

Marja-Liisa Ruotsalainen & Arja-Irene Tiainen (toim.)

SMEREC – NEW GENERATION RECRUITMENT SKILLS FOR SMES AND WORKFORCE

Rekrytoisitko kunnolla?



KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU



Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisuja B, Oppimateriaaleja ja kokoomateoksia: 59

SMEREC – NEW GENERATION RECRUITMENT SKILLS FOR SMES AND WORKFORCE

Rekrytoisitko kunnolla?

Marja-Liisa Ruotsalainen & Arja-Irene Tiainen (toim.)

**KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU 2019
JOENSUU**

Julkaisusarja:
Julkaisusarjan vastaava toimittaja / Chief Editor:
Toimittajat / Editors:
Taitto / Layout:

B, Oppimateriaaleja ja kokoomateoksia: 59
Kari Tiainen
Marja-Liisa Ruotsalainen, Arja-Irene Tiainen
Pasi Tikka / Mekastamo

@ Tekijät ja Karelia-ammattikorkeakoulu / Authors & Karelia University of Applied Sciences
Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain
mukaisesti kielletty ilman nimenomaista lupaa.

ISBN 978-952-275-287-1 (painettu/printed)
ISBN 978-952-275-288-8 (verkkojulkaisu/e-publication)
ISSN- L 2323-6876
ISSN 2323-6876

Karelia UAS - Publications
julkaisut@karelia.fi

Joensuu, Finland 2019

SISÄLLYS - CONTENTS

ESIPUHE

FOREWORD

1. SMEREC – NEW GENERATION RECRUITMENT SKILLS FOR SMES AND WORKFORCE – REKRYTOINNIN UUDET TUULET! Marja-Liisa Ruotsalainen	12
2. INTERNATIONAL PERSPECTIVE ON THE NEW GENERATION RECRUITMENT SKILLS FOR SMES AND WORKFORCE - SMEREC PROJECT Marja-Liisa Ruotsalainen & Arja-Irene Tiainen	17
3. TÖITÄ ETSIMÄSSÄ - DIGITAALISESTI TIETYSTI – VIRTUAL CV - REKRYTOINTIPALVELU OPISKELIJOILLE JA PK-YRITTÄJILLE Antti Meriö, Marja-Liisa Ruotsalainen, Päivi Simi, Tanja Hallenberg, Anu Lehtinen	21
4. KOHTI ONNISTUNUTTA REKRYTOINTIA – REKRYTOINTITYÖKALU MIKROYRITYKSILLE Mari Naumanen	26
5. WHAT CAN SELECTIONBUDDY DO FOR SMES? : A HANDS-ON TOOL FOR PERSONNEL SELECTION Griet Van Der Vurst, Katrien Cobbaut, Marjolein Feys	30
6. IMPROVING RECRUITMENT: DEVELOPING A TOOL FOR EMPLOYEE SELECTION SUITABLE FOR SMES IN THE GERMAN HEALTHCARE AND NURSING SECTOR Manuela Koch-Rogge & Georg Westermann	36
7. ITKISITKÖ ONNESTA, JOS REKRYTOISIN KUNNOLLA? Anssi Gröhn	42
8. URA- JA REKRYTOINTIPALVELUT AMMATTIKORKEAKOULUOPISKELIJAN URATAITOJA TUKEMASSA Jaana Tolkki	48
9. PEDAGOGIIKKA TUKEMASSA OPISKELIJOIDEN JA YRITYSTEN TÖRMÄYTTÄMISTÄ Sini Jokiniemi	52
10. SMEREC – REKRYTAITOJA YRITYKSILLE! - TYÖNANTAJAORGANISAATIOIDEN VALMENTAMISTA REKRYTOINTIEN ONNISTUMISEKSI Marja-Liisa Ruotsalainen	56
11. TYÖNANTAJAKUVAN KEHITTÄMINEN REKRYTOINTIPROSESSIN EDISTÄJÄNÄ Maiju Juvonen, Marja Piironen, Arja-Irene Tiainen	60
12. ONNISTUNUT REKRYTOINTI YRITYKSEN KASVUN JA KEHITYKSEN PARANTAMISEKSI Maarit Niemi, Armi Vänskä, Arja-Irene Tiainen, Marja-Liisa Ruotsalainen	68
13. OPINNÄYTETYÖT OSANA SMEREC-HANKKEEN KEHITTÄMISTYÖTÄ Marja-Liisa Ruotsalainen	73
14. THESES COMMISSIONED BY SMEREC PROJECT	77
15. NEW EMPLOYEE ORIENTATION AND ONBOARDING Arja-Irene Tiainen	80

Esipuhe

Tämän julkaisun tarkoituksena on tarjota tietoa rekrytoinnin eri vaiheista ja näkökulmista. Olemme ajatelleet julkaisua kootessa erityisesti yrityksiä, opiskelijoita, opettajia sekä kaikkia niitä, joita rekrytointiin liittyvät asiat kiinnostavat. Julkaisua voidaan käyttää oppimateriaalina niin ammattikorkeakoulun perustutkinnoissa kuin myös ammattikorkeakoulun ylemmissä tutkinnoissa. Julkaisu tarjoaa tiivistetyn tietopaketin myös rekrytoinnin parissa työskenteleville.

Pyysimme SMErec – new generation recruitment skills for SMEs and workforce -hankkeen kehittämistyöhön osallistuneita antamaan asiantuntemuksensa tähän julkaisuun. Useat asiantuntijamme kuvaavat digitaalisten työkalujen kehittämistyötä. Osa julkaisun artikkeleista on tutkimusartikkelin muodossa. Mukana on myös puheenvuoroja rakennerahastohankkeissa toteutuvasta ammattikorkeakoulutuksen integroinnista tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotyöhön.

Julkaisun ensimmäisessä artikkelissa luodaan katsaus kehittämistyöhön rekrytointien onnistumiseksi vuosina 2017-2019, jolloin Karelia-ammattikorkeakoulu, Turun ammattikorkeakoulu ja Business Joensuu Oy toteuttivat yhteistä Euroopan Unionin Sosiaalirahaston tukemaa SMErec – new generation recruitment skills for SMEs and workforce -hanketta. Suomessa tällä hankkeella on haluttu edistää kahden erilaisen talousalueen yritysten kilpailu-

kykyä luomalla sekä tieteeseen että käytäntöön perustuvia innovatiivisia valintamenetelmiä rekrytointityökaluiksi. Kansainvälistä yhteistyötä on tehty Saksan ja Belgian kumppanikorkeakoulujen kanssa.

Ruotsalainen ja Tiainen avaavat englanninkielisessä artikkelissa yhteistyötä kansainvälisten kumppaneiden kanssa. Yhteistyö on perustunut sisällölliselle yhteistyölle ja oppimiselle toisissa maissa tapahtuvasta toiminnassa samankaltaisten digitaalisten työkalujen kehittämisessä. Kumppaniyliopistot Harz University of Applied Sciences ja Ghent University of Applied Sciences keskittyivät rekrytointiprosessissa työnantajakuvaan ja parhaan mahdollisen hakijan löytymiseen.

Seuraavissa neljässä digitaalisiin rekrytointiin liittyvissä artikkeleissa luodaan katsaukset kehitettyihin työkaluihin. Digitaalisia rekrytointityökaluja yhdistää interaktiivinen ote niitä käyttävien rekrytoijien hyödyksi.

Meriö, Ruotsalainen, Simi, Hallenberg ja Lehtinen kirjoittavat työelämän murroksesta ja siihen yhdeksi ratkaisuksi luodusta Virtual CV -rekrytointipalvelusta opiskelijoille ja pk-yrittäjille. Palvelussa on huomioitu erityisesti ammattikorkeakoulujen tarpeet työuraohjauksen kannalta. Artikkelissa avataan myös palvelun teknisiä ratkaisuja sekä yhteistyötä belgialaisten kumppaneiden kanssa.

Naumanen kertoo artikkelissaan rekrytointityökalusta mikroyrityksille. Artikkelisi sisältää myös yritysvalmentaja



Lemisen kommentteja työkalusta. Sähköisen palvelun kehittämistyön ja toimintojen kuvauksesta ilmenee vahva yhteistyö pohjoiskarjalaisten pk-yritysten kanssa, joiden vertaistuki on palvelun erityispiirre.

Cobbaut, Feys ja Van Der Vurst tuovat esille yleisurooppalaisen haasteen löytää pk-yritysten tarpeisiin soveltuvia osaajia. Englanninkielisessä artikkelissa kerrotaan Belgiassa kehitetystä Selectionbuddy-työkalusta. Se on käytännöllinen, innovatiivinen, tieteeseen perustuva sähköinen järjestelmä, joka auttaa pk-yrityksiä tekemään objektiivisia henkilöstövalintoja rekrytoitaessa.

Koch-Rogge ja Westermann antavat artikkelissaan näkökulman rekrytointien parantamiseksi erityisesti Saksan terveydenhuollon ja sairaanhoidon sektorilla. Tutkimus- ja kehittämistyökohteena on pk-yrityksille soveltuvan työntekijöiden valintaväline, jonka avulla hakijoita voidaan arvioida arvottomatta henkilöön kohdistuvia persoonallisuustekijöitä.

Gröhn selventää artikkelissaan teknologian hyödyntämisen tarvetta opiskelijoiden ja yritysten rekrytointiosaamisessa. Artikkelissa avataan sitä, miten SMERec-hankkeessa on parannettu yritysten ja opiskelijoiden valmiuksia digitaalisten välineiden ja menetelmien hyödyntämiseen rekrytointissa. Artikkelissa luodaan katsaus hankkeessa sovellettuihin teknologioihin, kuten 360-videot, virtuaalitodellisuus ja virtuaaliohjelmat.

Tolkki esittelee artikkelissaan toimintamallin valmistuvien opiskelijoiden ja yritysten rekrytointitilanteisiin. Ura- ja rekrytointipalvelumalli voi toimia pohjana opiskelijoiden urataitojen valmennuksen parantamiseen korkeakouluissa sekä yhteistyömuotojen laajentamiseen työnantajien kanssa.

Jokiniemi kertoo Turun ammattikorkeakoulussa toteutuneesta pedagogiikasta opiskelijoiden ja yritysten kohtaamiseen. Artikkelin tavoitteena on tarjota vastaavan kaltaisia aktiviteetteja suunnittelevalle ohjaajalle ja valmentajalle pedagogisia työkaluja onnistumisen tueksi. Parhaimmillaan pedagogiset keinot varmistavat opiskelijoille hyviä ensikohtaamisia yritysten kanssa ja yrityksille puolestaan näkökulmia nuorten aikuisten eli potentiaalisten työnhakijoiden maailmaan.

Ruotsalainen kirjoittaa artikkelissaan SMERec-hankkeen aikana yrityksille ja työnantajaorganisaatioille suunnattua valmennuksista rekrytointiosaamisen kasvattamiseksi. Artikkelissa tuodaan esille, että kehittämistyössä kertyneet koulutusaineistot ovat jatkossakin yritysten käytävissä esimerkiksi verkko-opintoina avoimen ammattikorkeakoulun mahdollistamana.

Juvonen, Piironen ja Tiainen kuvaavat artikkelissaan sitä, kuinka työnantajakuvan kehittäminen edistää yrityksen rekrytointiprosessia. He määrittelevät artikkelissaan sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan sekä tuovat esille keskeiset asiat työnantajakuvan kehittämisestä. Artikkelissa kuvataan yksittäisen yrityksen työnantajakuvan kehittämisprosessi, jonka tuloksena yritykselle syntyy työnantajakuvan kehittämissuunnitelma.

Niemi, Vänskä, Tiainen ja Ruotsalainen avaavat artikkelissaan onnistuneen rekrytointin merkitystä yrityksen kasvun ja kehityksen parantamiseksi. Artikkelista ilmenee myös se, kuinka ammattikorkeakouluissa voidaan integroida ulkoisen rahoituksen kehittämishankkeita hyödyttämään opetusta, projektiopintoja ja koulutuksen kehittämistarpeita.

Ruotsalainen on koonnut katsauksen SMERec-hankkeessa tehdyistä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetöistä, joita on valmistunut tämän julkaisun painoon mennessä viisi kappaletta. Opinnäytetöiden englanninkielisistä tiivistelmistä on tehty myös oma koonti-artikkelinsa.

Julkaisun päättää Tiainen englanninkielinen artikkeli hyvän perehdyttämisen merkityksestä. Artikkelissa avataan niitä keinoja, joilla hyvän perehdytyksen kautta saadaan varmistettua onnistunut rekrytointi.

Artikkelikokoelman monialaisten näkökulmien myötä on ilo toivottaa lukija mukaan oppimaan lisää onnistuneen rekrytointin mahdollisuuksista!

Joensuussa 7.10.2019

Marja-Liisa Ruotsalainen, projektipäällikkö

Arja-Irene Tiainen, yliopettaja

Karelia Ammattikorkeakoulu Oy

Foreword

The purpose of this publication is to provide information on the different stages and aspects of recruitment. The focus in this publication is on companies, students, teachers and anyone interested in recruiting. This publication can be used as a study material at universities of applied sciences in both Bachelor's and Master's degree education. The publication also provides a concise information package for those working in the field of recruitment.

We invited those involved in the development work to share their expertise in this publication. Some of the articles written by the participants have been written in form of research articles. Many of our experts describe their digital tools development work. This publication also includes articles on the integration of UAS education into research, development and innovation work within structural fund projects.

The first article in the publication provides an overview of the development work for successful recruitment in 2017-2019, as Karelia University of Applied Sciences, Turku University of Applied Sciences and Business Joensuu implemented a joint project SMERec – new generation recruitment skills for SMEs and workforce supported by the European Social Fund. In Finland, the purpose of this project was to promote the competitiveness of companies

in two different economic regions by creating innovative selection methods as recruitment tools based on both science and practice.

In their article in English, Ruotsalainen and Tiainen take a look at collaboration with international partners. The collaboration has been based on content-based cooperation and on learning from activities performed in other countries in developing similar digital tools. Partner institutions Harz University of Applied Sciences and Ghent University of Applied Sciences focused on the employer image and finding the best applicant during the recruitment process.

The following four articles on digital recruitment provide an overview of the developed tools. In the next article on virtual CV, Meriö, Ruotsalainen, Simi, Hallenberg and Lehtinen write about the changes in the world of work and about a virtual CV recruitment service for students and SMEs as a solution to problems caused by this change. Then, Naumanen focuses on a recruitment tool created for micro companies in her article.

Cobbaut, Feys and Van Der Vurst highlight the European challenge of finding suitable experts for the needs of SMEs. Their article written in English presents the Selectionbuddy tool developed in Belgium. It is a practical, innovative, science-based electronic system that helps SMEs make objective recruitment decisions.



In the following article, Koch-Rogge and Westermann provide a perspective on how to improve recruitment especially in the field of health care in Germany.

In his article, Gröhn explains the need to utilise technology when improving the recruitment skills of students and companies, as the SMErec project has aimed at improving the capacity of companies and students to employ digital tools and methods in recruitment.

In her article, Tolkki presents a model for recruiting graduating students. The created career and recruitment model can serve as a basis for improving students' career skills in higher education and broadening the variety of forms of collaboration with employers.

In Jokiniemi's article, a pedagogical model for the encounters between students and companies implemented at Turku University of Applied Sciences is presented.

The following Ruotsalainen's article presents trainings provided for companies and employers during the SMErec project in order to enhance recruitment skills.

In their article, Juvonen, Piironen and Tiainen explain how the development of employer image contributes to the recruitment process in a company. The following article by Niemi, Vänskä, Tiainen and Ruotsalainen highlight the importance of successful recruitment for improving company growth and development. The article also ex-

plains how universities of applied sciences can integrate externally financed development projects to benefit teaching, project studies and educational development needs.

The following article by Ruotsalainen makes an overview of five Master's theses completed within the SMErec project.

The final article in the publication, written by Tiainen, highlights the importance of job introduction. The article is written in English and it explains the means used in job introduction for making sure that the recruitment is successful.

You are welcome to learn about the possibilities of successful recruitment with the multidisciplinary perspectives provided by this publication!

In Joensuu, 07.10.2019
Marja-Liisa Ruotsalainen, Senior Project Manager
Arja-Irene Tiainen, Principal Lecturer
Karelia University of Applied Sciences

SMErec – New generation recruitment skills for SMEs and workforce – Rekrytoinnin uudet tuulet!

Marja-Liisa Ruotsalainen, projektipäällikkö, Karelia-ammattikorkeakoulu

Suomessa on todettu pk-yrityksillä olevan pulaa osaavasta työvoimasta eri toimialoilla. Pk-yritykset ovat usein niin pieniä, ettei niissä ole tiettyä vastuuhenkilöä huolehtimassa rekrytoinneista, joskus myös muut työnantajan toimet henkilöstön osalta jäävät vain lain vaatimien velvollisuuksien suorittamiseen. Toisinaan yritykset eivät ole halukkaita hyödyntämään varsinaisia henkilöstövuokrausyrityksiä rekrytoinneissaan. Joistain toimialoista välittyvä työnantajamielikuva ei kannusta nuoria hakeutumaan edes alalle. Joskus pk-yritykset pelkäävät jäävänsä potentiaalisilta osaajilta huomaamatta. Kyseessä on siis työvoiman ja pk-yritysten kohtaamattomuus.

SMEREC-HANKKEEN TAUSTA JA TAVOITTEET

Vuodesta 2017 Karelia-ammattikorkeakoulu (Karelia-amk), Turun ammattikorkeakoulu (Turku AMK) ja Business Joensuu Oy (31.12.2018 saakka Joensuun Seudun kehittämissyhtiö JOSEK Oy) ovat olleet yhteisesti toteuttamassa *SMErec – new generation recruitment skills for SMEs and workforce* kehittämistyötä keskittyen rekrytointien onnistumiseen. Tämän Suomi-konsortion lisäksi yhteistyötä on tehty yhdessä belgialaisten ja saksalaisten kump-

panikorkeakoulujen kanssa EU:n ensimmäisestä koordinoitusta kansainvälisestä Euroopan sosiaalirahaston (ESR) hankeyhteistyöhausta (2016). Kansainvälistä yhteistyötä vahvistavan kehittämishankkeen nimi on *Improving Selection Skills for SMEs and Workforce*. Näiden kolmivuotisten hankkeiden toteutukset päättyvät vuoteen 2019.

Suomessa yhteisen kehittämistyön tavoitteisiin kuuluu parantaa mikro- ja pk-yritysten rekrytointiosaamista sekä korkeakouluopiskelijoiden työnhakutaitoja tuoda ammattiosaamistaan esille. Suomessa on toimittu kahdella erilaisella talousalueella edistäen yritysten kilpailukykyä luomalla yritysten henkilöstöstrategiaa tukevia ja muita rekrytointiin sovellettavia työkaluja. Tavoitteena on ollut tehdä yrityksille innovatiivisia ja konkreettisia valintamenetelmiä rekrytointityökaluiksi. Tavoitteena on ollut muuttaa liiketoimintaan liittyviä arvoverkkoja siten, että rekrytointi muuttuu passiivisesta aktiiviseksi ja työnhakijan osaaminen näytetään ennakkoon.

Kullakin osatoteuttajalla on ollut vastuullaan oma kokonaisuutensa hanketoteutuksessa. Karelia-ammattikorkeakoulun osuudessa tavoitteena on toimintamalli valmistuville opiskelijoille ja yrityksille rekrytointitilanteisiin. Pk-yrityksille on tarjottu koulutusta rekrytointiosaamisen kehittämiseksi ja rekrytointiprosessiin henkilöstöresurs-



sien johtamiseksi sekä yrityskuvan parantamiseksi. Turun ammattikorkeakoulun tavoitteena on ollut opiskelijoille tarjottava verkkopohjainen osaamisalusta perustuen tietokantapohjaiseen virtuaaliCV-järjestelmään. Business Joensuu Oy:n osatoteutuksessa tavoitteena on ollut kehittää mikroyrityksille digitaalinen työkalu, joka toimii opastavana ja tiedottavana kanavana yrittäjistä työnantajaksi muuttamisessa. Tavoitteena on ollut saada selville eri toimialojen erot; miten (työn)hakijoiden asenne, osaaminen, kyvykyys eli kompetenssit työtehtävään ovat todennettavissa jo rekrytointiprosessissa.

TYÖKALUJA KÄYTÄNNÖN TARPEISIIN

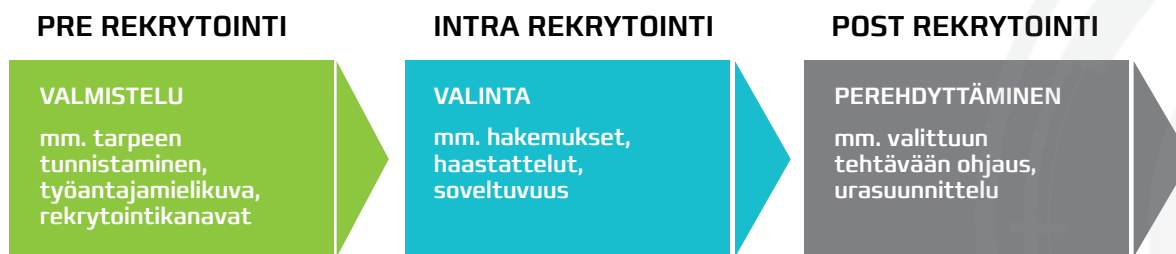
Rekrytointi voidaan määritellä ketjuksi prosesseja, joiden myötä saadaan osaaja tehtävään (kuvio 1).

Näihin prosessivaiheisiin SMERec-hankkeessa pyrittiin saamaan menetelmiä tehostamaan työn tarjonnan ja kysynnän kohtaantoa sekä kustannustehokkuutta.

