

# Rekrytointiprosessi

**Pertti Häkkinen**

Opinnäytetyö



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Pertti Häkkinen	
Työn nimi Rekrytointiprosessi	
Päiväys 13.5.2012	Sivumäärä/Liitteet 39/0
Ohjaaja(t) Kaisa Hämäläinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Proxion Oy	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aihe oli tutustua rekrytointiin ja kokonaisuudessaan rekrytointiprosessiin. Opinnäytetyön avulla tekijä saa kehitettyä omaa tietämystään rekrytoinnista ja toimeksiantaja voi tarkastella omaa tilannettaan rekrytoinnin suhteen.</p> <p>Raporttiin on koottu yleistä tietoa rekrytoinnista ja tarkasteltu asiaa myös toimeksiantajayrityksen kautta, jotta halutut tavoitteet saataisiin toteutettua. Työ tarjoaa hyvän mahdollisuuden kehittää omaa tietämystä ja toimintaa niin tekijän kuin toimeksiantajan kannalta.</p> <p>Raportissa on pyritty käymään keskeiset asiat läpi, jotka liittyvät olennaisesti rekrytointiin. Raportista saadaan yleistietoa ko. aiheesta ja toimeksiantajayrityksen tavasta rekrytoida. Raportti kannustaa lukijoita ja toimeksiantajayritystä pohtimaan rekrytointia ja kehittämään sitä koko ajan muuttuvassa toimintaympäristössä.</p> <p>Opinnäytetyössä käsitellään rekrytointia ja rekrytointiprosessia kokonaisuutena, sekä muutamia lakeja, joita rekrytoinnissa on otettava huomioon. Raportissa käsitellään myös haasteita, joita saattaa ilmetä rekrytoinnissa sekä kuinka toimeksiantajayritys hallitsee niitä.</p> <p>Raportin valmistuttua raportin tekijällä on laajempi käsitys rekrytoinnista. Toimeksiantaja noudattaa rekrytoinnissaan yritykselle parhaaksi katsomaansa rekrytointitapaa. Tytäryhtiöiden toimitusjohtaja ovat kukin vastuussa omien organisaatioidensa rekrytointiprosessista, joten yrityksellä ei ole henkilöä, joka olisi vastuu koko yrityksen rekrytointijärjestelmän kehittämisestä. Toimeksiantaja yritys voi peilata omaa toimintaansa raportin teoreettiseen viitekehykseen sekä halunsa mukaan kehittää omaa rekrytointiaan.</p>	
Avainsanat Rekrytointi, rekrytointiprosessi, työhaastattelu, haastattelu	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Pertti Häkkinen			
Title of Thesis Recruiting Process			
Date	13.5.2012	Pages/Appendices	39/0
Supervisor(s) Kaisa Hämäläinen			
Client Organisation /Partners Proxion Oy			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to get acquainted with recruiting and recruiting process. With the help of this thesis the writer can develop his knowledge of recruiting and the client can examine its own situation from the point of view of recruiting.</p> <p>There's general information on recruiting and the client point of view is studied to reach the aim of this report. Both the client and the writer are given tools to deepen their knowhow and operations.</p> <p>This thesis goes through the main issues crucial in recruiting. General knowledge of recruiting and examples on how the client takes care of its recruiting is given. The thesis encourages readers and the client to consider the ways of taking care of its recruiting and how developing its methods in constantly changing environment.</p> <p>In this thesis recruiting and the recruiting process are treated as whole. Furthermore a couple of the most important laws are presented. The thesis studies the challenges involved in recruiting and how the client handles those challenges.</p> <p>After the thesis writing the writer has a wider opinion of recruiting. The client has specific ways of recruiting the chief executives of. The daughter companies are responsible for the recruiting in their own organizations, so the company doesn't have a person who is responsible for developing the recruiting process. The client can reflect its recruiting to the frame of reference of the thesis and make decisions on how it wants to develop its recruiting.</p>			
<p>Keywords Recruiting, Recruiting process, job interview, interview</p>			



## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	7
2	REKRYTOINTI .....	8
2.1	Rekrytoinnin määritelmä .....	8
2.2	Rekrytointiin liittyvää lainsäädäntöä .....	9
2.3	Rekrytoinnin haasteet.....	10
3	REKRYTOINTIPROSESSI .....	14
3.1	Rekrytointiprosessin tausta .....	14
3.2	Hakuilmoitus ja hankintakanavien valinta .....	16
3.3	Hakuaika ja tiedusteluihin vastaaminen.....	19
3.4	Hakemusten käsittely .....	20
3.4.1	Hakemus .....	20
3.4.2	Ansioluettelo eli CV .....	22
3.5	Haastattelut.....	23
3.6	Soveltuvuuden arviointi .....	25
3.7	Muut luotettavuutta lisäävät käytännöt .....	26
3.8	Valintapäätös, hakijoille tiedottaminen ja työsuhteen solmiminen .....	27
3.9	Perehdyttäminen ja sen varmistaminen.....	29
4	REKRYTOINTI PROXIONISSA .....	32
4.1	Tutkimusmetodi ja sen valinta.....	32
4.2	Työnantajan haastattelu .....	33
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	37

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantaja toimii yritys nimeltään Proxion Oy. Opinnäytetyön tekijä teki ammatillisen harjoittelun ko. yrityksessä kesällä 2011, josta idea tähän työhön alkoi muotoutua. Yrityksellä on tarve tarkastella ja pohtia rekrytointiprosessin kehittämistä.

Tämän raportin teoreettinen aineisto koottiin useista kirjallisuus ja Internet lähteistä sekä haastattelusta, joka tehtiin toimeksiantajayrityksen erälle työntekijälle, joka on mukana myös yhtiön hallituksissa. Teoriaa tutkiessa ja kerätessä haastattelukysymykset pyrittiin laatimaan niin, että ne sopisivat teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelusta saatuja tietoja on järkevää peilata opinnäytetyön teoriaan ja löytää mahdollisesti sitä kautta kehitysmahdollisuuksia rekrytointiin jatkossa.

Opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta, joita ovat johdanto, rekrytointi, rekrytointiprosessi, rekrytointihaastattelu ja opinnäytetyöprosessin arviointi. Toisessa luvussa käsitellään rekrytointia isompana kokonaisuutena ja määritellään, mitä rekrytoinnilla tarkoitetaan. Tutustutaan muutamiin lakeihin, jotka olennaisesti kuuluvat osaksi rekrytointia sekä käsitellään muutamia haasteita, jotka nousevat yleensä esiin rekrytoinnissa. Kolmas luku käsittelee varsinaisesti rekrytointiprosessia ja niitä vaiheita, joita käydään läpi rekrytointia tehdessä. Neljännessä luvussa tutustutaan hieman toimeksiantaja yritykseen ja kerrotaan tämän työn tavoitteista. Neljännessä luvussa tutustutaan tähän opinnäytetyöhön valittuun tutkimusmetodiin, haastatteluun ja puretaan auki haastattelu, jonka avulla on selvitetty toimeksiantajayrityksen tapaa rekrytoida. Viimeisessä luvussa pohditaan, kuinka opinnäytetyöprosessi eteni ja mitä hyötyä siitä on. Viides luku sisältää myös omaa pohdintaa muutamista teoriaosiossa esiintyvistä asioista.

Opinnäytetyössä on käytetty lähteenä rekrytointiprosessia käsittelevää kirjallisuutta. Työssä on käytetty myös Internet lähteitä ja tietoa on saatu myös haastattelun avulla.

## 2 REKRYTOINTI

Rekrytointi kuuluu osaksi henkilöstövoimavarojen johtamista. Asia tunnetaan paremmin nimellä HRM (Human Resource Management). Henkilöstövoimavarojen johtamisella yritys voi hoitaa rekrytointia ja henkilöstön hallinnointia. Henkilöstövoimavarojen johtamista voidaan käyttää henkilöstön työhönottoon, henkilöstöhallinnon organisointiin, kehitykseen, turvallisuuteen, työ hyvinvointiin, hyötyihin, työntekijöiden motivaatioon, kommunikointiin, hallinnointiin ja harjoittelijoiden ottoon. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on myös työpaikan työkuultuuria sekä ympäristöä koskevia asioita. Tehokas henkilöstövoimavarojen johtaminen auttaa työntekijöitä olemaan tuotteliaita ja ymmärtämään yrityksen tavoitteet ja mission. Henkilöstövoimavarojen johtaminen kehittyy koko ajan. (Heathfield 2012.) Tässä opinnäytetyössä tullaan keskittymään pelkästään rekrytointiin ja siihen kuuluviin osa-alueisiin.

Henkilön rekrytointi on merkittävä investointi yritykseltä tuleville vuosille. Yrityksen oikeanlainen henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Pienissä yrityksissä henkilöstönvaihdokset vaikuttavat enemmän yrityksen toimintaan, kuin suurissa monikansallisissa yrityksissä. (Helsilä 2009, 17.) Suuret yritykset määrittelevät avainhenkilönsä, joiden vaihtumiseen varaudutaan varahenkilöillä. Henkilöstöhallintoa voidaan myös ns. ulkoistaa, niin kuin opinnäytetyössä käy esille myöhemmin.

### 2.1 Rekrytoinnin määritelmä

Rekrytointiin kuuluu kaikki ne toimenpiteet, joilla on tarkoitus hankkia yritykseen sen toiminnan kannalta kulloinkin tarvitsema henkilöstö (Helsilä 2009, 18). Rekrytointi voidaan määritellä myös toisella tavalla. Rekrytointi on henkilövalintaa ja se lähtee useimmiten liikkeelle siitä, että yrityksellä on tarve palkata lisää työvoimaa. Työvoiman tarve voi syntyä siitä, että olemassa olevat työntekijät eivät ehdi tehdä kaikkia niitä työtehtäviä, jotka pitäisi hoitaa tai yritykseen tulee uusia työtehtäviä, joihin olemassa olevien työntekijöiden ammattitaito ei riitä. Rekrytoinnista voidaan käyttää myös termiä henkilövalinta. (Koivisto 2004, 23, 26–27.)

Rekrytointiprosessi tarkoittaa kaikkia niitä tapahtumia, joiden seurauksena yritys pystyy toteuttamaan onnistuneen henkilövalinnan (Koivisto 2004, 23). Rekrytointiprosessia ja siihen liittyviä osa-alueita on kuvattu tarkemmin tämän opinnäytetyön luvussa kolme.



## 2.2 Rekrytointiin liittyvää lainsäädäntöä

### **Työsopimuslaki**

Työsopimuslaki sisältää 10 pykälää, joissa kerrotaan kuinka ko. lakia sovelletaan yleensä ja mitkä ovat soveltamisen poikkeustapauksia. Lain mukaan sitä sovelletaan, kun *”työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.”* Lakia ei voi soveltaa seuraavissa kolmessa poikkeustapauksessa: *”julkisoikeudelliseen palvelussuhteeseen eikä julkisoikeudellisen palvelusvelvollisuuden täyttämiseen, tavanomaiseen harrastustoimintaan tai sellaiseen työsuoritusta edellyttävään sopimukseen, josta säädetään erikseen lailla.”* Laissa määritellään työsopimuksen muotoon (kuinka työsopimus voidaan tehdä), kestoon (kauanko sopimus on voimassa) ja koeaikaan liittyviä asioita, sekä muita työsopimuksen solmimiseen liittyviä seikkoja. (Finlex 2012.)

### **Laki yksityisyyden suojasta työelämässä**

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä on henkilöarviointeja kannalta keskeinen. Lain 5§ käsittelee nimenomaan Henkilö- ja soveltuvuustestejä. Työnantaja on vastuussa siitä, että henkilöarvioinnissa noudatetaan lakia. Mikäli valinnassa käytetään ulkopuolista konsulttia tai testaajaa työnantajan tulee tarkistaa aina konsultin tausta. Laissa mainitaan että *”työnantajan on varmistettava että testejä tehdessä käytetään luotettavia menetelmiä, niiden suorittajat ovat asiantuntevia ja testauksella saatavat tiedot ovat virheettömiä”*. *”Työnantajan tai tämän osoittaman testaajan on työntekijän pyynnöstä annettava työntekijälle maksutta henkilö- tai soveltuvuusarvioinnissa annettu kirjallinen lausunto, jos lausunto on annettu työnantajalle suullisena, työntekijän tulee saada selvitys lausunnon sisällöstä”*. Tämä tarkoittaa sitä, että pyynnöstä saatava arviointi tulee saada kokonaisuudessaan eikä muokattuna versiona. Henkilötietolaki määrää myös arvioitavan oikeuden saada tietoonsa hänestä tallennetut tiedot. Itse testilomakkeita laki ei velvoita testattavan saamaan. (Finlex 2012 & Honkanen 2005, 207.)

