

Jari Poutiainen

Yrityksen kansainvälinen rekrytointiprojekti

Case: Virtuaaliyrityksen rekrytointiprosessin kehittäminen



Tradenomi

Liiketalouden
koulutusohjelma

Kevät 2017



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiivistelmä

Tekijä(t): Poutiainen Jari

Työn nimi: Yrityksen kansainvälinen rekrytointiprojekti. Case: Virtuaaliyrityksen rekrytointiprosessin kehittäminen

Tutkintonimike: Tradenomi, liiketalous

Asiasanat: Rekrytointi, perehdyttäminen, rekrytointiprosessi, rekrytointimalli, etätyö, henkilöstöjohtaminen, sähköinen henkilöstöhankinta, rekrytointiprosessi, kansainvälinen rekrytointi, prosessin johtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen

Esimerkkiyritys Oy tuottaa online-lakietopalveluja verkossa. Kehittämistyön tarve syntyi toimeksiantajan kanssa käydyssä keskustelussa yrityksen rekrytointiprosessin tehostamisesta. Projekti toteutettiin kokonaisuudessaan kaksivaiheisessa kehittämisprosessissa, jossa ensimmäisessä luotiin sähköinen rekrytointiprojektimalli projektinhallintajärjestelmään. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin ja testattiin sen toimivuutta sekä hyödyllisyyttä käytännön rekrytointitilanteessa Saksassa. Tarkoituksena oli tutkia, miten yrityksen rekrytointiprosessista saataisiin kehitettyä tehokkaampi ja laadukkaampi. Tavoitteena oli päivittää sähköinen rekrytointiprosessimalli tutkimustulosten avulla.

Tutkimuksen teoriatausta muodostettiin lähdekirjallisuuden pohjalta, ja aiheen rajauksessa sekä nykytilanteen kartoittamisessa hyödynnettiin toimeksiantajan haastattelua. Teoriatausta muodostui rekrytointiin, prosessimalliajattelun sekä taustakirjallisuuden eli kansainvälistymisen, etätyöskentelyn ja lainsäädännön ympärille.

Empiriaosuudessa yrityksen johtoa haastateltiin alussa nykytilanteen kartoittamiseksi ja lopussa valmiin, mallinnetun tuotteen arvioimiseksi. Lisäksi haastateltiin rekrytoituja työntekijöitä rekrytointiprosessin laatuun liittyvissä kysymyksissä. Yritykseen rekrytoitiin kolme työntekijää – kaksi lakimiesharjoittelijaa ja maajohtaja. Rekrytointiprosessi havainnoitiin ja analysoitiin, jonka jälkeen esitettiin niiden perusteella kehittämis ehdotukset. Tulosten perusteella rekrytointiprosessissa ilmeni kehittämistarpeita mm. hallittavuuteen ja tehokkuuteen liittyen.

Havaintojen, analysointien, loppuhaastattelujen sekä niiden perusteella tehtävien kehittämis ehdotuksien ja toimeksiantajan loppuarvioinnin pohjalta päivitettiin osittain vanhaa rekrytointiprosessimallia projektinhallintajärjestelmässä. Muut kehittämis ehdotukset liittyvät rekrytointiprojektien taustatekijöihin. Mallin avulla saavutetaan tehokkaampi rekrytointiprosessin koordinointi ja hallinta, mikä tuottaa säästöjä yritykselle. Työntekijöille se näkyy laadukkaampana palveluna ja yhteiskunnalle myönteisempänä yrityskuvana. Jos se todetaan toimivaksi, samanlaista prosessimallinnusta hyödynnetään yrityksen muissakin toiminnoissa tulevaisuudessa. Jatkotutkimusten kannalta rekrytointimallia kannattaa kehittää edelleen ympäristön, olosuhteiden ja tilanteiden mukaan.

Abstract

Author(s): Poutiainen Jari

Title of the Publication: Company's international recruiting project. Case: Development of the recruiting process of virtual company

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: Recruiting, orientation, recruiting model, recruiting process, remote work, digital recruiting process, international recruiting

Company X Oy provides web-based law services on the Internet. The need for the thesis occurred in discussions with client, concerning enhancing the recruiting process during the internship in the company. The project was implemented in a two-phased development project. In the first, the recruiting process model was made for the project management system. In the second – the thesis - the recruiting model was tested in the real recruiting project in Germany. The objective was to explore the recruiting process and make it more effective and of better quality. The target was to update the current recruiting model with the help of research results.

The theoretical background of the research was formed by using the valid literature. Using the literature and the initial interview of the company management was the topic limitation and the company's current situation evaluated. The theoretical background consists of recruiting, process model thinking and the background literature which consists of internationalization, remote work and legislation.

The company management was interviewed in the in the beginning in to analyze the current situation in the company. In addition, the company management and the new recruited employees were interviewed concerning the issues of the recruitment process qualities. There were 3 employees recruited in the company - 2 law student interns and a country manager. The recruiting process was observed and analyzed. Development suggestions according to the analytical results were presented for the recruiting process. They concerned manageability and efficiency.

With these observations, analyses, interviews, developing proposals and company management's final evaluations the final recruiting process model was made and reported in the thesis and in the project management system. The real benefits of the model can be evaluated in the future. With the help of the recruiting model the process coordination and management is more effective, which produces savings for the company. The staff becomes more motivated, the recruiting process has better qualities and the company image is more positive. The same process modeling will be used in the other activities of the company. For further research, the recruitment model should be further developed according to the environment, conditions and different situations.

Sisällys

Sisällys	4
1 JOHDANTO	6
2 REKRYTOINTI ERI VAIHEINEEN	9
2.1 Rekrytinnin taustaa	10
2.2 Lainsäädäntö rekrytinnissa ja perehdyttämässä	11
2.3 Yrityksen kansainvälistymisen ja monikulttuurisuuden haasteet etätyöskentelymuodossa	14
2.4 Rekrytointiprosessi ja valintamenetelmät	17
2.5 Työsuhteen alkaminen, perehdyttäminen, työn opastus ja töiden seuranta	30
3 PROSESSIMALLIAJATTELU REKRYTOINNIN KEHITTÄMISESSÄ	34
3.1 Prosessiorganisaatio ja prosessin omistaja	35
3.2 Prosessiajattelumalli prosessijohtamisessa	35
3.3 Prosessien kehittäminen	37
3.4 Prosessien nykytilan tunnistaminen, kuvaus ja analysointi	40
3.5 Prosessien arviointi, muutostavoitteiden määrittäminen ja visiointi	40
3.6 Prosessien tehokkuuden mittarit	41
3.7 Uusien toimintamallien kuvaus kehittämistyön suunnittelun tuloksena	42
3.8 Uusien toimintamallien käyttöönotto ja hallinta	42
4 YRITYSESITTELY JA TUTKIMUKSELLISET YHTEYDET	44
4.1 Yritysesittely	44
4.2 Kehittämistyön tutkimukselliset yhteydet	45
4.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	47
4.4 Tutkimusmenetelmien teoriaa	48
4.5 Tuloksien johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset	51
5 SAKSAN REKRYTOINTIPROSESSI JA TUTKIMUKSEN KULKU	52
5.1 Yrityksen johdon alkuhaastattelu ja nykytilanteen kartoitus	53
5.2 Prosessien tunnistaminen	55
5.3 Tutkimuksen vaiheet Saksan rekrytointiprojektin aikana	56
5.4 Yrityksen johdon ja uusien työntekijöiden loppuhaastattelut	68
5.5 Rekrytointimallin päivittäminen projektinhallintajärjestelmään	68
6 TULOSTEN ANALYSOINTI	70
6.1 Yrityksen johdon alkuhaastattelutulosten analysointi	70

6.2	Havainnointiaineiston analysointi	74
6.3	Loppuhaastattelutuloksien analysointi.....	86
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	88
7.1	Johdon haastattelutuloksien perusteella esitetyt yrityksen tarpeet rekrytoinnin kehittämiseksi	88
7.2	Rekryointiprosessin havainnointitulosten perusteella esitetyt kehittämissuhteet.....	91
7.3	Rekryointiprojektimalliin päivittäminen kehittämisehdotusten perusteella	105
8	POHDINTA	109
	Lähteet.....	117

Liitteet

1 JOHDANTO

Rekrytointi on henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alue. Se on tärkeä liiketoiminnan kannalta, koska sen avulla on mahdollista saada tarkoituksenmukaista työvoimaa yritykseen. Yritykset rekrytoivat henkilöstöä Internetissä, sanomalehdissä ja televisiossa. Ihmisten välisissä keskusteluissa leviää tieto avoimista työpaikoista tehokkaasti.

Kehittämisen kohteena oleva esimerkkiyritys on vuonna 2012 perustettu suomalainen online-lakipalveluita tarjoava kansainvälinen lakitoimisto. Se tarjoaa palveluita Internetissä omilla kotisivuillaan. Palvelut koostuvat maksuttomista Suomen lakiin, oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyvästä tietopalveluista, maksuttomasta ja maksullisesta lakipuhelinneuvonnasta sekä nykyisin myös asianajopalveluista.

Toimintaa on Suomen lisäksi kuudessa muussa EU-valtiossa: Tanskassa, Puolassa, Saksassa, Itävallassa ja Ranskassa. Toiminnan laajentuessa on ilmeistä, että rekrytointimalleja tarvitaan resurssien säästämiseksi ja toiminnan tehostamiseksi. Laajenevan rekrytointitoiminnan takia on välttämätöntä systematisoida toimintaa ja sitä kautta muodostaa prosesseista paremmin hallittavia ja johdettavia.

Yrityksen toimintaa laajennetaan nyt ulkomaille perustamalla omia kotisivuja kyseisiä maita varten tuottamaan samoja lakipalveluita asiakkaille. Toiminnan käynnistämiseen ja itse toimintaan tarvitaan resursseja ja niitä hankitaan työmarkkinoilta ja oppilaitoksista. Näiden rekrytointiprojektien tarkoituksena on rekrytoida paikallisia työntekijöitä maajohtajiksi Suomen ulkomaisiin palveluyksiköihin toteuttamaan samaa lakipalvelukonseptia paikallisella lainsäädännöllä, rekrytoimaan työvoimaa sekä johtamaan toimintaa operatiivisesti. Koska yrityksen strategiana on käyttää työharjoittelijoita ja freelancereita resurssinaan, se joutuu koko ajan hankkimaan henkilöstöä uudelleen. Rekrytointiprosessi vie yleensä paljon aikaa ja vaatii paljon resursseja.

Yrityksellä on käytössään sähköinen selainpohjainen projektinhallintajärjestelmä, jonne on keskitetty tehtävien toimeksiantoja työntekijöille. Projektinhallintajärjestelmä tarkoittaa sähköistä projektien ohjaus-, koordinointi- ja seurantatyökalua ja kyseinen järjestelmä toimii täysin Internetissä. Samaa järjestelmään luotiin aikaisemman kehittämistehtävän yhteydessä rekrytointimalli, mutta sitä ei ole testattu käytännössä, miten se toimii. Tutkimuksen yhteydessä on tarkoitus testata tämä malli ja kuvata sen avulla yrityksen rekrytointiprosessi Saksassa. Rekrytointiprosessin tutkimisen ja kuvaamisen avulla nykyistä mallia kehitetään edelleen. Yrityksen sähköinen rekrytointimalli päivitetään

todellisissa olosuhteissa kuvattujen prosessien avulla. Tuloksena saadaan kehittämisehdotuksena toimiva ja tutkimuksen tulosten johtopäätösten ja kehittämisehdotusten avulla viimeistely sähköinen rekrytointiprosessimalli. Jos malli otetaan käyttöön, siitä hyötyvät niin yrityksen johto ja henkilöstö, sillä sen avulla saavutetaan merkittäviä liiketoiminnan resurssisäästöjä, ja toiminnasta tulee organisoidumpaa, johdonmukaisempaa sekä yhtenäisempää. Nämä tekijät heijastuvat kaikkeen muuhun toimintaan, josta hyötyvät viime kädessä rekrytoitavat työntekijät. Heille hyödyt näkyvät esimerkiksi lopullisen palvelutuotteen laadussa; virheettömyydessä, tarkoituksenmukaisuudessa, selkeydessä ja asiakaspalvelun nopeana reagoitina. Yrityksen suunnitelmallinen ja laadukas toimintatapa luo positiivisen yritysimagea, jossa motivoituneet työntekijät tuottavat tehokkaasti laadukkaita palvelutuotteita ja asiakaspalvelua.

Opinnäytetyön teoriassa käsitellään rekrytointia ja prosesseja ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Rekrytointi voidaan nähdä eräänlaisena prosessina, jonka monivaiheisen toimenpideketjun kautta saavutetaan haluttu lopputulos. Prosessiajattelumallin avulla on tarkoitus vakioida ja kehittää yrityksen toimintoja – tässä tutkimuksessa rekrytointia. Se vaikuttaa suoraan henkilöstötoimintojen parempaan laatuun, tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Rekrytoinnin kehittäminen tarkoittaa rekrytointiprosessin kaikkien vaiheiden kehittämistä, joten luonteva teoreettinen lähestymistapa toisessa teoriaosassa käsittelee prosesseja.

Koska kyseessä on ulkomaille laajentuva virtuaaliyritys, toimintaan vaikuttavat myös etätyömuoto, kansainvälisyys ja lainsäädäntö. Eri näkökulmat auttavat näkemään yrityksen toiminnan kokonaisuuden ja toimintojen keskinäisen riippuvuuden, jossa yhden toimintaprosessin muuttaminen vaikuttaa oleellisesti kaikkeen muuhun. Nämä huomioidaan tutkimuksessa. Digitaalisuuden sekä sosiaalisen median yleistyessä myös työnantajamielikuva on noussut merkityksellisempään asemaan, mikä huomioidaan teoriaosuudessa. Työnantajamielikuva on kuitenkin esimerkkiyrityksen kannalta erittäin tärkeässä asemassa.

Molempia teoriaosuuksia hyödynnetään tutkittavan asian kontekstin ymmärtämiseksi. Tutkimuksen avulla tuotetaan tutkimusongelmien kannalta kerättävä tieto, jota analysoidaan lähdekirjallisuuden avulla, jonka jälkeen on mahdollista esittää kehittämisehdotukset.

Tutkimus on luonteeltaan konstruktivisia ja toiminnallisia tutkimuspiirteitä sisältävä tapaustutkimus. Osallistua havainnointi ja haastattelut ovat tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä. Tutkimustehtävänä oli tutkia, miten hyvin aikaisemmin

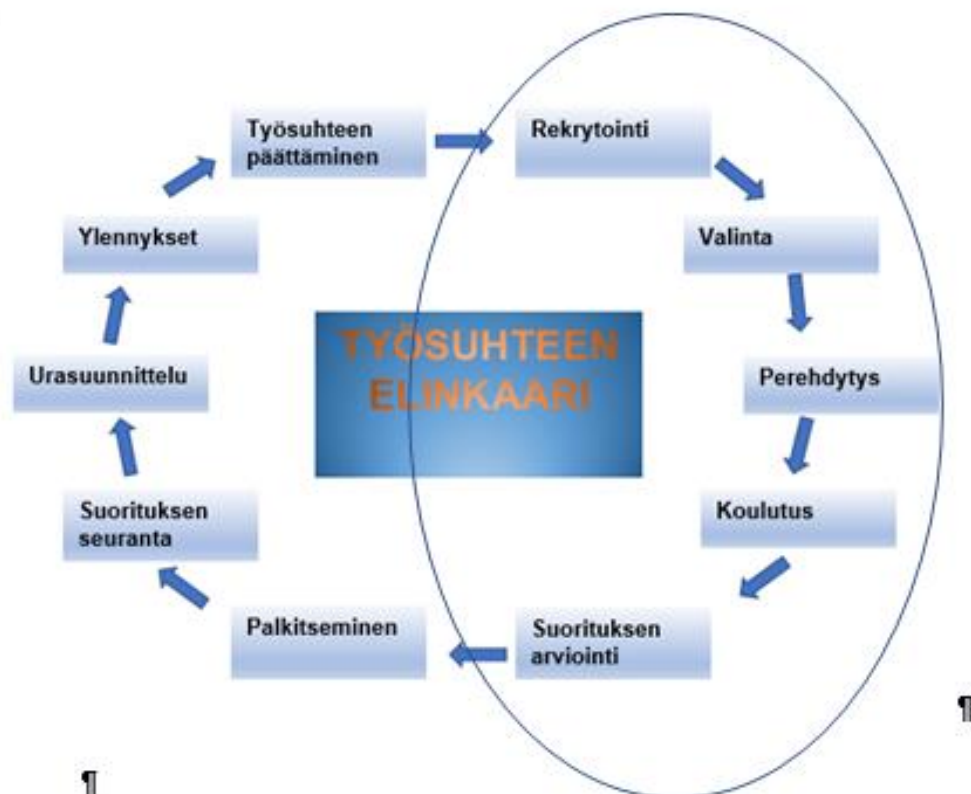
laadittu rekrytointiprosessimalli toimii käytännössä? Miten rekrytointiprosessista saadaan tehokkaampi ja laadukkaampi? Miten kansainvälisyys, laki ja etätyö vaikuttavat prosessiin? Miten tärkeä ja hyödyllinen prosessien kuvaus on kehittämisen kannalta?

Empiriaosuudessa kuvataan koko rekrytointiprosessi Saksassa. Siinä rekrytoidaan apu- ja tukitoimintoihin maajohtajan alaisuuteen kaksi lakimiesharjoittelijaa. Maajohtaja rekrytoidaan harjoittelijoiden rekrytoinnin jälkeen yrityksen osa-aikaiseen työtehtävään Saksan operatiivisen liiketoiminnan johtoon. Tätä käytännön rekrytointiprosessia hyödynnetään rekrytointiprosessimallin kuvaamisessa ja kehittämisessä. Tutkimuksen esittelyn jälkeen analysoidaan haastattelujen ja havainnoinnin tulokset sekä esitetään johtopäätökset ja kehittämissuhteet.

Tutkimusraportin lopussa liitteissä on tärkeää materiaalia tutkimuksen eri vaiheista. Ne sisältävät hyödyllistä rekrytointiprosessin tukimateriaalia ja ovat omiaan lisäämään prosessin järjestelmällisyyttä, tehokkuutta sekä havainnollisuutta. Niillä on vaikutusta yrityksen kaikkiin toimintoihin suoraan ja välillisesti. Liitteisiin viitataan viidennessä ja kuudennessa kappaleessa, joissa käsitellään tutkimuksen etenemistä, tuloksia sekä kehittämissuhteita.

2 REKRYTOINTI ERI VAIHEINEEN

Rekrytointi tarkoittaa henkilöstön hankkimista yrityksen palvelukseen (Arja Raukola Oy 2012, 3). Se on systemaattinen ja monivaiheinen prosessi, jonka avulla yritys pyrkii hankkimaan juuri sopivan henkilöresurssin organisaation sen hetkisten tarpeiden ja strategian muodostamaan toimintokokonaisuuteen. Kyse voi olla ”aukkojen paikkaamisesta”, jolloin vapaana oleva positio eli toimenkuva pyritään mahdollisimman nopeasti täyttämään. (Koivisto 2004, 27.) Se voi olla myös täysin uusi tehtävä. Rekrytointi käsitetään projektina, johon kuuluvat suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet. Niiden vaiheiden lomassa rakentuu rekrytointiprosessi, joka koostuu organisaatiotason tarpeista ja niihin liittyvästä työtehtävän määrittelystä, sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin käynnistämisestä, työnhakijoiden arvioinnista ja valintapäätöksestä. (Brannick & Harris 1999, 99; Laine & Äijälä, 6).



Kuvio 1. Henkilöstötoimintojen sijoittuminen työsuhteessa (mukailen Peltonen 2007, 96)

Rekrytointi käsittää työsuhteen elinkaaresta karekasti noin puolet yllä olevan kuvion mukaisesti. Kyseiseen rekrytointiprosessiin kuuluvat varsinainen rekrytointi, valinta, perehdytys, koulutus ja suorituksen arviointi (Peltonen 2007, 96).

Virtuaaliyrittäjä luo uutta näkökulmaa rekrytointiin. Tutkimuksen kohteena olevan esimerkkiyrityksen toimintaa voidaan luonnehtia tyypillisen virtuaalisen organisaation toimintatavaksi. Se rikkoo organisaation rajoja käyttämällä telekommunikaatiota ja verkkoviestintää toiminnassaan. Virtuaaliorganisaatio on pieni organisaatio, joka toimii suuren organisaation tavoin ja verkottuu alihankkijoidensa kanssa (Montola 2003, 27). Johtamisessa ja asiakaspalvelutyössä korostuu tietopainotteisuus (Kjelin & Kuusisto 2003, 16). Toiminta on riippuvainen verkkoyhteyksistä ja henkilöiden johtamisen lisäksi johdetaan informaatiovirtaa, jota eri virtuaalipisteissä olevat työntekijöiden roolit tuottavat.

Perehdyttäminen on laaja prosessi, joka on erittäin tärkeä vaihe henkilön sopeuttamisessa yritykseen ja työtehtäviin. Rekrytointi- ja perehdyttämisprosessia tarkastellaan yhtenäisenä ja osittain limittäisenä tapahtumasarjana. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73). Tässä tutkimuksessa keskitytään alkuvaiheen perehdyttämiseen, joka tarkoittaa uuden henkilön tutustuttamista organisaatioon ja toimintaympäristöön. Työsuhteeseen alkuvaiheessa henkilö työskentelee yleensä koeaikana muutaman kuukauden. Koeajan jälkeen johto on varmempi siitä asiasta, että kyseinen henkilö soveltuu tehtäväpositioon ja hänet voidaan rekrytoida vakituisiksi. Koeajan katsotaan siten kuuluvan rekrytointiprosessiin (Keski-Suomen Kauppakamari 2015).

Seuraavaksi käydään läpi yrityksen rekrytointi ja rekrytointiprosessi sekä käsitellään aiheeseen liittyvää teoriataustaa tutkimustehtävien kannalta.

2.1 Rekrytoinnin taustaa

Rekrytointi on olennainen osa yrityksen henkilöstöjohtamista ja henkilöstöhallinnon toimintaa. Henkilöstöhallinto käsittelee henkilöstön tehtäviä yrityksessä. Henkilöstöjohtamisen avulla määritellään tehtävien luonne ja toteutustapa. (Eräsalo 2008, 12 – 13; Helsilä & Salojärvi 2009, 369.)

Onnistuneet rekrytoinnit tuottavat tulosta ja epäonnistuneet rekrytoinnit maksavat kallisti työntantajalle ja -hakijalle. Erityisesti johtajien ja avainhenkilöiden rekrytointi on tärkeää – ne ovat sijoituksia, joiden onnistumiset ja epäonnistumiset vaikuttavat monella tavalla pitkälle tulevaisuuteen. Yritys viestii rekrytoinnilla koko ajan omaan organisaatioon ja ympäristöön omaa arvomaailmaansa. (Laine & Äijälä 2005, 5; Beech & McKenna 2002, 140; Kjelin & Kuusisto 2003, 73; Salli & Takalo 2014, 13.) Rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen tulevaisuuteen, jotta voidaan saavuttaa asetetut

strategiset tavoitteet. Yleensä rekryointipäätökset vaikuttavat pitkälle tulevaisuuteen (Helsilä & Salojärvi 2009, 119).

Rekryointi elää muutosaikaa. Nopeudelta, laadulta, tehokkuudelta ja lopputulokselta odotetaan paljon enemmän nykyisin. Suuria muutosvoimia ovat nykyisin digitalisoituminen ja yrityksen paine laajentua kansainvälisille markkinoille. Rekryointiprosessin laajuuteen vaikuttavat haettava profiili, rekrytoijan eri menetelmien osaaminen, markkinoilla tarjolla olevien ehdokkaiden määrä sekä käytettävissä oleva aika ja budjetti. (Manpower Group 2016, 3,13.)

Henkilöstöammattilaisen tulee osata monia asioita ja hallita liiketoiminnan perusteet. Hänen tulee osata hyödyntää muuttuvan digitalisoitumisen edut ammattimaisesti integroiduksi osaksi yrityksen henkilöstöhallinnon prosesseja. Vaikka arviointiprosessit ovat kehittyneet, ne eivät ole olennainen osa prosessia, vaan tärkeintä on rekryointiasiantuntijan ammattitaito (Koivisto 2004, 33). Rekryointiosaaminen onkin nykyisin yhdistelmä henkilöstöosaamista, markkinointia, myyntiä ja IT-osaamista (Manpower Group 2016, 26).

Riskit ja kustannukset kasvavat, mitä laajemmaksi rekryointiprosessi suunnitellaan. Rekryointi pitäisi kuitenkin nähdä mahdollisuutena edistää liiketoimintaa ja rikastuttaa työyhteisöä (Manpower Group 2016, 22). Sen vuoksi rekryointisuunnittelu on tärkeää (Österberg 2005, 70). Organisaation tärkein resurssi on henkilöstö, joten on selvää, että tähän resurssiin on panostettava. Hyvin suunnitellulla prosessilla eliminoidaan esimerkiksi kiire. Jatkuva kiire altistaa monille virheille ja se on monesti se tekijä, joka aiheuttaa rekryoinnin epäonnistumisen (Koivisto 2004, 11).

2.2 Lainsäädäntö rekryoinnissa ja perehdyttämisessä

Tutkimuksen kohteena olevan esimerkkiyrityksen ulkomaisissa yksiköissä noudatetaan pääosin Suomen työlainsäädäntöä. Nykyisin Euroopan Unionin sisällä työmarkkinoiden liikkuvuus on suhteellisen vapaata, eikä erityisiä rajoitteita ole. Esimerkkiyrityksen etätömuoto luo vielä erityisen näkökulman työvoiman vapaalle liikkuvuudelle. Siksi on hyvä kerrata rekryointiin liittyviä lainsäädännöllisiä kansainvälisiä perusasioita, jotka koskevat yleisellä tasolla EU:ssa kaikkia työntekijöitä ja työnantajia.

Periaatteessa EU:n tasolla pätevät samat lait kuin Suomessakin rekryoinneissa: Kukaan ei ole etuoikeutettu tiettyyn positioon, työpaikoista on ilmoitettava julkisesti ja

oman valtion lainsäädäntö ei saa olla esteenä Saksan työmarkkinoille pääsyssä (Bundesagentur für Arbeit 2017).

Tietosuojan ja henkilötietojen suojaamisen puitteissa noudatetaan yleisesti Euroopan Unionin säätämiä lakeja. EU:n uudet tietosuojasäädökset astuvat voimaan vuonna 2018. Jokainen valtio EU:ssa on julkaissut omat ohjeensa siihen, miten valmistaudutaan kyseisen uudistuksen tuomiin muutoksiin. Keskisimpiä muutoksia tulevat olemaan erilaiset prosessit, joiden avulla nykyisiä valtioiden tietoturvasäännöksiä yhtenäistetään vastaamaan EU:n yleisiä käytäntöjä. (Valtiovarainministeriö 2017.) Näitä samoja säännöksiä olisi järkevä soveltaa myös yksityisiin yrityksiin.

Perehdyttämistä säätelee Suomessa työturvallisuuslaki (L 23.8.2002/738). Rekrytoinnissa esiintyvistä syrjinnästä säädetään 7–8 §:ssä laissa miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta ja työsopimuslain 2. luvun toisessa pykälässä (L 8.8.1986/609; L 26.1.2001/55).

Laissa yksityisyyden suojasta työelämässä tarkastellaan luvuissa 1–4 henkilötietojen käsittelyyn ja henkilöarvioiteihin liittyviä asioita yksityisyyden suojan kannalta (Väestöliitto 2016; Österberg 2005, 77). Laki yksityisyydensuojasta työelämässä määrää, että henkilö- ja soveltuvuusarvioiteja tehdessä työnantajan on tarkistettava testimenetelmien luotettavuus, suorittajien asiantuntemus ja testitulosten virheettömyys (L 13.8.2004/759). Syrjinnästä säädetään myös Suomen perustuslain 6:nnessa pykälässä (L 11.6.1999/731). Oikein suoritettu rekrytointiprosessi kunnioittaa näitä kaikkia yllä olevia ja muitakin lakeja. Hakijoita on kohdeltava tasavertaisina ja yksityisyydensuojaa on vaalittava.

Työnhakijoiden tietoja käsitellessä on noudatettava henkilötietolakia. Henkilötietolaki on henkilötietojen käsittelyn peruslaki. Lakia sovelletaan henkilötietojen käsittelyyn, kun henkilötiedoista muodostuu henkilörekisteri tai sen osa. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2013.) Rikostaustan selvittäminen ja erilaisten testien tekeminen ja teettäminen vaativat monesti erilaisten henkilöön liittyvien tietojen käsittelemistä. Testien teettämiseen ja hakijaa käsittelevien tietojen hakemiseen Internetistä tarvitaan aina työnhakijan lupa. Peruseriaate on, että työnhakijalta voidaan kysyä vain työnhakuun ja työhön liittyviä kysymyksiä, ja samoin tallentaa vain työnhakuun ja työhön liittyviä tarpeellisia asioita. (Aaltonen, Hietala & Kaivanto 2013, 11.)

Syrjintä ei ole sallittua missään rekrytointiprosessin vaiheessa, eikä se ole eettisesti kunnioitettavaa missään muuallakaan. Virka- ja työsuhteessa on noudatettava yhdenvertaisuuslakia, joka kieltää sekä välillisen että välittömän syrjinnän (L 1325/2014).

Rekrytointimenettelyihin vaikuttaa Laki julkisesta työvoimapalvelusta, joka määrää, että työnantaja on velvollinen ilmoittamaan kaikista avoimista kotimaisista työpaikoista paikalliseen työvoimatoimistoon (Kauhanen 2002, 78). Tämä lisää työntekijöiden tasavertaisuutta työnhakutilanteessa.

Kansainvälinen työjärjestö ILO (International Labour Organization) ja Euroopan neuvoston ministerikomitea ovat laatineet kansainvälisiä ohjeita ja suosituksia rekrytointia koskien (Koivisto 2004, 48). ILO:n periaatteen mukaan kaikilla sen jäsenvaltioilla on velvollisuus poistaa pakkotyö, lapsityö ja syrjintä sekä taata yhdistymisvapaus (Työ ja elinkeinoministeriö 2017). Euroopan Neuvoston ministerikomitea on 23.11.2010 hyväksynyt suosituksen yksilöiden suojelusta henkilöprofiloinnin yhteydessä tapahtuvassa automaattisessa henkilötietojen käsittelyssä (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2014). Sen mukaan

Jäsenmaiden hallitukset toteuttavat toimenpiteet sen varmistamiseksi, että henkilötietojen keräämiseen ja käsittelyyn liittyvät, suosituksessa esitetyt periaatteet otetaan huomioon niiden lainsäädännössä ja käytännössä. Neuvosto suosittelee myös, että samalla varmistetaan esitettyjen periaatteiden laaja leviäminen suosituksessa mainittujen julkisten tai yksityisten tahojen keskuudessa, etenkin niiden, jotka osallistuvat ja käyttävät profilointia, kuten suunnittelijoiden ja ohjelmistojen toimittajien, profiilin suunnittelijoiden, sähköisen viestinnän ja tietoyhteiskunnan palvelujen tarjoajien.

Tavoitteena näillä suosituksilla on kannustaa yrityksiä ottamaan nämä asiat huomioon toiminnan strategisessa suunnittelussa - etenkin tietojen käsittelyssä.

Kielitaito on huomioitu tässä tutkimuksessa rekrytointiprosessiin vaikuttavan tekijänä, mutta lainsäädännössä ei sille varsinaisesti ole olemassa mitään erityisiä määräyksiä - kuten ei muillekaan pätevyyksille, paitsi säännellyissä ammateissa. Kielitaidolla tarkoitetaan rekrytoinneissa yhtä osaa työtehtävän suorittamiseen vaadittavasta pätevydestä, joka tarvitaan tehtävässä onnistumiseksi. Ammattipätevyysdirektiivi vaikuttaa EU- ja ETA-valtioiden alueella. Jos ammatti on säännelty vastaanottavassa jäsenvaltiossa, on ammatti tunnustettava vastaanottavan maan viranomaisen päätöksellä (Opetushallitus 2017). Suomessa on sosiaalihuollon toimialalla käytössä ammattihenkilölaki, joka määrittelee ammattiin tarvittavan riittävän pätevyyden (Talentia 2017). Yleensä näiden säänneltyjen pätevyyskriteerien taustalla ovat työturvallisuuteen ja tietosuojaan liittyvät asiat. Koska mitään erityisiä säännöksiä ei siis lainsäädännössä ole, on työnantaja vastuussa määrittelemään työtehtävän sisällön ja pätevyysvaatimukset. Työnantaja voi rekrytointi-ilmoituksessa esimerkiksi ilmoittaa

tehtävän suorittamisen edellytyksistä, joita asettavat tietyt kelpoisuusvaatimukset. Niitä voivat olla atk-laitteiden ja –ohjelmien käytön osaaminen, kielitaito, toiminnanohjausjärjestelmien käytön osaaminen tai lakiasioihin perehtyneisyys. Toisaalta kelpoisuusvaatimuksilla karsitaan jo valmiiksi suurta hakijajoukkoa, ja pyritään löytämään oikea kohderyhmä niistä, jotka täyttävät minivaatimukset sekä kriteerit työpositiolle. Tätä hyödynnettiin tutkimuksen kohteena olevassa rekrytointiprojektissakin.

Sähköisessä rekrytinnissa on kyse etätyöskentelystä ja sekin on huomioitu lainsäädännössä. Etätyölle on määritelty erillinen etätyön puitesopimus Euroopassa 2000-luvun alkupuolella. Sen tarkoituksena oli luoda yhteiset ja yleiset puitteet virallisesti etätyölle; etätyön ehdot ja siihen siirtymisen periaatteet selkiytyivät. Työn joustavuutta oli tarkoitus lisätä. Suomessa sopimus saatettiin voimaan vuonna 2005 ja sen voimaansaattamisesta huolehtivat työmarkkinajärjestöt. Puitesopimuksen tausta oli osa EU:n työllisyysstrategiaa, jonka tavoitteena oli muodostaa tietoyhteiskunta. (Helle 2004, 15 – 16.) Puitesopimusta voidaan soveltaa normaalin työsopimuksen teon yhteydessä, jos työ on kokonaan tai osittain etätyötä. Jos yritys on virtuaaliorganisaatio ja harjoittaa etätyötä, voidaan etätyösopimukset huomioida rekrytinnissa.

Olipa kyseessä tavallinen työsopimus tai etätyösopimus, molemmissa on noudatettava työsopimuslakia Suomessa. Työsopimuslain mukaan työntekijälle on ilmoitettava kaikki oleellinen tieto työnteon kannalta kohtuullisessa ajassa. Suomen työsopimuslaissa määritellään sopimuksen muodolliset asiat, keston ja koeaikaan liittyvät asiat ja se ei ole sovellettavissa julkisoikeudellisiin palvelusuhteisiin. (L 26.1.2001/55.)

Kun hakijoita kohdellaan tasavertaisesti, eikä ketään syrjitä, avoimista paikoista tiedotetaan avoimesti ja tasapuolisesti sekä henkilötietoja hallinnoidaan sääntöjen mukaisesti, toteutuvat myös eettiset periaatteet, jotka kunnioittavat oikeudenmukaisuutta ja tasavertaisuutta.

2.3 Yrityksen kansainvälistymisen ja monikulttuurisuuden haasteet etätyöskentelymuodossa

Virtuaaliyritys toimii käyttäen etätyöskentelymuotoa ja sen mahdollistavaa tekniikkaa. Työ voi olla eri aikavyöhykkeillä eri paikoissa tapahtuvaa ja ihmiset ovat vuorovaikutuksissa keskenään tietoverkon välityksellä. Etätyö on kotona tai muualla tehtävää työtä, jonka sisällöstä on sovittu työntekijän ja työnantajan välisellä sopimuksella. Työssä käytetään tietoliikenneyhteyksiä ja ne mahdollistavat ajasta ja

paikasta riippumattoman työteon. (Työturvallisuuskeskus, C 2017; Helle 2004, 13.)
Etätyöskentelyssä tarvittavia oheislaitteita on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2. Etätyöskentelytyöpiste (3D Corporation 2016)

Käytännössä etätyöskentelyyn ei tarvitse muuta kuin web-kameralla varustettu perustietokone. Se on kytketty tarpeeksi nopeaan tietoverkkoon, joka mahdollistaa esimerkiksi videoneuvottelut. Tietokoneeseen voi olla asennettuna tekstinkäsittelyohjelmisto ja kevyt kuvien editointiohjelma, lukuohjelma sekä pikaviestipalvelu. Päivitetyt viruksentorjunta- ja haittaohjelmistot sekä palomuuuri tulee olla kunnossa. Puhelin on hyvä olla samassa verkossa ja sen avulla voi myös soittaa Internet-yhteyden hetkellisesti katketessa. Puhelimen ja muistiinpanovälineiden avulla pärjätään siihen asti, kunnes yhteydet taas pelaavat. Etätyöskentely on yleisesti ajateltuna helppoa, nopeaa ja tehokasta. Esimerkkiyrityksen rekrytoinnin kannalta se on hyvä asia, sillä nykyisin suuri osa rekrytoinnista tapahtuu tietoverkossa sekä sosiaalisessa mediassa ja hyvin organisoidulle virtuaaliyritykselle se sopii liiketoimintaan täydellisesti. Se asettaa kuitenkin haasteita johtamiselle, tiedottamiselle ja viestinnälle. Etätyö asettaa haasteita, joita ovat mm. aikaero, kulttuurierot, toimintatapaerot, erot työskentelytavoissa ja asenteissa. (Helle 2004, 14; Etäjohtaminen.fi 2016.) Etätyöskentelyn johtamisen yhteydessä voidaan puhua etäjohtamisesta tai virtuaalijohtamisesta. Tässä johtamistyyllissä korostuvat hyvät esimies- ja kommunikaatiotaidot entisestään (Amicase 2013).

Kansainvälistyminen on nykyisin avainsana monessa yrityksessä. Liiketoimintaa laajennetaan ulkomaille, koska kysyntää ei ole kotimaassa ja markkinat ovat kypsyneet

tai yrityksen hinnoittelustrategia ei mahdollista kannattavaa liiketoimintaa pienessä mittakaavassa. Voimakkaasti kansainvälistyneillä suomalaisilla yhtiöillä on toisaalta suuri tarve tukea ulkomaisia yksiköitään suomalaisilla luottopelaajilla. Näiden tarpeiden yhteen sovittaminen vaatii etukäteissuunnittelua. Ensin on kartoitettava yrityksen todelliset tarpeet ja selvitettävä kohdemaan kulttuuri ja käytännöt. Siihen tutustuminen on ensiarvoisen tärkeää. Ilman tätä yhteentörmäysten riski on mahdollinen. (Pentikäinen 2009, 155.)

Henkilöstöjohtamisen yhteydessä voidaan puhua moninaisuuden johtamisesta, jos yrityksen henkilöstön väliset kulttuurirajat rikkoutuvat. Se pitäisi nähdä yrityksissä mahdollisuuksina eikä haittoina. Hyvällä henkilöstötyöllä on mahdollista hyödyntää kaikkien ihmisten tiedot ja taidot työyhteisössä. (Lindberg, Toivanen & von Herzen 2006, 9.)

Työsuojelurahaston rahoittamassa vuonna 2004 toteutetussa tutkimushankkeessa tutkittiin hajautettuja työryhmiä, virtuaaliitiimejä, joiden jäsenet tekivät yhteistyötä kansainvälisesti. Ryhmät kokivat stressaavina tekijöinä erilaiset työskentelytavat, arvoja ja tärkeysjärjestykset, huumorintajun puutteen sekä työajan rytmityksen käytön. Johtajilta kysyttiin myös erilaisten kulttuuritaustaisten johtamisesta. Kyselyn mukaan monet kokivat haasteelliseksi lähestyä ja johtaa eri kulttuuritaustaisia ihmisiä (Kokko & Vartiainen 2006, 62.) Englannin kieli on kulttuurisena stressaavana tekijänä aika yllättävä. Kirjallinen viestintä sen sijaan on helpompaa. Kielen käyttö liittyy oman puheen tuotannon epävarmuuteen ja siihen, miten hyvin vastaanotettua viestiä osataan tulkita oikein. Kielitaustaeroista koettiin olevan hyötyä asiakasrajapinnassa. Samanlainen koulutustausta ja toisten kulttuuritaustan tuntemus ovat eduksi erilaisissa kulttuureissa työskentelevillä. Koulutustaustaan vaikutti tutkimuksen mukaan se, että toimialalla yleensä koulussa opetettu ammattikieli ja sanat opetellaan yleiskielellä, englanniksi (Kokko & Vartiainen 2006, 63.)

Kansainvälisissä tiimeissä on haasteellista kommunikoida asioista, jos niitä ajatellaan ja ymmärretään eri tavalla. Erityisen haasteen se tuo tiimin vetäjälle, jolla on oltava taito sopeuttaa eri kulttuurit saman vision omaksumiseen. (Kokko & Vartiainen 2006, 63.) Kulttuurierot on otettava selville jo etukäteen, ja tiimin jäsenten kanssa on keskusteltava eri työskentelytavoista ja sopia yhteisiä käytäntöjä (Remote.Co 2017).

Ryhmien koordinointi on vaikeaa, jos organisaation tiimit sijoittuvat eri aikavyöhykkeille. Se vaikuttaa kommunikointiin ja töiden koordinointiin. Aikaeron ei tarvitse olla iso. Se voi lisätä ryhmän johtamistoiminnan, oman työn hallinnan sekä yhteistyön vaatimuksia,

mikä aiheuttaa pidemmällä tähtäimellä stressiä, millä on suora vaikutus yhteistyön laatuun (Kokko & Vartiainen 2006, 64.)

Koska esimerkkiyritys pyrkii hyödyntämään pääasiassa paikallista väestöä rekrytoidessaan henkilöstöä yritykseen ulkomailla, on syytä mainita muutama seikka saksalaisesta työskentelystä. Saksalainen kulttuuri ei paljon eroa suomalaisesta. Joitakin eroavaisuuksia kuitenkin löytyy; saksalaiset pitävät täsmällisyydestä ja he ovat tarkkoja asioista. He teittelevät ja henkilön nimi mainitaan keskustelun aikana useasti. Saksalaiset voivat keskustelun aikana puhua päälle, mutta se on heidän tapansa. Palautetta annetaan yleensä välittömästi ja puutteet otetaan esiin. Asioiden hyväksymiskynnys on korkea, mutta hyväksymisen jälkeen saksalaiset ovat uskollisia asiakassuhteilleen. Jos kollegat puhuvat Saksan kieltä, sitä arvostetaan paljon, mutta se ei ole välttämätöntä. Ammattiasioissa saksalaiset ovat suoria ja korrekteja sekä kohteliaita. He ovat tottuneet työskentelemään tiukoissa yrityshierarkkisissa organisaatioissa. Sopimukset – myös suullisetkin – sovitaan aina kirjallisesti. (AHK, Saksalais-Suomalainen kauppakamari 2017.) Myös toimialojen välillä on eroja ja ne vaikuttavat käyttäytymiseen.

2.4 Rekrytointiprosessi ja valintamenetelmät

Yrityksen henkilöstön rekrytointi on suuri investointi, jonka välittömät kustannukset vuositasona ovat helposti kaksi tai kolme kertaa henkilön vuosipalkan suuruiset (Kjelin & Kuusisto 2003, 73). Sen on löydettävä tehokasta työvoimaa uuteen positioon tai entisen tilalle. Työntekijän on vastattava juuri niitä ominaisuuksia, jotka on etukäteen yrityksessä määriteltävä tietyn työtehtävän tekemiseksi. Toisaalta työntekijä etsii koulutusta vastaavaa työtä, uusia haasteita, mahdollisuuksia ja ylenemismahdollisuuksia. Tarpeen määrittäminen tapahtuu koko rekrytointiprosessin alussa.

Rekrytointiprosessi jakaantuu karkeasti seuraaviin vaiheisiin (Laine & Äijälä 2013, 5; Österberg 2005, 71 – 85):

- rekrytointitarpeen määrittely
- tehtäväanalyysi
- henkilöprofiilin määrittely
- valintakriteerien ja rekrytointi-ilmoituksen laadinta

- hakukanavien valinta
- valintamenettely, mm. hakemusten käsittely ja karsinta, haastattelut, soveltuvuusarvioinnit, suosittelijat jne.
- hakemusten käsittely
- rekrytointihaastattelut, soveltuvuusarvioinnit, suosittelijat, terveydentilan arviointi jne.
- valinta.

Tarkkaa määrittelyä ja prosessin johdonmukaista etenemistä ei voida esittää yleisesti, sillä jokaisessa organisaatiossa rekrytointiprosessi on erilainen. Eri vaiheet voivat mennä limittäin, eri järjestyksessä tai vaiheita ei ole ollenkaan. Kuitenkin periaatteena on, että hakijasta kerätään mahdollisimman paljon relevanttia tietoa, ja sitä suodatetaan sekä priorisoidaan rekrytointiprosessin edetessä kohti kriittistä position kannalta tarkoituksenmukaista tietoa (Koivisto 2004, 25).

Pitkäjänteisyys ja ennakointi luonnehtivat hyvin rekrytointiprosessin kokonaisuutta. Niiden ominaisuuksien avulla voidaan välttää impulsiivisuuden aiheuttamat ongelmat rekrytoinnissa. Jotta kaikki vaiheet osataan tehdä oikein ja yrityksen omien tavoitteiden sekä strategioiden mukaisesti, vaatii se rekrytoinnin eri prosessien huolellista läpikäymistä ja suunnittelua. (Helsilä & Salojärvi 2009, 120.)

Rekrytointiprosessin kulku on havainnollistettu tarkemmin kuviossa 3.

YRITYKSEN REKRYTOINTIPROSESSI



Kuvio 3. Organisaation rekrytointiprosessi (mukailten Koivisto 2004, 24 – 26; 32 – 46; 49 – 51; 55 – 58; 94 – 97; 105 – 111)

Rekrytointiprosessi alkaa rekrytointitarpeiden määrittelemisellä. Alussa päätetään, rekrytoidaanko organisaation sisältä vai ulkopuolelta. Niiden puitteissa pohjustetaan alustavat valintamenettelyt ja aloitetaan suunnittelu. Suunnittelussa luodaan positio – tehtäväkuvaukset, position nimi, osaaminen, kriteerit ja vaatimuksen tehtävälle henkilöprofiloinnin avulla. Sen jälkeen päätetään rekrytointikanavista, mitä käytetään. Työpaikkailmoituksen laadinnan jälkeen vastaanotetaan työhakemukset ja ansioluettelot, ja yleensä niiden perusteella kutsutaan sopivat henkilöt työpaikkahaastatteluun. Haastattelut arvioidaan työryhmässä, joka voi olla yrityksen johtoryhmä. Tarpeen

mukaan suoritetaan muita valintamenetelmiä. Kaikkien valintamenetelmien ja arviointien jälkeen valitaan sopivin henkilö ja aloitetaan varsinainen perehdyttäminen sekä töiden seuranta (Koivisto 2004, 24 – 26; 32 – 46; 49 – 51; 55 – 58; 94 – 97; 105 – 111.)

Yrityksen tulisi määrittää tehtäväkuvauksia ja profilointia kriittisten positioiden kautta. Sen tulisi kartoittaa, mitkä resurssit ja positiot mahdollistavat yrityksen strategian toteutumisen – yrityksen yhteiset tavoitteet ja tarpeet lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Sen jälkeen määritellään ne position ominaisuudet, jotka mahdollistavat sen. (Kaijala 2016, 15; Manpower Group 2016, 7; Koivisto 2004, 40.)

Uuden tai muuttuneen position tehtäväkuvaukset sijoittuvat osittain tulevaisuuteen. Tehtävänanalysoinnin tavoite on jäsentää valintamenettelyä. Niiden määrittelemisessä kuvataan tarkkaan tulevan työn sisältämät asiat ja mitä siinä pitää tehdä. (Laine & Äijälä 2013, 13.) Tehtävänanalyysin perusteella saadaan muodostettua positiolle toimenkuva, joka sisältää positiolle sopivan nimen, tehtäväalueet ja niiden kuvaukset sekä vastuut.

Tehtäväkuvauksien on oltava tarkoituksenmukaisia suunnatuille hakijoille ja ymmärrettävässä muodossa. Tehtävän otsikko ei saa antaa vääriä mielikuvia itse tehtävästä, vaikka monesti tähän valitettavasti päädytään. Se ei saa myöskään olla harhaanjohtava. Jos työtehtävän luonne sallii, pätevyysvaatimukset voidaan ilmaista väljästi. Näin mahdollistetaan monenlaisten koulutusten ja työkokemusten kombinaatioiden toteutumismahdollisuus. Toimenkuva voi myös muokkaantua tekijän mukaan rekrytointiprosessin edetessä. (Vaahtio 2005, 133.)

Henkilöprofiilin luonnin yhteydessä määritellään yleensä vielä tarkemmin tehtäväkuvauksessa määritellyt tehtävät, sen määrälliset ja laadulliset tavoitteet, osaamistaso tehtävän suorittamisessa, henkilön persoonallisuuteen liittyvät toivomukset ja työskentelytyyli. Se vastaa olennaisesti kysymykseen, mitä työntekijältä odotetaan (Empore 2017). Sen lisäksi määritellään ominaisuudet, jotka hidastavat tehtävän menestyksestä hoitamista sekä koulutuksen ja työkokemuksen määrä ja laatu (Manpower Group 2016, 8). Yleensä henkilöprofiilin laadinnassa asetetaan työkokemukselle suuri painoarvo.

