

Maria Salo

**REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN
CASE EMPOWER OY**

Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto
2009

REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN CASE EMPOWER OY

Salo, Maria

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto

Kesäkuu 2009

Jullenmaa Marja-Liisa

UDK: 005.953, 331.108.34

Sivumäärä: 72

Asiasanat: rekrytointi, henkilöstöhankinta, kehittämissuunnittelu, henkilöstöhallinto

Tämän opinnäytetyön aiheena oli rekrytointiprosessin kehittäminen Empower Oy:lle. Opinnäytetyössäni tutkittiin rekrytointiprosessin eri vaiheita ja pyrittiin selvittämään, minkälainen vaikutus rekrytoinnilla on yrityskuvaan. Tutkimuksessa selvitettiin miten rekrytointia tulisi kehittää. Tulosten perusteella pyrittiin luomaan Empowerille toimiva rekrytointimalli. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena kehitystutkimuksena. Tutkimuksessa aineistonhankintamenetelmänä käytettiin kyselyä ja havainnointia. Kyselytutkimus lähetettiin kuudelle rekrytoijalle, jotka ovat osallistuneet yli kolmeen rekrytointiin vuoden aikana. Sekä kuudelle rekrytoidulle, jotka ovat olleet yrityksen palveluksessa noin vuoden. Omissa työtehtävissäni minulla on ollut mahdollisuus kerätä havaintoja rekrytoinnista.

Rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa ongelmaksi nousivat sisäisen rekrytoinnin vähäinen käyttö ja oikeiden rekrytointikanavien löytäminen. Tutkimuksesta selvisi myös, että työpaikkailmoitusten tulisi olla informatiivisempia. Rekrytoidut antoivat kritiikkiä haastattelutilanteista. Heidän mielestään, he eivät saaneet tarpeeksi tietoa yrityksestä ja sen toiminnasta. Rekrytointiprosessin lopuksi kaikki hakijat tulisi huomioida. Kiitoskirjeet tulisi aina lähettää, sillä ne vaikuttavat myös yrityskuvaan. Rekrytoinnin onnistumista tulisi seurata enemmän. Tällä hetkellä rekrytoinnin onnistumista ei tutkita. Suurimpia ongelmia Empowerilla ovat yhtenäisen rekrytointimallin puuttuminen, ja rekrytointiin osallistuvien välisen yhteistyön toimimattomuus.

Pyrein tuomaan esille paljon erilaisia kehitysideoita, joita olen kerännyt omista havainnoista ja kyselyiden tuloksista. Tärkeimmät kehitysideat olivat sisäisen viestinnän parantaminen ja sisäisen haun käyttö. Prosessin eri vaiheita pitäisi kaikkia parantaa, jotta saadaan toimiva rekrytointiprosessi. Rekrytoinnin onnistumista tulisi myös seurata enemmän. Johtopäätöksissä kävin ideat läpi vielä kerran niin, että voin esitellä vain johtopäätökset yrityksen rekrytointiin osallistuville. Viimeiseksi suunnittelin toimivan rekrytointimallin, josta tein kaavion. Malli ei ole tiukasti sitova vaan lähinnä suuntaa-antava ohje, joka helpottaa prosessin läpiviemistä.

REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN CASE EMPOWER OY

Salo, Maria

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

Juni 2009

Jullenmaa, Marja-Liisa

UDC: 005.953, 331.108.34

Number of pages: 72

Key words: recruitment, development research, personnel administration

The purpose of this thesis was to develop the recruitment process for Empower Ltd. In my thesis were examined different phases of the recruitment process and tried to find out what kind of impact recruitment has on image of company. In the research was worked out how to improve the recruitment. On the grounds of results was aspired to get a functioning recruitment model to Empower Ltd. The research was done as a development research. In the research material procurement methods was used to survey and observation. The survey was sent to six recruiters who have participated over tree recruitment during the year and also to six recruited persons who have now been company's employees for about a year. In my own work, I had an opportunity to collect observations of the recruitment.

The problems in the design phase of recruitment were a minor use of internal recruitment and finding a right recruitment channel

In the research was also revealed that job advertisements should be even more informative. Recruited gave critics of the interview situations. They felt that they didn't get enough information of the company and its activities. In the end of recruitment process all applicants should take account. Thank you letters should always be sent since they also affect on the image of the company. Success of recruitment should also be monitored more. At the moment success of recruitment is not examined. Biggest problems are that Empower doesn't have a single recruitment model and that teamwork between all the participants doesn't work.

I tried to bring out many different inspirations of development which I have gathered up by my own observations and results of survey. The main development ideas were improve the internal communication and the use of internal search. All the different recruitment stages should be improved, so we could get an effective recruitment process. Success of recruitment should also be monitored more. In the conclusions I went through all the inspirations once more so I can introduce only the conclusions to all participants in recruitment. Finally I planned on a active recruitment model and I made a graph of that. The model is not tightly mandatory, but nearly a suggestive instruction, which helps to follow through the recruitment process.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TAVOITE, ETENEMINEN JA STRATEGIA.....	7
2.1	Tutkimuksen strategia.....	8
2.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	9
2.3	Aineistonkeruumenetelmät.....	10
3	EMPOWER YHTIÖNÄ.....	12
3.1	Empowerin omistuspohjan historiaa.....	12
3.2	Empowerin palvelurakenne.....	13
3.3	Henkilöstömäärien muutokset 1999–2008.....	14
3.4	Empowerin rekrytointi nykyhetkellä Suomessa.....	15
4	REKRYTOINTI.....	19
4.1	Henkilöstötoiminnot ja -suunnittelu lyhyesti.....	19
4.2	Rekrytointi osana henkilöstötoimintoja.....	19
4.3	Rekrytointi on taitolaji.....	21
4.4	Yrityskuvaan vaikuttaa myös rekrytointi.....	21
4.5	Rekrytoinnin uudet tuulet.....	22
5	REKRYTOINNIN VAIHEET.....	23
5.1	Tarvekartoitus.....	23
5.2	Sisäinen vai ulkoinen rekrytointi.....	24
5.3	Ulkoistettu rekrytointi ja headhunting.....	27
5.4	Haun suunnittelu.....	29
5.4.1	Valintaperusteet ja vaatimustaso.....	29
5.4.2	Työpaikkailmoitus.....	31
5.4.3	Hakukanavat.....	33
5.5	Toteutus ja valintatilanne.....	36
5.6	Valintamenetelmät.....	39
5.6.1	Haastattelu.....	39
5.6.2	Soveltuvuustestit.....	40
5.7	Rekrytointiprosessin loppuun vieminen.....	43
5.8	Rekrytoinnin onnistumisen seuranta.....	45
6	KYSELYTUTKIMUS.....	46
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	49
7.1	Rekrytoitujen kyselytutkimus.....	49
7.1.1	Taustatiedot.....	49
7.1.2	Kokemukset omasta rekrytointiprosessista.....	50

7.1.3 Yrityskuva	53
7.1.4 Rekrytoinnin kehittäminen	54
7.2 Rekrytoijien kyselytutkimus	55
7.2.1 Taustatiedot	55
7.2.2 Rekrytointiprosessien yleiset piirteet	56
7.2.3 Rekrytointiprosessin kehittäminen	61
7.3 Vertailua rekrytoitujen ja rekrytoijien vastausten välillä	62
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	62
LÄHTEET	71
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Nykyisin yrityksissä on alettu ymmärtämään, kuinka tärkeä osa osaava henkilöstö on yritystoimintaa. Kunnollinen panostus yrityksen rekrytointiin voi luoda yritykselle kilpailuedun. Rekrytointi on mahdollinen imagoon vaikuttava tekijä. Se on myös taito joka opitaan. Kun se osataan, se on työkalu, jolla voidaan vaikuttaa hyvin paljon yrityksen toimintaan. Osaava ja motivoitunut henkilöstö on yksi laadun merkki. Onnistunut rekrytointi voi olla apuna esimerkiksi uusien asiakassuhteiden luomisessa.

On hienoa, että juuri henkilöstön merkitys on opittu ymmärtämään. Huomataan ajatella sitä, että valmistelu, suunnittelu ja toteutus eivät loppuen lopuksi onnistu ilman tuotantamattitaitoista henkilöstöä. Nykypäivänä henkilöstön työnkuvat ovat saattaneet muuttua. Koneet valtaavat yhä enemmän valmistuspuoleen työtehtävistä ja tuotantovaiheista, mutta ne eivät kuitenkaan toimi ilman henkilöstöä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kehittää Empower Oy:lle rekrytointimalli. Mallin avulla on tarkoitus kehittää koko rekrytointiprosessia toimivammaksi. Rekrytointimallia kehitetään Suomen toimipisteissä toimiville rekrytoijille. Rekrytointiprosesseissa ja -malleissa on kulttuurisidonnaisia eroja, ja tämän vuoksi käsittelen vain Suomessa tapahtuvaa rekrytointia.

Kiinnostuin itse rekrytointiprosessista ja sen eri osa-alueista oman työni kautta. Toimin Empower Oy:ssä toimistosihteerinä, ja yhtenä työtehtävänäni on työhakemusten vastaanotto ja niiden käsittely. Itse en vastaa rekrytointikanavista, enkä rekrytoinnin tarvekartoituksista. Oman rekrytointityöni ohella olen kuitenkin pystynyt seuraamaan sitä prosessia, joka alkaa rekrytointitarpeesta ja päättyy uuden työntekijän palkkaamiseen.

Yrityksellä on ainoastaan yhtenäinen linja hakuilmoitusten ulkoasusta ja siitä millainen lupamenettelyn tulee olla. Yhtä yhtenäistä ja selkeää mallia Empowerilla ei kuitenkaan ole. Mielestäni olisi hyvä, jos yrityksen sisäisessä verkossa olisi jonkinlainen ohjeistus rekrytoinnista. Suuntaa-antava rekrytointimalli, josta jokainen voisi katsoa mallia onnistuneeseen rekrytointiin. Näin rekrytoijat voisivat helpottaa omaa työtän-

sä, kun käytettävissä olisi jonkinlainen työjärjestys jo valmiina. Pysin opinnäytetyössäni tuomaan esille uusia ideoita. Annan myös kritiikkiä tämän hetkisestä tilanteesta. Kritiikin kautta löydetään helpommin asiat, joita tulisi ehdottomasti parantaa. Ehdotin itseäni hyvin paljon kiinnostavaa aihetta työpaikallani ja se otettiin hyvin vastaan. Rekrytointi on joka yritykselle aikaa vievä haaste, ja pyrin työssäni selvittämään, miten prosessista saisi mahdollisimman toimivan.

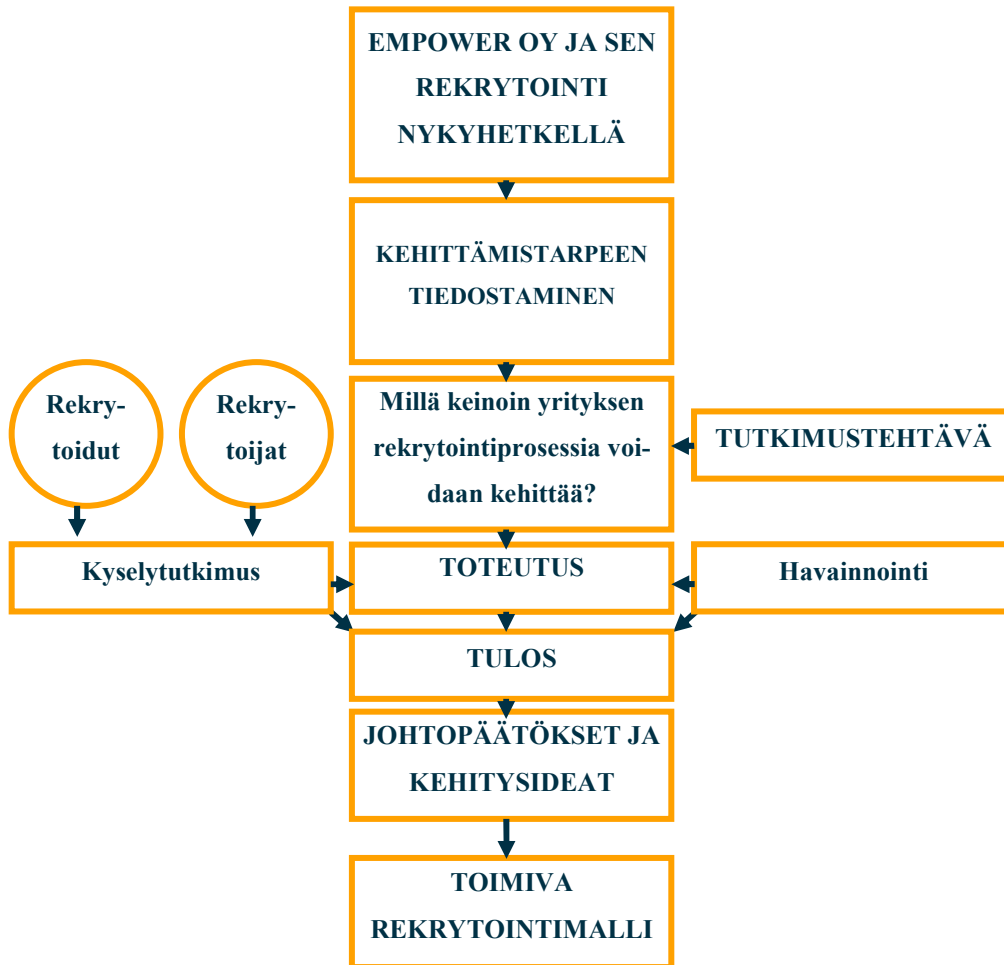
2 TUTKIMUKSEN TAVOITE, ETENEMINEN JA STRATEGIA

Tässä opinnäytetyössä ei ole varsinaista tutkimusongelmaa, vaan voidaan puhua tutkimustehtävästä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Empower Oy:n rekrytointiprosessia, jotta rekrytoinnin onnistumismahdollisuudet paranevat ja rekrytointiprosessista saadaan sujuvampi. Tavoitteena on saada rekrytointimalli jonka mukaan yrityksessä toimitaan. Sen lisäksi kyselyn avulla pyritään selvittämään myös, minkälaisen yrityskuvan rekrytointiprosessi on hakijaan jättänyt.

Tutkimustehtävän kysymyksiksi nousivat:

- Millä keinoin yrityksen rekrytointiprosessia voidaan kehittää?
- Millainen kuva hakijalle on jäänyt yrityksestä rekrytointiprosessin perusteella?

Pysin tutkimuksella löytämään parhaimmat ratkaisut ja sellaiset suuntaviivat, joiden avulla epäonnistumista rekrytointiprosessissa vähennetään. Tutkimuksen etenemisestä olen piirtänyt selventävän kuvion. Kuvioista nähdään erilaiset työvaiheet mitä tutkimuksen tekemiseen on tarvittu. (Kuvio 1)



Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen.

2.1 Tutkimuksen strategia

Tutkimusstrategia koostuu erilaisten menetelmien ratkaisuista. Menetelmät koostuvat tavoista, joiden avulla tutkija pyrkii etsimään ja keräämään havaintoja tutkitavasta aiheesta. Tutkimusstrategiaan vaikuttavat tutkimuksen tehtävä tai tutkimusongelma. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2003, 168–171.)

Opinnäytetyötäni voidaan pitää kehitystutkimuksena tai toimintatutkimuksena, sillä tutkimuksen tuloksena syntyy suuntaa-antava malli hyvin toimivasta rekrytointiprosessista. Kaikille kehittämistyötyyppisille opinnäytteille on ominaista, että ne muodostuvat ikään kuin kahdesta osasta, kehitettävästä tuotteesta tai tapahtumasta sekä tuotetta tavalla tai toisella taustoittavasta kirjallisesta raporttiosasta. (Hakala 2004, 81.)

Kehittämistutkimus on tutkimus, joka auttaa löytämään käytännöllisiä ratkaisuja, ja nimenomaan toivottavia ja toteutettavissa olevia vaihtoehtoja asiatiilojen parantamiseksi. Asioita on voitu tutkia jo aiemmin, mutta kehittämistutkimuksessa pyritään löytämään uusi lähestymistapa aiheeseen ja kehittää sitä eteenpäin. (Hakala 2004, 81.)

Käytännön toiminta, tutkimuksen ja toiminnan arviointi yhdistyvät toimintatutkimuksessa kokonaisvaltaiseksi prosessiksi. Toimintatutkimuksessa tutkijan panos on vahva, ja hän toimii itse muutosagenttina. Tutkija osallistuu kohdeyhteisön elämään, ja pyrkii myös jollain tasolla aktivoimaan toiminta ja ratkaisemaan ongelmia yhdessä kohdeyhteisön kanssa. (Virtuaali AMK 2006)

Toimintatutkimus tehdään siis yleensä silloin, kun tutkija itse osallistuu täysipäiväisesti kyseiseen prosessiin. Työssäni teen itse päivittäin rekrytointiin liittyviä työtehtäviä, ja koko ajan pyrin omalta osaltani kehittämään rekrytointiprosessia eteenpäin. Mitään suuria harppauksia omalla panoksellaan ei aina saa aikaiseksi. Prosessin kehittäminen on kuitenkin tärkeää, ja pieni muutos voi tuoda mukanaan paljon muita pieniä muutoksia ja uudistuksia. Nämä yhdessä aiheuttavat sen, että prosessi on muotoutunut lähes kokonaan uudeksi. Prosessi on pienten muutosten avulla saavuttanut parhaimman mahdollisen toimivuuden.

2.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi olen valinnut kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän. Koin sen itselleni läheisemmäksi tutkimussuunnaksi. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 30–31) mukaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ei perustu mittaamiseen, ja sen tuloksia ei osoiteta numeerisessa muodossa. Yhtä ja oikeaa tutkimis-, keräämis-, analysointi- ja tulkitsemistapaa ei ole, vaan tutkija tekee omat valintansa. Tämä antaa mielestäni mahdollisuuden tulkita enemmän vastauksia, ja löytää helpommin keinot tutkimustehtävän ratkaisuun.

Laadullisella tutkimuksella pyritään enemmän selvittämään mielipiteitä, ihmisten kokemuksia ja ajatuksia. Koska tutkimukselle ei ole varsinaista selkeää hypoteesia, ne tuotetaan vasta tutkimuksen aikana, aineistoa kerättyä ja analysoitaessa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus, että tutkijan vaikutus aineistoon pyritään minimoimaan mahdollisimman pieneksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään siihen, että asiaa tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, ja tutkimuksen tehtävä kuvaa todellista elämää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena löytää ja paljastaa uusia asioita, eikä vaan todentaa jo aiemmin tutkittua. (Koskinen ym. 2005, 30–31.)

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on jäsentää tutkimuskohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa menetelmässä pyritään ymmärtämään tuloksia, kun taas määrällisessä tutkimuksessa tuloksia pyritään enemmänkin selittämään. (Rissanen 2003; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän tutkimuksen osalta, voidaan puhua case tutkimuksesta eli tapaustutkimuksesta. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka käyttää apunaan monesta eri lähteestä ja monin eri tavoin hankittua tietoa. Tapaustutkimus tarjoaa yksityiskohdasta tietoa yksittäisestä tapauksesta. Tapaustutkimuksessa valitaan yksittäinen tapaus tai tilanne, jota tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä. Tapaustutkimukselle yleistä on, että aineistoa hankitaan useita eri aineistonhankintamenetelmiä käyttäen. Jos tapaustutkimusta verrataan perinteiseen survey-tutkimukseen, on niillä eroja. Tapaustutkimuksella pyritään selvittämään hyvin rajattua suppeaa kohdetta, rajatulla aineistolla. Kun taas survey-tutkimuksessa tutkitaan pientä muuttujien joukkoa suuressa, mutta hyvin rajatussa aineistossa. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen tarkoitus on olla kartoittava. Tapaustutkimuksessa tulisi löytää uusia näkökulmia ja ilmiöitä, sekä selittää jo tunnettuja asioita. Pitää pyrkiä siihen, että tutkimuksen kautta syntyy uusia hypoteeseja ja ideoita. (Hirsijärvi ym 2000, 123–128, 153; Virtuaali AMK 2006).

2.3 Aineistonkeruumenetelmät

Kun opinnäytetyö on päässyt suunnitteluasteelta toteutusvaiheeseen, tulee tutkijan pohtia millä tavoin hän tulee hankkimaan tarvitsemansa aineiston työtänsä varten. Tutkija valitsee omalle työlleen sopivan aineistonkeruumenetelmän tai yhdistelee

useita menetelmiä, jotta saa omaan työhönsä sopivat menetelmät, joilla saadaan kaikki tarvittava aineisto. (Hirsijärvi ym. 1997,182.)

Valitsin tälle tutkimukselle kaksi erilaista aineistonkeruumenetelmää, havainnoinnin ja kyselyn. Havainnointia teen päivittäin omissa työtehtävissäni. Pikkuhiljaa havainnoista alkaa muodostua uusia suunnitelmia ja ajatuksia. Ajatuksia siitä, mikä toimii ja mitä prosessissa tulisi tehdä toisin. Nyt saankin tuoda esille omia kehitysideoitani opinnäytetyön muodossa. Teoriaosassa, kappaleissa 2 ja 5, tuon esille enemmän havainnointiini liittyviä ajatuksia. Pohdin miten rekrytointi tällä hetkellä toimii ja tuon esille omia kehitysideoitani. Kyselyn avulla pyrin selvittämään, minkälaiseksi yrityksen hakuprosessi on koettu, sekä minkälaisen imagon se on luonut yrityksestä. Tarkoituksena on, että vastausten avulla saan selville sen, miten saamme yrityksemme yhä paremmin erottumaan edukseen muusta työhaakuilmoittelusta. Kyselyä aineistonhankintamenetelmänä käsittelen kappaleessa 6. Kappaleessa pohditaan, mikä kysely on ja miten se muodostettiin. Kappaleessa 7 käydään läpi kyselyn vastauksia ja niistä saatuja kehitysideoita.

Kuten Hirsijärvi kirjassaan sanoo, me jatkuvasti tarkkailemme ihmisiä, havainnoimme heistä uusia asioita ja voimme analysoida esimerkiksi heidän käyttäytymistään eri tilanteissa. Esitämme ihmisille kysymyksiä siitä, miksi he toimivat niin kuin me olemme havainnoineet. Päätelmien teolle on tyypillistä, että havainnot ei oteta sellaisinaan, vaan havainnot punnitaan kriittisesti, niitä analysoidaan, niiden pohjalta luodaan kokoavia näkemyksiä asioihin eli kehitellään synteesejä pääasioista. (Hirsijärvi ym. 1997, 182–183, 200–201.)

Kun kyselyjen ja haastattelujen avulla saadaan selville, mitä ihmiset ajattelevat ja tuntevat. Havainnoinnin avulla taas nähdään, toimivatko he niin kuin he ovat sanoneet toimivansa. Havainnointi voidaan jakaa kahteen eri lajiin. Systemaattisessa havainnoinnissa toiminta on systemaattista ja tarkoin suunniteltua. Siinä havainnoija on tutkimuksen ulkopuolelta. Osallistuvassa havainnoinnissa, havainnointitilanne on vapaampi, ja havainnoija toimii itse ryhmän sisällä ja tutkimuksessa. (Hirsijärvi ym. 1997, 183).

Valitsin osallistuvan havainnoinnin erityisesti sen takia, että tutkimus on toiminta-tutkimus. Siinä olen itse osana tutkimusta. Työni puolesta havainnoin itse osaa yrityksen rekrytointiprosessista. Myös näiden havaintojen avulla kyselyn laadinta helpottuu. Tarkoituksena on, että muutama kysymys keskittyy sellaisiin asioihin missä olen itse nähnyt parantamisen varaa. Näin näen, ovatko muut huomanneet samanlaisia ongelmia rekrytointiprosessissa.

