

# Osaajat osaksi yrityksen toimintaa - rekrytoinnin haasteet

Case: Semel Oy

Isto Remes

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2013

Liiketalouden koulutusohjelma  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) REMES, Isto	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 18.11.2013
	Sivumäärä 54	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi OSAAJAT OSAKSI YRITYKSEN TOIMINTAA – REKRYTOINNIN HAASTEET Case: Semel Oy		
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) TIMONEN, Juha		
Toimeksiantaja(t)  Semel Oy		
Tiivistelmä  <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka Semel Oy:ssä voitaisiin kehittää rekrytointiprosesseja. Tutkimuksen avulla tuotettiin hyödyllistä tietoa ja kehitysehtotuksia, joita yritys pystyy hyödyntämään tulevaisuudessa.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin ideaaleja rekrytointimalleja. Luvuissa käsiteltiin työilmoituksen työstämistä, työhaastattelun kulkua, perehdyttämistä ja persoonallisuustekijöiden merkitystä. Lisäksi puhuttiin osaamisesta, mentoroinnista ja henkilöstöjohtamisen roolista rekrytoinnin kehittämisen näkökulmasta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin Semel Oy:n Vantaan toimipisteen henkilöstön keskuudessa. Kuusi työntekijää osallistui haastatteluun sähköpostin välityksellä. Yksi heistä vastasi tutkimukseen yrityksen näkökulmasta, viisi henkilökohtaisten kokemusten mukaan. Useimmat vastaajista oli tuoreimpia rekrytoituja, joten heillä oli tutkitut asiat tuoreessa muistissa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää keinoja esimiestason ja työntekijöiden välisen suhteen tehostamiseen rekrytoinnin aikana. Opinnäytetyön tekijä esitti näkökantojaan ja mielenkiintoisia kehitysideoita löydettiin tutkimuksen aikana.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Rekrytointi, työhaastattelu, perehdyttäminen, osaaja		
Muut tiedot		



Author(s) REMES, Isto	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 18.11.2013
	Pages 54	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title PROFESSIONALS ARE PART OF COMPANY'S OPERATIONS - THE CHALLENGES IN RECRUITMENT Case: Semel Oy		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) TIMONEN, Juha		
Assigned by Semel Oy		
Abstract  The aim of this thesis was to find out how Semel Oy Ltd. could improve their recruitment processes. The results of the survey provided useful information and development proposals which can be used in the future.  The theoretical framework looked into ideal ways to approach recruitment. These chapters included recent analysis of job advertising, interview techniques, orientation and personality demands. Additionally, know-how, mentoring and human resource management responsibilities were also studied from the recruitment perspective.  The survey was implemented among employees at Semel Oy in Vantaa. Six persons participated in the recruitment survey via email. One person provided information from the company's point of view, five from their personal experiences. Most of the interviewees were relatively new workers so they had vivid memories about the processes which were analyzed. The goal of this study was to find common ground between managers and employees and how they could make their working relationship more efficient during recruitment. The author presented his views and interesting development ideas were obtained during the research.		
Keywords Recruitment, job interview, orientation, talent		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>ENSIASKELEET.....</b>	<b>3</b>
1.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	3
1.2	Esittelyssä taksialan lahja suomalaiselle yritystoiminnalle .....	4
1.3	Opinnäytetyön rakenne pähkinäkuoressa.....	4
<b>2</b>	<b>OIKEALLA REKRYTOINNILLA PÄÄSTÄÄN PITKÄLLE.....</b>	<b>5</b>
2.1	Lainopillisesti .....	5
2.2	Headhunterille töitä .....	8
2.3	Työnantajan piinapenkki .....	11
2.4	Uuden työntekijän sisäänajo .....	17
2.5	Persoona.....	20
<b>3</b>	<b>OSAAMME .....</b>	<b>21</b>
3.1	Talenti.....	21
3.2	Tiedon jakaminen .....	23
3.3	Rekrytoinnin tärkeys.....	24
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>	<b>25</b>
4.1	Tutkimusote .....	26
4.2	Taustatiedot ja kohdejoukko.....	27

4.3 Tutkimuksen toteuttaminen .....	28
<b>5 TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI.....</b>	<b>30</b>
5.1 Rekrytoinnin aloittaminen.....	30
5.2 Ensikontakti .....	32
5.3 Työhaastattelu .....	33
5.4 Perehdyttäminen .....	35
5.5 Kokonaisuus.....	36
5.6 Tietojen luotettavuuden arviointi.....	39
<b>6 YHTEENVETO JA POHDINTA .....</b>	<b>41</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>45</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>47</b>
Liite 1 Teemahaastattelun runko esimiestasolle.....	47
Liite 2 Teemahaastattelun runko rekrytoituille.....	48
Liite 3 Perehdyttämislomake .....	50
Liite 4 Työpaikkailmoitus .....	53

# 1 ENSIASKELEET

Tässä luvussa kerrotaan tutkittava aihe ja tutkimuskysymykset. Lisäksi avataan tietoperusta, johon opinnäytetyö pohjaa selvitystyötään ja kerrotaan lyhyesti case-yrityksestä, taksialan pioneerista Semel Oy:stä.

## 1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Opinnäytetyössä selvitetään, kuinka rekrytointiprosessia kehittämällä voidaan tehostaa uusien työntekijöiden sisäänajoa Semel Oy:n yrityskulttuuriin. Kaikkiin potentiaallisiin ongelma-kohtiin tartuttiin case-yrityksen ehdoilla. Organisaatio tarjosi tietoa prosesseistaan, joiden pohjalle opinnäytetyötä alettiin tehdä. Tehtävänä oli analysoida näitä mekanismeja sekä löytää tarpeita, joita kehittämällä yritys pystyisi tekemään rekrytoinnista antoisamman niin tulokkaille kuin työnantajallekin. Työn näkökulma oli vahvasti työnantajavetoinen, mutta jotta yrityksen rekrytointikeinoja työilmoituksesta perehdyttämiseen saakka pystyttäisiin kehittämään, otettiin työntekijöiden näkökulma huomioon.

Tutkimusosa toteutettiin kaksivaiheisella sähköisellä haastattelulla esimiestason ja rekrytoitujen näkökulmista. Molemmille portaille laadittiin erilliset, mutta toisiaan täydentävät kyselylomakkeet. Tällä menettelyllä mahdollistettiin konkreettisten kehitysehdotuksien löytäminen, joka oli toimeksiantajalle työn tärkein edellytys. Semel Oy halusi nimenomaan löytää vastauksista epäkohtia, joita hyödyntämällä yritys pystyisi kehittämään toimiaan rekrytoinnin räätälöimisen suhteen. Erityisesti työhaastattelu ja perehdyttäminen olivat avainkohtia, joista toimeksiantaja kaipasi rekrytoitujen ensisijaisia kokemuksia. Lisäksi toimeksiantaja halusi tietoa yrityksen käyttämien dokumentaatioiden ja rekrytointikanavien toimivuudesta. Tutkimuksen kysymyksillä pyrittiin vastaamaan seuraaviin kohtiin:

Miten rekrytointiprosessia voidaan kokonaisuutena eheyttää?

Mikä on työhaastattelun rooli yrityksen rekrytoinnissa?

Miten perehdyttämistä pystytään kehittämään?

Miten rekrytoitavat saadaan tehokkaammin osaksi organisaatiota?

## **1.2 Esittelyssä taksialan lahja suomalaiselle yritystoiminnalle**

Semel Oy on mobiilikäyttöön soveltuvien tietojärjestelmien ja sovellusten tuottamiseen erikoistunut osakeyhtiö, joka on erikoistunut toimimaan taksialalla ja yritystoiminnan palveluksessa jo vuosikymmenien ajan. Organisaatio on kansainvälinen, sillä heidän Vantaalla sijaitsevan Suomen konttorinsa lisäksi toimistoja löytyy Venäjältä ja Ranskasta. Tämän lisäksi yrityksellä on tytäryhtiöt Ruotsissa ja Virossa. (Yritysesittely 2013.)

Yritys on alansa suurin Pohjoismaissa, mutta se on myös merkittävä toimija koko Euroopan mittakaavassa. Menestyksen salaisuutena on antaumuksellinen tuotekehitystyö, alansa läpikotainen tuntemus ja erikoistaidot maksuliikenne- ja paikannusosaamisen parissa. Lisäksi yritykseltä löytyy paljon tietotaitoa online-korttimaksu innovaatioista. Menestystä on auttanut myös maksu- ja työnohjausjärjestelmien kehittäminen. Yritys ponnistelee jatkuvasti pysyäkseen alansa trendeissä ja tuotekehityksessä kiinni. Näin ollen Semel Oy ei todellakaan jää hautumaan ahtaisiin rakenneratkaisuihin ja ummehtuneisiin perinteisiin. He todella ajattelevat sloganinsa mukaan ”out of the box”. (Yritysesittely 2013.)

## **1.3 Opinnäytetyön rakenne pähkinänkuoressa**

Työ koostuu teoria-, tutkimus- ja johtopäätösosioista. Tietoperustaosioissa pureudutaan rekrytointiprosesseihin ja henkilöstöasiantuntijan haasteisiin. Teoreettisen viitekehityksen avainkohtia olivat rekrytoinnin valmistelu, työhaastattelu, perehdyttäminen ja kokonaisuuden hallinta. Viitekehityksessä pureudutaan myös lahjakkuuden merkitykseen, koska perehdyttämisen räätälöinti ihmistyyppin mukaan voi auttaa pa-

rantamaan yrityksen kulttuuriin sisään pääsemistä. Viitekehyksen kohtiin pureudutaan, koska tutkimusongelma rakentuu niiden ympärille.

Tutkimustyön toteutusosiossa avataan tarkemmin niitä menetelmiä ja tutkimusotteisia tapoja, joilla opinnäytetyötä lähdettiin viemään käytännön tasolle. Tutkinnassa sovellettiin kvalitatiivisen tutkinnan perusasioita. Olosuhteista johtuen haastattelut suoritettiin sähköisesti, mutta dokumentoinnin luotettavuus paikkasi haastattelutilanteen henkilökohtaisuuden vajetta.

Kehitystyön tulokset sekä niiden luotettavuus avataan luvussa viisi. Opinnäytetyön päättää johtopäätösosio, jossa kerrotaan avoimesti työn kulusta ja tuloksien herättämistä ajatuksista itse-reflektioivalla otteella. Loppuun lähdeluettelon jälkeen liitteiksi on kerätty haastattelurungot sekä perehdyttämiskaavakkeen ja työpaikkailmoituksen mallikappale.

## **2 OIKEALLA REKRYTOINNILLA PÄÄSTÄÄN PITKÄLLE**

Seuraavassa käydään läpi rekrytoinnin lainsäädännölliset perusasiat, jotka jokaisen työntekijän tulisi hallita. Lisäksi tutkitaan rekrytointimenetelmiä sekä perehdyttämisen tärkeyttä ja kartoitetaan työhaastattelun moniasteisia rooleja niin haastattelijan kuin haastateltavankin näkökulmasta. Lopuksi pohditaan persoonallisuuden merkitystä rekrytoinnin näkökulmasta ja sitä, kuinka se mahdollisesti vaikuttaa rekrytoinnin onnistumiseen.

### **2.1 Lainopillisesti**

#### **Tasavertainen kohtelu lähtökohtana**

Jotta uusi työntekijä saadaan osaksi yrityksen toimintaa rekrytoinnin kautta, on syytä muistaa pelisäännöt, joita lakikirja tarjoaa. Jokainen organisaatio haluaa aina par-



haan toimijan omaan taloonsa, mutta syrjäntäkieltoja ja tasa-arvolain säännöksiä ei saa unohtaa. Työnhakijoita ei saa asettaa eri asemiin sukupuolen, iän, perhesuhteen, terveyden, poliittisten kantojen ja henkilökohtaisen mielipiteiden seurauksena. Lisäksi etnisyys, kansalaisuus tai hakijan äidinkieli eivät ole perusteita, joiden vuoksi hakijan voi sivuuttaa. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011, 22–23.)

On mahdollista, että työtä on tarjottava aikaisemmin irtisanotuille, osa-aikaisille tai osapäivätyötä tekeville, jos työntarjoamisvelvollisuuden ehdot täyttyvät. Rekrytoinnista vastaavien on osattava perussäännöt, vaikka useimmista ongelmakohtista selviääkin maalaisjärjellä. Jos hankalia tilanteita ilmaantuu, on aina hyvä tarkistaa, mitä tasa-arvolaisissa tai syrjäntäkieltoa koskevista säännöksissä tai työsopimislaisissa sanotaan, jos ei halua päästää iltautusten tai verkkolehtien sivuille. Tasavertaisuus voi tuntua itsestään selvältä, mutta olisi katastrofi, jos osaava työntekijä karkaisi käsistä huonon kohtelun tai ristiriitaisesti laaditun työsopimuksen vuoksi. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011, 22–23.)

### **Työsopimus**

Kun henkilö on palkattu, on paneuduttava tarkasti työsuhteen ehtoihin, joista on tietysti puhuttava jo haastattelutilanteessa. Sopimus takaa oikeudellisen turvan. Sopimuksessa on määriteltävä ehdot, jotka koskevat työaikaa, -paikkaa, -tehtäviä ja -ehtosopimuksessa määriteltäviä asioita, palkanmaksuperusteita, lomien määräytymistä ja työntekijän irtisanomisperusteita. Vaikka sopimuksen voi tehdä suullisesti, on kirjallinen muoto käytännössä ainoa oikea vaihtoehto, jos palkataan uutta työvoimaa. Väärinkäsityksen ehkäisy on tärkeää koko yhteisön kannalta, ei vain uuden työntekijän näkökulmasta. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011, 34–35.)

### **Yksityisyyden suoja**

Kun vähänkin avaa silmiään, huomaa teknologian roolin kasvaneen ihmisen arjessa merkittävästi. Liikkuu sitten missä vain, ovat mobiililaitteet ja tietoverkot kovan kuormituksen alla. Asia on heijastunut väistämättä yritysmaailman arkeen. Kommunikointi on siirtynyt osiltaan verkkoon. Sosiaaliset mediat ovat tehokkaassa käytössä, jolloin omia tekemisiä koirien ulkoiluttamisesta matkakuvien jakeluun on liikkeellä

muutaman klikkauksen päässä. Hakukoneiden kautta löytää tietoja lähes kenestä tahansa, jos uteliaisuus ottaa vallan. Tietojen keräämisestä on olemassa tarkat säännökset. Vaikka työntekijä jakaisi mielellään tietojaan työnantajan käyttöön, ei yrityksellä saa olla kuin perustiedot palkallisistaan. Yrityksen on pystyttävä kertomaan, miksi tiedot on kerätty, joten kaiken tiedon on oltava perusteltua. Tietojen keräämiseen on myös oltava työntekijän suostumus, ellei kyseessä ole luottotietojen tarkistaminen. Silloinkin asiasta on tiedotettava tutkittavalle henkilölle. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011, 58–61.)

Työpaikalta on löydyttävä rekisteriseloste eli henkilötietojen kokoelma, josta selviää, kuka on kerännyt tietoja. Lisäksi selosteesta on selvittävä, mitä dataa työntekijästä on tallennettu. Luottotiedot voidaan selvittää, jos työnhakija tulee toimimaan liikesalaisuuksien tai suurten taloudellisten sitoumuksien, kuten arvopaperien ja omaisuuden, parissa. Kun puhutaan yksityisyyden suojaan liittyvistä asioista, on syytä aina olla avoin työnhakijan ja työntekijän kanssa, että hyvä luottamussuhde ei murene ja epäselvyyksiltä vältytään. (Mts. 58–61.)

### **Sähköposti**

Monissa työpaikoissa on sosiaalista mediaa koskevat säännöt, mutta sähköpostinkin kanssa on oltava tarkkana. Kirjesalaisuuden säännöksiä on sovellettu sähköpostia koskeviin käytäntöihin. Viestien sisältö on tarkoitettu vain vastaanottajalle, ellei sitä ole tarkoitettu yleiseen jakeluun. Jos työntekijä on lomalla tai muuten poissaoleva, voidaan viesti avata, jos se on työtehtävien hoitamiseen liittyvä ja tarpeellinen työasioiden etenemiseksi. Kannattaa kuitenkin epäselvyyksien välttämiseksi käydä sähköpostikäytännöt läpi ja varmistaa yleiset pelisäännöt. On paikallaan myös järjestää automaattinen viestien ohjaus muille saman sektorin henkilöille, jos henkilö ei itse niitä pysty lukemaan. Avoimuudella ongelmakohdista kuitenkin selvittäään. (Mts. 62–64.)

