

Tampereen Ratikan kuljettajien rekrytointi

Doris Diehl

Opinnäytetyö
Helmikuu 2021
Tekniikan ja liikenteen ala
Insinööri (AMK), Logistiikan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Diehl, Doris	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Helmikuu, 2021
	Sivumäärä 57	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Tampereen ratikan kuljettajien rekrytointi		
Tutkinto-ohjelma Insinööri (AMK), logistiikan tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Pesonen, Juha		
Toimeksiantaja(t) VR-Group		
Tiivistelmä <p>Työn tavoitteena oli luoda paranneltu kuljettajien rekrytointimalli Tampereen ratikalle. Kuljettajien rekrytoinnista ja palkkauksesta vastaa VR-Group. Paranneltua rekrytointimallia on tarkoitus käyttää kuljettajatarpeen niin vaatiessa liikennöinnin alettua elokuussa 2021. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka rekrytointimallia pystyttäisiin parantamaan sekä nopeuttamaan ja mitkä asiat määrittelevät rekrytointimallin syntymisen.</p> <p>Opinnäytetyö aloitettiin selvittämällä, mikä nykyinen rekrytointimalli on ja mitä ominaisuuksia kuljettajilta etsitään. Tutkimuksen aikana seurattiin nykyisen rekrytointimallin toimintaa ja tehtiin asiantuntijahaastatteluja sekä kysyttiin rekrytointiprosessiin osallistuneita hakijoilta heidän mielipiteitään rekrytoinnin onnistumisesta. Vaiheiden läpikäyntien jälkeen tehtiin vaihtoehtoja, jolla yritys voisi parantaa nykyistä malliaan. Uutta mallia yritys pääsee kokeilemaan liikennöintivaiheessa elokuun 2021 jälkeen.</p> <p>Tutkimuksen avulla luotiin vaihtoehtoja toiminnan parantamiselle. Tuloksia saadaan vasta, kun mallia kokeillaan käytännössä.</p> <p>Uudistamisella pyritään vähentämään rekrytointiprosessiin kuluva aikaa, parantamaan reagointia kuljettajatarpeeseen, herättämään mielenkiintoa potentiaalisissa hakijoissa sekä parantamaan työnantajakuva.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Ratikankuljettaja, rekrytointimalli, soveltuvuustesti, cut-e, työnantajakuva,		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Diehl, Doris	Type of publication Bachelor's thesis	Date February, 2021 Language of publication: Finnish
	Number of pages 57	Permission for web publication: x
Title of publication Recruitment of Tampere tram drivers		
Degree programme Bachelor's Degree Programme in Logistics		
Supervisor(s) Pesonen, Juha		
Assigned by Vr-Group		
Abstract <p>The aim of the work was to create an improved driver recruitment model for the Tampere tram. VR-Group is responsible for recruiting and hiring drivers. The improved recruitment model is to be used when the need for drivers so requires after the traffic starts in august 2021. The aim of the study was to find out how the recruitment model could be improved and accelerated and what determines the emergence of the recruitment model.</p> <p>The thesis began with finding out what the current recruitment model is and what qualities are being sought from drivers. During the study, the operation of the current recruitment model was monitored, and expert interviews were conducted, as well as the applicants who participated in the recruitment were asked their opinions on the success of the recruitment. After reviewing the phases, options were made for the company to improve its current model. The company will be able to try out the new model in the traffic phase after august 2021.</p> <p>The study created alternatives of improving operations. Results can only be obtained when the model is tested.</p> <p>The aim of the reform is to reduce the time spent in the recruitment process, improve the response to the need for drivers, arouse interest in potential applicants and improve the image of the employer.</p>		
Keywords/tags (subjects) Track driver, recruitment model, aptitude test, cut-e, employer image		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	4
1.1	Ratikan rakentaminen.....	4
1.2	Ratikan allianssi	6
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet.....	7
1.4	Tutkimustyyppi ja tietoperusta	8
2	Rekrytointi	10
2.1	Lainsäädäntö rekrytoinnissa.....	10
2.2	Hakumenetelmät	11
2.2.1	Suorahaku	12
2.2.2	Ilmoituspohjainen rekrytointi	12
2.2.3	Asiantuntijavuokraus	13
2.2.4	Kumppanit, verkostot ja alihankkijat.....	13
2.3	Onnistunut rekrytointi yrityksessä	14
2.3.1	Organisaation visiot, strategiat sekä arvot ohjenuorana rekrytoinnissa	15
2.3.2	Työpaikkakiusaamiselle nollatoleranssi.....	15
2.3.3	Rekrytointitarpeen määrittely	16
2.3.4	Hakukanavavien merkitys	16
2.3.5	Sosiaalisen median vaikutus hakuprosessissa	17
2.4	Rekrytointi Tampereen ratikassa.....	17
2.4.1	Kuljettajatarpeen määrittely.....	18
2.4.2	Hakukanavien käyttö	18
2.4.3	VR-Groupin visiot, strategiat ja arvot	19
2.4.4	Vaadittavat ja haettavat ominaisuudet kuljettajalta	19
2.5	Rekrytointimallit muissa henkilöliikenteen yrityksissä	20
3	Ratikan rekrytointiprosessi	21
3.1	Hakemukset.....	21
3.2	Sähköinen kykytesti	22
3.3	Ryhmä- ja yksilöhaastattelut	29
3.4	Soveltuvuustestit	31

	2
3.5 Terveystarkastukset	34
3.5.1 Terveystarkastusten sisältö	36
3.5.2 Poissulkevat tekijät	36
4 Tulokset rekrytoinnista ja palveluvaiheeseen eteneminen	36
4.1 Hakijoiden kokemukset työhaastattelusta ja työnantajasta.....	38
4.2 Rekrytoinnin mahdolliset kehittämistoimenpiteet	42
5 Johtopäätökset ja pohdinta	45
5.1 Ajatuksia päätuloksista	45
5.2 Pohdinta	46
Lähteet	48
Liitteet	54
Liite 1. Kysely työnhakijoille liittyen haastatteluihin	54
Kuviot	
Kuvio 1. Ratikan reitti	5
Kuvio 2. Tampereen ratikan logo	6
Kuvio 3. Induktiivisen päättelykyvyn testi sähköisessä kykytestissä.....	23
Kuvio 4. Keskittymiskyvyn testi	24
Kuvio 5. Havainnointikyvyn testi.....	25
Kuvio 6. Ohjeet suuntavaistotestiin.....	26
Kuvio 7. Suuntavaistotesti.....	26
Kuvio 8. Moniajokyvyn testi.....	27
Kuvio 9. Reaktionsopeuden testi.....	28
Kuvio 10. Spatiaalisen muistin testi.....	28
Kuvio 11. Pylväsdiagrammi työntajakuvasta.....	39
Kuvio 12. Pylväsdiagrammi oman käytöksen arvioinnista.....	40

Kuvio 13. Mielenpitoet ryhmähaastattelusta.....	41
Kuvio 14. Yksilöhaastattelun mielenpitoet.....	42

1 Johdanto

Tampereen ratikka aloittaa liikennöintinsä elokuussa 2021. Projekti on ollut yksi Tampereen historian suurimmista rakennushankkeista. Ratikka on jakanut mielipiteitä kaupunkilaisissa ja hanketta on seurattu rakennuksen alkuvaiheesta vuodesta 2016 lähtien tiiviisti mediassa. Ratikan maksimimatkustajamäärä on 260 henkilöä ja se tulee liikennöimään lähes ympäri vuorokauden noin 7,5 minuutin vuorovälein. Hanke tulee laajentumaan ja päätös toisen vaiheen laajenemisesta tehtiin syksyllä 2020. Ratikka on allianssimuotoinen ja liikennöinnistä vastaa VR-Group.

Tampereen ratikka on nykyaikainen raideliikennejärjestelmä, joka kuitenkin tarvitsee 65 kuljettajaa, jotta liikennöinti voidaan toteuttaa sujuvasti. Kuljettajat tulevat työskentelemään VR-Groupin alaisuudessa. VR-Group on luonut rekrytointimallin, jota käytettiin valittaessa ensimmäisiä kuljettajia vuonna 2021 alkuvuodesta alkaville kuljettajakursseille.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millainen rekrytointimalli on ja kuinka sitä voitaisiin kehittää. Tavoitteena on kehittää tämänhetkistä mallia ja ottaa paranneltu rekrytointi käyttöön kuljettajatarpeen vaatiessa liikennöinnin alettua.

1.1 Ratikan rakentaminen

Tampereen ratikan rakentamiseen tehtiin ensimmäisen kerran aloite jo vuonna 1907. Suunnittelu ja kehittäminen jäivät kuitenkin maailmansodan jalkoihin ja kun asiaan palattiin uudestaan 1920-luvulla, valikoituivat silloin joukkoliikennevälineeksi linja-autot. Poltto-ainepulan iskiessä 1940-luvulla kaupunki otti käyttöönsä johdinautot eli ”rollikat”. Tästä liikennemuodosta luovuttiin 1970-luvulla ja ensimmäinen nivel-linja-auto otettiin liikenteeseen matkustajamäärän noustessa. Vuonna 1991 käynnistettiin uudestaan keskustelu raideliikenteeseen siirtymisestä. Ennustettiin, että lähitulevaisuudessa linja-autojen kapasiteettimäärä keskustan alueella tulee täyteen sen kapean muodon vuoksi. Luonnostelu lähiratikasta tehtiin 2001 ja 2010 käynnistettiin

Tampereen modernin katuraitiotien alustavan yleissuunnitelman teko. Kaupunginvaltuusto hyväksyi vuonna 2014 yleissuunnitelman ja päätti toteuttaa hankkeen. Vuonna 2017 rakennustyöt aloitettiin. Tampereelle rakennetaan raitiotie kahdessa vaiheessa (ks. Kuvio 1). Ensimmäisessä osassa toteutetaan raitiotie Pyyrikintorilta Hervantaan ja Tampereen Yliopistollisen sairaalan alueelle vuosina 2017–2021. Osan 2 suunnittelu on käynnissä ja tavoitteena on toteuttaa raiteiden rakennus Pyyrikintorilta Lentävänniemeen vuosina 2021–2024 (Ratikan tarina 2019).



Kuvio 1. Ratikan reitti. (Ratikan reitti 2019)

Ratikka-aika-verkkolehti (Ratikan tarina 2019) kertoo eri ratikan vaiheista sekä ajan-kohtaisista uutisista ja ratikan vaikutuksista Tampereeseen. Ratikan rakentaminen vaikuttaa suuresti esimerkiksi elinvoimaan. Artikkelin mukaan vuosina 2016-2040 asuntorakentamisesta jopa 75% tulee keskittymään ratikan reitin varrelle. Tampereen asuntojen hinnat ovat jo nyt nousseet yli keskiarvon ratikan reitin varrella sekä sen läheisyydessä. Tieto ilmenee Aamulehden tekemästä selvityksestä (Ratikka ohjaa kaupunkia oikeaan suuntaan 2019). Näistä kahdesta artikkelista voidaan jo muodostaa kuva ratikan projektin laajuudesta ja sen tärkeydestä Tampereelle. Kun ratikan liikennöinti alkaa elokuussa 2021, tarvitaan myös ammattilaisia kuljettamaan kaupunkilaisia uudella liikennemuodolla.

1.2 Ratikan allianssi

Ratikka toteutetaan allianssimuotoisena. Allianssi on toimintamalli, jossa tilaaja sitouttaa rakentajat ja suunnittelijat jo hankkeen alkuvaiheessa mukaan. Tampereen ratikan ratainfra, liikennöinti sekä kunnossapito toteutetaan allianssina (Ratikan tekijät 2019). Tampereen ratikan logo tulee näkymään tulevaisuudessa vahvasti katukuvassa (ks. Kuvio 2) ja se on saanut värityksensä tiilestä, luovuudesta ja energiasta (Pesonen 2018).



Kuvio 2. Tampereen ratikan logo. (Pesonen 2018)

Tampereen raitiotieallianssiin kuuluvat Tampereen kaupunki, Tampereen Raitiotie Oy, NRC Group Finland Oy, Pöyry Finland Oy, Sweco Finland Oy ja YIT Suomi Oy. Tilaajaosapuolet Raitiotieallianssissa ovat kaupunki ja Tampereen Raitiotie Oy. Tampereen Raitiotie Oy on Tampereen kaupungin omistama yhtiö, jolla on tilaajan rooli raitiotieinfrastruktuurin rakentamisessa. Se vastaa tämän lisäksi myös kalustohankinnasta, rahoituksen järjestämisestä, ratikan brändistä sekä liikenteen toimivuudesta. Raitiotieallianssin vastuualueisiin kuuluvat radan, pysäkkien sekä varikon suunnittelu ja rakentaminen. Tampereen seudun joukkoliikenne eli Nysse vastaa joukkoliikenteen järjestämisestä, markkinoinnista sekä tiedottamisesta Tampereen seudulla. Nysse tilaa ja suunnittelee suurimman osan joukkoliikenteestä sekä ylläpitää lippujärjestelmää. Tampereen ratikan liikennöintiallianssi hoitaa liikennöintipuolta sekä liikenteenohjausta. Liikennöintiallianssin muodostavat VR-yhtymä, Tampereen Raitiotie Oy ja Tampereen kaupunki. Kunnossapitoallianssi vastaa ratainfraan normaalin

kunnossapidon lisäksi myös sähkönsyötön asemien ylläpidosta ja varikon piha-alueen kunnossapidosta sekä pitää huolta kunnossapidon päivystyksestä. Kunnossapidon tilaa Tampereen Raitiotie Oy ja vastaavina osapuolina toimivat NRC Finland Oy ja YIT Suomi Oy. Tampereen kaupunki vastaa raitiotiehen kohdistuvista poliittisista päätöksistä sekä kuntalaisten osallistuttamisesta raitiotiejärjestelmän suunnitteluun sekä toteuttamiseen. Se vastaa myös raitiotiejärjestelmään liittyvistä käyttö- ja joukkoliikennemaksuista. (Ratikan tekijät 2019)

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet

Tampereen ratikka on yksi kaupungin historian suurimmista rakennushankkeista ja tulee työllistämään liikennöinnin alettua jopa 130 henkilöä sekä useita eri alihankkijoita. Ratikan liikenteenohjaajat sekä kuljettajat tulevat työskentelemään ratikan liikennöinnistä huolehtivalla VR:llä. Työntekijät saavat yritykselle räätälöidyn koulutuksen, joka tullaan toteuttamaan yhdessä Tampereen seudun ammattioppilaitoksen TREDUn kanssa. Kesäkuussa 2020 käynnistettiin haku 65 uudelle kuljettajalle ja hakemuksia kertyi yhteensä 568 kappaletta. Raitiovaunun kuljettajilla tulee olemaan yksi isoimmista, edustavammista ja vastuullisimmista rooleista liikennöinnin alkaessa. Vaihtuvuutta ja siitä seuraavaa työntekijävajetta tulee paikata uusilla hakuerillä. Toisen vaiheen valmistuessa ja liikennöinnin kasvaessa kuljettajia tarvitsee palkata lisää. Työn tavoitteena on luoda malli, jonka mukaan rekrytoidaan silloin, kun se nähdään tarpeelliseksi. Opinnäytetyö tutkii seuraavia kysymyksiä ja esittää niihin vastaukset:

- Mikä on nykyinen rekrytointimalli ja miten se on muodostunut?
- Mitä ominaisuuksia hakijoilta etsitään?
- Millainen malli tarvitaan rekrytoimiseen, kun ratikan liikennöinti alkaa elokuussa 2021?
- Kuinka rekrytointimallia pystyttäisiin kehittämään?

Opinnäytetyö tehdään VR-Groupille, joka aloittaa liikennöinnin operoimisen kilpailutuksen perusteella elokuussa 2021. Voitettu operointisopimus sisältää 10 vuoden liikennöinnin sekä suunnitteluvaiheen eli koeliikennöinnin. VR Group on matkustuksen,

logistiikan ja kunnossapidon palveluyritys, jonka liikevaihto on vuosittain noin miljardi euroa. Konsernissa työskentelee noin 6000 eri työtehtävissä työskentelevää työntekijää ja Suomen valtio omistaa yrityksen kokonaan. VR Group vastaa Tampereen ratikan liikennöinnistä. (Vuosisraportti 2019)

1.4 Tutkimustyyppi ja tietoperusta

Tietoa tutkimukselle kerätään koko kirjoitusprosessin ajan. Tietoa prosessin kulusta kerätään henkilöhaastatteluiden muodossa henkilöiltä, jotka työskentelevät prosesseissa. Työhön haastatellaan VR Groupin työntekijöitä sekä yhteistyökumppaneita. Työn toteuttamiselle on kaksi eri vaihtoehtoa: toimintatutkimus ja tapaustutkimus.

Tapaustutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen havainnoitsija ja toimenpidettä, eli tutkittavaa asiaa, ei toteuteta käytännössä. Tutkimus myös perustuu aiempaan samankaltaiseen tutkimukseen tai teoreettiseen viitekehykseen. Toimintatutkimuksessa tutkija työskentelee prosessin parissa ja prosessi myös toteutetaan käytännössä. Toimintatutkimus menee myös tapaustutkimusta pidemmälle. Toimintatutkimuksella usein tarkoitetaan käytännön työelämässä toimivien henkilöiden oman työn tutkimista ja kehittämistä. Yhteistyö on oleellinen elementti toimintatutkimuksessa sillä siihen osallistuvat henkilöt, joita kehitettävä työ koskee. Toimintatutkimus kohdistuu vain yhteen tapaukseen ja tulokset koskevat vain tätä tapausta eikä tuloksia voida yleistää. (Kananen 2014, 11)

Lähtökohtaisesti on kaksi eri tapaa lähteä lähestymään tutkimusta, kvalitatiivinen eli laadullinen ja kvantitatiivinen eli määrällinen. Kvantitatiivisessa tavassa keskeisenä sisältönä aineistonkeruussa ovat erilaiset kyselyt ja kokeelliset tutkimukset. Se vastaa kysymyksiin: mitä, missä, kuinka paljon sekä kuinka usein. Määrällisen tutkimuksen perusteella vastataan usein lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviin kysymyksiin. Kvalitatiivinen tutkimus taas pyrkii auttamaan ymmärtämään tutkimuskohdetta, esimerkiksi yritystä tai ryhmää sekä sen päätöksen syitä ja toimintamalleja. Siinä voidaan käyttää kysymyksiä muodossa miksi, miten ja millainen. Tietoja kerätään usein paljon haastatteluiden pohjalta. (Heikkilä 2014, 8)

Työn toteuttamisen pohjaksi valikoitui toimintatutkimus, sillä työssä esiteltävät toimenpidekäytännöt toteutetaan käytännössä. Lisäksi tutkimuksessa käytettävää materiaalia on tarkoitus hyödyntää myös muissa samankaltaisissa, tulevaisuudessa tapahtuvissa rekrytointiprosesseissa. Työssä käytettiin kvalitatiivista lähestymistapaa, sillä tutkimus tehtiin lähtökohtaisesti henkilöhaastatteluina.

Tiedonkeruu

Tiedonkeruumenetelmät ja lähteet riippuvat aina siitä, millaista ongelmaa tutkimuksessa käsitellään. Toimintatutkimuksen tietolähteinä toimivat havainnointi, haastattelut, kirjalliset lähteet ja kyselyt. Havainnoinnilla on useita erilaisia muotoja, esimerkiksi piilohavainnointi eli puhdas tarkkailu ja osallistuva havainnointi. Haastattelut ja kautuvat avoimiin haastatteluihin, teemahaastatteluihin ja kyselyihin. (Kananen 2016, 78-79)

Tässä työssä käytettiin tiedonkeruumenetelminä kaikkia yllä mainittuja. Haastattelut työhön toteutettiin yksilöhaastatteluina siten, että haastateltava valikoitui sen mukaan, minkä asian kanssa hän prosessissa työskenteli. Havainnointi oli sekä osallistuvaa että tarkkailua, joista molemmat tapahtuivat prosessiin liittyvissä palavereissa VR Groupin sekä yhteistyökumppaneiden kanssa. Henkilöhaastattelut tehtiin asiantuntijahenkilöille, jotka työskentelivät rekrytointiprosessin parissa. Haastateltavina toimivat henkilöt, jotka olivat osa rekrytointiprosessia. VR-Groupin operatiivinen suunnittelupäällikkö Vesa Rauhala toimi päävastaavana rekrytointiprosessissa. Kaikki tiedot siitä, miten VR-Group toteutti rekrytointiprosessinsa sekä rekrytointitarpeen määrittäminen yrityksessä on Rauhalan toteuttamaa. Mari Ahtokangas toimi prosessissa hakemusten vastaanottajana ja kartoitti hakemusten sisällön ja vastasi ensimmäisestä karsinnasta. Hakemuksiin liittyvä tieto ja seikat karsinnalle ovat Ahtokankaan tietoa. Psycon Oy, joka on VR-Groupin yhteistyökumppani rekrytoinnin soveltuvuusvaiheissa, antoi yhteyshenkilökseen tiedon kartoittamiseen Tampereen alueen aluepäällikön ja johtamisen kehittäjä Pekka Salmelan. Tiedot Psycon Oy:stä ja heidän prosessistaan on osin julkista tietoa, joka on voitu tähän tutkimukseen kirjoittaa. Opin näytetyössä on myös kerrottu muiden henkilöliikenteen yritysten rekrytointiproses-

seista. Toimitusjohtaja Markku Mikkola kertoo yhtiönsä Tilausliikenne Markku Mikkolan rekrytointiprosessista. Tampereen Seudun ammattioppilaitoksen Tredun logistiikkapuolen opettaja Kimmo Eiranto kertoi oppisopimuskoulutuksen toteutuksesta yhteistyössä Väinö Paunu Oy:n kanssa.

2 Rekrytointi

Rekrytointi on työsuhteen elinkaaren lähtöpiste. Se on myös ensikohtaaminen esimiehen ja alaisen kesken. Työnhakijalle hakuprosessi saattaa olla hyvinkin tunnepitoinen kokemus, johon sisältyy toivonkipinä uudesta positiivisesta muutoksesta omaan elämään. Se, kuinka rekrytoiva osapuoli käsittelee nämä asiat, muodostaa hakijalle kuvan työnantajasta. Rekrytointi on tärkeä paikka hankkia organisaatioon uutta näkökulmaa ja osaamista. Rekrytointi, joka tapahtuu ”sinne päin” on melkoinen riskinotto. Rekrytointi ei saisikaan olla tuuri- vaan taitopeli, sillä osaava sekä hyvin suunniteltu rekrytointi on myös alaisten kunnioittamista. Esimies voi paneutumalla kunnolla asiaan ja asennoitumalla vakavasti vaikuttaa suuresti rekrytoinnin lopputulokseen. Rekrytointi alkaa tarpeen kirkastamisella: mihin resursseja tarvitaan ja mihin niillä pyritään. Tähän peilataan menestystä puoltavat ja vastustavat tekijät. (Rötkin 2015, 44-46)

2.1 Lainsäädäntö rekrytoinnissa

Lainsäädäntö tuo tiettyjä toimintamalleja rekrytointiin, mitä yritysten on noudatettava palkatessa uusia työntekijöitä. Työpaikkahaku tulee olla julkinen, jotta kaikilla on mahdollisuus hakea paikkaa. Ensimmäinen on selvitettävä, onko yrityksessä lomautettuja tai osa-aikaisia työntekijöitä ja jos on ja ammattitaito riittää suorittamaan tehtävää, on ensisijaisesti työtä tarjottava jo yrityksen palveluksessa oleville henkilöille. Jos tehtävään voidaan pätevästi osa-aikainen tai lomautettu työntekijä kohtuullisen koulu-

tuksen kautta, on työnantajan järjestettävä koulutus. Tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanotulle työntekijälle on tarjottava avautuvia työtehtäviä neljä kuukautta työsuhteen irtisanomisen jälkeen. Jos työsuhde on kestänyt irtisanomisajan kohtana yli 12 vuotta, on takaisinottovelvollisuus kuusi kuukautta. (Joki 2018, 95)

Henkilötietolaki korvattiin tietosuojalailla

Henkilötietolaki (kumottu L:llä 5.12.2018/1050, voimassa 1.1.2019 alkaen) kielsi arkaluontoisten tietojen käsittelyn hakuprosessissa. Aiheita ei myöskään saanut ottaa käsittelyyn henkilöhaastatteluissa. Arkaluontoisia tietoja ovat esimerkiksi rotuun tai etniseen alkuperään liittyvät tiedot, uskonnollista tai poliittista kantaa edustavat kysymykset, seksuaaliseen suuntautumiseen liittyvät kysymykset tai sosiaalihuollon palveluiden käyttöön liittyvät kysymykset. Terveystilaan liittyviä kysymyksiä ei myöskään saa esittää, vaan niitä käsittelee työterveyslääkäri. Työnantaja saa käsitellä vain ja ainoastaan henkilötietoja, jotka liittyvät työsuhteen työtehtävien hoitamiseen. Laki yksityisyyden suojasta ottaa myös kantaa soveltuvuustesteihin. Testin suorittamiseen tarvitaan työnhakijan suostumus. Testin suorittajan on saatava soveltuvuustesteistä samansisältöinen lausunto kuin testin teettäjä eli mahdollinen työnantaja. (Joki 2018, 96)

Tietosuojalailla täsmennetään sekä täydennetään luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä. Laissa kerrotaan lain soveltamisalasta sekä sovellettavasta laista. Henkilötietoja ovat ne tiedot, jotka liittyvät henkilöön. Henkilötietoja voi olla tallennettu eri muotoihin, kuten esimerkiksi sähköisiin tiedostoihin, kortistoon tai äänitallenteiksi. Tietoturvan tarkoituksena on suojata tietoaaineisto sekä tietojärjestelmät. Se on yksi tietosuojan toteuttamisen muodoista. (Tietosuojaja)

2.2 Hakumenetelmät

Keskeisimpiä hakumenetelmän valintaan vaikuttavia seikkoja ovat tehtävän painoarvo yritykselle, osaamisen luonne, saatavuus osaamisen alueella, resurssit ja osaaminen yrityksen rekrytoinnissa, kilpailutilanne työmarkkinoilla sekä yhtiön oma työnantajakuva sekä imu. Kun nämä asiat ovat selvillä, voidaan miettiä, mitä menetelmiä

yritys tulee käyttämään haussa. Vaihtoehtoina on useampia eri menetelmiä. (Kaijala 2016)

2.2.1 Suorahaku

Kaijalan (2016) mukaan yksinkertaistettuna voidaan todeta, että yhtiön kannalta kriittisimpiin tehtäviin kannattaa käyttää suorahakua (Kaijala 2016). Rekrytinnissa kuulee usein puhuttavan suorahausta, mutta se sekoitetaan usein suorarekrytointiin, joka on eri asia. Suorarekrytointi on termi henkilöstövuokrausyrityksillä, jotka palkkaavat henkilön suoraan asiakkaan palkkalistoille. Suorahauella haetaan yleensä työntekijää asiantuntijatehtäviin (Mitä tarkoittaa suorahaku tänä päivänä 2013). Suorahaussa käytetään apuna yleensä asiantuntijana rekrytointiin perehtynyttä konsulttia, mutta esimiehen on suorahaussakin muistettava, että esimiesvastuuta ei voi ulkoistaa. Suorahaussa asiantuntija tai esimies on aloitteen tekijä ja on itse yhteydessä potentiaaliseen osaajaan, joka itse ei ole aktiivisesti mukana työnhaussa. Asiantuntija kartoittaa potentiaaliset hakijat, jotka hän lähettää yritykselle haastateltavaksi. Soveltuvuustestien teettämisestä yritys päättää aina tehtäväkohtaisesti itse. (Kaijala 2016)

2.2.2 Ilmoituspohjainen rekrytointi

Ilmoituspohjainen rekrytointi on pitkään ollut hallitseva tapa hakea uutta osaamista organisaatioon. Sen käyttö asiantuntijatehtäviin on kuitenkin erittäin vähäistä. Keskeisin ero suorahakuun on aloitteen tekeminen. Rekrytointiprosessiin kuuluu työpaikkailmoitusten teko, hakemusten läpikäyminen, hakijoiden haastattelu ja mahdollinen testaaminen. Ilmoituspohjainen rekrytointi sopii silloin, kun haetaan operatiivisiin töihin tekijöitä ja osaajia on tarjolla. Ilmoituspohjainen menettelytapa on nopein tapa tavoittaa mahdolliset osaajat ja saada työpaikka täytettyä (Kaijala 2016). Oikotie Työpaikat on tutkinut työpaikkailmoituksen merkitystä rekrytointiprosessissa. Tutkimuksesta on käynyt ilmi, että hyvin laadittu työpaikkailmoitus saa enemmän hakijoita kuin huonosti laadittu ilmoitus. Se myös rakentaa innostavaa työpaikkakuvaa. (Vältä kliseet ja muut työpaikkailmoituksen sudenkuopat 2019)

2.2.3 Asiantuntijavuokraus

Suuryritykset tekevät nykypäivänä rekrytointinsa sisäisenä. Uudet työsuhteet sijoittuvat lähinnä pk-yrityksiin. Alle neljäsosa suomalaisista oli vuonna 2016 päätenyt nykyiseen työhönsä avointa työpaikkaa hakemalla (Kaijala 2016). Työvoiman vuokrauksella tarkoitetaan tiivistetysti sitä, että työntaja siirtää omassa palveluksessaan olevan työntekijän toisen organisaation palvelukseen vastiketta vastaan. Vuokratyössä on kolme osapuolta: vuokrausyritys, vuokratyöntekijä ja käyttäjäyritys. Vuokratyön etuina voidaan nähdä se, että esimerkiksi nuori, jolla ei ole kokemusta työelämästä, voi päästä mielenkiintoiseen yritykseen töihin ja tätä kautta työllistyä vakituiseen työsuhteeseen. Käyttäjäyrityksen näkökulmasta etuina voidaan pitää sitä, että vuokratyö mahdollistaa nopeaan tarpeeseen saatavuuden ja mahdollistaa myös tilapäiseen tarpeeseen lyhytaikaisen työsuhteen. (Hietala & Kaivanto & Schön 2014, 14-22)

2.2.4 Kumppanit, verkostot ja alihankkijat

Kaijala (2016) nostaa kirjassaan esimerkiksi erilaisista työsuhteista oman työpaikkansa. Kaksitoista konsulttia työskentelee yrityksessä samalla tasolla ja tekevät samoja työtehtäviä. Heistä osa työskentelee perinteisessä työsuhteessa, osa kumppaneina ja osa osakkaina. Asetelma on hyvinkin yleinen nykypäivän työkuulttuurissa. Kumppani edustaa usein haluttua ja harvinaislaatuista osaamista, muttei välttämättä tunne yrityksen työkuultuuria. Mainostoimisto Kurkistuksen blogikirjoituksessa (2018) on tutkittu yhtiökumppanin merkitystä. Yhtiökumppania valittaessa luotettavuus on yksi tärkeimmistä kriteereistä. Parhaimmillaan yhtiökumppani jakaa vastuun ja samat arvot sekä täydentää omalla osaamisellaan toisen yrityksen osaamista. Verkostot ja niiden hyödyntäminen on myös osa uudistunutta työelämää, sillä osaamista voi hankkia myös eri yrityksistä (Kaijala 2016). Verkostoituminen altistaa uudelle tiedolle sekä näkemyksille. Verkostot voivat olla joko virtuaalisia someverkostoja tai tavoitteisiin, työelämään sekä kehittymiseen liittyviä verkostoja (Saario 2018). Rekrytoinnin näkökulmasta verkostoitumisesta puhutaan ”puskaradiosta”. Jossain vaiheessa lähes jokainen työnhakija hyödyntää omia sosiaalisia suhteitaan työpaikkahaussa ja se ei ole uusi asia. Monesti työtehtävään tulee palkatuksi henkilö, jota joku on yrityksen sisältä suositellut (Lagerström 2017). Jos taas työn alla on uusi projekti, joka kestää mahdollisesti vain tietyn määräajan, on fiksumpaa palkata alihankkija tekemään työ

yri­tykseen. Tällöin vältytään esimerkiksi perehdyttämisen kulueriltä, jotka vievät aikaa ja rahaa (Kaijala 2016). Turun Teollisuuden Rakentajat Oy:n toimitusjohtaja Jari Rastas toteaa haastattelussaan (Eisto 2016) alihankinnan sisältävän monia eri hyötyjä alihankkijan käytössä. Alihankkijaa palkatessa on oltava visio, miksi se on kannattavaa. Alihankkijasta ei myöskään saisi tulla liian riippuvaiseksi vaan vaihtoehtoja on myös löydyttävä. Rastaan mukaan alihankinta kannattaa silloin, kun mietitään oman yrityksen työn tehostamista. Hyvä alihankkija on teknisesti pätevä ja hinta sopii tilaajan laskelmiin. Aikataulun ollessa tiukka huono alihankkija saattaa pilata koko projek­tin, joten alihankkijan taustat tulisi myös aina tarkastaa.

