



REKRYTOINNIN TULOKSENA TYÖN SUORITTAJA VAI AMMATTILAINEN

Tatu Putkonen

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2011
Palveluiden tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Tampereen
ammattikorkeakoulu

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	3
ABSTRACT	4
1 JOHDANTO	5
2 REKRYTOINNISSA MUISTETTAVA KESKEINEN LAINSÄÄDÄNTÖ.....	7
3 REKRYTOINNIN SUUNNITELMALLISUUS	9
3.1 Kysymysasettelu	11
3.2 Henkilöstövuokraamot	12
3.3 Henkilöstöpankit	14
3.4 Headhuntereista eli suora hakukonsulteista mallia	14
4 OSAAMISKARTOITUS	17
5 HENKILÖARVIOINTI	19
5.1 Haluttu ”hyvä tyyppi”	21
5.2 Henkilöarvioinnin luotettavuus.....	22
5.3 Henkilöarvioinnin sertifikaatti	22
6 KYSYMYSPOHJAN TYÖSTÄMINEN	25
6.1 Persoonallisuus ja luonne.....	26
6.2 Tiedot, taidot ja kiinnostuksen kohteet	28
7 KYSYMYSPOHJA PERSOONALLISUUDEN KARTOITTAMISEEN	32
8 POHDINTA	33
LÄHTEET	36
LIITTEET	37

TIIVISTELMÄ

Aihealueena kaikki rekrytointia koskevat aiheet ovat aina ajankohtaisia, koska hyvän työvoiman hakeminen on alalla kuin alalla jatkuvasti käynnissä – tai näin ainakin pitäisi olla.

Opinnäytetyössäni pyrin kartoittamaan henkilöominaisuuksia, jotka vaikuttavat työsuoriutumiseen ja ovat osaltaan mahdollisesti tärkeämpiäkin kuin tekninen ammattiosaaminen. Täsmennän työssäni sitä, mitä paperilla ei voi todentaa ja haen keinoja haastattelun mahdollisuuksista taitojen tunnistamiseen.

Työnhakijan kirjoittama työhakemus on aina kriittisesti otettavaa informaatiota. Sen on tarkoitus antaa mahdollisimman hyvä kuva ja rekrytoijan on pyrittävä taitojensa mukaan todentamaan nämä asiat. Jos uskotaan pelkästään paperilta luettavaan tietoon, saattaa lopputuloksena olla työlle suorittaja, jonka henkilökohtaiset ominaisuudet eivät kohtaa työtehtävässä vaadittavia taitoja.

Tavoitellessamme täydellistä henkilöstöä yksilön persoonan piirteet voivat olla työn kannalta täysin neutraaleja, mutta toisaalta jo haastattelussa olisi tärkeä tunnistaa piirteitä, joista voi olla haittaa työssä suoriutumisessa. Tällöin voimme sulkea pois "ei toivotun". Luomallani rekrytointimallilla olisimme rekrytoimassa ainoastaan niitä tehtäviin sopivia henkilöitä. Nämä henkilöt olisivat niitä, jotka ominaisuuksiensa perusteella jaksaisivat työssään, pitäisivät työstään ja saisivat asiat loksautamaan kohdalleen vaivatta.

Opinnäytetyössäni pohdin työtä helpottavia piirteitä ja avaan keinoja niiden löytämiselle. Ne ovat suurelta osin piirteitä, jotka menevät 'hiljaisen tiedon' alueelle, millä tarkoitetaan taitoja ja kvalifikaatioita, joita ihminen itse ei välttämättä edes tiedosta omaavansa. Nämä taidot ja ominaisuudet voivat kuitenkin antaa voimavaroja työssä jaksamiseen ja menestymiseen.

Käyn opinnäytetyössäni läpi rekrytointiin liittyvää kirjallisuutta ja sen pohjalta peilaan esiteltyjä haastattelutapoja siihen, mitä olen itse kokenut ja nähnyt. Käyn läpi kirjallisuuden esittämiä ajatuksia persoonan kartoittamisesta testausmenetelmin ja tutustun Suomen työlainsäädäntöön, joka säätelee myös rekrytointiin liittyviä käytäntöjä.

Tarkastelen rekrytointia henkilöstövuokrausyritysten ja alalla voimakkaasti kasvavan henkilöstöpankkitoiminnan kautta. Yksityistä sektoria en erityisesti ole työssäni huomionnut, koska yrityksillä on rekrytointikäytäntöjä niin paljon kuin on yrityksiäkin.

Asiasanat: Rekrytointi, ammattilainen, luonne, persoona

ABSTRACT

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

PUTKONEN TATU: The Worker or a Professional?

Bachelor's Thesis 33 pages, appendixes 2 pages
June 2011

As a topic, the subject of recruitment is always timely, since a good application for labour in any given field is constantly in motion - or at least it should be.

In this thesis the personal characteristics that affect job performance will be identified. These personal characteristics may contribute to the job performance, and they may potentially be more important than technical professional skills. This study clarifies the features that cannot be verified on a paper, and an interview method is applied to identify opportunities for skills.

When you seek a perfect staff, the individual's personality characteristics may be quite neutral or perhaps even harmful considering the job performance that is sought. On the other hand, it would be important, with the help of an interview, to identify personality characteristics that may be detrimental to the work performance. In this case, we get to a level when we can exclude the "unwanted" human type, and we get as a result the work of able and well-performing employees. If this recruitment model or models could be created, we could recruit only the "right people". These individuals would be those who can manage the requirements of their work, enjoy their work and get things dropping into place with ease.

In this thesis, those work characteristics that facilitate the work are discussed, and possible ways to discover them are opened up. They are largely features that go to the 'tacit knowledge' area, which refers to the skills and qualifications of which the person himself or herself may not even be aware that he or she has. These skills and capabilities may be a large part of the human self in terms of coping at work affecting the resources and are often crucial to the success of the work.

In this thesis, recruitment literature is examined and on the basis of it, the interview models presented in this thesis are reflected on the ways which the writer of this thesis has experienced and seen. Also, literature on ideas surveying a personality with test methods is explored, as well as the Finnish Labour Code, which governs a lot of recruitment practices.

This project is an attempt to bind the theory of recruitment with practice through different recruitment channels, such as staffing companies and restaurant sector as a growing trend of rising personnel bank service. Private sector is not sought to be identified, because there are practices as many as there are companies.

Key words: Recruitment, professional, character, persona

1 JOHDANTO

Työurani aikana (jonka aloitin vuonna 2000) olen monesti pysähtynyt miettimään ominaisuuksia, jotka tekevät työntekijästä hyvän työntekijän. Ihmisluonne ja käyttäytyminen ovat aina kiinnostaneet minua, joten työympäristössäni olen automaattisesti havainnut piirteissä eroja ihmisten välillä. Mietteeni kyseessä olevasta asiasta ovat olleet mukana niin toimiessani rivityöntekijänä, kuin myöhemmin toimiessani vuoropäällikkönäkin.

Kun mietin eri työnantajien palveluksessa ollessani niitä työpaikan ”ykköstyyppejä”, joita olen pitänyt hyvinä työntekijöinä, pinnalle nousee ajatus persoonallisuudesta. Näkemykseni on ollut urani alusta asti se, että persoonallisuudella on todella suuri merkitys varsinkin asiakaspalvelutehtävissä, missä olen urani ajan toiminut.

Toimiessani useammassa eri yksiköissä Carrolsin ja myöhemmin Hesburgerin palveluksessa vuodesta 2000 vuoteen 2008 on vastaani tulleiden työntekijöiden kirjo melkoinen. Olen nähnyt ihmisiä, jotka ovat suoranaisesti kuin syntyneitä asiakaspalveluun ja toimivat kiireen keskellä systemaattisen tarkasti ilman ponnisteluja. Toisaalta vastaani on tullut ihmisiä, joille kiire ja ihmisten kanssa toimiminen suorassa asiakaskontaktissa ei luonnistu yrittämälläkään.

Edellä mainituissa ihmistyyppitapauksissa näen persoonallisuuden ns. takapiruna. Vaikka käytännön mahdollistava taito löytyy koulutus ei poista persoonallisuuden vaikutusta työn luontevaan suorittamiseen ja siinä suoriutumiseen. Ihmiset ovat yksilöitä ja luonteet voivat erota hyvinkin voimakkaasti, kun tulee kyseeseen ihmisten kanssa kommunikointi tai osana tiimiä toimiminen. Koulutuksella ja harjoituksella yksilö pystyy työstämään mahdollisia ongelmia työtä kohtaan, mutta ei välttämättä pääsemään eroon niistä saadakseen ammattinsa miellyttäväksi itselleen ja muille. Tällöin alanvaihto lienee ainut vaihtoehto.

Mainittuja pikaruoka-ravintoloita pidän varsin pätevänä aineistona arvioidessani koulutuksen tärkeyttä persoonallisuuden rinnalla asiakaspalvelussa. Kyseisissä ravintoloissa toimii hyvin paljon monien eri alojen opiskelijoita, mutta myös

vankan pohjakoulutuksen saaneita ravintola-alan ammattilaisia. Joten vertailu on validi ja taustan vaikutus ei näin ollen mielestäni suoraan määrää tehtävässä suoriutumisen tasoa.

Rekrytoinnin kannalta epäsovivan persoonan tunnistaminen on tärkeää, eikä niinkään tieto siitä, pystyykö hän suoriutumaan ja jos pystyy niin, miten tällaista persoonaa ja luonnetta kehitetään soveltumaan ammattiin. Rekrytointi ei ole demokratiaa vaan parhaan tekijän etsimistä.

Kokemukseni kautta olen nähnyt, kuinka nämä ulospäin suuntautuneet, kiireen kestävät ja asiakassuuntautuneet työntekijät tekevät työnsä rennosti ja tätä kautta jaksavat työtehtävässään selkeästi paremmin. Tällaiset työntekijät ovat huomioni mukaan myös omaksuneet muutostilanteet helpommin ja pystyneet kehittymään työtehtävissään.

