantuntijan tekemänä. Tutkimus suunnitellaan tarkasti ja arviointiin on laadittu systemaattiset menetelmät. Näiden menetelmien avulla on tarkoitus pystyä arvioimaan henkilön työssä suoriutumista sekä kehittämistarpeita. Arviointi toteutetaan tutkimalla henkilön ajattelua, osaamista, kykyjä, ominaisuuksia, sekä käyttäytymistäipumuksia ja muita ominaisuuksia. Yrityksen johto sekä esimiehet käyttävät näitä tuloksia hyödykseen päätöksen teossa palkata oikea henkilö. Tämän henkilöarvioinnin määritelmä tarkoittaa myös Honkasen ja Nymanin mukaan samaa, mitä laissa tarkoitetaan yksityisyyden suojasta termillä ”henkilö- ja soveltuvuusarviointitesti”. (Honkanen & Nyman 2005, 12-14.)

Henkilöarvioinnissa on muutama kohta, jotka erottavat sen yleisesti organisaation sisällä tehtäviin henkilöstön arviointeihin, joiden tarkoituksena on mitata suoritusta, osaamista, koulutustarpeita tai resursseja. Näitä seikkoja on mainittu neljä.

Ensimmäisenä erottavana tekijänä on se, että arviointityö on asiantuntijatyötä. Henkilöstöarviointia tekevät ihmisen työkäyttämisen arviointiin erikoistuneet asiantuntijat, mutta esimerkiksi esimiehen tai henkilöstökonsultin rekrytointitilanteessa tekemä valintahaastattelu ei ole henkilöarviointitutkimusta. Henkilöarviointia tehdessä työnantajan tulee aina varmistua arvioijan pätevyydestä sekä asiantuntevuudesta. Kun henkilöarviointi toteutetaan osana haastattelumenetelmää, tulee varmistua henkilöarvioinnin suorittajan asiantuntevuudesta. Usein arviointiin palkataan ulkoinen asiantuntija esimerkiksi psykologi taustainen. (Honkanen & Nyman 2005, 12-14.)

Toisena erottavana tekijänä on se, että tutkimuksessa käytetään erityisiä arviointimenetelmiä. Henkilöarvioinnilla tarkoitetaan sellaista tutkimusta, jonka arviointi tehdään apuna käyttäen useampaa arviointimenetelmää. Mikä tahansa menetelmä ei täytä henkilöarvioinnissa määrättyjä kriteerejä. Arvioinnissa käytettävien menetelmien on oltava suunniteltu ja kehitetty juuri siihen tarkoitukseen, missä niitä hyödynnetään. Arviointi menetelmän rakenne, sisältö sekä käyttötapa tulee pystyä tarvittaessa kuvailemaan. Menetelmän käyttö edellyttää myös hyvin systemaattista sekä riittävästi standardoitua työskentelyotetta, jotta tulokset olisivat tarpeeksi luotettavia sekä vertailukelpoisia keskenään. (Honkanen & Nyman 2005, 12-14.)

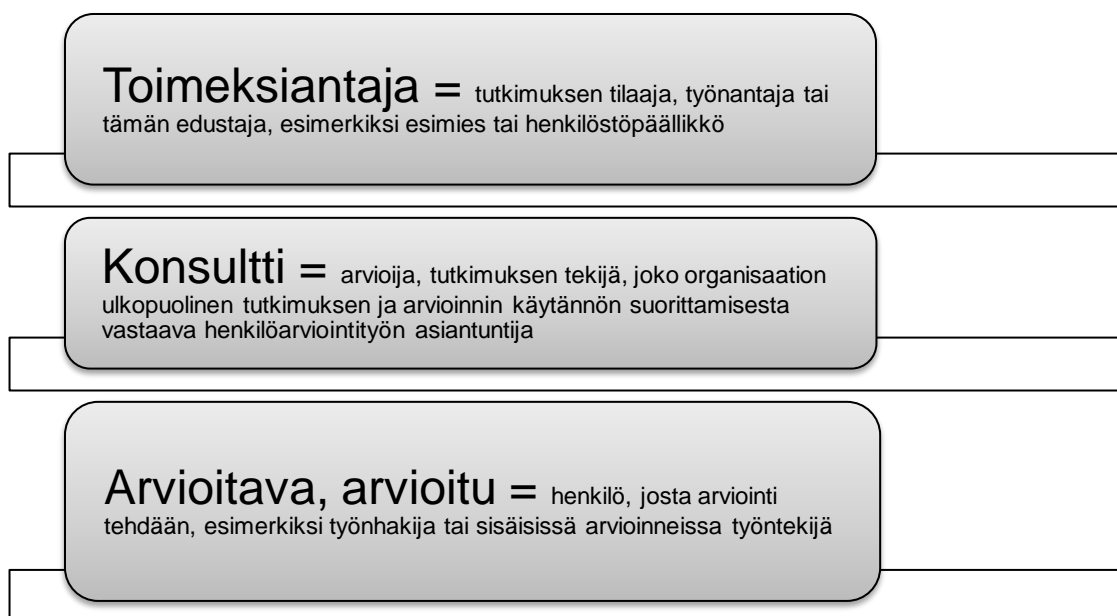
Honkanen ja Nyman mainitsee, ettei sellainen tutkimus, johon käytetään vain yhtä arviointimenetelmää, ole riittävä ja luotettava arviointia varten. Henkilöarviointiin tulisi aina sisältyä haastattelun lisäksi ainakin yksi tai useampi haastattelusta riippumaton arviointimenetelmä. (Honkanen & Nyman 2005, 12-14.)

Kolmantena on tärkeää huomioida, että tavoitteena on arvioida työtehtävissä suoriutumista. Ehkä jopa tärkeimpänä henkilöarvioinnin tunnuspiirteenä on huomioida se, että ollaan tekemässä päätelmiä tai arviointeja yksilön osaamisesta, ominaisuuksista ja niiden avulla pyritään kuvaamaan sekä ennustamaan henkilön työssä ja työtehtävissä suoriutumista. Tehdyt päätelmät, arviot ja ennusteet täytyy pystyä myös perustelemaan. Pitää pystyä osoittamaan mistä tietolähteistä ja millä menetelmillä ne on saatu. Sellaiset arvioinnit, missä kuvataan esimerkiksi yksilön persoonallisuutta tai ominaisuuksia yleisellä tasolla liittämättä kuvausta työssä suoriutumiseen, ei täytä hyvän henkilöarvioinnin kriteerejä. (Honkanen & Nyman 2005, 12-14.)

Neljäntenä henkilöarvioinnin määritelmää tukee se, että arvioinnin tuloksia käytetään nimenomaa päätöksenteon tukena. Olennaista arvioinnissa on, että tutkimustulokset tuottaisivat lisäarvoa informaation puolesta päätöksentekotilanteessa. Mikäli arviointitulokset eivät auta päätöksenteossa, on sen tekeminen ollut täysin turhaa. Henkilöarvioinnin tulos on kuitenkin vain yksi päätöksentekoon vaikuttavista seikoista. Tutkimuksen tilaaja sekä hyödyntäjä joutuvat usein punnitsemaan, mikä merkitys saaduilla tutkimustuloksilla on päätöksenteossa. Näin ollen arvioinnin tehnyt asiantuntija ei voi tehdä organisaation tai arvioidun puolesta päätöksiä tulevista jatkotoimenpiteistä. (Honkanen & Nyman 2005, 12-14.)

Henkilöarvioinneissa lähtökohtana on hakijan luontaisen työtavan tarkastelu, eli jos henkilö toimii arviointitilanteessa omalla ja luontaisella tavallaan, ei henkilöarvioinnissa sinänsä voi mennä pieleen. Hakijalle itselleen saattaa kuitenkin tulla olo, ettei hän ole voinut toimia itselleen luontaisella tavalla, jolloin henkilöarviointia suorittanut henkilökään ei ole voinut saada hakijasta todenmukaista kuvaa. Tällainen tilanne saattaa syntyä esimerkiksi silloin, jos ehdokas on saapunut arviointiin väsyneenä tai sairaana, tai jokin muu henkilökohtainen asia on jäänyt vaivaamaan häntä. Näistä vaikuttavista tekijöistä kannattaa keskustella etukäteen tai vähintään tilanteen jälkeen haastattelijan kanssa. (Säilä-Kiukas 2015.)

Henkilöarviointiin sekä arviointityöhön liittyy myös käsitteitä. Suppeasti käsitettynä viitataan henkilöarviointitutkimuksella tilanteeseen, jossa arvioitava henkilö saapuu konsulttitoimistoon tai hakeman tehtävän tarjoavaan yritykseen, jossa hänelle esitetään erilaisia tehtäviä sekä testejä, joista hänen tulee suoriutua. Lisäksi häntä haastatellaan. Haastatteleva konsultti tai esimies analysoi saamansa tulokset, sekä keräämänsä tiedon ja tekee arvion hakijan soveltuvuudesta kyseiseen tehtävään. Ulkoistetun konsultin raportti toimitetaan tutkimuksen tilaavalle yritykselle tai työnantajalle. Sanalla ”testi” kuvataan yksittäistä arviointimenetelmää, kuten psykologinen testi. Muita erilaisia arvioinnissa käytettäviä menetelmiä ovat harjoitukset, simulaatiot ja työnäytteet eivät ole tässä mielessä testejä, vaan niillä analysoidaan muun laista osaamista ja tilannetajua. (Honkanen & Nyman 2005, 16.)



Kuvio 8. Käsitteitä (Honkanen & Nyman 2005).

Haastattelu on rekrytoinnin seulontavaiheessa käytetyin henkilöarviointimenetelmä hakemuksien ja ansioluetteloiden tarkastelun jälkeen. Haastattelua käytetään myös ylivoimaisesti eniten kaiken tyyppisissä arviointimenetelmissä, joita sitten täydennetään tarvittaessa henkilöarvioinnilla. Jotkut tehtävät edellyttävät tietynlaista persoonallisuutta, erityiskykyjä sekä taitoja, joita on mahdotonta selvittää ilman siihen kehitettyjä testejä. Myös hakijan raportointi- tai esiintymistaitoja sekä loogista ajattelukykyä ja reaktionopeutta on vaikea havainnoida varmasti pelkän haastattelun turvin. Näiden ominaisuuksien löytämiseksi on kehitetty erilaisia testejä, taitoja mittaavia simulaatioita sekä menetelmiä. (Honkanen & Nyman 2005, 16).

5 Epäonnistunut rekryointi

5.1 Rekrytoinnin virheet

Rekrytointiin tulee panostaa kunnolla, mutta vaikka vaivaa ja aikaa on käytetty huolellisesti, voi valinta mennä silti pieleen. Usein syy epäonnistumiseen on ollut puolin tai toisin syntynyt väärinkäsitys, eli työntekijän tai työnantajan odotukset eivät kohtaa. Rekrytoijan tulee pitäytyä esittelyssä aina faktatiedossa ja kuvata huolellisesti avoimen toimen tehtävät, eikä antaa liian ruusuista kuvaa vain löytääkseen tehtävään työntekijän. Syy väärinymmärrykseen voi olla myös hakijan mielikuvista tehtävää kohtaan, jotka eivät olekaan sitä enää arjen koittaessa. Toisaalta henkilö voi ollakin loistava haettuun tehtävään, mutta henkilökemiat eivät toimi tai sopeutuminen organisaatioon tai sen kulttuuriin on hankalaa. Näissä tilanteissa perehdyttämisen tärkeys nousee jalustalle, jotta havaitut ongelmakohdat saadaan hiottua, eikä rekrytointia tarvitse aloittaa alusta.