Hankkeen työpaketteihin oli määritelty tavoitteiden saavuttamiseksi vastuutoteuttajat, mutta käytännössä

kaikki organisaatiot ovat olleet mukana kokonaisvaltaisessa kehittämistyössä. Yrityksille suunnattujen rekrytointityökalujen lisäksi on syntynyt työkalupakki myös työvoimalle eli toimintamallia korkeakouluopiskelijoiden työuraohjaukseen.

” *Valmentamalla yrittäjiä ja pk-yritysten henkilöstöä rekrytointiosaamisessa on tuotettu osaamisen kasvua henkilöstöressurssien johtamisessa ja työnantajamielikuvan hallinnassa.*



Kuvio 1. Rekrytoinnin prosessivaiheet. (Ruotsalainen & Tiainen 2019)

KARELIA-AMK:N TOIMINTAMALLIA EDISTETTY YHDESSÄ YRITYSTEN JA TYÖVOIMAN KANSSA

Valmentamalla yrittäjiä ja pk-yritysten henkilöstöä rekrytointiosaamisessa on tuotettu osaamisen kasvua henkilöstöresurssien johtamisessa ja työnantajamielikuvan hallinnassa. Näin on saatu vaikutusta rekrytointiprosessien nopeutumisesta sekä tehoa opiskelijoiden nivelvaiheeseen eli koulutuksesta työelämään siirtymiseen. Toteutuksessa käytettiin Rekrytaitoja yrityksille! -valmennussarjaa, jossa tarjottiin koulutusta rekrytointiprosessin kaikkiin vaiheisiin.

” *Opiskelijat ovat olleet myös hankkeen varsinaisena kohderyhmänä ja heitä on valmennettu oman osaamisensa esittelemiseksi sekä aktiivisiksi työnhakijoiksi niin Joensuussa kuin Turussakin.*

Käytännössä järjestettiin parisenkymmentä valmennustilaisuutta maakunnassa, niin Joensuussa, Pielisen Karjalassa (Lieksa, Nurmes) kuin myös Keski-Karjalassa (Kitee). Valmentajina toimivat mm. Suomen kokenein sosiaalisen median rekrytointin ja työnhaun kouluttaja sekä LinkedIn-asiantuntija **Tom Laine**, konsulttiyritys Tamora Oy sekä SMErec:ssä asiantuntijoina toimineet yliopettaja **Arja-Irene Tiainen** ja lehtori **Anssi Gröhn**. Erikoispiirteinä valmennustilaisuuksissa Joensuussa oli paikallisten yritys-edustajien vertaispuheenvuorot osallistujille. Yrittäjiä ja HR-ammattilaisia oli kertomassa kokemuksistaan ja yritysten käytänteistä oli mm. seuraavista yrityksistä: Arcusys Oy (nyk. Valamis Oy), AtFlow Oy, Puhdas Ilo Oy, Nanocomp Oy, Lemonsoft Oy.

Ammattikorkeakoulujen opiskelijat ovat olleet mukana hankkeen varsinaisessa kehittämistyössä niin virtuaalitekniologioiden teknisissä ratkaisuissa kuin myös menetelmien laadinnassa yrityksille soveltuviin työkaluihin. Esimerkiksi

osa Karelia-amk:n tietojenkäsittelyn tradenomiopiskelijoista on opinnoissaan tehnyt mixed reality -teknologiatեսtauksia hologrammitallenteiden aikaan saamiseksi. Virtuaalitekniologiasta pidettiin työpajasarja, joissa yrityksille haluttiin tuoda tuntumaa hyödyntää 360-videotallenteita ja virtuaalisimulaatioita esimerkiksi rekrytointihaastatte-luissa, yritystilojen esittelyssä turvallisesti ja ennakkoon tai hakijan osaamisen arvioinnin tueksi. Näissä kehittämis-toimenpiteissä olivat mukana mm. Cobham Oy, Viherkaste Oy, Hr-Consulting Oy, KollektiWe Oy, CGI Oy, Flyfoto Oy, tolppakuvaus.fi.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittavia opiskelijoita kiinnosti onnistuneiden rekrytointien teema. Kesään 2019 mennessä on jo valmistunut useita opin-näytetöitä, joiden kehittämistehtävinä on tullut yrityksille sovellettavia ohjeita työkaluiksi rekrytointiprosessin eri vaiheisiin.

Luonnollisesti opiskelijat ovat olleet myös hankkeen varsinaisena kohderyhmänä ja heitä on valmennettu oman osaamisensa esittelemiseksi sekä aktiivisiksi työnhakijoiksi niin Joensuussa kuin Turussakin. Valmennustyöllä on testattu hankkeessa laadittuja pedagogisia ratkaisuja ja niitä on kehitetty iteratiivisesti Karelia-amk:ssa opinnoista työelämään siirtymisen toimintamallia varten. Tätä nivel-vaihetta varten hankkeessa tehdyssä kehittämistyössä elinkeinoelämän ja korkeakoulujen välillä on myös inhimillis-tä vaikutusta valmistuvien opiskelijoiden elämänhallintaan.

TURKU AMK TOTEUTTI VIRTUAL CV -TYÖKALUN JA HUOLEHTI LAADUNARVIOINNISTA

VirtualCV on verkkopohjainen osaamisalusta työtä hakevil-le ammattikorkeakouluopiskelijoille sekä työvoimaa etsi-ville pk-yrityksille. Kehittämistyössä on huomioitu, että se tuo opiskelijaosaamisen esille ESCO-ontologiaan nojaten. Eri sanoin ilmaistua tietoa voidaan yhdistää työntekijän semanttisella haulla ja näin huomioida paremmin yksilölliset taidot ja kyvyt, myös muut kuin tehtävänimikkeeseen yleisesti liitetyt. ESCO-ontologia on lyhenne englanninkie-lisestä määrittelystä European Skills, Competences, quali-fications and Occupation. ESCO toimii liittämäpintana val-takunnalliseen Työmarkkinatori.fi-alustaan mahdollistaen, että VirtualCV olisi osa tätä valtionhallinnon tulevaa työn välittymisen sähköistä alustaa.



Määriteltäessä järjestelmään työnhakijoista syötettäviä tietoja on valittu vaihtoehdoiksi koulutus-, osaamis- ja muita työhaun kannalta relevantteja tietoja. Lisäksi työnhakija voi lisätä profiiliinsa linkin visuaaliseen aineistoon osaamisensa esittelemiseksi. Yritykset saavat hakea osaajia vapaamuotoisemmin. VirtualCV-alustassa on myös aivan oma osionsa oppilaitosten henkilöstölle, jotta opinto-ohjaajat tai ryhmien opettajatuutorit voivat tukea opiskelijoiden CV-profiilien luomista ja päivittämistä.

Laadunarviointi hankkeessa tarkoittaa toiminnasta kertyvää sekä tuloksien kannalta merkityksellistä tietoa, joiden myötä voidaan tehdä muutoksia jo hankkeen aikana sekä arvioida tavoitteiden saavuttamista. Käytännössä

hankkeen kohderyhmiltä on kerätty suullista välitöntä palautetta toiminnan yhteydessä. Palautteen perusteella on muokattu palvelujen sisältöä ja suunniteltu uutta toimintaa. Tällaisen epämuodollisen palautteen lisäksi hankkeessa on kertynyt ESR Henkilö -lomakkeiden täyttämisen myötä demografista indikaattoritietoa osallistujakohtaisesti sekä arviointia hankkeen onnistumisesta osallistujan omasta näkökulmasta. Osallistuneista kertyy yhteenlaskettuja tietoja, jotka raportoidaan viranomaistaholle edelleen Euroopan komissiota varten. Näiden tietojen keräämisellä on tarkoitus seurata ESR-ohjelman toimenpiteiden kohdentumista oikein.



BUSINESS JOENSUU OY:N REKRYTOINTITYÖKALU MIKROYRITYKSILLE

Ensimmäisen työntekijän palkkaamista ohjaavan digitaalisen työkalun kehittämällä vastataan tarpeeseen saada mikroyrityksille opastava sähköinen järjestelmä yksinyrittäjästä työnantajaksi siirryttäessä. Taustatyötä tehtiin eri toimialoilta selvitettyä keskeisiä tiedontarpeita, tärkeitä kysymyksiä ja arjen problematiikka ensimmäisen työntekijän rekrytointeihin liittyen. Palvelumuotoilun keinoin työkalussa yhdistyi monipuolisesti niin lakisääteistä infoa, kuin rekrytointiprosessissa henkilöstöjohtamiseen liittyvää tietoa toisiaan tukevaksi sisällöksi. Videoita, vinkkejä ja vertaistarinoita sisältävä palvelu on jatkossa käytettävissä Business Joensuu Oy:n sähköisissä palveluissa.

VERKOSTOT MERKITTÄVINÄ YHTEISTYÖKUMPPANUUKSINA

Kansainvälinen yhteistyö SMErec-hankkeessa on perustunut sisällölliselle yhteistyölle ja oppimiselle toisissa maissa tapahtuvasta toiminnasta samankaltaisten digitaalisten työkalujen kehittämisessä.

Kumppanit Saksassa ja Belgiassa lähestyivät teemaa ja rekrytointiprosessia tutkimuslähtöisesti, kun taas suomalaisten ammattikorkeakoulujen tapana oli vastata alueidensa kehittämistarpeisiin käytännönläheisesti ja kohdentaen toimenpiteitä jo hankkeen aikana yritysten lisäksi opiske-

lijoihin. Kansainvälisten kumppanikorkeakoulujen kehittämishankkeet keskittyivät kumpikin vain yhden palvelun toteuttamiseen toisin kuin Suomen konsortiossa. Belgiassa valmistunut flaamin kielellä toimiva Selection Buddy -työkalu pyrkii tekemään työnhakijan osaamisen ja persoonallisuuden määrittäväksi ratkaisijaksi valinnalle häivytämällä esim. etnisen taustan, iän ja sukupuolen työnantajalta osajia vertailtaessa. Saksassa Com-App -projektin tavoitteena on ollut kehittää helposti sovellettava, mutta pätevä työkalu työntekijöiden valinnalle pk-yrityksissä ja keskittyä erityisesti saksalaiseen hoitotyön alaan.

Suomessa ESR-hankkeilta odotetaan laajaa vaikuttavuutta, joten yksittäisten hankkeiden on luontevaa tehdä tiivistä yhteistyötä kohdentaen resursseja kohderyhmien hyödyksi. Pohjois-Karjalassa on tehty hankkeen toimintavuosien aikana hedelmällistä sidosryhmätyötä niin muiden oppilaitosten, yhdistysten, kuntien kuin myös kehittämissyhtiöiden kanssa [esimerkiksi Koulutustehdas-hankkeet maakunnassa ja Tarmo- sekä Osaava Joensuun Seutu -hankkeet], unohtamatta viranomaisyhteistyötä ELY:n ja Te-palvelujen kanssa. Yhteistyötä on tehty konkreettisesti yhteisillä valmennuksilla työnhakijoille tai mahdollistamalla asiantuntijoiden koulutukset yrittäjille esimerkiksi yhteistilaisuuksia järjestämällä. Lisäksi on osaltaan edistetty korkeakoulujen ja elinkeinoelämän vuoropuhelua hakemalla ratkaisuja työvoimapolitiikkaan koulutuspolitiikan keinoin.



International Perspective on the New Generation Recruitment Skills for for SMEs and Workforce – SMErec Project

Marja-Liisa Ruotsalainen, Senior Project Manager, Karelia University of Applied Sciences
Arja-Irene Tiainen, Principal Lecturer, Karelia University of Applied Sciences

BACKGROUND

The international network of the SMErec project has been founded on the principles of joint development and reciprocal learning. The content and measures of transnational cooperation relate to the companies that operate in the global context, as well as to their needs to recruit personnel who are able to work in an international environment. Thus, the SMErec project can bring added value both to regional and national stakeholders and also to the whole of Europe fulfilling the objectives of the ESR structural fund programme. Through international cooperation, it is also possible to collect information on the small and medium-sized enterprises and more specifically on the solutions that support recruitment. All in all, the SMErec project can contribute to the flexibility and mobility of the European labour market.

As stated above, the SMErec project operates both at the national and international levels. In the project, all partners work together and share expertise to create a win-win situation for SMEs on the one hand and potential job candidates on the other. The European Union offers possibilities for projects and consortiums to share good practices, learn from each other, and to deepen relationships without a common project plan or budget. The financier of SMErec, European Social Fund recommended to the partners in each of the countries to create networks and look for possibilities to share expertise in new and innovative ways.

” *By means of transnational co-operation, partners will not only benefit from each other’s expertise, but also have access to a greater variety of sectors and a larger sample of SMEs and job-seekers who will test the project outputs.*

By means of transnational co-operation, partners will not only benefit from each other’s expertise, but also have access to a greater variety of sectors and a larger sample of SMEs and job-seekers who will test the project outputs. Furthermore, the idea behind the project plan has been that the partners will have access to each other’s local professional and academic networks - especially to potential employers and employment agencies, the latter also being important stakeholders. The cooperation between the SMErec project and its international partners is defined in the Consortium Agreement ESF Collaboration,

also known as Transnational Consortium Agreement. The Agreement was created before each of the partners applied for funding for their individual projects from their own national authorities.

Each participant in this transnational cooperation has their own budget for their activities from their own funding agency. In practice, this has meant that, for example, travel and accommodation costs have been paid by the travelling parties. However, the catering and other similar costs relating to transnational meetings have been paid by the hosting partner.

Finnish, German and Belgian partners identified the following shared interests to make recruiting processes more efficient:

- » inclusive development of selection skills;
- » diversity management;
- » recruitment and selection models and tools;
- » valorisation of results;
- » practical support of SMEs in order to improve their selection skills.

INTERNATIONAL PARTNERS

The SMErec project consortium includes three Finnish partners, which are Turku University of Applied Sciences, Karelia University of Applied Sciences and Business Joensuu Oy. In addition, there are international partners from Belgium and Germany, which are also universities of applied sciences. The Belgian partner is the University College Gent, also known as HoGent, from the city of Gent and the German partner university is Hochschule Harz, also called in English as Harz UAS. The partners share expertise and conduct mutual activities that will help each of them to produce the outputs of their individual projects.

As its project outcome, Karelia University of Applied Sciences develops an operational model for graduating students and for companies to be used in recruitment. The project has also accumulated knowledge and skills on the utilisation of Mixed Reality. For example, virtual technologies have been used to test a 360 camera in recruitment and virtual holograms in the presentation of the applicant's competence. Within the project timespan, the SMEs become more competent in their HR management

and recruitment processes, and improve their company image. Furthermore, the project has arranged workshops and offered training to target groups. After the project, there will be a service office for the target groups providing career counselling and matching to enhance the success of recruitment.

In their project, Turku University of Applied Sciences creates a web-based competence platform including a virtual CV database. Each student can upload his/her own one-minute video presentation, CV, and an updated competence chart to the system.

The aim of the Joensuu Regional Development Company Business Joensuu is to develop a digital tool for microenterprises. This tool will be used for both counselling and information distribution purposes. Business Joensuu also aims at identifying how the different fields of expertise differ regarding job seekers' attitudes, skills, capabilities, and competencies already during the recruitment process.

The objective of the SMErec project is that the recruitment process would become more active and the job-seekers' skills would become visible at an earlier stage. The more efficient recruitment process also accelerates the students' transition from education to work. The project promotes the competitiveness of Finnish companies located in two different economic regions, Joensuu and Turku. To achieve this goal, indicators supporting companies' HR strategies, as well as other recruitment tools are developed. The project provides small and medium-sized enterprises with science-based and practice-based innovative selection methods and recruitment tools. The ultimate objective of SMErec is to make recruitment successful.

The project of the Belgian partner is called "Towards an innovative, pragmatic and science-based selection methodology for SMEs". Their project deliverables include an innovative mobile app, "Selection Buddy", which will support SMEs to make professional selection decisions. Moreover, HoGent develops an accompanying service package for SMEs and organises training for trainers.

The German project is "ComApp SME – competence-oriented applicant selection for SMEs in the medical and nursing sector". The aims of this project are 1) to improve employer attractiveness, i.e. employer branding of SMEs in the nursing sector and 2) to develop a practical and applicable method for SMEs for employee selection. As the outcome, a HR tool is developed which is tailored to



the specific needs and focussed on the selection phase of HRM. The aim of the German project during this project has been to develop an efficient tool for cost-effectively recruiting suitable nurses for companies. Through transnational collaboration, the SMERec project together with Harz UAS develop HR tools tailored to the specific needs in their countries. They focus on different parts of the HR cycle are: recruitment, information and selection. The partners collaborate under the umbrella of the common theme "Improving Selection Skills for SMEs and Workforce". The aim of the Belgian project was to create an application focusing on job-seekers' competence rather than on gender, age, nationality etc.

BENEFITS OF TRANSNATIONAL COLLABORATION IN THE SMEREC PROJECT

The special focus of transnational project cooperation has been on a subpopulation of SMEs where the need for a practical and informed selection methodology is greatest, namely micro (max. 10 employees) and small enterprises (max. 50 employees). Indirectly, larger groups of employ-

ees and job-seekers will be included. Through a more informed selection process, it will be easier for job candidates to showcase their talents and skills and they are more likely to find work that is tailored to them.

There are several transnational activities planned by the Transnational Consortium Agreement, TCA. Twice a year, the participants gather in a steering committee meeting. The Steering Committee makes decisions on and fulfills the following tasks:

- (a) to monitor the effective and efficient implementation of the collaboration;
- (b) to collect information at least every six (6) months on the progress of the collaboration, to examine the information, to assess the compliance of the collaboration with the purposes and, if necessary, to propose modifications in accordance with the Grant Agreements and the regulations of the respective managing authorities;
- (c) to determine the policy for press releases, joint publications and other public disclosures of the foreground.

During the past three years the consortium has met twice a year: twice in Gent, Belgium, twice in Wernigerode, Germany and twice in Finland. In Finland, the first meeting took place in Joensuu, North Karelia in April 2018 and the second will be organised in Turku, in Southwest Finland in November 2019. The meetings usually follow a similar agenda: partners report on the progress of their subproject during the past six months and present their plans for the next steps.

THE EXPERIENCES OF SMEREC PARTNERS OF THE TRANSNATIONAL COOPERATION

At the end of the project meeting in spring 2019, there was a discussion on the experiences of project partners on their international collaboration. It was considered useful that the partners have been able to work and meet transnationally. The project has enabled knowledge sharing regarding the recruitment tools. It has been discovered that the tools are rather similar and compatible. In the meeting, it was further discussed if it will be possible to integrate the recruitment tools of different countries in the future. Moreover, the partners considered how infor-

mation could be shared at the deeper level. A proposal for more in-depth and closer collaboration was made.

Similar experiences have been reported in other international projects. Earlier experiences on project co-operation between different universities have shown that in practice the institutional and operative cultures have more similarities than differences. Co-operation between several national and international partners can be fruitful and productive. During joint projects, all institutions can learn from each other and make full use of the strengths of their partners in higher education. The earlier projects have also proved that although it is possible to co-operate using ICT, it is also important to meet face-to-face to build trust.

The partners of the current consortium have initiated discussions on the future of their ongoing project collaboration. However, because the recruitment models and digital tools will be ready only at the end of the project and there has not been a chance to digital them or share the results during the project. The final decisions of the next project have not yet been made. Probably, a new project should be prepared with the same project partners. However, the new project should have a common budget, shared aims and a clear dissemination plan.





Töitä etsimässä – digitaalisesti tietysti

Virtual CV - rekrytointipalvelu opiskelijoille ja pk-yrittäjille

Antti Meriö, projektipäällikkö, Turun ammattikorkeakoulu
 Marja-Liisa Ruotsalainen, projektipäällikkö, Karelia-ammattikorkeakoulu
 Päivi Simi, hankeasiantuntija, projektkoordinaattori, Turun ammattikorkeakoulu
 Tanja Hallenberg, hankesuunnittelija, projektipäällikkö, Turun ammattikorkeakoulu
 Anu Lehtinen, erityisasiantuntija, Turun ammattikorkeakoulu

Virtual CV -palvelu on erityisesti opiskelijoille suunnattu digitaalinen palvelu, johon luodaan osaamisprofiili työ- tai harjoittelupaikan hakua varten. Pk-yrityksille Virtual CV tarjoaa mahdollisuuden etsiä potentiaalisia työntekijöitä ammattikorkeakouluis- ta. Työmarkkinoiden muutokset ja digitalisaatio ovat olleet Virtual CV:n kehittämisen tärkeimmät taustatekijät.

Turun ammattikorkeakoulun tärkeimpiä tavoitteita SMErec-hankkeessa oli rekrytointialustan toteutus. Virtual CV:ksi nimetty alusta on erityisesti opiskelijoille suunnattu digitaalinen palvelu, jonne on mahdollista luoda osaamisprofiili työ- tai harjoittelupaikan hakua varten. Profiiliin voi lisätä työnhakuun liittyvien dokumenttien lisäksi myös linkkejä omiin työnäytteisiin ja esittelyvideon itsestään ja osaamisestaan. Palvelu on aluksi tarjolla Turun ammattikorkeakoulun ja Karelia-ammattikorkeakoulun opiskelijoille. Yrityksille Virtual CV tarjoaa mahdollisuuden etsiä joustavasti sopivia potentiaalisia työntekijöitä.

Virtual CV:hen kytketään myös linkkejä SMErec-hankkeessa luotuihin rekrytointityökaluihin ja ohjevideoihin sekä muihin aiheeseen liittyviin sivustoihin, niin pk-yrityksille kuin opiskelijoillekin. Videoissa yrittäjät kertovat omista rekrytointiprosesseistaan ja antavat vinkkejä mitä tulee huo-

” *Virtual CV:ksi nimetty alusta on erityisesti opiskelijoille suunnattu digitaalinen palvelu, jonne on mahdollista luoda osaamisprofiili työ- tai harjoittelupaikan hakua varten.*

mioida ennen rekrytointia sekä millaisista asioista pitää huolehtia onnistuneen rekrytoinnin jälkeen työntekijän pysyvyyden varmistamiseksi. Pk-yrityksille, etenkin mikroyrityksille, jokainen rekrytointi on suuri investointi. Yksinyrittäjän siirtymistä työnantajaksi tukee Business Joensuun kehittämä rekrytointityökalu, josta kerrotaan laajemmin toisaalla tässä julkaisussa.

