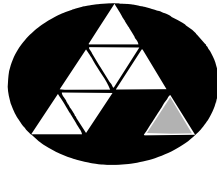


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Nuutinen Antti

TAPIOLAN VAKUUTUSEDUSTAJIEN REKRYTOINTIPROSESSIN
ANALYSOINTI

Opinnäytetyö
Joulukuu 2011



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2011
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800 p. (013) 260 6906

Tekijä
Antti Nuutinen

Nimeke

Tapiolan vakuutusedustajien rekrytointiprosessin analysointi

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on esittää Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolan vakuutusedustajien rekrytointiprosessi kirjallisessa muodossa, sekä analysoida prosessin eri vaiheita. Erityistä huomiota on pyritty kiinnittämään siihen, kuinka ja mistä saataisiin rekrytoitua menestyviä vakuutusedustajia.

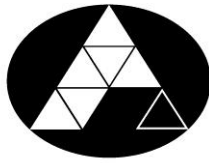
Opinnäytetyön teoriaosa on jaettu kahteen osioon. Ensimmäisessä osiossa esitellään ja käydään läpi prosessiajattelun keskeisimmät periaatteet. Toinen osio keskittyy rekrytointiin henkilöstöstrategian, rekrytointikanavien ja rekrytointitapojen näkökulmasta.

Empiirisessä-, eli tutkimusosassa käydään läpi Tapiolan vakuutusedustajien rekrytointiprosessin nykytila ja prosessin eri vaiheet. Tiedot tutkimusosioita varten on kerätty pääosin henkilökohtaisten haastattelujen avulla, haastattelemalla niin Tapiolaan rekrytoituja vakuutusedustajia kuin myös rekrytoinnista vastaavia henkilöitä. Tutkimustulosten perusteella on esitetty muutama kehitysehdotus, sekä johtopäätökset rekrytointiprosessin nykytilasta.

Kieli
suomi

Sivuja 30
Liitteet 0
Liitesivumäärä 0

Asiasanat
prosessi, rekrytointi



NORTH KARELIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
December 2011
Degree Programme in Business
Economics
Karjalankatu 3
FIN 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6800

Author
Antti Nuutinen

Title
Analyzing the Process of Recruiting Insurance Agents in Tapiola Group

Commissioned by Tapiola Group

Abstract

The aim of the present paper is to present the process of recruiting insurance agents in Tapiola insurance company and analyze different stages of the recruitment process. One of the major objectives in this study is also to try to find out where and how Tapiola could find successful insurance agents.

The theoretical part of this study has been divided into two main sections. The first section introduces the main principles of process thinking. The second section focuses on recruiting from the perspective of strategic human resource planning, recruiting channels and recruiting strategies.

The empirical part of this study introduces the current situation and different stages of Tapiola's recruiting process. The empirical study is qualitative and the data has been collected mostly by interviewing Tapiola's insurance agents and those people who are responsible for recruiting insurance agents. As a result of the study, few proposals are made on how Tapiola could develop their recruiting. Additionally, the thesis presents a conclusion on the current state of Tapiola's recruiting process.

Language
Finnish

Pages 30
Appendices 0
Pages of Appendices 0

Keywords

process, recruiting

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Taustaa.....	5
1.2	Työn rakenne ja tavoitteet	5
2	PROSESSIAJATTELU	6
2.1	Liiketoimintaprosessi	6
2.2	Prosessien luokittelu.....	7
2.3	Prosessikartta.....	9
2.4	Prosessihierarkia.....	11
2.5	Yksittäisen prosessin kuvaaminen.....	11
2.6	Prosessien mittaaminen	13
3	REKRYTOINTI.....	14
3.1	Henkilöstöhankintaprosessi.....	14
3.2	Henkilöstöstrategia ja -suunnittelu	15
3.3	Rekrytoinnin tarve	16
3.4	Rekrytointitavat	17
3.4.1	Sisäinen rekrytointi	17
3.4.2	Ulkoinen rekrytointi.....	18
3.4.3	Trainee-rekrytointi	20
3.5	Valintamenetelmät.....	20
3.5.1	Työhaastattelu	21
3.5.2	Soveltuvuustestit.....	22
3.5.3	Valinta.....	23
3.6	Perehdyttäminen	23
3.7	Henkilöstön pysyvyys	26
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	27
5	TAPIOLAN REKRYTOINTIPROSESSI	29
6	LOPUKSI.....	29
	LÄHTEET.....	30

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Tässä opinnäytetyössä keskitytään Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolan vakuutusedustajien rekrytointiin ja rekrytointiprosessin analysointiin. Opinnäytetyö on toteutettu osana Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun liiketalouden opintoja. Idea opinnäytetyön aiheesta syntyi yhdessä Tapiolan Pohjois-Karjalan alueen silloisen paikallisjohtajan Osmo Ruuskasen kanssa ollessani työharjoittelussa Tapiola Pankissa vuonna 2010.

Tapiolassa on sovittu yhteiset pelisäännöt koskien vakuutusedustajien rekrytointia ja rekrytointi etenee prosessin omaisesti, mutta mitään kirjattua ohjeistusta, joka kattaisi koko rekrytointiprosessin, ei Tapiolalla ole olemassa. Rekrytointi on selkeä peräkkäisten vaiheiden ja toimintojen ketju, joten sen esittäminen prosessin muodossa on luontevaa.

Tapiolassa koettiin, että tarkasteltaessa rekrytointiprosessia ulkopuolisen silmin, saattaa siitä paljastua uusia puolia tai jopa puutteita, joihin yrityksessä ei ole aiemmin kiinnitetty huomiota. Vaikka olen itse työskennellyt Tapiola-ryhmässä, uskon, että olen siitä huolimatta pystynyt tarkastelemaan vakuutuspuolen rekrytointiprosessia objektiivisesti, sillä yrityksen vakuutuspuoleen en työharjoitteluni aikana kovin paljoa syventynyt.

1.2 Työn rakenne ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö koostuu kahdesta pääosasta, tietoperustasta ja tutkimusosiesta. Tietoperusta on jaettu kahteen osaan. Luvussa kaksi tarkastellaan prosessiajattelua ja esitellään prosessiajattelun periaatteet sekä yleisimmät tavat kuvata prosesseja. Luvussa kolme puolestaan käydään läpi rekrytointin yleisiä periaatteita, sekä esitellään erilaisia rekrytointitapoja, joita yritykset käyttävät.

Työn tutkimusosio koostuu laadullisesta tutkimuksesta sekä tutkimustulosten analysoinnista ja kehitysehdotuksista. Laadullinen tutkimus on toteutettu pääasiassa henki-

lökohtaisia haastatteluja käyttämällä. Tutkimusmenetelmistä kerrotaan lisää kappaleessa neljä.

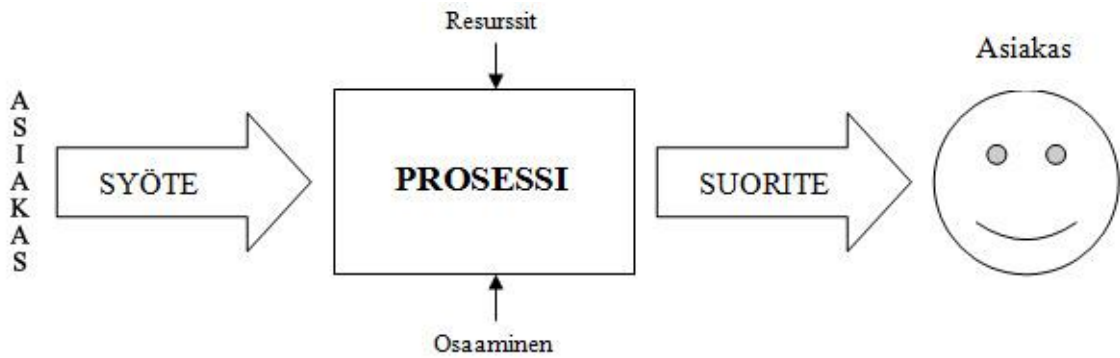
Tämän työn tavoitteena on esittää Tapiolan vakuutusedustajien rekrytoinnissa käyttämät vaiheet ja menetelmät kirjattuna ja prosessimuotoisena. Yhteiset toimintatavat rekrytointiin liittyen ovat Tapiolassa pääosin olleet jo kaikkien rekrytoinnista vastaavien tiedossa, mutta kirjattua tietoa ja ohjeistuksia asiaan on kuitenkin olemassa vain vähän. Prosessin eri vaiheiden kirjaaminen kuitenkin auttaa henkilöstöä toimintatapojen yhtenäistämässä.

Tapiolassa on ollut pienenä ongelmana vakuutusedustajien suuri vaihtuvuus. Tähän liittyen Tapiolasta tuli toive, että tässä työssä yritettäisiin myös löytää ratkaisuja siihen, mistä löydettäisiin rekrytointivaiheessa oikeanlaisia ja alalle hyvin sopivia työntekijöitä, jotka saataisiin sitoutettua Tapiolaan pidemmäksi aikaa.