3 EMPOWER YHTIÖNÄ

Empower on monikansallinen palvelukonserni, jonka pääasiakkaat ovat energia-, tele- ja teollisuusyrityksiä sekä julkisyhteisöjä. Markkina-alueita ovat Pohjoismaat, Baltian maat ja Venäjä. Yrityksen tavoitteena on luoda palvelukokonaisuuksia, joiden avulla yritys pystyy tarjoamaan reaaliaikaisia konsepteja muun muassa päästö-kauppaan, energian hallintaan ja sähkömittareiden etäluentaan. Empower liikeideaan kuuluu myös tavoite siitä, että yritys on asiakkaan ensisijainen valinta Suomessa ja Baltiassa. Empower on yritys, joka myy palvelua asiakkaille. (Empower Oy WWW-sivu.)

Empowerilla on toimintaa yhteensä 64 paikkakunnalla Suomessa, sekä Virossa, Latviassa, Liettuassa ja Venäjällä. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Tällä hetkellä Empowerilla työskentelee 3000 työntekijää, joista noin 1700 Suomessa. (Empower Oy WWW-sivu.)

3.1 Empowerin omistuspohjan historiaa

Empowerin juuret ovat vuonna 1988 perustetussa Teollisuuden Voimansiirto Oy:ssä. Se oli Etelä-Pohjanmaan Voiman, Pohjolan Voiman, Nokia Voiman ja Etelä-Suomen Voiman omistama sähkön siirtoon, myyntiin ja hankintaan sekä siirto-verkon rakentamiseen ja kunnossapitoon erikoistunut yhtiö. Teollisuuden Voimansiirto fuusioitiin Pohjolan Voimaan 1997. Empower syntyi 1998, jolloin Pohjolan Voima eriytti konsernin palvelutoiminnot omaksi alakonsernikseen PVO-Palvelut

Oy:ksi. Vuonna 1999 yhtiön nimeksi tuli Empower Oy. (Empower Oy WWW-sivu; Empower 10 vuotta 2008, 4-48.)

Kansainvälistyminen käynnistyi vuonna 2000, kun Empower hankki osakeenemmistö virolaisesta verkonrakennusyrietyksestä Eesti Elektrivõrkude Ehituksesta. Vuonna 2002 yrityksestä tuli Empower Oy:n 100-prosenttisesti omistama tytäryhtiö Empower EEE AS, jolla on tytäryhtiöitä Virossa, Latviassa ja Liettuassa. Vuonna 2001 Vattenfall Oy myi liiketoimintoja Empowerille, ja siitä tuli Empowerin osakas. Samalla Suomen Voimatekniikka Oy:stä tuli Empowerin tytäryhtiö. Nykyinen Empower Oy muodostui vuoden 2003 lopulla. Silloin konsernin toimiva johto sekä pääomasijoittajat 3i Group ja Nordea Capital ostivat Empowerin osakekannan Pohjolan Voimalta ja Vattenfallilta. Vuonna 2008 Empowerin omistus muuttui, ja omistajiksi tulivat AAC Capital Partners Holding BV ja Empowerin johto. (Empower Oy WWW-sivu; Empower 10 vuotta 2008, 4-48.)

3.2 Empowerin palvelurakenne

Empower tarjoaa palveluja asiakkailleen energia- ja teleyhtiöissä sekä teollisuudessa. Tämän vuoksi Empower Oy on jakaantunut kolmeen eri palvelurakennekonaisuuteen, teollisuuteen, sähköverkkoihin ja tietoliikenneverkkoihin.

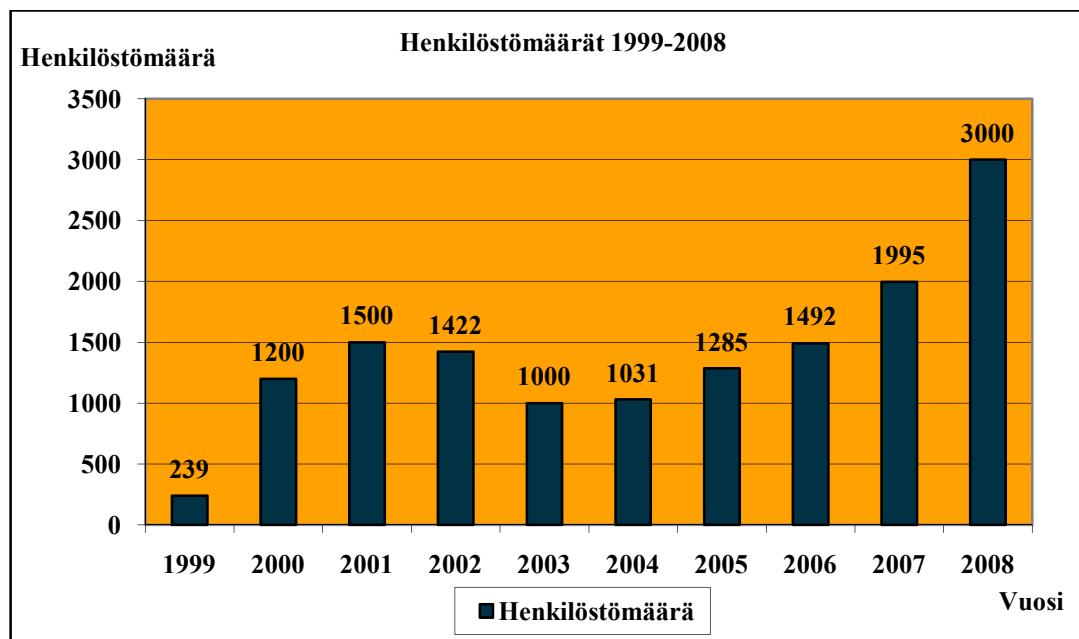
Teollisuus jakaantuu kahteen eri palvelukonseptiin, tuotannon palveluihin ja energiatiedonhallintaan. Tuotannonpalveluiden tehtävänä on parantaa asiakkaiden tuotantolaitosten käyttövarmuutta ja tehostaa kunnossapitoa. Energiatiedonhallinnan tehtävänä on parantaa palveluiden ja järjestelmien avulla asiakkaan liiketoimintaprosesseja. Tällä hetkellä teollisuuden liikevaihto on 50 miljoona euroa ja henkilöstöä teollisuudessa työskentelee noin 650 henkilöä. (Empower Oy WWW-sivu.)

Sähköverkot tarjoaa Itämeren alueella sähkön siirto- ja jakeluverkkojen haltijoille kattavat palvelut verkkojen suunnitteluun, rakentamiseen ja ylläpitoon. Näitä palveluja tukevat monipuoliset asiantuntijapalvelut, jotka auttavat asiakasta löytämään oikeat ratkaisut esimerkiksi investointi-hankkeiden valmisteluun tai sähköverkon nykytilan arviointiin. Empower rakentaa ilmajohtoja, infraverkkoja, kaapeliverkkoja sekä toimii suurimpien sähköasemien toteuttajana. Myös suunnittelutyö on tär-

keä osa yrityksen toimintaa. Sähköverkkojen liikevaihto on noin 130 miljoonaa ja sähköverkot työllistää 1400 henkilöä. (Empower Oy WWW-sivu.)

Tietoliikenneverkot rakentavat ja vastaavat kunnossapidosta esim. runkoverkoissa, liittymäverkoissa, sisäverkoissa ja langattomissa verkoissa. Tietoliikenneverkkojen liikevaihto on 70 miljoonaa ja henkilömäärä 950. (Empower Oy WWW-sivu.)

3.3 Henkilöstömäärien muutokset 1999–2008



Kuvio 2. Henkilöstömäärien muutos vuosina 1999–2008.

Kuviosta 2 näkee Empower Oy:n henkilöstömäärän muutokset koko sinä aikana, kun yritys on toiminut. Kuten kuviosta huomataan, suurimpia henkilöstömäärien nousuja on tapahtunut vuosina 2000 ja 2008. Vuoden 2000 suuri henkilöstömäärän nousu johtui monen eri yhtiön fuusioitumisesta Empower Oy:ksi. Ennen tätä Empower oli tuotemerkki, jonka avulla markkinoitiin konsernin sisällä olevia yrityksiä, tietojärjestelmäpalveluista, konsultointiin ja käyttö- ja kunnossapitoon. Samaisena vuonna Empower otti myös ensimmäisen askeleen kansainvälistymiseen. Empower hankki osake-enemmistön virolaisesta sähköverkkorakennusyrityksestä Eesti Elektrivõrkude Ehitus AS:stä. Virolaisia työntekijöitä siirtyi Empowerin palvelukseen 300. (Empower 10 vuotta 2008, 12–13.)

Vuosi 2008 on ollut Empowerille suuren kasvun vuosi niin liikevaihdollisesti, kuin henkilöstömäärällisesti. Stora Enson tehtaiden kunnossapidon siirtyminen Empowerille kasvatti henkilömäärää 180:llä. Jo vuonna 2007 tehdyt liiketoimintakaupat nostivat henkilöstömäärää 370:llä, kun tietoliikennepuolen yritykset Daxtum, Trificom ja CellTechSite fuusioituivat Empoweriin 2008. Myös kansainvälisiltä markkinoilta tehnyt yrityskaupat lisäsivät henkilöstömäärää. Empower osti ruotsalaisen SM Tele Ab:n ja Comeva AB:n, sekä latvialaisen SIA Elkon. Henkilöstöä siirtyi Empowerille yrityskauppojen yhteydessä n. 400. TeliaSoneran laajakaistatilausten ulkoistaminen lisäsi Empowerin henkilöstömäärää vielä 60:llä. Vuoden 2008 henkilöstömäärä on 3000. Kasvua edelliseen vuoteen on huimat 1000 työntekijää. Yrityskaupat ovat olleet pääasiallisin syy nopeaan henkilöstömäärän kasvuun. (Empower 10 vuotta 2008, 30–31)

3.4 Empowerin rekrytointi nykyhetkellä Suomessa

Tällä hetkellä Empower Oy:llä ei ole varsinaista ohjeistusta rekrytointiin. Tämän mallin puuttuminen näkyy myös prosessissa. Empower on yli 3000 työntekijän yritys ja rekrytointipäätöksiä tehdään vuosittain satoja. Jos jokainen rekrytoija hoitaa prosessin omalla tavallaan, niin varmaa on, että kaikissa rekrytoinneissa parasta ratkaisua ei saavuteta. Myös rekrytointiin käytettävät henkilöresurssit eivät ole riittäviä, ja tämä vaikuttaa myös lopputulokseen. Rekrytointeihin ei ole mahdollisuutta käyttää riittävästi aikaa. Tähän ongelmaan on saatu apua kääntymällä henkilöstöpalvelujen puoleen, jotka hoitavat rekrytoinnin yrityksen puolesta.

Ainoa ohjeistus mitä prosessista, työpaikkailmoitusten ulkoasun lisäksi on tehty, näkyy kuviossa 3. Ohjeistus löytyy Empowerin intrasivuilta. Tämä ohjeistus koskee vain Empowerin rekrytointilupamenettelyä, joka tehdään aina ennen rekrytointiprosessin aloittamista. (Empower Oy WWW-sivu.)

REKRYTOINTILUPAMENETTELY EMPOWERISSA

Empower Oy:ssä noudatetaan kaikissa rekrytoinneissa seuraavaa menettelyä 1.11.2008 lukien:

- 1) Havaitessaan rekryointitarpeen ao. esimies täyttää rekryointiesityksen ja toimittaa sen allekirjoitettuna omalle esimiehelleen puollettavaksi. Rekryointiesitykseen liitetään aina täytetty tehtävän- tai toimenkuvaus. Pääset rekryointiesitykseen tästä.
- 2) Mikäli esimiehen esimies puoltaa rekryointiesitystä, hän lähettää esityksen allekirjoituksellaan varustettuna Empower Oy:n henkilöstöpäällikölle (Mikko Puhtila, PL 39, 13101 Hämeenlinna) tarkastettavaksi.
- 3) Kun rekryointiesityksessä on esimiehen esitys rekryointitarpeesta tehtävän- tai toimenkuvauksineen, esimiehen oman esimiehen puolto ja henkilöstöpäällikön tarkastusmerkintä, lähetetään esitys työsopimuksen allekirjoittamiseen oikeutetulle henkilölle (ks. erillinen ohje työsopimusten allekirjoittamisesta) hyväksyttäväksi. Esityksen koskiessa työsopimuksen allekirjoittamiseen oikeutetun henkilön omaa tulevaa alaista, rekrytoinnin hyväksyy allekirjoittajan esimies tai toimitusjohtaja.

Rekryointiesitys, jossa on kaikki tarvittavat puollot, tarkastukset, hyväksyntä ja liitteet lähetetään rekrytointivastaavalle (Minja Pirilä, PL 13, 29201 Harjavalta). Rekrytointivastaava suunnittelee yhdessä rekrytoivan esimiehen kanssa rekrytointi-ilmoituksen, rekrytoinnissa käytettävät kanavat sekä vastaanottaa ja esikäsittelee hakemukset rekrytointiprosessin mukaisesti.

Kuvio 3. Rekryointilupamenettely Empowerissa. (Empower Oy WWW-sivu.)

Henkilöillä, jotka Empowerilla toimivat rekrytointien parissa, on kokemuksen kautta syntynyt oma rekrytointimalli siitä miten prosessi etenee. Empowerin rekrytoinnissa työskenteleville olisi kuitenkin hyvä olla kirjallinen ohjeistus miten toimitaan. Hyvin suunniteltu rekrytointimalli on avain onnistuneeseen rekrytointiprosessiin. Tämän tutkimuksen avulla pyritäänkin siis selkeyttämään tätä mallia ja löytämään mahdollisimman hyvät keinot onnistuneeseen rekrytointiprosessiin. Tarkoituksena on, että rekrytointimalli olisi työnjohdon käytettävissä. Sen tulisi olla myös kaikkien nähtävillä Empowerin intrasivuilla. Malli ei ole tarkasti sitova vaan lähinnä suuntaa-antava ohje, joka helpottaa koko prosessin tehokasta läpiviemistä.

Kuviossa 4 olen pyrkinyt tuomaan esille Empowerin aivan alkutekijöissään olevan rekrytointimallin. Tätäkään mallia ei ole missään kirjallisena, vaan se pohjautuu omiin toimintatapoihini ja havaintoihini. Rekrytointimalli kuvaa tämän hetken tilannetta. Tarkoituksena on, että kyseisen pohjan avulla lähdän kehittämään prosessia eteenpäin ja täydentämään jokaista kuvion laatikkoa. Tämä kuvio kuvaa Empowerin rekrytoinnin nykytilaa.



Kuvio 4. Empowerin rekrytointiprosessi nykyhetkellä.

Empowerissa tulisi ehdottomasti parantaa rekrytoijien välistä yhteistyötä. On tilanteita, jossa hakija hakee tiettyyn työtehtävään, mutta ei täytä sen tehtävän kriteereitä. Hakijalla voi kuitenkin olla hyvä koulutus ja kokemus, josta voisi olla

tulevaisuudessa hyötyä Empowerille. Tällaiset hakijat tulisi rekrytoijien huomioida tarkemmin, ja informoida heistä eteenpäin muille rekrytoijille.

Jos ajatellaan Empowerin rekrytointiaktiivisuutta, voidaan sanoa että tällä hetkellä rekrytointiprosessien määrät ovat kasvussa. Lehdistä saa jatkuvasti lukea taantumasta ja sen vaikutuksista työnantajasektorille. Suuret irtisanomiset ja lähes koko henkilökunnan lomautukset tuntuvat nyt olevan arkipäivää. Empowerilla taantuma ei ole vaikuttanut rekrytointiaktiivisuuden heikkenemiseen, lähes päinvastoin. Tällä hetkellä Empowerilla on avoinna monta työtehtävää sähköverkkojen ja tietoliikenneverkkojen puolella. Empowerille haetaan asentajia, suunnittelijoita, pääsuunnittelijaa. Kun samanaikaisesti hakuja on monta, on haastavaa viedä ne kaikki läpi onnistuneesti. (Empower Oy WWW-sivu.)

Ainoana toimialana tällä hetkellä Empowerin palvelurakenteessa on teollisuus, jossa rekrytointeja ei tällä hetkellä tehdä. Alalla on lomautusvaara, kun tehtaiden kunnossapitoa vähennetään. Syyt ovat riippumattomia Empowerista. Empower huolehtii esimerkiksi metsäyhtiöiden paperitehtaiden kunnossapidosta. Jos metsäyhtiö päättää pysäyttää jonkin tuotantolinjoista tarpeettomana, se tarkoittaa myös sitä, että ei toimimatonta konetta tarvitse huoltaa, ja empowerilaiset jäävät sen tuotantolinjan osalta vaille työtä.

Rekrytointien määrät ovat siis kasvussa ja tulevaisuudessakin näyttää siltä että samanlainen kehitys jatkuu. Kun tämä tiedetään, on syytä varautua myös siihen, että rekrytointiprosessin pyörittämiseen tarvitaan aikaa ja työntekijöitä. Pieniä ohjeistuksia rekrytointiin on tehty, mutta ne koskevat työpaikkailmoitusten ulkoista muotoa, eivätkä anna ohjeita sisältöön. Onhan tämäkin edistystä, mutta vain pieni pintaraapaisu koko prosessia ajatellen. Monet tiedostavat Empowerin rekrytointiprosessin ongelmat. Monilla riittäisi jopa kiinnostusta parantaa prosessia, mutta usein se kaatuu ajan puutteeseen.

4 REKRYTOINTI

4.1 Henkilöstötoiminnot ja -suunnittelu lyhyesti

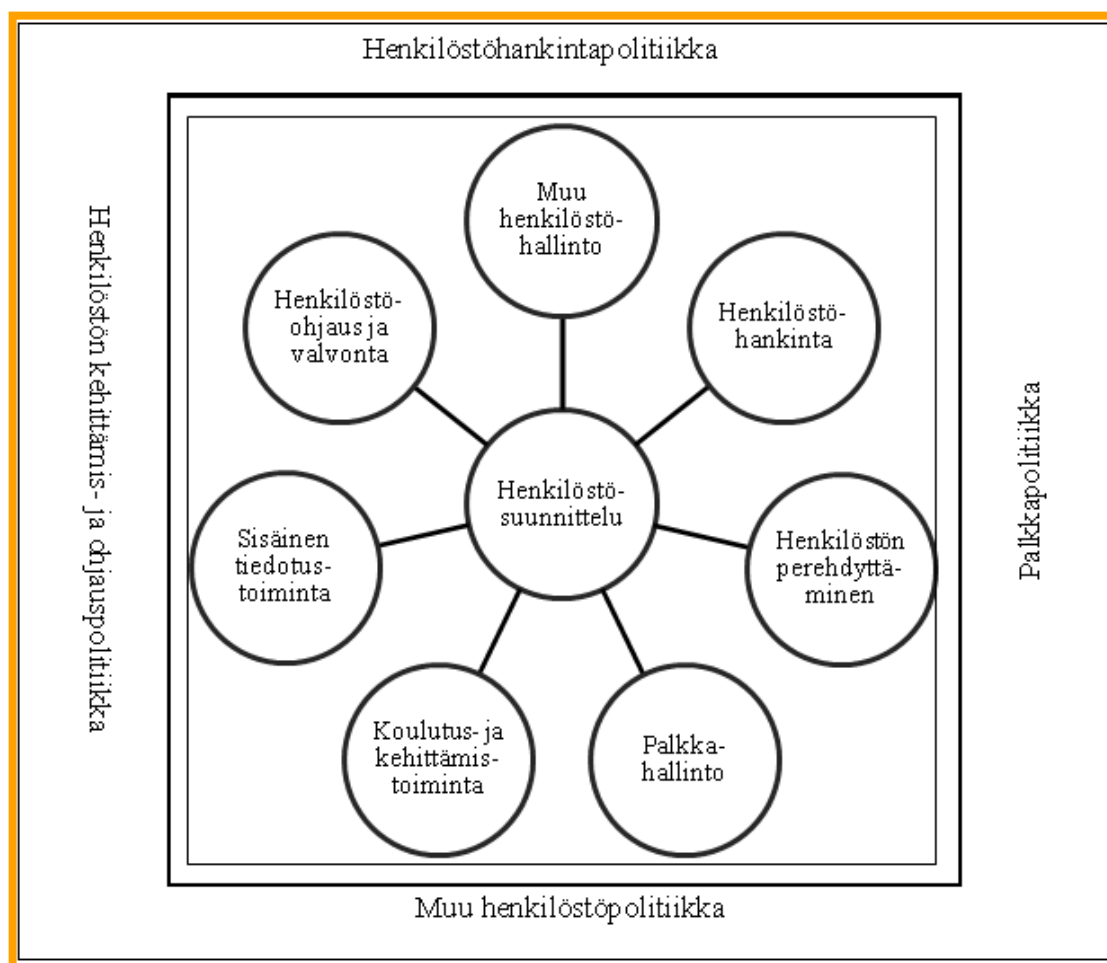
Vielä parin vuosikymmentä sitten henkilöstötoiminnot saivat organisaatioiden johtamista koskevasta keskustelusta vain vähän huomiota. Henkilöstöjohtaminen on 2000-luvun taitteessa noussut aivan uuteen arvoonsa. Nyt ajattelumaailma on siirtynyt enemmän laatu- ja prosessiajatteluun, niihin siirtyminen edellyttää henkilöstöltä uusia valmiuksia ja sitoutumista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yritysten tulee entisestään kiinnittää huomiota henkilöstötoimintoihin ja niiden suunnitteluun. Tarkoituksena on se, että henkilöstötoiminnoista tulisi olennainen osa yrityksen koko strategiaa. (Strömmer 1999, 224–226.)

Tällä vuosikymmenellä on ymmärretty henkilöstötoimintojen merkitys esimerkiksi kehityksen mahdollistajana. Henkilöstötoiminnot ovat yhä enemmän prosesseja, eivätkä itsenäisiä kokonaisuuksia, vaan ne toimivat yhdessä muiden yrityksen toimintojen kanssa. Tyypillisiä henkilöstötoimintojen- ja johtamisen prosesseja ovat rekrytointi- perehdyttämis- ja kehittämisprosessit. Tällaiset prosessit hoitaa yrityksessä henkilöstöammattilainen, jonka vastuulla on usein koko yrityksen henkilöstöstrategian luominen yhteistyössä johdon kanssa. Yhä enemmän myös koko työpaikan henkilökunta ottaa osaa henkilöstötoimintoihin. Henkilöstötoiminnoissa työskentelevien vastuulla on pitkän ja lyhyen ajan henkilöstömäärän ja rakenteen muutosten ennakointi, kustannussuunnittelut sekä tiedon välittäminen rekrytoinnista ja kehittämisestä vastaaville henkilöille. Parhaimmillaan henkilöstösuunnittelu pohjautuu yrityksen strategioihin ja tukee yrityssuunnittelua. (Strömmer 1999, 224–226, 233.)

4.2 Rekrytointi osana henkilöstötoimintoja

Strömmerin (1999, 225) on kirjassaan kuvannut henkilöstöjohtamista, ja sen kaikkia osia. (Kuvio 5). Kuvio perustuu Palm- Voutilaisen 1970 tekemään kuvaukseen henkilöstöhallinnosta, ja sen osajärjestelmistä. Nykyisin puhutaan kuitenkin mielelläin henkilöstötoiminnoista. Henkilöstöhallinto sanana viittaa säännönmukai-

suuteen, byrokraatiaan ja rutiineihin. Siksi henkilöstöhallinnosta puhutaan nykyisin henkilöstötoimintoina. (Strömmer 1999, 224.)