Näitä persoonallisia ammattilaisia voisi pitää tietyllä tavalla koomikkoina, kameleontteina ja taitavina näyttelijöinä. He pystyvät nopeastikin toimimaan tilanteen vaatimuksien mukaan ja sulautumaan asiakaskohtaisesti vaaditulla tavalla.

2 REKRYTOINNISSA MUISTETTAVA KESKEINEN LAINSÄÄDÄNTÖ

Tässä luvussa käyn läpi lakiin kirjattua säännöstöä, joka on muistettava rekrytoinnissa silloin, kun suoritetaan työnhakijoiden arviointia ja tietojen käsittelyä. Käsittelen tässä tärkeimpiä eli tarpeellisuusvaatimusta, yksityisyydensuojaa, syrjintäkieltoa sekä henkilötietolakia.

Laissa yksityisyyden suojasta työelämässä ja pykälässä 3 löytyvä tarpeellisuusvaatimus edellyttää kaikella kerättävällä informaatiolla olevan perusteltavissa oleva tarvepohja. Toisin sanoen työnantajan on kyettävä aina perustelemaan, miksi kyseessä oleva tieto on tarpeellista informaatiota haettavaa tointa tai tehtävää varten. ”Työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät työsuhteen osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen tai työnantajan työntekijöille tarjoamiin etuuksiin taikka johtuvat työtehtävien erityisluonteesta. Tästä ei voida poiketa työntekijän suostumuksella.” (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 3§, 2004.)

Tämä asettaa tavoitteiden ja arvioinnin etukäteissuunnittelulle tärkeän sijan. Yksinomaan haastatteluhetkellä mieleen tulevat kysymykset ilman haastattelua varten laadittua suunnitelmaa voivat rikkoa lakia. Lainsäädäntöön tutustuminen edesauttaa välttämään tiedon alueita ja kysymyksiä, jotka voivat rikkoa työsopimuslain kohtaa ”syrjintäkiellosta”. Tämä toteaa seuraavaa: ”Työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa työntekijöitä eri asemaan iän, terveydentilan, vammaisuuden, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen, kielen, uskonnon, mielipiteen, vakaumuksen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi” (Työsopimuslaki, luku 2/§2, 2001).

Tämän lisäksi on eritelty sukupuolta koskevaa eriarvoistamista esimerkiksi siten, että raskaudesta tiedusteleminen tai sen havaitsemisen vaikutus rekrytointiin on tehty työsopimuslaissa pääsääntöisesti lainvastaiseksi (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, luku 1/§7, 1986).

Henkilötietolaki lisää huomioitavia asioita kysymysten asetteluun, tietojen keruuseen sekä niiden käyttöön. Se toteaa, että saatuja henkilötietoja ei saa käsitellä kukaan muu kuin työnantaja, tämän alainen tai toimeksiannon saanut henkilö. Muut katsotaan kolmansiksi osapuoliksi, joille aineiston luovuttamisen katsotaan rikkovan henkilötietolakia. (Henkilötietolaki 3§, 1999.) Henkilötiedoilla tarkoitetaan laissa ”kaikenlaisia luonnollista henkilöä taikka hänen ominaisuuksiaan tai elinolosuhteitaan kuvaavia merkintöjä, jotka voidaan tunnistaa häntä tai hänen perhettään tai hänen kanssaan yhteisessä taloudessa eläviä koskeviksi” (Henkilötietolaki 3§, 1999).

Työntekijän henkilötietojen keräämisestä ja työnantajan tiedonantovelvollisuudesta laki sanoo seuraavaa: ”Työnantajan on kerättävä työntekijää koskevat henkilötiedot ensi sijassa työntekijältä itseltään. Jos työnantaja kerää henkilötietoja muualta kuin työntekijältä itseltään, työntekijältä on hankittava suostumus tietojen keräämiseen. Suostumus ei kuitenkaan ole tarpeen silloin, kun viranomainen luovuttaa tietoja työnantajalle tämän laissa säädetyn tehtävän suorittamiseksi tai kun työnantaja hankkii henkilöluottotietoja tai rikosrekisteritietoja työntekijän luotettavuuden selvittämiseksi.” (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 4§, 2004.) Nykyaikana houkutukset tarkastaa esimerkiksi sosiaalisen median, kuten facebookin kautta löytyviä lähteitä työntekijästä ovat varmasti suuret. Tämä kuitenkin ei ole lainmukaista puhumattakaan lain hengestä.

Vaikka tässä työssäni en haekaan sukupuoleen liittyviä ominaisuuksia, tunnen tarpeelliseksi mainita myös lainkohdan naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 2008). Lainkohta liittyy osaltaan tarpeellisuusvaatimukseen sen kautta, että se määrää tietynlaista tiedonkeruuta laittomaksi, vaikka asia tuntuisikin jollain tavalla tiedusteltavan arvoiselta. Esimerkiksi raskaudesta ja siihen liittyvistä tulevaisuuden suunnitelmista tiedusteleminen voi tuntua työn- ja työsuhteen jatkuvuuden kannalta mielekkäältä kohteelta, mutta on laitonta edellä mainitun lainkohdan mukaan.

3 REKRYTOINNIN SUUNNITELMALLISUUS

Suunnitelmallinen ja hyvin toteutettu rekrytointi on alkanut yrityksen ensihetkellä ja jatkuu läpi olemassaoloajan. Kenttää tulee jatkuvasti tarkkailla ja tuntea uudet työmarkkinoiden liikkeet. Reagointi liian myöhään voi tarkoittaa työvoimapulaa, joka taas voi johtaa varsinkin asiakaspalvelualalla tappion syntyyn avaintekijän eli työntekijän puuttuessa. Näin ollen pitää huomioida, että ”tulevina vuosina työvoiman määrä hupenee, kilpailun voi ennakoida entisestään kiristyvän ja samalla kovenee kilpailu henkilöistä” (Vaahtio 2005, 21).

Vaahtio jatkaa aiheesta ”Kohta ei kilpailla enää vain paljon puhutuista huippuosajista, vaan myös perustyön ammattilaisista. Yrityksen menestyminen riippuu silloin entistäkin enemmän henkilöstöstä. Tuotannon tekijästä on tullut kilpailutekijä ja rekrytoinnista samalla entistä vaativampaa.” (Vaahtio 2005, 21.)

Kirjallisuudessa rekrytointia käsitellään monesti tilanteena, joka alkaa ja päättyy, mutta ehdottaisin ajattelumallia, jossa henkilöstöntarpeen määrittely muuttuu henkilöstöntarpeen seurannaksi. Tällä tarkoitan mallia, jossa henkilöstön kanssa vuorovaikutuksissa saadaan tietoa liikehdinnästä ja suuntauksista työmarkkinoilla. Tulevista työtilaisuuksista kiinnostuneet yksilöt peilaavat kokonaiskuvaa asioista. Henkilöstötarpeen seuranta käsittäisi jo olemassa olevien työntekijöiden ja päälliköiden osaamisen käsitettäväksi yrityksen sisäiseksi resurssipankiksi, jonka avulla pystyisi reagoimaan äkillisestikin esimerkiksi sijaistarpeisiin. (Vaahtio 2005, 28.)

Vuorovaikutuksen osana ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, joiden mahdollisuuksia tiedonkerussa ei ainakaan ravintola-alalla käytetä tarpeeksi. Tällaisella tarkoituksenmukaisella ja tulevaisuuteen tähtäävällä toiminnalla saisimme ihmisiä sitoutumaan työpaikkaansa ja motivoitumaan sitä kautta, että työnantaja ei ole enää tuntematon anonyymi, vaan alaisistaan, heidän osaamisestaan ja motivoinnistaan kiinnostunut toimija. Yritys saisi ihmisten välisen kommunikaation kautta hyvän työnantajan imagon. Ihmisten kansalaisaktiivisuus näkyy esimerkiksi; oman arvopohjan mukaisten palvelujen

käyttämässä. Tätä kautta yrityksen työntekijät ja asiakkaat toimisivat ilmaisena markkinointikanavana yritykselle.

Jatkaakseni rekrytoinnin suunnitelmallisuudesta. Syrjänen (2007) esittelee kirjassaan 'Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja' henkilöarviointeja toteuttavan tarkistuslistan. (liite 1) Nähdäkseni listassa on näkyvässä vallalla oleva ongelma rekrytoinnissa. Siinä on seitsemästätoista (17) kohdasta ainoastaan kolme (3) kohtaa, jotka tähtäävät konkreettisesti rekrytointiin ja oikean ihmisen löytämiseen. Näistä kolmesta kohdasta yksi on listan viimeinen "Onko esimies ohjeistettu valintaprosessin onnistumisen seurantaan?" (Syrjänen 2007, 225.), jossa annetaan vastuu lopullisesti rekrytoinnin loppuun viemisestä pois ihmiselle, joka ei ole mahdollisesti ollut osallisena rekrytoinnissa muutoin kuin toimeksiantovaiheessa.

Kaksi muuta mielestäni konkreettista kohtaa ovat:

- "Onko haettavana olevan työtehtävän valintakriteerit määritelty objektiivisesti ja selkeästi?"
- "Suoritetaanko henkilöarviointi ainoastaan työtehtävien hoidon edellytysten tai koulutus- ja muun ammatillisen kehittämisen tarpeen selvittämiseksi?" (Syrjänen 2007, 225.)

Listassa ei myöskään huomioida luonteen ja yksilön soveltuvuutta juurittaman työpaikan olosuhteisiin. Listan käyttäjänä voi olla konsultti, jolla ei ole parempaa tietoa työpaikalla vaikuttavista tekijöistä (kuten muista työntekijöistä) ja tätä kautta oikean henkilön rekrytointi on arpapeliä. Työ tehdään lähes aina yhteistyössä, jolloin yksilön sopivuus on tärkeää. Mielestäni kyseisen listan käyttäminen rekrytoinnissa sisältää samoja ongelmia kuin ulkopuolisen henkilön käyttäminen. Todelliset tiedot työnhakijan luonteesta, työpaikan sisäisistä vaikutteista ja työpaikkaan soveltuvuudesta jäävät arvioimisen ulkopuolelle.