Keskisuurilla yrityksillä tilanne on jo yleensä helpompi, kun rekrytointiprosessiin on käytettävissä resursseja merkittävästi mikroyrityksiä enemmän, niin yrityksen sisällä

kuin palveluina. Yhtä kaikki, sopivan työntekijän saaminen tuottavaksi osaksi työyhteisöä on aina oma ponnistuksensa, johon Virtual CV voi olla avuksi.

Työn muotojen muuttuessa myös monipuolisten ja laadukkaiden uraohjaus- ja tukipalvelujen tarve kasvaa lähivuosina merkittävästi. Tähän ammattikorkeakoulut vastaavat kehittämällä omia palveluitaan opiskelijoille ja työntajaorganisaatioille, kuten kerrotaan tämän julkaisun erillisessä artikkelissa myöhemmin.

TYÖPAIKAT JA TYÖNHAKIJAT KOHTAAVAT

Suomen työmarkkinoilla on tunnistettu kohtaanto-ongelma. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa sekä työpaikoista että työntekijöistä on samanaikaisesti pulaa. Kohtaanto-ongelma on moniulotteinen haaste, eikä sitä voida yksittäisellä palvelulla selättää. Virtual CV pyrkii kuitenkin tarjoamaan käyttäjilleen kohtaanto-ongelmaa helpottavia ominaisuuksia.

Tarjolla olevan työvoiman ja avoimien työpaikkojen sijainnit eivät aina ole riittävän lähellä toisiaan, päivittäisen työmatkan sisällä. Erilaisissa elämäntilanteissa olevilla työntekijöillä on erilaiset mahdollisuudet työnhakualueen laajentamiseen. Esimerkiksi opiskelijoilla haluttu työnhakualue voi sisältää yhden paikkakunnan sijasta vaikkapa opiskelupaikkakunnan, vanhempien asuinseudun, kaverien asuinseudun ja muun houkuttelevan asuinalueen. Vaikutus kohtaantoon on toki yksittäistä, mutta pk-yritysten kannalta tarpeellista. Virtual CV -palvelussa on mahdollista asettaa työnhakualueiksi samanaikaisesti useampia paikkakuntia tai maakuntia.

Työn kannalta olennaisten tekijöiden kuten osaamisen, koulutuksen ja työkokemuksen merkityksen pitää nousta rekrytoinneissa etusijalle. Painotus ei saa olla henkilökohtaisissa ja työtehtävän kannalta merkityksettömissä ominaisuuksissa. Virtual CV -palvelussa tämä on huomioitu muun muassa CV-tietojen esittämisyjärjestyksessä kun hakutuloksia avataan. Esimerkiksi työnhakijan kuva ei näy vielä hakutuloslistassa, samoin hakijan nimi tulee esille vasta yksittäisen henkilön tietojen yhteydessä, henkilön itsensä valitseman näkyvyysprofiilin mukaisesti.

VIRTUAL CV -PALVELUA ON ODOTETTU

Virtual CV:stä on kerrottu erilaisissa rekrytointiin liittyvissä valmennus- ja tiedotustilaisuuksissa, joita on järjestetty sekä opiskelijoille että yrityksille. Ennen Virtual CV:n julkaisua opiskelijat ovat voineet tutustua palvelun suunnitelmiin ja he ovat antaneet niistä positiivista palautetta. Opiskelijat toivoivat, että kun Virtual CV -palvelu saadaan käyttöön, siitä pidettäisiin tiedotuskampanja opiskelijoille. Turun AMK:ssa on pidetty työnhakuun liittyviä luentoja energia- ja ympäristötekniikan, kone- ja tuotantotekniikan, tuotantotalouden, liiketoiminnan logistiikan sekä liiketalouden opiskelijoille kahden lukuvuoden aikana. Näihin luentoihin on osallistunut yli 700 opiskelijaa. Luennoilla on käyty läpi työnhakua yleisesti, mutta myös sitä, miten SMErec-hanke voi tukea opiskelijaa työnhaussa. Osassa tilaisuuksista opiskelijat ovat voineet käydä perinteisellä CV-klinikalla näyttämässä omaa dokumenttiaan ja saamassa siihen asiantuntijoiden kommentteja. Virtual CV -palvelu tuo oman lisänsä tähän CV-klinikatoimintaan, koska opettajatutorit voivat sen avulla tukea opiskelijakohtaisesti kunkin CV-profiilin kehittämistä.

Vastaavaa koulutusta on järjestetty myös sosiaali- ja terveysalan opiskelijoille. Heidän työnhakunsa on opiskeluaikana hieman erilaista suhteessa aiemmin mainittuihin tekniikan aloihin. Sosiaali- ja terveysalan opiskelijat hakevat harjoittelupaikkoja pääosin valtakunnallisen Jobiiliportaalin kautta, kun taas tekniikan ja liikenteen alan sekä liiketalouden alan opiskelijat hakevat harjoittelupaikkansa itsenäisesti. Näiden alojen harjoittelu- tai työpaikoille ei ole tällä hetkellä olemassa valtakunnallista portaalia ammattikorkeakoulusektorilla. Virtual CV tarjoaa tähän ratkaisua.

TUTUSTU PALVELUUN:
[HTTPS://WWW.VIRTUALCV.FI](https://www.virtualcv.fi)



OPETTAJATUUTORIT SAAVAT TYÖKALUN TYÖURAOHJAUKSEEN JA YRITYKSET HYÖTYVÄT

Ammattikorkeakouluissa opiskelijoiden työuraohjauksen tukena ovat perinteisten opinto-ohjaajien lisäksi myös opiskelijaryhmittäin opettajatuutorit. Tällä Virtual CV -palvelulla onnistuu ryhmäkohtainen profiilien seuranta.

– Tämä toiminto poikkeaa muista käyttämistämme opiskelijoiden ja työelämän matchaamisjärjestelmistä, toteaa lehtori **Satu Saarinen** Karelia-amk:sta ja jatkaa:

– Uteliaana odotan käyttökokemusten karttumista. Olisiko tässä vihdoin työkalu opiskelijoiden digitaaliseen työuraohjaukseen?

Perustoimintoina ryhmien tutoropettajat pystyvät seuraamaan profiileja ryhmäkohtaisesti ja näin kohdentamaan tukitoimia. Tutoropettajaksi kirjautunut opo tai opettaja voi seurata opiskelijoiden laatimia esittelyvideoita, taidonnäytteitä eli portfolioita sekä opiskelijoiden linkittämiä työkokemus- ja harrastuksiin liittyviä projektitöitä. Näin hän voi valmistella työuraohjaukseen liittyviä opintoarjoitteita



tarvittaessa parantamaan opiskelijoiden profiileja heidän edukseen ja yritysten tarpeisiin vastaten.

Korkeakoulujen ja elinkeinoelämän yhteistyö on opiskelijoiden hyödyksi, kun se tarkoittaa tutkinnoista sujuvaa siirtymistä työelämään. Siihen tarpeeseen Virtual CV on sopiva työkalu. Usein pk-yrityksillä on tarve saada osaa- ja nopeastikin, hyödyntämällä Virtual CV:n osaajapankkia tämä onnistuu. Yritykset pystyvät löytämään tarpeisiinsa soveltuvat osaajat anonymisti ja sopivan löytyessä ne voivat rekisteröidyttyään saada tarkemmat profiilitiedot opiskelijaosaaajasta sekä tämän yhteystiedot työtarjouksen esittämistä varten.

VIRTUAL CV -PALVELUN KEHITYSTYÖ

Periaatteena on ollut kehittää helppokäyttöinen ja helposti omaksuttava palvelu sekä työnhakijoille että pk-yrityksille. Koska tämän tyyppistä palvelua ei käytetä päivittäin, käyttökynnyksen täytyy olla erityisen matala. Kehitystyön perusteena on käytetty pk-yritysten esille tuomia rekrytointiin liittyviä haasteita, jotka ovat nousseet esille keskusteluissa ja kyselyissä. Myös opiskelijat ovat osallistuneet työpajoissa palvelun määrittelyyn ja testaamiseen. Hankkeen aikana palvelu toteutettiin suomenkielisenä, mutta muiden kieliversioiden toteutusmahdollisuus on huomioitu.

Virtual CV:n ohjelmointi hankittiin ostopalveluna Code-rum Oy:ltä. Palvelun testaus ja pilotointi toteutettiin Turun AMK:ssa ja pilotointia laajennettiin myös Karelia-ammattikorkeakouluun. Palvelu toimii suomalaisessa palvelinympäristössä, joten tietoturva, suorituskyvyn skaalattavuus, toimivat tietoliikenneyhteydet ja suojattu yhteys ovat selkeämpiä asioita. Palvelun turvallisuus on myös helpommin auditoitavissa.

Virtual CV -palvelu on suunnattu sekä työnhakijoille, erityisesti AMK-opiskelijoille, että työntekijöitä, harjoittelijoita tai opinnäytetyöntekijöitä etsiville pk-yrityksille. Työnhakijoiden CV-profiiliin syötetään koulutus-, osaamis- ja muita työnhaun kannalta relevantteja tietoja. Profiiliin voi lisätä linkkinä video-CV:n tai vaikkapa FIV:in eli First Impression Videon. Yritysosioon puolestaan syötetään soveltuvien työntekijöiden löytämisen kannalta olennaisia hakuehtoja. Edellisten lisäksi palvelussa on oma osionsa oppilaitosten henkilöstölle, jotta esimerkiksi ryhmien tutor-opettajat voivat tukea opiskelijoiden CV-profiilien luomista ja päivittämistä.

Toteutuksessa on pyritty yksinkertaiseen ja helposti omaksuttavaan käyttöliittymään, unohtamatta kuitenkin toimintojen monipuolisuutta ja käyttäjien tarpeita. Hankkeen aikana voimaan tulleen EU:n yleisen tietosuojasetuksen (GDPR) soveltaminen vaikutti osaltaan palvelun vaatimusmäärittelyyn. Käyttäjien mahdollisuus vaikuttaa tietojensa näkyvyyteen ja seurata tietojensa käyttöä sekä halutessaan poistaa tietonsa kokonaan ovat muutamia käyttäjillekin näkyviä asioita. Myös tallennettavien tietojen määrä on minimoitu, eikä erityisen arkaluonteisia henkilötietoja kerätä ollenkaan.



Virtual CV -palvelu on suunnattu sekä työnhakijoille, erityisesti AMK-opiskelijoille, että työntekijöitä, harjoittelijoita tai opinnäytetyöntekijöitä etsiville pk-yrityksille.

Ammattikorkeakoulujen kehittämistyössä on tärkeää osallistaa opiskelijat osaksi työelämälähtöisiä projekteja, joten Virtual CV:n toteutuksessa on mahdollistettu integraatio opetukseen. Turun ammattikorkeakoulun projektityöpajoissa opiskelijaryhmät ovat tehneet erilaisia ohjevideoita, palvelun lanseeraussuunnitelmat ja toteuttaneet markkinointikampanjoita eri muodossa.

VIRTUAL CV:N OSAAMISLUOKITUKSET AVAAVAT OVET GLOBAALEILLE TYÖMARKKINOILLE

Tutkintonimikkeistöistä on käytettävissä kattava kansallinen avoin tietokanta, jota käytetään Virtual CV -palvelunkin toteutuksessa. Tutkinnot ovat kokonaisuuksia, ja kehittyvät jatkuvasti sisällöltään monipuolisemmiksi ja hienojakoisemmiksi. Niinpä tietty tutkinto ei suoravii- vaisesti takaa syvää alakohtaista osaamista. Etenkään



ammattiopintojen kurssinimikkeistöä ja kurssien sisältöä ei ole vakioitu, joten niiden vertailu digitaalisesti on hyvin haasteellista.

Kansallisen tutkintonimikkeistön lisäksi Virtual CV -palvelu käyttää EU:n ESCO-ammattinimikkeistöä (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations), joka on hierarkisesti laajasti käytössä olevan ISCO-hierarkian (International Standard Classification of Occupations) mukainen. Hankkeen aikana ESCO:n suomenkielinen osio oli kuitenkin vielä hyvin suppea. ESCO:n merkitys tämän tyyppiselle palvelulle on kuitenkin suuri, koska se sisältää tarkemmat osaamiskuvaukset ja myös käännökset EU:n eri kielille. ESCO on monikielinen eurooppalainen taito-, osaamis-, tutkinto- ja ammattiluokitus, ja siinä määritetään sekä luokitellaan taitoja, osaamista, tutkintoja ja ammatteja, jotka ovat merkityksellisiä Euroopan työmarkkinoiden sekä opetus- ja koulutusalan kannalta. Osaamiskuvausten vertailu on ollut kuitenkin tässä muodossa haasteellista, ja vaatisi käytännössä pitkälle kehitetyn tekoälysovelluksen.

Opiskelijoille syntyy avoimiin tietokantoihin perustuva ammatillinen profiili tutkinto- ja ammattinimikkeiden myötä, joka näin edistää heidän työurapolkuaan. Valmistuttuaan ammattikorkeakoulusta ammattilainen voi hakea töihin EURES-palvelun kautta kaikkialle Eurooppaan, ja tuossa palvelussa käytetään juurikin ESCO-luokituksia. Näin opiskelijat saavat jo opinnoissaan menetelmäoppia asiantuntijaosaamisensa esille tuontiin.

Virtual CV avautui kesällä 2019. Vuoden loppuun asti kestävä pilotointivaiheen aikana järjestelmä avattiin myös Karelia-ammattikorkeakoulun käyttöön.

VIRTUAL CV MEETS SELECTIONBUDDY

SMErec-hanke kuuluu kansainväliseen Improving Selection Skills for SMEs and Workforce -konsortioon. Konsortion belgialainen yhteistyökumppani University College Ghent on toteuttanut Selectionbuddy-nimisen työkalun, joka tukee pk-yrityksiä parhaan mahdollisen hakijan valitsemisessa. Selectionbuddy koostuu erilaisista testeistä (mm. persoonallisuus-, sitoutuneisuus- ja arvotestit), joista yritys valitsee työpaikan kannalta tarkoituksenmukaisimmat käyttöönsä hakijoiden täytettäväksi. Selectionbuddy tarjoaa yrityksille objektiivisen lähestymistavan rekrytointiin. Kansainvälisen konsortion (Belgia, Saksa, Suomi) havaintojen mukaan pk-yrityksillä on harvoin riittävästi resurs-

seja ja osaamista sopivimman työntekijän valitsemiseksi ja valinta tehdään liian usein mutu-periaatteella (musta tuntuu-perusteella). Selectionbuddy tukee myös työnhakijoita esimerkiksi muistuttamalla työnantajaa palautteen antamisesta valintaprosessin eri vaiheissa ja mahdollistamalla hakijalle alkuvaiheessa anonyymin hakuprosessin. (Van Der Vurst, Cobbaut & Feys 2019.)

Virtual CV ja Selectionbuddy on toteutettu erilaisista lähtökohdista, mutta palveluiden kehitystyötä on tehty myös yhteistyössä erityisesti suunnitteluvaiheessa. Palveluissa on yhteisiä piirteitä, mutta myös eroavaisuuksia. Yksi keskeisimmistä on se, että Virtual CV on toteutettu avoimella lähdekoodilla, mutta Selectionbuddy ei ole. Virtual CV on siis jatkossa vapaasti muokattavissa. Yhteistä palveluille on, että ne pyrkivät helpottamaan käyttäjän rekrytointiprosessia, oli kyseessä sitten työnhakija tai työnantaja.

LÄHTEET

ESCO handbook, 2nd edition. European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion 2019. <https://ec.europa.eu/esco/portal/document/en/0a89839c-098d-4e34-846c-54cbd5684d24> 26.9.2019.

Van Der Vurst, G., Cobbaut, K. & Feys, M. 2019. What can Selectionbuddy do for SMEs? Julkaisussa Journal of Excellence in Sales 1/2019, s. 38 - 39. Turku University of Applied Sciences, Turku.

Kohti onnistunutta rekrytointia

– rekrytointityökalu mikroyrityksille

Mari Naumanen, markkinointiasiantuntija, Business Joensuu Oy

Business Joensuu toteutti SMErec-hankkeen toimintana pienen yrityksen rekrytointia ohjaavan digitaalisen palvelun. Digitaalinen palvelu eli tutummin rekrytointityökalu on suunnattu erityisesti ensimmäisen työntekijän palkkaamista suunnitteleville mikroyrittäjille. Rekrytointityökalu on osoitteessa rekry.businessjoensuu.fi ja Business Joensuun nettisivuilla.

MÄÄRÄNPÄÄNÄ REKRYTOINTI

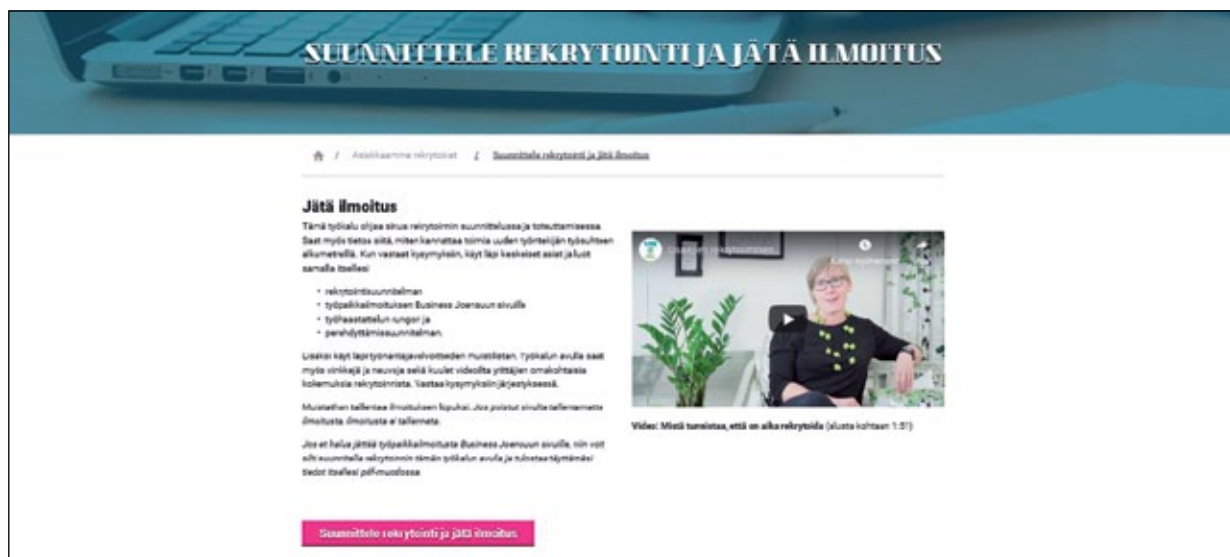
Yrittäjä saa rekrytointityökalusta tietoa, miten toimia uuden työntekijän työsuhteen alkumetreillä. Vinkit, videot ja faktat auttavat yrittäjää eteenpäin paitsi yrittäjästä työnantajaksi muuttumisessa myös rekrytoinnin suunnittelussa.

– Rekrytointityökalu helpottaa pienten yritysten rekrytointeja ja madaltaa rekrytoinnin kynnyksiä, yritysvalmentaja **Mervi Leminen** Business Joensuusta kertoo. – Työkalu vastaa yrittäjiä askarruttaviin kysymyksiin rekrytointiin liittyen sekä ohjaa rekrytoinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tavoitteena ovat osaamisen lisääminen ja onnistuneet rekrytoinnit.

Rekrytointityökalussa on kaksi pääsivua: Asiakkaamme rekrytoivat sekä Suunnittele rekrytointi ja jätä ilmoitus

[kuva 1]. Asiakkaamme rekrytoivat -sivu näyttää sivustolle syötetyt työpaikkailmoitukset, mikäli työpaikkailmoitus on lähetetty järjestelmään ja hyväksytty. Suunnittele rekrytointi ja jätä ilmoitus -sivu tarjoaa nimensä mukaisesti mahdollisuuden rekrytoinnin suunnitteluun ja työpaikkailmoituksen jättämiseen Business Joensuun nettisivuille. Kokonaisuudessaan rekrytointityökalu antaa yrittäjälle mahdollisuuden rekrytointisuunnitelman, työhaastattelun rungon, perehdyttämissuunnitelman ja työpaikkailmoituksen luomiseen.

” *Kokonaisuudessaan rekrytointityökalu antaa yrittäjälle mahdollisuuden rekrytointisuunnitelman, työhaastattelun rungon, perehdyttämissuunnitelman ja työpaikkailmoituksen luomiseen.*



Kuva 1. Suunnittele rekrytointi ja jätä ilmoitus -sivu.

SUUNTAVIIVOJA PALVELUMUOTOILUSTA

Rekrytointityökalun toteutuksessa hyödynnettiin palvelumuotoilun periaatteita. Palvelumuotoilu tarkoittaa kokonaisvaltaisen palvelukokemuksen suunnittelua sekä palvelun tuottamiseen liittyvän prosessin ja strategian suunnittelua (Moritz 2005, 39). Palvelumuotoilu nähdään usein prosessina, johon kuuluu monia eri vaiheita:

- » määrittely (ongelma ja tavoitteet)
- » tutkimus (ymmärrys tarpeista ja kehitettävästä kohteesta)
- » suunnittelu (ratkaisujen ideointi ja konseptointi, testaus);
- » tuotanto (palvelun suunnittelu ja toteutus, testaus ja kehittäminen)
- » arviointi (kehittäminen)

(Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 21, 374–375; Suomen Kuntaliitto 2016, 29).

