



Julkisesti rahoitetun koulutusalan yrityksen rekrytointiprosessikaavio laatujärjestelmässä

Riikka Koskenniemi

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
2014



Tekijä Riikka Koskenniemi	Aloitusvuosi 2011
Raportin nimi Julkisesti rahoitettu koulutusalan yrityksen rekrytointiprosessikaavio laatujärjestelmässä	Sivu- ja liitesivumäärä 23 + 7
Opettaja tai ohjaaja Soile Tuorinsuo-Byman	
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Yritys X:lle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa ja kuvata Yritys X:n rekrytointiprosessi selkeänä ja helppolukuisena prosessikaaviona laatujärjestelmään.</p> <p>Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, joka koostuu produktista ja opinnäytetyön raporttiosuudesta. Työ aloitettiin keväällä 2013 ja se palautettiin huhtikuussa 2014.</p> <p>Opinnäytetyön teorettinen viitekehys koostuu rekrytointiin ja laatujärjestelmiin liittyvästä kirjallisuudesta. Teoriaosuudessa käsitellään rekrytointia ja rekrytointiprosessia ja sen eri vaiheita niin käsitteinä kuin niiden sisältämiä toimenpiteitä ja onnistunutta rekrytointia. Teoriassa käsitellään myös laatujärjestelmää, EFQM-mallia, sen arviointia ja kehittämistä.</p> <p>Produktissa käsitellään Yritys X:n rekrytointiprosessikaaviota, prosessin linkittymistä muihin laatujärjestelmän osa-alueisiin, kuten henkilöstöprosessiin, sekä rekrytointiprosessia kokonaisuutena. Produktista käy ilmi laadun ylläpitäminen ja riskien hallinta rekrytointiprosessin aikana.</p>	
Asiasanat Rekrytointi, prosessit, laatu, laatujärjestelmät	

Degree Programme in Modern Languages and Business Studies for Management Assistants

<p>Author Riikka Koskenniemi</p>	<p>Year of entry 2011</p>
<p>The Title of thesis A Publicly-financed Training Company's Diagram of a Recruitment Process in Quality System</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 23 + 7</p>
<p>Advisor Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>This thesis was done as an assignment to Company X. The objective of this thesis was to survey and document the recruiting process of Company X as a clear and easily readable process diagram to the company's quality system.</p> <p>The thesis is an operative thesis and it contains the recruitment process of Company X and the thesis report. The writing of the thesis began in spring 2013 and it was returned in April 2014.</p> <p>The theoretical frame of the thesis consists of the literature related to recruiting and quality systems. In the theory part recruitment, recruiting process and its different stages, and successful recruitment are examined. In the theory also quality system, EFQM model, its evaluation and development are examined.</p> <p>The product consists of Company X's recruitment process diagram, connection of recruitment process to other areas of the quality system, such as to the human resources process and recruitment process as a whole. In the product shown the maintaining of quality and risk management during the recruitment process.</p>	
<p>Key words Recruitment, processes, quality, quality systems</p>	

Sisällys

1 Johdanto	1
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus.....	2
1.2 Aiheen rajausta ja raportointi.....	2
2 Rekrytointi.....	4
2.1 Rekrytointitarpeen ennakointi, huomaaminen ja haettavan henkilön ominaisuuksien määrittely.....	5
2.2 Sisäinen rekrytointi.....	6
2.3 Ulkoinen rekrytointi.....	7
2.3.1 Hakuilmoitus ja hakukanavien valinta	7
2.3.2 Hakijoiden seulominen	8
2.4 Haastattelu ja soveltuvuusarviointi	10
2.5 Valintapäätös.....	11
2.6 Nollatulokset eli rekrytointi ei pääty haluttuun tulokseen.....	12
2.7 Onnistunut rekrytointi.....	12
3 Laatujärjestelmä	14
3.1 EFQM-malli.....	15
3.2 EFQM-mallin arviointi.....	16
3.3 Laatujärjestelmän kehittäminen.....	17
4 Produktin tuottaminen	19
4.1 Rekrytointi yrityksessä X.....	19
4.1.1 Aineiston keruu ja sen laadun arviointi	20
4.1.2 Aikataulu.....	21
4.2 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi	21
Lähteet.....	23
Liitteet.....	25
Liite 1. Yritys X:n rekrytointiprosessikaavio laatujärjestelmässä.....	25

1 Johdanto

Yritys X on julkisesti rahoitettu yksityinen koulutusalan yritys. Yritys X järjestää päätoimisesti työ- ja elinkeinoministeriön rahoittamia, ELY-keskusten ostamia, työvoimapoliittisia valmennuksia eri puolella Suomea. Organisaatiossa oli vuoden 2013 aikana työsuhteessa noin 40 työntekijää, joista yli 30 toimii osa-aikaisissa tai määräaikaisissa työsuhteissa valmentajina tai asiantuntijoina. Rekrytointi on iso osa yrityksen toimintaa, sillä yritys rekrytoi kymmeniä henkilöitä useita kertoja vuodessa. Valmentajien palkkaaminen erittäin suuri osa yrityksen liiketoimintaa, sillä rekrytointia tapahtuu usein ja ammattitaitoiset valmentajat mahdollistavat onnistuneet valmennukset ja erinomaiset palautteet, jotka vaikuttavat usein sopimuksissa esiintyvien optioiden käyttöön.

”Työvoimapoliittinen koulutus(työvoimakoulutus) on työ- ja elinkeinohallinnon rahoittamaa koulutusta, jonka tavoitteena on kehittää yksilön ammattitaitoa ja parantaa hänen työllistymismahdollisuuksiaan.” (Työpajatieto 2014.) Työvoimakoulutus on suunnattu ensisijaisesti yli 20-vuotiaille työttömille työnhakijoille tai välittömän työttömyysuhan alla oleville. Koulutuksen tavoitteena on, työvoimavalmennuksesta riippuen, kehittää työnhakijan työnhakutaitoja, selkeyttää uramahdollisuuksia tai kehittää esimerkiksi ATK-taitoja. (Opetus- ja kulttuuriministeriö.)

Työvoimapoliittiset valmennukset ovat julkisesti rahoitettuja, joten niiden toteuttamisesta järjestetään julkinen kilpailutus. Tarjouspyynnöt ja kilpailutuksien tulokset julkaistaan työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämällä HILMA-internetsivulla (www.hankintailmoitukset.fi). Jo tarjouskilpailuvaiheessa tulee ilmoittaa valmennuksen toteuttajat, mikä tarkoittaa valmennuksen vastuuhenkilöä, valmentajia, mahdollisia psykologeja ja muuta henkilökuntaa. Tarjouskilpailun aikana valmennusten ajankohtaa ei ole tarkasti määriteltä, ja niiden aloitusajankohta voi muuttua tarjousprosessin aikana tai sen jälkeen. Valmennusten ajankohdan määrittelee lopulta asiakas eli valmennuksen ostanut ELY-keskus.

Palvelujen kesto voi vaihdella yhdestä päivästä useampiin kuukausiin. Jos organisaatiolla on useita sopimukseen johtavia tarjouksia, toteuttajien tarve kasvaa päällekkäisten valmennusten

takia. Valmennusten aikana tulee varautua tilanteisiin, joissa valmennuksen ensisijainen toteuttaja on estynyt esimerkiksi sairauspoissaolon takia. Tämä huomioidaan rekrytoitaessa niin valmentajia kuin hallinnollista henkilöstöä, sillä valmentajien ja heidän sijaistensa ollessa estyneitä, heidän esimiehensä paikkaavat heitä.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on esittää selkeä rekrytointiprosessikaavio, joka sopii yrityksen rekrytointiprosessiin ja on helposti kehitettävissä ja muokattavissa yrityksen kasvaessa ja kehittyessä. Prosessikaaviossa näkyy, kuinka rekrytoinnin eri vaiheet linkittyvät toisiinsa. Rekrytointiprosessikaavio tulee osaksi yrityksen henkilöstöprosessia ja tavoittelemaa sertifioitua EFQM-mallin mukaista laatu järjestelmää.

1.2 Aiheen rajaus ja raportointi

Sain toimeksiannon kuvata ja avata Yritys X:n rekrytointiprosessin tavoitteena olevaa laatu järjestelmää varten. Laatu järjestelmän on tarkoitus olla valmiina vuoden 2014 aikana.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli luoda toimiva ja selkeä kuvaus koulutusalan yrityksen rekrytointiprosessista. Prosessikuvauksesta näkyvät käytännöt prosessin eri vaiheissa sekä yrityksen toimet laadun ylläpitämiseksi. Opinnäytetyössäni käsittelen rekrytointiprosessia kokonaisuutena laatu järjestelmän näkökulmasta. Työn tarkoituksena ei ole tehdä rekrytointiopasta, jossa on osoitettu eri työtehtäviä ja tarkkoja ohjeita eri vaiheiden toimenpiteistä, vaan dokumentoida rekrytointiprosessikuvaus laatu järjestelmää varten.

Pääasiallisena tiedonhankintakanavana käytin työharjoitteluni aikana saamaani tietoa ja kokemusta Yritys X:n rekrytointiprosessista. Rekrytointiprosessikaavion avaamiseen liittyen olen haastatellut rekrytointiprosessiin usein osallistuvia työntekijöitä heidän toimenkuvistaan sekä tavoista ylläpitää laatua. Olen kerännyt yrityksen luvalla aineistoa työharjoittelun ja osa-aikatyön aikana vuonna 2013, joten rekrytointiprosessi on minulle ennestään tuttu. Minulla on vapaa pääsy yrityksen toimitiloihin ja tietoihin. Yrityksen aineiston lisäksi käytin apuna aiheeseen liittyvää teoriaa.

Rekrytointiprosessikuvausta luodessani käytin runkona Työterveyslaitoksen (2010) julkaisemaa rekrytointiprosessia. Erittelin prosessikuvauksen pohjalta tärkeimmät vaiheet, joita lähdin työstämään soveltuvammaksi Yritys X:n rekrytointiprosessiin. Koska Yritys X:n rekrytointiprosessi sisältää ”normaalista” poikkeavia kohtia, kuten kouluttajarekisterin, muokkasin vaiheita sopivammiksi yrityksen tarpeisiin.