2.3 Onnistunut rekrytointi yrityksessä

Kaikkien vaiheiden suunnittelu rekrytoinnin onnistumisen kannalta on tärkeää. Rekrytointi on yksi tärkeimmistä prosesseissa yrityksessä ja tuo pitkällä aikavälillä kilpailukykyä. Hyvin suunniteltu rekrytointi minimoi huonot henkilöstövalinnat ja säästää aikaa sekä rahaa. Rekrytoinnin toimintatapa vaikuttaa myös yrityksen työnantajakuvaan. Vaikka yksittäinen rekrytointi nähdäänkin projektina, puhutaan usein rekrytointiprosessista, sillä siihen kuuluu monia eri vaiheita, kuten suunnittelu, aloitus, toteutus, päätöksenteko ja myöhemmässä vaiheessa myös rekrytoitavan seuranta. Proses­sista puhuttaessa rekrytointi nähdään jatkuvana osana yrityksen toimintaa. Onnistunut rekrytointi alkaa tarpeen määrittelemisellä, sillä ylimääräiset työntekijät ovat kulu yritykselle. Jos taas väkeä palkataan liian vähän, aiheuttaa se ylitöitä ja stressiä mikä johtaa työmotivaation vähenemiseen sekä tulosten huonontumiseen. (Joki 2018, 87-92) Onnistuneen rekrytoinnin merkitys on kasvanut nykyajan työelämässä koko ajan. Enää ei tehdä vain sitä työtä, mitä on tarjolla, ja on hyvin harvinaista viet­taa koko työura samassa työpaikassa. Nykyään työnhakijat ovat valveutuneempia sen suhteen, miten haluavat työuransa rakentaa. (Asikainen 2017)

2.3.1 Organisaation visiot, strategiat sekä arvot ohjenuorana rekrytoinnissa

Organisaation visiot, strategiat ja arvot antavat ohjenuoran ja perustan koko organisaation toiminnalle ja sen kehittymiselle. Visio näyttää suunnan ja antaa syyn ja energiaa jatkaa puurtamista. Strategia antaa välineet vision toteuttamiseen ja sen laatimiseen kannattaa ottaa työntekijät mukaan. (Puranen 2019)

Työntekijän ja työnantajan yhteensopivuudesta puhuttaessa yksi kulmakivi on arvot. Organisaation arvot kannattaa ottaa esille näkyvällä tavalla rekrytointi-ilmoitusta tehtäessä, kun pyritään löytämään tekijöitä, jotka vastaavat ja noudattavat yhtiön arvoja. Monet työnhakijat opettelevat organisaatioita ohjaavat arvot ulkoa ennen hakua, mutta ongelma tulee siinä vaiheessa, kun hakijan tulisi määrittää, miten arvot näkyvät organisaation toiminnassa ja mitkä niistä ovat henkilökohtaisesti puhuttelevimpia. Monien yritysten verkkosivuille on koottu uratarinoita organisaatioissa työskentelevistä työntekijöistä. Niitä lukemalla yrityksen arvot ja toimintakulttuuri avautuvat hyvin ulkopuoliselle lukijalle. Henkilöstö on vaikuttamassa arvoihin jokapäiväisessä toiminnassaan ja pienillä teoilla niistä saadaan näkyvä osa arkea. (Calonius 2013)

2.3.2 Työpaikkakiusaamiselle nollatoleranssi

Työpaikkakiusaaminen nollatoleranssi tarkoittaa sitä, että minkäänlaista epäasiallista kohtelua ei suvaita työyhteisössä. Viestinnän tulee olla selkeää johdon osalta jo aikaisessa vaiheessa ja esimiesten työ on puuttua välittömästi epäasialliseen kohteluun. Jokaisen tulee omalta osaltaan puuttua sekä ilmoittaa mahdollisesta kiusaamisesta. (Pajunen 2018)

Rauhalan mukaan VR-Group noudattaa työpaikkakiusaamisen nollatoleranssia ja Tampereen Ratikan työyhteisön muodostamisessa nollatoleranssi on yksi tärkeimmistä asioista. Rauhalan mukaan tämä nostaa työpaikkaviihtyvyyttä huomattavasti ja nostaa työnantajakuva.

2.3.3 Rekryointitarpeen määrittely

Normaalisti rekryointi tarkoittaa sitä, että yrityksessä korvataan poislähtenyt henkilö. Silloin kartoitetaan ensin, millaiset tehtävät ovat pois lähtevän henkilön vastuulla, ja mietitään, voidaanko niitä jakaa muille kuormittamatta liikaa työyhteisöä. Yrityksen kehittyessä uusi henkilö on valittava tarkkaan ja painopiste suunnattava tulevaisuuteen, sillä työnkuvakin muuttuu yrityksen kehittyessä. Rekryointiprosessissa kysymys painottuu siihen, millaista ja mitä osaamista tullaan tarvitsemaan. Aina ei palkata samanlaista ihmistä kuin poislähtenyt oli (Joki 2018, 88). Rekryointitarvetta ei kannata lähteä määrittelemään laatimalla listaa töistä, joita tehtävä sisältää. On äärimmäisen tärkeää kirkastaa tehtävän todellinen tarkoitus jo ennen kuin tehtävään ryhdytään. Kun organisaation tarve rekryointiin puretaan auki, saadaan palkattua oikeanlaisia ihmisiä työhön. (Rötkin 2015, 48)

Henkilötyövuosi on yksi työkalu henkilöstötarpeen määrittelyssä. Henkilötyövuodella tarkoitetaan säännöllistä, normaalia vuosityöaika, johon ei lasketa ylitöitä. Palkallinen ja osapalkkainen sairausloma ei laske vuosityöaika. Kokoaikaisen, yhden työntekijän tekemä vuosityöaika on aina enintään yksi. Henkilötyövuoden käsitettä käytetään aina useasti silloin, kun halutaan laskea henkilöstökuluja tai tarvittavaa henkilöstöresurssia uusiin tehtäviin organisaatioissa. Henkilötyövuosi saadaan laskettua, kun palkallisten palveluksessa olevien päivien määrä (vähennetään palkattomat päivät) jaetaan 365:lla. (Ketola 2018)

2.3.4 Hakukanavavien merkitys

Kun haku työpaikkaan aukeaa, on mietittävä tarkkaan, kuinka se parhaiten tavoittaisi hakijat. Sillä on suuri merkitys, kuinka hakijat saadaan innoitettua hakemaan työpaikkaa. Rekryointikanavan valintaa pitää tarkasti miettiä 2020-luvulla ja seurata, millä kanavilla tyypilliset työtä hakevat henkilöt viihtyvät. Valitun kanavan lisäksi kannattaa käyttöön ottaa myös oma kanava, joka tuo persoonallisuutta ja kasvot rekryoinnille. Myös työnantajakuvaan vaikuttaa suuresti se, että jo työssä olevat henkilöt jakavat omilla kanavillaan työpaikkailmoitusta. Jos halutaan palkata kerralla suuri määrä työnhakijoita, täytyy myös tarkastella tilannetta suuremmissa mittakaavassa. Jos haluaa näkyvyyttä, se täytyy tehdä suuresti. (Asikainen 2020)

Storm toteaa blogissaan hakukanavia olevan useita erilaisia. Lajiltaan ne ovat myös erilaisia; työpaikkasivustoja, sosiaalisen median kanavia sekä kohdennettuja mainoksia. Monille yrityksille työpaikkasivustojen ilmoitukset eivät ole ensisijainen vaihtoehto vaan sen lisäksi on hyödynnetty myös muita kanavia. Samojen työpaikkailmoitusten löytyminen eri kanavista on osaltaan hyödyllistä, sillä hakukanavan tarkoituksena on löytää ja herättää sopivien hakijoiden mielenkiinto. (Storm 2019)

2.3.5 Sosiaalisen median vaikutus hakuprosessissa

LinkedIn tunnetaan työelämän sosiaalisena mediana, jonka kautta työnantaja voi löytää passiivisenkin työnhakijan. 92% yrityksistä käyttää työnhaussa sosiaalisen median profiileja. Sosiaalisen median käyttö ja vaikutus ovat osa yrityksen strategiaa. Yrityksen maineen ollessa hyvä sosiaalisessa mediassa se vaikuttaa erityisesti nuorten työnhakijoiden määrään. Videoiden käyttö herättää usein passiivisetkin työnhakijat, sillä videon sisäistäminen koetaan helpommaksi kuin tekstin lukeminen. Nykyisten työntekijöiden käytös sosiaalisessa mediassa saa usein myös mielenkiinnon heräämään. Jos työntekijä päivittää negatiivisia asioita esimerkiksi Facebook-tililleen, se herättää negatiivista ajattelua ja saa hakijat pohtimaan, onko muu toiminta mediassa valheellista. (Johnson 2018)

2.4 Rekrytointi Tampereen ratikassa

Tampereen ratikka aloitti ensimmäisten kuljettajien rekrytoimisen kesäkuussa 2020. Tavoitteena on saada palkattua 65 kuljettajaa, jotka täyttävät hakuvaatimukset ja työskentelevät organisaation arvojen mukaisesti. Kuljettajat tulevat työllistymään raitikkaa operoivalle VR:lle. Tavoitteena on löytää mahdollisimman erilaisia kuljettajia ja luoda uusi, monikirjoinen työympäristö. Hakemuksia tuli 568, joista sähköisesti suoritettavaan kykytestiin jatkoi 200 hakijaa. VR:n rekrytointiprosessi ratikankuljettajille on suurimpia VR:n historiassa, sillä Tampereelle palkataan lajinsa ensimmäisiä kuljettajia. Tampereella ei aiemmin ole ollut kyseistä liikennemuotoa, ja osaaminen on tehtävä koulutuksen kautta. Siksi rekrytoinnissa tullaan painottamaan enemmän soveltuvuutta ja motivaatioita kuin osaamista. Koska kuljettajat käyvät läpi oppisopimus-

koulutuksen, myös alanvaihtajilla on hyvä mahdollisuus saada työpaikka. Aiempi kokemus liikenteestä on kuitenkin etu, sillä kokeneet ammattilaiset pystyvät tuomaan uusia näkökulmia työyhteisön sekä koulutuksen kehittämiseen.

2.4.1 Kuljettajatarpeen määrittely

Vesa Rauhala kertoi haastattelussaan, että tarve 65 kuljettajalle on laskennallinen määrä. Lukumäärä on saatu samaan aikaan liikenteessä olevien vaunujen määrästä ja vuorovälistä. On laskettu, kuinka monta kuljettajaa tarvitaan päivittäin liikennöinnin hoitamiseen, jotta tarvittava lukumäärä vaunuja saadaan liikenteeseen. Koska ratikkaliikenteen rakenne ja tarvittavien vaunujen määrä tiettyinä aikoina on arvioitu, tarvittava henkilöstömäärä on helppo laskea. Liikenne aloitetaan klo 04 arkisin ja se loppuu noin kello 02 arkisin, viikonloppuisin ajetaan läpi yön. Aamulla vaunut lähtevät liikenteeseen 7,5 minuutin välein ja ne liikennöivät tasaisesti iltaan asti, jolloin liikennettä aloitetaan harventamaan ja vaunuja kutsutaan tasaisesti varikolle takaisin. Viikonloppuisin yöllä vuorojen väli on harvempaa kuin päiväaikaan. Lisäksi on simuloitu aika, joka kuluu ajettaessa reitti Hervannan pääte pysäkiltä Pyynikintorin pääte pysäkille. Työntekijöiden työtunnit ovat 115 tuntia kolmen viikon jaksoissa. Näiden asioiden ollessa selvillä voidaan henkilötyövuoden mittareilla laskea tarvittava henkilöstömäärä. Mittareilla on laskettu sairauspoissaoloista sekä loma-ajoista aiheutuvat henkilöstövajeet sekä tarvittavat varakuljettajat jokaiselle työpäivälle, mikäli vuoroon tullut kuljettaja joutuu äkillisesti jäämään pois. Työaikalaki ja TES antavat reunaehdot työpäivän pituudelle.

2.4.2 Hakukanavien käyttö

Tampereen ratikkaan haettiin kuljettajia usean eri kanavan kautta. Pirkanmaalla toimiva Aamulehti uutisoi paljon ratikkaan liittyvistä vaiheista ja on sitä kautta herättänyt laajaa mielenkiintoa ratikkaan. Tampereen ratikan omilla nettisivuilla ja VR-Groupin sivustoilla kirjoitettiin alkavasta kuljettajahausta. Lisäksi ratikan Facebook-sivuilla tiedotettiin asiasta. Lisäksi käytettiin työnhakusivustoja, kuten oikotietä. Kuljettajahaku herätti mielenkiintoa hakijoissa 586 hakukirjeen verran. Usean hakukanavan käyttö mahdollisti sen, että hakija löysi ilmoituksen itselleen relevantista kana-

vasta. Hakemusmäärä oli poikkeuksellisen suuri, sillä jos sitä vertaa Pirkanmaan tilausliikenne Oy:n hakuprosessiin vuonna 2019 (Alanne 2019). Alkuvuonna 2019 haettiin 70 kuljettajaa, eikä paikkoja ei meinattu saada täytettyä edes tekemällä oppilaitosyhteistyötä Tampereen aikuiskoulutuskeskuksen kanssa. Suuri rekrytointi johtui Tampereen joukkoliikenteen kilpailutuksesta ja osan linjoista siirtyessä Pirkanmaan tilausliikenne Oy:lle.

2.4.3 VR-Groupin visiot, strategiat ja arvot

VR:n organisaation kulmakivi on toimia asiakaslähtöisesti ja visiona vähentää liikenteen päästöjä. Viestinnässä käytetty Yhteisellä matkalla –lause kuvastaa juuri asiakaskäsitteisiin keskittymistä ja arjen sujuvuutta joukkoliikenteessä. Yhtiön strategiaan kuuluu neljä avainkohtaa: asiakaslähtöisyys, kilpailukyky, kasvu sekä toimiva perusta. Kaikkea tekemistä yhtiössä taas ohjaa viisi arvoa: asiakas toiminnan lähtökohtana, turvallisuus ja vastuullisuus, yhdessä tekeminen ja uudistuminen. Näiden pohjalta VR lähtee miettimään asiakaslähtöistä ratikkaa ja siihen soveltuvia motivoituneita ja asiakaspalveluhenkisiä kuljettajia. Vaatimukset ratikan kuljettajaksi ovat laveat jo yksin siitä syystä, että työyhteisöstä halutaan rakentaa kirjava sekä monipuolinen. (Visio, strategia ja arvot)

2.4.4 Vaadittavat ja haettavat ominaisuudet kuljettajalta

Mari Ahokangas selventää haastattelussaan hakijoilta vaadittavia ominaisuuksia. Liikkuvan kaluston kuljettajan tulee täyttää tietyt soveltuvuus- ja terveydentilavaatimukset. Tätä varten hakijan on osallistuttava Traficomien sertifioitun lääkärin terveystarkastukseen ja psykologin soveltuvuusarviointiin. Kuljettajan työhön halutaan pitää laavat kriteerit työyhteisön monipuolistamiseksi. Hakuprosessissa haetaan ominaisuuksia, kuten nopeaa reagoitokykyä, jota kuljettajilta halutaan löytyvän. Ehdottomia vaatimuksia ovat B-luokan ajokortti, toisen asteen ammattitutkinto, soveltuvuus kolmivuorotyöhön, suomen kielen taito sekä terveydelliset vaatimukset, jotka ovat samat kuin VR:n veturinkuljettajien (liite). Esimerkiksi tietyt perussairaudet huomataan laajoissa terveystarkastuksissa, joissa hakija käy ennen lopullista valintaa työpaikalle. Kuitenkaan perussairaus, joka on hoidossa, kuten esimerkiksi diabetes, ei estä hakijaa

pääsemästä terveystarkastuksesta lävitse. Pakollisten kriteerien lisäksi hakijalta painotetaan hakijan mahdollista kuljettajakokemusta, asiakaspalvelukokemusta ja motivaatioita tehdä ratikankuljettajan töitä. Tampereella ei aiemmin ole ollut kyseistä liikennöintimuotoa, joten osaaminen on tehtävä koulutuksen kautta. Siksi rekrytoinnissa tullaan painottamaan enemmän soveltuvuutta ja motivaatioita kuin osaamista. Koska kuljettajat käyvät läpi oppisopimuskoulutuksen, myös alanvaihtajilla on hyvä mahdollisuus saada työpaikka. Aiempi kokemus liikenteestä on kuitenkin etu, sillä kokeneet ammattilaiset pystyvät tuomaan uusia näkökulmia työyhteisön sekä koulutuksen kehittämiseen. VR:llä on käytössä laajat työterveyspalvelut Mehiläisessä.