### **Muut asiat**

Jos puhutaan huumausainetestauksesta tai terveystarkastuksista, on työnhakijalle ilmoitettava menettelystä. Monissa tehtävissä on ehtona, että testaus on suoritettava, joten siitä on syytä avoimesti kertoa heti kun mahdollista. Työntekijällä on enemmän vapauksia kuin työnhakijalla, mutta turvallisuuden ja henkilön kelpoisuuden nimissä kohdehenkilön on testeihin suostuttava itsensä vuoksi. Jos yrityksessä on huumausaineohjelma, johon satunnaisesti otetaan testattavia, voi kohdehenkilö tässä tapauksessa kieltäytyä prosessista. Lääkärintodistuksiakaan ei voi pyytää työntekijän ohi työterveyshuollosta, vaan kohdehenkilön on ne itse toimitettava. Jos palkallinen ei niitä toimita, ei hänellä ole myöskään oikeutta sairausajan palkkaan. Kamera-valvonnassa on monia vapauksia eri pykälien nojalla, mutta yksityisiin tiloihin, kuten pukuhuoneisiin ja käymälätiloihin niitä ei voi asettaa. Ellei työssä olla lapsien kanssa tekemisissä, rikostaustan selvittäminen työnhaun yhteydessä kannattaa unohtaa. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011, 60–68.)

## 2.2 Headhunterille töitä

### Kanavat

Rekrytointikanavia on paljon. On lehtimainoksia, rekrytointiyrityksien kautta tapahtuvaa työhönottoa, Mol-sivustoa sekä radio- ja tv-mainontaa. Työsuhteita solmitaan myös sosiaalisten verkostojen kautta. Välillä saatetaan hyödyntää suorahakua, jossa avoimesta työstä ei ole ilmoitettu julkisesti. Asia tulee erityisen ajankohtaisesti, mitä korkea-arvoisimpiin tehtävään osaajaa haetaan. Skyhood-yhtiö teki vuoden 2012 aikana kansallisen rekrytointitutkimuksen, jossa selvitettiin rekrytointikanavien hyödyntämistä ja vastaajajaritysten näkökulmia aihealueeseen yleisesti. Yli kolmannes tutkimukseen vastanneista yrityksistä oli käyttänyt suorahakua viimeisen vuoden aikana. Sen hyötynä nähtiin passiivisten hakijoiden tavoittaminen, luottamuksellisuus ja vaivattomuus. Tosin sen kustannuksien suuruus on tekijä, miksi sitä ei käytetä enemmän. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2013, 10.)

Yllättäen kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan sosiaalista mediaa ei pidetä tärkeänä rekrytointikanavana, vaan sisäinen haku, omat Internet-sivut, MOL ja henkilös-

tön kontaktit olivat keskiössä. Mediakanavien kautta tapahtuvaan mainontaan käytettiin korkeintaan muutamia tuhansia euroja, ja keskimääräinen rekrytointiprosessi kesti noin kaksi kuukautta. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2013, 10.)

### **Kohderyhmä**

Kun avointa työpaikkaa alkaa täyttää, on mietittävä tarkkaan, minkä tyyppistä ihmistä avoimeen paikkaan haetaan. Tällöin voidaan haravoida sopiva rekrytointikeino, jotta oikeanlaiset ihmiset huomaisivat avoimen paikan. Kanavan valinta heijastaa myös yrityskuva. Lisäksi on syytä miettiä ulkoisen palveluntarjoajan palvelujen puoleen kääntymistä. Rekrytointiyhteisöissä palvelee henkilöstöhallinnan ammattilaisia, jotka voivat omalla työpanoksellaan helpottaa yrityksen urakkaa, jos heillä on ylimääräistä rahaa budjetissa käytettävissä. Sitä kannattavampaa on ulkoisen avun hyödyntäminen on, mitä vaativampi haku on kyseessä. Työt ovat yksilöllisiä, joten yksittäistä oikeaa väylää ei ole olemassa. Hyvä nyrkkisääntö on, että mitä korkearvoisemmasta tehtävästä on kyse, sitä kalliimmaksi rekrytointi tulee. Näissä tapauksissa konsultin käyttöä on syytä harkita, jos oikeanlainen yhteistyöhenkilö löytyy asian suorittamiseen. Valinnan kanssa pitää olla kriittinen, koska vääränlaisen henkilön konsultointi voi tuoda enemmän haittaa kuin hyötyä. (Österberg 2005, 73–75.)

On suositeltavaa käyttää useita eri hakukanavia, sillä muuten oikeat ihmiset eivät välttämättä huomaa ilmoitusta. Ilmoituksen sisältöön on myös syytä panostaa. Ilmoituksen grafiikka ja tyyli vaikuttavat oikean kohdeyleisön houkutteluun. (Österberg 2005, 72–73.)

### **Ilmoituksen laatiminen**

Kun aamun sanomalehdestä lukee työpaikkailmoituksia, tulee välillä mieleen, että mistä ihmeestä noiden vaatimuksien mukaisia supersankareiden ominaisuuksilla täydennettyjä ihmisiä oikein voi löytyä. Toinen lukuhuomio on, että monista työpaikkojen tehtävistä piirretään sellaista kuvaa, joka ei vastaa todellisuutta. Työpaikkailmoitukseen ei kannata laverrella ylimääräisiä. Sen on kerrottava vain ne vaatimukset, jotka ovat ehdottomia työn hoitumisen kannalta. Yrityksen on ehdottomasti kerrottava myös itsestään. Esittelyn on tuettava avointa tehtävää, joten pelkkään markki-

noinnin huumaan ei kannata tuudittautua. Huumoria voi sopivissa määrin viljellä ja persoonallisuudella erottua muista hakemuksista, mutta äidinkielen opit on syytä pitää mielessä. Jos tekstissä on kirjoitusvirheitä, ammatillinen vaikutus kärsii muidenkin kuin äidinkielen opettajien jälkikasvun silmissä. Avainkysymys, johon ilmoituksen tulee vastata, on ketä ja minkälaisia hakemuksia halutaan tavoittaa. Hakemusajan pituus on myös laadittava sopivaksi. Sen jälkeen voi miettiä keinoja ja tekstin tyyliasi- oita. (Österberg 2005, 74–75.)

### **Ilmoitusten käsittely**

Kun rekrytointimenetelmät on valittu, pitää hakemusten käsittelyn ja hyvien hakijoi- den löytämisen onnistua. Monet yritykset käyttävät digitaalisia hakukaavakkeita, joihin liitetään oma ansioluettelo. Joka tapauksessa tehokas hakemusten käsittely on avainasemassa. Prosessi on luokittelua. Huonot hakemukset kannattaa karsia heti pois, eikä hyviinkään kannata laittaa liikaa resursseja. Epävarmojen kokelaiden läpi- käynti on hankalin vaihe, kun viimeisiä haastattelupyynnöitä aletaan pohtia. Niiden pohdintaan on panostettava eniten. (Mts. 75–77.)

Hyvä hakemus vastaa suoraan siihen, mitä tietoja haetaan. Kun vastaaja on hyödyn- tänyt tätä peruseriaa, on rekrytoijan helppo alkaa laittaa haastattelukutsua menemään. Ilmoituksien käsittelyyn kuuluvat osana hakijoiden tiedustelut. Työpaik- kahakemuksessa on oltava tiedot siitä, miten soittojen ja viestien kanssa menetel- lään. Vaikka henkilöä ei valittaisi työhön, kuuluu siitä ilmoittaa hänelle, jotta positiiv- inen kuva yrityksestä säilyisi. (Mts. 75–77.)

### **Tulevaisuuden suuntauksia**

Kansallinen rekrytointitutkimus nosti monia ajatuksia tulevaisuuden varalle. Suora- haussa ja sosiaalisessa mediassa nähtiin paljon mahdollisuuksia. Huomioitiin, että verkko- ja sosiaalisen median kautta tapahtuva työnhaku lisääntyy entisestään. In- ternet tekee rekrytoinnista vaivattomampaa, mutta perinteinen hakemus ja CV-malli tulevat pitämään pintansa. Huomioitiin, että yritykset tulevat käyttämään omia ha- kukanaviaan, jolloin koko rekrytointikentästä tulee yhä hajanaisempi. Korkeakouluis- ta tapahtuvaa rekrytointia saatetaan myös kasvattaa, ettei hyvä aines pääse karkaa-

maan kilpailijoiden haaviin. Persoonallisuuden merkitys tulee myös korostumaan. Ajatuksia on monia, mutta kuten aina, aika tulee lopulta näyttämään, mitkä keinot nousevat suosioon. Uusista rekrytointikanavista tunnetuimpia tutkituille *olivat LinkedIn recruiter, justrecruitme ja duunitori.fi*. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2013, 16–18.)

Ammattikorkeakouluista ja yliopistoista rekrytointi on erittäin hyödyllistä, sillä korkeakoulut ovat myönteisiä tekemään yhteistyötä yritysmaailman kanssa. Opiskelijoiden halu löytää itselleen työnantajia tekee prosessista lähtökohtaisesti hedelmällisen. Yrityksen on helppo konsultoida opettajia ja henkilökuntaa, jotka ovat päivittäisessä tekemisessä opiskelijoiden kanssa. Näin tulevista työntekijöistä voidaan saada arvokasta tietoa. Asianomaiset rekrytointikanavat korkeakouluopiskelijoille ovat oiva keino talenttien löytämiseen. (Rekrytointikanavia 2013.)

### **2.3 Työnantajan piinapenkki**

Työhaastattelun peruseriaate on yksinkertainen. Haastattelussa on vähintään yksi haastattelija, joka määrittelee yhteisen keskustelun perusteella, onko hakija pätevä avoimeen työhön. Kun oikea kandidaatti löytyy, otetaan häneen yhteyttä ja aloitetaan uuden työsuhteen rakentaminen. Olisi hienoa, jos asiat olisivat näin yksinkertaisia. Todellisuudessa työhaastattelu on vaativa urakka. Sen onnistumiseen vaaditaan haastattelijan ja hakijan yhtäläistä panostusta, jotta haastattelusta tulisi informatiivinen molemmille osapuolille.

Haastattelulla on kolme selkeää tavoitetta. Ensinnä sen tulee kerätä lisätietoa hakijasta. Hakemus antaa usein ensikosketuksen hakijaan, mutta työhaastattelussa heidän pätevyytensä nousee selkeämmin tarkasteluun, ja hakijan kokonaiskuva terävöityy yritykselle huomattavasti. Toiseksi haastattelu selkeyttää hakijan näkemystä yrityksestä ja sen toimintakulttuurista. Toivottavaa on, että ns. negatiivisia asioita nousee myös pinnalle, jotta haastattelija antaisi mahdollisimman rehellisen kuvan edustamastaan yrityksestä. Hakijalle on aivan yhtä tärkeää kerätä tietoa hakukohteestaan

kuin toisinpäin. Kolmanneksi haastattelijan tulisi luoda hakijalle hyvä kuva yrityksestä. Vaikka kyseistä hakijaa ei valittaisi työtehtävään, positiivisen leiman jättäminen voi tuoda yllättäviäkin seurauksia organisaatiolle tulevaisuudessa. Myönteisen mielikuvan jättäminen voi poikia asiakkuussuhteita tai mahdollistaa myöhemmän rekrytoinnin. (Caruth & Caruth 2012, 8.)

### **Haastattelijan esivalmistelu**

Siinä, missä hyvä kokelas valmistautuu huolellisesti työhaastatteluun laittamalla ansioluettelon kuntoon ja keräämällä tietoja yrityksestä, on haastattelijan tehtävä työtä sen eteen, että haastattelu sujuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Hänen on tiedettävä, mihin työtehtäviin hakijat hakeutuvat. Haastattelijan on tunnettava yrityksensä toimitavat ja organisaatiokulttuuri kahvipöytäkeskusteluista työturvallisuuteen. Hänen on laadittava tavoitteet, joihin työhaastattelulla on päästävä. Tämä edesauttaa oikeiden kysymysten valmistelussa ja esittämisessä. On myös muistettava laatia lista, johon on määriteltä asioita, joista hakijan kanssa on puhuttava. Tämä auttaa kokonaisuuden jäsentämistä, joka tarjoaa turvaa itse työhaastattelutilanteessa. Jos haastatteliijoita on useampia, on heidän rooleistaan sovittava, että haastattelussa ei tule epäselvyyksiä. (Caruth & Caruth 2012, 8-12.)

Haastattelijan on myös varattava sopivat ja siistit tilat, jossa työhaastattelu on hyvä suorittaa. Jos tilat ovat ankeat, rakennusurakka on käynnissä ikkunan alla tai puhelin soi jatkuvasti, on jo epäonnistuttu. Tilojen on syytä olla niin hiljaiset ja intiimit kuin mahdollista. On normaalia, että kaikilla työnantajilla ei ole mahdollisuutta tarjota erinomaisia haastattelutiloja. Siinä kohtaa voi harkita vaikka hotellien kokoushuoneita tai vastaavia. Tärkeintä on saada hakija tuntemaan olonsa turvalliseksi, jotta haastattelusta tulee hedelmällisempi. (Caruth & Caruth 2012, 8-10.)

Haastattelijan on luotava selkeä rakenne keskustelun etenemiselle, jotta prosessi olisi looginen. Kaikkea keskustelussa ei voi suunnitella etukäteen, mutta se, että on tietty selkäranka johon tukeutua, helpottaa haastattelijan työtä. Hyvässä haastattelu-rungossa kosketetaan työkokemusta, opiskelua, persoonallisuutta ja kommunikaatio-taitoja, uranäkymiä, tehtävään ja yritykseen paneutumista. Lopuksi on jätettävä tar-

peeksi aikaa hakijan kysymyksille. Kaikkiin kohtiin ei tarvitse paneutua välttämättä kovin täsmällisesti. On luotava optimaalinen skeema, ettei määritellä hakijoiden pätevyyttä heidän musiikkimakunsa perusteella. Haastattelijan on kuitenkin tunnettava hakijansa. Hänen tai heidän on tärkeää paneutua ansioluetteloihin ja tarjolla olevaan tietoon, kuten esimerkiksi testituloksiin, jotta syntyy hyvä mielikuva hakijoista. Liiallisuusiin ei kannata silti sortua. Jos alkaa etsiä sormet kuumina hakukoneiden kautta hakijoista tietoa, sorrutaan arvioittamaan hakijoita arveluttavasti. (Caruth & Caruth 2012, 8–12.)

### **Haastattelijan rooli**

Jokainen työntekijä edustaa työpaikkaansa. Sen vuoksi haastattelijan on annettava hyvä vaikutelma niin itsestään kuin yrityksestäkin, jonka logo on kaiverrettu sisäänkäynnin luo. On turha yrittää esittää ankaraa ja tiukkaa haastattelijaa, jos työilmapiirin on tarkoitus olla rento ja kannustava. Parasta on olla mahdollisimman luonnollinen ja keskustelevala. (Caruth & Caruth 2012, 11–12.)

*Harris interactive* osakeyhtiön vuonna 2013 Everest yliopiston nimissä tekemän rekrytointia koskevan tutkimuksen mukaan peräti 92% amerikkalaisista pelkää jotain työhaastatteluun liittyvää. Syitä ovat esimerkiksi jännittäminen, johonkin kysymykseen vastaamisen vaikeus tai ylipätevyys. (Nasdaq 2013.) Koska työhaastattelu on stressaava kokemus, joka jännittää hakijaa, on syytä miettiä keinoja sen miellyttävyyden lisäämiseksi. On muistettava, että tilannetta pitäisi laukaista heti aluksi, ettei se pääse kehittymään väärään suuntaan. Puheena voi olla tuttu ja turvallinen sää, matkustaminen tai mikä tahansa small talk, kunhan siihen käytetään edes pieni hetki. Näin rentoutetaan hakijaa, avataan keskusteluyhteyttä sekä annetaan haastateltavalle itselleen loiva sisäänajo haastatteluun. (Caruth & Caruth 2012, 8–12.)

