

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus

Tradenomi (YAMK)

2017

Johanna Hoikkala

LAADUKKAAN REKRYTOINNIN KULMAKIVET

– Haastattelumenetelmien ja rekrytointi-ilmoitusten
laatuvaatimusten mallit Varsinais-Suomen
sairaanhoitopiiriin

Johanna Hoikkala

LAADUKKAAN REKRYTOINNIN KULMAKIVET

- Haastattelumenetelmien ja rekrytointi-ilmoitusten laatuvaatimusten mallit Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin

Onnistuneilla rekrytoinneilla yritykset varmistavat menestyksen ja kilpailukykyensä myös tulevaisuudessa. Koko rekrytointiprosessi tulisi siis nähdä tärkeänä osana liiketoimintaa ja prosessin tulisi olla hyvin suunniteltua. Onnistunut rekrytointiprosessi alkaa hyvällä suunnittelulla ja sisältää kriteerien määrittelyn, työnantajamielikuvan ymmärtämisen, rekrytointi-ilmoitusten hyvän suunnittelun, haastattelujen merkityksen, koko prosessin ajan kestävästi hyvän viestinnän sekä perehdytysajan ja koeajan hyvän hyödyntämisen, johon onnistunut rekrytointi päättyy. Rekrytointiprosessin kaikissa vaiheissa tulisi muistaa työnantajamielikuvan tärkeys. Sosiaalinen media on myös omalta osaltaan muuttanut rekrytointiprosessia varsinkin yhtenä rekrytointikanavana.

Tämän työn tavoitteena on perehtyä kaikkiin rekrytointiprosessin vaiheisiin ja ymmärtää niiden tärkeys. Lisäksi työn kautta on tehty kohdeorganisaatioon mallit onnistuneisiin haastatteluihin ja rekrytointi-ilmoitusten laadukkaaseen sisältöön. Kirjoitetun teoriaosuuden lisäksi mallien rakentamiseen on käytetty menetelmänä sähköpostihaastatteluja sekä havainnointia.

ASIASANAT:

Rekrytointi, rekrytointi-ilmoitukset, työnantajamielikuva, haastattelut, viestintä, kriteerit, sosiaalinen media

Johanna Hoikkala

CORNERSTONES OF GOOD QUALITY RECRUITMENTS

- Interview methods and quality requirements of job advertisement in The Hospital District of Southwest Finland

By good recruitment companies make sure that they will be successful and competitive in the future. The companies should see the whole recruitment process as an important part of their business and the process should be well planned. A successful recruitment process begins with good planning and it includes definition of criterions, understanding the image of employer, good planning of job advertisements as well as understanding the importance of interviews and good communication through the whole process. The induction and the probationary period of the new employee ends the process. The importance of employer image should be borne in mind through every phase of the process. Social media has also changed the recruitment process especially as one of the distribution channels.

The aim of this present master's thesis is to go through all the phases of the recruitment process and understand their importance. Models of interview methods and quality requirements for job advertisements have been collected for The Hospital District of Southwest Finland, which is the case company of this study. In addition to the theory, email interviews and observation have been used in creating the models.

KEYWORDS:

Recruitment, job advertisement, image of employer, interviews, communications, criterion, social media

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 VARSINAIS-SUOMEN SAIRAANHOITOPIIRIN REKRYTOINTIKÄYTÄNNÖT	9
2.1 VSSHP:n rekrytointiprosessi	9
2.2 Rekrytointien jakaantuminen VSSHP:ssä	11
3 LAADUKAS REKRYTOINTI	14
3.1 Rekrytointistrategia	14
3.2 Rekrytointiprosessin suunnittelu	16
3.2.1 Rekrytointikriteerit	18
3.2.2 Työnantajamielikuva	19
3.2.3 Viestintä	21
3.2.4 Rekrytointi-ilmoitukset	22
3.3 Haastattelut ja niiden suunnittelu	26
3.3.1 Erilaisia haastattelutilanteita ja haastattelukysymyksiä	30
3.3.2 Ryhmähaastattelu	33
3.3.3 Videohaastattelu	33
3.3.4 Syvähaastattelu	35
3.4 Arvioinnit, testit ja tehtävät haastattelujen tukena	36
3.5 Valintapäätös	37
3.6 Perehdytys ja koeaika	38
4 HAASTATTELUMENETELMIEN JA REKRYTOINTI-ILMOITUSTEN LAATUVAATIMUSTEN MALLIT VARSINAIS-SUOMEN SAIRAANHOITOPIIRIIN	42
4.1 Tutkimusmenetelmät	42
4.2 Sähköpostihaastattelut	43
4.2.1 Ryhmähaastattelukysely	43
4.2.2 Videohaastattelukysely	45
4.2.3 Päätelmät	46
4.3 Havainnointi	47
4.3.1 Piilohavainnointi	48
4.3.2 VSSHP:n rekrytointi-ilmoitukset	48
4.3.3 VSSHP:n valintapäätöksen yhteydessä lähetetty tutkimus	50
4.3.4 Päätelmät	52

4.4 Haastattelumenetelmien ja rekryointi-ilmoitusten mallit	53
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	56
LÄHTEET	58

LIITTEET

Liite 1. Ryhmähaastattelun kyselylomake/Videohaastattelun kyselylomake

KUVAT

Kuva 1. Mainos Kuntarekryn mobiilisovelluksesta	25
---	----

KUVIOT

Kuvio 1. VSSHP:n organisaatiokaavio	9
Kuvio 2. VSSHP:n rekryointiprosessi	10
Kuvio 3. Rekryointipalveluissa käsitellyt hakemukset ja keikkapyynnöt vuonna 2015	13
Kuvio 4. Esimerkki rekryointiprosessin aikataulutuksesta	16
Kuvio 5. Esimerkki rekryointiprosessin suunnittelusta	17
Kuvio 6. Kompetenssin elementit	18
Kuvio 7. Hyvän työpaikkailmoituksen ominaisuudet	23
Kuvio 8. Haastattelijan hyviä ja huonoja puolia	30
Kuvio 9. Videohaastattelun hyödyt	35
Kuvio 10. Perehdyttämisen osaamisalueet	40
Kuvio 11. Viiden askeleen menetelmä perehdyttämiseen	41

TAULUKOT

Taulukko 1. VSSHP:n suurimmat ammattiluokat	11
Taulukko 2. Lyhytaikaisten ja muiden sijaisuuksien jakaantuminen VSSHP:ssä vuonna 2015	12

Taulukko 3. Haastattelukysymyksiä aihealueittain	32
Taulukko 4. Työpaikkailmoituksen mielikuva	51

1. JOHDANTO

Onnistuneella rekrytoinnilla on merkitystä organisaation menestykseen. Usein rekrytoinnin vaikutukset näkyvät vasta pitkän ajan kuluttua, mutta juuri onnistuneiden rekrytointien kautta organisaatio varmistaa menestyksen ja kilpailukykyensä myös tulevaisuudessa. (Österberg 2015, 91)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat laadukkaan rekrytoinnin onnistumiseen. Laadukkaan rekrytoinnin kulmakiviksi on valittu rekrytointiprosessin hyvä suunnittelu, rekrytointikriteerien määrittely, työnantajamielikuvan tärkeyden ymmärtäminen, rekrytointi-ilmoitukset, haastattelut, viestintä, perehdytys sekä koeaika. Kokonaisuudessaan rekrytoinnissa on siis monta eri vaihetta ja tämän työn avulla halutaan tuoda esille, että nämä kaikki vaikuttavat siihen, miten päästään onnistuneeseen, laadukkaaseen rekrytointiin. Usein rekrytoinnissa pidetään liikaa kiirettä tai keskitytään vain johonkin prosessin osa-alueeseen, ei siis nähdä, että kaikki osat vaikuttavat kaikkeen. Työnantajamielikuvan merkitystä ei myöskään saa unohtaa, sillä koko rekrytointiprosessi toteuttamistapoineen vaikuttaa siihen.

Lisäksi tässä opinnäytetyössä on tehty toimeksiantajalle eli Varsinais-Suomen Sairaanhoidopiirille (jatkossa VSSHP) haastattelumenetelmien malli sekä rekrytointi-ilmoitusten laatuvaatimusten malli uuteen henkilöstöohjelmaan.

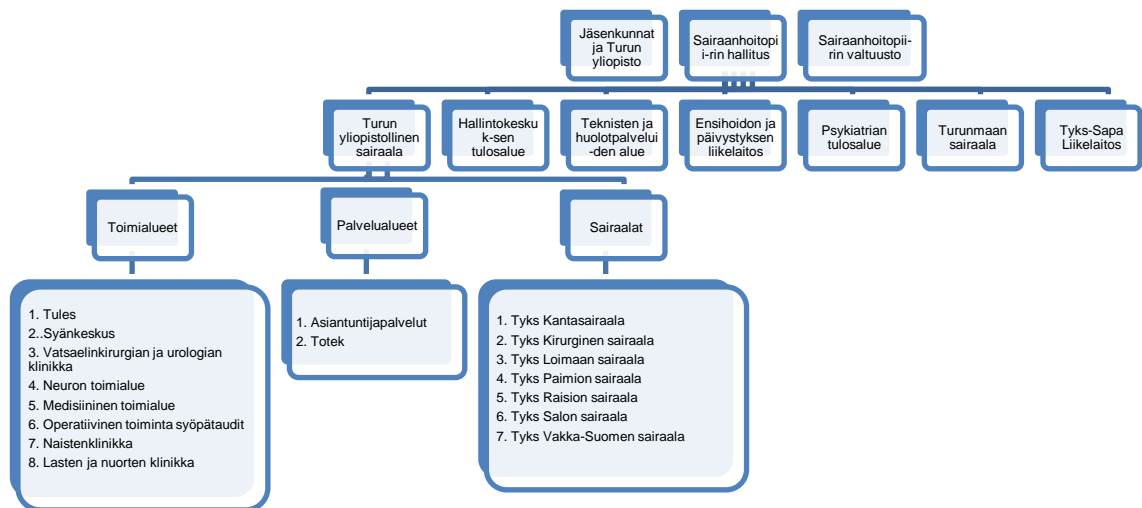
Työskentelen itse tällä hetkellä VSSHP:n henkilöstöpalvelujen rekrytointiosastolla, joten työn aihe tuntui luontevalta. Tämän työn kautta pystyn syventämään omaa tietämystäni ja näkemystäni siitä, mistä laadukas rekrytointi koostuu. Työssäni näen hyvinkin erilaisia rekrytointiprosesseja kaikkine vaiheineen, joten koen, että tarvetta tällaiselle tietämykselle on ja toivon, että tästä työstä on hyötyä myös muille rekrytointien kanssa työskenteleville organisaatioissamme. Oman työni kautta koen, että teoriaosuuteen valitsemani laadukkaan rekrytoinnin osa-alueet ovat juuri ne osa-alueet, mitä kautta saadaan onnistunut rekrytointi. Mielestäni rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan päättyy koeaikaan ja perehdyttämisen onnistumiseen ja vaatii mielestäni tarkastelun omana osanaan. VSSHP on julkisen sektorin organisaatio ja tämä tuo tietysti omat vaatimukset rekrytointiprosessin eri vaiheisiin. Tässä työssä pyrin käymään laadukkaan rekrytoinnin vaihteita läpi kuitenkin niin, että ne sopivat mihin tahansa organisaatioon.

Haastattelumenetelmien mallin tarkoitus on korvata ja päivittää jo olemassa olevia ohjeita ja saada aikaan laadullisesti onnistuneita haastatteluja eri haastattelujen muodoilla. Rekrytointi-ilmoitusten laatuvaatimuksien mallin kautta pyritään luomaan VSSHP:lle selkeät ja yhteneväiset ohjeet rekrytointi-ilmoitusten sisällölle niin, että ilmoituksissa on kaikki vaadittava tieto. Viitalan (2013, 102) mukaan organisaatioiden ulospäin näkyvä rekrytointipolitiikka vaikuttaa organisaatioiden yrityskuvaan. Mallit laitetaan sähköisesti VSSHP:n intranetsivuille.

Tulevat henkilöstöohjelman mallit ovat syntyneet pitkälti teoriaosuuden kautta. Metodina on käytetty havainnointia. Lisäksi haastattelumenetelmien malliin on kysytty kokemuksia ryhmähaastatteluista kahden toimialueen osastonhoitajilta ja ylihoitajilta ja videohaastattelujen kokemuksista henkilöstöpalveluista. Rekrytointi-ilmoitusten malliin olen hyödynttänyt VSSHP:n omaa rekrytointitutkimusta, joka on lähetetty hakijoille valintapäätöksen yhteydessä. Tutkimus on käynnistetty 1.10.2015 ja on yhä käytössä. Tutkimuksessa on kysytty kokemuksia rekrytointi-ilmoituksista sekä rekrytointiprosessista.

2. VARSINAIS-SUOMEN SAIRAANHOITOPIIRIN REKRYTOINTIKÄYTÄNNÖT

VSSHP on erikoissairaanhoidon terveydenhuoltopalveluja tuottava asiantuntija- ja palveluorganisaatio. Erityisosaamisella on iso merkitys, ja jotta saadaan tuotettua yliopistosairaalan tason palveluja, tarvitaan tämän erityisosaamisen ympärille myös toimiva tukioorganisaatio omine työntekijöineen. VSSHP:n organisaatio on esitetty kuviossa 1.



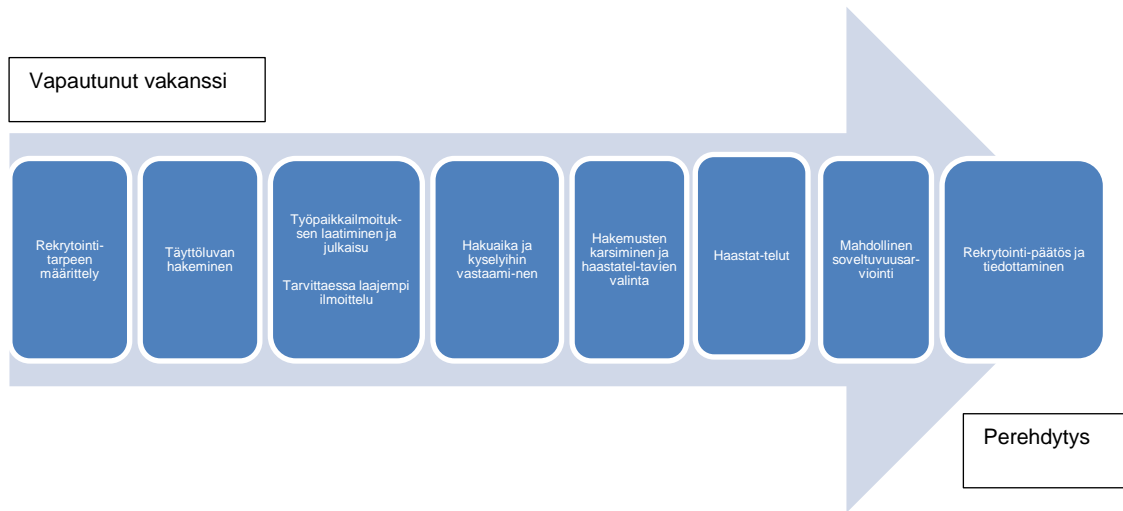
Kuvio 1. VSSHP:n organisaatiokaavio

2.1 VSSHP:n rekrytointiprosessi

VSSHP:ssä on käytössä Kuntarekry-järjestelmä, jonka avulla kaikki avoimeksi tulevat tehtävät laitetaan auki. Kuntarekryohjelman kautta saadaan tehtyä kaikki tarvittavat toiminnot julkaisuun asti. Kuntarekryn lisäksi tehtävät laitetaan hakuun TE-palvelut.fi- sekä sairaanhoidopiiriin omille www-sivuille. Lääkärihaut julkaistaan myös Lääkärilehdessä ja joitakin virkoja ilmoitetaan sanomalehdissä.

VSSHP:n rekrytointiprosessin kuvaus lähtee vapautuvasta vakanssista ja sen jälkeen rekrytointitarpeen määrittelystä. Seuraavaksi haetaan täyttölupaa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että täyttölupahakemus täytetään Kuntarekryn kautta ja tämän jälkeen se

menee puollettavaksi. Tällä hetkellä hyväksyntäkierron käsittää yhdestä kahteen päättäjää ja lopullisen hyväksynnän viran tai toimen hakemiselle antaa sairaanhoitopiirin johtaja. Kun puoltava lausunto on saatu, prosessi etenee kuvion 2 mukaisesti. VSSHP:ssä rekrytointiprosessi nähdään päättyväksi perehdytykseen, mikä on tässä työssä otettu yhdeksi laadukkaan rekrytoinnin yhdeksi kulmakiveksi.



Kuvio 2. VSSHP:n rekrytointiprosessi

Hakuaika vakituisissa viroissa ja toimissa on aina vähintään 14 vuorokautta. Sijaisuuksissa voidaan käyttää myös lyhyempää hakuaikaa. Kuntarekry-järjestelmän myötä työnhaku on sähköistynyt kovaa vauhtia. Vakituisiin tehtäviin on vielä mahdollista lähettää kirjallinen hakemus, mutta sijaisuuksiin otetaan vastaan vain sähköinen hakemus.

Vakituiset toimet ja virat julkaistaan aina ulkoiseen hakuun. Myös pidemmistä sijaisuuksista laitetaan useimmiten hakuilmoitus ja rekrytoinnit etenevät rekrytointiprosessin mukaisesti. Sijaisuuksissa ei tarvita prosessin mukaista täyttöluvan hakua, joten se voidaan ohittaa.

VSSHP:ssä on käytössä myös sijaisuusilmoituksia, joiden kautta haetaan sijaisia ympäri vuoden. Näitä ilmoituksia käytetään, jotta saadaan kattava sijaisrekisteri ja sitä kautta tekijöitä eripituisiin sijaisuuksiin. Sijaisuudet voivat olla yhden päivän keikkatöitä tai useamman kuukauden pituisia sijaisuuksia. Kaikki keikkatöihin sopivat henkilöt haastatellaan rekrytointipalveluissa tai eri yksiköissä. Muunlaisiin sijaisuuksiin ylläpidetään rekisteriä ja tarvittaessa rekisterissä oleville voidaan ehdottaa jotain tiettyä sijaisuutta tai välittää hakijan hakemus eri yksiköiden esimiehille.