2 PROSESSIAJATTELU

2.1 Liiketoimintaprosessi

Nykyään monissa organisaatioissa toiminnan eri vaiheet ajatellaan mielellään prosesseina. Yleisesti ottaen lähes mitä tahansa muutosta, kehitystä tai toimintaa voidaan ymmärtää prosessina. Yrityksistä ja organisaatioista puhuttaessa kuitenkin yleensä tarkoitetaan liiketoimintaprosessia. (Laamanen 2001, 19.) Liiketoimintaprosessissa (kuvio 1) joukko toisiinsa liittyviä tehtäviä tuottavat yhdessä liiketoiminnan tuloksen. Prosessin tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa yrityksen sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle. (Lecklin 1997, 133.)



Kuvio 1. Liiketoimintaprosessi. (Lecklin 1997, 134.)

Prosessiajattelun lähtökohtana on aina asiakas. On tunnistettava asiakas sekä asiakkaan tarpeet. Prosessin olisi myös päätyttävä asiakkaaseen ja siihen, että asiakas on saanut haluamansa tuotteen tai palvelun. Asiakkaan tyytyväisyyden saamaansa tuotteeseen tai palveluun voidaan katsoa olevan prosessin toimivuuden ja onnistumisen pääasiallinen mittari. Prosessin asiakas voi olla joko ulkoinen asiakas tai sisäinen asiakas. Ulkoiset asiakkaat ovat organisaation ulkopuolisia tahoja, joille tuotetta tai palvelua tuotetaan. Sisäisistä asiakkaista puhutaan silloin, kun asiakkaana on jokin organisaation sisäinen taho. (Pesonen 2007, 129–130.)

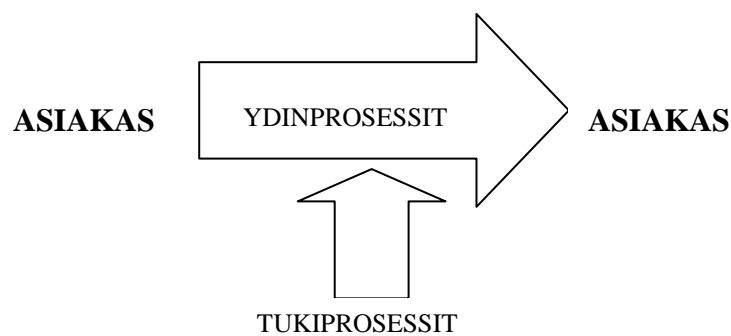
Yrityksen on mietittävä, millaisilla palveluilla tai tuotteilla asiakkaan tarpeet saadaan mahdollisimman hyvin tyydytettyä, pyrkien samalla myös lisäarvon tuottamiseen. Prosessiajattelussa asiakkaalle päätyvästä lopputuotteesta tai palvelusta käytetään nimitystä suorite (output). Varsinaisen prosessi suunnitellaan sitten sen mukaan, millainen haluttu suorite on ja millaiset resurssit prosessin suorittamiseen on käytössä. Samalla tulee selvittää, mistä saadaan tarvittava syöte (input). Syötteellä tarkoitetaan prosessissa tarvittavaa tietoa tai materiaalia. (Laamanen 2001, 21.)

2.2 Prosessien luokittelu

Prosessit voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri ryhmään: ydinprosesseihin, tukiprosesseihin ja avainprosesseihin. Ydinprosesseilla on välitön yhteys asiakkaaseen ja hänen saamaansa tuotteeseen tai palveluun. Ydinprosessin tarkoituksena on yleensä palvella ulkoista asiakasta mahdollisimman hyvin ja tuottaa hänelle lisäarvoa. Ydinprosessin voidaan ajatella alkavan asiakkaasta ja päättyvän asiakkaaseen. Esimerkkejä ydinproses-

seista ovat muun muassa myynti-, asiakas- ja tuotantoprosessit. (Laamanen 2001, 53–56.)

Tukiprosessit ovat puolestaan organisaation sisäisiä prosesseja. Ulkoisella asiakkaalla ei ole suoraa kontaktia prosessiin, vaan asiakas on organisaation sisällä. Tukiprosessien tehtävänä on tukea ydinprosessia (kuvio 2) mahdollistaen sen tehokkaan toiminnan. (Pesonen 2007, 131.) Tukiprosesseja voi olla monenlaisia. Esimerkkejä tukiprosesseista ovat muun muassa strateginen suunnittelu, taloushallinto, laadunhallinta ja henkilöstöhallinto. (Laamanen 2001, 57.)



Kuvio 2. Tukiprosessit tukevat ydinprosesseja. (Laamanen 2001, 57.)

Avainprosessit muodostuvat kaikista ydinprosesseista ja tärkeimmistä tukiprosesseista. Tukiprosesseista avainprosesseiksi lasketaan ne, jotka ovat elintärkeitä organisaation toiminnan kannalta ja joita ilman koko organisaation toiminta kärsii. Syynä siihen, että vain osa prosesseista halutaan luokitella avainprosesseiksi, on prosessien kuvaamisen keventäminen. Kaikki organisaation prosessit tulee tunnistaa, mutta vain avainprosessien kuvaaminen, määrittäminen ja jatkuva seuranta on tarpeellista. Pienimmissä organisaatioissa prosessien luokittelu ei ole välttämätöntä, vaan voidaan vain yleisesti puhua prosesseista. (Pesonen 2007, 131–132.)

Lisäksi jokaisella prosessilla on prosessin omistaja. Sillä tarkoitetaan sitä, että aina joku henkilö tai ryhmä on vastuussa prosessin toiminnasta. (Pesonen 2007, 132.) Prosessin-omistaja ei välttämättä itse osallistu prosessin toteuttamiseen, mutta hänen vastuullaan on prosessin suunnittelu ja määrittely, prosessin tuloksen varmistaminen asetettujen tavoitteiden mukaisesti, sekä prosessiin osallistuvan henkilöstön valinta ja ohjaus. (Lecklin 1999, 141.)

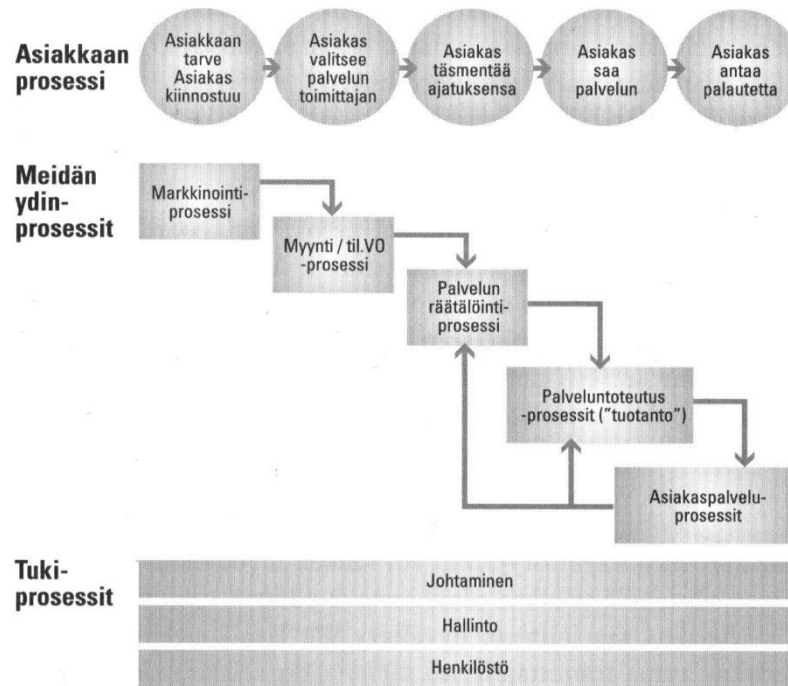
2.3 Prosessikartta

Yrityksen prosessien esitystavaksi on vakiintunut niin sanottu prosessikartta. Prosessikartta on kuva, jossa esitetään kaikki organisaation prosessit ja niiden väliset yhteydet. Prosessikartasta pitäisi nopealla silmäyksellä saada käsitys organisaation toiminnasta ja sen pitäisi auttaa ymmärtämään yrityksen toimintaa yhtenä kokonaisuutena. (Pesonen 2007, 133.)

Yleensä prosessikartan laatimisesta vastaa organisaation johto, koska heillä on paras käsitys yrityksen toiminnasta kokonaisuutena. Prosessikartan piirtäminen ei ole aivan yksinkertainen tehtävä ja yleensä prosessikarttaan tulee muutoksia ennen kuin se saa lopullisen muotonsa. Prosessikartan laatiminen kuitenkin laittaa ajattelemaan nykyisiä toimintatapoja, mitä tehdään ja missä järjestyksessä. Laadittu prosessikartta tulee olla apuna myöhemmin kun määritellään muita yksittäisiä prosesseja, sillä yksittäiset prosessit eivät saa olla ristiriidassa prosessikartan kanssa. (Pesonen 2007, 133.)

Prosessikarttaakaan laadittaessa ei asiakasta saa unohtaa, vaan asiakkaan toiminta ja rooli on nähtävä prosessikartasta. Näin asiakas saadaan helpommin yhteistyöhön ja samalla organisaation sisällä saadaan parempi käsitys siitä, miten asiakas suurin piirtein toimii. Prosessikartassa on myös muistettava, että prosessit vaikuttavat toisiinsa. Toiminta tulee kuvata prosessien verkkona ja vaikutussuhteiden tulisi käydä ilmi prosessikartasta. (Laamanen 2001, 60–61.)