2.5 Rekrytointimallit muissa henkilöliikenteen yrityksissä

Tilausliikenne Markku Mikkola Oy

Toimitusjohtaja Markku Mikkola avaa haastattelussa yhtiönsä taustoja sekä rekrytointiprosessia yrityksessä. Tilausliikenne Markku Mikkola on lempääläläinen liikennepalveluita tuottava yritys. Yrityksellä on taksien lisäksi myös kymmenkunta tilausliikenteeseen suunniteltua linja-autoa. Yritys työllistää sesongin mukaan kymmenestä pariin kymmeneen kuljettajaa. Yrityksellä on pitkät perinteet ja hyvä maine, joka on vuosien varrella kasvanut. Siksi rekrytointiprosessi eroaa paljon muiden yritysten rekrytointiprosesseista. Yritys saa vuosittain paljon avoimia työhakemuksia, joista henkilöitä kutsutaan haastatteluun aina tarpeen mukaan. Ominaisuuksina Mikkola etsii samankaltaisia piirteitä kuljettajissa kuin Tampereen ratikka. Vaatimuksina pidetään hyviä asiakaspalvelutaitoja sekä yleiseltä olemukseltaan työhön sopivaa olemusta.

Tampereen Seudun ammattioppilaitos ja Väinö Paunu Oy:n yhteistyö

Opettaja Kimmo Eiranto kertoi haastattelussaan oppilaitosyhteistyön kautta tapahtuvasta rekrytoinnista, jonka tarkoituksena oli saada tietty määrä valmiita kuljettajia asiakasyritykseen. Väinö Paunu toimi Tampereen Seudun ammattioppilaitoksen eli Tredun kanssa yhteistyössä, kun he tarvitsivat kuljettajia yritykseensä. Paunu kertoi valintojen kriteerit ja Tredun toteutti valinnat. Tredun valitsemille kuljettajille koulutettiin valmiudet työssäoppijaksolla, jonka jälkeen valmiille kuljettajille kirjoitettiin

työsopimus yritykseen. Paunu päätyi käyttämään tällaista rekrytointimallia, sillä he eivät löytäneet tarpeeksi valmiuksiltaan sopivia linja-auton kuljettajia. Oppilaitosyhteistyön ansioista pelkästään perehdytys yrityksessä työskentelyyn riitti, ja oppilaitos hoiti muut tarvittavat asiat kuntoon. Ammattilaisten ottaminen koulutuksen yhteistyökumppaniksi on Eirannon mukaan sekä yleistä että suositeltavaa.

3 Ratikan rekrytointiprosessi

Ahokangas kertoo haastattelussaan, millainen linjaus VR-Groupilla on hyvälle työhakemukselle. Hakemuksesta pitää tulla ilmi henkilön yhteystiedot, koulutustausta sekä työkokemus. Hakemuksen tulee pitää myös sisällään tieto, miksi kyseinen henkilö hakee työpaikkaa. Miksi minä? – kysymykseen vastaus on tärkeää, sillä hakemuksen tulee erottua muiden joukosta ja herättää työnantajan kiinnostus. Aiempi työkokemus kuljettajana otetaan huomioon positiivisena asiana. Hakemus hylätään automaattisesti, mikäli tiedot ovat hakemuksessa puutteelliset. Jos faktat eivät täsmää tai hakemus on kirjoitettu muulla kielellä kuin suomeksi, hakemusta ei hyväksytä.

3.1 Hakemukset

Hyvä hakemus vastaakin suoraan työpaikan ilmoitukseen ja se on selvästi jäsennelty. Oleelliset faktat, kuten työhistoria, vastaavat työnantajan toiveita. Jos hakija lähettää liitteitä, jotka eivät olennaisesti liity tulevaan työhön, tai ei kerro, miksi on kiinnostunut haettavasta työpaikasta, työnantaja saa mielikuvan, että hakija lähettää samaa hakemusta useaan eri yritykseen panostamatta erityisesti yhteenkään (Joki 2018,

94). Hakukirjeen lähetyksessä on tärkeää ymmärtää ero CV:een. Hakemuskirje lähetetään työnantajalle hänen näkökulmastaan katsottuna. Hakemuskirjeessä on tärkeää, että keskitytään kirjoittamaan siitä, miten omat hyvät ominaisuudet voisi saada kytkettyä haettavaan työhön. Miksi- kysymykseen tulee saada vastaus koska-muodossa. (Hoppe & Laine 2014, 47)

Tampereen ratikan hakemusten läpikäynti

Ahokangas kertoo haastattelussaan, millainen linjaus VR-Groupilla on hyvälle työhakemukselle. Hakemuksesta pitää tulla ilmi henkilön yhteystiedot, koulutustausta sekä työkokemus. Hakemuksen tulee pitää myös sisällään tieto siitä, miksi kyseinen henkilö hakee työpaikkaa. Miksi minä? – kysymykseen vastaus on tärkeää, sillä hakemuksen tulee erottua muiden joukosta ja herättää työnantajan kiinnostus. Aiempi työkokemus kuljettajana otetaan huomioon positiivisena asiana. Hakemus hylätään automaattisesti, mikäli tiedot ovat hakemuksessa puutteelliset. Jos faktat eivät täsmää tai hakemus on kirjoitettu muulla kielellä kuin suomeksi, hakemusta ei hyväksytä.

3.2 Sähköinen kykytesti

Sähköisen kykytestin käyttö rekrytoinnissa soveltuvuuden mittarina säästää yritykseltä turhaa henkilöstöhaastatteluun kuluvaan aikaan, mikäli henkilö ei suoriudu testistä. Työpsykologinen soveltuvuusarviointi tarjoaa apua rekrytoinnin riskien hallintaan (Psykometrisen arvioinnin hyödyt 2020).

Nykyään markkinoilla on suuret määrät erilaisia työarviointitestejä. Menetelmissä on eroja sekä samankaltaisuuksia. Aon Assessmentin testistä, jota käytetään raticankuljettajien haussa, saadaan lisää objektiivisuutta. Online-arvioinneista saadaan hyvä lisä rekrytointipäätöksen tueksi. Arvioinnin katsotaan olevan objektiivinen siinä mie-

lessä, että hakija tekee testin yksin tutussa ympäristössä eikä testin tekemiseen vaikuta rekrytoiva taho. Aon Assessmentin online-testejä on käytetty aikaisemminkin onnistuneesti rekrytointiprosessin alkuvaiheessa karsimaan suuria hakijamääriä. Projektin alkuvaiheessa määriteltiin tehtävässä menestymisen kannalta oleelliset testattavat kyvyt. Tehtyjen testien perusteella hakijat pystyttiin laittamaan tulosten mukaiseen järjestykseen. (Martiala-Welin 2019)

Sähköinen kykytesti ja testattavat ominaisuudet Tampereen ratikan rekrytointiprosessissa

Sähköinen kykytesti lähetettiin ensimmäisessä rekrytointiprosessissa noin 200 hakijalle. Kykytesti arvioi henkilön tiettyjä päättelyyn liittyviä ominaisuuksia sekä muistia. Testiä on käytetty vuodesta 2019 asti kaikissa raideliikenteen työtehtävien rekrytoinneissa. Testiin valitut testattavat ominaisuudet ovat tarkkaan mietittyjä ratikan kuljettajan työssä menestymisen kannalta. Ominaisuuksia, joita hakijoilta toivotaan löytyvän, mitataan sähköisessä kykytestissä. Aon Assessment on VR-Groupin yhteistyökumppani sähköisten online-testien teettämisessä.

Induktiivinen päättelykyky

Testissä henkilöllä on viisi minuuttia aikaa ratkaista yhdeksän kuvion sarjasta koostuvasta ryhmästä yksi kuvio, joka ei kuulu joukkoon (ks. kuvio 3). Kuviosarjoja on yhteensä 20. Edelliseen on aina mahdollisuus palata. (Induktiivinen päättelykyky)



Kuvio 3. Induktiivisen päättelykyvyn testi sähköisessä kykytestissä. (Aon Assesment – sähköinen kykytesti)

Testi mittaa henkilön strategista ajattelutapaa, luovuutta sekä oivaltamisen kykyä. Induktiivinen päättelykyky on tärkeää esimerkiksi ongelmatilanteissa ja uusien lähestymistapojen luomisessa. (Henkilöarviointi varmistaa valintasi)

Keskittymiskyky

Testi kestää kaksi minuuttia. Testissä näytölle ilmestyy E-kirjain (ks. Kuvio 4), jonka ympärillä on kolme pistettä, jolloin henkilön kuuluu painaa ”oikein”-näppäintä. Jos näytölle ilmestyy jokin muu kuvio, henkilön kuuluu painaa ”väärin”-näppäintä. Testi kartoittaa keskittymiskykyä ja tiedonhallintaa. Erityisesti liikenteessä, jossa muuttujia tulee tiheästi ja havainnoitavaa on paljon, hyvä keskittymiskyky on tärkeää. (Keskittymiskyky)



Kuvio 4. Keskittymiskyvyn testi. (Aon Assesment – sähköinen kykytesti)

Keskittymiskyky ei ole annettu ominaisuus vaan se liittyy vahvasti siihen, kuinka elämme sekä käyttäydymme. Keskittymiskyvyn puute vaikuttaa vahvasti jaksamiseen, suorituskyykyyn, palautumiseen sekä asioiden loppuun asti viemiseen. (Kasanen 2020)

Havainnointikyky

Testissä henkilö näkee ympyrän sisällä liikkuvia palloja. Tehtävänä on havainnollistaa liikkuvien pallojen määrä mahdollisimman nopeasti (ks. Kuvio 5). Vastausvaihtoehtoja on viisi. Testi on potentiaalinen kartoitus ja seulonta kaikille aloille, joilla tarvitaan hyvää ja nopeaa havainnointikykyä. Testi vaatii tarkkaavaisuutta ja valvontakykyä. (Tarkkaavaisuus)

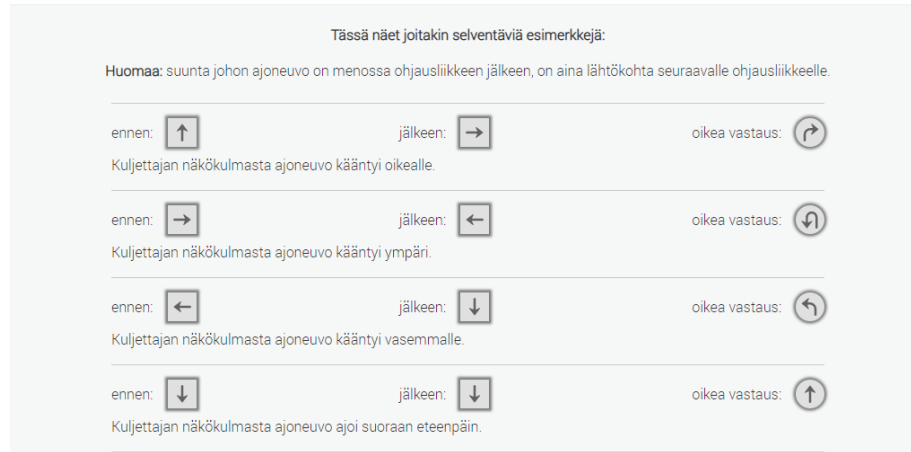


Kuvio 5. Havainnointikyvyn testi. (Aon Assesment – sähköinen kykytesti)

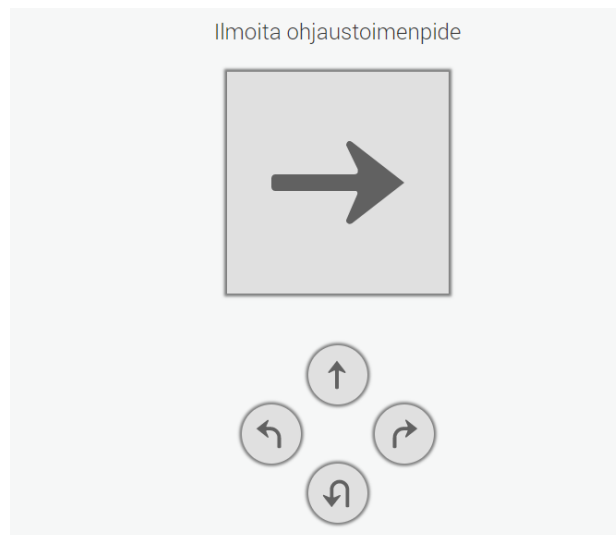
Suuntavaisto

Testin suoritukseen on aikaa yksi minuutti (ks. Kuviot 6 ja 7). Henkilö näkee nuolen, joka osoittaa ylhäältäpäin katsottuna kuvitteellisen ajoneuvon etenemissuunnan. Seuraavaksi ilmestyvä nuoli kertoo tehdyn ohjausliikkeen. Henkilön tehtävänä on

päätellä, mihin suuntaan kuvitteellinen ajoneuvo ohjausliikkeen jälkeen kulkisi. Edellisen nuolen muistaminen on testin onnistumisen kannalta tärkeää. Jos henkilö saa testistä korkeat pistemäärät, se kertoo luontevasta kyvystä ylläpitää spatiaalista suuntavaistoa monien ohjausliikkeiden jälkeen. (Sense of direction)



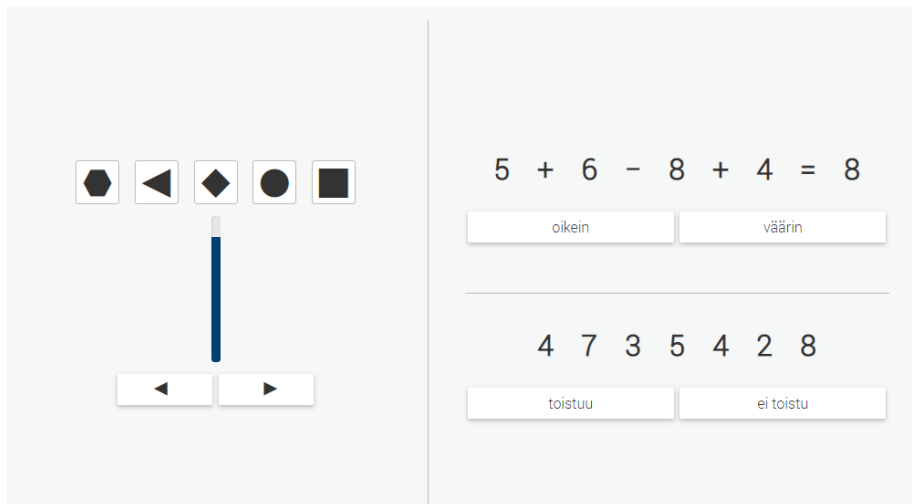
Kuvio 6. Ohjeet suuntavaistotestiin. (Aon Assesment – sähköinen kykytesti)



Kuvio 7. Suuntavaistotesti. (Aon Assesment – sähköinen kykytesti)