Jokaisella haastattelijalla on henkilökohtaisia mielipiteitä ja näkemyksiä, jotka voivat vaikuttaa hakijoiden arviointiin. Ne on parasta unohtaa ja keskittyä yrityksen ja työtehtävän vaatimuksiin, vaikka se on välillä vaativaa. Kysymysten on oltava relevantteja tai niillä on oltava selkeä määränpää hakijoiden osaamisen arvioimisen suh-



teen. Välillä on hyvä esittää erilaisempia kysymyksiä, mutta niiden on merkittävä jottaakin työtehtäviin peilaten. (Caruth & Caruth 2012, 10–12.)

Esimiehen on hallittava edes keittiöpsykologian alkeet. Jos haastateltavia on paljon, korostuu merkitys havainnoida potentiaalisimmat hakijat, nähdä heidän persoonallisia piirteitään sekä saada heidät olemaan omimmillaan. On luonnollista, että parhaimpiin hakijoihin käytetään enemmän aikaa ja heidän osaamiseensa todella paneudutaan. Silti hakijoita on kohdeltava tasapuolisesti, sekä yritettävä nähdä heidän vahvuuksiaan, vaikka lopulta heitä ei valittaisikaan. (Caruth & Caruth 2012, 8-12.)

### **Haastateltavan tehtävät**

Hakijalla on itsellään paljon vastuuta. Jos potentiaalinen uusi työntekijä on passiivinen työhaastattelussa, hän voi ensinnäkin antaa itsestään väärän kuvan, mutta häneltä voi jäädä myös tarpeellista tietoa saamatta. Hakijan on esitettävä vastakysymyksiä, jotta hän pystyy määrittämään, vastaako tehtävä hänen omia urahaaveitaan, viihtyisikö hän työpaikalla sekä onnistuisiko hakija saamaan itsestään kaiken tarvittavan irti uudessa ympäristössä. Vaikka hakijan on saatava haastattelija vakuuttuneeksi siitä, että hän on oikea henkilö työhön, on hänen itsensä saatava selville, onko työpaikka sopiva itselle. (Smith 2013, 1.)

### **Kysymykset**

Hyviä kysymyksiä työntekijän näkökulmasta ovat organisaation tulevaisuuden kasvunäkymiin, organisaatorakenteeseen ja kulttuuriin liittyvät kysymykset. Vuonna 2012 tehdyn Careerbuilder-tutkimuksen mukaan kolmannes rekrytoinnista vastaavista henkilöistä vastasi, että hakijat eivät esittäneet tarpeeksi vastakysymyksiä. Se oli avainkohta, minkä vuoksi heitä ei palkattu avoimeen työhön. Haastateltavan on oltava oma-aloitteinen, jotta epäselvyydet jäisivät minimiin. Heidän tulee valmistautua haastatteluun, mutta vaikka yrityksen ei ole tarkoitus palkita työnhakijoita, jotka eivät ole valmistautuneet hyvin haastatteluun, voivat he menetelmillään edesauttaa hakijoita tuntemaan olonsa mukavaksi. (Smith 2013, 1.)

Työnantajan on syytä selvittää kysymyspatteristollaan, miten hakijan aiempi työ- ja opiskelukokemus edesauttaa haettavan tehtävän ansiokkaassa hoitamisessa. Täten pätevyyden ja osaamisen tasojen selvittäminen on erittäin tärkeä askel määrittäessä hakijan soveltuvuutta. On myös pyrittävä selvittämään hakijan osaamisen tason säilyvyys ja aikaansaannokset. Aiempi työkokemus on merkittävä, mitä suurimpiin saappaisiin hakija on astumassa. Sen vuoksi lahjakkuutta ja tietotaitoa ei voi väheksyä. Työhaastattelun on keskityttävä täysin siihen, miten hakijan kyvyt palvelevat avointa työtä. Sen vuoksi jokaisen kysymyksen tulisi kohdistua tavalla tai toisella hakijan soveltuvuuden selvittämiseen. Lisäksi isoimpia kompastuskiviä onnistuneen rekrytoinnin tiellä ovat usein tietotekniikkataidot, jotka onneksi pystyy opettamaan. Persoonallisuutta tosin ei juurikaan. Sen vuoksi ryhmädynaamisia kysymyksiä on viljeltävä, jotta hakija soveltuvuus työyhteisössä toimimiseen selviäisi. Vaikka työnantaja suorittaisi testejä ja kyselisi harrastuksista, on niillä oltava selvä funktio. Ne eivät voi täyttää haastattelu-aikaa vain, koska työnantaja on lukenut yritys A:n kyselevän psykologisia kysymyksiä. Tiedyt kyselymallit voivat antaa hyvän selkärangan kyselyn suorittamiseen, mutta henkilöstöasiantuntijan vastuulla on tehdä kysymyksistä ajankohtaisia avointa työtehtävää silmälläpitäen. (Caruth & Caruth 2012, 9–11.)

### **Sigmund Freudin menetelmät**

Työnhakijoille voidaan teetättää soveltuvuustestejä, jos he niihin suostuvat. Samaten jos talossa olevaa henkilökuntaa halutaan testata kouluttamisen tai kehittämisen varjolla, vaaditaan työntekijältä myöntävä vastaus. Työntekijällä on myös oikeus saada tietää lausunto testin annista. Muuten testaaminen on periaatteessa vapaata riistaa, kunhan eettinen lähestymistapa on kunnossa. Tärkeää on kuitenkin varmistaa testausmenetelmien luotettavuus. Testaajien on tiedettävä mitä he tekevät, joten ulkopuolisen soveltuvuusarviointeja tekevän yrityksen käyttämistä on harkittava. Kielitestien tai kirjallisen osaaminen selvittäminen ovat helposti toteutettavissa, mutta mitä enemmän muuttujia yhtälöön ynnäilee, sitä enemmän on syytä harkita tarkkaan, miten testitulosten virheettömyys taataan. Olisi suuri virhe, jos väärin toteutetut testit vaikuttaisivat osaajan valintaan, joten soveltuvuustestauksen merkitystä ei kannata aliarvioida. (Meince & Vanhala-Harmanen 2011, 59-60.)

Kyky- ja persoonallisuustestit ovat nykyään arkipäivää. Kun soveltuvuustestit hoidetaan hyvin, voi niistä olla paljon hyötyä oikean henkilön valinnan kannalta. Testaus tuo varmennusta päätöksiä tehtäessä, mutta se saattaa opettaa myös hakijalle itsestään monia asioita. (Soveltuvuusarviointi-soveltuvuustestit 2013.)

### **Kokelaan arviointimenetelmiä**

Vaikka hakijan luonnollisuus on olennainen osa haastattelua, on joitakin sääntöjä, joita on vain noudatettava, että muodolliset vaatimukset eivät pääse sekoittamaan rekrytoijan pasmoja. On huomioitava haastateltavan yleisilme ja pukeutuminen, täsmällisyys, katsekontakti ja läsnäolo. Nämä asiat kertovat, kuinka hyvin hakija on motivoitunut. Jos hakija on käyttänyt haastattelun valmistautumiseen aikaa, kertoo se halusta päästä yrityksen palvelukseen. Näitä tärkeämpi positiivinen signaali on silti se, miten paljon hakija on hankkinut tietoa yrityksestä ja avoimesta työstä sekä miksi hän on päättänyt hakea juuri siihen yritykseen. Kun työnhakija tietää hakemastaan organisaatiosta enemmän, molemmat osapuolet ovat kartalla yhteisistä eduista. (Österberg 2005, 78-80.)

Kaikki nämä asiat pukeutumisesta tiedonjanoon kertovat hakijan persoonallisuudesta, kiinnostuksen kohteista ja tavoitteista. Kun pohditaan, miksi juuri Marjo tai Marko olisi se oikea, on arvioitava vastaajan johdonmukaisuutta ja loogisuutta vastauksissa. Miten hän suhtautuu heikkouksiinsa tai kehittämiskohteisiinsa, mutta myös kuinka aktiivinen hakija on? Nämä seikat ovat avainasemassa rekrytoijien työn onnistumisen kannalta. Näitä asioita tarkasteltaessa nousevat kahden tai useamman haastattelijan hyödyt esille. Mitä enemmän katsovia silmiä, sitä enemmän tulee huomattua. (Österberg 2005, 78–80.)

### **Työhaastattelun päättäminen ja jatkotoimien varmentaminen**

Kun haastattelu tuodaan päätökseen, pitää hakijalle kertoa miten työhönottoprosessia jatketaan. Haastattelijan on kerrottava, milloin haastateltava voi odottaa yhteydenottoa työnantajan päätöksestä. Viestin on oltava täsmällinen. Ei anna hyvää kuvaa työpaikan toiminnasta, jos kerrotaan hakijalle vain, että otamme yhteyttä. Näissä tilanteissa on oltava avoin. On syytä kertoa tarkkaan yhteydenottoaika ja se, monta-

ko haastateltavaa on yhteensä. Esimiehen ammattimaisuus korostuu, kun hakijoita kohdellaan kunnioittavasti. (Caruth & Caruth 2012, 12.)

Kun haastattelu on päättynyt ja kohteliaisuudet vaihdettu, on haastattelijan kirjoitettava arviointi hakijan taidoista ja vakuuttavuudesta. Arviointilomaketta on hyvä täyttää haastattelun aikana, jotta huomiot eivät unohdu. Muutenkin haastattelujen aikatauluttaminen on olennaista, jotta hakijat eivät joudu odottelemaan vuoroaan, eikä kiire pääse vaikuttamaan haastattelijan tai haastattelijoiden toimintaan. (Caruth & Caruth 2012, 12.)

## **2.4 Uuden työntekijän sisäänajo**

Kun työntekijä on saatu rekrytoitua, kaikki vasta alkaa. Uusi Heikki tai Tarja on saattava osaksi työyhteisöä nopeasti, mutta se ei onnistu ilman perusteellista työtä. Yrityksessä jos toisessa on perehdyttämiskaavake, josta käydään asiat läpi yksi kerrallaan. Ne on usein laadittu puolihuolimattomasti, eikä niihin ole kirjattu kaikkia tärkeimpiä asioita. Tästä seuraa työn tehokkuuden vähentymistä ja pahimmillaan vaaratilanteita. Vaikka uusi työntekijä olisi Innokas oppija, joka yrittää imeä itseensä niin paljon tietoa kuin vain mahdollista, ei sen hyödyntämiseen puutteellisen perehdyttämisen johdosta ole valmiuksia puuttua. Perehdyttämistä ei saisi väheksyä. (Österberg 2005, 90–91.)

### **Opastuksen tarve**

Perehdyttämisen tarkoitus on tarjota työntekijälle riittävä ohjeistus työtehtäviin, yrityksen toimintaan, välineisiin, turvallisuuteen sekä yleisiin asioihin vakuutusikäntöistä aina parkkipaikkojen käyttösääntöihin. Työnopastuksen vastuu on esimiehellä tai tehtävään erikseen määrättyllä henkilöllä kuten henkilöstöasiantuntijalla. He yhdessä tulokkaan kanssa määrittävät sen, milloin kukin asiakokonaisuus on hallussa. (Perehdyttäminen 2012.)

### **Suunnittelu on puoliruokaa**

Kun uusi työntekijä astelee taloon, on yhteistyö hyvä aloittaa aloituskeskustelulla. Tulokas saa heti selville, kuinka perehdyttämisen suhteen tullaan etenemään, mikä luo turvallisuutta. Jos yhteistyö alkaa ilman selkeää suunnitelmaa, kaoottisuus ei ainakaan helpota siirtymävaihetta. Aloituskeskustelulla tehdään työilmapiiriä tutuksi sekä tutustutaan esimieheen, josta voidaan käyttää myös henkilöstöasiantuntijan nimeä. Alussa on toivottavaa esittää perehdyttämisohjelma ja sen aikataulu. Kaikkea ei kannata selvittää ensimmäisenä päivänä vakituisen työhön tulevalle, vaan perehdytys on jaettava pidemmälle ajanjaksolle. Joissakin tapauksissa perehdyttämiseen voi mennä kuukausia, mutta kesätyöntekijöiden ja määräaikaisten työntekijöiden kanssa perehdyttäminen voi kestää vain tunteja. Vaikka asiat perehdytetään, ei parhaita tuloksia voi tietenkään heti muutenkaan odottaa, mutta hyvällä perehdyttämällä työntekijä saadaan tuntemaan itsensä osaksi työyhteisöä ja oppimaan tehtäviä nopeammin. (Österberg 2005, 92–94.)

Työntekijälle täytyy kertoa hänen roolinsa yrityksen strategian kannalta. Yrityksen on tehtävä tulosta. Kun tulokas tietää, mikä on hänen merkityksensä taloudellisessa mielessä, hän pystyy omaksumaan oman sektorinsa tärkeyden ja raamit, joiden sisällä hänen odotetaan toimivan. Koska tilanne on uusi tulokkaalle, on asioita tehtävä vähän kädestä pitäen. Perehdyttäjän olisi syytä näyttää ensin itse ja antaa tulokkaan tarkkailla ja jäsentää ajatuksiaan. Muutenkin on syytä ylläpitää keskustelevaa otetta, jotta työntekijällä on tilaa esittää kysymyksiä ja tehdä tarkennuksia. Sen jälkeen työntekijä voi kokeilla tehtäviä itse valvonnan alaisuudessa. Perehdyttäjän on pysyttävä vielä läsnä eikä jättää työntekijää pitkiksi ajoiksi yksin. Vaikka kaikki aina sanovat olevansa nopeita oppimaan, todellisuudessa toistoja tarvitaan. Ei Einsteinkaan heti oivalluksiaan keksinyt, vaan tarvittiin pitkäjänteistä puurtamista. Koska perehdyttäminen on yksilökohtaista, on muistettava, kenelle perehdyttämistä tehdään. Esimerkiksi persoonallisuus, elämänvaihe ja ikä vaikuttavat alkuvaiheessa paljon. (Österberg 2005, 93–94.)

### **Luntilappu ja erityistilanteet**

Työturvallisuuskeskus on laatinut listan, joka antaa hyvän selkänöjan yritykselle siitä, mitä perehdyttämisessä tulee käydä läpi. Käsiteltäviin asioihin kuuluvat yrityksen

toiminta, organisaatorakenne, henkilöstö- ja asiakkuussuhteet, toimitilat ja liikennöinti, työajat, palkkakysymykset, luontoisedut, turvallisuus- ja terveyshuoltoasiat, oma tehtävä, koulutusmahdollisuudet, viestintä ja työskentely-ympäristö. Näistä ja muista yrityskohtaisista asioista voi kerätä tietopakettia, josta työntekijä pystyy tutkimaan tietoja itsenäisesti. Lisäksi vuosikertomukset ja esitteet ovat hyvää tukimateriaalia. Myös yritysten sisäisiin tietoverkkoihin on kerätty hyödyllistä materiaalia, johon tulokkaan on tutustuttava opastuksen kera. (Österberg 2005, 94–97.)

Perehdyttäminen ei ole tarkoitettu pelkästään uuden veren sisäänajoa varten. On olemassa useita erityistilanteita, jolloin kokeneempi työntekijäkin tarvitsee opastusta. Näitä tilanteita voivat olla esimerkiksi pitkän sairausloman jälkeen palaaminen, ulkomaan komennukselta siirtyminen kotimaahan ja suurten muutosten vaatimat opastukset. Yrityskaupat ja fuusioitumiset ovat isomman luokan haasteita, jolloin yleiset toimintatavat voivat joutua suurten muutosten kouriin. Näissä tapauksissa tarvitaan vahvaa henkilöstöjohtamista ja ihmisten mielten rauhoittamista erilaisten pelkojen taltuttamiseksi. Erityistapauksissa joustavuus ja yksilökohtaisuuden rooli vain korostuu, joten perehdyttäjän kokemus on ensiarvoista. (Österberg 2005, 98–99.)