2.2 Rekrytointien jakaantuminen VSSHP:ssä

VSSHP:ssä työskentelee tällä hetkellä noin 7660 työntekijää ja erilaisia työnimikkeitä on käytössä 230. Vuonna 2015 VSSHP:ssä laitettiin hakuun vakituisia toimia ja virkoja 412 kpl. Eripituisiin sijaisuuksiin hakuilmoituksia oli 370 kpl. Taulukossa 1 on kuvattu VSSHP:n suurimmat ammattiluokat

Taulukko 1. VSSHP:n suurimmat ammattiluokat

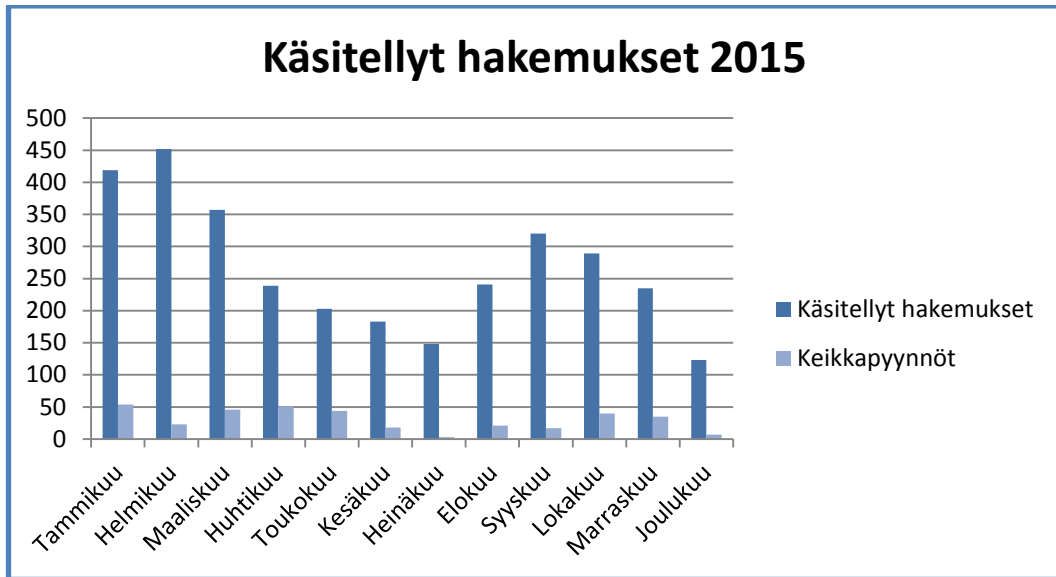
Hoitohenkilöstö	5 039
Hallinto-, talous- ja huoltohenkilöstö	1 121
Lääkärit	1 028
Tutkimushenkilöstö	283
Ylimääräiset projektitutkijat	151
Amanuenssit	39

VSSHP:ssä käytetään myös paljon lyhytaikaisia sijaisia. Lyhytaikaisilla sijaisilla tarkoitetaan palvelussuhteita, jotka kestävät alle 14 päivää ja nämä sijaisuudet voivat olla minkä tahansa pituisia 1-13 päivän väliltä. Vuonna 2015 lyhytaikaisia sijaisuuksia oli yhteensä 9 900 kpl ja pidempiä sijaisuuksia eli yli 14 päivää kestäviä palvelussuhteita sekä avoimia sijaisuuksia 11 215 kpl. Suurimmat ammattiryhmät sijaisuuksissa olivat sairaanhoitajat, lähihoitajat ja perushoitajat, päivystävät lääkärit, laboratoriohoitajat, lähetit sekä laitoshuoltajat. Taulukossa 2 on kuvattu, miten lyhytaikaiset palvelujaksot jakaantuvat VSSHP:n eri yksiköissä.

Taulukko 2. Lyhytaikaisten ja muiden sijaisuuksien jakaantuminen VSSHP:ssä vuonna 2015

	Lyhytaikaiset palvelujaksot (1-13 pv) vuonna 2015	Lyhyet sijaisuudet (yli 13 pv) ja avoimet/tilapäiset palvelujaksot vuonna 2015
Tyks	3 310	6 411
Ensihoidon ja päivystyksen liikelaitos	2 724	891
Psykiatria	1 464	769
Tyks-Sapa	994	1 463
Turunmaan sairaala	739	146
Hallintokeskus	386	662
Huoltopalvelut	283	831
Tekniset palvelut		37
Kiinteistöpalvelut		5
Yhteensä	9 900	11 215

Rekrytointipalveluissa käsitellään kaikki muut paitsi vakituisiin virkoihin ja toimiin saapuneet hakemukset ja erilaiset kyselyt koskien työ- ja harjoittelupaikkoja. Hakemukset tulevat pääasiassa VSSHP:n omien ympärivuotisten sijaisuusilmoitusten kautta ja sähköpostitse. Myös Kuntarekry.fi-sivuston kautta on mahdollista jättää avoin hakemus. Tällainen avoin hakemus kohdistuu VSSHP:lle joko hakijan valitseman paikkakunnan mukaan tai sen on myös voinut kohdistaa valitsemalla organisaatioksi VSSHP:n. Vuonna 2015 edellä mainittujen kaltaisia saapuneita hakemuksia käsiteltiin 3 209 kpl. Lisäksi rekrytointipalveluiden kautta hankitaan jonkin verran keikkatyöntekijöitä eri osastoille. Vuonna 2015 keikkalaisia eli lyhytaikaisia työntekijöitä välitettiin rekrytointipalveluiden kautta 359 keikkapyyntöön. Osastot hankkivat valtaosan lyhytaikaisista sijaisista itse ja paljon käytetään esim. opiskelijoita, jotka ovat olleet osastoilla harjoittelussa. Taulukko 3. kuvaa rekrytointipalveluiden käsitellyt hakemukset ja keikkapyyntöt kuukausitasolla.



Kuvio 3. Rekrytointipalveluissa käsitellyt hakemukset ja keikkapyynnöt vuonna 2015

Itsessään jo nämä suuret rekrytointien määrät kertovat sen, että VSSH:ssä tarvitaan yhtenäistä linjausta koko rekrytointiprosessiin. Tarve prosessin sisällön laadun parantamiselle ja sen tarkemmalle sisäistämiseksi on olemassa. Yhteneväisten rekrytointi-ilmoitusten myötä vaikutetaan etenkin työnantajamielikuvan luomiseen. Haastattelumenetelmien päivittämisellä pyritään myös työnantajamielikuvan parantamiseen sekä antamaan työkaluja ja ohjeita erilaisiin haastattelutilanteisiin. Hyvin suunnitellulla rekrytoinnilla luodaan myös paremmat edellytykset, että juuri oikea henkilö saataisiin palkattua.

3 LAADUKAS REKRYTOINTI

Jotta päästäisiin laadukkaaseen rekrytointiin kokonaisuudessaan, tulisi koko prosessin olla jokaisessa organisaatiossa suunniteltua ja tärkeä osa liiketoimintaa. Tätä kokonaisuutta tarkastellaan rekrytointiprosessin hyvällä suunnittelulla, kriteerien määrittelyllä, työnantajamielikuvan ymmärtämisellä, rekrytointi-ilmoitusten laadinnalla, haastattelujen merkityksellä, koko prosessin ajan kestäväällä hyvällä viestinnällä sekä perehdytysajan ja koeajan hyvällä hyödyntämisellä, johon onnistunut rekrytointi päättyy. Rekrytointiprosessin kaikissa vaiheissa tulisi muistaa työnantajamielikuvan tärkeys.

3.1 Rekrytointistrategia

Rekrytointistrategian tarkoitus on tehdä linjauksia, miten organisaatiossa toimitaan, kun rekrytointitilanne tulee ajankohtaiseksi. Kun yrityksessä aletaan miettiä rekrytointitarvetta, tulisi sen lähteä rekrytointitarpeen määrittelystä. Pohjana määrittelylle toimii yrityksen perustehtävä markkinoilla ja sen strategia ja vielä tarkemmin juuri rekrytoivan yksikön vastaavat toiminnot. Seuraava vaihe on tunnistaa yrityksen osaaminen ja miettiä mitä osaamista yrityksellä on ja mitä osaamista puuttuu. Lisäksi pitäisi miettiä, mihin tehtävään uutta työntekijää tarvitaan ja ottaa tässä pohdinnassa mukaan tulevan työntekijän vastuut ja toimenkuva. Tarkemmin pitäisi olla määriteltynä, mitä osaamista avoinna olevan tehtävän toteuttaminen edellyttää. (Viitala 2013, 50-51; Österberg 2014, 25-27)

Viitalan, (169-170) mukaan yritysten kilpailukyky perustuu osaamiseen ja siihen miten osaamista käytetään, kehitetään ja millä aikavälillä opitaan uutta. Osaamisen hankkimista, uudistamista ja kehittämistä johdetaan osaamisen johtamisella. Määritellään siis se osaaminen, millä yritys toimii markkinoilla ja minkä avulla saavutetaan halutut päämäärät ja liiketoiminta olisi kannattavaa. Osaamisen tunnistamista ja kehittämistä varten on hyvä pohtia vastauksia mm. seuraavanlaisiin kysymyksiin:

- Mitä osaamista yrityksellä täytyy olla eri liiketoiminnallisiin suunnitelmiin ja millä aikavälillä?
- Kenellä on tarvittavaa osaamista?
- Kuinka paljon tarvitaan uusia osaajia?
- Minkälaisissa työsuhteissa osaajia tarvitaan ja mihin?
- Mihin he organisatorisesti sijoittuvat?

- Mitä osaaminen maksaa?
- Milloin organisaatiosta poistuu osaamista, joka voidaan ennakoida?

(Viitala 2013, 169–170)

Pohdittavia asioita rekrytointistrategiaan ovat mm. käytetäänkö sisäistä rekrytointia eli avoinna olevaan tehtävään pyritään ensisijaisesti valitsemaan työntekijä organisaation sisältä vai päädytäänkö ensisijaisesti käyttämään ulkoista rekrytointia eli työntekijä hankitaan organisaation ulkopuolelta. Rekrytointikanavien valinta on strateginen linjaus. Organisaatiossa voidaan päätyä käyttämään jotain tiettyä rekrytointikanavaa, mutta lisäksi on syytä miettiä muitakin vaihtoehtoja. Strategisia linjauksia voidaan tehdä esimerkiksi halutun koulutustason suhteen, ketkä organisaatiossa hoitavat rekrytointeja, ostetaanko rekrytointipalvelut ulkopuolelta tai käytetäänkö etupainotteista rekrytointia. Etupainotteinen rekrytointi on toimintaa, jonka tarkoituksena on saada opiskelijat kiinnostumaan organisaatiosta. Etupainotteista rekrytointia ovat mm. yritysvierailut, avoimet ovet- tapahtumat, harjoittelu- ja kesätyöpaikkojen tarjoaminen sekä erilaiset yhteiset projektit ja opinnäytetyöt. (Viitala 2013, 103-104)

Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen varmistetaan osaamisen järjestelmän tuella. Järjestelmän avulla varmistetaan asioiden tapahtumista, päätöksenteon tukemista ja huomion suuntaamista oikeisiin asioihin. Osaamisen kehittämiselle tulee olla selkeät tavoitteet ja sen tulee näkyä toiminnan kehittämisenä ja liiketoiminnan menestymisen ja kannattavuuden parantumisena. Osaamisen järjestelmän tulisi sisältää seuraavia asioita:

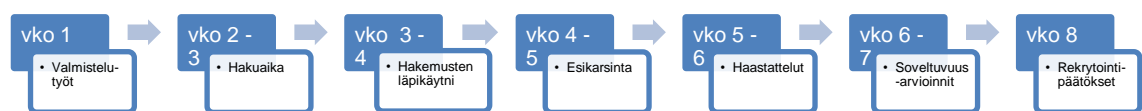
- suunnittelu ja seurantajärjestelmä
- osaamisen kehittämisjärjestelmä
- osaamista tukevat muut HR-toiminnot (mm. rekrytointi, työhyvinvointi, palkkaus)
- erilaiset tietojärjestelmät
- organisaatorakenne
- työn organisointi
- oppimista tukevat toimintamallit
- osaamisriskien hallinta.

(Viitala 2013, 184)

3.2 Rekrytointiprosessin suunnittelu

Kun rekrytointiprosessia aletaan suunnitella, tulisi sille varata aikaa ja pitää myös suunnitelmista kiinni. Nopeus ja tehokkuus ovat myös hakijanäkökulmasta tärkeitä asioita. Organisaatiossa rekrytoinnin prosessikuvausten sekä rekrytointistrategian tulisi olla olemassa. Prosessikuvaus auttaa siinä, että rekrytoinnin jokainen vaihe etenee sujuvasti vaiheesta toiseen. Olemassa olevan strategian avulla rekrytointi saadaan aloitettua nopeasti ja tämä tukee myös ilmoituksien sisältöä, hakukanaavien valintaa ja muita prosessin vaiheita. Rekrytointiprosessi alkaa aikatauluttamisesta. Kokonaisuudessaan hyvä rekrytointiprosessi vie aikaa keskimäärin kaksi kuukautta. Hakijanäkökulmasta tämä kaksi kuukautta voi tuntua pitkältäkin ajalta, joten hyvä suunnitelma tukee joustavaa etenemistä läpi rekrytointiprosessin. (Salli & Takatalo 2014, 10-13)

Kuvioissa 3 ja 4 on kaksi esimerkkiä, miten rekrytointiprosessin voi aikatauluttaa ja suunnitella. Kuviossa 3 aikataulutus on tehty viikottasolla, mutta tämän mallin puutteena on, että prosessi loppuu rekrytointipäätökseen ja suunnittelussa on unohdettu koeaika sekä perehdytys. Kuviossa 4 on huomioitu seurantavaihe, mikä sisältää koeajan ja perehdytyksen. Rekrytointiprosessin suunnitteluun vaikuttaa, varsinkin julkisella puolella, täyttölupien haku esim. johtoryhmältä tai hallitukselta, mitkä omalta osaltaan pidentävät rekrytointiprosessin kestoa. Molempiin malleihin on myös suunniteltu mahdolliset soveltuvuusarviointit ja mikäli niitä ei kaikissa rekrytoinneissa käytetä, aikataulusuunnitelma luonnollisesti lyhenee.



Kuvio 4. Esimerkki rekrytointiprosessin aikataulutuksesta (Salli & Takatalo 2014, 11)



Kuvio 5. Esimerkki rekrytointiprosessin suunnittelusta (Kortetjärvi ym. 2015, 167)

Rekrytointiprosessin aloittaminen on erilaista sen mukaan, onko kyseessä yksityisen vai julkisen sektorin organisaatio. Ennen rekrytointiprosessin käynnistämistä tulee miettiä, onko rekrytoinnilla juridisia esteitä. Yksityisellä puolella voidaan aina päättää vapaasti milloin rekrytointi aloitetaan, mitkä työpaikat ilmoitetaan hakuun ja missä ne ilmoitetaan. (Salli & Takatalo 2014, 88-93)

Julkisen puolen rekrytointiprosessissa on otettava enemmän asioita huomioon. Ensin organisaatioissa käydään läpi lupahakuprosessit, jotka venyttävät rekrytointia. Lupahakuprosessi voi myös päättyä kielteisesti eli rekrytointia ei voidakaan aloittaa ja valmisteluihin on jo näin mennyt aikaa. Valintapäätöksen jälkeen täytyy myös ottaa huomioon valitusaika, joka on 14 päivää valintapäätöksen vastaanottamisesta. Mikäli joku hakijoista tekee oikaisuvaatimuksen, tämä pitkittää rekrytointia keskimäärin ylimääräisen kuukauden ajan.

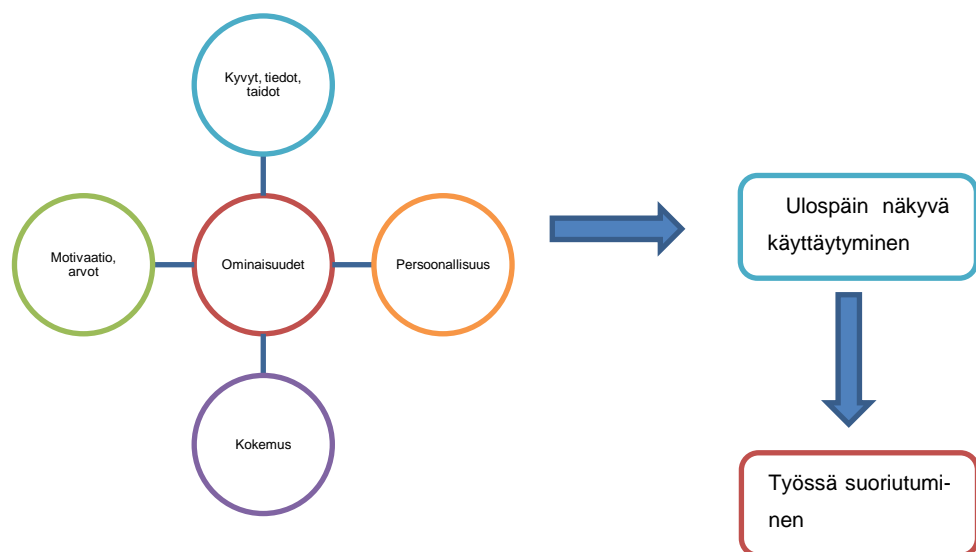
Rekrytointiprosessi tulisi tehdä myös mahdollisimman kustannustehokkaaksi. Yksi kustannustehokkuuteen vaikuttava tekijä on hakukanavien valinta. Lehti-ilmoittelu on kallista ja tämän päivän työnhakijoille ehkäpä väärä kanava. Hakukanavia on monia ja organisaatioissa tulisikin selvittää, mitä kanavia potentiaaliset hakijat käyttävät. Sosiaalinen media esimerkiksi tarjoaa lukuisia kanavia, kuten Facebook, LinkedIn ja Twitter ja ne ovat

erittäin kustannustehokkaita. Sosiaalinen media tarjoaa mahdollisuuden nopeaan ja hyvään työpaikkailmoitusten levikkiin. Rekrytointiprosessin kustannustehokkuuteen vaikuttaa myös se, kuinka monta henkilöä osallistuu prosessiin, hakijoiden esikarsinta sekä ennakointi. (Salli & Takatalo 2014,13 – 14)

3.2.1 Rekrytointikriteerit

Rekrytoinnille asetetut kriteerit ja kompetenssit ovat kantava voima läpi rekrytointiprosessin. Selkeästi määritellyt kriteerit toimivat ohjaavana toimintona kohti haluttua.

