

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Bisnes Akatemia

2014

Mia Granholm ja Minna Karlsson

REKRYTOINTIOPAS ESIMIEHILLE



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

4.4.2014 | 26

Ohjaaja: Jaana Kallio-Gerlander

Mia Granholm ja Minna Karlsson

REKRYTOINTIOPAS ESIMIEHILLE

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on tehdä käytännön rekrytointiopus rekrytointeja työssään tekeville, sekä muille asiasta kiinnostuneille.

Oppaan tekemisessä käytettiin aineistona pääosin alan kirjallisuutta sekä lukuisia erilaisia verkkolähteitä. Kokemukset monikansallisesta yhtiöstä auttavat refleктоimaan käytäntöä kirjallisuuteen.

Oppaassa itsessään käydään läpi rekrytoinnin eri osa-alueet ja niissä piilevät haasteet käytännönläheisesti. Oppaaseen on kerätty rekrytoijan toimintaohjeet pähkinänkuoressa. Oppaan luettuaan rekrytoiva esimies tietää miten toimia, jotta rekrytoinnin lopputulos on paras mahdollinen. Opas on tarkoitettu lähinnä esimiehille, jotka eivät ole rekrytoinnin ammattilaisia, vaan joutuvat rekrytoimaan työntekijöitä oman työnsä ohella.

Raportointiosassa avataan oppaassa olevat pääkohdat laajemmin. Siinä pohditaan ja tunnistetaan rekrytoinnin onnistumisen kannalta olennaiset asiat, ja olennaisimmat on poimittu oppaaseen. Rekrytoiva esimies voi käyttää raportointiosaa perehtyäkseen tarkemmin oppaan neuvojen taustoihin, mutta onnistunut rekrytointi on mahdollista saavuttaa pelkästään oppaankin avulla.

ASIASANAT:

Rekrytointi, henkilöstöhallinto, työlainsäädäntö, rekrytointikanava, hakemus, haastattelu, soveltuvuusarvio

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Business Academy

4.4.2014 | 26

Instructor: Jaana Kallio-Gerlander

Mia Granholm and Minna Karlsson

RECRUITING GUIDE FOR MANAGERS

The purpose of this functional thesis is to make a practical recruiting guide for people who are responsible for hiring personnel and also for persons generally interested in recruitments process.

When making this guide, available relevant literature and several websites were used. The long experience in HR in multinational company helps in reflecting the practice with theory.

The guide itself goes through all different parts of recruiting process and challenges in very practical manner. The most common recruiting guidelines are in a nutshell. By reading this guide, the recruiter knows how to proceed, in order to ensure the best possible result. This guide is meant for managers who are not professionals in recruiting, but who are hiring as part of their own work.

The theory discusses the main points of the guide deeper and the most substantial points of recruiting are dealt with in the guide. Any recruiter can use this theoretical part in order to study and learn more of topics listed in the guide, but it is also possible to recruit successfully only by following the steps of the guide.

KEYWORDS:

Recruiting, human resources, labor law, recruiting channel, application, interview, psychological test

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 REKRYTOINTI	7
2.1 Resurssitarpeen tunnistaminen	7
2.2 Rekrytointikanavat	8
2.2.1 Suorahaku	9
2.2.2 Julkinen haku	11
2.3 Säädökset & Lait	12
2.4 Miten tavoittaa passiiviset hakijat	13
2.5 Hakemusten käsittely ja haastateltavien valinta	14
2.6 Haastattelut	15
2.7 Soveltuvuusarviot	17
2.8 Referenssien kysyminen	18
2.9 Valinnan tekeminen	19
2.10 Miten välttää virherekrytoinnit	20
3 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	22
LÄHTEET	24
LIITTEET	25

LIITTEET

Liite 1. Powerpoint -esitys: Rekrytointiopas esimiehille

KUVAT

Kuva 1. Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttavat tekijät.	8
Kuva 2. Suorahaun SWOT-analyysi.	11
Kuva 3. Julkisen haun SWOT-analyysi.	12

1 JOHDANTO

Olemme jo pitkään halunneet tutustua rekrytointiprosessin lainalaisuuksiin lähemmin. Mitkä ovat ne tekijät, jotka johtavat haluttuun lopputulokseen, miten löytää hakijoiden joukosta sen ideaali työntekijä haluttuun työtehtävään? Henkilön, jolla on voimavaroja, potentiaalia ja osaamista juuri tämän työn hoitamiseen. Tulevaisuudessa pitää myös miettiä miten yrityksen rekrytoija saa potentiaaliset hakijat kiinnostumaan yrityksestä ja sen tarjoamista työpaikoista niin, että juuri pätevimmat henkilöt hakevat paikkaa. Miten tavoittaa passiiviset hakijat? Millaisia uusia keinoja ja työkaluja esimiesten pitää tulevaisuuden haasteiden takia omaksua? Miten iso vaikutus on psykologisilla testeillä, tuovatko ne lisäarvoa rekrytointiin? Kertovatko ne totuuden ihmisen persoonasta, vai voiko testejä huijata? Tulkitsevatko esimiehet testiraportteja sokeasti vai käyttävätkö he harkintaa ja miten tämä vaikuttaa lopputulokseen?

Tässä opinnäytetyössä aiomme aluksi tutkia rekrytointiprosessia yleisellä tasolla, yritämme löytää ja nostaa esille rekrytoinnin kannalta oleellisia seikkoja ja paneutua tutkimaan tunnistamiamme pääkohtia vielä syvemmin. Tarkoituksena on löytää toimivat keinot, joilla esimies voi varmistaa palkkaavansa parhaan työntekijän. Aiomme myös tutkia lähemmin psykologisten testien merkitystä rekrytoinnin lopputuloksessa. Voiko menestyksellistä rekrytointia suorittaa nykypäivänä ilman psykologisia testejä, ja paljonko 'hyviä tyyppejä' jää valitsematta, koska testiraportti antoi aivan väärän kuvan henkilön kyvyistä ja potentiaalista. Voiko rekrytoija luottaa intuitioon?