Kokemusta arvostetaan liikaa tänä päivänä, sillä se voi myös olla uuden oppimisen esteenä (Kaijala 2016, 18). Vanhoista tavoista tulisi osata myös erkaantua, sillä ne voivat olla este organisaation ja henkilön kehittymiselle. Henkilöprofiilin luomisessa on keskeistä yrityksen johdon yhteinen näkemys (Kjelin & Kuusisto 2003, 74).

Rekrytointi- eli työpaikkailmoituksen laadintaan on syytä kiinnittää huomiota, sillä se on ensimmäinen kontakti työnhakijan ja työnantajan välillä normaalissa

rekrytointiprosessissa. Hyvä työpaikkailmoitus tavoittaa oikean kohderyhmän. Sen tulisi puhutella tavoiteltavaa hakijaryhmää, jolloin kohderyhmän tunteminen on avainasemassa. Hakijoiden mielenkiinto tulee herättää. Silloin on olennaista miettiä, mitkä asiat ovat heille tärkeitä, mikä heitä motivoi ja mitä he välttelevät. (Manpower Group 2016, 14; Vaahtio 2005, 129.)

Työpaikkailmoituksen on oltava lyhyt ja ytimekäs, sisällöllisesti ja visuaalisesti mielenkiintoa herättävä. Se on enemmän kuvaileva kuin selittävä. (Vaahtio 2005, 131.) On huomioitava, että kiinnostava ja selkeä työpaikkailmoitus vaikuttaa aina positiivisesti yritysmielikuvaan. Työpaikkailmoituksessa luetellaan valmiiksi laaditut toimenkuvan henkilöprofiili, tehtävänkuvaukset sekä vaatimukset tehtävälle ja esitellään organisaatio lyhyesti. Ne sisällytetään markkinoivaan työpaikkailmoitukseen luontevasti. Ilmoituksen lopussa mainitaan myös yhteystiedot. Kaikki ylimääräinen asiaan kuulumaton tieto jätetään pois. Hyvään työpaikkailmoitukseen tulee yleensä hyviä hakemuksia. (Österberg 2005, 72.) Visuaalisuudella on merkitystä sanomalehdissä, ei niinkään sähköisissä portaaleissa, joissa ilmoitusten vaihtuvuus on todella nopeaa (Markkanen 2005, 103).

Työpaikkailmoituksessa pyydetään hakemukset, palkkatoiveet sekä ilmoitetaan määrääjankohta, johon mennessä hakemukset tulee toimittaa täsmällisesti määrättyyn paikkaan tai osoitteeseen. Dokumentin muoto voi olla sähköinen tai paperinen. Salakieltä pitää välttää työpaikkailmoituksen laadinnassa ja kaikki mahdollinen tieto työtehtävän kannalta on sisällytettävä ilmoitukseen (Vaahtio 2005, 129, 134). Toisaalta se voi olla hyväkin keino karsia hakijoita. Hakemuksen liitteenä toimitetaan yleensä ansioluettelo ja valokuva. Joissakin työpaikkailmoituksissa voidaan toimittaa erilliselle alustalle videosittely, joka on kuvattu hakijan omalla web-kameralla. Se on hakijan oma myyntipuhe ja esittely itsestään. Videosittely voi olla hakemuksen korvike tai se voidaan lisätä varsinaisen kirjallisen hakemuksen liitteeksi. Yleensä rekrytointi-ilmoituksessa on mainittu vastauksen muoto (Österberg 2005, 73). Tärkeä sääntö työpaikkailmoituksen laadinnassa on, että kaikki siinä mainitut lupaukset tulee lunastaa (Österberg 2005, 76).

Henkilöprofiloinnin yhteydessä määritellyt hakukriteerit ovat suuntaa antavia ja ohjaavat rekrytointiprosessia (Salli & Takalo 2014, 15). Kaikki alkaa siitä, kun rekrytoiva yritys julkaisee työpaikkailmoituksen. Työnhakijalle on tultava olo, että hän haluaa työskennellä juuri kyseisessä organisaatiossa kyseisessä tehtävässä. Ilmoituksen on herätettävä hakijassa tunne, että "he haluavat juuri minut". Tämä vaikuttaa yleensä positiivisesti yritysmielikuvaan (Österberg 2005, 72).

Rekrytinnin strategiseen suunnitteluun kuuluvat erilaisten rekrytointikanavien kartoitukset ja valinnat. Rekrytointikanavan eli hankintalähteen valintaan vaikuttavat yleisesti työntekijältä vaadittavat ominaisuudet, avoimen toimen luonne, organisaation imago, organisaation toimiala ja koko, organisaation sijainti, organisaation oma osaaminen asiassa sekä käytettävissä oleva aika ja raha. (Kauhanen 2012, 79.) Esimerkiksi sijainnilla ei ole väliä virtuaaliorganisaation rekrytointiprosessissa. Jos toiminta on luonteeltaan sähköistä liiketoimintaa, on varmaa, että rekrytointiprosessikin tapahtuu kokonaan sähköisesti.

Henkilöstön hankintalähteitä ovat yleisesti työvoimatoimistot, lehti-ilmoitukset, erilliset rekrytointilehdet, omat tai yleiset rekrytointimessut, ammattiliittojen henkilöpörssit, yrityksen kotisivut, radio ja televisio, sähköiset rekrytointijärjestelmät, kotisivut ja sosiaaliset vertaisverkot. Niitä ovat kilpailijat, asiakkaat, korkeakoulujen rekrytointipalvelut, oppilaitokset, näyteikkunat, kauppojen ilmoitustaulut, puolustusvoimat työvoimanvuokrausyritykset, korkeakoulujen kurssijulkaisut, ammatillisten järjestöjen jäsenluettelot, suorahaku (headhunting) itse tai palveluyrityksen kautta toteutettuna, kansalliset ja kansainväliset rekrytointipörssit. (Kauhanen 2012, 77 – 78.) Periaatteessa kaikki toiminta yrityksen ulkopuolella voi johtaa oikeissa olosuhteissa rekrytointitilanteeseen. Virtuaaliyrityksen toiminnan kannalta sähköiset rekrytointijärjestelmät ja sosiaalinen media ovat avainasemassa. Näiden kanavien käytössä oleellista on se, mitä yritys hakee ja miten se haluaa näyttäytyä työmarkkinoilla. Ulkoinen viestintä ja markkinointi ovat tällöin avainasemassa.

Rekrytointikanavia on nykyisin paljon markkinoilla. Internet on noussut lyhyessä ajassa suosituimmaksi henkilöstön hankintakanavaksi tehokkuutensa vuoksi (Markkanen 2005, 16). Rekrytointikanavien monipuolisuus lisää valinnan vapautta, mutta myös tarjoaa loistavan liiketoimintaväylän rekrytointialan yrityksille. Syntyy kilpailua, mikä vaikuttaa kustannusrakenteiden monipuolistumiseen. Se näkyy yrityksille valinnan vaikeutena. Kuitenkin yritys haluaa säästää henkilöstökuluissakin ja monesti säästö kohdistuu juuri rekrytointitoimenpiteisiin. Se vaikuttaa siihen, että potentiaalisten hakijoiden määrä vähenee ja on mahdollista, että palkataan ”väärä” henkilön tehtävään, mikä maksaa kalliisti tulevaisuudessa (Markkanen 2005, 16).

Euroopan Unionin alueella kannattaa hyödyntää kansainvälisiä kanavia. EURES (European Employment Services) on monipuolinen eurooppalainen yhteistyöverkosto ja laadukas julkinen palvelu, jonka avulla työnantajat ja työntekijät kohtaavat helpommin koko Euroopan alueella. EURES-asiantuntijat auttavat kaikissa rekrytointiin ja työnhakuun liittyvissä asioissa. Verkostolla on käytössään EURES-portaali, joka on eurooppalainen työpaikka- ja CV-pankki. (TE-palvelut 2017.)

Oikeiden rekryointikanavien ja ilmoittelunäkyvyyden varmistaminen on tärkeä osa onnistunutta rekryointiprosessia. Tämä tarkoittaa sekä aktiivista työpaikan markkinointia eri kanavissa, että yhä useammin myös niin sanotusti passiivisten ehdokkaiden etsimistä ja kontaktin ylläpitämistä. Hakukanavien valinta voidaan aloittaa jo henkilöprofiilin määrittelyvaiheessa, jolloin hakuprosessi nopeutuu. Yrityksen strategiana ja menettelytapaohjeena voi olla, että käytetään vain tiettyjä kanavia. Niitä voivat olla esimerkiksi nykysukupolven suosimat keskitetyt sähköiset rekryointijärjestelmät. Kohderyhmä on alustavasti määriteltävä ja oltava selvillä jo tässäkin vaiheessa; tavoiteltu kohderyhmä määrittää myös ilmoituksen julkaisu- ja jakelukanavia. Olennaista on miettiä, mitä kanavia ja medioita potentiaaliset ehdokkaat seuraavat, ja minkä kautta heidät todennäköisimmin tavoittaa. (Markkanen 2005, 88; Vaahtio 2005, 43 – 44.)

Passiivisten hakijoiden kartoittaminen pienentää rekryointiin liittyvää riskiä. Heillä on usein matala kynnys vaihtaa työpaikkaa, sillä he eivät ole tyytyväisiä nykyisiin paikkoihinsa (Manpower Group 2016, 15). Passiiviset hakijat eivät etsi aktiivisesti työpaikkoja, mutta kiinnostavan tehtävän kohdalla he ottavat yhteyttä. He ovat monesti niitä parhaita hakijoita, sillä heidän motiivinsa hakea tehtävää kumpuaa yleensä tehtävän kiinnostavuudesta (Rekryointipalvelu.net 2017).

Keskitetyt rekryointijärjestelmät ovat yleistyneet nykyisin, kuten esimerkiksi Työ- ja elinkeinotoimiston rekryointijärjestelmä. Laura, Taito ja Psycon Oy:n käyttämä Jobs ovat keskitettyjä rekryointijärjestelmiä, jossa työnhakija ja työnantaja kohtaavat sähköisessä työnvälitysympäristössä. Järjestelmät ovat pilvipalveluita, jossa tiedon tallennus tapahtuu verkossa palvelimien välityksellä. Työnantaja voi jättää ilmoituksen tämän sähköisen järjestelmän kautta. Rekryointijärjestelmillä uusia työntekijöitä hakevat organisaatiot voivat koordinoida avoimia työpaikkoja valitsemisessaan julkaisukanavissa ja hallita koko rekryointiprosessia. Järjestelmien keskeisimpiä toimintoja ovat ilmoitusten hallinta ja julkaisu, työnhakijoiden rekisteröityminen ja hakemusten jättäminen sekä hakemusten käsittelyt lajittelu- ja raportointimahdollisuuksineen. Työhakemukset jätetään rekryointijärjestelmään organisaation Internet-sivujen kautta, jolloin hakijoista muodostuu CV-pankki. Järjestelmän avulla hakijoille voidaan viestiä prosessin etenemisestä sähköpostitse, tekstiviestein tai paperikirjeellä. Myös työhaastatteluja on mahdollisuus nykyisin järjestää rekryointijärjestelmien kautta. Kun uusi työntekijä on valittu, järjestelmää voi käyttää perehdyttämisaikataulun suunnitteluun ja seuraamiseen. Järjestelmä säästää aikaa ja vaivaa, sillä sen avulla hallinnoidaan kokonaisuuksia sekä vältetään turhia rekryointeja. (Haahtela 2017.) Internetin tiedonhallinta-aikakausi on mullistanut rekryointikäytännöt. Näiden digitaalisten apuvälineiden potentiaalia ei ole hyödynnetty kokonaan. Yksi syy siihen on se, että inhimilliset tekijät vaikuttavat

ratkaisevasti työssä menestymiseen, ja sitä ei voi tekniikan avulla mitata. (Markkanen 2005, 17.)

Sosiaalinen media on yleistynyt sähköisessä rekrytinnissa 2000-luvulla. Tyypillinen sosiaalinen keskustelukanava, jossa median jäsenet keskustelevat ja jakavat sisältöä sekä tietoa, toimii nykyisin vahvana rekrytointikanavana. Sähköisessä mediassa rekrytointi ei näy enää pelkästään rekrytointijärjestelmissä, vaan jollain tapaa eroavista tai persoonallisista työnhauista tulee nykyään uutisia, jotka leviävät myös sosiaalisen median puolella (Seure 2013). Tunnetuimmat sosiaalisen median kanavat ovat Facebook, Twitter ja ”sähköinen ansioluettelo” LinkedIn. Sosiaalisen median käytössä on oltava tarkkana, sillä uutisten tavoin kaikki muukin tieto leviää siellä salamannopeasti. Työnantajakuvan saa todella nopeasti pilattua, jos sen käytön periaatteet eivät ole tiedossa ja hallinnassa (Viestintä-Piritta 2014).

Suorahaku on yleistä rekrytointeissa. Isommissa organisaatioissa käytetään ns. ”head-hunttereita”, jotka ovat ammattimaisen työvoiman etsintään erikoistuneita konsulttiyrityksiä. He käyttävät suorahakua ja omia verkostojaan hyväksi rekrytinnissa. He suuntaavat voimavaransa muutamiin potentiaalsiin ihmisiin. Suorahaku poikkeaa konsultointifirmoista siinä mielessä, että vapaita työpaikkoja ei ilmoiteta julkisesti, jolloin hakijoiden määrä on pienempi ja koko prosessi tehokkaampi sekä nopeampi. (Vaahtio 2005, 124 – 125.)

Organisaation sisäiset siirrot ovat suosittuja. Työntekijä tunnetaan valmiiksi; osaaminen ja kokemus ovat tiedossa sekä käyttäytyminen ja asenteet. Epävarmuutta ei ole ja virhemahdollisuuksien todennäköisyydet pienenevät. (Vaahtio 2005, 37.)

Julkinen työnhaku tarkoittaa hakijoiden etsimistä kaikista muista kanavista, paitsi organisaation sisältä. Niitä voidaan hakea joko sähköisten cv-pankkien kautta, sosiaalisesta mediasta ja perinteisellä tavalla jättämällä työpaikkailmoitus sanomalehtiin, rekrytointipalstoille sekä sähköisiin rekrytointijärjestelmiin (Markkanen 2005, 65.)

Freelancer-työ tarkoittaa keikkatyötä tai pätkätyötä, jota voi tehdä yrittäjänä tai työsuhhteessa useammalle työnantajalle. Erilaisissa asiantuntijatehtävissä yritys voi ostaa heiltä palveluita suoraan. Freelancer hankkii toimeentulonsa itsenäisesti ja ottaa vastaan toimeksiantoja (Onnistuyrittäjänä.fi 2017). Freelancereille on olemassa markkinoilla omat, kattavat rekrytointijärjestelmänsä, joita hyödynnettiin tämänkin tutkimuksen aikana.

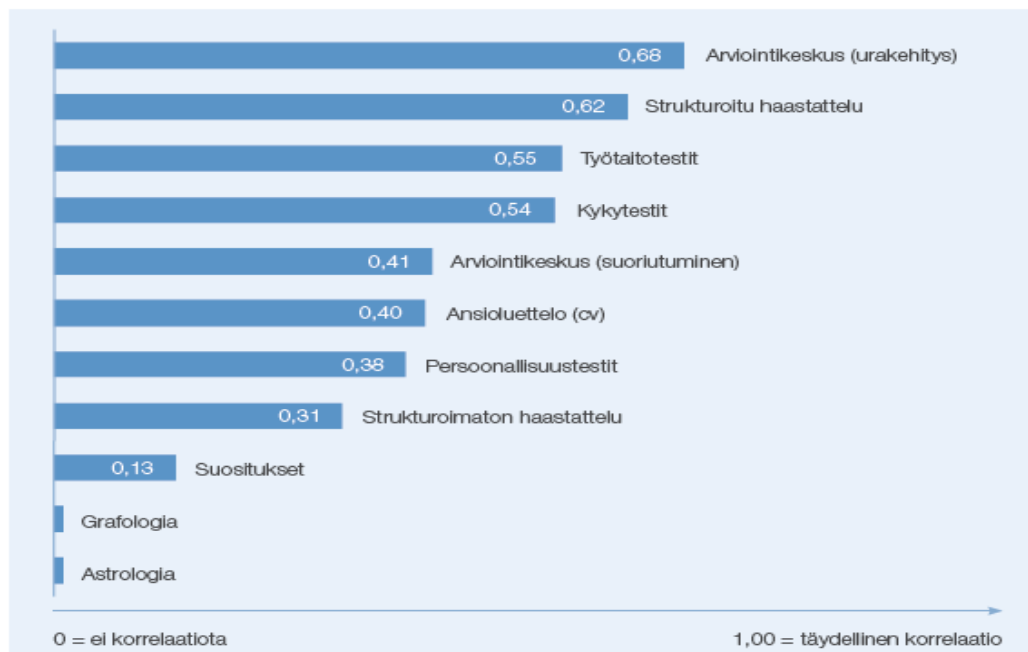
Oikeiden valintamenetelmien avulla saadaan paljon työhakemuksia avointa tehtävää kohtaan. Niiden avulla pyritään selvittämään, miten hyvin hakijat täyttävät työtehtävälle

asetetut kriteerit ja vaatimukset. Valintamenetelmiin kuuluvat mm. työhakemusten karsinta, rekrytointihaastattelut, psykologiset testit, terveystarkastus, rikosrekisteriotteen tilaaminen, suosittelijoiden kyselyt jne. Mitä vaativammasta ja vastuullisemmasta työtehtävästä on kyse, sitä perusteellisempi tulee valintamenettelyprosessin olla. Mitä useampaa valintamenetelmää käytetään, sitä luotettavampi ja objektiivisempi kuva hakijan kyvyistä ja soveltuvuudesta saadaan. (Kauhanen 2012, 82.)

Suuren hakijamäärän karsimisessa voi käyttää esikarsintaa. Niissä käytetään erilaisia kykytestejä, joissa hakijat tekevät Internetin kautta numeerisia, verbaalisia tai päättelykykyä mittaavia tehtäviä (Manpower Group 2016, 11). Kaikkien näiden esikarsintamenetelmien käytön kanssa tulee kuitenkin olla varovainen, sillä riskinä on, että joku ominaisuus voi jäädä huomiomatta hakijoilta. Sen vuoksi testien tulee olla kriittisiä ja selkeästi tehtävän kannalta karsivia vaiheita.

Kuvio 4 esittää eri valintamenetelmien korrelaatiota työssä menestymiseen.

Yleisimmin käytettyjen valintamenetelmien korrelaatio työssä menestymiseen



Kuvio 4. Yleisimmin käytettyjen valintamenetelmien korrelaatio työssä menestymiseen (Manpower Group 2016, 10)

Eri valintamenetelmät eivät varsinaisesti tarkoita aina juuri sitä, että työssä menestyttäisiin, vaan siihen vaikuttavat monet muut tekijät, kuten henkilön motivaatio ja työympäristö. **Urakehityksellä** on suurin korrelaatio työssä menestymiseen, koska hakijan työhistoria tiedetään, ja talon sisältä rekrytoitaessa riskit ovat pienemmät tehtävässä epäonnistumisen kannalta. Hyvin suunnitellun ja toteutetun **strukturoidun**

haastattelun avulla saadaan hakijoista tärkein tieto, jota ei hakemuksista selviä. Hakemusten ja haastattelun tietojen oikeaoppinen yhdistäminen arvioinnissa takaa hyvän lopputuloksen sopivimman henkilön löytämiseksi positioon. Harvinaisempia valintamenetelmiä, astrologiaa ja grafologiaa käytetään vähän. Edellä mainittu liittyy tähdistä ennustamiseen ja jälkimmäinen luonteenpiirteiden selvittämiseen käsialan avulla. Niillä on tutkimuksen perusteella huonoin korrelaatio työssä menestymiseen.

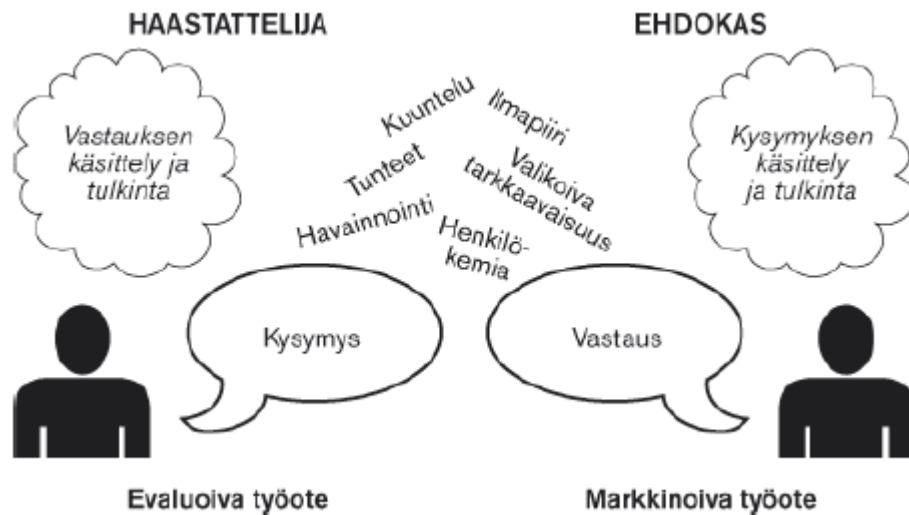
Työhakemusten karsinnassa kiinnitetään huomiota vapaamuotoiseen hakemuksen sisältöön ja ansioluetteloon (Manpower Group 2016, 11). Ansioluettelo on nimensä mukaisesti luettelo hakijan koulu- ja työhistoriasta. Sieltäkin kannattaa etsiä vain position edellyttämään tehtäväkuvaan tarvittava tieto. Työhakemuksesta etsitään motivaatioon ja joidenkin aukkojen selitykseen tarvittavia perusteita. Työhakemuksella hakija markkinoi itseään niin hyvin kuin osaa. Tietoa tulee paljon siihen mennessä, kunnes haku aika on päättynyt. Sen vuoksi on järkevää tehdä hakijoista yhteenvetoraportti, johon on koottu tehtävän kannalta tärkeimmät tiedot kaikista hakijoista, ja niitä on helpompi vertailla. Näitä tietoja on haastattelun aikana hyvä hyödyntää. Ne on syytä huomioida myös lopullisessa valinnassa. Hakemusten perusteella yleensä lähetetään valituille hakijoille kutsut rekryointihaastatteluun. Näiden hakemusten ja ansioluetteloiden tarkistamisen kanssa kannattaa olla tarkkana; rekryoinnissa ei pidä koskaan keskittyä liikaa hakijan työhistoriaan, vaan henkilö on rekryoitava ensisijaisesti tiettyyn positioon yrityksen tulevaisuutta varten (Kaijala 2016, 49). Sen vuoksi hakemuksista ja ansioluetteloista etsitään juuri yritykselle sopivaa osaamista ja näyttöä siitä.

Rekryointimenetelmä on yhtä hyvä tai huono kuin sen käyttäjä (Manpower Group 2016, 5). Tämä korostaa rekryointiammatillaisen taitoa suorittaa menettely kunniallisesti läpi. Yleisin rekryointimenetelmä on haastattelu, ja digitalisoitumisen myötä on kehittynyt paljon haastattelun eri variaatioita, joista yksi käytetyin on videohaastattelu.

Valintamenetelmänä rekryointihaastattelu on yleisimmin käytetty. Sitä kutsutaan myös työpaikkahaastatteluksi, työhaastatteluksi, valintahaastatteluksi, arvointihaastatteluksi ja työhönottohaastatteluksi (Markkanen 2009, 26). **Haastattelu** on rekryoinnin tärkein tiedonkeruun vaihe. Se perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen (Manpower Group 2016, 22). Samanlaista vuorovaikutusta ovat myös puhelin- tai nettiyhteyden välillä tapahtuva haastattelu, vaikka ne eivät ole niin moniulotteisia havainnoinnin kannalta. Haastattelu on luotettavampi, jos haastattelijoina enemmän kuin yksi. Asiantuntijapalveluyrityksissä haastattelijoina on yleensä 2-3. Haastattelutilanne voidaan jakaa kahteen osaan, jossa ensimmäinen on luonteeltaan esikarsiva. Toisessa haastattelussa mukana voi olla tuleva esimies, henkilö, joka tulee olemaan työntekijän kanssa kontaktissa muutenkin (Helsilä & Salojärvi 2009, 133). Se on käytännön kannalta

tärkeää, sillä luottamuksen rakentuminen alkaa jo ensi kohtaamisesta, ja paras haastattelija on se, joka tietää, minkälaista henkilöä tiettyyn tehtävään haetaan, ja mitä hakijalta edellytetään.

Haastattelutilanteessa haastattelijalla on evaluoiva eli markkinoiva työote ja haastateltavalla markkinoiva. Haastattelutilanne on havainnollistettu kuviossa 5.



Kuvio 5. Perusastelema, jossa haastateltava ja hakija ovat vuorovaikutuksessa (Markkanen 2009, 28)

Haastattelutilanne on jatkuvaa vuorovaikutusta, jossa vaikuttavat tunteet ja henkilökemia sekä yleinen ilmapiiiri (Markkanen 2009, 28.) Toisaalta myös haastattelijalla on markkinoiva työote, sillä hän esittelee koko yritystä ja sen toimintoja, ja tarkoituksena on antaa siitä positiivinen mielikuva, jota hakija levittäisi edelleen, vaikka häntä ei valittaisikaan. Ympäristöllä on vaikutusta, sillä kaikki häiriötekijät vaikuttavat haastattelun kulkuun, ja ne tulisivatkin poistaa ennen haastattelua.

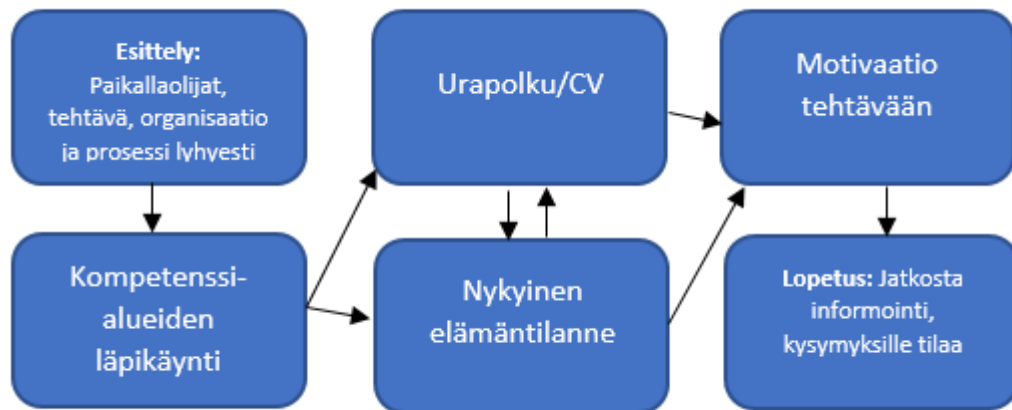
Onnistunut haastattelu voidaan kiteyttää kahteen asiaan:

1. Onko haastattelija valmistautunut haastatteluun?
2. Miten hyvin hän tunnistaa toistuvia virhelähteitä itsessään ja haastateltavassa?
(Manpower Group 2016, 22.)

Haastattelijalla on yleensä apunaan strukturoitu kysymysrunko ja muistiinpanovälineet, joiden avulla hän kartoittaa haastateltavan mahdollisia hyviä ja huonoja ominaisuuksia sekä tekee tietynlaisia ennusteita hänen soveltuvuudestaan tehtävään (Österberg 2005,

80). Lomakemallien käyttäminen on erittäin hyödyllistä ja tehokasta, sillä se pitää keskustelun johdonmukaisena, ja haastattelu pysyy olennaisessa asiassa haastattelun tavoitteen kannalta.

Virtuaaliorganisaatiossa kaikki haastattelut käydään yleensä sähköisesti, mutta haastattelumetodit eivät poikkea normaalista. Nykisin käytettävät sähköiset videoneuvottelut mahdollistavat myös katsekontaktin sekä ilmeiden ja eleiden tulkinnan. Haastattelun peruserä on muistettava viestintävälineiden käytöstä riippumatta: siinä kysytään vain työsuhteen kannalta olennaisia tietoja. Koska rekrytointimenetelmiä ja -tarpeita on monia ja haastateltavat ovat heterogeenisiä, on luotava jonkinlainen yleiskäsitys haastattelun etenemisestä.



Kuvio 6. Rekrytointihaastattelun vaiheet (mukaillen Salli & Takalo 2014, 67)

Kuviossa 6 esitetään tyypillisen haastatteluprosessin eteneminen. Ensinnä tutustutaan ja esitellään osapuolet sekä yritys lyhyesti. Haastattelija käy läpi position kannalta tärkeimmät osaamiset ja asiat, jotka vaikuttavat tehtävässä onnistumiseen. Sen jälkeen niitä asioita selvitetään hakijan kanssa. Hakija kertoo sen jälkeen oman historiansa, koulutuksen ja työkokemuksen ydinasiat haettavan tehtävän kanalta sekä motivaation tulevaan tehtävään. Lopussa kerrataan asioita ja jätetään hakijalle mahdollisuus esittää kysymyksiä ja palkkatoiveita. Jatkosta informoidaan hakijalle. Haastattelun järjestyksellä ei ole väliä, sillä haastattelijalle on tärkeintä saada hakijasta realistinen kuva, joka kertoo monipuolisesti hakijan ominaisuuksista ja sopivuudesta haettavaan työtehtävään.

Kajala (2015, 21) kiteyttää perinteisen haastattelukyselyn etenemisen seuraavasti:

1. Mitä olet saanut aikaiseksi?

2. Mitä osaamista siihen käytit?

3. Mitä aiot saada seuraavaksi aikaiseksi?

4. Mitä osaamista sinulla siihen on tai mitä aiot hankkia saavuttaaksesi tavoitteesi?

Tärkeää on varsinkin avainhenkilöiden rekrytoinnissa tietää hakijan referenssihistoria sekä osaaminen ja verrata niitä position vaatimuksiin, jotta kyvyistä ja potentiaalista saataisiin todenmukainen kuva (Kaijala 2015, 21).

Henkilökohtaisten ominaisuuksien, kuten uteliaisuuden, omaksumiskyvyn, uudistumisen ja tunneälykkyyden merkitys kasvaa. Näitä asioita ei kerrota ansioluettelossa ja niitä on vaikea löytää haastattelussakin. (Kaijala 2016, 106.) Sen vuoksi on olemassa erilaisia simuloituja eli todellisuutta jäljitteleviä taitoja, kykyjä ja persoonallisuutta mittaavia **soveltuvuustestejä sekä grafologisia testejä** (Manpower Group 2016, 12; Kaijala 2016, 106; Vaahtio 2005, 134).

Suosittelijoiden tarkistus on luotettavimpia keinoja varmistua hakijan työskentelytavoista työhistoriassa. Se on tavallaan viimeinen varmistus hakijan kyvyistä, osaamisesta ja luotettavuudesta. Hakijalta on saatava aina lupa, kun näitä tietoja kysytään ja kysymyksiä on oltava relevantteja haettavan position kannalta. (Österberg 2005, 84.) Objektiivisuus on suosittelijoiden valitsemisessa kyseenalainen näkökulma. Suosittelijoiltakaan ei saa aina täydellistä 100-prosenttista suositusta. Työntekijällä on mahdollisesti ollut ristiriitoja edellisen työnantajansa kanssa, mikä vaikuttaa objektiivisuuteen. (Taloussanomat 2008.)

Valintapäätöksessä pyritään tasavertaisuuteen ja järjestelmällisyyteen. Järjestelmällisyys tarkoittaa sitä, että hakijoiden ominaisuudet on punnittu mahdollisimman tarkasti työtehtävän vaatimuksiin nähden (Kauhanen 2012, 88). Toisaalta toimenkuva täytyy olla tarkkaan muotoiltu, jotta hakija on valittu oikein perustein (Koivisto 2004, 117.) Kuten valintamenettelyssä yleensäkin, itse päätöksenteossa työtehtävän laajuus ja vaativuus vaikuttavat myös päätöksentekijöiden määrään. Luonnollisesti pienemmissä yrityksissä valintaprosessi on paljon lyhempi ja joustavampi. Valintapäätöstilaisuudessa olisi parasta, jos kaikki valintaprosessissa mukana olleet olisivat läsnä (Koivisto 2004, 197).

Käytännössä on mahdotonta löytää sellaista hakijaa, joka täyttäisi kaikki ne vaatimukset, joita hakijalta odotetaan. Silloin hakukriteereille tulee antaa erilaisia painoarvoja. Vastassa ovat kompetenssi ja motivaatio sekä asenteet. Se tarkoittaa vaatimusten punnitsemista ja asettamista tärkeysjärjestykseen. Pitää miettiä, mikä on tärkeintä

tehtävän suorittamisen ja menestymisen kannalta. Osaamisella, tiedoilla ja taidoilla ei paljon ole merkitystä, jos hakija ei ole tiimipelaaja, motivoitunut ja tule sosiaalisissa tilanteissa toimeen. Tilanne voi myös olla päinvastainen: hakija voi olla sosiaalisesti lahjakas ja tulla toimeen monenlaisten ihmisten kanssa, mutta ei käytännössä osaa tehdä teknisesti mitään. Siinä vaiheessa yrityksen tulee punnita niitä vaihtoehtoja, kumpi tulee sen kannalta edullisemmaksi kouluttamisen ja perehdyttämisen kannalta. Jos tehtävä edellyttää kuitenkin asiaosaamista, ja henkilö tulee saada pian tehtävään, tulee tämä asiaosaaminen asettaa tärkeysjärjestykseen. (Manpower Group 2016, 19 – 20.)

Arvioinnissa tulee valintapäätöksen tekijän osata kuvitella tulevaisuus position ja uuden henkilön kannalta. Siihen vaaditaan kokemusta rekrytoinnista ja henkilön profiloinnin eri osien yhteensovittamisen osaamista. Yrityksen on kuitenkin otettava tietoinen riski valitessaan sellainen henkilö tehtävään, joka osaa tehdä asioita, mutta ei ole tiimipelaaja. Oikeanlaisella valmennuksella heistä saadaan myös oikeita tiimipelaajia (Manpower Group 2016, 20).

Valintamenettely päättyy yleensä siihen, kun palkoista ja muista asioista neuvotellaan hakijan kanssa. Työnantaja esittää niihin liittyen hakijalle tarjouksen, ja hyväksymisen jälkeen tehdään työsopimus. On yleensä rehellistä ja kunnioittavaa ilmoittaa hakuprosessin tuloksista kaikille mukana olleille hakijoille ja kiittää heitä mukanaolosta. Tämä parantaa edelleen työnantajamielikuvaa ja luo siitä luottamusta herättävän ja positiivisen vaikutuksen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 137; Manpower Group 2016, 27.)

2.5 Työsuhteen alkaminen, perehdyttäminen, työn opastus ja töiden seuranta

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä keinoja, joilla uusi työntekijä oppii tuntemaan työnsä, roolinsa, työpaikan ja sen toimintatavat sekä työpaikalla työskentelevät ihmiset eli koko työympäristön (Työturvallisuuskeskus, A 2017; Österberg 2005, 90; Kjelin & Kuusisto 2003, 14; Kupias & Peltola 2009, 3). Alkuvaiheen perehdyttäminen on koko perehdyttämisprosessin kannalta kaikista kriittisin vaihe yrityksen, työntekijän ja koko organisaation kannalta; organisaatio viestii sen toimintatavasta ja arvioista. Sen kautta työntekijä saa tietoonsa myös työhön liittyvät tavoitteet ja sen mitä häneltä työntekijänä odotetaan. Koko perehdyttämisen avulla luodaan jatkuvan oppimisen ja uudistumisen kulttuuria.

Rekrytoinnin ja perehdyttämisen tulisi henkilöstöhallinnossa olla ihmisiin panostavaa, näkyvää ja uskottavaa. Niiden laatu ja luonne kuvastavat organisaation sitoutumista ja ajattelua. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15 – 16, 23, 166 – 169.)

Perehdyttämisen keskeinen idea on opastaa henkilö yritykseen ja toimintaympäristöön. Koska jokaisessa yrityksessä noudatetaan koeaikaa työsuhteen alkuvaiheessa, se sisältyy usein vielä rekrytointiprosessiin. Koeaikana molemmat työsuhteen osapuolet saavat aikaa harkita, vastaako tehty työsopimus etukäteisodotuksia (Erto 2017). Rekrytointi ja perehdyttäminen ovat onnistuneet kokonaisuudessaan uuden työntekijän kohdalla, jos yrityksen johto päättää jatkaa hänen työsuhdettaan saman position kohdalla koeajan jälkeen. Koeaikana esimiehet seuraavat, ohjaavat ja valvovat uuden työntekijän työskentelyä. Sinä aikana punnitaan kaikki ne työntekijän ominaisuudet vaadituissa työtehtävissä. Koeaikana työntekijän on mahdollisuus myös näyttää muitakin ominaisuuksia itsestään, jotka eivät tulleet valintamenettelyssä esille. Myös työntekijä itse on sisäistänyt tehtävänsä ja on motivoitunut jatkamaan kyseisessä toimenkuvassa (Monster 2017.)

Työnohjauksesta tai työhön opastuksesta puhutaan myös perehdyttämisen yhteydessä. Ruutu & Salmimies (2015, 21) kiteyttävät teoksessaan määritelmän työnohjauksesta. Heidän mukaan työnohastuksen tavoitteena on ammatillinen kasvu. Se on mahdollista saavuttaa työnohjaajan ja ohjattavan välisessä vuorovaikutuksessa mahdollistaen refleктоivan oppimisprosessin. Työnohastuksella tarkoitetaan itse työtehtävään perehdyttämistä ja kaikkia toimenpiteitä sen tekemiseen (Työturvallisuuskeskus 2017a).

Alkuvaiheen perehdyttämisen ja työnohastuksen välinen ero on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Perehdyttämisen kokonaisuus (Työturvallisuuskeskus 2017a)

Yllä oleva kuvio havainnollistaa tärkeimmän eron työtehtävien opastuksen ja varsinaisen alkuvaiheen perehdyttämisen välillä. Perehdyttämisellä on paljon erilaisia käsitteitä ja tulkintoja, mutta tässä tutkimuksessa se rajataan selkeästi alkuvaiheen perehdyttämiseen ja työnopastukseen. Kuvio 7 on hieman epätarkka käsitteellisesti. Perehdyttämisen kokonaisuus muodostuu alkuvaiheen perehdyttämisestä ja työopastuksesta. Kuviossa ei siis ole tarkennettu alkuvaiheen perehdyttäminen-käsitettä.

Käytettävissä oleva aika vaikuttaa siihen perehdytetäänkö osaamista vai kehityspotentiaalia missäkin suhteessa. Jos tehtävään vaaditaan tiettyä osaamista, miten paljon tulee varata resursseja juuri rekrytoidun henkilön perehdyttämiseen, jotta hän saa suoritettua määrättyt tehtävät. Kyse on silloin osaamisen kasvattamisesta työsuhteen molemmiin puolin. Oikealle henkilölle tarjotaan mahdollisuus maksimoida potentiaalinsa, kehittyä ja oppia uutta ja tulla sitä kautta sitoutuneemmaksi, motivoituneemmaksi ja osaavammaksi kuin koskaan aikaisemmin. (Manpower Group 2016, 20.) Työnantajalle uusi työntekijä, joka on vasta valmistunut, tarjoaa uutta osaamispotentiaalia, jolla on tuorein toimialan tieto mukanaan. Hän tuo myös uutta innovaatioita ja näkemystä sekä erilaista luovaa työtettä, johon on perinteisesti totuttu organisaatiossa.

Uuden työntekijän perehdyttäminen on tärkeää. Positiivista yrityskulttuuria ja mielikuvaa markkinoidaan uudelle työntekijälle myös työsuhteen alussa. Tyytyväinen ja hyvän vaikutelman saanut työntekijä toimii omissa verkostoissaan ”brändilähettiläänä” (Manpower Group, 2016, 29). Mikään ei ole niin tehokasta, kuin motivoitunut työntekijä, joka luottaa 100-prosenttisesti työnantajaansa.

Perehdyttämisen suunnitteluun ja valmisteluun kannattaa panostaa aikaa; Mitä nopeammin perehdytettävä sisäistää organisaatiotavat ja työtehtävät, eikä tarvitse muiden ohjausta niin syvällisesti, sitä nopeammin siitä hyötyvät kaikki ja perehdyttämiseen käytetty aikaa tulee monin kerroin takaisin (Österberg 2005, 90).

Perehdyttämissuunnitelmassa kuvataan kaikki tehtäväalueet, joita organisaatiossa on sillä hetkellä. Sen avulla luodaan kokonaiskuva yrityksen toiminnoista ja suhteutetaan perehdytettävän toimenkuva kokonaisprosessin kannalta. Perehdyttämissuunnitelma on hyödyllinen rekrytoijalle ja työnohjaajalle, joka viime kädessä on vastuussa työtehtävien suorittamisesta. Se jäntevöittää perehdyttämistä ja auttaa työntekijää näkemään paremmin kokonaiskuvan yrityksestä ja toiminnasta (Kjelin & Kuusisto 2004, 198 – 199).

Koska perehdyttäminen on prosessi, jossa toistuvat sykliset vaiheet, kannattaa toiminta systematisoida. Siihen voi käyttää apuna esimerkiksi tarkistuslistaa. Perehdyttämisen tarkistuslistassa on jäsennelty luettelo perehdyttämässä esille otettavia asioita. Se on tarkoitettu perehdyttämisen suunnittelun ja toteutuksen tueksi sekä muistilistaksi Perehdyttämisen seurannassa ja oppimisen varmistamisessa listaa voivat käyttää sekä perehdyttäjä että perehdytettävä. (Työturvallisuuskeskus 2014.)

3 PROSESSIMALLIAJATTELU REKRYTOINNIN KEHITTÄMISESSÄ

Edellisissä osassa perehdyttiin rekrytoinnin sisältöön. Siinä esiteltiin rekrytoinnin useita eri vaiheita. Tässä luvussa käsitellään prosessiajattelumallia. Prosessi on luonteeltaan projekti, mutta se on syklinen ja toistuva. Rekrytointiprosessista tulee tehokkaampi, jos koko asiaa tarkastellaan prosessien johtamisen näkökulmasta. Palvelun laatu paranee, jos työntekijät ymmärtävät paremmin organisaation kokonaisuutta, oma rooli selkiytyy, ja he ovat itseohjautuvampia. Toiminnan kehittäminen perustuu organisaation ja asiakkaiden (hakijoiden) tarpeisiin. (Laamanen 2002, 20.)

Prosessiajattelumallin sisäistämiseksi on hyvä tarkastella prosessien merkitystä, ominaisuuksia ja prosessijohtamista sekä prosessien kehittämistä. Hallittu prosessijohtaminen tarkoittaa sitä, että jos jonkin toiminnan osat mielletään prosesseiksi, ne tunnistetaan, kuvataan ja määritellään, jotta niitä voidaan seurata ja kehittää. Niitä seurataan, jotta ne toimisivat yrityksen strategian ja tavoitteiden edellyttämällä tavalla. Koko rekrytointiprojekti on luonteeltaan monista eri osatavoitteista määritelty prosessi, joten on järkevää ajatella koko rekrytointi prosessina.

Koska projekti ja prosessi menevät joskus sekaisin, seuraavaksi käsitellään niiden eroja.

Projektityö tarkoittaa kertaluonteista työtä, jolla on tarkoitus saavuttaa joku tietty tavoite. Se on ainutlaatuinen kehityshanke ja tunnusomaisia piirteitä ovat tavoitteiden asettaminen, projektiryhmän asettaminen, toiminnan jakaminen osiin ja vastuualueisiin, aikataulun laatiminen ja seuranta. Toimintaa johdetaan suunnitelmallisesti. (Kettunen 2009, 15.)

Prosessi käsitteenä tarkoittaa sarjaa dynaamisia toimintoja, joista muodostuu toimintoketju, ja joille on määritelty tuotokset ja niiden vastaanottajat eli asiakkaat. Asiakkaat voivat olla organisaation ulkopuolisia tai sisäisiä. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28.) Esimerkkiyrityksessä rekrytointitapahtuma on prosessi, joka on jaettu osaprosesseihin, joista koko rekrytointitapahtuma koostuu. Asiakkaina ovat työnhakijat.

Prosesseja myös kehitetään jatkuvasti, jotta esimerkiksi toimintaa voidaan tehostaa. Jatkuva kehittäminen voi olla mitä vain, mutta merkittävät kehittämistyöt kannattaa toteuttaa projekteina. (Laamanen 2002, 221.) Merkittävä hanke on esimerkiksi tässä tutkimustyössä tehtävä testaaminen ja kehittäminen hankkeen ensimmäisessä vaiheessa luodusta rekrytointiprosessimallista. Projekti on hallittu, suunnitelmallinen,

tavoitteellinen ja hyvin organisoitu tapahtumaketju, jonka avulla näitä kehittämistöitä on mahdollista toteuttaa järkevästi ja tehokkaasti.

3.1 Prosessiorganisaatio ja prosessin omistaja

Prosessiorganisaatioissa organisoidutaan prosesseittain. Prosessien toiminnoista huolehtivat joko prosessien omistamat tai sen tulosityksikön resurssit, jossa prosessien mukaisia tehtäviä suoritetaan. Esimerkkiyrityksessä on useita eri toimintoja, joissa on prosesseja, mutta niitä ei ole määritelty. Etuna tällaisessa prosessilähtöisessä ajattelumallissa on selkeät valta- ja vastuurajat sekä vähempi byrokraatia. Johtaminen perustuu tulosityksikköjen intresseille. Malli tukee kehittämistä ja vapauttaa tulosityksiköissä piileviä voimavaroja yhteiseen käyttöön. (Kiiskinen ym. 2002, 30, 35.)

Prosessin omistaja vastaa prosessin toimivuuden seurannasta, prosessin kehitystarpeiden tunnistamisesta ja käynnistettyjen kehityshankkeiden ohjauksesta. Prosessinomistaja vastaa koko tilaus-toimitusprosessin toimivuudesta alusta loppuun kaikkien funktioiden yli. Hän ymmärtää tyypillisesti kokonaisuuksia ja käsitteitä ja hänellä on holistinen näkemys prosessista. Holistisuudella tarkoitetaan tässä sitä, että kokonaisuudella on suurempi painoarvo kuin sen osiensa summalla. Prosessinomistaja määrittelee prosessille mittarit ja tavoitteet organisaation strategian pohjalta sekä suuntaa resurssit. Hän informoi muuta johtoa sidosryhmiä prosessin tarpeista, suoriutumista ja kehitystarpeista. (Kiiskinen ym. 2002, 36 – 37.)

3.2 Prosessiajattelumalli prosessijohtamisessa

Prosessiajattelumallin avulla lähdetään liikkeelle asiakkaiden tarpeista ja suunnitellaan palvelut, joilla tarpeet tyydytetään. Palveluille suunnitellaan prosessit ja prosesseille resurssit, aikataulut ja tavoitteet. (Laamanen 2002, 21.)

Prosessiorganisaatioissa ydin- ja tukiprosessit määritellään tarkasti. Prosessijohtaminen ja prosessien uudelleensuunnittelu kohdistuvat kokonaisvaltaisiin ja asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin prosesseihin. Ei ole kuitenkaan järkevää pilkkoa prosessia liian pieniin osiin, jolloin sen hallinta vaikeutuu. Prosessin tehostaminen näyttäytyy lopulta myös asiakkaille palvelujen monipuolisuutena ja tehokkuutena. Kiiskinen ym. (2002, 29 – 30) kuvaavat teoksessaan prosessijohtamista seuraavasti:

Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisoitumista prosesseittain ja määriteltyjen organisaation ydin- ja tukiprosessien johtamista. Koko prosessin toimivuuden vastuu on itse prosessilla. Prosessien toiminnoista huolehtivat joko prosessien omistamat tai sen tulosityksikön resurssit.

Tämä johtamismalli pätee suurissa organisaatioissa, jossa on useita eri tulosityksiköitä tai matriisiorganisaatioissa, jossa johtaminen on hajautettu tulosityksiköittäin ja edelleen tuotantoyksiköittäin (Kiiskinen ym. 2002, 29 – 30).