Palvelumuotoilussa keskiössä on palvelun käyttäjä, jolle halutaan tehdä käytettävä, hyödyllinen ja kiinnostava tuote (Moritz 2005, 39; Stickdorn 2017, 36–37). Digitaalisen

palvelun käyttäjiä ovat yrittäjät, joten projektin alkuvaiheessa tehtiin karkea selvitys yritysten tarpeista rekrytointiin liittyen. Case-asiakkaiden kanssa keskusteltiin heitä askarruttavista rekrytointikysymyksistä. Keskustelut tuottivat tietoa yrittäjien rekrytointitarpeista ja -osaamisesta sekä toiveista rekrytointiosaamiseen liittyen.

Karelia-ammattikorkeakoulun tietojenkäsittelyn opiskelijat olivat apuna palvelun suunnittelussa. Suunnittelutyön seurauksena syntyi ajatus rekrytointiin liittyvästä nettisivustosta.

– Suunnittelutyön jälkeen päädyttiin siihen, että kilpailutetaan sivustolle palvelun tuottaja ja tehdään sisältö itse. Palvelun käsikirjoitus määritteli lopulta, mikä palvelu on. Kilpailutuksen tuloksena palvelun toteuttajaksi valittiin Kooders, Mervi Leminen avaa työkalun suunnitteluvaihetta.

– Koko palvelun tuotannon ajan tehtiin tiivistä yhteistyötä palvelun toteuttajan kanssa. Kun palvelu oli Koodersin puolelta toteutettu, sitä päästiin testaamaan Business Joensuun ja projektin sisäisesti. Niin sisäinen testaus kuin asiakastestauskin tuotti vielä pieniä muutostarpeita ja hienosäätöä työkaluun.

REKRYTOINNIN POLULLA

Rekrytointityökalussa lomake on niin sanottu polku (kuva 2), jota seuraamalla yrittäjä etenee rekrytoinnin suunnittelussa. Polku etenee loogisesti rekrytointiprosessin mukaan. Polulla yrittäjä kohtaa erilaisia kysymyksiä. Osa kysymysten vastauksista näkyy lopullisessa työpaikkailmoituksessa, osa kysymyksistä on suunniteltu ainoastaan yrittäjän itsensä tueksi rekrytointiprosessin aikana.

TUTUSTU PALVELUUN:
[REKRY.BUSINESSJOENSUU.FI](https://rekry.businessjoensuu.fi)



Kuva 2. Rekrytoinnin polku.

Rekrytointipolulla pohditaan rekrytointiin liittyviä asioita teemoittain. Ensimmäinen askel on täyttää perustiedot yrityksestä. Toinen askel ohjaa yrittäjää pohtimaan työaika ja työn kestoa, kun taas kolmas askel vie kohti uuden työntekijän työtehtäviä ja niiden määrittelyä. Matkan varrella pohditaan rekrytoinnin hakukanavia, yhteyshenkilöä tai -henkilöitä sekä hakuaikaa. Lopulta suunnataan katseet kohti hakuprosessia niin hakemusten käsittelyyn, käytettävään valintamenettelyyn kuin hakuprosessin aikaiseen tiedotukseenkin. Viimeistelyvaiheessa kerrataan vielä työnantajaveloitteet sekä luodaan perehdyttämissuunnitelma.

Rekrytointityökalu avaa yrittäjälle rekrytointiprosessia sekä veloitteita, vastuita ja mahdollisuuksia, joita rekrytointiprosessiin liittyy.

– Työkalu tarjoaa yrittäjälle kokonaisnäkömyksen rekrytointiprosessista aina tarpeesta uuden työntekijän löytymiseen ja työskentelyyn yrityksessä. Kokonaisuudessa on huomioitu myös perehdytys ja se, miten työntekijä pidetään talossa, Mervi Leminen korostaa.

Rekrytointipolun lopuksi käyttäjä voi lähettää työpaikkailmoituksen tarkistettavaksi ylläpitoon. Tarkistuksen jälkeen työpaikkailmoitus julkaistaan Asiakkaamme rekrytoivat -sivulle. Työpaikkailmoitus tulee lähettää, sillä muutoin se ei tallennu järjestelmään. Mikäli käyttäjä ei halua jättää työpaikkailmoitusta Business Joensuun sivuille, hän voi silti suunnitella rekrytoinnin työkalun avulla ja tallentaa täyttämänsä tiedot itselleen pdf-muodossa.

REITTIOPPAINA VINKIT JA VIDEOT

Lomakkeen ohella kirjalliset vinkit sekä videot yrittäjien kokemuksista rekrytoinneissa auttavat käyttäjää rekrytoinnin suunnittelussa. Omia rekrytointikokemuksiaan videoilla jakavat atFlown Oy:n palvelupäällikkö **Outi Itälä** sekä markkinoinnista ja kumppanuuksista vastaava **Miia Surakka**, Fastroi Oy:n henkilöstöpäällikkö **Kristiina Arola** sekä markkinointi- ja henkilöstöjohtaja **Johanna Tanninen**, Fin-Machining Oy:n toimitusjohtaja **Marko Vaittinen**, INTO Sports Oy:n yrittäjä **Marianne Tarva-Parviainen**,



Nanocomp Oy:n toimitusjohtaja **Veli-Pekka Leppänen**, Nolwentre Oy:n operatiivinen johtaja **Antti Vikman**, Opset Oy:n palveluesimies **Mari Rätty**, Puhdas Ilo Oy:n toimitusjohtaja **Suvi Toivola** sekä Viherkaste Oy:n toimitusjohtaja **Erkki Nylund**. Lisätietoja käyttäjä saa tutustumalla työkalun ulkopuolisiin palveluihin johtaviin linkkeihin.

– Palvelussa on valtavasti sisältöä. Osa sisällöstä on lakisääteistä, osa niin sanottua hyvä tietää -sisältöä. Eri-laiset sisällöt ja esitystavat monipuolistavat käyttökoke-musta. Palvelussa onkin kiinnitetty huomiota erityisesti käyttäjälähtöisyyteen ja helppokäyttöisyyteen, Leminen kertoo. Rekrytointityökalu skaalautuu mobiililaitteisiin so-pivaksi. Työkalu on näin käytettävissä eri laitteilla ja eri käyttöympäristöissä.

Lemisen mukaan rekrytointityökalun haasteena on palvelun päivittyvyys esimerkiksi ulkopuolisiin palveluihin johtavien linkkien osalta.

– On pystyttävä varmistamaan, että linkit toimivat ja vievät käyttäjän sinne, minne pitääkin. Tämä vaatii ylläpi-täjältä aktiivisuutta ja jatkuvaa seurantaa.

REKRYTOINTI ON JATKUVA MATKA

Rekrytointityökalun kehitys jatkuu asiakkailta saadun pa-lautteen perusteella, ja palvelua kehitetään askel aske-leelta yhdessä Business Joensuun sähköisten palvelujen kanssa.

– Haluamme, että alueen yritykset oppivat rekrytoi-maan ja hyödyntämään tällaisia työkaluja. Autamme yri-tyksiä tekemään hyviä ja pitkäjänteisiä ratkaisuja. Ennen kaikkea tavoitteena on, että yritykset saavat huippuihmi-siä töihin. Epäonnistunut rekrytointi on niin kallis, että sitä halutaan välttää, Leminen kertoo.

Rekrytointityökalu toimii Business Joensuun ja alueen muiden organisaatioiden tarjoamien yrityspalvelujen tuke-na. Sähköinen palvelu sujuvoittaa palvelupolkua ja laajen-taa palvelutarjontaa.

– Ennen kaikkea on katsottu, että työkalu palvelee täällä meidän alueen yrityksiä, Leminen summaa. Rekry-tointityökalu on ainut laatuaan; missään muualla tällaista työkalua ei vielä ole käytössä. Rekrytointityökalu kannus-taa yrittäjiä rekrytoinnin polulla ja viitoittaa reitin onnistu-neeseen rekrytointiin. Paikoillanne, valmiit – rekrytoi!

LÄHTEET

Leminen, M. 2019. Yritysvalmentaja. Business Joensuu. Nauhoitettu haastattelu 13.5.2019.

Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4. Luettu 16.5.2019.

Stickdorn, M. 2017. 5 principles of service design thinking. Teoksessa This is service design thinking. [toim.] Stickdorn, M., Schneider, J. and the co-authors. Amsterdam: BIS Publishers. 34–45.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is service design doing. Sebastopol: O'Reilly Media.

Suomen Kuntaliitto. 2016. Kuntaviestinnän opas. Ohjeet kunnan ja kuntapalveluja tuottavan yhteisön viestintään ja markkinointiin. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.



Rekrytointityökalu on ainut laatuaan; missään muualla tällaista työkalua ei vielä ole käytössä. Rekrytointityökalu kannustaa yrittäjiä rekrytoinnin polulla ja viitoittaa reitin onnistuneeseen rekrytointiin.

What can Selectionbuddy do for SMEs?

A hands-on tool for personnel selection

Griet Van Der Vurst, Lecturer, Researcher, Hogeschool Gent
Katrien Cobbaut, Lecturer, Researcher, Hogeschool Gent
Marjolein Feys, Lecturer, Researcher, Hogeschool Gent

More and more organizations realize that their human capital represents their primary competitive advantage. Hence, selecting new employees is an important key to success for these small and medium-sized enterprises (SMEs). However, we learned from available scientific research and from our own investigation that these small and medium-sized businesses – whether located in Flanders or somewhere else in Europe – have little expertise when it comes to selecting new employees for their organization. Moreover, most business leaders from small businesses in Flanders we talked to explained that they rely mostly, if not solely on their ‘gut feeling’ when it comes to hiring new employees (also Gütner 2011, Lievens 2015, Sels et al. 2006). Clearly, more often than not this does not lead to hiring the best available candidate. Therefore, Selectionbuddy was developed: A pragmatic, innovative, science-based platform that helps SMEs with personnel selection.

WHAT IS SELECTIONBUDDY?

With our tool, Selectionbuddy, we want to aid these SME’s in making a more objective hiring decision, by using evidence-based selection tests and guiding them through the

” *Selectionbuddy is an innovative and pragmatic application that was developed to support SMEs in their efforts of selection*

selection process from start to finish. As such, Selectionbuddy is an innovative and pragmatic application that was developed to support SMEs in their efforts of selection. It is an online platform that guides the selection process by steering the communication between job candidates and SMEs looking for a suitable new personnel member (see Figure 1). In the tool, several steps in the selection process are proposed and explained, next to useful tips and tricks. Taking into account the trend towards increasing interest in value fit and incorporating insights from scientific research into personnel selection, the tests that are used in the tool (i.e., personality test, situational judgement test, values, ...) are all evidence-based.



When using the Selectionbuddy, the business leader chooses which steps are appropriate for the available vacancy [see Figure 2] and incorporates a unique hyperlink to his/her Selectionbuddy vacancy in the vacancy text that is spread. When interested candidates use the link, they

can go through the selection process on the Selectionbuddy platform. A business leader is kept in the loop at all times of new applicants, can consult the information of candidates [see Figure 3 and 4] and can judge how suitable candidates are.

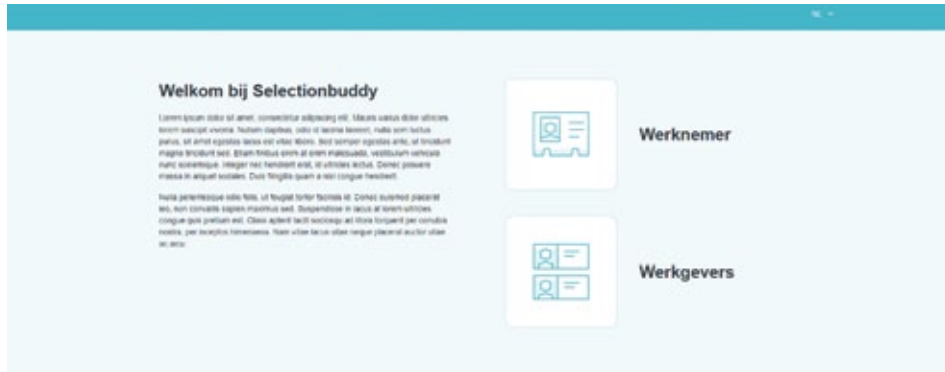


Figure 1. Start screen Selectionbuddy – button for candidates and button for employers to log in

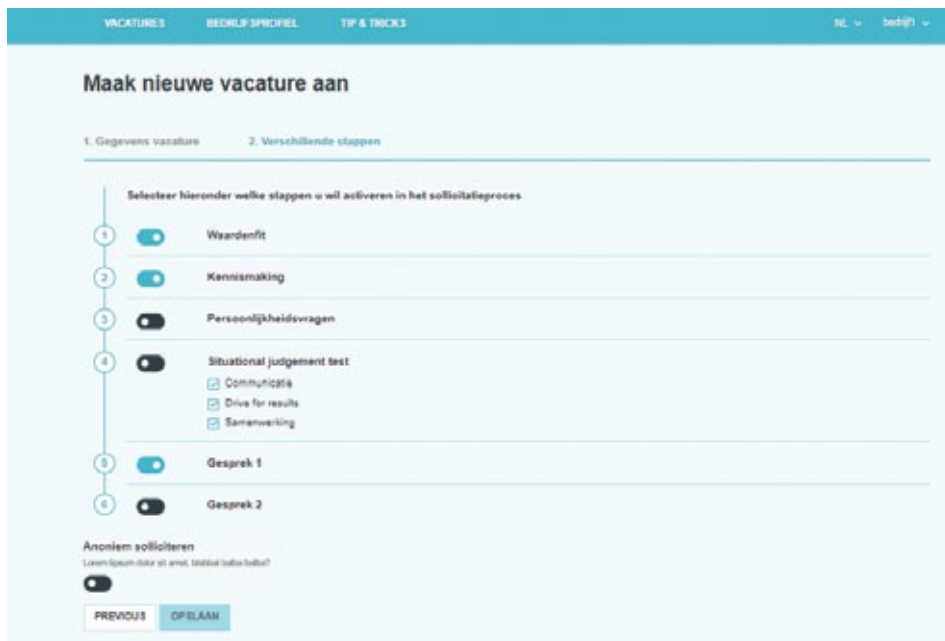


Figure 2. Editing a vacancy – choosing which selection steps you want to use

VACATURES								
BEDRIJFSPROFIEL								
TIPS & TRICKS								
OVERZICHT VACATURES								
Technisch Medewerker								
11 06 2018								
119 Sollicitaties								
+ BEKIJK MEER INFORMATIE								
Naam	Motivatie +CV	Waardenfit	Kennismaking	Persoonlijkheid	SJT*	Gesprek 1	Gesprek 2	Gewijzigd
Julien De Vleeschauwer	80%	80%	80%	40%	65%	80%	80%	20/06/2018
Julien De Vleeschauwer	80%	80%	80%	40%	40%	80%	80%	20/06/2018
Julien De Vleeschauwer	80%	80%	80%	40%	40%	80%	80%	20/06/2018
Julien De Vleeschauwer	80%	80%	80%	40%	40%	80%	80%	20/06/2018
Julien De Vleeschauwer	80%	80%	80%	40%	40%	80%	80%	20/06/2018
Julien De Vleeschauwer	80%	80%	80%	40%	40%	80%	80%	20/06/2018
Julien De Vleeschauwer	80%	80%	80%	40%	40%	80%	80%	20/06/2018
Julien De Vleeschauwer	80%	80%	80%	40%	40%	80%	80%	20/06/2018
Julien De Vleeschauwer	80%	80%	80%	40%	40%	80%	80%	20/06/2018
Julien De Vleeschauwer	80%	80%	80%	40%	40%	80%	80%	20/06/2018

* SJT = Situational Judgement Test (situatiele beoordelingstest)

Figure 3. Overview applicant information for one vacancy

HOW DOES IT HELP SMES?

During our worldcafés with Belgian and Finnish SMEs it became apparent that SMEs often are really busy and that the need for a new personnel member can be very urgent. Moreover, in these companies it is not often a priority to gain knowledge about HR. Not surprisingly, this lack of HR expertise makes it more difficult to hire and select new employees in an objective manner. Hence, Selectionbuddy was developed to facilitate the selection process and to centralize candidate information (see Figure 4) without having to pay big fees for existing ATS (applicant tracking systems). It is an easy to use platform, with a logical flow and tips and tricks for each step. While it is currently only available in Dutch, it will be translated in several languages in the upcoming months (English, French, and possibly even Swedish and Finnish).

HOW DOES IT HELP JOB SEEKERS?

This platform was also developed to offset the issues that job seekers encounter when applying for a job in an SME. Issues that job seekers often run into are the lack of feedback, not knowing the selection process or in which phase they are and difficulty to find vacancy and business information. With the Selectionbuddy, we hope to improve the experience of job seekers when looking for a job, and to enhance the feeling that the selection process was done in a fair and objective manner.

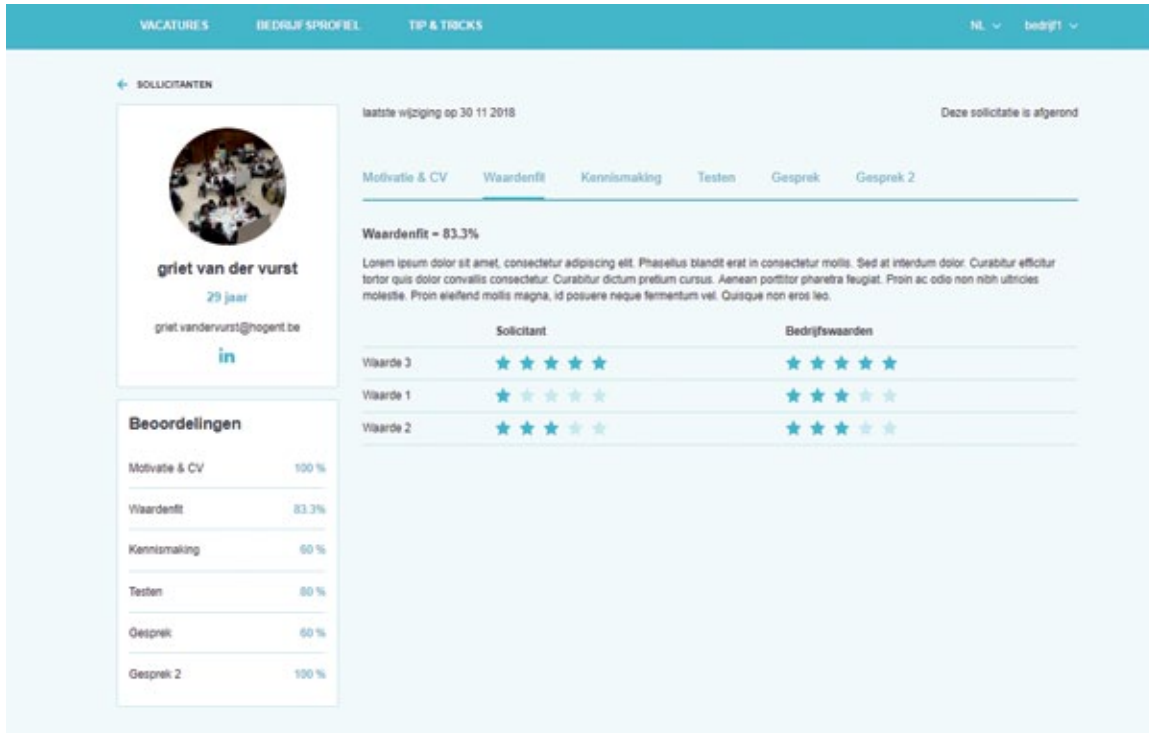


Figure 4. Candidate profile - Flow of Selectionbuddy can be viewed on top of page

TOWARDS AN INNOVATIVE, PRAGMATIC AND SCIENCE-BASED SELECTION TOOL: HOW WAS THIS TOOL DEVELOPED?

We involved several relevant parties in the development of this tool: SME employers, (future) employees, and several counselors. By questioning these stakeholders about their difficulties, the needs or the requirement for the tool were mapped. National cooperation included VDAB (i.e. the public employment service of Flanders) and UNIZO (Belgian union for SMEs). These larger organizations are also aware of what's going on in the field and they were involved in the steering committee. Transnational partners were Karelia UAS (Finland), Turku UAS and Hochschule Harz (Germany), with them we exchanged information and we came to the conclusion that the problems for SMEs hiring processes are common across countries.

This tool and package was developed based on scientific findings [e.g. Chiaburu, 2011; Oh, 2015; Lievens, 2015; Schmidt & Hunter, 1998] that take into account efficiency, predictive value, face validity and diversity (i.e. no adverse impact against minority groups). As such, we support SMEs in professionalizing their selection decision.

First, by proposing selection steps in an automated way, the selection process will be more efficient. Second, scientific research has investigated the predictive value of several selection techniques (this is the way in which a selection technique can predict performance in the future job – good predictive value means the test can predict very well how an individual will perform or behave on the job). This platform incorporated selection steps that have the highest predictive validity, which allows for better decision making. Third, how applicants perceive selection techniques (face validity) was taken into account,

by choosing techniques that are received well and perceived as fair by job seekers. Finally, business leaders who want to avoid discrimination can allow the first selection step to be anonymous. By leaving out personal data, such as nationality, name, photo, the focus is on actual skills and competencies of individuals. In this way, the risk of adverse impact is minimized.

Some elements of the tool can be highlighted: value fit, situational judgement tests, personality questions and interview techniques. Nowadays, businesses want candidates to fit with the job, but also with the company culture (e.g. Bouton 2015; Buyens & Volckaert, 2018). Cultural fit was included in Selectionbuddy by giving an indication of similarity in values of the company and values of the candidate. We included written situational judgements tests (Lievens & Schollaert 2008) to give an indication of candidates' competencies. Candidates are presented with a work-related situation and they need to choose the most appropriate answer. SJTs score high on predictive validity, high on face validity and are associated with limited bias. SMEs also can get an indication of a candidate's personality through the TIPI test, a short, validated personality scale (Gosling et al. 2003). Selection interviews are common in all selection procedures, but not all interview methods have the same high predictive validity (e.g. Vlerick business school 2012; Lievens 2015). We suggest structured interviews, which allows better comparison between candidates by letting them answer the same questions and evaluating their answers in a structured way. Example questions and specific techniques (e.g. STAR method) are included in the tool.