Prosessikartan laatimiseen ei ole olemassa ainoastaan yhtä tapaa, vaan esitystapoja on useita. Pääasia on, että kartta on selkeä, ymmärrettävä ja todellisuutta vastaava. Yksi yleisimmistä prosessikartan esitystavoista on niin sanottu vesiputousmalli (kuvio 3). Vesiputousmallin mukainen prosessikartta on varsin helppo tehdä ja helppo selittää kuulijoille. Kartasta käy ilmi kolme eri osapuolta, eli asiakkaan prosessi, yrityksen ydinprosessit sekä yrityksen tukiprosessit. Mallissa seurataan asiakkaan toiminnan etenemistä ja sovelletaan kuhunkin vaiheeseen jotakin yrityksen ydinprosesseista. (Pesonen 2007, 134–135.)



Kuvio 3. Esimerkki palveluyrityksen prosessikartasta, ns. vesiputousmalli. (Pesonen 2007, 136.)

Toinen esimerkki prosessikartasta (kuvio 4) on sellainen, jossa vasemmassa laidassa on asiakkaat ja heidän tarpeensa ja oikeassa laidassa tyytyväiset asiakkaat. Kuvion keskellä on nuolilla kuvattuna erilaisia prosesseja, joista kukin on nimetty erikseen. Prosessin nuolen ympärille voidaan myös kirjoittaa prosessin alku- ja loppuvaiheet. (Pesonen 2007, 136.)



Kuvio 4. Esimerkki myyntiyhtiön prosessikartasta. (Pesonen 2007, 137.)

2.4 Prosessihierarkia

Prosessikartasta ei käy ilmi läheskään kaikki yrityksen prosessit, vaan ainoastaan avainprosessit. Kartassa saattaa olla kuvattuna yhtenä avainprosessina esimerkiksi markkinointiprosessi. Kun tämä yksittäinen prosessi otetaan lähempään tarkasteluun, huomataan että se koostuu useasta pienemmästä prosessista eli aliprosessista. (Pesonen 2007, 141.)

Markkinointiprosessin kohdalla näitä aliprosesseja voisivat olla esimerkiksi asiakkaan löytäminen, asiakkaan hurmaaminen, asiakkaan pitäminen ja asiakkaasta luopuminen. Lisäksi jokaisella näistä neljästä vaiheesta on olemassa vielä useampia omia aliprosesseja ja niin edelleen. Yksittäisiä pieniä prosesseja organisaatiossa saattaa olla satoja, joten kaikkien kuvaaminen yhden ainoan kartan avulla on mahdotonta. (Pesonen 2007, 141.)

2.5 Yksittäisen prosessin kuvaaminen

Kun prosessikartta on piirrettynä ja kokonaisuus hahmotettuna, voidaan keskittyä yksittäisen prosessin kuvaamiseen. Prosessikuvauksesta tulisi käydä ilmi prosessin kannalta kriittiset asiat ja asioiden väliset riippuvuudet. Lisäksi sen pitäisi auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa. Kuvauksen pitäisi myös kehittää prosessiin osallistuvien ihmisten yhteistyötä ja antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimalla tavalla. (Laamanen 2001, 76.)

Pesosen (2007) mukaan hyvä prosessikuvaus muodostuu prosessin peruskuvauksesta, prosessikaaviosta ja kaavion vaiheiden avaamisesta. Valitun prosessin kuvaaminen siis alkaa perustietojen ja vallitsevan tilanteen pohtimisella. Yleiskuvauksen tekemisen apuna voi käyttää esimerkiksi ohessa olevaa 11 kysymyksen sarjaa. Sen jälkeen kun kysymyksiin on vastattu, ne kootaan yhteen ja tehdään luettava teksti.

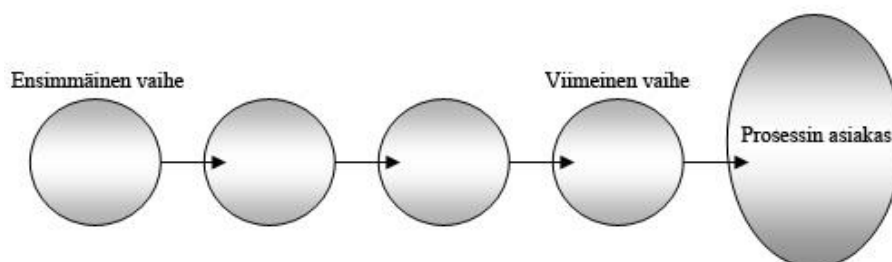
Kysymykset:

1. Mikä on kyseisen prosessin tarkoitus?
2. Mikä on ensimmäinen vaihe prosessissa?
3. Mikä on prosessin input (syöte)? Entä output (suorite)?

4. Kuka tai ketkä ovat prosessin asiakkaita tai asiakasryhmiä?
5. Mitä odotuksia ja vaatimuksia eri asiakasryhmillä on?
6. Mitkä ovat prosessin menestystekijät?
7. Mitkä ovat prosessissa tarvittavat resurssit?
8. Kuka tai mikä tiimi on vastuussa prosessista?
9. Mitkä ovat prosessin mittarit?
10. Miten prosessia ohjataan?
11. Miten prosessia parannetaan?

Yleiskuvauksen tekemisen jälkeen prosessi määritetään tekemällä siitä prosessikaavio. Prosessikaaviossa prosessin etenemistä ja sen vaiheita kuvataan piirroksella. Prosessikaavioita on monenlaisia, mutta kaikissa pitäisi ottaa huomioon muutama yhteinen piirre. On tärkeää, että prosessikaaviosta käy ilmi roolit, jotta työntekijät osaavat hahmottaa oman roolinsa ja voivat sijoittaa itsensä prosessiin. Myös asiakas pitäisi aina muistaa prosessikaaviota tehtäessä. Ydinprosessien osalta asiakas on yleensä aika helppo tunnistaa, mutta tukiprosesseissa asiakkaan tunnistaminen on joskus vaikeaa. (Laamanen 2001, 80.)

Joskus voi olla ongelmallista hahmottaa, kuinka tarkasti toimintaa olisi kuvattava. Yleisenä ohjeena voisi pitää sitä, että kuvauksen on oltava niin tarkka, että prosessin toimintalogiikka käy selville. Tarkkuus määräytyy myös kuvauksen käyttötarkoituksen mukaan. Jos esimerkiksi tehdään kuvausta prosessin kehittämiseksi, voi yksityiskohtainenkin kuvaus olla paikallaan. Liian tarkka kuvaaminen kuitenkin johtaa suureen määrään aliprosesseja ja vaikeuttaa ymmärtämistä. (Laamanen 2001, 81.) Yksinkertaisimmillaan prosessikaavio on vaakasuoraan piirretty kuva, kuten esimerkin (kuvio 5) mukainen pallojono.



Kuvio 5. Esimerkki yksinkertaisesta prosessikaaviosta (Pesonen 2007, 149.)

Kun prosessikaavio on piirretty, on seuraavaksi avattava prosessin eri vaiheet. Jokaisesta vaiheesta kerrotaan kuka, miten, milloin ja missä tekee. Vaiheiden kuvausten ei tarvitse olla kovin pitkiä. Aluksi kannattaa tehdä karkeampi kuvaus, jota voi sitten myöhemmin tarvittaessa tarkentaa. (Pesonen 2007, 151–152.)

2.6 Prosessien mittaaminen

Mittaaminen auttaa monesti parantamaan prosesseja. Kun henkilöstö tietää, että jotain asiaa mitataan, he ymmärtävät paremmin sen tärkeyden. Jos jotakin asiaa ei mitata ja seurata, saa helposti sen käsityksen, että kyse ei ole kovin tärkeästä asiasta. Mittaamisen avulla saadaan myös tietoa siitä, missä yritys menee tällä hetkellä asettamiinsa tavoitteisiin nähden. Tavoitteiden asettaminen onkin tärkeää, koska ilman niitä mittaamisesta ei ole juuri mitään hyötyä. Kun tuloksia mitataan, voidaan nähdä kuinka yritys on kehittynyt esimerkiksi viimeisen vuoden tai kolmen vuoden aikana. Kun kaikki näkevät, että kehitystä on tapahtunut, voi se parantaa motivaatiota ja menestymisen halua entisestään. Mittaamisen avulla nähdään myös organisaation vahvuudet ja heikkoudet. (Pesonen 2007, 154–155.)

Monissa yrityksissä on käytössä niin sanottu Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo. Balanced Scorecard muodostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat asiakkaaseen liittyvät tulokset, henkilöstöön liittyvät tulokset, prosesseihin liittyvät tulokset sekä talouteen liittyvät tulokset. Prosessien mittaaminen on siis osa Balanced Scorecard -ajattelua, jota käytetään usein yrityksen strategian jalkauttamiseen. Strategia puretaan neljälle edellä mainitulle osa-alueelle ja kerrotaan, mitkä ovat vaadittavat toimenpiteet, jotta päästään sovittuihin tavoitteisiin. (Pesonen 2007, 155–156.)

