

Tämän raportin ei ole tarkoitus olla tieteellinen julkaisu, vaan helposti omaksuttava katsaus top Leader-hankkeen kulusta, aineiston keruusta ja niistä huomioista ja erityisesti oppimisesta, jota tapahtui erilaisissa verkostoissa, työpajoissa, round-table-tilaisuuksissa, suunnittelupalavereissa sekä muissa esitystilaisuuksissa vuoden 2013 aikana. Varsinainen tieteellinen julkaisutyö on ajoitettu alkavalle keväälle ja varsinkin syksylle 2014, jolloin empiiristä aineistoa on myös käytettävissä kahdesta erityyppisestä pilot-koulutusjaksosta.

Rekrytointimalli, taustaa

Ulkoiseen rekrytointiin päädytään, kun *osaamisvaje* on tarkoin määritetty, yhdessä todettu ja sekä sisäiset keinot vajeen täyttämiseen on perin pohjin tutkittu. Usein rekrytointitarpeen laukaisee äkillinen muutos yrityksen sisäisessä tai ulkoisessa vaikutusverkostossa. Avainhenkilön lähtö, omistajavaihdos, fuusio tai kilpailu- tai markkinatilanteen radikaalit muutokset voivat aiheuttaa äkillisiä, ennustamattomia resurssointitarpeita. Huonommin havaittavia muutostarpeita varsinkin kypsillä markkinoilla olevilla yrityksillä ovat hidas myynnin ja kannattavuuden lasku, tuotteiden ja teknologian vanhentuminen tai asiakastarpeissa viipeellä näkyvät muutokset.

Radikaalit muutokset toimintaympäristössä ovat usein yllätyksiä ja niihin on joka tapauksessa reagoitava tilanteen vaatimalla tavalla ja nopeudella. Jotta myös hiipiviin ongelmiin voitaisiin tarttua ennen kuin niistä tulee suuria ongelmia, on yrityksen *kyvykkyysskarttaa* päivitettävä säännöllisesti ja kyvykkyyttä verrattava yrityksen strategisiin tavoitteisiin ja operatiivisen liiketoiminnan tarpeisiin. Useissa yrityksissä tällainen vertailu tehdään yhdistettynä vuosittaiseen strategiapäivitykseen. Kyvykkyysskartan ylläpito auttaa luonnollisesti reagoimaan nopeammin myös äkillisten ja yllättävien tapahtumien aiheuttamiin toimiin.

Kirjallisuudessa rekrytointiprosessia tarkastellaan enimmäkseen *henkilövalintaprosessin* ja erityisesti *henkilö-* tai *soveltuvuusarvioinnin* kannalta. Näistä on saatavilla runsaasti tietoa sekä erilaisten arviointimenetelmien tieteelliseenkin syväluotaamiseen, että maallikoille paremmin sopivia työkirjanomaisia oppaita. Luettelo tässä tutkimuksessa hyödynnettävästä kirjallisuudesta on tämä kappaleen lopussa.

Rekrytointiprosessit ja niihin liittyvät arviointimenettelyt esitetään kirjallisuudessa useimmiten toimiala- ja kokoriippumattomina. Koska rekrytointiprosessit ovat aina yritys- ja liiketoimintariippuvaisia ja pk-teollisuuden ominaispiirteet: Suhteellisesti suurempi riippuvuus avainhenkilöistä sekä resurssiniukkuus asettavat omat reunaehdonsa, täydennetään kirjallisuustutkimusta empiirisellä osalla, joka alkaa sivulta 5.

Henkilövalintaprosessin tarkoituksena on löytää työlle *suhteellisesti paras* eli *kyvykkäin* ja *sopivin* tekijä siitä joukosta, joka on tehtävää hakenut tai on siihen muuten sopivaksi katsottu. Henkilöarvioinnin eri menetelmillä pyritään arvioimaan hakijoiden *työssä menestymisen todennäköisyyttä* ja mahdollistamaan täten *asiapohjainen vertailu eri hakijoiden kesken*.