TAKE-AWAYS: WHAT ARE THE ADVANTAGES OF SELECTIONBUDDY?

- » Free platform
- » Get guidance in the selection process through the flow of the tool
- » Using the best available selection techniques taking into account predictive validity, face validity, efficiency with option of minimizing adverse impact
- » Choosing which selection steps you want to use for a certain vacancy
- » Useful tips and tricks for every selection step
- » Keep an overview of the candidates which allows easy comparison of the scores in the different steps of the selection process
- » Reminder to always give feedback in the selection process by suggesting a feedback template. Candidates find it important to know how they are doing in the selection process. Moreover, whether or not they get feedback also influences how they view a business.

CONCLUSION

In sum, the Selectionbuddy offers SMEs a hands-on tool that can guide them through the hiring process. By offering evidence-based tests, tips and tricks and advice with each step of the way, we believe our tool can be a valuable asset to every small and medium enterprise that is invested in making a fair and objective selection decision and wants to leave the candidate with the feeling (s)he was treated fairly. This platform can be used for SMEs in all contexts and for vacancies for all profiles. Using a new hiring tool might help you to differentiate from other companies.



TAKE A LOOK!
WWW.SELECTIONBUDDY.EU



More and more organizations realize that their human capital represents their primary competitive advantage. Hence, selecting new employees is an important key to success for these small and medium-sized businesses (SMEs). However, as we learned from the scientific research available and from our own investigation, these Flemish and European businesses have little expertise when it comes to selecting new employees for their organization. For these reasons, this project aimed to develop an innovative and pragmatic application, called 'Selectionbuddy', and an accompanying service package for SMEs. This tool and package was developed based on scientific findings that take into account efficiency, predictive value, and diversity (i.e. no adverse impact against minority groups). As such, we support SMEs in professionalizing their selection decision. For this aim, three parties were involved: Employers, employees, and counselors. National cooperation included VDAB (i.e. the public employment service of Flanders) and UNIZO (Belgian union for SMEs). Transnational partners are, Karelia UAS (Finland) and Hochschule Harz (Germany).

This project was funded by the European Social Fund (ESF) and started in February 2017 until December 2019.

REFERENCES

Bouton, K. 2015. Recruiting for cultural fit, Harvard Business Review.

Buyens, D.; Volckaert, E. 2018. HR Barometer 2018. HRM trends and challenges in Belgian organisations.

Chiaburu, D. S., Oh, I.-S., Berry, C. M., Li, N., & Gardener, R. G. 2011. The Five-Factor Model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1140-1166.

Gosling, S.D., Rentfrow, P.J., & Swann, W.B., Jr. 2003. A very Brief Measure of the Big Five Personality Domains. *Journal of Research in Personality*, 37, 504-528.

Gutner, T. 2011. Is It Time to Outsource Human Resources? *Entrepreneur*. Retrieved from <http://www.entrepreneur.com/article/217866>

Lievens, F. 2015. *Handboek Human Resource Management: Back to Basics*. Den Haag: Uitgeverij Lannoo.

Lievens, F., & Schollaert, E. 2008. *Naar een nieuwe generatie assessment : een open boek over situationele tests*. Barneveld: Nelissen.

Oh, I.-S., Kim, S., & Van Iddekinge, C. H. 2015. Take it to another level: Do personality-based human capital resources matter to firm performance? *Journal of Applied Psychology*, 100, 935-947.

Schmidt, F. & Hunter, J. 1998. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.

Sels, L., & De Winne, S. et al. 2006. Linking HRM and Small Business Performance: An Examination of the Impact of HRM Intensity on the Productivity and Financial Performance of Small Businesses. *Small Business Economics*, 26, 83-101.

Vlerick Business School. 2012. *Rekrutering en Selectie in kaart: Huidige Tendensen en Uitdagingen voor Morgen* "A call for action: going beyond business as usual".

Improving Recruitment: Developing a tool for employee selection suitable for SMEs in the German healthcare and nursing sector

Manuela Koch-Rogge, Research Associate, Lecturer, Hochschule Harz
Georg Westermann, Professor, Hochschule Harz

In the article below, the development of an MMI-based selection tool for German SMEs in the healthcare and nursing sector is outlined. The requirements placed on this tool are described and it is shown how they will be addressed by the trimodal approach. Further, situational and biographical questions suitable to capture the specific job requirements for nursing professions are designed. Eventually, the tool's underlying rating approach is discussed and a conclusion is drawn by pointing out how elements from the disciplines of aptitude diagnostics and economic decision theory have been integrated.

RESEARCH BACKGROUND

During the last decades, a variety of methods have been developed to distinguish suitable job applicants from unsuitable ones. With respect to the increasing importance of employees' impact on quality of products, customer retention and flexible work processes this development seems to be a crucial one (Armstrong, 2009). However, methods providing valid results with reasonable efforts, are still scarce. This holds particularly for recruiting processes in SMEs. In the German nursing sector, this problem is further compounded by the lack of skilled workers. The

challenges in recruitment and development are enormous, especially in the healthcare and nursing professions. Thus, by 2030, the number of clients in need of care will increase significantly, while due to the elevated share of very old and multimorbid people the professional requirements will become more complex (Reifgerste, Fischer, Podtchassova, & Schmicker, 2017). The skilled labour shortage analysis of the German Federal Employment Agency shows a nationwide shortage of skilled workers in the health and care professions in Germany, which mainly refers to qualified specialists (Kraft, 2019). Thus, many SMEs in healthcare and nursing at the moment hire every applicant and to deal with consequences later if the new employee does not have the skills needed or does not comply with the company culture. However, this procedure is not only due to the lack of skilled applicants. Rather, SMEs in healthcare and nursing themselves often lack the expertise and personnel to carry out sophisticated selection procedures.

As both literature (Kondrasuk, 2012) and practitioners report, the selection process in most of these organizations simply consists of an unstructured interview and therefore the hiring decision is often based on "gut-feeling". To enable SMEs in nursing and healthcare to improve



their procedures of employee selection and hiring, a selection tool needs to address these conditions. Hence, it should rely on proven methods and have prognostic validity considering potential job performance. On the other hand, it needs to be of immediate practical use for SMEs. Thus, it should be easily adaptable by the organizations to their individual needs. Moreover, it should not require specific expertise and its execution should be possible with reasonable effort.

DEVELOPMENT PROCESS

To construct an easily applicable, yet valid tool for employee selection, several workshops with personnel managers from SMEs in healthcare and nursing were conducted. First, the typical process for employee selection was defined [see figure 1], which should form the building block for the development of the selection tool.

The crucial first step in the selection of employees is to define essential requirements that are needed to construct a job profile [Armstrong, 2009]. In a second step

it must be ensured that applicants have these qualities. Therefore, the tool should be suitable for assessing the presence and expression of these properties. Eventually, the assessments or reviews of these properties need to be aggregated into a single statement like a score or a recommendation to enable an objective and clear decision. In the following sections this process is discussed and the development of the selection tool will be depicted.

REQUIREMENTS DEFINITION

The building block of each selection approach is the definition of a requirement profile. In this context requirements are defined as qualifications, competencies and potentials or other characteristics of a person which are the prerequisite for the required professional level [Höft & Kersting, 2018]. Thus, in a first workshop a number of human resources managers selected requirements they found crucial for the job-profile of a nursing professional in their respective organisations. They chose 9 characteristics from a selection of 125 traits drawn from the Big Five

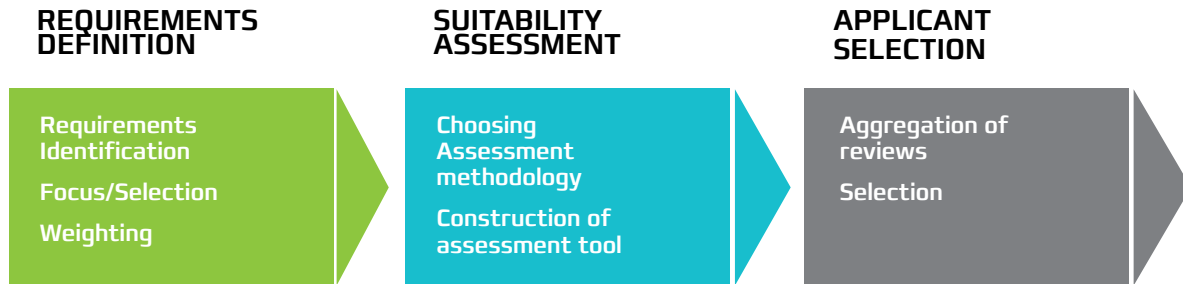


Figure 1. Development Process

Model (using the BIP-6F and NEO-PI-R test items), which has successfully been used to predict job performance in previous studies [Ziegler et al., 2014]. Afterwards, the characteristics were weighted in respect to their relative importance by pairwise comparison [Saaty, 1980]. Figure 2 below contains the selected characteristics ordered according to their importance drawn from the choices of the HR managers:

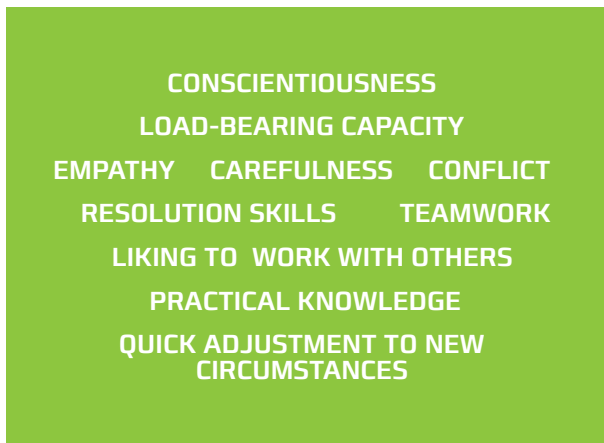


Figure 2. Selected requirements for job profile "nursing professional"

However, it is not sufficient for the purpose of this project to constitute these characteristics in the typical form of "scientific constructs" or "latent statistic variables." Since they describe characteristics rather abstractly (e.g. "ability to work in a team") they cannot be directly observed or measured by companies during a recruiting process. Rather, they are developed from observable and measurable indicators [Höft & Kersting, 2018]. Since the nature of the indicators mainly depends on the underlying assessment method, they were deduced in a second workshop.

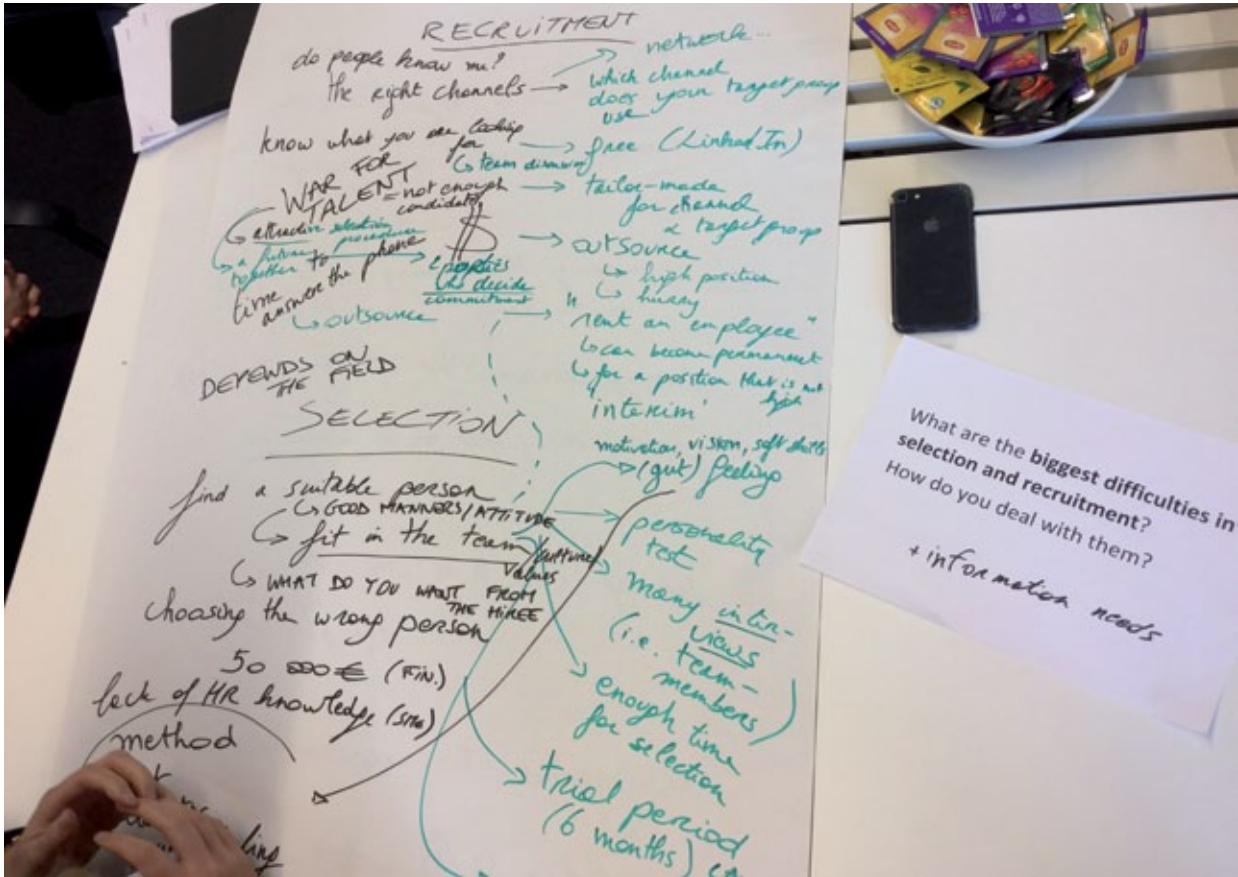
SUITABILITY ASSESSMENT WITH THE MMI

Aptitude diagnostics basically distinguish three different methods suitable for the assessment of characteristics: observation, diagnostic tests and interviews. Observation

which is usually carried out in form of an Assessment Centre is time-consuming and expensive. Moreover, recent studies show, that they suffer from a mediocre reliability [Putka & Hoffman, 2013] and rather low validity [Sackett, Lievens, Van Iddekinge, & Kuncel, 2017]. Therefore, observational methods are ruled out as a basis for the assessment. Diagnostic tests on the other hand should meet psychological standards and therefore require experts to be carried out correctly. This makes them both expensive and time-consuming which is why they are regarded unsuitable for application in SMEs.

Interviews are among the most common selection methods. However, the unstructured interview which is frequently used in nursing SMEs might suffer from low validity. Since the questions asked during unstructured interviews often lack systematic reference to subsequent job demands the match between applicants and the organization yields a low prognostic validity. This is also due to the fact that the applicant's final assessment often is based on the interviewer's individual and subjective judgement. Hence, it is not unusual that negative information is overrated or first impressions dominate the assessment (also known as "halo-effect") [Kahneman & Tversky, 1979]. Moreover, most of the talking time often is used by the interviewer leaving the applicant only little room for complex answers [Schuler, 2002]. Considering validity structuring is the essential element of success. Several studies show that the degree of structuring has a significant positive impact on the objectivity of aptitude interviews. Schmidt and Hunter [1998] report on aptitude assessments resulting from interviews that derived a predictive validity of $r = .51$. Huffcutt and Arthur [1994] examined several stages of structuring and showed that predictive validity generally grows with increased structuring [Strobel, Franke-Bartholdt, Püttner, & Kersting, 2018].

Taking these considerations into account it was decided to base the tool on the "Multi Modale Interview (MMI®)" first proposed by Schuler [1992]. It is a highly structured method that has proven to be suitable to align the requirements of different fields of work and professions. It also considers that results are often influenced by the selection method used. By adapting a trimodal approach as depicted in figure 3 to systematically capture the required traits, skills and behaviour the MMI addresses those issues [Schuler, 2002].



Constructional approach:
TRAITS



Simulation approach:
BEHAVIOUR

Biographical approach:
BEHAVIOUR AND SOLUTION

The MMIs constructional approach aims at developing observable and measurable indicators from the required characteristics [constructs] that were defined in the first workshop. The simulation approach considers specific behaviour that is required in the job environment. Thus, tasks need to be representative of the job. In MMI behaviour is usually assessed by situational questions, e.g. "Imagine the following situation How would you react?". The biographical approach is important since past behaviour is a valid predictor for future behaviour (Armstrong, 2018). Asking the applicant to reconstruct past situations and reflect on their solutions is applied to capture the biographical part. Figure 4 shows an example of biographical and situational questions that may serve as indicators to assess the constructs of "conscientiousness" and "load-bearing capacity".

Figure 3. Trimodal approach

<p>SITUATIONAL QUESTION</p> <p>In nursing it happens from time to time that you are asked to stand in for a co-worker. Are there situations or circumstances you would refuse this request?</p> <p>[construct: conscientiousness]</p>	<p>BIOGRAPHICAL QUESTION</p> <p>Name a situation or task you were an incident happened that put you under pressure? What was it about?</p> <p>[construct: load-bearing capacity]</p>
--	---

Figure 4. Examples for situational and biographical questions

APPLICANT SELECTION

To be able to assess a characteristic properly and eventually select the best applicant the degree to which the applicant’s answer met the predefined standards must also be defined. This was done by defining a rating scale for each indicator (question) ranging from one to five points.

The whole interview is structured according to this pattern. For a final assessment, all ratings need to be aggregated into a one-dimensional score. To include the relative importance of each characteristic (which were determined in the first workshop by pairwise comparison), the individual

ratings are multiplied with the respective relative weights of the characteristics they stand for and finally summarized. Like the pairwise comparison for determining the individual importance of characteristics this approach was adopted from utility analysis which is rooted in economic decision theory. For practical application the participating SMEs were provided with the interview structure guideline, the scheme for selecting characteristics and determining their weights and an interactive spreadsheet to document the ratings and calculate the final assessment score. They were included in an editable format and with further guidelines. As a whole this represents the selection tool.

CHARACTERISTIC	QUESTION	1	2	3	4	5
CONSCIENTIOUSNESS	In nursing it happens from time to time that you are asked to stand in for a co-worker. Are there situations or circumstances you would refuse this request?	NO ANSWER/ NO PROFOUND ANSWER		PARTLY PROFOUND ANSWER		PROFOUND AND DIFFERENTIATED ANSWER

Figure 5. Interview structure including rating scale (excerpt)



CONCLUSION

In developing an applicable tool for employee selection for health and nursing professions findings of aptitude diagnostics, economical decision-making procedures and practical knowledge were integrated in order to constitute a tool for SMEs in the above described sector. The tool consists of an interview framework that is structured according to the rationale of the MMI and contains questions derived from a predefined requirement profile. The characteristics of this profile were derived from the Big Five Model which previously has proven high prognostic validity considering job performance. The selection of characteristics as well as the underlying rating scheme stem from the rationale of utility analysis which is a frequently used method for decision-making in complex situations.

Although the tool's structure is predetermined all elements including the requirement profile, the interview questions and the calculation of the rating can be modified by the applying organizations to adapt the tool to individual needs or to expand its use to other job profiles. By this the authors are confident to provide SMEs in the nursing and healthcare sector with a tool that enables them to attract, identify and hire suitable applicants and that avoids hiring decisions being based on simple "gut-feeling".

LITERATURE

Armstrong, M. [2009]. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance* (6th ed.). Kogan Page Publishers.

Höft, S., & Kersting, M. [2018]. Anforderungsprofil, Verhaltensbeobachtung und Verhaltensbeurteilung. In *Personalauswahl kompetent gestalten* (pp. 27–63). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Huffcutt, A., & Arthur, W. [1994]. Hunter and Hunter [1984] revisited: Interview validity for entry-level jobs. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/record/1994-31607-001>

Kahneman, D., & Tversky, A. [1979]. Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 263–291.

Kondrasuk, J. [2012]. The ideal performance appraisal is a format, not a form. *Academy of Strategic Management Journal*, 11(1), 115.

Putka, J., & Hoffman, B. [2013]. Clarifying the contribution of assessee-, dimension-, exercise-, and assessor-related effects to reliable and unreliable variance in assessment center ratings. *Journal of Applied Psychology*, 98(1).

Reifgerste, C., Fischer, A., Podtchassova, E., & Schmicker, S. [2017]. Was der Pflügenachwuchs will. Retrieved from

http://www.metop.de/site/fileadmin/content/ML_Projekte/METOP_Broschu__re_Web-PDF.pdf

Saaty, T. L.: *The Analytical Hierarchy Process*, New York, 1980

Sackett, P. R., Lievens, F., Van Iddekinge, C. H., & Kuncel, N. R. [2017]. Individual differences and their measurement: A review of 100 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 254–273.

Schmidt, F., & Hunter, J. [1998]. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2).

Schuler, H. [1992]. No Title. *Diagnostica*, 38/4, 281–300.

Schuler, H. [2002]. *Das Einstellungsinterview* (Hogrefe, ed.).

Strobel, A., Franke-Bartholdt, L., Püttner, I., & Kersting, M. [2018]. Eignungsinterviews/direkte mündliche Befragungen. In *Personalauswahl kompetent gestalten* (pp. 65–93). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Ziegler, M., Bensch, D., Maaß, U., Schult, V., Vogel, M., & Bühner, M. [2014]. Big Five facets as predictor of job training performance: The role of specific job demands. *Learning and Individual Differences*, 29, 1–7.

Itkisitkö onnesta, jos rekrytoisin kunnolla?

Anssi Gröhn, lehtori, Karelia-ammattikorkeakoulu





Tässä artikkelissa käsitellään sitä, miten SMERec-hankkeessa on parannettu yritysten ja opiskelijoiden valmiuksia digitaalisten välineiden ja menetelmien hyödyntämiseen rekrytoinnissa. Artikkelissa käsitellään useita hankkeessa sovellettuja teknologioita, kuten 360-videoita, virtuaalitodellisuutta ja virtuaalihologrammeja.