Kuvio 5. Palm-Voutilaisen vuonna 1970 ryhmittelemä klassinen näkemys henkilöstöhallinnon kokonaisuudesta (Strömmer 1999, 225).

Kuvassa keskellä on henkilöstösuunnittelu, joka muodostuu kaikista seitsemästä eri osajärjestelmästä. Kun kaikki seitsemän osajärjestelmää toimivat hyvin, voidaan olettaa, että yrityksen henkilöstösuunnittelu on toimivaa. Henkilöstösuunnittelun on sanottu tuottavan tietoja rekryointitarpeesta, sisäisten siirtojen tarpeesta, uusien työntekijöiden tarpeesta, kehittämis- ja urasuunnitelmista. (Strömmer 1999, 234.)

Rekryointi pitää sisällään kaikki eri toimenpiteet, joiden avulla yritykseen pyritään hankkimaan sillä hetkellä tarvittava henkilöstö, sekä ennakoimaan tulevaa henkilöstönlisäys tai vähennystarvetta. Rekryointi on yksi osa henkilöstösuunnittelua. (Strömmer 1999, 224–226.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään vain rekry-

toinnin osuuteen, koska koko henkilöstösuunnittelu koostuu hyvin monista osista. Työssä paneudutaan rekrytoinnin tarpeeseen ja koko rekrytoinnin prosessiin, rekrytointikartoituksesta mahdollisen uuden henkilön palkkaamiseen.

4.3 Rekrytointi on taitolaji

Rekrytointiprosessin tuloksellinen läpivieminen ei ole helppoa, vaan se vaatii työnantajalta todellista panostusta. Panostustaso vaikuttaa olennaisesti myös lopputulokseen. Kun yrityksen rekrytointitiimi toimii, mahdollisuudet onnistuneeseen rekrytointiin kasvavat. Huonosti toimiva rekrytointi ja sen tekijät, eivät tiedä itsekään mitä todella haluavat, ja he saattavat syyllistyä maalailemaan pilvilinnoja hakijoille. Tällöin työnkuvaus ei vastaa todellisuutta. Rekrytointiprosessin loppuun saattaminen on myös tärkeää. Kaikki hakijat tulee huomioida prosessin loppuksi. (Tojkander & Seuri 2008, 28–30.)

Kaikilla on tietynlainen kuva siitä miten rekrytointiprosessissa tulee toimia, mutta silti prosessin tärkeyttä ei aina ymmärretä. Jos tiedetään, että yrityksestä ei löydy tarpeeksi osaamista rekrytoinnin hoitamiseen, kannattaa harkita rekrytoinnin ulkoistamista. Itse tekemällä ei välttämättä säästä todellisuudessa yhtään enempää ajasta eikä kustannuksista. Kun rekrytoinnin jättää ammattilaisten käsiin, voi olla lähes varma, että prosessi hoidetaan kunnolla ja paras hakija löydetään. (Tojkander & Seuri 2008, 28–30.)

4.4 Yrityskuvaan vaikuttaa myös rekrytointi

Jos työpaikkailmoituksissa lukee rekrytoivana yrityksenä Nokia, Metso tai vaikkapa Fazer kaikki tietävät jo nimen perusteella mistä on kyse. Nämä yritykset ovat tunnettuja, ja niistä ihmisillä on jo jonkinlainen yrityskuva. Työnantajayrityksen, joka on kuitenkin tuntemattomampi pitää huomioida tuntemattomuus myös rekrytoinnissa. Työpaikkailmoitus tulee tehdä heti niin, että se on tarpeeksi informatiivinen ja ulkoasultaan houkutteleva, vaikka logo ei olisikaan yleisölle tuttu. Haastattelutilanteet ja niiden onnistuminen vaikuttavat totta kai rekrytoidun mielipiteisiin yrityksestä. Kun työntekijä on toiminut yrityksessä jo jonkin aikaa, on hänen

yrityskuvansa saattanut taas muuttua jotenkin. (Saikkonen 2008, 36; Tojkander & Seuri 2008, 28–30.) Yrityskuva ennen rekrytointia, heti sen jälkeen ja noin vuoden kuluttua ovat asioita, joita selvitän myös kyselytutkimuksessani. Niistä muutoksista puhun lisää tutkimusosassa.

Empower on yksityisasiakkaiden piireissä varsin tuntematon tekijä. Usein kun kertoo työskentelevänsä Empowerilla, ensimmäinen kysymys on, että ”onko se, joku pieni firma ja mitä se tekee? Vastaus usein yllättää kysyjän. Vastauksena kun onkin monikansallinen, 3000 työntekijän yritys, joka toimii monella eri toimialalla. Hyvänä esimerkkinä tuntemattomuudesta on tilanne, jossa asiakas tilaa laaja-kaista-asennuksen Satakunnan alueelle. Palvelu tilataan paikalliselta teleoperaattorilta, mutta kuinka moni huomaa, että asentajien haalareissa ja autoissa lukeekin Empower Oy. Vaikka asiakas voi päivittäin nähdä yrityksen logolla varustettuja autoja kaupunkiliikenteessä, ei hän ole tietoinen mitä kyseinen yritys tekee. Tähän mielestäni kannattaisi panostaa, vaikka Empower toimiikin välillisesti asiakkaan kanssa.

Nyt Empower onkin lähtenyt enemmän tarkistelemaan omaa imagoaan ja näkyvyyttään. Uuden ilmeenmuutoksen myötä, pyritään myös näkyvyyden parantamiseen. Empowerin oma brändikäsikirja on pieni ohjeistus siitä millainen yhtenäinen linja yrityksen näkyvyydestä. Ulkoinen näkyvyys on vain yksi osa yrityskuvaa.

4.5 Rekrytoinnin uudet tuulet

Koko rekrytointiprosessi kokee juuri parhaillaan suuria muutoksia. Yhä enemmän koko prosessi toimii täysin sähköisesti. Nyt on huomattu, että vanhat rekrytointikanavat eivät ole enää tehokkaita. Uudistuminen ja uusien käytäntöjen oppimien on tärkeää myös yrityksen rekrytoinnin kannalta. (Fiilin 2008, 32–33.)

Sähköisestä rekrytoinnista on myös tuore ruotsalainen tutkimus, jonka mukaan Ruotsissa jo yli 80 % työnhakijoista käyttää työnhaussa sähköisiä medioita. Fiilin artikkelissa Monster Oy:n toimitusjohtaja kommentoi, että myös Suomessa luku alkaa olla samaa luokkaa. Nyt työpaikkojen suhteen kummatkin osapuolet

aktivoituvat käyttämään sähköisiä hakumahdollisuuksia. Aiemmin työnantaja ilmoitti avoinna olevasta työpaikasta esimerkiksi työvoimatoimiston sivujen kautta tai uudemmissa verkkorekrytointipalveluissa, kuten Monster.fi. Nykyisin myös hakijat itse aktivoituvat yhä enemmän, työnhakijat perustavat erilaisia yhteisöjä ja verkostoja. Näiden verkostojen avulla työntekijä ja työnhakija kohtaavat entistä helpommin. Tällaisia sivustoja ovat esimerkiksi rakennusalalla toimiva Tuulari Oy:n ylläpitämä Urakkaharava.net ja Työvoimapörssi Oy:n sivustot. Näille sivuille työnhakijat voivat ilmoittaa omat hakemuksensa mahdollisia työnantajia varten. (Fiilin 2008, 32–33.)

5 REKRYTOINNIN VAIHEET

Tässä kappaleessa käydään läpi koko rekrytointiprosessi alusta loppuun, tarvekartoituksesta hakuprosessin läpiviemiseen, ja haastattelusta lopulliseen päätökseen. Joissakin rekrytointia koskevissa teoksissa rekrytointiprosessiin katsotaan kuuluvaksi myös työsopimukseen liittyvät asiat sekä uuden työntekijän perehdyttäminen. Itse en niitä kuitenkaan lähde käsittelemään tässä oppinäytetyössä. Jokaisessa kappaleessa käydään läpi ensin yleisesti prosessia ja mitä se pitää sisällään. Sen jälkeen pohditaan sitä miten nämä asiat on Empowerilla hoidettu. Tässä kappaleessa tuon esille myös omia havaintojani, ja niiden kautta syntyneitä kehitysideoita.

5.1 Tarvekartoitus

Rekrytoinnin tarvetta tulisi kartoittaa ympäri vuoden, seuraamalla henkilöstösuunnittelusta saatuja raportteja. Raporttien perusteella voidaan tutkia, minkälaisille työntekijöille on tarvetta, ja kuinka suuri rekrytoitujen määrä tulee olemaan. Ennen jokaista hankintatilannetta on syytä varmistaa hankinnan todellinen tarve juuri sillä hetkellä. Yrityksen kuormitus voi vaihdella hyvinkin voimakkaasti. Kuormitukseen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. kilpailutilanteen muutokset, kausivaihtelut ja kuluttajien ostokyvyn vaihtelut. (Kauhanen 2003, 68–69.)

Kuormitushuippuja voidaan tasata mm. (Stömmer 1999, 237.)

- ylitöillä
- joustavilla työajoilla
- määräaikaisilla työsopimuksilla
- osa-aikatyöllä
- valtion työllistämistuella työllistetyillä
- vuokraamalla työvoimaa
- alihankinnalla.

Kun tämä osataan ottaa huomioon, voidaan puhua yrityksen joustavasta rekrytoinnista. Joustavaa rekrytointia käytetään myös silloin, kun ei voida olla täysin armoja työvoiman tarpeen jatkuvuudesta tai kestosta joissakin tehtävissä. Joskus tulee myös tilanteita, joissa rekrytoinnin tarve tulee hyvin yllättäen. Nämä voivat johtua esimerkiksi henkilön irtisanoutumisesta, eläkkeelle jäämisestä, hoito-, opinto- tai vuorotteluvapaasta tai kuolemantapauksesta. (Kauhanen 2003, 66; Strömmer 1999, 236.)

Empowerilla rekryointitarvetta tarkkaillaan koko ajan. Tarvetta kartoitetaan yrityksen tilauskannan perusteella. Koko yrityksen kehittymistä tarkistellaan erilaisen johtamisjärjestelmän työkalujen avulla. Tässä apuna toimivat omat sisäiset järjestelmämmme niin hallinnon kuin taloudenkin puolelta. Tarkoituksena on, että rekryointitarpeeseen osataan reagoida jo 2-3 kuukautta aiemmin, koska rekryointiprosessin kaikki vaiheet yhteensä vievät yleensä tuon kyseisen ajan.

5.2 Sisäinen vai ulkoinen rekrytointi

Rekryointiprosessi jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Henkilöstösuunnittelun tehtävä on valita, kumpaa tapaa käytetään.

Sisäisellä rekryoinnilla tarkoitetaan hakuprosessia, jossa avoimena olevaan työtehtävään valinta tehdään työpaikan sisältä. Sisäinen rekryointiprosessi on nope-

ampi tapa täyttää avoinna oleva työtehtävä. Sisäisesti suoritettu haku toimii myös motivointikeinona, sillä se antaa jo työskenteleville mahdollisuuden edetä uralaan. Sisäisen rekrytoinnin kautta tulleen työntekijän perehdyttäminen helpottuu, koska organisaatio on hänelle jo entuudestaan tuttu. (Strömmer 1999, 246–247.)

Jos yritys tukeutuu liikaa sisäiseen rekrytointiin, ongelmaksi voi nousta se, että yritys ei saa tarpeeksi uusia vaikutteita ja ideoita. Tämän vuoksi käytetään useimmin ulkoista rekrytointia. Ulkoisen rekrytoinnin avulla haetaan uuden työntekijän lisäksi myös uusia ideoita ja ajatuksia. (Strömmer 1999, 247.)

Ulkoisella rekrytoinnilla tarkoitetaan sitä, että avoimeen työpaikkaan haetaan työntekijä yrityksen ulkopuolelta. Tähän ratkaisuun päädytään usein silloin, kun tarvittavaa osaamista ei löydy yrityksen sisältä. Myös silloin tarvitaan ulkoista rekrytointia, kun osaaminen yrityksestä löytyy, mutta uudelleenjärjestelyjenkään jälkeen yrityksellä ei ole resursseja täyttää avointa tehtävää. Ulkoinen rekrytointi soveltuu parhaimmillaan käytettäväksi tilanteisiin, joissa toimintoja suunnataan uudelleen, ja samalla yrityksen resurssien tarve kasvaa tai muuttuu. Ulkoa voidaan saada työvoimaa, jota yrityksellä ei entuudestaan ole. (Strömmer 1999, 250; Vaahtio 2005, 36.)

Ulkoinen rekrytointi on nykyään niin yleistä, että yrityksessä ei välttämättä edes huomata sisäisen rekrytoinnin mahdollisuutta. Rekrytointiprosessia suunnitellessa tulisi ottaa huomioon kummatkin vaihtoehdot, sillä yksi sisäinen valinta voi merkitä työpaikalla useallekin eteenpäin pääsymahdollisuuksia. Kun taas ulkopuolelta tehty valinta, voi estää usean henkilön urakehityksen. Yrityksen tarve rekrytoida tulee usein eteen melko yllättäen, tällöin voidaan kummatkin rekrytointitavat yhdistää. Ulkoista ja sisäistä hakuja voidaan käyttää yhtä aikaa. Avointa paikkaa voivat hakea yrityksen omat työntekijät, jonka lisäksi paikka laitetaan auki myös ulkopuolisille. Näin saavutetaan se, että haku on oikeudenmukainen ja tasapuolinen kaikille. (Kauhanen 2003, 67; Vaahtio 2005, 36–38.)

Ulkoisella ja sisäisellä hankinnalla on molemmilla etu- ja haittapuolensa. Kuviossa 6 tuodaan esille hyvin millaisia etuja ja haittoja sisäisellä ja ulkoisella hankinnalla on. Tilanteissa, joissa käytetään sisäistä hankintaa, suurimpana etuna pide-

tään sitä, että varsinaista perehdytystä ei tarvita, sillä organisaatio on jo työntekijälle tuttu. Usein kuitenkin uusi, organisaation ulkopuolelta tullut, työntekijä tuo tullessaan uusia ideoita. Näin yritys jatkaa kehittymistään eteenpäin, eikä järjestelmästä tule jäykkää. Kauhanen (2003, 67) on tuonut esille erittäin hyviä etuja ja haittoja kummassakin hankintatavassa. Nämä ovat varmasti monissa yrityksissä tuttuja ongelmia, samanlaisia ilmenee myös Empowerin rekrytointiprosessissa.

Sisäinen rekrytointi	Ulkoisen rekrytointi
<p>Edut</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ valitun mieliala ◦ parempi kykyjen arviointi ◦ hyvä suoritusmotivaatio ◦ valintaprosessin nopeus ◦ voi aiheuttaa lisää sisäisiä valintoja ◦ valittu tuntee jo organisaation 	<p>Edut</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ ”uutta verta”, uusia näkemyksiä ◦ halvempaa kuin ammattiin kouluttaminen ◦ ei sisäisiä kuppikuntia tukemassa ◦ saattaa tuoda kilpailijan salaisuuksia
<p>Haitat</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ valitsematta jääneiden mieliala ◦ taistelu uramahdollisuuksista ◦ sisäiset kuppikunnat ◦ vaatii vahvaa johdon kehittämisohjelmaa ◦ ei tule uusia ideoita ◦ järjestelmästä voi tulla jäykkä 	<p>Haitat</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ ei ehkä valita henkilöä, joka ”sopsi” ◦ voi aiheuttaa mielialaongelmia sisäisille ehdokkaille ◦ pitempi perehdyttämiskausi saattaa tuoda asenteen: näin minä tein entisessäkin työpaikassa

Kuvio 6. Sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan edut ja haitat. (Kauhanen 2003, 67.)

Empowerissa avoin työtehtävä täytetään useimmiten ulkoisen rekrytoinnin avulla. Haku on tietysti avoin kaikille nykyisillekin työntekijöille. Kun rekrytoinnin tarve on kartoitettu, työpaikkailmoitus ilmestyy ulkoisten kanavien lisäksi myös yrityksen omaan intraan.

Jossakin tilanteissa myös sisäistä rekrytointia käytetään. Nämä ovat tilanteita, jolloin tiedetään, että tarvittavat resurssit ovat saatavilla jo omasta takaa. Empower toimii tällä hetkellä Suomessa 64 paikkakunnalla. Joillakin alueilla työtilanne voi

olla heikko ja riskinä on mahdollinen lomautus. Sisäisen haun avulla voidaan etsiä halukkaita, jotka ovat valmiita siirtymään alueille, joissa työntekijöistä on pulaa.

5.3 Ulkoistettu rekrytointi ja headhunting

Joskus on tilanteita joissa yrityksen sisällä ei ole aikaa tai ammattitaitoa hoitaa itse rekrytointiprosessia. Tällöin voidaan kääntyä ammattilaisten puoleen. Näitä ammattilaisia työskentelee erilaisissa henkilöstöpalveluyrityksissä. Nämä henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat sekä rekrytointipalveluja että vuokratyövoimaa. (Fiilin 2008, 43)

Edellä olevien syiden lisäksi ulkoistettuun rekrytointiin voidaan päätyä sen takia, että yritykseen ollaan rekrytoimassa johtoon kuuluvaa henkilöä. Tällöin haun nopeus ja luottamuksellisuus antavat syyn ammattilaisen valinnalle. Rekrytointi voidaan myös suunnata monelle eri alalle, ja oikeiden hakukanavien löytäminen ilman ammattilaista on haaste. Henkilöstöpalvelua käytetään erityisesti silloin, kun halutaan rekrytoida joku tietty osaaja, tai uusia tehtäviä aukenee uusien markkinoiden tai laajentumisen takia. (Koivisto 2004, 51.)

Henkilöstöpalveluiden rekrytointiprosessit muotoillaan juuri kohdeyritykselle sopivaksi. Rekrytointiprosessin muoto ja kesto riippuvat paljolti siitä minkälainen työtehtävä on avoinna. Joissakin hauissa henkilöstöpalvelu voi hoitaa vain pelkääjän ehdokkaiden haun ja hakemusten käsittelyn. Mutta tilanteissa, joissa haetaan johtotehtäviin soveltuvaa henkilöä, henkilöstöpalvelu voi suorittaa koko pitkän prosessin. Tässä prosessissa henkilöstöpalvelu hoitaa ehdokkaiden haun, hakemusten käsittelyn, haastattelut, soveltuvuustestit, taustojen tarkistukset ja sopivien ehdokkaiden esittelyt. Työnantajan edustaja voi osallistua halutessaan joihinkin prosessin vaiheisiin, mutta on myös tilanteita, joissa vain lopullinen päätös jää työnantaja yrityksen tehtäväksi. (SaimaPeople.)

Ylempiä toimihenkilöitä ja johtoa haetaan joskus myös yrityksen omassa suorahaussa. Tästä suorahausta käytetään nimitystä head hunting. Head hunting tilanteissa, joko yrityksen oma edustaja tai siihen palkattu head hunting yritys, ottavat yhteyttä muissa organisaatioissa toimiviin potentiaalisiin henkilöihin. Nämä po-

tentiaaliset henkilöt ovat usein niitä, jotka eivät ehkä etsi uutta työpaikkaa eivätkä lue työpaikkailmoituksia. Edustaja tai head hunting yritys kuitenkin pyrkivät houkuttelemaan työntekijän oman yrityksensä palvelukseen. Head hunting yritykset ovat usein kansainvälisesti toimivia, ja he pystyvät suorittamaan henkilöhakuja myös ulkomailla. (Kauhanen 2003, 75; Talentor Oy.)

Myös Empower käyttää rekrytoinneissaan apuna henkilöstöpalveluita. Alue- tai kenttäpäällikkö päättää millainen hakemus tehdään ja millainen vaatimustaso hakijalle asetetaan. Kun tämä on tehty, henkilöstöpalvelu hoitaa kaiken siihen asti kunnes Empowerin edustaja tekee päätöksen henkilöstöpalvelun suositusten avulla. Yhteistyötä tehdään esim. Saima Peoplen kautta. Usein hauissa joissa henkilöä haetaan johtotehtäviin, toimitaan juuri edellä mainitun rungon mukaan. Empowerin kenttä- ja aluepäälliköt ovat jatkuvasti yhteydessä haun aikana henkilöstöpalveluun. Empowerin edustaja osallistuu mahdollisesti haastattelutilanteisiin ja totta kai lopulliseen päätökseen. Hakemuksia joihinkin työtehtäviin voi tulla jopa lähes sata. Tällaisen määrän käsittely on yritykselle itselleen vaikeaa. Henkilöstöpalvelu hoitaa ensimmäisen karsinnan, haastattelun ja soveltuvuustestit. Empowerin edustaja astuu kuvaan vasta, kun henkilöstöpalvelu esittelee esimerkiksi viisi varteenotettavinta vaihtoehtoa, joista sitten haastattelujen avulla tehdään lopullinen päätös. Empower käyttää myös henkilöstöpalveluiden vuokratyövoimapalvelua. Vuokratyövoimaan päädytään usein tilanteissa, joissa jokin tietty työ on projektiluonteinen. Projekti itsessään vaatii paljon työvoimaa, mutta sen valmistuttua kaikille henkilöille ei löydy enää uusia työtehtäviä. Tällöin vuokratyövoiman käyttö on yritykselle edullisempaa.

Head hunting- yrityksiä Empower käyttää jonkin verran. Tällaiset henkilöstöhaut ovat kuitenkin sellaisia, että niistä harvemmin puhutaan julkisesti. Head hunting hakua pidetään joissakin tilanteissa epäkorrektina, vaikka sen on kaikkien tiedossa oleva hakumuoto. Monen rekrytoijan mielestä Empowerilla voitaisiin käyttää yhä enemmän head hunting suorahakua. Tällä tavalla saadaan juuri se osaaminen mitä Empowerin sillä hetkellä tarvitsee. Head huntingin avulla voidaan tavoitella myös kilpailuetua, kun todellinen osaaja saadaan oman yrityksen palvelukseen kilpailijalta. Tämä toimii kyllä myös päinvastoin, kilpailija voi viedä Empowerilta osajia head huntingin avulla.

5.4 Haun suunnittelu

Haun suunnitteluvaiheessa rekrytoija päättää valintaperusteet työpaikkailmoitusta varten. Rekrytoija suunnittelee rekrytointiprosessissa mukana olevien kanssa työpaikkailmoituksen sekä käytettävät hakukanavat.

5.4.1 Valintaperusteet ja vaatimustaso

Rekrytointiprosessin onnistumisen kannalta on hyvin tärkeää, että avoimena olevaa työtehtävää tarkistellaan kriittisesti, ja pohditaan tehtävän vaatimustaso. Koko prosessia ei kannata edes käynnistää, ennen kuin tarkka vaatimustaso ja tarvittavat keskeiset ominaisuudet on määritelty. On tärkeää, että niin hakija kuin rekrytoijakin tietävät minkälaisesta tehtävästä on kyse, ja minkälaisia tilanteita ja tapahtumia valitulle tulee eteen työtehtävässä. (Koivisto 2004, 40; Markkanen 1999, 17.)

Vaatimustasoa kannattaa lähteä tutkimaan muutaman eri tekijän kautta. Yksi osa on henkilön osaaminen, se on usein työsuorituksen kannalta avainasemassa. Osaamisen rinnalle on lähes yhtä tärkeänä kriteerinä noussut henkilön persoonallisuus. Hyvänkin ammattitaidon osaaja ei selviydy työelämässä, jos hän ei tule toimeen työympäristönsä kanssa. (Koivisto 2004, 41.)