Arviointimenetelmiä on monentasoisia: aina esimiehen tekemistä vapaamuotoisista haastatteluista ja cv-pohjaisesta työtaustan selvityksestä psykologisiin teorioihin perustuviin piirreanalyysiin ja monipuolisiin kyvykkyydesteihin. Viimeaikainen näkemys on, että perinteinen yksilön ominaisuuksia ja valmiuksia mittaava arviointi tulisi yhdistää työkohtaisesti määriteltäviin, erityisesti haluttuihin *kompetensseihin*. Täten esimerkiksi pk-yrityksen talouspäällikön tehtävässä korostuvat paitsi numerotarkkuus ja paineensieto, myös isompien kokonaisuuksien hahmottamisen kyky yhdistyneenä ainakin keskimääräisiin sosiaalisiin ja vuorovaikutustaitoihin, kun taas osto- ja myyntireskontran hoitajan roolissa riittävät rajatunmatkin sosiaaliset ominaisuudet, mutta rutiinien keston tulee olla hyvä.

Viime vuosikymmenien uudet tutkimussuuntaukset painottavat hakijan henkilökohtaisten ominaisuuksien ja kykyjen analyysin lisäksi johtamisen kokonaisuutta. Toimivassa ja kehittyvässä tiimissä tulee olla sopivasti toisiaan tasapainottavia ja täydentäviä toimintaprofiileja. Näin ollen, sopivuutta ei pitäisi määritellä pelkästään henkilön ominaisuuksien ja työn vaatimuksien kautta, vaan myös organisaation kokonaisuuden osana. Tähän kontekstiin liittyy myös 1990-luvulla voimakkaasti kaupallista mielenkiintoa, mutta vähemmän tieteellistä näyttöä saanut ns. tunneällyn käsite. Vaikka tieteellistä näyttöä arvojohtamisen trendeistä ja tunneällyn merkityksestä onkin vielä vähän, on selvää, että erityisesti pienessä ja omistajavetoisessa yrityksessä on sellaisia ääneen sanomattomia perinteitä, arvoja ja toimintatapoja, joiden ymmärtäminen ja huomioon ottaminen ennustaa hyvää urakehityksen kannalta, mutta joiden kvantifioiminen valintakriteereiksi tuottaa vaikeuksia.

Psykologisista arviointimenetelmistä

Erilaisia psykologisia arviointimenetelmiä on runsaasti. Ne voidaan päätyypeittäin jakaa kolmeen ryhmään:

- Haastattelut
- Simulaatiot
- Testit

Haastattelua kutsutaan joskus testien äidiksi ja tieteellisesti on todistettu, että ammattimaisesti tehdyllä, *hyvin suunnitellulla haastattelulla voidaan päästä yli 0.5 korrelaation työmenestystä ajatellen*. Haastattelu onkin seulontavaiheen eniten käytetty menetelmä hakupaperien ja cv-tarkastelun jälkeen. Haastattelut jakautuvat strukturoituihin eli jäsenneilyihin ja vapaisiin sekä näiden yhdistelmään. On kuitenkin huomattava, että haastattelun menestys on hyvin *riippuvainen haastattelijan kyvykkyydestä ja valmistautumisesta* tehtävänsä. Yleensä suositellaan osittain jäsenneityä ja osittain vapaamuotoista, nk. yhdistettyä haastattelutekniikkaa. Tässä menetelmässä toistuvilla täsmäkysymyksillä saadaan aikaan vertailukelpoisuutta eri hakijoiden kesken ja avoimilla kysymyksillä muodostetaan kuva hakijan

arvoista ja toimintatyylistä. Yleinen näkemys on, että haastattelua on hyvä täydentää jollain toisella arviointimenetelmällä. Usein täydentävänä käytetään sopivaa kyky-, työskentely-, toimintatyyli- tai persoonallisuustestiä .