Kompetenssit ovat henkilön näkyväksi tulevaa käyttäytymistä. Näkyvä käyttäytyminen muodostuu henkilötiedoista, kokemuksesta, taidoista, motiiveista, arvoista ja persoonallisuudesta. Nämä toiminnot muodostavat työssä suoriutumisen. Rekrytointikriteeristä puhuttaessa taas tarkoitetaan, että kompetenssin lisäksi se voi olla jokin yksittäinen taito. (Salli & Takatalo 2014, 17-18)



Kuvio 6. Kompetenssin elementit (Salli & Takatalo 2014, 18)

Kriteerien määrittely kannattaa aloittaa perusasioista eli mitä osaamista hakijalla pitää olla ja mitkä ovat ne osaamiset, mitkä hakija voi oppia työn tai koulutuksen kautta. Mikäli

osaamisen voi oppia työssä, tulisi pohtia kannattaako sitä määritellä kriteeriksi. Kriteerien määrä kannattaa pitää kohtuullisena. Hyvänä määränä voidaan pitää noin kahdeksaa kriteeriä ja maksimina kahtatoista. (Salli & Takatalo 2014,15-19).

Kun kriteerit ja kompetenssit on valittu, ne tulee määritellä. Tällöin tiedetään, mitä kriteereillä ja kompetensseilla tarkoitetaan. Erityisen tärkeää on tehdä määrittelyt, mikäli rekrytinnissa on mukana useita henkilöitä. Näin taataan, että jokainen osallistuva henkilö ymmärtää kriteerit samalla tavalla. Toinen asia mikä kannattaa tehdä, on arviointias-teikko. Arviointias-teikko on hyvä tehdä niin, että siinä joutuu ottamaan kantaa ja se on riittävän laaja. (Salli & Takatalo 2014, 16).

Mikäli kriteereitä ei ole määriteltä kunnolla, on todennäköistä, että tehtävään hakee runsaasti sopimattomia henkilöitä. Tämä taas lisää rekrytoijan työaika, kun käsillä on hakemusten karsintavaihe. Näin myös rekrytointiprosessi pitkittyy. Pitkittynyt hakuprosessi kertoo myös siitä, että valitut kriteerit ja hakuilmoitus eivät toimi. Kun kriteerit on määriteltä oikein ja saatu myös oikealla tavalla markkinoitua itse työpaikkailmoitukseen, saadaan mitä todennäköisemmin ohjattua oikeat henkilöt hakemaan tehtävää. Kriteereitä määriteltäessä on myös syytä muistaa tarvittava vaatimusten taso eli ei myöskään vaadita liikaa. Tämä tietysti riippuu paljon myös siitä, mihin tehtävään henkilöä haetaan. Kriteereitä määriteltäessä on siis osattava priorisoida niitä ja toisaalta myös osattava tinkiä niistä. (Koivisto 2004, 41, 45-46)

Jokaisella organisaatiolla on jonkinlainen visio ja tavoite toimia markkinoilla. Yksi ajattelutapa kriteerien määrittämiseen on, että jokainen uusi työntekijä tuo organisaatiolle jotakin lisäarvoa eli olisi se puuttuva palanen omalla saralla, jolla yritys pääsee kohti asetettuja tavoitteita ja visioita. (Valvisto 2005, 28-29)

3.2.2 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvan merkitystä ei sovi unohtaa rekrytointiprosessissa. Työnantajamielikuva ei synny hetkessä, vaan se on monien tekijöiden summa. Kuten Elisa Valvisto (2005, 24) toteaa, se on osa pitkäjänteistä ja tavoitteellista kehittämishanketta.

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan sitä, millä tavoin organisaatio näyttäytyy työnhakijoille sekä jo olemassa olevalle henkilökunnalle. Työnantajamielikuvan rakentamiseen vaikuttavat mm. työn kiinnostavuus, työilmapiiri, oman työn kehittämismahdollisuudet sekä kokonaispalkkaus. (Korpi ym. 2012, 66-71)

Voidaan puhua sisäisestä ja ulkoisesta työnantajamielikuvasta. Sisäinen työnantajamielikuva muodostuu yrityksen työntekijöiden näkemyksistä ja kokemuksista ja ulkoinen työnantajamielikuva, millaisena ulkopuoliset työnantajan näkevät. Seuraavat tekijät muokkaavat ja luovat työnhakijoille työnantajamielikuvaa.

- **Urakehitysmahdollisuudet**

Itsensä kehittäminen ja mahdollisuudet urakehitykseen kasvattavat työntekijän uskottavuutta ja itseluottamusta.

- **Työn kiinnostavuus**

Se, kuinka kiinnostavia yrityksen olemassa olevat tuotteet ja palvelut ovat juuri työnhakuhetkellä, mutta myös tieto siitä, että kehitystä on tapahtumassa, ovat merkittävässä asemassa muodostamassa työnantajamielikuvaa.

- **Työilmapiiri**

Kannustava, yleisesti hyvä ilmapiiri vaikuttaa työnantajamielikuvaan.

- **Oman työn kehittämismahdollisuudet**

Työnantajan mahdollistamat koulutukset ja mahdollisuudet vaikuttaa oman työn kehittämiseen lisäävät niin työnantajamielikuvaa kuin yhteenkuuluvuutta omaan työyhteisöön ja koko yritykseen.

- **Palkkaus**

Palkkaus näyttäytyy usein isona osana, kun työnhakija tekee päätöstä työn vastaanottamisesta, mutta sen vaikutus ei yleensä ole kuitenkaan muita edellä mainittuja suurempi. Tärkeämpinä tekijöinä voidaan yleisesti pitää työn jatkuvuutta ja kehittämismahdollisuuksia. Palkkaus on varmasti näistä tekijöistä kaikkein henkilökohtaisin tekijä eli toiset tekevät työtä vain rahan takia ja toiset taas kutsumuksen tai intohimon kautta.

(Korpi ym. 2012, 66-72)

Rekrytoinnin näkökulmasta työnantajamielikuvalla on suuri merkitys siinä, että löytää uudet oikeat työntekijät yritykseen. Jokaisen HR-asiantuntijan ja rekrytointien kanssa työskentelevän tulisi ymmärtää ja sisäistää tämä. Kaikki rekrytointiprosessissa olevat henkilöt vaikuttavat siihen, millaisen työnantajamielikuvan hakija saa. Koko organisaation viestintä ja markkinointiosaaminen tulisi linkittää myös rekrytointiin, koska ammattimaisesti hoidettu rekrytointi on se tilaisuus, jolla saadaan parhaat osaajat omaan yritykseen ja erittäin hyvä keino saada uudistettua ja kirkastettua työnantajamielikuvaa. (Salli & Takatalo. 2014, 41-44)

Työnantajamielikuvan merkityksen ymmärtäminen ja sen kehittäminen tulisi olla yksi osa rekrytointistrategiaa suunniteltaessa. Työnantajamielikuvaa ei kuitenkaan rakenneta hetkessä. Perustana hyvälle työnantajamielikuvalla on se, että yritys mielletään toiminnaltaan hyväksi työnantajaksi ja että johtamista tukee hyvin suunniteltu viestintä. Kun suunnittelee työnantajamielikuvaa rekrytinnin kannalta, on hyvä pohtia seuraavanlaisia kysymyksiä:

- Mikä on työnantajamielikuvan merkitys juuri meille?
- Miten saamme kehitettyä työnantajamielikuvaa?
- Miten tietyn tyyppiset rekrytoinnit vaikuttavat ja keihin ne vaikuttavat?
- Mitä rekrytointikanavia tulisi käyttää?
- Miten huomioida eri-ikäiset työnhakijat?
- Miltä näytämme ulospäin?
- Mikä on tavoitteemme?
- Mihin olemme menossa?
- Millä keinoin haemme ratkaisuja?
- Miten kohtaamme uudet työntekijät?

(Surakka 2009, 47-58)

Rekrytointiin ja tätä kautta työnantajamielikuvan muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä on siis paljon. Uusien toimintatapojen synty ja toisaalta vanhojen poisjättäminen, organisaatiomuutokset, innovatiivinen ja teknologinen kehitys, yleinen työmarkkina-tilanne suhdannevaihteluineen sekä lainsäädäntö vaikuttavat työnantajamielikuvaan alasta riippumatta. (Surakka 2009, 50)

Yleisesti voisi sanoa, että hyvä työnantajamielikuva lisää avoimien hakemusten määrää, henkilöstö viihtyy työssään ja asenne työntekoon on positiivisempaa. Positiivinen työnantajamielikuva takaa hyvät mahdollisuudet kannattavalle ja menestykselle liiketoiminnalle. (Korpi ym. 2012, 76)

3.2.3 Viestintä

Rekrytointiprosessissa viestintä on tärkeää ja sen tulisi olla tiivistä ja suunniteltua. Viestintä tulisi aloittaa jo hakemuksen vastaanottamisesta eli kiittää hakijaa saapuneesta ha-

kemuksesta ja kertoa, miten prosessi tulee etenemään. Näin säästettäisiin myös työnhakijan ja rekrytoijan aikaa. Mikäli prosessin etenemisestä ei vielä tässä vaiheessa kerrota, olisi se hyvä tehdä hakuajan päätyttyä tai viimeistään noin viikko hakuajan päättymisestä. Seuraava viestinnän vaihe on haastatteluun kutsuminen ja myös viestintä hakijoille, jotka eivät ole edenneet jatkoon. Haastattelujen jälkeen tulisi taas viestittää siitä, miten ja millä aikataululla prosessi tästä eteenpäin etenee ja lopuksi viestittää rekrytointipäätöksestä. (Salli & Takatalo 2014, 12-13)

Mikäli rekrytointiprosessi viivästyy syystä tai toisesta, viestinnän merkitys hakijoille korostuu. Mikäli hakija ei saa tietoa prosessin vaiheista, hänen kiinnostuksensa organisaatiota kohtaan saattaa tai mitä todennäköisimmin lopahtaa. Viestinnän puute aiheuttaa hakijoissa odotusten laskemista ja rekrytoiva organisaatio saa tällaisella toiminnalla luotua kielteisiä mielikuvia. (Salli & Takatalo 2014, 10-13)

Viestinnässä on tärkeää ilmaista asia ystävällisesti ja kunnioittavasti, jotta rekrytointipäätöksestä jäisi myös ei-valitulle hakijalle tunne, että juuri hänen toivotaan hakevan jatkosakin töitä kyseisestä organisaatiosta.

3.2.4 Rekrytointi-ilmoitukset

Rekrytointi-ilmoitusten osuus työnantajamielikuvan luomisessa on suuri. Rekrytointi-ilmoitukset ovat itse asiassa markkinointia ja niiden houkuttelevuuden ja ulosannin täytyy olla sellaista, että potentiaalinen hakija todellakin pysähtyy lukemaan ilmoituksen. Työpaikkailmoitusten tulisi siis herättää hakijan mielenkiinto. Mielenkiintoa voidaan korostaa väreillä, kuvilla tai videoilla. Huomioon tulisi myös ottaa ennen kaikkea se, mitä kanavaa käyttäen tavoitetaan parhaiten potentiaaliset hakijat ja miten työnantajamielikuvaa saadaan parhaiten esiin. Kuviossa 7 on kuvattu hyvän työpaikkailmoituksen ominaisuuksia.



Kuvio 7. Hyvän työpaikkailmoituksen ominaisuudet (mukaiillen Salli & Takatalo 2014, 25)

Rekrytointi-ilmoitusten tarkoitus on siis myydä avoinna oleva työpaikka hakijalle. Hyvä työpaikkailmoitus on selkeä ja houkutteleva. Ilmoitusta mietittäessä tulisi ottaa ainakin seuraavia asioita huomioon:

- Keitä halutaan tavoittaa?
- Mitä rekrytointikanavia käytetään?
- Minkälaista tyyliä ja kieltä ilmoituksessa käytetään?
- Mitä yrityksestä halutaan kertoa?
- Minkälaista työnantajamielikuvaa halutaan antaa hakijoille?
- Miten kuvataan avoinna oleva tehtävä niin, että se on realistinen, houkutteleva ja selkeä?
- Kuka antaa lisätietoja ja milloin?
- Millainen hakemus halutaan?
- Miten ja mihin mennessä hakemukset tulee lähettää?

Asetettuihin kysymyksiin on hyvä paneutua kunnolla ja käydä ne jokainen yksitellen läpi ennen kuin lähdetään julkaisemaan ilmoitusta. (Hyppänen 2013, 201; Österberg 2015, 96-97)

Rekrytointikanavan valintaan vaikuttaa vahvasti se, keitä halutaan tavoittaa. Rekrytointikanavia on paljon ja oikean valinta saattaa olla haasteellista. Vaikuttavia tekijöitä ovat myös aikataulu, käytettävissä oleva budjetti sekä avoinna oleva tehtävä. Aikaisemmin

sanomalehdet ja alan lehdet ovat olleet isossa roolissa työpaikkailmoitusten julkaisupaikkana. Internetin myötä kanavat ja mahdollisuudet ovat luonnollisesti laajentuneet ja mahdollistaneet suuremmat hakijamäärät sekä tuoneet nopeutta sähköisten hakemusten ja prosessien myötä. Internet on myös antanut hyvät puitteet työnantajamielikuvan kasvatamiseen. (Surakka 2009, 53; Österberg 2015, 95)

Rekrytointikanavia on siis käytössä todella paljon. Valintaa voi tehdä mm. seuraavien kanavien välillä: sanomalehdet, ammattialan lehdet, internetin työpaikkasivut, henkilöstön vuokratyöt, rekrytointimessut, televisio, radio, yritysten omat internetsivut ja ilmoitustaulut, suoramarkkinointi, henkilökohtaiset verkostot sekä oppilaitosten omat sivut. (Honkaniemi ym. 2006, 46; Österberg 2015, 94-95)

Yksi tämän päivän merkittävä ja kasvava rekrytointikanava on sosiaalinen media. Sosiaalinen media antaa kustannustehokkaat mahdollisuudet nopeaan ja laajaan levikkiin. Sosiaalisen median etuja on myös sen helppous käyttää värejä, kuvia ja ääniä. Videot ovat varmasti yksi rekrytointi-ilmoitusten kasvava väline. Videoiden kautta saadaan ilmoituksesta henkilökohtaisempi ja haluttu tunnelma välittyä hakijalle paremmin. Videoiden avulla ei saada vain esitettyä itse työpaikkailmoitusta, vaan saadaan helpommin ja luonnollisemmin tuotua esille yrityksen kulttuuria, tapoja toimia ja yrityksen tarjoamia mahdollisuuksia. Videoiden avulla saadaan kerrottua tarinoita. Myös esimerkiksi erilaiset PowerPoint-esitykset voidaan julkaista joko pdf- tai videoesityksinä. Sosiaalisen median julkaisut on myös helppo linkittää muihin palveluihin. Yhtenä sosiaalisen median etuna voidaan pitää sitä, että hakijat tavoitetaan usein heidän omasta ympäristöstään, ei siis työnhakuun liittyvästä ympäristöstä. Tällä saadaan tavoitettua myös passiivisia työnhakijoita. Kun toimitaan sosiaalisessa mediassa, rekrytointi-ilmoitusten tulisi olla monipuolisia ja sosiaalinen media mahdollistaakin laajemman sisällöntuotannon. Lisäksi täytyy olla valmiutta keskusteluun eli työnhaku sosiaalisessa mediassa on interaktiivisempaa. Suosituimpia sosiaalisen median kanavia ovat Facebook, LinkedIn, Twitter, Digg, Stumble Upon sekä näiden kautta erilaiset keskustelupalstat ja blogit. (Korpi ym. 2012, 29-55; Faragher 2016)

Mobiililaitteet ovat myös muuttaneet työnhakua, ja se on hyvä ottaa huomioon rekrytointikanavan valinnassa. Tämä taas tuo esille sen näkökulman, että rekrytointi-ilmoituksen on hyvä olla lyhyt ja ytimekäs. Ilmoituksessa on kuitenkin oltava kaikki tarvittava tieto. On ennustettu, että mikäli yritykset eivät ota mobiililaitteita huomioon rekrytoinnissa, ne mitä todennäköisemmin menettävät hakijoita. Henkilöstöpalvelujen tulisi ottaa huomioon

mobiililaitteet jo nyt rekryointiprosessin kaikissa vaiheissa osaksi tehokasta rekryointia. (Salli & Takatalo 2014, 26; Faragher 2016)

Esimerkiksi Kuntarekry.fi antaa kunta-alan työnantajille ja työnhakijoille hyvät mahdollisuudet mobiililaitteiden käyttöön rekrytoinnissa. Sen mobiilisovellus toimii hyvänä työkaluna sijaisten haussa ja rekryointi-ilmoitukset ovat helposti luettavassa muodossa, joten työnhaku onnistuu suoraan mobiiliversiossa paikasta ja ajasta riippumatta. (Kuva 1)



Kuva 1. Esimerkki Kuntarekryn rekry mobiilisovellus-mainoksesta (Kuntarekry 2016)

Rekryointi-ilmoituksessa yritys esittely on tärkeässä osassa. Sen pitäisi olla melko lyhyt, mutta tuoda kuitenkin esille niitä asioita, jotka houkuttelevat hakijoita. Yritys esittelyssä on hyvä kertoa mm. yrityksen toimiala, henkilömäärä, toimipaikka sekä tarpeen mukaan tietoa yrityksen arvoista, kulttuurista ja eduista. Etujen korostamisessa on tärkeää huomioida, että ne pitävät paikkansa. Tällöin vältetään siltä, että hakija ei kiinnostu paikasta väärin perustein. (Hyppänen 2013, 201; Salli & Takatalo 2014, 26; Österberg 2015, 96)