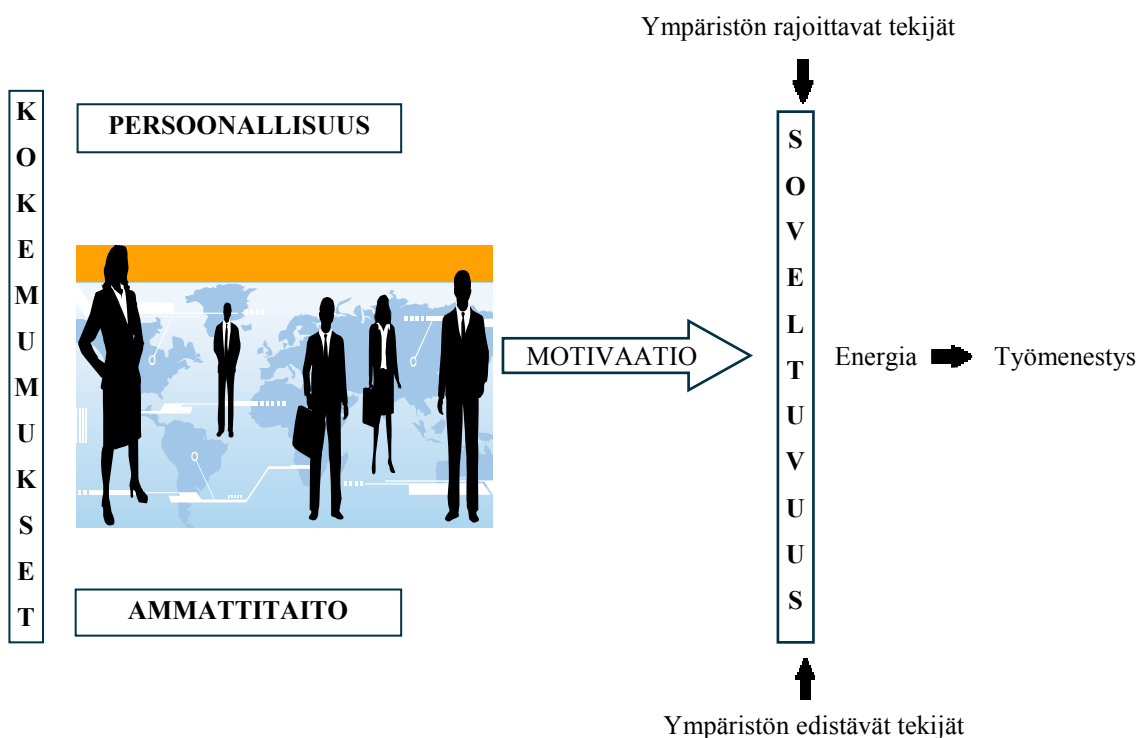
Hakijan ammattitaidon ja persoonallisuuden lisäksi työntekijältä voidaan edellyttää myös tiettyjä henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten

- esiintymistaito
- kielitaito
- joustavuus
- kirjallinen ilmaisutaito
- päätöksentekokyky
- paineen ja epävarmuuden sieto
- pitkäjänteisyys
- ulospäin suuntautuneisuus
- taito löytää oikea tieto
- visiointikyky

- ryhmätyöskentelytaidot
- aloitteellisuus. (Kauhanen 2003, 71–72.)

Markkanen (2004, 17) on kirjassaan hyvin kiteyttänyt persoonallisuuden merkityksen yhteen lauseeseen, ”jos henkilö on taipuvainen omalla käyttäytymisellään tulehduttaman koko työyhteisön, tällöin ei huippuunsa viety ammattitaitokaan auta”. Tällä lausahduksella halutaan korostaa juuri sitä, että kokemuksen ja ammattitaidon lisäksi paljon työhön sopivuuteen vaikuttaa hakijan persoonallisuus. Kuvion 7 avulla on haluttu tuoda esille juuri sitä, että persoonallisuus on yksi tekijä joka vaikuttaa henkilön sopivuuteen. Kaikkien kolmen, ammattitaidon, kokemusten ja persoonallisuuden on kuljettava käsi kädessä, jotta henkilö pystyy toimimaan työyhteisössä. Kun kaikilla työntekijöillä soveltuvuus on hyvä, muodostuu myös toimiva työyhteisö, jossa kaikki työntekijät ovat motivoituneita. Tällöin koko työyhteisö on menestyvä toiminnallisesti. (Kauhanen 2003, 71–71; Markkanen 2004, 17; Nieminen 2006, 37.)

YMPÄRISTÖN YHTEYS TYÖTEHOON



Kuvio 7. Ympäristön yhteys työtehoon (Markkanen 1999, 24)

Empowerissa rekrytoija pohtii aina jokaista hakua varten juuri siihen työtehtävään sopivan vaatimustason. Empowerin tietoliikennepuolella on jonkinlainen suuntaa antava ohjeistus, jossa aluepäällikön tulee esitellä ja ehdottaa käynnistettävää hakua kenttäpäällikölle. Tässä samassa tilanteessa aluepäälliköllä tulee ilmoittaa haettavan tehtävän profiili. Sitä voidaan vielä yhdessä pohtia kenttäpäällikön kanssa ja täsmentää sitä tarvittaessa.

5.4.2 Työpaikkailmoitus

Kun työpaikkailmoitusta lähdetään laatimaan, ovat vaatimuserusteet jo määritelty. Vaikka ne olisivat selkeästi yrityksen tiedossa, vaatimuserusteet ja tehtävänkuva tulee määritellä erittäin tarkkaan myös työpaikkailmoituksessa. Kun työpaikkailmoituksen tehtäväkuva on tarkoin määritelty, vältetään turhilta ja sopimattomilta hakemuksilta, ja oikeat osaajat saadaan liikkeelle. Näin prosessista saadaan nopeampi ja vaivattomampi. (Koivisto 2004, 41.)

Kun työpaikkailmoitusta laaditaan, tulee myös muistaa, että mitään ylimääräistä ei ilmoituksessa työtehtävän kohdalla saa olla. Joskus tulee tilanteita, jossa todellinen työnkuva ei vastaa ilmoitettua. Työpaikkailmoituksessa yritys ei saa syyllistyä liioitteluun tai työtehtävän kaunisteluun. Hakijalle ei saa luvata turhia. Työpaikkailmoituksessa kuvatun työnkuvan tulee olla se mitä hakija todella tulee tekemään. On esimerkiksi tilanteita, joissa on haettu assistenttia mielenkiintoisin johdtoa avustaviin työtehtäviin. Vaatimustasokin voi ilmoituksessa olla korkea. Kun työhön hakee korkeasti koulutettu, useita kieliä osaava hakija, voi hänelle todellinen työkuva ollakin yllätys. Johdon assistenttina toimitkin koko talon sihteerinä ja työtehtäviin kuuluu mm. kahvinkeitto, ja kansainvälisiä taitojakaan ei todellisuudessa tarvita. Tällöin todellinen työnkuva ei vastaa luvattua. Viimeistään haastattelutilanteissa työnkuva tulee käydä läpi tarkkaan hakijan kanssa, jotta hän tietää todella mitä työnkuva tulee olemaan. (Markkanen 1999, 52–53.)

Usein tuntuu, että työpaikkailmoituksen arvoa yhtiön imagon kannalta ei tunneta. ”Palvelukseen halutaan” -ilmoitukset ovat rekrytoinnin ohella tehokas tapa rakentaa yrityskuvaa. Suunnitteluun tulee käyttää ajatusta ja aikaa. Paikanhakijoiden

lisäksi ilmoituksia seuraavat oma henkilöstö, asiakkaat, kilpailijat, omistajat ja muut sidosryhmät. Visuaalisen ilmeen lisäksi ilmoituksen kaksi tärkeää elementtiä ovat toiminnan tiivis ja informatiivinen yleiskuvaus, jossa kerrotaan esimerkiksi toiminnasta, asiakkaista, meneillään olevista projekteista ja liikevaihdon kehityksestä sekä tulevaisuuden suuntaviivoista. Tämän lisäksi on huomioitava tehtävän vaatimusten riittävän tarkka kuvaus, josta paikanhakija voi nopealla lukemisella päätellä, onko hänellä tehtävään vaadittavaa osaamista. Ilmoitusten sisältö laaditaan liiketoiminta-alueilla tai tulosityksiköissä. (Empower brändikäsikirja 2009, 19)

Empower on vuoden 2009 alussa siirtynyt uudistettuun ulkoasuun, ja nyt onkin tärkeää, että uusi ilme näkyy myös rekrytoinnissa. Empowerilla on nyt yhdenmukainen malli siitä millainen työpaikkailmoituksen tulee ulkoisesti ja muodollisesti olla. Empowerilla on kaksi erilaista mallia työpaikkailmoituksista joita käytetään. (Kuvio 8)



Haemme Sähköverkot-toimialalle

PÄÄSUUNNITTELIJAA

vastaamaan sähkösuunnittelusta projekteissamme

Edellytämme

- insinööriä koulutusta
- kokemusta sähköasemien ja/tai -verkkojen suunnittelutehtävistä
- projektiosaamista
- hyviä neuvottelu- ja yhteistyötaitoja

Arvostamme

- joustavuutta ja oma-aloitteisuutta
- englannin kielen taitoa
- tietojärjestelmäosaamista (Office, MicroStation, AutoCAD)

Tarjoamme Sinulle suuren palveluyrityksen kokemuksen, mahdollisuuden kehittyä ammattitaitoisessa ympäristössä sekä haasteellisia tehtäviä.

Lisätietoja tehtävästä antaa Ari Posti 044-425 2101 tai ari.posti@empower.fi.

Vapaaehtoiset hakemukset 24.4.2009 mennessä sähköpostilla rekrytointi@empower.fi ja viestin otsikoksi haettava tehtävä.

www.empower.fi

Empower on monikansallinen palveluyritys, joka toimittaa rakentamis-, ylläpito- ja asiantuntija-palveluita energia-, tietoliikenne- ja teollisuusaloilla. Empower-konsernin johtajien ja pääomasijoittajien AAC Capital Partners, Ho King BV:n omistamalla Empowerilla on toimintaa kymmenellä paikkakunnalla Suomessa, Ruotsissa, Virossa, Latviassa ja Lietuvasa. Liikevaihto on >67 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä lähes 3000. www.empower.fi

EMPOWER 



Haemme Televerkot-toimialalle

tietoliikenne- ja verkostoasentajaa

Ylivieskan toimipisteeseen

Edellytämme ilmiä wismodipis nummodo lortincidunt ad doluptat. Ut ver iustrud tat aliquam, vendiam vent aliquatuer sendrem veliquat, quis! utpat. Ut lam, sequam iure mod dionulput ullut dolore minih et wis nulpate velit nostrud minis digna.

Tarjoamme ilis dolobore del ex eum vel dolore dipsum zzriusci ex ea faccummy nummodiat. Iduis adit illandigna facil irit autem zzril ex eui erillan elissect ex ero enisit acilit lore feugue vulla faccumy odolobore con velit lut velesed eu faccumyandre elis ationsecte tatummo diam-conum.

Lisätietoja voit kysellä Erkki Esimerkiltä p. 050 1010 1010 tai Esko Erisnimeltä p. 040 1010 1010. Käy joka tapauksessa haistelemassa tunnelmia osoitteessa: www.empower.fi

Empower on erikoistunut sähkö- ja televerkon suunnitteluun, rakentamiseen, käyttöön ja kunnossapitoon sekä valmalaitosten ja teollisuuden asennus-, kunnossapito- ja asiantuntijapalveluihin. Energiatiedon hallinnan palvelut kattavat energia-alan tietojärjestelmät ja niihin liittyvät tietojenkäsittelypalvelut.

EMPOWER 

Kuvio 8. Työpaikkailmoitusmallit. (Empower brändikäsikirja 2009)

Ilmoituksissa pyritään käyttämään aina kuvaa, koska varsinkin painetussa mediasa kuvallinen työpaikkailmoitus herättää aina paremmin hakijan mielenkiinnon. Kuvat liittyvät joko Empowerin toimialaan tai sitten niissä käytetään hyväksi muunnoksia Empowerin mainoslauseesta ”Kestävää ketteryyttä”. Ensimmäisellä otsikkorivillä kerrotaan mille toimialalle Empowerissa haku sijoittuu. Seuraavassa otsikossa ilmoitetaan, mikä tehtävänimike on kyseessä ja mille paikkakunnalle työtä haetaan. Varsinaisen haun sisältö muotoutuu niin, että ensimmäisenä kerrotaan mitä hakijalta edellytetään, toisena kerrotaan mitä Empower hakijalle tarjoaa ja kolmantena kerrotaan keneltä tehtävästä saa lisätietoja. Lisätiedoissa kerrotaan myös, milloin kyseinen haku päättyy ja mihin osoitteeseen hakemus tulee jättää.

Kuten jo aiemmin mainitsin, Empower on monelle ihmiselle täysin tuntematon yritys. Nyt yrityksestä pyritään antamaan jo jonkinlainen informaatio työpaikkailmoituksessa. Vaikka lukija ei hakisikaan kyseistä avoimna olevaa paikkaa, saa hän kuitenkin jonkinlaisen käsityksen yrityksestä. Vaikka malli-ilmoitukset näyttävät siltä että ne on tehty sanomalehti-ilmoittelua varten, kyseisiä ilmoituksia käytetään myös sähköisessä ilmoittelussa. Yrityksen omilla internetsivuilla käytetään samaa ilmoitus pohjaa sekä esim. Monster.fi sivustolla. Työ- ja elinkeinotoimiston sivuilla tyyli on erilainen. Siellä kuvia ei käytetä, ja jokainen hakemus muotoutuu valmiin pohjan vuoksi samanlaiseksi muiden kanssa.

5.4.3 Hakukanavat

Rekrytointiprosessissa voidaan käyttää useita eri hankintakanavia. Kanavien valintaan vaikuttavat keskeisesti organisaation imago, toimiala ja sijainti. Myös organisaation oma osaaminen asiassa, avoimen toimen luonne ja käytettävissä oleva aika ja raha voivat vaikuttaa hankintakanavan valintaan. (Kauhanen 2003. 72.)

Henkilöstön hankintakanavia voivat olla mm.

- työvoimatoimistot
- lehti-ilmoittelu
- rekrytointimessut
- radio

- televisio
- yrityksen internetsivut
- kilpailijat
- asiakkaat
- erilaiset rekryointipalvelut
- oppilaitokset ja niiden ilmoitustaulut
- työvoimanvuokrausyritykset
- ammatillisten järjestöjen jäsenluettelot
- suoramaku
- oma henkilöstö (Kauhanen 2003. 73.)

Sähköiset hakukanavat ovat yleistyneet koko ajan hurjaa vauhtia. Tähän on monia eri syitä. Suurimpana syynä on sähköisten medioiden helppous ja nopeus. Rekrytoivan yrityksen on helppo tehdä sähköisiä hakuja eri työnhakusivustojen kautta ja käyttää apunaan sähköisiä CV-tietokantoja. Sähköiset mediat ovat yritykselle myös taloudellisesti kannattavampia kuin lehti-ilmoittelu. Yritykset eivät kuitenkaan ole luopuneet täysin lehti-ilmoittelusta. Sanomalehdessä julkaistu ilmoitus toistetaan usein myös sähköisissä medioissa. Tällöin hakuprosessista saadaan kattavampi, ja yhä useampi työnhakija tavoitetaan. (Markkanen 1999, 61.)

Kun puhutaan sähköisistä medioista, lukijalle ensimmäisenä tulee mieleen Uratie, Monster.fi, Steapstones.fi ja Mol.fi. Työ- ja elinkeinotoimiston Mol.fi sivuilla työpaikoista ilmoittaminen on yritykselle maksutonta. Tällä hetkellä se on kattavin media missä työnantaja ja työnhakijat voivat hakea työtä ja ilmoittaa avoimista työpaikoista. (Työ- ja elinkeinotoimisto.)

Koskaan ei varmasti tule tilannetta jossa sähköiset mediat täysin syrjäyttäisivät printtimedian. Kumpaakin mediaa voidaan yhdessä käyttää apuna tehokkaassa rekryointiprosessissa. Tärkeintä kuitenkin on, että työnantaja ja -hakija kohtaavat. Oman työni kautta olen huomannut, että sanomalehdissä julkaistut ilmoitukset ovat omanlaisensa merkki yrityksen menestyksestä ja varallisuudesta. Kun yritys julkaisee ilmoituksen Helsingin Sanomien rekryointipalstalla, sen tarkoitus on toimia myös brändin nostattajana. Sanomalehti-ilmoittelu on sähköisiin medioihin verrattuna hintavaa. Helsingin Sanomat on kuitenkin pitänyt pintansa tärkeänä

rekrytointikanavana. Se tarjoaa nykyisin myös mahdollisuuden, että maksaessaan lehti-ilmoituksesta yritys saa ilmaiseksi hakemuksen myös sähköisessä muodossa Oikotien verkkosivuille. (Koivisto 2004, 91; Markkanen 1999, 61.)

Organisaation on syytä miettiä, minkälaista tietoa se haluaa antaa potentiaalisille työnhakijoille. Tämän sanoman muotoilemiseen vaikuttavat yleensä organisaation ulkoisen viestinnän linja ja taloudelliset resurssit. Työpaikkailmoittelu on tärkeä osa organisaation yrityskuvaviestintää. Kun mietitään käytettäviä hakukanavia, pitää pohtia vastauksia kysymyksiin, keitä henkilöitä halutaan tavoittaa ja mikä on paras väline näiden henkilöiden tavoittamiseen. (Kauhanen 2003, 76.)

Perinteisemmät keinot ovat myös hyviä informaatiokanavia. Vanha kunnon puskaradio ei ole edelleenkään menettänyt merkitystään. Totta kai hakemus on näkyvissä muuallakin, mutta yrityksen omat työntekijät ovat myös hyvä rekrytointikanava, jota ei tulisi koskaan unohtaa. Puskaradion merkitys usein huomataan vasta silloin, kun omia työntekijöitä siirtyy kilpailijan palvelukseen. Puskaradion kautta voidaan pyrkiä aina kalastelemaan kilpailijoiden työntekijöitä, kertomalla paremmista työpaikkamahdollisuuksista ja eduista. Tämä on työntekijöiden ylläpitämää pientä head huntingia.

Empowerilla avoimista työpaikoista ilmoitetaan lehti-ilmoituksin sekä sähköisissä kanavissa. Ilmoitus julkaistaan Talentumin Uratiessä sekä Helsingin Sanomien rekrytointipalstalla. Myös alueellisia paikallissanomalehtiä käytetään, kun haku suuntautuu muualle kuin pääkaupunkiseudulle. Kun Empower käyttää näitä sanomalehtiä saa se hakemuksensa myös Oikotielle ja Uratien internetsivuille. Nämä kanavat eivät ole edullisia. Yksi ilmoitus maksaa kyseisissä medioissa Empowerille noin 800 euroa. Uratie, Monster.fi ja Oikotie.fi ovat kaikki samaa hintaluokkaa.

Suosituimmat kanavat ovat kuitenkin Työ- ja elinkeinotoimiston sivut, sekä yrityksen omat rekrytointisivut. Nämä ovat kanavia, jotka ovat taloudellisesti edullisia, ja niiden kautta tavoitettavuus on hyvä. Yrityksen omilla rekrytointisivuilla on esitelty jokainen avoinna oleva työtehtävä. Tämän lisäksi sivuilla kävijä voi jättää

halutessaan myös avoimen hakemuksen. Hakemus kirjataan Empowerin sisäiseen järjestelmään, jossa sen on luettavissa seuraavia rekrytointitilanteita varten.

Empowerin yksi rekrytointikanava on tietysti henkilöstöpalvelun kautta käynnissä olevat rekrytoinnit. Henkilöstöpalvelut käyttävät lähestulkoon samoja kanavia kuin Empower, mutta hakemukset vastaanotetaan muualla ja työpaikkailmoituksissa näkyvä yritys on henkilöstöpalvelu itse. Joissakin tilanteissa tämä on ollut harhaan johtava. Monet luulevat, että henkilöstöpalvelu hakee vain vuokratyövoimaa Empowerille eikä vakinaisiin työsuhteisiin. Lisäksi monet luulevat henkilöstöpalvelua työnantajaksi. Tämä on myös asia, joka tulee selkeästi ilmoittaa työpaikkailmoituksessa.

Myös Empowerilla on huomattu nuorten osaajien merkitys. Yhä enemmän pitäisi huomioida juuri vastavalmistuneet tai valmistuvassa olevat opiskelijat, jotka tuovat tullessaan uutta kehitystä ja ideoita. Avoimia työpaikkoja voidaan markkinoida myös eri alueiden ammattioppilaitoksissa ja ammattikorkeakouluissa. Tämä hakukanava on maksuton, ja yhteistyö oppilaitosten kanssa on nopeaa ja vaivatonta. Erityisesti sähköverkkopuolella kilpailu vastavalmistuneista on kovaa, ja monet opiskelijat on onnistuttu rekrytoimaan jo koulunpenkiltä. Tämä on asia johon Empowerilla tulisi yhä enemmän panostaa, ja tuoda itseään esille vielä koulussa olijolle. Tätä kautta voidaan saada kesätyöntekijöitä, jotka valmistuttuaan on helppompaa rekrytoida Empowerille, kun kokemusta yrityksestä hakijalla jo on.

5.5 Toteutus ja valintatilanne

Hakukanavien valinnan jälkeen työpaikkailmoitus julkaistaan näissä kanavissa. Ilmoittelun hoitaa usein yrityksen rekrytoinnista vastaavat henkilöt. Ilmoituksissa on aina ilmoitettu mihin osoitteeseen hakemus tulee lähettää. Yleistä on, että yrityksillä on omat rekrytointiosoitteensa, jottei jonkun tietyn henkilön sähkösoitetta käytetä hakemusten vastaanottamiseen. (Markkanen 1999, 79.)

Hyviin tapoihin kuuluu, että kun työnantaja on vastaanottanut hakemuksen, hakijalle lähetetään vastaanottokuittaus. Vastaanottokuittauksesta hakija tietää, että ha-

kemus on mennyt perille onnistuneesti, ja se tullaan huomioimaan hakemuksia käsiteltäessä. Rekrytointiprosessiin osallistuvien on hyvä kasata saapuvista hakemuksista jonkinlaista yhteenvetotaulukkoa, jossa jokaisesta hakijasta on tiivistelmä. Yhteenvedosta selviää hakijan nimi, ikä, asuinpaikka, hakijan koulutus, nykyinen työtehtävä ja työnantaja, edelliset työpaikat, kielitaito, palkkatoive ja muut huomion arvoiset asiat sekä hakijan yhteystiedot myöhempiä yhteydenottoja varten. Itse hakemukset tallennetaan vielä järjestelmään, josta ne ovat rekrytoijien luettavissa. Yhteenvetotaulukon teko aloitetaan jo heti ensimmäisen hakemuksen tultua, sillä jos taulukkoa tehdään vasta haun päätyttyä, se voi viivästyttää koko prosessia. Myös henkilöstöpalveluiden toimintaperiaate on sama. Siellä rekrytoinnista vastaava kasaa yhteenvetotaulukon, joka voidaan esitellä prosessin aikana yrityksen edustajille. (Markkanen 1999, 79; SaimaPeople.)