Teoriaosuudessa käydään läpi rekrytointia ja sen tarkoitusta yrityksessä, rekrytointiprosessia kokonaisuutena ja sen eri osia, kuten sisäinen ja ulkoinen rekrytointi ja hakijoiden seulominen. Teoriaosuudessa käsitellään myös laatujärjestelmää ja tarkemmin EFQM-mallia ja sen arviointia sekä onnistunutta rekrytointia ja laatujärjestelmän osuutta siihen.

Produkti koostuu kahdesta osasta: rekrytointiprosessikaaviosta ja rekrytointiprosessin kohtien avaamisesta. Rekrytointiprosessi on esitetty kaaviona, jossa prosessin vaiheet on linkitetty toisiinsa. Kaaviossa esitetyt vaiheet on selitetty auki kaavion jälkeen selkeästi laatujärjestelmän kannalta.

Produktista on laadittu selkeä ja helppolukuinen. Produkti on tärkeä, sillä se tulee osaksi yrityksen laatujärjestelmän henkilöstöprosessia. Laatujärjestelmä on tarkoitus auditoida ja ottaa käyttöön vuoden 2014 aikana. Produktin tulee olla helposti kehitettävissä kasvavan yrityksen tarpeisiin. Produktin ulkoasu on yhdenmukaistettu muiden laatujärjestelmän prosessien kanssa, jotta itse laatujärjestelmästä tulee mahdollisimman yhdenmukainen ja selkeä.

2 Rekrytointi

”Rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yritykseen hankitaan sen toiminnan kulloinkin tarvitsema henkilöstö.” (Helsilä 2002, 20.) Rekrytointi tarkoittaa myös määräaikaisten sopimusten uusimista, ja työpaikkojen vakinaistamista (Vaahtio 2007, 13). Rekrytointi luo yritykselle mahdollisuuden innovatiiviseen ja menestykselliseen toimintaan, sillä uusi työntekijä tuo mukanaan työpanoksen lisäksi omaa osaamistaan ja inhimillistä pääomaa (Työterveyslaitos 2011; Vaahtio 2005, 11.) Rekrytointi tarjoaa yritykselle mahdollisuuden muutokseen, joka jätetään usein käyttämättä (Vaahtio 2005, 30).

Jokainen rekrytointi pitää suunnitella ajoissa, sillä se on aikaa vievä prosessi. Kaikkien yritysten tulisi tehdä henkilöstösuunnitelma, joka helpottaa ja parantaa rekrytointia, sillä se lähtee todellisista tarpeista, jotka voi ennakoita. Kiireeseen vetoaminen osoittaa huonoa henkilöstösuunnittelua, sillä jokainen rekrytointi vie määrätyn ajan riippumatta siitä, kuinka myöhään se aloitetaan. (Vaahtio 2007, 16–18.)

Rekrytointiprosessi tähtää aina pohjimmiltaan työsopimukseen, joka on kaikille osapuolille hyödyllinen (Valvisto 2005, 21). Rekrytointiprosessit ovat aina hieman erilaisia, mutta niissä on Vaahtion (2005, 31) mukaan yleensä kolme selkeästi määriteltyä osaa. Ne ovat työtehtävän analyysi, avoimesta työpaikasta ilmoittaminen ja työntekijän valitseminen.

Vaahtion (2005, 32–34) mukaan rekrytointiprosesseja on kahta päätyyppiä, joita hän nimittää aukon paikkaukseksi ja resurssien hankinnaksi. Aukon paikkauksessa etsitään lähteneen työntekijän tilalle uutta henkilöä. Henkilön tulisi olla osaamiseltaan ja muilta ominaisuuksiltaan mahdollisimman lähellä edellistä työntekijää. Aukon paikkauksessa rekrytointiprosessi on yleensä lyhyt ja nopea, ja siinä valitaan yleensä ennestään tuttu henkilö. Resurssien hankinta on täysin toisenlainen prosessi. Siinä etsitään henkilöä, jota yrityksessä ei vielä ole. Koivisto (2004, 26–27) muistuttaa että vaikka rekrytointia suunniteltaessa on otettava huomioon toimenkuvan sisältö, pitäisi myös muistaa, että lopullinen toimenkuva muokkautuu lopulta valittavan henkilön mukaan.

Valviston (2005, 21–22) mukaan onnistuneessa rekryointiprosessissa tulee ottaa huomioon seuraavat asiat:

- Rekryointitiimin hyvin määritelty työnjako tukee tehokasta rekryointia
- Rekryointitarpeen huolellinen määrittely ja oikeiden rekryointikanavien sekä -menetelmien valitseminen varmistavat oikeat hakijat.
- Hyvin rakennetussa valintaprosessissa löytyy työhön oikea henkilö
- Työnhakijajoukkoa ohjaa annettu mielikuva työnantajasta.

Liian sujuvasti tai nopeasti tapahtuva rekryointi voi Koiviston (2004, 52) mukaan johtua siitä että jossain vaiheessa prosessia on tapahtunut ratkaiseva virhe. Virheeseen johtaa yleensä liiallinen kiire sekä helpon ratkaisun tavoitteleminen. Virhelähteitä voivat olla esimerkiksi hakijoiden antamat väärät tiedot tai ammattitaidottomasti toteutetut haastattelut.

2.1 Rekryointitarpeen ennakointi, huomaaminen ja haettavan henkilön ominaisuuksien määrittely

”Tavanomaisin rekryointitilanne alkaa siitä, että joku lähtee organisaatiosta ja tarvitaan korvaavaa rekryointia.” (Markkanen 2002, 12.) Työntekijän irtisanoutuessa tai irtisanottaessa hänen toimenkuvansa tavoitteet on valmiiksi määritelty ja vastualueet ovat tiedossa. Tässä vaiheessa on tarpeellista reflektoida kriittisesti toimenkuvaa ja sen tarpeellisuutta, sillä se ei välttämättä ole enää tarpeellinen tai sen painopisteitä on muutettava tulevaisuutta ajatellen. (Markkanen 2002, 12–13.) Kauhanen (2006, 70) muistuttaa, että vaikka akuutti tilanne tai henkilöstösuunnitelma osoittaisivatkin hankintatarvetta, tulisi tilannetta kuitenkin tarkastella uudelleen. Henkilöstötarvetta voidaan paikata esimerkiksi ylitöillä, joustavilla työajoilla, työvoiman vuokrauksella tai osa-aikatöillä.

Organisaation toiminnan laajentuessa syntyy uusia tehtäviä, jotka vaativat mahdollisesti kokonaan uutta osaamista tai uutta henkilöstöä. Uutta toimenkuvaa tulee tarkastella laajempänä kokonaisuutena kuin paikkaavaa rekryointia. Toimenkuvaa tarkastellessa tulee huomioida sen kehitys tulevaisuudessa ja sen ja muiden toimenkuvien liittyminen toisiinsa. (Markkanen 2002, 14.)

Markkasen (2002, 9–10, 12) mukaan rekrytoinnille hahmotellaan jo suunnitteluvaiheessa alustava aikataulu, hinta-arvio ja nimetä prosessiin osallistuvat henkilöt sekä heidän vastuualueensa. Rekrytointiprosessille nimetään johtaja, joka pitää huolta aikataulusta, töiden jakautumisesta sekä ratkaisee mahdolliset ongelmatilanteet. Samanaikaisesti tapahtuvat tai alkavat kiireelliset tehtävät tulee ottaa huomioon rekrytointiprosessin aikataulua luodessa. Ohjeellisen aikataulun lisäksi on suositeltavaa luoda vaihtoehtoisia etenemistapoja, etteivät mahdolliset yllätykset katkaisisi rekrytointiprosessia.

Vaaktion (2007, 23–24) mukaan rekrytoitavalle henkilölle määritellään vaaditut kriteerit, kuten osaaminen ja koulutus, ja ne kirjataan ylös. Näin ne saadaan selkeytettyä ja pysymään muistissa samoina koko rekrytointiprosessin ajan. Muistilistaan kirjoitetaan ainakin toimenkuva ja sen vaatima välitön osaaminen, erityisosaaminen, töistä suoriutuminen muutaman vuoden päästä sekä henkilökohtaiset soveltuvuusvaatimukset. Koivisto (2004, 41–42) muistuttaa, että haettavan henkilön ominaisuuksien määrittelyssä tulisi ottaa huomioon esimiehen, kollegoiden ja mahdollisten alaisten näkemykset toimenkuvasta. Ryhmän tulisi myös käsitellä tehtävän tarkoitus eli miksi kyseiseen työhön haetaan henkilöä ja mihin sillä pyritään. Markkasen (2002, 11) mukaan tulisi jo tässä vaiheessa päättää, montako ehdokasta valitaan haastatteluihin ja milloin ensimmäinen haastattelukierros toteutetaan, missä haastattelut tapahtuvat ja ketkä siihen osallistuvat.

2.2 Sisäinen rekrytointi

Uuden tehtävän avautuessa, se julkistetaan avoimeksi myös yrityksen sisällä. Yritys ei voi kuitenkaan olettaa, että haettava henkilö löytyy talon sisältä. Sisäiset siirrot voivat aiheuttaa ristiriitatilanteita esimiesten välille, jos asiasta ei ole sovittu pelisääntöjä. Valviston (2005, 71) mielestä tärkeintä sisäisissä siirroissa on, että esimiehet keskustelevat alaistensa siirroista keskenään ja alaistensa kanssa. Esimiehet ilmoittavat siirrosta yrityksen henkilöstölle, kun esimiehet ja alainen ovat täysin varmoja tapahtuvasta henkilöstön siirrosta. Sisäinen siirto ei kuitenkaan tapahdu hetkessä, vaan siirtymät vaativat useamman kuukauden, sillä siirto voi aiheuttaa useamman sisäisen siirron ketjureaktion (Valvisto 2005, 70). Usein esimies ja työntekijä joutuvat joustamaan odotuksistaan, jotta siirtymävaiheesta tulisi mahdollisimman luonteva.