Simulaatiot

Simulaatiot on verraten tuore ja vielä varsin tutkimaton menetelmäluokka haastatteluihin ja testeihin verrattuna. Simulaatiotutkimuksen alkuperä on 1970-luvun kognitiivisessa psykologiassa ja keinoälytutkimuksessa. Työ- ja organisaatiopsykologisessa mielessä käytettynä simulaatiot pyrkivät yksinkertaistamaan todellisia työssä vastaan tulevia tilanteita. Käytännön työssä ei etsitä ratkaisuja annettuihin ongelmiin, vaan ensin tulee löytää ongelmat. Simulaation tarkoituksena ei ole löytää annettuun tehtävään yhtä, oikeaa vastausta, koska oikein suunnitellussa simulaatiossa sitä ei ole, vaan pikemmin havainnoida testattavan persoonallisuuden ilmentämää toimintaa, eri voimavarojen käyttöä sekä mahdollisesti esiintymis- ja vuorovaikutuskykyä ja johtajuusominaisuuksia. Ryhmäsimulaatiota pidetään vuorovaikutustaitojen testaamisessa erityisen hedelmällisinä. Ryhmäsimulaatiosta esimerkkinä on ns. leaderless group discussion (LGD). Yleinen paineensieto- ja organisointikyvyn mittaamiseen käytetty hallintotyön simulaatio on ns. postikori, jossa testattavaa kuormitetaan runsaalla tietotulvalla, jota analysoimalla hänen tulee toimia ja tehdä päätöksiä. Päätökset pitää jälkikäteen perustella.

Psykologiset testit

Psykologiset testit on erittäin monimuotoinen mittavälineiden joukko. Ne voidaan jakaa käyttötarkoituksensa perusteella kyky-, persoonallisuus-, ja työskentelytapatesteihin. Kykytestit voidaan puolestaan jakaa vielä älyllisiä ja havaintomotorisia kykyjä mittaaviin osa-alueisiin. Persoonallisuustestit voidaan jakaa lomakemuotoisiin ja projektiivisiin testeihin. Persoonallisuustesteillä mitataan käyttäytymispiirteitä, motiiveja ja ajattelutapoja. Kykytestit jaetaan usein yleisälykkyyttä, erityiskykyjä, saavutuksia (oppimista) ja taipumuksia mittaaviin testeihin (Cronbach, 1970). Lomakemuotoiset persoonallisuustestit pohjautuvat aina testattavan omiin havaintoihin ja arvioihin itsestään. Vastaaja arvioi omaa tyyppillistä toimintaansa lomakkeessa esitettyihin kysymyksiin, väittämiin tai tilanteisiin yleensä annetuista vaihtoehdoista yhden valitsemalla. Lomakepohjaisten testien kysymyspatteristot ovat suuria ja pyrkivät mittaamaan arvioitavan persoonallisuuden tärkeimmät dimensiot. Näistä testeistä tunnettuja esimerkkejä ovat mm. MBTI, SDI, DISC ja niiden variaatiot. Projektiivisissä testeissä testattava reagoi moniselitteisiin ja avoimiin ärsykemateriaaleihin (esim. nk. mustetahrastetit). Näiden tulkinta ja käyttö on hajautuneempaa kuin lomaketestien.

Testimenetelmien reunaehdot

Käytettyjen testimenetelmien pitää täyttää kolme ehtoa, jotta niitä voi käyttää valintaprosessissa, nämä ovat:

- *Reliabiliteetti*
- *Validiteetti*
- *Standardointi*

Reliabiliteetti tarkoittaa, että tehty testi pystytään samoilla menetelmillä tehtynä toistamaan niin, että tulokset ovat luotettavia ja keskenään vertailukelpoisia. Tämä on välttämätön ehto minkä tahansa testimenetelmän käyttöön ottoon. *Validiteetti* kuvaa testin sopivuutta tehtäväänsä eli mittaako se oikeaa asiaa. Käytännössä se tarkoittaa, että mitattavan ominaisuuden ja tavoitellun seurauksen välillä täytyy olla merkittävä positiivinen korrelaatio. Esimerkiksi on havaittu, että yleisälykyys (oppimiskyky) korreloi positiivisesti hyvän työmenestyksen kanssa.

Standardointi tarkoittaa kyseisen testimenetelmän ”lokalisointia” eli varmentamista ja tarvittavaa kalibrointia maa- ja kulttuurikohtaisten erojen huomioimiseksi.