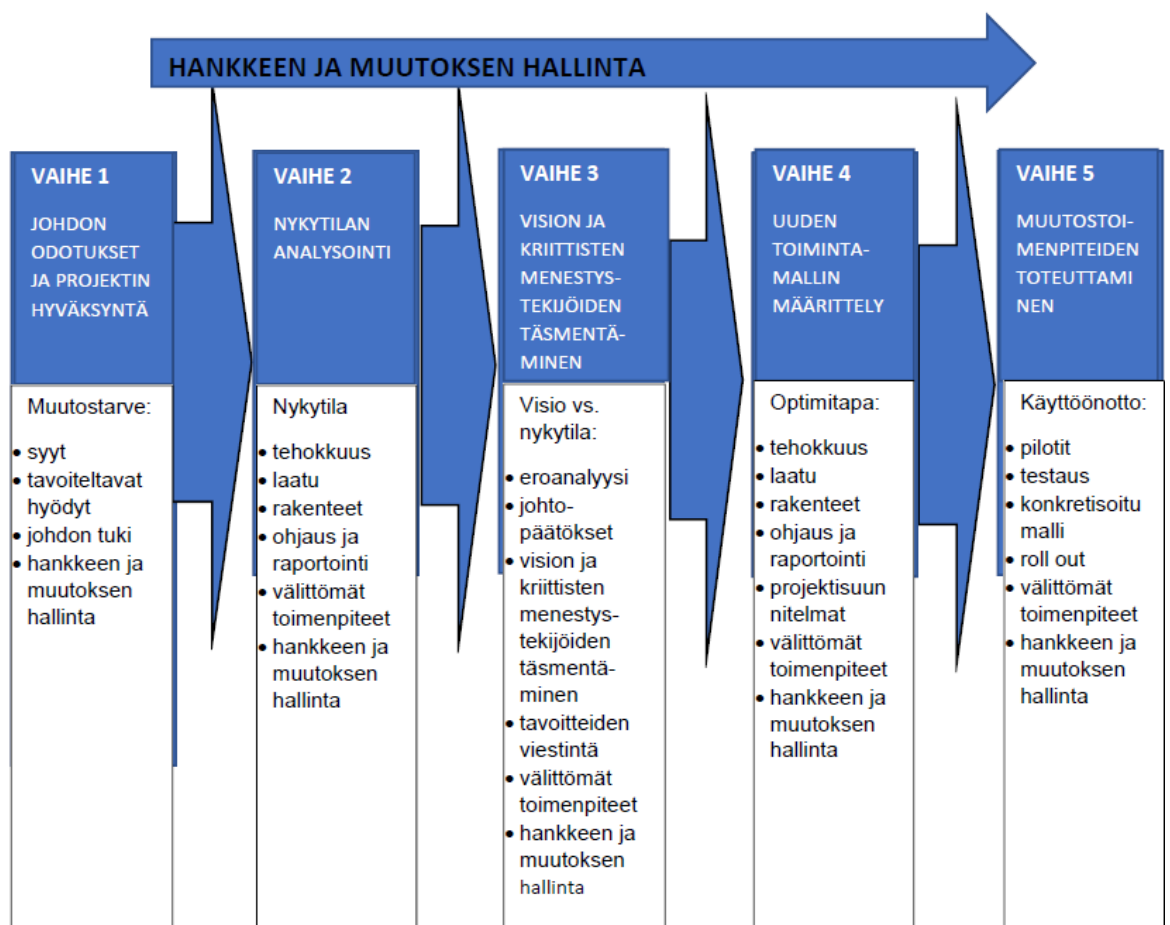
Rekrytointiprosessi kuuluu henkilöstöhallinnon prosesseihin. Sitä johtavat siihen nimetyt henkilöstöhallinnon asiantuntijat. Henkilöstöhallinto voi olla tulosityksikkö, joka omistaa koko prosessin, ja hoitaa kaikki prosessin osat omalla vastuualueellaan. Jos rekrytointiprosessia johdetaan prosessijohtamisen mallilla, jossa on organisoiduttu prosesseittain, tarkoittaa se hajautettua vastuuta eri rekrytointiprosessin tehtävien suorittamisessa organisaatiossa. Hierarkkisesta funktionaalisesta organisaatiosta prosessiorganisaatioon siirtyminen merkitsee olemassa olevien osastorajojen purkamista ja toiminnan organisoitumista prosessien mukaisesti (Laatuakatemia 2010).

Prosessi voi siis koskettaa monia eri tulosityksiköitä ja organisaation muita yksiköitä. Organisoituminen prosesseittain tarkoittaa sitä, että organisaation toiminta ja talous suunnitellaan prosesseille, niiden vaiheille ja niiden tarvitsemille syötteille ja resurssille. Tarkastelunäkökulma lähtee siis prosesseista. Tämä onnistuu prosessien tunnistamisella, ymmärtämisellä ja kuvaamisella. Prosesseja mitataan sujuvuuden, tehokkuuden ja läpimenoaikojen mittareilla. Keskeinen tulos on asiakastyytyväisyys. (Laatuakatemia 2010.)

Rekrytointiprosessi jakaantuu koko organisaation vastuulle, jossa rekrytointiprosessin eri vaiheisiin voidaan määrätä organisaation eri tulosityksiköistä ja osastoista parhaimpiin lopputuloksiin pääsevä tiimi. Esimerkiksi työpaikkahaastattelun voi suorittaa lähin tuleva esimies, eikä rekrytointiosaston asiantuntija tai rekrytointikonsultti. Rekrytointiosaston asiantuntija voi olla mukana perehdyttämisessä, koska hallitsee sen kokonaisuuden ja sidosteisuuden rekrytointiprosessiin ja osaa arvioida perehdyttämistä myös yrityksen kannalta. Esimiehen vastuualueisiin kuuluu enemmän tulevan työntekijän tulevaan työympäristöön ja työtehtäviin perehdyttäminen. Kun esimies haastattelee tulevaa työntekijää, on hänellä etuoikeus henkilöstöasiantuntijaan verrattuna – hän tulee johtamaan palkkaamaansa henkilöä ja voi suunnitella tukitoimenpiteet ehdokkaan mahdollisten heikkouksien eliminoimiseksi (Markkanen 2009, 99 – 103.)

3.3 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittämisessä on kysymys ydinprosessien ja kaikkien muiden tärkeiden prosessien uudelleen suunnittelusta. Prosessien kehittämiselle on luotu paljon erilaisia konsepteja. Kaikille on kuitenkin yhteistä prosessien tarkka kuvaaminen, mittaaminen, analysointi ja testaaminen. Kehittämistyölle on myös ominaista, että pyritään jatkuvaan parantamiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 27; Laamanen 2002, 209 – 210.) Kehittäminen kannattaa systematisoida ja se voidaan viedä projektina läpi kuvion 8 mukaisesti.



Kuvio 8. Prosessin kehittämisen vaiheet (mukaillen Kiiskinen ym. 2002, 38)

Rekrytoinnin kehittämisen keskiössä ovat resurssit ja prosessit, tietojärjestelmät sekä osaaminen. Kehittämisen tulisi olla kokonaisvaltaista, iteratiivista ja työntekijälähtöistä toimintaa. Mittareita tulisi kehittää lisää. Mittareiksi sopivat esimerkiksi aika-, kustannus-, lähde- ja laatutekijät. (Myllys, 2014.) Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen rekrytointiprosessin mittarit ovat laadullisia. Niissä mitataan asiakas- eli

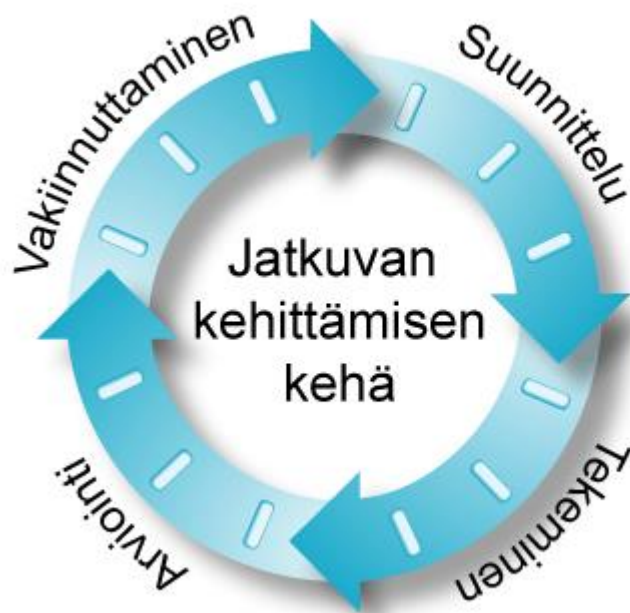
henkilöstötyytyväisyyttä rekryointipalvelusta ja henkilöstön kokemuksia rekryointimallin käytettävyydestä.

Rekryointiprosessin kehittämisessä kannattaa huomiota kiinnittää siihen, ovatko kaikki prosessin vaiheet tarpeellisia ja voidaanko niitä yhdistellä. Sähköiset työkalut muodostavat ison osan rekryoinnin haasteista ja mahdollisuuksista. Mikäli rekryointityökalut integroituvat yrityksen käytössä oleviin järjestelmiin sekä tuovat dataa monista eri lähteistä, helpottuu rekrytoijan työtaakka huomattavasti (Myllys, 2014.)

Yrityksen rekryointiprosessin kehittämisessä on kyse organisaation toiminnan muutoksesta. Muutoksen avainasemassa on johdon selkeä visio siitä, mitä muutokselta halutaan ja mikä on muutoksen päämäärä. Prosessin kehittäminen on projekti, jossa määritellään projektiorganisaatio, tavoitteet, kustannukset, aikataulu ja resurssit sekä seuranta- ja raportointimuodot. Johdon hyväksynnän jälkeen on tärkeää määritellä muutosprosessin alkuvaiheessa nykytilanne, jotta voidaan luoda puitteet sille, mitä kehitetään. Prosessin kehittäminen jakaantuu siten nykytilan analysointiin eli prosessien tunnistamiseen, tavoitetilan ja kriittisten menestystekijöiden määrittämiseen, uuden toimintamallin määrittämiseen ja muutosten toteuttamiseen. Kehitetyn prosessin pilotointi ja testaaminen ovat tärkeitä prosessin tulevaisuuden kannalta, otetaanko ne käyttöön. (Kiiskinen ym. 2002, 37 – 39.)

Joissakin organisaatioissa rekryointitarve on jatkuva, koska henkilöstön vaihtuvuus on suuri. Silloin on kyseessä samanlaisia vaiheita sisältävä prosessi. Siksi on hyvä rakentaa erityinen jatkuvan hakijakannan ja arvioinnin malli (Manpower Group 2016). Esimerkkyrityksessä tilanne on juuri edellä esitetyn mukainen: rekryointitarve on niin voimakas, ja sisältää useita samanlaisia vaiheita sisältäviä prosesseja, jonka vuoksi rekryointimallia kehitetään.

Prosessi on jatkuva toimintaketjujen sarja. Siten sillä ei käytännössä ole koskaan loppua. Se jatkuu uudelleen alusta. Silloin kehittämisellä tarkoitetaan prosessin tehokkuuden ja sujuvuuden kehittämistä. Voidaan puhua jatkuvan laadun kehittämisen kehästä, PDCA-kehästä ja Tokyo Step -toimintamallista, joka on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. PDCA/ TOKYO STEP -toimintamalli (Laatuakatemia 2010)

Malli tehostaa rekrytointiprosessia, koska sitä ei tarvitse joka kerta suunnitella ja käydä uudelleen. Toisaalta prosessin kehämäisyys ei voi säilyä samanlaisena kovin pitkään, sillä ympäristö asettaa jatkuvasti muospaineita.

Puhuttaessa kehittymisen kehästä, on itse "kehä" -sana varsin kulunut, sillä kehitys on kuitenkin jatkuvaa ja edistyvää. Tiimiakatemia (2010) käyttää sanalle merkitystä "spiraali", joka kuvastaa prosessin kehityksen toimintaa, joka alkaa uudelleen alusta, mutta korkeammalla kehityksen tasolla. Parempi käsite olisi siten "kehittämisen spiraali".

Prosessien kehittäminen tarvitsee aina jonkun herätteen, josta kehittämisidea syntyy. Se voi olla hyvän suorituskykyä estävän ongelman tunnistaminen (Laamanen 2002, 211). Heräte tai syöte, joka tulee prosessin ulkopuolelta, käynnistää prosessin (Laatuakatemia 2010). Organisaatioiden toiminnan kannalta se on yleensä muutos. Muutos voi tarkoittaa muutosta toimintatavoissa tai kokonaan uutta liiketoimintakonseptia. Kuten esimerkkiyrityksen henkilöstöhallinnossa, se voi olla yrityksen rekrytoinnin kehittäminen osaksi henkilöstöhallinnon operatiivista johtoa. Johdon odotukset määrittelevät prosessien kehittämisen tarkoituksen ja rajaavat projektin. Kehittämisen alussa nykytilanteen kartoittaminen on erittäin tärkeää. Prosessit tulee tunnistaa sellaisina kuin ne ovat, jotta voidaan analysoida ne epäkohdat, jotka vaativat kehittämistä. Prosessit

luovat tavallaan parantamisen ja ohjaamisen rakenteet. Niiden pohjalta määritellään muutostarpeet ja osaprosessit uudelleen (Laamanen 2002, 56.)

3.4 Prosessien nykytilan tunnistaminen, kuvaus ja analysointi

Nykytilanteen analyysi ja prosessien tunnistaminen toimivat muutoksen lähtökohtana. Prosessit ovat organisaation kehittämisen lähtökohta ja perusta (Laamanen 2002, 39). Tavoitteena on saavuttaa yhteinen näkemys organisaation nykytilasta, muutoskohteista ja muutoksen tarpeellisuudesta. Analysoinnissa saavutetaan paras tulos, kun mahdollisimman kattava osa organisaation henkilöstöstä osallistuu siihen (Kiiskinen ym. 2002, 43.)

Analysointi ja niiden pohjalta käytävät avoimet keskustelut organisaatiossa osoittavat nykytoiminnan heikkoudet ja luovat samalla muutostarpeen. Nykytilan analysoinnin yhteydessä tehdään hyöty- ja riskianalyysi koko projektin kehitettävänä olevalle prosessille. Hyöty- ja riskianalyysillä ehkäistään prosessien kehittämisessä projektin elinkaaren aikana esiintyvien ulkoisten häiriötekijöiden vaikutuksia ja parannetaan valmiutta muutoksen hallintaan. Projektin prosessien rajaukset ja hyödyt kirjataan ja hankkeen tavoitteet linjataan vastaamaan koko organisaation strategisia tavoitteita. Johdon tuki ja sitoutuminen varmistetaan kehittämisprojektille. Prosessien analyysissä kartoitetaan kehitettävän toiminnon nykytilannetta, prosessin vaiheita, vaiheiden järjestystä, resursseja, tehokkuutta ja tavoitteita yrityksen tuloksen kannalta. Prosessi havainnoidaan ja mallinnetaan, jolloin saadaan nykyhetken prosessikuvaus ja nykyinen toiminta. Kuvaukset laaditaan haastattelujen ja pienryhmäistuntojen avulla. Samalla kartoitetaan nykytilanteen ongelmat. (Kiiskinen ym. 2002, 42, 43, 46.)

Analyysien ja muutostavoitteiden muuttaminen faktoiksi on olennainen osa onnistunutta muutosta. Konkreettinen tieto saa aikaan todellisen muutostarpeen ja paineen muuttaa toimintatapaa. Organisaation muutosvalmiutta selvitetään haastattelemalla organisaation johtoa ja laajemmin koko henkilökuntaa (Kiiskinen ym. 2002, 45.)

3.5 Prosessien arviointi, muutostavoitteiden määrittäminen ja visiointi

Yrityksen visiota hyödynnetään uusien toimintamallien tarkastelussa. Vision avulla saadaan objektiivinen kuva muutostavoitteista ja niitä voidaan tarkastella ilman ennakkoluuloja. Näiden molempien tarkastelunäkökulmien, nykytilanteen ja vision,

avulla pyritään kehittämään riittävän haasteelliset muutostavoitteet, eikä kehittäminen jää olemattomaksi. Muutoksen onnistuminen on paljolti kiinni siitä, kuinka haasteelliset tulevaisuuden tavoitteet kyetään kommunikoimaan koko organisaatiolle muutospainetta ja muutoshalua herättävästi. (Kiiskinen ym. 2002, 50.)

Esimerkkiyrityksen rekrytinnin kannalta yrityksen visiona on saavuttaa markkinajohtajuus omalla alallaan tulevaisuudessa. Liiketoiminnan tuotto ja kannattavuus ovat kiinni henkilöstöresursseista. Rekrytinnissa tehtävänä on löytää juuri ne oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin, jotta suunnitellut tavoitteet toteutuvat yrityksen ja henkilöstön kannalta mahdollisimman optimaalisella tavalla. Muutostarpeet ja -tavoitteet perustuvat siis henkilörekrutinnin prosessointiin ja tehostamiseen.

3.6 Prosessien tehokkuuden mittarit

Jotta organisaatio onnistuisi muutosprosessissaan, tulee sen mitata jatkuvasti ja monipuolisesti muutosprosessin etenemisen vaiheita (Kiiskinen ym. 2002, 52). Kehittämistyön tavoitteita ovat esimerkiksi läpimenoaikojen nopeutuminen, laadun paraneminen, palvelutason paraneminen, säästöjen aikaansaaminen, toiminnan tehostuminen ja kustannusvaikuttavuuden paraneminen (Laamanen 2002, 152).

Oleennaista mittareiden laatimisessa ei ole se, että onko mittari laadullinen vai numeerinen, vaan se, että mitataan niitä oikeita asioita, joihin yrityksen menestyminen perustuu ja jotka ovat muutosten kohteena. Mittareiden on oltava valideja (Kiiskinen ym. 2002, 52.)

Esimerkkiyrityksen rekrytointiprosessin laadulliset mittarit koskevat henkilöstön tyytyväisyyttä ja sitä mitataan haastatteleamalla valideja henkilöitä. Vertaamalla niitä aikaisempien kyselyjen tuloksiin ja tavoitteisiin, nähdään mihin suuntaan rekrytointiprosessin laadussa on liikuttu.

Mittauksen tarkoitus on saada käsitys siitä, mitä oikeasti tapahtuu. Yleensä mittaaminen käsitetään numeerisena aineistona, jossa esitetään talouden tunnuslukuja ja suorituskykyä tietyllä ajanjaksolla. Tämä on kyllä hyödyllistä, mutta se ei välttämättä kerro tavalliselle ihmiselle mitään, varsinkin jos mitattavat asiat ovat laadullisia. Prosessin mittauksessa on tarkoitus mitata suorituskykyä. Suorituskyky on kyky saada aikaan haluttuja tuloksia (Laamanen 2002, 149.) Suorituskyky paranee, jos eri toimintoja yhdistetään, tietotekniikkaa käytetään hyväksi, toimintoja ulkoistetaan ja toimintamalleja järjeistetään.

3.7 Uusien toimintamallien kuvaus kehittämistyön suunnittelun tuloksena

Nykytilanteen kartoittamisen, visioinnin ja mittareiden asettamisen jälkeen laaditaan uudet toimintamallit ja prosessikuvaukset. Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, yhdistelemällä, täsmentämällä ja tarkoituksenmukaistamalla toimintoja voidaan prosesseja tehostaa.

Tavoitteena tässä vaiheessa on määrittää optimointitoimintatapa, joka mahdollistaa asetettujen muutostavoitteiden toteuttamisen. Tässä vaiheessa konkretisoidaan tarvittavat muutostoimenpiteet. (Kiiskinen 2002, 55.) Entisiä toimintamalleja ei kannata hylätä, vaan tarkoituksena on rakentaa samoista toimintamalleista entistä tehokkaampia, kehittyneempiä uusia toimintamalleja. Tässä tutkimuksessa tämä tehtiin rekrytointiprosessin eri vaiheille.

Ideointi ja kehittämistyö tapahtuvat prosessikohtaisissa työryhmissä, joihin nimetään tyypillisesti 5-10 avainhenkilöä. Ulkoisen näkökulman varmistamiseksi ryhmään on nimettävä henkilöitä muista prosesseista tai ulkopuolisia asiantuntijoita Uuden toimintatavan ideointi vaatii luovuutta ja edellyttää toteuttajiltaan kykyä ajatella uutta toimintamallia täysin uudesta näkökulmasta nykyiset toimintamallit kyseenalaistaen. Jos prosessityöryhmät ovat pienempiä, täytyy kuitenkin jonkun ulkopuolisen olla arvioimassa.

Työryhmä perehtyy muutostavoitteisiin ja nykytila-analyysiin. Kyseenalaistamalla ne laaditaan uusi toimintamalli. Turhat vaiheet karsitaan prosessista ja suunnitellaan uuden toimintamallin mukaiset osaamistarpeet, resurssit ja tietojärjestelmätuki ratkaisuille. Uusi toimintamalli kuvataan prosessikaavion muotoon, jossa näkyvät toiminta, prosessin keskeiset vaiheet, toiminnot ja näiden väliset riippuvuudet sekä toimintamallia tukevat tietojärjestelmät. Lopuksi täsmennetään uuden toimintamallin mukaiset osaamistarpeet, fyysiset rakenteet, päätöksentekorakenteet, ohjausmalli sekä kustannusvaikutukset kokonaisuuden kannalta. Muutostavoitteet konkretisoidaan eli muutostoimenpiteet suunnitellaan siten, että niiden hallittu käyttö on tavoitteisiin nähden optimaalinen muutoksen eri osapuolille. (Kiiskinen ym. 2002, 55.)

3.8 Uusien toimintamallien käyttöönotto ja hallinta

Suunnitellut muutosten toimenpiteet kohdistuvat tiettyyn yksilöityyn toiminnan osa-alueeseen, organisaation osaan tai henkilöstöön. Uusia toimintamalleja otetaan käyttöön

joustavasti – henkilöstöä ohjataan ja neuvotaan sekä tarvittaessa koulutetaan. Muutos toteutetaan eri vaiheet jokaisen prosessin osavaiheen kehittämistavoitteiden järjestyksessä. Kaikkien muutostavoitteiden onnistumiseen vaikuttaa tyytymättömyys vanhaan ja houkuttelevuus uuteen toimintamalliin. (Kiiskinen ym. 2002, 60 – 61.)

Muutos voidaan toteuttaa vaiheittain tai kerralla. Riippuu, millaisesta ja miten suuresta muutoksesta on kyse. Optimitoimintatapaa voidaan täsmentää, ja konkretisoida se ensin pilottiyksiköksi valitussa organisaation osassa. Sen tuloksena syntynyt, käytännön toiminnassa täsmennetty, konkretisoitu, testattu, arvioitu ja parannettu optimitoimintatapa toimii niin sanotussa roll out -vaiheessa käytännön esimerkkinä, kun jatkossa käynnistetään muutostavoitteiden mukaista toimintaa muissa yksiköissä. (Kiiskinen ym. 2002, 62.)

Kun organisaatio ottaa muutokset käyttöön, tulee niitä mitata ja seurata ja arvioida tavoitteiden toteutumista. Muutosjohtamisessa keskitytään muutosvastarinnan hallintaan. Henkilöstön suhtautumiseen muutoksiin vaikuttaa muutostilanteiden lähtökohtien otollisuus, organisaation muutoshistoria, muutospaine ja miten haluttuja uuden tavoitteet ovat. Muutosprosessin avoimuus, tiedottaminen, osallistaminen henkilöstön tukeminen ja ohjaus vähentävät epävarmuutta ja vastarintaa. (Kiiskinen ym. 2002, 63 – 64.)

4 YRITYSESITTELY JA TUTKIMUKSELLISET YHTEYDET

Tässä opinnäytetyössä tutkimustehtävänä oli tutkia, toimiiko projektinhallintajärjestelmään jo aiemmin laadittu keskitetty rekrytointiprosessimalli käytännössä? Miten rekrytointiprosessista saadaan tehokkaampi ja laadukkaampi? Miten kansainvälisyys ja etätyö vaikuttavat prosessiin? Miten tärkeä prosessien kuvaus on kehittämisen kannalta? Tutkijan tarkoituksena oli suorittaa rekrytointiprosessi läpi käytännössä, havainnoida ja analysoida se teoriakirjallisuutta hyödyntäen. Prosessiajattelumallia tutkija hyödynsi pohtimalla, mitä osia rekrytointiprosessissa voitaisiin yhdistää ja soveltaa sekä kehittää, jotta saataisiin esimerkkiyritykselle juuri sopiva käytännön rekrytointimalli.

Tässä osassa käsitellään tutkimusmenetelmien filosofiaa, reliabiliteettia ja validiteettia sekä kuvataan yritys lyhyesti.

4.1 Yritysesittely

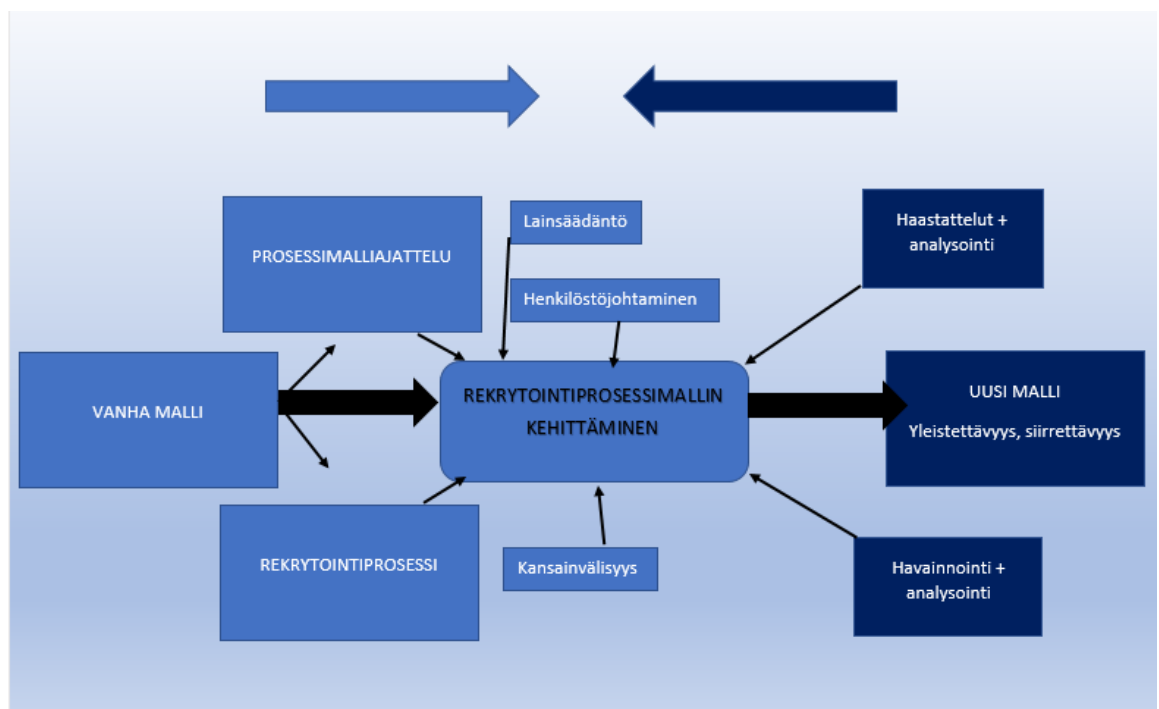
Kehittämisen kohteena oleva esimerkkiyritys on vuonna 2012 perustettu suomalainen online-lakipalveluita tarjoava yritys. Yritys on muodoltaan pääosin virtuaalinen, jossa henkilöstö työskentelee eri paikoissa etänä. Esimerkkiyrityksen henkilöstö muodostuu yrityksen johdosta, freelancer-lakimiehistä ja työharjoittelijoista sekä muista yhteistyökumppaneista. Työharjoittelijat saavat opiskeluaikanaan arvokasta työkokemusta alan tehtävissä. Kansainvälisesti toimivalla yrityksellä ei ole aikaisemmin ollut maajohtajia ulkomaisissa toiminnoissaan, vaan johtaminen ja pääkoordinointi on toteutettu Suomessa.

Yksi lähitulevaisuuden tavoite liittyikin maajohtajien rekrytointiin ulkomaisiin yksiköihin. Tämän tutkimuksen aikana uusi lakipalvelu käynnistettiin Saksassa. Freelancerit ovat yhteistyökumppaneita, jotka tuottavat lakitietoa online-tietokantaan ja vastaavat asiakkaiden lakiin liittyviin kysymyksiin kotisivuilla online-palvelussa ja puhelimesta. Harjoittelijoiden tehtävät ovat luonteeltaan koululutusta tukevia tehtäviä, jotka liittyvät sisällöntuotantoon, markkinointiin ja suhdetoimintaan. Henkilöstökuluja ei tule harjoittelijoista ollenkaan. Tehdyistä tehtävistä esimerkkiyritys hyötyy kuitenkin 100-prosenttisesti, sillä se saa arvokasta uutta tietoa organisaatioon harjoittelijoiden mukana sekä uusia ideoita ja kehittämissuhteita. Näiden resurssien oikeanlainen käyttö jo oikea-aikainen kohdistaminen ovat vahva kilpailuetu markkinoilla.

Esimerkkiyritys on rekrytoinut kaikki työntekijät itse tähän asti ja kustannussyistä se tekee niin jatkossakin. Toiminta laajenee voimakkaasti ulkomaille tulevaisuudessa. Näiden laajentumisprojektien tarkoituksena on rekrytoida pääasiassa ulkomaisia paikallisia työntekijöitä tuleviin Suomen ulkomaisiin tytäryhtiöihin toteuttamaan samaa konseptia paikallisilla kielillä ja säännöillä. Emoyhtiön johdossa työskentelee 3 henkilöä kiinteässä toimipaikassa Suomessa. Koska yrityksen strategiana on käyttää työharjoittelijoita resurssinaan, sen rekryointitarve on jatkuva. Ilman systemaattista toimintaa rekryointia on hankala koordinoida ja hallita, mikä vaikuttaa tehokkuuteen, johdon vaihtumiseen tytäryhtiöissä, palvelun laadun heikkenemiseen ja koko liiketoiminnan kannattavuuteen.

4.2 Kehittämistyön tutkimukselliset yhteydet

Tutkimuksen perustana oli rekryointiprosessi-ilmiön deskriptiivinen tarkastelu teoria-aineiston avulla ja laadullisen tutkimuksen keinoin. Deskriptiivisessä tarkastelussa tarkastelun kohdetta pyritään kuvaamaan ja selittämään ilman, että sitä muutetaan merkitykseltään toisenlaiseksi (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2017b). Aineiston hankinta tapahtui teemahaastattelun avulla. Toinen aineistonhankintamenetelmä oli osallistuva havainnointi, jossa koko rekryointiprosessi arvioitiin tekemällä havainnointia ja muistiinpanoja rekryoinnin eri vaiheista käytännön tilanteessa. Koko kehittämistyön viitekehys on esitetty seuraavassa kuviossa 10.



Kuvio 10. Tutkimuksellisen kehittämistyön viitekehys

Tutkimuksen teoria jakaantui rekrytointiin ja prosesseihin sekä lainsäädäntöön, henkilöstöjohtamiseen ja kansainvälistymiseen. Kattavan teoriapohjan avulla nykytilanne analysoitiin ja prosessin kehittämiseksi asetettiin konkreettisemmat tavoitteet.

Empiriaosuudessa rekrytointiprosessi tutkittiin tarkemmin ja tutkimustulosten avulla esitettiin kehittämisehdotukset. Kehittämisen edetessä sähköisessä projektinhallintajärjestelmässä olevaa mallia päivitettiin ja mietittiin, miten prosessi sisällytetään sinne järkevästi. Yllä olevassa kuvassa empiria ja teoria asettuvat vastakkain, sillä ne kohtasivat tutkimuksen aikana useasti. Empiriaa siis peilattiin teoriaan ja toisinpäin. Uusi malli todisti koko prosessikuvauksen olevan yleistettävissä yrityksen muiden toimintojen kehittämisessä.

Teorian avulla luotiin näkökulmia henkilöstöjohtamisen tärkeään toimialaan, rekrytointiin ja perehdyttämiseen sekä prosesseihin ja prosessien johtamiseen. Yrityksen toiminnan erityispiirteiden vuoksi rekrytointi-ilmiötä lähestyttiin lyhyesti myös etätyöskentelyn ja kansainvälisyyden näkökulmasta. Esimerkiksi etätyössä on tärkeää tietää kansainvälistyvän virtuaaliyrityksen rekrytointikäytäntöjen erilaisuus. Myös muuta merkityksellistä taustaa oli hyvä kartoittaa - esimerkiksi mitä merkitystä työpaikkahaastatteluilla on yrityksen imagolle ja mikä on yrityskulttuurin merkitys rekrytoinnissa. Myös laki asettaa omat rajoituksensa ja vaatimuksensa rekrytointiin ja henkilöstöjohtamiseen. On tärkeää asettaa lakiasiat henkilöstöjohtamisessa muiden asioiden edelle, sillä ne tulevat joka tapauksessa suunnittelussa jossakin vaiheessa vastaan. Erilaiset säännökset on tarkoitettu muutenkin työn eri osapuolien parhaan edun tavoittelemiseen ja oikeuksien turvaamiseen. Laki on tavallaan minimivaatimus sille, mitä pitäisi tehdä.

Kyseessä oli toiminnallisia ja konstruktivisia piirteitä sisältävä tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapahtumaa ja rajattua kokonaisuutta tai yksilöä käyttämällä monipuolisia ja eri menetelmillä hankittuja tietoja. Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan, kuvailemaan ja selittämään tapauksia. Olennaisia kysymyksiä ovat miten- ja miksi -kysymykset. Tutkimuskohteena on yleensä yksittäinen tapaus, tilanne, tapahtuma tai joukko tapauksia, joiden tarkastelussa kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006a.)

Tapaustutkimuksessa tutkittava tapaus voi olla hyvin monenlainen. Usein tapaus on kuitenkin ymmärretty rajautuneeksi omaksi kokonaisuudekseen. Oleellista on tuottaa tapauksesta yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Siinä analysoidaan ilmiön dynamiikkaa, mekanismeja, prosesseja ja sisäisiä 'lainalaisuuksia'. Tarkoituksena on,

että tuloksilla voidaan osoittaa olevan laajempaa sosiokulttuurista merkitystä ja siten yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä. (Jyväskylän Yliopisto, 2015c.)

Toimintatutkimuksessa sekä tutkitaan että yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Tutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja ongelmiin. Ongelmat voivat olla teknisiä, yhteiskunnallisia, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia (Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006b.) Toimintatutkimuksen periaatteisiin kuuluu, että arvioinnin suorittavat ne henkilöt, joita asia koski ja jotka olivat mukana prosessissa. (Kananen 2009, 88 – 99.)

Konstruktiiivinen tutkimusote ilmenee konkreettisen tuotoksen aikaansaamisessa, joka tässä tutkimuksessa ilmeni keskitetyn rekrytointimallin päivittämisessä projektinhallintajärjestelmään (Metodix 2014).

4.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti ovat tutkimuksissa olennaisia asioita. Niillä pyritään varmistamaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista parantaa triangulaation avulla. Siinä tutkimuksen luotettavuutta parannetaan käyttämällä tutkimuksessa erilaisia aineistotyyppisiä, teorioita, näkökulmia tai analyysimenetelmiä, joiden avulla sattumanvaraisuutta pyritään ehkäisemään. (Jyväskylän yliopisto 2010.)

Reliabiliteetti tarkoittaa analyysien johdonmukaisuutta ja toistettavuutta. Validiteetti taas tarkoittaa sitä, että aineiston analyysimittarit mittaavat juuri niitä asioita, joita on tarkoitus mitata. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008; Jyväskylän yliopisto 2010.)

Objektiivisuus kuuluu laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereihin. Siinä objektiivisuus lähtee siitä, että tutkija ei sekoita omia uskomuksiaan, asenteitaan ja arvostuksiaan tutkimuskohteeseen (Virsta, Virtual Statistics 2017).

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin koko tutkimusprosessin aikana. Tutkimuksen luotettavuutta paransivat

- tutkimuspäiväkirjan käyttäminen, koska se avulla kerättiin jatkuvasti rekrytointiprosessista havaintoja

- haasteltavien aseman validius tutkimuksen luonteen kannalta. Haastateltavia olivat yrityksen johto, jolla on rekrytointikokemusta sekä juuri rekrytoidut työntekijät. Esimerkiksi tutkijan haastattelemana markkinointijohtajalla on pitkä kokemus yrityksen johtamisesta eri osa-alueilla, joihin kuuluu myös rekrytointi. Kyseinen henkilö on erikoistunut lisäksi sähköisen median tuottamiin sovelluksiin ja sähköiseen markkinointiin.
- haastattelukyselytekniikka, jossa tutkija haastatteli tutkimuksen osapuolia järkevin kysymyksin; jos samat kysymykset olisi kysytty uudelleen ja eri järjestyksessä, olisi todennäköisesti saatu samankaltaisia vastauksia "
- haastattelukysymysten vastausten tulkinta – tutkija pyrki tulkitsemaan sekä ymmärtämään vastauksia moniulotteisesti tutkimusongelmien kannalta. Haastattelun tulokset perusteltiin kehittämistarpeiden näkökulmasta.
- erilaisten tutkimusmenetelmien käyttö sekä tutkijan laaja perehtyminen toimialaan teoriaperustaa laatiessaan. Laajemman aineiston läpikäyminen oli hyödyksi tutkijalle reflektiivisen oppimisen kannalta, mutta myös tutkimuksen sattumanvaraisuuden ehkäisemisen kannalta
- tutkijan itse suorittama rekrytointiprosessi oli omiaan lisäämään luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa, jos sitä vertaa esimerkiksi pelkkien kyselyiden avulla saatuihin tutkimustuloksiin.
- opinnäytetyön suunnitelmallisuus ja laajasti käytetyt lähteet
- tutkijan objektiivisuus, sillä hän ei ollut ollut kauan töissä yrityksessä, eikä varsinkaan rekrytoinut koskaan henkilöstöä. Siten tutkijan kriittinen, reflektiivinen ja objektiivinen lähestymistapa oli eduksi.
- haastattelun kysymyslomakkeiden lähettämisessä luotettavuuden korostuminen näkyi siinä, että haastattelutilanne ei ollut suora, vaan haastateltavalla oli aikaa vastata avoimiin kysymyksiin ja itse pohtia niitä. Itse kysymykset muodostuivat tutkimustehtävän kannalta tärkeistä elementeistä.

4.4 Tutkimusmenetelmien teoriaa

Rekrytointi muodostaa henkilöstönhallintaympäristössään oman kokonaisuuden ja siitä halutaan intensiivistä ja yksityiskohtaista tietoa. Kohteena oli aiemman kehittämistyön

tuloksena laadittu sähköinen rekryointimalli sekä koko Saksan rekryointiprosessi, joita tutkittiin sekä analysoitiin ja mallin tuottamia ilmiötä, prosesseja, pyrittiin ymmärtämään ja tulkitsemaan sen kontekstissa.

Havainnointivaiheen tutkimustulosten analysoinnissa käytettiin fenomenologista analyysia. Fenomenologinen analyysi on laadullinen analyysimenetelmä, joka perustuu välittömien havaintojen tekemiseen ja tutkimuskohteesta saadun kokemuksen pohdintaan sekä reflektointiin. Lähtökohtana on tutkijan avoimuus: tutkiminen aloitetaan ilman ennalta määrättyjä oletuksia, määritelmiä tai teoreettista viitekehystä (Jyväskylän yliopisto, 2015b.) Tutkija loi teoreettisen aineiston avulla näkemyksen rekryointiprosessista. Tutkijan toiminta oli objektiivista, koska hänellä ei ollut aikaisempaa kokemusta rekryoinneista. Teoreettinen viitekehys ei vaikuttanut tutkijan objektiiviseen näkökulmaan, koska se auttoi ainoastaan ymmärtämään rekryoinnin merkityksen. Tämän näkemyksen avulla havainnoitiin rekryointiprosessia, analysoitiin se lähdekirjallisuuden ja haastatteluiden avulla sekä reflektiivisen oppimisen edetessä sitä kehitettiin.

Havainnointivaiheiden tutkimustulosten analyysissä hyödynnettiin osallistuvaa havainnointia. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on mukana kehittämistyössä jatkuvasti havainnoiden ja analysoiden toimintaa (Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006c). Opinnäytetyön näkökulmasta tutkimuksen ote oli reflektiivinen, jossa etukäteen opittujen teorioiden avulla testattiin niiden paikkansa pitävyyttä konkreettisessa elämässä ja samalla tehtiin niistä päätelmiä muiden projektissa mukana olevien kanssa. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset ja prosessit, niin kuin ne todella sanovat toimivansa. Tieteellinen havainnointi on tietynlaista tarkkailua. Havainnoinnin tarkoitus on myös antaa tietoa siitä, miten päivittäinen työ todellisuudessa sujuu ja miten prosesseja voisi kehittää (Hirsjärvi ym. 2002, 199.) Tässä tutkimuksessa havainnoitiin käytännön tasolla koko rekryointiprosessi ja sen vaiheet. Osallistuvassa havainnoinnissa tietojen kerääjä osallistuu itse siihen toimintaan tai ryhmään, josta havainnot kerätään. Tietoa kertyy paljon, joten sitä ei ole järkevää typistää johonkin tiettyyn numeeriseen muotoon. Osallistuva havainnointi voi olla aktiivista tai passiivista. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa aktiivisesti läsnäolollaan tutkittavaan ilmiöön. Hän voi esimerkiksi olla mukana kehittämistyössä, projektissa tai vastaavassa tilanteessa aktiivisena toimijana (Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006c.) Tutkijan rooli tutkimuksessa oli aktiivinen osallistuminen. Hän havainnoi koko rekryointiprosessia ja oli siinä mukana kehittämässä toimintaa.

Fenomenologinen analyysi on laaja käsite. Analyysia voidaan esimerkiksi kuvata fenomenologis-hermeneuttiseksi, jolloin fenomenologian periaatteita yhdistetään kohteen tulkinnalliseen analyysiin (Jyväskylän yliopisto, 2015b.) Tässä tutkimuksessa fenomenologista analyysiä hyödynnettiin yhdessä loppuhaastattelun tuloksien analyysissä.

Haastattelumenetelminä olivat puolistrukturoidut teemahaastattelut. Haastattelun tuloksia sovellettiin nykytilanteen kartoittamisessa. yhdessä havainnointiaineiston analyysin kanssa ja loppuarviointien yhteydessä. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Tyypillistä on, että aihepiirit ovat etukäteen tiedossa ja kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2002, 195.) Loppuhaastattelujen analyysin yhteydessä hyödynnettiin havainnointiaineiston tuloksia. Tässä tutkimuksessa työnantajan teemahaastattelu toteutettiin sähköpostikyselyllä, jossa vapaat kysymykset olivat lomakkeella, ja haastateltava sai vapaamuotoisesti vastata niihin. Strukturoitu osuus ilmeni siinä, että osa kysymyksistä oli kyllä/ei – vastauksilla olevia. Aihepiiri oli rekrytointiprosessi ja se siis oli etukäteen tiedossa eikä kysymyksillä ollut tarkkaa muotoa eikä järjestystä. Haastattelun avulla saatiin selville, mitä henkilöt ajattelevat, uskovat ja tuntevat sekä mikä on heidän käsityksensä todellisuudesta - ne kertoivat, miten tutkittavat havaitsevat, mitä ympärillä tapahtuu. (Hirsjärvi ym. 2002, 199).

Haastatteluaineiston tutkimusote oli tulkinnallinen: Tulkinta perustuu käsitykseen hermeneuttisesta metodista. Tarkoituksena ei ole laatia todellisuuden abstraktioita matemaattisiin malleihin, vaan hermeneutiikalla pyritään rakentamaan konkretisoitu kuva, kokonaisuus. Hermeneuttinen metodi ilmeni kolmella tasolla: Ensimmäisen asteen hermeneutiikka käsittää ihmisen tulkintaa ja sisällön määrittelyä heistä itsestään ja todellisuudesta heidän ympärillään. Kaksoishermeneutiikka eli toisen asteen hermeneutiikka on sitä, mihin tulkitseva tutkija kiinnittää huomionsa koettaessaan ymmärtää ja kehittää tietoa toisten ihmisten kokemasta todellisuudesta (Jyväskylän yliopisto, 2015a). Se merkitsee tulkintaa tulkitsevista olioista. Kolmoishermeutiikka tarkoittaa prosessien ja rakenteiden kriittistä tulkintaa. Ne vaikuttavat jollakin tavoin tutkittavaan kohteeseen ja myös tutkijan näennäisesti vapaaseen niitä koskevaan tulkintaan (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007a.) Tässä tutkimuksessa ”tulkinnallisilla olioilla” tarkoitetaan haastateltavia. Tarkoitus oli näiden kolmen kriittisen tulkinnallisen otteen avulla tutkia haastateltavan ja tutkijan omia käsityksiä rekrytointiprosessista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkijan työskentely oli tavallaan vuoropuhelua, jossa tutkija suhteutti aineistoon omat merkitysehdotuksensa ja korjasi niitä, mikäli kohteen

tulkinta ja ymmärretyksi tuleminen sitä vaativat. Hermeneuttinen metodi oli siten ymmärtävä ja tulkitseva (Virtuaaliammattikorkeakoulu, 2017a).

4.5 Tuloksien johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Tuloksien johtopäätökset tai tulkinnat vastasivat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tuloksia pyrittiin perustelemaan ja argumentoimaan. Tutkimuskysymykset liittyivät yrityksen rekrytointimallin toimivuuteen ja sen kehittämiseen sekä miten etätyöskentely, lainsäädäntö ja kansainvälisyys vaikuttavat rekrytointiprosessin eri vaiheisiin. Tutkimuksen tuloksista tehtiin johtopäätökset ja niiden perusteella esitettiin kehittämissuhteet. Tässä tutkimuksessa tuloksilla pyrittiin osoittamaan, että prosessien mallintamisella on merkitystä yrityksen tehokkaan toiminnan kannalta, ja että se tekee siitä siirrettävän eli kelpoisuusehdot täyttävän yrityksen suunniteltuun toimintastrategiaan. Tulokset analysoidaan luvussa 6 kehittämissuhteet esitetään luvussa 7, koska se oli tutkijan mielestä luontevin tapa opinnäytetyön rakenteelle ja sujuvuudelle. Viimeisessä luvussa pohdinnassa luodaan kokonaisnäkemys koko kehittämissuhteesta ja tutkimuksesta kaikkien osapuolten näkökulmasta.

5 SAKSAN REKRYTOINTIPROSESSI JA TUTKIMUKSEN KULKU

Rekrytointiprosessi Saksassa pyrittiin suorittamaan uuden rekrytointiprosessikuvauksen mallin mukaan. Tutkimus eteni teoreettisen viitekehyksen muodostaman tietoperustan mukaisesti keskittymällä ensisijaisesti rekrytointiprosessin tutkimiseen ja kehittämiseen. Prosessin edetessä havainnointitulosten avulla päivitettiin samalla rekrytointimallia projektinhallintajärjestelmässä ja kaikki sisältö käännettiin englanniksi. Kansainvälisyys näkyi prosessin vaiheissa lähinnä kielierojen tuomien kommunikaatiohaasteiden muodossa. Kielierot pyrittiin huomioimaan siten, että kommunikoinnissa ja viestinnässä käytettiin englantia ja rekrytointi-ilmoituksissa edellytettiin englannin kielen hallintaa molemmissa positioissa. Koko rekrytointimateriaali tehtiin yleiskielellä. Lainsäädäntö otettiin huomioon siten, että yrityksessä noudatetaan EU:n tasolla käytettyä henkilötietolakia. Syrjintäkieltosäännökset huomioidaan kaikissa rekrytointiprojekteissa. Koko projekti tehtiin etätömuotona käyttäen tietotekniikkaa, eri sovelluksia ja tietoliikenneyhteyksiä hyödyksi.

Esimerkkiyritys käynnisti online-lakipalvelun Saksassa ja siihen tarvittiin henkilöstöä. Tutkijan tehtävänä oli koordinoida rekrytointiprosessia, jossa rekrytoitiin paikallinen maajohtaja Saksasta johtamaan alueellista toimintaa ja hänen alaisuutensa kaksi työharjoittelijaa. Hänen tuli valvoa, että rekrytointiprojekti kohdemaassa etenee suunnitelmien mukaan. Suunnitelmat muuttuivat koko projektin loppuvaiheissa toisen työharjoittelijan työhaastattelun yhteydessä; esimerkkiyritys teki strategisen päätöksen, jonka perusteella se päätti asemoida saksalaisen työharjoittelijan tutkijan sijasta suorittamaan maajohtajan rekrytointi loppuun. Tämä työharjoittelija nimettiin ylikoordinaattoriksi. Päätös vaikutti alkuperäisten suunnitelmien mukaiseen toimintaan, mikä vaikeutti tutkimuksen tekoa. Kokonaisuudessaan projekti eteni kuitenkin kohti alkuperäisten suunnitelmien mukaista tavoitetta.

Yrityksen valmiiden toimenkuvamallien avulla muodostettiin maajohtajan ja lakimiesharjoittelijoiden tehtäväkuvaukset ja niiden avulla henkilöprofiilit. Molemmat tiivistettiin työpaikkailmoituksiin ja niiden perusteella tehtiin saatekirjemallit. Paikallisten ja kansainvälisten rekrytointikanavien ja yliopistojen lisäksi kartoitettiin freelancer-rekrytointikanavia, joiden kautta haettiin maajohtajaehdokkaita. Saksan rekrytointikanavia kartoitettiin jo tutkijan ollessa työharjoittelussa, mutta lopulliset strategiset valinnat niiden käytöstä tehtiin vasta työpaikkailmoituksien laadinnan jälkeen. Työpaikkailmoitukset lähetettiin suunniteltuihin rekrytointikanaviin. Saapuneet työpaikkahakemukset käytiin manuaalisesti läpi ja hakijoista arvioitiin sopivimmat

työpaikkahaastatteluihin. Yrityksen johto haastatteli työharjoittelijat ja ylikoordinaattori maajohtajaehdokkaat, jonka jälkeen tehtiin päätökset valinnoista. Valittujen työnhakijoiden kanssa sovittiin aloituspäivämäärät ja laadittiin työsopimukset, jonka jälkeen aloitettiin alkuvaiheen perehdyttäminen ja työn seuranta.