Tehtäväkuvaus on keskeisin osa rekryointi-ilmoituksessa. Ilmoituksessa tulee olla kuvattuna ydintehtävät ja vastuut. Mitä paremmin ilmoitukseen saadaan kuvattua vaaditut edellytykset, sitä varmemmin tavoitetaan halutut hakijat. On tärkeää miettiä, mitä osaamista hakijalla täytyy olla ja mitä hän voi oppia työn tekemisen kautta. Tämä tulee ottaa huomioon ilmoitusta tehtäessä. Jos siis osaamista ei välttämättä vaadita, vaan yritys on valmis kouluttamaan tulevan työntekijän, se pitää ilmaista ilmoituksessa. Jos kouluttamiseen ollaan valmiita, korostuvat todennäköisesti muunlaiset tekijät, kuten hakijan asenne ja persoonallisuuden liittyvät tekijät. Yksi vaihtoehto vaatimusten sijaan on korostaa il-

moituksessa tehtäväkuvausta suoritepohjaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että tehtävä kuvataan konkreettisesti eli millainen on esim. tehtävään liittyvä normaali työpäivä. Käytännönläheinen ja realistinen tehtäväkuvaus todennäköisesti lisää niitä hakijoita, jotka ovat aidosti tehtävästä kiinnostuneita eikä rajaa heitä pois vain tietyillä taito- tai kokemukskriteereillä. (Honkaniemi ym. 2006, 43-44; Hyppänen 2013, 201; Salli & Takatalo 2014, 25-27)

Rekrytointi-ilmoituksessa on tärkeää olla tieto, mitä hakijan tulee tehdä seuraavaksi eli miten hän hakee, missä aikataulussa sekä mistä hän saa lisätietoa ja milloin hän voi kysyä lisätietoja. Usein rekrytoinnit kuormittavat henkilökuntaa ja on parempi laittaa lisätietojen saantiin esim. tietyt päivät ja kellonajat soittoajalle tai sähköpostiosoite kuin jättää mahdollisuus lisätietojen saantiin kokonaan pois tai kiireiden vuoksi olla vastaamatta yhteenkään lisätiedusteluun. Tärkeää on huomioida, että hakeminen tehdään mahdollisimman helpoksi selkeillä ohjeilla. (Hyppänen. 2013, 201; Salli & Takatalo 2014, 28-30)

Rekrytointi-ilmoitus ei saa olla harhaanjohtava. Ilmoitusta laadittaessa on tärkeää, ettei luvata liikaa tai vääriä asioita. Huomioitavaa on kaikenlainen syrjintään kohdistuva ilmoitusteksti, kuten ikä- tai sukupuolikriteerien määrittely. (Honkaniemi ym. 2006, 46-47; Vaahtio 2007, 37)

3.3 Haastattelut ja niiden suunnittelu

Haastattelut ovat merkittävässä ja tärkeässä osassa koko rekrytointiprosessia ja vaativat hyvää valmistautumista. Haastattelua varten tulisi tehdä runko niistä asioista, jotka selvitetään kaikkien haastateltavien kanssa. Hyvä runko ja sitä kautta kysymykset perustuvat ennalta määriteltyihin kriteereihin eli kompetensseihin sekä mietittyyn tehtäväkuvaukseen. Hyvä lähtökohta haastattelun sisällölle on miettiä, miten hakija tulee selviytymään tulevassa tehtävässä eikä niinkään painottaa tämänhetkistä tilannetta. Haastateltajan on siis tärkeää nähdä tulevaisuuteen. Valmistautumisessa tulisi myös miettiä, mitä organisaatiosta halutaan kertoa. Haastattelua varten jokaisen haastateltavan hakemus tulee käydä hyvin läpi ja samalla miettiä, mihin asiaan halutaan mahdollisesti lisätietoa. Erityisen tärkeää on myös rakentaa haastattelu siten, että pystytään vertailemaan eri hakijoita. (Honkaniemi ym. 2006, 55-56; Vaahtio 2007, 78; Koskela E. & Jokiranta M. luentomateriaali 8.12.2015)

Hyvin suunniteltua haastattelurunkoa painotetaan paljon, mutta vastakohtana hyvin strukturoidulle haastattelulle on vapaa haastattelu. Vapaan haastattelun voi mieltää myös eräänlaiseksi neuvotteluksi. Strukturoitu haastattelu sopii hyvin sellaisiin rekrytointeihin, joissa haetaan henkilöä tehtävään, jonka toimenkuva on hyvin jäsenelty ja jossa faktat ratkaisevat. Vapaa haastattelu toimii taas ehkä paremmin tilanteissa, joissa halutaan hakijalta enemmänkin henkilökohtaisia näkemyksiä, miten hän kykenee soveltamaan ammattitaitoaan ja minkälaiset ovat hakijan asenteet eri asioihin. (Markkanen 2009, 106)

Haastattelujen kulku tulee myös suunnitella hyvin. Se voidaan karkeasti jakaa kolmeen vaiheeseen: avaus, haastatteluvaihe ja lopetus. Avausvaiheessa on tärkeää, miten haastateltava otetaan vastaan, ja haastattelutilanteesta on hyvä tehdä häiriötön ja rauhallinen. Haastattelun voi aloittaa kevyillä kysymyksillä ja näin saadaan luotua kontakti ja luottamus haastateltavaan. Ensivaikutelmalla on suuri merkitys. Avausvaihe on ikään kuin johdatus itse haastatteluun ja haastateltava saadaan tässä vaiheessa aktivoitua. (Vaahtio 2007, 80; Österberg 2015, 102; Koskela E. & Jokiranta M. luentomateriaali 8.12.2015)

Haastatteluvaiheessa päästään itse kysymysten pariin, jotka on mietitty valmiiksi. Tässä vaiheessa haastattelijan täytyy myös osata kuunnella. Täytyy muistaa, että haastattelutilanne on kaksisuuntainen eli myös hakijat tekevät valintoja. Hakija tekee myös päätöksiä ja havaintoja ja miettii, onko tämä sellainen tehtävä, jonka hän todella haluaa. Haastatteluvaiheessa tehdään eniten havaintoja ja muistiinpanoja. Tässä vaiheessa on syytä miettiä asetettuja kriteereitä ja sitä, että arviot olisivat mahdollisimman objektiivisia. Haastatteluvaiheessa selviää jo pitkälti osaako, haluaako ja soveltuuko hakija haluttuun tehtävään. (Honkaniemi ym. 2006, 65; Österberg 2015, 102-103; Koskela E. & Jokiranta M. luentomateriaali 8.12.2015)

Kolmas eli lopetusvaihe pitää sisällään tarkennuksia haastatteluvaiheen aikana nousseisiin asioihin, yhteenvedon haastattelusta, mahdollisuuden antaa hakijan esittää vielä kysymyksiä sekä tiedottaa haastateltua jatkoaikataulusta. Kokemus tuo varmuutta haastattelutilanteisiin ja kokemuksen kautta myös kysymysten määrää ja haastatteluun kuluva aikaa oppii hallitsemaan. (Honkaniemi ym. 2006, 65- 66; Österberg 2015, 107; Koskela E. & Jokiranta M. luentomateriaali 8.12.2015)

Haastatteluja suunniteltaessa tulee pitää mielessä, ettei mitään arkaluonteisia asioita saa kysyä haastateltavilta. Arkaluontoisten henkilötietojen käsittelyä suojaa Henkilötietolaki. Henkilötietolain 523/1999 11§ mukaan:

Arkaluonteisten henkilötietojen käsittely on kielletty. Arkaluonteisina tietoina pidetään henkilötietoja, jotka kuvaavat tai on tarkoitettu kuvaamaan:

- 1) rotua tai etnistä alkuperää;
- 2) henkilön yhteiskunnallista, poliittista tai uskonnollista vakaumusta tai ammattiin kuulumista;
- 3) rikollista tekoa, rangaistusta tai muuta rikoksen seuraamusta;
- 4) henkilön terveydentilaa, sairautta tai vammaisuutta taikka häneen kohdistettuja hoitotoimenpiteitä tai niihin verrattavia toimia;
- 5) henkilön seksuaalista suuntautumista tai käyttäytymistä; taikka
- 6) henkilön sosiaalihuollon tarvetta tai hänen saamiaan sosiaalihuollon palveluja, tukitoimia ja muita sosiaalihuollon etuuksia.

Mikäli haettavan tehtävän suorittamisen kannalta on oleellista kysyä jotakin edellä mainittua, se on sallittua, mutta muuten haastateltavaa suojaa Henkilötietolaki. Työnantajan täytyy kysyä Henkilötietolain tarkoittamat arkaluontoiset asiat ensi sijaisesti hakijalta itseltään tai saatava hakijan suostumus, mikäli tietoja kerätään ulkopuoliselta. (Markkanen. 2009, 125; Österberg 2015, 100; Henkilötietolaki 523/1999)

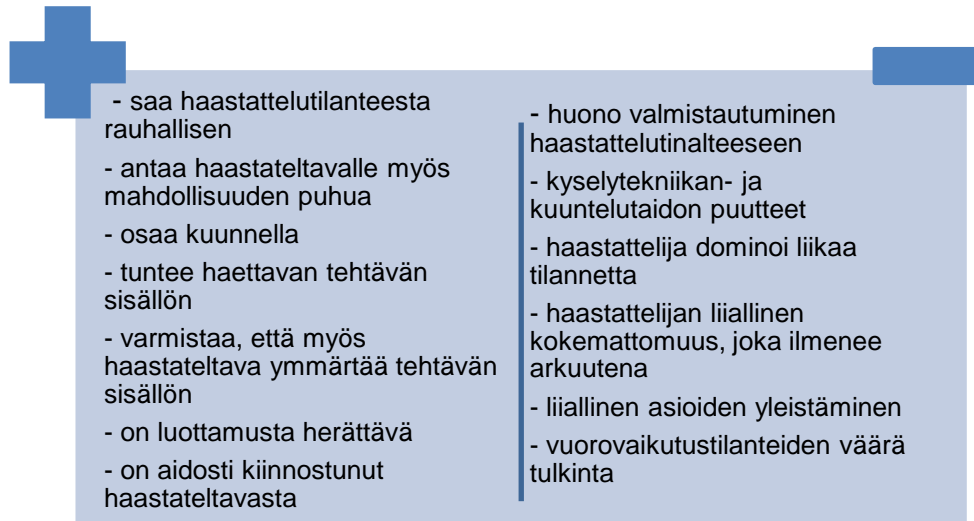
Onnistuneen haastattelun piirteitä on avoin, rakentava ja arvostava ilmapiiri. Tätä kautta syntyy hyvää keskustelua ja haastateltava kertoo itsestään avoimesti. Onnistuneen haastattelun myötä haastateltava saa tarvitsemansa tiedon päätöksentekoa varten. Tärkeää on myös, että haastateltavalle jää haastattelusta hyvä vaikutelma, vaikka ei tulisikaan valituksi. Haastattelut voivat myös epäonnistua mm. seuraavista syistä: huono valmistautuminen, huono keskittyminen, kiire, hallinnan menettäminen, väärät kysymykset ja vahvat ennakkokäsitykset. (Koskela E. & Jokiranta M. luentomateriaali 8.12.2015)

Haastattelutilanne on tärkeä tapahtuma sekä haastattelijan että haastateltavan kannalta. Motivoitunut haastattelija ei korosta omaa valta-asemaansa eikä eksy haastattelusuunnitelmasta. Hyvän haastattelijan piirteisiin kuuluu myös osata antaa tilaa haastateltavalle eikä dominoida liikaa tilannetta. Hyvällä haastattelijalla on tavoite ja hän on määritellyt keinot, miten tavoitteisiin päästään. Hyvä haastattelija osaa myös tarvittaessa muuttaa

suunnitelmaa tilanteen mukaan joko omiin tulkintoihin perustuen tai vuorovaikutuksen ohjaamana. (Koivisto 2004, 67; Markkanen 2009, 88, 91)

Haastattelutilanne on erittäin tärkeä tiedon saamisen kannalta, joten siihen tulee valmistautua hyvin. Haastattelutilanteessa on hyvä olla vähintään kaksi haastattelijaa. Kaksi haastattelijaa tukee monipuolisemman tiedon saantia. Kahden haastattelijan menetelmällä hakijaa pystytään arvioimaan paremmin kokonaisuutena eli ei vain hänen vastauksiaan suoriin kysymyksiin, vaan myös hänen koko olemustaan ja eleitään. Arvioinnista tulee näin objektiivisempi. Useamman haastattelijan asetelma suo myös väljyyttä haastatteliijoille toisen esittäessä kysymyksiä ja toisen keskittyessä paremmin kuuntelemaan ja tekemään havaintoja. Hyvää on myös se, että haastattelun jälkeen haastattelijat voivat vaihtaa mielipiteitään ja käsityksiään ehdokkaasta. (Honkaniemi ym. 2006, 62; Vaahtio 2007, 78; Österberg 2015, 101)

Hyväksi haastattelijaksi kehitytään ajan myötä. Mikäli yksi haastattelijaksi on aloittelija, on tilanteeseen hyvä saada haastattelijapariksi kokeneempi haastattelijaksi kehittymiseen riittää kiinnostus, hyvä käytös ja halu sekä asenne tehdä haastatteluja. Hyvällä asenteella tarkoitetaan sitä, että haastattelijaksi ottaa tehtävän vakavasti ja arvostaa tilannetta ja haastateltavaa. Lisäksi haastattelijalta tarvitaan avoin mieli eri näkemyksille ja kyky nähdä haastateltava mielenkiintoisena yksilönä. Uskallus kysyä haastattelun aikana tarkentavia kysymyksiä on yksi haastattelijan hyvä ja kokemusta korostava piirre. Aloitteleva haastattelijaksi epäroisi usein kysyä tarkennuksia, koska sen luullaan olevan merkki osaamattomuudesta. Näin ei kuulu ajatella, vaan tarkentavilla kysymyksillä vältytään epäselvyyksiltä ja arvailuilta. (Vaahtio 2007, 78; Salli & Takatalo 2014, 65; Koskela E. & Jokiranta M. luentomateriaali 8.12.2015)



Kuvio 8. Haastattelijan hyviä ja huonoja puolia (Koivisto 2004, 70; Laine ym. 2013, 65-66; Koskela E. & Jokiranta M. luentomateriaali 8.12.2015)

Hyvällä, positiivisella, kunnioittavalla ja avoimella haastattelutilanteella saadaan varmasti luotua myös positiivista työnantajamielikuvaa sekä organisaation viestintää. (Honkaniemi ym. 2006, 62-63)

3.3.1 Erilaisia haastattelutilanteita ja haastattelukysymyksiä

Haastattelutilanteita on monenlaisia. Aina kaikki ei mene suunnitelmien mukaan ja ennen kaikkea kokemus tuo varmuutta yllättäviinkin tilanteisiin. Hyvällä haastattelun suunnittelulla ja haastattelurungolla kysymyksineen vältetään varmasti monelta yllättävältä tilanteelta. Haastattelutilan tulisi olla rauhallinen ja häiriötön ja haastattelu kannattaa aloittaa kevyellä keskustelulla. (Österberg 2015, 102-103)

Haastattelutilanteet voivat olla hyvin erilaisia ja haasteellisia. Haastateltavien luonteenpiirteet voivat aiheuttaa haluttuun suunnitelmaan muutoksia. Lähtökohtaisesti haastattelun kuvitellaan menevän rutiinilla, mutta mitä jos haastateltava onkin esim. hiljainen, puhelias, dominoiva tai kaikkietävä? Näihin kaikkiin tilanteisiin voi myös varautua ja tässäkin kohtaa kokemus tuo varmuutta.

Hiljainen haastateltava – arka, jännittynyt, hidastempoinen

- On tärkeää olla korostamatta omaa asemaa haastattelijana eikä olla korostetun itsevarma.

- Haastateltavan vastauksia pitää malttia odottaa.
- Haastattelutilanteen keventäminen ja olemalla asiallisella tavalla ymmärtäväinen voi auttaa tilannetta.

Dominoiva haastateltava – varma, hallitseva, ei ota muita huomioon

- On tärkeää olla itse hermostumatta.
- Haastateltavalle on hyvä antaa aluksi hetki toimia omalla tavallaan, mutta tämän jälkeen tilanne otetaan tiukan kontrolloidusti omaan hallintaan.
- On tärkeää edetä suunnitelman mukaisesti ja esittää kaikki suunnitellut kysymykset.
- Dominoivalle haastateltavalle kannattaa olla ystävällinen ja varmaotteinen.

Puhelias haastateltava – usein hermostunut, vilkas, rönsyilevä ajatuksenjuoksu

- Aluksi tulee rauhoitella hermostunut haastateltava kevyellä keskustelulla ja tämän jälkeen antaa hänelle tilaa esittää omat ajatukset.
- Mikäli tilanne lähtee liikaa rönsyilemään, tulee tilanne ohjata takaisin aiheeseen ja palata tarvittaessa ko. tilanteeseen myöhemmin.
- Tarkentavat kysymykset auttavat usein tai haastateltavaa voi pyytää esittämään asia uudestaan pääpiirteittäin.

Kaikkietävä haastateltava – arvosteleva, varautunut, kaikkietävä, ylimielinen

- Tärkeää säilyttää oma maltti ja olla ottamatta mitään henkilökohtaisesti.
- Mikäli haastateltava arvostelee asioita, niihin ei saa lähteä mukaan.
- Hallitsemalla kehon kielen vältytään paljastamatta, että haastateltavan kysymykset voivat olla hankalia.
- Tärkeää ottaa tilanne haltuun ja epäolennaisiin kommentteihin voi palata myöhemmin tai ne voidaan suoraan ohittaa.
- Mikäli haastattelu menee täysin asiattomuuksiin, haastattelu on oikeutetusti syytä lopettaa.