### **Yritysesimerkki**

Vakuutusyhtiö Fennia on sisäistänyt perehdyttämisen oleellisuuden. Perehdyttäminen ei ole vain tehtävien läpikäyntiä, vaan sijoitus tulevaisuuteen, jolla kasvatetaan uuden työntekijän osaamista, tuetaan henkistä hyvinvointia ja ennaltaehkäistään ongelmia. Perehdyttäminen ei ole vain hetkellinen vaihe, vaan se voi usein jatkua pitkiä jaksoja. Yritykselle on valtava taloudellinen voimavara, jos uusista työntekijöistä osataan ottaa kaikki irti heti alkumetreiltä lähtien. Perehdyttäminen on silloin onnistunut, kun työntekijät osaavat toimia oma-aloitteisesti, pystyvät soveltamaan tietoa ja ennen kaikkea osaavat luoda oppimastaan kokonaisuuksia ja yhdistää asioita toisiinsa. Fennia osoittaa merkkejä siitä, että he ottavat perehdyttämisen vakavasti. (Perehdytysohjeet 2012.)

## 2.5 Persoona

Vanhoissa elokuvissa työnteko oli nimensä mukaisesti vain sitä itseään. Ei huolehdittu työhyvinvoinnista kovin tarkasti. Huutoa kuului, jos asiat eivät menneet niin kuin piti. Siinä, missä elokuvat ovat muuttuneet, on muuttunut ympyröivä maailmammekin. Ammattikorkeakoulujen, yliopistojen ja kirjakauppojen hyllyt ovat täynnä erilaisia johtamisen oppikirjoja, jotka käsittelevät esimies- ja alaistaitoja sosiaalisista ja psykologisista lähtökohdista käsin. Enää ei pelkkä käskeminen riitä, vaan pitää olla hienotunteinen ja ihmisasiantuntija. Isoissa organisaatioissa, joissa sadat ihmiset kulkevat työpaikanovista päivittäin, henkilökohtaisuus on huomattavasti vaikeampaa. Pienissä tai keskisuurissa yrityksissä, kuten Semel Oy:ssä, tällaisille asioille on helppompaa antaa lisää painoarvoa. Työpaikan menetelmätavat pystyvät tukemaan henkilöiden persoonallisuutta, jotta heidän työnteon motivaationsa ja tehokkuutensa säilyisivät hyvinä. Tätä näkökohtaa voidaan hyödyntää mallikelpoisesti jo rekrytoinnista alkaen. Kun rekrytoitava näkee yrityksen mentaliteetin ja hyväksyvän ilmapiirin sekä toimivat tukimekanismit, persoonallisuus pystyy olemaan luonnollinen ja saa näin itsestään enemmän irti. Yksilöllisyys on nähtävä mahdollisuutena. (Barrick, Li & Mount 2013, 132–33, 148–149. )

Persoonallisuuden hyödyntäminen on tulevaisuutta. Persoonallisuus on melko pysyvä piirre ihmisessä koko elämän ajan, joten sitä on turha alkaa näprätä liikaa. Osaava esimies pystyy ottamaan erilaiset persoonallisuudet huomioon ja jakamaan työtä niiden mukaan. Rekrytoitaessa ihmistyyppi on kuitenkin usein hyvin ratkaiseva päätöksen kannalta. Otetaan esimerkki. Henkilö A on osaava ja monipuolinen, mutta hänen ihmistaitonsa ovat vajavaiset, eivätkä suhdeverkkojen rakentaminen asiakkaisiin tahdo luonnistua. Henkilö B:llä on puutteita tietyillä osa-alueilla, mutta asiakkaat ovat pitäneet hänestä aiemmissa työsuhteissa, eivätkä sosiaaliset tilanteet tuota ongelmia. Kumpi henkilöistä on loppujen lopuksi osaavampi? Useimmat vastanevat, että henkilö B, sillä asioita on helpompi opettaa kuin sopivaa persoonallisuutta. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2013.)

## 3 OSAAMME

Seuraavassa käsitellään lahjakkuuden peruslähtökohtia rekrytoinnin kautta. Puhutaan osaajan kehittämisestä sekä mentoroinnin hyödyistä uuden työntekijän integroinnissa osana yrityksen sääntöjä ja toimintamalleja. Nähdään henkilökunnan tärkeys sekä havaitaan henkilöstöasiantuntijan rooli työyhteisössä. Havainnoidaan käsitteitä esimerkkien kautta. Lahjakkuuden huomioonottamisella voidaan kehittää rekrytointia.

### 3.1 Talentti

#### **Lahjakkuudella on monet kasvot**

Työelämä on täynnä erilaisia ammatteja, joissa tarvitaan tietynlaista osaamista. Muurarin ja osastosihteerin tehtävät ovat kuin eri maailmoista. Vaikka työ olisi kuinka yksinkertaista, on työnhakijoiden osaamistasoissa eroja. Mitä vaativampaan suuntaan työkirjossa mennään, sitä merkityksellisemmäksi osaaminen ja kokemus kasvavat. Vaikka kuinka haluaisi, kaikista ei esimerkiksi koskaan tule uutta van Goghia tai ydinfyysikkoa, koska töihin vaadittavia ominaisuuksia ja lahjakkuutta menestyä kyseisillä alueilla ei monelta löydy. Onneksi maailma on täynnä erilaisia haasteita, jotta jokaiselle löytyy oma paikka, johon kyvyt riittävät, vaikka ansiokkaalla perehdyttämällä pääsee pitkälle. Ongelma vain tuntuu usein olevan se, että työelämän osaajia ei osata hyödyntää yrityksissä tarpeeksi heti alusta asti. (Koskinen 2013.)

#### **Urapolkuun**

Hypoteettisesti ajateltuna yritykset eivät aina palkkaa parasta mahdollista sillä hetkellä olevaa työntekijää, vaan henkilön joka on tulevaisuudessa se paras mahdollinen. Kuten Pohjois-Amerikan urheilumaailmassa arvotetaan nuoria lahjakkuuksia osaamisen ja potentiaalin mukaiseen järjestykseen, yritysmaailma tekee osaamisarviointeja vaihtelevasti. Jos katsotaan näkyvän tiedon taakse, voidaan löytää asioita, jotka saavat ehdokkaan näyttämään houkuttelevammalta. Esimerkiksi jos hakija on muuten erinomainen, mutta häneltä puuttuu kokemusta ja tietotaitoa tietotekniikas-



ta, esteet poistamalla saadaan kokelaasta todellinen huippuosaaja työyhteisön joukkoon. (JAMK kehittää osaamismittaria helpottamaan osaajien löytämistä 2013.)

Monissa yrityksissä on urapolut, joiden kautta työntekijät pystyvät etenemään työpaikalla haasteellisimpiin tehtäviin, kun kokemus karttuu ja osaamista kertyy. Yksi tämänkaltaisista yrityksistä on Metso. Heillä määritellään alusta asti Hipoja, joka tarkoittaa korkean potentiaalisen omaavia työntekijöitä. Henkilöille luodaan tukiverkko, jonka avulla he pystyvät kohtaamaan osaamisensa äärirajat turvallisesti mentoreiden tukemina ja oikean koulutuksen kera. Isoilla yrityksillä järjestelmällisten tukiverkostojen oleminen on luonnollinen jatkumo lahjakkuuksien seuraamiseen. (Haaramäki 2013.)

On muistettava, että työntekijät ovat sijoituksia, jotka muualle karatessaan vievät panoksensa kilpailijoiden luokse. Jos henkilöt vaihtavat alaa, oma iskukyky kärsii, ja kilpailijat hyötyvät silloinkin. Kun organisaatiossa on selvät etenemismahdollisuudet ja työnkuva ei ole ikuisuusia sama, motivaatiotekijät ja intohimo säilyvät pitempään. Rekrytoitaessa on tärkeä muistaa, kuinka sen onnistunut suorittaminen ruokkii organisaation tulevaisuutta. Kun rekrytointivaiheessa nähdään henkilöiden taitotaso mahdollisimman tarkasti, pystytään yrityksen tulevaisuuden kannalta näkemään ne osaajat, jotka auttavat yritystä pitkällä tähtäimellä. (Haaramäki 2013.)

### **Jalokiven löytämisen tärkeys**

On totta, että joskus väärän valinnan tekeminen rekrytoinnissa ei välttämättä kostaudu kovin pahasti, sillä henkilöiden erot voivat olla hyvin pieniä. Mitä isommiksi erot kasvavat, sitä suuremmin asiat kertautuvat. Yrityksen on ajateltava taloudellista hyötyä, kun uutta verta lähdetään metsästämään tai avoimeen työpaikkaan rekrytoidaan yrityksen sisältä. Tärkeää on löytää oikeat raamit, jonka sisällä toimia. Kustannustehokkuus tekee esimerkiksi yrityksen toiminnasta kannattavampaa. Tehokkuuteen vaikuttavat prosessit ja työvoima. On olemassa useita kauhutarinoita, siitä, kuinka väärä henkilö työtehtävässään on ajanut pahimmillaan yrityksiä konkurssiin.

Henkilökemioita ja luonnetta ei voida vähätellä. Sopeutuminen on kriittinen asia. Vaikka kuinka haluaisi, koko yrityksen toimintakulttuuria ei voi muokata omien halujen ja toimintatapojen ympärille. (Österberg 2005, 70–71.)

Sosiaaliset taidot oppimiskyvystä motivaatioon ovat tärkeimpien piirteiden listalla. On muistettava, että kaikki lähtee liikkeelle yrityksen tarpeista ja suunnasta, jonka se on liiketoiminnalleen rakentanut. Jos valittavalla henkilöllä on paljon sellaista osaamista, jota ei tarvita, on riski rekrytoinnin epäonnistumiseen suuri. (Österberg 2005, 74.; Kansallinen rekrytointitutkimus 2013, 8–9.)

### **3.2 Tiedon jakaminen**

#### **Mentor**

Seikkailuelokuvissa on tyypillistä, että sankarille annetaan neuvoja vanhemman ja viisaamman henkilön toimesta. Protagonisti on vaikeiden valintojen edellä, eikä löydä oikeaa polkua ilman hovimestarin tai vihreän muukalaisen apua. Samaa ideaa sovelletaan työelämässä. Uusi työntekijä, kuinka viisas tahansa, ei pysty suoriutumaan täydellä potentiaalillaan ensi hetkestä alkaen ilman auttavaa kättä. Perehdyttäminen on oma lukunsa, mutta mentorin hyödyntäminen pidemmällä tähtäimellä on hyödyksi. (Viator, Dalton & Harp 2012, 68–72.)

Mentorointi on tiedon jakamisen perinteinen menetelmä, jossa kokeneempi työntekijä jakaa osaamistaan tulokkaalle. Mentorointi ei pelkästään kehitä oppijaa, vaan antaa opettajalle paljon, sillä opetettavalla voi olla uutta tietoa esimerkiksi opiskelumaailmasta, johon mentori ei ole vielä päässyt tutustumaan. Yhteistyö on parhaimmillaan kasvattava kokemus, joka kehittää niin sosiaalisia kuin teknisiäkin taitoja. Se auttaa tulokkaan sopeuttamisessa, mutta erityisesti tarjoaa henkilön, jonka puolen kääntyä. Kun tulokas pääsee paremmin sisään organisaatioon, voivat mentori ja opastettava siirtyä haasteellisimpiin asioihin. Jos suhde kehittyy avoimena, he pystyvät keskustelemaan myös työpaikan ulkopuolisista asioista. Jokaisella on elämänsä varrella erilaisia vastoinkäymisiä, joten tuki työyhteisössä voi olla merkittävä tekijä

koko uran kannalta. Mentorointi tähtää yrityksen kehittämiseen työntekijän tasolta. (Viator, Dalton & Harp 2012, 68–71.)

### **Käytännön esimerkki valmentavasta otteesta**

Urheiluvallmentaminen on opettamista, jossa on selvä päämäärä. Se on erilaista toimintaa, mutta vertailtavissa yritysmaailman kanssa monilla tasoilla. Parhaimmillaan valmentajan ja pelaajan välinen palautteenanto vie toimintaa eteenpäin ja hälventää tunkkaista ilmaa ympäriltä. Suomen koripallovalmentaja Henrik Dettmann teki koripallon Euroopan mestaruuskisoissa oivallisilla aikalisillään jälkeä, joka toi Suomelle historiallisen voiton MM-pronssimitalistista Turkista ensimmäisen kerran arvokisahistorian aikana. (Suomi-Turkki 2013.)

Suomi ja Turkki pelasivat kiihkeää koripallo-ottelua, kunnes Suomen pelaajille alkoi kerääntyä virheitä peräjälkeen. Suomen maajoukkueen valmentaja Henrik Dettmann otti aikalisän. Dettmann antoi välittömän palautteen pelaajien virheistä, mutta hän tarjosi samalla suunnitelman kuinka koripalloilijoiden tulisi toimia paremmin. Ottelu oli mainio viitekehys urheiluun ja sen suorasukaisen palautteen antamisen osaamisesta. Nämä urheilijat ovat tehneet vuosikaudet töitä päästäkseen huipulle. Heidän tukenaan on ollut aina välitön suhde valmentajiin, jotka toimivat esimiehinä ja mentoreina. He eivät panttaa tietojään, vaan jakavat ne työntekijöiden, tässä tapauksessa ammattuurheilijoiden käyttöön. Kun yhteistyö toimii, oli toimialue mikä tahansa, niin positiivista tulosta on syytä odottaa, vaikka kaikki palikat eivät loksahaisikaan heti paikoilleen. (Suomi-Turkki 2013.)

### **3.3 Rekrytoinnin tärkeys**

Yritys voi olla aina hymyssä suin onnistuneen rekrytoinnin jälkeen. Kun oikeanlainen ihminen astuu palvelukseen, menestymisen mahdollisuus kasvaa. Yrityksen on silti pysyttävä kärsivällisenä, sillä tuloksia ei voi odottaa yhdessä yössä. Pidemmällä aikavälillä yrityksen kilpailukyky on kuitenkin taattu. Jotta nämä haaveet muuttuisivat

todellisuudeksi, on vähänkin isomman yrityksen palveluksessa oltava henkilöstöasi-  
antuntija tai useampi.

Rekrytointi on iso askel, jota ei pidä tehdä puolivaloilla. Ensinnäkin on syytä pohtia,  
pystyttäisiinkö avointa työtehtävää paikkaamaan tehtäviä uudelleenorganisoimalla.  
Työmenetelmien kehittyminen tai teknologian, kuten robotiikan, avulla rekrytointi  
voi olla turhaa. Jos tilanne on kuitenkin se, että esimerkiksi voimakkaan kasvun takia  
uusia työntekijöitä tarvitaan, on tarpeen määritellä tarkkaan ketä, mihin ja miksi tar-  
vitaan. (Österberg 2005, 70–72.)

Oleellinen asia rekrytoinnissa on, että se tukee yrityskulttuurin ja organisaation vah-  
vuuksia. Rekrytointia on mietittävä työyhteisön kokonaisuuden ja henkilökemioiden  
kautta. Lisäksi osaaminen ja toiminnan kehittämisvalmiuksia on pohdittava. Jos tu-  
lokkaan taidot ja kokemus ovat kallisarvoisia, persoonallisuustekijöistä voidaan jou-  
tua tinkimään yhteisen edun nimissä. Rekrytoinnin tärkein tehtävä, on pystyä vas-  
taamaan tulevaisuuden haasteisiin ja ennakoimaan muutoksia. Jos tilanne on jo pääl-  
lä, rekrytointi on auttamatta myöhässä, mikä voi jättää isoja tuloja saamatta yrityk-  
selle. Sen vuoksi henkilöstöhallinnan ammattilaisen työpanos on korvaamaton. (Ös-  
terberg 2005, 70–72.)

Kun talosta lähtee väkeä, on syytä ottaa heistä vielä viimeiset tiedot pois. Lähtijöillä  
on paljon tietoa yrityksestä ja työtehtävistä. Heillä on siten myös paljon annettavaa  
tulevaa rekrytoitua silmällä pitäen. Lähtevän henkilön kanssa on tärkeä käydä kes-  
kustelu, jossa näkemyksensä voi tuoda esille asioista, joita henkilöstöasiantuntija on  
ylenkatsonut. (Österberg 2005, 70–72.)