360-videot ovat erityisillä 360-kameroilla kuvattuja videoita. 360-kameralla kuvataan kameran ympäriltä yhtenäinen panoraamavideo, ja tulosta voi tarkastella tietokoneella, älypuhelimella tai virtuaalitodellisuuslasella [Laine 2017].

Virtuaalitodellisuudella (Virtual Reality, VR) tavoitellaan tilannetta, jossa kaikki käyttäjän aistihavainnot voidaan tuottaa keinotekoisesti. Lisätyssä (AR, Augmented Reality) ja sekoitetussa (MR, Mixed Reality) todellisuudessa vain osa aistihavainnoista toteutetaan keinotekoisesti. Yleisimmin nämä tuotetaan kutakin tarkoitusta varten kehitetyillä virtuaalitodellisuuslasilla, joita on saatavilla useita erilaisia [Gröhn 2017].

Virtuaalihologrammit ovat kolmiulotteisia malleja, joita voidaan tarkastella virtuaali- ja sekoitetun todellisuuden lasilla. Virtuaalihologrammeja tallennetaan syvyyskameroilla, jotka tallentavat videokuvan lisäksi kuvattavan kohteen kuvapisteen etäisyystiedon kameraan nähden. Syvyyskameroiden tuottamasta videoista muodostetaan kolmiulotteinen pistepilvi, joka kuvaa rakeisena 3D-mallina kameran havaitseman ympäristön. Tämä on eräs fotogrammetrian menetelmistä, jossa pyritään selvittämään eri kohteista niiden muodot ja ominaisuudet [Aalto-yliopisto 2019].

Seuraavassa esitellään, miten edellä mainittuja teknologioita on sovellettu SMERec-hankkeessa, miten digitaalisten työvälineiden avulla on saatu kehitettyä opiskelijoiden osaamista ja valmiuksia rekrytoinnin parissa, sekä miten nämä ovat palvelleet hankkeen tavoitteiden saavuttamista.

KUN VÄITÄT ETTEN USKALLA, DIGIJUTTUJA KOKEILLA

Karelian tietojenkäsittelyn opiskelijat ovat järjestäneet keväisin ICT-alan online-messut, joissa he esittelevät osaamistaan ICT-alan sidosryhmille verkossa. Work Smart - Älykkäästi töihin - sekä SMERec -hankkeet ovat olleet kriittisessä roolissa tietojenkäsittelyn opiskelijoiden rekrytointimahdollisuuksien parantamisessa. Messujen tavoite

on ollut digitaalisen etäläsnäolon kehittämisessä ja etäosallistujien osaamisen esille tuomisessa. Messuilla aiemmin käytössä olleet videoneuvotteluohjelmistot ovat toimineet reaaliaikaisena vuorovaikutusmenetelmänä messuille osallistujien kesken.

SMERec-hankkeen ansiosta messuille tuotiin virtuaalitekniologia mukaan. Tapahtumaa varten luotiin Live-VR-striimi 360-kameran avulla, joista osallistujat pääsivät seuraamaan tapahtumaa samalla tavalla, kuten paikalla olevat osallistujatkin. Striimiä oli mahdollista seurata mobiililaitteilla Google Cardboard-VR-lasien kanssa tai ilman. Läsnäolon tuntu VR-striimiä seurattaessa oli huomattavasti vaikuttavampi kuin videoneuvotteluyhteyden avulla.



Hankkeen aikana järjestettiin useita työpajoja PK-yrityksille. Työpajoissa esiteltiin muun muassa videohaastattelupalvelua, 360-videokameroita ja 360-videoiden kuvaamista.

SMERec-hanke toimi toimeksiantajana useisiin tietojenkäsittelyn opiskelijaprojekteihin, joissa kehitettiin etäosallistumista. Projektit keskittyivät erityisesti testaamaan 360-videostriimin järjestämistä tapahtumasta striimauspalvelujen (kuten Youtube ja Facebook) kautta, sekä toteuttamaan ratkaisuja, joilla etäosallistujat saataisiin fyysiseen messutilaan näkyville. Striimauspalvelujen kattava testaus tuotti myös tulosta messuille osallistumista ajatellen. Tapahtumaan oli nyt mahdollista osallistua VR-lasien avulla etänä, ja kokea online-messut kuin olisi itse ollut paikan päällä.

360-videostriimi ei vielä ole aivan kelvollinen kahdensuuntaiseen vuorovaikutukseen striimauksessa esiintyvän viiveen vuoksi. Sen sijaan yhdensuuntainen etäläsnäolo toimii, ja tältä osin sitä on mahdollistavaa käyttää osaaajien rekrytoinnissa – esimerkiksi potentiaalisten työntekijöiden osaamisen esittelyä voi seurata etänä.

Osallistujien vuorovaikutteisuuden parantamiseksi SME-rec-hankkeessa kehitettiin tietojenkäsittelyn opiskelijoiden projektityönä VR-mobiilisovellus, jolloin paikalla olevat ja etänä osallistuvat voisivat keskustella keskenään luontevammin "kasvotusten". Sovellus piirsi VR-ympäristöön vastaavan messutilan fyysiseen tilaan suunnastettuna, ja esitti etäosallistujat tilassa avatareina, joita oli mahdollista hallita erillisen www-sivun avulla. Sovellus toteutti kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen chat-viesteillä. Sovelluksen rakentaminen kehitti opiskelijoiden tuntemusta virtuaaliodellisuussovellusten rakentamisesta, ja projektiryhmä pääsi esittelemään virtuaaliodellisuusteknologiaosaamistaan sovelluksen avulla messuille osallistuneille yrityksille.

KOVIN HELPOSTI EI KIINNI SAA, SIITÄ TYÖNANTAJASTA MIELIKUVAA

Hankkeen aikana järjestettiin useita työpajoja PK-yrityksille. Työpajoissa esiteltiin muun muassa videohaastattelupalvelua, 360-videokameroita ja 360-videoiden kuvaamista. Osallistujille esiteltiin myös virtuaalitekniikkaa, sekä VR-lasien käyttöä 360-videoiden yhteydessä, ja mobiililaitteilla toimivia virtuaalihologrammeja. Työpajoissa valmisteltiin yrityksiä hankkeen tuleviin toimenpiteisiin antamalla kuva teknologiasta ja sen hyödyntämismahdollisuuksista. Työpajoissa yritykset saivat kokemusta ja ideoita digitaalisuuden hyödyntämiseen rekrytointiprosessissa.

Yrityksille järjestettiin myös erillinen koulutustilaisuus, jossa harjoiteltiin 360-videoiden kuvaamista, editoimista ja julkaisua sosiaaliseen mediaan. Kuvasimme ensiksi esittelykuvaa työtilasta, jonka jälkeen testasimme lavastetun ryhmähaastattelun sekä erillisen virkistystoimintapätkän. Kuvaaminen osoittautui helpoksi kuluttajakäyttöön suunnatun Samsung Gear 360-kameran avulla, ja editointivälineen toimi ilmainen VirbEdit-työkalu. Edulliset kustannukset 360-videoiden käyttöönottoon olivat myönteinen yllätys koulutuksiin osallistuneille yrityksille. Helppo lähestyttävyyden ja edullisuus sai aikaan kiinnostusta 360-videoiden hyödyntämiseen tulevaisuudessa, erityisesti työnantajamielikuvan herättämisessä.

Koulutusten ja esittelyn perusteella Cobham Mast Systems oli kiinnostunut hyödyntämään 360-videoita yrityksen rekrytointiprosessin osana. Kuvasimme yrityksen tiloissa 360-videotallenteena ryhmähaastatteluvideon, jossa yrityksen työntekijät kertoivat toimitiloissaan työn-

kuvastaan ja siitä millaisia ominaisuuksia työntekijässä arvostetaan. 360-videoiden ja VR-lasien avulla potentiaaliset työnhakijat pääsevät etänä tutustumaan työtiloihin ja laitteistoihin - ilman fyysistä matkustamista. Digitaalisuuden käyttö onkin antanut uusia työkaluja Cobham Mast Systemsin työnantajamielikuvamarkkinointiin, ja mahdollisuuksia erottua työnantajana uuden teknologian avulla.

JA MIELETÖNTÄ FIILISTÄ, KUN ON ENSIKERTAA MR:SSÄ

Lisätyn ja sekoitetun todellisuuden mahdollisuuksia esiteltiin yrityksille syksyllä 2018. Hanke toteutti yhteistyössä KollektiWe Oy:n kanssa AR-mobiilisovelluksen haastattelun tueksi, jolla voidaan käsitellä niin pieniä kuin suuriakin esineitä kätevästi haastattelutilassa. KollektiWe Oy toteutti sovelluksen graafisen 3D-sisällön.

Sovelluskohteena oli tuotannonohjaus, ja se toteutettiin yhteistyössä NordERP-hankkeen toimijoiden kanssa. Sovellus esittää lentokoneen tuotantolinjasta simulatiota, josta haastattelija voi pyytää haastateltavaa esittämään ongelmat, sekä parantamaan linjaston toimintaa poistamalla pullonkauloja, ja optimoimaan läpimenoaika ja työntekijöiden määrää. Linjaston tarkastelu ja sijoittelu oli mahdollista tehdä mobiilisovelluksen kautta esimerkiksi lattialle tai pöydälle esittelytilassa.

Yritysten rekrytointivastaavien kommentit sovelluksesta olivat rohkaisevia. Mikäli sovellus olisi helposti otettavissa käyttöön sovelluskaupasta, kiinnostusta sen hyödyntämiseen olisi selkeästi olemassa. Myös hankkeiden välinen yhteistyö osoittautui hedelmälliseksi - kehitetyn mobiilisovelluksen prototyypin käytettävyyttä kehitettiin NordERP-hankkeen toimeksiantona tietojenkäsittelyn opiskelijaprojekteissa paremmaksi tuotannonohjaukseen liittyvää esittelykäyttöä silmällä pitäen.

NO EHKÄ ELÄMÄSSÄ TARVITSEE, HOLOGRAMMIT JA ROBOTIT ITSELLEEN

ICT-alan online-messujen aikana testattiin myös Kareliammattikorkeakoulun etäläsnäölorobottia, joka mahdollistaa fyysisen läsnäolon messutilassa, sekä vuorovaikutuksen paikalla olevien kanssa. Robotin käyttäjänä toimi etäopiskelija, joka keskusteli robotin esittämän reaaliaikaisen videostriimin avulla messuilla paikan päällä olevien



” *Hankkeessa tehty kehitys- ja perehdytystyön voi katsoa leikanneen nykyhetken, lähitulevaisuuden sekä kaukaisen tulevaisuuden sovelluskohteiden ja teknologioiden osalta.*



osallistujien kanssa. Robotin avulla etäopiskelija pystyi osallistumaan uudella tavalla messuille, ja olemaan mukana esittelemässä tiimiänsä kanssa projektiaan muiden joukossa, mikä oli erinomainen kokemus digitaalisuuden hyödyntämisessä rekrytointiin liittyvissä tilanteissa.

Hankkeen viimeisessä osuudessa teknologian näkökulmasta toteutettiin virtuaalihologrammit. Virtuaaliholo-

grammeilla tarkoitetaan tässä yhteydessä kolmiulotteista, animoitua esitystä kohteesta, jota voi tarkastella monesta eri suunnasta. Kolmiulotteisen kohteen liikkeitä ja ääniä skannataan ja tallennetaan reaaliaikaisesti syvyyskameeroilla, ja ne voidaan toistaa myöhemmin uudelleen virtuaalitodellisuuslaseille sekä erilaisille lisätyn todellisuuden katsontalaitteille kehitetyn sovelluksen avulla.

Virtuaalihologrammitallenteet messuja varten tehtiin tietojenkäsittelyn opiskelijoista. Tallenteiden tekeminen teknisesti ei eronnut juurikaan normaalin esittelyvideon tekemisestä, ja opiskelijoilla oli edessään samanlaiset haasteet esityksen suunnittelussa, kuin normaalin videohakemuksen tekemisessäkin. Opiskelijoiden persoonan havaittiin välittyvän paremmin, kun esitystä tarkasteltiin MR-lasien avulla. Opiskelijat myös kokivat mahdollisuuden osallistua hologrammien tekemiseen myönteiseksi.

SMErec-hankkeessa virtuaalihologrammeja esiteltiin ensimmäisen kerran julkisesti Taitaja 2019-messuilla. Yritysten edustajille järjestettiin paneelikeskustelu, jonka alussa he tutustuivat virtuaalihologrammeihin niin ruudulta katsottuna, AR-lasein katsottuna ja mobiililaitteesta katsottuna. Myös muulle messuyleisölle annettiin mahdollisuus ohjatusti tutustua virtuaalihologrammeihin paneelikeskustelun jälkeen.

Yritysedustajien mielestä hologrammit olivat selkeästi kiinnostavia, mutta teknologian käyttöönoton koettiin olevan vielä kauempana tulevaisuudessa, joten satsaukset sen käyttöönottoon eivät olleet vielä ajankohtaisia PK-yrityksille. Vastaavia kommentteja teknologian uutuusarvosta saatiin myös muilta messuilla laitteistoa kokeilleilta. Tässä suhteessa hankkeessa on onnistuttu esittelemään monipuolisesti käytössä olevia ja tulevia digitaalisia teknologioita yrityksille, ja siten parannettu valmiuksia niiden käyttöönottoon.

JA ERITELLÄ MIELESSÄÄN, MIHIN HANKKEESSA PÄÄSTIINKÄÄN

SMErec-hankkeessa on tehty kehitystyötä digitaalisten työkalujen ja niihin liittyvien toimintamallien määrittelyssä. Opiskelijoita on osallistettu kehitystyön eri vaiheissa projektien kautta, parannettu heidän osaamistaan tulevaisuuden työnhakumenetelmistä, digitaalisista työkaluista sekä kehitetty heidän esiintymistaitojaan. Digitaalisia työkaluja ja toimintatapoja rekrytointeihin on kehitetty useita, kuten 360-ryhmähaastatteluvideot, 360-videoesittelytiloista, etäläsnälorobotit sekä MR-mobiilisovellukset ja virtuaalihologrammit.

ICT-alan online-messujen saralla opiskelijat ovat ottaneet uutta virtuaalitekniikkaa haltuun projektitöiden muodossa. Eri vuosien opiskelijaprojekteja on esitelty messuilla, ja niissä on keskitytty 360-videoiden sekä virtuaalihologrammien avulla tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Tämä on tarjonnut opiskelijoille rohkeutta uusien teknologioiden hyödyntämiseen.

360-videoiden avulla on rakennettu uusi esimerkki toimintamallista yrityksille käytettäväksi työntantajielikuvamarkkinoinnissa. Virtuaalihologrammien avulla opiskelijat ovat saaneet toimintamalleja rekrytointitilanteisiin tulevaisuuden työnhakua varten, jolloin virtuaalitodellisuutta todennäköisesti hyödynnetään entistä enemmän. Hankkeen aikana järjestetyt yrityskoulutukset ja opiskelijaprojektit ovat tuoneet niin opiskelijoille kuin yrityksillekin





kokemusta ja rohkeutta hyödyntää digitalisuutta rekrytointiprosessin osana.

Hankkeessa tehty kehitys- ja perehdytystyön voi katsoa leikanneen nykyhetken, lähitulevaisuuden sekä kaukaisen tulevaisuuden sovelluskohteiden ja teknologioiden osalta. Voidaankin katsoa, että hankkeen tavoitteisiin on päästy - opiskelijoille on haluttu antaa hyvät työelämätaidot muuttuville työmarkkinoille, rohkeutta uusien teknologioiden hyödyntämiseen ja osaamista kehittyä yritysten työvoimatarpeiden mukaan.

Lisäksi kehitystyö on tuonut koulutukseen uutta osaamista työraohjauksen näkökulmasta, jossa voidaan etäopiskelun tukena hyödyntää uusia teknologioita ja menetelmiä. Hankkeessa toteutettuihin opiskelijaprojekteihin sekä messuille osallistuneet opiskelijat tuottavat lisäarvoa heidät palkkaaville työnantajille kattavan virtuaalitodellisuusteknologian osaamisen vuoksi. Hankkeen tulosten myötä on saatu arvokkaita kokemuksia digitaalisista vuorovaikutustilanteista, jotka hyödyttävät kaikkia kohderyhmiä - tulokset ovat helposti siirrettävissä mihin tahansa vuorovaikutustilanteeseen, jossa hyödynnetään 360-videoita tai virtuaalihologrammeja.

LÄHTEET

Aalto-yliopisto. 2019. Fotogrammetria ja kaukokartoitus. Maankäyttötieteiden laitos. <http://maa.aalto.fi/fi/research/gma/photogrammetry/>

Gröhn, A. 2017. XR-teknologiat ja digitaalinen läsnäolo. Vasu – Karelia-ammattikorkeakoulun verkkojulkaisu 6/2017. <http://www.karelia.fi/vasu/2017/12/13/xr-teknologiat-ja-digitaalinen-lasnaolo/>

Laine, H. 2017. "Kamera käy, kuvausryhmä piiloon". Vasu – Karelia-ammattikorkeakoulun verkkojulkaisu 5/2017. <http://www.karelia.fi/vasu/2017/11/17/kamera-kay-kuvausryhma-piiloon/>

” *Opiskelijoita on osallistettu kehitystyön eri vaiheissa projektien kautta, parannettu heidän osaamistaan tulevaisuuden työnhakumenetelmistä, digitaalisista työkaluista sekä kehitetty heidän esiintymistaitojaan.*

Ura- ja rekrytointipalvelut ammattikorkeakouluopiskelijan urataitoja tukemassa

Jaana Tolkki, henkilöstöpäällikkö, Karelia-ammattikorkeakoulu

Tässä artikkelissa esitellään ura- ja rekrytointipalvelumalli, joka tarjoaa työkaluja opiskelijan työelämään siirtymistä tukevaan urataitojen valmennukseen. Se palvelee sekä uraohjaajia, opiskelijoita että työnantajia.

Uraohjaukseen liittyy useita käsitteitä, jotka ovat osittain rinnakkaisia, toisiaan täydentäviä ja päällekkäisiä. Seuraavassa on avattu tämän artikkelin kannalta keskeisiä käsitteitä ja sitä, mistä uraohjauksessa kokonaisvaltaisesti on kyse. Urataitojen valmentaminen on tärkeä osa ammattikorkeakoulun ohjausta ja sen tulee olla ennakoivaa.

- » **Uraohjaus** – tulevaisuuteen suuntaaminen, opintoihin sitouttaminen, urasuunnitelma osana opiskelusuunnitelmaa, uramahdollisuudet, uranhallintataidot/urataidot
- » **Uranhallintataidot** – koulutusalan ja ammatin valitsemisen taidot, työnhakutaidot, organisaatioon sitoutumisen taidot, valmiudet jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja urasuunnittelutaidot»
- » **Urasuunnittelutaidot** – tietoisuus omista uramahdollisuuksista ja -tavoitteista, oman tavoitteellisen urapolun määrittely, halu oppia sopeutuvaisuutta, joustavuutta, sitkeyttä, optimismia ja riskinottoa
- » **Urakehitys** – työuran aloittamista eli siirtymistä työelämään sekä urakehitystä työelämässä [Kattelus 2002, 21-23; Kuurila 2014, 49, 72-73; Onnismaa 2003, 64.]



URAOHJAUSKYSELY KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULUN OPINTO-OHJAAJILLE

Marraskuussa 2018 SMErec-hanke toteutti kyselyn Karelia-ammattikorkeakoulun opinto-ohjaajille opiskelijoiden urasuunnittelusta, urasuunnittelun ohjauksen käytänteistä sekä konkreettisista urataitojen tukemisen toimista. Kyselyn taustana käytettiin Karelia-ammattikorkeakoulun ohjaus- ja opiskeluhyvinvointisuunnitelmaa. Suunnitelmasa todetaan urasuunnittelusta seuraavasti:



”Uraohjauksen tavoitteena on tukea opiskelijan ammatillista kasvua ja työelämään siirtymistä. Uraohjausta toteutetaan osana Ammatillinen kasvu -opintojaksoa ja sen merkitys kasvaa opintojen edetessä. Opiskelija saa uraohjauksessa tietoja, taitoja ja valmiuksia oman työuransa suunnitteluun. Opintojen loppuvaiheessa uraohjaukseen sisältyvät erityisesti urasuunnittelu, työelämätietouden vahvistaminen sekä oman osaamisen tuotteistaminen ja työnhakuprosessi.” [Karelia-ammattikorkeakoulu 2017, 5]

Kyselyyn vastasi 9 opinto-ohjaajaa, eli vähän yli puolet Karelia-ammattikorkeakoulun opinto-ohjaajista. Opinto-ohjaajilta kysyttiin Karelian ohjaus- ja opiskeluhyvinvointisuunnitelmassa mainituista urasuunnittelua ja työelämään siirtymistä tukevista työkaluista seuraavaa:

1. Mitä ”työelämään siirtymisen ohjaus ja tukeminen” käytännössä tarkoittaa? Missä, miten, milloin ja kuka sitä tekee?
2. Miten ”opintojen loppuvaiheen keskustelu” toteutetaan ja toteutuu? Kuka niitä käy opiskelijoiden kanssa?
3. Millaisia portfolioita ja cv:tä opiskelijat tekevät? Erityisesti millaisia sähköisiä työkaluja on käytössä?
4. Mitä uraohjaukseen sisältyvät erityisesti ”urasuunnittelu, työelämätietouden vahvistaminen sekä oman osaamisen tuotteistaminen ja työnhakuprosessi” käytännössä ovat?