Esimerkkiyrityksen rekryointiprosessi muodostuu useista eri vaiheista, joten se oli järkevää jakaa eri osaprosesseihin. Ne mallinnettiin eli kuvattiin - selvitettiin, mistä on kysymys yrityksen rekryointiprosessissa. Jokainen rekryointiprosessin vaihe havainnoidtiin ja analysoitiin sekä kyseisille prosessin osille esitettiin kehittämisehdotukset. Tässä luvussa käydään yksityiskohtaisesti läpi empiirinen osuus, miten tutkimus käytännössä eteni. Tulokset analysoidaan seuraavassa luvussa 6.

Tutkija piti säännöllisesti yhteyttä yrityksen johtoon tutkimuksen edetessä, sillä viestinnän kaksisuuntaisuus ja aktiivisuus korostuvat etätyössä. Hän oli yhteydessä johtoon muutaman kerran viikossa ja raportoi toiminnastaan joka kerta. Viestintäkanavana käytettiin Skype-pikaviestipalvelua.

Opinnäytetyöprojektin eri osapuolten roolien käsitteitä on hyvä selvittää tässä vaiheessa. Pääkoordinaattorilla tarkoitetaan suomalaista emoyritystä ja sen johtoa. Se oli tutkijan työnantaja työharjoittelun aikana. Tutkija edusti pääkoordinaattoria koordinoimalla Saksan rekryointiprojektia. Markkinointijohtaja on yrityksen johdon edustaja, joka on sama kuin toimeksiantaja ja opinnäytetyön tilaaja, mutta myös tutkijan esimies. Tutkija haastatteli markkinointijohtajaa ennen ja jälkeen tutkimuksen. Työnhakijaa kutsutaan myös rekryoitavaksi ja haastateltavaksi. Ylikoordinaattorilla tarkoitetaan rekrytoitua lakimiesharjoittelijaa, joka suoritti rekrytoinnin loppuun Saksassa.

5.1 Yrityksen johdon alkuhaastattelu ja nykytilanteen kartoitus

Esimerkkiyrityksen taustatutkimus tehtiin tutustumalla yrityksen kotisivuihin ja taloustietoihin sekä haastatteleamalla yrityksen johtoa. Niiden perusteella kartoitettiin yrityksen nykytilaa ja käytäntöjä rekrytoinnissa. Aikaisemman kehittämistyön yhteydessä luotu sähköinen rekryointiprosessimalli oli kehittämisen lähtökohtana, sillä sitä mallia oli tarkoitus kehittää. Projektinhallintajärjestelmään on tarkoitus keskittää muitakin toimintoja tulevaisuudessa.

Teorian mukaan uusien prosessien ideointi ja kehittämistyö tapahtuvat prosessikohtaisissa työryhmissä, joihin nimetään tyypillisesti 5-10 avainhenkilöä. Tässä tutkimuksessa tutkijalla ei ollut yrityksen johdon koon vuoksi mahdollisuutta haastatella

tutkimuksen alussa muita kuin yrityksen markkinointijohtajaa. Olennaista oli oikeisiin tutkimusongelmiin perustuva alkuhaastattelu kehitettävän kohteen kannalta.

Nykytilanteen analyysi toimii teorian mukaan muutoksen lähtökohtana. Sen mukaan tavoitteena on saavuttaa yhteinen näkemys organisaation nykytilasta, muutoskohteista ja muutoksen tarpeellisuudesta. Haastattelukysely tehtiin sähköpostitse yrityksen markkinointijohtajalle puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Johdon haastattelun tarkoituksena oli selvittää, miten yrityksessä on aikaisemmin rekrytoitu työntekijöitä, mitä vaikeuksia ja ongelmia sekä puutteita ja tarpeita prosesseissa on ilmennyt sekä mitä kehitettävää niissä olisi. Haastattelussa kysyttiin myös yleisluonteisia kysymyksiä, joissa kyseltiin yrityksen tiedoista, taustoista ja strategioista. Samalla kysely toimi hyöty- ja riskianalyysinä, ja kehittämisprojekti rajattiin koskemaan tarkasti kehitettävää osa-aluetta – rekrytointiprosessia. Yleensä hyötyjä kartoitettaessa heräävät ajatukset mahdollisista riskeistä. Sen vuoksi tämä analyysi suoritetaan samaan aikaan.

Henkilöstön johdossa työskentelee yrityksessä 3 henkilö vakituisesti. Alkuhaastattelun mukaan harjoittelijoita on jo pelkästään Suomessa yli 20. Yrityksen palveluksessa on freelancereita eli itsenäisiä yrittäjiä, jotka ovat lakimiehiä. Henkilöstöä on Suomen lisäksi kuudessa eri maassa. Liiketoimintaa on laajennettu lakiasianpalveluihin ja tarkoitus on myöhemmässä vaiheessa ottaa sama palvelu käyttöön ulkomailla. Tämän tutkimuksen aikana liiketoimintaa laajennettiin Saksaan, mutta pääkoordinaointi tapahtui toistaiseksi Suomessa. Pääkoordinaattori hoiti toiminnan aikaansaamiseksi tarvittavat tehtävät, kuten kotisivujen luonnin, lakisääteiset velvoitteet, kotisivujen koodaamisen saksan kielelle ja muut velvoitteet. Toiminta aloitettiin pääkoordinaattorin johdolla. Yrityksen johto on toiminut tähän asti pääkoordinaattorina uusissa ja vanhoissa maakohteissa. Maajohtajan rekrytoiminen on aina tehtävä pian, sillä johdon resurssit eivät riitä monen maan johtamiseen samanaikaisesti. Harjoittelijat rekrytoitiin ensin, sillä pätevän maajohtajan rekrytointiprosessi vei eniten aikaa. Harjoittelijat siirtyivät maajohtajan rekrytoinnin jälkeen hänen alaisuuteensa.

Alkuhaastattelu ja nykytilanteen kartoitus ovat kaikista tärkeimpiä osia koko kehittämisprojektissa. sillä niiden perusteella määritellään tarpeet ja tavoitteet koko kehittämisprojektille.

Tarkat alkuhaastattelun kysymykset on esitetty liitteessä 1.

5.2 Prosessien tunnistaminen

Tietoperustan mukaan prosessien analyysissä kartoitetaan kehitettävän toiminnon nykytilannetta, prosessin vaiheita, vaiheiden järjestystä, resursseja, tehokkuutta ja tavoitteita yrityksen tuloksen kannalta. Niiden avulla mallinnetaan nykyhetken prosessikuvaus.

Tutkimuksen kohteena oli yrityksen rekrytointiprosessimalli, joka jakaantui seuraaviin osaprosesseihin:

- rekrytointikanavien kartoittaminen
- rekrytointi
- käännöstyöt
- rekrytointi-ilmoitusten perusteella tulleiden hakemusten analysointi. Hakemusten karsinta ja kutsut haastatteluihin
- haastattelut
- seuranta ja palautteet.

Tätä mallia oli tarkoitus analysoida ja arvioida kriittisesti lähdekirjallisuuteen sekä alkuhaastatteluihin perustuen. Samalla vanhaa alkuperäistä projektinhallintajärjestelmän mallia monistettiin siten, että projektinhallintajärjestelmään luotiin useita kehitettäviä rekrytointiprosessimalleja. Yksi niistä oli tutkimuksen tietoperustaan perustuva malli. Monistettuja kohteita verrattiin keskenään ja etsittiin poikkeavuuksia sekä yhtäläisyyksiä. Prosesseja siis tunnistettiin uudelleen. Tietoperustan mukaan kehittämisen kohteena olevan prosessin kaikki ydin- ja tukiprosessit suunnitellaan uudelleen. Aikaisemmin laadittu rekrytointimalli sisälsi osaprosessit, jotka oli jo tunnistettu, mutta niiden looginen järjestys sekä olemassaolo olivat kyseenalaisia. Sen vuoksi prosessit tunnistettiin uudelleen.

Prosessien uudelleen tunnistamisen jälkeen laadittiin uusi alustavan mallin rekrytointiprosessi, jonka eri vaiheet perustuvat lähdekirjallisuuteen ja johdon alkuhaastatteluun sekä tutkijan omiin kokemuksiin yrityksen rekrytoinnista.

Rekrytointiprosessin vaiheet ovat seuraavat:

- rekrytointitarpeen määrittely

- tehtäväkuvausten laadinta ja osaamiskriteereiden muodostaminen
- henkilöprofiilin laadinta
- työpaikkailmoitusten ja saatekirjeiden laadinta
- henkilöstöhankinta: rekrytointikanavien kartoittaminen ja työpaikkailmoitusten lähettäminen
- hakemusten vastaanottaminen ja karsinta
- rekrytointihaastattelut Skypeä välityksellä
- lakimiesharjoittelijan valinta tehtävään, perustelut
- maajohtajan valinta tehtävään, perustelut
- perehdyttäminen ja työskentelyn seuranta.

Tarkoituksena oli lähestyä näitä osa-alueita oikeissa rekrytointitilanteissa, kuvata ja analysoida ne sekä esittää kehittämisehdotukset. Näiden ydinprosessien lisäksi arvioitiin rekrytointin tukiprosesseja. Tietotekniset asiat katsottiin tukiprosesseiksi ja ne päätettiin ottaa mukaan perehdyttämisvaiheeseen tarkistusluonteisiksi asioiksi. Etätyöskentelyssä kuitenkin ensimmäinen ehto koskee etätyön mahdollistavia tietoteknisiä välineitä, jotta työskentely ylipäättään on mahdollista.

5.3 Tutkimuksen vaiheet Saksan rekrytointiprojektin aikana

Varsinainen rekrytointiprosessi eteni suunnilleen edellisessä tehtäväkuvauksien laadinnasta perehdyttämiseen. Rekrytointiprosessin vaiheet menivät päällekkäin, koska eri vaiheita tutkittiin ja kehitettiin rekrytointiprosessin aikana.

Tehtäväkuvaukset sijoittuvat teorian mukaan osittain tulevaisuuteen. Niiden määrittelemisessä kuvataan tarkkaan ne asiat, mitä tuleva työ sisältää ja mitä siinä pitää tehdä. Niiden perusteella muodostetaan osaamiskriteerit. Tehtäväkuvaukset laadittiin kahdelle eri positiolle, maajohtajalle ja lakimiesharjoittelijalle. Tehtäväkuvauksien laadinnassa hyödynnettiin esimerkkiyrityksen olemassa olevia työpaikkailmoituksia sekä yrityksen edustajan haastattelussa ilmenneitä tarpeita. Tehtäväkuvausten laadinnassa kiinnitettiin huomiota niiden selkeyteen ja tarkoituksenmukaisuuteen.

Maajohtajan tehtävät työsuhteen alussa ovat

- henkilöstön rekrytointi (ensisijainen tehtävä)
- rekrytointiprosessimallin monistaminen ja päivittäminen oman maan käytäntöihin sopivaksi
- henkilöstön johtaminen
- rekrytointiprosessimallin sisällön erilaiset käännöstyöt
- henkilöstön perehdyttäminen yrityksen toimintaan
- säännöllinen raportointi ja kontaktin pitäminen emoyhtiön edustajan kanssa
- lakisisällön tuottaminen
- työsopimusten laadinta, harjoittelijoiden työskentelyn valvonta.

Lakimiesharjoittelijoiden tehtävät liittyvät liiketoiminnan markkinointipromootioon sekä vaihtelevasti lakitiedon sisällön tuottamiseen.

Lakimiesharjoittelijan tehtävät:

- sähköisen markkinointipromootion tehtävät mm. hakukoneoptimointi, linkitysmarkkinointi, markkinointikanavien tutkiminen, medianäkyvyysohjelmien suunnittelu
- lakisisällöntuotanto, lakisisällön oikoluku
- rekrytointiprosessimallin sisällön erilaiset käännöstyöt
- eri yhteistyötahoihin liittyvien kumppanuusohjelmamallien rakentaminen
- yhteydenpito linkitysmarkkinointiin liittyvien yhteistyötahojen kanssa
- sovellettavat tehtävät harjoittelijan omaan opintosisältöön liittyen.

Maajohtaja tulee rekrytoimaan muitakin harjoittelijoita, joiden pääasialliset työtehtävät koostuvat markkinointipromootioon liittyvistä työtehtävistä. Tässä tutkimuksessa ei keskitytty kuitenkaan enää niihin.

Henkilöprofiilit laadittiin tehtäväkuvauksien perusteella molemmille positiolle. Henkilöprofiilit muodostuvat tehtäväkuvausten perusteella vaadittavista henkilön osaamis- ja luonneominaisuuksista, jotka määrittelevät kriteerit sekä vaatimukset positiolle. Niiden laadinnassa hyödynnettiin aikaisempia työpaikkailmoituksia, yrityksen edustajan haastatteluja sekä tutkijan omia kokemuksia yrityksessä työskentelemisestä. Osaamisessa korostettiin lakialan substanssiosaamista, tarvittavat teknisiä ja persoonallisia taitoja ja ominaisuuksia. Nämä ominaisuudet kuvasivat niitä kriteerejä, joita tulevalta työntekijältä vaadittiin kyseisessä positiossa.

Maajohtajan tehtäväkuvausten perusteella vaadittavia ominaisuuksia olivat yrittäjähenkinen, kaksoistutkinnon suorittanut lakimies, jolla oli jonkin verran henkilöstön johtamiskokemusta ja käsitystä etätyöskentelyn johtamisesta sekä asioiden organisointitaitoja. Organisointitaitojen ohella painotettiin myös kokonaisnäkemystä liiketoiminnan johtamisessa. Maajohtajan tuli olla saksalainen, koska lakisisällön tuottaminen tai sisällön tuottamisen valvonta keskittyy Saksan voimassa olevaan lainsäädäntöön. Maajohtajan oli tunnettava hyvin paikalliset käytännöt, sopimustenhallinta ja kulttuuri.

Ydinasia, joka maajohtajan tulisi osata alkuvaiheessa, oli rekrytointiprosessin johtaminen. Tulevat rekrytoinnit hän tulisi suorittamaan Saksan kielellä ja kaikki rekrytoitavat tulisivat olemaan saksalaisia tai vahvan Saksan kielen ja kulttuurin osaajia. Lakitutkinto oli välttämättömyys ja hakijalle olisi eduksi, jos tutkinto kauppatieteiden alalta olisi myös suoritettu. Lakialan soveltamisesta piti olla jonkin verran työkokemusta. Markkinointi- ja myyntihenkisyyttä vaadittiin jonkin verran, sillä henkilöstön johtamisessa tulee ottaa huomioon markkinointipromootioon liittyvät työtehtävät, joita harjoittelijat tekevät. Heitä tulee siis osata ohjeistaa niissä tehtävissä. Sisällöntuotanto- ja tiedonhakutaito ovat oleellisia työntekijän ominaisuuksia etätyöskentelyssä.

Maajohtajalla oli oltava kykyä toimia jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa, koska henkilöstöä tulee rekrytoida usein ja tehtäväpositiot ovat dynaamisia. Koska maajohtajalla on suuri vastuu, tuli hänellä olla kykyä johtaa myös asiakaspalvelua. Myös englanninkielen sujuva suullinen ja kirjallinen osaaminen olivat välttämättömiä. Nämä ominaisuudet huomioitiin työpaikkailmoituksen laadinnassa maajohtajan osalta. Into ja tahto tulevaan tehtävään olivat tärkeitä ominaisuuksia. Niitä ominaisuuksia oli tarkoitus kartoittaa työhaastattelujen yhteydessä. Maajohtajan profiilissa korostuivat johtajakokemus, organisointitaidot, aito kiinnostus tehtävää kohtaan. Rekrytoitavan maajohtajan tehtäväkuvaa oli henkilöprofiilin luomisessa mietittävä tarkkaan. Tuleva positio oli tarkoitettu osa-aikaiseen työhön, jota voi tehdä varsinaisen päätoimen ohella.

Lakimiesharjoittelijan profiilin määrittämisessä hyödynnettiin niin ikään tehtäväkuvauksia. Lakiharjoittelijat tuottavat monipuolista sisältöä yrityksen markkinointipromootiotehtävissä. Yhteistyöhön ja medianäkyvyyteen liittyvät tehtävät sisältävät erilaisia toimintasuunnitelmien ja kartoitusten laatimisia sekä raportointia johdolle. Jos harjoittelijoiden osaaminen ja edistyminen koulun opinnoissa olivat johdon mielestä riittävällä tasolla, lakisisällön tuotantoa voitiin esittää myös harjoittelijoille. Harjoittelijoiden tuli osata käyttää erilaisia visuaalisia ohjelmistoja, heillä tuli olla Microsoft Office-osaamista, perusmarkkinointiosaamista, joka sisältää mm. hakukoneoptimointia. Ennen kaikkea tuli olla halua oppia uutta. Innovatiivinen ja intohimoinen asenne kehittämiseen ja uuden oppimiseen olivat positiivisia piirteitä myös hakijalla. Työharjoittelijoilta edellytettiin englannin ja saksan kielen osaamista. Harjoittelijan ei välttämättä tarvinnut olla syntyperäinen saksalainen, sillä harjoittelijan tehtäväkenttä tuli olemaan varsin laaja. Markkinointipromootiotyö on keskeinen harjoittelijoille kuuluva tehtäväalue. Sisällöntuotantotehtävät harjoittelijoilla voivat sisältää freelancereiden laatimien lakitekstien oikolukua ja muokkaamista helposti luettavampaan muotoon.

Tehtäväkuvaukset ja henkilöprofiilit sisällytettiin siis tiivistettynä työpaikkailmoituksiin molempien positioiden osalta. **Työpaikkailmoitusten** tekemisessä hyödynnettiin yrityksen kansainvälisissä projekteissa ja muissa kotimaisissa projekteissa aikaisemmin hyödynnettyjä työpaikkailmoitusmalleja, jotka muokattiin kyseisiin positiioihin sopiviksi. Oikeinkirjoitus ja kielioppi tarkistettiin sekä tehtiin tarvittavia lisäyksiä ja poistoja. Ilmoitukset laadittiin englanninkielellä, koska kommunikaatio maajohtajien välillä tulisi olemaan englanninkielinen. Molemmissa ilmoituksissa pyydettiin jättämään ansioluettelo ja vapaamuotoinen hakemus englanniksi. Maajohtajan työpaikkailmoitus luonnosteltiin myös ei-sähköisiä kanavia varten, vaikka rekrytointiprosessin aikana tarkasteltiin ainoastaan sähköisiä rekrytointijärjestelmiä hankintakanavana.

Työpaikkailmoituksessa korostettiin visuaalisuutta, selkeyttä ja täsmällisyyttä ja lyhyttä yhden sivun mittaista esittelyä tulevasta positiosta. Työpaikkailmoituksen tehtävänä on kertoa tärkeimmät tehtävät ja vastuut sekä henkilöltä vaadittavat kriteerit ja ominaisuudet. Ilmoitus oli luonteeltaan markkinoiva, jossa on lyhyt kuvaus yrityksestä ja sen toiminta-ajatuksista.

Saatekirjeet ovat lyhyitä myyntipuheita, joiden avulla tiedustellaan eri rekrytointikanavien yhteyshenkilöitä mahdollisuutta lisätä rekrytointi-ilmoituksia sivustoilleen. Saatekirjeessä esitellään lyhyesti yritys ja asia sekä annetaan yhteystiedot. Saatekirje voidaan lähettää myös liitteenä olevan työpaikkailmoituksen johdantotekstinä. Saatekirjemalleja laadittiin useita, mutta niitä ei tarvittu kuin

yliopistoille. Sisältö laadittiin lyhyeksi. Niissä kerrottiin lyhyesti yrityksen toiminta-ajatus ja idea sekä tarve rekrytoinnille. Kirjeissä pyydettiin mahdollisuutta rekrytoida koululta sen omilta rekrytointikanavilta opiskelijoita työharjoitteluun. Opiskelijat voivat olla joko vasta valmistuneita tai opintonsa siinä vaiheessa, jossa työharjoittelu yleensä suoritetaan. Keskeistä harjoittelijan rekrytoinnissa oli opintojen suorittamisaste. Sen ja opiskelijan omien toiveiden perusteella harjoittelun tehtävien sisältö tulisi lopulta muodostumaan.

Yliopistoihin lähetettävä työpaikkailmoitus oli yrityksen logolla varustettu, A4-sivun kokoinen tehtäväposition ja yrityksen kuvaus, jossa esiteltiin tulevat työtehtävät, kriteerit, hakuajat ja yhteystiedot. Ilmoituksen sisällön rakenne oli samanlainen kuin online-rekrytointikanaviin jätetyt rekrytointi-ilmoitukset. Online-kanavissa ilmoitukset tuli täyttää itse palvelussa niihin varattuihin kohtiin. Tutkijan laatimat työpaikkailmoitus- ja saatekirjemallit on esitetty liitteessä 3.

Teorian mukaan **työnvälityskanavien kartoittaminen** on rekrytointistrategiaa, jossa kartoitetaan tulevan työtehtävän kannalta potentiaalisimmat työnvälityskanavat: yritykset, yhteisöt ja instituutiot ja työnvälitysinstituutiot, joita voidaan lähestyä myös henkilökohtaisesti saatekirjeellä tai sähköpostilla. Usein tämä vaihe on juuri kaikista työläin.

Ennen ilmoitusten lähettämistä rekrytointikanaviin, strategiset rekrytointikanavat oli kartoitettava - oli löydettävä kaikki edulliset rekrytointikanavat, joista olisi mahdollista löytää nuoria yritteliäitä työnhakijoita. Toisaalta iällä ei ollut merkitystä, sillä kokemus korvaa monesti nuoren innokkuuden. Maajohtajan positiossa ammattiakselin piti sijoittua lakimies-markkinointi-kauppatieteilijä -ammattikuntiin. Hakijalle oli eduksi, jos hänellä oli kaksoistutkinto. Tämä oli osa rekrytointiprosessin strategiaa, jolla karsittiin voimakkaasti positioon hakeutuvia. Lakimiesharjoittelijoita oli tarkoitus lähestyä suoraan paikallisista yliopistoista, mutta ilmoitukset julkaistiin myös rekrytointijärjestelmissä.

Rekrytointikanavien tutkiminen aloitettiin kartoittamalla keskitettyjä online-rekrytointijärjestelmiä verkossa. Tavoitteena oli löytää sopivia hakukanavia sekä maajohtajan että lakimiesharjoittelijan tehtäviin. Kansainväliset järjestelmät, joissa yleiskielenä on englanti, olivat etusijalla, koska yrityksellä ei ollut tulkkia käytettävään ja kommunikointi paikallisten rekrytointikanavien kanssa olisi vienyt paljon resursseja. Yliopistojen ainejärjestöt olivat lakimiesopiskelijoiden kannalta tutkinnassa oleellisia kohteita. Yliopistoissa keskityttiin lakitieteellisiin tiedekuntiin ja niiden yhteyshenkilöihin. Positioihin sopivia työntekijöitä myös etsittiin paikallisista ja kansainvälisistä tunnetuista rekrytointijärjestelmien cv-pankeista.

Teorian mukaan **hankintalähteen valintaan** vaikuttavat keskeisesti työntekijältä vaadittavat ominaisuudet, avoimen toimen luonne, organisaation imago, organisaation toimiala ja koko, organisaation sijainti, organisaation oma osaaminen asiassa sekä käytettävissä oleva aika ja raha. Kaikki nämä asiat huomioitiin, kun päätettiin käyttää keskistettyjä online-rekrytointijärjestelmiä ja yliopiston suorahakuja.

Rekrytointi-ilmoitus lähetettiin yhteensä kuuteen rekrytointijärjestelmään. Osa niistä oli kansainvälisiä. Lisäksi lähetettiin kyselyt Saksassa oleville lakiyliopistoille. Saatekirjeitä ja kyselyjä lähetettiin yhteensä 34:ään yliopistoon Saksassa. Tavoitteena oli lähestyä yhteyshenkilöitä, jotka olivat vastuussa koulun rekrytointiasioista tai kansainvälisistä kontakteista. Saatekirje lähetettiin sen vuoksi, koska se oli luonteeltaan kysely, jossa oli tarkoitus tiedustella mahdollisia rekrytointikanavia yliopistoissa. Harvoissa yliopistoissa oli kotisivuillaan suora linkki rekrytointivastaavan yhteystiedoille, joten saatekirje lähetettiin kyseisen lakitiedekunnan yhteyshenkilölle. Ainoastaan viidestä yliopistosta tuli vastaus. Näistä vastanneista kaksi antoi koulunsa rekrytointivastaavan yhteystiedot, jonne sama saatekirje lähetettiin uudelleen. Kahteen niistä jätettiin työpaikkailmoitus sähköpostin liitteenä pdf-muodossa sähköpostikeskustelujen jälkeen. Yhteyshenkilöt lupasivat laittaa ilmoituksen koulujensa asianomaisille ilmoitustauluille. Ainoastaan yksi yliopisto suostui lisäämään ilmoituksen yliopistonsa omaa sähköiseen rekrytointijärjestelmään. Jotkut näistä vastanneista ehdottivat myös rekisteröitymään käyttämäänsä maksulliseen rekrytointijärjestelmään, jonne olisi voinut jättää ilmoituksen, mutta esimerkkirytyksen johdon strateginen päätös pitää rekrytointibudjetti pienenä ei joutanut. Kaikki yliopiston kontaktihenkilöt vastasivat tiedusteluihin englanniksi.

Joihinkin rekrytointijärjestelmiin oli mahdollista jättää viesti rekrytointiasiaan liittyen, esimerkiksi tarjouskyselyjen muodossa. Viestintä tapahtui yhteydenoton jälkeen sähköpostilla ja kaikki keskustelut käytiin englanniksi. Tutkijan oli siis välttämätöntä hallita englannin kieli: liikeneuvottelujen yleiset periaatteet englanniksi, rekrytointiin ja johtamiseen liittyvää ammattisanastoa sekä yleistietoa esimerkiksi yliopistoista ja rekrytoitiin keskittyvistä yrityksistä.

Juuri rekrytoitu ylikoordinaattori nimettiin rekrytoimaan maajohtaja tehtävään, sillä aikataulullisista syistä Saksan rekrytointiprosessia tuli nopeuttaa. Vaikka maajohtajan positioon hakeutuvia ilmoituksia oli tullut rekrytointijärjestelmään, ne eivät olleet tarpeeksi sopivia, sillä kukaan hakijoista ei ollut saksalainen. Ylikoordinaattori käytti tutkijan laatimia tukidokumentteja rekrytointikanavien kartoittamisessa ja etsi myös suorahakuna eri freelancer-sivustoilta sopivia ehdokkaita. Sopivat ehdokkaat löytyivätkin freelancer-rekrytointikanavista. Hän kartoitti hakemukset ja haastatteli ehdokkaat.

Rekrytointikanavien tutkimus- ja kartoitusraporttiesimerkki on esitetty liitteessä 2. Koko raporttia ei liitetty mukaan sen pituuden takia.

Tehtävä- ja henkilöprofiilikuvausten sekä **saapuneiden hakemusten ja ansioluetteloiden** perusteella tehtiin **työhakemus- ja ansioluetteloiden arviointiraportti**, johon koottiin järjestelmällisesti niitä ominaisuuksia, jotka ovat tärkeitä position kannalta. Lomake tehtiin lakimiesharjoittelijan positioille, koska siihen saapui enemmän hakemuksia, mutta jatkossa sitä voidaan soveltaa muihinkin positioihin. Arviointiraportti on esitetty liitteessä 4. Tämä lomake toimii esikarsintaraporttina, jonka perusteella tietyt hakijat kutsutaan työpaikkahaastatteluun. Tutkija arvioi harjoittelijaehdokkaat ja pisteytti ne. Ylikoordinaattori teki saman maajohtajaehdokkaalle.

Hakemuksien arviointiraportti sisältää tärkeimmät tehtäväkuvauksissa vaaditut kriteerit ja henkilöprofiilissa laaditut luonteenpiirreominaisuudet. Tarkoitus on, että työnhakijoista kerätään hakemuksista ja ansioluetteloista tarpeellinen tieto ja verrataan niitä position tehtäväkuvauksiin ja kriteereihin. Kriteerejä ja ominaisuuksia ovat nimi, ikä, koulutus ja saavutukset, todistukset, työkokemus, kielitaito, tietotekninen osaaminen ja muut tiedot, esimerkiksi luonteenpiirteet ja hakijan omat myyntipuheessaan esittämät tiedot ja taidot. Jokaiselle hakijalle liitettiin arvio hakijan sopivuudesta tehtävään. jossa arviointipistemäärä osoittaa tärkeysjärjestyksessä haastatteluihin kutsuttavat henkilöt. Arviointiasteikko on 4-10, ja sen luvun perusteella tehtiin päätös hakijan kutsumisesta rekrytointihaastatteluun. Lomake käy hyvin sovellettavaksi kaikkiin positioihin tulevaisuudessa.

Työpaikkailmoituksessa pyydettiin lähettämään hakemukset suoraan yrityksen rekrytointivastaavalle eli tutkijalle. Hakemuksia tuli yhteensä 10: kaksi tuli maajohtajan positioon ja kahdeksan lakimiesopiskelijan harjoittelupositioon. Tavoitteena oli kutsua haastatteluun yhteensä 4 hakijaa, molempiin positioihin 2. Hakemuksista hylättiin 2 maajohtajan paikkaan hakevia. Yksinkertainen syy oli, että he eivät olleet alkuperäisiä saksalaisia. Ylikoordinaattori hyödynsi maajohtajaehdokkaiden hakemusten karsinnassa tutkijan laatimaa karsintalomakemallia. Hän analysoi saapuneet hakemukset ja neljästä hakijasta kaksi kutsuttiin haastatteluun.

Esikarsintavaiheessa tutkija kävi manuaalisesti läpi kaikki saapuneet työhakemukset. Aikataulu oli tiukka ja esimerkkiyrityksen johto ei hyödyntänyt maksullisia rekrytointikanavia. Jos niitä olisi käytetty, olisi hakemusten määrä todennäköisesti moninkertaistunut ja niitä olisi tullut paljon lyhyessä ajassa. Tutkija kävi jokaisen hakemuksen yksityiskohtaisesti läpi ja teki oman arvionsa hakijan soveltuvuudesta kyseiseen työtehtävään. Arviointi perustui jo laadittuihin tehtäväkuvauksiin ja

henkilöprofiileihin. Niitä verrattiin vapaamuotoisiin hakemuksiin ja ansioluetteloihin. Arviointiraportti toimitettiin yrityksen johdolle tarkistettavaksi ja sen perusteella lähetettiin **kutsut työpaikkahaastatteluihin.**

Projektinhallintajärjestelmän mallin mukaan ei menty suoraviivaisesti hakemusten karsintavaiheeseen. Toisaalta mallin järjestystä oli tarkoitus tutkiakin kriittisesti. Vanhassa mallissa oli erikseen suodattimet ensin viidelle hakijalle ja niiden perusteella valittaisiin haastattelukutsut kolmelle hakijalle, jotka parhaiten vastasivat asetettuja kriteereitä. Hakijoita oli sen verran vähän, että monivaiheiselle karsintaprosessille ei todettu olevan tarvetta, eikä se aikaisemman mallin mukaan olisi ollut mahdollistakaan. Mallin mukainen eteneminen ei olisi missään muussakaan muodossa olisi onnistunut, sillä johdon strateginen päätös valita ylikoordinaattori muutti prosessin kulkua olennaisesti.

Yrityksen markkinointijohtaja haastatteli lakimiesharjoittelijat. Tutkija ei ollut mukana haastattelutilanteissa, koska hänellä ei ollut aikaisempaa kokemusta rekrytinnin johtamisesta.

Kuten aikaisemmassa alaluvussa ilmeni, lakimiesopiskelijoita kutsuttiin haastatteluun kaksi kymmenestä hakijasta. Valinta perustui siihen, että näiden hakijoiden esittämät ominaisuudet kuvasivat juuri niitä vaatimuksia ja toivomuksia kyseistä positiota kohtaan. Osa hakijoista oli jo saanut harjoittelupaikan, joten ne hakemukset voitiin ohittaa.

Tutkija laati tutkimuksen aikana **haastattelurungot haastatteluja varten** molemmille positioille. Haastattelurungossa on esitetty noin 20 erilaista lähdekirjallisuuden avulla muodostettua kysymystä työnhakijoille. Niitä muokattiin siten, että ne vastasivat position tehtäväkenttää ja muita vaatimuksia. Jokaisen kysymyksen alla on muistiinpanokenttä, johon haastattelija pystyy laittamaan havaintoja ja merkintöjä työnhakijasta. Tutkijan laatimat haastattelurungot esitetään liitteessä 5. Kysymyksien muodostamisessa hyödynnettiin Internet-lähteenä Insperity-sivuston 16-kysymyksen listaa, jossa on koottu eri ammattilaisten käyttämiä työpaikkahaastattelukysymyksiä (Insperity 2017). Lisäksi hyödynnettiin alan kirjallisuutta, aikaisempia työpaikkailmoituksia, saapuneita hakemuksia ja ansioluetteloita sekä tutkijan omia kokemuksia työpaikkahaastatteluista

Lakimiesharjoittelijoiden haastatteluissa hyödynnettiin kuitenkin yrityksen omaa kysymysrunkoa, joka oli yrityksen edellisen haastattelijan käyttämä runko. Haastattelujen ajankohta piteni sen takia, koska alkuperäisen haastattelurungon tekijä ei ollut enää yrityksen palveluksessa, ja kesti jonkin aikaa saada se käyttöön. Tutkija käänsi sen englanniksi. Yrityksen käyttämän kysymysrunгон avulla toteutetut

harjoittelijoiden haastattelut veivät aikaa noin 30-60 minuuttia. Yrityksen käyttämä englanniksi käännetty haastattelurunko esitetään liitteessä 5.

Tutkija laati haastattelutilanteita varten **ominaisuuksien kartoituslomakkeen**, joka on ensisijainen haastattelijan apuväline havaintojen tekemistä varten. Dokumenttiin kerättiin lähdekirjallisuuteen perustuen soveltavin osin ne ominaisuudet, joihin haastattelijan on kiinnitettävä huomiota hakijassa haastattelun aikana. Niitä ovat esimerkiksi uudelleen kysyttävät asiat, jotka ovat jo ilmenneet hakemuksista, mutta jotka haastattelijan tulee varmuuden vuoksi kysyä hakijalta uudelleen omin sanoin kerrottuna. Kartoitettaviin ominaisuuksiin kuuluvat myös koulutus, työkokemus, tavoitteet työelämässä jne. Arviointikohtina ovat kielitaito kyseisessä tilanteessa sekä muut tiedot ja taidot, jotka ilmenevät haastattelun aikana. Ominaisuudet on kuvattu lomakkeella ja jokaiseen kohtaan voi laittaa rastin, jos se kuvaa hakijaa. Teorian mukaan haastattelu perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Siinä haastateltava saa omin sanoin kertoa osaamisestaan ja motivaatiostaan. Se on todellinen näyttö hakijan esiintymiskyvystä ja haastattelutilanteessa alkaa luottamuksen rakentuminen haasteltavan ja työnantajan välille. Sen vuoksi niihin on valmistauduttava hyvin etukäteen. Haastattelutilanteissa on yleisesti kysyttävä sellaisia asioista, joita ei voi hakemuksissa ja ansioluetteloissa esittää tarpeeksi luotettavasti.

Tarkoituksena oli, että näiden kahden avustavan dokumentin avulla muodostettaisiin nopeasti haastattelun perusteella hakijasta kokonaiskuva ja tehtäisiin päätös rekrytoinnista. Ominaisuuksien kartoituslomakkeet molemmille positiolle esitetään liitteessä 6.

Kuten aikaisemmin ilmeni, saksalaisen ylikoordinaattorin valinta suoritettiin jo ensimmäisen harjoittelijan haastattelun aikana. Koska hän oli alkuperäinen saksalainen ja hänellä oli jonkin verran kontakteja kotimaassaan, hän jatkoi sopivan maajohtajan etsimistä paikallisilta rekrytointikanavilta. Hän käänsi tutkijan laatimat työpaikkailmoitukset ja saatekirjeet Saksan kielelle ja vastaanotti työpaikkahakemukset. Hän piti yhteyttä ehdokkaiden kanssa eri freelancer-kanavien kautta. Sitä kautta löytyivät parhaimmat maajohtajaehdokkaat ja tutkijan tekemien dokumenttien avulla hän arvioi haastatteluihin sopivimmat. Uusi ylikoordinaattori lähetti maajohtajapositiota varten kutsut kolmelle freelancerille työhaastatteluun. Sen jälkeen hän haastatteli niistä kahta, ja lopullisen päätöksen maajohtajan valinnasta teki yrityksen johto. Ylikoordinaattori käytti yrityksen ja tutkijan työpaikkahaastattelun kysymysrunkoja maajohtajan valinnassa. Sen lisäksi hän hyödynsi tutkijan laatimaa ominaisuuksien kartoituslomaketta maajohtajien haastattelutilanteissa. Yrityksen johdon tarkoituksena

oli, että kyseinen ylikoordinaattori jatkaa halutessaan Global Manager -position nimellä maajohtajien rekrytointia muissakin maissa tulevaisuudessa.

Alkuhaastattelun mukaan lakiyhteistyökumppanien hankintaan kuluu yleensä aikaa pitkään, joten pitkäjänteisyyttä vaaditaan rekrytointitoiminnassa. Toisaalta haastattelut saatetaan järjestää aina lyhyissä erissä kerrallaan. Teorian mukaan käytännössä on mahdotonta löytää sellaista hakijaa, joka täyttäisi kaikki ne vaatimukset, joita hakijalta odotetaan. Silloin hakukriteereille tulee antaa erilaisia painoarvoja.

Ylikoordinaattori haastatteli kaksi maajohtajaehdokasta. Haastattelut kestivät molemmat 40-50 minuuttia ja haastatteluissa keskityttiin tutkijan laatiman ominaisuuslistan avulla hakijan taustaan ja osaamiseen sekä muihin position kannalta tärkeisiin ominaisuuksiin. Ylikoordinaattori käytti pääasiassa yrityksen haastattelurunkoa, mutta myös tutkijan malli oli mukana. Molemmilla ehdokkailla oli kattava ansioluettelo ja he olivat toimineet usean vuoden lakimiehinä itsenäisinä yrittäjinä, freelancereina. Hakijat olivat hakemusten ja ansioluetteloiden perusteella tasavertaisia, joten haastattelussa esiin tulevat asiat muodostivat ne päätöskriteerit, joiden perusteella toinen heistä valittiin. Niitä olivat tietotekniikan monipuolinen osaaminen ja verkkopalvelubisneksen hyvä tuntemus.

Harjoittelijoiden haastattelijana toimi yrityksen markkinointijohtaja, joka lähetti harjoittelijoiden haastatteluista lyhyen yhteenvetoraportin. Ylikoordinaattori raportoi tutkijaa maajohtajaehdokkaiden haastattelun jälkeen. Yhteenvetoraportin perustella tutkija täytti laatimansa ominaisuuksien kartoituslomakkeet harjoittelijoille. Se liitettiin yhteenvetoraporttiin. Ylikoordinaattorin tietojenkeruulomakkeet tutkija keräsi yhteen. Hakemuksien ja haastattelujen arviointilomakkeet lähetettiin yrityksen johdolle valintapäätöstilaisuuteen arviointia ja päätöksiä varten.

Valintapäätöstilaisuudessa oli mukana ainoastaan kaksi johtohenkilöä yrityksessä. Päätökset valinnoista perustuivat pääasiassa haastatteluarviointeihin ja tutkijan laatimiin arviointilomakkeisiin. Ainoastaan ensimmäinen työharjoittelija, joka oli jo valittu, ei ollut luonnollisesti valintapäätöksen kohteena.

Molempien maajohtajaehdokkaiden hakemuksissa ja haastatteluissa tuli maajohtajan position kuvauksen ja vaatimusten kannalta tarkoituksenmukaisia ominaisuuksia esille. Molemmilla oli taustalla lakiopintoja ja ymmärrystä Saksan lainsäädännöstä. Lisäksi heillä oli lain soveltamisen osaamista, jota voisi hyödyntää sisällöntuotannossa ja asiakaspalvelussa lakikysymyksiin vastattaessa. Molemmat olivat omatoimisia ja itseohjautuvia, heillä oli hyviä tiedonhakutaitoja, myyntitaitoja, sähköisen markkinoinnin osaamista ja erilaisten soveltavien tehtävien perustaitoja, mm. myyntipuheen,

saatekirjeiden ja erilaisten yhteistyökumppanuusohjelmien laatimisen valmiuksia sekä kykyä toimia muuttuvissa tilanteissa. Kummatkin olivat asiakaspalvelutaitoisia. Tämä toi valintapäätökseen haastetta valita kahdesta pätevistä henkilöstä sopivampi. Maajohtajan valintapäätös oli kuitenkin yksimielinen. Valittu hakija oli kokenut, alkuperäinen saksalainen ja yrittäjähenkinen. Hänellä oli liiketoiminnan yleisosaamista, sillä hänellä oli joskus ollut oma lakitoimisto. Hän on tällä hetkellä myös freelancer-yrittäjä ja pystyy toimimaan osa-aikaisesti usean eri työnantajan palveluksessa. Hänellä oli jonkin verran kokemusta virtuaalisen liiketoiminnan johtamisesta ja rekrytoinneista, mikä vaikutti lopulliseen päätökseen.

Ensisijaisena tehtävänä maajohtajalla tulisi olemaan vastuullaan lakimiesharjoittelijoiden rekrytointi Saksassa. Toisena tärkeänä tehtävänä on ohjeistaa rekrytoituja harjoittelijoita sisällöntuotannossa, jotka liittyvät erilaisten lakiartikkelien muodostamiseen yrityksen omaan tietokantaan verkossa. Maajohtajalle delegoidaan muitakin tehtäviä, mm. markkinointipromootioon liittyviä tehtäviä. Hän tuottaa itse puhtaan raakadatan, jonka harjoittelijat tarkistavat oikeinkirjoituksen osalta.

Lakimiesharjoittelijat valittiin johdon yksimielisellä päätöksellä. Toinen lakimiesharjoittelija täytti ennakkokriteerit hyvin. Suuri painoarvo annettiin hänen monipuoliselle ansioluettelolleen, jossa lyhyen ajan sisään kerätty osaaminen ja aktiivisuus opinnoissa sekä työelämässä osoittivat hakijan kiinnostuksen ja innostuksen toimialaan. Kirjallinen ilmaisu ja virallisen tekstin tuottaminen olivat ominaisuuksia, jotka hakija osasi hyvin. Hänellä oli myös jonkin verran rekrytointiosaamista ja -kokemusta. Ansioluettelosta paistoi selvästi läpi tahtotila ja into tehdä oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyviä lakitehtäviä myös tulevaisuudessa. Tärkein syy oli kuitenkin syntyperäisyys, sillä hän on saksalainen. Valintapäätös tapahtui jo työhaastattelun aikana, ja valinnasta tiedotettiin välittömästi haastattelun päätyttyä. Tämän ylikoordinaattoriksi nimetyn harjoittelijan valinnan päätökseen vaikuttivat ansioituneisuus ja syntyperäisyys sekä kokemus rekrytoinnista. Kaikistaärkevintä oli siten hyödyntää hänen rekrytointiosaamistaan ja jättää maajohtajan rekrytointi hänen vastuulleen. Tutkijalle jäi siten loppurekrytointien valvontatehtävä ja tutkimuksen saattaminen loppuun. Tämä mahdollisti myös tutkijan työn valmistumisen aikataulussaan, sillä se oli rajattu huhtikuun 2017 loppuun, eikä ollut varmuutta siitä, saadaanko siihen mennessä maajohtaja rekrytoitua, jos aikaisempien suunnitelmien mukaan olisi edetty.

Toinen harjoittelija valittiin niin ikään monipuolisen ansioluettelon vuoksi. Hänellä oli työkokemusta alalta ja vaikuttava koulutustausta. Haastattelussa hän reagoi hyvin eri kysymyksiin ja osasi myös kysyä itse yritystä ja positiota koskevia kysymyksiä peilaten

taidokkaasti esitettyjä kysymyksiä omaan osaamiseensa. Valintapäätösraportin malli on esitetty liitteessä 7 molemmista positioista.

Perehdyttämisessä oli tarkoituksena hyödyntää tutkijan laatimaa **perehdyttämisen tarkistuslistaa** ja perehdyttämisvaihe päätettiin esittää alkavaksi. Tässä tutkimuksessa ei laadittu tutkimuksen rajauksen vuoksi koko perehdyttämismateriaalia, joka sisältää myös positioiden työtehtävöohjeet, sillä ne kuuluvat varsinaiseen työnopastukseen. Työn opastus jätettiin yrityksen johdolle tai mahdolliselle seuraavan tutkimuksen tekijälle.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä keinoja, joilla uusi työntekijä oppii tuntemaan työnsä, työpaikan ja sen toimintatavat sekä työpaikalla työskentelevät ihmiset eli koko työympäristön. Työnopastuksella taas tarkoitetaan itse työtehtävään perehdyttämistä ja kaikki toimenpiteitä sen tekemiseen. Tutkimus keskittyi pelkästään rekrytointiin ja alkuvaiheen perehdyttämiseen, joka koskee enemmän työnteon käynnistämisen käytännön sujuvia toimia, kuten tietoliikenneyhteyksien ja työvälineiden testausta. Yritysesittely ja tarkempi kuvaus toiminnasta sekä toimintaympäristöstä kuuluvat alkuvaiheen perehdyttämiseen.

Työn seuranta liittyy yleensä koeaikana uuden työntekijän töiden seurantaan, position omaksumiseen ja kehittymiseen. Tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollista aikataulullisista syistä seurata rekrytoituja työntekijöitä, joten se vaihe jää yrityksen johdolle. Jos malli otetaan käyttöön, sen avulla on mahdollista seurata tarkasti rekrytointiprojektin etenemistä. Myös koko perehdyttämissuunnitelma olisi tullut laatia, koska periaatteessa uuden työntekijän perehdyttäminen kestää koko koeajan.

Perehdyttämisestä laadittiin yleispätevä tarkistuslista alkuvaiheen perehdyttämisessä huomioon otettavista asioista. Esimerkkiyritys on osittain virtuaaliorganisaatio: vaikka johto ja päätöksenteko tapahtuvat kiinteässä toimipaikassa, sen pääasiallinen liiketoiminta ja yhteistyö verkostojen kanssa tapahtuvat Internet-verkon välityksellä. Sen vuoksi esimerkiksi työterveyshuolto tai rakennuksen poistumistiesuunnitelman sisältö eivät ole relevanttia kyseisen organisaation perehdyttämissuunnitelmassa. Virtuaaliorganisaation piirteet on huomioitu mallissa ja siitä on hyvä jatkaa kehittämistyötä luoden tarkoituksenmukainen yrityksen toiminnalle ja tuleville tehtäville rakennettu perehdyttämissuunnitelma. Perehdyttämisen tarkistuslista on esitetty liitteessä 8.

5.4 Yrityksen johdon ja uusien työntekijöiden loppuhaastattelut

Yrityksen johdolle ja uusille työntekijöille lähetettiin puolistrukturoidut kysymyslomakkeet. Kysymyslomakkeet on esitetty liitteessä 9. Haastattelun tuloksia oli tarkoitus hyödyntää edelleen rekrytointiprosessin kehittämisessä.

Yrityksen johdon loppuhaastattelun tarkoituksena oli kysellä johdolta arviota toteutuneesta rekrytointiprojektista ja rekrytointiprosessimallin sisällöstä projektinhallintajärjestelmässä. Lisäksi kyseltiin muista mahdollisista kehittämistarpeista yrityksessä, joihin voisi soveltaa samaa käytettyä periaatemallia.

Rekrytoitujen työntekijöiden loppuhaastattelun tarkoituksena oli tutkia heidän mielipiteitään yrityksen rekrytointiprosessista. Haastattelukysely toteutettiin puolistrukturoituna kyselylomakkeella sähköpostilla ja kaikilta työntekijöiltä saatiin vastaukset. Myös työntekijöiltä kyseltiin mahdollisia kehittämiskohteita liittyen rekrytointiin yrityksessä.

5.5 Rekrytointimallin päivittäminen projektinhallintajärjestelmään

Kaikkien tutkimusvaiheiden ja haastatteluiden jälkeen kehittämissuositukset lisättiin projektinhallintajärjestelmään. Projektin aikana mallipohjaa muokattiin havaintoja ja todellisia tarpeita vastaavaksi. Lopputuotoksena saatiin juuri kyseiselle yritykselle mallinnettu, keskitetty rekrytointiprosessimalli. Se loi samalla myös pohjan tuleville kehittämistoimenpiteille.