3.1 Kysymysasettelu

Rekrytointia suunnitellaan paljon ja siitä kirjoitetaan vielä enemmän. Haluaisin lukemani ulkopuolelta nostaa esille yhden rekrytoinnin suunnitteluun liittyvän näkökulman. Miksi työhaastattelussa käytettäviä kysymyksiä ei pyritä suunnittelemaan siten, että ne pyrkisivät kartoittamaan haettuja henkilöominaisuuksia tarkemmin? Missään lukemassani materiaalissa ei ole nostettu mitenkään esille kysymyssuunnittelua ja kysymysasettelua. Tähän on kyllä vihjannut esimerkiksi Syrjänen (2007), mutta itse asia jää psykologien suunnittelemien testien mystiikan alle.

Kysymys, jonka yleisesti on jokainen kuullut työhaastattelun osana 'Miksi juuri sinä olisit paras valinta tehtävään?', olisi paikattavissa paremmalla. Mielestäni kysymys on monin tavoin täysin turha ja korvattavissa suhteellisen helposti. Ensinnäkin vastausvaihtoehtoina työnhakijalla yleensä on miltei vain papereistakin todennettavia faktoja osaamisesta ja lista yleisimmin mieleentulevia positiivisen oloisia adjektiiveja. Jos kysymyksellä halutaan kartoittaa jotain aspektia, niin se liittyy todennäköisesti vain ja ainoastaan henkilön kekseliäisyyteen puhua totta tai tarua. Tietenkin kysymyksellä päästään mittaamaan myös mm. henkilön itsetuntoa ja avoimuutta itsestään. Nämä tekijät työtehtävistä riippuen eivät kenties aina ole kuitenkaan oleellisimpia ominaisuuksia.

Koivisto arvioi kysymyksenasettelua selkeästi kirjassaan "Oikea valinta" (2004). Koivisto nostaa esille tarkoituksenmukaisuuden kysymyssuunnittelussa selkeänä osana rekrytointiprosessin suunnitelmallisuutta. Kysymys voi kertoa taitavalle haastateltavalle haastattelijan osaamisesta paljon. Tällöin haastattelija voi huonolla kysymyssuunnittelulla joutua altavastaajan asemaan ja päätyä väärin johtopäätöksiin.

"Moni vähemmän rekrytoinut saattaa pitää haastattelua prosessin helpoimpana renkaana – kyllähän nyt jokainen haastatella osaa" (Koivisto 2004, 56). Lainauksen kaltaisella asenteella päästään tilanteeseen, jossa haastattelukysymysten suunnittelu jätetään helposti toissijaiseksi asiaksi ja toteutetaan kysymyksiä, joihin on vastausvaihtoehtoina "kyllä" tai "ei".

Suunnitelmallinen kysymysasettelu tuottaa kuvailevia vastauksia, joiden pohjalta voidaan päätellä haastateltavan persoonallisuudesta paljon enemmän kuin suljettujen kysymysten vastauksista (Koivisto 2004, 62).

Viimeisen vuoden aikana on mm. lehdistössä tullut esille joitakin artikkeleita erikoisemmasta kysymysasettelusta työhaastattelussa. Tämä voi olla tulevaisuuden työhaastattelun suunta, mikä ei ole välttämättä ollenkaan huono asia. Esimerkiksi Google on esittänyt työhaastattelussa kysymyksen ”Kuinka monta koripalloa saisit mahtumaan tähän huoneeseen?” (Oddball interview questions of 2010). Nähdäkseni haastateltava joutuu kysymyksen kuullessaan tilanteeseen, jota ei varmastikaan ole odottanut ja joutuu näin ollen nopeasti reagoimaan ja käyttämään omia kokemuksen ja luonteen mukaisia kykyjään. Kysymyksellä saadaan tietoa mm. haastateltavan sanavalmiudesta, reagointikyvystä yllättävissä tilanteissa, nokkeluudesta, paineensietokyvystä ja tilanteen hahmottamisesta.

Suunnitelmallisella kysymysasettelulla saadaan myös haastateltava tuntemaan haastattelijan ja mahdollisen tulevan työnantajan olevan aidosti kiinnostunut hakijasta ja työpaikkaan sisäänajo on näin jo päässyt alkuun. Varsinkin nuorilla mielikuva työnantajasta on tärkeämpää kuin koskaan aiemmilla sukupolvilla. Tämä käy selväksi Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA:n raportista ”Kuluttajakansalainen”. Nuorilla on identiteetin kiintopisteet siirtyneet 2000-luvulla vahvasti omaan henkilökohtaiseen elämään. Kun suurilla ikäluokilla on työpaikka ollut vahvana identiteetin osana ja perustana koko elämälle, ovat nuoret lähteneet etsimään elämälleen merkityspohjaa muualtakin. Yritysjohdon onkin kyettävä luomaan kiinnostavampia ja parempia puitteita saadakseen omistautuneita työpanoksia. (Halava, Pantzar 2010, 36.)

3.2 Henkilöstövuokraamot

Työpoliittisessa tutkimuksessa (Viitala, Vettensaari, 2006, 136) esitellyn haastatteluotannon johtopäätöksissä näkyy selkeä ristiriitaisuus vuokratyöhön suhtautumisessa. Vuokratyötä tehneiden haastateltujen vastauksissa paistoi ulkopuolisuuden kokeminen, heikko sitoutuminen, pelko työnsaannista jne.

Haastateltujen ammattiliittojen edustajien vastuksista pystyi tulkitsemaan heidän käsityksensä vuokratyöntekijöiden huonosta oikeudellisesta asemasta. Työnantajien ja työntekijöiden mielipiteet erosivat toisistaan selkeästi tutkimuksen mukaan. Työnantajien vastauksissa paistoi kannattavuuslukuihin pääseminen suurimpana syynä vuokratyövoiman käyttöön.

Henkilöstövuokraamon listoille päätyminen syynä oli pääasiallisesti seuraavia tekijöitä:

- tavoitteena vakituinen työpaikka
- tavoitteena toimeentulo
- tavoitteena lisäänsio
- vakituinen työsuhde jatkunut vuokratyösuhteena
- ei löytänyt oman alan töitä
- ollut työttömänä

(Viitala, Vettensaari 2006, 41).

”Kaikki olivat päätyneet vuokratyöntekijöiksi lähinnä siitä syystä, koska eivät olleet löytäneet omatoimisesti töitä tai erityisesti oman alan töitä” (Viitala, Vettensaari 2006, 42).

Palvelualojen ammattiliitossa (PAM) käytettiin vuonna 2006 (Viitala, Vettensaari 2006, 54) eniten vuokratyöntekijöitä. PAM arvioi, että 5% jäsenistä on vuokratyösuhteissa. Näin ollen voi nähdä hotelli- ja ravintola-alalla, puhdistus- ja siivousalalla sekä kaupan alalla olevan irrallisissa- tai epänormaaleissa työsuhteissa yli 10000 ihmistä. Epänormaaleilla työsuhteella tarkoitetaan tapauksessa työsuhdetta, joka ei ole vakituinen tai selkeästä syystä määräaikainen. (Viitala, Vettensaari 2006, 54.)

Henkilöstövuokraamot harjoittavat liiketoimintaa ja näin ollen mielestäni henkilöstön hyvinvoinnista ei yleensä sosiaalisesti kanneta vastuuta. Työsuhteiden kestot ovat miltei aina kiinni asiakasyrityksistä ja työsuhteet määritetäänkin yleisesti jo sopimusta tehdessä määräaikaikaisiksi. Näiden pohjalta syntyykin helposti kulttuuri, jossa haetaan työntekijä suorittamaan tietty palvelu, jonka jälkeen ei ole hänelle enää tarvetta. Työntekijän vakinaistaminen asiakasyritykseen on mahdollista, mutta on täysin työntekijän ja

asiakasyrityksen kahdenkeskisten sopimusten varassa. Tähän tosin työntekijävuokraus-yritys voi vaikuttaa rajoittamalla tätä mahdollisuutta.

3.3 Henkilöstöpankit

Kokemuksiini perustuen henkilöstöpankkien ero henkilöstövuokrausyrityksiin on työsuhteiden pääasiallisesti vakituinen muoto, tarpeeseen rekrytoiminen ja asiakastoimipisteiden kanssa kiinteä yhteistyö. Henkilöstöpankeilla työsopimukseen kuuluvat myöskin alakohtaisesti normaalit työsuhde-edut lomineen ja palveluineen.

Henkilöstöpankeilla uramahdollisuudet erottavat myös työntekijän aseman henkilöstövuokraamoista. Henkilöstöpankin ja samaan ketjuun kuuluvan toimipisteen välillä käydään tiivistä yhteydenpitoa, koska päämäärät ovat yhtenevät. Työntekijät löytävätkin yleensä oman vakinaisemman toimipisteensä, jossa pääasiallisesti työskentelevät. Yhteisöllisyyden muodostuminen kuvaakin selkeämmin toimipaikkoja, koska ”naamat” eivät vaihdu jatkuvasti. (S-kanava.fi.)

3.4 Headhuntereista eli suorahakukonsulteista mallia

Villinä korttina työntekijämarkkinoilla on niin sanotut ”headhunterit”, jotka tekevät tilauksesta täsmähakua tietyn profiilin pohjalta. Headhuntereitten palveluita käytetään etupäässä yrityksen johdon ja asiantuntijatehtävien avoimien paikkojen täyttämiseen. Mielestäni headhuntereiden toiminnasta voisi esimerkiksi henkilöstöpankkien toimintaan omaksuttaa monia piirteitä. Headhunterit pyrkivät esimerkiksi saamaan tietoa henkilön luonteen soveltuvuudesta työtehtävää ajatellen.