Prosessien mittareiden ei tarvitse olla monimutkaisia tai tieteellisiä. Ensitilassa riittää, kunhan tiedetään toimiiko prosessi oikein. Yksinkertaisinta on mitata sitä, mitä prosessin asiakas odottaa saavansa. (Pesonen 2007, 156.) Esimerkkejä mitattavista asioista ovat aika, raha, määrä, fysikaaliset ominaisuudet ja sidosryhmien näkemykset. Yrityksen pitää osata valita myös oikea tunnusluku. Tunnuslukujen valinta jää aina jokaisen organisaation itsensä ratkaistavaksi. Joitakin asioita voidaan mitata suoraan, mutta jos-

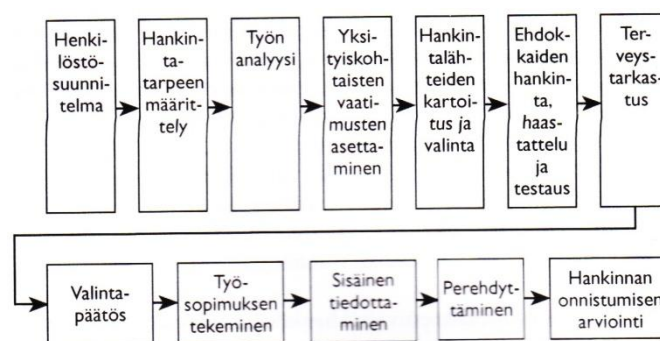
kus tunnusluku rakennetaan erikseen. Yleisimpiä tunnuslukuja ovat virtaus, tehokkuus, hävikki ja poikkeamat. (Laamanen 2001, 152–159.)

3 REKRYTOINTI

3.1 Henkilöstöhankintaprosessi

Suuret ikäluokat ovat pikkujoukko siirtymässä eläkkeelle, ja kilpailu osaavista henkilöistä kovenee. Yritysten on osattava varautua tähän, ja näin ollen rekrytoinnin, perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen merkitys korostuu. Rekrytointi, eli henkilöstön hankinta, on yksi kilpailukeino, jolle tulee määrittää tavoitteet ja prosessinkuvaus. Prosessin tulee olla johdettu yrityksen strategiasta ja systemaattisuuteen perustuva, jotta se on sovellettavissa jokaiseen rekrytointiin. Prosessin on kuitenkin oltava hieman joustava, jotta sitä voidaan soveltaa eri rekrytointitilanteisiin. (Markkanen 2005, 20.)

Rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa on tärkeää sopia vastuualueet ja miettiä mitä tehdään ja miten tehdään. Prosessi on hyvä suunnitella huolellisesti etukäteen ja hahmottaa koko kuvio ennen prosessin toteuttamista. Suunnitteluvaiheessa kannattaa myös varautua mahdollisiin muutoksiin, sillä aina kaikki ei suju suunnitellusti. (Markkanen 2002, 9.) Kuviossa 6 on esitelty esimerkki henkilöstöhankintaprosessista.



Kuvio 6. Henkilöstöhankintaprosessin kulku. (Kauhanen 2006, 71.)

3.2 Henkilöstöstrategia ja -suunnittelu

Jokaisessa yrityksessä tai organisaatiossa tulisi olla määriteltynä henkilöstöstrategia, joka tukee yrityksen kokonaisstrategiaa. Kilpailu yritysten välillä kovenee ja henkilöstöstrategian toimivuudesta on tullut yksi tärkeimmistä menestykseen vaikuttavista tekijöistä ja kilpailukeinoista. Yhdeksi keskeisimmäksi asiaksi nousee analysointi siitä, minkälaista työvoimaa tulevaisuudessa tarvitaan, ja kuinka sitä saadaan hankittua. (Markkanen 2005, 19–21.)

Yrityksen ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön kartoitus auttaa hahmottamaan henkilöstövoimavarojen kehityksen suuntaa ja selvittämään uhat ja mahdollisuudet. Tärkeimpiä ulkoisia henkilöstövoimavaroihin liittyviä asioita ovat muun muassa toimialan suhdannetilanne, markkina-alueen suhdannevaihe, väestörakenne ja työmarkkinoiden tilanne. Organisaation sisäisessä toimintaympäristössä kannattaa tarkkailla muun muassa henkilöstön rakennetta (esimerkiksi ikä, sukupuoli ja koulutus), asenteita, tieto- ja taitotasoa sekä työtyytyväisyyttä. Näitä asioita selvittäessä voidaan käyttää apuna henkilöstönjohtamisen tietojärjestelmiä ja erilaisia haastatteluja ja kyselyitä. (Kauhanen 2006, 24–26.)

Henkilöstön ja samalla koko organisaation tehokkuus vaatii sitä, että oikeat henkilöt ovat oikeaan aikaan oikeissa tehtävissä sopivalla palkkatasolla. Tähän tilanteeseen pääsemiseksi tarvitaan henkilöstösuunnittelua. Pienissä yrityksissä suunnittelu on yksinkertaisempaa ja asiat voivat olla vain yrittäjän omassa päässä, mutta suuremmissa yrityksissä tietoa on jaettava muillekin. Tiedon hallitsemisen apuna voidaan käyttää erilaisia henkilöstönjohtamisen tietojärjestelmiä. (Kauhanen 2006, 35.) Lecklinin (1999) mukaan menestyvissä yrityksissä henkilöstösuunnittelu on osa yrityksen strategista suunnittelua. Henkilöstösuunnitelma tukee yrityksen pitkän ja lyhyen aikavälin liiketoimintatavoitteiden saavuttamista.

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on turvata se, että yrityksellä on tulevaisuudessakin käytettävissään oikea määrä henkilöitä oikeissa tehtävissä. Tämän takia yrityksen pitäisi pystyä tuottamaan kolmenlaisia ennusteita. Näitä ovat ennuste työvoiman tarpeesta, sekä ennusteet ulkoisen ja sisäisen työvoiman tarjonnasta. Työvoiman tarpeen ennuste pohjautuu yrityksen strategiseen suunnitteluun. Sisäisen työvoiman tarjonnan arvioin-

nissa käytetään apuna muun muassa henkilöstön osaamisprofiileja ja muita analyysejä. Ennuste ulkoisen työvoiman tarjonnasta puolestaan perustuu työmarkkinoista saataviin ennusteisiin sekä omakohtaisiin kokemuksiin. (Kauhanen 2006, 36–37.)

3.3 Rekrytoinnin tarve

Yleensä tarve rekrytoinnille johtuu siitä, että joku lähtee työpaikasta ja hänelle tarvitaan korvaaja. Tässä tilanteessa on yleensä hyvin tiedossa millainen työn toimenkuva on, samoin työhön liittyvät tavoitteet on yleensä jo määritelty. Paras ratkaisu ei kuitenkaan välttämättä ole automaattisesti etsiä korvaavaa työntekijää vanhan tilalle täsmälleen samalla toimenkuvauksella, vaan organisaatiossa kannattaa myös pohtia ja pyrkiä ennakkoimaan kuinka kyseisen vastuualueen tilanne tulee tulevaisuudessa kehittymään. (Markkanen 2002, 12–13.)

Toinen vaihtoehto rekrytoinnin tarpeeseen on yrityksen toiminnan laajentumisen myötä lisääntyvä työvoiman tarve tai kokonaan uudet tehtäväalueet. Uuteen tehtävään saateen tarvita kokonaan uudenlaista osaamista, jolloin rekrytoinnin suunnittelun merkitys korostuu verrattuna vanhaa työvoimaa korvaavaan rekrytointiin. Uuteen tehtävään rekrytoimissa on mietittävä, kuinka uusi tehtävä sulautuu olemassa olevaan organisaation ja sen strategiaan. Tässä tapauksessa ei yleensä myöskään ole käytettävissä historiatietoa tehtävän vaatimuksista, joten toiminnan ja tehtävän suunnittelu perustuu pitkälti oletuksiin ja ennustuksiin. (Markkanen 2002, 14.)

Vaikka yrityksen henkilöstösuunnitelma tai senhetkinen tilanne näyttäisikin hankintatarvetta olevan, niin ennen jokaista rekrytointia kannattaa kuitenkin varmistaa todellinen tarve. On mahdollista, että organisaation toimintaolosuhteet ovat muuttuneet, ja siksi muiden keinojen käyttäminen kannattaa harkita. Nykyisin monet organisaatiot ovat minimoineet työsuhteessa olevan henkilöstön määrän, ja kuormitushuippuja tasataan muun muassa tekemällä ylitöitä, vuokraamalla työvoimaa, määräaikaissopimuksilla ja ulkoisilla palveluilla. (Kauhanen 2006, 70.)

3.4 Rekrytointitavat

Rekrytointistrategiaa suunniteltaessa tehdään valinta rekrytointivaihtoehtojen välillä. Uuteen tehtävään voidaan rekrytoida joko yrityksen sisältä tai yrityksen ulkopuolelta. Yritys voi myös päätyä palkkaamaan vastavalmistuneita tai valmistumassa olevia työntekijöitä ja kouluttavat heidät sitten alusta alkaen johonkin työtehtävään. Tätä kutsutaan etupainotteiseksi rekrytoinniksi. Kaikissa tavoissa on omat hyvät ja huonot puolensa, ja yleensä onkin mietittävä tapauskohtaisesti, mitä tapoja on käytettävissä ja mikä sopii parhaiten juuri kyseiseen tilanteeseen. (Viitala 2009, 105.)