Lain 3§ on tarpeellisuusvaatimus. Eli työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, eikä tästä voi työntekijän suostumuksella poiketa. Tämä laki koskee myös työnantajan nimissä tehtävien henkilöarviointien tekijää. (Finlex 2012, Honkanen 2005, 207.)

## Henkilötietolaki

Henkilötietolain 1§:n mukaan *”lain tarkoitus on toteuttaa yksityiselämän suoja ja muita yksityisyyden suoja turvaavia perusoikeuksia henkilötietoja käsiteltäessä sekä edistää hyvän tietojenkäsittelytavan kehittämistä ja noudattamista”*. Henkilötiedot ovat henkilön ominaisuuksia tai elinolosuhteita kuvaavia merkintöjä, josta hänet tai hänen perheensä voidaan tunnistaa. Henkilöarvioinneissa usein arvioidaan henkilön persoonaa, joten kyse on henkilötiedoista. Henkilöarvioinneissa kerättyjä henkilötietoja ei saa luovuttaa kenellekään ulkopuoliselle ilman arvioidun suostumusta. Valitusajan loputtua testitulokset tulee hävittää asianmukaisella tavalla. (Finlex 2012, Honkanen 2005, 205.)

### 2.3 Rekrytoinnin haasteet

Rekrytoinnissa on paljon erilaisia haasteita, jotka voivat johtua monista eri syistä. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan joitakin yleisiä haasteita, toimeksiantajayrityksen sijaintipaikkakuntaan liittyviä sekä toimeksiantajan yritystoimialaan liittyviä haasteita. Yritysten tulee varautua erilaisiin haasteisiin niin hyvin kuin mahdollista mm. huolellisen suunnittelun avulla. Tietenkin rekrytoinnissa saattaa tulla esiin myös ennalta arvaamattomia haasteita, joihin on ollut mahdotonta tai vaikeaa varautua. On myös huomioitava vallitseva taloudellinen tilanne, sillä rekrytointi voi olla myös kallista ja rekrytointiin satsatut resurssit voivat mennä hukkaan, mikäli rekrytointi epäonnistuu.

Ajat muuttuvat, joten rekrytointikin muuttuu. Tämä tarkoittaa mm. sitä, että vielä 1970-luvulla rekrytoitaessa valittiin pitkälle koulutettuja sekä teknisesti taitavia ja lahjakkaita henkilöitä. Tänä päivänä rekrytoitaessa yritysten tulee luoda tiimejä, jotka pärjäävät jatkuvasti kovenevassa kilpailussa. Työntekijöiden tulee omata monenlaisia kykyjä ja taitoja sekä älykkyyttä. Tämä asettaa myös haasteita rekrytoijille ja heidän käyttämilleen apuvälineille, jotta oikeanlaisia henkilöitä löytyy. Oikeanlaisen henkilön löytäminen työtehtävien ja työryhmän kannalta on erittäin haastavaa. Ennen ihmiset saattoivat olla saman työnantajan palveluksessa koko työuransa. Nykyään tämä on erittäin harvinaista. On tärkeää että rekrytoitu henkilö sopii hyvin työyhteisöön. Yksi mätä omena voi pilata muuten hyvän työyhteisön hengen. (Koivisto 2004, 23–24.)

Rekrytoinnissa on aina riskinsä vaikka rekrytointi viedään läpi kuinka hyvin tahansa. Rekrytointivirheissä on kaksi näkökulmaa, yrityksen ja rekrytoidun henkilön näkökulma. Rekrytoinnin voidaan sanoa epäonnistuneen, mikäli työnantaja purkaa työsuhteen koeajan aikana tai ensimmäisen työvuoden aikana. Rekrytoidun näkökulmasta

virhe otetaan helposti omaksi viaksi, eli henkilö ei selvittänyt työtehtäviään riittävän hyvin. Syynä saattoi olla esimerkiksi se, että henkilö ei ollut työskennellyt aikaisemmin samanlaisissa tehtävissä, joten hänellä ei ollut valmiuksia työskennellä vastaavissa tehtävissä. Tässä on myös yrityksellä oma vastuunsa, jos yritys ei ole selvittänyt tarpeeksi rekrytoidun resursseja. Toinen syy saattaa olla, että henkilö on voinut hakutilanteessa ”myydä” itsensä liian hyvin. Kuitenkin tässä tilanteessa hyvän rekrytoijan olisi pitänyt kyllä nähdä kuluneiden korulauseiden läpi. Kolmas syy voi olla yrityksen työvoimapula ja rekrytointi viedään kiireellä läpi. Tällöin edellä mainittu syy voi olla myös riski. Kiireellä läpi viennissä kaikkia asioita ei ehditä tai jakseta tarkistaa ja asioita on kiireen takia voitu myös jättää tekemättä. Tämä on tyypillistä noususuhdanteen aikana. Laskusuhdanteen aikana on puolestaan tyypillistä, että ollaan liiankin varovaisia rekrytoinnissa ja saatetaan päästää hyvä työntekijä menemään. (Markkanen 2002, 112–115.)

Opinnäytetyötä tehdessä keskusteltiin toimeksiantajayrityksen yhteistyöhenkilön kanssa muuttotappiopaikkakunnista. Mikäli rekrytoiva yritys sijaitsee muuttotappiopaikkakunnalla, on tärkeää pohtia rekrytoinnin haasteita myös siitä näkökulmasta. Muuttotappiopaikkakunnilla sijaitsevat yritykset joutuvat monesti kohtaamaan rekrytoinnissa erilaisia haasteita, kuin kasvukeskuksissa sijaitsevat yritykset. Tämä ongelma on myös työntekijöillä muuttotappiopaikkakunnilla. Yleensä työnhakijat joutuvat muuttamaan työpaikan perässä toiselle paikkakunnalle. Monesti muuttotappiokunnalla yrityksellä on pienempi massa mistä valita työntekijä. Ongelma voi olla myös suorahaussa jos valittu henkilö ei halua muuttaa ”pienelle” paikkakunnalle. Jos työhön on valittu nuori henkilö, hän hakee pari vuotta työkokemusta ja tämän jälkeen saattaa muuttaa pois paikkakunnalta. Yritykset saattavat myös joutua tarjoamaan paremmat työsuhde-edut kuin kasvukeskukset. (Harmanen 2012.)

TAULUKKO 1. Pieksämäkeä verrattu koko maan väestöön (Tilastokeskus).

	Pieksämäki	Koko maa
<b>Väestö</b>		
Väkiluku 31.12.2010	19 869	5 375 276
Väkiluvun muutos % 2009–2010	– 1,4	0,4
0-14 – vuotiaiden osuus väestöstä, % 31.12.2010	13,1	16,5
15–64 –vuotiaiden osuus väestöstä, % 31.12.2010	62,7	66
65 vuotta täyttäneiden osuus väestöstä, % 31.12.2010	24,2	17,5
Kuntien välinen muuttovoitto/-tappio, henkilöä 2010	– 144	0
Valtionveronalaisten tulot, euroa/tulonsaaja 2009	20 801	24 657
<b>Koulutus</b>		
vähintään keskiasteen tutkinnon suorittaneiden osuus 15 vuotta täyttäneistä, % 31.12.2010	63,4	67
Korkea-asteen tutkinnon suorittaneiden osuus 15 vuotta täyttäneistä % 31.12.2010	20,4	27,8
<b>Työmarkkinat</b>		
Kunnassa olevien työpaikkojen lukumäärä 31.12.2009	7452	2 289 975
Työssäkävien henkilöiden osuus 18–74 – vuotiaista, % 31.12.2010	53,7	60,3
työttömyysaste, % 31.12.2010	10,6	10,3
Kunnassa asuvien työssäkävien osuus työssä- käyvistä, % 31.12.2010	84,8	67
Eläkkeellä olevien osuus väestöstä, % 31.12.2010	33,8	23,7
<b>Yritykset</b>		
Yritystoimipaikkojen lukumäärä 2010	1 191	348 779

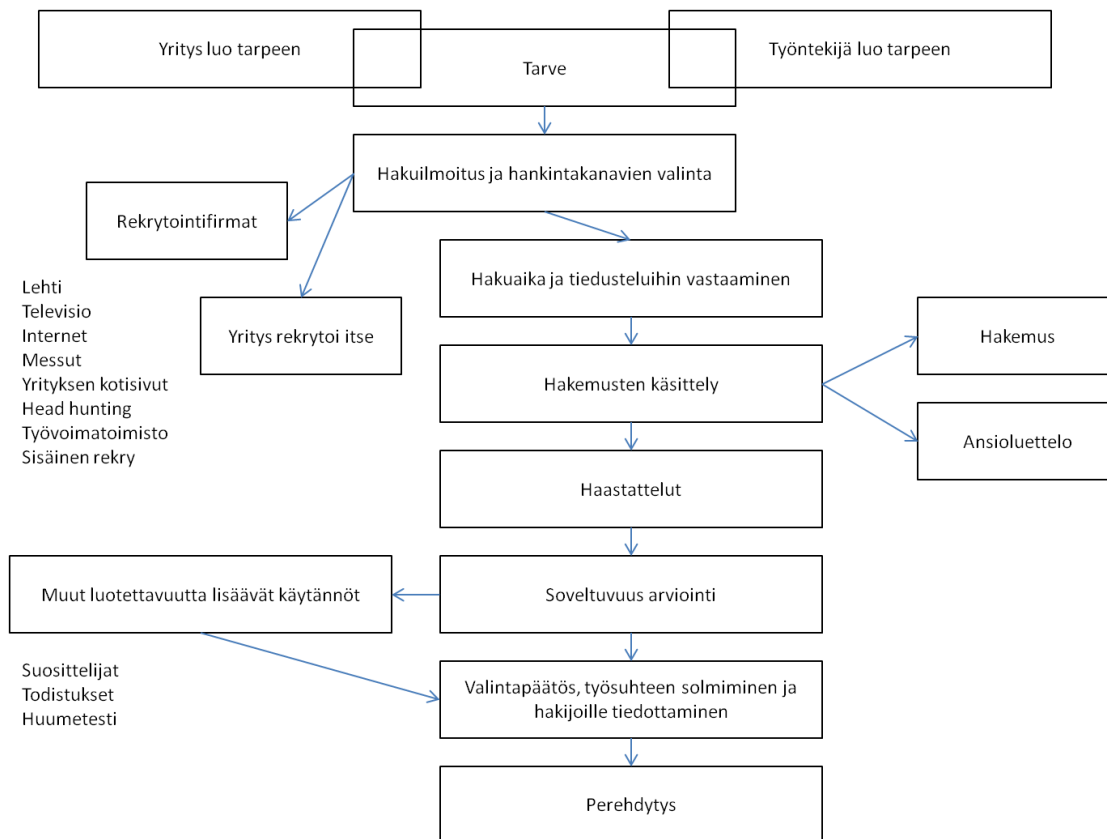
Yllä olevasta kuvasta (TAULUKKO 1) käy selvästi esille Pieksämäen muuttotappio. Koko Suomen väkiluku on tarkasteluajan jaksolla hieman kasvanut. Pieksämäki on suhteessa matalasti koulutautunutta aluetta. Yli 65-vuotiaiden osuus Pieksämäellä on yli Suomen keskiarvon. Pieksämäellä käydään suhteellisesti enemmän töissä omalla paikkakunnalla kuin koko Suomessa. Taulukosta voi karkeasti tehdä sellaisen johtopäätöksen, että nuoriso ja keski-ikäinen väestö ovat karkaamassa muihin kuntiin. Syitä voivat olla huonot koulutusmahdollisuudet, palveluiden niukkuus ja työpaik-

kojen puute. Yliopistokaupungit puolestaan saavat jatkuvasti muuttovoittoa. Pelkona onkin, että tulevaisuudessa useissa muuttotappiokunnissa tulee olemaan 60 vuotta täyttäneiden enemmistö. Pieksämäeltä käydään jonkun verran töissä lähikaupungeissa esim. Varkaudessa, Mikkelissä ja Jyväskylässä.