Kaijala kuvailee teoksessa *Tehtävään vai yhtiöön?* Miten yleisimmät virheet rekrytoinnissa voidaan välttää ja onnistua haastavimmissakin rekrytointitilanteissa. Parhaimman tiimin rakentamiseen ei riitä pelkästään huippuosajista koostuva ryhmä, vaan heidän yhteistyönsä tulisi olla aukotonta ja motivaation korkealla sekä tukea yhtiön kehitystä. Kaijalan mukaan ei kannata lähteä ratkaisemaan vaikeita tilanteita rekrytoimalla ihmeen tekijöitä tai ainakaan sellaista henkilöä, joka uskoo olevansa sellainen. Kokonaisuuden tulee toimia tiimin kesken, jotta tulos on yhtenäinen ja menestyksekkäs. Tämän vuoksi, on hyvä kartoittaa, minkälainen oman yrityksen kommunikaatiovalmiustaso on, mitkä ovat yrityksen vahvuudet työntekijöiden osalta, mikä siihen sopii ja mitä tarvitaan lisää. Rekrytoinnin osana käytetäänkin nykyään paljon henkilön soveltuvuusarviota, jotta voidaan varmistaa henkistä yhteensopivuutta tehtävään ja tiimiin. (Kaijala 2016, verkkoaineisto.)

Kaijala ohjeistaa, että ensimmäinen virhe on, että yrityksessä ei oikeasti tiedetä mitä etsitään. Rekrytointia aloittaessa esivalmisteluihin on varattava riittävät resurssin ja tehtävä tarkka tarvemäärittely. Moni ajautuu ajattelemaan, että samaan tehtävään tarvitaan samanlainen henkilö kuin yrityksessä on aikaisemminkin ollut. Kun rekrytoidaan vanhan tilalle eikä olla rakentamassa mitään uutta, ei myöskään tarkkaan tiedetä mitä ollaan rekrytoimassa ja miksi rekrytoidaan. Näihin kysymyksiin kiteytyy koko rekrytoinnin hienous sekä vaikeus. Kaijalan mukaan on täysin turhaa rakentaa

hienoa rekryointiprosessia, kuluttaa aikaa ja rahaa tekemällä ilmoituksia ja luomalla valintaprosesseja, jos ei kuitenkaan tiedetä tarkkaan, mitä halutaan saavuttaa. On hyvä muistaa, ettei rekryoinnin tarkoituksena ole rekrytoida historiaa tai ansioluetteloa, vaan löytää ihmisten aikaansaannokset, suoritukset sekä kyvyt. Tämän virheen voi välttää käyttämällä tavoitemäärittelyyn riittävästi aikaa, sparrata kollegoiden kanssa, miettiä tarkkaan, mitkä ovat pitkän aikavälin tavoitteet sekä miten rekrytoiva henkilö voi kasvaa täyttämään ne tavoitteet. (Kaijala 2016, verkkoaineisto.)

Toinen Kaijalan mainitsema virhe on ajatella huomista, eikä tulevia vuosia. Esimerkiksi laajamittaisien liiketoiminnan muutoksien käynnistäminen ei onnistu kuukaudessa eikä ehkä vuodessakaan. Muutoksiin ja uudistuksiin tarvitaan ehkä jopa uusi johto, uudet osaajat sekä varmasti myös uusi johtamisjärjestelmä. Pullonkauloja tulee esiin yleensä silloin, kun pitkän aikatahtäimen osaamistarvetta ei ole määritelty tai henkilöstöpoistumisiin ei ole varauduttu. Tässä vaiheessa usein lähdetään paniikin omaisesti metsästäämään uutta superosaajaa ja tämä on tyypillinen virheen paikka. Tämä virhe on vältettävissä siten, että työntekijä palkataan yhtiöön, ei tehtävään. Mieti siis, miten henkilön tulee kehittyä, mihin muutoksiin hänen tulisi varautua sekä miten hän sopii yhtiön kulttuuriin ja tiimin henkeen. (Kaijala 2016, verkkoaineisto.)

Kolmantena virheenä Kaijala kertoo sen, että keskitytään rekryointiprosessissa väärin asioihin. Rekryointiprosessissa usein haetaan kasiparia tekemään tehtävänkuvaan määritelmiä, tutkimaan tulleita CV:tä ja hakijoiden työhistoriaa. Tämän mukainen toiminta sopii suorittavan työn rekryointiin, mutta ei kannata kortta juuri mihinkään muuhun. Perinteinen haastattelu etenee usein hakijan osaamisesta palkkioon, tietoa tulevasta työnkuvasta ja vaateet mitä hakijan tulisi saada aikaiseksi tulevassa työssään. Tällöin hakijan saavutukset ovat vähäisessä roolissa ja tämä on vaaraksi hakijan motivaation rakentamisen kannalta. Jotta hakijan kyvyistä ja potentiaalista saisi paremman kuvan, pitäisi haastatteluprosessissa lähteä liikkeelle saavutuksista. Rungon voi rakentaa esimerkiksi kysymällä ensin mitä hän on saanut aikaisemmin aikaiseksi, mitä osaamista siihen käytti, mitä aikoo saada seuraavaksi aikaan ja mitä osaamista siihen on tai pitää hankkia. Virheen välttämiseksi keskity edellä mainittuihin kysymyksiin. (Kaijala 2016, verkkoaineisto.)

Kaijalan mukaan neljäs virhe on unohtaa testata ja arvioida henkilöiden keskinäistä dynamiikkaa. Kollegat ja esimies vaikuttavat yleisesti ottaen eniten siihen, miten henkilö sopeutuu työympäristöönsä ja viihtyykö hän siellä. Tiimin keskinäinen

dynamiikka on noussut tärkeydessään avainasemaan tämän päivän työyhteisöissä. Hyvä rekrytoija huomaa jo rekrytointitilanteessa sekä hakijan, että organisaation luonteen yhteensopivuuden. Monipuoliset keskustelut sekä henkilöarviointi auttaa ymmärtämään paremmin hakijan profiilin ja arvioimaan sopiiko se yrityksen luonteeseen. Olennaista on selvittää henkilön kommunikointimalli tiimiä kohtaan ja miten henkilöä tulisi johtaa. Virhe on vältettävissä sillä, että rekrytoija ottaa etukäteen selvää tulevan tiimin luonteesta. Rekrytoijan tulee ymmärtää miten he kommunikoivat keskenään, miten dynamiikka toimii ja millaisia johtamiskäytäntöjä käytetään.

Viimeisimpänä virheen Kaijala listaa uuden rekrytoidun jättämisen yksin. Kaijalan mukaan on turhaa palkata yhtiöön loistavaa työntekijää, jos hän ei kuitenkaan pysy talossa, ei halua kehittyä yhtiön toivomaan suuntaan, pysty toimimaan yhteistyössä tiimin kanssa tai saa hän ei itse saa riittävästi mahdollisuuksia kehittyä ja kasvaa. Jo rekrytointiprosessi on avattava tarkasti hakijalle organisaation arvot. Hakijalle voi selvittää mitkä arvot näkyvät päivittäin, millainen on johtamiskulttuuri, minkälaista on esimiestyöskentely, onko organisaatorakenne esimerkiksi korkea vai matala. Yrityksen arkea voi hieman kuvailla mielikuvan luomiseksi sekä kertoa millä tavalla organisaatiossa käyttäydytään ja työskennellään. Virheen voi välttää hyvällä perehdytyksellä ja avoimella keskustelulla henkilön kanssa. Voit seurata miten ja missä vaiheessa alkuun määritellyt asiat loksahtelevat paikoilleen. (Kaijala 2016, verkkoaineisto.)

5.2 Muistilista

Jäntin mukaan rekrytointimenestystä voi helposti lisätä kiinnittämällä huomiota viiteen seikkaan, suunnitella rekrytointia omin voimin tai alan yrityksen kanssa.

1. Muista, ettei fiilisjohtaminen pelkästään riitä päihittämään kilpailijoita rekrytoinnin saralla. Fiilisjohtaminen ei yleensä pitkällä tähtäimellä kannata pitkälle, vaan tulee olla huolellinen ja tunnistaa omat vahvuudet osana prosessia.
2. Taustatöihin tulee paneutua kunnolla ja tunnistaa tilanne oikein, mihin osajaa ollaan etsimässä. Epäonnistunut rekrytointi ei välttämättä johdu hakijasta, vaan työpaikka voi olla tehty liian myyväksi, eikä vastaakaan yhtään kuvailtua.

3. Käytä rekrytoinnissa sellaisia menetelmiä, joista on annettu vahvat ennustearvot. Testeissä on paljon eroja ja automaatio testit, joissa ei arvioida käyttäytymistä voivat antaa puutteellisia tuloksia. Paras tulos henkilön arvioinnissa saadaan tutkituilla yhdistelmillä erilaisia testejä, arviointeja, haastatteluja sekä tilanne harjoituksia.
4. On hyvä muistaa tarkistaa aina hakijoiden taustat. Moni oikaisee taustatöiden osalta, kun juostaan aikaa vastaan. CV:n vääristely Suomessa ei ole kovinkaan yleistä, mutta omasta osaamisesta nostetaan esiin vain parhaat puolet.
5. Älä lähde kiireeseen mukaan. Jos haluat parhaimman, älä sitten tyydy keskinkertaiseen. Avoimissa hauissa parhaat ehdokkaat eivät välttämättä lähde edes mukaan rekrytointiprosessiin ja rekrytoinnissa tyydytään vain johonkin.

(Jäntti 2014.)

6 Rekrytointitavat ja työkalut

6.1 Monta tapaa rekrytoida

Rekrytointitapoja on useita ja oikea tapa tulee valita aina tilanteen mukaan. Rekrytointi voi sisäistä tai ulkoista rekrytointia, passiivista tai aktiivista. Rekrytointia voi toteuttaa yrityksen omien voimavarojen kesken siihen nimetyn rekrytointiosaston toimesta tai ulkoistaa rekrytoinnin alan asiantuntija konsulteille. Rekrytointiin voi hyödyntää sisäisessä rekrytoinnissa ilmoitustaulua tai intranetin avoimet työpaikat osiota. Ulkoiseen rekrytointiin on olemassa erilaisia avoimen työpaikan sivuja, lehti-ilmoituksia, koulujen yhteistyöt, internet mainokset ja sosiaalinen media. Avoimia työtehtäviä voidaan tarjota myös radiossa tai erilaisilla mainoslehtisillä.