Kun kaikki hakemukset on vastaanotettu, alkaa karsinnan ensimmäinen vaihe. Tämä on myös prosessin raain vaihe. Tällöin hakemukset jaetaan kirjaimellisesti kahteen osaan, jatkajiin ja putoajiin. Valintakriteereinä tässä voidaan käyttää aiemmin asetettua vaatimustasoa ja tehtävänkuvaa. Ne jäävät, joiden koulutus ja kokemukset vastaavat haettua. Tämä on linja, jonka pitää säilyä koko prosessin ajan. Rekrytoijan tulee erottaa potentiaaliset henkilöt vähemmän potentiaalisista ja täysin sopimattomista hakijoista. Rekrytoijan tulee tunnistaa kokemattomat, ne jotka hakevat vain kokeillakseen kepillä jäätä, ja ne jotka eivät sovellu muuten tehtävään. Usein pyritään siihen, että ensimmäisen karsinnan jälkeen potentiaalisia hakijoita on 6-10, tietysti haetusta työtehtävästä riippuen. Usein valintaa tehdessä intuitio on tärkeä työväline. Ensimmäisenä hakemuksista saatu vaikutelma on jo hyvinkin suuntaa-antava, vaikka hakuprosessi on vielä aivan alkutekijöisään. Hakijan persoonaan ei kannata kuitenkaan alkaa etsimään vielä tässä vaiheessa, sillä todellinen kuva syntyy vasta haastattelutilanteessa. (Markkanen 1999, 94–99.)

Empowerilla rekrytoinnista vastaavat assistentit ilmoittavat avoimena olevat haut sovituille kanaville. Empowerilla muutama assistentti huolehtii hakemusten vastaanotosta ja niiden käsittelystä. Kaikille hakeneille pyritään lähettämään vastaanottokuittaus hakemuksen saapuessa. Joissakin tilanteissa, kuten kesätyöhakemusten osalta, vastaanottokuittauksen lähettäminen on aikaa vievää, hakemusten suu-

resta määrästä johtuen. Olen itse laatinut vastaanottokuittaukset valmiiksi sähköpostini allekirjoituksiin. Vastaanottokuittauksessa ilmoitetaan hakemuksen onnistuneesta vastaanottamisesta tietyn työtehtävän osalta. Sen lisäksi vastauksessa ilmoitetaan haun vastuhenkilö, jolta saa tarvittaessa lisätietoa, sekä haun päättymisajankohta. Tämä valitettavasti joidenkin hakujen kohdalla unohtuu. Se johtuu usein siitä, että hakuja on samanaikaisesti avoinna monia.

Hakemuksista kasataan yhteenvetotaulukko, johon listataan aiemmin mainitut tiedot. Yhteenvetotaulukosta on linkitys jokaisen hakijan kohdalla hänen omaan hakemukseensa. Hakemukset syötetään Empowerin sisäiseen Moss-järjestelmään (Kuvio 9), jossa ne ovat luettavissa haun yhteyshenkilöille ja päätöksentekijälle. Hakemukset on ryhmitelty aina hakujen mukaan. Kun hakemukset on käsitelty ja ensimmäinen karsinta on suoritettu, assistentit kutsuvat valitut henkilöt ensimmäiseen haastatteluun.



The screenshot shows the Empower system interface. At the top, there is a navigation bar with the Empower logo and the text 'MUUTOKSEN MAHDOLLISTAJA – OSAAMISEN YHDISTÄJÄ'. Below this is a menu with options: EMPORIT, SÄHKÖVERKOT, TIETOLIIKENNE, TEOLLISUUS, and TYÖTILAT. The 'TYÖTILAT' option is highlighted. The main content area displays 'Työhakemukset > Sähköverkot avoimna olevat työnhaut' and 'Sähköverkot avoimna olevat työnhaut'. There are several filters: Uusi, Lataa palvelimeen, Toiminnot, and Asetukset. Below these filters is a table with columns: Laji, Nimi, Asiakirjalaji, Avainsanat, Projekti, Asiakaskonserni, and Asiakasyritys. The table lists three items: Pääsuunnittelija, Suunnitteluinsinööri, and Työnjohtaja_Siilinjärvi.

Laji	Nimi	Asiakirjalaji	Avainsanat	Projekti	Asiakaskonserni	Asiakasyritys
	Pääsuunnittelija					
	Suunnitteluinsinööri					
	Työnjohtaja_Siilinjärvi					

Kuvio 9. Empowerin sisäinen järjestelmä Moss, työtilana työhakemukset.

5.6 Valintamenetelmät

Kun ensimmäinen karsinta on tehty, ja potentiaaliset hakijat on löydetty, alkaa varsinainen valintatilanne. Haastattelun lisäksi rekrytoijalla on käytössään monia erilaisia apukeinoja eli soveltuvuustestejä.

5.6.1 Haastattelu

Varmasti kaikille tutuin valintamenetelmä on haastattelu. Jokainen on varmasti ollut elämänsä aikana jonkinlaisessa työhaastattelussa. Työsuhdetta harvoin solmitaan ilman mitään haastattelua. Haastattelusta voidaan sanoa, että se on ylivoimaisesti parhain ja käytetyin valintamenetelmä rekrytointiprosessissa. Haastattelussa tilanne kääntyy joko hakijan hyödyksi tai haitaksi. Haastattelutilanteissa toisena tutkimustapana toimii havainnointi. Havainnointia voidaan parantaa vielä niin, että haastattelutilanteessa on paikalla enemmän kuin yksi haastattelija. (Koivisto 2004, 57; Markkanen 1999, 119; Nieminen 2006, 37–38.)

Haastattelu on kahden ihmisen välinen vuorovaikutustilanne. Siinä on tarkoituksena selvittää hakijan soveltuvuutta tehtävään, mutta samalla tuoda hakijalle esille tietoa avoinna olevasta työtehtävästä ja koko organisaatiosta. Haastattelu on myös tilanne missä persoonalliset ominaisuudet tulevat esille. Haastattelutilanteen alussa kannattaa jutella yleisiä asioita, jotta haastateltava rentoutuu ja tuntee olonsa mukavaksi. Haastattelutilanne pitää kaikille haastateltaville olla luonteeltaan samankaltainen, jotta haastatteluissa saadut tiedot pysyvät vertailukelpoisina. Haastattelu voi olla tyyliltään vapaamuotoinen tai strukturoitu. Strukturoidussa haastattelussa kaikkia haastateltavia haastatellaan valmiiksi muotoillun kysymysrungon avulla. Haastatteluissa perehdytään henkilön koulutukseen ja aiempaan työkokemukseen. Näiden lisäksi tarkistellaan henkilön persoonaa, ja hänelle esitetään toiveita työtehtävän osalta. Haastattelutilanteissa usein käydään läpi myös hakijan kaikki työ- ja koulutodistukset. Haastatteluihin kannattaa varata hyvin aikaa ja rauhallinen haastatteluympäristö. (Kauhanen 2003, 78–79; Markkanen 1999, 119–143)

Haastatteluja voi rekryointiprosessin aikana olla useita. Usein yhden haastattelun perusteella työntekijä ei voi tehdä vielä lopullista päätöstä. Ensimmäisessä haastattelussa käydään läpi pääasiallisesti hakijan soveltuvuutta työtehtävään, hänen kokemustaan ja koulutusta. Kun ensimmäinen haastattelukierros on käyty, toisessa vaiheessa mukana ovat ne, jotka vastaavat parhaiten kriteereitä. Tässä tilanteessa haastateltavia on 2-5. Toisessa haastattelussa käydään tarkemmin läpi haastateltavan motivaatiota ja kiinnostusta työtehtävään ja avataan työn vaatimuksia enemmän hakijalle. Kolmas haastattelukerta on lopulliseen ratkaisuun tähtäävä haastattelu. Tässä vaiheessa haastateltavia on enää yksi, tai kaksi täysin tasavertaista hakijaa. Tämän haastattelun jälkeen rekryointipäätös pitäisi olla valmis. Kolmannessa haastattelussa tutustutaan tarkemmin työnantajayritykseen, ja käydään vielä tarkemmin läpi työnhakijan suunnitelmia toteuttaa avoinna olevaa työtehtävää. (Kauhanen 2003, 78–79; Nieminen 2006, 37–38.)

5.6.2 Soveltuvuustestit

Soveltuvuustestien tarkoitus on toimia rekrytoijan apuna rekryointiprosessissa. Pelkästään niiden perusteella ei tehdä päätöstä, mutta ne antavat tukea oikean valinnan tekemiseen. Rekrytoinnin peruserä on, että päätöksentekomenetelmiä on vähintään kaksi ja toinen niistä on haastattelu. Testeistä saadut tulokset tulisi käydä läpi vielä haastattelutilanteessa, jossa vastauksia voidaan lähteä tarkemmin avaamaan. Testit eivät nosta ketään hakijaa paremmaksi, mutta testit saattavat pudottaa muutaman hakijan jatkoon menijöistä. Suomalaisia on kritisoitu juuri testien liiallisesta käyttämisestä ja pelkästään niiden antamien tulosten käyttämistä valintapäätöksessä. Aina pitää muistaa, että tärkeintä testien tulkinta. Testien tulee toimia haastattelun ja havainnoinnin apuvälineinä. Hakijaa voi testata monien eri testien avulla. Seuraavaksi käydään läpi yleisimpiä testejä. (Kauhanen 2003, 79; Koivisto 2004, 27; Markkanen 1999, 101–118.)

Psykologiset soveltuvuustestit testaavat hakijan sosiaalisia taitoja ja henkistä sopeutuvuutta työtehtävään. Testit mittaavat myös hakijan motivaatiota ja kykyä selviytyä. Psykologiset testit suorittaa yrityksen tilauksesta testaukseen erikoistunut yritys tai psykologi. Psykologiset testit vievät hakijan ajasta lähes koko päivän. Mitä

pidempikestoinen testi, sitä syvempiä vastauksia niiden avulla saavutetaan. Kun erilaisista testeistä puhutaan, monella mieleen tulee ensimmäisenä erilaiset älykkyystestit. Varsinaiset älykkyystestit ovat kuitenkin työelämässä harvinaisia. Erilaiset ongelmanratkaisutestit testaavat osittain henkilön älykkyyttä. Niiden tarkoituksena on kuitenkin testata enemmän hakijan erilaisia kykyalueita, kuin pelkkää älykkyyttä. Soveltuvuustestien avulla pystytään vertaamaan myös henkilön koulutusta, ja tarkistelemaan onko henkilö akateemisen tason ylä- vai alapuolella. Soveltuvuustestejä käytetään usein esimiestason ja avainhenkilöiden rekrytoinneissa apuvälineinä ratkaisua tehdessä. (Kauhanen 2003, 79–80; Koivisto 2004, 105–106.)

Hakijan persoonallisuutta voidaan testata myös grafologisesti. Grafologisella testauksella tarkoitetaan testiä, jossa henkilön persoonallisuuden eri osatekijöitä selvitetään henkilön käsialan perusteella. Tämä on testi mitä Suomessa hyvin harvoin käytetään. Se on kuitenkin varsin suosittu Keski-Euroopassa. Keski-Euroopassa grafologinen testaus on yhtä suosittua kuin, psykologiset testit Suomessa. Tämä ero kertoo juuri sen, että valintamenetelmät ja koko valintaprosessi ovat hyvin kulttuurisidonnaisia. (Kauhanen 2003, 80; Markkanen 1999, 108.)

Soveltuvuustesteillä voidaan mitata myös henkilön kielitaitoa, tällöin kuullaan puhuttavan erilaisista kielitaitotesteistä. Näissä testeissä testataan usein monen kielen hallitsemista. Kielitestejä voidaan tehdä joko suullisesti tai kirjallisesti. Kirjallisissa testeissä on kyse erilaisista lomake- ja mikropohjaisista testeistä. Näissä testeissä hakijaa testataan erilaisten kysymys- ja tehtäväsarjojen avulla, joiden tulokset voidaan osoittaa mitta-asteikolla. Kielitaitotesti voidaan suorittaa myös suullisesti. Jokin rekrytoijan pitämistä haastattelukerroista voidaan pitää täysin vieraskielisenä, tällöin kuitenkin mittaustapaa ei voida pitää täysin luotettavana. Kielitaitotestien käyttö yleistyy työelämässä koko ajan. Yritysten toimintasektori ei rajoitu enää oman maan rajojen sisäpuolelle, vaan yhteistyötä tehdään myös kansainvälisillä markkinoilla. Tällöin on tärkeää, että hakijan kielitaito on riittävä tehtävässä toimimiseen. (Kauhanen 2003, 81.)

Hakijan ammattitaitoa voidaan testata erilaisten työsimulaatioiden avulla. Hakija suorittaa jonkin työnäytteen, jossa hän voi näyttää omaa osaamistaan. Hakijalle

voidaan antaa esimerkiksi tehtävä, joka hänen tulee suorittaa tietokoneella. Teollisuuspuolella työnäytteenä voidaan käyttää esimerkiksi hitsausta. Työsimulaatioita arvioivat usein psykologi ja yrityksen omat edustajat, jotka seuraavat hakijaa koko työsuorituksen ajan. Työsimulaation avulla nähdään miten hakija tarttuu toimeen saadessaan uuden työtehtävän, ja miten hän jatkaa siitä eteenpäin. Suomessa työsimulaatioiden käytön suosio rekrytointiprosesseissa on kasvanut. Tämä on testaamismuotona kallein vaihtoehto, mutta työsimulaation antamat ennusteet ovat hyviä. (Kauhanen 2003, 82.)

Ammattitaidon lisäksi, ennen lopullista valintaa, hakijalle voidaan tehdä terveystarkastus. Terveystarkastuksessa lääkärin tulee tietää haettava työtehtävä, jotta hän voi arvioida hakijan sopivuutta. Jos hakija tulee toimimaan esim. ulkomaan komennuksella, terveystarkastuksen järjestäminen on yleinen toimenpide. Huumausaineidenkäytön testaus työnhakutilanteissa on yleistynyt, ja joihinkin työtehtäviin testaukset ovat pakollisia. (Kauhanen 2003, 82.)

Empowerilla hakijalle kertyy haastatteluja rekrytointiprosessin aikana yhdestä kolmeen kappaletta. Ensimmäisellä haastattelukierroksella esitellään yritystä yleisellä tasolla, ja käydään lävitse hakijan koulutusta ja työkokemusta. Tässä tilaisuudessa haastattelijoina on usein paikalla vain yksi. Ensimmäisen haastattelun kesto on usein noin puolitoista tuntia. Tällä haastattelukerralla haastattelu on usein vapaamuotoinen, ja haastattelijat ei käytä valmiita kysymysrunkoja. Joissakin hakuprosesseissa rekrytoija tekee päätöksen jo ensimmäisen haastattelun perusteella. Tätä tapahtuu silloin, kun kysymyksessä ei ole esimieshaku ja samasta työtehtävästä on avoinna monta avointa paikkaa.

Jos haastattelukertoja on enemmän kuin yksi, toinen haastattelukerta pitää sisällään soveltuvuustestit. Empowerilla soveltuvuustesteinä käytetään erilaisia psykologiasia testejä sekä kielitaitotestejä. Kielitaitotestit voivat sijoittua myös kolmannen haastatteluvaiheeseen, tällöin testit ovat useimmiten suullisia. Lähes koko haastattelu voidaan käydä esimerkiksi vieraalla kielellä. Soveltuvuustestit vievät hakijalta lähes koko päivän. Soveltuvuustestit tekee ulkopuolinen yritys. Edellä mainittujen lisäksi Empower käyttää apuna Thomas analyysiä. Thomas analyysi koostuu kolmesta eri analyysistä, henkilökohtaisesta profiili- ja työanalyysistä se-

kä ryhmä profiilianalyysistä. Työnhakutilanteessa hakijoita testataan erityisesti kahden ensimmäisen analyysin avulla. Henkilökohtaisen profiilianalyysin avulla saadaan esille henkilön tärkeimmät persoonallisuuden piirteet, ja mitä henkilön resursseja voidaan hyödyntää tehokkaasti työyhteisössä. Työanalyysin avulla testataan hakijan toimintakykyä ja käyttäytymistä työtehtävässä. (Pondima Oy.).

Kun soveltuvuustestit on käyty ja toinen karsinta suoritettu, jatkoon päässeitä on yksi tai kaksi. Jos jatkossa on kaksi hakijaa, kolmannen haastattelukerran tarkoitus on tehdä lopullinen valinta näiden kahden välillä. Tällöin käytössä voi olla tarkka kysymysrunko, muodostuen erilaisista täsmentävistä kysymyksistä. Tämän avulla pyritään tekemään jonkinlaista eroa hakijoiden välille. Jos haastateltavia on yksi, kolmas haastattelukerta käytetään työtehtävän räätälöimiseen ja syvällisempään yritykseen tutustumiseen. Kolmannen vaiheen kesto riippuu paljon työtehtävästä, mutta usein kolmanteen haastatteluun varataan aikaa enemmän kuin ensimmäiseen.

5.7 Rekrytointiprosessin loppuun vieminen

Rekrytointiprosessin viimeisenä vaiheena on valintapäätöksen teko ja kaikkien hakijoiden huomioiminen. Valintapäätöstä tehdessä tulee pyrkiä hyvään järjestelmällisyyteen, jotta jäljellä olevia hakijoita voidaan arvioida vaatimustekijöihin nähden. Valintapäätöstä kannattaa miettiä, ja hätiköityjä päätöksiä ei kannata tehdä. Hyvänä iskulauseena valintapäätöstä tehdessä on, että ”tarvittaessa nukutaan yön yli ennen valintaa”. Yleistä on, että lopullisen rekrytointipäätöksen tekee hakijan tuleva esimies, mutta hänellä tulee olla oman esimiehensä hyväksyntä takanaan. Päätökseen voivat osallistua myös ulkopuoliset henkilöt. Nämä henkilöt ovat osallistuneet soveltuvuustesteihin ja tarkkailleet hakijoita tätä kautta. Tilanteissa joissa valitaan henkilöä työskentelemään tiimimäisessä ympäristössä, valintaan voi vaikuttaa kaikki tiimissä työskentelevät. (Kauhanen 2003, 83; Koivisto 2004, 53, 129.)

Kun lopullinen valintapäätös on tehty, tulee siitä ilmoittaa valitulle mahdollisimman nopeasti. Tämän ilmoittamisen hoitaa hakijan tuleva esimies. Nimityksestä

tulee ilmoittaa myös yrityksen sisällä tiedotusperiaatteiden mukaisesti. Hyviin tapoihin myös kuuluu, että toisista hakijoita ei anneta minkäänlaisia tietoja yrityksen sisällä. Koskaan rekrytointiprosessin lopussa ei saa unohtaa muita hakijoita. Hyviin tapoihin kuuluu, että kaikille hakijoille lähetetään haun päättymisen jälkeen kiitoskirje. Kirjeessä kiitetään hakijaa yritystä kohtaan osoitetusta mielenkiinnosta. Sen lisäksi kirjeeseen voidaan liittää tiedotusaineistoa yrityksestä. Niille hakijoille, jotka ovat päässeet ensimmäiselle tai toiselle karsintakerrokselle kiitoskirjettä ei lähetetä, vaan kiittäminen hoidetaan puhelimen välityksellä. Kun rekrytointiprosessi hoidetaan kaikkien hakijoiden osalta loppuun asti, se vahvistaa myös yrityskuvaa. (Kauhanen 2003, 83; Nieminen 2006, 121–125.)

Empowerilla valintapäätökseen vaikuttavat hakijan tuleva esimies, ja hänen esimiehensä. Tietoliikenneverkkopuolella aluepäällikkö tekee alustavan päätöksen, mutta hänen tulee kuitenkin vielä esitellä hakija kenttäpalveluiden johtajalle. Ehdotuksesta selviää valitun hakijan työsuhteen aloitusaika, työsuhteen muoto, palkka ja muut mahdolliset tarvittavat asiat. Lopullisen rekrytointipäätöksen näiden tietojen perusteella tekee kenttäjohtaja.

Empowerilla valintapäätös syntyy kolmannen haastattelun jälkeen hyvin nopeasti. Moni valittu on saanut ilmoituksen valituksi tulemisesta jo seuraavana päivänä viimeisimmästä haastattelusta. Tämä nopeus on saanutkin kiitosta monelta rekrytoidulta. Toimiva informointi on yksi osa onnistunutta rekrytointiprosessia. Kiitoskirjeiden käytön merkitys on Empowerilla ymmärretty vasta vähän aikaa sitten. Edelleen on hakuja, joissa kiitoskirjeitä ei lähetetä. Kiitoskirjeen merkitystä yrityskuvan kannalta ei vielä sisäistetä, ja tämän vuoksi kirje usein prosessin lopussa unohtuu. Tämän opinnäytetyön liitteenä 5 on kiitoskirje, joka on tietoliikenneverkkopuolen kenttäjohtajan laatima. Olen itse ollut toteuttamassa kyseistä aluepäällikön hakua, ja kiitoskirje lähetettiin kaikille ensimmäisessä karsinnassa karsituneille. Mielestäni tämä on pieni ele, mutta sen vaikutukset voivat kuitenkin olla yrityskuvan kannalta hyvinkin suuret.

5.8 Rekrytoinnin onnistumisen seuranta

Vaikka varsinainen rekrytointivaihe on läpikäyty, on tärkeä tarkkailla myös rekrytoinnin onnistumista ja vaikutuksia. Joskus tulee tilanteita, että rekrytoinnin lopputulos ei olekaan onnistunut. Tällöin rekrytointiprosessin jossakin vaiheessa on epäonnistuttu. Yritysjohdon tulee vielä prosessin jälkeen seurata miten uusi työntekijä pärjää tehtävässään. Johto voi tarkistella työntekijän viihtyvyyttä, työtehoa ja yleistä motivaatiota. Työnte hon perusteella nähdään jo paljon, onko työntekijä oikea valinta. Myös yrityksen sisäisiä sosiaalisia suhteita tarkistelemalla saa hyvän kuvan siitä, onko työntekijä persoonallisuudeltaan sopiva työympäristöön. (Markkanen 199, 151–156.)

Empowerissa seuranta vastuu jää prosessin jälkeen valitun esimiehelle. Kun työsuhteet solmitaan, sopimukseen on mahdollista kirjata koeaika. Koeaikana työnantaja voi vielä muuttaa päätöstään. Koeajan jälkeen työ sopimus voidaan irtisanoa ilman irtisanomisaikaa. Koeajan käyttö on yleistynyt erityisesti nuorten työntekijöiden kohdalla. Esimerkiksi kolmen kuukauden koeaikana työnantaja varmasti jo näkee, onko työntekijä soveltuva työtehtävään. Empowerilla pitäisi yhä enemmän panostaa myös uusien työntekijöiden seurantaan. Heidän mielipiteitään pitäisi kuunnella enemmän. Hyvänä tapana voisi olla kysely uusille työntekijöille, jotka ovat tulleet taloon puolen vuoden sisällä. Omassa kyselytutkimuksessani on muutamia kysymyksiä joita heiltä voitaisiin kysyä. Kyselyssä voitaisiin käydä läpi heidän omaa rekrytointiaan, mutta kuitenkin niin että painoarvo kyselyssä on nykyhetkessä. Heiltä voitaisiin kysyä omasta tehtävänkuvastaan ja siitä onko luvattu tehtävänk kuva heidän kohdallaan toteutunut. Näiden vastausten perusteella voidaan kehittää prosessia vielä paremmaksi, ja selvittää uusien työntekijöiden tyytyväisyyttä. Asioiden tutkiminen ja seuranta vaati totta kai resursseja, mutta kuitenkin varsin pienellä panostuksella saadaan paljon kallisarvoista tietoa.

6 KYSELYTUTKIMUS

Usein ajatellaan, että kyselytutkimus on vaan kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, mutta sitä voidaan käyttää myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Niin kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija voi olla etäällä tutkittavasta tai lähellä. Kvalitatiivinen tutkimus ei aina tarkoita läheistä kontaktia tutkittavaan, vaikka usein niin esitetään. (Hirsijärvi ym. 1997, 181.)