Pieksämäen työttömyysaste on ollut hieman koko maata suurempi, mikä viittaisi siihen, että vähemmän koulutusta vaativista työpaikoista on Pieksämäellä puutetta. Vastaavasti korkeampaa koulusta vaativista työntekijöistä on Pieksämäellä pulaa. (Tilastokeskus 2012.) Osaltaan tämän selittää se, että paikkakunnalla ei ole korkeakoulua muulla alalla kuin sosiaali- ja terveysalalla. Työpaikkojen kannattaisikin hyödyntää korkeakoulujen harjoittelijoita mahdollisimman paljon. Mahdollisuuksien mukaan yritysten kannattaisi verkostoitua myös toisten paikkakuntien yritysten kanssa. Pieksämäkeä ajatellen näin onkin jossain määrin toimittu esim. Venäjän vientiä koskevien asioiden suhteen. Kuitenkin vastaavanlaisia toimia pitäisi tehdä enemmän, sillä Venäjän markkinat ovat niin suuret, että sinne kannattaisi panostaa enemmän.

### 3 REKRYTOINTIPROSESSI

Rekrytointiprosessilla (KUVA1) tarkoitetaan kaikkia niitä osa-alueita, jotka kuuluvat henkilöstön hankintaan. Useimmiten prosessi kuitenkin alkaa siitä, että yrityksellä on tarve rekrytoida lisää henkilökuntaa. Toinen tapa voi olla se, että työnhakija voi olla itse aktiivinen ja lähestyä yritystä ja tarjoutua yritykseen töihin. Tästä seurauksena käynnistyy useiden asioiden ja tapahtumien ketju, joka päättyy lopulta uuden henkilön perehdyttämiseen ja sen varmistamiseen.



KUVA 1. Rekrytointiprosessin prosessikaavio (Parkkinen 2010).

#### 3.1 Rekrytointiprosessin tausta

Uuden työntekijän hakemista yritykseen voidaan hyvin kuvata projektina, kuten vaikka talon rakennusprojekti. Uuden työntekijän rekrytointi alkaa tarpeesta ja päättyy ratkaisuun. Tarve rekrytointiin voi tulla monesta eri syystä, mutta tavanomaisempia ovat olemassa olevan työntekijän lähtö toiseen yritykseen tai eläkkeelle siirtyminen. Uusia henkilöitä rekrytoidaan vanhojen toimien täyttämiseen, tällöin kannattaa päivittää tehtävälistaa ja miettiä, miten toimi on muuttunut ajan saatossa. Äärimmäisessä muodossa vakanssi on jo vanhentunut ja paikkaajaa ei edes tarvita. Kuten talon ra-

kennusta rekrytointiakin pitää aluksi huolellisesti suunnitella. Suunnitteluvaiheen jälkeen alkaa toteutusvaihe, jota seuraa päätöksentekovaihe ja lopuksi on seurantavaihe. Seurantavaiheella tarkoitetaan lähinnä koeaikaa työsuhteen alussa. Jokaisessa projektissa pitää olla projektipäällikkö, jonka vastuulla päätöksenteko on. (Markkanen 2002, 9-13.)

Valitettavasti useinkaan yrityksissä ei nähdä rekrytointiprosessiin panostamista kovinkaan merkittävänä asiana. Rekrytointiprosessia ei pidetä tuottavana toimintana vaan se on ennemminkin rutiiniasia. Useimmiten rekrytointihaastattelun hoitaa esimies, koska oletetaan, että jokainen esimies osaa haastatella. Esimiehen tueksi saatetaan käyttää jotain ulkopuolista valintatestiä, jonka tuloksiin luotetaan liikaa. On muistettava, että vaikka erilaiset arviointiprosessit ovat kehittyneet vuosien saatossa, ne eivät ole olennaisin osa rekrytointiprosessissa, vaan tärkein on rekrytoijan ammatitaito. Sillä ratkaisua tehtäessä pitäisi olla mahdollisimman paljon relevanttia tietoa päätöksen teon tukena, eikä vain yhden menetelmän tulos. (Koivisto 2004, 32–33.)

Palataan vielä tarkemmin tarpeeseen. Henkilöstönvaihdokset ovat yritykselle myös mahdollisuus. Yrityksen tulee rekrytoitaessa miettiä tarvitseeko sen todella palkata uusia työntekijöitä vai ei. Helsilä listaa kirjassaan Henkilöstöasioita esimiehelle (2009, 18–19) muutamia hankintamotiiveja selkeyttäviä kysymyksiä, jotka ovat seuraavia:

- Tarvitaanko uutta henkilöstöä?
  - Voisiko työt järjestellä uudelleen tai jakaa?
  - Onko oikea hetki kouluttaa lisää jo olemassa olevia työntekijöitä ja mahdollistaa näin heille uuden oppinen ja varmistaa heidän motivaatiotansa?
  - Voisiko tarpeen tyydyttää työmenetelmiä kehittämällä tai uusia ja parempia työvälineitä hankkimalla?
  - Löytyykö yrityksestä halukkaita työntekijöitä oppimaan uutta ja vaihtamaan työtehtäviään?
  - Onko palkkaamisen taustalla syynä esimerkiksi se, että niin on toimitu ennenkin ja asioita ei ole aikaa miettiä uudelleen tai tarvitaanko uutta työntekijää sen vuoksi, että nykyinen henkilöstö ei ehdi, viitsi tai osaa tehdä niitä työtehtäviä joihin uusi työntekijä tarvitaan?
  - Tarvitaanko uutta työntekijää enemmän tulevaisuuden kuin tämän hetkisen tarpeen vuoksi?
- Ollaanko yrityksessä valmiita ajattelemaan asioita uusiksi?
  - Onko yrityksessä harkittu joustavien työaikojen käyttöä?
  - Onko tarve toistaiseksi vai määräajaksi tai kenties osa-aikaiseksi?

- Voisiko alihankintaa tai vuokratyövoimaa käyttää?

### 3.2 Hakuilmoitus ja hankintakanavien valinta

Ennen kuin hakuilmoitusta ja hankintakanavia valitaan, tulee varmistaa, että kaikki rekrytointiin liittyvät osapuolet tietävät minkälaisesta tehtävästä on kyse. Ennen koko prosessin käynnistämistä tulee määritellä tehtävässä tarvittavat vaatimukset ja työssä menestymisen kannalta keskeiset ominaisuudet, sekä tehtävän tarkoitus. Järkevää olisi myös määritellä, millaisia tilanteita ja tapahtumia valitulle tulee vastaan työtehtävissään. Persoonallisuuspiirteet tulee ottaa huomioon jo tässä vaiheessa, sillä taitavinkaan ammattilainen ei selviä työyhteisössä, jos ei tule muiden työyhteisön jäsenten kanssa toimeen. (Koivisto 2004, 40–41.)

Rekrytoitaessa on tärkeää muistaa, että hakuilmoitus on tarpeeksi selkeä ja informatiivinen. Markkanen toteaa kirjassaan *Onnistu rekrytoinnissa (2002)*, että ”*usein näkee rekrytointi-ilmoituksia, joissa todetaan, että tehtävän lopullinen muoto määräytyy valittavan henkilön kokemuksen ja kiinnostuksen kohteiden mukaan.*” Hänen mukaansa tämä antaa väärän kuvan yrityksestä työnhakijalle. Hän väittää myös, että ns. luovia ihmisiä moinen hakuilmoitus voi motivoida hakemaan työtä, sillä kyseinen ilmaus toimii tällöin houkuttimena. Kun taas ajatellaan teknisesti orientoituneita työntekijöitä, ko. hakuilmoitus on liian ”laaja”, sillä yleensä teknisesti orientoituneet henkilöt pitävät työskentelystä sellaisissa yrityksissä, missä on selkeä rakenne ja tavoitteet. (Markkanen 2002, 14–15.)

Ilmoitusta luotaessa on hyvä pitää mielessä kohderyhmä, jolle viesti on suunnattu. Sisällön tulee olla selkeää ja johdonmukaista tehtävänkuvaa ajatellen. Rakenne voi olla esimerkiksi sellainen, että alkuun esitellään tehtävän vastuualuetta. Sitten ilmoituksessa voidaan määritellä hakijalta vaadittavat ominaisuudet ja osaaminen. Laajat asiat tulee kuvata lyhyesti ja ytimekkäästi. Hakijan on löydettävä lyhyellä silmäyksellä hakemuksesta olennaisimmat tiedot, kuka hakee ja mitä hakee. Tehtävänimike sekä yrityksen logo tulee käydä ilmi ilmoituksesta. Seuraavat asiat voivat olla lyhyesti ilmoitettuna yrityksen kuvausta koskevassa osiossa:

- historia, kehitys nykytilanteeseen ja tulevaisuuden tavoitteet
- henkilöstömäärä, liikevaihto, omistus pohja
- tuotteet, toimintaperiaatteet
- liikeidea, arvot, sertifikaatit
- sijainti, yrityksen asema markkinoilla



Lehdessä hakuilmoituksessa kannattaa miettiä kuvien ja värien käyttöä. Jos kaikki ilmoitukset ovat monivärisiä, mustavalkoinen kuva erottuu joukosta ja päinvastoin. Verkkosivuilla ilmoitukset ovat puolestaan enemmän tasa-arvoisia, tällöin sisältö ratkaisee. Useasti ilmoituksen lopussa on yhteystiedot, joista voi kysyä lisätietoja tehtävästä tai yritykseen liittyvistä asioista. Ilmoitustekstin tulee vastata todellista tilannetta, muutoin hakuprosessi käynnistyy väärillä odotuksilla tai ei lähde liikkeelle ollenkaan. Hakuilmoituksesta on hyvä käydä ilmi, mikäli tehtävä odottaa matkustusvalmiutta tai kielitaitoa. Myös esimiesvastuun laajuus on hyvä kertoa. Palkan voi ilmoittaa ilmoituksessa tai toinen vaihtoehto on laittaa ilmoitukseen viesti, että hakijan tulee esittää palkkatoivomus hakemuksen yhteydessä. Oleellimmat vaatimukset tehtävän kannalta sekä työtehtävät tulee kertoa ilmoituksessa. Tärkeintä kuitenkin on ilmoitusta laatiessa saada potentiaalisimmat hakijat kiinnostumaan tarjolla olevasta tehtävästä. (Markkanen 2002, 26–29.)

Yrityksissä on kaksi tapaa rekrytoida, sisäinen ja ulkoinen. Mikäli kyseessä on sisäinen rekrytointi, yritys hoitaa sen itse ja henkilö palkataan yrityksen sisältä toisista tehtävistä. Jos taas kyseessä on ulkoinen rekrytointi, voi yritys hoitaa sen itse tai palkata rekrytointifirman tekemään rekrytointi puolestaan. Yritys voi käyttää rekrytoitaessa myös epävirallisia yhteyksiä mm. harrastuksia, tuttavuuksia, entisiä työkavereita sekä opiskelukavereita rekrytointikanavana. Nykyään on myös yleistynyt rekrytointifirmojen käyttö. (Kauhanen 2004, 72–73.) Niin kuin aiemmin tässä opinnäytetyössä on todettu, henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja jo sen rekrytointiin kannattaa kiinnittää huomiota.

Monissa yrityksissä ensisijainen uusien työntekijöiden hankintakanava on kuitenkin sisäinen hankinta. Sisäinen hankinta tarjoaa useasti isoissa yrityksissä urapolun isompiin ja haastavampiin tehtäviin. Tämä toimii samalla uusille työntekijöille hyvänä esimerkkinä siitä, että yrityksessä voi edetä ja että opittujen tehtävien lisäksi voi saada uusia ja haastavampia tehtäviä. Sisäinen rekrytointi ei poista työntekijän tarvetta, se lähinnä siirtää sen vaan helpommin korvattavaan tehtävään. Sisäinen hankinta on varmasti halvin hankintakanava, koska ilmoitus yrityksen sisäisessä verkossa monesti riittää. (Markkanen 2002, 17.)