Sisäinen siirto ei itsessään poista työvoiman tarvetta, vaan voi siirtää sen helpommin täytettävään tehtävään. Yrityksen sisältä rekrytoitu henkilö tuntee yrityksen ja sen toimintatavat eikä vaadi perehdytystä yhtä paljon kuin yrityksen ulkopuolelta rekrytoitu henkilö (Markkanen 2002, 17–18). Kauhanen (2006, 69) huomauttaa, että sisäinen siirto voi samanaikaisesti avata useallekin työntekijälle etenemismahdollisuuden.

Sisäisessä rekrytoinnissa voidaan käydä läpi myös yrityksen aikaisemmissa hauissa esille nousseita henkilöitä. Ennen ulkoisen rekrytoinnin aloittamista esimies ottaa yhteyttä hakijarekisterin henkilöihin, jotka ovat jo aikaisemmin haastateltuja ja antaneet luvan ottaa yhteyttä työtarjouksien ilmaantuessa.

2.3 Ulkoinen rekrytointi

Jos sisäinen rekrytointi ei poista henkilöstötarvetta, laajennetaan hakua organisaation ulkopuolelle. Ulkoiseen rekrytointiin kuuluu useita tärkeitä vaiheita, kuten hakuilmoitus ja hakukanavien valinta, hakijoiden seulonta, haastattelu ja itse päätös.

Tässä vaiheessa organisaation tulee valita tekeekö se rekrytoinnin itse vai turvautua ulkoisen konsultin käyttöön. Ulkoisen konsultin käyttö vaatii resursseja, sillä konsultti valitsee sopivat henkilöt omilla hakumenetelmillään, ja veloittaa työstään aina suhteellisen paljon rahaa. Hyvät konsultit oikaisevat myös vääriä mielikuvia työnantajasta, sekä jakavat tietoa mielenkiintoisista ja hyvistä puolista. (Valvisto 2005, 33.)

2.3.1 Hakuilmoitus ja hakukanavien valinta

Hakuilmoitus voidaan rakentaa kolmesta osasta: yrityksen kuvauksesta, haettavan henkilön ja avoimen paikan kuvauksesta sekä yrityksen faktoista. Yritystä voi kuvata lyhyesti, kuten kertomalla sen kehityksestä nykypäivään. Avoimen paikan kuvaus tulee kuitenkin rakentaa haettavan henkilön mukaan, jotta se tavoittaisi oikeat henkilöt. (Markkanen 2002, 26–27.) Korven, Laineen & Soljasalon (2012, 33) mukaan ilmoituksen pitäisi olla mahdollisimman

monipuolinen, sillä työnhakijoita kiinnostavat toimenkuvan lisäksi esimerkiksi etenemismahdollisuudet, työskentelyolosuhteet ja työkaverit.

Valintakriteereistä mainitaan vain oleelliset ja toimenkuvassa edellytettävät ominaisuudet, jolloin tehtävistä saadaan mahdollisimman realistinen kuva. Liialliset ja epärealistiset vaatimukset voivat karkottaa hakijoita. Ilmoituksen sisältö tulee esiin paremmin, kun se on kirjoitettu selkeästi ja johdonmukaisesti. Tärkeimmät ominaisuudet, kuten toimenkuva, laitetaan ilmoitustekstin alkupäähän, sillä niiden painoarvo on suurempi kuin esimerkiksi vaadittavat henkilökohtaiset ominaisuudet. Hakutekstin tulee vastata todellisuutta, sillä muuten rekrytointiprosessi lähtee väärin oletuksin liikkeelle. (Markkanen 2002, 26–27.)

Työpaikkailmoitusta luodessa tulee ottaa huomioon sen julkaisupaikka (Markkanen 2002, 19). Valvisto (2005, 31–33) painottaa, että rekrytointikanavat tulisi valita haettavan toimenkuvan perusteella, jotta se olisi mahdollisimman kustannustehokas ja tavoittaisi haetun hakijakunnan.. Erilaisia hakukanavia ovat muun muassa yrityksen omat internetsivut, lehti-ilmoitukset ja työvoimatoimiston palvelut. Korpi ym. (2012, 36) huomauttavat, ettei rekrytointikanavien valinnassa kannata tyytyä ensimmäisenä esille tulleeseen työnhakupalveluun, kuten esimerkiksi mol.fi. Rekrytointikanavia kannattaa vertailla, sillä oikein valittuna se tuo oikeat hakijat yrityksen luokse. Joskus kannattaa kokeilla uusia rekrytointikanavia, kuten sosiaalista mediaa, sillä se voi tavoittaa enemmän hakijoita kuin aikasemmin käytetyt muut palvelut. Korpi ym. (2012, 37, 50) mainitsevat, että sosiaalisen median käyttö on paljon edullisempaa kuin perinteisten ilmoitusten julkaiseminen esimerkiksi Helsingin Sanomissa. Internetissä julkaistu ilmoitus avoimesta paikasta tavoittaa hakijat perinteistä ilmoitusta nopeammin.

2.3.2 Hakijoiden seulominen

Markkasen (2002, 37) mukaan hakemuksista poimitaan vain työpaikan kannalta oleellinen tieto, jonka pohjalta tehdään olettamuksia hakijasta, jotka hakija vahvistaa tai kumoaa haastattelussa. Liian voimakkaita tulkintoja tulee kuitenkin välttää, sillä ne voivat muokata mielikuvaa hakijasta täysin vääränlaiseksi. Esimerkiksi työnhakija voi kirjoittaa käyttävänsä työpaikassa vaadittavaa ohjelmistoa päivittäin, mutta todellisuudessa vain ohjelmiston yhtä toimintoa tai ei hallitse ohjelmiston eri osa-alueita vaadittavalla tasolla. Markkanen (2002, 42–43) painottaa hakemusten

ja ansioluettelon yhteensopivuuden tarkastamisen merkitystä. Jos hakemuksessa korostetaan hyviä tuloksia edellisissä tehtävissä mutta ansioluettelo on repaleinen, on syytä pohtia, miksi työsuhteet ovat katkonaisia. Hakija on voitu irtisanoa jo koeajalla, sillä hänen väittämänsä osaamistaso ei ole vastannut todellisuutta.

Markkasen (2002, 44, 46) mukaan haastatteluun valittavia henkilöitä ei kannata kuitenkaan rajata liian tarkasti, sillä usein haastattelu voi paljastaa haluttuja piirteitä hakijasta, mitkä on aikaisemmin todettu negatiivisiksi. Karsittuihin hakijoihin on vaikea palata myöhemmin, joten liian suuri rajausta voi karsia potentiaalisia ehdokkaita heti alkuvaiheessa. Hakijoista voi tulla esille positiivisia piirteitä kuten persoonallisuus, jotka kallistavat valintaa heidän suuntaansa, mutta eivät vastaa toimenkuvan ehdottomia vaatimuksia. Hakijajoukko ei kuitenkaan saa ohjata rekrytointiprosessia, vaan alkuperäisiä kriteerejä on noudatettava nollatuloksen uhalla.

Vahtio (2007, 52–53) huomauttaa, että hakijoiden työtodistuksia lukiessa tulee ottaa huomioon se, että työnantajat antavat lähes aina hyviä tai erittäin hyviä arvioita henkilön työsuorituksesta, sillä he uskovat ettei negatiivista palautetta saa antaa. Hän myös ilmaisee, että ”asteikko kütettävä, hyvä, tyydyttävä ja välttävä on loukkaamaton ja käyttökeilpoinen.” Vahtio muistuttaa myös siitä, että soittaessa suosittelijoille tulee varautua myös vältteleviin, muistamattomuuteen vetoaviin vastauksiin, sillä työnantajat saattavat haluta pitää hyvän työntekijän itsellään.

Hakijoita seuloessa tulee muistaa yhdenvertaisuuslaki (20.1.2004/21), jonka mukaan ketään ei saa syrjiä iän, sukupuolen, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Tätä lakia tukee laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609), jonka tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa.

Vahtio (2007, 58) huomauttaa, että jos esimiehen ohjeistamana toimii syrjivästi hakemuksia lukiessa, vastuu toiminnasta on ohjeistuksen mukaan toimineella työntekijällä eikä esimiehellä. Hakijoita seuloessa tuleekin ottaa huomioon vain toimenkuvan vaativat ominaisuudet, kuten

vaadittava pohjakoulutus, vaaditun osaamisen täyttyminen sekä työtehtävään liittyvä työkokemus.

2.4 Haastattelu ja soveltuvuusarviointi

Haastattelun tavoitteena on syventää hakemuksen ja ansioluettelon pohjalta saatua tietoa haastateltavan ammattiosaamisesta, työhistoriasta, koulutuksesta sekä persoonallisuudesta ja motivaatiosta. Haastattelusta poimitaan oleelliset seikat, jotka mahdollistavat hakijoiden tasapuolisen vertailun (Markkanen 2002, 54–56, 75–76.)

Haastatteluvaihe on pidettävä tiiviinä ja tehokkaana, sillä hidastelu ja päättämättömyys antavat yrityksestä negatiivisen kuvan. Kuten koko rekrytointiprosessin ajan, myös haastatteluvaiheessa on tärkeää olla yhteydessä hakijoihin varsinkin mahdollisten muutosten tai ongelmatilanteiden sattuessa. (Valvisto 2005, 42.)

Haastattelu toteutetaan yleensä noin tunnin mittaisena henkilökohtaisena tapaamisena, mutta eri tehtäviin haastateltaville varataan eripituisia aikoja. Haastatteluun tulisi varata enemmän aikaa, mitä enemmän erityisosaamista työssä vaaditaan. (Vaahtio 2007, 79.) Haastattelussa palkkaava osapuoli saa lisää tietoa hakijan työ- ja elämäkokemuksesta, persoonallisuudesta ja motivaatiosta. Hakija saa lisätietoa yrityksestä ja toimenkuvasta sekä mahdollisuuden arvioida tulevaa esimiestään, jos esimies toimii haastattelijana. (Markkanen 2002, 49.)

Yeungin (2011, 51) mukaan pitää kysyä vain tehtävän kannalta olennaisia kysymyksiä, ettei haastattelijajä ajautuisi haastattelun aikana väärään suuntaan tai vahingossa kysyisi syrjiviä tai loukkaavia kysymyksiä. Mahdollisia haastattelukysymyksiä on rajattomasti, jolloin niiden rajaaminen on tärkeää. Haastattelukysymyksiksi valitaan ne, jotka mahdollistavat hakijoiden monipuolisen tarkastelun. Suunnitelma tapaamisen etenemisestä pitää sisällään joustomahdollisuuden, mutta keskeisten asioiden selville saaminen on jokaisen ehdokkaan kohdalla haastattelun päätavoite. (Markkanen 2002, 51–52; Niitamo 2001, 84.)