## **4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Tässä luvussa käydään läpi menetelmät, joiden avulla opinnäytetyön tutkimusosa  
toteutettiin. Lisäksi avataan tutkinnan taustoja ja kohdejoukkoa sekä kerrotaan ky-  
symystenlaadintaprosessista.

## 4.1 Tutkimusote

Tutkimuksen pohjana olivat laadullisen tutkinnan opit. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, sen syvälinen ymmärtäminen ja pätevän tulkinnan antaminen ongelmaan liittyen. Laadullisen tutkimuksen kohteena ovat usein prosessit, joiden ymmärtämiseen pyritään saamaan vastauksia ihmisten kokemusten kautta. Tutkimus suoritetaan todellisessa ympäristössä ilmiön parissa haastattelemalta tai havainnoimalla. Tällöin tutkija ja tutkittava ovat suorassa vuorovaikutuksessa toisiinsa, joka valitettavasti tätä tutkimusta toteutettaessa ei ollut mahdollista aikatauluongelmien vuoksi. (Kananen 2008, 24 - 25.)

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruutapana on yleensä teemahaastattelu, koska se antaa mahdollisuuden vastausten laajamittaiseen tulkintaan. Se antaa myös tilaa aiheiden joustavaan läpikäyntiin. Tutkittavan ilmiön kannalta haastateltava ihminen nähdään subjektina, joka on tutkimukselle merkityksiä antava osapuoli. Haastattelun aikana voidaan myös tarkentaa vastauksia ja pyytää perusteluita. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun mallia käytettiin viitteenä sähköiselle toteutukselle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 192.)

Tutkinnan kehitystyömalli oli kaksiosainen. Ensin saatiin yrityksestä kattavat taustatiedot asioista, joita he käyttävät rekrytointiprosesseissaan. Tähän sisältyi esimerkiksi aineistoa perehdytysuunnitelmasta ja rekrytointi-ilmoituksesta. Tutkimuksen toisessa osassa näiden ja tutkijan tietolähteiden pohjalta laadittiin teemakohtainen kysymyspaletti, jonka avulla haluttiin saada kokonaisvaltainen käsitys rekrytointimenetelmistä, jotta löydettäisiin rekrytointin sujuvuutta kangistavia asioita. Näin koko yrityksen rekrytointiprosessia pystyttäisiin hiomaan paremmaksi. Haastattelulomakkeita valmistettiin kaksi, jotta esimiehen ja rekrytointitason eri näkökulmia saataisiin esille. Pääpaino oli kuitenkin rekrytoitavien kokemuksissa, koska heidän näkemyksiään on helpompi ylenkatsoa yrityksessä kuin yrityksessä. Esimiehen näkökulma oli kuitenkin tärkeää tuoda esille, jotta päästäisiin käsiksi kokonaisuuteen. Rekrytointiprosessin luonnistuminen on kiinni molemmista portaista. Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää case-yrityksen toimintamalleja rekrytointin suhteen. Työssä sovellettiin

edellä mainittuja laadullisen tutkimuksen malleja. Katsottiin, että teemoihin jaetulla kysymyslomakkeella saataisiin tarpeeksi kattava aineisto, josta pystyttäisiin tekemään hyviä tulkintoja rekrytoinnin kehittämistä varten. Lisäksi joustavuus oli avainasemassa, joten kysymykset muotoiltiin avoimiksi. Näin saavutettiin mahdollisuus konkreettisten kehitysehdotusten keräämiseen. Avoimuus mahdollisti vastausten monipuolisuuden, mikä avasi potentiaalia konkreettisten ongelmakohtien löytämiseksi.

## 4.2 Taustatiedot ja kohdejoukko

Kun puhuttiin asioista, jotka vaikuttivat rekrytoinnin ja perehdyttämisen onnistumiseen, saatiin kokonaiskuva, että pystytään panostamaan yrityksen kehittämiseen työntekijöiden ensiaskelia ottavien parissa tämän opinnäytetyön kautta. Rekrytointiprosessin kehittämistä ei ollut aiemmin tutkittu Semel Oy:ssä näin kattavasti, joten tähän prosessiin suhtauduttiin positiivisesti, kun yritystä lähestyttiin tutkimustavan toteuttamisen mallista. Toimeksiantajan näkökulmasta oleellista oli löytää asioita, joihin rekrytoitavat eivät ole olleet tyytyväisiä. Näiden tietojen pohjalta yritys pystyisi tekemään toimenpiteitä, jotta virheet eivät toistuisi tulevaisuudessa.

Yritys on kansainvälinen. Tarkoituksena oli silti keskittyä nimenomaan Vantaan toimipisteeseen, eikä ulkomaisten konttoreiden toimintaan. Mahdollisuutena oli ottaa Viron puolelta yksittäisiä rekrytointikokemuksia, mutta päätettiin keskittyä Suomen toimintaan, jotta kysymysten merkitykset pysyisivät samana eikä haukattaisi liian suurta palaa purtavaksi. Jos tutkintaa olisi laajennettu ulkomaille, kysymyspaletti olisi pitänyt kääntää englanniksi, mikä olisi saattanut vaikuttaa haastattelun tulkinnanvaraisuuteen. Tutkinnan tulokset olivat kuitenkin sellaisinaan sovellettavissa tarpeen vaatiessa osaksi koko yrityksen periaatteita kansainvälisesti, jos toimeksiantaja näkisi, että ongelmakohtat toistuvat ulkomailla.

Vastaajat kerättiin henkilöistä, joilla rekrytointikokemukset olivat tuoreimmin muistissa. Näin varmistettiin, että vastaajien tieto olisi tarpeeksi ajankohtaista ja nykyisiin

toimintatapoihin nähden relevanttia. Määrää korvattiin laadulla, joten tutkimusta lähdettiin viemään eteenpäin teemahaastattelukäytänteiden pohjalta. Haastatteluun valikoitui lopulta viisi henkilöä, jotka vastasivat kysymyksiin omien rekrytointikokemusten pohjalta. Esimiestason kysymyksiin rekrytointin toteuttamisen vaatimuksista vastasi yksi henkilö, joka sai mahdollisuuden miettiä vastauksia yhdessä muiden rekrytointista vastaavien henkilöiden kanssa.

### 4.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Laadullisen tutkimuksen aineistot ovat usein isoja kokonaisuuksia. Sen vuoksi niitä litteroidaan. Aineistoa muokataan ja lajitellaan, jotta tutkimuksen kannalta oleelliset asiat löydettäisiin haastateltavien vastauksista. Yksi aineiston yleisimmistä tiivistämisen keinoista on koodaus, jolla etsitään tutkimusmateriaalista esimerkiksi selitystä ilmiölle, samanlaisuutta tai erilaisuutta. Koodaamisen apuna käytetään esimerkiksi merkkejä tai värejä. Koodausta hyödynnetään haastatteluaineiston käsittelyssä. Lisäksi voidaan hyödyntää teemoittelua, jolloin teeman alle kerätään kaikki siihen liittyvät haastatteluiden kohdat. (Kananen 2008, 88 - 91.)

Lomakkeen rakenteen osalta päädyttiin kysymyksiin esittämisen kohdalla kronologiseen järjestykseen, jotta vastaamiskokemuksesta tulisi jatkumo. Tämä edesauttaisi omien kokemusten hahmottamista oikeisiin teemoihin sen mukaan, miten ne rekrytoitaessa koettiin. Vastaajilla oli kuitenkin vapaus vastata kysymyksiin missä järjestyksessä tahansa, sillä he vastasivat itsenäisesti kysymyksiin. Kysymyksiin aihealueet suunniteltiin tarkasti, mutta niiden muoto oli vapaampi.

Lomake lähetettiin vastaajille sähköpostin välityksellä luottamuksellisen viestin kera. Haastateltaville vakuutettiin, että heidän nimiään ei yksilöidä, eikä heidän vastauksiin luovuteta ulkopuolisille. Koska yrityksen konttori sijaitsee Vantaalla, oli logistisesti parempi, että haastattelut hoidettiin sähköisesti. Lisäksi aikatauluongelmat haittasivat henkilökohtaisemman haastattelun toteuttamista. Lomakkeet toimitettiin henkilöstöasiantuntijalle, joka jakoi lomakkeet eteenpäin. Vastaukset lähetettiin kuitenkin

suoraan tutkijalle ilman välikäsiä. Lomakkeen kysymystenasetteluun vaikutti se, että yrityksen toimintamenetelmistä rekrytointiin liittyen saatiin ennakolta tietoa. Sen vuoksi teknisiä kysymyksiä esimerkiksi perehdytyslomakkeeseen liittyen jätettiin pois. Taustatiedot selkeyttivät kuitenkin tutkimuksen suuntaa, mikä teki tutkimuksen toteuttamisesta helpompaa. Tämä käytäntö vähensi myös ns. tyhmiä kysymyksiä, jotka toisivat vain tarpeettomia vastauksia.

### **Kysymysten laadinta**

Lomakkeen laadinnan kannalta kysymysten muotoilu ja haastattelun pituus olivat tärkein työvaihe. Pitkiin kyselyihin vastattaessa vastaustehokkuus laskee. Sen vuoksi kysymyksistä laadittiin kokonaisvaltaisia, ettei kyselyn pituus kasvaisi liian suureksi. Mietittiin sellaisia kysymyksiä, jotka pystyisivät kattamaan useampia pienaihealueita. Koska kyselylomakkeita laadittiin kaksi, toinen esimiestasolle ja toinen rekrytoituille, täytyi niiden myös kattaa asioita kokonaisvaltaisesti sekä pakottaa vastaajaa tarttumaan asioihin, jotka voisivat kehittää koko työyhteisön panosta.

Lomakkeen aihekokonaisuudet rajattiin neljään eri aihealueeseen toimeksiantajan ehdotusten pohjalta. Lisäksi viitekehyksessä nostettuja asioita käytettiin tietysti selkärangan, kun lomakkeen kysymyspalettia jäsenneltiin. Näiden pohjalta haastattelun teemoiksi valikoitui työnhaku ja -haastattelu, perehdyttäminen ja rekrytointi kokonaisuutena. Esimiestason osuudessa sivuttiin myös hakijan pätevyyteen vaikuttavia tekijöitä sekä rekrytoinnin työvaiheiden toteuttamista.

Haastattelun kysymyksenasettelulla jätettiin hengitysilmaa, jotta vastauksien antajille olisi mahdollisuutta vastata monipuolisesti kysymyksiin. Ympäripyöreitä vastauksia haluttiin kuitenkin välttää antamalla jokaiselle kysymykselle selkeä konteksti kuten perehdyttäminen tai työhaastattelu. Haastattelun kysymykset laadittiin silmällä pitäen opinnäytetyössä esiin nostettavia ilmiöitä. Kysymysten väärinymmärryksen riskiä vähennettiin lisäämällä joihinkin kohtiin apukysymyksiä luomaan oikeaa miellelyhtymää vastaajalle. Esimerkiksi liitteen 2 kohdassa: ”Miten kuvailisitte työhaastattelun vuorovaikutuksellisuutta? Esitittekö itse tarkentavia kysymyksiä yrityksestä, työtehtävistä?” pakotettiin vastaaja tarkastelemaan omaa aktiivisuutta tilanteessa. Apuky-



symysten kautta vähennettiin riskiä sen suhteen, että haastateltavat sivuuttaisivat kysymyksen esille nostaman ongelman.

### **Tietojenkäsittely**

Tiedot kerättiin ja käsiteltiin ripeästi, mutta huolellisesti. Koska vastaukset oli valmiiksi dokumentoitu, oli niiden käsittely helppoa. Vastauksista nostettiin tärkeimmät ja hyödyllisimmät vastaukset esiin opinnäytetyön tulos- ja johtopäätösosiota varten. Prosessissa hyödynnettiin litterointia. Tutkimusmateriaali koodattiin värein ja teemoittain haastattelurungon mukaiseen järjestykseen, jotta vastausten analysointi olisi helpompaa tulososiossa. Prosessin yksinkertaistamiseksi, haastateltavien vastaukset numeroitiin lisäksi asteikolla 1–6. Vastaajia lainattaessa käytettiin heidän tunnistetietonaan kyseisiä numeroita. Lisäksi turhan toiston välttämiseksi jokaista vastausta ei ole yksilöity tulososiota varten. Vain merkityksellisimmät vastaukset on eritelty.

## **5 TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI**

Luvussa käydään läpi haastattelujen anti, jota analysoidaan keskustelevalle otteella. Aiheiden käsittely on jaettu teemoittain haastattelurungon otsikoiden mukaan (ks. liite 1/2) ensikontakti-, työhaastattelu-, perehdytys- ja kokonaisuusvaiheeseen. Aihekokonaisuutta taustoitetaan yrityksen oman materiaalin kautta.

### **5.1 Rekrytoinnin aloittaminen**

Projektin lähdettyä liikkeelle oli selvítettävä yrityksen taustat ja heidän rekrytointimenetelmänsä. Tämä tieto auttoi sommittelemaan työn raameja ja keskittymään asioihin, joista voisi löytyä eniten parantamisen varaa. Yrityksen kannalta oli tärkeää löytää mahdollisia ongelmia dokumentoinnista. Toimeksiantaja halusi erityisesti selvittää perehdyttämislomakkeen ja työpaikkailmoituksen toimivuutta. Lisäksi rekrytointikanavat olivat tarkastuslistalla. Näitä asioita käsitellään seuraavassa.

Liitteessä 3 havainnoidaan yrityksen perehdyttämisen mallia. Perehdyttämislomakkeesta löytyvät kaikki perusasiat melko hyvin. Österbergin (2005, 94–96.) mukaan asiakkuuksien ja heidän odotustensa läpikäynti olisi tärkeä huomioida lomakkeessa. Lisäksi ympäristöasioidennostaminen perehdyttämislomakkeessa esille ekologisuu- den aikana olisi vihreä teko. Muuten perehdyttäminen suunnitelman tasolla oli hyväl- lä pohjalla.

Yrityksen työpaikkailmoitus (liite 4) on informatiivinen ja pragmaattinen. Se on selke- ästi laadittu, erittelee osaamisvaatimukset ja esittelee yrityksen toimialan lyhyesti. Yhteystiedot ja yhteydenottopyynnot löytyvät myös paikaltaan. Erityisen positiivista on, että ilmoituksella ei haeta ihmemiestä, sillä vaatimustaso työntekijän suhteen ei ole pilviin vedetty. Ilmoituksen houkuttelevuudessa on tosin puutteita. Se käyttää kliseisiä lauserakenteita, joita pikaisesti Mol-sivustoa selailemalla löytyy lukematto- mia kappaleita. Österberg (2005, 75) varoittaa mainospuheiden ylimalkaisuuksista. On muistettava oman yrityksen realiteetit, mutta on syytä miettiä, mitkä olisivat niitä tekijöitä, jotka tekevät yrityksestä muita houkuttelevamman. Näitä asioita olisi hyvä nostaa ilmoituksissa eri kanavissa esille. Ilmoituksessa on ainoastaan yksi lause, joka kertoo, mitä yritys on valmiina antamaan hakijalle. Liite 4:

”Tarjoamme hyvät ammatilliset kehittymismahdollisuudet ja näköalan mobiilien maksujärjestelmien maailmaan.”

Kun kilpailu osaavasta työvoimasta on kovaa, olisi tärkeää, että yritys markkinoisi itseään voimakkaammin. Muuten ilmoitus on siisti, eikä silmiinpistäviä kirjoitusvirhei- tä löydy lukuunottamatta vierassana mobiilin käytön kankeutta.

Semel Oy käyttää useita rekrytointikanavia, joista lähinnä Academic Work palvelua, Mol-sivustoa, Monster-suorahakua ja Somehunters-yritystä, jotta he löytäisivät laa- dukkaita osaajia joukkoonsa. Hakukanavat ovat sopivan laaja-alaiset sekä ns. tar- peeksi modernit. Rekrytoinnit tehdään pääsääntöisesti erikoistuneen yrityksen kaut- ta. On huomioitava, että korkeasti koulutetut käyttävät paljon LinkedIn-palvelua.