Helsilän (2009, 19) mukaan, mikäli yritys ulkoistaa rekrytoinnin ja käyttää rekrytointifirmaa, saa yritys useimmiten asiantuntevaa palvelua. Rekrytointifirmaa käytettäessä kannattaa yrityksen aluksi tutustua eri vaihtoehtoihin ja valita paras mahdollinen rekrytointifirma esimerkiksi sen saavuttamien tulosten perusteella. Kun rekrytointifirma on valittu, sen konsultti tutustuu ja selvittää aluksi tarkoin yrityksen tilanteen ja tar-

peen johon uutta työntekijää haetaan. Rekrytoinnin edetessä konsultti pitää jatkuvasti yhteyttä niin työnantajan kuin työntekijän välillä. Lopulta konsultti tekee ammattitaitonsa perusteella valintaehdotuksen, jonka yritys mahdollisesti hyväksyy. On huomioitava, että ulkopuolisen rekrytoijan käyttäminen on kallista. (Helsilä 2009, 19.) On kuitenkin muistettava se tosiasia, mikäli yrityksellä itsellään ei ole paljoa kokemusta rekrytoinnista on järkevää tällöin ulkoistaa rekrytointi, joka on yritykselle helpompi vaihtoehto.

Ulkoisessa haussa hankintalähteitä tulee koko ajan lisää. Kanavia voivat olla mm. työvoimatoimisto, lehti, tv, messut, yrityksen oma Intranet, Internet, kilpailijat, trainee eli harjoittelijarekrytointi, oppilaitokset, headhunting eli suora haku sekä rekrytointiyrietykset. Listaa voisi jatkaa loputtomiin, sillä uusia menetelmiä tulee koko ajan lisää. Menetelmät vaihtelevat paljon riippuen siitä, minkä tyyppinen yrityksen haussa oleva paikka on. Mitä korkeampi virka, sen henkilökohtaisempaa haun tulee olla. (Kauhanen 2004, 73.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään kahta hankintalähdettä hieman tarkemmin; suora haku ja oppilaitoksista rekrytointia, sillä molemmissa tavoissa yritys saa valita mieleisensä työntekijän.

Suora haku käytetään yleensä kun haetaan johtajatasen henkilöä. Tietyt yhtiöt käyttävät paikkojensa täyttöön vain suora haku. Yrityksillä ja konsulteilla on näin pitkäaikaiset yhteistyökumppanuudet, joten tämä helpottaa kummankin osapuolen tehtävää. Suora haku on henkilökohtaista ja suorahaussa voidaan kontaktoida henkilöitä, jotka eivät muuten olisi hakemassa töitä. Suorahaussa olevat tehtävät eivät ole julkisessa haussa. Suorahaussa olevaan tehtävään halutaan yleensä paras mahdollinen asiantuntija/tekijä. Konsulteilla on yleensä jo valmiina ehdokkaita, jotka eivät aktiivisesti etsi uutta työpaikkaa vaan odottavat "sitä oikeaa". Ihmiset kokevat yleensä kunnia asiaksi, jos heihin on otanut yhteyttä ns. headhunter. Ensimmäisenä suorahakukonsultit tekevät taustatyötä, jossa sopivia henkilöitä kartoitetaan ja heidän taustansa selvitetään. Tämän jälkeen kontaktoidaan valitut henkilöt; haastatellaan ja arvioidaan heidät. Arvioinnin jälkeen konsultti esittää asiakasyritykselle ehdokaslistan. Suora haku perustuu molemmin puoleiseen luottamukseen. Riskit ovat tällöin kummallakin osapuolella eli konsultilla ja yrityksellä. Konsulttitoimisto laittaa maineensa peliin ja asiakasyritys toivoo saavansa parhaan mahdollisen työntekijän. (Koivisto 2004, 109.)

Monet isot kansainväliset yritykset rekrytoivat suoraan oppilaitoksista. Jos yrityksellä on hyvä brandi ja yhteistyö koulun kanssa, pääsee se valitsemaan parhaat opiskelijat työntekijöikseen. Yrityksen on helppo vertailla oppilaiden todistuksia. Etuna on, että vastavalmistuneilla opiskelijoilla on uusimmat tiedot ja hyvä asenne. Yleensä palkka-

us on myös pienempi kuin kokeneella työntekijällä sekä perheettömyys auttaa sitoutumaan vain työntekoon ja mahdollisiin matkoihin. Haittana puolestaan on työkokemuksen puute, jonka vuoksi perehdytyksen tulee olla hyvin suunniteltu. (Koivisto 2004, 92.)

### 3.3 Haku aika ja tiedusteluihin vastaaminen

Rekrytoitaessa ilmoitettua haku aikaa pitää kunnioittaa. Selvitystyötä ehdokkaista voidaan tehdä jo haku aikana, mutta päätökset tehdään vasta hakuajan jälkeen. Sanomalehdissä yleinen haku aika on kymmenen päivää. Internet ilmoituksissa julkaisupäivä ei ole niin merkityksellinen. Internetin hyvänä puolena on myös se, että haku aikaa voidaan helposti muuttaa päivittämisen avulla. Ei ole kuitenkaan suotavaa, että ilmoitusta ns. roikutetaan Internetissä pitkiä aikoja. (Markkanen 2002, 35–36.) Pitkittynyt hakuprosessi on yleensä merkki siitä, että haku ilmoitus ei toimi, eikä se tavoita oikeanlaisia hakijoita (Koivisto 2004, 41).

Hakuajan aikana hakijoita useimmiten kehoitetaan ottamaan puhelimitse yhteyttä jos he haluavat lisätietoa rekrytointiin liittyen. Tätä pidetään markkinoinnillisena eleenä hakijoille. Jos lisätietojen antamiseen halutaan määrittää jokin ajankohta esim. kellon aika, on siitä ilmoitettava haku ilmoituksen yhteydessä. Lisätietoja antavan henkilön tulee myös pitää kiinni ajankohdasta, sillä se vaikuttaa yrityksen imagoon. Mikäli tiedustelu aikaa on rajattu ja siihen on varattu vain muutama tunti, on järkevä määrittää enimmäisaika puhelujen kestolle. (Markkanen 2002, 30–31.)

Useimmiten hakuajan aikana esitetyt tiedustelut ovat ihan konkreettisia asioita, kuten lisäkysymykset työn sisällöstä tai jokapäiväisestä toiminnasta. Lisätietojen antajan olisi järkevä koota pieni lisäinfopaketti, jonka hän kertoisi, kun hakijat tekevät tiedusteluja. Hyvin tehty infopaketti täydentäisi näin julkaistua haku ilmoitusta. (Markkanen 2002, 31.)

Tiedusteluihin vastaamisen ja lisätietojen antamisen ohella yksi tärkein tehtävä on rohkaista mahdollisia hakijoita jättämään hakemus. Tiedusteluihin vastaajan olisi järkevä tehdä tiedustelujen aikana muistiinpanoja esim. ensivaikutelmasta. Sanotaan, että usein hakijat kuulostavat paremmalta puhelimesta kuin näyttävät hakemuksissaan. Puhelinkeskusteluissa voidaan havainnoida ammatillisen osaamisen ja kokemuksen lisäksi myös hakijan persoonallisuutta. Hakijasta ei kuitenkaan kannata tehdä lyhyen puhelinkeskustelun aikana liian voimakkaita mielipiteitä. (Markkanen 2002, 31–32.)

### 3.4 Hakemusten käsittely

Hakuajan umpeutumisen jälkeen kannattaa tehdä hakijoista yhteenvetoraportti, jonka avulla helpotetaan hakijoiden papereiden käsittelyä. Raporttiin on voitu listata esimerkiksi hakijoiden työhistoria, koulutus ja muut tehtävän kannalta olennaiset tiedot. (Koivisto 2004, 41–42.) Usein hakemukset herättävät niin positiivisia kuin negatiivisiakin tunteita ja lukijalle syntyy tietynlainen kuva hakijasta. Kun lukija karsii jonkun hakemuksen pois hakuprosessista, täytyy se olla perustellusti tehty valinta. (Markkanen 2002, 37–38.) Kun tehtävänkuva on hyvin ja tarkasti määritelty, saadaan halutunlaisia hakemuksia. Tällöin ei myöskään synny niin paljon turhaa työtä hakemusten karsintavaiheeseen ja prosessinkesto saadaan pysymään aikataulussa. (Koivisto 2004, 41.)

Nykyään suurin osa hakemuksesta saapuu sähköisesti. Tyypillinen hakemus on muutamaman sivun pituinen, sisältäen kansilehden ja ansioluettelon. Tarjolla on valmiita pohjia niin hakemuksiin kuin ansioluetteloihinkin. (Markkanen 2002, 38–39.) Nykyään on myös yleistyneet ns. nettihakemukset, jotka täytetään esim. yrityksen nettisivuilla. Nämä mahdollistavat mm. sen, että hakemukset ovat yhdennäköisiä.

Kun hakemukset on käsitelty, on jatkoon päässeille mitä pikimmiten ilmoitettava. Ei-jatkoon päässeille hakijoille tulee myös ilmoittaa esim. kirjeen muodossa, ettei heitä tällä kertaa valittu jatkoon. Jatkosta pudonneille hakijoille ilmoittaminen on yrityksen imagon ylläpitoa, sillä tulevaisuudessa he saattavat hakea ko. yritykseen uudelleen töihin, kun ovat saaneet kerätyksi lisää työkokemusta. Ei-jatkoon päässeille hakijoille ei ole pakko ilmoittaa välittömästi jatkosta vaan se voidaan tehdä myös siinä vaiheessa kun valinta on suoritettu ja valittu henkilö on kirjoittanut työsopimuksen. (Markkanen 2002, 47–48.)

#### 3.4.1 Hakemus

Hakemus on asiakirja. Sen tyylilaji on pysynyt melko samanlaisena vaikka kehitystä on tapahtunut kommunikaatiovälineissä. Hakemuksen tulee sisältää pelkkää faktatietoa, vaikkei omakätisesti kirjoitettua allekirjoitusta siihen vaadita. Hakemuksella hakija ilmaisee kiinnostuksensa haettavaa työtehtävää kohtaan. Hakemuksella hakija ilmoittaa olevansa omasta mielestään kykenevä hoitamaan kyseisen työtehtävän. Hakemuksen olisi hyvä sisältää seuraavia tietoja hakijasta:

- yhteystiedot

- koulutus
- työkokemus
- osaaminen
- motivaatio ko. paikkaa kohtaan
- palkkatoivomus

Hakemuksessa on varottava lähettämästä tiedostamatonta informaatiota. Hyvän hakemuksen pitää olla kieliopillisesti helppolukuista, selkeää ja oikeinkirjoitettua. Hyvän hakemuksen (KUVA 2) pitäisi erottua edukseen massasta. (Kauhanen 2004, 78, Markkanen 2002, 39–40, 44.)

Nykyään käytetään paljon sähköpostia ja kännyköitä. Niillä viestinnässä käytetään paljon lyhenteitä ja slangisanastoa. Näiden laitteiden suuri käyttö on valitettavasti jättänyt jälkensä myös hakemusten sisältöön ja ulkoasuun. Helppolukuinen ja sujuva suomenkieli on vaihtumassa sähköpostislangiin. Hätäilyn ja kirjoitusvirheiden värittämä hakemus saattaa joutua ei jatkoon päässeiden pinoon, vaikka asiasisältö olisi hyvä ja muuten hakija olisi pätevä. Nämä asiat tulkitaan yrityksen puolelta usein yrityksen aliarvioinniksi ja piittaamattomuudeksi paikkaa kohtaan. Kun suuri osa hakemuksista on näitä ns. sähköpostislangihakemuksia, niin hyvä ja selkeä hakemus erottuu entistä enemmän edukseen ja auttaa hakijaa pääsemään jatkoon. (Koivisto 2004, 43–44.)

Heikki Hakija  
Hakijantie 21  
00550 Kaupunki  
0400 159 159

HAKEMUS

01.01.2012

Yritys Oy  
Myyntipäällikkö Kari Katainen  
Yrittäjänkuva 3  
00550 Kaupunki

### Haetun tehtävän tehtävänimike esim. Markkinointipäällikkö

Ensimmäisessä kappaleessa hakijan pitää herättää lukijan mielenkiinto hakijaa kohtaan. On myös hyvä kertoa oma mielenkiinto haettavaa tehtävää kohtaan sekä kertoa, miksi hakee ko. työpaikkaa.