Moniajokyky

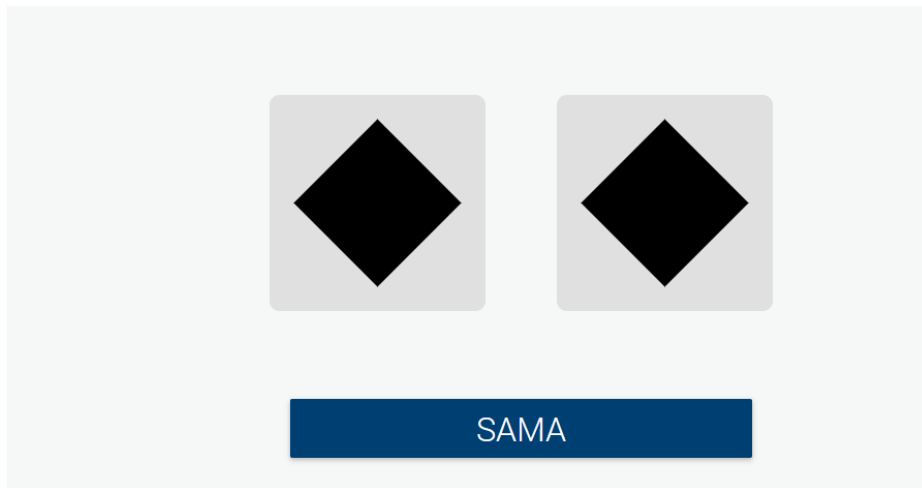
Testi mittaa henkilön suoriutumista monesta pienestä tehtävästä samaan aikaan. Testin ylälaudassa on viisi kuviota (ks. Kuvio 8), joista yksi on kolmio. Henkilön tulee havainnoida, mihin suuntaan kolmio osoittaa ja painaa suuntaa osoittavaa kuvaa alhaalla. Vieressä näkyy palkki, jonka väheneminen kertoo jäljellä olevasta ajasta. Vieressä on laskutehtävä, josta tulee tarkistaa, onko kyseinen laskutehtävä oikein vai väärin. Testin kolmas osa on seitsemänosainen numerosarja, josta henkilön tulee havaita, toistuuko joku numero vai ei. Testi mittaa aikapaineen sietämistä sekä moneen tehtävään keskittymistä samaan aikaan. Nämä molemmat ominaisuudet ovat tärkeitä kuljettajan työssä. (Moniajokyky)



Kuvio 8. Moniajokyvyn testi. (Aon Assesment – sähköinen kykytesti)

Reaktionopeus

Testi mittaa henkilön reaktiokykyä (ks. Kuvio 9). Testin tekemiseen menee kolme minuuttia, jonka aikana näytölle ilmestyy kaksi kuviota. Kuviot vaihtuvat nopealla tahdilla ja kun kuviot vaihtuvat samanlaisiksi, henkilö painaa ”sama”-nappia. Testiä käytetään myös muiden työntekijöiden kuin kuljettajien kykytestissä silloin, kun työ vaatii nopeaa reagointia. (Reaktionopeus)



Kuvio 9. Reaktionopeuden testi. (Aon Assesment – sähköinen kykytesti)

Spatiaalinen muisti

Tämä testi mittaa muistikykyä (ks. Kuvio 10). Testissä kuvioita näytetään monta yhdellä kertaa, ja henkilön on myöhemmässä vaiheessa muistettava kuvien sijainti. Minuutin mittaisessa testissä yritetään muistaa mahdollisimman monta kuviota oikein. Testi on monelle tuttu ns. muistipeleistä. Testissä mitataan myös keskittymiskykyä sekä moniajokykyä ja muistia. (Spatiaalinen muisti)



Kuvio 10. Spatiaalisen muistin testi. (Aon Assesment – sähköinen kykytesti)

Tulosten mittaaminen

Testin tuloksia mitataan niin sanotulla Gaussin käyrällä eli normaalijakaumalla. Normaalijakauma kuvaa hyvin monia erilaisia kiinnostavia ominaisuuksia ja tutkijat ovat todenneet, että kuvaavin mittaustapa on normaalijakauma. Useissa eri testeissä pidetään hyödyllisenä saada tutkittavat henkilöt järjestykseen juuri normaalijakauman perusteella. Tällöin suurin osa ihmisistä saa tuloksia, jotka ovat lähellä keskiarvoa, ja mitä kauempana tulos on keskiarvosta, sitä harvempi tämän tuloksen on saanut. Myös älykkyydosamäärää mitataan normaalijakaumalla. Normaalijakaumaan liittyy kaksi keskeistä arvoa, keskihajonta ja keskiarvo. Keskiarvo kuvastaa huipun arvoa ja hajonta taas sitä, kuinka leveä käyrä on. (Tilastot ja todennäköisyys 2013)

3.3 Ryhmä- ja yksilöhaastattelut

Henkilöhaastattelussa ei arvioida niinkään henkilön kyvykkyyttä työhön, sillä hakemusten ja sähköisten kykytestien avulla on voitu todeta hakijan vaadittavat ominaisuudet työhön. Haastatteluvaiheessa on tärkeää ymmärtää hakijan ja organisaation luonnetta sekä niiden yhteensopivuutta. Tulevat kollegat ja lähimmät esimiehet vaikuttavat paljon työntekijän sopeutumiseen työyhteisössä (Kaijala 2016). Olennaisimpina asioina Kaijala pitää henkilöhaastatteluissa sitä, täydentääkö henkilön vuorovaikutustaidot tulevaa tiimiä, ja sitä, kuinka henkilöä tulisi johtaa. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa työnantaja pyrkii selvittämään henkilön valmiuksia työhön. On tärkeää keskittyä jokaiseen haastatteluun erikseen, jotta pystyy antamaan mahdollisimman persoonallisen kuvan eivätkä vastaukset kuulosta ulkoa opituilta (Hoppe & Laine, 74). Kaijala (2016) näkee tärkeänä ryhädynamiikan toimimisen työyhteisössä, sillä työnteko vie suuren osan elinajasta eikä rekrytoija saa edistää tilannetta, jossa työyhteisöön palkattaisiin henkilö, joka ei sovi siihen.

Yksilöhaastatteluissa on rekrytoijan oltava tarkka, sillä mitä tahansa kysymyksiä ei saa hakijalle esittää tai hakija saa niistä kieltäytyä. Tällaisia kysymyksiä on esimerkiksi sairaudet, perhesuhteet sekä mahdollinen lapsen hankkiminen, ammattiyhdistystoiminta, puolueaktiivisuus sekä asevelvollisuus. (Työhaastattelu – kielletyt kysymykset)

Ryhmähaastattelu on monille tuntemattomampi haastattelumalli, jota käytetään paljon esimerkiksi kesätyöpaikkoja hakevien haastatteluissa, joissa hakijoiden määrä on suuri. Ehdokkaiden karsintaa voidaan ajallisesti tehostaa monin eri keinoin, mutta ryhmähaastattelu on yksi suosituimmista tavoista. Ryhmähaastatteluissa ehdokkaat pyydetään samaan paikkaan ja haastattelu aloitetaan kaikille samaan aikaan. Ryhmäkoko on ihanteellinen silloin, kun haastateltavia on kerrallaan 5-10. Tästä suurempia ryhmiä on vaikea havainnoida tasapuolisesti. Aikaa on hyvä varata niin, että haastattelua ei joudu kiirehtimään ja taulle löytyy aikaa. Pitkä haastattelu vie voimia. Painopiste ryhmähaastattelussa on yleensä ryhmätehtävässä ja ilmapiiri haastattelussa on hyvä saada pidettyä rentona, jotta haastateltavat pysyisivät mahdollisimman avoimena ja heittäytyvät tilanteeseen. Ryhmähaastattelut auttavat rekrytoijia kartoittamaan, kuinka hakija tulee toimeen muiden työyhteisössä työskentelevien kanssa. Ryhmähaastattelu ei kuitenkaan korvaa yksilöhaastattelua kokonaan eikä voi toimia ainoana valintaperusteena tehtävään. (Nikkinen 2019)

Ryhmä- ja yksilöhaastattelut Tampereen ratikan rekrytointiprosessissa

VR Groupilla on käytössään oma ammattimainen rekrytointitiimi, mutta tässä vaiheessa hakuprosessia pääteltiin, että työyhteisöön jo palkattujen henkilöiden olisi hyvä nähdä hakijat ja päästä päättämään siitä, ketkä tulevat olemaan tulevan työyhteisön näkyvimmit tekijät ratikan liikennöinnissä. Kuljettajat luovat suurimman osan ratikan imagosta.

Kolmannessa vaiheessa jatkoon päässeet työnhakijat suorittivat noin kolme tuntia kestäneet ryhmähaastattelut, joissa arvioitiin henkilön ryhmätyöskentelytaitoja, oma-aloitteisuutta, itsekritiikkiä sekä ongelmanratkaisukykyä. Ryhmien koko vaihteli kolmesta seitsemään henkilöä. Ryhmähaastattelun tehtävät eivät keskittyneet henkilön aikaisempaan osaamiseen vaan yleiseen olemukseen ja ryhmätyöskentelyyn. Haastatteluissa henkilöille kerrottiin aihe, josta heidän piti keskustella ryhmässä sekä se, kuinka paljon aikaa heillä oli esittää omat mielipiteensä ja näkemyksensä. Vapaan keskustelun aihe oli työhyvinvointi ja sen merkitys hakijalle. Tällä pyrittiin selvittämään myös sitä, mikä motivaatio hakijalla oli hakea kyseistä työpaikkaa. Toisena vapaan keskustelun aiheena oli esimiehen merkitys työyhteisössä ja henkilöiden oma

suhtautuminen erilaiseen esimiestyöhön. Kolmas keskustelu keskittyi ongelmanratkaisuun, jossa hakijoilla oli 30 minuuttia aikaa suunnitella työhyvinvointipäivä ryhmänä. Reunaehdot, kuten päivän kesto, vaikeuttivat tehtävää ja henkilöiden oli tehtävä kompromisseja.

Yksilöhaastattelut pidettiin samaan aikaan kuin ryhmähaastattelut. Tämä oli yksi tapamuuttaa ryhmädynamiikkaa eli jos ryhmästä yksi oli äänekkäin, hiljaisemmatkin pääsivät ääneen. Yksilöhaastattelut pyrittiin pitämään lyhyinä, sillä ryhmähaastatteluita pidettiin tärkeämpinä. Yksilöhaastattelussa hakijalta kysyttiin tämän taustoista, eli työhistoriasta, ja muuhun mahdollisen tulevan työn suorittamiseen vaikuttavista tekijöistä, kuten kyvystä tehdä epäsäännöllistä kolmivuorotyötä. Lisäksi hakijalta kysyttiin hänen toimintatapojaan onnettomuustilanteissa ja selvitettiin henkilön turvallisuustiedostamista. Alanvaihtajilta, joilla ei ollut aikaisempaa kokemusta joukkoliikenteen kuljettajana toimimisesta, kysyttiin myös suhtautumista monen ihmisen kuljettamiseen samaan aikaan.

3.4 Soveltuvuustestit

Soveltuvuustestit eivät ole valmis paketti, vaan se rakennetaan aina haetun tehtävän ja organisaation vaatimuksista ja toiveista lähtien (Hoppe & Laine, 2015, 86). Soveltuvuusarviointeja käytetään rekrytoinnissa tukevana päätöksenä. Soveltuvuusarvioinneissa henkilöä analysoidaan tiettyjen tehtävien ja haastatteluiden perusteella tietyn tehtävän näkökulmasta. Se on perusteellisen luottamuksen vaativaa työtä ja rekrytoivan yrityksen on valittava yhteistyökumppani tarkasti. Ensiksi pitää pohtia, mitä testeissä haetaan ja kuinka ne halutaan toteuttaa. Lainsäädäntö edellyttää, että soveltuvuusarviointit tehdään ammattimaisesti sekä luotettavasti. Se edellyttää myös virheettömiä arviointeja. Tämä kohta laissa on erityisen hankala, sillä ihmistä testattaessa sataprosenttinen virheettömyys ei ole mahdollista. Aukotonta testausta ei ole, mutta virhemarginaali on saatava mahdollisimman pieneksi. Rekrytoinnit eivät suju aina ilman virheitä, mutta soveltuvuustestit ovat yksi olennainen osa saada virhemarginaali mahdollisimman pieneksi. Vaikka soveltuvuustestit ovat päätöstä vahvasti tukeva testi, rekrytoiva esimies tekee aina päätöksensä itse ja on näin vastuussa rekrytoitavista henkilöistä tai henkilöstä. (Joki 2018, 103)

Yhteistyöyrityksenä Psycon Oy

Psycon, joka on VR Groupin yhteistyöyritys rekrytointiprosessissa, on vuonna 1953 perustettu henkilövalintaan perehtynyt yritys. Yritys perustettiin vuonna 1953 nimellä Valintakoe Oy. Yritys tarjosi työpsykologisia soveltuvuustutkimuksia edelläkävijäyrityksille tukemaan rekrytointia. Aikaisemmin Suomessa oli hyödynnetty soveltuvuustestejä lähinnä vain VR:n psykoteknisessä laboratoriossa 20-luvulta lähtien. 80-luvulla toiminta laajeni ja palveluita alettiin myydä myös kansainvälistymisen portailla oleville suomalaisille yrityksille. Nykypäivänä Psycon tuottaa sähköisiä palveluita, joiden avulla henkilö voi tehdä tarvittavia testejä ympäri maailman. (Psyconin tarina)

Psyconin soveltuvuusarviointi tuottaa monipuolista tietoa testattavan henkilön motivaatiokäyttäytymisestä, työskentelytyylistä, työkäytöksestä sekä persoonallisuudesta. Henkilöarviointeja tekevät vain sertifioidut psykologit. Psyconin arviointien osuvuus on 95%. Psyconin testeihin kuuluvat henkilöhaastattelu ja ryhmähaastattelu työpsykologin kanssa sekä tietokoneella tehtäviä soveltuvuustestejä. Testit voidaan räätälöidä aina sen mukaan, mihin työhön henkilö on hakemassa. (Onnistu valinnoissa)

Arviointimenetelmät Psycon Oy:ssä

Psyconin Tampereen alueen aluepäällikkö Pekka Salmela kertoi haastattelussaan, kuinka hakijakandidaatit arvioitiin soveltuvuustesteissä ja mitä menetelmiä käytettiin. Psycon käytti arviointimenetelminä viittä eri menetelmää. Jokainen menetelmä piti sisällään ominaisuuksia, joilla henkilöstä saatiin tehtyä kattava henkilöarviointi. Menetelmät olivat:

- sähköinen kykytesti eli cut-e
- simulaatiot eli toiminalliset testit
- työpsykologin haastattelu
- persoonallisuustestit
- havainnot vuorovaikutustaidoista

Sähköinen kykytesti

Nykyisinkin rekrytoinnit pohjautuvat suurimmaksi osaksi esimiehen sekä muiden asiantuntijoiden näkemyksiin ja mielipiteisiin hakijasta. Päätöksen tapahtuessa subjektiivisesti osa hakijoista tai hakijaryhmistä kokevat syrjintää ja eriarvoisuutta työhaussa. Henkilön kyvyt eivät aina pääse esille, jos heillä on esimerkiksi haasteita lukemisessa tai kirjallisessa ilmaisutaidossa (Laakso 2015).

Psyconin sähköisessä kykytestissä testeillä on aikarajoitus. Testeillä pyritään kartoittamaan muun muassa hakijan verbaalista ja numeerista lahjakkuutta, loogista päätelykykyä, havainnointia ja teknismotorista lahjakkuutta. Kaikki testit noudattavat samaa periaatetta, eli testiä tehtäessä pidemmälle se vaikeutuu ja tehtävään käytettävä mahdollinen aika vähenee. Testi on peruseriaatteeltaan samankaltainen kuin aikaisemmin tehty Aon Assessmentin cut-e testi.

Simulaatiot

Simulaatiot eli toiminnalliset testit jäljittelevät työelämätilannetta. Esimerkiksi myyntipuheen suunnittelu, ryhmäkeskustelu annetusta aiheesta tai esitelmän teko ovat käytettyjä harjoitteita toiminnallisissa testeissä. Testi tuo esille henkilöiden vuorovaikutustaitoja ja paineensietokykyä. (Hoppe & Laine 2015, 87)

Psyconilla testin pääasiallinen tarkoitus on se, että harjoitus tehdään ryhmässä. Henkilöt luovat itse tehtävän kulun ja näin näkyville tulee se, minkä roolin kukin henkilö ottaa. Tällä on ennuste tulevaan työrooliin.

Työpsykologin haastattelu

Työpsykologin haastattelu on yksi osa soveltuvuusarviointia. Yksilöhaastattelussa psykologi selvittää hakijan motivaatiota sekä turvariskejä tulevaan työhön liittyen. Vaikka hakijan motivaatio olisi suuri ja menestymishalu työuralla olisi hakijalla iso, psykologi arvioi keskustelussa sitä, ovatko hakijan ominaisuudet sellaiset, että hän

jaksaa työssään. Psykologi tekee arvioinnissaan ennusteita ja todennäköisyyksiä henkilön työurasta ja sen kestosta haettavassa paikkassa.