Jos haastattelihoita on enemmän kuin yksi, on Markkasen (2002, 50) mielestä tehtävä selkeä työnjako arvioinnin suhteen. Yksi haastattelihoista arvioi työkokemuksen ja ammattitaidon, toinen persoonallisuuden ja kolmas tarkkailee tilannetta ja kertoo lopuksi lisätietoja yrityksestä, toimenkuvasta ja rekrytointiprosessin seuraavista vaiheista. Valvisto (2005, 43) lisää, että useamman haastattelijan läsnäolo ja heidän elämäkokemuksensa moninkertaistaa haastattelusta saadun informaation määrän.

Haastattelut voidaan tehdä myös puhelimen välityksellä, mutta Yeung (2011, 85) ei sitä kuitenkaan suosittelu, sillä haastateltavien tapaaminen kasvokkain voi paljastaa enemmän tietoa hakijan persoonasta ja taustoista.

2.5 Valintapäätös

Hakijoilla on erilaisia vahvuuksia eri osa-alueilla ja erottelevia ominaisuuksia, jotka Markkasen (2002, 96) mukaan on laitettava tärkeysjärjestykseen toimenkuvaa ajatellen.

Nyt alkaa ehdokkaiden vertailu kaikilla tehtävään liittyvillä osa-alueilla; yksi voi olla esiintyjänä äärimmäisen sujuva, toinen taas mietteliäämpi, harvasanainen. Yhdellä on erittäin tunnollinen ja sitoutuva asennoituminen työhön, toisella taas vahvoja näyttöjä painetilanteiden hallinnasta. (Markkanen 2002, 96.)

Valintaa tehtäessä ei tule etsiä niin kutsuttua parasta hakijaa, jolla on parhaat arvosanat ja suosittelijat, vaan sellaista, joka soveltuu haettavaan tehtävään ja yritykseen muita paremmin. Päätöstä ei voi Valviston (2005, 45) mukaan tehdä demokraattisesti äänestämällä, vaan sen tekee pitkälti esimies hakijoista kerätyn tiedon perusteella. Valintapäätöstä tehdessä on pystyttävä erittelemään rekrytointia puoltavat seikat ja riskitekijät, jotka voivat aiheuttaa hakijan epäonnistumiseen valituksi tullessaan. Vaikka olennaisten seikkojen määrittäminen ja valitun linjan seuraaminen rekrytoinnissa on ensiarvoisen tärkeää, tunnetason tekijöitä tulee ottaa huomioon joissain määrin, mutta pelkästään niiden perusteella ei valintapäätöstä tule tehdä. (Markkanen 2002, 91.)

Kielteinen vastaus lähetetään, kun ollaan täysin varmoja, ettei hakija sovellu tehtävään. Markkasen (2002, 48) mukaan vastaus tulee lähettää heti, kun ollaan varmoja hakijan soveltumattomuudesta tai tehtävään valittu hakija on allekirjoittanut sopimuksen. Viestin voi muotoilla yleiseksi kirjeeksi, jossa todetaan kohteliaasti, ettei vastaanottajaa valittu juuri tällä kertaa, mutta toivotaan hänen kiinnostuksensa jatkuvan yritystä kohtaan.

2.6 Nollatulokset eli rekrytointi ei pääty haluttuun tulokseen

Organisaation on varauduttava siihen, ettei rekrytointi tuota haluttua tulosta. Jos haettua työntekijää ei löydetä, työtehtävät on jaettava väliaikaisesti muille työntekijöille niin, etteivät ne haittaa tai vaikuta heidän jo vastuulla oleviin tehtäviin. Jos rekrytointi ei tuota haluttua tulosta, on syytä tarkastella rekrytointiprosessin eri vaiheita ja testattava niiden toimivuus. Yksikin huonosti toimiva tai huonosti toteutettu vaihe voi pilata koko prosessin.

Epäonnistuneita rekrytointeja tarkastellaan usein vain yrityksen näkökulmasta. Lopullinen päätös on kuitenkin valituksi tulleella hakijalla. Väärin tai epäolennaisin perustein valittu henkilö voi vielä kieltäytyä paikasta valituksi tulemisen jälkeen. (Markkanen 2002, 112.)

Markkasen (2002, 113) mielestä yleisimmät suunnitteluvaiheissa tehdyt virheet ovat toimenkuvan määrittämisessä, työroolin erittelyssä ja mediaratkaisuissa eli toimenkuvankuva ja työroolin erittely ovat vääristyneet ja hakuilmoituksen julkaisupaikka ja ajankohta on valittu väärin. Yleisimpiä virheelliseen valintapäätökseen johtavia asioita, kuten kiirehtimällä tehty rekrytointiprosessi, heppoisin perustein valittu henkilöt tai liian varovainen lähestyminen rekrytointiin on aiheuttanut sen, että sopiva henkilö voi jäädä rekrytoimatta.

2.7 Onnistunut rekrytointi

Oikeiden ihmisten löytäminen ja rekrytointi on jokaisen toimivan yrityksen perusta. Väärät valinnat voivat heikentää yrityksen tehokkuutta, strategian toteutumista ja liiketoiminnan kehitystä. (Pilbeam & Corbridge 2006, 142.)

Helsilä (2002, 20) mukaan tärkein voimavara tai resurssi ei useimmissa yrityksissä ole henkilöstö, vaan oikeat ihmiset. Löytääkseen oikeat ihmiset, yrityksen tulee panostaa heidän löytämiseen. Lecklin (2006, 213) kirjoittaa, että toimiakseen laadukkaasti yrityksen tulee panostaa henkilöstöön, sillä motivoitunut, koulutettu ja kokenut henkilöstö on paras tae laadulle.

3 Laatujärjestelmä

Laatujärjestelmän perusta on laadun määrittely. Laadun määrittely ei kuitenkaan yksiselitteinen, sillä laatua voi tarkastella esimerkiksi palveluntuottajan, asiakkaan, ympäristön tai tuotteen näkökulmasta. Pesonen (2007, 36) pitää hyvänä laadun määrittelyä seuraavaa: ”Laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai tottumuksia, olivatpa ne ilmaisuja tai piilossa olevia”. Hän kuitenkin painottaa että, laatu ei tarkoita maailman parasta tuotetta, vaan sitä että asiakkaan vaatimukset ja odotukset täyttyvät. Samaa määrittelyä laadusta käyttää Hoyle (2007, 2, 10) mutta hän muistuttaa, että yritys selviää vain, jos se luo ja säilyttää tyytyväisiä asiakkaita. Asiakkaiden odotusten ja vaatimusten lisäksi laadukas palvelu pyrkii täyttämään myös työntekijöiden, osakkeenomistajien, tavarantoimittajien ja yhteisön vaatimukset.

Laadun määrittelyä voi lähestyä määrittelemällä laaduttomuuden. Laaduttomuus tarkoittaa, ettei palvelu vastaa asiakkaan odotuksia. Asiakkailla on kuitenkin erilaisia vaatimuksia ja toiveita, sillä yhdelle kielteinen ominaisuus voi olla toiselle tervetullut. (Hoyle 2007, 15; Pesonen 2007, 37–38). Pesonen (2007, 38) mainitsee laaduttomuuden vastakohtana olevan ylilaadun, jolloin palvelussa on jotain sellaista mitä asiakas ei ole pyytänyt eikä siitä myöskään ilahdu. Tuotteeseen on lisätty ylimääräistä hyvää, mille ei ole järkevää käyttöä.

Palveluja tuottavalle yritykselle laadun määrittely voi olla hankalaa, sillä asiakkaat eivät aina ilmaise etukäteen toiveitaan. Palveluntuottajalla pitää olla kyky ennustaa asiakkaan piilotarpeet varsinaisen palvelun ohella, sillä usein asiakas saattaa todeta palvelun jälkeen esimerkiksi että valmennus oli itsessään hyvä, mutta valmennuspaikan läheisyydessä ei ollut parkkipaikkoja, joten auton parkkeeraaminen oli vaikeaa. (Pesonen 2007, 37.)

Laatujärjestelmä on kirjallinen esitys organisaation toiminnan tavoitteesta, ja niistä teoista ja toimista, joiden avulla tavoite saavutetaan laadukkaasti organisaation, asiakkaan, tuotteen ja ympäristön näkökulmasta. Pesonen (2007, 159–160) kirjoittaa, että laatujärjestelmä on systeemi, jossa tulee esille laatuun ja toimintaan liittyvät asiat ja niiden tasot. Laatujärjestelmän luominen

ei itsessään paranna laatua, mutta se tarjoaa asiantuntijoille ja päättäjille tietoa onnistuneesta toiminnasta ja kehittämiskohteista.

3.1 EFQM-malli

”EFQM-mallin tarkoituksena on edistää eurooppalaisten tuotteiden ja palveluiden kilpailukykyä sekä luoda uusia hyviä johtamisen malleja edistämään yrityksen kilpailukykyä.” (Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 17.)