Koska Semel Oy työllistää paljon vähintään asiantuntijatasen työntekijöitä ja toimii tietojärjestelmien ja sovellusten parissa, on palvelu kuin nakutettu heidän hyödynnettäväkseen. Palvelu on profiloitu verkosto yritysten käyttöön, jonka käyttäjistä aktiivisimpia ovat juuri teknologia-alan toimijat. LinkedInin kautta hakijat pystyvät kertomaan omasta osaamisestaan, sekä se on yrityksen kannalta kustannustehokas. (Tamminen 2013, 18-19.)

Semel oy hyödyntää nykyisin Somehunters Oy:tä, joka hakee asiakkailleen rekrytoitavia esimerkiksi Facebookin ja LinkedInin sekä koulutusverkostojen kautta. Somehuntersin palveluissa on kattavuus eroja, jotka näkyvät tehokkaasti hinnoissa. Yrityksen kannattaa pohtia, miten he hyödyntävät palvelua, jotta kustannustehokkuus on optimiluokkaa. Lisäksi luottamuksellinen suhde henkilöstökonsultteihin on kaiken hyvän alku. On muistettava, että yritys on rekrytoinut hyvin työvoimaa esimerkiksi Academic Workin kautta, joka selvitetään rekrytoitavien osuudessa. (Kantonen 2013.)

## **5.2 Ensikontakti**

Esimiestasonkysymyksiin (liite 1) vastanneella haastateltavalla 6 löytyy 25 vuoden kokemus henkilöstöhallinnan, tuotannon, oston, myynnin ja tuotekehityksen tehtävistä. Kenttä on ollut niin laaja, että erilaisten toimien tuntemus on ensiluokkaista, mikä on henkilöstöasiantuntijalle erittäin tärkeää. Haastattelun perusteella hän tuntee mainiosti henkilöstöhallinnan tärkeyden. Työntekijöiden ja heidän koulutuksensa koordinointi, työsuhteasiat ja täsmällinen rekrytointi nousivat osasina korkealle. Lisänä voisi muistuttaa osaamisen kehittämisen merkityksestä, joka tukee koko yrityksen toimintaa. Siispä vaikka asiantuntemusta on paljon, ei mahdollisuutta laakereilla lepäämiseen jää. Yrityksen rekrytointitarve muodostuu vuosibudjetin, projektitoiminnan ja resurssien mukaan. On pystyttävä nopeaan reagoimiseen, jota hyvä rekrytointitarpeen määrittely tukee.

### **Rekrytoitujen kokemukset**

Rekrytoidut löysivät yrityksen palvelukseen monia teitä pitkin (liite 2). Academic Work, Mol ja suoramaku olivat edustettuina. Semel Oy:n ansioksi on sanottava, että useimmat vastaajista pitivät ilmoituksia kiinnostavina. Heidän aktiivisuutensa Academic Workin kautta herätti vastaaja 2:n mielenkiinnon. Vastaaja 3 vastasi seuraavasti: *Kuulin ensimmäisen kerran Semel Oy:stä Academic Work:in työpaikkahaussa kotisivuillaan. Helpdesk- työpaikka taksien/maksuliikenteen tuki/ongelman ratkonnassa kuulosti mielenkiintoiselta, lisäksi Semelin kotisivut historioineen lisäsi mielenkiintoa. Ajattelin koulutus pohjani, luonteeni ja osin myös työkokemukseni sopivan tähän paikkaan erinomaisesti.*

Esille on tärkeä nostaa, että hakijat etsivät aina oman alansa töitä, jotka vastaavat omaa kokemusta. Sen päälle yrityksen työpaikan sijainti ja työtehtävän vaatimukset ja haasteet sekä sopivuus ohjailevat hakijoiden mielenkiintoa. Lähtökohtaisesti tiettyä kiinnostusta yritystä kohtaan on oltava, jotta sinne hakee, mutta väylät ja niiden hyödyntäminen tekevät työpaikkahausta paremman kokemuksen.

### 5.3 Työhaastattelu

Semel Oy käyttää valmista haastattelurunkoa, johon kuuluu noin 30 kysymyksen peruspaletti. Siihen kuuluvia osasia ovat koulutus, työkokemus ja -tehtävään pätevyys, osaaminen, henkilö yleisellä tasolla (harrastukset, perhesuhteet), yrityksen toimintaperiaatteiden avaaminen. He painottavat hakijoiden arvioinnissa ensivaikutelmaa, motivaatiota oppia uutta, osaamista ja yhteistyökykyä. Yritys käyttää toisinaan soveltuvuustestejä Suomen kokelaille, mutta Viron konttorin osalta niitä tehdään aina.

Yrityksen kannattaa ehdottomasti miettiä soveltuvuustestauksen järjestelmällistä hyödyntämistä. Haastateltava 6 nosti esille, että jokaisen epäonnistuneen rekrytoinnin haittavaikutus on suuri, joten ei kannata ottaa riskejä, jotta ongelmia ei kasautuisi. Toinen asia, jonka vastaaja 6 nosti esiin, oli rekrytoinnin ajankäyttö, joka johti usein kiireeseen. Yrityksellä on ollut tilanteita, jolloin he ovat joutuneet tekemään päätöksiä liian nopeasti. Olisi ensiarvoista, että yritys pohtisi tarkasti ajankäyttöä ja

sitä, mistä sitä voisi löytää. Erityisesti vääränlaisen henkilötyypin on vaikea sopeutua organisaatioon. Sen vuoksi soveltuvuustestausta kannattaa aina hyödyntää, kun se on mahdollista, sillä se voi tukitoimena kertoa pieniä asioita hakijoista. Lisäksi haastattelussa kannattaa käyttää aikaa siihen, mitä hakemukset eivät kerro. Jokaisen kysymyksen tulisi tähdätä uuden tiedon kerryttämiseen. Tätä kautta oikea osaaja tarttuu todennäköisemmin haaviin.

Yritys pyrkii kuitenkin profiloimaan henkilön persoonallisuutta heti alusta saakka. He analysoivat hakuprosessissa henkilön sopivuutta yhteisöön. Koeajan jälkeen tehdään lopullinen arviointi työntekijän sopivuudesta. Yrityksen kannalta optimaalisinta olisi, että työhaastatteluvaiheen jälkeen henkilön persoonallisuus olisi kartoitettu tarpeeksi tarkasti, että perehdyttäessä ei enää tulisi yllätyksiä. Pieniä vaikeuksia tulee varmasti aina, mutta peruspersoonallisuuden olisi oltava ajoissa tiedossa. Kun persoonallisuustyyppi tiedetään, pystytään tiettyjä toimintoja kuten perehdytystä muokkaamaan hänelle sopivammaksi. Yksilöllisyys tuntuu olevan vallalla, joten se pitää tiettyyn pisteeseen saakka huomioida, jotta henkilöstä saadaan kaikki irti, kun hänestä tulee vakituinen osa organisaatiota. Koko yritystä ei tarvitse muuttaa uuden tulokkaan haluamaksi, mutta tässä kohtaa työhaastattelun ja hakemusten käsittelyn rooli nousevat arvoon.

### **Tulokkaiden näkökulma**

Semel Oy:n haastattelijat onnistuivat keventämään tunnelmaa. Kaikki vastaajat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että haastattelutilanne ei ollut liian stressaava. Huumoria viljeltiin sopivasti jokaisen hakijan kohdalla, jolloin haastateltavat pystyivät keskittymään itse asiaan. Hakijat esittivät oma-aloitteisesti tarkentavia kysymyksiä. Organisaation toimintatapoja avattiin, ja haastattelut etenivät kaikin puolin luontevasti. Voidaan sanoa, että asiat sujuivat lähes optimaalisesti teknisellä tasolla. Oikeita käytänteitä käytiin läpi, ja tietoa jaettiin. Ongelmaksi tulevaisuutta ajatellen muodostui se, että tieto ei ollut täysin kattavaa ja oikeansuuntaista. Rekrytoidut kokivat tässä suhteessa yllätyksiä aloittaessaan työt.

Stressin poistamista ei tulla usein ajatelleeksi, vaan haastattelusta saattaa helposti muodostua liian jäykkä. Huumorin lisäksi on huomioitava aikataulu ja kiireettömyys. Suora merkitys mukavuudella on oman aktiivisuuden lisääntymiselle. Haastateltavat esittivät useita kysymyksiä. Vain yksi haastateltavista keskittyi vain vastaamiseen. Vastakysymykset olivat napakoita ja keskittyivät työpaikan ja yrityksen kokonaiskuvan hahmottamiseen, mikä oli merkityksellistä oman soveltuvuuden arvioimisessa.

Hakijan aktiivisuuden merkitys on ennen kaikkea varmistaa osaamisensa mutta myös haettavan yrityksen sopivuus itselle. Oli hienoa huomata, että hakijat olivat olleet oma-aloitteisia ja esittäneet vastakysymyksiä. Haastateltava 2 tosin huomautti, että haastattelussa olisi tärkeää kertoa hakijoiden toimenkuvan vastuullisuudesta kaunistelematta. Jos odotettavissa on välillä kiirettä, tulisi siitä rehellisesti ilmoittaa.

#### **5.4 Perehdyttäminen**

Perehdyttäminen tehdään toimeksiantajan yrityksessä kahden ensimmäisen kuukauden aikana, mitä seuraa lopullisen pätevyuden arviointi neljä kuukautta rekrytointiprosessin aloittamisesta. Jokaisella tulokkaalla on yksi vastuuhenkilö, joka vastaa perehdyttämisestä.

##### **Kokemukset**

Perehdyttämisen kanssa ongelmat jakautuivat tuoreiden työntekijöiden parissa. Ensimmäkin perehdyttämisen rakenteessa oli puutteita. Asioita käytiin läpi eri kaavojen kautta, jolloin yhtenäisyys oli tipotiessään. Vastaaja 2:n mielestä perehdyttäminen oli viikon informaatiotulva ilman oikeaa kontekstia. Vastaaja 4 ei tuntenut olevansa perehdyttämisen aikana osa työyhteisöä. Vastaaja 5 näki, että yrityksen koosta johtuen henkilöiden kiireellisyys näkyy varmasti perehdyttämisen onnistumisessa. Hänen itsensä kohdalla perehdyttäminen jäi vähäiseksi. Tosin hän oli ollut mukana yrityksen toiminnassa jo 90-luvulta lähtien oman työpaikkansa kautta, joten tarvetta kokonaisvaltaiselle perehdyttämiselle ei olisi ollutkaan. Pieni kertaus ja asioiden syvälinen tarkastelu olisivat olleet silti paikallaan. Vastaaja 6 tuki näkemyksiä, että parannetta-

vaa vielä on. Perehdyttämisen panostaminen koeaikana on ollut vaillinaista, mitä kirjavat kokemukset tukevat.

Yrityksessä on yhteisöllinen ilmapiiri, jossa lähes jokainen tulokas oli päässyt nopeasti osaksi organisaatiota. Tosin vastaaja 4 koki yhteenkuuluvuuden ohueksi: *Perehdyttäminen oli ajatustasolla hyvä mutta toteutus oli huono, joten merkityskin oli aika pieni*. Muuten kommentit olivat positiivisia, ja toimintakulttuuri nähtiin myönteisessä valossa.

Perehdyttämisen ajankäyttö on aina ongelmallinen lähtökohta, koska aina ei ole helppoa löytää sopivaa aikaa keskittyä siihen kunnolla. Perehdyttämissuunnitelma (liite 3) näyttää, kuinka moniasteinen prosessi perehdyttäminen on. Aikataulu nousi kuitenkin monilta osin ongelmalliseksi. Vastaaja 1 moitti, että perehdyttämissalavereita oli vielä kuuden kuukauden päästä aloittamisesta, vaikka vastaajan 6 muukaan työntekijän kanssa käytävien keskusteluiden perehdyttämisen osalta tulisi loppua kaksi kuukautta taloon tulon jälkeen. Vastaaja 2 koki, että perehdyttämisjakso olisi voinut olla selvästi lyhyempi. Hänen mukaansa perehdyttäminen ei ollut täysin kontekstissa.

Perehdyttämisen rooli nähtiin tärkeänä. Se tarjosi mahdollisuuden päästä nopeasti päivittäiseen rytmiin kiinni. Kaikki vastaajaa 4 lukuun ottamatta kokivatkin päässeensä osaksi työyhteisöä, vaikka aivan mutkitta prosessi ei edennyt. Yritys tietää palauttekeskusteluiden arvon, koska sitä kautta arvioidaan osapuolten kesken, onko rekrytointiprosessi onnistunut. Yrityksen on vain muistettava pitää kiinni keskustelun aikataulutuksesta ja sen dokumentoinnista. Rekrytoinnin yhtenäisyyteen on kiinnitettävä huomiota.

## **5.5 Kokonaisuus**

**Tuki**

Tuen saanti oli kaksijakoinen asia. Vastaaja 2 ei aina saanut heti apua, koska hän ei tuntenut kaikkien pitävän oman osastonsa asioita tärkeinä. Onneksi hänellä oli kuitenkin kaksi henkilöä, joiden puoleen kääntyä. Vastaaja 4 koki saaneensa aika huonosti tukea muutamilta osastoilta, mikä vaikeutti projektien läpivientiä. Vastaajat 1, 3 ja 5 kokivat vastakkaisia ajatuksia, osin sen vuoksi, että henkilöstöratkaisut antoivat heille hyvän selkänöjan ja optimaalisen ympäristön saada asiantuntijoilta hyvää vetoapua. Tosin vastaajalla 3 oli jonkin verran itse opettelua ja ohjekirjojen läpikäyntiä, mikä ei ole täysin optimaalinen tilanne.

### **Laki**

Kysymyksellä yksityisyyden suojasta ja tasa-arvolaista (liite 2) haluttiin selvittää, kuinka hyvin työntekijät olivat selvillä omista oikeuksistaan. Vastaukset olivat varsin kirjavia. Vastaaja 1 uskoi selviävänsä maalaisjärjellä, mutta vastaaja 4 kommentoi asiaa näin: *En varmasti hirveän hyvin, mutta jos omalle kohdalle sattuu, niin otan asioista varmasti selvää.* Vastaaja 3 puolestaan kommentoi: *Yksityisyyden suojasta olisi tietoa jonkin verran jos tentattaisiin lakikirjan mukaista tietoa, tasa-arvolaista kysyttäessä ei taitaisi kovin faktaa tulla.* Muuten vain vastaaja 2 oli aivan varma, että hänellä on erittäin tarkat tiedot kyseisesti laista. Vastaaja 5 koki, että pienempien yksityiskohtien parissa voisi tulla hankaluuksia. On totta, että aivan sanalleen yksityisyyden suojaan ja omiin oikeuksiinsa liittyviä asioita ei tarvitse tietää. Tiedon tulisi silti olla kattavaa, sillä vaikka oma pesä olisi puhdas, voi asiakkuus- ja kontaktisuhteiden kautta esiin nousta ongelmakohtia, joita omalla asiantuntijuudella voidaan ratkaista. ”Tieto on valtaa”, kuten tunnettu sanonta kuului jo satoja vuosia sitten filosofi Francis Baconin suusta.

### **Ennakkovaikutelma**

Isoimmat ongelmat ennakkovaikutelmien ja todellisuuden kohtaamisen suhteen olivat oma rooli tai vastuun todellinen suuruus. Vastaaja 1 yllättyi isosta asiakasmäärästä ja laajasta tuotekirjosta. Vastaaja 2 hämmästyti hivenen oman vastuunsa suuruudesta, kun vastaaja 3 puolestaan näki, ettei ennakkovaikutelma pysty koskaan vastaamaan todellisuutta. Vastaaja 4 puolestaan valitteli, että ensivaikutelma yrityksestä ja sen toiminnasta maalailtiin ruusuisemmaksi ja yllätyksiä oli ollut matkassa. Vastaa-



ja 5 kohdalla asiat olivat selvät, sillä hänellä oli jo vankka näkemys yrityksen toiminnasta, sillä hän oli toiminut yrityksen parissa konsultointitöissä jo ennen liittymistä vakituiseksi työntekijäksi.