6.2 Sisäiset rekrytoinnit

Havaittaessa rekrytointitarpeen, on hyvä tarkistaa, löytyisikö yrityksen olemassa olevasta henkilöstöstä osaamista tarpeen täyttämiseen. Joku työntekijä voi olla lisännyt osaamistaan työnohella opiskellen lisää valmiuksia tarttua uusiin tehtäviin. Voiko parempaa saamaa olla, kuin hyödyntää olemassa olevaa resurssia ja viestiä

työyhteisölle, että osaamisen kehittämisestä on hyötyä ja siitä palkitaan. Työntekijöiden sitoutuneisuutta yritykseen vahvistaa se, että yritys tarjoaa etenemismahdollisuuksia tilaisuuden tullen. Moni voi olla halukas tarttumaan uusiin haasteisiin ja laajentamaan osaamistaan perehtyen uusiin osa-alueisiin. Yritykselle on hyötyä myös siitä, että henkilöllä on jo hallussa yrityksen toimintatavat, visio sekä arvot. (Österberg 2015, 93.)

Sisäisten siirtojen etuna on edellä mainittu henkilön tieto ja taito yrityksen toimintamalleista. Lisäksi yhden henkilön siirto saattaa aiheuttaa useamman henkilön siirron osastojen välillä, mikä kasvattaa uusia mahdollisuuksia useammalle, sekä tiedon siirtoa. On hyvä kuitenkin muistaa, että useat siirrot samaan aikaan eivät välttämättä ole suotavia, ettei töiden sujuvuus keskeydy. Ajankohtaan on syytä kiinnittää huomiota. On suotavaa myös kuulostella tarkkaan henkilöstön mielipiteitä ja toiveita, sillä samaa avointa tehtävää saattaa havitella useampikin työntekijä. Paikan saanutta kohtaan saattaa syntyä kateutta ja aiheuttaa epämiellyttäviä kuppikuntia. (Österberg 2015, 93.)

6.3 Ulkoinen rekrytointi ja rekrytointikanavat

Ulkoiseen rekrytointiin on saatavilla vaikka minkälaista rekrytointikanavaa. Yrityksen tulee huomioida kuitenkin se, että käytipä mitä tahansa kanavaa rekrytointiin on sillä aina vaikutus yrityksen työnantajakuvaan. Ulkoisessa rekrytoinnissa on syytä miettiä sitä, minkälaista työntekijää sillä halutaan tavoittaa. Ilmoitus tulee laatia siten, että se houkuttelee tietyn koulutuksen, osaamisen, työkokemuksen sekä persoonan työnhakijoita, jotka sopisivat parhaiten avoimeen tehtävään. Vaikka ilmoitukseen voi käyttää luovuutta ja siitä onkin hyvä tehdä mahdollisimman houkutteleva, ei pidä johtaa kuitenkaan ketään harhaan. (Österberg 2015, 94.)

Erilaisia rekrytoinnin kanavia, joita voi käyttää myös samanaikaisesti ovat esimerkiksi;

1. Erilliset rekrytointilehdet ja sivustot
2. Ilmoitukset sanomalehdissä, aikakauslehdissä sekä erityisammattilehdissä
3. Verkkorekrytointi, jossa ilmoituksen julkaisu hoidetaan rekrytointiin erikoistuneiden palveluntarjoajien sivuilla
4. Yrityksen omat verkkosivut

5. Cv-pankki
6. Suorahaku, mitä tarjoaa useampi palveluntarjoaja.
7. Suorahaku yrityksen itse toteuttamana
8. Kilpailijoiden avulla
9. Työvoimatoimiston kautta
10. Rekrytointi- ja muut alan messut
11. Korkeakoulujen rekrytointipalvelut, sekä oppilaitokset
12. Työvoimanvuokraukseen erikoistuneet yritykset
13. Oma henkilöstö

Rekrytoinnissa kanavan valintaan vaikuttaa myös se, minkälaiseen tehtävään haetaan työntekijää, sekä aikataulu ja budjetti. Monesti johtotehtävän paikkoja rekrytoidaan näyttävämmin kuin esimerkiksi assistentin paikkaa. Budjetin ollessa kapea, talon sisäinen sekä oppilaitoksien rekrytointi, Cv- pankit ja omien verkkosivujen kautta tehty rekrytointi on huomattavasti edullisempaa verrattuna suorahaun tai henkilöstön vuokraamisen avulla tehty haku. Asiantuntija rekrytoinnissa lähes poikkeuksetta panostetaan laatuun ja rekrytointiprosessi syö aikaa, sillä rekrytointiin usein sisältyy henkilöarviointi. (Österberg 2015, 95.)

Toimivassa työpaikkailmoituksessa on pohdittu tarkkaan, miten saadaan herätettyä kohderyhmän huomio. Yritys haluaa levittää positiivista mielikuvaa ja saada oikeat henkilöt kiinnostumaan avoinna olevasta tehtävästä. (Vaahtio 2005, 129.)

Hyvä työpaikkailmoitus on huolellisesti laadittu. Ilmoitus on johdonmukainen sekä selkeä. Yrityksen tarkoituksena on kuitenkin markkinoida ja myydä työpaikkaa tulevalle työntekijälle. Kun markkinoidaan avointa työpaikkaa, tulee ottaa huomioon, että ilmoitus on yhtenäinen yrityksen markkinointiviestinnän kanssa. Ilmoituksen luonne voi kuitenkin mukautua tehtävän luonteen mukaan. Ilmoitus voi olla muutaman lauseen mittainen ja suppea tai erittäin yksityiskohtainen ja persoonallinen. (Empore, 2014.)

Tärkeintä on muistaa noudattaa työpaikkailmoitusta laatiessa Suomen ajantasaista lainsäädäntöä. Silloin työpaikkailmoitus ei sisällä viittauksia esimerkiksi sukupuoleen,

ikään, uskontoon tai muihin seikkoihin, jotka voivat viitata syrjintään. (Vaahtio 2005, 135.)

Toimiva työpaikkailmoitus sisältää muun muassa selkeän ja visuaalisen sisällön, myös ilmoituksen sijainnilla on merkitystä ja kuinka selkeät toimintaohjeet työn hakijoille on ilmoituksessa annettu. Myös tehtävään hakemisen helppoudella on vaikutusta siihen, kuka viitsii paikkaa hakea. Ilmoitus voi pitää sisällään myös konkreettisen esimerkin henkilön tehtävän mukaisesta työpäivästä. Hakijan sekä rekrytoijan aikaa säästyy jo sillä, että tehtävää on kuvattu realistisesti, jolloin turhia hakemuksia ei tule. Tämä säästää aikaa aidosti kiinnostuneille hakijoille. (Salli & Takatalo 2014, 25-26.)

Ulkoista rekrytointia asiantuntijan avulla on hyvä käyttää vaativimpien asiantuntija paikkojen täyttämässä. Rekrytointikonsultin valinnassa kannattaa olla kuitenkin kriittinen ja varmistaa, että konsultilla on laaja asiantuntemus yrityksen toimialasta ja tarpeista sekä liiketoiminnasta. Monet isommat yritykset ovat ulkoistaneet rekrytointiprosessin alan ammattilaisille sillä he omaavat jo useiden vuosien yhteistyön tuloksena syntyneen ymmärryksen ja tietopohjan. (Österberg 2015, 95-96.)

7 Mielikuva

7.1 Mielikuvan merkitys rekrytointiin

Yritysten kilpaillessa parhaista osaajista on yrityskuva ja työnantajakuva ratkaisevassa asemassa. Työntekijöiden kokemukset ja työnantajabrändi luovat kuvitusta haettavan paikan mielekkyydestä. Esimerkiksi vahvojen yrityskulttuurien taloista on tullut isoimpien talenttien ikonirytyksiä. TalentPool on selvittänyt 2014, että jopa 41 % hakijoista kaivaa yrityksestä tietoa verkosta, ennen kuin hakee heidän avoinna olevaan tehtävään. Usein yritykset, joilla on vahva brändi kuva kuluttajien keskuudessa, ovat myös työnhakijoiden tutkassa. Yrityksen positiivinen status tekee yrityksestä vetovoimaisen ja kiinnostavan. Hyviä esimerkkejä menestyjistä ovat Rovio, Supercell ja BMW. Brändi ei itsessään kerro, onko työpaikka hyvä, mutta silloin yrityksellä on vielä tärkeämpi asema toteuttaa työnantajakuvan mukainen todellisuus. (Kaijala 2016, Verkkoaineisto.)

Jos yritykset ymmärtävät kokemustietoa he menestyvät, sillä ne yritykset pystyvät houkuttelemaan ihmisiä muita paremmin ja saavat hakijat samaistumaan yritykseen.

Näissä yrityksissä on myös pienentynyt virherekrytointin riski, sillä rekrytointitilanteessa pystytään selvemmin karsimaan epäsovikat hakijat. Myös hakijat karsiutuvat itsestään pois, jos huomaavat, etteivät mielikuvat täsmää. Jos olet hyvä asiantuntija sinut revitään käsistä ja voittaja on se yritys kenen mielikuva vastaa todellisuutta sekä hakijan tarpeita. (Kaijala 2016, Verkkoaineisto.)

7.2 Työnantajakuva

Työnantajakuva tarkoittaa sitä, miten ulkopuoliset, kuten työntekijät ja työnhakijat näkevät työpaikan sekä yrityksen. Työnantajakuva syntyy yrityksestä esiin tulleesta totuudesta sekä yrityksen tavoittelemasta, viestimästä ja tällä hetkellä sopivasta mielikuvasta sekä näiden eri näkökulmien yhtälöstä. Yrityksen imago kärsii nopeasti, jos ulospäin annettu mielikuva on täysin päin vastainen kuin totuus yrityksen sisällä. Monesti myös ylimmän johdon työnantaja kuva on hyvin erilainen kuin työntekijöiden mielikuva. (Korpi, Laine, Soljasalo 2012, 66.)

Sosiaalinen media tänä päivänä tuottaa ison osan yrityksen imagoon vaikuttavista mielikuvista. Ikävä puoli siinä on se, että hyvät palautteet ja kokemukset päätyvät sosiaaliseen mediaan huomattavasti harvemmin kuin negatiiviset kokemukset ja mielipiteet. Sosiaalisen median tuotantoon pääsee osallistumaan kuka vaan kuluttaja joko nimellä tai nimettömästi. Sosiaalisen median sisällön tuotanto on runsasta ja usein kaikki tuotettu sisältö viittaa totuuden suuntaan. Monissa yrityksissä myös työntekijät, asiakkaat, entiset työntekijät, johti ja muut sidosryhmät ovat aktiivisia sisällön tuottajia. Positiivinen verkkonäkyvyys lisää sosiaalisen median näkyvyyttä ja ruokkii positiivista ilmapiiriä ja sen lisääntymistä. (Korpi ym.2012, 67.)