Kirjallisuutta:

Niitamo (2003): Henkilöarviomenetelmät työelämässä

Honkanen (toim, 2005): Henkilöarviointi työelämässä

Honkaniemi et al (2007): Viisaat valinnat

Edenborough (2007): Assessment methods in recruitment, selection & performance

Rekrytointiviitekehys, havinnot ja ideat työpaja- ja round table -työstä

PK-teollisuus houkuttelevana työnantajana

Pk-yritysten heikon houkuttelevuuden tausta nähtiin työryhmiin osallistuneiden mielestä paljolti markkinointihaasteena. Pk-yrityksiä ja niiden roolia kansantaloudessa ei tunneta kovin hyvin. Pienen yrityksen henkilökemiariskit, palkkataso ja heikot etenemismahdollisuudet sekä nopean tuottavuuden vaatimus koettiin mielenkiintoa vähentävinä. Mainetta voisi parantaa tuomalla esille erilainen liiketoiminnan aikajänne. Pk-yrityksen ei tarvitse pinnistellä valokeilassa pörssiä varten, vaan varmistaa jatkuvuus pienemmän omistajajoukon silmissä. Ratkaisumahdollisuuksina nähtiin liiketoiminnan kokonaisvaltaisempi kehitys, ”uudet työnteon mallit” sekä monikanavainen imagomarkkinointi, myös sosiaalinen media, mutta myös massamedian kautta julkisuuteen saatettavat menestystarinat.

Rekrytoinnin kulmakivet

Onnistuneen rekrytoinnin takana on perusteellinen tarveharkinta, osaamis- ja profiilimääritys ja sidosryhmäsuunnittelu. Pk-yrityksen ihanneominaisuuksista nousivat esille ketteryys, joustavuus ja dynaamisuus. Prosessin kulmakiviä ovat selkeä, helposti viestittävä strategia, positiivinen yritysimage ja arvot, joiden mukaan yritys ja henkilöstö oikeasti toimii. Seuraavassa kuvassa esitetään työpajan tulokset tiivistetysti.

Havainnot työpajassa – rekrytoinnin kulmakivet



Pk-yrityksen ei pidä toimia kuin suuri yritys. Nopeus, joustavuus, toimenkuvien räätälöintimahdollisuus ja muu henkilökohtainen jousto ovat kilpailuetuja rekrytoinnissa

Hyvä rekrytointiprosessi on avoin ja kaksisuuntainen – huonosti hoidettu rekrytointi kuuluu kauas ja karkottaa hakijoita, hyvin hoidettu parantaa houkuttelevuutta. Luottamus ja sitoutuminen alkaa jo rekrytointiprosessin aikana

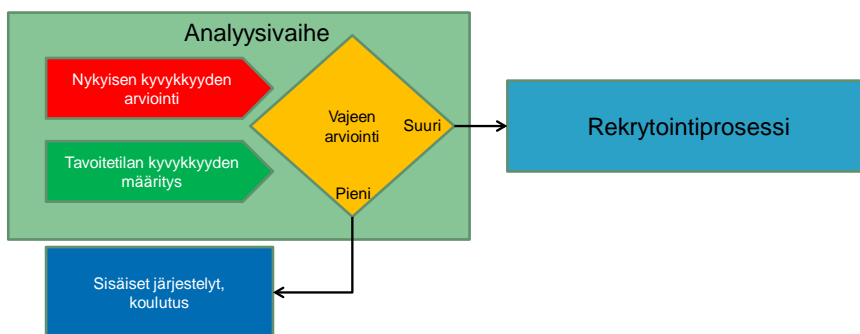
Kandidaatit on pidettävä koko ajan kartalla prosessin kulusta ja kestosta ja turhaa viivettä pitää välttää. ”Haastattelu” voitaisiin jo sanana korvata ”tapaamisella, keskustelulla jne”.

Ryhmätehtävät ja vapaamuotoiset tapaamisympäristöt antavat hyvän mahdollisuuden tutustua hakijoihin. Oppisopimuskoulutusta ja oppilaitosyhteistyötä voisi käyttää enemmän onnistuneen rekrytoinnin välineinä. Voitaisiinko ajatella että firma koulutetaan vastaanottamaan uusi toimitusjohtaja?

Kaikki alkaa tarvemäärityksestä

Rekrytointiprosessin analyysivaiheen tarkoitus on selvittää onko rekrytointi ylipäättään tarpeen. Prosessin alkuvaihe tehdään yrityksen sisäisenä analyysinä, jota voidaan tukea esim. konsultin ja erilaisten osaamis-, vuorovaikutustaito ja työtapaanalyysityökalujen avustuksella. Alla olevassa kaaviossa on esitetty analyysivaihe ylätasolla.