Kyselyä pidetään hyvänä tutkimusmenetelmänä, ja sen avulla voidaankin kerätä hyvin laaja tutkimusaineisto. Kyselymenetelmä on tehokas, ja kysely voidaankin osoittaa hyvin monelle. Jos kyselylomake on hyvin suunniteltu, aineiston analyysikin on nopeaa. Kyselyssä voi olla myös haittoja. Aineistoa voidaan pitää pinnallisena, ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Kun kyselyyn vastataan, tutkija ei voi tietää kuinka vakavissaan vastaajat ovat olleet tai kuinka onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat olleet. Hyvän kysymyslomakkeen laatiminen vie myös tutkijalta paljon aikaa, ja se vaatii tietoa ja taitoa kyselyn laatijalta. (Hirsijärvi ym. 1997, 189–191.)

Päädyin tässä tutkimuksessa kyselyyn toisena aineistonhankintamenetelmänä. Usein kun laadullista tutkimusta tehdään, haastattelu on yleisin aineistonhankintamenetelmä. Tässä tilanteessa, kun haastateltavat olisivat olleet ympäri Suomea eri Empowerin toimipisteissä, haastattelut olisi ollut vaikea toteuttaa. Haastattelut olisivat vaatineet monta matkustuspäivää, ja niiden päivien järjestäminen osoittautui mahdottomaksi. Myös aikataulujen sovittaminen oli hyvin hankalaa. Asiaa käytiin läpi, ja lopulta päädyttiin ratkaisuun, että strukturoitu haastattelurunko muutetaan kyselytutkimukseksi. Näin siitä saadaan rekrytoitujen ja rekrytoitavien kannalta vaivattomampi. Haastattelutilanne olisi ollut aineiston saannin kannalta parempi vaihtoehto, mutta tutkimuksen myötä kyselytutkimuskin osoittautui vastausten osalta varsin hyväksi tutkimustavaksi myös kvalitatiivisena.

Huomioin tutkimusmenetelmäni vastaajille lähettämässäni saatekirjeessä (Liite 4). Kerroin, että analysoin vastaukset kvalitatiivisesti, ja pyysin heitä huomioimaan sen vastauksissaan ja vastausaktiivisuudessaan. Monet olivat ottaneet tämän erit-

täin hyvin huomioon, ja kaikki olivat vastanneet avoimiin kysymyksiin hyvin laajasti. Kyselyn olisi voinut tehdä myös kvantitatiivisesti, mutta itselleni kvantitatiivinen tutkimus menetelmä on vieraampi ja mielestäni se ei tarjoa haluamiani vastauksia. Kvantitatiivinen tutkimus tarjoaa tutkimukset liian numeraalisesti, ja vastaukset ovat mielestäni vaikeampi analysoida. Kaavioiden luomisesta ei mielestäni ole apua todellisen ongelman ratkaisemiseen. Laajemmista vastauksista saa enemmän aineistoa irti ja sitä kertyy enemmän, vaikka vastaajia onkin vähemmän kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa.

Kyselylomakkeen suunnittelu on tärkeää, ja olenkin pyrkinyt tarkkaan suunnittelemaan kysytyt kysymykset. Kun tutkimus tehdään kvalitatiivisena, tuloksia ei tarkistella numeraalisesti, vaan niistä pyritään selvittämään ihmisten ajatuksia ja mielipiteitä. Tässä tutkimuksessa kysely lähetettiin kahdelletoista henkilölle. Kuusi heistä on henkilöitä, jotka ovat rekrytoijien asemassa. Muut kuusi ovat taas henkilöitä, jotka ovat rekrytoitu taloon viimeisen vuoden sisällä, varsinaista rekrytointiprosessia apuna käyttäen.

Harkitsin alussa vaihtoehtoa, että lähettäisin kyselyn henkilöille, joita ei ole valittu Empowerin palvelukseen. Heille jotka ovat karsiutuneet ennen haastatteluja tai haastattelujen jälkeen. Pohdin asiaa toisen rekrytoinneista vastaavan kanssa ja totesimme, että kyselyn lähettäminen olisi aiheuttanut turhaa mielipahaa. Tällä hetkellä työmarkkinoilla käydään jatkuvaa kamppailua työpaikoista. Hakijoiden joukko on kasvanut, joukossa on työttömiä, juuri irtisanottuja, niitä jotka ovat lomautettuna, niitä joiden nykyinen työpaikka on epävarmalla pohjalla ja niitä jotka etsivät uusia haasteita. Nämä kaikki yhdessä muodostavat jo varsin ison hakijaryhmän. Avoimiin työtehtäviin lähetettävien hakemusten määrä on vuoden aikana kasvanut lähes kaksinkertaiseksi. Kun olen lähettänyt kiitoskirjeitä hakijoille, osa hakijoista lähestyy yrityksen rekrytointi sähköpostilla, vielä kysyäkseen mihin päätös perustui ja miksi juuri häntä ei valittu. Jos hylkäämispäätöksen jälkeen Empowerilta tulisi vielä kyselytutkimus, se aiheuttaisi varmasti lisää vihaisia yhteydenottoja. Tässä tilanteessa pätee vanha lausahdus ”ei lyödä lyötyä”.

Koska Empowerilla liiketoiminta jakautuu kolmeen osaan; teollisuus, tietoliikenne ja sähköverkot, kysely lähetetään niin, että kaikista liiketoiminnan aloista tulee

ainakin yksi rekrytoijan ja rekrytoidun vastaus. Yksi kyselyyn vastaaja on yrityksen tukipalveluista, eli hallinnon ja talouden puolen henkilö. Kyselyyn vastaajien joukossa on heitä, jotka ovat tulleet yhtiöön rekrytointiprosessin kautta, ja niitä jotka vastaavat rekrytointiprosessin toimivuudesta. Tämän takia teen kaksi erillistä kyselylomaketta, sillä kysytyt kysymykset tulevat olemaan erilaiset niille, jotka itse vastaavat rekrytointiprosessista. Rekrytoitujen kyselypohjan olen jakanut kolmeen eri osaan. Kaikki ovat omia aihekokonaisuuksiaan. Ensimmäisessä osassa täytetään henkilön taustatiedot. Kyselyyn vastaajat voivat lähettää vastukset minulle nimettöminä tai nimellään, jos haluavat. Taustatietoihin kuitenkin merkitään heidän sukupuolensa, toimialansa ja työtehtävänsä. Rekrytoitujen kyselylomakkeen pääaihealueena olivat taustatietojen lisäksi, oma rekrytointi, yrityskuva ja rekrytointiprosessin kehittäminen. Kyselylomake on liitteessä 2.

Rekrytoiduille osoitetussa kyselyssä taustatiedot ovat lähes samat, kun rekrytoiduillakin. (Liite 3) Rekrytoijilta kysytään myös vuoden aikana tapahtuneiden rekrytointien määrää. Rekrytoijien kyselyä ei ole jaoteltu otsikoin. Rekrytoijille suunnatun kyselytutkimuksen kysymysrunko pohjautuu aiemmin kappaleessa 3 esitettyyn kuvioon 4, joka kuvaa Empowerin rekrytointiprosessia nykyhetkellä. (Kuvio 10)



Kuvio 10. Rekrytoijien kyselytutkimuksen runko.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Vaikka kyselyyn vastaajia ei ollut kaiken kaikkiaan kuin yhdeksän, vastausten analysoimiseen meni kuitenkin aikaa, sillä kaikki vastaajat olivat antaneet hyviä ja laajoja vastauksia. Kävin vastaukset aina läpi kysymys kysymykseltä, niin että yhden kysymyksen kohdalla luin samalla kaikki annetut vastukset. Näistä kirjoitin omia muistiinpanojani ylös, jossa etsin vastauksista kehittämissideoita, mielipiteitä ja niitä asioita missä on menty prosessissa vikaan. Tein tämän niin rekrytoitujen kuin rekrytoijienkin vastauksille. Vertailin myös rekrytoitujen ja rekrytoijien vastauksia keskenään niiden kysymysten osalta, jotka liittyivät samaan asiaan.

7.1 Rekrytoitujen kyselytutkimus

Vastausaktiivisuus rekrytoitujen kyselyyn oli 5/6. Kaikki kyselyyn tulleet vastaukset sain sähköisessä muodossa. Olin positiivisesti yllätynyt rekrytoitujen nopeasta vastaustahdista. Kun kysely oli lähetetty, sain jo samana päivänä vastaukset kolmelta henkilöltä. Vastausaikaa kyselyillä oli vähän alle kaksi viikkoa.

Kysely muodostui siis kymmenestä avoimesta kysymyksestä. Kaikki vastaajat olivat vastanneet laajasti kaikkiin kysymyksiin, ja vastauksista oli todella paljon hyötyä uuden rekrytointimallin suunnittelussa.

7.1.1 Taustatiedot

Kyselyyn vastaajista kaksi oli sähköverkkopuolen rekrytoituja. Toiminimikkeinä heillä oli maastosuunnittelunpuolen suunnitteluinsinööri ja rakennesuunnittelu-puolen suunnitteluinsinööri. Kaikki sähköverkkopuolen vastaajista olivat miehiä. Teollisuuspuolelta vastaajia oli yksi. Vastaaja toimii Empowerin teollisuuspuolen ostajana. Tietoliikennepuolelta vastaajia oli myös yksi, hänen toimenkuvansa on asiakassuhdepäällikkö. Viides vastaaja on tukitoimintojen puolella toimiva hallinto- ja markkinointiassistentti. Kolme edellä mainittua olivat naisia.

7.1.2 Kokemukset omasta rekrytointiprosessista

Kaikista vastauksista voi päätellä, että kaikille on jäänyt yleisesti positiivinen kuva koko rekrytointiprosessista. Suurimmat erot rekrytoinneissa on rekrytointiprosessin kesto ja siihen kuuluneet erilaiset vaiheet. Ymmärrettävää totta kai on, että haettavan työtehtävän kriteeritkin vaikuttavat prosessin keston ja sen vaiheisiin.

Ensimmäisessä kysymyksessä käsiteltiin sitä, miten rekrytoidut ovat saaneet tiedon avoimena olevasta työtehtävästä. Lähes kaikilla viidellä vastaajalla hakukanava oli ollut eri. Osa oli saanut tiedon joltain jo Empowerilla työskentelevältä, henkilöstövuokrausfirman kautta, netti-ilmoituksesta tai oman koulunsa ilmoitustaululta. Nämä vastaukset antavat hyvän kuvan siitä, kuinka monesta eri hakukanavasta hakijoita voi tulla. Ei ole yhtä ainoa oikeaa hakukanavaa, joka tavoittaisi kaikki työtä etsivät. Tämä tulee ottaa huomioon myös hakukanavia suunniteltaessa. Vanhan kunnan puskaradio ei ole vielääkään huono vaihtoehto, vaan myös sen merkitys tulee ymmärtää. Ainahan ihmiset puhuvat toisilleen, ja näin tieto kulkee eteenpäin myös avoimesta työpaikasta.

Rekrytoitujen rekrytointiprosessien kestot ovat hyvin eripituisia. Prosessin keston vaikuttaa kuinka monta haastattelua rekrytoidulla on ollut, ja onko haastattelujen lisäksi ollut vielä sovellutustestejä. Tässäkin asiassa ilmeni, että prosessien kestot olivat 2-5 viikkoa. Toisen rekrytointipäätös on syntynyt yhden haastattelukerran perusteella, kun toinen on käynyt läpi 2-3 haastattelukertaa, ja vielä mahdolliset puolipäivää kestävät sovellutustestit. Näiden lisäksi, useat ovat käyneet vielä useita sähköposti- ja puhelinkeskusteluja sopien käytännön asioista, ja hiooneet loppuun omaa työkuvaansa. Monista vastauksista huomaa, että lopullisen päätöksen jälkeen rekrytoitu saa nopeasti ilmoituksen valituksi tulemisesta. Tähän totta kai vaikuttaa se, että päätelmiä voidaan tehdä koko ajan pitkin matkaa. Näin viimeisen haastattelun tehtävä on enää antaa varmistus sille, että oikea valinta on tehty.

Kaikki vastaajat ovat kokeneet haastattelutilanteensa positiivisina. Kaikkien vastaajien haastattelut ovat olleet vapaamuotoisia. Kysymyksessä kysyttiin myös millaisia hakijan kriteereitä haastatteli on painottanut. Kaikkien vastauksista huo-

masin, että eniten on keskusteltu hakijan työkokemuksesta ja hakijan toiveista uutta työtä kohtaan. Itselleni oli positiivista huomata, että kokemus on rekrytoijien parissa kuitenkin se tärkein. Usein tuntuu, että koulutuksen arvostaminen on nousut liian tärkeäksi kriteeriksi. Totta kai se on yksi osa työnhakua, mutta aina tulisi muistaa että ei koulutus anna hakijalle käytännön kokemusta, vaan se tulee vasta työelämän kautta.

Kun tutkii vastauksia, niin huomaa, että vaikka omaa valmista mallia haastatteluisissa ei ole niin, kuitenkin tietynlainen toimintakaava syntyy. Haastattelujen määrä on yksi tai kolme. Kolmeen haastatteluun kuuluu yhtenä osana soveltuvuustestit. Asiaa olen selventänyt kuvion avulla. Siinä on tuotu esille eri haastattelukertojen sisältöä ja sitä kuinka monta haastattelukertaa rekrytoidulle on prosessin aikana kertynyt. (Kuvio 11)



Kuvio 11. Haastatteluvaiheet ja niiden sisältö.

Haastattelulomakkeen viides kysymys ”Saitteko tietoa rekrytoinnista haun aikana?” on yllättävän tärkeä kysymys. Yksi osa onnistunutta prosessia on vaivaton tiedonkulku. Hyviin tapoihin mielestäni kuuluu, että kun hakemus on saapunut vastaanottajalle, hakijalle lähetetään kuittaus hakemuksen vastaanottamisesta. Olen itse tällaisessa tilanteissa tehnyt niin, että tallennan automaattisiin allekirjoituksiin vastausviestin. Viestissä ilmoitan hakemuksen vastaanottamisesta ja siitä, että liitteet ovat aenneet normaalisti. Tämän lisäksi ilmoitan viestissä henkilön, joka vastaa lisäkysymyksiin ja hänen yhteystietonsa sekä haun päättymispäivämäärän. Mielestäni tämä on jo yksi osa hyvää tiedonkulkua. Moni rekrytoitu on ollut prosessin aikana yhteydessä yritykseen puhelimitse tai sähköpostitse. Usein ennen päätöstä yhteydenottajana on hakija itse. Siinä vaiheessa kun rekrytointipäätös on tehty, yhteydenotot tulevat enemmän rekrytoivan yrityksen puolelta.

Varsinaista huonoa palautetta omasta rekrytoinnistaan antoi harva. Enemmänkin ongelmaksi oli koettu aikataulujen yhteensovittaminen. Hakuprosessi on aikaa vievä, ja moni hakijoista on samaan aikaan töissä toisaalla. Niinpä yhteisen ajan löytäminen jopa kolmelle haastattelulle on vaikeaa. Uuden työpaikan etsiminen on monelle varsin henkilökohtainen asia, ja siitä ei haluta kertoa kenellekään ennen kuin jonkinlainen vastaus on saatu. Yksi kyselyyn vastaaja toi esille haastattelujen aikataulutuksessa ja ajankohdassa esille sen, että ”haastattelut suoritetaan työaikana, jolloin se aiheuttaa työssä käyvälle hankaluuksia, sillä poissaolot noin tiheästi aiheuttavat varmasti epäilyksiä”. Totta kai hakija haluaisin käydä prosessin loppuun rauhassa, ennen kuin spekulatiot työpaikan vaihdosta sen hetkisessä työssä alkavat.

Omaa rekrytointia koskeviin kysymyksiin kaikki vastaajat olivat vastanneet hyvin laajasti. Kaikki haastattelujen sisältöihin liittyvät asiat olivat itselleni uutta, sillä en pääse niihin itse osallistumaan. Rekrytointiprosesseista kaiken kaikkiaan tuli hyvin vähän negatiivista palautetta. Enemmänkin palaute oli rakentavaa ja kehitettävää. Suurimmaksi kehityksen aiheeksi nousi juuri tiedonkulku prosessin aikana.

7.1.3 Yrityskuva

Tutkimuksessa selvitettiin millainen yrityskuva hakijalla oli ennen rekrytointia ja noin vuosi sen jälkeen, kun hän on työskennellyt yrityksessä. Tulokset vahvistivat sen mitä olen myös työssäni havainnut, Empower on hyvin huonosti tunnettu. Ymmärrettävää on juuri se, että yhteistyö yksityisasiakkaiden kanssa on välillistä, ja yritys ei markkinoi itseään internetin tai lehtien välityksellä, muuten kuin työpaikkailmoitustensa kautta.

Monella hakijalla ei ollut varsinaisesti minkäänlaista kuvaa yrityksestä, ennen näkemäänsä työpaikkailmoitusta. Monet ovat tutustuneet yritykseen sen internetsivujen kautta ja etsimällä tietoa eri artikkeleiden pohjalta. Vastaajan mielestä yrityksen internetsivut eivät ole kovinkaan informatiiviset, ja ne eivät anna kovin kattavaa ja selkeää kuvaa siitä mitä yritys todella tekee. Kyselystä ilmenee, että varsinainen kuva yrityksen toimialoista on syntynyt vasta haastattelutilanteessa tai vasta jopa silloin, kun henkilö on jo työskennellyt jonkin aikaa Empowerilla. Kaikki vastaajat ovat työskennelleet Empowerilla kuudesta kuukaudesta vuoteen, jolloin heille on varmasti syntynyt jonkinlainen kuva omasta työpaikastaan. Koska juuri taloon tulleelta ei voi heti kysyä yrityskuvan muutoksista, pitää kysely osoittaa jo jonkin aikaa talossa toimineille.

Yrityskuva on yleisesti positiivinen, mutta monet ovat huomanneet erilaisia pieniä ongelmia. Ongelmat johtuvat juuri yrityksen suuresta kasvusta ja sen suuresta henkilöstömäärästä. Kasvu koetaan osittain positiivisena, mutta vastauksista huomaa myös, että osa epäilee nopean kasvun vaikutuksia yrityksen toimintaan. Rivien välistä voi lukea pienen epävarmuuden siitä, että onko yrityksen kasvu täysin hallittua. Moni tuntuu ajattelevan, että suuri kasvu voi jossain vaiheessa kääntyä yritystä vastaan, ja silloin lomautukset ja irtisanomiset ovat ainoa ratkaisu.

Empoweria kritisoidaan vastauksissa myös hieman vanhanaikaiseksi. Toimintatavat ja asioiden eteenpäin vieminen on hidasta. Vaikka organisaatiota muokataan enemmän tiimimäiseksi ja joustavammaksi, silti vanhat linjaorganisaation piirteet nostavat päätään aina päätöksenteko tilanteissa. Nopeasti ratkaisua vaativia tehtäviä kierrätetään liian monella organisaatioportaalla, ja näin ratkaisu automaattises-

ti viivästyy. Ymmärrettävää totta kai on, että yrityksen toiminta- ja päätösvauhti on aivan eri, jos työntekijöitä on 30:nen sijaan 3000.

7.1.4 Rekrytoinnin kehittäminen

Rekrytoiduilta tuli kehitysideoita jo muiden vastauksien yhteydessä. Esille tuli asioita, jotka olen itse huomionnut rekrytointiprosessin yleisiksi piirteiksi. Myös ehdotuksia rekrytointiprosessin kehittämiseksi oli lähes kaikilla vastaajilla. Omat havaintoni tukivat näitä kehitysideoita. Päällimmäisenä asiana tuli tiedonkulku ja tiedottaminen. Työpaikkailmoituksen tulisi olla jo jonkin verran informatiivisempi. Markkinointipuolen tulisi löytää keino millä tehdä Empowerista kiinnostava ja haluttu työpaikka.

Yksi vastaaja otti esille erityisesti sen, että yritystä tulisi markkinoida enemmän alan oppilaitoksiin. Tällä hetkellä kilpailu vastavalmistuneista on kovaa. Usea nuori rekrytoidaan jo koulun penkiltä. Empowerin pitäisi lisätä enemmän painoarvoa näille nuorille työntekijöille. Kliseisesti sanottuna nuorissa on tulevaisuus. Vaikka kokemus on valttia, niin juuri valmistunut tuo yritykseen taas uusia oppeja, piristystä, sekä uusia ideoita. Tänä kesänä Empowerin tietoliikenneverkkopuoli pisti normaalin kesätyöhaun lisäksi oman valtakunnallisen hakunsa eri hakukanavia apuna käyttäen. Näistä henkilöistä voidaan valmistumisen jälkeen saada uusi osaajia yritykseen. Näin Empoweria on tuotu työnantajana esille jo ennen valmistumista. Viimeisen vuoden aikana työntekijöitä on tullut suoraan koulun penkiltä vakituisiin työtehtäviin. Osa tekee päättötyönsä Empowerilla, ja siitä jatkumona jää yrityksen palvelukseen. Empowerilla pitäisi vielä paremmin osata pitää huoli näistä nuorista osaajista. Se on aina menetys kun nuori, joka on koulutettu Empowerin töihin, jättää yrityksen ja vie osaamisen mukanaan.

Kuten teoriaosassa aiemmin toi esille, yritykset lupaavat helposti liikoja työnkuvasta rekrytointivaiheessa. Muutama vastaaja kritisoi juuri tätä vastauksissaan. Haastattelutilanteessa annetaan liian suuria lupauksia työstä ja sen monipuolisuudesta, mutta todellisuudessa työntekijän tehtäväkuva ei vastaa luvattua. Työnantajan tulisi aina muistaa, että työnkuva tulee miettiä yhdessä työntekijän kanssa ja

niin realistisesti kuin mahdollista. Tällöin vältetään sellaiset tilanteet, jossa rekrytoitu voi pahimmassa tapauksessa alkaa katumaan valintaansa.

7.2 Rekrytoijien kyselytutkimus

Kyselytutkimus lähetettiin kuudelle rekrytoijalle, jotka ovat rekrytoineet viimeisen puolen vuoden aika. Kyselyt lähetettiin taas niin, että jokainen Empowerin toimiala otettiin huomioon. Kaikki vastaajat ovat esimiesasemassa. Heille rekrytointiprosessiin osallistuminen on hyvin tuttua.

Rekrytoijilta sain vastauksia huonommin kuin rekrytoiduilta. Kyselyyn vastasi neljä rekrytoijaa. Vaikka kaksi jätti vastaamatta, omat havaintoni tukevat näitä saamiani vastauksia. Yhden kyselyyn vastaajan kanssa kävin vielä kyselyyn vastaamisen lisäksi yli puolituntisen keskustelun Empowerin rekrytointiprosessista. Tästä keskustelusta oli paljon hyötyä, koska saimme vaihtaa keskenämme mielipiteitä, ja tuoda esille vielä paremmin epäkohtia ja kehitysideoita. Toiselta vastaajalta sain lisäksi käyttööni hänen itsensä laatiman rekrytointisuunnitelman. Suunnitelma ei ole virallinen, mutta tietoliikenneverkko puolen haut noudattelevat pitkälti tätä suunnitelmaa. Tästä mallista saan omalle suunnitelmalleni hieman pohjaa ja suuntaviivoja.

Kyselytutkimuksessa oli kaiken kaikkiaan kymmenen kysymystä. Kysymykset koskevat yleisesti koko rekrytointiprosessia ja kysymyksiä sen sujuvuudesta. Tämän lisäksi kysymyksillä haluttiin selvittää rekrytoijien kehitysideoita. Kysymysrunko on muotoutunut samaan muotoon, kuin aiemmin kuvattu rekrytointiprosessin nykyhetki (Kuvio 4). Tämän kuvion avulla oli helppo lähteä muodostamaan rekrytoijille suunnattua kyselytutkimusta.