Seuraavassa kappaleessa kannattaa kertoa omasta osaamisesta, kokemuksista, saavutuksista ja onnistumisista lyhyesti ja ytimekkäästi. Kannattaa kiinnittää huomiota, että vastaa työpaikkailmoituksessa oleviin vaatimuksiin ja odotuksiin tässä kappaleessa. Kaikki omat väittämät kannattaa perustella ja antaa esimerkki.

Tässä kappaleessa voidaan kertoa muista vahvuuksista, ominaisuuksista työntekijänä tai esimerkiksi luonteenpiirteistä, joilla pystyt vastamaan työpaikkailmoituksen vaatimuksiin.

Loppukappaleessa kannattaa ilmaista halukkuutensa tulla haastatteluun. Mikäli ilmoituksessa on pyydetty esittämään palkkatoive, voi sen laittaa tähän kappaleeseen.

Loppu tervehdys esim. ystävällisin terveisin

Allekirjoitus

Heikki Hakija

liite Ansioluettelo

KUVA 2. Esimerkki hyvästä hakemuksesta Monster (2011) mukaillen.

### 3.4.2 Ansioluettelo eli CV

Ansioluettelosta on olemassa monia esimerkkejä ja standardoitu malli. Hyvässä ansioluettelossa pitää olla henkilötiedot, koulutushistoria ja työhistoria sekä siihen voidaan sisällyttää kielitaito ja kiinnostuksen kohteet ja harrastukset. Ansioluettelo on hyvä päivittää aina sitä mukaan, kuin lisäkoulutusta tai työtehtäviä karttuu. Hyvässä CV:ssä ei saisi olla tyhjiä selittämättömiä vuosia. Niihin yleensä haastattelussa ensimmäisenä puututaan. CV (KUVA 3) on kuin kartta ihmisen elämästä syntymästä nykyhetkeen. (Markkanen 2002, 40–42.)

**ANSIOLUETTELO**

01.01.2012

**HENKILÖTIEDOT**

Nimi	Heikki Hakija
Osoite	Hakijantietie 21, 00550 Kaupunki
Syntymäaika	24.4.19xx
Sähköpostiosoite	heikki@hakija.fi
Puhelin	0400 159 159

**PROFIILI** Kerro lyhyesti oma osaaminen, työskentelytavat ja tavoitteet.

**TYÖKOKEMUS**

kk/vuosi alkamis- ja päättymisajankohta	Yrityksen nimi, jossa työskentelet Työnimike/titteli Omat työtehtävät, vastuualueet ja saavutukset lyhyesti.
--	--

Listaa tähän muut työpaikat samalla tavoin kuin edellinen. Lista kannattaa rakentaa niin, että viimeisin on ylimmäisenä.

**KOULUTUS**

kk/vuosi alkamis- ja päättymisajankohta	Oppilaitoksen nimi Koulutusohjelma
--	---------------------------------------

Listaa tähän muut oppilaitokset, jossa olet opiskellut samalla tavoin kuin edellinen. Lista kannattaa rakentaa niin, että viimeisin on ylimmäisenä.

**KURSSIT**

kk/vuosi alkamis- ja päättymisajankohta	Kurssin nimi
--	--------------

**KIELITAITO**

Suomi	Äidinkieli
Englanti	Arviointiasteikkona voi käyttää erinomainen, hyvä, tyydyttävä, heikko.
Ruotsi	Arviointiasteikkona voi käyttää erinomainen, hyvä, tyydyttävä, heikko.

**HARRASTUKSET**

Uinti ja lukeminen

**LUOTTAMUSTEHTÄVÄT**

Tiehoitokunnan sihteeri

**SUOSITTELIJAT**

Suosittelijat kannattaa mainita (nimi ja puhelinnumero).

KUVA 3. Esimerkki hyvästä CV:stä Monster (2011) mukailleen.

### 3.5 Haastattelut

Haastattelu on normaalisti käytetyin valintamenetelmä. Haastattelu voi olla vapaa-  
muotoinen tai vaihtoehtoisesti strukturoitu esim. lomakehaastattelu. Joihinkin työpaik-  
koihin on pelkkä haastattelu ennen valintaa. Haastattelussa hakija saa informaatiota  
hakemastaan työpaikasta ja työnantaja saa informaatiota hakijasta niin puhuttua, kuin  
hiljaista informaatiota. Voidaan siis sanoa, että haastattelu on molemminpuolinen  
informaation vaihtotilanne. Haastattelukokoonpanot voivat olla erittäin vaihtelevia.

Haastattelussa voi mukana olla esim. ensimmäinen esimies, esimiehen esimies, rekrytointiyrityksen henkilöt, psykologi tai kaikkien näiden sekoitus. Mikäli haastattelutilanteessa on useita henkilöitä, pitää heidän tehdä keskinäinen tehtävänjako itse haastattelutilanteeseen. Haastatteluun kutsuttavien määrä vaihtelee yrityksen käytöjen ja hakijoiden määrään mukaan. Jos hakijoita on vähän, voidaan vaikka kaikki hakijat haastatella ja haastatteluiden jälkeen tehdä vasta karsintaa. (Kauhanen 2004, 78–79, Markkanen 2002, 49–50.)

Haastatteluympäristön luomiseen kannattaa käyttää hieman ajatusta, sillä rauhallinen ja miellyttävä ympäristö edesauttavat haastattelutilannetta. Haastatteluhuoneesta ei tule olla esillä luottamuksellisia papereita tai voimakasta kannanottoa sisältäviä materiaaleja. Jotta kaikkien osapuolten keskittyminen itse tilanteeseen säilyy, tulee varmistaa, ettei ulkopuolisia tule huoneeseen tai ettei puhelin soi kesken kaiken. Huoneen äänieristyksen tulee olla hyvä, huone tulee olla tuuletettu ja lämpötilan sopivan lämmin. Tuolit tulee olla mukavat istua ja ne tulee asetella järkevästi haastattelutilanteeseen. Sanotaankin, mitä enemmän tavaraa esim. pöytä on haastattelijan ja haastateltavan välissä sitä muodollisempi haastattelutilanne on. Väitetään myös, että jos hakijan koko vartalo näkyy haastattelussa, sitä rehellisempää keskustelu on. (Honkanen 2005, 112, Niitamo 2000, 56–59.)

Haastattelun voidaan sanovan alkavan jo kättelystä. Haastattelijalla on tärkeä rooli alkuvaiheessa. Hänen tulisi olla rento ja avoin, mutta kuitenkin asiallinen. Jos haastattelijalla saa luotua luottamuksellisen ilmapiirin, on haastattelutilannetta helpompaa viedä eteenpäin. Haastattelussa pitää aluksi yrittää rikkoa jää vaikka vapaamuotoisen keskustelun avulla. Haastattelijalla ei saa pitää liian kiirettä varsinaiseen asiaan siirtäessä. Haastattelun alkutilanne ei ole asiapohjaisen informaation kannalta tärkeää, mutta tunnetasolla se on merkittävää. Haastattelussa käydään läpi hakijan ammatillista osaamista ja henkilökohtaisia ominaisuuksia. Faktat esim. koulutus ja aiempi työkokemus ovat helpompia käsitellä haastattelutilanteessa kuin hakijan persoonallisuuteen liittyvät asiat. Tulevan yhteistyön kannalta on järkevää selvittää henkilön ja yrityksen arvoja ja asenteita. (Markkanen 2002, 55–58.) Kuuntelu ja asian uudelleen kysyminen epäselvyyksien välttämiseksi on erittäin tärkeitä onnistuneen haastattelun kannalta. (Honkanen 2005, 113–114.)

Oheisena on lueteltu yleisimmin haastatteluissa esiintyviä kysymyksiä. Näiden kysymysten lisäksi haastattelu yleensä sisältää myös toimialaan tai tehtävään liittyviä yksilöllisiä kysymyksiä. (Koivisto 2004, 74–75, Niitamo 2000,87.) On esimerkiksi aivan



eri asia palkata henkilö asiakaspalveluun työskentelemään kuin keskelle korpea met-suriksi.

Yleisimmät haastattelukysymykset

1. Millaiseksi kuvaillet koulumenestyksesi?
2. Mitä teet tällä hetkellä? Ja miten viihdyt?
3. Kertoisitko taustastasi? (koulu, työ)
4. Miksi haet tätä paikkaa?
5. Millainen kuva sinulla on hakemastasi paikasta?
6. Mitä teet, jos et saa tätä paikkaa?
7. Oletko hakenut muita paikkoja kuin tätä?
8. Mitä jätät kaipaamaan vanhasta paikastasi jos saat tämän paikan?
9. Mitä odotat tältä paikalta ja työkavereiltasi?
10. Mitä kehitettävää sinulla on?
11. Kerro joku asia, missä olet epäonnistunut?
12. Kerro joku asia, mistä voit olla ylpeä?
13. Onko vielä kysyttävää tästä paikasta? Tai muusta?

Haastattelussa onnistumiseen ei ole mitään yhtä oikeaa tietä, mutta varmintaa on olla oma itsensä. Hakijan olisi erittäin suositeltavaa perehtyä yritykseen ja haettavaan paikkaan. Kokemus auttaa haastattelutilanteessa, sillä ensikertalaiselle haastattelutilanne voi olla jännittävä. Hyvän haastattelijan pitäisi nähdä tämä ja pyrkiä lieventämään jännitystä, jotta haastateltavasta saadaan totuudenmukainen kuva. (Kauhanen 2004, 78–79.) Haastattelun kesto voi olla 45 minuutista puoleen toista (1,5) tuntiin. Kun haastattelu saadaan päätökseen, hakijalle voidaan antaa mukaan esim. yrityksen esitteitä, vuosikertomus tai jokin pieni lahja. Tämä vaikuttaa hakijan mielialaan ja se saattaa muodostua hakijan puolelta ratkaisevaksi tekijäksi jos hän on hakenut samanaikaisesti useampaan työpaikkaan ja tulee valituksi useampaan toimeen. Suositellijat voidaan tarkistaa joko ennen haastattelua tai haastattelun jälkeen. (Markkanen 2002, 50–52.)

### 3.6 Soveltuvuuden arviointi

Mikäli soveltuvuusarviointeja tehdään, ne kannattaa toteuttaa ammattitaidolla. Näin niistä saadaan haastattelutietoa syvällisempää, täydentävää ja vertailua helpottavaa tietoa. Soveltuvuusarviointeja tehtäessä olisi suotavaa käyttää jotakin ulkopuolista neutraalia asiantuntijaa. Edellä mainittu toimenpide lisää hakijoiden tasapuolista koh-

telua sekä tekee päätöksenteon objektiivisemmaksi. (Parkkinen 2010.) Henkilöarviointia voidaan tarkastella niin arvioitavan kuin arvioijan näkökulmasta.

Henkilöarviointeja tehdessä on kunnioitettava henkilön arvoja, kokemuksia ja pätevyyttä. Henkilön itsemääräämisoikeutta ja itsenäisyyttä on kunnioitettava myös tutkimustilanteessa. Henkilö voi lopettaa arvioinnin kesken, jos hänestä siltä tuntuu. Hänelle on toki kerrottava, mitä vaikutuksia sillä on. Myös yksityiselämää koskevista kysymyksistä voi kieltäytyä vastaamasta. Vain työsuhteeseen liittyviä asioita on syytä kysyä. Onkin syytä muistaa että tarkoitus ei ole arvioida henkilöä vaan hänen ominaisuuksia selviytyä työstä. (Honkanen 2005, 210.)

Suomessa on yrityksellä perinteenä käyttää runsaasti henkilöarviointeja rekrytoimistilanteessa. Henkilöarviointit toki tuottavat paljon työnantajalle informaatiota jota ilman arviointeja olisi vaikea saada. Käsitys siitä, mitä henkilöarviointi on, vaihtelee paljon. Henkilöarviointien suuren kysynnän takia alalla on paljon tarjontaa. Henkilöarviointien tarkoitus on varmistaa jo tehtyä valintaa, eikä tehdä päätöstä niiden perusteella. Oikein tehtynä henkilöarvioinnista saadaan toki myös hyötyä valitun henkilön vahvuuksista, heikkouksista ja kehittämistarpeista. Tämä auttaa työnantajaa suunniteltaessa valitun henkilön työuraa organisaatiossa. (Honkanen 2005, 223.)