Rekrytointiprosessin analyysivaihe

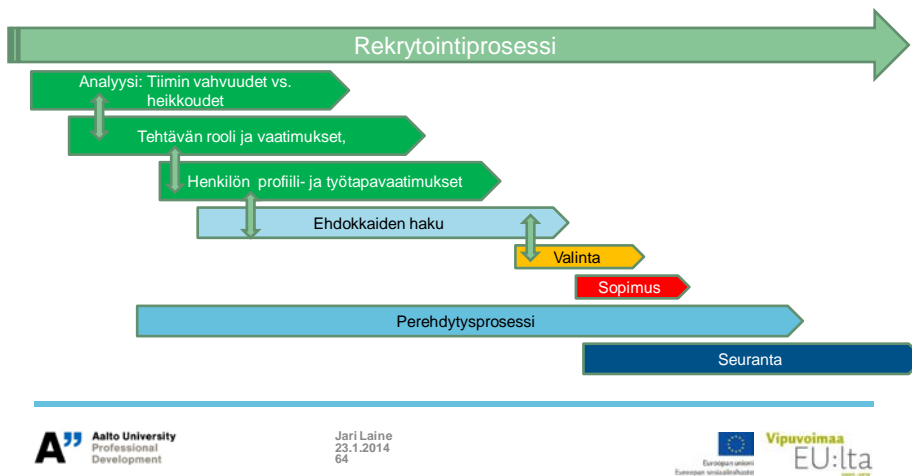


Analyysin tarkoituksena on verrata nykytilan kyvykkyyttä eri liiketoiminnan alueilla sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä halutun strategian tai muiden liiketoimintatavoitteiden toteuttamisen vaatimuksiin. Tavoitteena on tunnistaa ja määritellä **kyvykkyydvaje eli tarve** mahdollisimman selkeästi.

Vajeen suuruudesta ja omista kyvykkyyksistä lähtien tutkitaan aluksi, voidaanko puuttuva kyvykkyys tehokkaasti hankkia yrityksen sisältä kouluttamalla, kierrättämällä ja/tai muuttamalla toimenkuvia tai ulkopuolelta ostopalveluna, jos tarve on lyhytaikainen. Vasta tämän huolellisen puntaroinnin kautta päädytään mahdolliseen rekrytointiin.

Seuraavassa kuvassa esitetään työryhmien näkemys rekrytointiprosessin vaiheistuksesta.

Rekrytointiprosessin vaiheet



Tehtävän rooli ja vaatimukset

Yllä esitetyssä ulkoisen rekrytointiprosessin kaaviossa pääpaino on edelleen rekrytoinnin valmistelu- ja suunnittelutyössä. Huolellinen yhteissuunnittelu varmistaa osuvan rekrytoinnin. Pienissä yrityksissä osaamisen laaja-alaisuuden tarve korostuu, mutta tässä piilee myös riski ylimitoitettujen luomiseen. Osaamisen täydentävyys yrityksen ja tiimin tasolla pitää huomioida vaatimuksissa. Tehtävä pitää pystyä kuvaamaan ja viestimään selkeästi. Mahdollisuus tehdä tehtäväkuva henkilön osaamisen ympärille kannattaa hyödyntää - haetaanko henkilö laatikkoon vai laatikko henkilön ympärille? Kannattaa muistaa että "pätevyys" on helpompi todentaa kuin "sopivuus"

Henkilön profiili ja työtapa-vaatimukset

Tällä osiolla on suuri merkitys – joskus pätevyttäkin suurempi. "Sopiva" kandidaatti ja täydennyskoulutusmahdollisuuden hyödyntäminen voi antaa paremman lopputuloksen kuin cv:n pohjalta valittu "pätevin". Etsitään alusta alkaen tiimin kokonaisuutta täydentäviä profiileja – puuttuuko ryhmästä enemmän "visionääri vai viimeistelijä"? On huomattava, että rekrytoitava henkilö ei tuo mukanaan ainoastaan tehtävään asetettuja "kovaa osaamista" vaan hänen tulee täydentää ryhmän kokonaisuutta muutenkin. Vuorovaikutus- ja esimiestaidot sekä

työskentely osana ryhmää ovat ratkaisevia jatkon kannalta. Rekrytoitavan henkilön, työtiimin ja muiden avainhenkilöiden toimintatapa, arvostukset ja osaamiset tulee kartoittaa yhteensopivuuden varmistamiseksi. Yrityskulttuurin ja arvojen yhteensopivuudella on suuri merkitys rekrytoinnin onnistumiseen.