3.4.1 Sisäinen rekrytointi

Ennen kuin yritys aloittaa julkisen työpaikkailmoittelun, sen kannattaa tarkastella jo olemassa olevaa henkilöstöä. Ulkoisen rekrytoinnin rinnalla sisäinen siirto on yksi mahdollisuus. Sinänsä sisäinen siirto ei yleensä poista työvoiman tarvetta, mutta sen avulla rekrytointitarve on mahdollista siirtää helpommin korvattavaan kohteeseen. Myös monet työntekijät käyttävät omassa urasuunnittelussaan sisäistä urakiertoa hyväkseen. Henkilö saattaa aluksi tulla yritykseen vaatimattomampaan tehtävään kuin hänen koulutus ja taidot edellyttäisivät, mutta hakee sitten organisaation sisällä vaativampiin tehtäviin. (Markkanen 2002, 17–18.)

Oikeat ihmiset eivät löydy oikeille paikoille sattumalta. Yrityksessä on tärkeää olla systemaattinen johtamisjärjestelmä, jonka avulla saadaan ohjattua yrityksen työntekijöitä heille parhaiten sopiviin tehtäviin. (Valvisto 2005, 58.) Varsinkin suurissa yrityksissä henkilöstön osaamista hukataan helposti, jos oman henkilöstön osaamista ei kunnolla tunneta. Monia organisaatioita vaivaa myös tietynlainen alemmuudentunne, eikä tajuta, että oman organisaation keskuudesta jo löytyy se osaaminen mitä ollaan ulkopuolelta hakemassa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73.)

Sisäisen rekrytoinnin etuna on yleensä prosessin nopeus sekä se, että ehdokkaiden taidot ja motivaatio on jo entuudestaan hyvin tiedossa. Sisäisen rekrytoinnin suosiminen voi myös parantaa työntekijöiden motivaatiota ja kannustaa heitä kehittämään itseään, kun he tietävät mahdollisuuden sisäiseen urakiertoon. Yrityksen sisältä tuleva työntekijä ei

myöskään aina tarvitse niin pitkää perehdyttämisvaihetta kuin jos uusi henkilö tulisi yrityksen ulkopuolelta. Myös rahaa säästyy kun esimerkiksi lehti-ilmoittelua ei tarvita. (Viitala 2009, 106.)

Sisäisen rekrytinnin ongelmana voi olla esimerkiksi se, että valitsematta jääneiden mieliala laskee ja kilvoittelun myötä organisaation ilmapiiri saattaa huonontua. Organisaatiosta voi myös tulla rakenteeltaan jäykkä ja myöskään uusia ideoita ei tule samalla tavalla kuin jos rekrytoitaisiin yrityksen ulkopuolelta. (Kauhanen 2006, 69.) Valvisto (2005) toteaa, että yrityksen on sovittava pelisäännöt sisäistä rekrytointia koskien. Henkilö ei voi siirtyä uuteen tehtävään saman tien, vaan sisäiset siirtymiset vaativat aina muutaman kuukauden aikaa.

3.4.2 Ulkoinen rekrytointi

Sisäiseen rekrytointiin verrattuna ulkoisen rekrytinnin suurimpia etuja ovat yrityksen ulkopuolelta tulevat uudet näkemykset ja mahdollisesti uudenlaiset lähestymistavat. Ulkopuolelta rekrytoitavat työntekijät saattavat myös tuoda tietoja kilpailevilta yrityksiltä, ja niiden avulla on mahdollista kehittää oman yrityksen toimintaa. Ulkoisen rekrytinnin haittoja voivat puolestaan olla esimerkiksi pitempi perehdyttämisyksikkö ja sopeutumisvaikeudet uuteen yritykseen ja työtapoihin. (Kauhanen 2006, 69.)

Ehkäpä kaikista perinteisin rekrytointitapa perustuu lehti-ilmoitukseen. Vapaana olevasta työpaikasta julkaistaan ilmoitus hakijoiden tiedoksi, ja ilmoitetaan aikaraja johon mennessä hakemusten täytyy olla perillä. Lehti-ilmoitusta suunniteltaessa täytyy miettiä tarkkaan, missä se kannattaa julkaista oikean kohderyhmän tavoittamiseksi. Yleisimmin lehti-ilmoituksissa suositaan Helsingin Sanomien ja alueellisten ykköslehtien sunnuntainumeroita. Jonkin tietyn erityisalan osaajia etsittäessä myös ammattilehdet voivat olla hyvä kanava. (Markkanen 2002, 19.)

Jos yrityksellä on samaan aikaan haussa useita työpaikkoja, voi ne niputtaa yhdeksi suuremmaksi ilmoitukseksi, joka toimii samalla myös tietynlaisena mainoksena. Ilmoituksen koko riippuu tehtävän painoarvosta ja tietenkin myös käytettävissä olevasta budjetista. Vaikka pienet ilmoitukset olisivatkin kustannuksiltaan edullisempia, on niissä aina

vaarana se, että ilmoitus jää monelta potentiaaliselta työnhakijalta huomaamatta. Tällöin haku saatetaan joutua toistamaan uudelleen ja lopulta ollaan tilanteessa, jossa yksi suurempi ilmoituskampanja olisikin tullut edullisemmaksi. (Markkanen 2002, 19–20.)

Kokonaiskustannuksiltaan lehti-ilmoitus on suhteellisen kallis. Lehti-ilmoituksen etu kuitenkin on siinä, että ilmoitus voi osua sattumalta sellaisen henkilön silmään, joka ei aktiivisesti ole työpaikan vaihtoa suunnitellut, mutta ilmoituksen nähtyään kuitenkin kiinnostuu paikasta. Esimerkiksi yrityksen verkkosivuille meneminen vaatii hakijalta enemmän omaa tahtoa ja aktiivisuutta. (Valvisto 2005, 32.)

Internet on viime vuosina kasvattanut suosiotaan työnhaun välineenä, ja tällä hetkellä se onkin yksi tärkeimmistä kanavista monille yrityksille. Internetin kautta tapahtuva rekrytointi ei sinällään juuri muuta henkilöstönhankintaprosessia, mutta voi nopeuttaa sitä. Yritysten internetsivuilla on monesti oma osio rekrytoinnille, jossa kerrotaan avoimista työpaikoista ja annetaan ohjeita työn hakuun. Useat yritykset ottavat myös vastaan hakemuksia internetin kautta. (Kauhanen 2006, 77.)

Yritysten omien internetsivujen lisäksi suosittuja kanavia ovat erilaiset rekrytointiportaalit. Näiden portaalien etuna on se, että niiden avulla haut on mahdollista kohdentaa täsmällisemmin ja ne lisäävät vuorovaikutteisuutta. Verkoilmoitukset ovat yleensä myös kustannuksiltaan edullisempia kuin lehti-ilmoitukset. Yksi suosituimmista internetin työnhakusivustoista on Työ- ja elinkeinotoimiston ylläpitämä mol.fi. (Markkanen 2002, 22–23.)

Myös työnhakutoimistot ovat viime vuosien aikana kehittäneet palvelujaan, ja tietyn kohdejoukon tavoittamisessa se onkin hyvä kanava. Työvoimatoimistolla on mahdollisuus etsiä nopealla aikataululla sopivia henkilöitä. Osa työvoimatoimistoista välittää myös vuokratyövoimaa. (Valvisto 2005, 32–33.)

Joissakin yrityksissä myös henkilökohtaisten suhteiden hyödyntäminen on yksi merkittävä rekrytointikanava. Uutta henkilöä etsittäessä esimies tai jokin muu yrityksen työntekijöistä voi pohtia, olisiko omassa ystävä-, tuttava-, opiskelu- tai harrastuspiirissä henkilöä, joka sopisi avoimeen tehtävään. Kovinkaan usein tämä ei ole ensisijainen rekrytointimenetelmä, mutta se kuitenkin täydentää muita kanavia. (Valvisto 2005, 33.)

Joidenkin mielestä nyt ollaan palaamassa vuosikymmenten takaiseen tapaan, jolloin työpaikan sai suhteilla. Kauhasen (2006) mielestä kysymys ei kuitenkaan ole siitä, vaan ainoastaan informaation saamisesta nopeasti ja alhaisin kustannuksin.

3.4.3 Trainee-rekrytointi

Osa yrityksistä tekee tulevaisuuteen suuntautuvaa rekrytointia, eli niin sanottua trainee- tai harjoittelijarekrytointia. Tällöin yritykset rekrytoivat hyvin koulutettuja ja vastavalmistuneita nuoria, jotka otetaan taloon tulevaisuutta silmällä pitäen oppimaan ja kartuttamaan kokemusta. Osa näistä nuorista sitten ajan myötä valikoituu ylempiin tehtäviin luoden uran organisaatiossa. Muutamilla yrityksillä on olemassa oma koulutusohjelma, jonka ideana on kierrättää harjoittelijaa eri tehtävissä. Lopulta tarpeeksi kokemusta saatuaan hänestä tulee yrityksen tarpeiden ja omien kiinnostuksen kohteidensa mukaisesti vastuuhenkilö jollekin tietylle osa-alueelle. (Markkanen 2002, 15.)