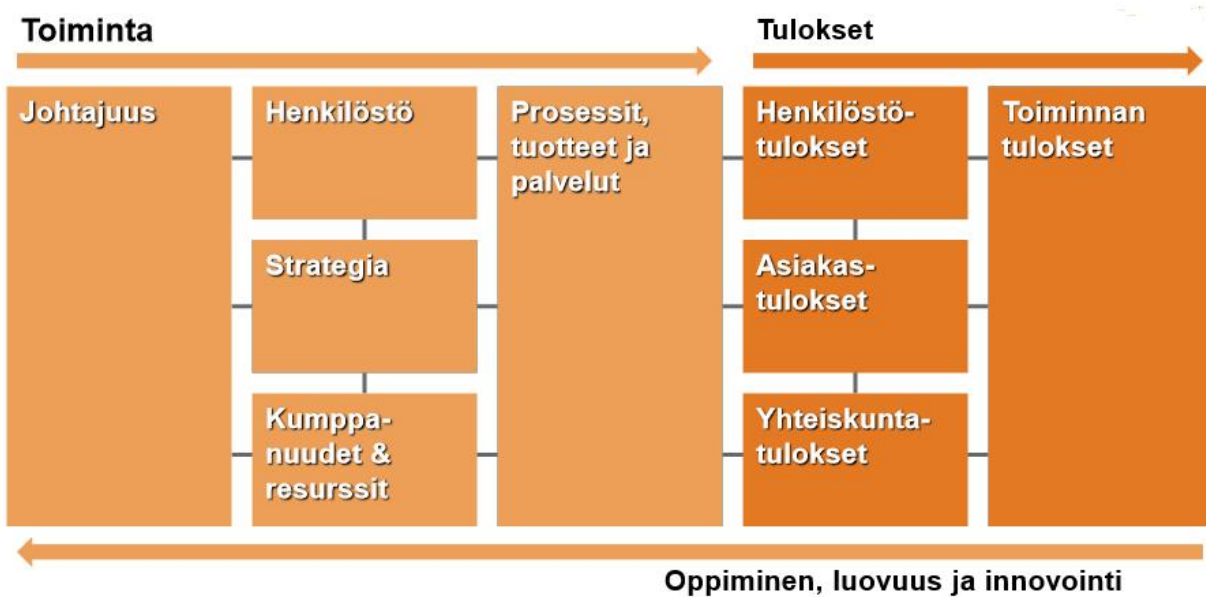
Vuonna 1988 perustettu eurooppalainen laatujärjestö European Foundation for Quality Management ylläpitää ja kehittää EFQM-mallia. EFQM-malli syntyi 14 suuren eurooppalaisen yrityksen johtajien aloitteesta, jotka olivat huolissaan eurooppalaisesta kilpailukykyvyydestä Japanin ja Yhdysvaltojen rinnalla. (Silvennoinen ym. 2008, 17). EFQM (1999, 6–7) määrittelee erinomaisuudelle seuraavat piirteet:

- tuloshakuisuus
- asiakassuuntautuneisuus
- johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus
- prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen
- henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen
- jatkuva oppiminen, parantaminen ja innovatiivisuus
- kumppanuuksien kehittäminen
- yhteiskunnallinen vastuu.

Menestyäkseen organisaatiot tarvitsevat tarkoituksenmukaisen johtamisjärjestelmän.

Laatujärjestelmällä voidaan mitata asemaa ja menestystä sekä paljastaa kehittämiskohteet. Yksi laatujärjestelmistä on EFQM eli The European Foundation for Quality Management. EFQM-malli antaa viitteitä ja ohjeita kohti erinomaisen liiketoiminnan saavuttamista, mutta ei määrittele tarkasti mitä toimintatapoja organisaatioiden tulisi käyttää. Organisaatioiden laatujärjestelmien painopisteet vaihtelevat yritystoiminnan kehittyessä.

Toimivan organisaation prosessit linkittyvät toisiinsa ja niitä johdetaan järjestelmällisesti. Toimivia prosesseja voidaan kehittää vain luotettavalla ja oikealla tiedolla. Erinomainen liiketoiminta edellyttää, että kaikki sidosryhmät otetaan hyvin huomioon, sillä asiakkaat arvioivat palvelun laadun (EFQM 1999, 6–7). Hyvällä palvelulla ylläpidetään asiakasuskollisuutta, ja palveluyrityksessä myös liiketoimintaa. Kuviossa 1 on esitetty EFQM-malli ja sen osa-alueet kokonaisuutena.



Kuvio 1. EFQM-malli (Laatukeskus 2012, 5.)

Rekrytointi on osa henkilöstöhallintoa, jonka muita osa-alueita voi olla esimerkiksi koulutus, harjoittelu ja valmennus sekä motivointi ja työolosuhteet. Henkilöstösuunnittelu on kytketty tukemaan liiketoiminnan tavoitteiden suunnittelua lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Henkilöstöhallinnon eri osa-alueilla on omat prosessit ja mittarit niiden laadun arvioimiseksi. (Lecklin 2006, 215.)

3.2 EFQM-mallin arviointi

EFQM-mallia arvioidaan yhdeksällä eri arviointialueella, joista viisi kuvaa organisaation toimintaa ja neljä näiden toimintojen aikaansaamia tuloksia. Arviointialueet on jaettu arviointikohtiin, jotka käsitellään tarkemmin jakamalla ne pienempiin osakokonaisuuksiin.

Tämän lisäksi jokaisessa arviointikohdassa on luettelo tarkastelukohdista, jotka ovat esimerkkejä asioista, joita siinä kohdassa voitaisiin tarkastella. (Silvennoinen ym. 2008, 24.)

Prosessien arvioinnissa otetaan huomioon miten prosesseja suunnitellaan, hallitaan ja parannetaan, jotta ne tukisivat organisaation toimintaperiaatteita ja strategiaa. Arvioinnissa otetaan huomioon myös miten prosessit tyydyttävät sidosryhmien tarpeet ja tuottavat niille lisää arvoa. Prosessien arviointikohtia on viisi, joihin voi sisältyä tarkennuksia organisaation laatujärjestelmän sisällöstä riippuen. Arviointikohtia ovat:

- Prosessien järjestelmällinen suunnittelu ja hallinta
- Prosessien parantelu tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet tyydyttäen ja tuottaen lisäarvoa
- Tuotteiden ja palveluiden suunnittelu ja kehittäminen asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella
- Tuotteiden ja palveluiden tuottaminen, toimittaminen, tukeminen ja huoltaminen
- Asiakassuhteiden hallinta ja kehittäminen (EFQM 1999, 20–21.)

3.3 Laatujärjestelmän kehittäminen

Väärä käsitys laatujärjestelmästä on, ettei sitä tarvitse kehittää tai parantaa kun se on kertaalleen luotu (Pesonen 2007, 160). Myös Hoyle (2007, 17) painottaa, että laatujärjestelmä pitää laatia sellaiseksi, että sitä voidaan kehittää ja muokata.

Kehittääkseen laatua, yrityksen pitää valita laatujärjestelmän kehityskohteet. Kehityskohteiden valinnassa auttaa itsearviointi, joka on keino jolla yritys tunnistaa omat vahvuutensa ja parantamisalueensa ja näiden avulla parantaa toimintaansa. (Lecklin 2006, 295–296.)

Itsearvioinnin jälkeen valitaan kehittämiskohteet, jotka voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: pienet parantamistoimet, pienet projektit ja isot projektit. Pienet parantamistoimenpiteet vaikuttavat vain yksikön tai tiimin toimintaan, ja ne voidaan toteuttaa ilman erillistä projektia, kuten esimerkiksi ottamalla käyttöön palautelaatikko. Pienet projektit vaikuttavat useamman tiimin tai yksikön toimintaan, ja ne vaativat erillisen projektin, kuten esimerkiksi asiakaspalvelujärjestelmän luominen. Isot projektit vaikuttavat laajasti koko yrityksen toimintaan

ja siihen liittyy sidosryhmiä ja konsultteja. Iso projekti on esimerkiksi kahden yrityksen fuusioituminen. (Lecklin 2006, 303–304.)

Tuotteiden laadun varmistaminen on asiakkaalle tärkeää, mutta volyyymien kasvaessa hankalaa ja vaivaanloista. Laadun varmistamiseksi yritys ja asiakas voivat sopia yhdessä laadulle asetettavat vaatimukset ja standardit. Kun vaatimukset ja standardit on asetettu, laadun tarkastaminen ja toteutuminen annetaan laadun valvonnan ja kehittämisen puolueettomalle taholle. (Lecklin 2006, 308.)

Laatujärjestelmä voidaan myös auditoida, jolloin yrityksen laatujärjestelmästä tarkastetaan miten laadunhallinta tai laadunvarmistus täyttää tietyt esimerkiksi EFQM-mallille vaadittavat tietyt kriteerit (Laatukeskus). Lecklinin (2006, 315) mukaan laatujärjestelmä ei kuitenkaan takaa hyvää laatua. Esimerkiksi ISO 9000 -standardin mukaisen laatujärjestelmän tavoitteena on osoittaa, että yrityksellä on kirjattu järjestelmä, jonka mukaan yritys toimii. Vähemmän tehokkaat prosessit voivat saada hyväksynnän, jos ne on dokumentoitu tarkasti ja niitä noudatetaan.

4 Produktin tuottaminen

Toimeksianto opinnäytetyölle saatiin työharjoittelun aikana Yritys X:ssä keväällä 2013. Aiheen rajausehdotus tuli Yritys X:ltä, sillä he suunnittelivat laatujärjestelmän luomista ja sen kehittämistä. Rekrytointi on tärkeä osa Yritys X:n liiketoimintaa, sillä se tarjoaa julkisen rahoituksen valmennuspalveluita. Valmennuspalveluiden tärkempiä osia ovat ammattitaitoiset valmentajat, joten onnistunut ja laadukas rekrytointiprosessi on tärkeää kuvata selkeästi. Rajasin opinnäytetyön aihetta syksyllä 2013 yhdessä Yritys X:n kanssa koskemaan rekrytointiprosessikaaviota.

Aloitin produktin tuottamisen luonnostelemalla rekrytointiprosessin kaikki vaiheet yksityiskohtaiseksi kaavioksi. Työstin kaaviosta selkeämpää yhdistäen eri kohtia luoden suurempia kokonaisuuksia. Tarkensin otsikointiani, sillä moni vaihe kuului suuremman kokonaisuuden alle tai vain yhteen rekrytointiprosessin vaiheeseen. Tarkoituksena oli tehdä yleinen kuvaus, joka soveltuu sekä ”normaalin” rekrytointiin että valmentaja-asiiantuntijarekrytointiin, jotka poikkeavat toisistaan.

Lokakuussa 2013 kehitin ensimmäisen version rekrytointiprosessista, jonka esittelin yrityksen laatukokouksessa joulukuussa 2013. Laatukokouksessa olleet esimiehet, liiketoimintajohtaja ja päälliköt antoivat prosessikuvauksesta ja sen sisällöstä palautetta, jonka perusteella muokkasin prosessikuvausta ja lisäsin siihen laatuaspektin. Toiseen versioon karsin prosessikaaviosta ylimääräisiksi ja/tai turhan tarkoiksi koetut prosessiosat, jolloin syntyi yleisempi ja rekrytointiin yleisesti kohdistunut prosessikaavio. Avasin prosessikaaviossa eri vaiheita laatujärjestelmän näkökulmasta. Esittelin lopullisen version produktistani maaliskuussa 2014.