Headhunter etsii tiettyä henkilöä tiettyyn toimenkuvaan. Tätä ajatusta voisi soveltaa profiloitumpaan työntekijähankintaan. Tällöin tuloksena olisi motivoituneempi työntekijä eikä vain suorittaja. Työntekijä myöskin tietäisi, miksi hänet on palkattu ja mitä tekemään. Rekrytointi voisi tapahtua kaikilla mahdollisilla kanavilla kyseisen ”täsmätyypin” löytämiseksi. Näin ollen

työhaastatteluun panostaminen olisi otettava tärkeämpänä asiana kuin vain työntekijä-aukkoa paikattaessa.

Asiantuntija- ja johtamistehtäviin henkilöä hakeva headhunter seuraa toimintaympäristöä, elinkeinoelämän uutisia ja pitää kaikki ihmisryhmät avoinna rekrytointiin (Vaahtio 2005, 125).

Jos johtajan tai asiantuntijan hakemisesta laskeuduttaisiin käytännön työnteon tasolle, saavutettaisiin useammalla kanavalla toimiva työntekijähaku. Kanavina toimisivat esimerkiksi työntekijöiden lähipiirit, josta voi löytyä oikea tekijä, tai yhteistyössä alojen oppilaitosten kanssa tapahtuva työntekijähaku. Kyseessä ei olisi enää vain henkilöhaku vaan myös täsmennetty työntekijähaku. (Vaahtio, 2007, 29.)

Tällöin tehtävän vaatimukset tulisivat täsmentää selkeästi (taulukko 1):

TAULUKKO 1. Tehtävän vaatimukset

Mitä pitää osata heti?
Mitä voi oppia ja mitä opetetaan?
Mitä tarjolla muutaman vuoden päästä?
Onko työllä erikoisvaatimuksia työntekijältä?

(muokattu, Vaahtio. 2007, 23).

Lista kuulostaa perinteiseltä rekrytointioppaan muistilistalta, mitä se onkin. Ammattitaidon etsimiseen tulisikin lähteä kuten headhunterit, määrätietoisesti. Henkilöstön tarve tulisi ennakoida, että prosessiin päästäisiin kiinni ilman kiirettä. ”Kiire on järkevän toiminnan pahin vihollinen” (Vaahtio 2007, 15).

Vaikkei tarvetta olisikaan juuri tällä hetkellä, kannattaa kartoittaa ympäristöä ja kerätä kiinnostuneiden yhteystietoja. Vaahtio toteaa kirjassaan nykypäivän työvoiman riittävän useimmilla aloilla, mikäli sitä mitataan vain määrässä.

Ammattitaito on eri asia. Hän moittii nykypäivän työhaastatteluiden ja rekrytoinnin kiireellisyyttä ja sen tapahtumista vasta, kun on pula tekijöistä, jolloin työ saatetaan antaa ensimmäiselle, joka sitä kysyy. (Vaahtio 2007,15).

Valvisto kertoo työntekijäjoukkojen lähestymisen kannattavuudesta selkeällä viestillä, että rekrytoinnin tulisi olla myös tarpeen ulkopuolista kuulostelemista työmarkkinoilla. ”Vaikka näköpiirissä ei juuri nyt olisikaan isompaa kasvutarvetta, haluttujen työntekijöitten joukkoa kannattaa lähestyä säännöllisesti, jotta työnantajamielikuva säilyisi suotuisana” (Valvisto 2005, 34).

4 OSAAMISKARTOITUS

Haettava osaaminen yrityksen tarpeisiin määräytyy yrityksen korkeimman johdon visiosta eli mihin suuntaan yritystä halutaan kehittää. Tämä määrittää strategian, joka asettaa mallit toiminnalle ja kehittymiselle. Kuinka toimimalla? Mitä tekemällä? Mitä pitää tietää? Mitä osaamista strategia edellyttää? Mitä osataan ja mitä ei osata? Miten osaaminen hankitaan ja ylläpidetään? Nämä ovat kysymyksiä, joihin strategian pitäisi vastata. Vastauksista syntyvät tavoitteet, joita myös rekrytointi alkaa toteuttaa.

Henry Honkanen on kirjassaan ”Henkilöarviointi työelämässä” (2005) esitellyt kompetenssi-ajattelumallin osana henkilöarviointia ja osaamisen kartoittamista. Hän esittää olevan olemassa kahdenlaista työnantajaa kiinnostavaa kompetenssia: suoriutumiskompetenssi ja pätevyyskompetenssi.

Suoriutumiskompetenssilla Honkanen on kiinnostunut siitä, mikä on:

- hyvää suoriutumista
- parempaa kuin keskimääräinen suoriutuminen
- mikä on tulkittavissa jopa huippusuoriutumiseksi?

(Honkanen, 2005, 43).

Haastattelutilanteessa työssä suoriutumista ennustetaan. Suoriutumisen ennustamiseen Honkanen liittää kuitenkin havaittavissa olevia ja muutoin todennettavia tekijöitä. Tekijät voivat liittyä henkilön älylliseen kapasiteettiin, persoonallisuustekijöihin, motivaattoreihin, lahjakkuuteen, koulutus- ja työhistoriaan jne. (Honkanen, 2005, 46.)

Suoriutumiskompetenssien arviointikäytöstä Honkanen toteaa niiden olevan aina tehtäväkohtaisia. Standardit kompetensseille luodaan havainnollistamalla ja analysoimalla työtehtävää ja tätä kautta määrittämällä eri suoriutumisen tasot, johon haastateltavasta saatavaa informaatiota peilataan (Honkanen, 2005, 43.)

Pätevyyskompetenssi-ajattelu on Honkasen mukaan kiinnostunut keinoista tunnistaa tehtävän suorittamiseen tarvittavat minimivaatimukset kvalifikaatioissa. Kvalifikaatioilla Honkanen tarkoittaa työrooleihin ja työtehtäviin tarvittavien soveltuvuuteen ja kelpoisuuteen liittyvien, hakijoilta vaadittavien ehtojen määrittelemistä. Näin löydetään työn asettamat laatuvaatimukset hakijoilta ja näitä lähdetään todentamaan työhaastattelussa. (Honkanen, 2005, 43.)

Honkasen kompetenssiajattelun kaltaista rekrytointiin liittyvää toimintaa on lukemani kirjallisuuden näkökannalta havaittavissa alasta riippumatta, kuten Vaahtio (2005) ja Syrjänen (2007) kahtena esimerkkinä. Näitä tunnistusmenetelmiä tosin käytetään laajalti ainoastaan suuryritysten johtamisen alueilla. Käyttömahdollisuudet kuitenkin olisivat laajat myöskin alemman työn alueilla. Työssä suoriutuminen ja sen vaatimukset ovat olemassa alasta riippumatta ja aina haastattelutilanteessa yrityksen puolelta ensisijaisena tehtävänä on löytää soveltuvin ja paras ihminen haettavaan työhön.

5 HENKILÖARVIOINTI

Metaforana voisin sanoa, että jos ihminen olisi kuin kolikko, olisi tämän puoliskot ja arvo helposti tulkittavissa. Henkilöarviointia tehtäessä on kuitenkin monimutkainen yhdistelmä henkilöhistoriaa, taitoja, mielenkiinnon kohteita, onnistumisia ja epäonnistumisia, joiden perusteella voidaan päätellä ja ennustaa henkilön tulevaa käyttäytymistä. Nämä kaikki pitäisi saada jonkinlaiseksi selväksi paketiksi lyhyen työhaastattelun avulla, jonka apuna on yleensä vain työhakemuksen kertoma ja intuitio.

Osaamiskartoituksen mukana esittelemässäni Honkasen (2005) kompetenssiajattelussa tuotuna henkilöarvioinnin tasolle on lista käytännössä huomioitavia aspekteja. Jaan Honkasen esittelemät kompetenssien rakennusmenetelmät kolmeen päätekijään: teoria, kokemus ja persoonallisuus.

Teoriakäsitteen alle katson kuuluvaksi koulutuksen, työn kautta saadun teoreettisen tiedon sekä siviilielämässä henkilökohtaisesti hankitun tai oivalletun tiedon.

Kokemus käsittää työkokemuksen ohella henkilökohtaiseen elämään liittyvät kokemukset myötä –ja vastoinkäymisineen. Henkilöllä voi olla vapaa-ajan harrasteista hankittuja, tiedostamattomia pätevyystekijöitä (Honkanen 2005, 46). Tiedostamattomiin pätevyystekijöihin voidaan laskea ns. hiljainen tieto. Hiljainen tieto voi olla lähes mahdoton tunnistaa haastattelutilanteessa.

Yleisesti 'hiljaisella tiedolla' tarkoitetaan intuitioon pohjaavaa, ei-sanallista tietämystä, joka karttuu ihmisille toiminnallisen kokemuksen kautta. Hiljainen tieto on tiedon laji, jossa tietäminen perustuu tunteeseen tai vakuuttuneisuuteen tietämisestä ja jonka perusteita ei voida määritellä vakuuttavasti sanallisesti. (Nuutinen 2008.) Vaahtio kirjoittaa hiljaisesta tiedosta, että se on sujuvaa toimintaa, jossa tekijä ottaa huomioon suuren joukon sääntöjä tiedostamattaan ja näin saa toiminnon suoritetuksi. Eli kyse on kokonaisuuksien hallinnasta ilman varsinaisia ponnisteluja. Kansanomaisena terminä voimme käsittää sen joksikin, joka "tulee suoraan selkäytimestä". (Vaahtio 2007, 111.)