Trainee-rekrytoinnin yhtenä riskinä on se, että työntekijän kärsivällisyys ei riitä koko koulutuspolun läpikäymiseen ja lopulta jokin toinen yritys pääsee nauttimaan hänen osaamisestaan samalla kun kouluttajan satsaukset menevät hukkaan. Trainee-rekrytointi tarjoaa kuitenkin isoja mahdollisuuksia. Koulutusohjelma ja etenemismahdollisuudet uralla toimivat hyvänä motivoivana tekijänä uusille työntekijöille. Optimitilanteessa trainee-rekrytoinnin kautta tullut työntekijä sitoutuu yritykseen ja nousee jopa johtohenkilöksi asti. (Markkanen 2002, 16.)

3.5 Valintamenetelmät

Kun yritys on valitsemallaan rekrytointitavalla saanut tietyn määrän ehdokkaita, aloitetaan hakijoiden soveltuvuuden arviointi. Erilaisten valintamenetelmien avulla selvitetään kuinka hyvin ehdokkaat täyttävät työn asettamat vaatimukset. Arvioinnissa käytetään apuna esimerkiksi kirjallista hakemusta ja ansioluetteloa, haastatteluja, sekä erilaisia soveltuvuuskokeita. (Kauhanen 2006, 78.)

Yleensä työnhakijoilta pyydetään hakuprosessin alkuvaiheessa jonkinlainen työhakemus. Hakemusten läpikäynti ja käsittely on monesti ensimmäinen karsintamenettely. Hakemusten perusteella seulotaan joukosta hakijat, jotka herättävät työnantajassa mielenkiintoa. Heidät kutsutaan seuraavaan vaiheeseen, joka hyvin usein on työhaastattelu. (Kauhanen 2006, 79.)

3.5.1 Työhaastattelu

Yleisimmin käytetty valintamenetelmä on työhaastattelu. Hakemusten perusteella haastatteluun kutsutaan yleensä viidestä kymmeneen hakijaa, riippuen hieman avoimen työpaikan luonteesta ja hakijoiden määrästä ja laadusta. Työhaastattelu voi olla vapaamuotoinen vuorovaikutustilanne tai niin sanottu strukturoitu haastattelu, jossa kaikkia haastatteluun valittuja ehdokkaita haastatellaan samanlaisen etukäteen laaditun kysymysluettelon mukaan. (Kauhanen 2006, 79.)

Haastattelussa keskitytään pääsääntöisesti kahteen asiaan, eli ammatilliseen osaamiseen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Ammatillista osaamista arvioidessa apuna yleensä käytetään hakijan tekemää hakemusta ja ansioluetteloja, joiden perusteella saadaan tietoa hänen työkokemuksesta ja koulutuksesta. Ammatillinen osaaminen perustuu suurimmalta osin faktoihin, mutta henkilökohtaisten ominaisuuksien arviointi jättää enemmän tulkinnan varaa ja on haastavampaa. Samalla haastattelijat yrittävät selvittää, kuinka henkilökemiat esimiehen ja työnhakijan välillä kohtaavat. (Markkanen 2002, 55.)

Haastattelun alkutilanne ja ensitapaaminen on molemmille osapuolille tärkeä hetki. Ensivaikutelman perusteella haastattelijat luovat kuvaa haastateltavasta ja toisinpäin. Joskus haastattelijat kirjaavat ylös millaisen ensivaikutelman he ovat hakijasta saaneet, eli antavat niin sanotut fiilis-pisteet. Yleensä haastattelu alkaa tutustumisvaiheella, jossa voidaan jutella muutaman minuutin ajan niitä näitä ja sen jälkeen siirrytään varsinaiseen haastatteluun. (Markkanen 2002, 58.)

Markkasen (2002) mukaan haastattelun alussa on hyvä kartoittaa lähtökohdat ja syyt uuden työpaikan hakemiselle. Tämän jälkeen yleensä seuraavaksi käsiteltäviä asioita ovat hakijan koulutustausta, tämänhetkinen elämäntilanne, työhistoria, työmotivaatio,

erityistaitojen selvittäminen ja hakijan arvio omista kyvyistä ja ominaisuuksista. Haastattelu pyritään päättämään aina myönteisissä merkeissä, joten lopussa on hyvä esittää helppoja kysymyksiä ja keskittyä hyvän ilmapiirin saavuttamiseen. On markkinoinnillisesti tärkeää, että hakijalle jää hyvä kuva yrityksestä, vaikka häntä ei lopulta valittaisikaan.

Haastattelun tavoitteena on aina soveltuvuuden arviointi, joten haastattelijan tekemät päätelmät tulee suhteuttaa siihen. Kysymykset voi esittää kaikille hakijoille samassa järjestyksessä, mutta tarvittaessa haastattelijan tulee osata reagoida vastauksiin ja esittää lisäkysymyksiä. Monesti haastatteluissa käytetään apuna jonkinlaista haastattelulomaketta tai -runkoa. Liian tarkasti lomakkeessa ei aina kannata pitäytyä, mutta on kuitenkin pidettävä huolta siitä, että kaikilta hakijoilta saadaan olennaiset asiat tarkistettua. Loppujen lopuksi valmiit kysymyspohjat ovat kuitenkin vain apuväline, ja varsinaisen ratkaisun avaimen oikean valinnan tekemiseen tarjoaa vastausten oikeanlainen tulkitseminen. (Markkanen 2002, 80–81.)

3.5.2 Soveltuvuustestit

Viimeisten vuosikymmenien aikana työnhakijoiden soveltuvuuden arviointi erilaisten testien avulla on yleistynyt. Monesti soveltuvuustestejä tehtäessä hyödynnetään psykologien tai asiaan erikoistuneiden testausyritysten apua. Yleensä testien avulla mitataan hakijan persoonallisuutta, kykyjä ja motivaatiota. Läheskään kaikkia työnhakijoita ei testata, vaan testeihin valitaan haastattelujen perusteella yleensä 1–4 potentiaalisinta hakijaa. Pelkkä testi harvoin nostaa ketään hakijoista selvästi muita paremmaksi, mutta jonkun hakijoista testi saattaa pudottaa pois esimerkiksi jonkin persoonallisuuteen liittyvän piirteen tai kykyominaisuuden takia. (Kauhanen 2006, 80.)

Joissain tilanteissa itsearviointimenetelmät korvaavat psykologiset testit. Itsearviointit toimivat haastattelun apuvälineenä ja niiden avulla saadaan kerättyä toimenkuvan kannalta oleellista tietoa. Joskus niiden avulla on myös helppo avata keskustelu aiheista, joista muuten olisi vaikea keskustella. Nuorten hakijoiden kohdalla itsearviointit eivät välttämättä ole toimivin ratkaisu, koska monesti heiltä puuttuu kokemusta ja käsitys siitä, miten he käyttäytyisivät työelämässä. (Kauhanen 2006, 80–81.)

3.5.3 Valinta

Haastattelujen ja testien perusteella ehdokkaiden joukko on yleensä saatu karsittua 2–3 henkilöön. Tässä vaiheessa palkkauspäätöksen tekevä henkilö alkaa verrata finalisteja toisiinsa erilaisten ominaisuuksien kautta. Vaikka ehdokkaat kokonaisuudessaan olisivat lähes tasavahvoja, heidän osaamisen painopisteissä on yleensä eroja. Päätöksenteosta vastaavan henkilön on kyettävä asettamaan eri ominaisuudet tärkeysjärjestykseen työn kannalta. Joskus jos päätöksenteko tuntuu hankalalta, voi olla hyvä kysyä useamman henkilön mielipidettä. (Markkanen 2002, 96.)

Nykyisin yleisesti käytössä olevien johtamisperiaatteiden mukaan lopullisesta valintapäätöksestä vastaa hakijan lähin esimies. Korkeatasoisemmista paikoista päätettäessä päätöksentekoon osallistuvien ryhmä voi olla laajempikin. Lähimmän esimiehen mielipiteellä pitäisi kuitenkin aina olla painoarvoa, vaikka päättäjien joukko olisikin isompi. (Kauhanen 2006, 84.)

3.6 Perehdyttäminen

Rekrytointi on vain osa henkilöstöstrategiaa. Yritykseen saatujen henkilöiden perehdyttämisestä ja tehtävään kouluttamisesta on myös pidettävä huolta. Lähtökohtaisesti perehdyttämisestä vastaa aina esimies, mutta tarvittaessa hän voi siirtää perehdyttämisen jonkun alaisensa tai tiimin vastuulle. Hyvin ja perusteellisesti toteutettu perehdytysjakso nopeuttaa uuden työntekijän työtehon optimaaliseksi kasvattamista. Samoin riski virheisiin, tapaturmiin ja taloudellisiin vahinkoihin pienenee. (Kauhanen 2006, 88.)