4.1 Rekrytointi yrityksessä X

Yritys X:n toimistolla työskenteli vakinaisesti johtohenkilökuntaa ja valmennuksissa valmentajia ja asiantuntijoita vuoden 2013 aikana yli 40. Produktin aloitusvaiheessa yritys X:llä ei ollut yhdenmukaista kirjattua rekrytointiprosessia, -ohjetta tai toimintatapaa, vaan hallintohenkilökunta suoritti rekrytointia omien tarpeidensa, oman kokemuksensa ja

osaamisensa puitteissa. Laatujärjestelmäprojektin myötä yrityksen koko toiminta, arvot ja toimintatavat kirjataan ylös, jotta ne olisivat yhdenmukaisia ja helposti saatavilla. Näin tarkoituksena oli myös yhdenmukaistaa toimintatapoja.

Työntekijöiden vaihtuvuus oli suurta, sillä suurin osa työsopimuksista on määrä- tai osa-aikaisia. Määrä- ja osa-aikaisten työsuhteiden käyttö johtui tarjouspyynnöistä, joissa kilpailutettavien palvelujen yhteenlaskettu kokonaisaika oli lähes aina vain vuoden tai kahden mittainen. Tämän lisäksi valmennusten aikataulut päätti palvelun ostanut asiakas, joka voi muuttaa valmennusten aikatauluja tai jopa perua ne lyhyelläkin varoitusajalla.

Rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle tarjousprosessin alussa, jolloin tarjouspyynnössä annetaan valmentaja-asiantuntijalle vähittäisvaatimukset koulutuksen ja työkokemuksen osalta. Yritys X käy vähittäisvaatimusten ja työssäkäyntialueen perusteella läpi jo työsuhteessa olevat valmentajat, joille he ehdottavat mahdollisuutta lisätyöstä. Jos työsuhteessa olevat valmentajat eivät ole saatavilla uusiin valmennuksiin, käydään läpi kouluttajarekisteri, jossa on aikaisemmissa rekrytoinneissa hakeneita valmentajia. Kouluttajarekisteriin lisätään hakijan tiedot tämän suostumuksella, ja ne poistetaan pyynnöstä tai viimeistään vuoden päästä sinne lisäämisestä. Jos toteuttajia ei löydetä kouluttajarekisteristä, käynnistetään ulkoinen rekrytointiprosessi. Viimeisenä vaihtoehtona ovat valmennuksista vastaavat henkilöt ja työntekijöiden esimiehet, jotka ovat valmiita paikkaamaan henkilöstövajetta lyhyelläkin varoitusajalla.

4.1.1 Aineiston keruu ja sen laadun arviointi

Ennen produktin aloittamista etsin aineistoa kirjastojen tietokannoista, Googlen tieteellisten julkaisujen tietokannasta ja opinnäytetöiden lähdeluetteloista. Luin valitsemistani kirjoista aiheeseen liittyvät kohdat, tarkistin niiden lähdemerkinnät ja tarvittaessa seurasin lähteitä. Tarkoitukseni oli käyttää 2000-luvun julkaisuja, jotta tiedot olisivat mahdollisimman tuoreita. Valitsin lähdekirjallisuudeksi julkaisuja, jotka liittyivät rekrytointiprosessiin kokonaisuutena tai erikoistuivat prosessin eri vaiheisiin.

Keräsin aineistoa kevään, kesän ja syksyn 2013 aikana, jolloin myös hahmottelin rekrytointiprosessia. Perehdyin rekrytointiprosessiin työharjoittelun ja osa-aikatyön kautta, sillä

avustin muiden tehtävien ohella rekrytoinnissa. Keräsin aineistoa myös kohdeorganisaatiosta ja siellä käytetyistä organisaation sisäisistä materiaaleista kuten soveltuvuusarvioinneista ja haastatteluista.

4.1.2 Aikataulu

Tavoitteenani on valmistua kesällä 2014. Opinnäytetyösuunnitelmassa esitin opinnäytetyön olevan valmis 31.3.2014, mutta aikataulumuutosten vuoksi sen valmistuminen siirtyi huhtikuulle 2014. Esitin opinnäytetyösuunnitelmassa aikatauluni viikkotasolla, mutta sen seuraaminen osoittautui odotettua hankalammaksi. sillä opinnäytetyön, koulun, harrastusten, töiden ja muun elämän yhtensovittaminen on vaativaa, sillä ne eivät anna tilaa joustamiselle.

Sovittujen aikarajojen siirtäminen ja aikataulujen muuttuminen mahdollistivat opinnäytetyön lähemmän tarkastelun, mutta toivat uusia haasteita uuden aikataulun luomiseksi. Jälkikäteen tarkasteltuna päiväkohtainen aikataulu olisi tuonut enemmän motivaatiota ja selkeyttä opinnäytetyön tekemiseen. Suurempien kokonaisuuksien jakaminen tarkempiin osa-alueisiin olisi toiminut paremmin, sillä usein suurten kokonaisuuksien toteutus siirtyy viime hetkiin, ellei jopa liian myöhäiseksi.

4.2 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Koen, että olen kuvannut Yritys X:n rekrytointiprosessin selkeästi ja helppolukuisesti. Opinnäytetyöprosessi sujui hyvin pienistä vastoinkäymisistä huolimatta. Jäin kaipaamaan ohjaajalta enemmän ryhmän yhteisiä tapaamisia, sillä ne olisivat rytmittäneet opinnäytetyön tekoa ja tarjonneet kanssaopiskelijoiden tukea. Ohjausta ja neuvoja sai tarvittaessa.

Opinnäytetyötä tehdessä koen kriittisen lukemisen ja lähteiden kriittisen tarkastelun parantuneen. Opinnäytetyötä tekemällä sisäistin rekrytointia, sen laajuutta ja monimutkaisuutta, sillä sain työharjoittelun aikana käytännönläheistä kokemusta, jota kirjoista saatu teoria tuki. Myös laatujärjestelmä tuli tutuksi käsitteenä työharjoittelun ohella, josta etsin lisätietoa harjoittelun aikana ja sen jälkeen. Koen etsiväni lähteitä monipuolisemmin eri hakusanoin ja erilaisista lähteistä, enkä vain suurina kokonaisuuksina vaan myös tarkentaen tärkeimpiin

kohtiin. Lähdekriftisyys on myös parantunut, sillä olen lähteitä valitessa pohtinut niiden uskottavuutta ja luotettavuutta tarkastamalla eri tietoja myös muista lähteistä.

Lähteet

EFQM 1999. The EFQM Excellence Model. Suomenkielinen käännös/Laatukeskus. The European Foundation for Quality Management. Helsinki.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tammi. Helsinki.

Hoyle, D. 2007. Quality Management Essentials. Elsevier Limited. Oxford.

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.–9. painos. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Koivisto, K. 2004. Valitse oikein. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Management Institute of Finland MIF Oy. Helsinki.

Laatukeskus. Auditointi. Luettavissa: <http://www.laatukeskus.fi/palvelutasiantuntijapalvelut/auditointi>. Luettu 11.4.2014.

Laatukeskus 2012. EFQM Excellence malli. Luettavissa: http://www.laatukeskus.fi/sites/default/files/efqm_excellencemalli2013.pdf. Luettu: 12.3.2014

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Talentum Media Oy. Helsinki.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. WSOY. Helsinki.

Niitamo, P. 2001. Työhaastattelu: henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Edita. Helsinki.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Työvoimapolitiittinen aikuiskoulutus. Luettavissa:
http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/?lang=fi. Luettu: 12.2.2014.

Pesonen H, 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor Oy. (Painopaikka Juva)

Pilbeam, S. & Corbridge, M. 2006. People resourcing. Contemporary HRM in practice. 3. painos. Pearson Education Limited. England.

Silvennoinen, K., Michelsen, T. & Niemi, H. 2008. Business Pilviin. Kehitä systemaattisesti organisaatiosi toimintaa. Suomen Laatu yhdistys ry. Tampere.

Työpajatieto 2014. Työvoimapolitiittinen koulutus. Luettavissa:
http://www.tyopajatieto.fi/tyopajatieto/millaisia_palveluja_tyopajat_tar/tyossa_tapahtuva_koulutus/tyovoimapolitiittinen_koulutus/. Luettu: 12.2.2014.

Työterveyslaitos 2010. Rekrytointiprosessi. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/rekrytointi/rekrytointiprosessi/sivut/default.aspx. Luettu: 22.11.2013.

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras - rekrytinnin opas esimiehelle. Edita Publishing Oy. Helsinki.

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

Yeung, R. 2011. Successful Interviewing and Recruitment. Kogan Page. London.

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21.