Persoonallisuustestit

Persoonallisuustestit mittaavat eri persoonallisuuden piirteitä, esimerkiksi sosiaalisuutta. Testit koostuvat kysymyssarjoista ja vastausvaihtoehdoista. Tulos testistä määräytyy haettavan tehtävän arviointikriteerien mukaan. Tämä on suurin ero esimerkiksi ammatinvalintapsykologin testeihin, sillä ammatinvalinnassa testit kertovat henkilöstä itsessään, nyt tuloksia mitataan tehtävän kriteerien perusteella (Hoppe & Laine 2015, 87).

Testit tehdään sähköisessä muodossa ja niiden tulos muodostetaan matemaattisten algoritmien perusteella. Tämän testin tuloksia verrataan myös työpsykologin haastattelussa esiin nousseisiin kohtiin.

Havainnot vuorovaikutustaidoista

Koska haastattelutilanne kestää useita tunteja, eri testien väleissä on myös taukoja. Tauolla henkilö saattaa käyttäytyä eri tavalla kuin testeissä ja antaa itsestään erilaisen kuvan kuin haastattelutilanteissa. Havainnot tehdään henkilön käyttäytymisestä työelämälähtöisesti ja esimerkiksi se, mitä henkilö syö välipalaksi testien välillä, ei kuulu havainnointiin. Havainnointien teko perustuu ajattelumalliin siitä, jännittääkö henkilö haastattelussa vai onko henkilö aina jännittänyt.

3.5 Terveystarkastukset

1.7.2018 tuli voimaan ohjeistus Raideliikenteen kuljettajien terveydentila,- ja soveltuvuusvaatimuksista. Ohjeistus kumottiin uudella ohjeistuksella 27.2.2019. Ohjeistus perustuu lakiin liikenteen palveluista (ks. 320/2017, II osa 7 luku 6, 8 ja 9 §). Terveystarkastukset

delliset vaatimukset ovat oltava riittävät kuljettajan tehtävään ja ne tarkistaa ja testaa Traficom in sertifioitu rautatielääkäri. Rautatielääkäri käyttää kuljettajan soveltuvuutta arvioidessaan lain hänelle myöntämää oikeutta arvioinnin tekemiseen. Terveystarkastus on tehtävä, ennen kuin henkilö voi aloittaa työskentelyn liikkuvan kaluston kuljettajan tehtävässä tai veturinkuljettajan koulutukseen liittyvän harjoittelu- tai koulutusjakson. Vaikka Traficom on määritellyt uudessa ohjeessaan (Raideliikenteen kuljettajien terveydentila-, ja soveltuvuusvaatimukset 2019, 19) selkeästi, että kaupunkiraideliikenteen kuljettajilta (metro sekä raitiovaunu) ja rataverkon kunnossapidon kaluston kuljettajilta vaaditaan vain vähintään ajokorttilain (386/2011) sekä ajoterveydestä annettujen ajoterveysohjeiden ryhmää kaksi koskevat terveystarkastukset. VR Group on linjannut kuitenkin, että se vaatii samat terveydentilavaatimukset raitiovaunun kuljettajilta kuin veturinkuljettajilla.

Terveydentilaa arvioidaan alkutarkastuksen lisäksi myös jatkossa. Traficom on määritellyt uudessa ohjeistuksessaan uusintatarkastusten tiheydeksi koko työuran kestävätkä tarkastuksen aina vähintään kolmen vuoden välein. 55 ikävuoden jälkeen tarkastuksen ovat vuosittain, ellei lääkäri määrittele niiden tarpeellisuutta tiheämmäksi. Traficom in ohjeistuksen mukaan lääkärintarkastus on tehtävä myös silloin, mikäli on syytä epäillä, että kuljettajan terveydentila ei täytä terveydentilavaatimuksia.

Työsuojelupäällikön käsikirjassa (Mannermaa 2018, 338) työterveyshuoltopalveluiden keskeisimpänä työnä nähdään työolojen edistäminen. Selvittämällä, mitä riskejä työhön sisältyy ja kuinka ne näkyvät työntekijän terveydentilassa uusintatarkastuksissa, työoloja voidaan parantaa ja minimoida työhön liittyviä riskejä.

Traficom in Raideliikenteen kuljettajien terveydentila-, ja soveltuvuusvaatimukset – ohjeistuksen mukaan tehtävä alkutarkastus tehdään kaikille kuljettajan työtä hakeville riippumatta siitä, onko henkilö mahdollisesti jo valmiiksi työsuhteessa VR Groupin kanssa. Tarkastukset tapahtuvat Mehiläisessä, joka vastaa VR Groupin työterveyspalveluista. Mehiläisen verkkosivuilla (Terveystarkastus työterveydessä) kerrotaan lakisääteisten terveystarkastusten perustuvan työterveyshuollon lainsäädäntöön ja asetuksiin (ks. L 21.12.2001/1383). Lisäksi työterveystarkastuksen sisältö määrittyy sen mukaan, millaisia kuormittavia tekijöitä tai altistumisia työssä tulee olemaan.

3.5.1 Terveystarkastusten sisältö

Rautatielääkärin tarkastusten tärkeimpänä sisältönä on selvittää, onko työtä hakevalla henkilöllä tarvittavat terveydelliset toimintaedellytykset (ks. 320/2017). Asetuksen mukaan kuljettajalle on tehtävä yleinen lääkärintarkastus, näöntarkkuuden, näkökenttien ja värinäön tutkiminen, kuulon tutkiminen, lepo-EGK, huumeeseulat ja alkoholin käyttöä kuvaavat laboratoriokokeet, veri/virtsakokeet sekä psykomotoriset testit. Uusintatarkastuksissa vähimmäisisältönä tarkastetaan muutoin samat asiat, mutta psykomotorisia testejä ei ole pakko teettää. Myös lepo-EGK tehdään vain yli 40-vuotiaille työntekijöille. Huumeeseulat ja alkoholin käyttöä kuvaavat laboratoriokokeet tehdään vain silloin, jos lääkäri näkee niille tarvetta. (Raideliikenteen kuljettajien terveydentila, - ja soveltuvuusvaatimukset 2019, 6)

3.5.2 Poissulkevat tekijät

Traficomien ohjeistuksen mukaan, mikäli tehtävään hakevalla henkilöllä on tiettyjä neurologisia sairauksia, katsotaan niiden olevan tehtävästä poissulkeva tekijä. Ohjeistuksesta voidaan lukea tarkat rajoitukset esimerkiksi tietyille sairauksille, kuulon ja näön rajoituksille sekä alkoholin käytölle. Diabetes aiemmin diagnosoituna ja hoidettuna ei ole poissulkeva tekijä. Myöskään uniapnea tai muut hoidettavissa olevat taudit eivät poissulje hakijaa. Mikäli hakijan kuulo tai näkö on liian heikko, niitä voidaan korjata silmälaseilla tai kuulolaitteilla, jos se on mahdollista. Jos hakijalla ilmenee alkoholiin tai huumeisiin liittyvää ongelmaa, on se suoraan poissulkeva tekijä. (Raideliikenteen kuljettajien terveydentila, - ja soveltuvuusvaatimukset 2019, 7-16)

4 Tulokset rekrytoinnista ja palveluvaiheeseen eteneminen

Hakijoiden edetessä rekrytointiprosessissa eteenpäin huomattiin, että osa hakijoista jätti prosessin kesken, vaikka olisi päässyt jatkoon. Suurin syy oli työllistyminen muualle. Valtioneuvoston sivuilta löytyvästä selvityksestä (Työttömien työnhakijoiden

määrä nousi voimakkaasti toukokuussa, 2020) tulee ilmi, että toukokuussa 2020 eli hieman ennen kuin ratikan kuljettajien haku alkoi, työttömiä työnhakijoita Suomessa oli 432 000 mikä on 206 200 hakijaa enemmän kuin edellisenä vuonna samaan aikaan. Korona vaikutti erityisesti ravintola-alaan sekä lentoliikenteeseen ja sai työttömiä työnhakijoita tai lomautettuja työntekijöitä hakemaan muun alan avoimia paikkoja. Hakuprosessin pituuden vuoksi osa ehti työllistymään muualle. Oikotie-työpaikojen selvityksessä (2020) 23 % ansiotyötä tekevistä vastasi työn määrän vähentyneen. Luvut ovat samansuuntaiset sekä työntekijöillä että yrittäjillä. Kyselyyn vastasi Oikotie-työpaikoille 855 ihmistä.

Yle uutisten selvityksen perusteella (2018) työvoimapula kuljetusalalla on hälyttävä ja siitä kärsii joka kolmas yrittäjä. Vaikka selvitys on tehty ennen korona-aikaa, tilanteen voidaan olettaa palautuvan normaaliksi yhteiskunnan toivuttua koronan aiheuttamista vaikutuksista työelämään. Ylen selvityksen perusteella yksi suurimmista syistä oli korkea kynnyks aloittaa työt suurten vaatimusten, kuten ammattipätevyyden, takia. Toinen iso syy olivat liian pienet kouluttautumismahdollisuudet. Suomen Kuljetus ja Logistiikkayhdistys SKAL on peräänkuuluttanut joustavampaa koulutusmallia, jolla työllistymisen esteet saataisiin purettua. Vaikka selvitys koskee vain kumipyöräliikennettä, myös ratikan kuljettajan työ on logistiikkaa. Asian korjaamiseksi pitäisi SKAL:n kuljetusbarometrin (SKAL:n kuljetusbarometri 2/2018) mukaan tehdä paljon töitä yhdessä opetushallinnon kanssa.

Ratikan kuljettajan ammattiin ei vaadita erillistä ammattipätevyyttä, mutta oppisopimuskoulutus Tampereen ratikkaan vaaditaan. Myös työnantajakuvaan (5 syytä panostaa työnantajakuvaan) korostuu tässä vaiheessa, sillä negatiiviset kokemukset rekrytoinnista ja työolosuhteista leviävät nopeasti ja karkottavat uusia hakijoita. Työnantajakuvaan kehittäminen on systemaattista tekemistä; työntekijöitä ja hakijoita tulee kohdella inhimillisesti jokaisessa vuorovaikutustilanteessa.

4.1 Hakijoiden kokemukset työhaastattelusta ja työnantajasta

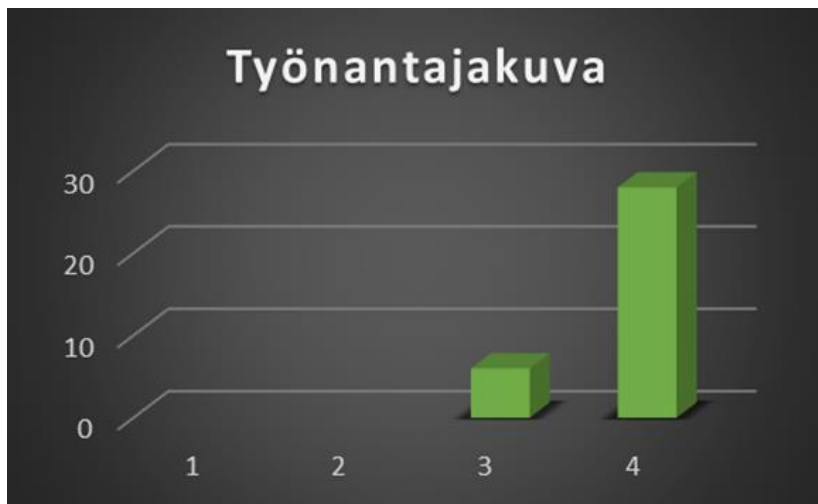
Henkilöhaastatteluiden yhteydessä osalle hakijoista teetettiin vapaaehtoinen nimen kysely, johon vastasi 34 hakijaa (ks. liite 1). Kyselyn tarkoituksena oli selvittää hakijoille jäänyt mielikuva haastattelusta sekä se, kuinka hakija koki, että pystyi olemaan oma itsensä sekä muodostunut kuva mahdollisesta tulevasta työnantajasta. Työnantajakuva oli erityisen tärkeä kohta kyselyssä, sillä se on yksi peruste, kuinka seuraavien rekrytointien kehittämistä lähdetään pohtimaan. Kyselyyn vastattiin numeroilla ykkösestä neloseen, jossa:

- 1-Ei vastannut oletuksia ollenkaan
- 2- Vastasi hieman oletuksia mutta jotain olennaista jäi puuttumaan
- 3-Vastasi odotuksia mutta jokin jäi mietityttämään
- 4-Vastasi odotuksia täysin

Numeroarvioinnilla haettiin lähtökohtaisesti sitä, kuinka haastattelukokemus vastasi jo aiemmin hakijoiden muodostamiin mielipiteisiin ja odotuksiin tulevasta työnantajasta. Mielikuva työpaikasta on aiemmin muodostunut vain sosiaalisen median välityksellä.

Työnantajakuva

Ensimmäiseksi lähdettiin tarkastelemaan työnantajakuvaa. Tuloksista nähtiin, että työnantajakuva vastasi odotuksia lähes täysin. Sosiaalinen media ja työpaikkailmoitukset olivat siis onnistuneet herättämään oikeanlaisen mielenkiinnon. (ks. Kuvio 11).



Kuvio 11. Pylväsdiagrammi työnantajakuvasta.

Kyselyssä kukaan ei antanut työnantajakuvaksi arviointia yksi tai kaksi, joten vapaampi haastattelutilaisuus antoi haastateltaville kuvan positiivisesta ja avoimesta työympäristöstä, jota monet olivat toivoneet kohtaavansa. Nelosen arvosanaksi antoi 28 henkilöä ja arvosanan kolme kuusi henkilöä. Kaijalan (2016) mukaan työnantajakuva vaikuttaa vahvasti silloin, kun halutaan herättää mielenkiinto hakijoissa ja saada osaavaa työvoimaa. Mitä positiivisempi kuva työnantajasta annetaan, sitä enemmän se herättää mielenkiintoa hakijoissa.

Arviointi siitä, kuinka hakija pystyi olemaan oma itsensä

Yhtenä kyselyn osista oli arviointi siitä, kuinka hakija koki pystyvänsä olemaan oma itsensä. Hakala (2020) kertoo blogitekstissään, että työhaastattelut ovat jännittävä tilanne kaikille, myös haastattelijalle itselleen. Tärkeintä on saada pidettyä ilmapiiri hyvänä, jotta hakija ei jännitä liiaksi ja saa vastattua kysymyksiin, kuten oikeasti ajattelee. Kyselyyn vastanneet kokivat suurimmaksi osaksi (ks. Kuvio 12), että pystyivät käyttäytymään omalla tavallaan haastattelussa ja vastaamaan kysymyksiin avoimesti. 27 kyselyyn vastannutta antoi parhaan arvosanan, kolme antoi seuraavaksi parhaan ja kolme henkilöä vastasi toiseksi huonoimmalla arvosanalla. Vain yksi kyselyyn vastanneista antoi huonoimman arvosanan.

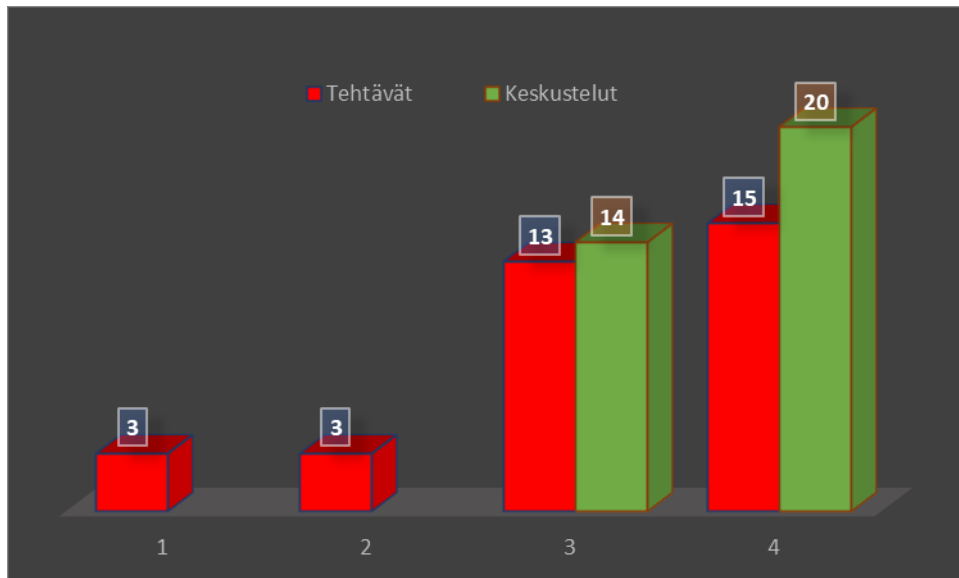


Kuvio 12. Pylväsdiagrammi oman käytöksen arvioinnista.