Edellä mainittuja piirteitä hiljaisesta tiedosta voi mielestäni nähdä edellisten työpaikkojen työtodistuksista. Tämä tosin vaatii sanallisen arvioinnin olemista ko. todistuksessa. Numeerisessäkin arviossa tosin voidaan lähteä tarkastelemaan työnhakijaa siltä kannalta, että hän on onnistunut suoriutumaan ja menestymään työtehtävässään saadessaan mairittelevan arvosanan. Peilaamalla arvosanaa siihen työtehtävään, mistä se on saatu voimme tehdä johtopäätöksiä mahdollisesta hiljaisen tiedon vaikutuksesta henkilön osaamisesta. Esimerkkinä voisin todeta, että mikäli henkilö on työskennellyt sosiaalisesti vaativassa tehtävässä, on hän loogisesti ajateltuna tällä alueella lahjakas, mikäli hän on ansainnut hyvän arvosanan.

Persoonallissuskäsitteen alle kuuluu kaikkein kirjavin joukko vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat kuitenkin nähdäkseni kaikista merkittävimmät henkilöarvioinnissa. Niitä ovat esimerkiksi älyllisen kapasiteetin alueet, motivaatiotekijät ja halu uuteen tietoon, taitoon ja kokemukseen.

Kaikki kolme päätekijää on otettava huomioon erikseen, kun lähdetään arvioimaan henkilöä kummankin kompetenssimallin pohjalta. Ne ovat tärkeitä myös arvioitaessa avoinna olevaa työtehtävää jo ennen haastattelujen alkua. Teoria ja kokemus on helppo todentaa, mutta persoonallisuuden kanssa kysytään jo haastattelijalta ammattitaitoa sen piirteiden tunnistamisessa.

Työtehtävä tulee analysoida ja määritellä tehtävän kannalta olennaiset minimitasot vaatimuksineen. Tämä tarkoittaa Honkasen hakijalle esittämiä vaatimuksia, jotka hänen tulee täyttää. Tässä vaiheessa ollaan määrittämässä työssä suoriutujan vaatimuksia. Työssä suoriutumista voi ennustaa peilaamalla teoreettista koulutus pohjaa työtehtävään tai peilata työkokemusta työtehtävän vaatimukseen (Honkanen 2005, 48.)

Honkanen listaa kirjassaan (2005, 48-49) tärkeitä ja huomion arvoisia аспекteja hakijalta:

- kommunikointi ja viestintävalmiudet
- suoriutumis- ja tulokseteko-orientaatio
- asiakassuuntautuneisuus

- tiimityövalmiudet
- organisaatiovalmiudet
- toisten mahdollinen kehittäminen työssään
- joustavuus- ja mukautumiskyky
- ongelmanratkaisuvalmiudet
- analyyttiset älylliset piirteet.

Edellä mainittuja asioita voidaan analysoida työnhakijaa koskevien valmiiden dokumenttien pohjalta, kuten työtodistukset ja niin edelleen. Nähdäkseni ne ovat kaikki kuitenkin ennen kaikkea persoonallisuudesta riippuvia, yksilökohtaisia piirteitä. Mikäli pääsemme tilanteeseen, jossa voimme analysoida ja tunnistaa edellä listattuja piirteitä niin silloin olemme etsimässä työn suorittajan sijasta ammattilaista.

”Ei riitä, että osaa asiansa. On myös haluttava käyttää osaamistaan. Samoin ei riitä, että henkilö puhuu osaamisestaan tai taidoistaan. Hänen on myös kyettävä osoittamaan, että todella osaa tehdä asioita käytännössä.” (Honkanen 2005, 52.)

5.1 Haluttu ”hyvä tyyppi”

Vahtio esittelee kirjassaan (Vahtio 2005, 66) työelämän halutuimman työntekijän. Hän on ”hyvä tyyppi”. Hänet halutaan työhön kuin työhön.

Vahtio esittelee kyselytutkimuksen tulokset ’hyvän tyyppin’ kriteereistä (liite 2). Tutkimukseen osallistui 110 eri alojen johtotehtäviin kuuluvaa sekä työvoimatoimistojen työntekijöitä ja muutamia työnhakijoita (Vahtio 2005, 64).

Tuloksista löytyy alasta riippumatta yleisimpinä vanhoja klassikoita, kuten joustava, motivoitunut, oppimiskykyinen ja oppimishaluinen tms. Hyvää tyyppiä koskien Vahtio toteaaakin napakasti ja käytännönläheisesti, että henkilökohtainen soveltuvuus on jopa tärkeämpää kuin ammattitaito (Vahtio 2005, 66). Alariippumattomuudesta kertoo hyvin se, että tutkimukseen

osallistuneissa yrityksissä oli niin palvelualojen pienempiä toimijoita kuin myös esimerkiksi Nokia Oy.

Kyseisen Vaahtion esittelemän ihannetyöntekijän persoonallisia puolia voidaankin pitää yleisesti positiivisina työnantajasta riippumatta. Persoonallisten piirteiden esiin kaivamiseen kuitenkin ei keskitytä rekrytoinnissa lukuun ottamatta korkeampia toimihenkilöitä ja johtajia. Perusteltua olisi alemmilla palvelualoilla kuitenkin seuloa kaikilla organisaation tasoilla näitä hyviä tyyppisiä palvelutehtäviin. Ihmisten kanssa suorassa vuorovaikutuksessa tapahtuva työ vaatii hyvin paljon työntekijän vuorovaikutustaidoilta, kiireen siedolta ja jopa huumorintajulta. Nykypäivänä tällainen työ ei ehkä sovellu kaikille.

5.2 Henkilöarvioinnin luotettavuus

Rekrytointiprosessissa henkilöarviointia suorittavalle ei ole lain puolelta asetettuja ehdottomia pätevyyskriteereitä. Pätevydeksi riittää käytännössä alalle soveltuva peruskoulutus (Syrjänen 2007, 51.)

Syrjäsen (2005) esittämässä toteamassa näenkin suurimman ongelman työkentällä tapahtuvassa rekrytointitavassa. Työhönottohaastattelu on ehdottomasti kirjallisuudenkin puolesta paras tapa tutustua työnhakijaan, mutta sitä ei aina osata käyttää oikein. Henkilöarviointi kärsii ajanpuutteen lisäksi kiinnostuksen puutteesta. Toisin sanoen otetaan ”paikan täyttäjää” mahdollisimman nopeasti, vaikka vähän enemmän aikaa käyttämällä voisimme löytää todellisen ammattilaisen vakanssiin.

5.3 Henkilöarvioinnin sertifikaatti

Pätevyysmittariksi henkilöarvioinnissa toimiville on Suomen Psykologiliitto luonut 'Henkilöarvioinnin sertifikaatin', jonka suorittamalla on Suomen Psykologiliiton hyväksymä arvioinnin toteuttaja. Kyseiset sertifikaatit ovat yksilökohtaisia ja myönnetään viideksi (5) vuodeksi kerrallaan. Myönnettyjen lista löytyy Suomen Psykologiliiton kotisivuilta (Suomen psykologiliitto).

Vaatimuksiksi sertifikaatin saamiselle on asetettu psykologin – tai muu tehtävään soveltuva akateeminen koulutus. Koulutuksen lisäksi sertifikaatin myöntämiseen vaaditaan vähintään yhden vuoden kestänyt työkokemus rekrytoinnin tai henkilöarvioinnin alalta. Hakijan on myös sitouduttava Suomen Psykologiliiton julkaisemaan 'Hyvän henkilöarvioinnin käsikirjaan' sekä noudattamaan psykologien ammattieettisiä sääntöjä. (Suomen psykologiliitto.)

Suomen Psykologiliiton kotisivuilta löytyvä osaamiseen ja kompetensseihin tähtäävän sertifikaatin myöntämiselle ei ole koulutuksellisesti asetettu psykologin koulutusvaatimusta. Muutoin vaatimukset akateemiselta koulutukselta sertifikaatin myöntämiseksi ovat samat. (Suomen psykologiliitto.)

Ongelmana sertifikaatissa en katso olevan niinkään koulutukseen liittyviä puolia, vaan alakohtaisen tuntemuksen mahdollisen puuttumisen. Sertifikaatissa ei huomioida suuntautumista, kokemuspohjaa tai tietoja spesifeistä vaatimuksista mitä sillä alalla tai aloilla tarvitaan, missä sertifioitu henkilöarviointia harjoittava henkilö työskentelee.

Nämä ”puutteet” selittävät omalla tavallaan kirjallisuudessa lukemani ja aiemmin opinnäytetyössäni esittämäni kritiikin taustan konsulttipalveluiden ansioista alakohtaisessa rekrytoinnissa.

Peruskysymykseni Suomen Psykologiliiton sertifikaattia kohtaan onkin, että voiko esimerkiksi ravintola-alalla toimia menestyksekkäästi rekrytoinnissa ilman ymmärrystä, tietoja ja henkilökohtaista kokemusta alasta? Tähän viittaa sertifikaattia koskevissa psykologin eettisissä säännöissä luku ”vaalittavasta tietotaidosta”, jossa todetaan yhtenä kohtana, että pitää olla ”tieto siitä, millaisessa organisatorisessa kontekstissa henkilöarviointityötä tehdään” (Suomen psykologiliitto.) Tämä jättää toiveita siihen suuntaan, että löytyisi selkeä vaatimus alansa tuntemisesta ja ymmärtämisestä, missä toimii eikä vain henkilökohtaiselle tasolle jäävä oletus, josta ei vaadita näyttöä. Sanamuotona eettisiin sääntöihin sana 'vaaliminen' tulisi vaihtaa sanaan 'vaatiminen'.

Ilman ymmärrystä alakohtaisista persoonallisista tarpeista ei hyväkään konsultti osaa välttämättä kysyä oikeita kysymyksiä tai vielä haitallisemmin voi tehdä vastausten perusteella väärän tai vääriä päätöksiä henkilöiden suhteen.

Kannatan ajatuksena järjestelmää, joka määrittää vaatimustasot henkilön osaamisen ja kompetenssivalmiuksien tunnistamiseen. Olisin kuitenkin kehittämässä vaatimuksia siihen suuntaan, että myös alakohtainen tuntemus olisi edellytys henkilöarvioinnin tekemiselle ko. alalla. Näin ollen sertifiikaatin omaava ihminen olisi todistetusti omalle alalleen erikoistunut ammattitaidon ja oikeiden ”hyvien tyyppien” etsijä ja tunnistaja.