Opinnäytetyömme on hyvin konkreettinen ja käytännönläheinen. Painotamme työssämme toiminnallista osuutta. Koska rekrytointi on ennen kaikkea osaamista, aiomme lopputuloksena tästä tutkimustyöstä kirjoittaa tiiviin oppaan esimiehille, jossa ohjataan selkokielellä esimiehiä rekrytointiprosessin eri vaiheiden läpi. Oppaan ohjeita noudattaen, he saavat käsityksen rekrytoinnin kokonaisprosessista sekä asioista, jotka kannattaa ottaa huomioon päästäkseen rekrytoinnissa parhaaseen lopputulokseen. Siinä sivussa he saavat myös työkaluja hyvän työnantajamielikuvan luomiseen sekä tuotteidensa markkinoimiseen rek-

rytointiprosessin aikana. Opas on raportointiosamme liitteenä aivan työn lopussa.

2 REKRYTOINTI

2.1 Resurssitarpeen tunnistaminen

Työntekijän rekrytointi voidaan nähdä projektina, joka käynnistyy yrityksen tarpeesta ja päättyy uuden työntekijän palkkaamiseen. Hankkeessa on nähtävissä suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet ja sen toimintasuunnitelmassa pitää päättää, miten tehdään, kuka vastaa ja missä aikataulussa edetään. Kun rekrytointi nähdään prosessina, se on yrityksen jatkuva toiminto. (Markkanen 2002, 9; Österberg 2014, 92).

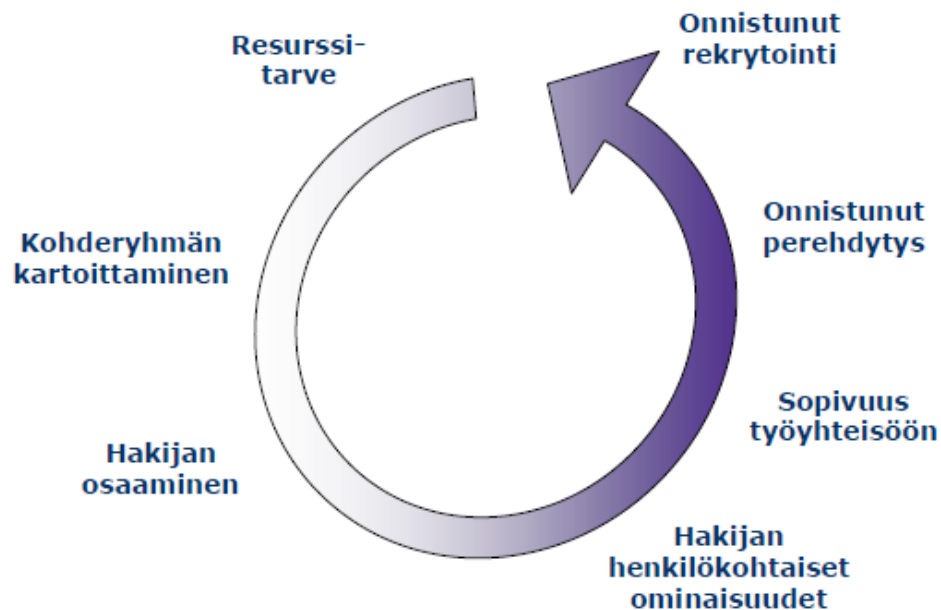
Rekrytointiprosessi tulee suunnitella huolella alusta loppuun. Tärkeää on ennakoita tarve ajoissa. Tarpeen määrittely olisi hyvä sisällyttää yrityksen vuosittaiseen strategiaan, mutta suunnitellun rekrytointitarpeen lisäksi voi tulla äkillisiä rekrytointitarpeita kuten esim. työntekijän irtisanoutuminen, vakava sairastuminen tai kuolema. Suunnitelmassa arvioidaan henkilöstömäärän lisäys, minkälaisiin tehtäviin ja millaisilla tiedoilla ja taidoilla varustettuja henkilöitä tarvitaan.

Kun tarve on tunnistettu, määritellään tarkkaan hakuun tulevan position toimenkuva, listataan työtehtävän tarpeet ja position mahdolliset erityisvaatimukset mm. vuorotyö tai matkustusvalmius. Listataan ylös myös rekrytoitavalle henkilölle asetettavat vaatimukset mm. koulutustaso, työkokemus, erityisosaaminen ja minkälaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia rekrytoitavan pitää omata juuri tämän tehtävän hoitamiseen.

Yrityksen pitkän aikavälin suunnitelmat pitää ottaa huomioon; tarkastellaan millaisista tehtävistä työntekijän pitäisi suoriutua myös parin kolmen vuoden kuluessa.

Rekrytointi vaatii aina aikaa ja suunnitelmallisuutta. Kriteerien määrittely on ensiarvoisen tärkeää. Ennakoidaan tarve ja lähdetään ajoissa liikkeelle. (Vaahtio 2007, 16-18.).

Alla olevassa kuviossa kuvataan rekrytointiprosessin vaiheet. (www.henryorg.fi).



Kuva 1. Rekrytinnin onnistumiseen vaikuttavat tekijät.

2.2 Rekrytointikanavat

Rekrytointikanavan valintaan vaikuttaa muun muassa se, minkälaiseen tehtävään, millä aikataululla ja minkä kokoisella budjetilla uutta henkilöä ollaan hakemassa. Valintaan vaikuttaa myös se, kuinka paljon ja millä tavalla haun avulla halutaan vaikuttaa yrityskuvan rakentamiseen. (Österberg 2014, 95.)

Rekrytinnin avuksi on tullut ja tulee jatkuvasti lisää uusia kanavia ja välineitä. Nykyään työnhakijoilla on myös mahdollisuus työnhakuvalmennukseen –ja koulutukseen, joten hakijat ovat entistä osaavampia. Tämä lisää rekrytinnin haasteellisuutta (Koivisto 2004, 30.)