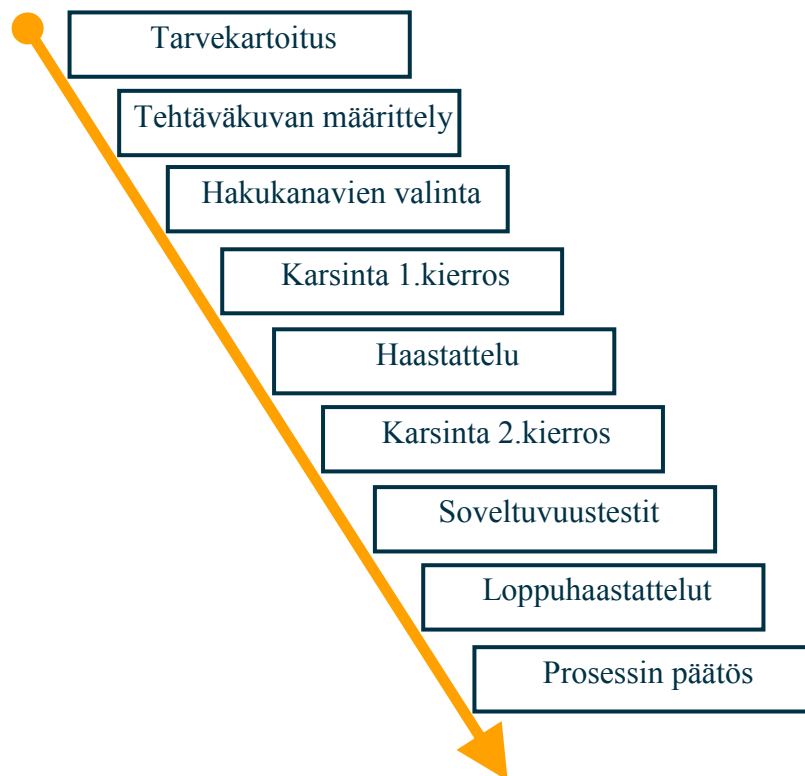
7.2.1 Taustatiedot

Taustatietokysymykset ovat muuten samanlaiset kuin rekrytoiduillakin, mutta heiltä kysytään lisäksi rekrytointien määrää vuoden aikana. Vastaajien työtehtävät ovat, energiatiedonhallinnan johtaja, sähköverkkojen Etelä-Suomen aluepäällikkö,

tietoliikenteen kenttäpalveluiden johtaja sekä sähköverkkosuunnittelupuolen päällikkö. Kun valitsin kyselyyn vastaajia hain henkilöitä, jotka ovat osallistuneet vuoden aikana useisiin rekrytointeihin. Kyselystä selvisikin, että kaikki vastaajat ovat osallistuneet ainakin neljään rekrytointiin vuoden aikana. Muutamilla joiden kanssa olen kyselyn lisäksi käynyt keskustelua rekrytoinnista, rekrytointeja on kertynyt lähes kaksikymmentä vuoden aikana.

7.2.2 Rekrytointiprosessien yleiset piirteet

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, minkälainen rekrytointiprosessi Empowerilla on kokonaisuudessaan, ja mihin vastaajat itse osallistuvat. Rekrytointiprosesseissa on eroja. Erot syntyvät siitä, että jotkin prosessit hoitavat yrityksen omat työntekijät, ja toisessa vaihtoehdossa rekrytoinnin hoitaa henkilöstöpalvelu. Kun rekrytoinnin kaikki vaiheet hoidetaan Empowerin sisällä, monilla vastaajilla on omat tyylinsä hoitaa rekrytointi. Tyylit eivät kuitenkaan eroa yleispiirteiltään paljoakaan toisistaan. Erot syntyvät usein käytetyistä kanavista ja rekrytointien kestoista. Monet rekrytoinnin mukailivat seuraava ryhmittelyä. (Kuvio 12)



Kuvio 12. Vastuksien perusteella syntyvä suuntaa-antava toimintamalli.

Kun tutkin vastauksia ensimmäisen kysymyksen osalta, huomasin että omat kysymykseni mukailivat hyvin yllä olevaa suuntaa-antavaa toimintamallia. Mallissa ei ole mitään vikaa, sitä vaan tulee kehittää eteenpäin ja tuoda enemmän sisältöä. Toimintamallissa kehitysideat koskevat eniten rekrytointiprosessin alkua ja loppua. Haastatteluvaihe on asia, mihin on vaikea suunnitella minkäänlaista ohjeistusta, koska ymmärrettävää on että jokaisella on oma toimintamallinsa ja haastattelutyylinsä.

Ensimmäisenä vaiheena rekrytointimallissa on tarvekartoitus. Myös kyselytutkimuksen toinen kysymys koski tarvekartoitusta. Rekrytointitarve syntyy tiedostetun resurssipulan kautta. Empowerilla seurataan tarkoin eri talous ja tuotantojärjestelmien antamia tunnuslukuja, jotka ennustavat rekrytointin tarvetta. Vastaajien mielestä nämä toiminnot toimivat moitteettomasti, ja järjestelmät antavat hyvää tietoa tulevaisuuden kehityssuunnasta. Vastauksista mitkään kehitysideat eivät koskeneet tarvekartoitusta. Empower siirtyy parhaillaan uuteen Emax toiminnanohjausjärjestelmään, joka toimii myös rekrytointin tukena. Ohjausjärjestelmä tarjoaa vielä tarkempaa tietoa sen hetkisistä resursseista ja niiden tarpeesta.

Kyselytutkimuksen kolmas kysymys lähtee selvittämään käyttävätkö rekrytoijat ulkoisen lisäksi myös sisäistä hankintaa. Ulkoinen haku on ehdottomasti eniten käytetty hankintatapa. Sisäistä hankintaa käytetään usein ulkoisen rinnalla, niin että hakemus on samalla omien työntekijöiden haettavissa, sekä ulkoisissa medioissa. Kaikkien vastaajien mielestä sisäistä hankintaa tulisi kehittää. Monen mielestä sisäisen hankinnan merkitystä ei ymmärretä, moni pitää sisäistä hakuja kannustimenä jo vanhoille työntekijöille. Heille annetaan mahdollisuus hakea työtä, ennen kuin se laitetaan mahdollisesti ulkoiseen hakuun. Itseni vastauksissa yllätti se, että moni myöntää, ettei sisäistä hankintaa tule edes mietittyä. Ne, jotka ovat sisäistä hankintaa käyttäneet, painottavat sen tärkeyttä. Monen mielestä sisäisen hankinnan käyttöä tuli merkittävästi lisätä.

Kun kävin erään vastaajan kanssa keskustelua juuri sisäisestä hankinnasta, esille nousi ehdotus sisäisestä henkilöstöpankista. Itse olin myös pohtinut asiaa ja sain vahvistuksen asialle, kun vastaajien joukostakin sama ajatus on noussut yhdeksi kehitysideaksi. Henkilöstöpankki toimisi niin, että kaikki halukkaat työntekijät

voisivat rekisteröityä henkilöstöpankkiin. Pankkiin kerätään työntekijän henkilötietojen lisäksi, koulutus- ja kurssihistoriaa ja merkittävimpiä projekteja Empowerissa olleen työuran aikana. Työntekijä voi ilmoittaa pankin kautta omista ylennishaluistaan tai uransuuntautumisestaan. Tällä hetkellä järjestelmästä löytyy joidenkin henkilöiden CV tietoja. Ne on laadittu verkkoyhtiö Fingridin takia. Fingrid vaatii työmaalla ja projekteissa työskenteleviltä päivitettyt CV:t aina tietyn ajanjakson välein. Tätä toimintaa pitäisi kehittää koko henkilöstön laajuiseksi. Ideana henkilöstöpankki on hyvä, ja monen mielestä ideaa kannattaa lähteä kehittämään eteenpäin toimivaksi kokonaisuudeksi.

Kun vastaajilta kysytään hakukanavien käytöstä, suosituimmiksi kanaviksi nousevat erilaiset sähköiset mediat. Kuten aiemmin on mainittu, sähköiset mediat lisäävät kokoajan alaa työpaikkailmoittelussa. Empowerilla suosituimpia sähköisiä medioita ovat Työ- ja elinkeinotoimiston mol.fi verkkosivut sekä yrityksen omat verkkosivut. Nämä ovat kustannuksiltaan ehdottomasti edullisimmat vaihtoehdot. Näiden sivustojen kautta tavoitetaan kuitenkin hyvin suuri määrä työnhakijoita. Sanomalehdissä ilmestyvät työpaikkailmoitukset on koettu hankaliksi, ja niillä ei yksinään tavoita tarpeeksi suurta potentiaalista hakijakuntaa. Empowerilla käytetään sanomalehti ilmoittelua tilanteissa, jossa haetaan organisaation uusia avainhenkilöitä. Tällöin ilmoitus julkaistaan Helsingin Sanomien rekrytointipalstalla.

Viides kysymys liittyy rekrytointikanaviin. Halusin selvittää ovatko rekrytoijat huomanneet muutoksia rekrytointiprosessissa, sähköisen rekrytoinnin yleistyessä. Kaikki vastaajat näkevät sähköisen rekrytoinnin vain parantaneen prosessia. Prosessin sisältö ei ole muuttunut, sen toimivuus on vain parantunut. Joissakin tilanteissa sähköinen työpaikkailmoittelu on korvannut kokonaan sanomalehdet. Parhaimmaksi puoleksi sähköisessä rekrytoinnissa nousee sen kustannustehokkuus. Rekrytoinnin kustannuksia on tältä osin saatu pienennettyä. Nyt ilmoittelussa säästetyt varat voidaan käyttää muiden rekrytointivaiheiden hyväksi. Empowerilla tulisi yhä enemmän osata käyttää edullisia medioita. Totta kai niin, ettei prosessin toimivuus kärsi. Enemmän pitäisi suosia markkinointia suoraan Empowerin toimialan oppilaitoksiin, ja onnistua rekrytoimaan uusia osaajia jo henkilön opiskeluaikoina.

Kahdessa seuraavassa kysymyksessä käsitellään rekrytoijien pitämiä haastatteluja. Nämä ovat asioita, joihin ei voida oikeastaan käyttää minkäänlaista mallia. Jokainen haastattelutilanne on erilainen ja jokaisen haastattelija toimintatavat ovat erilaiset. Rekrytoijilla on haastattelutilanteissaan apuna jäsennelty kysymysrunko, mutta se toimii vaan haastattelijan tukena. Rekrytoijat pyrkivät pitämään haastattelut vapaamuotoisina. Vapaamuotoisessa haastattelussa tilanne on rennompi ja vapautuneempi, tällöin hänestä saadaan myös todellisempi kuva. Turha jännitys vaikuttaa siihen, että hakija ei välttämättä anna todellista kuvaa itsestään.

Muutama haastattelija pohti myös sitä, että haastattelutilanteisiin tulisi panostaa enemmän. Haastattelutilanteiden tulisi olla informatiivisempia ja avointa työtehtävää tulisi käydä tarkemmin läpi hakijan kanssa. Tällä saavutetaan se, että valintapäätöksen jälkeen hakija todella tietää mitä hänen työtehtäviinsä tulee kuulumaan. Toinen haastatteluihin ja valintapäätökseen liittyvä kysymys käsitteli koulutuksen ja kokemuksen merkitystä. Haastattelutilanteeseen ja lopulliseen päätökseen vaikuttavat enemmän hakijan kokemus. Yksi vastaaja huomasi nostaa esille myös hakija persoonan. Vastaaja painotti myös, että intuitioon kannattaa yleensä luottaa. Ensivaikutelma on valinnassa myös otettava huomioon. Omien havaintojeni perusteella persoonallisuuteen ja persoonan merkitystä tulisi enemmän painottaa hakuprosessissa. Kokemuksen, koulutuksen, ammattitaidon ja persoonan tulee olla kaikki tasapainossa. On tilanteita, joissa hakijan kokemus ja koulutus vastaavat ilmoituksessa vaadittua. Persoonaa saattaa kuitenkin olla sellainen, että hakija ei kykene toimimaan tietyssä työtiimissä.

Kysymys siitä, miten muita hakijoita tulisi huomioida rekrytointiprosessin lopussa, sai monen rekrytoijan tuomaan esille, että rekrytointiprosessi tulisi hoitaa loppuun hyvien tapojen mukaisesti. Muutama vastaaja myönsi ymmärtävänsä, kuinka tärkeää rekrytointiprosessin loppuun vieminen on. He myönsivät silti syyllistyvänsä siihen, että valintapäätöksen jälkeen muiden hakijoiden huomioiminen unohtuu. Johtuneeko tämä sitten kiireestä vai mistä, sitä he eivät osanneet sanoa. Varsinaisia väliaikatietoja hakijoille ei lähetetä. Ensimmäisen karsinnan jälkeen he saavat kiitoskirjeen sähköpostilla, jos heitä ei ole valittu haastatteluihin. Kiitoskirjeessä on lyhyt selitys tehdystä ratkaisusta. Kirjeessä voidaan mainita myös kuinka monta hakemusta kaiken kaikkiaan kyseiseen hakuun on vastaanotettu.

Allekirjoitus on kenttäjohtajan tai aluepäällikön. (Liite 5) Haastattelukierroksille valitaan usein 5-10 henkilöä. Haastattelukierroksille valituille useimmiten soiteetaan, kun valintapäätös on tehty. Mielestäni tämä on sivistyneempää, kun laittaa heille hylkäävä päätös sähköpostilla. Jotkut rekrytoijat käyttävät myös tässä vaiheessa sähköpostia.

Rekrytointiprosessin lopussa kun valintapäätös on tehty, rekrytoijat ilmoittavat valituille nopeasti. Nopeus saa kiitosta myös rekrytoiduilta. Kun haastattelukierroksia on monta, voi ratkaisua pohtia pidemmän aikaa. Haastattelujen jälkeen lopullinen päätös syntyykin nopeasti. Valituille ilmoitetaan viimeistään kolmen vuorokauden kuluessa päätöksestä. Usein kuitenkin valinnasta kerrotaan seuraavana päivänä, joskus jopa samana päivänä haastattelusta.

Yhdeksäs kysymys käsitteli yrityksen sisällä rekrytointiin osallistuvien toimijoiden välistä yhteistyötä. Tämä on aihe mistä rekrytoijilta tulee eniten negatiivista palautetta. Tyytymättömiä ollaan henkilöstöhallinnon toimintaan rekrytointiprosessissa sekä rekrytoijien väliseen yhteistyöhön. Monen vastaajan mukaan rekrytointiprosessissa toimivien työtehtävät ja työnkuvat eivät ole selkeitä. Henkilöstöhallinnon kanssa tehtävässä yhteistyössä eivät aina aikataulutukset toimi. Hallinnon ja rekrytoinnin tiedonkulussa on viiveitä. Vastaajat peräänkuuluttavat juuri selkeämpää mallia, jossa jokainen toimija tietää oman toimialueensa, ja prosessi on hiottu toimivaksi alusta loppuun. Kommunikaatiota eri toimijoiden välillä tuli ehdottomasti parantaa. Vaikka jokainen hoitaa oman tehtäväkenttensä, tulee muu tiimi pitää ajan tasalla koko prosessin ajan. Toimintamallin lisäksi, ratkaisuna pidetään hallinnon ja rekrytoinnin välisiä palavereja aina tietyllä aikavälillä. Palaverien tarkoituksena olisi parantaa yhteydenpitoa ja kommunikointia. Ehdotuksena on myös sisäisessä verkossa oleva rekrytointifoorumi. Itse olen miettinyt toimintamallin lisäksi juuri kokoontumisia, jossa rekrytointiprosessissa toimivat voisivat sopia yhteisistä pelisäännöistä.

Rekrytoijien keskinäisessä yhteistyössä nähdään myös paljon parannettavaa. Kun yhteistyö toimii, voidaan ammattitaitoisia työntekijöitä saada yhdellä haulla enemmän. Kuten teoriaosassa mainitsin, joskus työntekijä ei sovellu juuri kyseiseen hakuun. Hakijalla voi kuitenkin olla potentiaalia, ja hänet tulisikin tuoda esil-

le muille aktiivisesti rekrytoiville ja hänen hakemuksensa tulisi säilyttää. Loppumetreille päässeelle hakijalle voidaan näin antaa vielä toinen mahdollisuus muiden tehtävien kautta. Tarkoituksena ei tietenkään ole säilyttää jokaista saapunutta hakemusta monia kuukausia järjestelmässä. Tähän ei edes järjestelmän kapasiteetti riittäisi. Pohdin, että niiden hakijoiden hakemukset säilytettäisiin, jotka ovat olleet viiden parhaan joukossa haastateltavista. Hakemuksista säilytettäisiin myös ne, jotka rekrytoija haluaa nostaa esille näiden viiden lisäksi. Tällainen määrä pysyttäisiin vielä hyvin käsittelemään järjestelmässä. Kun haku on päättynyt, potentiaalisten hakijoiden hakemukset siirrettäisiin vaikka avoimien hakemusten puolelle tai niille varattuun järjestelmäkansioon. Vaikka hakemukset siirrettäisiinkin, hakemusten viitetiedot tulisivat säilymään, ja niiden perusteella voidaan heidät huomioida seuraavissa samankaltaisissa hauissa. Ehdotin tätä yhdelle kyselyyn vastaajalle, joka oli kritisoinut juuri yhteistyön puutetta rekrytoijien välillä ja hänen mielestään idea oli kehittämisen arvoinen. Toivonkin, että tätä ideaa lähdettäisiin Empowerissa kehittämään eteenpäin.

7.2.3 Rekrytointiprosessin kehittäminen

Yhdeksän ensimmäisen vastuksen yhteydessä on jo tullut monia vastauksia kehittämisestä. Kyselyn viimeinen kysymys kysyy suoraan rekrytoijien kehitysideoita. Kaikki olivat laittaneet kehitysideaksi rekrytointiprosessin yhdenmukaistamisen, sekä vastuiden selventämisen. Hakukanavien kohdalla haluttiin lisää selkeyttä sisäiseen hakuun.

Suurimmiksi ongelmiksi nousee kaikkien vastausten perusteella rekrytointiprosessin toteutusvaihe ja prosessin loppuun vieminen. Tässä tapauksessa toteutusvaiheeseen kuuluu hakemusten vastaanotto, käsittely, yhteenvedon laadinta ja informointi rekrytoidulle. Tämän suurin ongelma on informaation kulku ja sujuva työskentele. Kommunikaatio pitää toimia kaikkien osallistujien välillä. Prosessin lopussa halutaan parantaa muiden hakijoiden huomioimista. Muut kehitysideat koskivat yhteistyötä, ja tärkeimmäksi nousi juuri yhdenmukaistettu rekrytointimalli.

7.3 Vertailua rekrytoitujen ja rekrytoijien vastausten välillä

Kaikkia rekrytoijien ja rekrytoitujen vastauksia ei voida vertailla keskenään, mutta usein palaute on molemmilla samansuuntaista. Mielipiteet kohtaavat ja myös eroavat haastattelutilanteita tarkisteltaessa.

Niin rekrytoijien kuin rekrytoitujenkin mielestä haastattelutilanteiden tulisi olla informatiivisempia. Yrityksestä tulisi kertoa enemmän hakijalle ja tulevaa työkuva tulisi käydä tarkemmin läpi. Niin rekrytoidut kuin rekrytoijatkin mainitsevat aikataulujen yhteensovittamisen olevan vaikeaa, ja aikaa tulisi käyttää haastatteluihin enemmän. Rekrytoiduille kehuja kertyi nopeasta päätöksenteosta. Valintapäätös tuli nopeammin kuin moni hakija oli osannutkaan odottaa.

Rekrytoiduista muutama antoi kritiikkiä rekrytoijille siitä, että heille annettu työkuva ei vastannut työsuhteen solmimisen jälkeen todellisuutta. Monet rekrytoijat kertovat vastuksissaan hoitavansa tiedottamista hakijoille, mutta lähes kaikki rekrytoidut olisivat kaivanneet lisäinformaatiota haun aikana.

Yrityskuvaan liittyvää kysymystä rekrytoijien kyselyssä ei ollut. Keskustelujen perusteella voitiin huomata samankaltaisuutta rekrytoitujen vastausten kanssa. Kaikki vastaajat ovat tuoneet esille, että Empowerin tulisi pyrkiä tuomaan itseään enemmän esille. Tarkoituksena ei ole kehittää mainoskampanjaa, vaan luoda parempaa yrityskuva pienillä teoilla. Työpaikkailmoittelu, koulun kanssa tehtävä yhteistyö, rekrytointimessut tai muut alan messut ja hyvin hoidetut rekrytointiprosessit vaikuttavat kaikki yrityskuvan kehittymiseen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätökset kappaleessa kokoan vielä yhteen lyhyesti asiat joita tulisi kehittää ja miten. Pyrin vastaamaan tutkimuskysymykseen ”Millä keinoin yrityksen rekrytointiprosessia voidaan kehittää? Rekrytointimallin lisäksi johtopäätösosio on

myös sellainen, jonka tulen esittelemään Empowerin rekrytoijille. Vaikka opinäytetyö itsessään on rekrytoijien käytettävissä, on tuloksista hyvä tehdä selkeämpi yhteenveto.

Rekrytointiprosessin ensimmäinen vaihe on tarvekartoitus. Empowerilla tarvekartoitus on toimiva. Henkilöstösuunnittelu- ja johtamisjärjestelmien antamat ennusteet ovat riittäviä rekrytointitarpeen selvittämiseen. Tarve pystytään ennustamaan tarpeeksi ajoissa, ennen todellisen resurssipulan syntymistä. Ennusteiden tuli näyttää tarve noin 2-3 kuukautta aiemmin, sillä rekrytoinnin valmistelu ja läpivienti vievät suurimman osan tästä ajasta.

Haun suunnitteluvaiheen alussa, Empowerilla tulisi panostaa enemmän sisäiseen hankintaan, ja tarkistella enemmän yrityksen sisältä löytyvää ammattitaitoa. Sisäinen haku pitäisi olla käynnissä ennen kuin se tulee ulkoiseen hakuun. Jotta talon sisällä olevaa ammattitaitoa voitaisiin kartoittaa helpommin, se pitää olla helposti saatavilla. Tähän ehdottamani henkilöstöpankki olisi hyvä ratkaisu. Kattava tietopankki, johon kaikki halukkaat empowerilaiset voivat lisätä tietonsa, ja kertoa omista etenemishaluistaan.

Empowerilla on käytössään erilaisia hakukanavia. Yhä enemmän pitäisi käyttää hyödykseen ilmaisia hakukanavia. Yrityksen nettisivujen rekrytointiosuutta tulisi parantaa vielä selkeämmäksi. Sivuilla voisi toimia avoin hakemuslomake, josta saatavat tiedot olisi helpompi koota järjestelmään. Sähköisten medioiden käyttöä tulisi lisätä, sillä ne tulevat edullisemmiksi, kuin printtimediat. Yhteistyötä oppilaitosten kanssa tulisi parantaa entisestään. Rekrytoinnissa tulisi muistaa käyttää myös koulujen sähköisiä ilmoitustauluja kanavina. Näkyvyys oppilaitosten rekrytointimessuilla lisää myös hakija-aktiivisuutta sekä Empowerin tunnettavuutta. Vaikutukset yrityskuvaan kannattaa ottaa huomioon, kun rekrytointikanavia suunnitellaan. Oikeiden kanavien kautta saadaan lisää näkyvyyttä Empowerille.