Ehdokkaiden haku

Suorahakukonsultit ovat useissa tapauksissa liian kalliita ja hitaita pk-yrityksille. Suorahaun onnistuminen ei ole itsestään selvää, koska pk-osaamista tarvitaan myös hakukonsultille. Uudet, digitaaliset ja sosiaalisen median hakukanavat ovat kustannustehokkaita ja näkyvyydeltään ja ulottuvuudeltaan koko ajan parempia. Pk-yrityksen haasteena on silti houkuttelevuus ja joskus myös maantiede. Tässä apuna voisivat olla maantieteellisesti kohdistetut haut ja mahdolliset paluumuuttajat. Oppilaitosyhteistyö on hyvä kanava pitkäjänteisessä rekrytoinnissa.

Valintaprosessi

Valinta tulisi tehdä myös tulevaisuutta, ei pelkästään nykytehtävää varten. Henkilöstön kehityssuunnitelma toimii tässä apuvälineenä. Pk-yritysten kannalta nykytilanne on hankala, kykytestit ja soveltuvuusarvioinnit on kehitetty suuryritysten käyttöön ja ne ovat kalliita. Tarvitaan uusia tehokkaita työkaluja ”sopivuuden” ja kyvykkyyden testaamiseen. Testitulosten tulkinta myös saatava helpommaksi. Kandidaattien tutustuminen yritykseen, sidosryhmähaastattelut ja ”pähkinät” ovat mahdollinen tapa testata monipuolisesti kandidaatteja, mutta vaativat hyvää osaamista ja etukäteissuunnittelua. Vaikka erilaisia testaus- ja viestintäpalveluita voi hyvin ostaa ulkoa, tätä vaihetta ei kannata ulkoistaa. Avainhenkilöt ovat yrityksen arvokkaimpia resursseja, jolloin päätöstä ja riskiä ei pidä erottaa toisistaan.

Sopimus

Kannattaa muistaa, että palkka ei ole ainoa houkutteleva eikä kiinni pitävä tekijä. Muita ovat esim. liiketoiminnasta saatava kokonaiskuva ja rikkaampi toimenkuva, vaikutusmahdollisuudet, työilmapiiri, hyvä johtaminen, elämän laatu, asuminen, harrastukset ja joustavuus ”pienissä” asioissa. Jossain tapauksessa, esimerkiksi sukupolvenvaihdon yhteydessä kk-palkan lisäksi voidaan harkita ”sweat equity” tai muita osakkuusjärjestelyjä. Sopimus tehdään molempien kannalta selkeäksi ja reiluksi.

Perehdytys

Perehdytys laiminlyödään usein pienissä yrityksissä puuttuvien perehdytysohjeiden, osaamisen, resurssien tai jatkuvan kiireen varjolla. Tämä lienee suuri syy nopeasti katkeaviin työsuhteisiin. Perehdytys suunnittelu tulisi aloittaa jo rekrytointiprosessin alussa ja se tulisi tehdä porukalla. Suunnitelma on syytä tehdä kirjallisena. Perehdytettävälle tulisi määrittää yrityskummi, joka

jatkaa perehdytystä riittävän pitkään, esimerkiksi 6kk. Perehdytys on kaksisuuntainen prosessi – myös perehdytettävällä on vastuu kysyä ja antaa palautetta.

Seuranta

Seuranta jatkaa siitä, missä perusperehdytys loppuu. Seurannassa painotetaan enemmän tehtävistä selviämistä ja suoriutumista sekä yhteistyötä muiden kanssa. Seuranta voi sisältää muodollista kouluttautumista sekä osallistumista sovittuihin kehitysprojekteihin, jolloin pärjäämisen arviointi on helpompaa.