Mallista tuli paljon yksinkertaisempi, selkeämpi ja havainnollisempi. Aikaisempi malli (liite 10) oli liian epäjohdonmukainen ja sisälsi paljon turhia vaiheita, kuten käännöstyöt. Tämä käännöstyöt -vaihe on tavallaan itsestään selvä asia, sillä kaikki materiaali kansainvälisissä projekteissa käännetään englanniksi. Turhat osiot poistettiin, osioita yhdisteltiin ja otsikoita muutettiin tarkoituksenmukaiseksi. Koska eri osia yhdisteltiin, myös sisältöjä jouduttiin muokkaamaan. Muokkaamisessa hyödynnettiin kaikilta osin lähdekirjallisuutta, jonka avulla prosessia arvioitiin kriittisesti ja otettiin huomioon yrityksen näkökulma. Otsikoita muutettiin siten, että ne vastasivat yleisesti kirjallisuudessa käytettyä rekrytointisanastoa. Myös loppuhaastattelujen perusteella ilmenneitä asioita hyödynnettiin, vaikka ne eivät juurikaan vaikuttaneet mallin sisältöön.

Uuden mallin projektinhallintajärjestelmässä oleva manuaalinen rekrytointimalli on esitetty liitteessä 11. Prosessimallin päivittäminen sekä uuden ja vanhan mallin vertailu esitetään tarkemmin seuraavan luvun viimeisessä kappaleessa.

6 TULOSTEN ANALYSOINTI

Luvussa 5 esiteltiin tutkimuksen kulku alusta loppuun. Tässä luvussa analysoidaan koko tutkimusaineisto, joka koostuu yrityksen johdon alkuhaastattelun analyysistä, havainnointiaineiston analyysistä ja yrityksen johdon sekä rekrytoitujen työntekijöiden loppuhaastattelujen analyysistä. Analyysien tulinnan perusteella laadittiin kehittämissuhteet, jotka esitetään luvussa 7.

6.1 Yrityksen johdon alkuhaastattelutulosten analysointi

Alkuhaastattelun mukaan esimerkkiyrityksen visiona on olla maailman suurin lakialan online-palveluita tuottava yritys niin yksityisille kuin yrityksille. Nykyisen yrityksen ylimmän johdon tehtävänä on visioida itse palvelua entistä paremmaksi, koska kaikki operatiivinen työ siirretään jatkossa yrityksen tulevalle, delegoidulle johdolle, työntekijöille ja yhteistyökumppaneille.

Haastattelussa kysyttiin yrityksen työntekijöiden rekryointikäytännöistä ulkomailla. Varsinkin maksuttoman henkilöstön rekryointi on vaikeaa. Se vaatii paljon työtä ja organisoitua ohjeistamista harjoittelijoiden osalta. Palkattomien harjoittelijoiden osalta tilanne saattaa olla haasteellisempi, kun heillä saattaa usein olla samanaikaisesti opintojen suorittaminen ja mahdollisesti palkkatyö aikataulutettavanaan. Henkilöstön hankkiminen ulkomailta ei siten ole helppo prosessi. Siellä on tutkittava rekryointikanavat ja niitä on yleensä paljon enemmän kuin esimerkiksi Suomessa. Kulttuurierot ja kielimuuri on otettava huomioon kansainvälistymisessä. Esimerkiksi tehtäväpositioiden kuvaukset on muodostettava siten järkevällä tavalla, että niihin voi hakea kaikki eri vaiheissa olevat opiskelijat. Koska tulevaisuuden laajenemistarpeet koskevat kymmeniä eri maita, keskitetty rekryointimalli ja sen sisältämät rekryointiohjeet olisivat välttämättömiä laatia yrityksen strategisen johdon tueksi.

Rekryointikanavien kartoittaminen ja oikeanlaisen työpaikkailmoituksen laatiminen ovat monesti työläin vaihe koko rekryointiprosessissa. Kyselyn mukaan kaikista kustannustehokkaimmat rekryointikanavat ja oikeanlaiset ilmoitukset oikeilla sanoilla vaativat suunnittelua ja kokeilemista.

Toimeksiantajan mukaan rekrytoitavia harjoittelijoita on ohjeistettava ja siihenkään ei yrityksellä vielä ole käytännönläheistä keskitettyä mallia, joka toimisi kaikkien positioiden

kohdalla. Erilaisia tehtävähjeistuksia on paljon, mutta kaikki tehtäväkuvaukset ovat hajallaan ja eivät sijaitse koordinoitusti tarkoituksenmukaisissa paikoissa.

Esimerkkiyrityksessä vakituinen työntekijämäärä halutaan tulevaisuudessa pitää pienenä, kun se etabloituu ulkomaille. Sen vuoksi se keskittyy rekrytoimaan myös työharjoittelijoita, jotka saavat arvokasta työkokemusta opiskelujensa ohella. Esimerkkiyritys hyötyy myös heidän panoksestaan taloudellisesti ja saamalla samalla uutta tietoa yritykseen sekä uusia näkemyksiä ja luovuutta toimintaan. Uusi työntekijä tuo mukanaan myös oman yhteistyöverkoston. Verkostoituminen on 2000-luvulla eräs avainsanoista yritysten menestymisessä.

Esimerkkiyritys rekrytoi harjoittelijoita usein. Henkilöstön vaihtuvuus ei sinällään ole ongelma, mutta hallitumpi rekrytointiprosessi mahdollistaisi motivoituneemman ja itseohjautuvamman työskentelyn. Yrityksen tehtävien koordinointi ja yhteydenpito olisi siten tehokkaampaa.

Alkuhaastattelun mukaan työntekijöiden toimeksiantotehtävät muuttuvat koko ajan ja uusien ideoiden herätessä muuttuvat samalla harjoittelijoiden ja työntekijöiden toimenkuvat, mikä vaikuttaa rekrytointiprosessiin. Jatkuvässä muutoksessa oleva prosessi ei pääse koskaan vakiintumaan, ja tilannetta hankaloittaa se, että jokainen prosessi on aloitettava alusta. Käytännössä samat asiat tehdään uudelleen ilman minkäänlaisia perusohjeistuksia. Tämä johtuu siitä, että yrityksellä ei ole olemassa systemaattisia pohjia tai mallidokumentteja, joita voisi hyödyntää. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset profiloimallit ja haastattelurungot henkilöiden ominaisuuksien kartoittamista varten. Yrityksessä ei oltu käytetty myöskään mitään etenemissuunnitelmaa tai seurantajärjestelmää.

Alkuhaastattelussa sivuttiin myös työtehtävien sisältöön liittyviä kysymyksiä. Työtehtävät koostuvat yrityksessä lakitiedon informaation tuottamisesta ja asiakaspalvelusta, jossa vastataan lakiin liittyviin kysymyksiin. Yrityksen yhteistyökumppanit, freelancer-lakimiehet, hoitavat yleensä näitä asiakaspalvelutilanteita. Tarpeeksi pitkälle opinnoissaan edennyt harjoittelija voi myös ottaa asiakaspalvelutilanteita vastaan. Harjoittelijoille on järjestetty erilaisia sisällöntuotantoon liittyviä tehtäviä sekä palvelutuotteiden valmistelutehtäviä. Markkinointipuolella harjoittelussa ovat olleet tarjolla moninaiset verkkopalvelun markkinointiin, erityisesti markkinointiviestintään liittyvät tehtävät. Kotisivujen palvelun tuki, ohjelmointi ja sovelluksen hallinta ovat ulkoistettu. Tutkija huomasi työharjoittelun aikana, että erilaisia tehtäviä, joita teetetään harjoittelijoilla, on todella paljon ja ne muuttuvat jatkuvasti. Se johtuu osittain siitä, että opiskelijat ovat eri vaiheissa opinnoissaan ja tehtävät on muodostettu opiskelijan

opintosuunnitelma huomioiden. Se luo haasteita erilaisten tehtävöohjeistus- ja lomakemallien vakioimiseen

Esimerkkiyrityksen tuottama lakipalvelu eri muodoissaan on yrityksen omien kyselyjen mukaan ollut hyödyllistä yhteiskunnalle, sillä palvelut rakentuvat täsmällisestä lakitiedosta, joka on ajankohtaista. Tyypillisen lakikielen esittämistävasta poiketen kaikki tieto on muokattu yleisesti käytetyn ja ymmärretyn kielen muotoon. Kyselyn mukaan tarvetta tällaiselle palvelulle on siis tulevaisuudessakin.

Kannattavuus liittyi yrityksen kokonaistilanteen hahmottamiseen. Kyselyn mukaan yrityksen toiminta on voitollista, mutta kehittämistä on aina. Keskimääräisistä kävijöistä pitäisi saada enemmän konversiota, toisaalta palveluiden skaalaaminen ulkomaille on ensisijaista.

Johdon alkuhaastattelussa kysyttiin myös tulevien työntekijöiden ominaisuuksista. Maajohtajan hyviä ominaisuuksia ovat yrittäjähenkisyys, lakimiehen ammattitaito, omatoimisuus, hyvät tiedonhakutaidot, myyntitaidot, kyky toimia muuttuvissa tilanteissa ja yleiset asiakaspalvelutaidot. Tulevien maajohtajien ensisijaisena tehtävänä on rekrytoida kunkin maan harjoittelijoita palvelukseen. Maajohtaja ohjeistaa tehtävät, valvoo tehtävien suorittamista, kannustaa harjoittelijoita, antaa palautetta ja hankkii lakimiehiä yhteistyösuhteisiin. Työharjoittelijoiden osalta hyviä ominaisuuksia ovat omatoimisuus, markkinointiosaaminen, tiedonhakutaito ja kyky toimia muuttuvissa tilanteissa. Molemmista positioissa painoarvoa valintapäätöksissä tuovat lisää into ja tahto tehdä lakitoimialan etätöitä. Näitä tietoja hyödynnettiin henkilöprofiilin ja työpaikkailmoitusten laadinnassa tässä tutkimuksessa.

Yrityksen mukaan rekrytoinnit voivat kestää kuukausiakin sopivien työntekijöiden löytämiseksi. Yksi kuukausi on lyhyt aika prosessin läpiviemisessä. Viimeisimmän yrityksen ohjelmointikumppanin hankintaan meni aikaa muutama viikko. Lakiyhteistyökumppanien hankintaan kuuluu erilaisten riskien varautumisien vuoksi aikaa pitkään. Toisaalta haastattelut saatetaan järjestää aina lyhyissä erissä kerrallaan. Vaikeinta rekrytointivaiheessa on löytää päteviä yrittäjiä, freelancereita. Rekrytointiprosessin tehokkuuden ja laadun mittaamisen ja kehittämisen kannalta tärkein elementti on aika, johon on tarkoitus vaikuttaa. Se onnistuu prosessin osien kuvaamisella ja mallintamisella.

Kansainvälistymiseen liittyvissä kysymyksissä henkilöiden profiilien määrittämisessä oli olennaista, että ainakin maajohtaja olisi alkuperäinen saksalainen, jolle paikallisen lakitiedon sisällön tuottaminen on luonnollisestikin selvää. Harjoittelijoiden ei kuitenkaan

välttämättä tarvinnut olla Saksasta, sillä heidän kanssaan tehtävät voitiin määritellä tarkemmin rekrytoinnin jälkeen - opiskelijan tilanteesta riippuen lakisisällön tuottaminen oli mahdollista jättää pois tehtäväsuunnitelmista. Ideana paikallisen väestön rekrytoinnissa olivat prosessin tehokkuuteen vaikuttavat tekijät. Rekrytointi- ja perehdyttämisprosessi tehostuu, jos yrityksen ei tarvitse puuttua kulttuurierojen kartoittamiseen eri kielisten väestöjen kesken. Tämän vuoksi oli suotavaa, että molemmat positiot saataisiin täytettyä saksalaisilla henkilöillä. Toisaalta nykyajan kansainvälistyvä luonne liiketoiminnassa on huomioitava myös etätyöskentelyssä ja virtuaaliyrityksen toiminnassa, koska se toteutuu helpommin ja nopeammin ja on osa tulevaisuuden liiketoimintaa. Sitä kautta potentiaalisten moniosaajien määrä moninkertaistuu.

Yksi ongelma liittyi etätyöskentelyyn ja työskentelyyn tietokoneiden kanssa. Toimeksiantajan mukaan harjoittelijat ja yhteistyötahot eivät ole olleet erityisen tietokoneorientoituneita. Näin perustietojen käsittelyn ohjeita vailla olevat yhteistyökumppanit eivät ole löytäneet tarpeeksi tehokkaita prosesseja ohjelmistojen käyttöön. Yrityksen mielestä etätyön johtamisessa on aina omat haasteensa, mutta sillä saavutetaan myös etuja. Suurin haaste voi olla nopeiden päätösten tekeminen monivaiheisissa strategisissa päätöksentekotilanteissa. Siksi pienellä johtoryhmällä on nykyisin yhteiset toimitilat, jolla on minimoitu tätä ongelmaa.

Keskitetyn mallin käytöllä saavutetaan monia etuja. Yrityksen mielestä mallin avulla on mahdollista edetä rekrytoinneissa johdonmukaisesti ja varmistua siitä, että mitään olennaista ei unohdu.

Kaikkein tärkein syy rekrytointimallin käyttöönottamiselle liittyi prosessin nopeutumiseen ja organisoitumiseen sekä resurssien säästöön eli juuri edellä mainittuihin syihin pohjautuen. Resurssien säästö saadaan aikaan, kun asioiden toistaminen, unohtaminen, epäjärjestys ja tietojen häviäminen eliminoidaan. Mallin käyttäminen vähentää koordinoinnin työtä ja ehkäisee turhien kysymysten virtauksen yrityksen johdon suuntaan.

Yrityksen johdon alkuhaastattelun avulla kartoitettiin yrityksen nykytilannetta ja kehitystarpeita, jotka muodostivat pohjan koko kehittämistutkimukselle. Sen perusteella ilmeni kehittämistarpeita henkilöstön toimenkuviin ja perehdyttämiseen sekä koko rekrytointiprosessiin liittyen. Työnantajan epäsuorasti esitetyt tarpeet paljastivat aukkoja rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä. Haasteena tutkijalla oli kartoittaa erilaisia keinoja rekrytoinnin kehittämisessä, mutta minkäänlaista rajausta ei yrityksen johdon kanssa tehty. Tavoitteena yrityksellä on lähitulevaisuudessa saada yritykseen harjoittelijoita,

joilla on potentiaalisin tietopääoma, into ja tahto ovat parhaimmillaan, ja joilla on valmius jatkaa yrityksen toiminnan parissa sekä kehittää sitä edelleen.

Tarpeen määrittelee yrityksen pitkän tähtäimen visio, millainen se esimerkiksi haluaa olla esimerkiksi 10 vuoden päästä. Kehittäminen alkaa, kun aletaan miettiä keinoja niiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen etabloituessa ulkomaille on ensin rekrytoitava maajohtaja valvomaan toimintaa. Toiminnan pyörittämiseksi tarvitaan lakialan freelancereita ja harjoittelijoita. Yrityksen visiona on olla markkinajohtaja tulevaisuudessa.

Alkuhaastattelukyselyn jälkeen todettiin yhteenvetona, että kaikenlainen kehittäminen on henkilöstöhallinnossa tarpeen, sillä esimerkkiyritys laajenee kansainvälisesti ja tavoitteena on tulevaisuudessa toimia yli 50:ssä eri maassa. Operatiivisen johdon tueksi tarvitaan erilaisia johtamista tukevia sovelluksia ja henkilöstöresursseja. Rekrytointiprosessin kehittäminen on ensimmäinen henkilöstöhallinnon näkökulmasta toteutettava organisaation laaja uudistus. Luonnollisesti näin ison hankkeen ensimmäinen vaihe lähtee. Rekrytointiprosessin kehittämisen tulee liittyä henkilöstöjohtamisen kehittämiseen, jolla tähdätään työsuhteen eri osapuolien toiminnan tehokkuuteen; resurssien säästöön ja laadukkaampiin palvelutuotteisiin. Resurssien säästön lisäksi tavoitellaan myös parempaa yrityskuvaa ja hallittua projektinjohtamista osana organisoituja liiketoiminnan prosesseja. Kehittämistehtävän lopputuotos on onnistunut, jos siitä hyötyvät yrityksen henkilöstö sekä epäsuorasti asiakkaat ja koko yhteiskunta.

Yrityksen johdon alkuhaastattelussa esitetyt kysymykset esitetään liitteessä 1.

6.2 Havainnointiaineiston analysointi

Nykytilanteen kartoitus ja rekrytointiprosessin tunnistaminen

Teoriaperustan mukaan prosessit ovat organisaation kehittämisen lähtökohta ja perusta. Tavoitteena on saavuttaa yhteinen näkemys organisaation nykytilasta, muutoskohteista ja muutoksen tarpeellisuudesta. Analysoinnissa saavutetaan paras tulos, kun mahdollisimman kattava osa organisaation henkilöstöstä osallistuu siihen.

Aikaisemman mallin luonnin yhteydessä osaprosessit oli tunnistettu, mutta ei tarpeeksi yksityiskohtaisesti. Rekrytointeja oli tehty paljon ja rekrytointiprosessin vaiheilla ei ollut järkevää systemaattista järjestystä. Lisäksi sisältöön liittyvä tieto oli hajallaan projektihallintajärjestelmässä. Osaprosessit tunnistettiin uudelleen ja luotiin alustava rekrytointiprosessille tarkoituksenmukainen järjestys. Nykytilanteen kartoituksessa ja osaprosessien tunnistamisessa hyödynnettiin yrityksen johdon alkuhaastattelua, aikaisempaa rekrytointiprosessimallia ja tutkittiin Internetistä löytyvää tietoa yrityksestä. Nykytilanteen kartoituksen tulkinnessa hyödynnettiin lähdekirjallisuutta.

Tehtäväkuvauksien ja henkilöprofiilien laadinta

Teorian mukaan yrityksen henkilöstöllä tulisi olla rekrytoitavista työntekijöistä yhteinen näkemys. Henkilöprofiilin määrittelyssä tulisi ottaa huomioon yrityksen tavoitteet ja tarpeet pitkällä sekä lyhyellä tähtäimellä ja suhteuttaa nämä tavoitteet haettavien resurssien vaatimuksiin. Näitä asioita ei kannata tehdä pimennossa, vaan mahdollisimman moni johtohenkilö, joka on kontaktissa uusien rekrytoitavien henkilöiden kanssa, tulisi olla mukana suunnittelemassa rekrytointiprosessia sen kriittisissä vaiheissa. Näitä vaiheita ovat position ja toimenkuvan muodostaminen, hakijoiden karsiminen ja lopulliset valinnat. Yrityksen tulisi myös määrittää tehtäväkuvauksia ja profilointia kriittisten positioiden kautta.

Yrityksessä ei aikaisemmin oltu määritelty mitään osaamista organisaatiossa ja tehtäväkuvaukset sekä henkilöprofiilit olivat joka rekrytoinnin yhteydessä määritelty uudelleen. Esimerkkiyrityksellä ei ole myöskään ollut mitään systemaattista tiedonkeruumenetelmää aikaisemmissa vaiheissa käytössä, joten tietoja eri positiosta on vähän. Tässä rekrytointiprojektissa hyödynnettiin aikaisemmin laadittuja työpaikkailmoitusmalleja, joissa oli osittain kuvattu tehtäväkuvaukset ja toimenkuvan kriteerit. Niiden ja alkuhaastattelun avulla muodostettiin uudet toimenkuvat. Maajohtajan ja lakimiesharjoittelijan positiot olivat tässä projektissa kriittisiä positiota.

Työpaikkailmoitusten ja saatekirjeiden laadinta

*Teorian mukaan **työpaikkailmoituksen** on oltava lyhyt ja ytimekäs, sisällöllisesti ja visuaalisesti mielenkiintoa herättävä. Tällä on oleellista merkitystä yritysmielikuvaan.*

Kuten toimenkuvien laadintavaiheessakin, työpaikkailmoitusten ja saatekirjeiden laadintavaiheessa hyödynnetään aikaisempia malleja uusien ilmoitusten laadinnassa sekä laadittuja tehtäväkuvauksia ja henkilöprofiileja. Malleja oli laadittu englannin kielellä ainoastaan maajohtajalle ja lakimiesharjoittelijalle.

Saatekirjemallit helpottavat suoramakujen prosesseja, koska kirjeitä ei tarvitse joka kerta suunnitella uudelleen. Tutkimuksen aikana saatekirjeet muokattiin työharjoittelijaposition varten. Maajohtajahakuun ei tehty erillistä saatekirjettä, vaan ilmoitukset jätettiin keskitettyihin kansainvälisiin rekrytointijärjestelmiin julkaistavaksi.

Tutkijan hyödyntämistä valmiista työpaikkailmoitus- ja saatekirjemalleista oli todella paljon hyötyä, sillä se nopeutti tutkijan työtä; työpaikkailmoituksia ei tarvinnut suunnitella alusta asti ja ne olivat heti valmiita kritisoitavaksi ja muokattavaksi. Saatekirjemallit olivat osittain jo valmiiksi käännetty, joten tutkijan aikaa ei kulunut käännöstöihin.

Houkuttelevuuden kannalta yrityksen valmiissa malleissa oli olennaista sisältöä; esimerkiksi työharjoittelijoille tarkoitettussa ilmoituksessa korostettu asiaa, jossa harjoittelija saa osaamisen kehittymisen lisäksi myös tarvittavat hyväksyttävät opintopisteet koulutusta varten. Tämä viittaa siis suoraan haettavaan kohderyhmään eli lakimiesharjoittelijoihin.

Maajohtajan ja lakimiesharjoittelijan työpaikkailmoitusmalliesimerkit ja saatekirjemallit esitetään liitteessä 3. Molemmista ilmoituksista on poistettu viittaukset yrityksen identiteettiin salassapidon perusteella.

Henkilöstön hankintalähteiden kartoitus

Tutkija kartoitti Saksan rekrytointikanavia jo työharjoittelun aikana. Sen vuoksi osa tutkimuksen suuresta työmäärästä painottui harjoittelun ajankohtaan, mikä kevensi työtaakkaa. Havaintojen ja haastattelun perusteella kansainvälinen rekrytointiprosessi on alkuvaiheessa hidasta. Siihen vaikuttavat kielimuuri, tietojen kartoittaminen ja valmistautuminen prosessin seuraaviin vaiheisiin. Aikaan vaikuttavat myös erilaiset rekrytointijärjestelmät. Työpaikkailmoituksen sisältö vaikuttaa hitauteen; jos sitä ei ole tehty positio huomioon ottaen työntekijän näkökulmasta kiinnostavalla tavalla, se ei houkuttele.

Tehtäväkuvaukset ja henkilöprofiilit vaikuttavat rekrytointikanavien valintaan. Esimerkiksi lakimiesharjoittelijoita etsitään yliopistojen lakitieteellisistä tiedekunnista ja haku

keskitetään sinne. Maajohtajia etsitään freelancer-kanavista. Jos aikaa jää, voidaan myös yleisiin keskitettyihin rekrytointijärjestelmiin jättää ilmoituksia. Edellä mainituista kanavista voidaan myös profiloititietojen avulla etsiä suoraan position piirteitä vastaavia työnhakijoita. Toisaalta strategisten rekrytointikanavien valinta vaikuttaa myös tehtäväkuvauksien ja henkilöprofiilien laadintaan. Esimerkiksi sähköiset rekrytointijärjestelmät ovat erilaisia ja mahdollistavat erilaisen sisällön tuotannon, minkä vuoksi jo laadittuja tehtäväkuvauksia joudutaan muuttamaan. Suorahakuna lähetetty rekrytointi-ilmoitus on paljon kattavampi ja visuaalisempi kuin pelkkä järjestelmässä oleva ilmoitus. Täsmällisesti laadittu työpaikkailmoitus oikeaan kanavaan oikeaan aikaan kohdistettuna tuottaa tulosta.

Rekrytointijärjestelmiä on markkinoilla paljon - niin on myös erilaisia palvelun tarjoajien palvelusisältöjä ja sopimuksia. Yritykset kilpailevat nykyisin rekrytointimarkkinoista. Palvelut ovat maksullisia ja tarjonnan laatu vaihtelee osittain hinnan mukaan. Joihinkin palveluihin voi rekisteröityä ilmaiseksi, mutta itse palvelu on maksullinen. Tutkimuksen aikana lähetettiin ilmoituksia ilmaisiin rekrytointikanaviin. Kanavien suosio ja tehokkuus eivät kuitenkaan välttämättä olleet sitä, mitä niiden olisi pitänyt olla. Tämän vuoksi ennen kanavien kartoittamista olisi pitänyt tehdä päätös, jossa olisi varattu tietty budjetti mahdollisia maksullisia kanavia varten.

Kuten yrityksen johdon alkuhaastattelussakin ilmeni, aina on kehitettävää kaikissa toiminnoissa. Yrityksen pitäisi löytää kaikista kustannustehokkaimmat rekrytointikanavat ja oikeanlaiset ilmoitukset oikeilla sanoilla. Vaikeinta on löytää päteviä yrittäjiä tai freelancereita, kun monet niistä eivät ilmoita itseään missään kanavassa.

Rekrytointijärjestelmien käytettävyys voi hidastaa koko rekrytointiprosessia; kieliongelmiä ilmeni rekrytointikanavien kartoitusvaiheessa, kun jotkut rekrytointijärjestelmät olivat Saksan kielellä. Joissakin järjestelmissä voi kielen vaihtaa englanniksi. Järjestelmän ominaisuudet vaikuttivat käytettävyyteen jonkin verran, kun sen joutui ensin opettelemaan. Yleensä sähköisten järjestelmien rakenne on samanlainen. Kieliongelmiin löytyi kuitenkin viime hetken osittainen ratkaisu, mikä vaikutti koko rekrytointistrategiaan. Se huomioitiin kehittämissuunnitelmissa: ensimmäisen työharjoittelijan haastatteluvaiheessa hänet rekrytoitiin välittömästi haastattelun jälkeen. Tarkoitus oli nimittää hänet johtamaan maajohtajien rekrytointia. Tämä oli selvää ja järkevää, sillä kyseisen henkilön rekrytointiosaamisen lisäksi kulttuuri- ja kielieroista päästiin eroon.

Saksan valtion omassa rekrytointijärjestelmässä työnantajaprofiilin tekovaiheessa kysyttiin osoitetietoja. Yrityksellä ei kuitenkaan ollut kiinteää osoitetta Saksassa, joten

ongelmia alkoi ilmaantua. Rekrytoinnin aikana piti laittaa Suomen yrityksen osoite osoitekenttään. Saksan valtion omassa rekrytointikanavassa oli käytäntö, jossa PIN-tunnus rekisteröimisen jatkamiseksi lähetetään postissa. Kansainvälisen postiliikenne ja epämääräiset osoitetiedot takasivat sen, että sitä kanavaa oli käytännössä mahdotonta ottaa käyttöön. Esimerkkiyrityksellä ei siis ollut postiosoitetta Saksassa.

Teorian mukaan rekrytointikanavien kartoitus on eniten aikaa vievin rekrytointiprosessin osa. Esimerkkiyritys on yleensä käyttänyt aina sähköisiä rekrytointikanavia, mikä onkin luonteva valinta virtuaaliyrityksessä. Kuten aikaisemmin todettiin, sähköisten rekrytointijärjestelmätoimittajien kilpailu on kovaa maailmalla, koska tarjontaa on paljon. Monet hinnoittelevat tuotteet eri tavalla, minkä vuoksi niitä on vaikeampi vertailla keskenään. Niitä varten on olemassa kuitenkin erilaisia rekrytointimeklareja, jotka tekevät kilpailutukset ja hintavertailut yrityksen puolesta nopeasti ja laadukkaasti, mutta eivät ilmaiseksi. Tutkija oli kontaktissa erään meklariyrityksen kanssa. Hinnat olivat kuitenkin niin korkeita, ettei yrityksen johto suostunut tarjouksiin. Jos yrityksen strategiana on edetä pienellä budjetilla rekrytoinnin suhteen, sillä ei varmasti ole varaa käyttää näitä meklareja tai muita maksullisia rekrytointijärjestelmiä. Näiden avulla kuitenkin todennäköisesti löytyisi nopeimmin sopivin henkilö tehtävään, mikä tulee huomioida rekrytoinnin budjetointivaiheessa ja pitkän tähtäyksen strategista suunnitelmaa laadittaessa.

Sosiaalista mediaa ei hyödynnetty tässä rekrytointiprojektissa. Tällä hetkellä yrityksellä on Facebook-sivut, mutta siellä ei ole aktiivista toimintaa. LinkedIn ei ole käytössä yrityksellä ja Twitterissä ei myöskään ole minkäänlaista toimintaa.

Sosiaaliseen mediaan kuuluva blogimarkkinointi on nykyisin laajentunut yritysmaailman käyttöön. Blogeissa keskustellaan esimerkiksi erilaisista tuotteista ja palveluista yritysten kotisivuilla. Harjoittelijoiden tehtävätoimeksiannot ovat toistaiseksi keskittyneet erilaisten medioiden kartoittamiseen, mutta vielä ei ole mitään konkreettista toimenpideohjelmaa käynnistetty. Siihen suuntaan kuitenkin ollaan menossa, mutta hitaasti.

Tutkijan tekemä rekrytointikanavien kartoitusraportti esitetään liitteessä 2 osittain, koska raportti on pitkä ja tarkoituksena on havainnollistaa, mitä, miten ja missä järjestyksessä kanavia on tutkittu.

Työhakemuksien arviointi ja karsinta ja kutsut haastatteluun

Vaikka hakemusten arviointi yksitellen oli työlästä, siinä korostuivat arvioinnin inhimillisen kosketuksen piirre ja kokonaisuuden hahmottaminen. Esimerkiksi tietotekniikan automatisointi ei missään muodossa korvaa ihmisen tekemiä arviointeja, mutta jos hakemuksia saapuu tuhansia, näitä sovelluksia on pakko käyttää. Tämän tutkimuksen aikana rekrytoinnissa ei hakemuksia tullut niin paljon, että automatisoiduille järjestelmille olisi ollut pakottavaa tarvetta. Tulevaisuudessa kannattaa kuitenkin miettiä tämän mahdollisuuden käyttöä toiminnan laajenemisen takia.

Tietoperustan mukaan hakemuksia kartoitettaessa tärkeintä on etsiä ne ominaisuudet, jotka vastaavat hakijaprofiloinnissa määriteltyjä ja työpaikkailmoituksessa esitettyjä ominaisuuksia. Tarvittavat luonteenpiirteiden kartoitukset ja muut ominaisuudet tarkennetaan haastattelujen yhteydessä.

Tutkija laati lakimiesharjoittelija-hakijoista hakemusten ja ansioluetteloiden perusteella yhteenvetoraportin eli hakemusten arviointilomakemallin. Sitä hyödynnettiin hakijoiden arvioinnissa ja karsinnassa. Mallissa on sarakkeet hakijan työtehtävän kannalta tärkeimmille ominaisuuksille, joita ensisijaisesti etsitään hakemuksista ja ansioluetteloista. Niiden perusteella muodostettiin kokonaisarvosana. Kokonaisuus hakijan sopivuudesta on arvioitu asteikolla 4-10. Kymmenen pistettä tarkoittaa, että hakija sopii täydellisesti positioon.

Tutkija käytti mallia työharjoittelijoiden hakulomakkeiden arvioinnissa ja totesi sen olevan hyödyllinen. Se jätettiin malliksi projektinhallintajärjestelmään kyseisen prosessin kohtaan liitteeksi, sillä se tulisi toimimaan jatkossa pohjana tuleville arvioinneille eri rekrytointiprojekteissa. Mallia tulee soveltaa kaikkiin tuleviin positioihin. Lisäksi tarkoitus oli tässä projektissa, että hakemuksia säilytetään myöhempää käyttöä varten, jotta ei-valittuihin hakijoihin voitaisiin ehkä jatkossa olla yhteydessä, jos resursseja taritaan lisää; Tulevaisuudessa muodostuu uusia positioita. ja mahdollisesti sopiva hakija löytyy yrityksen hakijatietokannasta. Tietojen säilyttämiseen tarvitaan tietenkin aina hakijoiden lupa.

Huonona puolena hakemusten läpikäymisessä manuaalisesti ovat prosessin hitaus ja suuri työmäärä sekä mahdollisuus tehdä vääriä arviointeja. Toisaalta, mitä yksityiskohtaisemmin ja kattavammin hakemukset ja ansioluettelot arvioidaan, sen tehokkaampi tulee haastattelusta. Erilaisilla malleilla ja rekrytoijan ammattitaidolla on merkitystä hakemusten karsinnassa.

Työpaikkailmoituksiin vastatessa on yleisesti hakijoilla käytäntö, että jokainen hakija pyrkii esittämään itsestään parhaimmat ominaisuudet työhakemuksissaan ja

ansioluetteloissaan. Ihminen on luonteeltaan sellainen, että hän provosoituu tekstin kirjoittamisessa, varsinkin silloin, kun tieto käsittelee häntä itseään. Se taas tuo haasteita henkilön ominaisuuksien kartoittamisessa, koska varmuutta siitä ei ole, miten hyvin ansioluettelossa, hakemuksessa tai saatekirjeessä kuvaavat ominaisuudet pitävät paikkansa kyseisen henkilön kohdalla. Asia tulee huomioida haastattelussa; niissä on kysyttävä joitakin hakupapereissa olevia asioita uudelleen, jotta saadaan edes jonkinlainen varmistus siitä, täsmäävätkö tiedot. Jos varmuutta ei vielä kukaan saada, olisi hyvä käyttää erilaisia soveltuvuustestejä.

Työhakemuksien arviointi- ja karsintalomakkeen malli esitetään liitteessä 4. Tarkoitus oli luoda mallista yksinkertainen, johon voidaan kerätä position kannalta olennaisimmat haastattelu- ja lopulliseen valintaan vaikuttavat henkilön ominaisuudet.

Rekryointihaastattelut

Yrityksessä haastatellaan hakijat yleensä pikaviestipalvelu Skypen välityksellä. Niin haastateltiin tämänkin tutkimuksen aikana. Skype edellyttää Internet-yhteyttä ja siihen soveltuvia atk-laitteistoja. Alkuhaastattelun mukaan yleensä kaikilla hakijoilla laitteet ovat olleet moitteettomassa kunnossa muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Etätyöskentelyssä ensimmäinen ehto työn tekemiselle on, että laitteistot ja verkkoyhteydet toimivat, viruksentorjuntaohjelmistot on asennettu ja päivitetty sekä työn tekemisen kannalta tärkeimmät sovellukset on asennettu.

Pikaviestipalveluja on erilaisia tarjolla. Monella niistä on mahdollisuus toteuttaa videoneuvotteluja, mutta jotkut ovat maksullisia. Nykyisin ovat nämä palvelut kehittyneet jo niin hyvin, että ne sopivat useille eri alustoille. Kun molemmilla osapuolilla on web-kameramahdollisuus, Skypessä voi käydä videoneuvotteluja. Videoneuvottelumahdollisuutta kannattaa käyttää, sillä se korvaa osittain henkilökohtaisen kanssakäymisen ja henkilö voidaan samaistaa nimeen ja profilliin. Suunnitelmallisuus laitteiden määrittelyssä auttaa molempia osapuolia rekryointiprosessin aikataulussa pysymisessä.

Tutkija laati haastattelutilanteita varten kysymysrungot ja ominaisuuksien arviointilomakkeet molemmille positioille. Niitä voi käyttää mallina muihin haastatteluihin valmistautumisessa ja itse haastattelutilanteissa. Niiden avulla on mahdollista saada haastatteluista tehokkaampia, koordinoitumpia ja informatiivisempia. Ne auttavat haastattelijaa jättämällä paljon aikaa henkilön soveltuvuuden välittömään arvioimiseen, koska seuraavaa kysymystä tai edellisen kysymyksen vastausta ei tarvitse miettiä yhtä

aikaa. Haastattelijan on myös helpompi toteuttaa evaluoivan työtteen lisäksi markkinoivaa työtettä, sillä haastattelutilanne on markkinointia; Hakija kiinnittää huomiota haastattelijan asiantuntemukseen ja palveluolttiuteen. Hän luo haastattelijan perusteella kuvan koko yrityksestä ja sen imagosta ja välittää tietoa todennäköisesti eteenpäin.

Ylikoordinaattori hyödynsi tutkijan laatimia haastattelun tukimateriaaleja maajohtajaehdokkaiden haastatteluissa. Esimerkkiyritys käytti omaa haastattelurunkoaan harjoittelijoiden haastattelussa. Haastattelurunko esitetään liitteessä 5. Tutkija käänsi sen englanniksi. Malli oli käyttökelpoinen. Siinä on kuvattu koko kuvitteellinen haastattelutilanne ja se tulisi toimimaan mallivaihtoehtona tulevia lakimiesharjoittelijoiden haastatteluja varten. Lomakkeessa hakijoilta kysytään mielenkiintoa yritystä kohtaan ja kartoitetaan sen hetkistä opiskelujen tilannetta ja elämänvaihetta. Tulevia tehtäviä esitellään yleisesti ja lyhyesti. Tyypilliset kysymykset, jotka liittyvät työhakemuksiin ja ansioluetteloihin, ovat mukana. Kysymykset ovat luonteeltaan tarkentavia kysymyksiä liittyen edellä mainittuihin asiakirjoihin. Niissä kartoitetaan hakijan mielenkiintoa tiettyyn oikeudenalaan opintojen aikana. Hakijaa motivoidaan osaamiseen liittyvillä argumenteilla ja harjoittelun korostetaan kuuluvan osaksi opiskelua, mistä saa opintopisteitä. Harjoittelupaikkaa ja -ohjelmaa kehitetään sekä lisäkysymyksille jätetään tilaa. Perehdyttämistä on sivuttu sen verran, että kysymysrungossa mainitaan ohjeiden lähettämisestä sähköpostilla, kun hakija on valittu positioon.

Yrityksen haastattelurungossa oli kuitenkin joitakin puutteita, mitä tutkija huomasi vertaillaessaan niitä teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimusaineistoon. Haastattelurunkoon olisi voinut lisätä vahvuudet/heikkoudet -kysymykset johonkin kohtaan. Aina tulee myös jättää riittävästi tilaa hakijan omille kysymyksille. Niiden puitteissa koko keskustelu voi lähteä menemään eri suuntaan. Ainakaan suunniteltu kysymysten järjestys ei pidä koskaan paikkaansa. Lisäksi mukana olisivat voineet olla hakijan mielipiteet hänen uransa onnistumisista ja epäonnistumisista hakijan omin sanoin kerrottuna. Tämä kysymys toistaa jo hakemuksista ja ansioluetteloista saatua tietoa, ja sen tarkoituksena on testata hakijan luotettavuutta ja tietojen paikkansa pitävyyttä. Tärkeä kysymys, joka ei ilmennyt haastattelurungosta, oli hakijan tietämyksen kysymys yrityksestä ja sen nykytilasta sekä tulevasta tehtävästä. Tämä kysymys olisi todistanut hakijan perehtyneisyyden ja motivaation tehtävää sekä yritystä kohtaan. Tulevaisuuden suunnitelmista olisi voinut kysellä jonkin verran. Sen tietämyksen avulla esimies voi jo siinä vaiheessa arvioida tehtävien vaikeusasteen ja tehtäväskalan kyseiselle henkilölle.

Yrityksen johdon haastateltua harjoittelijoita, ilmeni yhden haastattelun yhteydessä spontaani kehittämisreaktio: Yrityksen johto päätti, että valittu lakimiesopiskelija nimetään ylikoordinaattoriksi rekrytoimaan maajohtaja Saksasta. Tähän oli selvät perustelut; Ensimmäinen peruste oli aikataulu, sillä sitä tuli nopeuttaa. Toisen perustelun mukaan hakijalla oli olemassa jonkin verran paikallisia yhteistyökontakteja ja hän tunsi saksalaista kulttuuria ja lainsäädäntöä. Hänen äidinkielenään oli Saksa, hänellä oli jonkin verran rekrytointi- ja haastattelukokemusta ja hän oli muutenkin position kriteereihin sopiva henkilö. Tämä oli kaikista luontevin ratkaisu, joka sisällytettiin myös tämän tutkimuksen kehittämistoimenpiteisiin; vastaavissa tilanteissa ulkomailla hyödynnettäisiin päteviä ja innokkaita lakimiesopiskelijoita, jotka jatkaisivat rekrytointiprosessia maajohtajan löytämiseksi. Strategisen muutos kuitenkin monimutkaisti tutkijan työtä, sillä hän joutui korjaamaan laatimiaan rekrytointiprosessin kuvausvaiheita koko projektin eri vaiheissa, mutta kokonaisuus ja punainen lanka säilyivät kuitenkin järjestyksessä.

Työhaastattelu on rekrytoinnissa tärkein tiedonkeruun menetelmä, jossa voi ilmetä hakijasta paljon uutta tietoa, mitä ei hakemuksista selviä. Haastattelijan on oltava asiantuntija, joka samalla aikaa myy ja markkinoi yritystä ja tehtäväpositiota työtehtäville ja kuuntelee sekä tekee havaintoja työnhakijasta. Sen vuoksi avainhenkilöiden haastatteluissa tulisi olla haastattelijana sellainen henkilö, jolla on paljon kokemusta ja tietämystä työpaikkaaastatteluista. Kuunteleminen on tärkeää haastattelutilanteissa, sillä haastateltavan näkemykset ja myyntipuhe ovat etusijalla. Haastattelutilanteissa voi käyttää jatkossa esimerkiksi tietoperustassa esitettyä Sallin & Takalon teoksessa olevaa rekrytointihaastattelun mallia (Salli & Takalo 2014, 67).

Jos sopivia työnhakijoita on paljon, voidaan karsinta tehdä 2-osaisessa työhaastattelussa, jossa toinen on luonteeltaan enemmän soveltuvuustesti. Hakijan spontaani käyttäytyminen ja osaaminen ovat tärkeää tutkia reaaliajassa tapahtuvassa haastattelutilanteessa. Sen vuoksi se karsii voimakkaasti hakijoita, mutta samalla aiheuttaa ylimääräistä työtä yrityksen rekrytointitiimille. Toisaalta tulee muistaa teoriassakin esitetty väite, että huono työntekijä tuo moninkertaisesti yritykselle ylimääräisiä kustannuksia tulevaisuudessa. Rekrytointiin hetkellisesti panostetun suuremman taloudellisen resurssin vaikutukset näkyvät vasta pidemmän ajan kuluessa.

Työpaikkaaastattelutilanteita varten olevat tukimateriaalit esitetään liitteissä 5 (Yrityksen käyttämät ja tutkijan kehittämät kaikki työpaikkaaastattelurungot) ja 6 (Haastattelujen henkilöarviointilomakkeet, harjoittelija ja maajohtaja).

Valintapäätökset ja perustelut

Esimerkkiyrityksessä ei ole vaadittu koulu- ja työtodistuksia työnhakijoilta missään rekrytointiprojektien vaiheissa. Haastattelijat vaihtuvat usein, sillä yritys on hyödyntänyt freelancereita haastattelujen suorittamisessa. Freelancerit myös yleensä ovat laatineet valmiit haastattelurungot erikseen haastatteluihin. Haastattelurungot ovat aina olleet hukassa, kun niitä on tarvittu malleiksi muita tulevia haastatteluja varten. Mitään erillisiä tukilomakkeita tai systemaattista tiedonkeruuta tai hakijoiden analyysimenetelmiä ei ole koskaan käytetty. Valinnat ovat perustuneet johdon intuition pelkkien haastattelutilanteiden arvioiden perusteella.

Voi olla, että yrityksen johdon koon vuoksi ei ole ollut tarpeellista edetä liian muodollisia reittejä pitkin. Jos asiaa tarkastelee yrityksen strategian ja toiminnan tehostamisen näkökulmasta, edellä mainitut toimintatavat ovat juuri sitä vastaan. Johtotehtävien delegoiminen edelleen lisää hajautettua vastuuta, missä tiedottaminen ja viestintä ovat kaikkein tärkeimmässä asemassa.

Kaikkien edellä mainittujen puutteiden johdosta valintapäätöksiä ei voi sanoa asiantunteviksi ja tarkoin pohdituiksi. Kaikki valinnat on päätetty johdon yksimielisellä päätöksellä ja muille rekrytointiosapuolille ei ole ilmoitettu. Näin meneteltiin myös tässä rekrytointiprojektissa.

Perehdyttäminen ja töiden seuranta

Vaikka tämä tutkimus ei käsitellyt varsinaisesti perehdyttämistä, katsottiin perehdyttäminen kuuluvan kiinteäksi osaksi rekrytointiprosessia – varsinkin alkuvaiheen perehdyttämisen. Sen tueksi laadittiin alkuvaiheen perehdyttämissuunnitelman malli. Siinä on ohjeistettu ne asiat, jotka tulee suunnitelmassa mainita. Malli sisältää alkuvaiheen perehdyttämisen tarkistuslistan. Kaikki sisältö on toteutettu englannin kielellä.

Alkuvaiheessa on paljon asioita, jotka eivät mahdollisesti tule ilmi työpaikkailmoituksissa ja työhaastatteluissa. Alkuvaiheen perehdyttämissuunnitelman tarkoituksena on vähentää turhia kysymyksiä välttämiseksi ja motivoida työntekijää. Siinä kerrotaan lyhyesti yritys ja sen toiminnot, henkilöstö, yleiset käytännöt ja säännöt.

Rekrytointiin katsotaan yleensä kuuluvaksi myös koeaika, joka on 3-6 kuukautta yrityksestä tai positioista riippuen. Silloin nähdään, miten hyvin rekrytointi on onnistunut.

Esimerkkiyrityksessä harjoittelijoiden työsuhteet ovat sen verran lyhyitä, että koeajalla ei ole merkitystä.

Etätyön tekniset vaatimukset asettavat rajoitteita työskentelylle; Internet-yhteyden on oltava tarpeeksi nopea videoneuvotteluille, tietosuojasetukset on oltava kunnossa, tarvittavat tiedostojen käsittelyyn tarvittavat ohjelmat on oltava asennettuina. Näistä asioista tutkija huomasi, että rekrytointihaastattelun yhteydessä asiat nostettiin vasta esille.

Etätyö tuo mukanaan paljon muitakin haasteita, vaikka se alussa näyttääkin tuovan pelkästään hyötyjä.

Tutkijalla heräsi joitakin huomioita työtehtävien perehdyttämisessä ja työn opastuksessa työharjoittelun aikana suoritettujen tehtävien osalta esimerkkiyrityksessä: Harjoittelijoille on olemassa selkeät tehtävöohjeet projektinhallintajärjestelmässä. Ne olivat kuitenkin sekaisin siellä ja tietty järjestys puuttui kokonaan. Markkinointitehtävien alla tulisi olla pelkästään markkinointiin liittyviä tehtäviä ja lakisisällön tuottamistehtävissä siihen liittyviä. Myös maajohtajalle annettavat tehtäväluettelot puuttuvat kokonaan. Ongelmana näiden tehtäväkokonaisuuksien organisoimattomuudessa on esimerkiksi se, että tiettyjä sivun osia ei voi tietysin käyttöoikeuksin myöntää eri henkilöille. Jos sivu sisältää esimerkiksi muun liiketoiminta-alueen tehtäviä ne näkyvät kaikille, joille oikeudet on annettu kyseiselle alisivulle. Sen lisäksi uuden tiedon jalostamiseen tarvittavaa informaatiota on vaikea etsiä. Toinen ongelma liittyy johtamisen laatuun ja työntekijöiden motivointiin. Jos tieto on epäjärjestyksessä, ei sieltä koskaan löydy mitään, jolloin aikaisempaa tietoa ei voi yhdistää helposti, tietoa menee sekaisin ja sitä häviää. Tämä aiheuttaa sen, että tiedolla ei voi johtaa, mikä vaikuttaa välittömästi henkilöstöjohtamisen laatuun, sillä esimiehellä ei ole mahdollisuutta jakaa tehtäviä kaikille. Se näkyy työharjoittelijan toimettomuutena ja lopulta turhautumisena ja motivaation puuttumisena. Se tekee myös palautteiden antamisesta hitaampaa ja toiminta ei pääse kehittymään.

Perehdyttämistä ovat virtuaaliorganisaatioissa kaikki rekrytointiin aloittamisen jälkeen suoritettavat toimenpiteet, joissa ollaan kontaktissa työnhakijan kanssa. Sen vuoksi ne pitäisi laatia yhdenmukaisiksi ja selkeiksi, jotta hakija ei eksyisi missään vaiheessa. Tämä vähentää erittäin paljon perehdyttämisen resursseja myöhemmässä vaiheessa. On kuitenkin järkevää jo pelkästään kertauksen ja inhimillisen muistamattomuuden riskin vuoksi laatia yksinkertainen perehdyttämissuunnitelma keskitettyyn toiminnanohjausjärjestelmään. Sen voi ohjelmoida samalla tavalla projektinhallintajärjestelmään, kuten koko rekrytointiprosessinkin.

Alkuvaiheen perehdyttämissuunnitelma sisältää seuraavat tarkistuskohdat. Ne ovat liitteessä 8 määritelty tarkemmin ja englannin kielellä.