Ryhmähaastattelut

Työhaastatteluissa ryhmähaastattelut vaativat paljon vuorovaikutustaitoja ja niitä työelämässä tulee päivittäin eteen. Tiihonen (2018) viittaa blogitekstissään Tessa Horilan väitöskirjaan Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä, jossa on pohdittu vuorovaikutustaitojen tärkeyttä työelämässä. Horila ehdottaakin väitöskirjassaan, että jatkossa tiedostettaisiin paremmin se, että tiimien yhteinen vuorovaikutusosaaminen voi olla eri tavalla sekä tehokasta ja tarkoituksenmukaista jatkuvasti muuttuvassa työelämässä ja uusissa tehtävissä.

Kyselyssä selvitettiin, kuinka hakijat suhtautuivat ryhmähaastatteluun. Kyselyyn oli eritelty mielipiteet vapaamuotoisista keskusteluista sekä ryhmätehtävästä (ks. Kuvio 13).

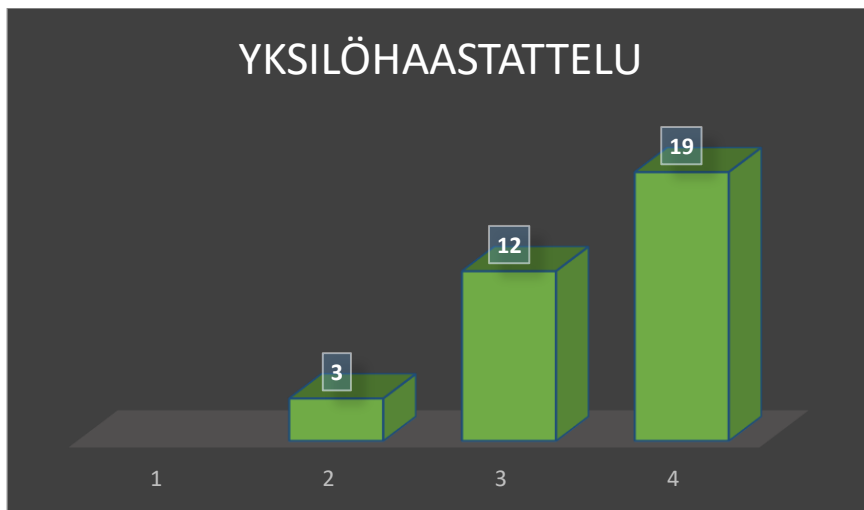


Kuvio 13. Mielenpitoet ryhmähaastattelusta.

Vastauksista voidaan tehdä päätelmä, että ryhmähaastatteluiden tehtävänä toiminut työhyvinvointipäivän suunnittelu jakoi eniten mielenpitoita ja sai eniten huonoja arvosanoita. Vapaamuotoiset keskustelut jakoutuivat melko tasaisesti kahden parhaan arvosanan kesken. Haastattelukysymykset vastasivat siis suurimmaksi osaksi odotuksia, eikä negatiivisesti yllättäviä kohtia tullut paljoa esille.

Yksilöhaastattelut

Yksilöhaastattelut jakoivat mielenpitoita tasaisesti kahden parhaimman arvosanan kesken (ks. kuvio 14). Vain kolme vastaajaa antoi arvosanan kaksi ja yksikään ei arvosanaa yksi. Yksilöhaastatteluita koskevista vastauksista voidaan päätellä, että haastattelut sujuivat hyvin odotusten mukaisesti.



Kuvio 14. Yksilöhaastattelun mielipiteet.

4.2 Rekrytoinnin mahdolliset kehittämistoimenpiteet

Kun ratikka lähtee liikennöimään elokuussa 2021 tarvitaan malli, jolla rekrytoidaan palveluvaiheen ollessa käynnissä uusia kuljettajia aina tarpeen tullen. Myös Tampereen kaupunki päätti kokouksessaan 19.10.2020, että toinen vaihe tullaan rakentamaan ja tällöin reitti tulee kulkemaan Lentävänniemeeseen asti. Tämä tarkoittaa taas sitä, että uusi massarekrytointi tulee muutaman vuoden päästä taas ajankohtaiseksi.

Vaikka viranomaiset asettavat tiettyjä reunaehtoja rekrytoinnin etenemiselle ohjeistuksessaan (Raideliikenteen kuljettajien terveydentila-, ja soveltuvuusvaatimukset 2019), prosessia voidaan lähteä myös nopeuttamaan ja parantamaan sekä poistamaan päällekkäisyyksiä. Koska kyseistä rekrytointiprosessia käytetään isomman organisaation, tässä tapauksessa VR-Groupin, pienemmässä yksikössä eli Tampereen ratikassa, tiettyjä asioita voidaan muuttaa rekrytoinnin parantamiseksi.

Työnantajakuvan korostaminen

Tutkimuksen keskeisimmäksi osaksi rekrytoinnin kannalta nousi työnantajakuva. Kyselyyn vastanneista työpaikkahakijoista 82% antoi arvosanaksi 4 työpaikkakuvasta asteikolla 1-4. 18% antoi arvosanan 3. Kukaan ei antanut huonompia arvosanoja. Tätä voidaan pitää hyvänä tuloksena, mutta voidaan pohtia kuinka arvostelua saisi vielä

paremmaksi. Yksi konkreettinen tapa luoda parempaa työnantajakuva on luoda ensimmäisten kuljettajien kanssa hyvä työyhteisö, jossa kaikki pääsevät vaikuttamaan, sekä luoda työpaikkakiusaamiselle nollatoleranssi. Kuten Päivärinta (2019) blogissaan toteaa, huonojen asiakaskokemusten leviäminen ei ole uusi ilmiö. Puskaradioissa negatiiviset kokemuksen levisivät positiivisiin verrattuna kuin kulovalkea ja sosiaalisen median myötä kokemusten jakaminen sai uudet mittakaavat. Vaikka blogissa keskittään asiakaskokemuksiin, sitä voi verrata myös mahdollisiin työpaikan hakijoihin. Miltei kaksi kolmesta asiakkaasta hakee tietoa ja arvosteluita netistä ja 90% luottaa ystävän sanaan. Tästä voidaan päätellä, että positiivisen kuvan antaminen työntekijälle johtaa siihen, että hän voi työpaikkaa suositella tutuilleen. Monia hakijoita kiinnostaa, kuinka muut työntekijät ovat työpaikkaan päätyneet. Uratarinoita kannattaa kirjoittaa Tampereen ratikan sosiaalisen median kanaville tasaisin väliajoin herättämään uusien hakijoiden mielenkiintoa. Uratarinoiden lisäksi voidaan videoida ja näyttää visuaalisesti, mitä työ käytännössä on. Koska kuljettajat ovat näkyvin osa Tampereen ratikassa, on myös keskityttävä siihen, että nykyiset kuljettajat tiedostavat asenteensa merkityksen. Tämä osa voisi olla yksi kokonaisuus kuljettajien oppisopimuskoulutuksessa.

Terveys, - ja soveltuvuusvaatimukset

Kuljettajien terveydentila, - ja soveltuvuusvaatimukset koskevat vain veturinkuljettajia. Traficomien ohjeistuksessa on selkeästi sanottu, että vaatimukset eivät koske raitiovaunukuljettajia. Raitiovaunukuljettajilla on samat vaatimukset kuin B-luokan ajokortin hakijoilla. Terveydentila, - ja soveltuvuusvaatimukset VR-Groupilla ovat kuitenkin yhtiön linjaus eikä niitä voida pelkästään Tampereen ratikassa työskentelevien osalta muuttaa ilman, että yhtiön linjausta muutettaisiin. Korkeat kriteerit näissä testeissä on hyvä tiedostaa.

Sähköinen kykytesti cut-e

Sähköinen kykytesti, joka suoritettiin rekrytointiprosessin alkuvaiheessa ja oli AON Solutionsin kehittämä, oli samankaltainen kuin Psycon Oy:n teettämä testi hakijoille soveltuvuuskoevaiheessa.

Koska monta hakijaa karsiutui testin perusteella jo haastatteluvaiheesta pois, hylättyjen tulosten perusteella karsittujen hakijoiden hakemukset pitäisi käsitellä vielä tarkasti läpi, kunhan hakija on vain testin kokonaan suorittanut. Jos työhistoria tai motivaatio ovat riittävät, henkilö pitäisi kuitenkin haastatella. Vanhempi työnhakija saattaa olla huonompi tietokoneen käyttäjä kuin nuorempi hakija ja tämä saattaa vääristää tuloksia. Jos hakija osoittautuu haastatteluvaiheessa hyväksi hakijaksi ja hän saa soveltuvuuskokeesta Psyconilla muuten hyvät tulokset, hakijaa voidaan arvioida enemmän hänen työhistoriansa kautta.

Ilmoituspohjainen rekrytointi ja puskaradion käyttö

Tutkimuksen alussa kuvailtiin erilaisia tapoja rekrytoida työntekijöitä. Ilmoituspohjainen rekrytointi, joka otettiin käyttöön jo ensimmäisen vaiheen rekrytoinnissa, tulee myös olemaan jatkossa tapa, jolla työntekijöitä tullaan rekrytoimaan. Ilmoituspohjaisessa rekrytoinnissa tulee ilmi se, mitä haetaan. Seuraavissa työpaikkailmoituksissa tulisi korostaa sitä, että aiempaa kokemusta joukkoliikenteen ajamisesta ei vaadita. Tämä herättäisi alanvaihtajien mielenkiintoa jatkossa enemmän.

Kyseessä on monta kuljettajaa työllistävä konserni, joten myös puskaradioita kannattaa hyödyntää. Kuljettajia on kotoisin ympäri Suomea ja Tampere on muuttovoittoinen kaupunki. Kuljettajia kuuntelemalla voidaan hyödyntää hankintaa osaamisesta, jota muuten olisi mahdotonta löytää. Tämä on yksi asia, jonka vuoksi työyhteisö tulee pitää avoimena. Osassa yrityksistä on työntekijöille käytössä suosittelijapalkkio, joka maksetaan työntekijälle silloin, kun hän on kertonut työpaikasta hakijalle ja tämä ilmoitus on johtanut työsuhteeseen. Tämän mallin voisi ottaa käyttöön myös Tampereen ratikassa.

Prosessin nopeuttaminen

Ensimmäisten kuljettajien rekrytointiprosessi alkoi kesäkuun ensimmäinen päivä 2020. Ensimmäiset työhaastattelut olivat aikataulun mukaan syyskuun alussa ja viimeiset lokakuussa. Välissä hakijat tekivät Aon Assessmentin cut-e testin. Pitkään kestävä rekrytoinnin aikana on suuri mahdollisuus sille, että hakijat työllistyvät muualle

ennen päätöksen tekemistä. Jatkossa prosessia tulisi lyhentää esimerkiksi järjestämällä työhaastattelut mahdollisimman nopealla aikataululla jo hakuaikana. Mehiläisestä tulevien terveystarkastuspäätöksien ja Psycon Oy:n soveltuvuustestien tulosten saaminen kesti huonoimmillaan jopa neljästä kuuteen viikkoa. Tulokset tulisi saada nopeammin ja tämä pitäisi ottaa esille yhteistyökumppaneiden kanssa.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

5.1 Ajatuksia päätuloksista

Tampereen ratikka on puhuttanut koko Pirkanmaata jo useiden vuosien ajan ja on ollut erittäin seurattu projekti. Projekti on myös jakanut mielipiteitä ja herättänyt myös paljon vastustusta. Kun ratikka lähtee liikkeelle ensimmäisen kerran virallisesti elokuussa 2021, myös mediahuomiota on odotettavissa. Liikenteen tulee pysyä aikataulussa ja matkustuskokemuksen on oltava mukava. Tästä vastaavat pääosin yhtiön kansalle näkyvimät työntekijät eli kuljettajat.

Opinnäytetyön tulokseksi saatiin hyviä kehitysideoita nopeuttamaan rekrytointia ja varmistamaan oikeiden ihmisen valinnan oppisopimuskoulutukseen. Tavat, jolla rekrytointiprosessia lähdetään kehittämään, ovat nopeampi työnantajakuvan parantaminen, reagointi ja prosessin ajallinen lyhentäminen, sähköisen kykytestin vertaaminen hakijan hakemuskirjeeseen sekä puskaradion hyödyntäminen uutta työvoimaa etsiessä. Opinnäytetyössä kerrottiin VR-Groupin linjaus terveydentila- sekä soveltuvuusvaatimuksiin, joita ei voida muuttaa muuttamatta koko yrityksen linjausta. Tätä ei kannata lähteä kehittämään, sillä hyöty on suhteessa työmäärään liian pieni.

Tutkimuksessa hakijoilta kysyttiin heidän suhtautumistaan työhaastatteluihin. Tulokset olivat hyviä, joten voidaan olettaa, että haastattelutilaisuutta ei kannata muuttaa. Hakijat olivat suurimmaksi osaksi tyytyväisiä haastattelun kulkuun ja kokivat voivansa vastata rehellisesti kysymyksiin. Muutamat vastasivat, että eivät voineet olla omia itsejään haastattelutilaisuudessa, mutta ryhmäpaine haastattelussa oli silti pienempi kuin tilaisuudessa, jossa hakija ei puhu kuin haastatteliijoille.

Työnantajakuvan todettiin myös olevan hyvä, mutta parannuksiin pyritään tekemällä esimerkiksi uratarinoita, jotka ovat tutkitusti olleet hyvä keino herättää mielenkiintoa työpaikasta ja vastata kysymyksiin hakijoille. Puskaradiossa nopeasti etenevien negatiivisten asioiden etenemistä pyritään estämään luomalla työyhteisö, jossa työpaikkakiusaamiselle on nollatoleranssi. Viihtyisä työpaikka pienentää huonoja kokemuksia työyhteisöstä.

Ilmoituspohjaisen rekrytoinnin kehittäminen on ensiaskel onnistuneeseen rekrytointiin. Tavan, jolla sitä pystytään parantamaan, todettiin olevan selkeämpi kuvaus vaadittavista ominaisuuksista. Aikaisempaa joukkoliikennekokemusta ei vaadita ja tämä tulee esittää ilmoituksessa selkeästi. Puskaradion hyödyntäminen uusien kuljettajien etsimisessä saattaisi myös tuoda lisää hakijoita ilmoituspohjaisen rekrytoinnin lisäksi.

Tulokset ovat pieniä kehitysaskelia, jotka yhdessä toimiessaan parantavat oleellisesti rekrytointiprosessia ja tuovat VR-Groupille joustavammin uusia kuljettajia oppisopimuskoulutukseen.

5.2 Pohdinta

Tutkimus oli yksittäinen toiminta, joten sitä ei voi verrata muiden yritysten rekrytointiprosesseihin. Tutkimustuloksia ei vielä saada, vaan kehittämisaskelien vaikutuksia pystytään miettimään pelkästään pohdinnan tasolla. Saadut tulokset opinnäytetyöstä jäävät nähtäväksi, mutta jo tutkimuksen yhteydessä ruvettiin kiinnittämään huomiota sähköisen kykytestin merkitykseen. Lisäksi tutkimus herätti huomaamaan epäkohtia rekrytoinnissa, esimerkiksi sähköisen kykytestin perusteella tapahtuvan kar-

sinnan toimimattomuuden. Opinnäytetyössä tehtiin huomautus yritykselle terveysvaatimusten kovuudesta. Huomiona annettiin myös, että hyöty siitä, että yrityksen linjausta lähdetään muuttamaan, on minimaalisen pieni verrattuna työmäärään linjauksen muuttamisesta. Rekrytointiprosessia käytäessä läpi huomattiin monien määräysten, muun muassa tietosuojalain merkitysten olevan suuri prosessin etenemisen kannalta.