6 KYSYMYSPOHJAN TYÖSTÄMINEN

Kysymyspohjan työstämisessä on muistettava tarkoituksenmukaisuus. Mielestäni jokaista kysymystä pohdittaessa on hyvä muistaa purkaa kriittisesti kysymys eri osiin.

- Mitä kysytään?
- Miksi kysytään?
- Mitä vastauksia haluamme?
- Mitä vastaus kertoo vastaajasta?

Kuten aiemmin työssäni olen todennut kysymysmuotoilusta, että on tärkeää, ettei saada vastaukseksi yksinkertaista kieltävää tai myöntävää reaktiota. Kuvailtava tai kertova vastaus on se mitä olemme hakemassa, koska se kertoo vastaajasta ja hänen persoonallisista valmiuksista monipuolisemmin. (Koivisto 2004, 62).

Normaalisti työnkuvan ja haettavan henkilön määrittelemiseen mielletääntarvittavan vain osaamisen vaatimusten kartoittamisen. Olen nähnyt useasti ensimmäisten sisään kävelevien saavan työpaikan, kun asiat ovat hyvin paperilla. Tämän jälkeen usein on havaittu ihmisen olevan lähes tai täysin soveltumaton työtehtävään. Henkisten valmiustekijöiden kartoittaminen tulisi ottaa rinnalle taustatyötä tehtäessä. Tässä keskityttäisiin haluttuihin ja alalla tarpeellisiin luonneominaisuuksiin ja pyrittäisiin kehittämään kysymyksiä näiden selvittämistä varten.

Kysymyspohjan jaoin kahden suuremman skeeman alle. Toisella kysymyssarjalla kartoitetaan luonteenpiirteitä sellaisenaan, kuten keskustelutaitoja, itsetuntoa, huumorintajua, avoimuutta ja niin edespäin. Toisella kysymyssarjalla pyritään pääsemään työnhakijan kanssakäymistaitoihin ja tietotaidon ja kiinnostuksen alueisiin tarkemmin sisälle. Työhaastattelijan ei kuitenkaan tule kapeakatseisesti toteuttaa vain tiettyjen piirteiden hakemista vastauksista vaan jokainen vastaus ja reaktio tukee muita vastauksia tavalla tai toisella.

6.1 Persoonallisuus ja luonne

Kysymysten kanssa etenemisessä näkisin kannattavana valintana vuoropohjaisuuden vakavaluonteisempien ja rentouttavampien kysymysten välillä. Tällä tarkoitan, että vakavanolaisen kysymyksen jälkeen esitettäisiin rentouttava ”helponoloinen” kysymys. Tämä ei tarkoita, etteikö kysymys sisältäisi tiukkaa ja tärkeää informaatiota. Vaan sen lisäksi kysymystapa ja haastattelijan rentous kysymyksen kanssa toisi kevennystä ilmapiiriin tiukkojen kysymysten välissä. Haastattelua voidaan jatkaa esimerkiksi kartoittamalla itsetuntoon liittyviä kehityshaluja, valmiuksia ja omanarvon tuntoa kysymyksellä ”Mikä sinusta tulee isona?”. Kysymysasettelu ja sanamuoto antavat haastattelijan itsensäkin rentoutua lähestulkoon vapaa-ajan keskustelun tasolle rupattelemaan. Asiasisältönä vastauksesta kuitenkin saadaan kartotettua henkisiä voimavaroja itseluottamuksesta itsetuntoon ja halusta kehittyä työelämässä. Näin voidaan päätellä yksilön tulevaisuuden mahdollisuuksista organisaatiossa menestymisestä ja vastauksesta voidaan saada osviittaa hakijan huumorintajustakin, kun kysymykset ovat lievästi huumorilla höystettyjä. Haastateltavan iästä riippuen kysymysmuoto voidaan ajatella myöskin muotoon ”Tuliko sinusta isona se, joka sinusta piti tulla?”

Aiemmin työssäni kritisoima ”Miksi juuri sinä olisit paras valinta tehtävään?” työhaastattelukysymyksen voisi korvata esimerkiksi kysymässä asiaa käänteisesti, ”Miksi sinua ei tulisi palkata tähän tehtävään?” Yllättävän kysymyksen aiheuttama reaktio kertoo henkilön reaktioista yhtäkkisessä tilanteessa, sanavalmiudesta, paineensiedosta ja myöskin todennäköisemmin rehellisyydestä. Yhtäkkisessä tilanteessa myöskin ennalta mahdollisesti opeteltu ns. korrekti vastaus menettää arvonsa ja esille tulee aito ihminen ja hänen persoonansa. Vastauksesta ja reaktiosta on pääteltävissä työnhakijan avoimuudesta osa-alueita, jotka kertovat itsetunnosta.

Yleisesti työhaastattelutilanteissa pyritään jollain tavalla saamaan hakija kertomaan omista parhaista puolistaan, vaikka nämä asiat ovat luultavasti listattu jo työhakemuksessa jollain tavalla. Ehdottaisin tässäkin tapauksessa

kysymysasettelun kääntämistä päälaelleen ja korvaamaan positiivisia puolia kartoittavan kysymyksen esimerkiksi kysymyksellä ”Mitä muuttaisit itsessäsi?”. Vastaus peilaa mielestäni paljon selkeämmin itsetunnon aspekteja ja sosiaalisen kanssakäynnin alueita, jotka voivat olla työssä jaksamisessa hyvinkin merkittäviä asiakaspalvelualalla. Näillä tarkoitan tilanneälyä yhtäkkisessä tilanteessa, paineensietokykyä, verbaalista nokkeluutta luovia hankalissa tilanteissa ja rehellisyyden tuomaa varmuutta omasta osaamisesta työssä suoriutumisessa.

Asiakaspalvelussa keskustelutaidot riittävät hyvin pitkälle nykypäivänä, mutta on monia kansanryhmiä, jotka voivat sitoa asiakkuuttaan tiettyyn paikkaan sen vuoksi, että ”se fiksun oloinen” työntekijä on siellä. Tähän vaikuttaa myös kyseisen asiakaspalvelua suorittavan yrityksen liikeidea. Tästä huolimatta yleissivistävät tiedot vahvistavat käsitystä työnhakijan keskusteluvalmiuksista myös lyhyitä asiakaspalvelutilanteita vaativassa työympäristössä, joissa varsinaista dialogia ei ehdi syntyä. Työn ulkopuoliset intohimot kertovat valveutuneisuudesta yhteiskunnan ja elämän eri osa-alueilla, harrastuksista ja elintavoista. Aiemmin työssäni toteamani Honkasen (2005, 46) ajatus ”henkilöllä voi olla vapaa-ajan harrasteista hankittuja, tiedostamattomia pätevyystekijöitä” tulee tässä tapauksessa kyseeseen.

Käsitystä henkilön monipuolisista vuorovaikutustaidoista tarvitaan. Onko henkilö visuaalisempi vai verbaalisempi tilanteen hahmottaja, eli käsittääkö henkilö paremmin käydyn keskustelun vai omien havaintojensa pohjalta tilannekokonaisuutta? Onko hän yksilösuoriutuja vai ryhmätoimija? Nähdäkseni näitä puolia saadaan kartoitettua ja asetettua oletuksia esim. kysymällä mielekkäintä lautapeliä. Lautapelejä on olemassa strategista ajattelua kehittäviä, tietoja – ja taitoja vaativia, verbaalisesti kehittäviä, nopeaa tilanneälyä vaativia, yksin muita vastaan tai joukkueena toimimista kehittäviä jne. Nimetty lautapeli kuvastaa henkilön ominaisuuksia suuntaa antavana. Varmentavana käsityksen avaajana työhaastattelijan kannattaa tällaisissa kysymyksissä käyttää jatkokysymyksenä sanaa ”Miksi?” ja jatkaa oletuksen todentamista lautapelin mielekkyyden syistä.

Haastattelijalle ja haastateltavalle voidaan luoda rentouttava hengähdystauko tarkoituksenmukaisen kevyellä kysymyksellä, jolla kartoitetaan esimerkiksi sanavalmiutta, joka on suorassa suhteessa keskusteluälyn kanssa. Tällaisessa voidaan heittäytyä leikkimieliseksi ja tarkastella esimerkiksi työnhakijan reaktiota, mikäli kuvitteellisessa tilanteessa nais – tai miesasiakas kehuu tämän sukkiensa väriä. Asiakaspalvelussa tulee vastaan hyvin paljon tilanteita, joita ei ikinä olisi voinut kuvitella tulevan vastaan. Tällöin on tärkeä pystyä reagoimaan nopeasti edes jollakin tavalla. Ihmisestä riippuen tapa on hyvin usein joko huumorilla vastaaminen tai väkinäisesti hämmentyneenä kiittäminen. Poissuljettavia tapoja ovat loukkaantuminen, suuttuminen ja muut kuviteltavissa olevat negatiiviset tavat toimia yhtäkkisissä tilanteissa. Työnhakijan vastauksesta edellä esitettyyn kysymykseen voi päätellä hänen valmiuksiaan toimia hämmentävässä tilanteessa.

6.2 Tiedot, taidot ja kiinnostuksen kohteet

Tämän kysymysryhmän alle loin kysymyspohjaan tietoja, taitoja ja kiinnostuksen alueita kartoittavia kysymyksiä, jotka nähdäkseni vaikuttavat sosiaaliin pätevyyskäytännössä ja eivät ole suoranaisesti vain yksinomaan luonteesta riippuvaisia tekijöitä.

Tiedollisen, taidollisen ja kiinnostuksen osa-alueiden pohjalta pystytään havaitsemaan hakijan persoonasta oletuksia mm. arvoista, motivaattoreista, luotettavuudesta, sitoutumisesta työpaikkaan ja kypsyydestä toimijana. Tässä kysymysryppäässä näkisin loogisen päättelyn ja jopa kausaliteetin oletuksen eli syy-seuraus-suhteen käsittämisen olevan tärkeää, ellei jopa olennaista.