Liitteet

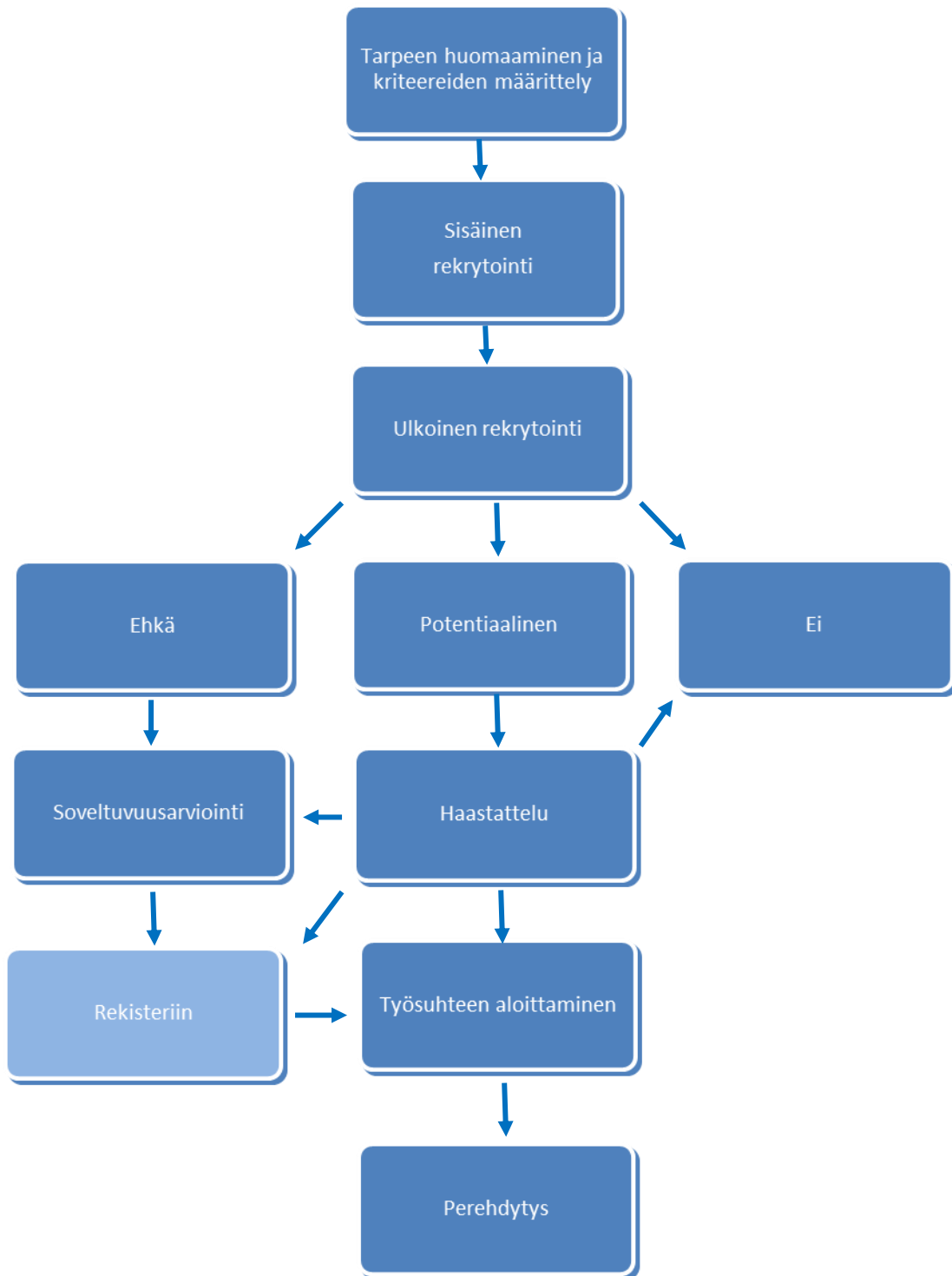
Liite 1. Yritys X:n rekrytointiprosessikaavio laatujärjestelmässä

Rekrytointiprosessi

Tarkasteltavan yrityksen rekrytointiprosessi on osa henkilöstöprosessia, joka liittyy seuraaviin osa-alueisiin:

- talousprosessi: rekrytointiprosessin kustannukset, henkilöstökustannukset
- henkilöstöprosessi: olennainen osa rekrytointiprosessin laadun toteutumista
- infrastruktuuri ja työympäristö: vaikuttaa työn ja onnistumiseen

Prosessikaaviossa on kuvattu Yritys X:n rekrytointiprosessin keskeiset vaiheet. Rekrytointiprosessi toteutetaan työhjeiden mukaan (yrityksen verkkoasemalla), joista ilmenee työnjako roolien mukaisesti. Rekrytointiprosessissa kaavio on luotu kouluttaja-asiantuntijarekrytoinnin perusteella, mutta se soveltuu täysin rekrytoitaessa myös muihin tehtäviin rekrytoitaessa. Rekrytointiprosessikaavion tarkoitus on selventää rekrytointiprosessin eri vaiheita.



Laadun toteutuminen rekrytointiprosessin eri vaiheissa

Rekrytointiprosessin päämääränä on luoda pitkäaikaisia työsuhteita ja yhteistyöverkostoja, joita voidaan hyödyntää molemminpuolisesti tulevaisuudessa. Rekrytointiprosessin tavoitteena on myös tavoittaa valmentajat, joiden persoona ja valmennustapa tukee osaltaan valmennusten onnistumista ja kiitettäviä palautearvosanoja, mikä edesauttaa osaltaan mahdollisia jatkosopimuksia ja yrityksen asemaa tarjouskilpailuissa.

Rekrytointiprosessikaaviossa on kuvattu Yritys X:n rekrytointiprosessi. Valmennusten ostajien ja niihin osallistuvien asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi pyritään muun muassa hyvään ja nopeaan asiakaspalveluun ja tiedonkulkuun. Rekrytoijat/henkilöstöpäällikkö ja esimies vastaavat omalta osaltaan asiakaspalvelusta ja yhteydenpidosta rekrytointiprosessiin osallistuviin. He ovat perehtyneitä rekrytointiprosessiin kokonaisuutena ja heillä on siitä kokemusta.

Rekrytoinnissa on varauduttu myös mahdolliseen nollatulokseen. Mikäli toimenkuvaa vastaavaa henkilöä ei löydetä, siihen sisältyvät jaetaan tehtävät muille työntekijöille kunnes tehtävään saadaan rekrytoitua pätevä henkilö. Tehtävät jaetaan toimenkuvan, osaamisen ja ajankäyttömahdollisuuksien perusteella. Aika, jona tehtävät on jaettu muille työntekijöille, pyritään pitämään mahdollisimman lyhyenä, jollei sitä havaita käytännössä hyväksi. Mikäli rekrytointi epäonnistuu, rekrytointiprosessi arvioidaan vaiheittain ja kokonaisuutena sekä työnantajan että työnhakijan näkökulmasta. Prosessista etsitään mahdolliset kehityskohteet ja ongelmat, jotka pyritään ratkaisemaan. Kun rekrytointiprosessia on arvioitu ja kehitetty, voidaan käynnistää uusi rekrytointiprosessi, mikäli se koetaan tarpeelliseksi.

Mahdollisissa häiriötilanteissa selvitetään, mitkä asiat tilanteeseen ovat johtaneet, tarvittaessa selvitetään tilanne hakijalle ja/tai asiakkaalle ja pahoitellaan sekä korjataan tilanne mahdollisimman pian. Toimintaa kehitetään niin, että vastaava häiriö ei toistuisi tulevaisuudessa. Näiden lisäksi häiriötilanteita ovat myös muut poikkeamat Yritys X:n laatutavoitteista.

Seuraavissa kappaleissa on määritelty tarkemmin laadun toteutuminen rekrytointiprosessin eri vaiheissa.

Tarpeen huomaaminen ja kriteerien määrittely

Uusien työntekijöiden tarpeen ilmaantuessa (vanhojen työntekijöiden tilalle haetaan tekijää paikkaamaan kyseistä työtehtävää, työvoiman lisäämisen tarve tai uusien toimenkuvien luominen uudenlaisella innovaatiolla), käynnistetään esimiehen toimesta rekrytointiprosessi. Tarpeen tullessa ilmi, valitaan kyseisestä rekrytoinnista vastaavat henkilöt rekrytointitarpeen perusteella, kuten esimerkiksi henkilöstöpäällikkö ja rekrytoitavan henkilön tuleva esimies. Rekrytointiprosessille laaditaan viitteellinen ja realistinen aikataulu, joka mahdollistaa päätösten tekemisen kiireettömästi ja tarvittavan aikaikkunan sisällä. Aikataulun laadinnassa otetaan huomioon rekrytoijan/rekrytoijien käynnissä olevat ja mahdolliset tulevat kiireelliset työtehtävät.

Kriteerit täytettävään tehtävään määritellään vaadittavien ominaisuuksien perusteella (esimerkiksi valmennusten ostajan määrittelemät kriteerit toteuttajille), kuten tarvittavat pätevyydet, tutkinnot ja työkokemus. Samalla määritellään työntekijän toimenkuva,

linkittyminen muihin tehtäviin sekä vastualueet. Määritellyt kriteerit kirjataan ylös, ja niiden perusteella tehdään päätökset rekrytoitavista.

Rekrytoitaessa kouluttaja-asiantuntijoita julkisen rahoituksen valmennuksiin huomioidaan asiakkaan antamat vähittäisvaatimukset ja tarjouksissa käytettyjen henkilöiden koulutus ja osaaminen. Asiakkaalle luvatut valmentajan osaamis- ja koulutustasot toimivat vähimmäisvaatimuksina, mikäli tarjouksessa esitelty valmentaja on estynyt valmentamasta. Jos hyväksytyyn tarjouksen jälkeen tarjouksessa ilmoitetut valmentajat eivät ole saatavilla, käynnistetään nopeasti uusi rekrytointi heidän korvaamiseksi. Jos valmentaja-asiantuntijarekrytoinnissa ei löydetä vastaavaa henkilöä täyttämään tarvetta, valmennuksessa työskentelevien esimies tai muu vastaavan koulutuksen omaava henkilö toimii valmentajana.

Sisäinen rekrytointi

Avoin tehtävä ilmoitetaan ensin talon sisällä ja esimies käy läpi jo työsuhteessa olevat työntekijät ja arvioi heidän soveltuvuutensa avoimena olevaan toimenkuvaan. Jos toimenkuvaan löydetään yrityksen sisältä kriteerit täyttävä henkilö, joka on halukas uuteen toimenkuvaan, hänet haastatellaan tehtävää varten. Siirto tehdään, jos se sopii työntekijälle ja hänen nykyiselle ja tulevalle esimiehelleen.

Sisäisessä kouluttaja-asiantuntijarekrytoinnissa käydään läpi jo olemassa olevat kontaktit, esimerkiksi kouluttaja-asiantuntijarekrytoinnissa valmentaja-asiantuntijarekisteri. Rekisterin valmentajat (jotka eivät ole välttämättä työsuhteessa Yritys X:ssä juuri sillä hetkellä) ovat organisaatiolle ennestään tuttuja, ja he ovat käyneet rekrytointiprosessin vähintään kertaalleen läpi ja heidät on todettu haastatteluissa tai soveltuvuusarvioinnissa päteviksi valmentajiksi sekä he täyttävät aikaisempien tarjouspyyntöjen yleisimmät vaatimukset valmentajille. Sisäisessä rekrytoinnin haastatteluissa ja soveltuvuusarvioinneissa selvitetään heidän käytettävyytensä kyseisessä tehtävässä ja päivitetään heidän uutta osaamistaan ja mahdollisia uusia pätevyksiä.