Työnantajakuva voidaan jakaa kahteen eri osioon, joita ovat sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva. Sisäinen työnantajakuva tarkoittaa mielikuvaa, joka syntyy työnantajasta yrityksen sisällä esimerkiksi työntekijöiden kesken, miten he näkevät ja kokevat työnantajansa. Ulkoinen työnantajakuva taas tarkoittaa yrityskuvan muodostumista ulkoisesti, eli esimerkiksi työnhakijoille muodostuva näkemys mahdollisesta työnantajasta. Tähän ryhmään kuuluu myös yhteistyökumppaneita sekä henkilöstön perheenjäseniä tai muita läheisiä. Asialla on suuri liiketoiminnallinen merkitys, eikä mielikuva vaikuta pelkästään rekrytointiin. (Korpi ym. 2012, 67.)

Sisäinen työnantajakuva vaikuttaa myös ulkoiseen mielikuvaan ja mikäli ei ole mitään ongelmia, ei ole myöskään syytä, miksei sitä toisi julki myös ulkopuolisille sidosryhmille. Jos taas yrityksen sisällä on ongelmia, ulkoinen työnantajakuva heijastaa näitä samoja ongelmia. Jos taas ongelmia yritetään yrityksen toimesta peitellä, tulee ulkoisesta työnantajakuva viestinnästä herkästi luonnotonta ja valheet usein paljastuvat jossakin vaiheessa. Tässä vaiheessa tarvitaan usein kriisiviestintää, mikä on monen yrityksen kompastuskivi. Ongelmat on parasta ratkoa rehellisesti ja avoimesti, ainakin niitä peittelemättä. (Korpi ym. 2012, 68.)

Kun yrityksellä on vahvasti positiivinen työnantajakuva, avoimien työhakemuksien määrä kasvaa ja hakemusten taso avoimiin tehtäviin paranee. Kun todellinen kokemus ja ennalta saatu mielikuva ovat yhteneväiset ja pettymyksiä ei tule vastaan, työtehtävien oppiminen, aloittaminen sekä tiimeytyminen nopeutuu, henkilöstö viihtyy työssään pidempään ja palkan merkitys työsuhteessa pienenee. Tekijän asenne työntekoon on usein paljon positiivisempi ja tämän myötä tappiot ja pettymyksetkin siedetään herkemmin. (Korpi ym. 2012, 76.)

7.3 Työnhakijakuva

Kun hakija etsii tulevaa työpaikkaa, asettuu hän arvioinnin kohteeksi ja kilpailuasemaan muiden hakijoiden kesken. Jokaisella hakijalla muodostuu tietoisuus itsestään ja vahvuuksistaan kun tulee tarve nostaa itsensä esille ja erottua hakijoista. Rekrytointitilanne vahvistaa myös hakijan minäkuvaa ja se määrittää asenteita, toimintaa ja käyttäytymistä esimerkiksi työhaastatteluvaiheessa sekä sosiaalisissa tilanteissa. Minäkuvan vahvistuminen määrittää myös odotuksia ja tulevaisuuden suunnitelmia. Tilanteissa yhdistyy kokemukset menneisyydestä, nykyisyydestä sekä tulevaisuuteen liittyvät asiat, kuten arvot ihmissuhteet sekä tunteet. Minäkuvaan vaikuttaa kaikki mitä teet ja mitä elämässä tapahtuu ja on tapahtunut, tämä on osa ihmisen identiteettiä. (Korpi ym. 2012, 154.)

Hakija antaa itsestään ensivaikutelman saapumalla työhaastatteluun. Alkuun hänestä luodaan mielikuva vaatetuksen, ulkoisen olemuksen ja ensikontaktin perusteella. Hakijan on hyvä tuoda esiin omaa persoonaansa tuodakseen itsensä esiin yksilönä ja antaa mahdollisimman todenmukaisen kuvan itsestään, tällöin myös mahdollinen työnantaja voi tulkita hakijan sopivuutta kyseiseen tehtävään. Ennen varsinaista työhaastattelua hakija antaa itsestään jo työnhakijakuva CV:n ja ansioluettelon

puolesta. Työnhakijan on hyvä muistaa, että kaikki käyttäytyminen sosiaalisessa mediassa luo verkkoidentiteettiä, joka on osa työnantajan hakumenetelmiä ja työnhakijan kokonaisuuden hahmottamista. (Korpi ym. 2012, 154.)

Verkkoidentiteetti muodostuu henkilölle siitä, millainen hänen käytöksensä ja minäkuvansa esiintyy verkossa. Henkilölle muodostuu myös ammatti-identiteetti, joka on yhtä monimuotoinen kuva itsestä ammattilaisena. Verkkoidentiteetti sekä ammatti-identiteetti jaetaan julkiseen ja yksityiseen osa-alueeseen. Ammatti-identiteettiin vaikuttaa esimerkiksi yksilön koulutustausta, työkokemus sekä henkilön saama kokemus ja palautteet. Verkkokäyttäytyminen ja ammattikäyttäytyminen luovan hakijasta verkkoammatti-identiteetin, jossa erilaiset toimintaympäristöt verkossa luovat pojan ammatti-identiteetin esiin tuomiselle. Tämä edistää verkostoitumista ja vuorovaikutusta. Persoonallisuus sekä aktiivisuus verkossa sosiaalisen median kentillä luovat hyvän alustan erottua joukosta ja samalla kehittää omaa ammatti-identiteettiä. (Korpi ym. 2012, 156-157.)

8 Rekrytointia koskeva lainsäädäntö

8.1 Rekrytoinnin lainsäädäntö

Myös lainsäädännössä määritellään tiettyjä sääntöjä rekrytoinnin osalta.

Työsopimuslaissa, laissa miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, henkilötietolaissa sekä laissa yksityisyyden suojasta työelämässä löytyy kohtia, joihin tulee tutustua rekrytoinnin yhteydessä. Esimerkiksi työnantajan on ilmoitettava vapautuvista työpaikoista yleisesti organisaatiossa, jotta myös osa-aikaisilla ja määräaikaisilla työntekijöillä on mahdollisuus hakea avointa tehtävää. (Österberg 2015, 99.)

Ennen uuden työntekijän palkkaamista pitää myös selvittää onko yrityksen mahdollista tarjota avointa tehtävää jollekulle jo työsuhteessa olevalle, kuten lomautetulle, osa-aikaiselle, vuokratyöntekijälle tai aikaisemmin irtisanotulle työntekijälle. Näissäkin tapauksissa tulee varmistaa, onko henkilöllä riittävä ammattitaito tehtävän suorittamiseen. Tai jos katsotaan, että lomautettu tai osa-aikainen työntekijä voidaan kohtuullisella koulutuksella kouluttaa tehtävään, tulee näin toimia. (Österberg 2015, 100.)

Tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanottu työntekijä on myös otettava huomioon, mikäli työsuhteen päättymisestä on kulunut alle 9 kuukautta. Tämän takaisinottovelvollisuuden edellytys kuitenkin on, että irtisanottu työntekijä on ilmoittautunut työnhakijaksi paikallisen työvoimatoimiston kautta. Lisäksi tarjolla olevan tehtävän tulisi olla vähintäänkin samankaltainen kuin tehtävä, josta henkilö on irtisanottu. Työnantajan velvollisuuksissa työntarjoamisjärjestys on ensin lomautettu, sitten osa-aikaiset ja viimeisenä irtisanotut työntekijät. (Österberg 2015, 100.)

Laissa yksityisyyden suojasta työelämässä määritellään käsiteltäviin tietoihin liittyvä tarpeellisuusvaatimus. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantaja saa käsitellä vain sillä hetkellä työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät olennaisesti työsuhteen hoitamiseen. Tiedot tulee ensisijaisesti kerätä työntekijältä itseltään tai ainakin saada työntekijältä lupa tiedon keräämiseen ulkopuoliselta. Työnhakijan on siis annettava työnantajalle myös lupa suosittelijoiden haastattelemiseen. (Österberg 2015, 100.)

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä määrää myös henkilö- ja soveltuvuusarviointitestiä suorittamiseen luvan pyytämistä työnhakijalta. Työnantajan on varmistettava, että testejä tehtäessä käytetään asianmukaisia ja luotettavia menetelmiä, sekä sen, että testauksella saatavat tiedot ovat virheettömiä. Sekä toimeksiantajan, että testattavan henkilön on saatava haltuunsa saman sisältöinen lausunto suorituksesta. (Österberg 2015, 100.)

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Tämä myös parantaa naisten asemaa työelämässä. Laki määrää työnantajan toimimaan niin, että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä miehiä, että naisia. Työnantajan tulee edistää tasapuolisuutta myös sijoittamalla miehiä ja naisia yhtenäisiin tehtäviin ja luoda molemmilla samat mahdollisuuden edetä uralla ja kehittyä. (Österberg 2015, 101.)

8.2 Henkilöarvioinnin lainsäädäntö

Vasta vuoden 1999 jälkeen, henkilöarviointeja ruvettiin valvomaan ja säätämään lain kautta. Eri työntekijäryhmät säätivät henkilöarviointiin sovellettavia toimintatapoja omiin ammattieettisiin tapoihin peilaten. Epäonnistuneet henkilöarvioinnin koituivatkin yrityksen imagolle haitallisiksi. Vuonna 1999 uusittu henkilötietolaki sekä laki

asiakirjojen julkisuudesta toivat oikeita suuntaviivoja henkilöarvioinnin toteuttamiseen. Uusi henkilötietolaki pohjautuu Eu-directiiviin, joten asiaa on työstetty sittemmin muissakin EU-maissa. (Honkanen 2005, 203.)

Laki sekä ammattietiikka on räätälöity suojelemaan työntekijöitä sekä työnantajan oikeuksia. Täten lainsäädäntö sekä korkea ammattietiikka eivät ole ristiriidassa laadukkaan ja tehokkaan henkilöarviointityön kanssa. Lainsäädäntö huomioi sekä työnantajan ja arviointityötä tekevän velvollisuuksia ja oikeuksia, että arvioitavan velvollisuuksia ja oikeuksia. Euroopan Unionin direktiivi 94/46/EC (direktiivi yksilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä ja näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta) on kansainvälisesti tärkeä ja suomessa henkilöarviointityön käytäntöön vaikuttavia lakeja ovat laki yksityisyyden suojasta (YksL 477/2001), henkilötietolaki (Hetil 523/1999) ja laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (JulKL 621/1999). Lakia yksityisyyden suojasta työelämässä on myös uusittu (YksL 759/2004), mutta henkilöarviointien osalta ei ole tullut muutoksia. (Honkanen 2005, 204.)

Direktiivi ohjaa siihen, että henkilökohtaisia tietoja saa kerätä vain tarkoin määriteltyihin ja laillisiin tarkoituksiin. Tiedon on oltava asiallista ja tarpeellista, eikä sitä saa kerätä liikaa käyttötarkoitukseen nähden. Lisäksi henkilön itse on annettava yksiselitteisesti suostumus henkilötietojen keräykseen ja käsittelyyn. Direktiivi huomioi tarkasti myös tiedon käsittelyn turvallisuuden sekä luottamuksellisuuden, eli tiedon käsittelijällä on velvollisuus taata, ettei tieto tuhoudu tai katoa vahingossa tai laittomasti. (Honkanen 2005, 204.)