Mahdollisten jatkotutkimusten aihe tulisi mahdollisesti olemaan ensimmäisessä rekrytinnissa saavutetut tulokset, jotka nähdään aikaisintaan elokuussa 2021 kun viimeiset kuljettajakurssit saadaan suoritettua loppuun. Vasta silloin on mahdollista nähdä, onnistuiko rekrytointimalli nostamaan oikeanlaisia ominaisuuksia esille kuljettajakurssilta suoriutumisen kannalta. Myös keskeyttämisprosentti kurssilla saadaan tietoon vasta, kun työsopimukset allekirjoitetaan oppisopimuskoulutusten päätteeksi. Silloin nähdään myös, tuleeko jatkossa keskeytymiseen varautua.

Lähteet

Alanne J. 2019. Tampereella huutava pula nysseksuskeista – liikennöitsijä hakee jopa 70 uutta kuljettajaa: ”Isojen haasteiden edessä ollaan.” Tamperelainen. Kirjoitettu 27.2.2019. Viitattu 12.9.2020. <https://www.tamperelainen.fi/paikalliset/1386835>

Asikainen, J. 2020. Mitä rekrytinnin hakukanaville kuuluu 2020? Manpower Group tietopankki. Julkaistu 3.3.2020. Viitattu 21.10.2020 <https://blogi.manpower.fi/mita-rekrytinnin-hakukanaville-kuuluu-2020>

Asikainen R. 2017. Onnistuneen rekrytinnin merkitys. Workpowerin blogikirjoitus. Julkaistu 7.9.2017. Viitattu 12.11.2020 <https://www.workpower.fi/blogi/2017/09/07/onnistuneen-rekrytinnin-merkitys/>

Calonius, M. Haetaan hyvää tyyppiä – arvot ohjaamassa rekrytointia. Blogikirjoitus Psyconin nettisivustolta. Viitattu 26.9.2020. <https://www.psycon.fi/blogi/haetaan-hyvaa-tyyppia-arvot-ohjaamassa-rekrytointia>

Eisto S. 2016. Yrittäjä vinkkaa: alihankinta tuo eväät kasvuun. Turun Teollisuuden Rakentajat Oy: toimitusjohtajan Jari Rastaan haastattelu Yrittäjät-lehdessä. Kirjoitettu 28.9.2016. Viitattu 12.11.2020 <https://www.yrittajat.fi/uutiset/542265-yrittaja-vinkkaa-alihankinta-tuo-eva-at-kasvuun#a77b01d6>

Esa, M. 2018. Mikä tekee hyvän yhtiökumppanin – blogikirjoitus. Julkaistu 25.9.2018. Viitattu 12.11.2020. <https://y-studio.fi/yrityksen-alku/laki-ja-sopimukset/mika-tekee-hyvan-yhtiokumppanin/>

Hakala, M. 2020. Työhaastattelu on näytön paikka. Paikka auki-blogiteksti. Kirjoitettu 2.3.2020. Viitattu 11.11.2020. <https://www.paikka-auki.fi/l/tyohaastattelu-on-nayton-paikka/>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita Publishing

Henkilöarviointi varmistaa valintasi. Eilakaisla-sivuston artikkeli. Viitattu 12.9.2020. <https://www.eilakaisla.fi/yrityspalvelut/henkilöarvioinnit>

Henkilötyövuosien laskentaohje. 2018. E duuni wiki. Julkaistu 30.1.2018. Viitattu 21.10.2020 <https://wiki.eduuni.fi/pages/viewpage.action?pageId=39984951>

Hietala, H. Kaivanto, K. Schön, E. 2014. Vuokratyö. Talentum

Hoppe, T & Laine, T. 2014. Työnhakuopas; mitä, miten, missä?. Talentum.

Induktiivinen päättelykyky. Aon Assessmentin induktiivisen päättelykyvyn testin selite. Viitattu 12.9.2020. <https://www.aon-assessment-solutions.com/nc/fi/details/scales-ix-induktiivinen-paeaettelykyky/>

Johnson, A. 2018. 9 tips on social media recruiting strategies. Harver-sivuston blogikirjoitus. Julkaistu 9.10.2018. Viitattu 16.12.2020. <https://harver.com/blog/social-media-recruiting-strategies/>

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. p. Kauppakamari.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: Tehtävään vai yritykseen?. Alma Talent.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kasanen, M. 2020. Keskittymiskyky koetuksella. Kollega-sivuston artikkeli. Julkaistu 13.5.2020. Viitattu 16.11.2020. <https://kollega.fi/2020/05/keskittymiskyky-koetuksella/>

Kauvo M. 2018. Kuljettajapula uhkaa ammattimaista tavarakuljetusta. Uutiset. Yle. Julkaistu 17.5.2018. Viitattu 22.10.2020 <https://yle.fi/uutiset/3-10207481>

Keskittymiskyvyn testi. Aon Assessmentin keskittymiskyvyn testin selite. Viitattu 12.9.2020. <https://www.aon-assessment-solutions.com/nc/fi/details/scales-e3-keskittymiskyky/>

Laakso, K. 2015. Rekrytointien suurimmat virheet tehdään henkilöhaastatteluissa. Kauppalehti. Kirjoitettu 9.6.2015. Viitattu 22.10.2020 <https://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/rekrytointien-suurimmat-virheet-tehdaan-henkiloarvioinneissa>

Lagerström I. 2017. Hyödynnä verkostot rekrytoinnissa jos tiedät riskit. Blogikirjoitus Barona-työnhakusivustolta. Kirjoitettu 4.8.2017. Viitattu 12.11.2020. <https://blog.barona.fi/hyodynnä-verkostot-rekrytoinnissa-jos-tiedät-riskit>

Mannermaa, K. 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja: turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjänä. Alma Talent.

Martiala-Welin H. 2019. Online-arvioinnit rekrytointien tueksi, case: Aon Assessmentin kykytestit. Eilakaislan blogikirjoitus. Julkaistu 15.10.2019. Viitattu 16.9.2020. <https://www.eilakaisla.fi/blogi/online-arvioinnit-rekrytointien-tueksi-case-cut-e-kykytestit>

Maunu A. 2020. Tampereen valtuusto päätti raitiotien 2 osan rakentamisesta sekä seuturaitiotien linjauksista. Tiedotteet. Tampereen kaupunki. Julkaistu 19.10.2020. Viitattu 23.10.2020. https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/ajankohtaista/tiedotteet/2020/10/19102020_5.html

Mitä tarkoittaa suorahaku tänä päivänä. 2013. Blogikirjoitus Inhunt-sivustolta. Kirjoitettu 18.12.2013. Viitattu 22.10.2020 <https://inhunt.fi/2013/12/mita-tarkoittaa-suorahaku-tana-paivana/>

Moniajokyky. Moniajokyvyn testi Aon Assesmentillä. Viitattu 12.9.2020. <https://www.aon-assessment-solutions.com/nc/fi/details/scales-mt-drv-moniajokyky/>

Nikkinen A. 2019. Ryhmähaastattelusta lisätehoa kesätyöntekijöiden rekrytoimiseen. Eilakaisla-blogikirjoitus. Julkaistu 4.2.2019. Viitattu 21.10.2020. <https://www.eilakaisla.fi/blogi/ryhmahaastattelusta-lisatehoa-kesatyontekijoiden-rekrytointeihin>

Oikotie-työpaikat selvitti: Työnhaku on vaikeutunut korona-aikana, mutta työtä etsitään poikkeustilanteissakin aktiivisesti. Tiedote. Kirjoitettu 4.5.2020. Viitattu 11.11.2020. <https://sanoma.fi/tiedote/oikotie-tyopaikat-selvitti-tyonhaku-on-vaikeutunut-korona-aikana-mutta-tyota-etsitaan-poikkeustilanteessakin-aktiivisesti/>

Onnistu valinnoissa. Psykologisen henkilöarvioinnin esittelyä Psyconin nettisivustolla. Viitattu 1.10.2020. <https://www.psycon.fi/onnistu-valinnoissa>

Pajunen, E. 2018. Mitä on työpaikkakiusaamisen nollatoleranssi? Hämeen Sanomien artikkeli. Julkaistu 15.1.2020. Viitattu 12.12.2020. <https://www.hameensanomat.fi/teema/mita-on-tyopaikkakiusaamisen-nollatoleranssi-195959/>

Pesonen H. 2018. Tässä on Tampereen ratikan logo – Innoitusta saatiin Tampereen vesistöistä, tiilenpunaisista tehtaista ja rakennuksista. Aamulehden kirjoitus. Julkaistu 29.3.2018. Viitattu 12.11.2020. <https://www.aamulehti.fi/a/200845927>

Psyconin tarina. Yritystarina yrityksen nettisivustolta. Viitattu 1.10.2020. <https://www.psycon.fi/psyconin-tarina>

Psykometrisen arvioinnin hyödyt. Aon Assesmentin tietopaketti. Julkaistu 2020. Viitattu 14.9.2020 <https://assessment.aon.com/fi-fi/why-assess>

Puranen T. 2019. Missio, visio, strategia ja omistajan tahtotila. Bisnesosaamisen artikkeli Ammattijohtaja-sivustolta. Julkaistu 13.7.2019. Viitattu 13.11.2020. <https://www.ammattijohtaja.fi/missio-visio-strategia-ja-omistajan-tahtotila/>

Raideliikenteen kuljettajien terveydentila-, ja soveltuvuusvaatimukset. Annettu 27.2.2019. Viitattu 20.10.2020 <https://www.traficom.fi/fi/rautatielaakarintarkastukset-ja-rautatiepsykologin-soveltuvuusarviointi>

Ratikan reitti. Uutinen Ratikka-aika verkkojulkaisusta. Julkaistu 2019. Viitattu 15.10.2020. <https://www.tampereenratikka.fi/matkustaminen/ratikan-reitti/>

Ratikan tarina. Uutinen Ratikka-aika verkkojulkaisusta. Julkaistu 2019. Viitattu 16.8.2020 <https://www.tampereenratikka.fi/tampereen-ratikka/ratikan-tarina/>

Ratikan tekijät. Uutinen Ratikka-aika verkkojulkaisusta. Julkaistu 2019. Viitattu 16.8.2020 <https://www.tampereenratikka.fi/tampereen-ratikka/ratikan-tekijat/>

Ratikka ohjaa kaupunkia oikeaan suuntaan. 2019. Aamulehden pääkirjoitus 16.12.2019. Viitattu 17.8.2020 <https://www.aamulehti.fi/a/2bd7826c-f5b8-4444-abc6-cde093cd600c>

Reaktionopeus. Reaktionopeuden testin selite Aon Assesmentillä. Viitattu 12.9.2020. <https://www.aon-assessment-solutions.com/nc/fi/details/scales-rt-reaktionopeus/>

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum.

Saario K. 2018. Verkostoitumisen merkitys kasvaa työelämässä. Happy Customer-verkkosivuston blogikirjoitus. Kirjoitettu 2.4.2018. Viitattu 12.11.2020. <https://www.happycustomercompany.fi/verkostoitumisen-merkitys-kasvaa-tyoelamassa/>

Sense of direction. Suuntavaistokyvyn testi Aon Assesmentillä. Viitattu 12.9.2020. <https://www.aon-assessment-solutions.com/nc/fi/details/scales-nav-sense-of-direction/>

SKAL kuljetusbarometri 2/2018. 2018. Julkaistu 7.6.2018. Viitattu 20.12.2020. <https://www.skal.fi/fi/julkaisut/skal-kuljetusbarometri-22018-kuljetusalalla-vahva-noususuhdanne-tieverkon-ongelmat>

Stenroos, P. 2019. Ratikan ammatteja: kuljettaja hallitsee ajamisen, asiakaspalvelun ja monimutkaisessa liikennejärjestelmässä toimimisen. Artikkelit Ratikka-aika verkkolehdestä. Julkaistu 10.12.2019. Viitattu 20.10.2020. <https://ratikka-aika.fi/artikkelit/ratikan-ammattaja-kuljettaja-hallitsee-ajamisen-asiakaspalvelun-ja-monimutkaisessa-liikennejarjestelmassa-toimimisen>

Storm A. 2019. Avointen työpaikkojen löytäminen. Blogikirjoitus lifeworks-sivustolta. Julkaistu 11.7.2019. Viitattu 12.11.2020. <https://www.lifeworks.fi/blogit/avointen-tyopaikkojen-loytaminen/>

Spatiaalinen muisti. Spatiaalisen muistin testin selite Aon Assesmentillä. Viitattu 12.9.2020. <https://www.aon-assessment-solutions.com/nc/fi/details/scales-mem-spatiaalinen-muisti/>

Tarkkaavaisuuden testi. Aon Assesmentin tarkkaavaisuustestin selite. Viitattu 12.9.2020. <https://www.aon-assessment-solutions.com/nc/fi/details/scales-cmo-tarkkaavaisuus/>

Terveystarkastus työterveydessä. Tietopaketti Mehiläisen verkkosivustolla. Viitattu 20.10.2020. <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/yksilolle/terveystarkastus>

Tietosuoja. Tietosuojavaltuutettu-verkkosivusto. Viitattu 12.11.2020 <https://tietosuoja.fi/tietosuoja>

Tiihonen, K. 2018. Sujuva vuorovaikutus ja yhteistyö työelämässä. Blogiteksti HY+ -sivustolta. Kirjoitettu 8.10.2018. Viitattu 11.11.2020

Tilastot ja todennäköisyys. 2013. Ylen aiheartikkeli. Julkaistu 13.6.2013. Viitattu 16.11.2020. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2013/06/13/tilastot-ja-todennakoisyys>

Työhaastattelu- kielletyt kysymykset. 2013. Artikkelin Vinkkejä työhaastatteluun verkkosivustolta. Julkaistu elokuussa 2013. Viitattu 21.10.2020 <http://tyohaastattelu.fi/tyohaastattelu-kielletyt-kysymykset/>

Työttömien työnhakijoiden määrä nousi voimakkaasti toukokuussa. Työ-, ja elinkeinoministeriön tiedote. Julkaistu 24.6.2020. Viitattu 11.11.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/tyottomien-tyonhakijoiden-maara-nousi-voimakkaasti-toukokuussa>

Visio, strategia ja arvot. Yrityksen esittelyä VR-Groupin nettisivustolla. Viitattu 12.9.2020. <https://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/vr-group-yrityksena/visio-strategia-ja-arvot/>

Vr Group yrityksenä. Yrityksen esittelyä VR-Groupin nettisivustolla. Viitattu 26.9.2020. <https://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/vr-group-yrityksena/>

Vuosiraportti 2019. VR-Groupin katsaus vuoteen 2019. Julkaistu 2019. Viitattu 12.11.2020 [file:///C:/Users/DiehlDo/Downloads/VR_Group_Toimintakertomus_ja_tilinpaatos_2019%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/DiehlDo/Downloads/VR_Group_Toimintakertomus_ja_tilinpaatos_2019%20(2).pdf)

Vältä kliseet ja muut työpaikkailmoituksen sudenkuopat. HR-viestinnän rekrytointiohjeet. Julkaistu marraskuussa 2019. Viitattu 12.11.2020. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/1155/valta-kliseet-ja-muut-tyopaikkailmoituksen-sudenkuopat>

5 syytä panostaa työnantajakuvaan. 2017. Talentadoren tietopankki. Julkaistu 9.3.2017. Viitattu 23.10.2020 <https://talentadore.com/fi/5-syyta-panostaa-tyonantajakuvaan/>

Liitteet

Liite 1. Kysely työnhakijoille liittyen haastatteluihin

Kysely liittyen rekrytoinnista tehtävään opinnäytetyöhön

Vastaa kysymyksiin arviointiasteikolla 1-4

1-Ei vastannut oletuksia ollenkaan

2-Vastasi hieman odotuksia mutta jotain oleellista puuttui

3-Vastasi odotuksia mutta jokin jäi mietityttämään

4-Vastasi odotuksia täysin

Kysymys 1:

Oletko käynyt aiemmin ryhmähaastattelussa? (Kyllä/ei) Jos olet, niin paljon tämä ryhmähaastattelu erosi edellisistä?

Kysymys 2:

Millainen fiilis jäi ryhmähaastatteluiden tehtävistä?

Kysymys 3:

Entä ryhmähaastatteluiden vapaamuotoisista keskusteluista?

Kysymys 4:

Millainen fiilis jäi yksilöhaastattelusta ja sen kysymyksistä?

Kysymys 5:

Kuinka hyvän kuvan sait mahdollisesta tulevasta työyhteisöstäsi?

Kysymys 6:

Koitko, että pystyit olemaan oma itsesi? (Vertaa vaikka edellisiin työhaastatteluihin)