### 3.7 Muut luotettavuutta lisäävät käytännöt

Luotettavuutta lisääviin käytäntöihin voidaan luetella kuuluvaksi koulutus- ja työtodistusten tarkistuksen sekä hakijan luvalla tapahtuva taustatietojen kyselyn aiemmista työpaikoista. Luotettavuutta lisää myös luottotietojen tarkistus, luotettavuusselvitykset ja huumetestit. (Parkkinen 2010.) Testit ovat hyviä apuvälineitä haastattelun tueksi, mutta koskaan pelkästään niiden perusteella ei tule tehdä valintaa. Testien tulokset olisi myös järkevä purkaa auki haastattelussa. Jotta näin tapahtuisi, haastatteluja tulisi käydä useampi kierros, että hakijoista saataisiin riittävästi tietoa. (Koivisto 2004, 27). Kuitenkin on olemassa Kansainvälisen työjärjestön ILO:n suositus, jonka mukaan työntekijän voisi halutessaan kieltäytyä testaamisesta. Tässä on kuitenkin ristiriitansa, sillä mikäli työntekijä kieltäytyy testauksesta, häntä ei tulla valitsemaan. Testejä käytetään, kun hakijoista halutaan valita tietty määrä jatkoon. Ns. pikatestien käyttöä ei suositella. Tällaiset testit saattavat olla toteutettuja niin, että hakija täyttää vaan kysymyslomakkeen ja tulokset analysoidaan ilman, että hakijaa tavataan edes henkilökohtaisesti. (Koivisto 2004, 105–106.)

Nykyään on yleistynyt suosittelijoiden käyttö. Hakija voi joko itse kertoa suosittelijoista tai haastattelija kysyy niistä. Monesti jo hakemukseen on pyydetty nimeämään suosittelijoita. Kuitenkin suosituksiin tulee suhtautua varauksellisesti ja ne on ehdottomasti tarkistettava. Usein nykyiset tai entiset työnantajat kertovat työntekijöistään vain pelkkää hyvää, vaikka haluaisivatkin paljastaa jotain negatiivista. Suositusten tarkastajan tulee olla HR-ihminen tai alan ammattilainen, sillä usein esimiehet ovat liian sinisilmäisiä ja luottavat täysin suosittelijoihin. Ammattilainen puolestaan osaa lukea rivien välistä ja heillä on suhteita ja kontakteja, joiden avulla hakijoista selviää todellinen totuus. (Koivisto 2004, 42–43.)

Suosittelijat eli referenssit voivat siis olla hakijan nimeämiä tai konsulttitoimiston hakemia. Referenssien ensisijainen tehtävä on varmistaa, onko hakijan antama tieto oikeaa. Useasti alalla ja pienellä paikkakunnalla henkilöt tuntevat toisensa, joten epävirallisia keskusteluja käydään paljon ilman, että keskustelu on virallinen referenssihaastattelu.

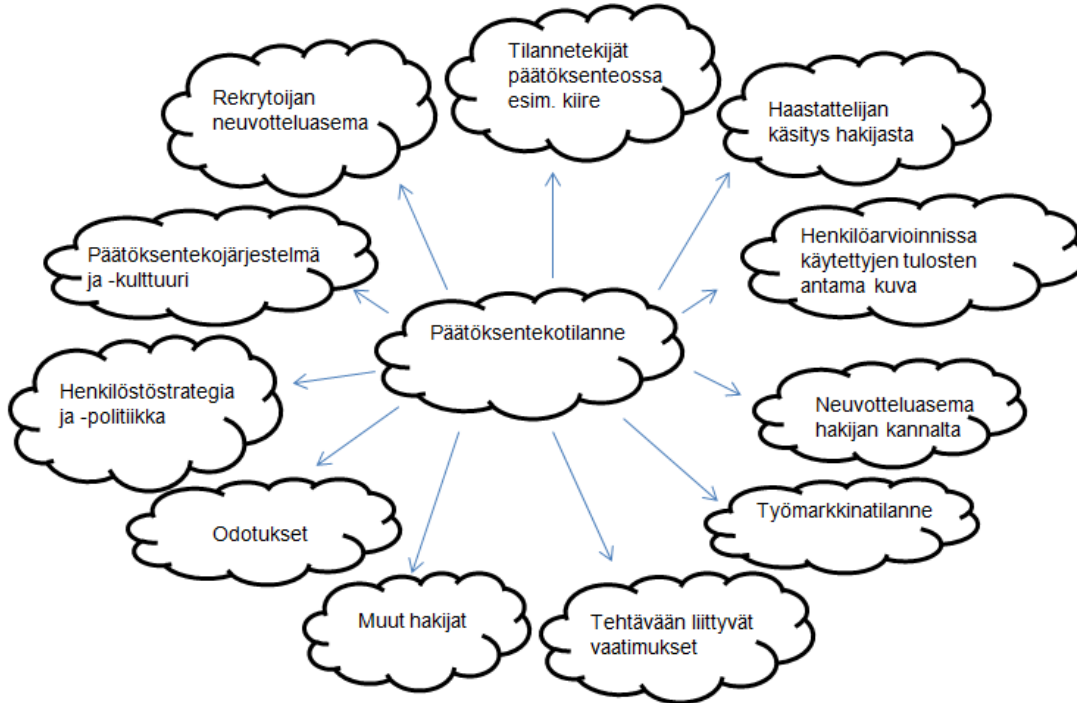
Referenssien antaminen on myös laissa hyvin säädelty ja aika rajattu, esimerkiksi henkilötietolaki säätelee tätä. Mitään arkistoja arvioija ei saa käyttää, vaan kaikki kertoma pitää olla muistinvaraista. Niin kuin aikaisemmin on mainittu, yleensä referenssin antaja antaa mieluummin liian positiivista palautetta kuin negatiivista palautetta. Tämä asia kannattaa pitää mielessä kun referenssejä tarkastetaan. (Honkanen 2005, 157.)

Älykkyytsteissä kartoitetaan mielenterveyden ja psyykkisiä kehityshäiriöitä. Kykytsteillä kartoitetaan tarkemmin työtehtävässä tarvittavia kykyjä. Älykkyytsteissä tulos ilmoitetaan yleensä yhdellä luvulla eli ns. älykkyydosamäärällä. Tätä lukua voidaan suoraan verrata väestön keskiarvoon. Kykytsteissä vertaillaan yleensä suppeampaan kohderyhmään esim. hakijoiden kesken. Näiden kahden testin tulokset yhdistämällä saadaan selville yleislahjakkuuden määrä. Henkilöarviointi ja kyky- ja älykkyytstien painoarvojen suhde on vaihdellut. Tällä hetkellä painoarvo on hienon hienosti henkilöarvioinnissa esim. ryhmätyötaidoissa ja ihmissuhde taidoissa. (Honkanen 2005, 139.)

### 3.8 Valintapäätös, hakijoille tiedottaminen ja työsuhteen solmiminen

Valintapäätöksessä (KUVA 4) vertaillaan työnhakijoita keskenään ja verrataan, kuinka kukin hakija soveltuu työn kuvaukseen. Haasteena valinnassa voidaan pitää informaation suurta määrää ja painotusten määrittämistä. Valintaa voidaan helpottaa

pisteyttämällä. Mikäli pisteytyksessä kaksi hakijaa päätyy tasapeliin, voidaan tulevan tehtävän kannalta määritellä olennaisimmat ominaisuudet, joita tulevassa tehtävässä tarvitaan menestymisen kannalta ja määritellä painokertoimet, joita vertaamalla saadaan ns. voittaja selville. (Markkanen 2002, 100–102, Niitamo 2000, 143.)



KUVA 4. Päätöksentekotilanteeseen vaikuttavat tekijät Honkasta mukaillen (2005, 200).

Hakijoille ilmoittamisesta yleensä sovitaan haastattelun yhteydessä. Haastattelussa sovitaan, millä menetelmällä hakijalla ilmoitetaan esim. sähköposti tai posti ja ajankohta, johon mennessä päätös ilmoitetaan. Kun hakijoille on ilmoitettu ja valintapäätös on tehty, ollaan tilanteessa, jossa tulos julkaistaan ja valitun henkilön kanssa tehdään työsopimus. Työsopimus voi olla joko määräaikainen tai toistaiseksi voimassa oleva. Työsopimuksen sisältöön kuuluu mm. sopimus palkasta, työajasta ja koeajasta. Työsopimus voidaan tehdä joko suullisesti tai kirjallisesti. Kuitenkin kirjallinen sopimus on parempi. Tietyt asiat tulee tehdä aina kirjallisesti, kuten työsopimuslaki määrittelee. (Markkanen 2002, 102.)

On muistettava, että jos vähänkin epäillään tarvetta palkata uusi työntekijä, on palkkaus parempi jättää kokonaan tekemättä ja siitä on pikimmiten ilmoitettava. Jos kuitenkin yrityksellä on tarve ja hakija valitaan, on kaikkiin hakijoihin yhteydenotto tärkeää, myös niihin, jotka eivät tulleet valituksi, sillä se vaikuttaa hakijoiden yrityskuvaan eli imagoon. Tämä puolestaan vaikuttaa tulevaisuudessa yrityksen vetovoimaan työmarkkinoilla. (Koivisto 2004, 28.) Yrityksen imagon kannalta on todella noloa se, että

hakija saa lehdestä lukea kuka on valittu eikä hakijalle ole ennen tätä tullut mitään tietoa hausta. Ehdottomasti jokaiselle hakuun osallistujalle on tiedotettava, tuliko hän valituksi haastatteluun ja haastattelun jälkeen, että pääsikö hän valinnoissa jatsoon. Tämä on tärkeää, jos halutaan samojen henkilöiden vielä tulevaisuudessakin hakevan yrityksestä töitä, vaikkei heitä tällä kertaa olisi valittukaan. Yrityksen imagoa huontaa myös se jos ilmoitetuista ajoista ei pidetä kiinni, ennemmin ilmoitetaan pidempi aika vastaukseen kuin lyhyt josta myöhästyään.

### 3.9 Perehdyttäminen ja sen varmistaminen

Mikäli perehdyttäminen ei ole entuudestaan tuttu käsitteenä, on hyvä tarkentaa, mitä perehdyttäminen on. Kupias & Peltola (2009, 19) määrittelevät perehdytyksen seuraavin sanoin: *”Perehdyttämällä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota.”*

Tehtävistä riippuen perehdytyksen kesto, laajuus ja syvällisyys vaihtelevat, kuitenkin kaikissa perehdytyksissä seuraavat asiat tulisi käydä läpi:

- yrityksen toiminta-ajatus, visiot, liikeideat, strategiat ja menettelytavat
- lähimmät henkilöt työporukasta, asiakkaat ja päivittäiset pelisäännöt työyhteisössä
- rekrytoidun henkilön työtehtäviin liittyvät odotukset, toiveet ja tavoitteet.

Ulkomaankomennusten tai vieraalle paikkakunnalle muuton yhteydessä on tärkeää myös auttaa rekrytoitua henkilöä tutustumaan uuteen paikkakuntaan. Olennaisinta kuitenkin henkilön perehdyttämisessä on se, että opastus suunnitellaan ja toteutetaan huolellisesti. Järkevää on uuden henkilön perehdyttämisessä antaa henkilön opetella, kokeilla ja toimia, tällöin hän saa kokemuksia ja oppii kokemuksistaan. (Helsilä 2009, 48–49.)