Henkilötietolaissa 3 §:ssä määritellään keskeisiä käsitteitä, kuten;

Henkilötiedot; Kaikenlaiset luonnollista henkilöä, hänen ominaisuuksiaan tai elinolosuhteitaan koskevat tiedot sekä merkinnät, joista hänet, hänen perheensä tai hänen kanssaan yhteisessä taloudessa asuvat voidaan tunnistaa. Koska työelämän henkilöarvioinnissa kuvataan arvioitavan ominaisuuksia, kuten kyvyt ja persoonallisuus, on kyse henkilötietojen käsittelystä. (Henkilötietolaki luku 3 §.)

Henkilötietojen käsittely; Tarkoittaa kaikenlaista henkilötietojen keräämistä, tallentamista, järjestämistä, käyttöä, siirtämistä, luovuttamista, säilyttämistä, muuttamista, yhdistämistä, suojaamista, poistamista tai tuhoamista.

Henkilöarvioinnissa tieto kerätään esimerkiksi haastattelemalla, testien sekä

työsimulaatioiden avulla. Tiedot säilytetään aina huolella joko toimeksiantajan tai konsultin tiloissa. Valitusajan umpeutuessa ne tuhotaan asianmukaisella tavalla silppurissa. Tietoja ei koskaan luovuteta kolmannelle osapuolelle ilman asianomistajan suostumusta. (Henkilötietolaki luku 3 §.)

Henkilörekisteri; tarkoittaa yhteenkuuluvista merkinnöistä koostuvaa henkilötietoja sisältävää tietojoukkoa, mitä käsitellään joko osittain tai kokonaan automaattisesti tietojenkäsittelyn avulla tai arkistoitu muuten siten, että tiedot voidaan löytää helposti ja kohtuullisilla kustannuksilla. Esimerkiksi käyttötarkoitus voi olla se, että henkilöt ovat hakeneet työnantajalta töitä tai kyse on henkilöstön jatkokoulutuksesta tai urakehitystarpeiden arvioinnista. Konsultit myös säilyttävät kaikki arvioinnit, testit ja muistiinpanot luoden rekisterin. (Henkilötietolaki luku 3 §.)

Rekisterinpitäjä; tarkoittaa yhtä tai useampaa henkilöä tai yhteisöä, jonka käyttöä varten henkilörekisteri on perustettu. Esimerkiksi henkilötietolain mukaan työnantaja toimii henkilörekisterin pitäjänä ja on esisijaisesti myös vastuussa kaikista työntekijöistä kerätyistä henkilötiedoista. Konsultti toimii taas toimeksiantosuhteessa työnantajalle päin, eli saanut arvioinnin tilaajalta oikeuden hyödyntää henkilötietoja tehdessään henkilöarviointia. Konsultilla ei ole kuitenkaan henkilökohtaista lupaa käyttää henkilötietoja muuhun tarkoitukseen. (Henkilötietolaki luku 3 §.)

Sivullinen; tarkoittaa muuta henkilöä, yhteisöä, rekisteröityä, rekisterinpitäjää, henkilötietojen käsittelijää tai henkilötietoja kahden viimeksi mainitun lukuun käsittelevää henkilöä. Sivullisuus- havainto on tärkeä myös työelämän henkilöarvioinneissa, sillä tulevan työpaikan muilla henkilöillä ei ole oikeutta tutustua tulevan työtoverin testituloksiin, eikä toimeksiantajan edustaja saa kertoa asiasta kotona puolisolleen. (Henkilötietolaki luku 3 §.)

9 Tutkimus

9.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, ja se toteutetaan teemahaastatteluna. Laadullisella tutkimusmenetelmällä saadaan tarkempaa tietoa aiheesta kuin määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Kehittämistutkimuksessa, sekä tietopohjaisissa oppaissa on hyvä hyödyntää laadullisia tutkimusmenetelmiä, sillä ne

tarjoavat vastaajien henkilökohtaisia mielipiteitä. Vastausten perusteella voi saada myös laajemman kokonaiskuvan aiheesta. Laadulliseen tutkimusmenetelmään tulee kuitenkin suhtautua hieman kriittisesti sillä vastaukset ovat vastaajien henkilökohtaisia mielipiteitä ja perustuvat heidän tietoon ja kokemukseen. Näiden perusteella ei voi tehdä oletuksia, koska vastaukset ovat yksilökohtaisia kuvauksia aihe alueesta.

Yritys 1X:n haastattelussa haastateltavana oli rekrytointi konsultti ja yritys 2X:n haastattelussa Hr-partner. Haastatteluissa rekrytoinnin nykytilaa lähdetään selvittämään teemahaastattelun muodossa eli puolistrukturoidusti. Haastatteluiden kysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteistä 2 ja 3. Teemahaastatteluiden ideana on tuoda esiin kyseisten henkilöiden ajatuksia ja toimintatapoja yritys 1x ja 2x rekrytoinnin osalta. Haastateltava voi kysyä kysymykset uudestaan tai tarvittaessa pyytää selvennystä vastaajan vastauksiin. Haastattelussa väärinkäsitykset on helpompi välttää, eikä vastaukset jää epäselviksi. Haastattelut toteutettiin Helsingissä 12.08.2019 ja 05.09.2019.

9.2 Haastateltavien työnkuva

Yritys 1x:ltä haastatteluun osallistui rekrytointi konsultti, joka toimii yhtenä pääkonsulttina 3 muun konsultti kollegan kanssa yritys 1x:ssä. Hänen työnkuvaansa kuuluu yritysasiakkaiden etsiminen, heidän rekrytointiarpeen kartoittaminen, yritysesittely esitteen tekeminen ja työnkuvaprofiilin laatiminen yhdessä asiakasyrityksen kanssa, avoimeen paikkaan sopivien työntekijöiden etsiminen eri hakukanavoista, yhteydenotot heihin, sekä heidän haastatteluprosessin läpikäyminen. Konsultti esittelee haastatellut hakijat henkilöarviointituloksien kera asiakasyrityksille ja joko konsultti tai yritys jatkaa päätösprosessiin hakijan kanssa. Haastatteluun osallistunut konsultti on toiminut yritys 1x:n palveluksessa reilu 5 vuotta, joista 4 vuotta konsultin toimesta.

Yritys 2x:ltä haastatteluun osallistui Hr-partner, joka toimii kansainvälisen rekrytoinnin parissa. Hänen työnkuvaansa kuuluu Yritys 2x:n sisäinen ja ulkoinen rekrytointi. Rekrytointia toteutetaan Suomessa ja kansainvälisesti Tanskassa, Norjassa, Puolassa, Ruotsissa ja Virossa. Hänen päätoimipaikkansa on Suomessa ja suurin osa rekrytoinneista tapahtuu täällä. Hän konsultoi verkon kautta kollegoitaan muissa pohjoismaissa ja sen ulkopuolella. Hänen työnsä on myös matkustaa osana rekrytointia etenkin Tanskaan ja Ruotsiin. Haastateltava kuvaa työnkuvaansa

monipuoliseksi ja isoksi osaksi yritystoiminnan toimivuutta. Hän rekrytoi pääasiassa asiantuntijoita eri johto ja hallinnollisiin tehtäviin. Hän johtaa myös Suomessa tiimiä, joka hoitaa henkilöstön rekrytointia Suomen toimipisteisiin. Haastateltava on toiminut Yritys 2x:n palveluksessa liki 20 vuotta, joista 6 vuotta rekrytoinnin ja henkilöstöhallinnon puolella.

9.3 Tiimin koko ja työympäristö

Yritys 1x:n tiimin koko koostuu neljästä rekrytointi konsultista, pääkonsultista, joka on perustanut yrityksen kansainvälisen verkoston, psykologista, joka toteuttaa pääsääntöisesti henkilöarvioinnin, psykologin haastattelun ja niiden yhteenvedon tekemisen, sekä 1-3 avustajasta, jotka toimivat konsulttien apuna, kirjaten tiivistelmät haastatteluista ja osallistuvat hakijoiden seulontaan. Yritys 1x:llä on ollut aiemmin toimintaan useissa eri maissa, mutta tällä hetkellä päätoiminta on keskittynyt Suomeen. Toimisto sijaitsee Helsingissä keskeisellä alueella. Haastateltava toimii pääasiallisesti toimipisteessä ja haastateltavat saapuvat näihin toimitiloihin rekrytointiprosessin ajaksi. Konsultti kulkee myös yritysvierailuilla sopimuksien mukaan ja yritysasiakkaat vierailevat myös Helsingin toimistolla tilanteen mukaan.

Yritys 2x:n tiimi koostuu hänen lisäksi 3 muusta kansainvälisestä rekrytoijasta hieman erilaisilla työnkuvilla. Haastateltavalla on Hr-partner työnkuvansa puolesta myös oma tiimi, johon kuuluu 8 rekrytoijaa Helsingin toimipisteellä. Hän on itse toiminut myös Puolassa ja Tanskassa rekrytointiasiantuntijana, mutta liikkuva työ on tällä hetkellä vähäistä. Pääasiassa hän toimii Helsingin pääkonttorilta käsin ja tapaa asiakkaita näissä tiloissa tai videotapaamisten merkeissä. Työympäristö pääkonttorilla on vilkas ja moninainen. Pääkonttorilla työskentelee noin 2000 työntekijää erilaisissa tehtävissä.

9.4 Miten rekrytointi tapahtuu ja rooli

Yritys 1x:n rekrytointi prosessi etenee tällä hetkellä siten, että konsultti on yhteydessä asiakasyrityksiin ja saa heiltä mahdollisen toimeksiannon rekrytoida avoimeen tehtävään sopiva henkilö. Konsultti laatii yhdessä asiakasyrityksen kanssa toimenkuva kuvauksen, sekä yritysesityksen. Tämän jälkeen konsultti yhdessä avustajien kanssa etsii omista yhteistyöverkostoistaan, eri hakukanavista, kuten LinkedIn hakijaehdokkaista ja ilmoittaa avoimesta toimesta myös eri rekrytointikanaviin. Kun

ehdokkaita on saatu koottua eri kanavista, ollaan heihin yhteydessä ja kutsutaan haastatteluun Helsingin toimitiloihin.

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, sillä Yritys 1x rekrytoi ainoastaan asiantuntijoita, sekä johto ja esimiestehtävissä toimivia henkilöitä. Kilpailu on kovaa ja usein ehdokkaat saattavat siirtyä kilpailijalta toiselle, jolloin salassapitoasioista ja hakijan yksityisyydestä tulee pitää huolta. Haastattelutilanteissa pyritään aina varmistamaan, ettei ehdokkaat tapaa toisiaan yrityksen tiloissa. Haastatteluun osallistuu ensimmäisellä kierroksella haastatteleva konsultti, sekä avustaja. Haastattelun jälkeen hakijan kanssa sovitaan jatkosta ja aikataulusta, milloin ilmoitetaan jatkoon pääsy.