Uudessa työpaikassa aloittaessaan työntekijä joutuu kohtaamaan paljon uusia ihmisiä, käsitteitä, sovelluksia ja työskentelytapoja. Hyvä perehdytys tukee uutta työntekijää tässä alkuvaiheen tietotulvassa. Perehdytyksen ensisijaisena tehtävänä on lyhentää sitä aikaa, jossa uusi työntekijä ja hänen työpanoksensa muuttuu tuottavaksi. Oikein hoidettu perehdyttäminen parantaa yrityksen tehokkuutta. Perehdyttäminen varmistaa myös sen, että uusi työntekijä toimii yrityksen arvojen, visioiden ja strategioiden mukaisesti. Yrityksen tuotteista ja strategioista muodostuvaa identiteettiä on mahdollista lujittaa kun perehdytys hoidetaan onnistuneesti. (Valvisto 2005, 47–49.)

Perehdytys on parhaimmillaan ja oikein hoidettuna luonteva tapahtumien ketju, jonka seurauksena uusi työntekijä oppii vaadittavat asiat sopivalla vauhdilla, ja jonka aikana hänen roolistaan muodostuu sellainen kuin alun perin oli suunniteltukin. Perehdytyksen toteutuksessa tulee ottaa huomioon uuden työntekijän rooli sekä hänen aikaisempi kokemuksensa. Kokeneella työntekijällä on monesti paremmat valmiudet uuden työn omaksumiseen kuin nuoremmalla henkilöllä. Uuden kokemattoman tulokkaan perehdyttäjän olisi hyvä olla alan kokenut ammattilainen ja perehdytysjakson olisi syytä kestää jonkin verran pidempään kuin kokeneemmalla henkilöllä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163.)

Monesti unohdetaan, että perehdyttämistä tarvitaan muulloinkin kuin vain kokonaan uuden työntekijän aloittaessa. Perehdyttäminen on hyödyllistä myös silloin, kun työntekijä siirtyy organisaation sisällä toiseen rooliin. Erityisesti ensimmäistä kertaa esimiesasemaan siirtyvän työntekijän perehdyttämisestä tulisi pitää huoli. Myös työntekijä, joka palaa töihin pitkän poissaolon jälkeen, saattaa tarvita jonkinasteista perehdyttämistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 164–165.)

Ensisijaisesti uuden työntekijän perehdyttämisestä vastaa hänen esimiehensä. Perehdyttäjä on hyvä aina nimetä, jotta uusi tulokas tietää kenen puoleen hän voi tarvittaessa kääntyä ja keneltä hän voi ensisijaisesti odottaa tukea. Perehdyttäjän tehtävänä on minimoida ne hetket, joissa uusi työntekijä tuntee itsensä neuvottomaksi. Ihanteellisessa organisaatiossa jokainen työntekijä osallistuu tulokkaan perehdyttämiseen, mutta käytännössä tämä ei useinkaan ole mahdollista, koska jokaisella kuitenkin on oma työnsä hoidettavana. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)

Perehdyttäjäksi kannattaa valita yleensä suhteellisen kokenut työntekijä, mutta kuitenkin sellainen henkilö, joka vielä itse muistaa millaista on aloittaa työ uudessa ympäristössä. Huomioon kannattaa ottaa myös perehdyttäjän työtehtävä ja sitä kautta suhteuteen tulokkaaseen. On tärkeää, että perehdyttäjä on motivoitunut tehtäväänsä ja ymmärtää sen merkityksen. Perehdyttäjän ei tarvitse olla mikään huippusuoriutuja työhönopastustilanteissa, koska liian rutinoitunut työntekijä saattaa unohtaa kertoa joitain tärkeitä osa-alueita jotka ovat hänelle itselleen jo itsestäänselvyksiä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–196.)

Perehdyttäessä on hyvä pitää huoli siitä, että uutta tietoa ei tule liikaa kerralla, vaan että se on jaksotettu järkevästi. Yleisimmät ja tutuimmat asiat on hyvä käydä läpi heti alussa, uuden opettelua ja enemmän keskittymistä vaativat tehtävät taas vähän myöhemmin sitä mukaa kun tilanteet niin vaativat. Ei voida myöskään olettaa, että uusi työntekijä muistaa kaiken yhden kerran perusteella, vaan asioita tulee kerrata tasaisin väliajoin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

Myös perehdyttäjän ja perehdytettävän välinen vuorovaikutus on tärkeää. Perehdyttäjän on hyvä antaa tilaa uuden työntekijän omille toimintamalleille ja kannustaa häntä itsenäisyyteen, mutta samalla on oltava perillä siitä, milloin on tarvetta opettaa hänelle jotain. Asioista on myös osattava kertoa tarpeeksi yksinkertaisesti. Uusi tulokas ei välttämättä ole perillä alan ammattislangista ja lyhenteistä, joten asiat tulee selittää selvästi ja ymmärrettävästi. Perehdyttäjän on osattava aistia, milloin on oikea aika lopettaa perehdyttäminen. Tämä voi tapahtua pikkuhiljaa, mutta on kuitenkin hyvä kertoa uudelle työntekijälle perehdyttämisen loppumisesta. Tulokasta ei kuitenkaan voi noin vain hylätä, vaan seuranta on edelleen jatkettava. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.)

Perehdyttämisen seuranta auttaa arvioimaan uuden työntekijän tilannetta sekä yrityksen perehdyttämisohjelman toimivuutta. Uuden tulokkaan oppimistuloksia arvioidaan yhdessä esimiesten kanssa ja samalla luodaan pohja tuleville kehittymistavoitteille. Arvioinnissa on syytä huomioida myös perehdytettävän omat kokemukset. Perehdyttämisen seurannan pitäisi olla yksinkertaista ja siitä saatavan tiedon avulla on pystyttävä arvioimaan perehdyttämisen toteutumista ja siitä saatavaa hyötyä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Varsinaisen perehdytysjakson jälkeen työntekijä on mukana henkilöstön kehittämiseksi kutsuttavassa oppimisprosessissa. Lähes joka alalla ja kaikissa työtehtävissä tulee tilanteita, joissa on tarvetta aina ajoittain oppia uutta ja uudistua. Yksinkertaisimpien rutiiniasioiden kouluttamiseen soveltuu hyvin yksittäiset koulutuskerrat. Laajemmissa kokonaisuuksissa voidaan käyttää koulutus- ja kehittämisohjelmia. (Viitala & Jylhä 2004, 186.)

3.7 Henkilöstön pysyvyys

Henkilöstön suuri vaihtuvuus on monen organisaation ongelma. Kauhasen (2006) mukaan optimaalinen henkilöstön lähtövaihtuvuus on noin 5–10 prosenttia vuodessa. Hallittu vaihtuvuus on usein hyväksi, sillä se lisää joustavuutta ja tuo uusia tuulia yrityksen toimintaan, mutta liian suuresta vaihtuvuudesta voi aiheutua ongelmia keskeisten asioiden hoitamisessa. Lisäksi suuri henkilöstön vaihtuvuus lisää rekrytointi- ja perehdytyskustannuksia.

On vaikeaa ennustaa tarkasti, milloin joku työntekijöistä on lähdessä yrityksestä. Henkilöstön vaihtuvuuteen on mahdollista vaikuttaa erilaisilla henkilöstönjohtamisen toimenpiteillä, mutta se vaatii suunnitelmallista toimintaa ja hyvää organisaation tilanteen tuntemusta. On tiedettävä, mitä halutaan, ja valittava keinot sen mukaan. (Kauhanen 2006, 90.)

Ensimmäinen riskikohta työsuhhteessa on koeajan päätyminen. Koeajan aikana osapuolet saattavat huomata, että yhteistyö ei toimikaan odotetusti. Toinen riskikohta työsuhhteessa voi olla jonkin projektin loppuminen. Työntekijä on panostanut kovasti projektiin, ja projektin lopussa kun on viimein aikaa hieman levätä, saattaa työntekijä pohtia työpaikan vaihtoa ennen uuden projektin alkamista. Joissakin työtehtävissä puolestaan on mahdollista havaita kolmen vuoden kierto, jossa ensimmäinen vuosi kuluu opetteluun, toinen syventämiseen ja kolmas kehittämiseen. Neljännen vuoden aikana työntekijälle voi tulla halu etsiä jo jotain uutta. Olisikin hyvä, jos tällaisille työntekijöille pystytäisiin tarjoamaan uusia haasteita oman organisaation sisältä. (Valvisto 2005, 101–102.)

Jotkin henkilöt ovat luonteeltaan sellaisia, että he eivät viihdy yhdessä ja samassa työpaikassa muutamaa vuotta pidempään, vaikka tehtävät välillä vaihtuisivatkin. Joillekin poislähdön syy voi taas olla liian suuri työtaakka, johon he ainoaksi vaihtoehdoksi näkevät työpaikan vaihtamisen. Myös epäonnistumiset aiheuttavat henkilöstövaihdoksia. Joillekin epäonnistumisesta toipuminen voi olla vaikeaa, ja he haluavat aloittaa puhtaalta pöydältä uudessa työpaikassa. (Valvisto 2005, 103–104.)