Perehdytyksen seuranta ja arviointia tulee tehdä niin yksin kuin esimiehen kanssa useamman kerran perehdytyksen aikana, koska sen avulla saadaan tietoa, mitä osataan, mitkä asiat menevät hyvin ja mitä asioita pitää parantaa ja kehittää. Seurannasta saadut vastaukset ovat yritykselle ensiarvoisen tärkeitä, sillä niiden avulla yritys saa tietoa omista tehtävistään ja toimintatavoistaan ja voi palautteen ansiosta kehit-

tää omaa toimintaansa. (Helsilä 2009, 49.) Seurannan aikana esimies pyrkii vahvistamaan rekrytoinnin aikana saamansa käsityksen henkilöstä. Joskus kuitenkin henkilökuva saattaa muuttua ja aivan yllättäviä piirteitä nousta esiin. Mikäli esiin nousseet piirteet ovat negatiivisia, ei kyse ole välttämättä siitä, että henkilö olisi muuttunut rekrytointiprosessin aikana tai henkilöarviointi olisi mennyt pieleen vaan kyse saattaa olla motivaatiotekijöistä. Henkilö voi olla esimerkiksi mieltänyt työn ja tehtävät erilaisiksi ja huomaa ettei sovellu siihen työtehtävään siinä organisaatiossa. Puolestaan esiin nousseet positiiviset piirteet ovat molemmille osapuolille mukavia. Seuranta voidaan tehdä joko kirjallisena tai keskustellen, konkreettiset työhön liittyvät asiat käydään läpi. Tarkoituksena on, että molemmat osapuolet tuovat omat näkemyksensä esiin avoimesti. Seuranta voidaan pitää vahvistuksena onnistuneelle rekrytoinnille. Jatkossa seuranta esiintyy kehityskeskustelujen muodossa. (Markkanen 2002, 103–104.)

Niin kuin aiemmin on mainittu, hyvän perehdytyksen tavoitteena on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti tulosta tekeväksi työntekijäksi uudessa työyhteisössä ja samalla työntekijä pääsee sisään yrityksen sosiaaliseen yhteisöön. Perehdytystä ei kuitenkaan saa viedä liian nopeatempoisesti läpi, sillä liian nopeatempoisessa perehdytyksessä ei perehdytettävä ehdi omaksua asioita. Ongelmia voi perehdytyksessä tulla myös työkiireiden, matkojen tai poissaolojen seurauksena, joten perehdyttäjällä olisi hyvä olla varahenkilö. (Viitala & Jylhä 2001, 186.) Vastuu perehdytyksestä on viime kädessä esimiehellä, kuitenkin monet tahot, kuten henkilöstöammattilaiset, nimetyt perehdyttäjät ja muut työyhteisön jäsenet antavat tuen ja osallistuvat käytännön toimenpiteisiin. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Nykyään monessa yrityksessä on perehdytyskansio. Tämä kansio voi olla paperille painettu vihkonen, joka annetaan uudelle työntekijälle, tai joillakin yrityksillä se on yrityksen tietoverkossa oleva kansio, josta uuden työntekijän pitää käydä lukemassa ohjeita. Monesti perehdytyskansioista puuttuu yritysten ns. hiljainen tieto, joka on vaan vanhoilla työntekijöillä, eikä tätä voi korvatakaan kirjallisella materiaalilla. Perehdytettävää pitäisi kannustaa kysymään mahdollisimman paljon. Yritykselle on kannattavampaa, kun rekrytoitu henkilö kyselee jos ei osaa tai muista kuin itsenäisesti tekee virheitä, joita voi olla työlästä korjata. (Kauhanen 2004, 87.) Muuta aineistoa, jota perehdytettävälle voidaan antaa voivat olla yrityksen vuosikertomus, tiedotteet, tuote-esitteet ja muu ohjeistusta, kuten työsäännöt, turvallisuusohjeet sekä hallinnolliset menettelyt (Helsilä 2009, 48).

Perehdyttämistä ohjataan myös lainsäädännön avulla. Monissa laeissa on määräyksiä ja viittauksia, mitkä kuuluvat olennaisesti perehdytykseen. Lakeja ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Kuitenkaan tässä opinnäytetyössä ei tarkastella edellä mainittuja lakeja sen tarkempaan, niihin on vain viitattu tässä osiossa. Lainsäädäntöä tulee noudattaa kaikissa yrityksissä. Työehtosopimusten tehtävä on täydentää yleisiä lakeja. Sääntöjen ja sopimusten noudattamisen tehtävä on lisätä luottamusta, tällöin työntekijöiden energia kohdistuu kehittämiseen ja oppimiseen, eikä työnantajan toiminnan vahtimiseen. Lisäksi hyvin hoidettu perehdyttäminen tukee yrityksen strategian toteutumista sekä tukee yrityksen positiivista mainetta. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

## 4 REKRYTOINTI PROXIONISSA

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja toimii yritys nimeltään Proxion. Haastattelun tavoitteena on selvittää, mitä työnantaja ajattelee Proxionin rekrytoinnista prosessina ja kuinka hyvin se yrityksessä toteutetaan. Tavoitteena on myös luoda tärkeää informaatiota peilaamalla yrityksen rekrytointiprosessia tämän opinnäytetyön teoriaan, jonka avulla yritys voi kehittää ja parantaa sen rekrytointia entistä paremmaksi ja tehokkaammaksi.

Proxion Konserni työllistää noin 60 henkilöä. Pääkonttori sijaitsee Pieksämäellä, muut Konttorit sijaitsevat Helsingissä, Kokkolassa, Kouvolassa, Oulussa, Seinäjoella. Työskentely Proxionissa on projektiluontoista. Proxionin tytäryhtiöitä ovat Plan, Infra ja Power. Proxionin identiteettiin kuuluu olla projektipalveluiden huippuasiantuntija. Yrityksen ydinvahvuuksia ovat henkilöstön korkea ammattitaito, kehittyneet projektipalveluiden työtavat sekä juostavuus asiakaspalvelussa. Yritys pyrkii korostamaan kaikessa toiminnassaan laatua, luottamuksellisuutta sekä turvallisuutta. Proxionin tavoitteena on tarjota kokonaisvaltaisia asiantuntijapalveluita, suunnittelun ja rakennuttamisen projektipalveluita sekä henkilö-, liikenne- ja sähköturvallisuuskoulutuskokonaisuuksia vaativille asiakkaille vaativiin kohteisiin. Yrityksen visio vuoteen 2012 on olla arvostetuin toimija rautatieympäristössä ja alan veturiyritys. Yhtiö haluaa myös kansainvälistyä ja laajentua uusille liiketoiminta-alueille. (Proxion 2012.)

### 4.1 Tutkimusmetodi ja sen valinta

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmetodina käytettiin strukturoimatonta haastattelua. Haastattelu tehtiin vapaamuotoisesti keskustellen vaikka ennalta suunnitellut kysymykset olivatkin tukemassa haastattelun kulkua. Haastattelutekniikoita on kahdenlaisia strukturoituja ja strukturoimattomia. Edellä mainitut tekniikat ovat toistensa vastakohtia ja useimmiten valitaan jompikumpi tekniikka, tosin myös yhdistelmätekniikoita käytetään silloin tällöin. (Niitamo 2000, 27.)

Vapaamuotoinen eli strukturoimatonta haastattelua pidetään perinteisempänä tekniikkana kun tehdään henkilöarviointeja. Tämä tekniikka on hyvin suosittu työhaastatteluissa. Tässä tekniikassa haastattelua ei ole ennalta suunniteltua vaan se etenee vuorovaikutteisesti haastattelijan ja haastateltavan välillä ja on hyvin vapaamuotista tyyliään. Haastattelu saattaa muistuttaa jopa ihmisten välistä seurustelua ja arkikes-



kustelua. Kysymykset ovat avoimia ja niitä voi esittää kumpi vain haastatteluun osallistuva osapuoli. (Niitamo 2000, 28.)

Jäsennelty eli strukturoitu haastattelu on tilanne, jossa haastateltavalta kysytään tarkoin ennalta suunnitellut kysymykset. Kysymykset on jaoteltua aihealueiden mukaan ja ne esitetään kaikille haastateltaville samassa muodossa. Jäsennellyissä haastattelussa voidaan käyttää tietynlaista haastattelurunkoa, juuri sen vuoksi että kysymysten muoto ei vaihdu vaikka haastateltava vaihtuisi. Etuna tässä tekniikassa on se, että saatuja vastauksia on helppo vertailla. Heikkoutena puolestaan se, että haastattelu saattaa tuntua jäykältä sääntöjen toteuttamiselta, vastausten kirjaamiselta ja vuorovaikutus saattaa olla kylmää tai kokonaan puuttua haastattelun osapuolipuolien väliltä. (Niitamo 2000, 32–33.)

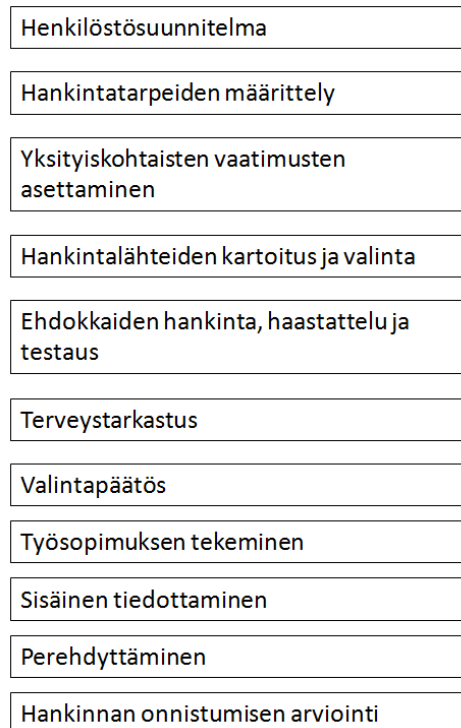
Haastattelu tehtiin Pieksämäellä Proxionin toimistossa 2.4.2012. Haastattelussa vastaukset litteroitiin eli nauhoitettiin ja myöhemmin sitten purettiin ja kirjoitettiin auki tämän opinnäytetyön seuraavaan lukuun 4.2. Haastattelutekniikka valittiin metodiksi, koska haastattelulla haluttiin saada nopeasti ja selkeästi vastaukset esitettyihin kysymyksiin. Haastattelutilanteessa on aina mahdollista kysyä tarkentavia kysymyksiä tai pyytää haastateltavaa tarkentamaan vastauksiaan.

## 4.2 Työnantajan haastattelu

Haastattelu suoritettiin niin, että haastateltiin toimeksiantajayrityksen erästä työntekijää, jolla on tietoa ko. yrityksen tavasta hoitaa rekrytointi. Haastattelua tehtäessä raportin tekijä ei katsonut tarpeelliseksi haastatella kuin yhtä henkilöä, sillä haastateltavalla oli riittävä tieto vastata kysymyksiin. Hänelle esitettiin seuraavat kysymykset haastattelussa:

1. Onko yrityksellä tällä hetkellä tarve rekrytoida?
2. Miten yritys on hoitanut rekrytointinsa? Miten tähän ratkaisuun on päädytty? Onko kokeiltu muita ratkaisuja?
3. Kenen vastuulla yrityksessä on rekrytointi? Miten tähän ratkaisuun on päädytty?
4. Kokeeko yritys rekrytointin haastavana? Missä asioissa haasteita ilmenee?
5. Mitkä asiat ovat onnistuneet yrityksessä rekrytointin osalta?
6. Tehdäänkö yrityksessä soveltuvuus arviointeja tai käytetäänkö muita luotettavuutta lisääviä käytäntöjä?
7. Kuka tekee rekrytointivalinnan?
8. Kuka perehdyttää? Kuinka perehdytys hoidetaan?

Saatuja vastauksia puretaan alla olevan kuvan KUVA 5 avulla. Kuva on pelkistetty versio aikaisemmin tässä opinnäytetyössä esitetystä kuvasta Kuva 1:stä.



KUVA 5. Rekrytointiprosessin kulku Kauhanen (2009).

Haastattelun mukaan yrityksen kasvutavoite on suuri, joten se ylläpitää henkilöstösuunnitelmassa koko ajan halua rekrytoida uusia henkilöitä. Yritys ei ole kuitenkaan päässyt siihen tavoitteeseen, vaan väki on vähentynyt. Henkilöstösuunnitelman ja hankintatarpeiden määrittelyn mukaan yritys haluaa rekrytoida henkilöitä lähinnä junaratojen rakentamisen projektitöihin. Yritys olisi valmis rekrytoimaan paljonkin, mikäli sopivia henkilöitä löytyisi, mutta sen todetaan olevan vaikeaa. Vaikeaksi sen tekee se, että vaatimukset, jotka rekrytoitaville henkilöille asetetaan, on ammattitaito. Radan rakentamisen ja sähköohjauksen ammattikunta on tiedossa, mutta tekijät ovat töissä muissa yrityksissä. (Harmanen 2012.)