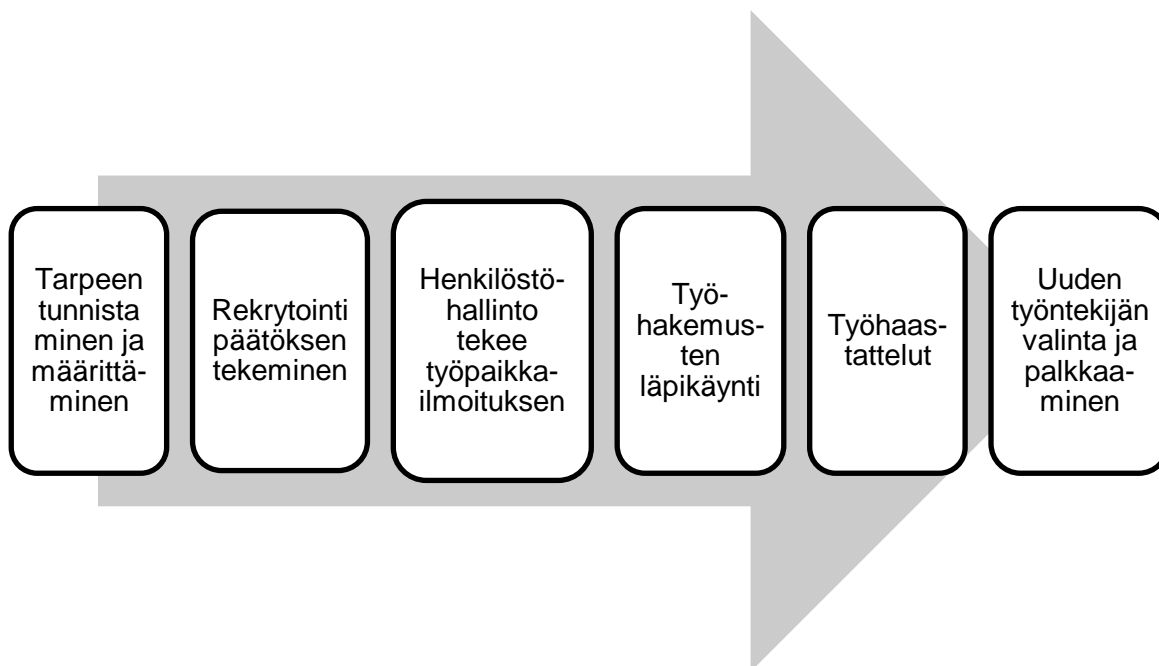
Kun hakija on päässyt haastattelusta jatkoon, kutsutaan hänet henkilöarviointiin.

Pääasiassa henkilöarviointi kestää päivän alkaen 9.00 ja päättyen 16.30.

Henkilöarviointiin osallistuu pääsääntöisesti avustaja, joka ottaa hakijan vastaan ja vie hänet henkilöarviointi tilaan. Hänelle tuodaan päivän aikataulu ja ohjeistetaan päivän kulkuun. Perinteinen päivä koostuu 6 eri päättely ja logiikka tehtävästä, psykologin haastattelusta sekä 1-2 havainnollistavasta tilannetehtävästä, johon osallistuu avustaja ja psykologi sekä mahdollisesti konsultti (tällä pyritään luomaan toden tuntuinen tilanne esimerkiksi asiakasyrityksen esimerkki case tyyppiseen paineensieto tilanteeseen).

Päivän jälkeen hakijasta kootaan ehdokasprofiili tuloksien perusteella. Avustaja tarkistaa päätelmätehtävät, pisteyttää ne, luo havaintomuistion case tilannetehtävästä ja psykologi luo tiivistelmät näistä kaikista. Konsultti on yhteydessä hakijoihin ja esittelee heistä x määrän asiakasyritykselle, joka tekee päätöksen sopivasta henkilöstä.

Yritys 2x:llä rekrytointiprosessi on laadittu pitkälti kaavaa noudattaen. Rekrytointi tapahtuu aina talon sisällä ilman ulkoisia konsultteja. Henkilöstöhallinnon puolelta luodaan tarpeen tunnistaminen eri osastoilla ja toimenkuvissa. Kun tarve tunnistetaan, määritellään työsuhteen laatu, eli onko tarve määräaikaiselle vai kokoaikaiselle työntekijälle. Esimerkiksi tiimeissä keskustellaan lähiesimiehen kanssa tilannekartoitus, jonka jälkeen päätetään aikataulu, ilmoitetaan sisäiseen hakuun, onko paikan täyttäjälle hakijoita, jonka jälkeen tehdään ulkoinen rekrytointi-ilmoitus.



Kuvio 9 Rekrytointiprosessi Yritys 2x

Asiantuntijarekrytointin puolella noudatetaan muutoin samaa kaavaa aloittamalla sisäisestä rekrytoinnista ja tämän jälkeen ulkoisesta. Kaikkia toimia ei välttämättä laiteta edes ulkoiseen rekrytointiin vaan tehdään paljon sisäisiä siirtoja esimerkiksi työkiertojen avulla. Suurin osa työkiirroista jatkuu vakinaisilla pesteillä työkierron päätyttyä. Työkiirroilla työntekijä kerryttää osaamista ja pääsee kehittämään itseään kevyemmän rekrytointiprosessin toteutuksella, tämän vuoksi myös perinteisten avoimien paikkojen täyttöä on alettu täyttämään työkierron kautta.

Toisaalta jokainen rekrytointitarpeen määrittely on tarkka prosessi, eikä siihen haluta lähteä hätiköidyin perustein. Lisäksi avoimeen tehtävään saattaa olla jo valmiiksi ajateltu joku henkilö talon sisältä, esimerkiksi määräaikaisten työntekijän vakinaistaminen tai äitiys- tai opintovapaalta palaava henkilö.

9.5 Haasteet ja kehitysehdotukset

Yritys 1x:n konsultti kertoo ajan olevan isoin haaste rekrytoinnissa. Aikarajan asettaa asiakasyritys ja se keskustellaan tapauksen haastavuuden mukaan aloituspalaverissa, ennen yhteistyö konsultointi sopimuksen tekemistä. Isoin haaste asiantuntijoiden osalta on taas IT- puolella. Monet IT- osaajat tekevät töitä ulkomailta tai ulkomaille. Lisäksi monet IT-alan työt ovat projektiluontoisia, joten kesken projektin ei voi vaihtaa

kilpailijalle tai ylipäättänsä mihinkään. Aikaraja on harvoin päässyt ylittymään tai siihen on osattu varautua jo ennen rekrytoinnin aloittamista. Konsulttina työ perustuu ainoastaan rekrytointiin ja sen muihin aihe-alueisiin, eli muuta työtä rekrytoinnin lisäksi ei ole kuormittamassa ajan käyttöä. Sopivien henkilöiden hankinta on usein myös tuuripeliä ja avoimia hakemuksia tulee loppupeleissä asiantuntija puolella todella vähän. Asiantuntijat usein vaihtavat työpaikkaa sitä mukaa, kuin heitä yritetään saada muualle töihin.

Yritys 1x:n osalta rekrytointia tulisi kehittää teknisesti jouhevammaksi. Varsinkin hakijoiden osalta, jolloin saataisiin yhteen paikkaan hakijaehdokkaat. Toisaalta GDPR:n mukana tuomat rajoitteet hankaloittavat minkään rekisterin ylläpitoa, jotta hakijoita voitaisiin seuloa tulevissa saman tyyppisissä avoimissa tehtävissä. Kaikki tieto hakijasta tulee tuhota prosessin päätyttyä. GDPR on uusi henkilötietoja sääntelevä laki, jota sovelletaan kaikissa EU-maissa 25.05.2018 alkaen.

Yritys 2x:n rekrytoinnista vastaava Hr-partner kertoi ajan myös olevan haaste, mutta peilautuen juuri kiireeseen tehdä monta työtä samaan aikaan. Hän kertoo hoitavansa oman rekrytointitiiminsä lisäksi usein 5-10 eri asiantuntija rekrytointia suomessa tai muissa maissa samaan aikaan. Haastateltavan mukaan siinä vaaditaan erinomaista tarkkuutta ja organisointikykyä. Hakijat ja työtehtävät eivät saa mennä sekaisin ja kaikista aikatauluista pitää pystyä pitämään kiinni. Loistava potentiaalinen hakija saattaa perääntyä, jos vastassa on aikatauluongelmia tai huoleton rekrytoija.

Yritys 2x:n mukaan rekrytoinnissa voisi kehittää sisäisten rekrytointien joustavuutta ja työkiertojen yleistämistä kaikilla osa-alueilla. Työkierto samalla antaa työntekijöille mahdollisuuden kehittyä ja edetä urallaan. Urapolkua tukisi yrityksen kulttuuri ja mahdollisuudet moniin uusiin työtehtäviin ja vaativuusluokkiin. Työkierto mahdollistaa pidemmät työsuhteet, paremman motivaation ja yrityksen kannalta edullisempaa avoimien tehtävien täyttöä. Hidasteena on havaittu työkierron parillisuus, eli työkiertoon lähtevälle henkilölle tulisi aina löytyä vastaava paikkaava työnkiertäjä.

9.6 Kompastuskivet

Konsultti yritys x1:ssa kertoo isoimpana kompastuskivenä olevan jälkikäteen havaittu puutos uuden henkilön sopivuudesta uuteen työympäristöön ja sen käytäntöihin. Tähän ongelmaan ollaan jo alettu yhdessä psykologin kanssa työstämään toimintaporrasta

osana henkilöarviointia. Asiakasyrityksellä on suuri vastuu siinä, mitä he kertovat työyhteisön kulttuurista ja mahdollisista ongelmista. Esimerkiksi uutta projektijohtajaa hakiessa, olisi hyvä tietää syy siihen miksi edellinen on lähtenyt. Monesti taustalla on hankalia henkilökemioiden ongelmia ylimmän johdon tai alaisten kanssa. Tätä harvoin halutaan kertoa etukäteen, koska se ei anna hyvää vaikutelmaa yrityksestä uutena työnantajana. Toisaalta joku hakija voisi kokea halua päästä sammuttamaan paloja ja näyttämään kyntensä tällaisessa tilanteessa. Lisäksi uudella työnantajalla on perehdytys vastuu uudesta työntekijästä, millä voidaan varmistaa paremmin henkilön sopivuus työympäristöön ja tehtävään. Rekrytointiin erikoistunut yritys on siltikin välittömässä välikädessä toteuttaessaan rekrytointia, joten vihaiset katseet suuntautuvat myös heihin, jos rekrytointi epäonnistuu.

Yritys x2:n Hr-partnerin kokemus kompastuskivistä rekrytoinnin osalta sijoittuu jatkuvaan muutokseen yrityksen sisällä. Viimevuosien aikana on rekrytoitu paljon uutta väkeä taloon ja samaan aikaan yt:t pukkaavat henkilöstöä ulos. Työtehtävien muutoksista ei ole täysin selkeää kuvaa pitkällä aikatahtimella. Eli johonkin tehtävään on palkattu tietyin työnkuvan ehdoin uusi tekijä ja muutoksien tulessa työtehtävät saattavat muuttua radikaalistikin puolen vuoden päästä, eikä uusi tekijä ole välttämättä sopiva uuteen työnkuvaan. Näistä koituu uusi kustannuksia, kun työntekijöille tulee järjestää uusia koulutuksia tai siirtoja toisiin tehtäviin. Pahimmassa tapauksessa työntekijä kokee asian negatiivisesti ja hakeutuu muualle töihin.