Ulkoisia rekryointikanavia on useita. Perinteisimpiä kanavia ovat suorat kontaktit, lehti-ilmoittelu ja työ –ja elinkeinotoimisto. Internet on kuitenkin käytetyimpiä rekryointikanavia konsulttitoimistojen ja henkilöstövuokrausyritysten lisäksi. Kouluilla on myös omaa rekryointitoimintaa ja yritykset ottavat oppilaitoksista työharjoittelijoita ja voivat mahdollisesti tarjota heille tulevaisuudessa töitä. (Vaahtio 2005, 39-40.)

Erilaisia rekryointikanavia, joita voidaan käyttää myös rinnakkain, ovat muun muassa:

- lehti-ilmoittelu sanoma-, aikakausi –ja erityisammattilehdissä
- verkkorekryointi, työpaikkailmoitus julkaistaan siihen erikoistuneiden palveluntarjoajien sivuilla
- yrityksen omat kotisivut
- cv-pankit
- työvoimatoimistot
- rekryointimessut
- korkeakoulujen rekryointipalvelut
- oppilaitokset
- oma henkilöstö

(Österberg 2014, 94-95.)

2.2.1 Suorahaku

Suorahaualla (engl. headhunting) työnantaja pyrkii saamaan rekryointiprosessiin henkilöitä, jotka eivät välttämättä ole edes ajatelleet työpaikan vaihtamista.

Suorahaku poikkeaa muista rekryointitavoista lähinnä kahdella tavalla. Ensinnäkin haku tapahtuu lähes poikkeuksetta ilman julkisuutta. Toiseksi ehdokas ei ole itse aktiivisena hakijana, vaan häntä pyydetään hakuprosessiin mukaan. Yritykset käyttävät suorahakua useimmiten siksi, että perinteiset hakukanavat,

julkinen ilmoittelu ja sisäinen haku, eivät näytä antavan parasta tulosta. Suorahakua voidaan käyttää myös siitä syystä, että yritys ei halua hakuprosessin tuovan julkisuuteen. (HRM Partners kurssimateriaali 2012.)

Yrityksen sisäisessä rekrytoinnissa on monia etuja. Sisäinen siirto on yleensä edullinen, riskittömämpi ja nopea tapa täyttää avoinna oleva tehtävä. Se on myös yrityksen viesti henkilöstölle siitä, että oman osaamisen kehittämisestä palkitaan ja yrityksen sisällä on mahdollisuus urakehitykseen. Sisäisessä siirrossa henkilö tuntee jo valmiiksi organisaation ja yksi valinta voi osaltaan avata mahdollisuuksia myös useammalle. Lisäksi tunnetun henkilön tavat ja osaaminen tiedetään. Sisäisesti paikkoja täyttäessä riskinä on paikoilleen juuttuminen. (Koivisto 2004, 49; Österberg 2014, 92-93.)

Yrityksen omaa henkilöstöä voi hyödyntää myös ulkoisessa haussa. Henkilöstöltä voi saada hyviä vinkkejä sopivan rekrytoitavan löytymiseen. Suorat yhteydenotot ovat mutkaton tapa etsiä uutta työntekijää. Tällöin sellaiset epävarmuustekijät, joita täydelliseen tuntemattomuuteen liittyy, vähenevät. Lisäetuna välttyään byrokratialta ja voidaan pitää hakutoimet omissa käsissä. (Hämäläinen 2006, 29-30.)

Suora kontakti voi olla myös yhteydenotto omiin entisiin työntekijöihin ja työnhakijan toimesta suoraan yritykseen otettu yhteys, esimerkiksi avoin työhakemus. (Vaahtio 2005, 41.)

Alla olevassa kuvassa on suorahaun nelikenttäanalyysi. (Valentin 2001, 54)

VAHVUUDET	MAHDOLLISUUDET
Tehokkuus, ajan säästö, luottamuksellisuus, ammattitaito, byrokratia vähenee	Laaja-alainen osaaminen, kannustin yrityksen sisällä
HEIKKOUEDET	UHAT
Passiiviset hakijat huomiotta	Paikoille juuttuminen

Kuva 2. Suorahaun SWOT-analyysi.

2.2.2 Julkinen haku

Julkinen haku tuottaa parhaimmat rekrytointitulokset silloin kun tiedetään, että sopiva henkilö voidaan löytää ilmoittelun keinoin eri medioita hyväksikäyttäen. Rekrytoivan yrityksen tunnettavuus ja positiivinen työnantajamielikuva sekä mielenkiintoinen ja selkeä tehtäväkuva vaikuttavat hakijoihin merkittävästi. (www.proselectum.fi).

Julkinen hakuprosessi on nopea, tehokas ja kerää tehtävästä kiinnostuneet ihmiset. Julkisen haun kautta on mahdollisuus lähestyä henkilöitä, jotka ovat kiinnostuneita yrityksestä. He ovat lähtökohtaisesti motivoituneita ja innostuneita. Koska julkisen haun näkyvyys on laaja, tällöin tarjoutuu mahdollisuus samalla myös rakentaa yrityskuvaa ja markkinoida yrityksen tuotteita ja palveluita. (www.proselectum.fi; www.hrsadvisors.fi).

Ulkoinen rekrytointi tuo aina yritykseen uutta verta, näkemyksiä ja ideoita. Yrityksen ulkopuolelta palkattu työntekijä tuo yritykseen uusia ideoita, uutta näkökulmaa. (Österberg 2014, 92-93.)

Työvoiman vuokraaminen erottuu perinteisestä mallista sillä, että vuokrayritys on työntekijän työnantaja, mutta työ tehdään toimeksiantajalla. Työntekijä työskentelee työn vastaanottajan alaisuudessa. Tämä ei sido toimeksiantajaa samalla tavalla kuin suorassa työsuhteessa, joten yritykselle ei muodostu kiinteitä kustannuksia. Henkilöstö vuokraus on nopea ja joustava keino saada apua akuuttiin työvoimatarpeeseen. (www.vmp.fi).