(Koskela E. & Jokiranta M. luentomateriaali 8.12.2015)

Haastattelukysymyksiä mietittäessä kannattaa ryhmitellä kysymykset aihealueittain. Haastattelu keskittyy ennen kaikkea haettavaan tehtävään ja sen kannalta tärkeisiin osa-

alueisiin. Kysymyksiä voi esim. luokitella seuraavasti: perustiedot (minä-tiedot), motivaatio, nykytilanne, tehtäväkohtaiset kysymykset, ryhmätyöosaaminen, esimies- ja johtamistyöosaaminen, stressin- ja elämänhallinta, terveys, kehittyminen sekä perheasiat, liikkuvuus ja työajat (taulukko 3.). Aihealueiden jako voidaan nähdä myös selkeämmin neljän suuremman tekijän kokonaisuutena, jotka ovat ammatillinen osaaminen, persoonallisuus, motivaatio ja henkilökemia. Neljän tekijän jakoon vaikuttaa lukuisia pienempiä muuttujia. Oman kysymysrungon kehittämiseen vaikuttaa luonnollisesti se, mitä asioita missäkin tehtävässä halutaan painottaa. (Markkanen 2009, 43-44; Österberg 2015, 103-106; Koskela E. & Jokiranta M. luentomateriaali 8.12.2015;)

Taulukko 3. Haastattelukysymyksiä aihealueittain

Perustiedot	Työkokemus? CV:n mukaisesti tai vapaasti kerroen	Mistä aiemmasta tehtävästä olet pitänyt eniten? Mistä vähiten? Miksi?	Kuvaile itseäsi ihmisenä?	Mitkä ovat urasi tärkeimmät haasteet? Miten olet selvinnyt niistä?	Miten jaksat ruutiineja? Oletko pitkäjänteinen?	Kerro työskentelytaivoitasi? Oletko spontaani vai toimitko mieluummin tarkan suunnitelman mukaisesti?
Motivaatio	Miksi haet tätä tehtävää?	Miksi haluat vaihtaa työtä? Mitä ehkä menetät, kun jätät nykyisen työsi?	Mitä odotat tältä tehtävältä?	Mikä sinua motivoi työnteossa?	Millaisia tavoitteita sinulla on?	Miten näet tämän tehtävän vaikuttavan uraasi?
Nykytilanne	Miten viihdyt nykyisessä työsi?	Mainitse nykyisen työn plussat ja miinukset?	Mikä on sinulle tärkeää elämässä?	Miten työ vaikuttaa perhe-elämäsi ja päinvastoin?	Onko sinulla muita hakuja käynnissä?	Miten suhtaudut, mikäli sinua ei valita tähän tehtävään?
Tehtäväkohtaiset kysymykset	Mikä tässä työssä kiinnostaa sinua eniten?	Mikä tai mitkä tehtävän osat tuntuvat negatiivisimmilta?	Mitkä ovat hakemasi tehtävän vastuut ja vaatimukset?	Miten koet, että sinun tulisi kehittää itseäsi tätä tehtävää varten?	Mitkä ovat vahvuutesi tähän tehtävään?	Mitkä ovat heikkoutesi tähän tehtävään?
Tiimityöskentely-taidot	Oletko tehnyt paljon työtä tiimeissä?	Mitkä ovat kokemuksesi tiimityöskentelystä?	Onko tiimityöskentelyssä tullut vastaan erimielisyyksiä? Millaisissa tilanteissa?	Minkä roolin itse otat useimmiten tiimissä?	Kuvaile hyvä työkaveri? Millainen työkaveri sinä olet?	Millainen on hyvä esimies-alaisuhde?
Esimies- ja johtamiosaaminen	Minkälaisia esimiestehtäviä sinulla on ollut aiemmin?	Kuvaile johtamistyyliäsi?	Miten sitoutat ja motivoit alaisia?	Mitkä ovat mielestäsi esimiehen suurimpia haasteita?	Millainen muutosjohtaja olet?	Millaisissa muutosprojekteissa olet ollut mukana? Miten ne ovat sujuneet?
Stressin- ja elämänhallinta	Mitkä asiat tai tilanteet saavat sinut stressaantumaan?	Miten selviät jatkuvasta suuresta työmäärästä?	Miten hallitsit stressitai painetiloja?	Kerro jostakin stressaavasta tilanteesta ja miten selvisit siitä?	Miten rentoudut?	
Kehittyminen	Miten seuraat oman alasi kehittymistä?	Millaisia urasuunnitelmia sinulla on?	Miten toivot kehittyväsi juuri tässä työssä?	Minkälaiset tehtävät kiinnostavat sinua eniten ja mitkä vähiten?		

3.3.2 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelua on hyvä käyttää silloin, kun halutaan nähdä, miten hakija toimii ryhmässä. Ryhmähaastattelussa saadaan selville, miten hakija ottaa muut huomioon ja minkälaisen aseman hän itse ottaa ryhmätilanteessa. Ryhmähaastattelua voidaan käyttää myös esihaastatteluna ja tämän perusteella valita jatkoon pääsijät tai toisin päin eli ensin käydään yksilöhaastattelut ja sitten käytetään ryhmähaastattelua. Ryhmähaastattelulle on luonteenomaista ryhmädynamiikka eli ilmapiiri, mikä syntyy ryhmässä. Ryhmädynamiikan takia ryhmähaastattelun tulisi olla etukäteen hyvin suunniteltu eikä käyttää vaihtoehtona vapaata haastattelumuotoa. Mikäli ryhmähaastattelua ei ole hyvin suunniteltu, riskinä on, että ryhmästä vain muutama on äänessä tai että haastattelijat alkavat keskenään debattityylisen keskustelun. (Vaahtio 2007, 89; Markkanen 2009, 114-115)

Ryhmähaastattelussa sopiva haastateltavien määrä on neljästä kuuteen henkilöä. Kuutta haastateltavaa siis voidaan pitää enimmäismääränä. Jos haastatteluun otetaan enemmän kuin kuusi henkilöä, on vaikeampi havainnoida haastateltavien käyttäytymistä ja myös haastattelijoina on tällöin oltava enemmän. Haastattelijoina on hyvä olla vähintään kaksi. (Koskela E. & Jokiranta M. luentomateriaali 8.12.2015)

Ryhmähaastattelussa tulee muistaa, ettei kysytä henkilökohtaisia asioita. Ryhmähaastattelu toimiikin parhaiten sellaisissa tilanteissa, joissa ryhmässä toimiminen on tärkeää ja joissa halutaan nähdä vuorovaikutustaitoja. Tässä haastattelumuodossa saadaan hyvin esille haastateltavien ottamia rooleja ja ryhmäilmiöitä. Ryhmähaastattelussa on tärkeää, että kaikki haastateltavat sanovat jotain vuorollaan ja yksi hyvä ryhmähaastattelun tekniikka on antaa ryhmälle jokin tehtävä ratkaistavaksi. Ryhmähaastatteluun tulee varata enemmän aikaa kuin yksilöhaastatteluun, ja tärkeää on myös informoida haastatteluun kutsuttuja, mikäli käytetään ryhmähaastattelua. Tämä antaa hakijoille mahdollisuuden valmistautua tilanteeseen. (Vaahtio 2007, 89; Koskela E. & Jokiranta M. luentomateriaali 8.12.2015)

3.3.3 Videohaastattelu

Videohaastattelut ovat tämän päivän nouseva trendi työhaastattelujen toteuttamisessa. Ne ovat kuitenkin vielä monelle työnantajalle melko vieras rekrytoinnin väline. Sanoma

rekrytointimedioiden ja Evidensin vuonna 2015 yhteistyönä tehdyn Työelämän ja rekrytoinnin tutkimuksen mukaan varsinkin nuoret, uuden sukupolven työnhakijat kokevat videon luonnollisena välineenä työnhaussa. He ovat tottuneet lähettämään CV:n videomuodossa, joten myös videohaastattelut ovat heille tätä päivää. Videohaastattelut säästävät rekrytoinnissa aikaa ja toimivat hyvin hakemusten esikarsintana. Niitä käytetäänkin usein korvaamaan ensimmäisen kierroksen perinteiset haastattelut. Myös työnhakijalle tästä on etua, koska haastattelua varten ei tarvitse lähteä mihinkään, vaan haastattelun voi antaa ajasta ja paikasta riippumatta. Videohaastattelut antavat siis nopean ja hyvän mahdollisuuden tavoittaa huipputekijät nopeasti. Juuri tästä syystä videohaastattelut ovat kustannustehokkaita. Kustannustehokkuus ilmenee sekä työnantajan että työnhakijan näkökulmasta. (Oikotie 2014; The Online recruitmen Resource 2014; Harju, M & Toivonen J. 2015)

Kuten kuviossa 9 ilmenee, videohaastattelujen avulla saadaan nopeasti tietoa työnhakijan vuorovaikutustaidoista ja paineensietokyvystä. Hakijoille lähetetään etukäteen nauhoitetut kysymykset hakijan sähköpostiin tai hakijalta voidaan myös pyytää vapaamuotoinen esittelyvideo. Kysymykset voi muotoilla niin, että hakijasta saadaan erilaista tietoa, ei siis vain tietoa itse kysymyksiin vaan yleisesti hänen vastauskyvystään, elekielestään ja luonteestaan. Tarkoitus on saada jotakin oleellista tietoa hakijasta. Kysymyksiä ei saa olla liikaa. Hyvänä määränä voidaan pitää enintään neljää kysymystä. (Oikotie. 2014; The Online recruitmen Resource 2014; Vennervirta 2014; Malkki 2016)

Tulevaisuuden näkymät rekrytoinnissa liittyvät paljolti videoiden muotoon. Ei vain videohaastatteluissa, vaan myös työpaikkailmoitusten yhteydessä käytettävissä videoissa ja tarinoissa, joissa kerrotaan, mitä käytännön työ haettavassa tehtävässä on. (Auvinen H, luentomateriaali 8.3.2016)



Kuvio 9. Videohaastattelun hyödyt (Vennervirta 2014)

3.3.4 Syvähaastattelu

Syvähaastattelu on haastattelumuoto, jonka avulla hakijasta saadaan lisätietoa ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen. Syvähaastattelua ei kannata käyttää kaikissa rekrytoinneissa, mutta esim. johtotehtävien rekrytoinneissa tämä haastattelumuoto on varteenotettava vaihtoehto. Syvähaastattelu on siis tukemassa päätöksentekoa ja tämä tehdään yleensä kahdelle tai kolmelle potentiaaliselle ehdokkaalle. Syvähaastattelulla pyritään varmistamaan, että hakija on todella sitoutunut ja motivoitunut hakemaansa tehtävään. Syvähaastattelussa voidaan edetä normaalihaastattelun tavoin eli jonkinlainen runko on hyvä olla olemassa, mutta kuitenkin avoimempi. Etukäteen tulee miettiä aiheet, mistä puhutaan ja niitä ei kannata olla liian monta, jotta hyvälle ja syvälliselle keskustelulle jää aikaa. Syvähaastattelussa ei ole tarkoitus vain kysyä hakijan osaamista ja taitoja, vaan se voidaan enemmänkin nähdä neuvotteluna. Työnantajanäkökulmasta syvähaastattelussa tulisi tuoda esille kaikki se, mikä saa ehdokkaan lopulta sitoutumaan ja haluamaan työn. (Laine & Äijälä 2013, 71)

3.4 Arvioinnit, testit ja tehtävät haastattelujen tukena

Erilaisia testejä, tehtäviä ja soveltuvuusarviointeja voidaan käyttää haastattelujen apuna ja tukena valittaessa henkilöä tehtävään. Kun halutaan käyttää erilaisia testejä, tulee ensin miettiä, mitä testeillä halutaan saavuttaa ja millaisia testejä on olemassa. Sopivien testien löytäminen vaatii työtä, koska niitä on tarjolla paljon. Suomen lainsäädäntö asettaa erilaisten testien ja henkilöarviointien käyttöön omat vaatimukset. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (YksL 759/2004, 13§) edellyttää, että

Työntekijää voidaan hänen suostumuksellaan testata henkilö- ja soveltuvuusarvioinnein työtehtävien hoidon edellytysten tai koulutus- ja muun ammatillisen kehittämisen tarpeen selvittämiseksi. Työnantajan on varmistettava, että testejä tehtäessä käytetään luotettavia testausmenetelmiä, niiden suorittajat ovat asiantuntevia ja testauksella saatavat tiedot ovat virheettömiä. Tietojen virheettömyyttä varmistettaessa on otettava huomioon testausmenetelmä ja sen luonne. Työnantajan tai tämän osoittaman testaajan on työntekijän pyynnöstä annettava työntekijälle maksutta henkilö- tai soveltuvuusarvioinnissa annettu kirjallinen lausunto. Jos lausunto on annettu työnantajalle suullisena, työntekijän tulee saada selvitys lausunnon sisällöstä.

Suomen Psykologiliitto on kehittänyt sertifiointijärjestelmän tukemaan tätä lakia. Sertifiointia tukemaan Suomen Psykologiliitto on julkaissut Hyvän henkilöarvioinnin käsikirjan. Käsikirjan tarkoitus on vastata kysymyksiin, mikä on henkilöarviointia ja mikä ei, arviointityöhön liittyvien käsitteiden määrittelyä sekä vastata kysymykseen miksi henkilöarviointeja tehdään. Sertifiointin avulla ammattilainen pystyy osoittamaan toimivansa lain mukaisesti. (Suomen psykologiliitto 2011, 7; Österberg. 2015, 107-108; Suomen psykologiliitto 2016)

Valittaessa erilaisia soveltuvuus- ja henkilöarviointeja on ensiarvoisen tärkeää valita sopiva yhteistyökumppani. Yhteistyökumppania valittaessa on syytä tarkastella kaikkien ehdokkaiden koulutus- ja työkokemustaustoja. Juuri monipuolinen työkokemus luo pohjan, että ehdokkailla on hyvä näkemys työelämästä ja kokemusta oleellisista asioista, jotka vaikuttavat työmenestykseen. Suosituksia on hyvä kysyä aiemmilta asiakkailta. Kun yhteistyöhön aletaan, toimeksiantajan on tärkeää tuoda esille, mitä asioita eniten kaivataan haastattelujen täydennykseksi. Kannattavaa olisi myös, jos yhteistyökumppanista tulisi pitkäaikainen. Näin saataisiin luotua selvät käytännöt arviointeihin. Arviointi-

kriteerit ovat yleensä moninaisia ja niillä mitataan hakijan taitoja, kykyjä ja toiminnallisuutta, jotka liittyvät hakijan kykyyn selviytyä ja suoriutua tilanteista. Hyvät arviointikriteerit liittyvät yleensä hakijan paineensietokykyyn eli miten hän suoriutuu kriittisissä tilanteissa tai vastuullisia päätöksiä tehdessään. Usein mitataan myös hakijan numerotarkkuutta, esiintymiskykyä ja erilaisia muita taitoja. (Honkaniemi ym. 2006, 68-75)

Henkilö- ja soveltuvuusarviointien lisäksi haastattelujen tueksi on erilaisia pikatestejä ja tehtäviä. Työkokeet ovat yksi muoto saada konkreettista näyttöä ehdokkaan osaamisesta sekä saada tietoa yleisesti hänen ongelmanratkaisutaidoistaan ja ajattelutavastaan. Työkokeet voivat olla osa arviointeja tai tavallisia haastatteluja. Ne voivat olla esim. erilaisia asiakaspalvelutilanteita, neuvottelutilanteita tai keskustelutilanteita vieraalla kielellä. Yksi mahdollisuus on pyytää hakijaa tuomaan työnäytteitä edellisistä tehtävistään tai pyytää häntä lähettämään portfolion tai www-linkin, jota kautta hänen aikaansaannoksiaan pääsee katsomaan. Pikatestit on myös tarkoitettu apuvälineiksi haastattelujen rinnalle. Haastattelun jälkeen niiden avulla voidaan tarkentaa haluttuja asioita. Usein pikatesteissä hakijat arvioivat itseään ja tapaa toimia eniten ja vähiten kuvaavilla vaihtoehdoilla. (Vaahtio 2007, 16-108; Hyppänen 2013, 213)

Erilaiset testit ja arvioinnit ovat saaneet osakseen myös kritiikkiä. Kritiikkiin vaikuttaa osaltaan se, että markkinoilla on luotettavien tahojen lisäksi myös paljon palveluntarjoajia, joilla ei ole vaadittua ammattitaitoa ja käyttäytymistieteellistä osaamista. Usein heillä on kilpailuvalttina hinta ja tämä houkuttelee helposti monia säästöjä hakevia yrityksiä. Muistettava on myös, että työnhakija voi kieltäytyä testistä, mikäli hän katsoo, ettei testi anna työnantajalle perusteltua lisätietoa. Pohjana luotettaville testeille on, että työnantaja on miettinyt tarkkaan, mitkä persoonallisuuden piirteet, taidot ja kyvyt ovat juuri kyseisessä tehtävässä oleellisia. Vasta tämän jälkeen voidaan sanoa, onko tehty testi luotettava ja onnistunut. (Noponen 2014)

3.5 Valintapäätös

Haastattelujen ja muiden mahdollisten testien ja soveltuvuusarviointien jälkeen rekrytointiprosessissa on vuorossa itse valintapäätös. Mikäli tehtyjen vaiheiden jälkeen on yhä epävarmuutta sopivimmasta ehdokkaasta, on syytä tehdä vielä lisähaastattelu asian varmistamiseksi. Hätiköintiä ja pakkoratkaisuja tulee välttää. Valintapäätös on helppo silloin, kun selkeästi yksi tai kaksi hakijaa nousee ylitse muiden, mutta on myös tilanteita, jossa hakijat ovat pääpiirteittäin todella tasaväkisiä. Toisaalta joskus voi tilanne olla se, että

kukaan hakijoista ei täytä kriteereitä ja vaatimuksia, joten rekrytointi jätetään kesken tai hakuaikaa jatketaan. (Honkaniemi ym. 2006, 147-149)

Tiedottamisen tärkeys nousee taas tässä vaiheessa esille. Valitulle ilmoitetaan luonnollisesti puhelimitse, mutta myös muille haastattelussa olleille olisi suotavaa ilmoittaa henkilökohtaisesti. Kaikki hakijat kuitenkin odottavat tietoa valintapäätöksestä ja tiedottaminen kertoo positiivisesta työnantajasta ja lisää näin positiivista työnantajamielikuvaa. Valintapäätös voidaan antaa kirjallisesti, sähköisesti tai puhelimitse. Valintapäätöksessä on hyvä kertoa hakijoiden määrä ja keskeiset valintakriteerit. (Honkaniemi ym. 2006, 151; Vaahtio. 2007, 129-130; Salli & Takatalo 2014, 109)

Valintapäätöstä tehtäessä on syytä ottaa huomioon lainsäädännölliset näkökulmat. Tässä on eroa yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Sekä yksityisellä että julkisella sektorilla valintaa tehtäessä täytyy ottaa huomioon tasa-arvolaki, yhdenvertaisuuslaki ja työsopimuslain syrjintäperusteet. (Salli & Takatalo 2014, 110).

Julkisella sektorilla on myös huomioitava mm. kunnan hallintosääntö, hallintolaki, viranhaltijalaki ja kuntalaki. Julkisella puolella on lisäksi huomioitava mahdollinen valitusaika.

Hallintolain 49 c §:n mukaan oikaisuvaatimus on tehtävä 30 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Kuntalain mukainen oikaisuvaatimusaika on edelleen 14 päivää päätöksen tiedoksisaannista (Kuntal 93 §).”