Kyselyn vastausten perusteella ei voi tehdä johtopäätöksiä yhden ammattikorkeakoulun uraohjauksen tilasta. Vastauksista nousi kuitenkin esille seuraavia opiskelijoiden urasuunnittelua tukevia työkaluja (useita mainintoja):

- » vierailijat tunneilla (mm. alan yritykset, ammattiyhdistystoimijat, alumnit)
- » vierailut alan työpaikoilla ja messuilla
- » cv:n ja portfolion päivittäminen
- » työelämän lainsäädäntöön tutustuminen

Opinto-ohjaajien esille tuomat työkalut ovat hyviä, koska ne ovat työelämysidonnaisia. Sen sijaan kyselyn vastauksissa ei noussut esille konkreettisia työelämään siirtymisen tukityökaluja, jotka ovat tärkeitä valmistumisvaiheessa, jolloin opiskelijan tulisi aktiivisesti ryhtyä hakemaan työpaikkoja.

VERKKOKARTOITUS AMMATTIKORKEAKOULUJEN URA- JA REKRYPALVELUISTA

SMERec-hankkeessa kartoitettiin myös ammattikorkeakoulujen ura- ja rekrypalveluita yleisesti syksyllä 2018. Kartoitus tehtiin käymällä läpi kaikkien Suomen ammattikorkeakoulujen verkkosivut. Tietoa opiskelijoille suunnatuista ura- ja rekrytointipalveluista löytyi kahdeksan ammattikorkeakoulun verkkosivuilta, eli noin kolmannes ammattikorkeakouluista viesti verkkosivuillaan ura- ja rekrytointipalveluista.

Verkkokartoituksen perusteella ammattikorkeakoulujen ura- ja rekrytointipalveluilla on seuraavia yhteisiä piirteitä:

- » yksi tai useampi yhteyshenkilö, joka toimii linkkinä opiskelijoiden ja työelämän välillä
- » säännöllisiä rekrytointitapahtumia, joissa opiskelijat ja potentiaalinen työnantaja kohtaavat
- » sisäisiä palveluita ja itseopiskelulinkejä verkossa urasuunnittelun tukemiseksi

[Humakin, Hämeen, Kajaanin, Laurean, Novian, Savonian, Tampereen ja Turun ammattikorkeakoulujen verkkosivut]

Rekrytointitapahtumat, jossa opiskelijat ja työelämä kohtaavat, vaikuttavat ammattikorkeakoulujen verkkosivujen perusteella olevan keskeinen tai ainakin näkyvin ura- ja rekrytointipalveluiden ilmentymä. Se ei kuitenkaan ole ns. jatkuvaa palvelua, jota opiskelija tai työelämä voi halutessaan käyttää. Palveluita tulisikin rakentaa kysyntälähtöisemmäksi.

YKSI URA- JA REKRYTOINTIPALVELUMALLI

Seuraavassa esitellään SM Erec-hankkeessa rakennettu ura- ja rekrytointipalvelumalli. Mallin suunnittelussa on käytetty taustana ammattikorkeakoulujen vastaavia palveluita, Karelia-ammattikorkeakoulun opinto-ohjaajien hyviä käytänteitä ja näkemyksiä aiheesta sekä Erja Kuurilan väitöskirjaa (Kuurila 2014) uraohjauksesta ja urasuunnittelusta ammattikorkeakoulussa.

Kuurila nostaa väitöskirjassaan esille seuraavia keskeisiä kohtia uraohjauksen parantamiseksi:

- » opiskelijoiden urasuunnittelukyvyyn alkukartoitus,
- » harjoittelu selkeämmin osaksi uraohjausta,
- » alumnien hyödyntäminen, sekä
- » uraohjauksen oikea kohdentaminen (Kuurila 2014, 216-224).

Kuurila on tutkimusaineistonsa perusteella muodostanut urasuunnittelijatyypit, joita on kolme: epävarmat,

uteliaat ja tietoiset (Kuurila 2014, 197). Oikea-aikaisen uraohjauksen kohdentamisen lisäksi tulisi huomioida myös erilaiset urasuunnittelijat. Näin uraohjauksen ja urasuunnittelijoiden kohtaaminen voidaan varmistaa paremmin. Jotta ammattikorkeakoulun uraohjausta voitaisiin tehdä tehokkaasti ja tuloksellisesti, edellyttää se korkeakoulu-kohtaista koordinoitua urasuunnittelua, jossa on selkeä rakenne ja näkyvyys sekä opiskelijoille että työelämälle. Toiminnan pitää myös toimia ns. yhden luokun periaatteella.

Ura- ja rekrytointipalvelutoimintamallin rakenne

Ura- ja rekrytointipalvelut tulisi olla korkeakoulun tiloissa sijaitseva paikka, jossa työskentelee joko kokoaikaisena tai osa-aikaisena uraohjaaja. Ura- ja rekrytointipalveluiden pääasiallisia asiakasryhmiä ovat korkeakoulun opiskelijat, yksityishenkilöt, alumnit, korkeakoulun kumppanit sekä muut alueen yritykset ja organisaatiot. Ura- ja rekrytointipalvelut tarjoaa näille asiakasryhmille kohdennettuja palveluita, jotka on kuvattu alla olevassa taulukossa 1.

Taulukko 1. Ura- ja rekrytointipalvelut eri asiakasryhmien näkökulmasta.

Opiskelijoille suunnatut palvelut	Alueen yrityksille ja organisaatioille suunnatut palvelut	Yksityishenkilöille suunnatut palvelut
- ura- ja rekrytapahtumat (esim. messut) - työnantajapooli - urakahvila - tiedonhakuklinikka - uraohjaajien tarjoamat neuvonta- ja ohjauspalvelut	- ura- ja rekrytapahtumat (esim. messut) - työnhakijapooli - rekrytointituki - uraohjaajien tarjoamat neuvonta- ja ohjauspalvelut (esim. organisaation osaamisen kehittämisessä)	- uraohjaajien tarjoamat neuvonta- ja ohjauspalvelut - itsepalvelupiste verkossa

Uraohjauksen kokonaisuus opintojen eri vaiheissa

Ura- ja rekrytointipalvelumallin lisäksi on tärkeää, että opiskelijoiden uraohjaus ja urataitojen valmentaminen ovat luonteva osa opiskelua. Tämä mahdollistetaan esimerkiksi liittämällä uraohjaus osaksi opetussuunnitelmaan sisältyviä opintojaksosia. Ammattikorkeakouluissa opetussuun-

nitelmiin sisältyy ns. ammatillisen kasvun opintoja, jotka voivat olla osa muita opintojaksosia tai erillisinä opintojaksoina. Kuviossa 1 on hahmoteltu eri uraohjauksen vaiheet, teemat ja työkalut opintojaksoihin tai -kokonaisuuksiin. Opiskelijoiden uraohjaus on jaettu neljään eri vaiheeseen Esteettä töihin -verkkosivustolla olevan mallin mukaisesti (Esteettä töihin 2019).



Uraohjauksen vaihe	Alkuvaihe	Keskivaihe	Loppuvaihe	Valmistumisvaihe
Uraohjaukseen liittyvä teema	Ammattimahdollisuudet ja toimintaympäristö, opintojen orientaatiovaihe [esim. ammatillisen kasvun opintojakson 1. osa]	Ammattiopinnot, harjoittelu	Opinnäytetyö	CV:n tekemisen ohjaus, työnhakutaitojen valmentaminen, työnhakuväylien ja rekrytointikanavien hahmottaminen ja niiden käyttämiseen valmentaminen [esim. ammatillisen kasvun opintojakson viimeinen osa]
Uraohjauksen työkalut	Työpaikkavierailut, te-toimiston vierailu [ammattibarometrit, tulevaisuuden työpaikat], alumnit, ura- ja rekrypäivä, urasuunnittelukyvyyn alkukartoitus [urasuunnittelijatyypit] opintojenalkuvaiheen uraohjauskeskusteluna	CV-klinikka, ura- ja rekrypäivä, alumnit, työpaikkavierailut, harjoittelun reflektointi [väliarviointi ja loppuarviointi] keskivaiheen uraohjauskeskusteluna	Ura- ja rekrypäivä, alumnit mentorina, opintojen loppuvaiheen uraohjauskeskustelu	CV-klinikka [ml. video-cv], portfolioon laatiminen/kokoaminen, swot-analyysi, urasuunnitteluryhmä, erilaiset verkossa olevat työnhakua ohjaavat sivustot ja itseopiskelumateriaalit [ml. videot, podcastit]

Kuvio 1. Opiskelijan uraohjauksen vaiheet

Edellä kuvatun ura- ja rekrytointipalvelumallin tavoitteena on palvella sekä opiskelijoita että työnantajia erilaisissa urasuunnittelu- ja rekrytointitilanteissa. Malli voi toimia pohjana opiskelijoiden urataitojen valmennuksen parantamiseen korkeakouluissa sekä yhteistyömuotojen laajentamiseen työnantajien kanssa.

LÄHTEET

Esteettä töihin. 2019. Esteettä töihin -verkkosivusto. Tarinoista voimaa -hanke. www.esteettatoihin.fi

Humanistinen ammattikorkeakoulu. www.humak.fi

Hämeen ammattikorkeakoulu. www.hamk.fi

Kajaanin ammattikorkeakoulu. www.kamk.fi

Kattelus, R. 2002. Uran monet ulottuvuudet. Teoksessa

R. Kattelus, M. Tammeaid & T. Jokinen [toim.]

Uraopas omasta urastaan kiinnostuneille, 20–46.

Helsinki: Primacarrera-instituutti.

Karelia-ammattikorkeakoulu. 2017. Välittävä yhteisö – sujuva oppiminen. Karelia-ammattikorkeakoulun ohjaus- ja opiskeluhyvinvointisuunnitelma. Karelia-ammattikorkeakoulu.

Kuurila, E. 2014. Uraohjaus ja urasuunnittelu ammattikorkeakoulussa. Turun yliopisto.

Laurea-ammattikorkeakoulu. www.laurea.fi

Onnismaa, J. 2003. Epävarmuuden paluu. Ohjauksen ja ohjausasiantuntijuuden muutos. Joensuun yliopisto. Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja 91. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Savonia-ammattikorkeakoulu. www.savonia.fi

Tampereen ammattikorkeakoulu. www.tamk.fi

Turun ammattikorkeakoulu. www.turkuamk.fi

Yrkeshögskolan Novia. www.novia.fi

Pedagogiikka tukemassa opiskelijoiden ja yritysten törmäyttämistä

Sini Jokiniemi, myynnin yliopettaja, Turun ammattikorkeakoulu

Tässä artikkelissa kuvataan SMEREC-hankkeen puitteissa toteutettuja opiskelija-aktiviteetteja ohjaavan opettajan näkökulmasta. Artikkelin tavoitteena on tarjota vastaavankaltaisia aktiviteetteja suunnittelevalle ohjaajalle tai valmentajalle pedagogisia työkaluja onnistumisen tueksi. Parhaimmillaan pedagogiset keinot varmistavat opiskelijoille hyviä ensikohtaamisia yritysten kanssa ja yrityksille puolestaan näkökulmia nuorten aikuisten eli potentiaalisten työnhakijoiden maailmaan.

SMEREC-HANKE KÄYTÄNTÖÖN

Nimensä mukaisesti SMEREC-hanke tukee pienten ja keskisuurten yritysten rekrytointivalmiuksia. Hankkeessa on mukana myös kolikon kääntöpuoli eli työpaikoista kiinnostuneet työnhakijat ja heidän työnhakutaitojensa kehittäminen. Turun ammattikorkeakoulussa hankkeen aktiviteetteja toteutettiin ensimmäisen ja toisen vuoden myyntityön tradenomiopiskelijoiden kanssa. Opiskelijat itsessään edustavat mielenkiintoisista työnantajista ja työpaikoista kiinnostuneita nuoria työnhakijoita, joilla on useimmiten mahdollisuus sopia varsin joustavasti työtunneista, osa-aikaisuuksista, viikonlopputöistä ja myös pidemmistä työjaksoista.

SMEREC-hankkeessa lähdettiinkin miettimään loppuvuodesta 2017, mitä oivallettavaa ja opittavaa työnhausta erityisesti mikro- ja pienyrityksillä ja opiskelijoilla voisi keskenään olla ja miten heidät saataisiin kohtaamaan toinen toisensa. Lisäksi pohdittiin, miten näitä oppeja ja oivalluksia voisi jakaa laajemminkin yleisön tutustuttavaksi. Käytännön toteutus rakentui lopulta kolmen päävaiheen

ympäri: 1) Ennakkokysely opiskelijoille työnantajamielikuvista ja työnhausta, 2) Opiskelijoiden toteuttamat yrityshaastattelut ja 3) Yrityshaastattelujen analysointi ja oivallusten jakaminen.

VAIHE 1 : ENNAKKOKYSELY OPISKELIJOILLE

Ennakkokyselyn toteuttamisella oli kaksi tavoitetta. Ensimmäkin kyselyn avulla haluttiin ylipäätään kerätä monipuolista tietoa opiskelijoiden työnhakukokemuksista, työnteosta opiskeluiden ohella sekä työnantajamielikuvista. Toiseksi ajateltiin, että nämä tutkimustulokset kiinnostanevat myös potentiaalisia työnantajia vaiheessa 2, joten opiskelijat voisivat viedä yrityksiin ns. tuliaisina jo valmiiksi tutkittua tietoa kaltaisistaan työnhakijoista yhteisen keskustelun käynnistämiseksi.

Ohjaava opettaja laati selainpohjaisen Webropol-kyselyn opiskelijoiden vastattavaksi. Opiskelijat vastasivat kyselyyn lähitunnin aikana, yhteensä vastaajia kyselyssä oli 59 opiskelijaa. Kyselyn demografisten tietojen (ikä, sukupuoli) lisäksi kyselyssä kysyttiin kysymyksiä liittyen mm. ensimmäiseen työsuhteeseen (minkä ikäisenä aloitti työnteon ja miten tuon ensimmäisen työpaikan löysi) ja työsuhteiden määrään vastaushetken mennessä.

Taulukoihin 1 ja 2 on kerätty opiskelijoiden näkemyksiä yrityksen houkuttelevuudesta työnantajana. Tarkasteltavina asioina ovat yrityksen kokoon ja toiminnan maantieteelliseen laajuuteen liittyvät seikat sekä yrityksen koon mahdolliset vaikutukset opiskelijan halukkuuteen lähettää työhakemus yritykseen.



Taulukko 1. Opiskelijakysely: Miten seuraavat asiat vaikuttavat halukkuuteesi hakea yritykseen töihin? (n=59)

Arvioi kunkin **ulottuvuuden** osalta, mihin suuntaan kallistut vai onko asialla lainkaan vaikutusta työn hakemiseen (N=59)

	Parempi	Ei vaikutusta	Parempi	
Yritys on perustettu muutama vuosi aiemmin	2	34	23	Yritys on toiminut useita vuosikymmeniä
Yritys toimii paikallisesti yhdessä kunnassa	2	30	27	Yritys toimii useamman kunnan alueella
Yritys toimii kansallisesti	7	36	16	Yritys toimii kansainvälisesti
Yritys on tuntematon	1	12	46	Yritys on tunnettu

Taulukko 2. Opiskelijakysely: Onko yrityksen henkilöstömäärällä vaikutusta siihen, lähetätkö yritykseen työpaikkahakemuksen? (n=59)

	Vaikuttaa positiivisesti	Ei vaikutusta	Vaikuttaa negatiivisesti
Yrityksessä on alle 5 työntekijää	4	32	23
Yrityksessä on 5-9 työntekijää	10	39	10
Yrityksessä on 10-49 työntekijää	21	36	2
Yrityksessä on 50-250 työntekijää	20	33	6

Opiskelijoilta kysyttiin myös avoimena kysymyksenä, millä perusteella he voisivat sanoa, että tietyllä yrityksellä on hyvä työnantajakuva. Avoimet vastaukset voitiin luokitella kahden pääteeman alle: positiiviset kokemukset ja googlaamalla löytyvät tiedot. Positiiviset kokemukset koostuvat kaikista niistä kommentteista, kirjoituksista ja blogeista, joita erityisesti yrityksen aiemmat työntekijät kirjoittavat yrityksestä sekä myös yrityksen omien asiakkaiden antamat palautteet ja arviot asiakastytyväisyydestään. Opiskelijalle syntyy hyvä työnantajakuva yrityksestä myös siten, että kun opiskelija hakee yritystä googlaamalla, yritykseen liittyy hyvää uutisointia, tietoa

positiivisesta tuloksesta ja kasvusta. Lisäksi selkeät nettisivut vahvistavat kuvaa hyvästä työnantajasta.

VAIHE 2 : OPISKELIJOIDEN TOTEUTTAMAT YRITYSHAASTATTELUT

Potentiaalisten yritysten löytäminen, yrityksen kontaktointi ja tapaamisen sopiminen eli buukkaaminen sekä onnistuneen tapaamisen läpivienti ovat jokaisen myyntityön tradenomiopiskelijan oppimisen ytimessä. SMErec-hankkeen puitteissa tämän osaamisen kehittämiseen tarjoutui oiva käytännön harjoittelumahdollisuus.

Keväällä 2018 myyntityön toisen vuoden tradeomiopiskelijat ja syksyllä 2019 myyntityön ensimmäisen vuoden tradenomiopiskelijat saivat paritehtävänä seuraavanlaisen neljän pääkohdan ohjeistuksen, joka käytiin myös yhdessä läpi lähiluennon aikana:

1. Valmistautuminen & yrityksen pohdinta:

- » Tutustukaa SMErec-hankkeen kotisivuihin <http://smerec.karelia.fi/fi/>
- » Miettikää sopiva pk-yritys kontaktoitavaksi Varsinais-Suomen alueella

2. Yrityksen kontaktointi & tapaamisen buukkaaminen:

- » Pohtikaa etukäteen myyvä sanoitus yrityksen kontaktointiin
- » Buukatkaa pareittain noin tunnin käynti pk-yritykseen Varsinais-Suomen alueella rekrytointeja tekevän hlön kanssa
- » Aiheena pk-yritysten rekrytointikäytännöt ja -tarpeet SMErec-hankkeen puitteissa
- » Tapaamisen aikana keskustellaan yhdessä työnhakuun liittyvän opiskelijakyselyn tuloksista sekä toteutetaan yrityshaastattelu

3. Valmistautuminen yritystapaamiseen:

- » Tutustukaa kyselytuloksiin & haastattelukysymyksiin ennen tapaamista (Optima-oppimisympäristössä)
- » Ottakaa tapaamiseen mukaan kannettavalle tietokoneelle:
 - SMErec-opiskelijakyselyn tulokset power point -muodossa
 - Webropol-linkki opettajan laatimien haastattelukysymysten vastausten tallentamiseen – vastaukset tallennetaan suoraan Webropoliin haastattelun aikana (paperiversio myös varmuudeksi mukaan?)

4. Yritystapaaminen/Tapaamisen agenda:

- » Turun ammattikorkeakoulun, teidän itsenne ja SMErec-hankkeen tiivis esittely
- » SMErec-opiskelijakyselyn tulosten esittely ja niiden pohjalta yhteisen keskustelun virittäminen
- » Yrityksen haastattelu & vastausten tallentaminen Webropoliin



Opiskelijoille yrityshaastattelut tarjosivat mahdollisuuden kuulla yritysten rekrytointiarjesta oikeassa elämässä: miten rekrytointeja erilaisissa yrityksissä hoidetaan, mitä haasteita ja mahdollisuuksia rekrytointiprosesseihin liittyy ja mitä yritykset pohtivat laatiessaan työpaikkailmoituksia.

Myyntin tradenomiopiskelijat kokivat yritysten kontaktoinnin pareittain mielekkäänä tehtävänä. Työnhaun teema oli myös opiskelijoille itselleen luontainen aihe, jonka puitteissa oli mukava lähestyä yrityksiä. Samalla opiskelijat myös ymmärsivät oppivansa myyntityön tärkeintä taitoa eli asiakkaan kontaktointia puhelimitse ja oman asian myymistä niin hyvin, että asiakas on suostuvainen käyttämään tunnin verran arvokasta työaikaansa asian hyväksi.

Kevät- ja syyskaudella 2018 opiskelijat toteuttivat yhteensä 33 yrityshaastattelua. Toisin sanoen 33 Varsinais-Suomen alueella toimivaa pientä ja keskisuurta yritystä kävi keskustelua opiskelijoiden kanssa työnhausta, työnantajien mielikuvista sekä erityisesti pk-yritysten rekrytointikäytännöistä. Opiskelijoiden kokemusten mukaan oli hyvä, että keskustelun alkuvaiheessa oli valmiita materiaalia läpikäytäväksi (opiskelijakysely). Kyselyn parissa



keskustelu alkoi molemmin puolin kulkea sujuvammin, joten kyselyn läpikäynnin jälkeen oli luontevaa siirtyä ”vähän jo tutumpina” varsinaisen yrityshaastattelun pariin.

VAIHE 3 : YRITYSHAASTATTELUJEN ANALYYSINTI JA JULKAISU

Ohjaavan opettajan laatima yrityshaastattelurunko vaiheeseen 2 sisälsi taustatietoja sekä avoimia kysymyksiä kolmeen teema-alueeseen liittyen; työntekijöiden rekrytointi, työpaikka-ilmoitukset sekä rekrytointiosaamisen kehittäminen. Taustatietoina kerättiin yrityksen liikevaihto, henkilöstömäärä, toimiala(t), perustamisvuosi sekä päätoimipaikan sijainti.

Työntekijöiden rekrytointiin liittyen kysyttiin mm. kuka rekrytoinnista vastaa, kuinka usein vakituista tai väliaikaista henkilökuntaa palkataan, miten vakiintuneet käytännöt yrityksellä on rekrytointiprosesseissa sekä hoitaako yritys rekrytoinnit itse vai käyttääkö ulkopuolisia palveluntarjoajia.

Avoimilla kysymystyypeillä jatkettiin myös työpaikkailmoituksista kysyttäessä. Opiskelijat tiedustelivat, miten yritys laatii työpaikkailmoituksen (aina uusi, vanhan pohjalta), millainen on hyvä työpaikkailmoitus yrityksen mielestä, missä kanavissa yritys ilmoittaa avoimista työpaikoistaan ja kokivatko yritykset, että näillä edellä mainituilla toimenpiteillä he löytävät suhteellisen helposti hyviä hakijoita.