- yrityksen kuvaus lyhyesti ja sen toimenkuva – ja lisäksi, monessako valtiossa yritys toimii sillä hetkellä
- yrityksen arvot, visio ja strategia
- yhteystiedot
- kaikki yrityksessä käynnissä olevat positiot ja niiden tehtävät sekä aikataulut ja sopimukset, mitä noudatetaan
- kontrolli ja valvonta tehtävien suorittamisen osalta
- eri tietoteknisten laitteiden ja sovellusten käytön opastus etätyössä, joita etätyössä tarvitaan. Niissä on maininta tietoteknisten laitteiden vähimmäisnopeuksista ja näytönohjaimen suorituskyvystä sekä Internetin vaadittava nopeus, jos jossakin vaiheessa esimerkiksi käydään videoneuvotteluja. Sen lisäksi tableteilla ja puhelimilla voi olla hankala käyttää graafisia ohjelmia, jos tehdään markkinointimateriaalia.
- viruksentorjunta- ja haittaohjelmiston asennus
- tietosuojasta ja salassapidosta maininta
- sähköpostin käyttö
- sosiaalisen median, mm. Facebook, Twitter -käyttäytymisohjeet myös yksityisellä ajalla
- työsopimukset ja palvelussuhteen ehdot
- kommunikointi- ja raportointikanavat
- työsuojelu.

Erityisen tärkeää on

- opastus projektihallintajärjestelmän käyttöön. Se on keskeinen tiedonhallintajärjestelmä toimihenkilöiden töiden varastoimisessa ja työtehtävien jakamisessa ja resursoinnissa.

Perehdyttämissuunnitelmamalli on tarkoitettu sovellettavaksi tulevia perehdyttämissuunnitelmia varten eri positiolle. Mallipohja on englanninkielinen, koska esimerkkiyritys käyttää kansainvälisissä toiminnoissaan koordinoitikielänä englantia. Malli on myös ohjelmoitu rekrytointiprosessimallin viimeiseen vaiheeseen, jossa perehdytetään työntekijä alkuvaiheessa ja seurataan työskentelyä.

6.3 Loppuhaastattelutuloksien analysointi

Yrityksen johdon ja uusien työntekijöiden loppuhaastattelut

Tutkimuksen aikana esimerkkiyrityksessä ei tehty vielä päätöstä rekrytointimallin tulevasta käyttöönotosta, mutta loppuhaastattelun perusteella oli selvää, että siihen suuntaan oltiin menossa. Loppuhaastattelujen perusteella päätettiin rekrytointimalli ottaa käyttöön osittain ja sen kokonaisen käytön tarpeen arviointi tehtäisiin myöhemmin. Tutkijan laatimia erilaisia kartoitus- ja kyselylomakemalleja tulisi hyödyntämään tulevissa rekrytoinneissa ja niiden pääasiallinen tallennuspaikka tulisi olemaan projektinhallintajärjestelmä tutkijan esittämän vaiheistetun sisällön osoittamissa kohdissa. Johdon haastattelussa oltiin myönteisiä rakennetun mallin lopputuotokseen. Mallia monistettaisiin uusissa maajohtajanpositioissa tulevaisuudessa. Tulevat maajohtajat voisivat halutessaan käyttää sitä omissa rekrytointiprojekteissaan. Etukäteen laaditut muistio- ja havainnointiaineistot ovat hyödyllisiä yrityksen loppuhaastattelun perusteella. Niitä kannattaa ehdottomasti käyttää ja säilyttää keskitetyssä paikassa projektinhallintajärjestelmässä. Kysymysrunkoja ja havainnointilomakkeita joutuu muuten etsimään, eikä niitä välttämättä ole olemassa enää. Yrityksen henkilöstö vaihtuu usein, joten voi olla mahdollista, että haastattelurunkoja tehnyt henkilö ei ole enää yrityksen palveluksessa.

Loppuhaastattelun mukaan rekrytointiprojekteja varten ei budjetoida juuri ollenkaan. Tutkimuksessa esitettiin kehittämistoimenpiteinä suurempaa budjettia ulkomaisille rekrytointiprojekteille. Johto päätti toteuttaa esityksen.

Suurimmat haasteet liittyivät Saksan rekrytointiprojektissa rekrytointikanavien kartoittamiseen. Haasteet liittyivät samoihin asioihin, kuin alkuhaastattelun perusteellakin. Yksi haaste oli löytää nopeasti pätevä henkilö Saksan maajohtajaksi. Johdon mielestä tutkijalla oli esittää runsaasti hyödyllisiä kehittämissuhteita rekrytointiprojekteihin liittyen ja ne päätettiin pääosin toteuttaa. Rekrytointiprosessista

haluttiin systemaattisempaa ja hallitumpaa kokonaisuutta, joten tutkijan omat ehdotukset toteuttaisivat nämä halutut ominaisuudet. Myös tulevaisuudessa mallia hyödynnettäisiin erilaisten asiakasprojektien toteutuksessa.

Uusien rekrytoitujen työntekijöiden loppuhaastattelun lähtökohtana oli kysyä heiltä arvioita rekrytointiprosessista ja -mallin onnistumisesta ja laadusta. Vastauksia käytettiin lopullisen mallin muokkaamiseen. Tuloksista on hyötyä tulevien kehittämisprojektien suunnittelussa. Ne liittyivät rekrytointiprosessin vaivattomuuteen ja nopeuteen sekä ilmoitusten houkuttelevuuteen. Tutkijan laatimat työpaikkailmoitukset olivat selkeitä ja lyhyitä, niiden sisältö oli houkutteleva. Yhteystiedot olivat selkeästi työpaikkailmoituksen lopussa. Rekrytointiprosessin aikainen yhteydenpito hakijoihin oli sujuvaa ja haastattelutilanteet miellyttäviä, sillä ne olivat luonteeltaan enemmän neuvottelutilanteen kaltaisia kuin suoria tentattavia kysymyksiä. Parhaat tekijät koko yrityksen rekrytointiprojektissa olivat kaikkien kolmen työntekijän mielestä prosessin vaivattomuus ja nopeus.

Loppuhaastattelujen tuloksena ei ilmennyt mitään muutettavaa rekrytointiprosessimallin osalta, joten mallin lopullinen päivittäminen tehtiin projektinhallintajärjestelmään.

Liitteessä 9 on esitetty loppuhaastattelun kyselylomakkeet opinnäytetyön toimeksiantajalle ja uusille työntekijöille.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa esitetään luvun 6 analyysin perusteella laaditut tutkimuksen johtopäätökset ja kehittämisehdotukset. Luvussa edetään johdonmukaisesti siten, että johdon alkuhaastatteluiden tuloksien analyysin perusteella esitetään kehittämisehdotukset ensin. Sen jälkeen esitetään rekrytointiprosessin havainnointitulosten ja koko henkilöstön loppuhaastattelujen perusteella laaditut kehittämisehdotukset. Yrityksen johdon ja uusien rekrytoitujen työntekijöiden haastattelun perusteella ei ilmennyt kehittämistarpeita. Lopussa esitetään kaikkien päivitetty sähköinen rekrytointiprojektimalli. Se on tavallaan kaikkien johtopäätösten ja kehittämisehdotusten yhteenveto.

Analysoinnissa ja johtopäätösten sekä kehittämisehdotusten pohdinnoissa hyödynnettiin lähdekirjallisuutta sekä tutkimustuloksia. Kehittämisehdotusten lopullisesta toimeenpanosta huolehtii kuitenkin tulevaisuudessa yrityksen johto. Pohdinnassa tarkastellaan koko opinnäytetyö- ja kehittämisprojektia kokonaisuuden kannalta kehittämisehdotuksineen.

7.1 Johdon haastattelutuloksien perusteella esitetyt yrityksen tarpeet rekrytointin kehittämiseksi

1. Kehittämisehdotus: **Rekrytointimallin tarve ja kehittäminen**

Alkuhaastattelun mukaan palveluita skaalataan voimakkaasti tulevaisuudessa, mikä lisää merkittävästi johtamisresurssien tarvetta. Kun yritys haluaa pitää vakituisen työntekijämäärän pienenä, on sen tehostettava liiketoimintaprosessejaan. Johtamisen on oltava organisoidumpaa ja tehokkaampaa, ja ilman sähköisiä järjestelmiä ja niistä saatavien hyötyjen maksimoimista se on vaikeampaa. Näiden syiden pohjalta alettiin alun perin kehittää keskitettyä mallia. Rekrytointimalli on tarkoitettu ensisijaisesti operatiivisen johdon tueksi rekrytointin läpiviemiseen. Tässä tutkimuksessa kehitettiin yrityksen rekrytointiprosessia ja hyödynnettiin käytössä olevaa projektinhallintajärjestelmää tehokkuuden, käytettävyyden ja laadun parantamiseksi.

2. Kehittämisehdotus: **Rekrytointimallin vakioiminen (ja standardoiminen) osaksi yrityksen johtamisstrategiaa**

Vakoidun rekrytointiprosessimallin avulla jokainen rekrytointi tullaan suorittamaan jokaisessa tytäryhtiössä yrityksen päästrategian mukaisesti. Näin prosessien eri vaiheisiin ei kulu niin paljon resursseja. Vakioimisen avulla on mahdollista saavuttaa muitakin hyötyjä, sillä tietoa on helpompi hallita ja ohjata. hallitumpi rekrytointiprosessi mahdollistaa motivoituneemman ja itseohjautuvamman työskentelyn. Yrityksen tehtävien koordinointi ja yhteydenpito olisi siten tehokkaampaa. Etätyön johtaminen muuttuu myös helpommaksi ja tarkoituksenmukaisemmaksi. Koko prosessin läpivieminen selkiytyy ja nopeutuu. Tiedonkulku on nopeampaa ja avoimempaa. Viestinnälliset ongelmat vähenevät. Resursseja säästyy ja säästöt voidaan kohdistaa muihin tärkeimpiin strategisiin kohteisiin.

3. Kehittämisehdotus: **Kaikkien yrityksen operatiivisten toimintojen keskittäminen samaan projektinhallintajärjestelmään rekrytointimallin mukaisesti**

Projektinhallintajärjestelmää kannattaa hyödyntää rekrytointimallin mukaisesti myös muissakin toiminnoissa siten, että kaikki tehtävät, jotka ovat toimeksi annettu ja palautettu, kannattaa säilyttää niille varatuissa kansioissa projektinhallintajärjestelmässä, sillä niillä on merkitystä organisaation tietopääoman kassa sekä erilaisten tehtäväpositioiden muodostamisessa. Esimerkiksi tulevat maajohtajat tarvitsevat yhdenmukaiset ohjeistukset, joiden sijainti on keskitettävä yhteen paikkaan. Erityisesti perehdyttämisvaiheessa tällä asialla on suurin painoarvo, sillä projektinhallintajärjestelmä toimii keskitettynä toiminnanohjausjärjestelmänä, jonka käyttö on opeteltava kunnolla.

4. Kehittämisehdotus: **Toimenkuvien ja henkilöprofiilien tarkoituksenmukaistaminen**

Rekrytoitujen työntekijöiden toimenkuvat ja profiilit on laadittava tarkkaan, jotta ne vastaavat tulevien työtehtävien sisältöä. Jos rekrytoidaan esimerkiksi esimiehiä, tämä tarkoittaa sitä, että koska yrityksen toiminnassa tulee olla mukana markkinointipromootiotehtäviä, joita harjoittelijat tekevät, on heillä oltava ammattitaitoinen operatiivinen johto ohjeistamassa. Kuluja siis säästyy ja työntekijät ovat motivoituneempia heti alusta. Kyseisessä yrityksessä päätyöskentelymuoto on etätyö. Sen hyötyjä ei voi saavuttaa, jos sen merkitystä ei ymmärrä ja siihen vaadittavia

laitteistoja ja sovelluksia ei ole asennettu, eikä niitä osaa käyttää. Sen vuoksi tehtäväpositioiden kriteereihin tulisi lisätä nämä osaamisvaatimukset työpaikkailmoituksissa.

5. Kehittämisehdotus: **Tunnettujen ja jo käytössä olevien rekrytointijärjestelmien hyödyntäminen ulkomaisissa rekrytointiprojekteissa**

Moni rekrytointijärjestelmä on kansainvälinen, joten ulkomaille laajentuminen rekrytoinnin osalta helpottuu, sillä nämä kanavat ovat todennäköisesti jo kartoitettu ja tutkittu. Niihin on luotu käyttäjätunnukset ja profiili. Sen vuoksi kannattaa ensisijaisesti lisätä työpaikkailmoitukset olemassa oleviin kansainvälisiin rekrytointijärjestelmiin.

6. Kehittämisehdotus: **Rekrytointiprosessin erilaisten tukilomakkeiden ja mallien sekä ohjeiden luominen valmiiksi rekrytointiprosessimalliin**

Rekrytointimalliin sisällytetään erilaisia rekrytoinnin tukilomakkeita ja ohjeita. Haastattelukysymykset on esimerkiksi hyvä olla valmiina, joita muokataan tapaus- ja tilannekohtaisesti. Työpaikkailmoitukset tehdään valmiiksi pohjiksi eri positiolle, jotka edelleen muokataan tarpeen mukaan. Tavoitteena on saada prosessi sujumaan nopeammin ja vaivattomammin kokemattomaltakin rekrytoijalta. Tämän vuoksi rekrytointimalli laadittiin alun perin ensimmäisen kehittämissuorituksen yhteydessä. Käytössä olevaan projektihallintajärjestelmään luotiin malli näihin perusteisiin nojautuen.

7. Kehittämisehdotus: **Henkilöstöohjeet projektihallintajärjestelmän käyttämiseen. Yrityksen varmuuskopiointiohjeet**

On sovittava henkilöstön kanssa, että käytetään yhtä järjestelmää. Tieto pysyy yhdessä paikassa tallessa, mitään ei häviä, ja tiedostoja ei mene sekaisin. Järjestelmän käyttöön olisi myös hyvä laatia perus käyttöohjeet. Vaikka tieto on "pilvessä", suositeltavaa olisi kuitenkin, että ainakin yrityksen johto tallettaisi varmuuskopiot kaikista materiaaleista ja informaatiosta omiin tietokantoihin.

8. Kehittämisehdotus: **Rekrytointimallin edelleen kehittäminen ja ohjelmoiminen projektinhallintajärjestelmään**

Mallia voidaan kehittää edelleen tarpeen mukaan ja ohjelmoida esimerkiksi kohdemaan edellytyksien mukaisesti. Kuitenkin mallin tulee sisältää jokaiselle eri rekrytointiprosessin vaiheelle oman toteutussuunnitelman, jossa sijaitsevat lyhyet toimintaohjeet, tarvittavat kyselylomakemallit sekä kartoitusraporttipohjat ja muut dokumentit. Jos malli lisäksi ohjelmoidaan järjestelmään eli kaikille prosessin osille syötetään tavoiteaikataulut, resurssit ja vastuut, mallista saadaan paras mahdollinen hyöty sellaiselle rekrytoijalle, jolla on vähemmän kokemusta rekrytoinneista.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrityksellä on laajenemisen vuoksi vahva tarve keskittää, vakioida ja tehostaa kaikkia henkilöstöhallinnon prosessejaan ja ensisijaisesti on aloitettava rekrytoinneista.

7.2 Rekrytointiprosessin havainnointitulosten perusteella esitetyt kehittämisehdotukset

1. Kehittämisehdotus: **Nykytilanteen kartoitus**

Nykytilanteen kartoitus on kivijalka prosessien tunnistamiselle ja kehittämiselle, joten se on välttämätöntä laatia. Nykytilanne on määriteltävä tarkkaan, samoin tavoitteet, joihin ollaan pyrkimässä. Visio toimii kehittämisprojektin jatkuvana punaisena lankana, jota tulisi seurata. Kaikissa kehittämisprojekteissa tavoitetilan ja nykytilanteen avulla määritetään konkreettiset toimenpiteet tavoitetilan saavuttamiseksi.

2. Kehittämisehdotus: **Johdon osallistuttaminen olennaisten prosessien tunnistamiseen**

Jos tutkittava prosessi vaikuttaa monen ihmisen toimintaan, olisi heidät hyvä ottaa mukaan suunnitteluvaiheessa prosessien tunnistamiseen - mitä suurempi joukko prosessin kannalta olennaisia ihmisiä on tunnistamassa prosesseja, sen luotettavampi tulos saadaan. Tehtäväkuvauksien ja henkilöprofiilien laadinnassa on hyvä olla tulevan esimiehen mukana, sillä hän on lähin kontaktihenkilö tulevan työntekijän kanssa ja tuntee siten parhaiten tehtävien ja toimenkuvan vaatimukset. Tässä vaiheessa nämä kriteerit ja vaatimukset kannattaa määrittää tarkasti, sillä se antaa valinnanmahdollisuuksia työpaikkailmoituksen sisällön rakentamisessa.

3. Kehittämisehdotus: **Organisaation osaamiskartoitus**

Yrityksen on tehtävä **organisaation osaamiskartoitus** ennen uusien positioiden luomista; on tutkittava kaikki positiot, joita on yrityksessä ollut ja joita tulee olemaan. Erilaisten positioiden sisältämistä tehtävistä ja toimenkuvista muodostuu myös organisaation oppiminen ja osaaminen. Henkilöstö vaihtuu usein, joten osaamiskulttuuri on varsin kirjava. Jatkoa ajatellen se on erityisen tärkeää yrityksen ja organisaation osaamiskulttuurin kehittämisen kannalta. Kaikki hiljainen tieto on saatava esille ja jokaisen position toimenkuvat on selvitettävä tarkasti. Aikaisempia malleja voidaan hyödyntää tulevien positioiden määrittämisessä. Uudet kuvaukset ja profiloinnit liitetään projektinhallintajärjestelmään tarkoituksenmukaisten osaprosessien alle. Tämä helpottaa kokonaisuuden hahmottamista ja nopeuttaa edelleen uusien positioiden rakentamista. Työpaikkojen markkinointi on myös selkeämpää. Jos etabloidutaan uuteen maahan, kannattaa nämä mallit tehdä yleiskielellä englanniksi. Mikäli toimintaa delegoidaan jossakin maassa, voi olla hyödyllistä monistaa koko rekrytointiprosessimalli ensin, ja kääntää sisältö paikalliselle kielelle käyttäen hyväksi paikallista asiantuntemusta. Sen jälkeen mallit ovat suoraan käytettävissä ilman turhia yksittäisten dokumenttien kopioimista.

4. Kehittämisehdotus: **Erilaisten koulutusmateriaalien laatiminen johtamisen tueksi uusille maajohtajille**

Koska maajohtajat joutuvat rekrytoimaan henkilöstöä lisää, tulee heillä olla osaamista siihen. Jos valittu maajohtaja on muuten loistava henkilö ominaisuuksiltaan, mutta rekrytointikokemusta ei ole paljon, voidaan perehdyttämisessä joustaa, ja kouluttaa maajohtaja rekrytoimaan henkilöstöä. Koulutusmateriaalin voisi laatia sähköisenä ja sisällyttää se rekrytointiprojektimalliin. Tässä kehittämissuunnitelmassa ei laadittu kyseistä koulutusmateriaalia.

5. Kehittämisehdotus: **Toimenkuvan laadinnassa pyrittävä tarkoituksenmukaisuuteen**

Työpaikkailmoituksen laadinnassa sekä tehtäväkuvausten ja -positioiden määrittämisvaiheessa mietitään jo ennalta sopivaa kohderyhmää; profiilin määritykset

eivät saa olla liian laveita, vaan ne tulevat olla täsmällisiä ja kuvata juuri niitä ominaisuuksia, joita haetaan. Näin suodatetaan automaattisesti suuresta hakijamäärästä hakijoita.

6. Kehittämisehdotus: **Tehtäväpositioiden otsikoiden ja toimenkuvan tietojen synkronointi**

Entisten ja nykyisten positioiden sisällön selvittämisen lisäksi tulee ne jakaa tarkoituksenmukaisten position otsikoiden tai nimikkeiden alle. Koska harjoittelijoille toimeksi annettuja tehtäviä muodostuu valtavasti, pitää positioiden vaatimuksiin kiinnittää huomiota jo laadintavaiheessa. Esimerkiksi lakimiesharjoittelijan tehtäviä ei saa olla markkinoitipromootioharjoittelijan tehtäväkuvauksissa eikä henkilöprofiilikriteereissä. Position otsikon on kuvattava juuri niitä tulevia tehtäviä, joita hakija kuvittelee niiden kokonaisuudessaan olevan. Siten työpaikkailmoituksen otsikolla on suuri merkitys. Tämä asia korostuu vielä enemmän työpaikkailmoituksen laadintavaiheessa, mutta se otettiin esille tässä jo nyt, koska positioiden nimikkeet ja otsikot tulee jättää projektinhallintajärjestelmän tietokantaan myöhempää käyttöä varten.

7. Kehittämisehdotus: **Etätyöskentelyssä vaadittavat tietoteknisten taitojen korostaminen henkilöprofiilin kriteerien laadinnassa.**

Virtuaaliyrityksen toiminnan kannalta kannattaa henkilöprofiilin luonnin yhteydessä kiinnittää huomiota tietoteknisiin taitoihin. Mitään koodaamista ei nykypäivänä tarvitse erikseen osata markkinoidakseen netissä jotain. Kuitenkin perustaidot on hallittava; Ms-Office-osaaminen, Internetin ja sähköpostin käyttö sekä verkkoyhteyksien hallinnan ”näppituntuma” on hyvä mainita henkilöprofiilin osaamiskriteereissä.

8. Kehittämisehdotus: **Paikallisten harjoittelijoiden panoksen hyödyntäminen rekrytoinneissa**

Yksi kehittämiskohde ilmeni ensimmäisen työharjoittelija-hakijan haastattelussa: Kun esimerkkiyritys etabloituu ulkomaille ja aloittaa liiketoiminnan siellä, on hyödyllistä käyttää paikallisten työharjoitteluun rekrytoitujen opiskelijoiden panosta sopivan maajohtajan etsimiseksi. Tätä ei kuitenkaan lisätä työpaikkailmoitukseen kriteeriksi, koska se lisää position vaativuusastetta kohtuuttomasti ja karsii liikaa hakijoita. Jos

rekrytointi osoittaa, että kukaan harjoittelija ei kykene tähän, on johdon suoritettava rekrytointi loppuun itse maajohtajan osalta.

9. Kehittämissuositus: **Oppilaitosyhteistyön kehittäminen**

Koska esimerkkiyritys keskittyy rekrytoimaan harjoittelijoita jatkossakin, tulisi oppilaitosyhteistyötä kehittää. Opiskelijoiden osaamisen kehittämisen tarpeille olisi perustellumpi pohja, ja harjoittelutehtävistä tulisi realistisempi kuva suunnitteluvaiheessa. Se olisi eduksi myös esimerkkiyritykselle, koska osaamisen kartoittaminen olisi helpompaa ja luotettavampaa, jos siinä olisi alusta asti oppilaitos mukana suunnittelemassa työharjoittelun sisältöä. Tämä menettely tarkoittaisi sitä, että yritys tekisi oppilaitosten kanssa yhteistyötä esimerkiksi vastiketta vastaan. Ennen työharjoittelijan hankintaa esimerkiksi sopivan tieteenalan yliopistojen yhteyshenkilöiden kanssa kartoitettaisiin yrityksen tarpeita ja etsittäisiin koulun opetussuunnitelmista vastaavaa osaamista, jota yritys tarvitsee. Samalla yritys tarjoaisi käytännönläheistä työtä oppilaitoksen opiskelijoille, joilla yleensä työharjoittelu on pakollinen jossakin vaiheessa. Opiskelija saisi siitä myös hyväksyttävät opintopisteet. Oppilaitos hyötyisi projektista siten, että opintokokonaisuuksien suunnitelmallinen hallinta parantuisi oppilaiden kohdalla ja opetuksesta tulisi tehokkaampaa. Menettely tehostaisi molempien organisaatioiden toimintaa, resursseja säästyisi ja ennen kaikkea opiskelija hyötyisi siitä paljon enemmän.

10. Kehittämissuositus: **Työpaikkailmoituksen ja saatekirjeiden sisällön kehittäminen**

Työpaikkailmoitusten sisällön kehittämisen kannalta tulisi ensin kiinnittää huomiota työpaikkailmoituksen ulkonäköön ja rakenteeseen sekä houkuttelevuuteen. Työpaikkailmoituksessa tulisi luvata jotakin odottamatonta ja keskittää painopiste sen esittämiseen. Niitä voivat olla esimerkiksi ammattitaidon karttuminen, digitaalisuuden hyödyntämisen tehokas oppiminen etätyöskentelyssä, virtuaaliorganisaation johtamisen osaamisen oppiminen jne. Kokonaisuuden kannalta työpaikkailmoituksen on oltava sellainen, että se herättäisi juuri oikean kohderyhmän hakemaan position paikkaa.

Palkka voidaan mainita ilmoituksessa, mutta nykyisin tärkeämpää työnhakijoille on osaamisen karttumiseen ja ammattitaidon kehittymiseen sekä urapolkuun liittyvät asiat, joita he pitävät ansaintaa tärkeämpänä. Se, mitä asioita korostetaan eniten

työpaikkailmoituksessa, riippuu paljon positioista ja tehtäväkuvista. Sähköisessä rekrytinnissa huomio ei keskity niinkään paljon visuaalisuuteen, kuten ennen vanhaan sanomalehti-ilmoituksia suunnitellessa. Rekrytointijärjestelmissä kaikki teksti, joka sinne lisätään, on ulkoasultaan samanlaista, joten sisältö ja sen laatu ovat avainasemassa.

Jos halutaan löytää päteviä työntekijöitä, on työpaikkailmoituksissa oltava position vaatimusten kannalta kohtalainen määrä kriteerejä, mutta niitä ei saa olla liikaa. Sopiva hakija huomaa ilmoituksen heti ja kiinnostuu sen sisällöstä, koska se on lyhyt ja ytimekäs sekä kokonaisuudessaan houkutteleva ja motivoiva. Työpaikkailmoituksessa olevien tietojen on sen vuoksi vastattava juuri niitä tietoja, jotka aikaisempien vaiheiden yhteydessä on muodostettu. Siihen ei lisätä kaikkia profiloitintietoja, vaan niistä suodatetaan tärkeimmät, jotka julkaistaan. Aikaisemmin laaditut profiloitintiedot tehdään sen vuoksi kattavammiksi, jotta niitä tietoja voidaan käyttää myöhemmin muiden valintamenetelmien yhteydessä arvioinneissa.

Työpaikkailmoituksessa tulee painottaa työharjoittelijoiden osaamisen kehittymistä käytännön tehtävissä. Tehtävät muodostetaan siten, että jokaiselle harjoittelijalle mahdollistetaan opiskelun tiettyyn vaiheeseen liittyvät käytännön harjoittelutehtävät. Työntekijä pääsee siten itse vaikuttamaan osittain omien työtehtäviensä sisältöön. Työharjoittelu on siten erittäin joustavaa. Tämä lisää oleellisesti kiinnostusta työpaikkaa kohtaan ja luo myönteistä yritysmielikuvaa.

Maajohtajan ja lakimiesharjoittelijan työpaikkailmoitusmalliesimerkit ja saatekirjemallit esitetään liitteessä 3. Molemmista ilmoituksista on poistettu viittaukset yrityksen identiteettiin salassapidon perusteella.

11. Kehittämisehdotus: **Työpaikkailmoituksen tittelin tarkoituksenmukaisuus**

Kuten edellisessä alaluvussa ilmeni, position otsikon eli tittelin kuvaus tulee olla tarkoituksenmukainen ja sisältää juuri sille tehtävänimikkeelle ominaisia tehtäväalueita ja kriteerejä. Se ei saa antaa vääränlaista kuvaa hakijalle. Sen vuoksi työpaikkailmoituksen sisällön laatimisessa on muistettava rehellisyys, vilpittömyys ja realismi. Ilmoituksen eri elementtien on vastattava toisiaan ja ne on tarkistettava monta kertaa laadintavaiheessa.

12. Kehittämisehdotus: **Tarkkojen yhteystietojen lisääminen työpaikkailmoitukseen**

Yhteystiedoilla on tärkeä merkitys, sillä ne pitää olla työpaikkailmoituksessa merkitty oikein ja kohdennettu yhteen ja samaan paikkaan kaikissa ilmoituksissa. Se eliminoi sen mahdollisuuden, että hakemuksia menee sellaisiin paikkoihin, joista niitä ei muisteta etsiä tai ne eivät saavu koskaan perille. Yhteystietojen avulla henkilö osaa ottaa yhteyttä, jos haluaa täsmällisempää tietoa yrityksestä ja tulevasta positioista.

13. Kehittämissuositus: **Työpaikkailmoitusmallien tallentaminen projektinhallintajärjestelmän tietokantaan**

Työpaikkailmoitusmallit voidaan jatkossa tallentaa projektinhallintajärjestelmän tietokantaan kyseisen osaprosessin liitteeksi aikajärjestyksessä, josta ne ovat helposti saatavissa. Malleja tehdään myös erilaisille saatekirjeille. Työpaikkailmoituksen laadinnan osaprosessin yhteyteen laaditaan lyhyet ohjeet työpaikkailmoituksen tavoitteista ja soveltamismahdollisuuksista. Niissä kerrotaan, mitä työpaikkailmoituksien tulee sisältää ja kehoitetaan esimerkiksi markkinointimateriaalin suunnittelijaa kehittämään erilaisia luovia ratkaisuja, joilla ilmoituksista saataisiin houkuttelevampia. Malleissa käytetään yleisiä tiedostomuotoja - pdf-, doc- ja xls -formaatteja. Ne tehdään englannin kielellä ja voidaan muokata kohdemaissa omille kielille.

14. Kehittämissuositus: **Työpaikkailmoituksessa mainitun yhteyshenkilön aseman hyödyntäminen työpaikkahaastattelussa**

Rekrytinnin onnistumisen kannalta olisi eduksi kaikille osapuolille, että työpaikkailmoituksessa mainittu yhteyshenkilö toimisi myös haastattelijana tai olisi mukana haastattelutilanteessa. Näin hakijan luottamuksen ja itsevarmuuden tunne olisi voimakkaampi, kun hän saisi etukäteen tietää tulevasta haastattelijasta – voihan olla, että hakija on kysellyt lisätietoja työpaikasta ja on siten muodostanut ensikontaktin ja vaikutelman tulevan haastattelijan ja esimiehen kanssa. Tilanne olisi luonnollisempi ja haastattelija saisi hakijasta realistisemmän kuvan.

15. Kehittämissuositus: **Rekrytointiprosessin eri vaiheiden yhdistäminen**

Koska tehtäväkuvausten, henkilöprofilointien, työpaikkailmoituksien ja saatekirjeiden työvaiheet ovat peräkkäisiä, ne voidaan myös yhdistää yhdeksi osaprosessiksi. Tavoitteena olisi saada mallista yksinkertaisempi päällekkäisten toimintojen

yhdistämisellä. Prosessivaiheen otsikko voisi olla esimerkiksi työpaikkailmoituksen laadinta, joka sisältää tehtäväkuvauksien ja henkilöprofiilien sekä saatekirjeiden laadinnan. Näin koko rekryointiprosessista tulisi yksinkertaisempi ja hallitumpi. Jokaisen vaiheen yhteydessä mainitaan lyhyt kuvaus sen sisällöstä sekä ohjeet.

16. Kehittämisehdotus: **Strategisten rekryointikanavien kartoittaminen**

Jatkossa kannattaa hyödyntää kansainvälisiä tunnettuja rekrytoinneissa käytettyjä keskistettyjä järjestelmiä, sillä kyseiset yritykset ovat panostaneet medianäkyvyyteen. Yrityksen kansainvälistyessä sen tulisi jatkuvasti kartoittaa uusia työnvälityskanavia, vaikka haku olisi muissa kanavissa käynnissä. Myös yhteydenpito hakijoihin on tärkeää. Heihin tulee reagoida heti, kun he ovat lähettäneet hakemukset. Näin pidetään yllä myönteistä mielikuvaa yrityksestä. Tutkimuksessa olevassa rekryointiprojektissa tilanne oli juuri tämä.

Tutkijan tekemä rekryointikanavien kartoitusraportti on esitetty liitteessä 2 osittain, koska raportti on pitkä ja tarkoituksena on havainnollistaa, mitä, miten ja missä järjestyksessä kanavia on tutkittu.

17. Kehittämisehdotus: **Rekryointibudjetin kasvattaminen**

Rekryointistrategiasta riippuen kannattaa panostaa rahaa ja resursseja sopivimpien kanavien löytämiseen ja hyödyntää kansainvälisiä kanavia sekä hyödyntää sähköisiä apuvälineitä kaikissa rekryointiprosessin vaiheissa. Jos haluaa päteviä yrittäjiä nopeasti, koko rekryointiprosessiin on siten panostettava enemmän.

Pitkällä aikavälillä huono sijoitus voi olla kohtalokas koko yrityksen liiketoiminnalle. Taloudellisia resursseja tulisi sen vuoksi hetkellisesti lisätä. Ilmaisilla järjestelmillä ei saa paljon näkyvyyttä, eikä palveluiden sisältö ole laadukas ja monipuolinen kuin maksullisissa palveluissa. Hinta- ja laatusuhde on punnittavana yrityksen johdon hankinnoissa, mutta erityisesti tulee ottaa huomioon pitkän aikavälin rekryointikustannukset, joita tulee, jos rekryointiprosessi jatkuu liian pitkään tai valitaan henkilö väärin perustein tehtävään. Jos yrityksen on nopeasti saatava päteviä henkilöitä positioihin ulkomailla, silloin kannattaa hyödyntää rekryointimeklareita.

18. Kehittämisehdotus: **Paikallisten työharjoittelijoiden rekrytointiosaamisen hyödyntäminen**

Tulevaisuudessa kannattaa muuttaa ulkomaisessa kohdemaassa position kriteerejä siten, että ainakin toinen harjoittelijoista on paikallinen henkilö. Jos hakija osoittautuu tarpeeksi päteväksi rekrytoimaan, projekti voidaan niiltä osin delegoida hänelle. Siinä hyödynnetään harjoittelijan paikallistuntemusta, kieltä ja osaamista sekä hänen mahdollista yhteistyöverkostoaan.

19. Kehittämisehdotus: **Yrityksen omien kotisivujen hyödyntäminen rekrytoinneissa**

Sähköisten järjestelmien käytön lisäksi yrityksen kannattaa harkita myös omien kotisivujen sisällön laajentamista rekrytointitarkoitukseen. Se keskittää edelleen palveluja, korostaa luotettavuutta ja mahdollistaa passiivisten hakijoiden mukaan tulon hakuehdokkaiksi. Kotisivuilla voi lähettää esimerkiksi avoimia hakemuksia jatkuvana hakuna johonkin ennalta määrättyyn sähköpostiosoitteeseen tai suoraan yrityksen kotisivuille rakennettuun rekrytointipalveluun. On kuitenkin muistettava, että mitä useampaa erilaista sähköistä kanavaa käytetään yrityksen markkinoinnissa ja esimerkiksi rekrytoinnissa, on tietojen vastattava toisiaan joka paikassa. Liian monen järjestelmän käyttö vaatii lisäresursseja ja niitä on työlästä ylläpitää. Myös riskit kasvavat.

20. Kehittämisehdotus: **Postiosoitteen luominen kohdemaahan**

Jokaiseen maahan, jonne toimintaa laajennetaan, tulisi saada luotua kiinteä postiosoite siinä vaiheessa, kun toiminta on kunnolla käynnistynyt. Se tulisi tehdä, vaikka kyseessä on virtuaaliorganisaatio. Asiakkaiden näkökulmasta tämä on lisää luotettavuutta, näkyvyyttä ja kiinnostavuutta.

21. Kehittämisehdotus: **Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinneissa**

Sosiaalista mediaa tulisi aktiivisesti käyttää yrityksen markkinointiviestinnällisissä toiminnoissa. Erityisesti yrityksen imagon ja tunnettuuden kannalta sosiaalinen media on hyödyllinen. Se on käytännössä ilmainen ja tavoittaa kattavan heterogeenisen ihmisjoukon, sillä käyttäjämäärä on lisääntynyt paljon sekä monipuolistunut. Yrityksen

tulisi sen vuoksi laajentaa markkinointia ja samalla rekrytointimarkkinointia sosiaalisen median puolelle, esimerkiksi Facebookiin.

Muista sosiaalisista medioista kannattaa hyödyntää ainakin LinkedIniä, joka on suosittu eri ammattilaisten käyttämä sähköinen ansioluettelo. Esimerkiksi suorahaku on tehokasta tämän median kautta.

Myös blogimarkkinointi ottaa osaksi strategista markkinointia ja hyödyntää tätä kanavaa siten myös rekrytoinnissa.

22. Kehittämisehdotus: Työhakemuksien ja ansioluetteloiden arviointilomakkeen hyödyntäminen kaikissa rekrytointiprojekteissa ja hakemuksien säilyttäminen tietokannassa.

Mallia tulee hyödyntää tulevaisuudessa kaikissa rekrytointiprojekteissa hakemuksien ja ansioluetteloiden (hakulomakkeiden) arvioinneissa ja yhteenvedoissa. Kuten muidenkin mallien hyödyntämisessä, myös tässä tavoitteena on turhan ajan karsiminen ja tehokkuuden kasvattaminen, mikä lisää edelleen työmotivaatiota ja kokonaishallittavuutta johtamisen kannalta. Edelleen lomake toimii tukena rekrytointihaastatteluissa, sillä se on yhteenvedo hakijan parhaista ominaisuuksista työtehtävän kriteerien kannalta. Haastattelutilanteesta tulee tehokkaampi ja hallitumpi, koska haastattelussa voidaan keskittyä siten enemmän hakijan luonteenpiirteisiin ja psykologisiin ominaisuuksiin.

Jokaisen rekrytointia suorittavan tulee yrityksessä tutustua jatkossa hakemusten arviointi- ja karsintalomakkeisiin, jotta heille muodostuu kokonaiskuva henkilön tärkeimmistä ominaisuuksista, joihin kiinnitetään huomio. Tämä on tärkeää kaikille rekrytointiprosessissa mukana oleville, mutta varsinkin johtoryhmälle, joka tekee lopullisen päätöksen henkilön valinnasta.

Mallia tulee edelleen kehittää; tavoitteena on luoda kaikille yrityksessä oleville ja tuleville positioille tarkoitettu ominainen lomake, johon kerätään hakemuksista ja ansioluetteloista suodatettu tieto. Kun lomakkeet ovat valmiina projektinhallintajärjestelmässä, ne ovat siellä ajasta ja paikasta riippumatta saatavilla ja muokattavissa.

Kaikki vastaanotetut työhakemukset kannattaa säilyttää rekrytointiprosessin arviointivaiheen alla erillisessä kansiossa liitteenä projektinhallintajärjestelmässä, sillä

mahdollisia tulevaisuuden positioita varten kyseisille hakijoille voi löytyä tarvetta.

Työhakemuksien arviointi- ja karsintalomakkeen malli esitetään liitteessä 4. Tarkoitus oli luoda mallista yksinkertainen, johon voidaan kerätä position kannalta olennaisimmat haastattelu- ja lopulliseen valintaan vaikuttavat henkilön ominaisuudet.

23. Kehittämisehdotus: Yhteinen käytäntö etähaastatteluissa käytettävistä työvälineistä. Etähaastatteluihin soveltuvien ohjelmistojen lyhyiden käyttöoppaiden laatiminen.

Jatkoa ajatellen on sovittava yhteinen käytäntö, millä välineillä ja sovelluksilla työhaastattelut toteutetaan. Siinä on otettava huomioon etätyö, työnhakijan sijainti. Erilaiset vaihtoehdot kannattaa kartoittaa joka tapauksessa, jotta niille voidaan laatia valmiiksi ohjeistukset. Tässä tutkimuksessa ei laadittu kyseisiä ohjeistuksia.

24. Kehittämisehdotus: Työpaikkahaastattelujen kysymyslomakkeiden kehittäminen

Tutkijan laatimat kysymysrungot on tarkoitettu tuleville maajohtajille tai muille esimiehille, jotka haastattelevat tulevia työnhakijoita. Rungon visuaalisuutta ja rakennetta tulisi pohtia myös hieman. Kysymykset tulisivat olla valmiina valmiilla pohjilla, esimerkiksi Wordissä niillä asetuksilla ja fonteilla, jotka on yrityksen johdossa hyväksytty, Niitä muokataan position vaatimusten mukaisesti. Kaikille olemassa oleville ja suunnitelluille positioille rakennetaan omat kysymysrunko- ja arviointilomakepohjat ja tallennetaan projektinhallintajärjestelmään. Haastatteluissa ei kannata kysymysten avulla tehdä harjoittelutoimenkuvasta ja itse haastattelutilanteesta liian monimutkaista, sillä se ei kiinnosta hakijoita. Niissä ei saa kysellä myöskään liian henkilökohtaista kysymyksiä, ja kysymysten ja tietojen on oltava työpaikkailmoituksen kanssa yhteneviä.

Työpaikkahaastatteluissa käytettävät valmiit kysymysrungot maajohtajan ja lakimiesharjoittelijan positioille esitetään liitteessä 5.

25. Kehittämisehdotus: Havainnointi- ja arviointilomakkeiden käyttäminen työpaikkahaastattelussa

Jos käytetään kysymysrungon lisäksi havainnointi- ja arviointidokumenttipohjaa, johon

kerätään haastattelijan tekemiä muistiinpanoja hakijasta, ei kysymyslomakkeeseen tarvitse erikseen kerätä tietoja. Pääasia on, että kerätty tieto ei ole hajallaan ja toistuvasti monissa eri dokumenteissa. Lomakkeita laadittiin haastattelutilanteeseen kaksi, koska se lisää vaihtoehtojen käyttöä haastattelutilanteeseen erilaisia haastatteliijoita varten.

Liitteessä 6 esitetään työpaikka-haastattelutilanteita varten olevat henkilöarviointilomakkeet lakimiesharjoittelijan ja maajohtajan positioille.

26. Kehittämisehdotus: Yritysesittelymateriaali haastatteluihin asti edenneille työnhakijoille

Haastattelutilanteita varten voisi rakentaa yritysesittelymateriaalin kaikille haastateltaville esimerkiksi Powerpoint-esityksenä. Se helpottaa haastattelun etenemistä, havainnollistaa esitystä ja vaiheistaa haastattelun järjestystä. Haastattelijalle se toimii muistilistana sekä tukimateriaalina, jonka avulla kaikkia asioita ei tarvitse puhumalla kertoa. Se tehostaa haastattelijan työtä. Hakijalle siitä on hyötyä informatiivisuudesta, havainnollisuudesta ja selkeydestä. Hakijalle voi esityksen avulla herätä myös tärkeitä kysymyksiä yritykseen tai positioon liittyen, mistä on hyötyä myöhemmässä vaiheessa työsuhdetta. Hakija saa paremman kuvan yrityksestä, sillä esitys kertoo sen, että yritys on panostanut rekrytointiprosessiin ja sopivan hakijan löytymiseen. Tässä kehittämissuunnitelmassa ei laadittu yritysesittelymateriaaleja.

27. Kehittämisehdotus: Työpaikka-haastattelujen käytännön ohjeiden rakentaminen projektinhallintajärjestelmään

Haastatteliijoita varten tulee laatia aina erilaiset muokatut käytännön ohjeet kysymyslistoineen jokaiselle positiolle. Ohjeissa tulee muistaa painottaa teknisten kriteerien osaamisvaatimukset ja tarvittavat luonteenpiirteet, joita vaaditaan tulevissa tehtävissä. Ohjeisiin tulee lisätä ne asiat, joihin haastattelijan tulee kiinnittää huomiota. Haastatteluohjeet laaditaan siten, että niistä on hyötyä tuleville maajohtajille Skypen välityksellä toteutettavissa haastatteluissa tulevaisuudessa. Kaikki ohjeet liitetään rekrytointiprosessimallin oikeisiin alakohtiin. Kysymyslistat ja ominaisuuksien arviointilomakkeet lisätään liitteinä. Haastatteluohjeet voi laatia jatkossa tutkijan tekemien mallien ja kysymyslistojen mukaan. Periaatteena on, että haastattelukysymykset kartoittavat hakijan taustaa, osaamista ja luonteenpiirteitä

kyseisen position kannalta. Arviointidokumentti taas kerää sitä tietoa. Kaikki dokumentit tehdään englannin kielellä, sillä yrityksen johto koordinoi toimintaa myös ulkomailla.

Jos sopivia työnhakijoita on paljon, voidaan karsinta tehdä 2-osaisessa työhaastattelussa, jossa toinen on luonteeltaan enemmän soveltuvuustesti. Hakijan spontaani käyttäytyminen ja osaaminen ovat tärkeää tutkia reaaliajassa tapahtuvassa haastattelutilanteessa.

Työpaikka-haastattelutilanteita varten olevat tukimateriaalit ovat liitteissä 5 (Yrityksen käyttämät ja tutkijan kehittämät kaikki työpaikka-haastattelurungot) ja 6 (Haastattelujen henkilöarviointilomakkeet, harjoittelija ja maajohtaja).

28. Kehittämisehdotus: **Valintapäätös-menettelyn kehittäminen**

Valintapäätöstä tehdessä tulee huomioida haastattelijan arvioinnin painoarvo ensisijaisesti, sillä hän analysoi haastateltavan ja tekee yhteenvedon, jonka perusteella lopullinen päätös yleensä tehdään. Loppupalaverissa on pitää olla esillä haastattelutilanteissa kerätyt raportit ja muistiot, jotka käydään yhdessä läpi sekä esimerkiksi tutkijan laatimat ominaisuuksien kartoituslomakkeet, joiden avulla saa nopeasti yhteenvedot hakijasta ja hänen ominaisuuksistaan sekä sopivuudestaan kyseiseen positioon. Kaikki materiaali ja tieto, joka on saatu hakuprosessin eri vaiheissa, on syytä olla koottuna mukana. Näitä ovat myös tutkijan laatimat hakemusten arviointilomakkeet, jotka liittyvät haastatteluvalintoihin.

Valintaperustelut kannattaa liittää projektinhallintajärjestelmään liitteeksi, sillä niistä on hyötyä muille rekrytoijille suunnitteluvaiheessa ja valintapäätöksessä. Liitteessä 7 on havainnollistettu valintapäätösraporttimallia, millainen se voi yksinkertaisuudessaan olla.

Valintapäätöstilaisuudessa on hyvä olla mukana kaikki rekrytointiprosessin avainhenkilöt. Niitä ovat esimerkiksi rekrytointin eri osaprosessien vastuuhenkilöt, esimiehet ja henkilöstöjohtaja. Mitä laajemmin eri näkökulmia saadaan potentiaalisista hakijoista, sen onnistuneempi päätös saadaan aikaiseksi.

Valinnoista tulee ilmoittaa kaikille hakijoille mahdollisimman nopeasti valintapäätöksen jälkeen. Näin viestitään positiivista yritysmielikuvaa edelleen. Jos koko rekrytointiprosessi on laaja, tulisi prosessin eri vaiheessa informoida myös muita hakijoita.

Yrityksen johdon tulisi jollakin keinolla saada näyttöä siitä, että ansioluettelossa esitetyt tiedot pitävät paikkansa. Jatkossa kannattaa pyytää maajohtajahakijoita toimittamaan koulu- ja työtodistukset skannattuna. Tämäkin asia voi vaikuttaa valintapäätöksiin radikaalisti. Tätä tulisi harkita ainakin maajohtajan position osalta. Maajohtajan työnkuva on vastuullinen ja siinä on osattava monia eri asioita.

29. Kehittämisehdotus: **Alkuvaiheen perehdyttämissuunnitelmanmallin jatkokehittäminen perehdyttämisoppaaksi**

Mallia voi kehittää edelleen lisäämällä siihen eri positioita varten laaditut työohjeet. Silloin suunnitelma toimii sekä alkuvaiheen perehdyttämisoppaana, että työn opastuksessa tarvittavina tarkentavina ohjeina eli virallisemmin sanottuna ”perehdyttämissuunnitelmana”. Näitä malleja kannattaa käyttää, sillä ne eivät ainoastaan auta esimiestä asioiden johdonmukaisessa suorittamisessa, vaan myös varmistavat työntekijän motivaation ja ruokkivat positiivista yrityskuvaa ympäristöönsä työntekijöiden huomattua, että yritys pitää heistä ja ympäristöstään huolta ja sillä on eettiset arvot kunnossa. Hyvin perehdytetty henkilöstö myös sitoutuu paremmin organisaatioon, vaikkakin esimerkkiyrityksessä sitoutuminen on tärkeää ainoastaan maajohtajien ja freelancereiden kohdalla. Mallia on hyvä jatkaa koko rekrytoinnin käsittäväksi perehdyttämissuunnitelmaksi.

Perehdyttämissuunnitelmaan kannattaa sisällyttää muitakin liiketoiminnan tehokkuuteen ja vaivattomuuteen liittyviä tärkeitä asioita; kommunikoinnissa voi syntyä väärinkäsityksiä, jos vuorovaikutus ei ole jatkuvaa, tietoa saattaa kadota, yhteishenkeä on vaikea luoda ja jos etätyöpisteet sijaitsevat maantieteellisesti etäällä toisistaan, sillä yhteisten kokoontumisten ajankohta voi muodostua ongelmaksi. Nämä asiat on huomioitava siten perehdyttämissuunnitelmassa.

Tutkijan laatima alkuvaiheen perehdyttämissuunnitelman malli esitetään liitteessä 8.