9.7 Mitä tarkoittaa asiantuntijarekrytointi

Yritys 1x:n mukaan asiantuntijarekrytointi on asiantuntijoihin kohdistuvaa rekrytointia. Asiantuntija ovat usein korkeasti koulutettuja henkilöitä, joilla on selvästi perusteellisemmat ja laajemmat tiedot tietyiltä osa-alueilta tietyillä aloilla. Asiantuntijat pystyvät usein tunnistamaan ongelmia tehokkaammin ja ratkaisemaan ne. Asiantuntijalla on myös tietyillä tiedonalalta paljon aikaisempaa kokemusta ja tietoa. Hän on työskennellyt tietyn tiedonalan ympärillä pitkään ja on sen puolesta asiantuntija tällä osa-alueella. Haastateltava mainitsee heidän useimmiten rekrytoiviin asiantuntijoihin kuuluvan muun muassa Senior managerit, Senior engineer ja Software developer tyyppiset haut suurille ja keskisuurille yrityksille. Hän mainitsee myös, että he rekrytoivat paljon johtajia eri aloille ja haastavina esimerkiksi ohjelmisto ja pelisuunnittelijat. Perinteisiä asiantuntijahakuja tulee ajoittain erikoislääkäreistä, opettajista ja analyytikoista.

Yritys 2x:n Hr-partner luokittelee asiantuntijat heidän yrityksessään sijoittuvan it-osaamisen pariin, johtotehtäviin, analyttikoihin ja henkilöstöjohtoon piiriin.

Asiantuntijuudessa yhdistyvät tehokkaasti tieto, kokemukset ja ilmaisukyky. Hyvää tietopohjaa tarvitaan oikean tiedon käyttöön ja soveltamiseen erilaisissa tilanteissa. Mitä enemmän tietopohjaa perustuu kokemukseen ja hankitun tiedon sisäistymiseen, sen parempi pohja asiantuntijuudelle on. Paras asiantuntija on edelläkävijä ja pitkän kokemuksen omaava ammattilainen, jolla on tutkimustyötä ja soveltamista asioita.

10 Pohdinta

10.1 Tutkimustulosten analysointi

Jotta tutkimus on uskottava, tulee siinä noudattaa hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Esimerkiksi hyviin tieteellisiin käytäntöihin kuuluu se, että tutkija toimii rehellisesti ja tarkasti. Tutkimuksessa kuuluu hankkia tietoa eettisesti vaatimuksien mukaisin menetelmin. Tämän lisäksi tutkimusraporttiin kuuluu kirjata yksityiskohtainen suunnitelma, sen toteutus ja raportointi. Tutkijan on otettava huomioon muiden töiden hyödyntäminen viittein ja lainauksin, asianmukaisten määräyksien puitteissa. Hyviä tieteellisiä käytäntöjä rikkoo esimerkiksi piittaamattomuus näitä vaateita kohtaan ja vilpillinen toiminta tutkimustyössä. Näihin rikkomuksiin kuuluvat laiminlyönnit, sekä holtittomuus tutkimustoiminnassa, tulosten puutteellinen tai valheellinen raportointi sekä toisten henkilöiden aineistojen luvaton käyttö. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa 2012, verkkoaineisto 5-8)

10.2 Haastatteluiden analysointi

Teemahaastatteluissa haastattelin kahden yrityksen edustajia pääkaupunkiseudulla. Toisen yrityksen edustaja toimi rekrytointi konsulttina ja toisen yrityksen haastateltava henkilö toimi Hr-partnerina asiantuntijarekrytoinnin parissa. Kahden henkilön vastauksia ei voida käyttää yleistävällä tasolla opinnäytetyön asiaosuuksissa, mutta heidän vastauksillaan saatiin tukea tietopohjaan käytännön tasolla. Molemmilla haastateltavilla on laaja käsitys rekrytoinnista ja asiantuntijoiden kohtaamisesta, sekä kokemusta rekrytoinnin alalta monen vuoden ajalta.

Haastattelut toteutettiin tukemaan opinnäytetyötä käytännön kokemusten ja näkemysten avulla, sillä opinnäytetyössä ei ollut toimeksiantajaa tai lähtökohtaisesti

mitään kehittämiskohdetta. Haastatteluissa nousi esiin muutama kehittämisen tarve molempien yritysten rekrytoinnissa, mutta niitä ei otettu osaksi tämän opinnäytetyön toteutusta. Yritys 1x:n kohdalla suurin haaste oli ajankäyttö asiakasyritysten kanssa, sekä tiettyjen toimien asiantuntijoiden haussa. Lisäksi GDPR aiheuttaa hidasteita, mutta siihen ei toistaiseksi ole olemassa toimivaa toimintatapaa. Yritys 2x:n kohdalla kehittämistä toivottiin sisäisen rekrytoinnin jouhevuuteen ja nopean muutostahdin ennakoitiin.

Molemmilla haastateltavilla on yhtenäinen näkemys asiantuntijuudesta. Asiantuntijat ovat suurin ryhmä molempien rekrytoinneissa, joten heillä itsellään on todella vahva ja luontainen osaaminen asiantuntijoiden kohtaamisen kannalta. Yritys 1x:n rekrytoinnissa käyttämiä hakukanavia oli pääsääntöisesti LinkedIn, mol.fi ja yrityksen oma nettisivu. Yritys 2x:n rekrytointi tapahtuu taas suurimmalta osin sisäisen rekrytoinnin kautta, yrityksen omien kotisivujen ja oikotie.fi kautta. Etenkin yritys 2x hyödyntää myös sosiaalista mediaa rekrytointityökaluna, silloin kun rekrytointi kohdistuu vasta-alkajiin.

10.3 Opinnäytetyön arviointi

Valitsin tutkimuksellisen opinnäytetyön, koska olen kiinnostunut asiantuntijarekrytoinnista oman urakehitykseni puolesta. Halusin opinnäytetyöni olevan opas tai tietopohjainen tuki uudelle rekrytoijalle tai rekrytoinnista kiinnostuvalle. Opinnäytetyö sisältää laajan kuvan rekrytoinnin sisällöstä ja asiantuntijuudesta, kuitenkin sopivasti kiteytettynä. Opinnäytetyö on laadittu tukemaan rekrytointiprosessia alusta loppuun ja antamaan rekrytoijalle myös vinkkejä erilaisiin rekrytointitilanteisiin sekä vinkkejä kiertää kompastuskivet. Lisäksi opinnäytetyön tavoite oli selvittää mitä tarkoittaa asiantuntijuus ja miten asiantuntija kohdataan rekrytoinnissa.

Tutkimuksellinen opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella tutkimuksella haastatteluiden avulla. Haastatteluotanta oli kuitenkin pieni, joten vastauksia ja niiden tuloksia tulee tarkastella kriittisesti. Haastatteluiden perusteella sain käsityksen siitä, että rekrytoinnin moninaisuus on hyvin yrityskohtaista ja rekrytoinnin voi toteuttaa monella eri tavalla. Pääasiassa asiantuntijan kohtaaminen rekrytointitilanteessa on kaikille samanlainen. Rekrytoijat kokevat paineita ajankäytön, odotuksien ja tulevaisuuden tuomien haasteiden puolesta. Rekrytoivan tulee löytää paras mahdollinen hakija avoimeen toimenkuvaan, luoda näkemys tulevaisuuden trendeistä ja muutosliikkeistä sekä täyttää yrityksen ja hakijan odotukset.

Viitekehys muodosti opinnäytetyölle selkeän ja laajan kokonaisuuden. Aiheesta löytyi paljon myös kirjallisuutta ja osa teoksista oli myös suhteellisen tuoreita. Työ nosti esiin paljon rekrytoinnin muutoksesta, josta löytyi enemmän uutta lähdeaineistoa, liittyen esimerkiksi digitalisaatioon, sosiaaliseen mediaan ja nykypäivän trendeihin. Teorian laajuus helpotti kokonais kuvan hahmottamista ja aiheet oli helppo jäsentää työlle. Olemassa oleva aineisto osoitti sen, kuinka paljon aiheesta olisi tutkittavaa, mutta rajoitteiden valossa päädyin tiivistettyyn opas tyyppiseen tietopohjaan, josta voi ammentaa uusia tutkimuskohteita tarkemmin tarkasteltuna.

Tutkittava aihe oli mielestäni erittäin mielenkiintoinen ja ajankohtainen, sillä rekrytointi on jo viime vuosina muuttunut todella paljon rekrytointitapojen ja työkalujen osalta. Rekrytointi tulee varmasti koko ajan muuttumaan yhä digitaalisempaan suuntaan luoden ihan uusia haasteita ja näkökulmia rekrytointiin sekä asiantuntijoiden kohtaamiseen niin rekrytointitilanteessa kuin henkilöarviointien osaltakin. Rekrytoinnista löytyi paljon aineistoa ja suhteellisen tuoreitakin painoksia. Uskon tämän opinnäytetyön olevan todella relevantti omaa urapolkuani tarkastellen. Opinnäytetyö tulee toimimaan myös hyvänä tiedonkeruulähteenä aiheesta tulevaisuudessa.

Jatkotutkimuksena voisin perehtyä tarkemmin kansainväliseen rekrytointiin nyt ja tulevaisuudessa, sillä teknologian kehityksellä on suuri vaikutus kansainvälisen rekrytoinnin toteutukselle.

Lähteet

Aapola, Sari 2012. Tunnistettu asiantuntijuus. Serus Media Oy

Aspegren, Mia 2015. Miten välttää virherekrytointi?
<https://johtamispsykologi.wordpress.com/2015/04/06/miten-valttaa-virherekytointi/>
 luettu 24.10.2019

Gruber, Hans, Lehtinen, Erno, Palonen, Tuire & Degner Stefan 2008. Persons in shadow: Assessing the social context of high abilities. Psychology Science Quarterly.

Empore Oy 2014. Opas rekrytointiin ja rekrytoinnin suunnitteluun.
<Http://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php>. Luettu 22.10.2019

Haastateltava 1 2019. Yritys X. Helsinki. Haastattelu 08.2019

Haastateltava 2 2019. Yritys X. Helsinki. Haastattelu 09.2019

Hakkarainen, K. Palonen, T, Paavola, S. & Lehtinen, E (2004). Communities of networked expertise: Professional and educational perspectives.

Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum

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

Honkaniemi, Laura & Junnila, Kirsi & Ollila, Juhani & Poskiparta, Hanna & Rintala-Rasmus, Anita & Sandberg, Juha 2007. Viisaat valinnat. Työterveyslaitos, Helsinki.

Huuhka, Maisa 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum.

Jäntti, Timo 2014. Vältä rekrytoinnin yleisimmät vaaran paikat.
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/valta-rekrytoinnin-yleisimmat-vaaran-paikat/538d1aec-5ce6-3858-bf16-dd35bc96cdb2> Luettu 01.10.2019

Kaijala, Markku 2016. Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön. Alma Talent.