Hakukanavissa käytettävät työpaikkailmoitusten tulisi olla informatiivisempia. Työnkuva pitäisi ilmoittaa selkeämmin ilmoituksessa ja Empowerista kaivattaisiin enemmän tietoa. Tätä on vaikea tietysti toteuttaa, koska työpaikkailmoitusten koot ovat rajallisia, ja selkeys ilmoituksessa tulee säilyä. Rekrytoijien puolelta on toi-

vottu, että työpaikkailmoituksen tehtäväkuvaukset olisi saatavilla Empowerin sisäisestä verkosta. Haut saattavat toistua tasaisina väliaikoina, ja rekrytoijat halusivat valmiita tehtäväkuvauksia. Tarkoitus ei tietenkään ole, että tehtäväkuvaukset pysyisivät samana hausta toiseen. Rekrytoijat kaipaavat valmiita pohjia, josta tehtäväkuvausta voi tarvittaessa muuttaa ja lähettää valmiiksi muokattuna rekrytointia hoitavalle assistentille. Suorahakua eli head hunting:ia käytetään jonkin verran. Suorahaun käyttöä voisi kuitenkin lisätä Empowerilla. Tällä tavoin saadaan paremmin yhteys ammattilaisiin, kuin normaalin rekrytoinnin avulla.

Haastatteluissa rekrytoijan tulee kertoa hakijalle realistisesti tulevasta työstä ja vastuista. Liioitteluun ei saa missään nimessä syyllistyä haastattelutilanteissa. Ymmärrettävää on, että työsuhteen alettua työnkuva voi muuttua ja muotoutua uudelleen, mutta työtehtävät ja toimenkuvat eivät voi kuitenkaan radikaalisti muuttua luvatusista. Haastattelutilanteiden tulisi olla myös informatiivisempia. Hakijat eivät tunne Empoweria tarpeeksi ja he toivovatkin, että haastattelussa kerrottaisiin enemmän yrityksestä. Haastatteluvaiheiden välillä hakijat halusivat enemmän tietoa prosessista, ja sen hetkisestä tilanteesta. Tiedottaminen vaatii kuitenkin rekrytoijalta ylimääräistä työtä. Tämä voidaan kuitenkin saada toimimaan. Tällöin yhteistyötä tulee lisätä rekrytoinneista vastaavien assistenttien kanssa.

Kun valintapäätös on tehty, tulee muut hakijat myös huomioida. Parhain tapa on lähettää kiitoskirje. Kiitoskirje tulisi lähettää kaikille niille hakijoille, jotka ovat karsiutuneet ennen haastatteluja. Niille jotka ovat olleet mukana haastattelukierroksilla, rekrytoijan tulisi soittaa henkilökohtaisesti, ja käydä läpi tarkemmin yksityiskohtia jos hakija niin haluaa. Tilanne puhelimesta voi olla vaivautunut, mutta myöhemmin hakija ymmärtää yhteydenoton merkityksen. Puhelimitse tehty yhteydenotto antaa ammattimaisen kuvan rekrytoinnista. Taantuman aikana yhteydenotto on erityisen tärkeää, koska työpaikoista käydään todellista taistelua. Ihmiset haluavat hyviä perusteluja ja syitä miksei juuri heitä valittu. Potentiaaliset hakijat pitäisi huomioida yhteydenoton lisäksi niin, että heidän hakemuksensa säätetään Empowerin järjestelmässä. Heidät voidaan ottaa huomioon tarvittaessa muissa samantyyllisissä rekrytoinneissa. Jotta tämä onnistuu, vaatii se yhteistyötä rekrytoijien välillä. Ihanteellisin tilanne olisi, jos haastateltavalla olisi antaa haki-

jasta lisämuistiinpanoja hakemuksen lisäksi. Nämä muistiinpanot voitaisiin lisätä järjestelmään hakijan viitetietojen kohdalle.

Vaikka rekrytointiprosessi on viety loppuun, rekrytoinnin onnistumista tulisi Empowerilla seurata enemmän. Nyt vastuu jää esimiehen harteille. Rekrytoinnin onnistumista voidaan seurata esimerkiksi kyselyn avulla. Kyselyn laadinta, lähetys ja analysointi vaativat aikaa, mutta vastausten avulla voidaan edelleen kehittää rekrytointia. Kysely voitaisiin lähettää 3-4 kuukauden kuluttua työsuhteen alkamisesta rekrytoidulle ja rekrytoijalle. Kyselyssä varmistetaan, että alkukehityskeskustelu on käyty. Kysymykset liittyisivät rekrytointiin ja valintaan. Lisäksi voitaisiin kysyä perehdyttämisestä yleensä ja sen onnistumisesta. Kysely voisi olla web-pohjainen kysely, joka muodostuu monivalintakysymyksistä. Tuloksia analysoitaisiin kvantitatiivisesti, asteikolla 1-5.

Empowerin rekrytointimalli vaatii ehdotonta päivittämistä ja kehittämistä. Rekrytointimallia pitää yhdenmukaistaa, jotta toimintaperiaatteet ovat samat kaikilla toimialoilla. Vaikka malli onkin suuntaa-antava, se helpottaa monen rekrytointiprosessiin osallistuvan työtä. Toivonkin, että suunnittelemani rekrytointimalli tulee olemaan käytössä toimiva. Koko prosessin ajan rekrytoijien ja prosessiin osallistujien pitäisi olla mielessä, se että oma tekeminenkin vaikuttaa yrityskuvaan. Kun kaikki osa-alueet toimivat, prosessi onnistuu ja näin näytetään hakijalle, että kyllä Empowerilla osataan.

Vaikka rekrytointimalli olisi itsessään toimiva, pelkkä malli ei riitä viemään rekrytointiprosessia kunnialla läpi. Kuten johdannon ensimmäisillä riveillä kirjoitin, kaiken toiminnan takana on osaava ja motivoitunut henkilöstö. Näin se on myös rekrytoinnissa. Empowerilla tuleekin ehdottomasti parantaa rekrytointiin osallistuvien välistä yhteistyötä. Jokaisen toimijan tulee tietää oma tehtävänsä prosessissa ja hoitaa se niin, että omalta osaltaan parantaa prosessin onnistumisprosenttia. Rekrytointi vaatii myös lisäresursseja, jotta sitä onnistutaan kehittämään.

Lopuksi kasasin havaintojen ja kehitysideoiden avulla Empowerille uuden toimivan rekrytointimallin. (Kuvio 13)



Kuvio 13. Empowerin uusi rekrytointimalli

TYÖPAIKKAILMOITUKSEN LAADINTA

- Selkeä tehtävänkuvaus
- Informatiivinen sisältö ja houkutteleva ulkomuoto

HAKUKANAVIEN VALINTA

- Valitaan käytettävät hakukanavat → sähköiset mediat ja printtimediat.
- Käytetään enemmän ilmaisia medioita → mol.fi, yrityksen omat www-sivut, koulujen ilmoitustaulut, omat työnantajat

REKRYTOINNIN TOTEUTUS

SIHTEERI

- hakemusten vastaanotto rekrytointi@empower.fi
- kaikille hakijoille lähetettävä vastausviesti
- hakemuksista kootaan yhteenvetotaulukko
- hakemukset tallennetaan Moss-järjestelmään mahdollisimman nopeasti vastaanottamisesta

REKRYTOIJIA

1. karsinta hakemusten perusteella
2. 1. haastattelu (mahdollinen valintapäätös)
3. 2. karsinta
4. 2. haastattelu → soveltuvuustestit
5. 3. haastattelu

EMPOWER

MUISTA VAIKUTUKSET YRITYSKUVAAN

YHTEISTYÖ REKRYTOINTIIN OSALLISTUVIEN VÄLILLÄ

REKRYTOINTIPROSESSIN LOPPUUN VIEMINEN

REKRYTOIJA

- Valinnan esittely vielä toimiala johtajalle/kenttäjohtajalle
- Lopullinen valintapäätös → ilmoitus 1-3 päivän sisällä valitulle, sekä henkilökohtainen soitto kaikille haastattelussa olleille
- Informointi sihteerille ei valituista, mutta potentiaalisista hakijoista.
- Kiitoskirjeiden laadinta, ennen haastattelua karsiutuneille

SIHTTEERI

- Kiitoskirjeiden lähetys hakijoille
- Potentiaalisten hakemusten arkistointi Moss-järjestelmään

REKRYTOINTIPROSESSIN ONNISTUMISEN SEURANTA

- Seurantaan osallistuu muitakin kuin rekrytoidun esimies
- Kysely 3-4 kuukauden kuluttua työsuhteen aloittamisesta
- Vastausten perusteella puuttuminen esille tullessiin epäkohtiin

EI TEHDÄ REKRYTOINNISTA VAIKEAMPAA, KUIN SE ON!"

Tämän mallin avulla pyrin siihen, että Empowerilla voidaan jatkossa noudattaa yhdenmukaista linjaa rekrytoinneissa. Kyselyn kautta tärkeimmiksi kehitysideoiksi nousivat sisäisen viestinnän ja sisäisen hankinnan parantaminen. Nämä asiat olivat ne mitkä selvimmin erottuivat kyselyjen vastauksista. Omien havaintojen kautta saatuja suurimpia kehitysideoita ovat henkilöstöpankki ja järjestelmäkansio potentiaalisista hakijoista. Kun olen saanut opinnäytetyöni päätökseen, itselläni haaveena olisi lähteä kehittämään henkilöstöpankkia eteenpäin. Toivonkin, että saan siihen Empowerilla mahdollisuuden, ja saan monen rekrytoijan ja johtotason henkilön kiinnostumaan

suunnitelmasta. Empowerilla siirrytään uuteen AX järjestelmään, jonka avulla henkilöstöpankin muodostaminen on mahdollista.

Olemme jo alustavasti keskustelleet esimieheni kanssa, että yrityksen sisällä rekrytointiin osallistuvat pitäisivät palaveria opinnäytetyön pohjalta. Tarkoituksena on, että tulevaisuudessa lähdetään parantamaan erityisesti sisäistä viestintää ja henkilöstöpankin käyttöä. Ymmärrettävää on, että ilman hyvää sisäistä viestintää, ei voi syntyä onnistunutta rekrytointiprosessiakaan.

”Ei tehdä rekrytoinnista vaikeampaa kuin se on!” Tämä voisi toimia Empowerin omana iskulauseena tulevaisuudessa. Se tulisi aina muutenkin muistaa ennen kuin lähdetään työstämään taas uutta prosessia. Kirjat ovat pullollaan tietoa siitä miten rekrytointi tulisi hoitaa. Ohjeita, neuvoja, moderneja ilmaisuja ja ammattisanastoa riittää, mutta pitää aina muistaa, että maalaisjärjen käyttö on sallittua. Henkilöstön yhteistyöllä ja pienillä muutoksilla onnistutaan saaman Empowerille toimiva rekrytointiprosessi.

Lopuksi käsitellään vielä tutkimuksen luotettavuutta. Kun puhutaan tutkimuksen luotettavuudesta, kuulee usein puhuttavan tutkimuksen reliabiliudesta ja validiudesta. Reliabilisuus tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka tutkimus toistettaisiin, saavat tulokset ovat samanlaiset. Validiuden avulla mitataan sitä onko käytetty mittari mitannut juuri sitä mitä on pitänytkin. Nämä ovat kuitenkin termejä, joita laadullisessa tutkimuksessa usein vältetään. Kumpikin luotettavuuden mittarit ovat lähtöisin kvantitatiivisista tutkimuksista. Vaikka termejä ei käytettäisiäkään, tutkimuksen luotettavuus tulee jotenkin osoittaa. Tämän tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa voidaan esille ottaa termi triangulaatio. (Hirsijärvi ym. 2000, 213–214)

Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien ja lähestymistapojen yhdistämistä tutkimuksessa. Tutkijoiden käyttämät eri tutkimusmenetelmät tai näkökulmat voivat saada aikaan sen, että samanaikaisesti voi olla voimassa samaa ilmiötä koskevia keskenään ristiriitaisia tutkimustuloksia. Triangulaation avulla onkin mahdollista lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002.)

Triangulaation käyttäminen tutkimuksessa vie usein enemmän aikaa, rahaa ja voimia verrattuna tavanomaiseen tutkimuksen tekoon. Varsinkin jos kyseessä on opinnäyte-työ, ei triangulaatiota edes vaadita sen työläytensä vuoksi. Tutkijatriangulaation voi- daan kuitenkin ajatella olevan sellainen triangulaation muoto, että se soveltuu hyvin opinnäytetöidenkin tekemiseen. (Hirsijärvi ym. 2000, 215.)

Tässä tutkimuksessa triangulaation muodostavat aineistonhankintamenetelmät ha- vainnointi ja kysely. Käyttämällä havainnointi kyselyn tukena voidaan lisätä tutki- muksen luotettavuutta. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu parantaa entisestään valitsemalla havainnoinnin rinnalle haastattelu. Haastattelu on luotettavampi tutkimusmenetelmä, kuin kysely. Varsinkin tässä tilanteessa, kun kyse- lyyn vastaajia on vain yhdeksän. Haastattelun avulla olisi voitu saada vielä laajempia vastauksia ja lisää kehitysideoita. Jos puhutaan tutkimuksen reliaabeliudesta, voidaan sano, että tutkimus on toistettavissa. Kyselylomaketta voidaan käyttää myöhemmin uudelleen, ja lähettää myös uusille. Vastaukset totta kai muuttuvat, jos kysely teh- dään paljon myöhemmin uusille rekrytoijille ja rekrytoiduille.

LÄHTEET

Empower 10 vuotta. Voimayhtiön resurssiyhtiöstä, muutoksen mahdollistajaksi. 2008. Helsinki. Libris Oy

Empower Oy WWW-sivu [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.3.2009]. Saatavissa: <http://www.empower.fi>.

Empower brändikäsikirja. 2009.

Empower Oy Vuosikertomukset 2004-2008. [verkkodokumentti]. 2004-2008. [Viitattu 15.3.2009]. Saatavissa: <http://www.empower.fi/index.php?page=195&>

Fiilin, P. 2008. Pehmeää rekrytointia kovin tavoittein. Fakta 1, 43.

Fiilin, P. 2008. Rekrytointi menee verkkoon. Helsinki. Fakta 3, 32-33

Hakala, J.T. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Tampere. Gaudeamus Kirja Oy

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 3-9.painos. Vantaa. Dark Oy

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Vantaa. Dark Oy

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Rekrytoinnin menetelmät. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. 4.painos. Helsinki. Vastapaino

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

Nieminen, M. 2006. Interview Power: työhaastattelut englanniksi. Helsinki. WSOY

Pondima Oy [verkkodokumentti]. Thomas analyysi. [Viitattu 1.4.2009]. Saatavissa: <http://www.pondima.fi/thomas.php>

Rissanen, R. 2006. Fenomenografia. Luku 5.1. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkodokumentti]. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 15.4.2009]. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkodokumentti]. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [Viitattu 15.4.2009]. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Saikkonen, U. 2008. Työntekijä brändää yrityksen. Helsinki. Fakta 11, 36-37.

SaimaPeople Oy [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.4.2009]. Saatavissa: <http://www.saimapeople.com/>.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Oy Edita Ab

Talenter Oy [verkkodokumentti]. Head hunting. Saatavissa: <http://www.talenter.fi>

Tojkander, M., Seuri, V. 2008. Rekrytointi on taitolaji. Helsinki. Talouselämä 39, 28–30

Tuomi & Sarajärvi. 2002. Triangulaatio. Luku 2.3.2 kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkodokumentti]. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [Viitattu 15.4.2009]. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Työ- ja elinkeinotoimisto. [verkkodokumentti]. Saatavilla: <http://www.mol.fi>

Vaahio E-L. 2007. Pestaa paras. Rekrytoinninopas esimiehille. Edita Publishing

Virtuaali AMK-Suomen Virtualia ammattikorkeakoulu [verkkodokumentti]. Toimintatutkimus.2006. [Viitattu 21.3.2009]. Saatavissa: <https://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html.stx>

Virtuaali AMK-Suomen Virtualia ammattikorkeakoulu [verkkodokumentti]. Case-tutkimus. 2006. [Viitattu 21.3.2009]. Saatavissa: <https://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html.stx>

Tehtävä	
Tehtävänimike:	
Henkilöstöryhmä:	
Toimiala:	
Yksikkö:	
Esimies:	
Palkkatiedot	
Palkka:	- euroa
Palkkaryhmä:	
Rekrytointiperuste	
Esimies ¹⁾ :	Paikka ja pvm Nimenselvennys
Puoltaja ²⁾ :	Paikka ja pvm Nimenselvennys
Henkilöstöpäällikkö:	Paikka ja pvm Nimenselvennys
Hyväksyjä ³⁾ :	Paikka ja pvm Nimenselvennys

¹⁾ Rekrytoitavan henkilön esimies

²⁾ Rekrytoitavan henkilön esimiehen esimies

³⁾ Rekrytoitavan henkilön organisaatiossa työsopimuksen allekirjoittamiseen oikeutettu henkilö tai hänen esimiehensä mikäli ko. henkilö on tarkistuksen saajan esimies + toimitusjohtajan asema tähän.

LIITTEET

Tehtävänkuvaus

Toimenkuvaus

REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN CASE EMPOWER OY
MARIA SALO

KYSELYTUTKIMUS

TAUSTATIEDOT

Mies Nainen

Toimiala

Teollisuus

Sähköverkot

Tietoliikenneverkot

Tukipalvelut

Missä työtehtävissä työskentelette?

OMA REKRYTOINTISI

1. Mitä kautta saitte tiedon haetusta työtehtävästä?
 2. Miten oma rekrytointiprosessinne eteni, ja kuinka kauan se kaiken kaikkiaan kesti?
 3. Millaisena koitte oman haastattelutilanteenne?
 4. Oliko haastattelunne vapaamuotoinen vai oliko haastattelijan kysymykset tarkoin jäsennellyjä? Minkälaisia asioita haastattelija painotti hakijan kriteereissä?
 5. Saitteko tietoa rekrytoinnista haun aikana ja kuinka teihin otettiin yhteyttä haastattelun jälkeen?
 6. Mikä oli mielestänne haastavinta työnhakuprosessissa?
-

YRITYSKUVA

7. Minkälainen yrityskuva Teillä oli Empower Oy:stä ennen hakua? Vaikuttiko haastattelutilanne yrityskuvaanne?
8. Millainen yrityskuva Teillä on nyt, kun olette työskennelleet yhtiössä jo jonkin aikaa.

REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN

9. Oliko mielestänne rekrytointiprosessissa jotain sellaista mikä olisi näin jälkeensä pitänyt tehdä toisin?
10. Tähän osioon voitte vapaasti antaa mielipiteitänne koskien rekrytointiprosessia ja sen kulkua.

**KIITOKSIA AJASTANNE JA VASTAUKSITANNE!
VASTAUKSET VOI LÄHETTÄÄ SÄHKÖISESTI OSOITTEESEEN**

maria.salo@empower.fi

TAI NIMETTÖMÄNÄ POSTITSE OSOITTEESEEN

EMPOWER OY

MARIA SALO

PL 13

29201 HARJAVALTA

REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN CASE EMPOWER OY

MARIA SALO

KYSELYTUTKIMUS

TAUSTATIEDOT

Mies Nainen

Toimiala

Teollisuus

Sähköverkot

Tietoliikenneverkot

Tukipalvelut

Missä työtehtävissä työskentelet?

Kuinka moneen rekrytointiprosessiin olet osallistunut Empowerissa viimeisen vuoden aikana?

1-3 4-7 >7

-
1. Mitä eri vaiheita on yrityksen rekrytointiprosessissa? Mihin näistä vaiheista Te osallistutte?
 2. *Ennen jokaista hankintatilannetta on hyvä varmistaa hankinnan todellinen tarve juuri sillä hetkellä.* Miten kartoitatte yrityksen rekrytointitarpeen?
 3. *Rekrytointi jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen hankintaan.*
Oletteko käyttäneet kumpaakin hankintamenetelmää? Minkälaisena koette sisäisen ja ulkoisen hankinnan yrityksen kannalta?
 4. Kun rekrytointipäätös on tehty, minkälaisia hakukanavia käytätte? Mikä mielestänne on toimivin hakukanava?
 5. Onko sähköisen rekrytoinnin yleistyminen mielestänne muuttanut prosessia jontekin?
 6. Ovatko pitämänne haastattelut vapaamuotoisia, vai onko niiden haastattelurunko tarkoin jäsennelty?
 7. Millä kriteereillä valitset hakijan haastatteluun? Painotatko enemmän kokemuksen vai koulutuksen merkitystä?

8. Kun rekrytointiprosessi on viety onnistuneesti loppuun, miten muita hakijoita tulisi huomioida?
9. *Rekrytointiprosessissa on usein monta toimijaa.*
Miten mielestänne yhteistyö näiden toimijoiden välillä onnistuu?
10. Mitä asioita rekrytointiprosessissa tulisi mielestänne kehittää?

**KIITOKSIA AJASTANNE JA VASTAUKSITANNE!
VASTAUKSET VOI LÄHETTÄÄ SÄHKÖISESTI OSOITTEESEEN**

maria.salo@empower.fi

TAI NIMETTÖMÄNÄ POSTITSE OSOITTEESEEN

EMPOWER OY

MARIA SALO

PL 13

29201 HARJAVALTA

Maria Salo
Empower Oy
PL 13
29201 HARJAVALTA

SAATE

LIITE 4

17.3.2009

(Sähköposti 17.3.2009)

SINULLE REKRYTOIJA!

Teen tällä hetkellä töiden ohella opinnäytetyötä Satakunnan ammattikorkeakoulussa. Aiheeni koskee Empowerin rekrytointiprosessia ja sen kehittämistä.

Rekrytointiprosessit kokevat tällä hetkellä suuria muutoksia. Hakuprosessit siirtyvät yhä enemmän sähköiseen muotoon ja tämän vuoksi yrityksen tulee osata reagoida ja parantaa hakuprosessiaan.

Onnistunut rekrytointiprosessi on yksi yritysimagon nostattaja.

Olen laatinut kyselyn, jossa selvitän rekrytoijien tapoja ja tottumuksia hoitaa rekrytointiprosessia sekä heidän mahdollisia parannusehdotuksiaan. Opinnäytetyöni on toimintatutkimus ja vastausten analysoinnin teen **kvalitatiivisesti** eli laadullisesti, jolloin vastauksia ei voida analysoida numeraalisesti. Tämän vuoksi kysely muodostu vastaajan taustatiedoista ja kymmenestä **avoimesta** kysymyksestä.

Kyselyn tulen lähettämään kuudelle lähiaikoina rekrytointiprosessiin osallistuneelle henkilölle. Koska kyselyyn vastaajien määrä on niin pieni, toivonkin että Teillä olisi aikaa vastata kyselyyni.

Kaikki vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti. Vastaukset voitte lähettää minulle joko sähköpostitse maria.salo@empower.fi tai nimettömänä postitse osoitteella:

LIITE 4

Empower Oy, Maria Salo, PL 13, 29201 HARJAVALTA. Tulen lähettämään kyseisen kyselyn myös postitse ja sen mukana vastauskuoren. Toivon, että vastaatte **26.3** mennessä.

Erittäin mukavaa kevään odotusta!

Ystävällisin terveisin

Maria Salo



29.1.2009

ILMOITUS ETELÄN ALUEPÄÄLLIKÖN TEHTÄVÄN TÄYTTÄMISTÄ
KOSKIEN

Empowerin Tietoliikennesektorin aluepäällikön tehtävään saimme hakemuksia 80 kpl. Hakemukset olivat kaikki korkeatasoisia ja kilpailu siten kovaa. Olemme valinneet 6 henkilöä jatkokeskusteluun.

Pahoittelemme suuresti, että valintamme ei tällä kertaa kohdistunut teihin, ei suinkaan syystä, ettette olisi ollut tehtävään sovelias, vaan ainoastaan kilpailun korkeatasoisuuden vuoksi. Kiitämme yhtiötämme kohtaan osoittamastanne mielenkiinnosta ja vaivannäöstä.

Kunnioittaen

Empower Oy

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Sami Kokkonen".

Sami Kokkonen

Johtaja