Tietoja, taitoja ja kiinnostuksen kohteita kartoittavia kysymyksiä suunnitellessa pitää muistaa Suomen lain säätämät rajat, jotka määritetään laissa yksityisyyden suojasta työelämässä edellyttää kaikella kerättävällä informaatiolla olevan perusteltavissa oleva tarvepohjan (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 3§, 2004). Tämä tekee tärkeäksi jo kysymyssuunnittelussa ottaa huomioon tarkoitukset, mitä haetaan ja kirjataan ne ylös, koska työnantajalla on edellä mainitun lain pykälän 10 mukaan

velvollisuus antaa vaadittaessa selvitys menettelystään. Tällöin dokumentoitu informaatio tiedonkeruun tarpeellisuudesta – ja miten sitä on kerätty - on tärkeää.

Yleistietämys asioista ja niin sanottu sivistyksen taso korreloivat kokemuksen mukaan hyvin keskeisesti keskusteluvalmiuksien kanssa. Tämän taustalla vaikuttavina tekijöinä ovat todennäköisesti yksityiselämän kiinnostuksen alueet harrastuksineen. Koulutodistuksista voidaan päätellä jotakin tiedollisista valmiuksista, mutta todellinen kanssakäymistä tukeva tietopohja on rakentunut ja rakentuu yksityiselämän kiinnostuksen kohteiden, ihmissuhteiden ja maailman hahmottamisen pohjalta.

Tätä kokonaisuutta voidaan lähteä purkamaan esimerkiksi kysymyksellä: ”Mitkä asiat herättävät medioissa sinun huomiosi?”. Vastaus kuvastaa henkilön kiinnostuksen suuntia ja havaintokykyä ympäröivästä maailmasta. Vastauksesta voidaan vetää oletuksia työnhakijan valmiuksista toimia erilaisten ihmisten kanssa työssä, mutta myöskin suorassa kanssakäymisessä asiakassuhteissa. Todennäköistä on, että ”keskusteluäly” on harjaantunut jollain tavoin eri aihealueisiin liittyvien keskusteluiden ja jopa väittelyiden kautta. Sosiaalisen kanssakäymisen mukana jokainen ihminen oppii lukemaan keskustelukumppaniaan ja tämän reaktioita, mikä lopulta kokemuksen kautta alkaa vaikuttaa henkilön oman intuition kautta sosiaalisena älykkyytenä ”lukea” ihmisiä. Asiakaspalveluun tuotuna tämä tarkoittaa asiakassuhteissa tilanneälyä ja todellista ammatillista pätevyyttä toimia erilaisten ihmisten kanssa ongelmitta ja luontevasti.

Tuotuna esimerkiksi ravintolayksikön tasolle voidaan vetää suurpiirteisiä johtopäätöksiä työnhakijan ihmistuntemuksesta ja tilannehahmottamisesta. Ihmistuntemuksen tason näkisin olevan vastauksessa mukana siten, että jokainen toimii tiettyjen ennakkokäsitysten ja oletusten kautta, jotka pehmenevät tai kovenevat informaatiomäärän kasvaessa. Tähän viitataan edellisessä kappaleessa todetessani sosiaalisen kanssakäymisen mukana tuomasta ihmistuntemuksesta. Tällainen puoli ihmisessä on yleensä tiedostamatonta ja menee aiemmin työssäni läpikäydyn ”hiljaisen tiedon” alueelle.

Nykyaikana on asiakaspalvelualoilla eduksi, mikäli työntekijä on valveutunut ympäröivistä tapahtumista ja maailman tilanteista esimerkiksi viihdeteollisuuden ja uutisten kautta. Nykyaikana asiakaspalvelualoilla asiakkaat odottavat monissa tilanteissa kontaktia ja jopa dialogia menneistä, nykyisistä ja tulevista asioista ja tapahtumista. Kysymysasettelussa voidaan tässä tapauksessa siirtyä alueelle, jolla pyritään kartoittamaan työnhakijan kiinnostusta ja tietoa yhteiskunnallisista tapahtumista, viihdeteollisuudesta ja kirjallisuudesta. Esimerkkikysymyksenä voidaan käyttää ”Kerro lyhyesti mitä maassamme on tapahtunut viimeisen vuoden aikana?” Boston Consulting Yhdysvalloissa on käyttänyt vastaavaa kysymystä rekrytointihaastattelussa, mutta aikajanana oli kymmenen vuotta (Oddball interview questions of 2010). Vastaus kertoo hakijan mielenkiinnon kohteista, tapahtumien hahmottamisesta, kokonaisuuksien hahmottamisesta, avoimuudesta ja todennäköisyys kanssakäymistaitojen esiintuloon paranee, mikäli haastattelija aloittaa pientä keskustelua jostakin esille tulleesta asiasta tai aiheesta.

Työnhakijan henkistä kypsyyttä on mielestäni myös pyrittävä hahmottamaan. Tämän kautta todennäköisiä sitoutumiseen vaikuttavia asioita ja luotettavuutta työntekijänä pystytään päättelemään henkilökohtaisista arvoista ja ajatuksista yhteiskuntaa kohtaan. Arvot kertovat paljon työnhakijan kypsyydestä toimia ja olla luotettava osa kokonaisuutta. Arvot kertovat luotettavuudesta, sitoutumisesta ja motivaatiosta. Arvoihin liittyvät kysymykset voivat helposti tuottaa ongelman Suomen lain kanssa, joten suoria kysymyksiä niiden esiin kaivamiseksi ei kannata työstää. Nähdäkseni myöskään suorat vastaukset niistä eivät ole tarpeen, sillä niitä kuvastavia asioita tulee normaalissa arjen kanssakäymisessäkin vastaan. Ehdottaisin kysymystä ”3 asiaa maailmasta mistä et luopuisi ja 3 asiaa mistä luopuisit heti”. Tämä kysymys antaa suuren liikkumatilan vastaajalle olla kertomatta tai kertoa asioista. Työnhakija voi listata jääkaapin sisältöään tai sitten yhteiskunnallisesti suuria asioita. Vastaus kertonee hakijan henkisestä kypsyydestä varsin paljon.

Loogisesti voimme käsitellä vastausta kausaliteetin alle kuuluvana. Onko vastaus vakavamielinen? Jos on, oletuksena voi ajatella hakijan elämässä tapahtuneen vaikeita asioita, jotka ovat asettaneet arvojärjestyksen elämässä todennäköisesti ajatuksen ja mietinnän alle. Tästä voidaan johtaa oletus hakijan

sitoutumisesta haettavaa tehtävää kohtaan. Elämänkokemusta omaava työnhakija on oletettavasti joutunut käsittelemään omaa arvomaailmaansa ja näkemyksiään asioita ja tilanteita kohtaan useammin kuin kerran elämässään. Hän kestää todennäköisemmin muuttuvia ja yhtäkkisiä tilanteita paremmin, kuin vastoinkäymisiltä suojattua elämää viettänyt työnhakija. Peilattaessa vastausta arvoihin ja luotettavuuteen on muistettava kuitenkin, että pelkkä rahan ansaitseminen nyky maailmassa riittää monille ihmisille luotettavaan toimintaan työmaailmassa. Sitoutuminen nimenomaiseen työpaikkaan saavutetaan tällöin ympäröivän henkilökunnan ja esimiesten ansiosta. Parempi palkkatarjous voi viedä työntekijän toiselle työnantajalle, ellei muodostu mielekästä yhteenkuulumisen tunnetta työpaikkaan ja työyhteisöön.

Mielestäni on perusteltua saada jonkinlainen käsitys myös työnhakijan itsekriittisyydestä ja itsensä tuntemisesta kysymyksellä, jonka vastauksessa kuuluu ”ulkopuolisten ääni”. ”Millainen tyyppi olet, kun asiaa kysytään kavereiltasi?” Vastauksesta voi löytää merkkejä itsetutkiskelusta, käsityksestä itsestään osana yhteisöä, luotettavuudesta ja jopa tulevaisuuden visioista.

7 KYSYMYSPOHJA PERSOONALLISUUDEN KARTOITTAMISEEN

Sulkujen sisällä on keskeinen kartoitettava ominaisuus

Sosiaalisuutta ja vuorovaikutustaitoja kartoittavat kysymykset:

1. Oletko läheistesi seurassa äänekkäämmästä vai hiljaisemmasta päästä?
2. Mikä on lempi lautapelisi? Jatkokysymys: Miksi? (Vuorovaikutustaidot)
3. Mitä muuttaisit itsessäsi? Jatkokysymys: Miksi? (Avoimuus/Itsetunto)
4. Nainen/mies kehuu sukiesi väriä yhtäkkiä, miten reagoit? (Sanavalmius, keskusteluäly)
5. Miksi sinua ei tulisi palkata? (Luotettavuus)
6. Mikä sinusta tulee/ei tule isona? (Kehittymismahdollisuudet)

Tietoja, taitoja ja kiinnostuksen kohteita kartoittavat kysymykset:

7. Mitkä asiat herättävät medioissa kiinnostuksen? Jatkokysymys: Miksi? (Sivistyksen taso)
8. 3 asiaa maailmassa, mistä et luopuisi ja 3 asiaa mistä luopuisit heti? (Intohimot, harrastukset, henkinen kypsyys)
9. Millainen tyyppi olet, kun asiaa kysytään kavereiltasi? Jatkokysymys: Miksi? (Kriittisyys, itsetunto, avoimuus)
10. Mitä maassamme on tapahtunut viimeisen vuoden aikana? (Tilanteiden – ja asioiden hahmottaminen, kiinnostuksen kohteet, henkinen kypsyys)

|

8 POHDINTA

Työtä tehdessäni kohteena oli asiakaspalvelualat, mikä näkyi selvästi painotusalueissa, joita käsittelin ihmisten persoonallisuuksien osalta. Haastattelua varten luomani kysymyspohjakin on suunnattu selkeästi etsimään asiakaspalveluun soveltuvia henkilöitä.