Kaijala, Markku 2016. Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön. Alma Talent. Verkkoaineisto.
[http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJEC#kohta:REKRYTOINTI\(\(20\)Teht\(\(e4\)v\(\(e4\)\(e4\)n\(\(20\)vai\(\(20\)yhti\(\(f6\)\(\(f6\)n?\(\(20\)/piste:b4](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJEC#kohta:REKRYTOINTI((20)Teht((e4)v((e4)(e4)n((20)vai((20)yhti((f6)((f6)n?((20)/piste:b4)
 Luettu 20.9.2019

Korhonen-Yrjänheikki, Kati 2018. Mitä on tulevaisuuden asiantuntijaosaaminen?
<https://kumppaniblogit.uusisuomi.fi/tulevaisuuden-tyoelama/keva-mita-on-tulevaisuuden-asiantuntijaosaaminen> Luettu 01.10.2019

Korpi, Teemu & Laine, Tom & Soljasalo, Jenni 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Vitale ay.

Laine, Kari & Äijälä, Kirsi 2013. Valitse oikein. Opas valtionhallinnon johtajien ja asiantuntijoiden rekrytointiin. Valtiovarainministeriö.

Lehtinen, Erno & Palonen, Tuire 2011. Asiantuntijaosaamisen luonne ja osaamisen tunnistamisen haasteet.

Markkanen, Mikko 2002. Onnistu rekrytinnissa. WSOY.

Markkanen, Mikko 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Verkkoaineisto. Alma Talnet Oy.

Niitamo, Petri 2001. Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Edita.

Rötkin Laura 2015. Terveisiä pomolle. Alma Talent Oy.

Saarinen Mauri 2015. Työsuhteen pelisäännöt. Alma Talent Oy

Salli, Minna & Takatalo, Sini 2014. Loista Rekrytoijana- hoida kosiomatka tyylillä. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Sternberg, R.J. (1998). Metacognition, abilities, and developing expertise: What makes an expert student? Instructional Science.

Sundvik, Lilli 2018. Tarvitsemasi osaaminen voi jo piillä organisaatiossasi. <https://www.cresco.fi/fi/blogi/tarvitsemasi-osaaminen-voi-jo-piilla-organisaatiossasi/#.XbKZGJlzZhE> Luettu 25.10.2019

Suolanko, Anne 2019. 5 vinkkiä tehokkaaseen työhakemusten käsittelyyn. <https://www.eilakaisla.fi/blogi/5-vinkkia-tehokkaaseen-tyohakemusten-kasittelyyn> luettu 22.10.2019

Säilä-Kiukas Anu 2015. Henkilöarviointi työnhaussa. <https://www.monsterklubi.fi/henkiloarviointi-tyonhaussa-mihin-silla-pyritaan/> luettu 25.10.2019

Työnhakuopas 2019. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyonhakuopas/ohjeet-ja-mallit/hyva-tyohakemus> Luettu 23.10.2019

Vahtio, Eeva-Leena 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita Publishing Oy

Varantola, Krista 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013.

Österberg, Maritta 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari.

Liite 1. Onnistunut rekrytointi

Lista käytetyistä haastattelu kysymyksistä
(näistä voit koota noin 15 kysymystä)

Nimi

Millainen työkokemus sinulla on?

Mistä tehtävästä olet pitänyt eniten ja miksi?

Minkälaisista tehtävistä olet pitänyt vähiten ja miksi?

Motivaatio

Miksi tämä tehtävä kiinnostaa sinua? Miksi päätit hakea?

Millainen käsitys sinulla on Oy yritys Ab:stä?

Miksi haluat vaihtaa työtä?

Mitä odotat tehtävältä? Mitä sellaista se antaisi, mitä nykyinen työsi ei anna?

Millaisista asioista saat tyydytystä työnteossa, mikä sinua motivoi?

Mitä uutta aiot omaksua tai saavuttaa seuraavaksi?

Mitä itsenäisiä tehtäviä olet saavuttanut urallasi?

Millaisia tavoitteita sinulla on? (1v, 5v 10v)

Miksi lopetit edellisen työsi?

Millaista työtä teet mieluiten?

Tehtävä

Mitkä osa-alueet tässä tehtävässä tuntuvat kiinnostavimmilta?

Mitkä osa-alueet ikävimmiltä?

Millaisia erityispiirteitä tämän tehtävän hoitamiseen liittyy?

Minkälaisia ominaisuuksia vaaditaan hyvältä XXX: ltä?

Mitkä ovat hakemasi tehtävän vastuut ja vaatimukset?

Ryhmätyö

Minkälaisissa tilanteissa olet joutunut työskentelemään läheisesti muiden ihmisten kanssa?

Miltä se tuntui, mikä on kokemuksesi tästä?

Minkälaisia konfliktitilanteita tai erimielisyyksiä ryhmätyössä esiintyy?

Mikä on sinulle luontainen rooli ryhmässä?

Mitkä ovat parhaat puolesi ryhmätyön kannalta?

Mitä puoliasi sinun tulisi kehittää, jotta sinusta tulisi entistä parempi ryhmätyöntekijä?

Millainen on hyvä työtoveri?

Millainen työtoveri sinä olet?

Millaisessa työyhteisössä viihdyt parhaiten?

Miten toivot itseäsi johdettavan?

Millainen on hyvä esimies-alaissuhde?

Kerro entisestä tai nykyisestä esimiehestäsi, millaisia esimiehiä sinulla on ollut?

Millainen on mielestäsi hyvä tai huono esimies?

Minä

Kuvaile itseäsi ihmisenä. Mitkä ovat parhaita puoliasi?

Mitä puolia itsessäsi haluaisit kehittää?

Miten luulet työtoveriesi arvioivan sinua?

Miten esimiehesi ovat arvioineet tai arvostaneet työtäsi?

Kerro urasi tärkeimmistä haasteista? Miten selvisit niistä?

Kerro vaikeimmista ongelmista, joita urallasi olet kohdannut? Miten ratkaisit ne?

Kerro työskentelytavoistasi. Miten toimit; spontaanisti, vaistomaisesti vai ennakolta laaditun tarkan suunnitelman mukaisesti?

Miten lähdet ratkaisemaan työssä vastaan tulevia ongelmia?

Miten jaksat rutineja? Oletko pitkäjänteinen? Miten se näkyy?

Onko sinulla kokemusta vaikeista neuvottelutilanteista? Kerro esimerkki.

Millaisia keinoja käytät tiukassa neuvottelutilanteessa myönteisen lopputuloksen saavuttamiseksi?

Esimies ja johtaja

Minkälaisia vastuullisia ja / tai johtamistehtäviä sinulla on ollut aikaisemmin?

Mitä mielestäsi kuuluu esimiehen päätehtäviin? Mikä on tärkeää johtamisessa?

Kerro omasta johtamistavastasi.

Millä keinoin motivoit ja sitoutat alaisiasi?

Mikä on tärkeää suhteiden ja verkostojen luomisessa?

Millaisia projekteja olet vetänyt ja miten ne sujuivat?

Stressi

Kuvaile tilanteita, jotka ovat aiheuttaneet sinulle stressiä?

Miten selviät jatkuvasta suuresta työmäärästä?

Miten toimit stressaavassa tilanteessa?

Kerro jostakin vaikeasta, turhauttavasta tilanteesta?

Minkälaiset asiat ärsyttävät sinua työpaikalla?

Miten pääset eteenpäin tai motivoit itseäsi jatkamaan näissä tilanteissa?

Miten reagoit itseesi kohdistuvaan arvosteluun?

Kuvaile tilannetta, jossa olet joutunut myöntämään tehneesi virheen?

Miltä tämä kilpailutilanne tuntuu? (viittaus hakutilanteeseen)

Miten purat paineita, rentoudut?

Mikä on tapasi käyttää alkoholia?

Nykytilanne

Mikä on sinulle tärkeää elämässä?

Miten kuvailet nykyistä elämäntilannettasi?

Miten työ vaikuttaa perheeseesi ja päinvastoin?

Onko tässä päivässä jotain erityistä huomioitavaa?

(esimerkiksi flunssa tai migreeni)

Jos sinua ei valita, mitä teet jatkossa?

Onko sinulla muita hakuja käynnissä? (Mitä, aikatauluja, mikä kiinnostaa)

Mikä on palkkatoivomuksesi? (mitä saat nykyisessä työssäsi)

Milloin voit aloittaa?

Jos sinut valitaan, mihin tehtävään tartut ensimmäisenä tai mitä opastusta, apua tai neuvoja kaipaisit?

Millaisia odotuksia tai toiveita esimieheltä tai työnantajalta?

Mikä on elämänohjeesi, mottosi tai mielilauseesi?

Onko sinulla kysyttävää tai lisättävää?

Liite 2. Rekrytointi konsultti haastattelu

Haastattelun tulokset tulevat tukemaan opinnäytetyötäni aiheena Henkilöstöjohtaminen – Rekrytointi ja asiantuntijuus. Opinnäytetyön tarkoitus on toimia rekrytoijan tukena rekrytointitilanteessa ja asiantuntijan kohtaamisessa. Opinnäytetyötä ei toteuteta toimeksiantona, joten sitä käsitellään finanssialan näkökulmasta yleisesti tukevana oppaana. Haastattelu nauhoitetaan haastattelun rungon varmistamiseksi.

- Mikä on teidän tämän hetkinen työnkuva?
- Kuinka kauan olet toiminut konsulttina?
- Kuinka monta tiimiläistä sinulla on tällä hetkellä?
- Millaisissa työympäristöissä olet työskennellyt?
- Miten rekrytointi tapahtuu tällä hetkellä?
- Mikä on konsultin rooli rekrytoinnissa?
- Mitä haasteita olet kokenut rekrytoinnin osalta?
- Miten rekrytointia tulisi kehittää?
- Mikä on rekrytoinnin kompastuskivi?
- Mitä tarkoittaa asiantuntijarekrytointi?

Liite 3. Hr Partner haastattelu

Haastattelun tulokset tulevat tukemaan opinnäytetyötäni aiheena Henkilöstöjohtaminen – Rekrytointi ja asiantuntijuus. Opinnäytetyön tarkoitus on toimia rekrytoijan tukena rekrytointitilanteessa ja asiantuntijan kohtaamisessa. Opinnäytetyötä ei toteuteta toimeksiantona, joten sitä käsitellään finanssialan näkökulmasta yleisesti tukevana oppaana. Haastattelu nauhoitetaan haastattelun rungon varmistamiseksi

1. Mikä on teidän tämän hetkinen työnkuva?
2. Kuinka kauan olet toiminut HR- rekrytoijana?
3. Kuinka monta henkilöä tiimissäsi on?
4. Millaisissa työympäristöissä olet työskennellyt?
5. Miten rekrytointi tapahtuu tällä hetkellä?
6. Mikä on HR-partnerin rooli rekrytoinnissa?
7. Mitä haasteita olet kokenut rekrytoinnin osalta?
8. Miten rekrytointia tulisi kehittää?
9. Mikä on rekrytoinnin kompastuskivi?
10. Mitä tarkoittaa asiantuntijarekrytointi?