Yrityksessä tapahtuvat muutokset ovat yksi suuri henkilöstön vaihtuvuutta aiheuttava tekijä. Hallitut muutokset ovat monesti hyväkin asia yrityksen kannalta, mutta välttä-

mättä kaikki työntekijät eivät aina koe asiaa samalla tavalla. Muutokset voivat aiheuttaa epätietoisuutta työntekijöiden keskuudessa ja heidän silmissään yrityksen vetovoima hiipuu. On tärkeää, että yrityksen strategia on saatettu koko henkilöstön tietoon, sillä tämä vähentää epävarmuutta muutostilanteissa. (Valvisto 2005, 104–105.)

Organisaation strategia henkilöityy monesti yrityksen johtoon, joten johto- ja esimiesportaassa tapahtuvat muutokset heikentävät helposti yrityksen identiteettiä. Tästä voi syntyä kierre, jossa heikentynyt identiteetti näkyy markkinoille saakka brändin kolhuna. Jos yrityksen julkinen imago kärsii, heikentyy myös työntekijöiden arvostus yritystä kohtaan, ja tämä puolestaan lisää vaihtuvuutta. (Valvisto 2005, 105.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä opinnäytetyössä on käytetty laadullista- eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineisto on kerätty pääosin henkilökohtaisten haastattelujen ja puhelinhaastattelujen perusteella. Pelkistetyimmillään laadullisella aineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on ilmiänsuhtaan tekstiä. Tekstit ovat voineet syntyä tutkijasta riippuen tai riippumatta. Tutkijasta riippuvia tekstejä ovat esimerkiksi erilaiset haastattelut ja havainnoinnit. Tutkijasta riippumattomia tekstejä ovat puolestaan esimerkiksi jonkun henkilön henkilökohtaiset kirjeet, päiväkirjat tai omaelämäkerrat. (Eskola & Suoranta 2000, 15.)

Suomessa haastattelut ovat yleisin tapa laadullisen aineiston keräämiseksi. Haastattelun tavoitteena on yksinkertaisesti selvittää, mitä jollakin on mielessään. Samalla voidaan yrittää selvittää haastateltavan motiiveja. Tyypillisesti haastattelu on ennalta suunniteltu ja haastattelijan ohjaama tilanne. Haastateltavan on voitava luottaa siihen, että tarvittaessa hänen antamiaan tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Eskola & Suoranta 2000, 85.)

Tässä opinnäytetyössä haastateltavana on ollut neljä Tapiolan vakuutusedustajaa, neljä esimiesasemassa toimivaa rekrytoinnista vastaavaa henkilöä sekä henkilöstönkehittämispäällikkö. Käyttämällä useampia haastateltavia parannetaan tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta, ja sattuman todennäköisyys tutkimustuloksien osalta pienenee.

Tutkimuksen validiteetin takia haastatteluissa käytettävät kysymykset tarkistutettiin ennen ensimmäistä haastattelua ohjaavilla opettajilla sekä Tapiolan paikallisjohtaja Ari Mikkosella, jotta varmistuttiin siitä, että osataan kysyä oikeita asioita. Lisäksi ensimmäisen haastattelu toimi samalla koehaastatteluna, ja tämän jälkeen kysymyksiin tehtiin pieniä parannuksia.

Haastatteluja tehdessä sovittiin, että haastateltujen vakuutusedustajien nimiä ei tässä työssä kerrota. Työssä heihin viitataan ainoastaan kirjaimilla A, B, C ja D. Vaikka opinäytetyö keskittyy pääasiassa Tapiolan rekrytointiin Pohjois-Karjalan alueella, haastateltiin työtä varten yhtä edustajaa ja kahta rekrytoinnista vastaavaa henkilöä myös Pohjois-Karjalan alueen ulkopuolelta, jotta saadaan verrattua, onko toimintatavoissa merkittäviä eroja alueellisesti.

Haastatteluista viisi on tehty henkilökohtaisena haastatteluna ja neljä puhelinhaastatteluna. Kaikki haastattelut on haastateltavien suostumuksella nauhoitettu ja sen jälkeen litteroitu tekstimuotoon. Haastattelut ovat tyypiltään puolistrukturoituja haastatteluja. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei anneta (Eskola & Suoranta 2000, 86). Tässä opinäytetyössä käytettiin kolmenlaisia kysymyspohjia, jotka vaihtuivat haastateltavan työroolin mukaan.

Lahtisen ja Isoviidan (1998) mukaan henkilökohtaisten haastattelujen etuna on muun muassa väärinkäsitysten vähäinen mahdollisuus ja vastausten tarkkuus. Lisäksi haastattelun aikana on mahdollista tutkia vastaajan reaktioita ja käyttäytymisen motiiveja. Myös täydentävien kysymysten esittäminen on henkilökohtaisessa haastattelussa helppoa. Henkilökohtaisen haastattelun varjopuolina voi olla muun muassa huono haastattelupaikka tai muut paikalla olevat henkilöt, jotka voivat vaikuttaa vastauksiin. Kaikkea ei välttämättä viitsitä kertoa jos muita on paikalla kuulemassa.

Puhelinhaastattelun etuna on se, että haastattelijan fyysinen paikallaolo ei vaikuta vastauksiin. Tarvittaessa haastattelua on myös helppo täydentää uusintasoiton avulla. Myös haastattelun sopiminen on helpompaa, koska tarvetta tapaamiselle ei ole. Puhelinhaastattelussakin on omat varjopuolensa. Puhelimessa esitettävät kysymykset eivät voi olla niin monimutkaisia, eikä haastattelijan ole mahdollista käyttää oheismateriaalia haastat-

telun tukena. Lisäksi havaintojen tekeminen pelkän äänen perusteella on vaikeaa. Monet ihmiset myös kokevat puhelimen käytön työlääksi ja aikaavieväksi ja kiireisten ihmisten tavoittaminen puhelimitse voi olla joskus hankalaa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 64–65.)

5 TAPIOLAN REKRYTOINTIPROSESSI

Toimeksiantajan pyynnöstä opinnäytetyön tutkimusosio on salainen.

6 LOPUKSI

Työskentely tämän opinnäytetyön parissa on ollut mielenkiintoista ja opettavaista. Varsinkin prosessiajatteluun syventyminen auttoi itseänikin hahmottamaan asioita uudella tavalla, ja samalla tuli miettineeksi kuinka monia asioita itse asiassa pystyisikin ajattelemaan prosessina. Oikeastaan tämä työ itsessäänkin on ollut eräänlainen prosessi. Toivottavasti myös tässä tapauksessa lopputulemana on tyytyväinen asiakas.

Tapiolassa rekrytoinnin eri vaiheet ovat olleet melko pitkälle mietittyjä jo ennestään, joten sinällään rekrytoinnin esittäminen prosessimuodossa onnistui melko vaivattomasti. Toivon kuitenkin, että tämä työ ja työn tuloksena syntynyt prosessin eri vaiheiden kirjaaminen ja kuvaaminen prosessikaaviona auttaa Tapiolaa kehittämään heidän rekrytointiaan entisestään ja varmistaa sen, että jokainen prosessiin osallistuva tietää oman roolinsa siinä. Onnistunut rekrytointi on kuitenkin yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista ja rekrytoinnissa onnistuminen parantaa Tapiolan menestysmahdollisuuksia vakuutus ja finanssimarkkinoilla.

LÄHTEET

- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinointitutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva: WS Bookwell Oy.
- Mikkonen, A. Paikallisjohtaja. 2011. Tapiola-ryhmä. Nauhoitettu haastattelu 5.1.2011.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.
- Reijasalo, E. Yhteyspäällikkö. 2011. Tapiola-ryhmä. Nauhoitettu haastattelu 11.1.2011.
- Rissanen, H. Yhteyspäällikkö. 2011. Tapiola-ryhmä. Nauhoitettu haastattelu 18.1.2011.
- Suvisto, H. Henkilöstönkehittämispäällikkö. 2011. Tapiola-ryhmä. Nauhoitettu haastattelu 20.1.2011.
- Tapiola-ryhmä. 2010–2011. Vakuutusedustajan haastattelu. Nauhoitetut haastattelut 18.11.2010; 24.11.2010; 29.12.2010; 11.1.2011.
- Tapiola-ryhmä. 2011. Tietoja Tapiolasta. http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/. 10.11.2011
- Tapiola-ryhmä. 2011. Ryhtyisitkö yrittäjäksi. http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Rekrytointi/Ryhtyisitko+yrittajaksi/Edustajan+tyossa.htm 10.11.2011
- Tapiola-ryhmä intranet. 2011. Ilmoitukset. <http://tasku.tapiola.fi/Palvelukanavat/Edustajat/Uusi+edustaja/Rekrytointi/Ilmoitukset/>. 18.1.2011.
- Tapiola-ryhmä intranet. 2011. Uusi edustaja. <http://tasku.tapiola.fi/Palvelukanavat/Edustajat/Uusi+edustaja/Etusivu>. 18.1.2011.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Vepsäläinen, H. Paikallispalveluyrittäjä. 2011. Tapiola-ryhmä. Nauhoitettu haastattelu 12.1.2011.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2004. Menestyvä yritys. Helsinki: Edita Prima Oy.