Kun yritys pohtii, kuinka ammattilaisia hankitaan, tapahtuu se lähinnä tuttavien ja huhujen mukaan. Yritys ei käytä juurikaan lehti-ilmoituksia, koska se ei johda mihinkään. Yrityksessä on kokeiltu myös löytöpalkkio tapaa. Nyt yritys on kuitenkin painottanut hakemistaan myös oppilaitoksista rekrytointiin. On huomattu, että oppilaitoksista saataisiin perusosaajia ja tietyn ajan kuluessa heidät saataisiin oppimaan käytännön työt. Yrityksellä on muutamia insinöörejä lopputyöntekijöinä. Kuitenkin todetaan, että tämä on hidas tapa, liian hidas tapa tehdä bisnestä. Haasteena on myös se, että

lopputyön tekeminen on hidasta, eikä sen aikana oikein opita mitään vaan oppiminen lähtee käyntiin vasta sen jälkeen. Rekrytoinnista vastaavat tytäryhtiöiden toimitusjohtajat, koska heidän vastuullaan on myös yhtiön kasvu. Haasteen rekrytointiin tuo myös se, että pienen paikkakunnan potentiaali on pieni ja Pieksämäki kaupunkina ei ole haluttava asuinpaikka, koska siellä on niin vähän palveluita ja vapaa-ajan toimintamahdollisuuksia Paikkakunta luo haasteita yrityksen rekrytointia ajatellen. Ihmiset tulisi sitouttaa paikkakunnalle, ettei opittu työ katoaisi. (Harmanen 2012.)

Yritys kouluttaa itse työntekijänsä, mutta jo valmiita osaajiaakin on. Ratatöihin yritys kouluttaa itse turvallisuuskoulutusta. Koulutus on hyvin pitkälle Vr-lähtöistä. Monet yrityksen työntekijät ovat entisiä Vr:n työntekijöitä ja heillä ei ole välttämättä kokemusta projektityöskentelystä, joten tämä asettaa omia haasteita yritykselle. Yrityksen mielestä sen kaikkien työntekijöiden pitäisi ymmärtää ja osata toimia projektityöskentelyn ja tulosvastuullisuuden puitteissa. (Harmanen 2012.)

Pohdittaessa onnistumisia ja vaikeuksia, esille nousee, että yritys on onnistunut nuorien rekrytoinnissa, sillä heistä yritys on saanut kasvatettua hyviä työntekijöitä. Puolestaan vaikeuksia on saattanut esiintyä, kun yritys on palkannut liian kokeneita työntekijöitä. Nuoria on myös saatu jäämään paikkakunnalle ja perustamaan perheitä, kun taas kokeneemmat ovat lähteneet muualle tai eivät ole sopeutuneet paikkakunnalle. Yritys kokee myös rekrytoinnin kynnyksen madaltuneen. Yrityksessä ei pidetä välttämättä järkevänä vaihtoehtoa, että henkilöstö tulee pitkien matkojen päästä töihin, sillä se rasittaa ihmisiä, on kallista ja muutoinkin haastavaa. (Harmanen 2012.)

Yritys tekee joissakin tapauksissa tehtäväkohtaisesti erilaisia testejä, joilla mitataan henkilön sopivuutta ko. työhön. Kuitenkaan testit eivät ole suuressa arvossa yrityksessä, toki niiden sanotaan olevan hyviä rajatapauksissa. Rajatapaus voi olla esimerkiksi silloin, kun haastattelu on ristiriitainen. Testejä pidetään myös kalliina. Soveltuvuusarvioinneista on tullut yritykselle pettymyksiä kun niitä on käytetty. Yritys on käyttänyt mm. konsultteja ja head hunttereita. (Harmanen 2012.)

Haastattelujen kokoonpano valintaa tehtäessä koostuu esimiehestä ja kahdesta muusta työntekijästä. Haastattelijat eivät ole yleensä yhtä aikaa haastattelemassa vaan jokainen haastattelee vuorollaan. Haastatteluissa esimiehen vastuulla on selvittää hakijan osaaminen ja muiden haastattelijoiden on tarkoitus selvittää haastateltavan sopeutumista joukkoon eli henkilösoveltuvuutta. Valintapäätöstä tehtäessä tarkistetaan myös suosittelijat ja tätä käytäntöä pidetään hyvänä, koska rinki alalla on aika pieni. Suosittelijoilta saadaan arvokasta tietoa. Valinta tehdään lopullisesti niin, että

esimies valitsee ja tytäryhtiön toimitusjohtaja hyväksyy ehdotuksen. (Harmanen 2012.)

Yrityksessä perehdyttäminen tapahtuu niin, että uudelle työntekijälle nimetään kummi, joka toimii samanlaisissa tehtävissä kuin perehdytettäväkin. Perehdyttäjä on vastuussa ja hoitaa ns. arkirutiinit. Perehdytyksessä käytetään myös yrityksen verkossa olevaa perehdytyskansiota. Uusille työntekijöille järjestetään myös muutaman kerran vuodessa isompi perehdytystilaisuus, johon kootaan kaikki taloon tulleet kerralla. Perehdytystilaisuuden kesto on kaksi päivää. Päivien aikana uusia työntekijöitä tutustetaan mm. yrityksen strategiaihin. Kuitenkin katsotaan, että käytännön työ toimii parhaimpana perehdyttäjänä. Kun uusi työntekijä palkataan yritykseen, hänen kanssaan käydään aluksi kehityskeskustelu, jossa esimies sopii tavoitteet ja näkymät sekä kertoo odotukset. Kehityskeskustelut kirjataan muistiin. (Harmanen 2012.)

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli työntekijän kannalta tutustua rekrytointiprosessiin ja oppia prosessin kulkua. Toimeksiantajan puolelta tavoitteena oli selvittää miten toimeksiantaja yritys rekrytoi ja olisiko heillä mahdollisuutta kehittää omaa rekrytointiaan. Työn avulla selvitettiin myös hieman yrityksen nykytilaa rekrytinnin suhteen. Yhteenvetona voidaan sanoa, että yritys rekrytoi hyvin omaperäisellä tavalla työntekijöitään. Tapa on toisaalta persoonallinen ja hyvä, mutta jokseenkin myös haavoittuva, joten rekrytointia kannattaa kehittää ja koko ajan kulkea ajan hermolla jatkuvasti koventuvassa kilpailutilanteessa.

Pohdin työtä tehdessäni muuttotappiopaikkakunnan haasteita rekrytoitaessa. Mielestäni ratkaisua voitaisiin hakea esim. harrastusten kautta. Henkilö ja yritys kumpikin voittaisivat tässä. Henkilöllä olisi muutakin uudella paikkakunnalla kuin työ ja hänen sopeutumisensa onnistuisi paremmin paikkakunnalle. Henkilö pysyisi myös henkisesti terveempänä ja tuottavampana töissä ja voisi jäädä vaikka työuransa loppuun asti paikkakunnalle. Pienemmät paikkakunnat tarjoavat monia vaihtoehtoja kasvukeskukseen verrattuna; ulkoilumahdollisuudet ovat monesti paremmat, asuntojen hintataso alempi, kotieläinten pito helpompaa sekä luontoa lähellä olevat harrastukset paremmin saavutettavissa, kuten kalastus ja metsästys. Monen pienen kaupungin joukkueurheiluseuralle uudet tulokkaat toisivat paljon kaivattua uutta verta. Usein harrastajamäärät ovat muuttotappiokaupungeissa joukkuelajeissa pienet, joten uusia pelaajia tarvitaan lähes jokaiseen joukkuelajiin. Monet muuttotappiopaikkakunnat voisivat mainostaa paikkakuntansa näitä mahdollisuuksia nykyistä enemmän. Suurissa kaupungeissa on erittäin paljon pelaajia joukkuelajeissa, joten pelipaikan saanti voi olla erittäin vaikeaa. Nykyään teknologia mahdollistaa myös hyvät etätömahdollisuudet. Videoneuvotteluteknologia on myös laajasti käytössä, joten henkilöiden ei fyysisesti tarvitse olla samassa tilassa. Pienet kaupungit ja taajamat tarjoavat myös terveellisen elinympäristön erityisesti perheellisille.

Koska nykyään rekrytointifirmojen käyttö on lisääntynyt, mahtakohan syynä olla se, että yritykset haluavat käyttää omat resurssinsa muutoin, eivätkä halua käyttää aikaa rekrytointiin, sillä usein rekrytointi on aikaa ja muita resursseja vievää toimintaa? Ulkoisen rekrytointifirman käytössä on hyvät ja huonot puolensa, joten yritysten kannattaakin miettiä tarkoin, kuinka rekrytinnin hoitaa.

Haastattelun perusteella, kun rekrytointia tehdään jatkossa:

- Koko konsernia ajatellen, olisi selvempää, että yksi henkilö vastaisi kaikista rekrytointipäätöksistä, sillä tällöin kaikkien tytäryhtiöiden tarpeet tulisi tasaisesti huomioitua.
- Rekrytoinnissa kannattaisi käyttää muitakin rekrytointikanavia kuin tuttavien kautta, tosin on hyvä, että yritys rekrytoi nykyään myös oppilaitoksista.
- Löytöpalkkiorekrytointi olisi hyvä ja innovatiivinen tapa hankkia uutta henkilöstöä, joten kannattaisiko sitä alkaa jälleen käyttää varsinkin, kun tällä hetkellä on kova tarve rekrytoida.
- Suosittelijoiden käyttäminen on nykypäivää ja on hyvä, että yrityksellä on käytössä suosittelijoiden tarkistaminen.
- Perehdyttäminen toimii yrityksessä hyvin.

Työprosessi on kestänyt melko pitkään, vaikka lähdeaineistoa on ollut saatavilla hyvin. Koen tällaisten raporttien tuottamisen haasteelliseksi, mutta kehitettäväksi. Mielestäni osaamisen mittaamiseen tulisi käyttää nykyistä enemmän käytännön työstä saatavia näyttöjä. Motivaation puute oli kaikista suurin haaste, jonka vuoksi työ oli vaikea saattaa päätökseen. Olen kuitenkin nyt saanut työn tehtyä ja olen tyytyväinen lopputulokseen. Työn kautta sain tulevaisuutta ajatellen paremman kuvan rekrytointiprosessista ja uskon siitä olevan hyötyä jatkossa kun haen työpaikkoja.

## LÄHTEET

Helsilä, M. 2009. Henkilöstö asioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Honkanen, H. 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Dark Oy.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

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

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytinnissa. Juva: WS Bookwell Oy.

Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Oy Edita Ab.

Viita, R. & Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita Oyj.

Harmanen, Kari 2012. Hallituksen jäsen. Pieksämäki 2.4.2012. Haastattelu.

Finlex. 2012. Henkilötietolaki 22.04.1999/523. [verkkajulkaisu]. [viitattu 19.2.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>

Finlex. 2012. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. [verkkajulkaisu]. [viitattu 19.2.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>

Finlex. 2012. Työsopimuslaki 26.1.2011/55. [verkkajulkaisu]. [viitattu 12.5.2012]. Saatavissa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Heathfield, S. 2012. What Is Human Resource Management? [verkkajulkaisu]. [viitattu 19.2.2012]. Saatavissa: [http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr\\_management.htm](http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_management.htm)

Monster, 2011. [verkkosivu]. [viitattu 20.2.2012]. Saatavissa:

[http://uraneuvonta.monster.fi/?WT.srch=1&WT.mc\\_n=tukeatyonhakuun](http://uraneuvonta.monster.fi/?WT.srch=1&WT.mc_n=tukeatyonhakuun)

Parkkinen, P. 2010. Rekrytointiprosessi. [verkkajulkaisu]. [viitattu 19.2.2012]. Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/rekrytointi/rekrytointiprosessi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/rekrytointi/rekrytointiprosessi/sivut/default.aspx)

Proxion, 2012. Proxion on asiantuntijayritys. [verkkosivu]. [viitattu 20.2.2012]. Saatavissa: <http://www.proxion.fi/fi/info/2/>

Tilastokeskus. 2012. Pieksämäki. [verkkajulkaisu]. [viitattu 19.2.2012]. Saatavissa:

<http://tilastokeskus.fi/tup/kunnat/kuntatiedot/593.html>