Alla olevassa kuvassa on pohdittu julkisen haun myönteisiä ja kielteisiä tekijöitä. (Valentin 2001, 54).

VAHVUUDET	MAHDOLLISUUDET
Laaja näkyvyys, nopea, tavoittaa kiinnostuneet (vai motivoituneet?) hakijat	Uusia näkökulmia, yrityskuvan rakentaminen, mainostaminen
HEIKKOUEDET	UHAT
Byrokratia, hakemusten määrä	Virhe rekrytointi

Kuva 3. Julkisen haun SWOT-analyysi.

2.3 Säädökset & Lait

Rekrytoivalta esimieheltä edellytetään tiettyjä pelisääntöjä uutta työntekijää rekrytoidessa. Esimiehen olisi hyvä tutustua näihin lakeihin huolellisesti ennen rekrytoinnin aloittamista, jotta vältetään ongelmilta myöhemmässä vaiheessa. Sekä valinta, että valintaprosessin jokainen vaihe on pystyttävä perustelemaan myöhemmin. Mitä merkittävämmästä ja näkyvämmästä rekrytoinnista on kyse, sitä kiinnostuneempi media sekä suuri yleisö on valintaperusteista.

Rekrytointia säätelevät lukuisat lait, näistä keskeisimmät ovat Henkilötietolaki, Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, Työsopimuslaki, Laki nuorista työntekijöistä sekä Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Lait turvaavat työnhakijan yksityiselämän suojaa sekä muita työnhakijan perusoikeuksia, mutta myös yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa työelämässä. (Helsilä 2009, 24–25; Vaahtio 2007, 43.)

Jo Suomen perustuslaki sanoo, ettei ketään saa ilman hyväksyttävää syytä asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. (Vaahtio 2007, 55.)

Jos rekrytoinnissa on käytetty epäeettisiä keinoja ja esimerkiksi asiaankuulumattomia kysymyksiä työhaastattelun yhteydessä, leviää tieto niistä nopeasti,

jolloin ne voivat heikentää yrityksen imagoa työmarkkinoilla pysyvästi. Lakivelvoitteiden rikkominen voi johtaa jopa oikeusprosessiin sekä asettaa yrityksen isoihin korvausvaatimuksiin. (Vaahtio 2007, 13.)

Työnantajalla on todistustaakka, hänen pitää pystyä todistamaan ettei ole syrjinyt. Sen sijaan sen, joka katsoo tulleen syrjityksi, ei tarvitse pystyä todistamaan väitettään todeksi. Syrjinnäksi katsotaan, mikäli työnantaja työhön ottaessaan syrjäyttää henkilön, joka on ansioituneempi kuin valituksi tullut henkilö.

Muistion pitäminen on tässä tärkeässä asemassa, kun kaikki matkan varrella tehdyt ratkaisut ja niiden perustelut on kirjattu, prosessi on kriittisen tarkastelun ja päivänvalon kestävä.

Työnantajalla on kuitenkin oikeus valita tehtävään sopivin. Jos esimerkiksi asiakaspalveluammattissa toimivalta edellytetään ulkoista siisteyttä, siisteys ja asianmukainen pukeutuminen voivat olla mukana kokonaisarvioinnissa, se ei ole syrjintää. Ammateissa, joissa ollaan fyysisesti lähellä asiakasta, tupakointi tai liiallinen alkoholin käyttö ovat niin suuressa asemassa, että työnantaja voi vedota päätöksenteossaan näihin ominaisuuksiin. (Vaahtio 2007, 55 – 62.)

2.4 Miten tavoittaa passiiviset hakijat

Rekrytoinnin haaste tulevaisuudessa tulee olemaan paitsi osaavien tekijöiden löytäminen, myös se, kuinka saada potentiaalinen hakija kiinnostumaan yrityksestä ja hakemaan sen tarjoamia tehtäviä. Nykypäivänä yrityksen haluamat työntekijät voivat olla missä päin maailmaa tahansa, eivätkä he välttämättä aktiivisesti hae töitä tai seuraa työmarkkinoita.

Yritykset ovat pakotettuja etsimään ja kokeilemaan uusia keinoja hakuprosessissa. Julkisessa rekrytoinnissa on nähtävissä selkeä muutos, ja internetin rooli rekrytoinnin välineenä on korostunut huomattavasti. Jotta yritys löytää parhaat osaajat ja pärjää kilpailussa työntekijöistä, yrityksen on etsittävä ja kokeiltava rohkeasti ja monipuolisesti keinoja tehostaa rekrytointia ja ilmoittelua. Voimava-

roja voidaan kohdistaa järkevämmiin esimerkiksi suuntaamalla ilmoittelua enemmän ammattilehtiin ja liittojen verkkosivuille.

Suoramarkkinoinnista voi löytyä uusia mahdollisuuksia: kirjeet, sähköpostit tai jopa tekstiviestit ovat yksilöllinen tapa lähestyä mahdollisia hakijoita. Myös internet monipuolistuu ja tarjoaa tulevaisuudessa yhä enemmän välineitä. Hyvänä esimerkkinä tästä on yritysesitykset, joissa hyödynnetään liikkuvaa kuvaa ja interaktiivisuutta ja tuodaan näin yritys lähemmäs hakijaa. (www.henryorg.fi).

2.5 Hakemusten käsittely ja haastateltavien valinta

On tärkeä pitää mielessä, että jo pelkästään jokaista hakijaa kunnioittaakseen on jokainen hakemus luettava läpi ja tutustuttava hakijan meriitteihin. On hyvin epäeettistä ja ajattelematonta suhtautua tulleisiin hakemuksiin ylimalkaisesti ja vähättelevästi. Tässä on suuri riski menettää paljon tärkeää tietoa, josta voisi olla myöhemmin hyötyä, kun tarvitaan sijaisia tai tulee muita äkillisiä rekryointitarpeita.