### **Kehityskohteet**

Haastateltava 1 korosti tiedonhallinnan tärkeyttä. Kokonaisuutena rekrytointia kehitäisi dokumentaation ja järjestelmien hyödyntäminen, jonka avulla pystyttäisiin tekemään vertailukohtia aiempiin rekrytointiprosesseihin. Dokumentoinnissa kuvattaisiin läpikäytävät kohdat ja suositeltavat ehdotukset, jotta perehdytys suoraviivaistuisi ja keskittyisi oleelliseen. Siellä esiin nousseita pulmia pystyttäisiin näin ehkäisemään, eikä niiden ehkäisy olisi pelkästään muistin varassa. Samaa asiaa pystyttäisiin hyödyntämään tarkkailemalla palveluntarjoajien hyviä ja huonojen puolia.

Haastateltava 2 nosti tiedon jakamisen tärkeyden esille. Kun tulokas tietää tarkkaan, miten asiat tulevat etenemään, ei epävarmuuden suhteen tarvitse stressata. Haastateltava 3 näki, että perehdyttämistä pystytään kehittämään olemalla avoin palveluntarjoajien ja yhteystyökumppaneiden kanssa. Heillä voi olla tarjottavana konsultointiapua, jota kannattaa välillä hyödyntää. Vastaaja 4 halusi, että perehdyttämisen toiminnan varmistaminen on tärkeintä. Ei ole mitään hyötyä perehdyttämislomakkeista, jos niitä ei hyödynnetä kunnolla. Vastaaja 5 kommentoi, että ”*Rekrytoinnin onnistumisen edellytys alkaa olla toimintaprosessien yksinkertaistaminen, ensin.*” Hänen mukaansa yrityksissä alkaa nykyään olla liian persoonakohtaisia tehtäviä, joihin uusiin työntekijöiden tai paikkaajien on vaikea päästä käsiksi.

Haastateltava 5 tiivistä rekrytointiprosessin ja koko yrityksen toiminnan täsmällisesti tämän kommentin avulla:

*”Asiantuntijaroolien ja yritysten yleinen ongelma on se, miten yhdistää sopiva kokemus ja tuore näkökulma ja aloitteellisuus siihen, että työtehtävät eivät kehity persoonakohtaisiksi. Yritysten toiminnan laajeneminen edellyttää yksinkertaisia ja monikäyttöisiä prosesseja. Prosesseja tutkitaan ja kehitetään välillä turhankin paljon, erityisesti silloin jos niillä pyritään suojaamaan sitä että jokin*

*organisaatioporras ”pesee kätensä” asian etenemisestä. Todellinen kuvio on mielestäni se, että kaikilla asioilla (asiakkuus, tuote, projekti) pitää olla yrityksessä yksikäsitteinen OMISTAJA joka on organisaatiohimmelissä oikeassa kohdassa. Kun omistajuudet ja organisaation perusrakenne (myynti, projektinjohto, kehitys, asennus, hyväksyntä, tuki) on selvillä, on prosessien piirtäminen ja noudattaminen jopa kohtuullisen helppoa.”*

Asioita tulee kehittää, mutta on oltava johdonmukainen, ettei koko yrityksen toiminta kärsi. On löydettävä muutama pieni kehityspalikka, joita lähdetään hiomaan. Kaikkea ei pysty muuttamaan heti, joten kärsivällisyyttä on oltava mukana. Haastateltava nosti esille myös kulttuurin, joka tässä tapauksessa oli suomalaisten hyve. Suomalaisilta löytyy asennetta ja tarmoa järkeillä yritystoimintojen parissa. On parempi välillä vähän murahtaa kuin hyssytellä. Keskustelussa pystytään menemään syvemmälle pohdintaan, kunhan yhteispeli pelaa. Semel Oy:llä on tässä suhteen hyvin eväitä. Avoimuus ja hyvä keskusteluilmapiiri auttavat muutosten teossa.

## **5.6 Tietojen luotettavuuden arviointi**

Toimeksiantajan toimesta tutkimustyölle annettiin hyvin vapaat kädet. Se ei tarkoita silti sitä, että tutkimuksen voi tehdä heppoisesti, sillä se osoittaisi kunnioituksen puutetta yritystä kohtaan. Koska kyseessä oli tutkimustyö, jonka tarkoituksena oli löytää asioita, joita yritys on ylenkatsonut rekrytoinnissaan, tietojen luotettavuuden varmistaminen oli oleellista. Tietoa arvioitiin mahdollisimman tarkasti, jotta perusteellisilta virheiltiltä vältyttäisiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 213 - 214.)

Tässä tutkimuksessa sovellettiin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Tavan keskeisiä elementtejä ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Niihin liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuuden tarkastelu on myös oleellista. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan perusteellinen selostus tutkimuksen toteuttamisesta, mikä olisi tosin voinut tässä tutkimuksessa olla vielä tarkempaa. Aineiston keräämiseen liittyvät tekijät olisi myös selostettava tarkasti, kuten haastatteluihin käytetty aika ja ongelmatilanteiden selvittäminen. Olennaista olisi

luokittelujen tekeminen, jossa pitäisi kertoa lukijalle luokittelun syntymisen tausta ja luokittelun perusteet. Tulosten tulkinnan esittämisessä vaaditaan tarkkuutta. Tutkijan tulisi perustella johtopäätöksensä hyvin. On huomioitava, että toimeksiantaja halusi löytää erityisesti tekijöitä, joita kehittämällä rekrytointimenetelmät parantuisivat. Tätä asiaa haluttiin korostaa käyttämällä haastateltavien suoria lainauksia ja ottamalla liitteisiin yrityksen autenttisia dokumentteja. (Mts. 214 - 215.)

Laadullisen tutkimuksen arviointiperusteina pidetään aineiston riittävyttä, aineiston kattavuutta, analyysin arvioitavuutta ja toistettavuutta. Aineiston riittävyydellä tarkoitetaan saturaatiota. Silloin aineisto alkaa toistaa itseään. Sen vuoksi tämän kaltaisessa tutkimustyössä ei ollut tarpeellista käyttää enempää kuin viidestä kuuteen haastateltavaa, koska samoja vastausmalleja esiintyi paljon tässäkin joukossa. Lisäksi jokaisen vastauksen erittely ei ollut tarpeellista, koska ajatukset olivat monin kohdin samankaltaisia. (Kananen 2008, 124 - 125.)

Aineiston kattavuus puolestaan merkitsee sitä, että tutkija ei pohjaisi tulkintojaan satunnaisiin aineiston osiin. Analyysin arvioitavuus liittyy puolestaan tutkimusmateriaaliin, jolloin eri vaiheet ja tulkinat on dokumentoitu. Tämä on tärkeää, sillä se antaa toiselle arvioijalle mahdollisuuden tarkastaa päätelmät jälkikäteen. Tarkka dokumentaatio liittyy myös analyysin toistettavuuteen. Dokumentaatiota pidetäänkin tulkinnan perusedellytyksenä. (Kananen 2008, 124 - 125.)

Kun viitekehys pohjaa teoreettiseen materiaaliin ja käytännön artikkeleihin, on niiden luotettavuuteen syytä paneutua. Lähdemahdollisuuksien määrä on valtava. On oltava lähdekriittinen, jotta löytäisi parhaimmat ja monipuolisimmat vaihtoehdot. Tämän vuoksi tutkimuskysymysten asettelu on tärkeä lähtökohta, johon on helppo tukeutua ongelmatilanteissa. Kun laaditaan kysymysrunkoja, on myös keskityttävä tarkoin siihen, miten kysymykset muotoillaan. Yhden sanan vaihtaminen tai sen paikan muuttaminen lauseessa voi antaa kysymykselle aivan uuden merkityksen. Vaarana on sorsua siihen, että kysymyksiä laaditaan siten, että toivottuja vastauksia saataisiin, jotta ne tukisivat opinnäytetyön rakennetta ja teoreettista viitekehystä. Suurimpana heikkoutena tutkimusosion haastattelua ajatellen voidaan pitää sitä seikkaa, että tutki-

musta ei toteutettu henkilökohtaisesti, jolloin haastattelija ei pysty olemuksellaan tukemaan haastateltavaa tai varmentamaan vastauksia.

## 6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Rekrytointiprosessia on lähes mahdoton kehittää täydelliseksi, mutta se ei vähennä kehittämisen tarvetta. Jokainen askel kohti parempaa on otettava, jos siihen tarjotaan mahdollisuus. Opinnäytetyön tarkoitus oli auttaa Semel Oy:tä kehittämään rekrytointiprosessejaan. Kokonaisuudessaan aihe oli monitahoinen ja haastava, mutta antoisa kokemus. Tärkeintä oli löytää vahva näkökulma, joka ei lähtisi ryöpsähtelemään ohi aiheen tai tekemään teosta vaikeaselkoiseksi ja vaikeasti lähestyttäväksi. Hyvä rajaus löytyi, kun työhön löytyi selvät välietapit työnhausta perehdyttämiseen. Yritys keskittyy ja panostaa voimavaroja tuotteiden kehittämiseen ja tehokkuuteen, mihin tämä johtamiseen keskittyvä projekti antoi täydentävän roolin. Yrityksillä ei usein ole aikaa panostaa rekrytointiin viilaamiseen, vaan muutoksia tehdään isojen projektien mukana. Opinnäytetyö halusi tuoda työntekijöiden äänet vahvasti esille, jotka usein jäävät dokumentoimatta. Haastateltavat olivat myös sisäistäneet hyvin rekrytointikokemuksia avartavat kysymykset ja vastailivat suoraan niihin.

### **Arviointi**

Opinnäytetyössä nousi esille ajanhallinnan tärkeys, dokumentointi ja tuensaanti. Haastatteluista oli havaittavissa, että ongelmat olivat hyvin yksilökohtaisia ja asiat nähtiin eri näkökulmista. Tässä esiin nousee persoonan ja osaamistasojenkin merkitys. Samankaltaisia tilanteita prosessoidaan eri tavalla, joten rekrytointiprosesseissa on syytä kiinnittää huomiota yksilökohtaisuuteen. Asioita voi tarpeen vaatiessa yksinkertaistaa. Käytännönläheisyys ja todellisten esimerkkien antaminen helpottaa yleensä asiaa kuin asiaa, joten niitä on syytä jakaa tulokkaiden tietoon aina kun mahdollista. Tämä on syytä muistaa heti työn ilmoittamisesta lähtien. Sen tulisi antaa mahdollisimman realistinen kuva työstä, jotta rekrytoitava tietää mihin hän ryhtyy, kun hänet mahdollisesti palkataan työhönsä. Joidenkin haastateltavien vastauksista

nousi esille, että todellisuus ei vastannut kuviteltua. Sen vuoksi käytännönläheisyys on syytä pitää aina mielessä. On myös huomioitava, että yrityksen tietojärjestelmien on tuettava rekrytoinnin kehittämistä. Semel Oy ottaa tekniikan roolin vakavasti, mikä näkyy varmasti myös tulevaisuudessa rekrytoinnin kohdalla.

Kaikkea tarvitsee silti vain harvoin muuttaa. Aina pitäisi löytyä jotain, mitä on tehty ennenkin oikein. Näin on käynyt myös Semel Oy:n rekrytointiprosessin aikana. Kannattaa miettiä niitä asioita, mitkä toimivat. Kun ymmärretään, jotka asiat hyvyteen vaikuttavat, voidaan aspekteja soveltaa niihin asioihin, jotka vaativat vielä kehitystä. Kun uutena työntekijänä pääsee yritykseen, on samalla pieni epävarmuus omasta työstään ja roolistaan tulevassa työpaikassa. Siksi oli hyvä palauttaa rekrytoituja takaisin siihen tunnetilaan ja lähtökohtaan, josta he astuivat nykyisen työnantajansa palvelukseen. Koska Semel Oy:llä menee taloudellisesti hyvin, olisi koulutus hyvä apu rekrytoinnin suhteen. Sitä kautta saattaisi löytyä uusia näkökulmia tai ajatuksia ajanhallintaan tai ohjaajan työkalupakkiin.

Tutkijankin näkökulmasta Kehitettävää löytyi. Tutkijan olisi pitänyt esittää haastattelua koskien tarkentavia kysymyksiä, jotka olisivat menneet syvemmälle. Tärkeää oli, että saatiin selville ongelmakohtia haastattelulomakkeen kautta, mutta suoraviivaisuutta ja kysymysten muotoilua olisi pystynyt vielä hiomaan tutkimusotteisemmaksi. Opinnäytetyö kokonaisuutena olisi voinut näin ollen olla yhtenäisempi.

### **Kehitettävien asioiden pohdintaa**

Perehdyttämisessä ajankäytön hallinta on monien asioiden summa. Esimerkiksi palaverit, matkat ja lomat voivat sotkea perehdyttämistä, jolloin prosessista uhkaa tulla katkonainen. Jos on pakko, perehdyttämistä on tarpeen vaatiessa viivytettävä joiltakin osin. Ei ole hyvä yrityksen kannalta, jos työntekijä jätetään tehtävän pariin, jossa hän ei tunne olevansa vahvimmillaan.

On parempi, että perehdyttämisen ylipanostaa kuin alipanostaa. Vaikka jotkut työntekijät oppivat tekemällä eivätkä välttämättä koe monia perehdytettäviä asioita tarpeellisiksi, on niihin paneuduttava täysillä. Jos perehdyttämisestä vastaava joutuu

esimerkiksi työmatkalle, on perehdytettävällä oltava joku varahenkilö, jonka puoleen kääntyä. Yksilöllisyyden huomioiminen on avainasioita. Kun henkilöstä ja hänen toimitavoistaan saadaan jo alussa kattavasti tietoa, voidaan pieniä muutoksia tehdä aikataulun ja toteutuksen suhteen. Palautteen antaminen on ensiarvoista, ja keskusteluyhteyden on oltava avoin. Rehellisyys kantaa pitkälle. Jos jokin seikka tuottaa vaikeuksia ja se on tiedossa, on siitä hyvä informoida tulokasta.

On huomioitava, että kaikki rekrytointiprosessin palaset vaikuttavat toisiinsa. Työhaastattelussa annetun tiedon pitää tukea yrityksen toimintaa ja omaa toimenkuvaa. Jatkumon on oltava tarpeeksi vedenpitävä työpaikkailmoituksesta vakituiseksi osaksi yrityksen toimintaa asti. Kaikkea voi yksinkertaistaa, mutta täsmällisyyttä ja tarkkuutta ei voi unohtaa. Tuen antamista ei tosin saa koskaan unohtaa. Vaikka tulokkailla on henkilökohtainen tukihenkilö, on tuettavaa osattava opastaa oma-aloitteisesti perehdytyslomakkeen ulkopuolella. Reagointikyky on ensiarvoisen tärkeää.

Jotta yksilöllisyyttä pystytään huomioimaan, on syytä panostaa dokumentaatioon. Näin saadaan kontekstia aiemmin nousseista epäkohdista. Tietojen tallentaminen samaan järjestelmään ei ole monimutkainen prosessi. Joka tapauksessa sieltä olisi helppo tarkistaa tietojen oikeellisuus nopeasti. On turha tehdä perehdytystä samalla painolla vuodesta toiseen. Seurannalla ja täsmällisyydellä pieniä asioita muuttamalla pystytään korjaamaan niitä asioita, jotka saattavat jäädä harmittamaan. Tietoa on jäsenneltävä ja hyödynnettävä.

Vaikka yrityksessä on päällisin puolin hyvä yhteishenki ja huumorille on jätetty sijaa, organisaatiossa tulee silti muistaa, että jokainen osasto on lähtökohtaisesti samanarvoinen. Vaikka numerot kertovat omaa tarinaansa, ei yrityksen dynamiikka kärsi yhdenkään osasen kangistumisesta. Perehdyttämisessä oli tapahtunut lipsumista, eikä jokaiselle tulokkaalle ollut annettu tarpeeksi tukea ja ohjausta. Ohjaajien on osattava oma-aloitteisestikin käydä tehtäviä läpi, vaikka tulokas ei apua välttämättä pyytäisi, sillä joskus on vaikea tietää, mitä pyytäkään.