Julkisella puolella on lisäksi organisaatiokohtaisia sääntöjä valintapäätösten lähettämisestä. Joissakin organisaatioissa lähetetään valintapäätökset vain viranhaltijalain edellyttävästi virkoihin, mutta ei toimiin. Joissain organisaatioissa päätökset lähetetään myös toimiin.

3.6 Perehdytys ja koeaika

Rekrytointiprosessin viimeinen vaihe pitää sisällään perehdyttämisen. Perehdyttäminen tulisi nähdä yhtä tärkeänä osana prosessia kuin muutkin osa-alueet. Mikäli perehdytystä ei hoideta kunnolla, saatetaan muuten onnistunut rekrytointi oikealla ja parhaalla henkilöllä jopa menettää. Hyvällä ja hyvin suunnitellulla perehdyttämisellä varmistetaan uuden työntekijän työssä onnistuminen ja työssä viihtyminen. Toki tähän vaikuttavat myös uuden työntekijän omat valmiudet ja tiedot ja taidot. Ei kuitenkaan tule ajatella niin,

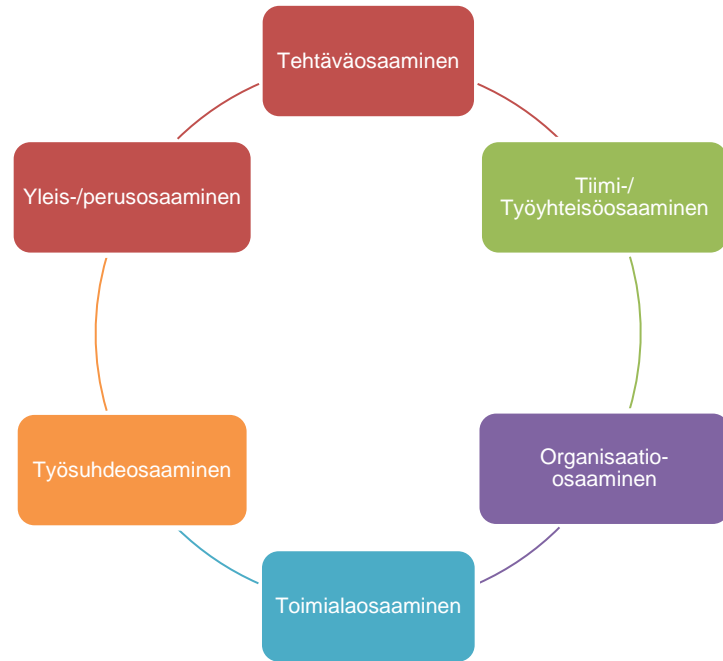
että uusi työntekijä itse sisäistää uuden työpaikan tavat, löytää paikkansa työyhteisössä ja oppii uudet työtehtävät nopeasti. (Honkaniemi ym. 2006, 154)

Vastuu perehdyttämisestä on lähiesimiehellä. Esimiehen vastuulle kuuluu perehdytyksen ja opastuksen suunnittelu, toteutus ja valvonta. Esimies voi delegoida perehdyttämiseen liittyviä asioita myös muille työntekijöille, mutta pääasiallinen vastuu tulisi olla esimiehellä. Hyvään ja onnistuneeseen perehdyttämiseen osallistuvat myös uuden työntekijän työkaverit ja muu henkilöstö. Se, mitä perehdyttämisessä painotetaan, vaihtelee luonnollisesti riippuen organisaatiosta ja tehtävästä, mutta esimiehen tulisi huolehtia ainakin seuraavista osa-alueista: varmistaa oikeanlainen perehdytys, olla läsnä läpi perehdytysajan ja erikseen sovitussa palautekeskusteluissa, varmistaa, että työntekijä ymmärtää tehtävän perusasiat ja asettaa tavoitteet oppimiselle, huolehtii muun työyhteisön perehdyttämiseen osallistumisesta, varmistaa uuden työntekijän työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin sekä tukee kaikkia, jotka ovat mukana perehdytyksessä. (Kupias ym. 2009, 62-63; Österberg 2015, 118-119)

Siihen, kuinka laaja ja syvälinen perehdytysohjelma tehdään, vaikuttavat monet asiat, kuten henkilön tuleva rooli organisaatiossa, aikaisempi ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. Kokemus tuo erilaista pohjaa perehdyttämiselle, koska yleensä silloin ollaan oma-aloitteisempia ja aktiivisempia kuin esimerkiksi ensimmäiseen työpaikkaan tuleva työntekijä. Aikaisempaa työkokemusta omaavalla henkilöllä on kyky havainnoida ja kyseenalaistaa asioita, joten perehdytysuunnitelmaan saattaa tulla muutoksia perehdytyksen aikana. (Österberg 2015, 116-117.)

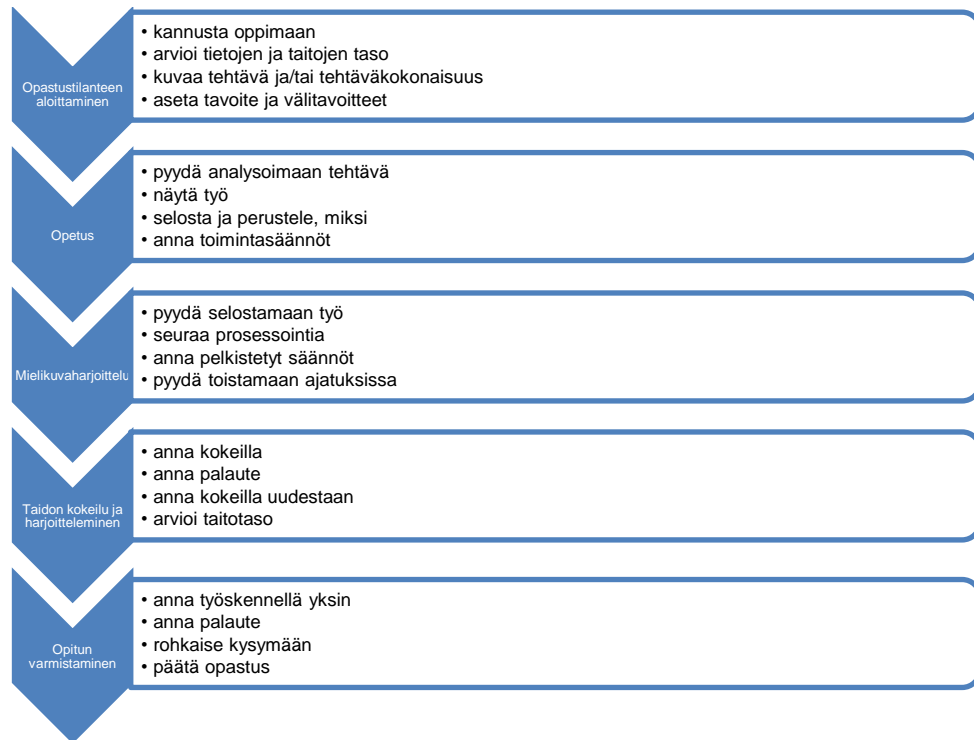
Laadittu perehdytysohjelma on hyvä antaa heti työntekijälle. Tällä luodaan kuvaa, että häntä on odotettu ja hän pääsee välittömästi omaksumaan työtehtäviin liittyviä asioita. Lisäksi on hyvä koota yleinen tietopaketti, joka koostuu erilaisista esitteistä, vuosi- ja toimintakertomuksista ja työohjeista. On myös tärkeää, että työntekijä pääsee heti kaikkiin yritystä koskeviin yleisiin sähköisiin tietoihin, kuten intranettiin, ja hänelle kerrotaan, mitä kaikkea tietoa sähköisistä järjestelmistä löytyy, lisäksi hänelle annetaan aikaa tiedon etsimiseen ja siihen tutustumiseen. (Österberg 2015, 122-123.)

Perehdyttäminen on hyvä suunnitella siten, että määritellään ne osa-alueet, jotka ovat kokonaisvaltaisen osaamisen pohjana. Kuviossa 10 on kuvattu, miten osaamisen osa-alueet voidaan jaotella.



Kuvio 10. Perehdyttämisen osaamisalueet (Kupias ym. 2009, 90)

Perehdyttämisen suunnittelun ja toteutuksen avuksi on olemassa erilaisia menetelmiä. Yksi menetelmä on ns. viiden askeleen menetelmä (kuviokuva 11). Tässä menetelmässä edetään portaittain opittavaan työhön. Portaat alkavat opetustilanteen aloittamisesta, jossa oppimaan kannustaminen on tärkeää. Kannustamisella saadaan perehdytettävä motivoitumaan. Seuraava porras on itse opetus. On tärkeää saada perehdytettävä ymmärtämään tekemisen tarkoitus eli mikä merkitys tekemisellä on isompaan kokonaisuuteen. Kolmas porras on mielikuvaharjoittelu. Tässä kolmannessa vaiheessa perehdytettävää pyydetään selostamaan työ ja selostaessaan hän oikeasti miettii tekemistä vaihe vaiheelta. Nyt annetaan pelkistetyt säännöt ja pyydetään perehdytettävää toistamaan ne ajatuksissaan ja näin hän hahmottelee ja jäsentää asioita mielessään. Mallin neljäs porras on taidon kokeilu ja harjoittelu. Perehdytettävän annetaan itse kokeilla asioita ja hän myös arvioi tekemistään ja perehdyttäjä antaa palautteen sen jälkeen. Viimeinen eli viides porras on opitun varmistaminen. Nyt perehdytettävän annetaan työskennellä yksin ja tehdä itsearviointeja ja perehdyttäjä antaa palautteen, rohkaisee kysymään ja päättää opastuksen. (Ahola, 2014.)



Kuvio 11. Viiden askeleen menetelmä perehdyttämiseen (Penttinen ym. 2009, 6)

Koeajan käyttö uudessa työsuhteessa on suositeltavaa. Siitä hyötyy sekä työnantaja että työntekijä. Koeaika antaa työnantajalle mahdollisuuden seurata, miten työntekijä suoriutuu työstään ja työntekijä saa mahdollisuuden varmistua, että työ vastaa hänen odotuksiaan. Koeajan käyttö mahdollistaa sen aikana työsuhteen purkamisen ilman irtisanomisaikaa. Mikäli työsuhde puretaan koeaikana tai välittömästi sen päätyttyä, se ei saa tapahtua epäasiallisiin syihin perustuen. Tällaisia syitä ovat esim. uskonto, ikä tai ammattiyhdistystoiminta. Koeaika on yleensä neljä kuukautta ja määräaikaisissa työsuhteissa se ei saa kestää yli puolta työsuhteen pituudesta. Koeaika kaiken kaikkiaan antaa viimeisen varmistuksen sille, että rekrytointiprosessin henkilövalinta on ollut oikea. (Viitala 2013, 120; Hyppänen ym. 2013, 217)

4 HAASTATTELUMENETELMIEN JA REKRYTOINTI-ILMOITUSTEN LAATUVAATIMUSTEN MALLIT VARSINAIS-SUOMEN SAIRAANHOITOPUIRIIN

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on käsitellyn teorian pohjalta laatia Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirille haastattelumenetelmien malli sekä rekrytointi-ilmoitusten malli organisaation yleiseen käyttöön. Mallit ovat osa VSSHP:n uutta henkilöstöohjelmaa. Mallien tarkoitus on saada VSSHP:lle aiempaa selkeämmät ja yhteneväiset ohjeet ja vinkkejä, mitä tulee ottaa huomioon haastattelutilanteissa ja mietittäessä rekrytointi-ilmoitusten laatimista. Varsinkin ryhmähaastatteluihin on kaivattu ohjeistusta. Videohaastattelut ovat olleet todella pienessä käytössä, mutta niiden käytännöllisyys on nähty mahdollisuudeksi ja siksi ryhmähaastattelut ja videohaastattelut halutaan saada laajempaan käyttöön organisaation sisällä.

Henkilöstöohjelmaan tulevat mallit rakentuvat tämän opinnäytetyön teorian pohjalta ja lisäksi olen haastatellut sähköpostitse kahden toimialueen osastonhoitajia ja ylihoitajia koskien ryhmähaastatteluja sekä kahta henkilöltä koskien videohaastatteluja. Pysin saamaan heiltä teorian tueksi mahdollisesti uutta tietoa sekä toisaalta vahvistamaan teoriaosuudessa saatua tietoa. Rekrytointi-ilmoitusten mallia varten olen teorian lisäksi tutkinut VSSHP:n vanhoja rekrytointi-ilmoituksia ja tehnyt näistä tarvittavia havaintoja. Valitsin ilmoituksia yhteensä 18 kappaletta. Olen valinnut tutkittavat ilmoitukset niin, että niissä olisi teoriassa tärkeiksi painotettuja asioita ja vastapainoksi ilmoituksia, joissa on selkeitä puutteita.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt sähköpostihaastatteluja sekä havainnointia. Havainnointi perustuu omaan työkokemukseeni organisaation rekrytointipalveluissa.

Valitsin sähköpostihaastattelun sen helppouden takia ja koska koin, että sen avulla sain tarvittavat lisätiedot teorian tueksi ja tavoitin sen avulla paremmin haastateltavat. Haastattelujen sopiminen olisi ollut melko hankalaa henkilöiden työtehtävien vuoksi. Sähköpostihaastattelut lähetin kaiken kaikkiaan seitsemälle henkilölle.

Havainnointi taas tuntui luonnolliselta valinnalta oman työni ja kokemukseni perusteella.

4.2 Sähköpostihaastattelut

Sähköpostihaastattelujen etuna voidaan pitää niiden taloudellisuutta ja nopeutta. Sähköpostihaastattelun valintaan vaikuttavaa myös valittu kohderyhmä. (Aaltola & Valli 2010, 113)

Tässä työssä otannan valinta oli helppoa sillä lähetin haastattelut sähköpostitse niille henkilöille, joiden tiesin käyttäneen ryhmähaastatteluja ja videohaastatteluja. Ryhmähaastattelua koskevat kysymykset lähetin viidelle henkilölle ja videohaastattelua koskevat kysymykset kahdelle henkilölle. Sain kaikkiin lähettämiini haastatteluihin vastaukset.

Olen käyttänyt puolistrukturoitua lomakehaastattelua eli kysymykset on muotoiltu kaikille samalla tavalla ja kysymykset ovat samat, mutta mitään vastausvaihtoehtoja ei ole annettu eli vastaajat vastaavat kysymyksiin omin sanoin. Tämä haastattelumuoto sopii tilanteisiin, kun halutaan saada tietoa jostakin tietystä asiasta eikä siis anneta haastattelutavalle kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa. (Eskola ym. 2000, 86; KvaliMOTV)

4.2.1 Ryhmähaastattelukysely

Lähetin kysymykset (liite 1) ryhmähaastatteluista yhteensä viidelle henkilölle, joiden tiesin käyttäneen ryhmähaastattelua. Sain jokaiseen kyselyyn vastaukset. Teorian pohjalta halusin saada tietoa seuraavanlaisiin kysymyksiin:

- Minkälaisissa haastatteluissa he ovat käyttäneet ryhmähaastattelua ja kuinka usein?
- Ovatko hakijat entuudestaan tuttuja vain onko mukana ollut uusia hakijoita?
- Minkälaisia tehtäviä he ovat käyttäneet haastatteluissa?
- Ovatko he käyttäneet ryhmähaastattelua yksilöhaastattelun lisäksi ennen vai jälkeen yksilöhaastattelu ja onko siinä ollut eroa, kumpi järjestys toimii paremmin?
- Kuinka monta haastattelijaa on ollut mukana?
- Mitkä ovat ryhmähaastattelun edut ja haitat?
- Aikovatko vastaajat käyttää ryhmähaastattelua jatkossakin ja suosittelevatko sitä myös muille?

Kysymykset valitsin siksi, että teoriaosuudessa en saanut mielestäni tarpeeksi tietoa näihin asioihin.

Alkuun halusin tietää, kuinka usein haastateltavat ovat käyttäneet ryhmähaastattelua ja minkälaisissa haastatteluissa. Vastaajista kaksi kertoi käyttäneensä ryhmähaastattelua vasta yhden kerran ja muut vastasivat käyttäneensä useita kertoja, jopa kymmeniä kertoja. Kaikki vastaajat kertoivat käyttäneensä ryhmähaastattelua hoitohenkilökunnan rekrytoinneissa.

Kysymykseen ovatko hakijat entuudestaan tuttuja vai onko mukana ollut myös uusia hakijoita, sainkin hyvää tietoa. Kaikki vastasivat, että ryhmät oli koottu niin, että haastateltavat olivat tasavertaisia keskenään. Joko siis ryhmä koottiin niin, että kaikki haastateltavat olivat olleet kyseisellä osastolla jo töissä tai sitten kaikki olivat entuudestaan tuntemattomia. Lisäksi yksi vastasi, että ryhmään valituilla oli työkokemus katsottu tasavertaiseksi. Mikäli oli haluttu haastatella tuttujen lisäksi esim. vain yhtä tai kahta uutta hakijaa, heille oli tehty erillishaastattelu samoilla kysymyksillä kuin muille.

Teoriaosuudessa tuli ilmi, että ryhmähaastattelussa on hyvä käyttää erilaisia tehtäviä (Vaahtio 2007, 89). Vain yksi vastaaja kertoi, ettei ollut käyttänyt mitään tehtäviä. Muut olivat käyttäneet pääosin ennakkotehtäviä eli tehtävä on lähetetty haastateltavalle etukäteen ja haastattelussa tehtävä oli purettu keskustellen. Tehtävien aiheena oli ollut esim. työnjakoon liittyvät tehtävät, joilla oli pystytty arvioimaan hakijoiden organisointikykyä ja hoitotyön osaamista. Yhdessä vastauksessa oli käytetty kyllä tehtävää, mutta tehtävä annettu vasta haastattelutilanteessa ja tässä tapauksessa kaikki haastateltavat tunsivat toisensa ja heitä oli pyydetty kertomaan toistensa vahvuusalueita.