Aluksi ihan jokainen hakemus kannattaa lukea kriittikittä läpi. Tässä vaiheessa ei vielä tehdä jaottelua, eikä hylätä kenenkään hakemusta. Mieli on hyvä pitää avoimena. Ensimmäisellä lukukierroksella rekrytoija saa hyvän yleiskuvan hakijoista ja heidän taustastaan sekä osaamisestaan. Tässä vaiheessa pitää keskittyä olennaiseen, niihin ominaisuuksiin ja vaatimuksiin joita avoimeen positioon tarvitaan. On hyvä lukea myös myöhässä saapuneet hakemukset. Periaatteessa ne pitäisi hylätä, jotta rekryointiprosessi on oikeudenmukainen kaikkia hakijoita kohtaan. Ennen hylkäämistä on kuitenkin hyvä punnita, onko myöhästyneiden hakemusten joukossa kenties hakija, joka on huomattavasti ansioituneempi kuin muut, jolloin vähäiselle myöhästymiselle ei kannata antaa liian suurta merkitystä. Syytä myöhästymiselle kannattaa kuitenkin kysyä haastattelussa. (Vaahtio 2007, 70 – 75.)

Kun hakemukset on kerran luettu läpi, on syytä pitää tauko ja nukkua yön yli. Sen jälkeen on tarkentavan lukemisen vuoro, jolloin rekrytoijan on hyvä keskittyä tekemään huomioita ja kirjata niitä muistiin. Hakemukset, jotka eivät täytä

pätevyysvaatimuksia on hyvä siirtää saman tien sivuun. Valinnan kriteerit kannattaa jo rekrytointitoimia aloittaessa miettiä hyvin, tarpeeksi tarkasti, mutta kuitenkin sen verran väljiksi etteivät ne sido liikaa.

Kun määräajassa tulleet ja hakukriteerit täyttävät hakemukset on seulottu, on hyvä lukea ne tarkemmin. Tässä vaiheessa on hyvä muistuttaa itselleen mitä ollaan etsimässä. Olennainen pitää erottaa epäolennaisesta. Työtehtävä, johon työntekijää ollaan rekrytoimassa, määrittelee sen miten paljon hakemuksen ulkoasuun ja kieleen tulee kiinnittää huomiota.

Kun kaikki hakemukset on kertaalleen luettu ajatuksella läpi, on aika tehdä jako kahteen: ”ehkä” ja ”ei” pinoihin. Tässä vaiheessa seulotaan siis haastateltavat. Jakoa tehdessä on hyvä kiinnittää huomiota hakijoiden työkokemukseen ja koulutukseen.

Kun jako on tehty, on asiasta hyvä vielä keskustella kollegan tai yhtiökumppanin kanssa, perustella hänelle valinnan kriteerit. Kaikkien huomioiden arvokkaita, koska eri ihmiset kiinnittävät huomiota eri asioihin. Mikäli jonkun hakijan kohdalla on vaikea tehdä päätöstä kutsuako hänet haastatteluun, kannattaa kutsu lähettää, sillä hän voi olla juuri se yrityksen etsimä kultajyvänen. Jotta ehdokkaiden vertailu tulee tehtyä mahdollisimman oikeudenmukaisesti, on hyvä laatia hakijoista vertailutaulukko. Taulukosta näkee kaikki valintaan vaikuttavat asiat kerralla ja se on myös hyvä pohja haastatteluille. (Vaahtio 2007, 70 – 75.)

2.6 Haastattelut

Työhakemusten jälkeen seuraava askel on haastattelu, jonka tavoitteena on löytää hakijoista paras ja sopivin yrityksessä avoinna olevaan paikkaan.

Hyvänä sääntönä voidaan pitää, ettei haastattelua tehdä yksin. Kaksi haastattelijaa havainnoi enemmän kuin yksi ja arvio haastateltavasta on objektiivisempi. On hyvä pitää myös huoli, että samat haastattelijat haastattelevat kaikki ehdokkaat (Österberg 2014, 102-103.)

Valmistelut aloitetaan varaamalla tapaamiseen riittävästi aikaa ja pysy aikataulussa. Haastatteluun tulee valmistautua aina huolellisesti. Jotta hakija palautuisi mieleen, on hyvä silmäillä hakemus läpi ennen ehdokkaan haastattelua. (www.monster.fi).

Useimmiten käytetään strukturoitua haastattelua, jossa haastattelijalla on valmis kysymyslista. Tämä lista on hyvä laatia hyvissä ajoin ennen hakijan saapumista. Haastattelussa täytyy kysyä ja tarvittaessa tarkentaa riittävästi, jotta vastauksista saadaan esille tarvittava tieto.

Haastattelutilan on oltava rauhallinen ja haastattelu aloitetaan kevyellä keskustelulla, jonka tarkoitus on luoda rennompaa ilmapiiriä avoimelle keskustelulle. Kevyen aloituksen jälkeen siirrytään tiedonkeruuvaiheeseen, jossa kysytään vaikeammat kysymykset. Haastattelun lopussa kysytään vielä muutama helpompi kysymys, annetaan hakijalle tilaisuus lisäkysymysten tekemiseen ja kerrotaan miten rekrytointiprosessissa edetään. (Österberg 2014, 102-103.)

Haastattelutilanteessa on tärkeää kuunnella enemmän kuin puhua. Ei pidä tehdä samoja vanhoja kysymyksiä, koska tällöin on riskinä saada valmiiksi harjoiteltuja vastuksia. Työnhakupalvelu, Monster, antaa hyviä neuvoja kysymysten laatimiselle:

”Kolme esimerkkiä haastattelukysymyksistä:

- Kerro tapauksesta, jossa jouduit opettelemaan uuden asian.
- Kuvaile haastavin työ, joka sinulla on koskaan ollut.
- Miten voidaan motivoida henkilöä, joka ei hoida tehtäväänsä tarpeeksi hyvin?