Työni validiteettiin ja reliabiliteettiin on vaikea ottaa kantaa, koska oman päätökseni mukaan en työstänyt opinnäytettäni millekään yritykselle ja näin ollen työltäni jäi varsinainen ”mittaaminen” esimerkiksi työhaastattelujen kautta tekemättä. Perusteena tälle päätökselle on, että halusin pitää työni riippumattomana mahdollisen toimeksiantajan vaikutteita kohtaan. Näin pystyin paneutumaan kiinnostuksenkohteisiini rekrytointiin ja persoonallisuuksiin, jotka ovat olleet vuosia mielessäni. Miten tunnistaa oikeanlaisia ihmisiä oikeisiin paikkoihin? Mielestäni onnistuin hyvin ja työni on mahdollista tuoda käytännön tasolle rekrytointiin ja sen kehittämiseen.

Kuten työssäni totesin, niin työvoiman määrä vähenee tulevina vuosina ja toteamani perusteella osaamisen tasoerot ovat kasvaneet ja kasvavat samaan aikaan. Motivaatiotekijät ovat myöskin nousseet tärkeiksi tekijöiksi vuosien varrella ja niin sanottua pysyvää ja luotettavaa työvoimaa on alkanut olla vaikea löytää eri aloilla.

Koulutusinstituutioista valmistuneilla ja valmistuvilla on pätevydet suoritettuna paperilla useammin kuin koskaan aiemmin, mutta persoonallisuuden piirteet ovat tulleet samalla jyrkemmiksi ja merkittävämmiin esille. Tämä on huomattavissa ennen muita nuoremmilla työntekijöillä. Opinnäytetyössäni läpikäymiä tekijöitä on syytä pystyä tunnistamaan, kun haetaan ns. oikeita tekijöitä alalle.

Nuoremmilla työntekijöillä on nähtävissä myöskin 2000-luvulla tapahtunut kulttuurimurros, jossa työn vaikutus omaan identiteettiin on vähentynyt. Tämä on vaikuttanut ja tulee vaikuttamaan paljon työpaikkaan sitoutumiseen ja

elämän järjestyksen priorisoimiseen yksilötasolla paljon. Vanhan ja edelleen vallalla olevan ajatuskannan mukaan työnteko on yksi elämän pääalueista mikä on muuttunut voimakkaasti. Ensimmäinen työpaikka ja työssäkäynti ei toimi nuorilla sukupolvilla enää samanlaisena ”aikuistumisriittinä” kuin se on toiminut vielä 90-luvulla. Asia tulisi ottaa huomioon myöskin rekrytoinnissa ottamalla huomioon työnhakijan luonnetta kartoittavat kysymykset.

Tulevaisuutta ajatellen voisi herättää ajatuksen, olisiko eri alojen valintakokeissa mahdollisuus tunnistaa alalle sopivia persoonia, persoonalähtöistä tieto-taitoa ja muita vaikuttavia tekijöitä ihmisistä, jotka ovat tarpeen tai jopa pakollisia alasta riippuen. Tällaista tunnistusta suoritetaan nykypäivänä mm. sosiaalialoilla, mutta voisinkin nähdä sille löytyvät kysyntää ja hyötyjä myöskin monilla muillakin työmaailman aloilla.

Korkeakouluista valmistuvilla on odotettavissa esimiestehtäviä, jolloin suurempi tuntimäärä harjoitusta ja teoriaa työhaastatteluista olisi paikallaan. Kokemukseni mukaan kyseinen rekrytoinnin osa-alue jää hyvin suurelta osin opiskelijan itsenäisten koulutehtävien varaan. Kysymykseni aiheessa onkin, että onko perusteltua jättää oppiminen näinkin tärkeästä osaamisen alueesta opiskelijan itsensä ja oman mielenkiintonsa vastuun alle?

Kysymyssuunnittelun ja persoonallisuuden kartoittamisen lisäksi näkisin kehitettävänä asiana myöskin lakien vaikutuksen huomioimisen rekrytointiprosessissa. Työhaastattelu tilanteena pitää sisällään paljon mahdollisuuksia epäonnistua. Huonosti mietityt kysymykset voivat rikkoa lain pykälää tai lain henkeä ja suorassa dialogissa on hyvin vaikea peruuttaa vahinkoa, joka on tullut ääneen lausuttua.

Olen omasta mielestäni onnistunut hyvin työssäni läpikäymään persoonallisuuden tunnistamisen ongelmallisuutta rekrytoinnin osalta. Nykypäivänä ennen kaikkea nuorissa työntekijöissä on enemmän luonteiden ääripäitä ja sitoutuminen työpaikkaan on heikompaa kuin ennen. Ikäpolvien erottautuessa toisistaan ja tämän aiheuttaman kulttuurimurroksen tuomat haasteet vaativat uusia näkökantoja ja tunnistus menetelmiä oikeiden tekijöiden löytämiseen.

Loogisena jatkona valmistuvalle opinnäytetyölleni voisin nähdä käsitteleväni tarkemmin ja yksityiskohtaisesti toista rekrytointiin hyvinkin vahvasti vaikuttavaa aihealuetta: Minkälainen on hyvä rekrytoinnin toteuttaja? Työssäni sivusin aihetta läheltä, mutta jätin aiheen käsittelemättä perusteellisemmin sen laajuuden vuoksi. Kuitenkin pitää muistaa aina, että rekrytoinnin ammattilaisetkin ovat ihmisiä, joiden persoonallisuus ja kokemus vaikuttavat päätöksenteon osana, eikä varsinaista koulutusvaatimuksia rekrytoinnin toteutukseen ole olemassa.

Lopuksi johdannossa jo toteamani lause, jota kohti rekrytoinnin mielestäni olisi selkeämmin kuljettava alati muuttuvassa maailmassa: Rekrytointi ei ole demokratiaa vaan parhaan tekijän etsimistä.

LÄHTEET

Halava, I., Pantzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Taloustieto Oy. Helsinki. <http://eva.fi> luettu 20.12.2010

Henkilötietolaki (N:o 523/1999) <http://www.finlex.fi> luettu: 1.10.2010

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

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (N:o 609/1986).
<http://www.finlex.fi>: luettu 28.5.2011.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (N:o 759/2004). <http://www.finlex.fi> luettu: 1.10.2010.

Nuutinen, O. 2008. Hiljainen tieto. Jyväskylän yliopisto.
<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto> luettu: 4.1.2011.

Oddball interview questions of 2010. <http://www.glassdoor.com/blog/top-25-odd-ball-interview-questions-2010/> luettu: 19.1.2011

S-kanava. <http://www.s-kanava.fi> luettu: 3.6.2011

Suomen psykologiliitto. <http://www.psyli.fi> luettu: 20.4.2011

Syrjänen, P. 2007. Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja. Talentum. Helsinki

Työsopimuslaki (N:o 55/2001). <http://www.finlex.fi> luettu: 18.1.2011

Vaahtio Eeva-Leena. 2005. Rekrytointi Menestystekijänä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Vaahtio Eeva-Leena. 2007. Pestaa Paras. Edita Prima Oy. Helsinki.

Valvisto Elisa. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum. Helsinki.

Viitala R., Vettensaari M., Mäkipelkola J. 2006. Työpoliittinen tutkimus: Näkökulmia vuokratyöhön. Hakapaino Oy. Helsinki.

LIITTEET

LIITE 1.

Henkilöarviointeja toteuttavan tarkistuslista:

- Onko soveltuvuusarviointejen ja testaamisen tavoitteista ja toteutuksesta käyty yhteistoimintamenettely?
- Onko testaamiseen hankittu työntekijän tai työnhakijan suostumus?
- Onko arvioitavalle informoitu hänen oikeuksistaan ja henkilöarvioinnin tavoitteista?
- Onko haettavana olevan työtehtävän valintakriteerit määritelty objektiivisesti ja selkeästi?
- Suoritetaanko henkilöarviointi ainoastaan työtehtävien hoidon edellytysten tai koulutus- ja muun ammatillisen kehittämisen tarpeen selvittämiseksi?
- Miten on varmistuttu siitä, että henkilö- ja soveltuvuusarviointitestaukseen käytetään
 - luotettavia testaus- ja arviointimenetelmiä
 - asiantuntevia testaajia ja
 - saadaan tulokseksi virheettömiä tietoja?
- Miten ja kuka antaa arvioitavalle kirjallisen lausunnon?
- Miten arvioitavalle annetaan suullinen palaute tai lausunto?
- Kenellä yrityksessä tai työyhteisössä on oikeus käsitellä henkilöarvioinnin tietoja?
- Kenen vastuulla on arviointilausuntojen säilyttäminen?
- Missä arviointilausunnot säilytetään turvallisesti?
- Kenen tehtävänä on hävittää tarpeettomat hakemukset ja testit?
- Onko tehtävään valitulle laadittu perehdyttämishjelma?
- Onko esimies ohjeistettu valintaprosessin onnistumisen seurantaan?

(Syrjänen, 2007, 225)

LIITE 2.

'Hyvä tyyppi' on:

- Joustava
- Motivoitunut
- Oppimiskykyinen ja –haluinen
- Yhteistyökykyinen
- Luotettava
- Asiakaspalvelutaitoinen
- Oma-aloitteinen
- Aktiivinen
- Vastuuntuntoinen
- Miellyttäväkäytöksinen
- Sopeutuva työyhteisön jäsen
- Ulospäinsuuntautunut
- Yleisfiksi
- Positiivisesti ajatteleva
- Yrittäjämäinen
- Siisti
- Iloinen
- Reipas
- Ahkera
- Oma työtään arvostava
- Ystävällinen
- Avoin
- Itsenäiseen päätöksentekoon pystyvä
- Kunnan ihminen

(Vaahtio, 2005, 64)