Ulkoinen rekrytointi

Ulkoinen rekrytointi aloitetaan, jos sisäinen rekrytointi ei tuota haluttua tulosta. Ennen ulkoisen rekrytoinnin aloittamista laaditaan tarpeeseen soveltuva työpaikkailmoitus, joka julkaistaan eri kohteissa, jotka tavoittavat halutun hakijakunnan (eri nettisivut, kuten työ- ja elinkeinotoimiston ylläpitämät mol.fi-internetsivut tai paikalliset lehdet, kuten Helsingin Sanomat). Työpaikkailmoitus laaditaan valmiiseen pohjaan (yrityksen verkkoasemalla), jota päivitetään tarvittaessa. Toimenkuvaan soveltuvalla rekrytointi-ilmoituksella pyritään antamaan realistinen kuva työtehtävistä ja Yritys X:stä ja tavoittamaan oikea hakijakunta. Ilmoitukseen nimetään yhteyshenkilö ja yhteystiedot mahdollisten kysymysten ja lisätietopyyntöjen varalta. Työpaikan yhteyshenkilöksi nimitetään henkilö, joka osaa kertoa toimenkuvasta tarkemmin (esimerkiksi tarkemmat työajat, palkka, lisätiedot tehtävistä ja vastualueista sekä toimenkuvan linkittyminen muihin vastualueisiin).

Hakemusten läpikäynti alkaa heti ensimmäisten hakemusten saapuessa hakuajan alkaessa. Ensin seulotaan ne hakijat, jotka eivät täytä vaadittuja vähimmäiskriteerejä (esimerkiksi vaadittu

osaaminen tai pätevyys, työssäkäyntialue). Hakijoista valitaan haastatteluun ja soveltuvuusarviointiin ne, joista halutaan lisätietoja ennen valintapäätöstä.

Hakijoihin ollaan yhteydessä heidän etenemisestään rekrytointiprosessin eri vaiheissa, ja tavoitteena on olla yhteydessä hakijoihin kahden viikon sisällä hakemusten vastaanottamisesta. Hakijoille annetaan kysyttäessä lisätietoja heitä koskevista päätöksistä välittömästi (esimerkiksi siitä miksi he eivät tule valituksi tehtävään). Kaikkiin hakijoihin ollaan yhteydessä rekrytointituloksista sähköisesti tai puhelimitse. Hakijoiden tiedot poistetaan rekrytointiprosessin päätyttyä, elleivät he liity koulutusrekisteriin.

Tarjousprosessin alkuvaiheessa tehdään ennakoiva rekrytointi, jos kouluttaja-asiantuntijarekisterissä ei ole vapaana asiakkaan määrittelemien kriteereiden täyttämää henkilöä. Ennakoivassa rekrytointissa kartoitetaan mahdollisia tekijöitä tarjoukseen, mutta ei vielä itse valmennukseen. Ennakoivasta rekrytointista, sen vaiheista ja jatkotoimenpiteistä viestitään myös hakijoille niin, että he ymmärtävät, ettei ennakoivan rekrytointin myönteinen päätös aloita työsuhdetta välittömästi, vaan vasta tarjouksen hyväksymisen jälkeen valmennuksen alkaessa. Valmennuksen toteuttavat valmentajat rekrytoidaan, kun valmennustarjous on hyväksytty ja hankintasopimus on tehty. Ennakoivalla rekrytointilla kartoitetut valmentajat kontaktoidaan heidän käytettävyydestään hankintasopimuksen allekirjoittamisen jälkeen.

Haastattelu ja soveltuvuusarviointi

Haastattelut järjestetään helposti saavutettavissa, suljetuissa ja rauhallisissa tiloissa, kuten Yritys X:n toimistolla tai kokoustiloissa eri puolilla Suomea. Haastattelija (esimies/henkilöstöpäällikkö) kutsuu hakijan haastatteluun ja haastattelijana toimii vähintään henkilöstöpäällikkö ja/tai esimies. Tällä pyritään luomaan selkeämpi kuva toimenkuvasta ja mahdollisuus tutustua esimieheen. Haastattelussa käydään läpi tarkemmin työkokemus, pätevyudet ja mahdollinen muu osaaminen, jota ei ole tullut esille hakemuksesta tai ansioluettelosta. Haastatteluissa arvioidaan hakijan soveltuvuutta työtehtävään ja organisaatioon joko haastattelukysymyksin tai erilaisin soveltuvuusarvioinnein. Mikäli haastattelijoita on useampi kuin yksi, he jakavat haastattelun jälkeen havaintonsa, joiden perusteella tehdään päätös jatkosta-

Haastattelutilanteelle varataan aikaa täytettävästä tehtävästä riippuen puolesta tunnista tuntiin ja tarvittaessa enemmän. Haastattelut pidetään johdonmukaisina ja tehokkaina.

Soveltuvuusarviointeja pidetään neljä kertaa vuodessa tai tarvittaessa useammin. Soveltuvuusarvioinneissa käytetyt testit ja tilanteet on laatinut laillistettu psykologi. Niihin kutsutaan useita henkilöitä kerralla. Soveltuvuusarviointeihin kutsutaan ne kouluttaja-asiantuntijahakijat, jotka eivät tulleet valituiksi juuri siihen tehtävään, mihin he hakivat, mutta soveltuisivat vastaavin tehtäviin tuleviin valmennuksiin tai joiden vuorovaikutus- ja esiintymistaidoista halutaan syvällisempää tietoa. Soveltuvuusarvioinneissa arvioidaan esimerkiksi ryhmätyöskentelytaitoja ja paineensietokykyä, valmennuksen suunnittelutaitoja ja ilmaisutaitoa.

Työsuhteen aloittaminen ja perehdytys

Työntekijän kanssa tehdään kaksi kirjallista työsopimusta, joista toinen jää Yritys X:lle ja toinen työntekijälle. Työsopimuksessa on määritelty vähintään työntekijän työnimike, toimenkuva, vastuualueet, työaika, palkka, työsopimuksen kesto ja yrityssalaisuuksista säilyttäminen. Työsopimus pohjia (yrityksen verkkoasemalla) muokataan työntekijän toimenkuvan mukaan.

Työtehtävään valitun henkilön perehdytys aloitetaan välittömästi valinnan jälkeen työntekijän kanssa sovittuna ajankohtana. Työntekijä perehdytetään yrityksen arvoihin, työympäristöön ja toimintatapoihin (työohjeita yrityksen verkkoasemalla ja Moodlessa). Työntekijöillä on mahdollisuus kehittää toimenkuvaansa ja toimintatapojaan sekä tehdä niistä persoonalleen sopivampia.

Työsuhde alkaa jo ennen perehdytystä, mutta varsinaisten työtehtävien aloittaminen vasta perehdytyksen jälkeen. Työsuhteessa työntekijän perehdytys jatkuu, tarvittaessa myös laajemmalla skaalalla, kuten seminaarein ja kirjoin. Perehdytys muokataan aina perehdytettävän henkilön tarpeiden mukaan.

Kouluttajarekisteri

Kouluttaja-asiantuntijahaussa on käytössä kouluttajarekisteri niille hakijoille, jotka täyttävät kaikki halutut ominaisuudet, mutta eivät tule valituksi kyseiseen tehtävään. Heille tarjotaan mahdollisuutta liittyä kouluttajarekisteriin. Kouluttaja-asiantuntijahaussa heille tarjotaan mahdollisuutta liittyä kouluttaja-asiantuntijarekisteriin, jonka jäseniin ollaan usein yhteydessä työtarjousten puolesta. Hakijat siirretään rekisteriin, kun he ovat antaneet siihen suostumuksensa ja lähettäneet Yritys X:n CV-pohjan omilla tiedoillaan täytettynä. Kouluttajarekisterin valmentajia esitetään toteuttajiksi tarjousvaiheessa.

Ennen ulkoisen rekrytoinnin aloittamista Yritys X on yhteydessä kouluttajarekisterin niihin valmentajiin ja yrittäjiin, jotka täyttävät asiakkaan antamat vähimmäiskriteerit ja asuvat valmennuspaikkakunnalla tai asuvat alle 200 kilometrin päässä valmennuspaikkakunnasta ja jotka ovat matkustusvalmiita.

Kouluttajarekisteriin ollaan yhteydessä kaksi (2) kertaa vuodessa kyselyn muodossa, jossa heiltä kysytään halukkuutta olla jatkossa kouluttajarekisterissä ja mahdollisia tietojen päivityksiä. Jos tähän viestiin ei vastata tai henkilö ilmoittaa, ettei halua enää olla rekisterissä, hänet poistetaan kouluttajarekisteristä.

Valmennusten projektiluontoisuus, valtakunnallisuus ja rahoitusten määräytyminen pääsääntöisesti 1-2 vuodeksi kerrallaan tuo omia haasteita pitkien työsuhteiden luomiseen. Rekrytoinnilla pyritään mahdollisimman pieneen vaihtuvuuteen ja pyritään suunnittelemaan työsuhteet mahdollisimman pitkäkestoisiksi ja yhtenäisiksi.

Yhteenveto rekryointiprosessin laadun mittareista

- mahdollisimman vähän poikkeamia rekryointia suorittavien työtehtäviin rekrytoinnin aikana
- vaikuttavuus: onnistunut rekryointi (rekryointi johtaa palkkaamiseen ja pitkään työsuhteeseen tai yhteistyöhön, rekrytoidun henkilön työsuoritus ja työviihtyvyys on hyvä)
- hyvä asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyys niin ostajan kuin valmennusten asiakkaiden osalta
- sisäisenä kriteerinä on aikataulusta kiinnipitäminen ja tulevaisuutta ajatellen hyvien ja kestävien päätösten tekeminen
- sujuvuus, rekrytoinnin vaiheet ja aikataulu sekä toimenpiteet ovat selvillä kaikilla prosessin osapuolilla.