Kolme vältettävää haastattelukysymystä:

- Missä haluat olla viiden vuoden kuluttua?
- Mitkä ovat vahvuutesi ja heikkoutesi?
- Miksi olet vaihtamassa työpaikkaa? ”

(www.monster.fi).

Haastattelun aikana tai heti sen jälkeen on syytä kirjata muistiin tuntemukset ja tärkeimmät kohdat. Muistiota tehdessä on pyrittävä mahdollisimman objektiiviseen arvioon.

On pidettävä mielessä, että haastattelun tavoite on saada selville, miten hakija menestyisi tehtävässä pitkällä aikavälillä. Keskitytään siis myös tulevaisuuteen. (Österberg 2014, 102-103.)

2.7 Soveltuvuusarviot

Henkilöarviointimenetelmien käytöllä halutaan saada haastatteluvaikutelman tueksi tietoa, joka muutoin edellyttäisi pitkäaikaista tutustumista henkilöön ja työskentelyä hänen kanssaan. Persoonallisuustestit antavat tietoa muun muassa luonteenominaisuuksista, motivaatiotekijöistä, yhteistyötaidoista, toimintakykyistä ja energiasta, jolla henkilö vie tärkeitä asioita eteenpäin, sekä tavasta, jolla hän erittelee arvojaan. (HRM partners kurssimateriaali 2012.)

Virhearvioinnit rekrytoitaessa tulevat hyvin kalliiksi yritykselle, joten rekrytoijan onkin hyvä pohtia jokaisen rekrytoinnin kohdalla olisiko tässä hyvä käyttää henkilöarviointia päätöksen pohjana.

Jos käytetään tarkkaa, mahdollisimman vähän virheitä tuottavaa arviointia, se maksaa itsensä poikkeuksetta takaisin. Tämän myötä yritykseen saadaan parempia työntekijöitä ja säästetään kustannuksissa kun vältetään virhearvioinnit. (<http://www.psycon.fi>).

”Tavoitteena on löytää mahdollisimman hyvä yhteensopivuus tehtävän vaatimusten sekä hakijan ominaisuuksien, odotusten ja valmiuksien välillä.” (<http://fi.wikipedia.org>).

Työelämässä henkilöarviot ovat lisääntyneet tasaisesti ja suunta on edelleen noususuhdanteinen. Henkilöarviointeja ei tehdä enää pelkästään ylimmän johdon tehtäviin rekrytoitaessa, vaan arviointeja tehdään kaikille työntekijäryhmille ja kaikkiin organisaation tasoihin. Eniten henkilöarviointeja tehdään edelleenkin

rekrytoinnin yhteydessä, mutta kasvussa ovat myös työuran varrella tehtävät henkilöarvioinnit esimerkiksi työtehtävien muuttuessa. (Niitamo 2001,13.)

Psykologisia testejä on nykyään tarjolla hyvin runsaasti. Ikävää on, että yritysten säästöpainet ja tarve nopeisiin muutoksiin ovat aiheuttaneet sen, että psykologisten testien laatu on kärsinyt. Tarjolla on esimerkiksi pikatestejä, joihin kuka vain saa iltapäiväkoulutuksen käytyään menetelmäsertifikaatin, jonka jälkeen henkilö voi väittää olevansa sertifioitu henkilöarvioitsija. (<http://www.topsykologit.fi>).

Näille kyseenalaisille testeille on yhteistä se, että testien tulos kertoo rekrytoijalle juuri sen minkä hän haluaa kuulla. Testejä yritetään kaupata uusilla trendeillä, kuten tunneälyllä, aivojohtamisella jne. Rekrytoijan onkin hyvä muistaa, että isoimmat keksinnöt psykologisissa testeissä on tehty jo kauan sitten, parhaimpia ovat perinteiset persoonallisuus- ja kykytestit. Toimivan testin erottaminen tarjolla olevasta massasta on vaikeaa, muttei mahdotonta. Se vaatii aikaa, hermoja ja paneutumista aiheeseen.

Validointitutkimus on hyvä tapa varmistaa testin luotettavuus, on hyvä vaatia testejä tekevältä yritykseltä validointitutkimuksen tuloksia, tämä varmistaa, että yritys itse tuntee käyttämänsä testit. On hyvä varmistua myös testin normiryhmästä, eli ryhmästä joka muodostaa vertailujoukon arvioitaville. Jos tämä on esimerkiksi liian pieni, tai liian homogeeninen, ei testitulokkaan voi olla pätevä.

Voidaankin pitää mielessä, että psykologisten testien kolme kulmakiveä ovat normitus, reliabiliteetti sekä validiteetti. Nämä kaikki osa-alueet pitää olla kunnossa, jotta testi toimisi luotettavasti. (<http://www.psycon.com>).

2.8 Referenssien kysyminen

Koska työtodistukset ovat usein vain sanahelinää lukuun ottamatta työtehtävää ja työn kestoa, on hyvä kysyä suosituksia esimerkiksi aikaisemmilta työnantajilta oman mielikuvansa tueksi. Pitää kuitenkin muistaa, että kyselykierros tuottaa parhaassakin tapauksessa vain täydentävää tietoa. Tämä johtuu siitä, että työ-

todistuksessa mainitaan työsuhteen päättymisen syy sekä arvio työntekijän työtaidoista ja käytöksestä vain, mikäli työntekijä on pyytänyt merkitsemään ne työtodistukseen. Monilla työnantajilla on myös käsitys, ettei huonoa työtodistusta saisi edes antaa. Pitää ottaa huomioon, että nykyinen työnantaja voi olla lausunnossaan välttelevä, koska ei halua menettää hyvää työntekijää. Hän voi myös kehua työntekijää syyttä, mikäli tarkoituksena on päästä hänestä eroon. Kommentti 'en muista' voi pahimmillaan viitata siihen, ettei työnantajalla ole työntekijästä mitään hyvää sanottavaa.