Ryhmähaastatteluja voidaan käyttää esihaastatteluna ja tämän perusteella valita jatkoon pääsijät tai toisin päin eli ensin käydään yksilöhaastattelut ja sitten käytetään ryhmähaastattelua (Vaahtio 2007, 89). Minua kiinnosti tietää, miten oli toimittu, ja oliko järjestyksellä merkitystä. Kolme vastaajaa kertoi käyttäneensä, vain yhtä menetelmää kerrallaan. Yksi vastaaja kertoi, että oli tehnyt tarkennuksia ryhmähaastattelun jälkeen. Tässä vastaaja kertoi myös, että jonkin toisen rekrytoinnin kohdalla saattaa mukana olla henkilöitä, jotka ovat olleet jonkun rekrytoinnin yhteydessä ryhmähaastattelussa ja sitten hän on myöhemmin toisessa rekrytoinnissa yksilöhaastatellut samat hakijat. Vastaaja kertoi, että näin näkee yksilön kehityksen ja kokemuksen tuoman muutoksen. Yksi vastaajista kertoi, että oli aina valmistautunut mahdollisiin yksilöhaastatteluihin ryhmähaastattelun lisäksi, mutta näille ei ole ollut tarvetta.

Haastattelijoiden määrään halusin varmistuksen, onko käytetty aina vähintään kahta haastattelijaa. Haastattelihoita oli jokaisen vastaajan mukaan ollut vähintään kaksi, joskus kolme. Tehtävät ja roolijaot oli suunniteltu tarkasti.

Ryhmähaastattelun etuna on nähdä, miten hakija toimii ryhmässä, minkä roolin hän ottaa ja miten hän ottaa muut huomioon (Vaahtio 2007, 89). Yksi vastaajista kertoi, että ryhmähaastatteluista on olemassa vain vähän tietoa ja neuvoa. Jo itsessään tämä huomio vahvisti tarvetta haastattelumenetelmien mallin tekemiselle. Lisäksi haittoina nähtiin, että ryhmähaastattelun suunnittelu vei paljon aikaa, haastattelijoiden oli vaikeaa saada hiljaisimmatkin hakijat mukaan keskusteluun sekä se, ettei voi esittää henkilökohtaisia kysymyksiä. Etuina taas suunnitteluun viety aika tuli säästönä, kun haastateltiin useampaa samaan aikaan. Lisäksi etuna nähtiin, toisten kannustus eli ryhmädynamiikan positiivinen vaikutus sekä se, että hakijat olivat olleet realistisempia omien taitojensa kuvaamisessa.

Kaikki haastateltavat vastasivat, että aikovat käyttää ryhmähaastattelua tulevaisuudessakin ja suosittelivat sitä kyllä muillekin. Ohjeita annettiin mm. siihen, että kannattaa tarkkaan miettiä, mihin rekrytointeihin ryhmähaastattelua käyttää ja suunnitella runko hyvin. Lisäksi kannattaa välttää kysymyksiä, joihin haastateltavat voivat vastata vain kyllä tai ei.

4.2.2 Videohaastattelukysely

Lähetin kysymykset videohaastatteluista kahdelle henkilölle (liite 1). Videohaastatteluita ei tosiaan ole saatu vielä jalkautettua sairaanhoitopiiriin yleisempään käyttöön ja sen takia ne otettiin omaksi osuudeksi haastattelumenetelmien malliin.

Videohaastatteluja varten halusin saada tietoa seuraavanlaisiin kysymyksiin:

- Minkälaisissa haastatteluissa he ovat käyttäneet videohaastattelua ja kuinka usein?
- Miten videohaastattelut on toteutettu?
- Minkälaisia asioita hakijasta on saatu videohaastattelun avulla?
- Mikä videohaastattelun tarkoitus on ollut?
- Mitkä ovat videohaastattelun edut ja haitat?

- Aikovatko vastaajat käyttää videohaastattelua jatkossakin ja suosittelevatko sitä muille?

Ensimmäiseen kysymykseen kuinka usein haastateltavat olivat käyttäneet videohaastattelua, molemmat vastasivat käyttäneensä vain kerran. Tämä vahvistaa tarvetta ohjeille.

Yleinen käytäntö on lähettää hakijoille etukäteen nauhoitetut kysymykset hakijan sähköpostiin (Malkki 2016) ja näin oli myös molempien vastaajien mukaan toimittu. Haastattelijat olivat tehneet kysymysten lisäksi oman esittelyvideon itsestään ja organisaatiostaan.

Siihen, mitä asioita haastateltavista on saatu esille videon avulla, vastattiin, että videon avulla saatiin parempi kokonaiskuva hakijasta ja hakijan persoona tuli ihan eri tavalla esille kuin pelkässä hakemuksessa. Lisäksi tämän avulla nähtiin, oliko hakija suunnitellut vastauksiaan vai toimiko hän spontaanisti.

Videohaastattelujen tarkoituksena oli saada hakijasta lisätietoa ja ne toimivat esikarsintana varsinaisia yksilöhaastatteluja varten. Tätä korostettiin myös teoriaosuudessa eli videohaastattelut toimivat juuri hakemusten esikarsintana.

Teoriaosuudessa tuli ilmi, että videohaastattelut säästävät ennen kaikkea aikaa (Vennervirta 2014), ja tämä vahvistui vastausten perusteella. Molemmat vastaajat korostivat juuri ajansäästöä. Teoriaosuudessa sanotaan, että hakijoihin saadaan videohaastattelun avulla henkilökohtaisempi kontakti (Vennervirta 2014) ja tämä vahvistui myös vastauksissa. Molemmissa vastauksissa korostui siis se, että itse haastattelut olivat rennompia ja haastateltavien kanssa oli tutumpi olo. Haittoja ei niinkään nähty. Toisessa vastauksessa korostettiin, että videohaastatteluihin pitää osata valita optimaalinen määrä hakijoita ja kysymykset pitää osata valita niin, että saadaan oikeasti valittua halutut henkilöt varsinaisiin haastatteluihin.

Molemmat vastaajat suosittelivat videohaastatteluja ja tulevat käyttämään niitä, mikäli ne saadaan sairaanhoitopiirissä yleiseen käyttöön kohtuukustannuksin.

4.2.3 Päätelmät

Kyselyjen avulla sain muutamia hyviä aiheita tuleviin malleihin, mitä teoriaosuudessa ei tullut ilmi. Ryhmähaastattelujen osalta merkittävin oli se, miten haastateltavat oli valittu haastattelutilanteeseen. Otin tämän asian malliin, koska koen, että tämä tieto on erittäin hyvä sellaiselle haastattelijalle, joka ei ole aikaisemmin käyttänyt ryhmähaastattelua.

Vastauksista kävi ilmi myös, että on tärkeää koota ryhmähaastattelun ryhmä niin, että haastateltavat ovat tasavertaisia keskenään. Ryhmän voi koota joko niin, että kaikki ovat osastolle entuudestaan tuttuja tai sitten kaikki ovat uusia, mutta että heillä on samankaltainen työkokemus vuosina.

Teoriaosuudessa tuli ilmi myös se, että ryhmähaastatteluissa on hyvä käyttää erilaisia tehtäviä, mutta ei kerrottu millaisia tai miten ne toteutetaan. Tähän sain vastauksien perusteella vahvasti tukea tehtävien hyödyllisyydestä ja siitä, että niitä on ainakin VSSHP:ssä käytetty nimenomaan ennakkotehtävinä. Tämä on mielestäni hyvä huomio ja juuri ennakkotehtävien käyttö on ajallisesti varmastikin järkevää.

Videohaastattelukyselyssä ei niinkään tullut ilmi mitään uutta tietoa teoriaosuuden lisäksi. Teoriaosuuden asiat lähinnä saivat vahvistusta. Tähän vaikutti varmasti se, että vain kaksi henkilöä oli tehnyt videohaastatteluja.

4.3 Havainnointi

Havainnointitapoja on monia ja ne on jaoteltu sen mukaan, miten tutkija toimii suhteessa tutkimuskohteeseen. Havainnointitavat voidaan luokitella seuraavasti:

- tarkkaileva havainnointi
- osallistuva havainnointi
- aktivoiva osallistava havainnointi
- kokemalla oppiminen
- piilohavainnointi.

Havainnointitavan valintaan vaikuttaa se, miten hyvin tutkija tuntee tutkimuskohteensa ja sen toiminnan. (Vilkka 2006, 42)

Havainnoinnin tuloksellisuuteen vaikuttaa, miten havainnoitsija itse vaikuttaa havainnoitavaan asiaan. Havainnoitsija havainnoi valikoivasti ja jotain asioita voi jäädä näkemättä tai niitä ei edes huomata. Lisäksi vaikuttaa se, osaako havainnoija kiinnittää relevantteihin asioihin huomiota ja esimerkiksi havainnoitsijan mieliala ja aktiivisuustaso. (Eskola ym. 2000, 102)

Tässä työssä olen käyttänyt havainnointitavoista piilohavainnointia.

4.3.1 Piilohavainnointi

Piilohavainnointia on kahdenlaista. Havainnoija osallistuu tutkittavan kohteen elämään, mutta tutkittavat eivät tiedä, että osallistuminen tapahtuu tutkimustarkoituksessa. Tutkija ei osallistu tutkimuskohteen tapahtumien kulkuun eikä siis ulkopuolisena osallistujana voi vaikuttaa mitenkään tilanteen kulkuun. Toisessa taas tutkija osallistuu tutkimuskoh- teeseen, mutta vasta toissijaisesti tutkimussyistä. Tutkija ei siis soluttaudu tutkimusryh- mään, koska kuuluu siihen itsekin. (Vilka 2006, 53-54)

Tässä työssä on käytetty jälkimmäistä tyyppiä, oman työni puitteissa. Koska olen jul- kaissut työpaikkailmoituksia monen vuoden ajan, on minulle kehittynyt näkemys ja tie- tämys, mitä ilmoituksissa tulisi olla ja mitä ei.

4.3.2 VSSHP:n rekrytointi-ilmoitukset

Rekrytointi-ilmoitusten laatuvaatimusten mallin tarve on syntynyt siitä, että sairaanhoito- piirissä on rekrytointi-ilmoitusten sisältö vaihdellut melkoisen paljon. Tämän opinnäyte- työn mallin avulla on tarkoitus saada VSSHP:n yksiköt sisäistämään, mitä kaikkea ilmoi- tustekstiä mietittäessä tulisi huomioida sekä saada yhtenäisempää linjaa ja ilmettä ilmoi- tuksiin.

Kuten teoriaosuudessa tuli ilmi, tehtävänkuvaus on keskeisin osa rekrytointi-ilmoituk- sessa (Honkaniemi ym. 2006, 43-44). Siinä tulisi olla kuvattuna ydintehtävät ja vastuut. Hyvällä tehtävänkuvauksella saadaan tavoitettua varmimmin halutut hakijat. Lisäksi tulisi miettiä, mitä osaamista tarvitaan ja mitä voidaan oppia työn kautta sekä olla tarkka, ettei ilmoitus ole harhaanjohtava. (Honkaniemi ym. 2006, 46-47; Vaahtio 2007, 37) Myös hy- vällä työnantajamielikuvalla on iso merkitys ilmoituksissa.

Kelpoisuusehdot täytyy olla jokaisessa ilmoituksessa sanatarkasti, kuten sairaanhoito- piirin hallitus on ne määritellyt. Niitä ei siis voi muuttaa.

Olen valinnut tähän työhön 18 työpaikkailmoitusta, jotka on julkaistu vuoden 2016 ai- kana. Tarkastelen näitä ilmoituksia ja yritän löytää niistä teorian tueksi vinkkejä ja teoriaa tukevia asioita rekrytointi-ilmoitusten laatuvaatimusten malliin.

VSSHP:ssä on rekryointi-ilmoituksissa ehkäpä suurimpana puutteena vuosien varrella ollut juuri tehtävänkuvauksen puutteellisuus sekä positiivisen työnantajamielikuvan korostaminen.

Tarkastellessani ilmoituksia päällimmäisenä nousi esille se, että monessa ilmoituksessa on kerrottu ainoastaan mitä työntekijää haetaan ja mihin yksikköön. Ilmoituksissa ei siis ole kerrottu mitään tehtävänkuvauksesta eikä mitään muutakaan. Kelpoisuusehdot ilmoituksissa tietysti on. Palkkatiedot on pääsääntöisesti ilmoitettu vain palkkaus KVTES/VES/Tekniikan sopimus. Toisin sanoen tehtäväkohtaista tarkkaa palkkaa ei ole ilmoitettu. Lisätietojen antajat on annettu, mutta tarkkoja kellonaikoja ei ilmoituksissa ole käytetty kuin muutamissa. Vastapainona ilmoituksille, joissa ei ole tehtävänkuvauksia, on myös ilmoituksia joissa tehtävänkuvauksia on hyvin kuvattu. Ilmoituksissa on kerrottu päätehtävääalueet sekä vastuut. Ilmoituksissa on myös jo alettu ilmoittaa mitä työnantajalla on tarjota hakijalle, esim.

”Tarjoamme sinulle mukavan työyhteisön ja kollegoiden tuen sekä täydennyskoulutusta”

”Tarjoamme mielenkiintoiset ja haasteelliset tehtävät, joissa on mahdollista kehittää osaamistaan moniammatillisissa tiimissä.”

”Tarjoamme sinulle ison alueellisen työnantajan ja työn melko isolla, monipuolisella osastolla, jossa on hyvä yhteishenki ja jossa tehdään moniammatillista yhteistyötä. Tervetuloa joukkoomme.”

”Tarjoamme sinulle monipuolisen ja haasteellisen työn sekä innokkaan tiimin antaman perehdytyksen ja tuen kehittyvässä julkisen organisaation toimintaympäristössä.”

”Tarjoamme sinulle ammatillisia haasteita sekä kehittymismahdollisuuksia. Perehdytyksen lisäksi tuemme ammattitaitosi kehittymistä mahdollistamalla täydennyskoulutuksiin osallistumisen. Työvuorot suunnitellaan työaika-autonomiaa noudattaen, joten sinulla on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omiin työvuoroihisi.”

Kaikissa ilmoituksissa on ohjeet, miten hakijan tulee toimittaa hakemus. Nämä tiedot tulevat Kuntarekry-ohjelmasta automaattisesti. Vakituksissa toimita ja viroissa on sähköisen hakemuksen lisäksi mahdollista jättää hakemus myös kirjallisena. Määräaikaisissa sijaisuuksissa sairaanhoitopiiri ottaa vastaan vain sähköiset hakemukset. Tämä puoli ilmoituksissa on siis automaattisesti kunnossa. Lisäksi ilmoituksissa on automaattisesti organisaatioesittely. Joten nämä asiat ovat kaikissa ilmoituksissa kunnossa.

Kelpoisuusehdot on siis VSSHP:ssä määritelty tarkasti ja niitä ei saa muuttaa. Muutamisissa ilmoituksissa on lisäksi ilmoitettu, mikäli arvostetaan jotakin täydennyskoulutusta, tiettyä osaamista tai jonkin kyvyn/ominaisuuden omaamista ja nämä on hyvä ilmoittaa. Silloin valintaa tehdessä on selkeästi mietitty kriteereitä. Tutkimistani ilmoituksista noin puolessa oli ilmoitettu hyvin asioita, mitä arvostetaan ja ne varmasti helpottavat tehtäessä valintaa, esim.

”Eduksi katsotaan aiempi kokemus lastenneurologisesta työstä ja aiempi kokemus tai kiinnostus perehtyä lasten syömisvaikeuksiin.”

”Eduksi katsotaan hyvät yhteistyötaidot, kehittymishalukkuus ja joustavuus.”

”Työyhteisömme arvostaa potilaslähtöistä ja kunnioittavaa asiakaspalvelua, joustavaa työtettä, muutostenmyönteisyyttä ja hyviä yhteistyötaitoja.”

”Arvostamme hyviä vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaitoja, joustavuutta toimia erilaisissa työryhmissä, hyvää työoveruutta ja yhteistyökykyä, sitoutumista oman työn, ammatillisen osaamisen ja työyhteisön kehittämiseen.”

Kuitenkin vielä monessa ilmoituksessa tällainen puuttui ja niissä oli vain kerrottu kelpoisuusehdot.

4.3.3 VSSHP:n valintapäätöksen yhteydessä lähetetty tutkimus

VSSHP:ssä on lähetetty vakituisten virkojen ja toimien valintapäätöksen yhteydessä kaikille hakijoille kyselytutkimusta. Kyselytutkimus on aloitettu 1.10.2015 ja on yhä edelleen käytössä. Kyselytutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa, miten hakijat ovat kokeneet VSSHP:n rekrytointiprosessin. Olen nostanut tehdystä kyselytutkimuksesta esille asioita, jotka ovat hakijoiden näkemyksiä siitä, mitä rekrytointi-ilmoituksissa toivottaisiin olevan. Aineisto sisältää 211 hakijan vastaukset. Kyselyssä on kysytty seuraavanlaisia kysymyksiä:

1. Mihin yksikköön hait töihin?
2. Hakemasi tehtävä?
3. Mihin ikäryhmään kuulut?
4. Olitko työpaikkaa hakiessasi töissä Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä?
5. Mikä mielikuva sinulle jäi työpaikkailmoituksesta, saitko haluamasi tiedon?
6. Mitä tietoa olisit toivonut työpaikkailmoituksessa olevan?

7. Tavoititko henkilön, joka oli merkitty työpaikkailmoituksessa yhteyshenkilöksi?
8. Saitko mielestäsi riittävästi tietoa rekrytointiprosessin etenemisestä?
9. Saitko tiedon siitä, kuka tehtävään on valittu riittävän nopeasti?
10. Missä ajassa hakuajan päätyttyä olisit toivonut saavasi tiedon valinnasta?
11. Jos voisit muuttaa jotakin rekrytointiprosessissamme, mitä toivoisit tehtävän toisin?
12. Minkä arvosanan antaisit rekrytointiprosessille?
13. Voisitko kuvitella hakevasi uudelleen VSSHP:ssä avoinna olevia työpaikkoja?

Poimin näistä kysymyksistä lähempään tarkkailuun kysymykset mikä mielikuva hakijalle jäi ja saiko hän haluamansa tiedon, mitä tietoa hakija olisi toivonut ilmoituksessa olevan, tavoittiko hän henkilön, joka oli ilmoitettu yhteyshenkilöksi ja mitä hakija muuttaisi rekrytointiprosessista.