Kokonaisuutena rekrytointiprosessi on hyvällä pohjalla, eikä suuriin muutoksiin ole tarvetta. Tosin aktiivinen kehitystoiminta ja pienten asioiden korjaukset ovat asioita, joita Semel Oy:ssä tullaan varmasti miettimään. Osaamista kehittämällä varmistetaan pitkäjänteinen työ ja yrityksen valoisa tulevaisuus. Tavoitteellisuus on rekrytoinnin lähtökohta. Kun tiedetään, mitä tulokkaan on osattava, koko prosessi tulee onnistumaan, kunhan toimet tehdään tarpeeksi organisaation antaessa tautukea.

### **Loppusanat**

Rekrytoinnin kehittäminen on jatkumo, jota on syytä työstää. Semel Oy tunnisti asian. He ovat valmiita panostamaan asiaan ja näkemään sen pitkäjänteiset hyödyt. Tulevaisuus kertoo onnistumisista lopullisesti, mutta yritys on vahvarakenteisella pohjalla, joten on odotettavaa, että toiminnot tulevat kehittymään. Vaikka opinnäytetyössä oli paljon itsenäistä työskentelyä, ei tutkijalle päässyt koskaan epävarmuus iskemään. Avunsaanti oli lähellä, mitä olisi pystynyt ehkä enemmänkin hyödyntämään. Semel Oy tarjosi kokonaisuudessaan hyvän ympäristön lopputyön toteuttamiseen eikä rajoittanut osaltaan työn etenemistä. He tarttuivat haasteisiin innolla, mikä piti huolen siitä, että rekrytoinnin kehittämistä ei tulla unohtamaan jatkossakaan, vaan siihen kiinnitetään jatkuvaa huomiota. Työpaikalla on vahva yhteishenki, mikä tekee yrityksestä muutosvalmiin ja joustavan.

## LÄHTEET

Barrick, M., Mount, M & Li, N. 1/2013. Theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals and job characteristics. *Academy of Management Review* Vol. 38 Issue 1, p132-153. 22p. Viitattu 13.10.2013. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, EBSCO.

Caruth, D & Caruth, G. 12/2012. Requisites for a successful employment interview. *Vol. 73 Issue 12*, p8-12. 5p. Viitattu 17.10.2013. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, EBSCO.

Haaramäki, M. 2013. Luento. 7.3.2013. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Rajakatu.

Henkilöstökysely. 2013. Semel Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 6.-9. p. Vantaa: Dark.

Ingebricson, D. 2013. Yritysesimerkki. Viitattu 4.10.2013. <http://www.elkem.com/en/career/competence-development/>

JAMK kehittää osaamismittaria helpottamaan osaajien löytämistä. N.d. 2013. *Rakennuslehti*. 23.9.2013. <http://www.rakennuslehti.fi/uutiset/uutiset/32430.html>

Kananen, J. 2008. *Kvali*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kansallinen rekrytointitutkimus. N.d. 2013. Skyhood. <http://skyhood.com/rekrytutkimus-2013/>

Kantonen, J. 2013. Somehunters-esittely. Semel Oy materiaali.

Koskinen, K. 11.9.2013. Ydinosaamista ja kilpailukykyä turvaamassa? Viitattu 16.10.2013 <http://osaamattomuusmaksaa.wordpress.com/tag/ydinosaaminen/>

Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2011. *Esimiehen työsuhdeopas*. Edita: Helsinki.

Nasdaq. N.d. 92% of U.S. Adults Fear Something about Job Interviews. NASDAQ OMX's News Release Distribution Channel Newspaper. New York. Viitattu 22.10.2013. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, ProQuest.

Osaamisen määrittely. N.d. 14.11.2012. <http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/tyontuki/osaamiskartoitus/maarittely/>



Perehdyttäminen. N.d. 2012. Työterveyslaitos. Viitattu 1.10.2013.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx)

Perehdytysohjeet. 2012. Fennia. Viitattu 26.9.2013.  
[http://www.fennia.fi/servlet/ContentServer?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadertype=Content-Disposition&blobheadertype=MDT-Type&blobheadertype=inline%3B+filename%3D\\_141779Tietokortti17\\_Perehdyttaminenjatynopastus0.pdf&blobheadertype=abinary%3B+charset%3DUTF-8&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1351237405514&ssbinary=true](http://www.fennia.fi/servlet/ContentServer?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadertype=Content-Disposition&blobheadertype=MDT-Type&blobheadertype=inline%3B+filename%3D_141779Tietokortti17_Perehdyttaminenjatynopastus0.pdf&blobheadertype=abinary%3B+charset%3DUTF-8&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1351237405514&ssbinary=true)

Rekrytointikanavia. N.d. Viitattu 23.10.2013.  
<http://www.beglobal.fi/fi/rekrytointikanavia>

Smith, J. Forbes.com. 5.7.2013, p1-1. 1p. Artikkel. 30 Questions You Should And Shouldn't Ask In A Job Interview. Viitattu 13.10.2013. <http://www.jamk.fi/kirjasto,Nelli-portaali,EBSCO>.

Soveltuvuusarviointi-soveltuvuustestit. N.d. Jobstep. Viitattu 29.9.2013.  
[http://www2.jobstep.net/modules/page/show\\_page.asp?id=3B86C6B7AFC142AEB7F61292FE289E8D&itemtype=00308B787886459385F296A5AFD4FA74&tabletarget=data\\_1&pid=A9197CCE09B447FF96D8A0F2B5A2262A&layout=jobstep\\_tietopalvelu](http://www2.jobstep.net/modules/page/show_page.asp?id=3B86C6B7AFC142AEB7F61292FE289E8D&itemtype=00308B787886459385F296A5AFD4FA74&tabletarget=data_1&pid=A9197CCE09B447FF96D8A0F2B5A2262A&layout=jobstep_tietopalvelu)

Suomi-Turkki koripallo-ottelu. 2013. YLE Fem 4.9.2013.

Tamminen, K. 2013. Rekrytointikanava verkossa. Uusi Insinööri. 7/2013.

Viator, R., Dalton, D. & Harp, N. 2012. How to Be a Successful Mentor. CPA Journal. Vol. 82 Issue 5, p68-71. 4p. Viitattu 20.10.2013. <http://www.jamk.fi/kirjasto,Nelli-portaali,EBSCO>.

Yritysesittely. 2013. Semel Oy. Viitattu 20.9.2013. <http://www.semel.fi/>

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita: Helsinki.

## **LIITTEET**

### **Liite 1 Teemahaastattelun runko esimiestasolle**

#### **Ensikontakti**

Miten arvioitte tarpeen rekrytoida uutta työvoimaa?

Millä tavoin haette uusia työntekijöitä? Mitä kanavia käytätte?

Mikä tekee sinusta henkilöstöasiantuntijan? Mikä on henkilöstöhallinnan merkitys yrityksessä? Mihin sitä tarvitaan?

#### **Työhaastattelu**

Miten laaditte työhaastattelun kysymykset? Mitä alueita painotatte hakijan arvioinnissa?

Miten tuotte Semel oy:tä esille työhaastattelussa?

Arvioitteko hakijoiden osaamista haastattelutilanteissa testeillä tai vastaavilla menetelmillä?

Miten teette työhaastattelusta vähemmän stressaavan työnhakijoille?

Kuka on hyvä työnhakija? Mitkä asiat nostavat hyvän hakijan esille muista? (hake-mus+haastattelu)

#### **Perehdyttäminen**

Miten aloitatte työntekijän perehdyttämisen? Minkälainen prosessi se on? Kuinka yksilöityä se on?

Miten aikataulutatte perehdyttämisen?

Käytättekö mentorointia tai vast. uuden työntekijän ohjauksessa?

Mikä painoarvo palautekeskusteluilla on yrityksenne toiminnassa rekrytoinnin näkökulmasta?

### **Kokonaisuus**

Miten työntekijän persoonallisuus vaikuttaa rekrytointiprosessiin?

Mikä on hyvän rekrytoinnin merkitys yrityksellenne? Miksi sen laatuun tulisi panostaa?

Miten rekrytointiprosessianne voisi kokonaisuutena kehittää? Mitkä asiat ovat aiheuttaneet päänvaivaa?

Muita kommentteja, ajatuksia teemaan liittyen yleisellä tasolla...

## **Liite 2 Teemahaastattelun runko rekrytoituille**

### **Ensikontakti**

Mikä oli ensikosketuksesi Semel Oy:n? Mistä kuulitte ensimmäisen kerran yrityksestä?

Miksi päätitte lopulta hakea töitä Semel Oy:ltä?

### **Työhaastattelu**

Miten oloanne tehtiin työhaastattelussa turvalliseksi (stressin poisto)?

Miten kuvailisitte työhaastattelun vuorovaikutuksellisuutta? Esitittekö itse tarkentavia kysymyksiä yrityksestä, työtehtävistä?

Miten Semel oy:n toimintatapoja avattiin (organisaatiosta, yrityskulttuurista jne.) työhaastattelussa?

**Perehdytys**

Miten perehdyttäminen aloitettiin?

Miten arvioitte perehdyttämistä kokonaisuutena?

Mikä oli sen merkitys sinulle?

Mitä olisi voitu tehdä paremmin perehdyttämisessä?

Tunsitteko heti olevanne osa yrityksen organisaatiota aloittaessanne työt?

**Kokonaisuus**

Kuinka helposti tukea oli alussa saatavilla, kun tarvitsitte apua?

Jos teiltä tentattaisiin lakikirjan mukaista tietoa yksityisyyden suojasta ja tasa-arvolaista. Kuinka tarkasti uskoisitte osaavanne vastata kysymyksiin?

Vastasiko saamanne ennakkovaikutelma (hakuprosessin aikana) kuvaa varsinaisista työtehtävistänne ja yrityksestä, kun pääsitte työarkeen käsiksi? Oliko yllätyksiä matkassa?

Miten rekrytointiprosessia kokonaisuutena voitaisiin kehittää/tehostaa yrityksessä?

Muita kommentteja, ajatuksia teemaan liittyen yleisellä tasolla...

### Liite 3 Perehdyttämislomake

<b>Perehdyttämissuunnitelma</b>	
Yritys/työyksikkö <b>Semel Oy Operatiivinen / Helpdesk</b>	Perehdyttämisen aloituspäivä <b>Pvm</b>
Tulokas <b>X</b>	Esimies <b>Y</b>
Perehdyttäjä <b>Prosessin omistajat</b>	
Työnopastaja <b>Y, K</b>	
<b>Toimenpide</b>	<b>Suoritusmerkintä</b>
<b>Työsuhteen alkaessa</b>	pvm. + suorittaja
<b>Uuden työntekijän vastaanottaminen</b>	<b>Pvm K, Y</b>
<b>Yrityksen esittely</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• omistus</li> <li>• toiminta-ajatus</li> <li>• toiminta-alue</li> </ul>	<b>Pvm K, Y</b>
<b>Työsuhteen ehtojen läpikäynti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• työntekijän oikeudet ja velvollisuudet</li> <li>• noudatettava työehtosopimus</li> <li>• palkka ja sen maksaminen</li> <li>• lomat ja niiden määräytyminen</li> <li>• työaika ja työvuorolistat</li> <li>• ylityöt</li> <li>• muut asiat</li> </ul>	<b>Pvm K, Y</b>
<b>Esittelyt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lähimmät työtoverit</li> <li>• organisaatio</li> </ul>	<b>Pvm K, Y</b>
<b>Henkilöstöpalvelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ruokailu</li> <li>• työterveyshuolto</li> <li>• matkustus, matkalaskut</li> <li>• harrastusmahdollisuudet/ vapaa-ajan toiminta</li> </ul>	<b>Pvm K, Y</b> <b>Työhöntulotarkastus K</b>
<b>Työsuojelu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• työturvallisuus</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ensiapuvälineet</li> <li>• toiminta hälytys/ onnettomuustilanteissa</li> </ul>	Pvm K, Y
<b>Henkilöstökoulutus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulutusmahdollisuudet</li> </ul>	Pvm K, Y
<b>Tiedotustoiminta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sisäinen viestintä</li> <li>• ulkoinen viestintä</li> </ul>	Pvm K, Y
<b>Työympäristöön liittyvien käytännön asioiden esittely</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• työkohteet</li> <li>• kulkureitit</li> <li>• kulkuluvat</li> <li>• tietoturva Z</li> <li>• työntekijän vastuut ja velvoitteet asiakkaiden tiloissa liikuttaessa</li> <li>• kännykän käyttö</li> <li>• sosiaalitulat</li> </ul>	Pvm K, Y  PCI määräykset kts QOP 9.0
<b>Työhön opastus / eri prosessien läpikäynti</b> <u>Logistiikkaprosessi y</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ostotoiminta</li> <li>▪ Tilaus- Toimitus- Laskutus</li> <li>▪ Varastotoiminnot</li> <li>▪ Alihankinta</li> </ul> <u>Tuotekehitysprosessi Y</u> <u>Asiakasprosessi</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Myynti vienti; prosessi, tuotteet ja asiakkaat M</li> <li>✓ Myynti kotimaa; prosessi, tuotteet ja asiakkaat E</li> </ul> <u>Palveluprosessi:</u> <b>Tuotteet ja palvelut yleisesti (neuvonta- ja tukipalvelu sekä asennukset)</b>  <b>Autolaitetuki T, V</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autolaitteet</li> <li>▪ Ohjelmistot</li> <li>▪ Ylläpito ja asennus</li> </ul> <b>Keskustuki S, T, P, V</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maksuliikenne</li> <li>▪ Ajovälitys</li> </ul>	Pvm Y



## Liite 4 Työpaikkailmoitus



**Semel Oy suunnittelee ja toteuttaa mobiilikäyttöön soveltuvia tietojärjestelmiä ja toimii ohjelmisto- ja järjestelmäintegraattorina vaativissa mobiilijärjestelmähankkeissa.**

Olemme Pohjoismaiden johtava tietojärjestelmien toimittaja taksialalla. Taksialan järjestelmät ovat maksu- ja tilausvälitysjärjestelmiä, joilla on vaativa mobiilikäyttöympäristö. Semel Oy:n ylläpitämien taksiliikenteen maksujärjestelmien läpi kulkee pelkästään Suomessa 20 miljoonaa maksutapahtumaa vuodessa. Nyt toivotamme uuden työntekijän tervetulleiksi innovatiiviseen työyhteisöömme Vantaan toimipisteeseen.

### Helpdesk-asiantuntija teknisiin asiakaspalvelutehtäviin

Tehtävässä menestyminen edellyttää

- Halua oppia uutta ja kykyä palvella pitkäaikaisia asiakkaitamme positiivisella asenteella.
- Kykyä työskennellä itsenäisesti ja hyvää keskittymiskykyä monien eri tehtävien keskellä.
- Hyvää Windows-käyttöjärjestelmien (Windows XP, Vista, 7), Microsoft Office -toimistosovelluksen ja työryhmäsovellusten (Exchange, Sharepoint) osaamista.
- MS SQL Server 2003/2008 osaamista.
- Tietoturva-asioihin liittyvää osaamista (palomuurit ja virustentorjunta).
- Hyvää työasemien ja lisälaitteiden (printterit, verkot, kannettavat) tekniikan tuntemusta.
- Sujuvaa suomen kielen suullista ja kirjallista taitoa, lisäksi arvostamme ruotsin ja englannin kielen taitoa.
- Eduksi verkko-osaaminen ja VMWare osaaminen.

Toivomme myös aikaisempaa työkokemusta vastaavista helpdesk- ja/tai mikrotukitehtävistä, mutta ennen kaikkea odotamme oikeaa asennetta sovellusneuvonta- ja tukityötä kohtaan. Tarjoamme hyvät ammatilliset kehittymismahdollisuudet ja näköalan mobiilien maksujärjestelmien maailmaan.

Työ alkaa mahdollisimman pian. Työsuhde on vakituinen. Lisätietoja työnkuvasta antaa Operative Director Lauri Remes sähköpostitse [lauri.remes@semel.fi](mailto:lauri.remes@semel.fi) tai puhelimitse 7-9.3 klo 15-16, puh.020- 7429 417.