Ennen kuin kysytään suosituksia työnhakijan määrittelemältä henkilöltä, pitää muistaa, että siihen tarvitaan hakijan itsensä suostumus. Suostumus on aina hyvä pyytää kirjallisesti. Mikäli suosittelijat on ilmoitettu jo hakemuksessa, erillistä lupaa ei tarvitse pyytää.

Suosituksia kannattaa kysyä vasta loppusuoralla, ja vain niiden kahden, kolmen hakijan kohdalla joiden kesken rekrytoija aikoo tehdä lopullisen valinnan. (Vaah-tio 2007, 52 – 54.)

2.9 Valinnan tekeminen

Kun kaikki rekrytointiprosessin vaiheet on käyty läpi, on aika tehdä päätös. Tämä vaihe sisältää eniten riskielementtejä, joten tässä vaiheessa on hyvä palauttaa mieleen työtehtävän vaatimukset ja rekrytoitavalle henkilölle asetetut kriteerit. On hyvä vertailla hakijoita työn kannalta tärkeimpien kriteerien perusteella. Markkanen kirjassaan toteaa, että intuitio on asia, johon rekrytoijan yleensä kannattaa luottaa, pitäen kuitenkin mielessä, että päätökset pitää pystyä perustelemaan.

Lopullisen valinnan tekemistä voi helpottaa numeerisen järjestelmän käyttöönotolla, eli tehtävän kannalta oleellisille ominaisuuksille annetaan arvot painotuksineen. Rekrytoijan on hyvä miettiä valmiiksi keskeiset kriteerit, joita painottaen vertailemalla on mahdollista laskea hakijoiden pisteet ja näin ollen saada selville hakija, joka tulee valituksi suurimmalla pistemäärällä.

Jos jäljellä on kaksi tasavahvaa ehdokasta, on suositeltavaa järjestää heille vielä käytännön työnäyte, joiden avulla rekrytoiva esimies pääsee näkemään ehdokkaiden työskentelymetodeita työelämän aitojen tilanteiden kautta. Työn tuloksia peilaamalla esimies saa tärkeää tietoa ehdokkaiden työtavoista ja ajatusmaailmasta, jonka perusteella valinta on helpompi tehdä. (Markkanen 2002, 98 - 103.)

Rekrytoijan on hyvä varoa yleistyksiä, kaavamaisia ennakkoluuloja. Valintaa tehdessä pitää olla objektiivinen, tämän varmistamiseksi yrityksen on hyvä varmistaa, että valintaprosessissa on mukana useita henkilöitä. Soveltuvuusarviolle on hyvä antaa sellainen painoarvo kuin on tarkoituksenmukaista, riippuen tehtävästä. Parhaimmillaan soveltuvuusarvio kuitenkin on yhtenä arviointikriteerinä päätöksen tukena. On hyvä keskustella soveltuvuusarvion tuloksesta loppusuoralla olevan ehdokkaan kanssa, miten hän näkee raportissa esiin nousseet asiat, tunnistaako hän niistä itsensä. Tätä kautta esimiehen on mahdollista oppia tuntemaan ehdokasta vielä lisää. (Vaahtio 2005, 164 – 167.)

Kun valinta on tehty, hyvä tapa vaatii, että tehtävään valitulle henkilölle ilmoitetaan ensin. Sen jälkeen ratkaisusta ilmoitetaan valitsematta jääneille. On hyvän tavan mukaista tehdä ilmoitus kirjallisena, mikäli hakemukset on pyydetty kirjallisena. Ilmoituksen on hyvä sisältää valitun henkilön nimi ja koulutustiedot. On jo pelkästään yrityskuvan kannalta hyvin viisasta suhtautua valitsematta jääneiden tiedusteluihin asian vaatimalla intensiteetillä. Keskustelemalla hakijoiden kanssa suoraan vältetään mahdollinen spekulatio ja epämääräisyys asian ympärillä. Hakijoita kohtaan pitää myös osoittaa arvostusta ja kertoa rehellisesti syyt valinnan takana niitä kysyttäessä. Ammattitaitoisesti loppuunviety rekrytointiprosessi edistää positiivista yrityskuvaa ja parhaimmassa tapauksessa yritys voi saada hakijoista uusia asiakkaita. (Vaahtio 2005, 191 – 194.)

2.10 Miten välttää virherekrytoinnit

Onnistunut rekrytointi edellyttää huolellista suunnittelua ja selkeää vastuunjakoa kaikkien rekrytointivaiheiden osalta. Kun rekrytointi on ollut perusteltu ja siihen

määritelty yrityksen tarpeisiin sopiva toimenkuva, joka on ollut mielessä koko prosessin ajan, onnistumisen edellytykset ovat olemassa.

Rekrytoinnin epäonnistumisen suurimpina syinä ovatkin juuri rekryointitarpeen ja –tavoitteen huolimaton määrittely . Samoin jos perehdytys laiminlyödään on rekrytoidun henkilön vaikea saada otetta uudesta työtehtävästä. (Österberg 2014, 109.)

Yrityksen on osattava myydä itsensä hakijoille. Jotta yritys on myös tulevaisuudessa mukana kilpailemassa hyvistä työntekijöistä, yrityksen pitää jatkuvasti panostaa työnantajamielikuvan kehittämiseen ja rakentamiseen. Yrityksen on seurattava rekryointivälineiden kehittymistä, jotta löytää oikeat rekryointi –ja ilmoitusvälineet. Yrityksen on uskallettava olla luova ja kokeilla ennakkoluulottomasti uutta. Työ on aloitettava heti. On pidettävä mielessä, että kun todellinen kilpailu osaajista alkaa, on näkyvyyden hankkiminen ja erottuminen muista työnantajista haasteellista. (www.henryorg.fi).

3 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Kuten johdannossa jo totesimme, rekrytointiprosessi voi olla hyvinkin erilainen riippuen rekrytoivasta tahosta. Rekrytointiin liittyy myös paljon epävarmuustekijöitä, koska inhimillistä toimintaa on vaikea ennustaa aukottomasti. Rekrytoinnin lainalaisuudet ovat moninaiset ja näimme tärkeäksi tutustua paremmin prosessin kulmakiviin ja tutkia niitä tarkemmin.