Vastauksia kysymykseen, mikä mielikuva sinulle jäi työpaikkailmoituksista, ja saiko haluamasi tiedon, oli 201 kappaletta. Kysymyksessä on pyydetty vastaamaan kyllä tai ei seuraaviin asioihin:

Taulukko 4. Työpaikkailmoituksen mielikuva

	Kyllä	En	Yhteensä	Keskiarvo
Työtehtävän sisällöstä	186	14	200	1,07
Työtehtävän vaatimuksista	172	27	199	1,14
Työpaikan sijainnista	175	23	198	1,12
Siitä, mitä työpaikka tarjoaa sinulle	146	52	198	1,26
Palkasta	124	75	199	1,38
Työnantajasta	172	27	199	1,14
Hakuohjeista	181	15	196	1,08
Yhteensä	1156	233	1389	1,17

Vastauksista ilmenee, että parannettavaa ilmoituksia tehtäessä on ilmoittaa työpaikkailmoituksessa palkasta, työtehtävän vaatimuksista sekä työnantajasta. Sijainnin puute oli ehkäpä yllättävä, koska ilmoitusta ei oikeastaan voi julkaista ellei siinä ole ilmoitettu kaupunkia ja työpaikan osoitetta.

Kysymykseen 6 eli, mitä tietoa hakijat toivoivat ilmoituksissa olevan, oli saatu 40 vastausta.

Vastauksista ilmenee, että hakijat toivovat ilmoituksissa olevan seuraavia asioita:

- tarkka peruspalkka
- valintakriteerit tarkemmin
- tarkempi ja realistisempi kuvaus työpaikasta
- työtehtävien vaatimuksista enemmän tietoa
- työajat tarkemmin
- työnantajan odotukset hakijalta selvemmin
- työtehtävään vaadittava kokemus vuosina
- tieto milloin lisätietojen antajat ovat tavoitettavissa

Kuten myös kysymyksen 5 vastauksista ilmeni, nousi myös tässä kysymyksessä ylivoimaisesti suurimmaksi puutteeksi se, ettei palkkaa ole ilmoitettu (11 vastausta). Lisäksi valintakriteerien puute oli seuraavaksi yleisin vastaus (8 vastausta).

Kysymykseen 7, saivatko hakijat kiinni lisätietojen antajan, oli vastauksia 212 kappaletta. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä, en tai ei ollut tarvetta tavoittaa. Selväsi suurimmalla määrällä vastaajista, 145 vastaajaa, ei ollut tarvetta tavoittaa lisätietojen antajaa, mutta 22 vastaajaa oli sitä mieltä, ettei ollut tavoittanut henkilöä, ja loput 45 vastasi tähän kyllä.

Kyselyssä on mahdollista vastata kysymykseen, mitä hakija muuttaisi sairaanhoitopiirin rekrytointiprosessissa, jos se olisi mahdollista. Sieltä nousi 75 vastaajan joukosta ylivoimaisesti esille väliaikatietojen puutteellisuus ja huono informointi. Tätä mieltä oli 16 vastaajaa.

4.3.4 Päätelmät

Käsittämäni rekrytointi-ilmoitukset vahvistivat käsitystä siitä, että ilmoitusten laatuvaatimuksia on syytä vahvistaa ja saada yhtenäisempää linjaa ilmoitusten sisältöön. Monesta ilmoituksesta puuttui kunnollinen tehtävänkuvaus vaikka taas osassa ilmoituksia tehtävänkuvaus oli kerrottu hyvin. Myös hakijan muiden ominaisuuksien ja taitojen ilmoittaminen on tärkeää. Hyvän työnantajamielikuvan korostamisen koen myös vahvaksi asiaksi.

VSSHP:n oma kyselytutkimus antoi hakijoilta paljon hyviä vinkkejä, joihin kannattaa kiinnittää huomiota. Eritoten hakijat korostivat puutteellisia tietoja juuri tehtävänkuvauksesta,

tarkemmasta palkasta sekä työnantajasta. Lisäksi esille nousi huono viestintä rekryointiprosessin aikana.

4.4 Haastattelumenetelmien ja rekryointi-ilmoitusten mallit

Tämän työn liitteenä olevat mallit ovat osa Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstöohjelmaa vuosille 2016–2018. Toimintaohjelma on jaettu neljään pääteemaan: johtaminen ja muutoksen hallinta, hyvä työpaikka, henkilöstön riittävyys ja rekryointi sekä osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen. Haastattelumenetelmien ja rekryointi-ilmoitusten mallit ovat osa toimenpiteitä henkilöstöohjelman teemaan henkilöstön riittävyys ja rekryointi ja vielä tarkemmin osioon laadukkaat rekryoinnit.

Mallit tullaan julkaisemaan VSSHP:n intranet sivuilla henkilöstöasioiden ohjeiden alle.

Mallit olen tehnyt pääpainoltaan kirjoitetun teorian pohjalta. Lisäksi hyödynsin saatua tietoa sähköpostihaastatteluista sekä hakijoille valintapäätöksen yhteydessä lähetetyn tutkimuksen vastauksista.

Haastattelumenetelmien malliin (liite salainen) on valittu seuraavat osa-alueet:

- Motivaatio, osaaminen ja yhteensopivuus
- 3-vaiheinen prosessi
- Hyvä haastattelurunko
- Onnistuneen haastattelun piirteet
- Hyvän haastattelijan ominaisuudet
- Haastattelijoiden roolit
- Haastattelijan hyviä ja huonoja piirteitä
- Erilaisia haastattelutilanteita
- Erilaisia haastattelukysymyksiä (perustiedot, motivaatio, nykytilanne, tehtäväkohtaiset kysymykset, tiimityöskentelytaidot, esimies- ja johtamisosaaminen, stressin- ja elämänhallinta, kehittyminen)
- Kielletyt haastattelukysymykset
- Suosittelijan/taustojen tarkistus
- Ryhmähaastattelu
- Videohaastattelut

Malliin saatiin sisältöä hyvin pitkälti opinnäytetyön teoriaosuudesta. Yksi täysin uusi osuus on valittu tähän malliin ja se on suosittelijan/taustojen tarkistus. Tämä koettiin kuitenkin tärkeäksi asiaksi toimeksiannon yhteydessä, joten se sisällytettiin tähän malliin sen takia. Varsinkin koettiin, että mikäli hakijat ovat aikaisemmin työskennelleet sairaanhoitopiirin palveluksessa, saataisiin kynnystä taustojen selvittämiseen madallettua.

Mallin alussa halutaan selvittää haastattelujen koostuvan kolmesta päätekijästä: hakijan motivaatio, osaaminen ja yhteensopivuus organisaatioon. Prosessi nimettiin tähän malliin kolmen tekijän työkalupakiksi. Motivaatiossa selvitetään miksi hakija on kiinnostunut tehtävästä ja organisaatiosta. Osaamisen osalta tarkoitus on saada selville hakijan osaaminen ja vahvuudet sekä halu oppia uutta. Yhteensopivuudella halutaan selvittää hakijan toimintatapoja ja arvoja. (Karilahti M. 2016)

Mallien ulkoasu haluttiin mahdollisimman selkeäksi ja helposti aihealueittain luettavaksi. Lisäksi malliin haluttiin mahdollisuuksien mukaan esimerkkejä.

Rekrytointi-ilmoitusten laatuvaatimusten malliin (liite salainen) on valittu seuraavat osat:

- Kirjoitustyyli
- Tehtävänkuvaus
- Hyvä työnantajamielikuva
- Millä saan houkuteltua työntekijät hakemaan juuri tätä työtä
- Lisätiedot
- Rekrytointikanavat
- Kielletyt asiat
- Viestintä rekrytointiprosessin aikana
- Sairaanhoitopiirin edut

Myös työpaikkailmoitusten malliin saatiin sisältöä hyvin pitkälti opinnäytetyön teoriaosuudesta. Tekemieni havaintojen pohjalta mallin sisältö sai kuitenkin vahvistusta eritoten tehtävänkuvausten ohjeisiin, työpaikan houkuttelevuuden korostamiseen, lisätietojen antajien osalta parempaan tavoitettavuuteen sekä hyvään viestintään rekrytointiprosessin aikana.

Mallin avulla halutaan korostaa sitä, että ilmoituksien ei tarvitse olla jäykkiä vaan esimerkkien avulla annetaan mahdollisuus erilaiseen, rennompaan ilmoitteluun. Hyvä tapa houkutella hakijoita on herättää hakijan kiinnostus laittamalla muutama kysymys alkuun.

Toki tiettyä virallisempaa tai enemmänkin yhtenäistä linjaa halutaan mallin kautta saada aikaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikki ottaisivat huomioon tietyt asiat eli ilmoituksessa tulee olla tarkka yksikkö, mihin haetaan, tehtävänkuvaus, hyvän työnantajamielikuvan luominen, esim. mainitsemalla ilmoituksessa organisaation etuja, jotka ovat kaikille samat ja mahdollisuudet koulutuksiin. Mallissa on myös mainittu mahdollisuus uudenlaiseen visuaalisempaan ilmoitteluun, esim. some-kanavien kautta. Tällöin on mahdollista käyttää perinteisen ilmoituksen rinnalla esim. esittelyvideota tai muita visuaalisia keinoja.

Myös tässä mallissa ulkoasu tehtiin mahdollisimman selkeäksi ja helposti aihealueittain luettavaksi.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli siis selvittää, mitkä ovat onnistuneen rekrytinnin kulmakivet ja tehdä VSSHP:n henkilöstöohjelmaan sisällytettävät haastattelumenetelmien ja rekrytointi-ilmoitusten laatuvaatimusten mallit.

Teoriaosuudessa sain hyvin laaja-alaisesti selvitettyä rekrytointiprosessin tärkeät kulmakivet ja hyvän perustan tuleville malleille. Käyttämäni menetelmät tuomaan lisätietoa malleihin olivat myös sisällöltään hyvät. Tämän työn haasteena oli se, että sain haastattelut näinkin isossa organisaatiossa lähetettyä vain todella pienelle kohteelle, mikä kertoo siitä, että ryhmä- ja videohaastattelut tulevat olemaan tulevaisuutta ja saavat varmasti laajemman osuuden rekrytoitaessa uusia työntekijöitä.

Ryhmähaastatteluja koskevat haastattelut toivat mielenkiintoista tietoa siihen, että ne on koettu todella hyväksi haastattelumuodoksi ja kaikki haastateltavat kertoivat käyttävänsä niitä uudestaan ja suosittelevansa muille. Tärkeää tietoa tuli myös heidän vastauksistaan siihen, miten he ovat kooneet ryhmän eli kaikki haastateltavat ovat jollain tavalla tasa-arvoisia keskenään. Joko he ovat kaikki tuttuja tai vastaavasti kukaan ei ole ollut aikaisemmin kyseisellä osastolla töissä. Myös työkokemus oli otettu hyvin huomioon.

Yksi vastaajista kertoi, että ryhmähaastatteluista on vain vähän tietoa saatavilla ja se tuli esille jonkin verran myös teoriaosuudessa. Tämä tuo vahvistusta sille, että ohjeita on hyvä olla saatavilla kaikille asiasta kiinnostuneille.

Videohaastattelut eivät tuoneet kovin paljon lisätietoa teoriaosuuden tueksi. Yksi syy on varmasti se, että en voinut lähettää kyselyä kuin kahdelle henkilölle. Molemmat toki toivat juuri teoriaosuudessa tulleita asioita esille. Videohaastattelut voidaan siis myös nähdä yhtenä tulevaisuuden keinona saada hakijoista hyvää ja rakentavaa lisätietoa osana rekrytointiprosessia.

Sekä vanhojen rekrytointi-ilmoitusten että VSSHP:n valintapäätöksen yhteydessä lähettämän tutkimuksen vastauksien havainnoinnista sain paljonkin hyvää tietoa ja kehittämiskohteita. Rekrytointi-ilmoituksista nousi voimakkaimmin esille puutteellinen tehtävänkuvaus ja vaikka monessa ilmoituksessa on alettu kertoa työnantajan tarjoamia etuja, on vielä paljon kehitettävää. Tehdyt mallit siis tukevat hyvin tämän kehittämistä. Valintapäätöksen yhteydessä lähetetyn kyselyn tulokset ovat ehkäpä parasta palautetta, mitä tulisi hyödyntää. Tutkimuksen tuloksista nousi myös esille puutteellinen tehtävänkuvaus sekä

puutteellinen viestintä. Hakijat toivoivat myös tarkemmin palkan ilmoitusta. Tämä on asia johon varmasti kannattaa myös kiinnittää huomiota.

Tehdyt mallit ovat olleet jo käytössä, mutta varsinaista palautetta niistä ei ole tullut. Mielienkiintoa on ilmaistu ryhmähaastattelujen osalta ja varmasti helposti saatavilla olevan materiaalin avulla ryhmähaastatteluja lähdetään ehkä herkemmin kokeilemaan.

Tehtyjen mallien pohjalta voisi olla hyvä suunnitella ehkä jonkinlaista pikakoulutusta asiasta. Tästä on keskusteltu VSSHP:n henkilöstöpäällikön kanssa. Itsessään mallit ovat materiaaaliltaan koulutusta ajatellen hieman liian pitkät. VSSHP:ssä on käytössä kuukausittainen tilaisuus HR-tärpit ja näihin tilaisuuksiin voisi olla mahdollista sisällyttää mallien aiheista vaikkapa vuorotellen jotain aiheita.

LÄHTEET

Ahola, K. 2014. Ammattimainen porrasmalli perehdyttämiseen - eikä vain heitetä oppijaa kylmään veteen. Viitattu 18.4.2016. <http://xn--vauhtipyr-32a0r.fi/blog/ammattimainen-porrasmalli-perehdyttamiseen-eika-vain-heiteta-oppijaa-kylmaan-veteen/>

Aaltola, J & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Faragher, J. 2016. Five recruitment tech trends to keep on top of. Viitattu 20.3.2016 <http://www.personneltoday.com/hr/five-recruitment-tech-trends-to-keep-on-top-of/>

Hallintolaki 6.6.2003/434. Annettu Helsingissä 6.6.2003. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434#L7P46>

Harju, M & Toivonen J. 2015. Houkutteleva työnantaja ja työntekijöiden sitoutuminen. Työelämän ja rekrytoinnin tutkimus. Viitattu 25.3.2016 http://files.sns-tatic.fi/HS/2015/12/Houkutteleva_tyonantaja/#/1/

Henkilötietolaki 523/1999. Annettu Helsingissä 22.4.1999. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>

Honkaniemi, L. & Junnila, K. & Ollila, J. & Poskiparta, H. & Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2006. Viisaat valinnat. 1. painos., Helsinki: Työterveyslaitos

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3., uudistettu painos. Helsinki: Edita

Karilahti, M. 2016. Wanted motivaatio. Viitattu 26.4.2016 <http://www.psycon.fi/fi/blogi/wanted-motivaatio>

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. 1. painos. Helsinki: Yrityskirjat Oy

Korpi, T.; Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.

Kortetjärvi-Nurmi, S & Murtola, K. 2015. Yritysviestinnän käsikirja. 1.painos., Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kuntalaki 410/2015. Annettu Helsingissä 10.4.2015. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410#Pidp432507904>

Kupias, P & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia

KvaliMOTV. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Viitattu 22.5.2017 http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004. Annettu Helsingissä 13.8.2001. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>

Laine, K & Äijälä, K. 2013. Valitse Oikein. Opas valtionhallinnon johtajien ja asiantuntijoiden rekrytointiin. Helsinki: Valtiovarainministeriö

Malkki, R. 2016. Vinkit rekrytoijille videohaastattelussa onnistumiseen. Viitattu 15.5.2016 <https://blog.recruitby.net/fi/p%C3%A4iv%C3%A4n-vinkit-rekrytoijille-videohaastattelussa-onnistumiseen>

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOY.

Noponen, S. 2014. Työnhakijoita seulotaan pikatestein – herättää huolta. Taloussanommat 10.11.2014. Viitattu 7.4.2016 <http://www.taloussanommat.fi/tyo-ja-koulu-tus/2014/11/10/tyonhakijoita-seulotaan-pikatestein-herattaa-huolta/201415454/139>

Oikotie. 2014. Nappaa unelmatyö videolla. Viitattu 19.3.2016 <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/nappaa-unelmatyo-videolla>

The Online recruitment Resource. 2014. Video Interviews: Why to Follow the Trend. Viitattu 20.3.2016 <http://www.onrec.com/news/news-archive/video-interviews-why-to-follow-the-trend>

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 18.4.2016 http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Kauppakamari.

Suomen psykologiliitto. 2011. Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja. Helsinki: Psykologien kustannus Oy.

Suomen Psykologiliitto. Miksi henkilöarvioinnin sertifiointi. Viitattu 7.4.2016
http://www.psyli.fi/tietoa_psykologeista/henkiloarviointi

Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla - näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Tammi.

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehille. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum Media Oy

Vennervirta, K. 2014. Oletko sähköisen rekrytoinnin edelläkävijä? Viitattu 20.3.2016
<http://laura.fi/artikkelit/oletko-sahkoisen-rekrytoinnin-edellakavija/#.Vu5bovmLQgs>

Verne: Liikenteen tutkimuskeskus: Kysely ja haastattelumenetelmät. Viitattu 10.4.2017
<http://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/kysely-ja-haastattelumenetelmat/>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos., Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntija käsikirja. 4. uudistettu painos., Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uudistettu painos., Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Ryhmähaastattelukysely

1. Minkälaisissa rekrytoinneissa olet käyttänyt ryhmähaastattelua ja kuinka usein?
2. Ovatko hakijat olleet entuudestaan tuttuja vai onko mukana ollut myös uusia hakijoita?
3. Minkälaisia tehtäviä olet käyttänyt ryhmähaastatteluissa?
4. Oletko käyttänyt ryhmähaastattelua yksilöhaastattelujen lisäksi ennen vai jälkeen yksilöhaastattelun? Onko ollut eroa kumpi järjestys toimii paremmin, ja miten?
5. Kuinka monta haastattelijaa on ollut mukana?
6. Mitkä ovat mielestäsi ryhmähaastattelun edut ja haitat?
7. Aiotko jatkossa käyttää ryhmähaastattelua osana haastatteluprosessia ja suositteletko sitä muille?

Videohaastattelukysely

1. Minkälaisissa rekrytoinneissa olet käyttänyt videohaastattelua ja kuinka usein?
2. Miten käyttämäsi videohaastattelut on toteutettu?
3. Minkälaisia asioita olet saanut hakijasta videohaastattelun avulla?
4. Mikä on ollut videohaastattelun tarkoitus?
5. Mitkä ovat mielestäsi videohaastattelun edut ja haitat?
6. Aiotko jatkossa käyttää videohaastattelua osana haastatteluprosessia ja suositteletko sitä muille?