30. Kehittämisehdotus: **Alkuvaiheen työskentelyn seuranta ja opastus**

Seurantaa tulee tehdä, olipa kyseessä 3 kk:n mittainen harjoittelujakso tai pidempi koeajan sisältävä työsuhde. Yhteydenpito on alkuvaiheessa muutenkin intensiivisempää, ja mitä enemmän esimies tukee työntekijää alussa, sen paremmin siitä hyötyy koko työyhteisö. On sovittava etukäteen työntekijöiden kanssa, milloin pidetään esimerkiksi pakolliset viikkopalaverit, jossa kerrataan tehtyjä asioita ja tarkastellaan tulevia. Maajohtajien ja freelancereiden kohdalla noudatetaan koeaikaa ja

seurataan sen ajan puitteissa työtehtävien edistymistä, laatua ja innovatiivisuutta. Tietoperustan mukaan koeaikana punnitaan työntekijän kaikki ominaisuudet position vaatimuksien kannalta, ja niiden perusteella päätetään henkilön jatkokyöskentelystä samoissa työtehtävissä.

31. Kehittämisehdotus: **Etätyöskentelyn teknisten vaatimusten varmistaminen**

Alkuvaiheen perehdyttämisessä tulee huomioida etätyöskentelyn vaatimukset. Alkuhaastattelun mukaan yrityksen lähiajan jatkokehittäminen liittyy päätelaitteiden ja työskentelyvälineiden, kuten tietokoneiden käytön optimointiin ja niihin liittyviin ohjeiden lisäämiseen rekrytointimalliin. Perehdytys- ja rekrytointivaiheessa verkkoyhteyksien ja tietokonesovellusten ja -asetusten on oltava moitteettomassa kunnossa yhteistyön sujumisen takaamiseksi. Internet-yhteyden tulee olla sellainen, että sillä voi käydä videokeskusteluja. Ms Office tulee esimerkiksi olla asennettuna, jotta dokumentteja voidaan tuottaa ja muokata. Viruksentorjuntaohjelmistot tulee olla asennettuina.

32. Kehittämisehdotus: **Projektinhallintajärjestelmien käyttöohjeiden laadinta**

Henkilöstön käyttöön on laadittava yksinkertaiset käyttöohjeet projektinhallintajärjestelmälle. Jos toimintoja keskitetään yhteen järjestelmään, on selvää, että henkilöstön on osattava myös käyttää järjestelmää.

33. Kehittämisehdotus: **Viestinnän kehittäminen, tarvittaessa erillisen viestintäsuunnitelman laatiminen**

Viestintää tulee kehittää siten, että on sovittava erikseen, vaikka sopimuksissa, että tehtävien kertaus- ja tilannekatsaus pidetään vähintään kerran viikossa työntekijöiden kanssa. Tästä mainitaan mielellään jo haastattelussa, mutta viimeistään perehdyttämisvaiheessa. Jos on mahdollista, palaverit pidetään yhdessä sopivan sähköisen viestintäpalvelun avulla, joka mahdollistaa online-ryhmäkeskustelut. Näin työntekijöille muodostuu turvallinen olo, mikä luo edelleen luottamuksen ilmapiiriä ympärilleen. Työntekijän motivaation kannalta on tärkeä, että hän sisäistää oman paikkansa ja roolinsa työyhteisössä. Tämä asia voi monesti olla jopa ongelma virtuaaliyrityksen työyhteisön toiminnassa, koska etätyöntekijät sijaitsevat eri mantereilla eri aikavyöhykkeillä.

34. Kehittämisehdotus: **Rekrytointimallin selkeyden, loogisuuden ja järjestyksen korostaminen**

Projektinhallinta- tai toiminnanohjausjärjestelmä on toimiva, jos on selkeys, loogisuus ja järjestys säilyvät tietomäärän kasvaessa. Asianomaisten mallien ja liitteiden tulee olla niille varatuissa kansioissa. Jos otsikkoja ja nimikkeitä käytetään toistuvasti eri paikoissa, ne on ilmaistava samalla tavalla, jotta väärinkäsityksiä ei synny. Työpaikkailmoitukset voidaan myös ohjelmoida projektinhallintajärjestelmään. Kyseinen vaihe voi sisältää henkilöprofiilien ja tehtäväkuvausten laadinnan omina suoritteinaan, jotka kuitataan tehdyksi sitten, kun kyseinen vaihe on suoritettu.

Selkeyttä ja järjestystä parantaa se, että projektinhallintajärjestelmään liitetään kyseisen rekrytointivaiheen yhteyteen ohjeet ja tarvittaessa rakennetaan oma hierarkkinen runko koko vaiheelle. Vaihe jaetaan edelleen osaprosesseihin. Jokaisen osaprosessin vaiheen yhteyteen tehdään ohjeet ja lyhyt selostus vaiheen sisällöstä. Jos kanavien kartoittamisessa hyödynnetään työharjoittelijoiden panosta, ohjeistuksia lisätään tarpeen mukaan. Palautetut toimeksiannot palautetaan aina samaan prosessin liiteluetteloon projektinhallintajärjestelmässä.

35. Kehittämisehdotus: **Rekrytointiprosessimallin siirrettävyyden hyödyntäminen**

Kun koko rekrytointiprosessin sisältö on tarkkaan määritelty ja kuvattu, on sitä jatkossa helpompi hallita. Rekrytoinnin kannalta tärkeä tieto rakentuu suunnilleen samaan aikaan usean eri rekrytointiprosessin vaiheessa. Muiden uusien kehitettävänä olevien toimintamallien prosessit kannattaa jatkossa myös jakaa osiin, ja esimerkkinä voi käyttää tämän tutkimuksen aikana käytettyä prosessimallinnusta.

7.3 Rekrytointiprojektimalliin päivittäminen kehittämisehdotusten perusteella

Aikaisemman kehitystyön tuloksena syntynyt rekrytointiprojektimalli ei ollut käytännöllinen. Rekrytointiprosessin osat eivät olleet johdonmukaisessa järjestyksessä ja vaiheita sekä niiden sisältöä tuli tarkentaa. Prosessimalli monistettiin ensin useammiksi samanlaisiksi ”projekteiksi”. Yksi malli nimettiin Saksan rekrytointiprojektiksi ja sitä alettiin kehittää. Aikaisemman kehittämistyön tuloksena tehty malli on esitetty

liitteessä 10. Se on manuaalinen versio projektinhallintajärjestelmässä olevasta ohjelmoidusta versiosta. Markkinoinnillisista ja tekijänoikeussyistä oikeista kuvia ei tässä tutkimuksessa esitetty. Siinä on esitetty ohjelmoidut osat vain Saksan rekrytointiprojektin osalta.

Mallin laatiminen oli helppoa, kun projektinhallintajärjestelmän käytön oli oppinut. Siellä työskentely suorastaan inspiroi tekemään erilaisia vaihtoehtoisia ratkaisuja perusmallin rinnalle. Tavoitteena oli kuitenkin pitää malli mahdollisimman yksinkertaisena jatkoa ajatellen.

Uusi muokattu malli (liite 11) on yksinkertainen, johdonmukainen, helppokäyttöinen ja on sovellettavissa moniin erilaisiin rekrytointiprojekteihin. Kaikki vaiheet tehtiin englanninkielellä. Muokattu malli perustuu tutkimuksen avulla kehitettyyn yrityksen rekrytointiprosessiin. Vertailemalla näitä kahta eri mallia on huomattavissa, että käytännön testaus on vaikuttanut prosessin osien olemassaoloon, järjestykseen ja sisältöön. Järkevää sisältöä oli edellisessäkin mallissa, mutta se oli liian monessa paikassa yksilöity omaksi pääkohdakseen, ja sen vuoksi päällekkäisyyttä oli paljon eri vaiheiden välillä. Johdonmukaisuudestaan huolimatta se ei keskittynyt oleellisiin rekrytointiprosessin kannalta tärkeisiin vaiheisiin. Malleista on turha tehdä liian monimutkaisia ja yksityiskohtaisia, sillä ne eivät houkuttele uusia käyttäjiä, eikä vanhojakaan, sillä koko idea rekrytointiprosessin tehostamisesta ei toimi enää silloin. Tämä osoitti sen, että kokeilemalla saavutetaan paras lopputulos yrityksissä jonkin mallin kehittämiseksi. Rekrytointiprosessi on jokaisessa yrityksessä erilainen, joten mallia ei voi sen vuoksi yleistää. Erilaisuus koskee enemmänkin rekrytointiprosessivaiheiden erilaista järjestystä ja erilaisia keinoja käyttää valintamenetelmiä ja erilaisia hankintalähteitä. Rekrytointiprosessin muoto riippuu paljon siitä, rekrytoidaanko resurssi organisaation sisältä vai ulkopuolelta. Kaikki esitetyt asiat tässä tutkimuksessa vaikuttavat jotenkin rekrytointiprosessin sisältöön. Sen vuoksi se tekee prosessista myös monimutkaisemman, koska rekrytointitilanne on arvioitava joka kerta uudelleen. Mallit helpottavat huomattavasti rekrytointiprosessin suunnittelua ja toteutusta. Paras hyöty saavutetaan siten useilla eri rekrytointimallipohjilla, jotka on muokattu erilaisille positioille eri kohdemaissa ja olosuhteissa. Tuoreinta päivitettyä rekrytointimallia kannattaa käyttää aina uuden mallin luomisessa, mutta vanhoja ei kannata hylätä, sillä ne voivat sisältää myös tärkeää informaatiota tulevaisuudessa tarvittaville positioille.

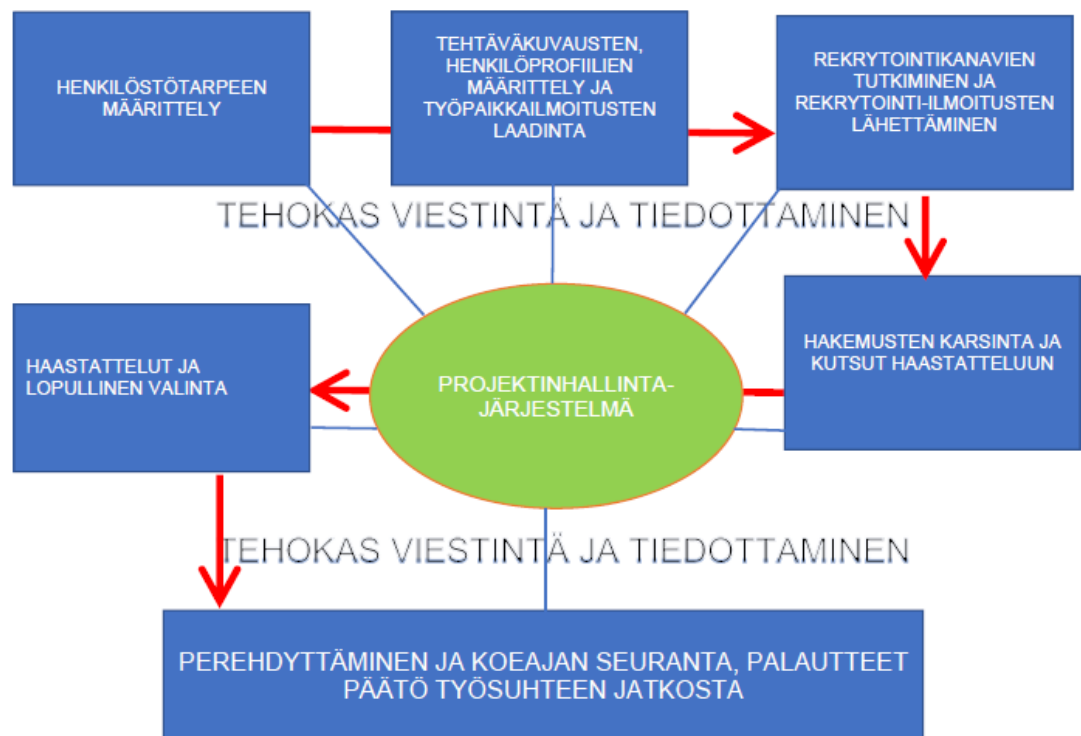
Uudessa mallissa on pyritty hyödyntämään käytännön kannalta parhaimmat tutkimuksen aikana ilmenneet kehittämissuhteet. Ne koskevat tutkimustehtävien kannalta olennaisimpia asioita. Tuloksena luotiin paranneltu rekrytointimalli

projektinhallintajärjestelmään. Se sisältää tarkoituksenmukaisimmat rekrytointiprosessin vaiheet virtuaaliyrityksen toiminnan kannalta. Jokaisen vaiheen yhteydessä on lyhyet ohjeet vaiheen sisällön suorittamisesta sekä valmiita lomakepohjia eri vaiheiden suorittamisen tukena. Tavoitteena on ollut tehostaa rekrytointiprosessia ja saada toiminta vakioitua. Malli on lisäksi englanninkielinen, joten se sopii käytettäväksi kansainvälisissä kohteissa.

Mallista ei ilmene kaikkia yrityksen kehittämistarpeita. Muut tarpeet liittyvät mallin toimivuuden ja käytettävyyden kannalta erilaisiin taustatekijöihin, jotka on syytä olla kunnossa rekrytointiprosessimallin optimaalisen toimivuuden takaamiseksi; Muita kehittämistarpeita ovat organisaation osaamiskartoitus, erilaisten prosessien tunnistaminen, projektinhallintajärjestelmän käyttöohjeiden ja muiden koulutusmateriaalien laadinta, rekrytointiprosessimallin edelleen kehittäminen, paikallisten harjoittelijoiden panoksen hyödyntäminen, oppilaitosyhteistyö, kaikkien mallien sisällön ja ohjeiden edelleen kehittäminen jne. Henkilöstöhallinnolliset asiat ovat ensimmäinen prioriteetti organisaation toiminnassa. Ilman niitä mitkään muut järjestelmät eivät voi toimia kunnolla.

Liitteessä 11 on esitetty mallin tarkempi sisältö projektinhallintajärjestelmässä. Kehitetyn mallin mukainen rekrytointiprosessi on havainnollistettu kuviossa 11.

ESIMERKKIYRITYKSEN KEHITETTY REKRYTOINTIPROSESSI



Kuvio 11. Esimerkkiyrityksen kehitetty rekryointiprosessi

Kuviossa 11 rekryointiprosessi etenee henkilötarpeen määrittelystä punaisia nuolia pitkin. Tehtäväkuvaukset ja henkilöprofiilit määritellään sekä niiden perusteella laaditaan työpaikkailmoitukset. Niiden laadintaan vaikuttaa myös rekryointikanavien valinta, mutta valitut rekryointikanavat voivat vielä muuttaa työpaikkailmoituksen sisältöä. Rekryointikanavat tutkitaan tarpeeksi hyvin, jotta ilmoituskanavissa on mahdollista julkaista tarpeellinen tieto, joka on luotu aikaisemmissa vaiheissa. Ilmoitukset julkaistaan ja lähetään sekä sen jälkeen vastaanotetaan hakemuksia ja ansioluetteloita. Niiden perusteella kutsutaan sopivimmat hakijat työpaikkahaastatteluihin ja tehdään lopulliset valinnat positioihin. Viimeinen vaihe on perehdyttäminen, palautteiden käsittely ja päätös työsuhteen jatkamisesta koeajan jälkeen. Jokaisessa vaiheessa on muistettava tehokas viestintä ja tiedottaminen rekryointiprosessin eri osapuolille. Kaikki vaiheet on linkitetty projektinhallintajärjestelmään. Kaikki tiedot raportoidaan sinne ja vastaavasti järjestelmässä olevia valmiita malleja hyödynnetään uusien positioiden laatimisessa.

8 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoitus oli testata aikaisemmin laadittu sähköinen rekrytointimalli ja kuvata sen avulla yrityksen rekrytointiprosessi käytännössä Saksassa. Tavoitteena oli kuvaamisen avulla saada mallista ja koko rekrytointiprosessista organisoidumpi, tehokkaampi ja laadukkaampi sekä kansainväliseen rekrytointitoimintaan sopivampi. Tutkimusote oli luonteeltaan toiminnallisia ja konstruktivisia piirteitä sisältävä tapaustutkimus. Tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluja sekä havainnointia.

Tutkimustehtävät rajasivat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rekrytointiin ja prosesseihin. Tutkimusmenetelmät vastasivat tutkimuksen tarkoitusta. Ne lisäsivät tutkimuksen luotettavuutta, jota lisäsivät myös opinnäytetyön suunnitelmallisuus ja käytetyt lähteet. Tutkimuksessa haastateltiin tutkimuksen valideja eri osapuolia. Tutkimuksen luotettavuutta korosti vielä tutkijan objektiivisuus, sillä hän ei ollut ollut kauan töissä yrityksessä, eikä ollut rekrytoinut koskaan henkilöstöä. Siten tutkijan kriittinen, reflektiivinen ja objektiivinen lähestymistapa oli tutkimuksen luotettavuudelle eduksi. Tuloksena saatu malli ja sen kuvaus toimintatapana soveltuvat myös yrityksen muiden prosessien kehittämiseen tulevaisuudessa, jos siihen on tarvetta,

Työn aihe syntyi tutkijan ollessa toimeksiantoyrityksessä työharjoittelussa. Yksi tehtäväalue liittyi kansainvälisten rekrytointiprojektien suunnitteluun. Koska yrityksellä oli käytössään sähköinen selainpohjainen projektinhallintajärjestelmä, oli luonnollista, että sitä hyödynnettäisiin erilaisten mallien laatimisessa ja käyttämisessä. Siellä oli entuudestaan koordinoitu yrityksen työntekijöille työtehtäväpakki, jonne koottiin kaikki tulevat tehtävät ja palautteet sekä liitedokumentit. Tarve rekrytointiprosessimallille heräsi tutkijan ja toimeksiantajan välisessä keskustelussa. Rekrytointitehtävien lomassa tutkija toteutti kehittämisprojektin, jossa tehtiin sähköinen rekrytointiprosessimalli kyseiseen projektinhallintajärjestelmään. Projektia päätettiin jatkaa opinnäytetyöllä ja toisessa vaiheessa eli tässä työssä testattiin kyseinen malli.

Rekrytointiprosessia alettiin tutkia tarkemmin ja nykytilannetta selvitettiin perusteellisen yrityksen johdon alkuhaastattelun avulla. Sen mukaan toimintaa laajennetaan voimakkaasti tulevaisuudessa, mutta vakituinen työntekijämäärä halutaan pitää pienenä. Kuitenkin rekrytointi on erittäin tärkeä vaihe myönteisen tulevaisuuden kannalta, joten sen ammattimainen hallinta on oleellista. Kun yritys laajenee ulkomaille, sen tulee saada jokaiseen kohdemaahan rekrytoitua päteviä maajohtajia, joille delegoidaan operatiivinen johtaminen ja jatkorekrytointivastuu. Jotta systemaattinen yrityksen strategian mukainen rekrytointitoiminta toteutuisi maajohtajien rekrytoinneissa ja maajohtajien rekrytoimissa

uusia työntekijöitä, tarvittiin keskitetty malli, optimoitu toimintatapa, joka sisältää ohjeet ja mallit rekrytointin suorittamiselle.

Tutkimus jatkui johdon alkuhaastattelun jälkeen rekrytointin ja prosessin ympärille keskittyvän teoriataustan luomisella. Teoriaa oli tarkoitus hyödyntää tutkimustulosten analysoinnissa sekä tutkimusongelmien synnyttämän rajatun kontekstin luomisessa; Teoriatausta rakennettiin rekrytointin ympärille. Kehittämislouenteisuuden vuoksi toiseksi teoreettiseksi lähtökohdaksi otettiin prosessit. Prosessiteorian avulla oli mahdollista keskittyä kokonaisuuden muodostamien yksityiskohtien tarkempaan tutkimiseen. Kirjallisuutta etsittiin hieman laajemmin ottaen mukaan myös etätyöskentely ja kansainvälisyys taustatietojen luomiseksi. Myös lakiasiat olivat oleellisia asioita tiedon kartoittamisessa. Yksi mahdollisuus teoriaperustan käyttämisessä olisi ollut palvelumuotoilun soveltaminen rekrytointiprosessin kehittämiseen, mutta koska tavoitteena ei ollut luoda uutta konseptia, vaan kehittää olemassa olevaa mallia, päädyttiin prosessiteoriaan. Ylimääräisten käsitteiden lisääminen tekstiin olisi tehnyt tekstistä vain sekavan ja epä johdonmukaisen.

Tutkija oli itse mukana ulkomaisen tytäryhtiön rekrytointiprosessin suorittamisessa, jossa rekrytoitiin maajohtaja sekä 2 lakimiesharjoittelijaa Saksaan. Valmiin rekrytointimallin kuvaamisen ja sitä seuraavien alustavien kehitysehdotusten jälkeen haastateltiin samaa työnantajan edustajaa uudelleen sekä uusia, rekrytoituja työntekijöitä. Kaikkien tulosten ja niiden analyysien valmistumisen jälkeen osa kehittämissuodetuksista toteutettiin ja siirrettiin projektinhallintajärjestelmään keskitettyyn rekrytointimalliin. Tutkimustuloksena syntyi toimiva keskitetty rekrytointin prosessimalli projektinhallintajärjestelmään kansainvälisille työmarkkinoille englannin kielellä. Tulos vastasi toimeksiantajan vaatimuksia ja tavoitteita.

Mallista on varmasti hyötyä tulevaisuudessa, kun esimerkkiryitys etabloituu ulkomaisille markkinoille ja rekrytoi tulevia maajohtajia yritykseen tulevaisuudessa. Tärkeintä tietenkin on, että malli otetaan myös kokonaan käyttöön. Mallin käytön avulla on mahdollista myös, että kohdemaan maajohtajalle delegoidaan jatkossa laajempia rekrytointikokonaisuuksia; maajohtaja voi itse tehdä aloitteen uusista etabloitumiskohteista ja johtaa koko projektia toiminnan käynnistämiseksi.

Keskistetyllä kansainvälisellä sähköisellä rekrytointimallilla saavutetaan monia etuja; Järjestelmällisyys paranee ja mallin avulla on henkilöstön rekrytointi ei-kokeneelle rekrytoijallekin helpompaa. Sen vuoksi rekrytointin tehokkuus kasvaa. Koska malli on tarkoitettu kansainvälisiin rekrytointiprojekteihin, on sitä myös helppo soveltaa kohdemaan mukaan. Ainoastaan kohdemaassa sisältö joudutaan kääntämään

paikalliselle kielelle, jos mallia käytetään jatkossa työntekijöiden rekrytoimiseen. Rekrytointiprosessille luotujen valmiiden mallilomakkeiden käyttö on hyödyksi muiden rekrytointiprojektien suunnittelussa ja toteutuksessa, kun niitä tarkennetaan positioiden vaatimusten mukaisiksi. Näitä lomakkeita ovat esimerkiksi positioiden tehtäväkuvaukset ja niille muodostetut erilaiset henkilöprofilointikriteerit, hakemusten arviointilomakkeet, hankintalähteiden kartoitusohjeet, työpaikkailmoitusten laadintaohjeet, työhaastatteluohjeet ja -rungot, valintaperusteluohjeet sekä alkuvaiheen perehdyttämisohjeet. Sähköiseen projektinhallintajärjestelmään keskitetty tietokanta kaikkien rekrytointiin liittyvien lomakkeiden ja tehtävätoimeksiantojen osalta on hyödyllistä, sillä tieto pysyy yhdessä paikassa, sitä on helpompi hallita ja tieto myös löytyy nopeasti. Systemaattinen rakennettu malli on altis jatkossa uusille kehittämistarpeille, kun se kerran on päässyt alkuun. Kaikki tämä säästää aikaa ja resursseja ja toiminnasta tulee tehokkaampaa sekä hallitumpaa. Ennen kaikkea tämä näkyy yrityksen henkilöstön parempana työtyytyväisyytenä ja -motivaationa, laadukkaampina rekrytoineina, parempana asiakaspalveluna ja lopulta positiivisempänä yrityskuvana.

Rekrytointiprosessi on yleensä paljon aikaa vievää, jos sen kunnolla suunnittelee ja toteuttaa. Varsinkin rekrytointikanavien kartoitus ulkomaisessa kohdemaassa, kulttuurierot ja kommunikoinnin erilaiset hidasteet, mm. kielierot, ovat sellaisia tekijöitä, joihin ei yleensä ole mitään oikotietä olemassa. Ne on kuitenkin tehtävä yrityksen toiminnan luonne ja tavoitteet huomioiden yksilöllisellä tavalla. Oikean henkilön löytymiseen voi mennä kuukausiakin aikaa. Tutkijan kannalta tilannetta hankaloitti kireä aikataulu, sillä varsinaiseen käytännön työhön ei ollut aikaa kuin kaksi kuukautta. Kommunikointivaikkeudet tutkijan ja yrityksen välillä hidastivat projektia. Lisäksi Saksan tytäryhtiön nettisivut olivat koodattavana ulkoisella palveluntuottajalla, joten sivujen valmistuminen oli ensimmäinen ehto maajohtajan tehtävien aloittamiselle. Tutkija kuitenkin suoriutui näistä haasteista päättäväisyyden ja tavoitteellisen sekä suunnitelmallisen toiminnan avulla.

Etätyöskentelyä sivuttiin sen vuoksi, koska virtuaaliyrityksessä se on pääasiallinen työmuoto. Etätyön johtaminen on haasteellisempaa aluksi. Sitä varten laaditaan tarkat ohjeet ja säännöt. Niiden noudattamisella saavutetaan tehokkaampi ja sitoutuneempi tiimi, joka työskentelee eri paikoissa – ja myös eri aikaan. Etätyössä korostuu eniten viestintä, jossa esimiehen on oltava hereillä: jatkuva kontaktin pitäminen alaisiin ja nopea kysymyksiin vastaaminen ovat yhteistyön ja tuloksen saavuttamisen kannalta tärkeimpiä asioita.

Yksi suuri muutos koko projektissa tapahtui ensimmäisen rekryointihaastattelun aikana, jolloin yrityksen johto päätti jatkaa maajohtajan rekrytoinnin koordinoitua delegoimalla se uudelle lakimiesharjoittelijalle. Hänet nimitettiin ylikoordinaattoriksi ja hänen käytettävissään olivat kaikki yrityksen ja tutkimuksen aikana kehitetyt ja saatavilla olevat resurssit. Tähän olivat perusteena aikataululliset syyt, mistä oli tutkijalle hyötyä. Kuitenkin lähes valmiin tutkimuksen yhteyteen sijoittunut strateginen muutos toi työn valmistumiselle aika paljon haasteita. Yrityksessä tämä strateginen päätös käyttää paikallisia harjoittelijoita rekrytoinneissa tulisi ottaa huomioon myös tulevaisuudessa huomioon.

Tutkija ei haastatellut itse tulevia työntekijöitä johtuen yrityksen johdon intresseistä, mutta hän suunnitteli teorian ja alkuhaastattelun pohjalta rekrytoinnin tueksi erilaisia lomakemalleja, jotka olivat hyödyllisiä esimerkiksi haastattelutilanteissa. Kehitetty rekrytointiprosessimalli ottaa kantaa kaikkien rekrytointiprosessin vaiheiden kehitettäviin kohtiin - myös haastatteluprosesseihin. Tutkija kehotti haastattelijaa laatimaan muistiot hänen laatimilleen lomakkeille ja palauttamaan ne hänelle haastattelujen jälkeen, jotta hän pystyi tekemään kokonaisarviot haastatelluista ja lähettää ne edelleen yrityksen johdolle lopullista henkilövalintaa varten. Harjoittelijoiden haastatteluissa kuitenkin käytettiin yrityksen omia, aikaisemmin laadittuja kysymysrunkoja. Haastattelijat lähettivät tutkijalle lyhyen yhteenvetoraportin valintapäätöksistä. Ainoastaan ylikoordinaattori hyödynsi näitä tutkijan laatimia lomakkeita maajohtajavalinnoissaan. Joka tapauksessa kysymysrunkojen ja hakemusten arvioinnin yhteistuloksena tehtiin lopullinen päätös valittavista henkilöistä.

Rekrytointimallin kuvaamisesta hyötyivät niin yritysjohto kuin tulevat rekrytointiammatillaiset organisaation sisällä lähinnä mallin tuoman järjestelmällisyyteen, selkeyteen ja tehokkuuteen liittyvien hyötyjen kautta. Työnhakijoille hyöty näkyy rekrytointiprosessin selkeämpänä, käytännöllisempänä ja laadukkaampana sisältönä ja palvelun reagointiajan nopeuden kasvamisena. Johdonmukainen rekrytointi- ja perehdyttämisprosessi takaa motivoituneen ja sitoutuneen henkilöstön, mikä näkyy lopulta parempina palvelutuotteina loppuasiakkaille. Kaikki tämä vaikuttaa positiiviseen yritysmielikuvaan, mikä vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen myönteisesti. Tutkija hyötyi projektista ammatillisen kehittymisen myötä.

Rekrytoivan esimiehen on tiedettävä työtehtävät, mitä ne sisältävät ja tunnettava toimiala, jonne työtehtävät sijoittuvat: ”Ampumahiihtäjä ei voi antaa vinkkejä jääkiekkoilijalle.” Jos rekrytointikonsultti on rekrytoimassa, tilanne on juuri tämä, että toimialaan on ensin perehdyttävä kunnolla, jotta rekrytointiprosessin osat voidaan suorittaa luotettavasti läpi. Sama tilanne oli tutkijallakin: pääosin markkinointi-, myynti- ja

teknisen johtamistaustan takia tutkijalla ei juurikaan ollut kokemusta lakialasta, joten ensin oli opetettava liiketoiminnan luonne ja sen merkitys koko yrityksen kannalta. Esimerkiksi hakemusten läpikäymisessä ja arvioinnissa tuli osata tulkita eri hakijoiden koulutustaustaa ja työkokemusta sekä niiden perusteella arvioida teknistä sopivuutta positioon. Samoin rekrytointi-ilmoitusten tekemisessä valmiiden mallien kehittäminen vaati toimialan tuntemusta. Tämän vuoksi itse haastattelu jätettiin yrityksen johdolle suoritettavaksi, ja tutkija oli mukana ainoastaan havainnoimassa, arvioimassa sekä kehittämässä niitä. Tämä asia korostaa vielä enemmän ennakoivan tukimateriaalin olemassaoloa, jota uudet työntekijät tarvitsevat perehdyttämävaiheessa.

Oleellista keskitetyn sähköisen rekrytointimallin käyttämisen kannalta on, että koko rekrytointiprosessi ohjelmoidaan jokaiselle projektille erikseen projektinhallintajärjestelmässä. Nykyiset keskitetyt projektinhallinta- ja toiminnanohjausjärjestelmät ja tietoliikenneyhteydet tarvittavine oheislaitteineen ovat kehittyneet niin paljon, että se on mahdollista toteuttaa kaikkialla. Ohjelmoinnissa aikataulutetaan ja resursoidaan kaikki osaprosessit sekä jaetaan vastuut. Näin järjestelmästä saadaan suurin mahdollinen hyöty, kun sitä ei käytetä pelkästään tietopankkina, vaan sovelluksen kaikkia ominaisuuksia hyödynnetään. Ohjeistus toimii hyvänä pohjana tuleville maajohtajille, joilla on vähemmän kokemusta rekrytoinneista.

Tutkimus oli haastava, mutta mielenkiintoinen. Etätyöskentelyssä täytyy olla sataprosenttinen luottamus kommunikoiden välillä, jotta yhteistyö toimii. Kaikista muutoksista projektin eri vaiheissa tulee informoida kaikille projektin osapuolille - myös suunnitteluvaiheessa, jos muutoksia aiotaan toteuttaa. Tämä oli tutkijalle haastavaa, sillä yrityksen tarpeille pohjautuvan kehittämisprojektin ensisijainen edellytys on, että yrityksen edustaja on mukana projektissa arvioimassa ja tukemassa työn etenemistä eri vaiheissa. Yhteistyötä tehtiin projektin eri vaiheissa, mutta sitä tehtiin satunnaisesti eli kontaktin pitämistä olisi voinut olla lisää. Toisaalta siitä oli etuakin, sillä tutkija joutui etsimään tietoa paljon laajemmalta alueelta henkilöstöjohtamisesta muodostaakseen kokonaisvaltaisemman käsityksen virtuaaliyrityksen rekrytointimenetelmistä. Se tarkoitti erilaisten lähteiden monipuolista epävirallista ja virallista hyödyntämistä, mikä vaati luovuutta ja kekseliäisyyttä siirtää jalostettu tieto virtuaaliyrityksen kehittämistarpeisiin. Esimerkiksi eettisistä asioista ei ollut puhetta missään vaiheessa tutkijan ollessa kyseisessä yrityksessä työharjoittelussa. Tämä korosti tutkimuksen luotettavuutta; rekrytointiprosessista kerättiin tietoa myös eettinen näkökulma huomioiden, joten tutkimuksen taustakartoitus tehtiin laajemmin ja saatiin kokonaisempi näkemys rekrytointiprosessin merkityksestä yrityksen toiminnassa. Eettinen näkökulma ilmenee esimerkiksi siinä, että nykyajan digitalisoituneessa ympäristössä henkilötietojen

käsittelystä on tullut entistä tarkempaa ja haavoittuvampaa, jonka vuoksi tietoja on pidettävä salassa. Laki asettaa sille omat ehtonsa. Virtuaaliyrityksen toiminnan kannalta se taas tarkoittaa ensimmäisiä ehtoja, jotka pitää olla kunnossa ja tarkistettu ennen kuin toiminta aloitetaan. Kaikki edellä mainittu huomioiden tutkijan ammattitaito ja osaaminen kehittyivät paljon laajemmalla alueella, mitä alussa oli opinnäytetyön osalta suunniteltu.

Tutkijan oma osaaminen kehittyi rekrytoinnin toimialalta. Reflektiivisyys liittyi lähdekirjallisuuteen perustuvaan kriittiseen rekrytointiprosessin tutkimustulosten analyysiin ja sen kehittämiseen. Lähdekirjallisuutta etsittiin monipuolisesti kirjastoista ja Internetistä. Epävirallisina lähteinä myös tutkittiin valmiita rekrytointiin liittyviä opinnäytetöitä. Tutkimusaineiston kerääminen, analysointi ja koko rekrytointiprosessin käytännön toteuttaminen olivat uusia oppimiseen tähtääviä aihealueita. Empirian ja teorian sekä koko projektityön arvioinnin ja palautteiden avulla saavutettiin kyseiselle toimialalle tarvittava riittävä ammattitaito ja pätevyys. Koko tutkijan koulutustausta ja opinnäytetyön projektin luonne osoittavat myös sen, että kaikenlaisessa työssä korostuu vielä kehittämispainotteinen asenne erilaisia projekteja kohtaan.

Aikataulu oli suhteellisen tiukka koko opinnäytetyöprosessissa, sillä tutkijan oma aikataulu rajoitti aikataulua siten, että projektin tuli olla valmiina huhtikuussa 2017. Erinäisistä viestinnällisistä ja teknisistä syistä johtuen tutkija pääsi aloittamaan käytännössä opinnäytetyön tekemisen vasta maaliskuussa 2017. Hänen tuli tehdä päätöksiä oman oppimis- ja etenemisaikataulunsa puitteissa nopeasti, sillä olosuhteet sekä tulevaisuuden suunnitelmat muuttuivat alkuvuodesta paljon. Ensimmäinen kehittämistehtävä tuli laatia valmiiksi tammikuussa 2017 ja sen lisäksi opinnäytetyösuunnitelma tuli laatia ja hyväksyttää ennen kuin tutkija pääsi aloittamaan varsinaisen opinnäytetyön. Siihen liittyi lisäksi huomio - molempien kehittämistehtävien aihealue oli samanlainen, joten niistä tuli muodostua osittain teoriaosuudeltaan ja koko empiriaosuudeltaan kaksi eri työtä, mikä toi haastetta opiskeluun ja tutkimuksen läpiviemiseen.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö kehittämistehtävänä oli tutkijan mielestä hyvin onnistunut. Hän hyötyi paljon työn reflektiivisestä osuudesta ja oppi paljon uutta. Tradenomin koulutusohjelmassa opetettiin rekrytointia niukasti, eikä mikään kurssiohjelma keskittynyt juuri kyseiseen aihealueeseen, vaan asioita tarkasteltiin enemmän kokonaisuuksina. Molemmista kehittämistehtävistä hyötyi myös työnantaja, sillä se sai arvokasta ulkopuolista asiantuntijankemystä henkilöstöhallintonsa toiminnasta.

Rekrytointiprojekti on tärkeä vaihe yrityksen henkilöstöhallinnossa. Liiketoiminta on aina henkilöresursseista kiinni, ja sen vuoksi siihen on panostettava. Itse rekrytointiin liitty

paljon eri tekijöitä, jotka vaativat huomiota osakseen. Ennakoiva suunnittelu on tärkeää ja koko rekrytointiprosessin on nivouduttava kiinteästi yrityksen tavoitteisiin ja liiketoimintastrategiaan. Lisäksi jokainen rekrytointiprojekti on jollakin tavalla ainutlaatuinen. Sen vuoksi tarkkaa ja täydellistä mallia on käytännössä mahdotonta laatia. Ainutlaatuisuutta aiheuttavat muuttuva maailma, erilaiset käytännöt, trendit, muuttuvat ihmiset ja yrityksen omat strategisten toimintatapojen muutokset. Yrityksen johdon on oltava tietoinen yhteiskunnallisista ja ympärillä tapahtuvista asioista jatkuvasti, jotta muutoksiin voidaan varautua ennalta.

Virtuaaliorganisaation rekrytointiprosessi ei sisällöltään poikkea paljon tavallisen organisaation rekrytointikäytännöstä. Siinä suoritetaan samat työvaiheet hyödyntäen nykyaikaisia menetelmiä, jotka ovat sähköisiä. Koska digitalisoituminen on tuonut murroksen ja muutoksen aallot yritysten toimintakulttuureihin, sitä ei ole vielä niin paljon tutkittu, jotta sitä osattaisiin täydellisesti hyödyntää. Sen tuoman tehokkuuden ja vaivattomuuden rinnalla se tuo mukanaan paljon myös haasteita ja riskejä liiketoimintaan. Siksi koko digitalisoitumisen toimintakenttä on ensin hallittava, ennen kuin sitä kannattaa soveltaa liiketoimintaan.

Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin rekrytointiprosessin mallintamiseen ja olemassa olevan mallin kehittämiseen virtuaaliyrityksessä. Tutkimuksessa hyödynnettiin eri menetelmiä, haastatteluja, havainnointia ja lähdekirjallisuutta. Rekrytointiprojekti muodostuu useista eri prosesseista ja tutkimusten tulosten avulla luotiin toimiva rekrytointiprosessimalli yrityksen käyttämään sähköiseen projektinhallintajärjestelmään entisen mallin tilalle. Suunnitelmissa oli alun perin tarkoitus käyttää tietoperustaa, jossa olisivat olleet mukana myös etätyöskentely ja koko perehdyttämisprosessi omina lukuinaan, mutta se olisi ollut liian laaja, joten tässä tutkimuksessa aihetta rajattiin henkilöstöhallinnon ensisijaiseen kehittämiskohteeseen – rekrytointiprosessiin. Muita aiheita sivuttiin päälukujen yhteydessä.

Tutkimuksen luotettavuus perustui tarkoituksenmukaisten projektin osapuolten monipuolisiin ja johdonmukaisiin aihetta koskeviin haastatteluihin ennen ja jälkeen tutkimusprosessin. Kysymykset muotoiltiin tutkimusongelmien ja -tehtävien myötä. Niissä otettiin huomioon myös tutkittavien subjektiivisuus ja objektiivisuus, joten kysymykset eivät olleet liian yksityiskohtaisia ja ne sijoitettiin osittain epäjärjestyksessä tutkittavien objektiivisuuden ja harkintakyvyn käyttämisen varmistamiseksi. Tämä liittyi kaksoishermeneutiikkaan. Ajallisesti ne olivat järkevä ajoittaa nykytilanteen ja kehittämistarpeiden kartoittamiseksi ennen tutkimusta ja arviointia varten tutkimuksen jälkeen. Tutkijan tutkimaan teoriaan ja koko opiskeluajan oppimiseen perustuvat argumentoinnit teoria- ja empiriaosuuksissa korostivat luotettavuutta. Osallistuva

aktiivinen havainnointi toisena tutkimusmetodinä oli tutkijan kannalta erittäin kehittävää. Siinä havainnoitiin prosessin eri osia ja arvioitiin niitä kriittisesti lähdekirjallisuuteen perustuen. Havainnointia tehtiin koko ajan prosessin eri vaiheissa palaten aikaisempiin prosessin osiin vertailemalla ja kehittämällä niitä uudelleen.

Rekrytointiprosesseissa on aina kehittämistä, koska toimintaympäristö ja lainsäädäntö muuttuvat. On kuitenkin hyvä tietää nykytilanne ennen kuin jotakin aletaan kehittää. Pitkälle viety yksityiskohtia myöten hiottu prosessimalli on hyödyllinen ja maksaa varmasti siihen kulutetut työtunnit takaisin. Tämä heijastuu suoraan yrityksen palvelutuotteiden laatuun, mikä vaikuttaa yritysimageeseen ja kysyntään. Yhdenmukaisella strategialla toteutettu organisaation keskitetty toiminnanohjaus on läpinäkyvä, selkeä ja johdonmukainen.

Koska virtuaaliorganisaatiossa toiminnot tapahtuvat tietojenkäsittelytekniikkaa hyödyntämällä, on järkevää käyttää keskitettyjä toiminnanohjausjärjestelmiä. Rekrytointiprosessimalli on vain yksi henkilöstöhallinnon prosessi, joka kannattaa keskittää. Silti kaikki uudet toiminnot on yleensä kuvattava eli käydä käytännössä ne läpi, jotta niistä saadaan tehokkaampia ja työyhteisöä sekä asiakkaita enemmän palvelevia tuotteita. On paljon tuottavampaa, jos organisaation sisällä toteutetaan yhdenmukaisia johtamisjärjestelmiä sen kaikissa osissa - niitä on helpompi hallita ja valvoa, kun kokonaisuus on hallittavissa ja nähtävissä. Prosesseista tulee siten sujuvampia ja nopeampia sekä helpommin omaksuttavia. Henkilöstöstä tulee niin ikään itseohjautuvampia, mikä on virtuaaliorganisaation etätyöskentelyn kannalta tärkeä elementti.

Rekrytointimallin yleistävyyttä ja käyttökelpoisuutta pohdittaessa todettiin, että yrityksen toimintojen mallien kuvaaminen olisi järkevää muillekin toimintoille, kuten erilaisten tehtäväpositioiden edellyttämille tehtäväkuvauksille, uusien tehtäväpositioiden perehdyttämishjelmiin ja yhteistyökumppanuusohjelmien hallintaan ja laatimiseen. Rekrytointimalli toimi siten myös roll-out vaiheessa tuleville kehityskohteille. Keskitetyn järjestelmän avulla monet eri välivaiheet olisi ohitettavissa, sillä ne sisältävät samanlaisia yrityksen perustietoja ja muita elementtejä, joita voi yhdistää. Se onkin keskitetyn toiminnanohjausjärjestelmän perusidea, että samaa tietoa ei ole monessa eri paikassa yhtä aikaa. Kehittämistyön tulos, rekrytointiprosessimalli on rakenteeltaan sellainen, että se on monistettavissa ja kehitettävissä. Yrityksen johdolla on oikeudet kyseisen projektin sisältöön. Jos toimintaa laajennetaan tai muutetaan tulevaisuudessa, toimii tämä alusta hyvänä pohjana. Rekrytointiprosessimallilla on siten yleistettävyyttä ja siirrettävyyttä.

Lähteet

- Aaltonen, T., Hietala, H. & Kaivanto, K. 2013. Esimiehen taskukirja. Helsinki: Alma Talent.
- Beech, N. & McKenna, E. 2002. Human resource management - a Concise Analysis. Iso-Britannia: Pearson education Limited.
- Brannick, J. & Harris, J. 1999. Finding and keeping great employees. USA: Amacom.
- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.
- Helle, M. Etätyö. 2004. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Helsilä, M & Salojärvi, M 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Isokangas, A & Kankkunen, P. 2011. Suora yhteys - näin sosiaalinen media muuttaa yritykset. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kettunen, Sami 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOYpro.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: Ws Bookwell Oy.
- Kjelin, E & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Rekrytoinnin menetelmät. Helsinki: Yrityskirjat.
- Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu: Suomen Laatu keskus Oy.

Laine, K & Äijälä, K 2013. Valitse oikein - opas valtionhallinnon ja asiantuntijoiden rekrytointiin. Tampere: Juvenest Print, Tampereen Yliopistopaino Oy.

Lindberg, E, Toivanen, M & von Hertzen, N. 2006. Monikulttuurisuus työyhteisössä. Julkaisu työnantajille. Helsinki: Edita Prima Oy.

Manpower Group 2017. Tuloksellinen rekrytointin opas. Modernin rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. Helsinki: Manpower Group.

Markkanen, M 2005. Henkilöstönhankinta sähköistyy. Juva: Ws Bookwell Oy

Peltonen, T 2007. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Salli, M. & Takalo, S. 2014. Loista rekrytoijana - hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Kauppakamari.

Vahtio, E-L. 2007. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki. Edita Prima Oy.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sähköiset lähteet

3D Corporation 2016. Remote Work Floats on the Cloud. [Luettu 21.3.2017]. Saatavilla: <http://www.3dcorp.us/blog/articles/remote-work/>.

AHK, Saksalais – Suomalainen kauppakamari. Kulttuurierot. [Luettu 18.4.2017]. Saatavilla: <http://www.dfhk.fi/fi/saksa/kulttuurierot/>.

Amicase 2013. Virtuaalijohtamien vaatii esimieheltä systemaattisuutta ja kommunikaatiotaitoja. [Luettu 18.3.2017]. Saatavilla: <http://www.amicase.fi/2158/virtuaalijohtaminen-vaatii-esimiehelta-systemaattisuutta-ja-kommunikaatiotaitoja/>.

Arja Raukola Oy 2012. Onnistunut rekrytointi. [Luettu 16.4.2017]. Saatavilla: http://www.raukola.fi/download/julkaisut/Onnistunut%20rekrytointi%20Arja%20Raukola%20Oy_01062012.pdf.

Bundesagentur für Arbeit. Admission to the German Labour Market. [Luettu 12.4.2017]. Saatavilla:

<https://www3.arbeitsagentur.de/web/content/EN/WorkingandJobSeeking/WorkinginGermany/index.html>.

Empore 2017. Opas rekrytointiin ja rekrytoinnin suunnitteluun. Elektroninen kirja. [Luettu 3.2.2017]. Saatavilla: <http://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php>.

Erto 2017. Koeaika. [Luettu 4.5.2017]. Saatavilla: <https://www.erto.fi/tyosuhdeopas/tyosopimus/koeaika>

Etäjohtaminen.fi 2016. Apua virtuaalisen työn johtamiseen. [Luettu 14.4.2017]. Saatavilla: <https://etajohtaminen.fi/2016/02/16/etatyohon-siirtyminen-johtamisen-nakokulmasta/>.

Haahtela 2017. Haahtela-rekrytointi on välineesi oikeanlaiseen rekrytointiin. [Luettu 1.3.2017]. Saatavilla: <https://www.haahtela.fi/fi/ohjelmistot/kaikki/rekrytointi/rekrytointi-yhteenveto>.

Insperity 2017. Professional Recruiters Reveal 16 of the Best Interview Questions to Ask. [Luettu 5.3.2017]. Saatavilla: <http://www.insperity.com/blog/professional-recruiters-reveal-16-of-the-best-interview-questions-to-ask/>.

Jyväskylän yliopisto 2010. Tutkimuksen toteuttaminen. [Luettu 19.2.2017]. Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>.

Jyväskylän yliopisto, 2015a. Hermeneuttinen analyysi. [Luettu 16.2.2017]. Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/hermeneuttinen-analyysi>.

Jyväskylän yliopisto, 2015b. Fenomenologinen analyysi. [Luettu 24.4.2017]. Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/fenomenologinen-analyysi>.

Jyväskylän yliopisto, 2015c. Tapaustutkimus. [Luettu 17.2.2017]. Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>.

Kaijala, M 2016. Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön? Elektroninen kirja. Helsinki: Alma Talent. [Luettu 20.4.2017]. Saatavana Alma Talent –tietokannasta, jotka vaativat käyttöoikeuden.
[https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/GABBXXBTABJEC#kohta:REKRYTOINTI\(\(20\)Teh\(\(e4\)v\(\(e4\)\)\(\(e4\)n\(\(20\)vai\(\(20\)yhti\(\(f6\)\)\(\(f6\)n?\(\(20\)](https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/GABBXXBTABJEC#kohta:REKRYTOINTI((20)Teh((e4)v((e4))((e4)n((20)vai((20)yhti((f6))((f6)n?((20)

Keski-Suomen Kauppakamari 2015. Vesa Kokko: Koeaika osana rekrytointiprosessia. [Luettu 11.6.2017]. Saatavilla: <http://www.kskauppakamari.fi/2015/03/16/vesa-kokko-koeaika-osana-rekrytointiprosessia-2/>.

Kokko, N. & Vartiainen, M. 2006. Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät. Elektroninen julkaisu. Espoo: Monikko Oy. [Luettu 1.2.2017]. Saatavilla: <http://lib.tkk.fi/Reports/2006/isbn9512281325.pdf>.