Yritysten tapa tehdä rekrytointeja on muuttunut paljon lyhyessä ajassa. Sosiaalisen median osuus on korostunut entisestään ja yritysten rekrytointi tapahtuukin nykyään pääasiassa sähköisten työkalujen avulla. Internet on rekrytointivälineenä hyvä, sillä suurin osa työpaikan vaihtajista ovat iältään 25-40 -vuotiaita, joiden tietotekniset taidot ovat hyvällä tasolla, joten yritys saavuttaa nopeasti ja maailmanlaajuisesti lukuisia potentiaalisia työnhakijoita.

Esimerkiksi LinkedIn verkkoyhteisöpalvelulla on maailmanlaajuisesti jo noin 200 miljoonaa käyttäjää. Sen teho perustuu kattavuuteen. Mistään muualta ei löydy niin kattavaa hakutulosta yhdellä klikkauksella. Asiaan perehtyneinä huomasimme kuitenkin, että ilman riittävää pohjatyötä ja vaivannäköä, ei ole mahdollista saada kaikkea palvelun tarjoamaa hyötyä irti.

Uudet rekrytointikanavat yksistään eivät kuitenkaan takaa menestystä rekrytoinnissa. Rekrytoinnin eniten riskejä sisältävä vaihe on päätöksentekovaihe, jossa suuri rooli on ihmistuntemuksella, kokemuksella sekä tilannetekijöillä. Arviointimenetelmiä voidaan käyttää päätöksenteossa apuna, mutta ehdotonta totuutta ei niidenkään avulla löydä. Rekrytointi on tulevaisuudessakin ankaraa puurtamista, tietojen keräämistä ja kokonaisnäkemysten rakentamista. Kokemuksemme mukaan päätöksenteossa on myös intuitiolla suuri osuus, sitä ei pidä aliarvioida. Kokosimme rekrytoinnin tärkeimmät pääkohdat liitteenä olevaan oppaaseen.

Pärjätäkseen yhä kilpailluilla markkinoilla, yrityksen on ensiarvoisen tärkeää satsata imagoon, sen kehittämiseen ja rakentamiseen. Houkutellakseen hakijoiksi parhaat osaajat, heidän on osattava myydä itsensä hakijoille niin, että juuri

nämä yrityksen tarvitsemat 'hyvät tyypit' jättävät hakemuksensa avoimeen työpaikkaan. Ensiarvoisen tärkeää on myös rekrytoinnin ”jälkipyykki”, joka useassa yrityksessä unohtuu kokonaan tai hoidetaan vasemmalla kädellä. Tässä on oiva tilaisuus vaikuttaa yrityksen imagoon. Pitää myös ottaa huomioon, että valitsematta jääneiden ehdokkaiden joukossa voi olla joku, joka sopisi täydellisesti myöhemmin aukeavaan työtehtävään yrityksessä.

Rekrytointiprosessin lopputulos on molemmille osapuolille tärkeä. Uuden työntekijän viihtyminen työssään edesauttaa hänen henkistä hyvinvointiaan, ja samalla edistää työpanoksellaan työnantajan toiminnan jatkuvuutta.

Mielestämme rekrytointi on yksi yrityksen elintärkein toiminto, johon pitää keskittyä ja jolle pitää antaa sille kuuluva arvo. On hyvä muistaa, että rekrytointi on kuitenkin inhimillistä toimintaa, johon liittyy paljon tunteita. Rekrytointiin harjaantuu kokemuksen kautta ja vain yksi on varmaa; rekrytointipäätöksessä ei voi ikinä olla ehdottoman varma valinnan onnistumisesta – siinä piilee rekrytoinnin vaikeus, mutta myös sen mielenkiintoisuus.

LÄHTEET

- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava
- Hämäläinen, V.; Maula, H. 2006. Strategiaviestintä. Otava.
- HRM partners 2012. Uudelleensijoittumisen työkirja.
- <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/materiaalia/Herold.pdf>. Viitattu 2.4.2014
- <http://www.hrsadvisors.fi/content/fi/1019/1331/Julkinen%20haku.html>. Viitattu 2.4.2014
- <http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekryointiin/tyontekijoiden-etsiminen/tyohaastattelu-strategiat.aspx>. Viitattu 2.4.2014
- <http://www.proselectum.fi/julkinen-haku>. Viitattu 2.4.2014
- <http://www.psycon.fi/fi/blogi/henkiloarviointi-halpa-kuin-saippua>. Viitattu 2.4.2014
- <http://www.psycon.com/fi/views/asiantuntija/millainen-hyva-psykologinen-testi>. Viitattu 2.4.2014
- <http://www.topsykologit.fi/?x103997=165885>. Viitattu 2.4.2014
- http://www.vmp.fi/suomi/fi/Tyonantaja/Palvelumme_yrityksille/Henkilostovuokraus. Viitattu 2.4.2014
- <http://fi.wikipedia.org/wiki/Henkilöarviointi>. Viitattu 2.4.2014
- Koivisto, K. 2004, Valitse oikein – rekrytoinnin menetelmät. Suomen yritys Kirjat Oy.
- Markkanen, M. 1999. Etsi, Arvioi, Valitse. WSOY Kirjapainoyksikkö.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. WS Bookwell Oy.
- Niitamo, P. 2003. Henkilöarviointimenetelmät työelämässä. Työterveyslaitos.
- Vahtio, E. 2007. Pestaa paras. Edita Publishing Oy.
- Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita Publishing Oy.
- Valentin, E.K. 2001. SWOT analysis from a resource-based view - journal of marketing theory and practice. Academic journal.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Media Zone Oü, Viro.

LIITTEET

Liitteenä powerpoint –esitys: Rekrytointiopas esimiehille