Kupias, P. & Peltola, R. 2015. Perehdytys. Elektroninen kirja. Helsinki: Talentum Media Oy. [Luettu 8.3.2017]. Saatavana Talentum Focus –tietokannasta, jotka vaativat käyttöoikeuden.
<https://kamidp01.kamit.fi/idp/profile/SAML2/Redirect/SSO?execution=e1s1>.

L 8.8.1986/609. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Valtion säädöstietopankki Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. [Luettu 1.4.2017]. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

L 11.6.1999/731. Suomen perustuslain 6 §. Valtion säädöstietopankki Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. [Luettu 23.3.2017]. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#L2P6>.

L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki. Valtion säädöstietopankki Finlex, Ajantasainen lainsäädäntö. [Luettu 2.4.2017]. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslain 1. luku. Lain tarkoitus ja soveltamisala. Valtion säädöstietopankki Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. [Luettu 5.3.2017]. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L1>.

L 13.8.2004/759. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Valtion säädöstietopankki Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. [Luettu 29.4.2017]. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759#L4P13>

L 1325/2014. Yhdenvertaisuuslaki 1:1. Valtion säädöstietopankki Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. [Luettu 5.3.2017]. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>.

Laatuakatemia 2010. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. [Luettu 7.3.2017]. Saatavilla: <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>.

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Elektroninen kirja. Helsinki: Talentum Media Oy. E-kirjan voi lukea Talentum-verkkokirjahyllystä, mutta vaatii rekisteröitymisen. [Luettu 1.3.2017]. Saatavilla: <https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/EABBXXBTAFDCH#kohta:1>.

Metodix 2014. Kari Lukka: Konstruktivinen tutkimusote. [Luettu 21.3.2017]. Saatavilla: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktivinen-tutkimusote/>

Monster 2017. Koeaika ja perehdyttäminen. [Luettu 4.5.2017]. Saatavilla: <http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/henkilostoasiat/henkiloston-pysyvyys/koeaika-ja-perehdyttaminen.aspx>

Montola M, 2003. Organisaatio ja johtaminen kyberavaruudessa. [Luettu 16.2.2017]. Saatavilla: <http://www.markusmontola.fi/g.pdf>.

Myllys, J. 2014. Rekrytointi. Rekrytoinnin johtaminen - tiivistelmä Virvon asiakastilaisuudesta 23.5.2014. Helsinki: Virvo-rekrytointikonsultointiyritys. [Luettu 10.3.2017]. Saatavilla: <http://www.virvo.fi/blogi/rekrytointi/rekrytoinnin-johtaminen-tiivistelma-asiakastilaisuudestamme-23.5.2014.html>.

Onnistuyrittäjänä.fi 2017. Freelance työ – Taiteilijan rakkaus yrittäjyyteen. [Luettu 20.4.2017]. Saatavilla: <https://www.onnistuyrittajana.fi/freelance-ty%C3%B6---taiteilijan-rakkaus-yritt%C3%A4jyyteen>.

Opetushallitus 2017. Ammattipätevyiden tunnustaminen EU:ssa. [Luettu 5.3.2017]. Saatavilla: http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/tutkintojen_tunnustaminen/ammattipatevyyden_tunnustaminen_eussa

Pentikäinen, M. 2010. Ensiaskleet esimiehenä. Elektroninen kirja. E-kirjan voi lukea Talentu-verkkokirjahyllystä, mutta vaatii rekisteröitymisen. Helsinki: Talentum. Saatavilla: <https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/DAEBCXJTFF#kohta:1>.

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Luettu 21.3.2017] Saatavilla: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Luettu 21.3.2017] Saatavilla: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006c. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Luettu 21.3.2017] Saatavilla: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_2.html

Rekrytointipalvelu.net 2017. Kannattaako maksaa ilmoittelun lisänäkyvyydestä? [Luettu 28.4.2017]. Saatavilla: <http://rekrytointipalvelu.net/tag/passiivinen-hakija/>

Remote.Co 2017. How to Manage Cultural Differences in Remote Work. [Luettu 22.2.2017]. Saatavilla: <https://remote.co/how-to-manage-cultural-differences-in-remote-work/>.

Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas. Elektroninen kirja. Helsinki: Talentum Media Oy. [Luettu 6.3.2017]. Saatavilla: [https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/JAHBHXGUG#kohta:TY\(\(d6\)NOHJAAJAN\(\(20\)OPAS\(\(20\)\).](https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/JAHBHXGUG#kohta:TY((d6)NOHJAAJAN((20)OPAS((20)).)

Seure 2013. Työhaun tulevaisuus on sähköinen. [Luettu 29.1.2017]. Saatavilla: <https://seure.fi/Etusivu/Uutiset/Tyonhaun-tulevaisuus-on-sahkoinen/>.

Talentia 2017. Sosiaalihuollon ammattihenkilölaki. [Luettu 5.3.2017]. Saatavilla: http://www.talentia.fi/tyoelama/sosiaalihuollon_ammattihenkilolaki.

Taloussanommat 2008. Työnhakija, tiedä oikeutesi. [Luettu 28.2.2017]. Saatavilla: <http://www.is.fi/taloussanommat/art-2000001556403.html>.

TE-palvelut 2017. EURES auttaa rekrytoinnissa Euroopasta. [Luettu 18.3.2017]. Saatavilla: http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/rekrytoi_ulkomailta/eures/index.html.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2017. Kansainvälinen työjärjestö ILO. [Luettu 12.3.2017]. Saatavilla: <http://tem.fi/kansainvalinen-tyojarjesto-ilo1>.

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2013. Henkilötietolaki. [Luettu 24.4.2017]. Saatavilla: <http://www.tietosuoja.fi/fi/index/lait/Henkilotietolaki.html>.

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2014. Euroopan neuvoston antamia suosituksia. [Luettu 12.3.2017]. Saatavilla: <http://www.tietosuoja.fi/fi/index/lait/kansainvalisetnormitjaohjeet/euroopanneuvostonantamiasuosituksia.html>.

Työturvallisuuskeskus 2014. Perehdyttämisen tarkistuslista. [Luettu 5.3.2017].

Saatavilla: http://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf.

Työturvallisuuskeskus 2017a. Perehdyttäminen ja työnopastus. [Luettu 1.2.2017].

Saatavilla: [http://ttk.fi/etusivu_\(vanha\)/tyosuojelu/perehdyttaminen_ ja_tyonopastus](http://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyosuojelu/perehdyttaminen_ ja_tyonopastus).

Työturvallisuuskeskus 2017b. Mobiilistyö ja etätö. [Luettu 26.3.2017]. Saatavilla:

http://ttk.fi/tyohyvinvointi_ ja_tysuojelu/tyohyvinvoinnin_perusteet/tyoymparisto/mobiili_tyo_ ja_etatyo.

Valtiovarainministeriö 2017. Lakiuudistus parantaa tietosuojaa EU:ssa – tuore raportti antaa suosituksia muutosvaiheeseen. [Luettu 22.3.2017]. Saatavilla:

http://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/lakiuudistus-parantaa-tietosuojaa-eu-ssa-tuore-raportti-uudistuksesta-antaa-suosituksia-muutosvaiheeseen.

Viestintä-Piritta 2014. Muutama sana maineesta ja sosiaalisesta mediasta. [Luettu

11.6.2017]. Saatavilla: <https://viestintapiritta.fi/muutama-sana-maineesta-ja-sosiaalisesta-mediasta/>

Virsta - Virtual Statistics 2017. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. [Luettu

25.4.2017]. Saatavilla: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>.

Virtuaaliammattikorkeakoulu, 2007a. Haastatteluun perustuva tutkimuksen suorittaminen. [Luettu 10.3.2017]. Saatavilla:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289380312/1194290540422.html>.

Virtuaaliammattikorkeakoulu, 2007b. Kuvaileva tutkimusote. [Luettu 10.3.2017].

Saatavilla:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289369433/1194290332634.html>

Väestöliitto 2016. Tietoja ja hyviä käytäntöjä perheystävälliseen rekrytointiin. [Luettu

1.2.2017]. Saatavilla: <http://www.vaestoliitto.fi/perhe-ja-tyo/perheystavallinen-rekrytointi/>.

.

Kuviot

Kuvio 1: Henkilöstötoimintojen sijoittuminen työsuhteessa (mukaillen Peltonen 2007, 96)

Kuvio 2: Etätyöskentelytyöpiste (3D Corporation 2016)

Kuvio 3: Organisaation rekrytointiprosessi (mukaillen Koivisto 2004, 24 – 26; 32 – 46; 49 – 51; 55 – 58; 94 – 97; 105 – 111)

Kuvio 4: Yleisimmin käytettyjen valintamenetelmien korrelaatio työssä menestymiseen (Manpower Group 2016, 10)

Kuvio 5: Perusastelema, jossa haastateltava ja hakija ovat vuorovaikutuksessa (Markkanen 2009, 28)

Kuvio 6: Rekrytointihaastattelun vaiheet (mukaillen Salli & Takalo 2014, 67)

Kuvio 7: Perehdyttämisen kokonaisuus (Työturvallisuuskeskus, A 2017)

Kuvio 8: Prosessin kehittämisen vaiheet (mukaillen Kiiskinen ym. 2002, 38)

Kuvio 9: PDCA/ TOKYO STEP -toimintamalli (Laatuakatemia 2010)

Kuvio 10: Tutkimuksellisen kehittämistyön viitekehys

Kuvio 11: Esimerkkiyrityksen kehittämistyön tuloksena saatu rekrytointiprosessi.

Liitteet

- LIITE 1. Alkuhaastattelukysymyslomake toimeksiantajalle
- LIITE 2. Rekrytointikanavien kartoitusraporttiesimerkki
- LIITE 3. Työpaikkailmoitusten ja saatekirjeiden mallit
- LIITE 4. Työhakemuksien arviointiraportti
- LIITE 5. Yrityksen käyttämät ja tutkijan kehittämät kaikki työpaikkahaastattelurungot
- LIITE 6. Haastattelujen henkilöarviointilomakkeet, harjoittelija ja maajohtaja
- LIITE 7. Valintapäätökset ja perustelut positioihin, muistiomalli
- LIITE 8. Perehdyttämisen tarkistuslista
- LIITE 9. Loppuhaastattelun kyselylomakkeet toimeksiantajalle ja uusille työntekijöille
- LIITE 10. Vanha rekrytointiprosessimalli projektinhallintajärjestelmässä
- LIITE 11. Uusi, tutkimusperusteinen kehitetty rekrytointiprosessimalli projektinhallintajärjestelmässä

ALKUHAASTATTELU

YRITYS OY

KYSELYLOMAKE

1. Millainen on yrityksessänne ollut käytäntö rekrytoinnin suhteen? Esimerkiksi, millaisia kanavia on yleensä käytetty?
2. Mikä on yrityksen visio tulevaisuudessa, esimerkiksi 10 vuoden päästä?
3. Mikä on yrityksen rooli ulkomailla? Onko kaikissa maissa jo maajohtajat sekä työntekijät ja miten rekrytointiprosessit niissä maissa on hoidettu? Minkälaisia kokemuksia löytyy yrityksestänne niistä?
4. Paljonko on yrityksen 6-vuotisen historian aikana ollut työntekijöitä yhteensä?
5. Miten hyvin työntekijät ovat suoriutuneet tehtävistään?
6. Millaista palautetta on tullut työntekijöiltä yrityksestä?
7. Tutustu projektinhallintajärjestelmässä olevaan sähköiseen rekrytointimalliin. Miten hyvin se kuvaa rekrytointiprosessia yrityksessänne? Onko mitään kehitettävää?
8. Yrityksen työntekijöiden vaihtuvuus on suuri. Onko se ollut ongelma missään vaiheessa?
9. Miten itse koette etätyön nykypäivänä fyysisen toimistotyön rinnalla? Onko etätyön johtamisessa erityisiä haasteita?
10. Onko rekrytoitavien ja rekrytoitujen henkilöiden kanssa tullut mitään ongelmia missään vaiheessa, jos on, millaisia? (esim. viestintä, kommunikaatio, tiedonsiirto, yhteisymmärrys.)
11. Millaisia työtehtäviä työharjoittelijoille on järjestetty?
12. Millainen on uusi asianajopalvelu ja miten se liittyy yrityksen strategiaan?
13. Mitkä ovat ne keinot, joilla yrityksen toiminta on kannattavaa myös tulevaisuudessa?
14. Kuinka monta työntekijää haastattelet keskimäärin yhtä avointa työtehtävää kohtaan?

15. Millaista osaamista tarvitaan? Mitkä ovat työntekijöiden tärkeimpiä ominaisuuksia? Ominaisuudet voivat liittyä koulutukseen, osaamiseen, työkokemukseen, persoonallisiin ominaisuuksiin jne.
16. Koetko tarvitsevasi apua rekrytoinnissa?
17. Onko tullut kertaakaan tehtyä ns. virherekrytointeja?
18. Miten hyvin taustatiedot hakijoilta tutkitaan ja millainen painoarvo niille annetaan?
19. Millainen on tyypillinen rekrytointiprojektin aikataulu yrityksessä?
20. Kuvaile lyhyesti maajohtajan tehtävät Saksassa.
21. Miten työsopimuskäytäntö hoidetaan Saksan työsuhteiden osalta, sillä tilanne on erikoinen työn tekemisen kannalta?

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	REKRYTOINTIKANAVIEN TUTKIMINEN JA KARTOITUS													
2	RAPORTTI 15.3.2017													
3														
4	Raportissa kuvataan yhteenveto kanavista, joita tutkittiin, ja milloin kontakti otti yhteyttä tai ilmoitus jätettiin rekrytointijärjestemään.													
5	Päämääränä oli löytää työntekijä ja harjoittelija ensisijaisesti Saksasta käyttäen sähköisiä rekrytointikanavia.													
6	Yrityksen strategiana on tuottaa lakitoimiston neuvontapalveluja verkossa ja puhelimitse. Koska henkilöstön vaihtuvuus on nopeaa ja joka kerta tulee henkilön paikalle saada korvaava työntekijä nopeasti, vie perinteinen lehti-ilmoittelu liian kauan aikaa.													
7	Sen vuoksi käytämme verkkoa hyväksi ja laadimme ilmoitukset keskitettyihin ilmaisiin tai edullisiin rekrytointijärjestelmiin. Sen lisäksi lähestymme yliopistojen ainejärjestöjä erikseen sähköpostilla, ja pyydämme lisäämään laatimamme rekrytointi-ilmoituksen ilmoitustauluille ja postituslistoille.													
8	Tässä raportissa kerron pääpiirteittäin, miten kanavien tutkiminen eteni ja mitä kanavia kartoitettiin. Mukana on myös sosiaalinen media. Rekrytointikanava esitellään lyhyesti ja esitellään tarjoushintoja, joita voi verrata keskenään. Mukana eivät ole kaikki tutkitut kanavat, mutta raportin tarkoituksena on havainnollistaa, miten rekrytointikanavia tutkittiin ja vertailtiin.													
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16	Nro	E-kanava	Tutkittu/kontaktoitu				Positiot				Saapuneet hakemukset			
17														
18	1.	LinkedIn	10.2.2017/ei				Maajohtaja				ei			
19							Lakimiesharjoittelija							
20	LinkedIn on verkkoyhteisöpalvelu ja verkostoitumisväline. Käyttäjät voivat ladata palveluun ansioluettelonsa, harrastuksensa ja kiinnostuksen kohteensa sekä saada suosituksia entisiltä esimiehiltä ja työkavereilta sekä suositella muita (Wikipedia 2017.) Se ei varsinaisesti ole työnhakupalvelu, mutta työnantajat voivat sinne rekisteröidyttyään verkostoitua ja selata eri toimialojen ihmisiä ja löytää kiinnostavia rekrytointiehdokkaita.													
21														
22														
23														
24														
25	2.	Facebook	11.2.2017/ei				Maajohtaja				ei			
26							Lakimiesharjoittelija							
27	Facebook on Internetissä toimiva mainosrahoitteinen yhteisöpalvelu. Sivusto tarjoaa käyttäjille mahdollisuuden kuvallisen käyttäjäprofiilin luomiseen sekä yhteydenpitoon ystäviensä kanssa. Facebookissa on myös mahdollista liittyä erilaisiin yhteisöihin ja saada tietoa tulevista tapahtumista (Wikipedia 2017.) Toiminta alkoi 2000-luvun alussa ja sen käyttäjämäärä on levinnyt räjähdysmäisesti. Osittain siihen on vaikuttanut eri palvelujen verkostoitumisalustojen yhteen liittäminen ja erilaisten pelien ja													
28														
29														
30														
31														
32													

COMPANY LOGO

Law student internship at an international law website

Get experience in the practice of law and better grades of your law courses

Company Ltd is offering an opportunity to develop skills of the practice of law to aspiring law students in a diverse internship at Company web service.

Our traineeship project has been active for almost 10 years in different countries. During the years, many law students have found their first law employment after their internship in our services. For instance, they have employed themselves into ministry of justice, firms of solicitors and judges of district court.

Company.de is a law website providing free law information and free and low-cost law advice services to its customers. The service also works as a marketing channel to lawyers to promote their law services. Company is active in seven EU countries and has already almost 500 000 different monthly visitors.

We are interested in law students who consider themselves as good writers and who can formulate judicial information into layman's terms. We also appreciate skills and will to solve everyday legal problems.

The chosen interns are set to work three months at Company service, by request the duration can also be longer. In that period, the interns are tasked to produce legal information and provide legal advice to our customers. Through the internship, a part of the trainees can qualify to be employed into Company to work in a position of lawyer.

The internship writing tasks comprise legal article, case law commentary and legal answer production and every intern can choose their tasks according to their own learning desires, for instance they can select specific topics that support studying to their exams. The internship can be admitted to law studies as normal ECTS credits.

All the traineeship supports studying and makes student familiar with different law practice tasks, thus providing valuable lawyer's work experience. The internship is carried out as remote work and you can perform it alongside with your studies.

Send your application and CV as soon as possible to jaripoutiainen@kamk.fi at last 15.3.2017. Subject: Internship – Company Ltd

Country manager

A part-time position in an international law web service

...COMPANY NAME, a company providing a new type of online law service, is offering an aspiring freelancer an opportunity to be part of the team to develop COMPANY NAME.de to the next level.

COMPANY NAME is currently operating in seven EU countries and have hundreds of thousands of different monthly visitors COMPANY NAME.de is a law website providing free legal information and free and low-cost law advice services to its customers.

We are interested in a freelancer who has some managerial experience, some education in the field, but above all we are seeking a freelancer who has a true can-do attitude and great communication skills. We also appreciate an ability to sell ideas, get people excited.

The position is centered in the online recruitment of people from Germany. Therefore we are only accepting a native German speaker for the duty, also English must be at proficient level. We expect you to be able to find all the suitable recruitment channels for the designated positions and arrange, also run the interviews with the help of questions we provide.

In this part-time position, the pay is measured by the acquired results, basically recruited personnel and their quantifiable performance. Additionally, certain periodical milestones will be set to be met in order to country manager to qualify for additional incremental bonuses. The commission structure is to encourage for the most profitable action in regards of the growth of the company, no futile tasks are given.

The position is carried out as remote work, hence a high-bandwidth internet connection is needed for the interviews.

Send your application and CV as soon as possible to jaripoutiainen@kamk.fi or at last

15.3.2016. Subject: Country Manager – Germany

COMPANY NAME

Quality law services made simple

COVER LETTER – MODEL 1

GERMANY RECRUITING PROJECT

Law student internship opportunity

An internship opportunity for your students

Dear Sir / Madam,

We are an international law company, Company Ltd operating in seven EU countries including German, www.company.de. We are recruiting for a Germany country director and offering internship positions to German law students.

1. What are the recruitment channels, services (i.e. recruitment websites) for the students of your university?
2. Are there any general German university student recruitment channels used by students and alumni?
3. Do you have any student emailing list that could be used for recruitment? We have an announcement that we could send to your law students through it.

Best regards,

--

Jari Poutiainen

Contact coordinator

Company Ltd

www.company.de

COVER LETTER, MODEL 2

GERMANY RECRUITING PROJECT

Subject: An internship opportunity for your students

Dear Mr. / Ms.,

We are Company Ltd, a Finnish company working internationally in 7 countries in EU. We are offering your law students an opportunity to take part in an internship to gain knowledge of the practice of law at www.company.de.

We kindly ask whether it could be possible to get the attached internship announcement to be printed on the billing board of the law department. Additionally, if you have any emailing lists for the law students that could be a good channel to promote this opportunity for your students by sending the announcement to that list. Thank you for helping your students. We have close to 30 interns in Finland at the moment and we are intending to help German students now as we are developing our company.de and we need native speaking German law students to do that.

Best regards,

--

Jari Poutiainen

Contact coordinator

Company Ltd

www.company.de

ESIKARSINTA HAKEMUSTEN ARVIOINTIRAPORTTI

SAKSAN REKRYTOINTIPROJEKTI

POSITIO: LAKIMIESHARJOITTELIJA

16.3.2017

Nro	Nimi	Ikä	Kansalaisuus	Työnantaja/tehtävä ja aika	Koulutus ja todistukset	Luonne ja muut	Kielitaito	Tietotekniikka- taidot	Sopivuus(4-10)+selite
1	Héctor	27	Espanja	- Wega Business/ Administrative office 2016- - Hotel Velvet/ Staff Member 2015-2016 - Jüdische Gemeinde/ European Volunteer 2014- 2015 - Class of their Own- Brighton, (UK)/ Teacher at after school class 2014 4	Todistukset Espanjan ja Euroopan lainsäädännöstä/ Malagan yliopisto 2008-2013.	Tiimityöntekijä, uskollinen ja sopeutuvainen, joustava, osaa työskennellä yksin	C1 Englanti C1 Saksa Eli molemmat kirjoitettu ja puhuttu kieli sujuvia.	Microsoft Office	8 espanjalainen –ei keskittynyt Saksan lakiin, hyvä kielitaito

				<p>kk</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coco Loco Brighton, Shoosh Brighton, (UK)/ Promoter, cashier 2014 6kk - Burger King, Hove (UK) Staff Member 2013-2014 - Dicitum Andalucia, Malaga/ Internship Law office for commercial law 2012-13 					
2	Kateryna....	22	Venäjä	<ul style="list-style-type: none"> - Tilapäistyöapulainen Schwerinin vapaaehtoistyössä 2015-2016 - Kääntäjä/ohjelmointikoulutus 2015+elintarvikeohjelman jatkokoulutuskurssi 	<p>Lakikoulutusta Mariupolin yliopistossa 7 vuotta 2010-14</p> <p>Lahjakkaitten lasten lukio</p> <p>IELTS-sertifikaatti 2014-09 - Present</p>	<p>Kaupalliset myyntitaidot, muotisuunnittelu</p>	<p>Venäjä, äidinkieli,</p> <p>Englanti: Sujuva, kirjoitettu ja suullinen</p>	Ms Office	<p>6</p> <p>ei saatekirjettä, pitävätkö tiedot paikkansa, ei maininnut saksan kielen osaamista.</p>

ESIMERKKIYRITYKSEN KÄYTTÄMÄ HAASTATTELURUNKO

GERMANY RECRUITING PROJECT

28.3.2017

Lakimiesharjoittelija

- Hello!
- You've applied for the internship in Company Ltd.
- Why did you applied for the position?
- What do you want/expect from the training? What is important to you? Flexibility? Self-development? Getting work experience?
- Let's see your job application and CV?
- You're studying at Helsinki University and you've 180 ECTS credits.
- Which areas of law are you interested in the most?
- Let's see your work experience. It seems you don't have much experience from the law field.
- Because you don't have much experience from the law area you will definitely have lots of benefits from the training.
- For over past 10 years have we had hundreds of law trainees and everyone has found the training useful.
- The internship is carried out as a remote work with full flexibility. You can choose the suitable time of working in online-environment.
- The lenght of the internship is 3 months as working part-timely. You should work a couple hours per day.
- In the training, you will produce juridical content, answer legal questions of users and prepare documents.
- Because the independency of the training assignments your skills of seeking information and making decisions will increase notably. Answering real-life questions of legal problems your self-confidence gets stronger and it becomes easier to move to the lawyer position in the future.
- The internship is totally voluntary and it reminds of courses in studying at the university. You will develop your lawyer skills. That the reason the position is

- unpaid. However, it hasn't been a problem for anyone. Students have always preferred getting job experience and building legal and judicial capacity to paycheck.
- The law internship is concerned to be part of the degree and after well carried out training you'll get a good work certificate from us.
 - Usually we have had the limit of 200 ECTS credits to get chosen for the training but if you promise us to do the job well I'll choose You to the position.
 - Welcome to the internship in Company Ltd!!
 - This is very much liked training program from which you'll certainly get benefits.
 - Is there something you'd like to ask concerning the internship?
 - We'll send you the instructions of the internship by email as soon as possible.
 - Okey, bye bye!

Lakimiesharjoittelija / Law student internship

GERMANY RECRUITING PROJECT

TUTKIJAN HAASTATTELURUNKO

Kenttiin voi lisätä tilaa Enterillä.

Haastattelija	Työnhakija	Päivämäärä

Kuittaus/pvm: _____ -

1. Why did you apply for this particular position?

--

2. Why are you the best choice for this role? How could you describe why you would be irreplaceable to our company?

--

3. Have you experienced a policy change, department structure change or other significant change in organizations?

--

4. What kind of a team player you play? And do you have experience of managing remote work?

5. What was the best job you've had and why?

6. How do you like to be managed?

7. What did you like most about [jobs in their resume]? What did you like least about this job?

8. What type of projects do you enjoy working on?

9. What are your minimum salary requirements?

10. Can you tell me about your greatest success and your greatest failure?

11. What would your current employer need to offer in order to keep you? Why do you prefer this job to the current position you have?

12. (Understanding that you're happy in your current position, what factors would you consider if you were to make a career change at this time?)

13. If they're not currently employed, I ask: Why did you leave your last role?

14. What steps or techniques do you take to ensure you meet the commitments of your role?

15. Tell me something about the online law web services in Germany

16. How would you describe your current work in scale of 4 – 10?

17. (If the person to be recruited has changed the job many times, ask for the reason to that) In this question take into account the economic situation in the world at the time. Is there any coherence between the jobs?

18. What were the assignments in position X you worked for?

19. What are the long-term targets in your career, education and life? What do you want to achieve?

Maajohtaja / Country Manager
GERMANY RECRUITING PROJECT
TUTKIJAN HAASTATTELURUNKO

Kenttiin voi lisätä tyhjää tilaa Enterillä.

Haastattelija	Työnhakija	Päivämäärä

Kuittaus/pvm: _____

1. Why did you apply for this particular position?
2. Why are you the best choice for this role? How could you describe why you would be irreplaceable to our company?
3. For a managerial role: Have you experienced a policy change, department structure change or other significant change that was not very popular with the people it affected? If so, what was it and how did you remain flexible and productive through it?

4. What kind of a team player you play? And do you have any experience in managing remote work?

5. What was the best job you've had and why?

6. How do you like to be managed?

7. What did you like most about [a job on their resume]? What did you like least about this job?

8. Tell me about one of your most successful partnerships with a peer or client. What made it great?

9. What type of projects do you enjoy working on?

10. What are your minimum salary requirements?

11. In this part-time position, is it ok to do the job now and then?

12. Can you tell me about your greatest success and your greatest failure?

13. When you have competing priorities, how do you strategize and communicate expectations to your stakeholders

14. What would your current employer need to offer in order to keep you? Why do you prefer this job to the current position you have?

15. (Understanding that he's happy in his current position) What factors would you consider if you were to make a career change at this time?

16. If they're not currently employed, ask) Why did you leave your last role?

17. What steps or techniques do you take to ensure you meet the commitments of your role?

18. Tell me something about the online law web services in Germany

19. What kind of a recruitment experience do you have? Or what do you know about the recruitment field? In this position it's important to manage the staff recruitment process.

20. How would you describe your current work in scale of 4 – 10? Is the work satisfying your current needs at the moment?

21. (If the person to be recruited has changed the job many times, ask for the reason to that) In this question take into account the economic situation in the world at the time. Is there any coherence between the jobs?

22. What were the assignments in position X you worked for?

23. What are the long-term targets in your career, education and life? What do you want to achieve?

APPLICANT'S FEATURES AND SUITABILITY

GERMANY RECRUITING PROJECT

RECRUITING INTERVIEW

Law student

Mark every quality with red X if it describes the person interviewed

Date of interview:

Applicant's name and age:

Current address:

Currently Studying yes/no:

University:

- University, legal at least 1 year
- Work experience from the law field, how long _____
- Office work and legal assistant assignments
- Representation assignments
- Trust assignments
- Proficient English written and spoken, other _____
- Poor English written and spoken, other _____
- Proficient Deutsch written and spoken, other _____
- Poor Deutsch written and spoken, other _____
- Team work ability
- Can work independently (because the nature of remote work is that)
- Self-responsibility, knows the meaning of the needs of remote work
- PC-skills in using Internet, MS-office
- Sales and marketing skills
- Content production experience
- Customer service skills
- Self-helpful & Idealistic
- Ability to adapt changes fast

- Knows the future assignment's meanings
- Knows the meaning of the law field and online services
- Good information search skills
- Good internet-connections available
- Good to produce phrases, good in "chatting"
- Understands the questions immediately, doesn't hesitate
- Moderate pc-equipments available, possibility to do the job
- Virus- and anti-malware programs installed

Other considerable matters:

Scale of the valuation to the position (4-10) _____

APPLICANT'S FEATURES AND SUITABILITY

GERMANY RECRUITING PROJECT

RECRUITING INTERVIEW

Country manager

Mark every quality with red X if it describes the person interviewed

Date of interview:

Applicant's name and age:

Current address:

Currently Studying yes/no:

University:

- University, legal or finance
- Entrepreneurial spirit
- Lawyer workmanship
- Work experience from the law field, how long _____
- Office work and legal assistant assignments
- Representation assignments
- Trust assignments
- Proficient English written and spoken, other _____
- Poor English written and spoken, other _____
- Proficient Deutsch written and spoken, other _____
- Poor Deutsch written and spoken, other _____
- Team work ability
- Can work independently (because the nature of remote work is that)
- Self-responsibility, knows the meaning of the needs of remote work
- PC-skills in using Internet, MS-office
- leading skills, people and different tasks and projects

- good in reading and comparing people (refers to recruitment skills)
- Sales and marketing skills
- Content production experience
- Customer service skills
- Self-helpful & Idealistic
- Ability to adapt changes fast
- Knows the future assignment's meanings
- Knows the meaning of the law field and online services
- Good information search skills
- Good internet-connections available
- Good to produce phrases, good in "chatting"
- Understands the questions immediately, doesn't hesitate
- Moderate pc-equipments available, possibility to do the job
- Virus- and anti-malware programs installed

Other considerable matters:

Scale of the valuation to the position (4-10): _____

VALINTAPÄÄTÖS JA PERUSTELUT

Saksan rekrytointiprojekti

Muistio

21.3.2017

Hakijoita oli kaiken kaikkiaan 12. Työhakemuksien ja ansioluetteloiden perusteella haastatteluun kutsuttiin yhteensä 4 hakijaa. Niistä 2 oli työharjoittelijan position hakevia ja 2 maajohtajan paikkaa tavoittelevia. Muistiot tallennetaan projektinhallintajärjestelmään sinne osoitettuihin kansioihin. Hakemuksien tietoja voidaan käyttää hakijan luvalla myöhempien työpaikkojen vapauduttua ja ilmaannuttua ja hakijat voivat hakea samoilla hakemuksilla edelleen. Jokaiselle hakijalle lähetetään palautteet valintapäätöksestä. Haastattelijana toimi harjoittelijoiden osalta yrityksen johto ja maajohtajan osalta ylikoordinaattori.

Maajohtajan positio ja kriteerit:

Lakimiesharjoittelijan positio ja kriteerit

Haastateltavat työnhakijat:

- 1.
- 2.
- 3.

4.

Valinnat:

Maajohtaja, perustelut:

Työharjoittelija 1, perustelut:

Työharjoittelija 2, perustelut:

NEW EMPLOYEE ORIENTATION CHECKLIST

GERMANY RECRUITING PROJECT



COMPANY NAME

Company name and logo

2017-03-09

COMPANY NAME:	
E-MAIL:	
URL:	
DIVISION/DEPARTMENT:	
LOCATION:	
EMPLOYEE:	
EMPLOYER:	
POSITION:	
DATE:	

1. SHORT PRESENTATION OF THE COMPANY

2. HR POLICIES AND PROCEDURES IN THE COMPANY

Describe the HR-policies in the company. What kind of procedures are in use at the moment?
What are the core values and the strategies the company complies with?

3. THE MAIN PURPOSE OF THE ORIENTATION

The purpose is to orientate new employee to

- working place and procedures and practices of the company
- the working methods and remote work
- the working devices and software
- surveillance habits in the company and reporting to superiors
- the assignments of the position.

The orientation program can be formed individually to the needs of the employee, professional skills, working experience, education, special tasks and situations.

Present superior is charge of the orientation process. The superior is to follow the rules and orders in the company's regulations of orientation. The occupational safety and health act highlights the responsibility of employer in guidance of the employee to the safe and healthy working. The employee is entitled to ask questions concerning the orientation and learning.

The orientation checklist includes organized catalog of the topics of the orientation to help the planning and implementation of the adjustment of the employees. The checklist is planned only for superiors.

In surveillance and learning process the checklist is used by both the employee and the employer.

The checklist model is meant to be adjusted in the various positions and employees.

CHECKLIST

Check the objects if implemented.

ORIENTATION OBJECT	CHECKED	DATE
COMPANY CONCEPT, COMPETITORS		
Company name		
Business idea		
Business concept		
Customers		
Competitors		
Contact information of the personnel		
THE COMPANY ORGANIZATION AND STAFF		
Organization and different locations of the subsidiaries		
Management, superiors and the staff in subsidiaries		
The key person in the organization		
Cooperation contacts responsibility persons		
Elected officials		
THE COMPANY'S PRACTICES		
Company values		

What is expected from the employees?		
Customer service and marketing		
IT-working, security		
Social media practices		
Obligation of confidentiality		
Duty of secret		
Communication channels		
WORKING CONTRACTS AND CONDITIONS		
Collective agreements/The name of the contract		
The form of the employment		
Probationary period and purpose		
Work permits and qualification		
Working time in remote work		
Vacations, sick leave, other absences, absence reporting		
ECTS credits for interns		
SALARY		
Determination of wages		
Amount of wage and pay day		
Sick pay		

Holiday payment		
Tax card		
Fringe benefits		
Traveling expenses		
TERMINATION OF EMPLOYEMENT		
Term of Notice		
Holiday Compensation and annual leave		
Payment of final accounts		
Employment certificate		
THE WORKING CONDITIONS, SECURITY		
The superiors		
Deputy manager		
The company practice methods		
The project management system presentation and relation to work assignments		
The purpose of remote work		
Coping and well-being of the employee in remote work		
Security softwares and requirements for pc-devices and internet connections		

THE ASSIGNEMENT OF THE EMPLOYEE		
Responsible areas and duties		
working method instructions		
Instructions for assignments and locations		
The purpose of work and the assignments		
The softwares needed in work		
The working postures		
The working breaks		
Work development and risks		
Reporting deficiencies and failures to superiour		
Further instructions for work		
EDUCATION AND INTERIOUR INFORMING		
Using orientation material		
Feedback		
Education prospects		
Intranet, centered information channel in the company		
Working contract, law, regulations and instructions		
OTHER INFORMATION ACCORDING TO POSITION		

The adjustment process and orientation completed.

Day:

Name:

LOPPUHAASTETTELU 1

GERMANY RECRUITING PROJECT

YRITYS OY

KYSELYLOMAKE

ESIMERKKIYRITYKSEN EDUSTAJAN / JOHDON LOPPUHAASTATTELU

Tämä on johdon loppuhaastattelu liittyen yrityksen kehitettyyn rekrytointiprosessimalliin Saksan pilottirekrytointikohteen perusteella. Se toteutetaan nimettömänä ja tulokset käytetään yrityksen rekrytointi- ja perehdyttämisen prosessin kehittämiseen.

Vastaa kysymysten alle.

1. Miten rekrytointiprojekti kokonaisuudessaan onnistui Saksan osalta?
2. Koetteko systemaattisen mallin olevan hyödyllinen rekrytoinnissa?
3. Paljonko oli budjetoitu Saksan rekrytointiin?
4. Suurimmat haasteet Saksan rekrytoinnissa? Onko mitään toimintoja rekrytointiprosessissa, joita voisi automatisoida. Prosessimallin idea perustuu kuitenkin järjestelmällisen tiedon hallintaan ja uusien johtajien ohjeistamiseen sekä koko rekrytointiprosessin kokonaisuuden tehokkaaseen hallintaan ja läpivientiin. Se on inhimillistä toimintaa, jossa tieto joudutaan kuitenkin syöttämään aina käsin.

5. Onko mitään kehitettävää rekrytoinnin osalta tässä vaiheessa? Voisiko esimerkiksi joitakin vaiheita edelleen karsia ja yhdistellä?

6. Koetteko, että mallia voisi soveltaa jatkossa muihin yrityksen toimintojen mallintamisiin?

7. Voisiko projektinhallintajärjestelmää käyttää myös muissa yrityksen toimintojen keskittämisessä sinne?

LOPPUHAASTATTELU 2

GERMANY RECRUITING PROJECT

YRITYS OY

KYSELYLOMAKE

New employee interview for the recruiting process in the company

Interviewer:

Jari Poutiainen

Kajaani University of Applied Science

Student of Bachelor of Business Administration in Kajaani University of Applied Science

New employees

1. Name, position
2. Name, position
3. Name, position

Survey's final question document for employees in recruiting process

This inquiry is set to the current new employees of the company. Inquiry is implemented anonymously and the results are used in developing the new recruiting process.

Answer the questions in the empty field below

1. Was the job announcement exactly what You were looking for the assignment (yes/no)?
2. Was the recruiting process complicated in any situation? For example, were the irrelevant phases, which should be ignore in the future?
3. Was the job announcement too specific, did you feel like you're not capable of answering the requirements?
4. Was the communication between the employer flexible and fluent (yes/no)?
5. What do you think, are there any improvements had to be made in the recruitment and initiation process in the company?
6. What was the most challenging issue in the recruiting process?

VANHA REKRYTOINTIPROSESSIMALLI

8.3.2017

OLD RECRUITING PROCESS MODEL

GERMANY RECRUITING PROJECT

Alla olevaa mallia kehitettiin tutkimuksen ja teorian avulla todellisissa rekrytointitilanteissa. Turhia vaiheita karsittiin ja osioita yhdistettiin. Tavoitteena oli selkeä ja yksinkertainen, käyttökelpoinen malli, joka toimisi asiakirjojen ja mallien tallennusjärjestelmänä sekä johdon seurantatyökaluna.

1. REKRYTOINTIKANAVAT

1.1 Saksan rekrytointikanavat

Aikataulu, määräpäivä / Due Date

Tutkitaan, mitä rekrytointikanavia on Saksassa tällä hetkellä. Joitakin lakifirmoja voidaan lähestyä suoraan sähköpostilla. Päätaoite tässä tehtävässä on kartoittaa kaikki mahdolliset rekrytointikanavat Saksassa. Raportti A4. Otsikko: Saksan rekrytointikanavat.

Add Comment

Attachments

1.2 Ranskan rekrytointikanavat

1.3 Italian rekrytointikanavat

.....

2. REKRYTOINTI

2.1 Saksan työpaikkailmoitukset

Aikataulu, määräpäivä / Due Date

Saksaan haetaan ensisijaisesti maajohtaja, joka johtaa yrityksen toimintaa omassa maassaan. Yrityksen strategian mukaisesti rekrytoitavalla tulee olla kokonaisnäkemystä ja kokemusta tiimin johtamisesta, rekrytoinnista ja perehdyttämisestä. Laaditaan selkeät vaatimukset, mitä maajohtajan tulee osata toiminnassaan ja mitä pitää ottaa huomioon. Kuinka paljon tulee olla koulutusta ja minkälainen työkokemus luetaan eduksi. Lisäksi laaditaan selkeät tehtävät vastuualueiden alle ja selitetään yrityksen toimintakuvio kokonaisuudessaan ymmärrettävällä tavalla. Maajohtaja tulee ainakin toistaiseksi rekrytoimaan työharjoittelijoita tehtäviin vain omassa maassaan.

Tehtävistä ja ominaisuuksista laaditaan erikseen työpaikkailmoitus erilliseen tiedostoon. Formaatti A4 molemmissa dokumenteissa. Samassa ilmoituksessa voi olla useampia ehdotuksia työpaikkailmoitukseksi.

Add Comments

Attachments

Contacting e-mail.doc

Saatekirje.doc

.....

TYÖPAIKKAILMOITUSTEN TUOTTAMINEN

- 1. Tehtävien kartoitus ja työn vaatimukset
- 2. Henkilöprofiilin luominen
- 3. Rekrytointi- ja perehdyttämissuunnitelma
- 4. Työnvälityskanavien valinta
- 5. Työpaikkailmoituksen laadinta
- 6. Saatekirjeiden laadinta työnvälityskanaville

2.2 Ranskan työpaikkailmoitukset

.....

3. KÄÄNNÖSTYÖT

3.1 Saksan käännöstyöt ja ilmoitusten lähettäminen

SAKSAN REKRYTOINTI-ILMOITUSTEN KÄÄNNÖSTYÖT JA ILMOITUSTEN LÄHETTÄMINEN

- 1. Yliopistot
- 2. Rekrytointijärjestelmät
- 3. Sosiaalinen media
- 4. Työnvälitystoimistot
- 5. Strategisten kohteiden tarkistus ja ilmoitusten lähettäminen

Add Comments

Attachments

3.2 Ranskan käännöstyöt ja ilmoitusten lähettäminen

.....

4. REKRYTOINTI-ILMOITUSTEN VASTAUSTEN KARSINTA JA ANALYSOINTI SEKÄ KUTSUT HAASTATTELUHIN

4.1 Saksa

Työhakemusten ja ansioluetteloiden vastaanottaminen ja niihin perehtyminen. Sopivien laadittujen henkilöprofiilien kuvausta vastaavien henkilöiden kutsuminen haastatteluun. Henkilöiden valinta maajohtajan ja harjoittelijoiden positiioihin ja perustelut.

VASTAUSTEN ANALYSOINTI

- 1. Vastausten analysointi
- 2. Karsinta ja perustelut
- 3. Lista haastatteluihin kutsutuista

Add Comments

Attachments

4.2 Ranska

.....

5. HAASTATTELUT

5.1 Haastattelut ja valinta/Saksa

Haastattelua ei ole pakko käydä läpi, jos tilanne osoittaa sen, että pelkän kirjallisen dokumentaation avulla henkilö voidaan valita tehtävään. Jo ensimmäinen haastattelu voi osoittaa henkilön soveltuvuuden tehtävään.

HAASTATTELUT JA JOHTOPÄÄTÖKSET

- 1. Haastattelu
- 2. Haastattelu
- 3. Haastattelu
- 4. Haastattelu

3 PARHAAN LISTA JA PERUSTELUT

- 1. Valinta 1, ominaisuudet
- 2. Valinta 2, ominaisuudet
- 3. Valinta 3, ominaisuudet

MAAJOHTAJAN LOPULLINEN VALINTA JA PERUSTELUT

- 1. Maajohtajan valinta
- 2. Perustelut
- 3. Valmistautuminen alkuvaiheen perehdyttämisen eri tehtäviin

HARJOITTELIJA 1 - LOPULLINEN VALINTA JA PERUSTELUT

- 1. Harjoittelijan valinta
-

- 2. Perustelut
- 3. Valmistautuminen alkuvaiheen perehdyttämisen eri tehtäviin

HARJOITTELIJA 2 - LOPULLINEN VALINTA JA PERUSTELUT

- 1. Harjoittelijan valinta
- 2. Perustelut
- 3. Valmistautuminen alkuvaiheen perehdyttämisen eri tehtäviin

Add Comments

Attachments

5.2 Haastattelut ja valinta/Ranska

.....

6. SEURANTA JA PALAUTTEET

6.1 Saksan rekrytointiprojektin seuranta

Seurataan uusien työntekijöiden toimintaa päivittäin ja annetaan tukea tarvittaessa. Tehtävät annetaan englannin kielellä. Maajohtaja perehtyy ensin itse markkinointipromootion digitaaliseen maailmaan ja kartoittaa Saksan lakiviidakon järjestystä. Kategorisoidun yrityksen lakisisällön tuottaminen Saksassa voi alkaa. Palautteet voidaan antaa tänne projektinhallintajärjestelmään tai Skypeen. Jos ne annetaan Skypeen, ne täytyy muistaa myös rekisteröidä tänne projektinhallintajärjestelmään. Uusille tehtäville ei anneta oikeuksia, ennenkuin entiset on hyväksytyt ja kuitattu.

Add Comments

Attachments

6.2 Ranskan rekrytointiprojektin seuranta

.....

UUSI REKRYTOINTPROSESSIMALLI**NEW RECRUITING PROCESS MODEL****GERMANY RECRUITING PROJECT****8.4.2017**

At the beginning of the phase there is short instructions of the task. The whole phase consists of several scheduled sub-phases which are checked when the process is ready.

1. RECRUITING NEEDS IDENTIFYING

In the section the company management's short description of the needs to the position according to the company's strategy. There may also be the following information:

- Reasons for the recruiting project
- Benefits of the recruitment
- Resources
- Revised timetable

- 1. Needs identified
- 2. Timetable revised
- 3. Person in charge in recruitment process

Attachments

2. JOB DESCRIPTION AND JOB SPECIFICATION IDENTIFYING

The main purpose is to describe the identified tasks of the position. It is a formal

account of an employee's responsibilities. If possible, the earlier models are used to create new positions. The new models are saved in pdf- or word-documents. For example: job_description_1.doc

- 1. Job description
- 2. Job specification

Attachments: job descriptions for each position.

3. JOB/PERSONAL PROFILE IDENTIFYING

In the section the position is filled with personal quantities of person needed for the position. They can be education, working experience, personal skills and nature. The personal profile descriptions are attached to this part as a word- or pdf-documents.

- 1. Technical requirements for the current positions identified
- 2. Skills, knowledge, others like nature, personal features etc.

Attachments

4. RECURITING CHANNEL IDENTIFYING

Instructions: Identify all the e-channels in the target country used and add contact information in the same document. Channels may also be international and centered into certain country. Make an excel-list of all the targets and recruiting contact information. The report is returned in excel-document.

- 1. Identifying recruiting channels
- 2. Contact information

Attachments: Excel-document for filling the channels

5. JOB ANNOUNCEMENT

In the section the qualifications and needs (job specification and personal profile) to the current positions according to job descriptions are added in one document. The

information is gathered into one A4-document and formed into a marketing job announcement. In the section the covering letter is also produced.

- 1. Ready job advertisement for position 1
- 2. Ready job advertisement for position 2

----etc.

- 3. Ready covering letter

Attachments:

- covering letter a.k.a contacting e-mail templates
- job advertisement templates
- law student announcement templates
- legal internship announcement templates

6. JOB APPLICATION ANALYSIS, INITIAL SCREENING. REQUESTS FOR INTERVIEWS

The returned job applications and cv are analyzed. In the attachments below are models for the application analysis process. The model is edited to measure the correct criteria of the position requirements. The edited unfilled model is added, also the analyzed ones in the attachments. After the analysis, the appropriate applicants are invited to the job interview via Skype. All the documents are returned in excel-document in the attachments. In addition, a short report of the arguments of the selected applicants are made and returned.

- 1. Application analysis 1
- 2. Application analysis 2
- 3. Application analysis 3
- 4. Application analysis 4
- 5. Application analysis 5
- 6. Interview list and short arguments for selection to the interviews

Requests for interviews

- 7. Interview 1, Name: Schedule: interview form:
- 8. Interview 2, Name: Schedule: interview form:
- 9. Interview 3, Name: Schedule: interview form:

Attachments:

- Job applications analysis

7. IN-DEPTH JOB INTERVIEWS and evaluation 1-10 requirements criteria

The interviewer uses the models below in the attachment. Models consists of the job interview questions and applicants features and suitability models. They are for making observations and memos of the interview and applicant. Before the job interview can be started the models will be edited to the needs for the positions. The evaluation is added below in the right checklist.

- 1. Interview 1 Scale:
- 2. Interview 2 Scale:
- 3. Interview 2 Scale:

Attachments:

- the question models for all positions
- model for applicants features and suitability for the positions
- interview memo with questions

8. SELECTION AND HIRING DECISIONS

After the interview, a short report of the hired persons is included in the attachments. The model below is a ready model for the hiring decisions and it's returned in the same part with the positions name. The observations and memos used in the interviews are used to form the report.

Position 1

- 1. Short reason of decision for hiring

Position 2

- 2. Short reason of decision for hiring

Attachments

- Selection and hiring decision summary document for all positions

9. INITIATION AND OBSERVATION

In the attachments is an initiation model for new employee. It's a start up orientation checklist which superiors are used in the initiation process. There is not included the orientation of the position and job guidance. The checklist if meant for the general orientation of the company. With every recruitment project the checklist is checked for the compatibility of the position. If there is something to change, it'll be changed and returned to the same place in the attachments. After the initiation process the duration of the observation process is usually 3 months and after that the final decision is made for the employees hiring to the job.

- 1. Initiation complete in position 1 and observation process running
- 2. Initiation complete in position 2 and observation process running

Attachments: Job orientation checklist