Yrityksiltä kysyttiin haastattelun lopuksi, millaisista rekrytointivalmiuksiin liittyvistä asioista ja sisällöistä he haluaisivat kuulla lisää, esim. vertaiskokemusten, parhaiden käytäntöjen, työnhakijan tai rekrytointiammatillaisen näkökulmista käsin kerrottuna.

33 yrityshaastattelun vastaukset kumuloituivat Webropol-kyselylinkin taakse. Kun kaikki yrityshaastattelut oli tehty, haastatteluaineiston analysoinnin otti vastuulleen Hankinnan ja myynnin tradenomiopiskelija (monimuoto-opiskelu). Analysoinnista vastanneelle opiskelijalle kyseessä oli 5 opintopisteen laajuinen projektikonaisuus. Opiskelija analysoi laadullisesti kaikki avoimet vastaukset ja tutki myös mahdollisia trendejä erilaisia taustatekijöitä edustavien yritysten välillä. Analyysin pohjalta opiskelija kokosi sekä power point –esityksen suomeksi ja englanniksi että



englanninkielisen artikkelin. Artikkelin julkaistiin 13.5.2019 ilmestyneessä Journal of Excellence in Sales –julkaisussa¹. Kyseinen julkaisu on Turun ammattikorkeakoulun toimittama, kaksi kertaa vuodessa ilmestyvä julkinen julkaisu, joka on luettavissa sekä painettuna lehtenä että nettiversiona.

OPISKELIJASTA AMMATILAISEKSI

Opiskelijoille yrityshaastattelut tarjosivat mahdollisuuden kuulla yritysten rekrytointiarjesta oikeassa elämässä: miten rekrytointeja erilaisissa yrityksissä hoidetaan, mitä haasteita ja mahdollisuuksia rekrytointiprosesseihin liittyy ja mitä yritykset pohtivat laatiessaan työpaikkailmoituksia. Näitä ’sisäpiirin näkökulmia’ opiskelijat voivat itse huomioida ja hyödyntää hakiessaan seuraavia työpaikkojaan. Pienempien yritysten kiireinen arki ja tiukat henkilöresurssit vaikuttanevat siihen, että opiskelijat harvemmin kohtaavat pienyrityksiä esim. asiantuntijaluennoilla tai pop up –ständeillä koulun käytävillä, joissa opiskelijat päivittäin liikkuvat. On tärkeää, että opiskelijoiden ja pienempienkin yritysten törmäytyksiä tuetaan aktiivisesti.

¹ Lindstedd-Konsala, M. 2019 Successful recruitment processes – prerequisites for successful business. Journal of Excellence in Sales 1/2019. https://issuu.com/turunamk/docs/journal_of_excellence_in_sales_1_20_c74b66c3500242?e=10981831/69524496

SMErec – Rekrytointia yrityksille!

Työnantajaorganisaatioiden valmentamista rekrytointien onnistumiseksi

Marja-Liisa Ruotsalainen, projektipäällikkö, Karelia-ammattikorkeakoulu

Pohjois-Karjalassa pk-yritykset ja muut työnantajaorganisaatiot, kuten valtion viranomaiset (mm. Puolustusvoimat), kansalaisjärjestöt (mm. yrittäjäjärjestöt) ja muut järjestöt ja yhdistykset ovat merkittäviä työllistäjiä. Maakunnassa arvioidaan olevan vajaat 6000 yritystä ja muita työnantajia lienee useampia kymmeniä, jollei satoja. Kaikkiaan Pohjois-Karjalassa on noin 7000 y-tunnuksellista tahoa jotka voivat palkata osaajan. Näistä vain noin 40 organisaatiossa on erikseen nimetty ammattilainen henkilöstöhallintoon (human resource). Todella harvassa yrityksessä tai muussa työnantajaorganisaatiossa on hr-työtä tekemässä useita henkilöitä.

SMEREC-HANKKEEN VALMENNUKSET YRITYKSILLE

Yrityksillä on tarvetta johtamisosaamiselle siitä, miten rekrytoinnit olisi tehokkainta toteuttaa. Usein pk-yritykset ovat niin pieniä, ettei niissä ole erityistä vastuuhenkilöä huolehtimaan uusien tekijöiden rekrytoinneista tai laajemmassa mittakaavassa yrityksen henkilöstöpolitiikasta. Ammattikorkeakoulujen soveltavan tutkimus- ja kehitystyön tavoitteena on palvella opetusta sekä tukea alueensa kehitystä, elinkeinoja ja työelämää.

SMErec-hankkeen toiminta-aikana vuosina 2017-2019 järjestettiin lukuisia koulutustilaisuuksia ja työpajoja lisäämään yritysten osaamista niin rekrytointiprosessin eri vaiheista, työnantajamielikuvan hallinnasta kuin uusimmista henkilöstöjohtamisen trendeistä. Koulutusten teemat saatiin yrityksiltä kartoittamalla ja ne painoutuivat seuraaviin valmennussisältöihin:

1. Rekrytoinnin valmistelu (tarpeen tunnistaminen, tavoiteprofiilin määrittely ja hakukanavien valinta)
2. Valintaprosessi (valintamenetelmän valinta, toteutus, tulosten analysointi, valintapäätös, tiedottaminen)
3. Työsuhteen aloittaminen (työhöntulotarkastus, työsopimus, koeaika, perehdytys, lainsäädännön peruseriaatteen ja henkilöstön kehittämisen periaatteet)
4. Työnantajamielikuvan luominen & palvelumuotoilu mikro- ja pienyrityksille, mm. sosiaalista mediaa hyödyntämällä



5. Uudet teknologiat rekrytointiprosessin tukena: Augmented Reality, Virtual Reality, Mixed Reality [hyödynnetään virtuaalitodellisuuden, lisätyn todellisuuden ja sekoitetun todellisuuden mahdollisuuksia osaamisen esille tuomisessa rekrytointimahdollisuuksien parantamiseksi].
6. Uudet viestintäkanavat: mitä kanavia on olemassa ja millä niistä on merkitystä rekrytoinnissa

” *SMERec:n valmennukset antoivat minulle hr-työn ammattilaisena mahdollisuuksia uteliaasti laajentaa näkökulmia.*
- Päivi Könönen, HR Consulting Oy

VALMENNUSKISTA VERTAISTUKEA JA TYÖKALUJA ARKEEN

Valmennustilaisuuksiin työnantajaorganisaatioiden edustajat ilmoittautuivat aiheen houkuttelemisena, mutta usein tilaisuuksien palautteenantokeskusteluissa tuli esille, että hyödyllisintä oli ollut kuulla miten teemoja on käsitelty muiden osallistujien työpaikoilla. Tällainen vertaisvalmennus nostettiin siten yhdeksi SMERec:n toimintatavaksi ja valmennustilaisuuksiin pyydettiin erikseen yritysedustaja asiantuntijapuheenvuoron pitäjäksi varsinaisen aihekouluttajan rinnalle. Näin luotiin rikastettua keskustelua, kun kutakin teemaa tarkasteltiin ns. teoriaperusteisesti kuin myös käytännön esimerkkien kautta. Valmennustilaisuuksiin syntyi luottamuksen ilmapiiri ja se edisti tasaveroista keskustelua ja kokemusten vaihtoa. Koulutustilaisuuksista on julkaistu blogitekstejä SMERec:n verkkosivuilla.²

- Työpajoista sai paljon uusia ajatuksia omaan työhön ja oman organisaation kehittämiseen, kertoo Office Manager **Anu Savolainen**, Cobham Mast Systems.



² <https://smerec.karelia.fi>

– SMERec:n monipuolinen ote yhdisti rekrytoinnin teemaan niin virtuaalitekologiaan liittyvät testaukset ja kokeilut kuin myös ns. pehmeämmät asiat, joiksi henkilöjohtaminen määritellään. Tämä teki yhteistyön ja hankkeessa mukana olon mielekkääksi, Savolainen summaa.

Kehittämistyön aikana työpajoja järjestettiin laajasti Pohjois-Karjalassa yhteistyössä seutukuntien kehittämissyhtiöiden kanssa. Kehittämissyhtiöillä on oman alueensa yritysten tarpeet tiedossa, jolloin teemoista räätälöitiin kullekin soveltuvimmat. Kehittämissyhtiöt hoitivat tilaisuuksista tiedottamisen ja niiden organisoinnin, jolloin SMERec:n tiimi pystyi keskittymään koulutusten sisältöihin ja asian tuntijuuteen.

Valmennustilaisuuksista viestittiin yrityksille siten, että kukin valmennustilaisuus on yksittäinen, tiettyyn teemaan keskittyvä kokonaisuus. Käytännössä valmennuksia toteutettiin kuitenkin sarjoina, ja niistä pyrittiin luomaan ns. elinkaarimalli rekrytoinnin onnistumiseksi (pre-rekrytointi, intra-rekrytointi ja post-rekrytointi). Tavoitteena oli johdattaa hr-työtä tekevät henkilöt huomioimaan rekrytointiprosessin eri vaiheisiin liittyvät teemat luontevasti.

– SMERec:n valmennukset antoivat minulle hr-työn ammattilaisena mahdollisuuksia uteliaasti laajentaa näkökulmia, sanoo yrittäjä **Päivi Könönen**, HR Consulting Oy ja jatkaa:

– Työssäni yritysten rekrytointien läpiviemisessä olen havainnut viime vuosien muutokset ja sain näin omaan osaamiseni mm. teknologian käyttämiseen rohkeutta ja varmuutta. Erityisen innostunut olen nyt hyödyntämään 360-kuvausta työnhakijoiden ryhmähaastatteluissa.

YRITYKSET OPISKELIJOITA SPARRAAMASSA

SMERec-hankkeen tavoitteena on ollut edistää työelämän ja työvoiman kohtaamista, joten hankkeen toteutukseen on sisällytetty Karelia-amk:ssa aiemmin kehitetty Work Smart -uraohjausmalli. Sen myötä on järjestetty opiskelijoiden osaamisen esittelemiseksi verkostoitumistilaisuuksia potentiaalisten työntajien kanssa eri koulutusaloilla. Yritykset ovat olleet tyytyväisiä mahdollisuuteen kohdata opiskelijoita luontevasti, sekä kehuneet opiskelijoiden kehittämisotetta substanssialaansa. Työelämässä odotetaan jatkossa yhä enemmän työntekijöiden ottavan yrittäjä-

mäistä asennetta omaan tehtäväänsä ja sen innokasta kehittämistä. Se, että jo ammatillisissa opinnoissa TKI-integroinnin myötä kannustetaan tutkinto-opiskelijoita kehittämään tavoitteellisesti uusia ratkaisuja, menetelmiä ja toimintatapoja edistää urakehitystä jatkossa. Jatkuvan oppimisen vaade on muuttuvassa työelämässä tosiasia.

– Rekrytointiprosessissa korostuu näinä aikoina molempien arvot, niin työnhakijoiden kuin työnantajienkin, joten työnantajamielikuvan hallintaan liittyvät valmennukset antoivat todellakin työkaluja, kuinka yrityksemme jatkossa voi houkuttaa osaajia palvelukseensa, toteaa tehdaspäällikkö **Harri Kontiainen**, Amcor Oy.

– Tärkeää meille pienenä yksikkönä Lieksassa osana globaalia pörssi-yhtiötä on tehdä yritystämme näkyväksi opiskelijoillekin potentiaalisena työnantajana, siksi on ollut erinomaista, että olemme saaneet olla mukana tässä kehittämistyössä.

” *Tärkeää meille pienenä yksikkönä Lieksassa osana globaalia pörssi-yhtiötä on tehdä yritystämme näkyväksi opiskelijoillekin potentiaalisena työnantajana, siksi on ollut erinomaista, että olemme saaneet olla mukana tässä kehittämistyössä.*
- *Harri Kontiainen, Amcor Oy*



KARELIASSA VOI JATKOSSA OPISKELLA REKRYTOINTITAITOJA

Valmennuksia varten kehitetyt koulutusaineistot on hyödynnetty Karelia-amk:n opetuksen suunnittelussa, ja jaostettu verkko-opetukseen soveltuvaksi. Tarkoituksena on, että yritysten henkilöstö voi kouluttautua esimerkiksi esimiestaitoihin ja saada lisää osaamista rekrytointiprosessin läpivientiin. Koulutus pohjautuu edellä mainittuun rekrytointin elinkaarimalliin (pre-rekrytointi, intra-rekrytointi ja post-rekrytointi). Opintojakson suorittaessaan opiskelija (esim. yrityksessä rekrytoinneista vastuussa oleva henkilö) oppii kuinka huomioida nämä eri vaiheet niin työmäärällisesti kuin sisällöllisestikin rekrytointiprosessin

läpiviennissä. Kokonaisuudesta muodostuu viiden opintopisteen laajuinen verkko-opintojakso.

– Kouluttaessani yrityksiä SMERec:n valmennuksissa niin Joensuussa kuin Nurmeksessakin sain paljon ajankohtaista tietoa suoraan yrittäjien arkipäivästä, kertoo yliopettaja **Arja-Irene Tiainen** Karelia-amk:sta.

– Nämä näkemykset ja kokemukset on huomioitu tämän opintojakson suunnittelussa, joten mielestäni meillä on erittäin ajantasaista tietoa jaettavana opiskelijoille, hän jatkaa.

Osaltaan SMERec- hankkeessa on siis vahvistettu aiempaa tiiviimpää kumppanuutta oppilaitoksen ja työllistäjien kesken rikastaen vuoropuhelua osaamisten ja tarpeiden kohtaamiseksi.

Työnantajakuva kehittäminen rekrytointiprosessin edistäjänä

Maiju Juvonen, terveydenhoitaja [YAMK]
Marja Piironen, henkilöstöasiantuntija
Arja-Irene Tiainen, yliopettaja, Karelia-ammattikorkeakoulu

JOHDANTO

Yrityksen rekrytointiin vaikuttaa yrityksestä välittyvä mielikuva työntajana, tätä työnantajakuva voidaan pitää jopa ratkaisevana tekijänä rekrytointien onnistumisen kannalta. Työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä, minkälainen kuva organisaation nykyisellä henkilöstöllä ja potentiaalisilla työnhakijoilla on organisaatiosta [Huhta 2016; Kauhanen 2010, 69; Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 66–67; Backhaus 2016]. Miten työnantajakuva voidaan kehittää ja miten muodostetaan positiivisempi työnantajakuva rekrytointien parantamiseksi? Tässä artikkelissa tarkastellaan ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä syntyntä työnantajakuva kehittämissuunnitelmaa.

Opinnäytetyö tehtiin tilaustyönä SMErec - New generation recruitment skills for SMEs and workforce -hankkeelle. Kohdeyritys opinnäytetyölle valikoitui SMErec-hankkeen kautta. Kohdeyritys toimii henkilöstövuokrauksessa työntajana, ja työllistää joko vuokratyöntekijöitä tai työntekijöitä suoraan asiakasyrityksen palvelukseen. Yrityksellä oli aito rekrytointiin liittyvä haaste: halu tarkastella omaa työnantajakuva sekä kehittää rekrytointiprosessien onnistumista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä kohdeyrityksen työnantajakuva kehittämiseen liittyvää osaamista ja auttaa kohdeyrityksen rekrytointien onnistumista.

POSITIIVINEN TYÖNANTAJAKUVA LÄHTÖKOHTANA MENESTYKSELLE?

Yrityksen johdolla voi olla oma näkemyksensä siitä, miltä työnantajakuva näyttää [Korpi ym. 2012, 66–67]. Minto [2011, 28] määrittelee työnantajakuva (employer brand) kuvaksi organisaatiosta ”mahtavana työpaikkana” nykyisten työntekijöiden sekä tärkeiden sidosryhmien mielessä. Siitä käytetään myös termejä työnantajamielikuva, -maine, -imago ja brändi [Kauhanen 2010, 69]. Työnantajakuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Sisäisellä työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä, miten työntekijät näkevät ja kokevat työntajan. Ulkoinen työnantajakuva käsittää yrityksen ulkopuolisten henkilöiden, kuten työnhakijat, yhteistyökumppanit ja henkilöstön lähipiiri, käsityksen yrityksestä työntajana. Hyvän ulkoisen työnantajakuva pohjan luo hyvä sisäinen työnantajakuva. [Korpi ym. 2012, 66–67.]

Työnantajakuva tarkoituksena on esittää positiivinen ja houkutteleva kuva nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille. Työnantajakuva on yksi monista niistä tekijöistä, jotka lisäävät yrityksen kilpailuetua. [Backhaus 2016.] Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttaa huomattavasti positiivinen työnantajakuva, joka lisää työhakemusten määrää sekä parantaa niiden tasoa [Korpi ym. 2012, 57, 76]. Kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan 95 % vastaajista



” *Työnantajakuva tarkoituksena on esittää positiivinen ja houkutteleva kuva nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille. Työnantajakuva on yksi monista niistä tekijöistä, jotka lisäävät yrityksen kilpailuetua.*

piti hyvää työnantajakuva ratkaisevana rekrytointien onnistumisen kannalta (Duunitori, 2017). Viime vuosina monet yritykset ovatkin alkaneet rakentamaan työnantajakuva, jolla pyritään kertomaan laajasti yrityksestä työnantajana, sen visioista, missioista sekä työympäristöstä (Hoppe & Laine 2014, 101–102).

Positiivinen työnantajakuva voi antaa lähtökohdat menestykselle ja kannattavammalle liiketoiminnalle. Kun työntekijän todellinen kokemus ja ennalta ollut mielikuva ovat yhtenäiset, myös asenne työntekoon on positiivisempi. Tätä kautta positiivinen viestintä saattaa parantaa yrityksen julkisuusarvoa ja medianäkyvyyttä, johtaen jopa tuottavampaan organisaatioon. (Korpi ym. 2012, 76.) Positiivisen työnantajakuva avulla voidaan myös varmistaa työntekijän sitoutuminen organisaatioon (Salli & Takatalo 2014, 42; Salojärvi 2013, 126; Korpi ym. 2012, 76; Backhaus 2016).

TYÖNANTAJAKUVAN KEHITTÄMINEN VAATII SYVÄLLISTÄ YMMÄRRYSTÄ SEN VAIKUTUKSISTA

Työnantajakuva tarvitsee jatkuvaa päivittämistä ja huolenpitoa, sen seuranta tulisi tehdä säännöllisesti (Wayne, Cascio & Brooke 2016, 19). Työnantajakuva voidaan muokata monilla eri tekijöillä, kuten positiivisilla urakehi-

tysmahdollisuuksilla, työn kiinnostavuudella, työilmapiirillä ja oman työn kehittämismahdollisuuksilla (Korpi ym. 2012, 69–71). Salojärven (2013, 126–127) mukaan työnantajakuvaan voidaan vaikuttaa muuan muassa ulkoisen työnantajakuva tutkimisella, sisäisen työtyytyväisyyden kartoittamisella ja edistämällä, työnantaja-arvojen määrittämisellä ja sen viestimällä. Työnantajakuvaan vaikuttavat myös johdonmukaisuus, selkeys ja luotettavuus yrityksen viestinnässä (Cudergan, Lings & Wilden 2010, 69–70).

Rekrytointiprosessi on myös mahdollisuus vaikuttaa työnantajakuvaan (Hyppänen 2013, 221) ja se kannattaa rakentaa positiivista mielikuvaa välittäen (Salojärvi 2013, 126). Rekrytointiviestintä on loistava tilaisuus kehittää ja kirkastaa työnantajakuva haluttuun suuntaan (Salli & Takatalo 2014, 43–44). Rekrytointi-ilmoitus luo mielikuvaa organisaatiosta (Hyppänen 2013, 221). Toisaalta nykyään voisi myös pohtia, onko esimerkiksi lehti-ilmoittelu enää brändiä edistävä tapa hoitaa rekrytointia; se saattaa antaa yrityksestä vanhahtavan kuvan (Salli & Takatalo 2014, 43–44).

Työnantajakuva kehittämisen prosessille on hyvä hankkia sisäinen tuki ja prosessin toimeenpanijat. Organisaatiojohdon tulisi siis olla kehittämisen taustavoimana ja tukena, jotta prosessi etenee tehokkaasti. (Employer brand playbook 2017, 9.) Johdon ja henkilöstöhallinnon lisäksi mukana olisi hyvä olla muita organisaation toimijoita, jotta prosessi etenisi mahdollisimman hyvin, esimerkiksi IT-osasto ja markkinoinnin- ja viestinnän edustajat. (Employer brand playbook 2017, 9; Huhta 2016, 13–14.)

Työnantajakuva kehittämisen pitäisi hyödyntää työntekijöiden kokemaa iloa ja inspiraatio työtehtävissään sekä myös heidän kokemat kehittämistarpeet (Kajala 2016, 94). Koska jokainen työntekijä vahvistaa mielikuvaa työnantajastaan, paras keino pitää huolta työnantajakuva on olla aidosti kiinnostunut henkilöstöstä (Salojärvi 2013, 125–126). Esimerkiksi yleinen hyvä ilmapiiri työpäikällä on tärkeää sisäisen työnantajakuva kannalta. Työssä koetut ongelmat puretaan helposti myös sosiaalisessa mediassa. (Korpi ym. 2012, 69, 71.) Työnantajakuva kehittämisen prosessissa nykytilannetta pitäisikin arvioida sisäisesti, eli henkilöstön näkökulmasta. Henkilöstön näkökulmaa tarkasteltaessa tulisi ottaa selvälle millaista informaatiota työnantajasta on saatavilla ja miltä se vaikuttaa henkilöstön ja työnhakijan näkökulmasta. Myös lopettavien työntekijöiden lähtöhaastattelut ovat tärkeitä tiedonlähteitä. (Employer Brand Playbook 2017, 11.)

Minchington (2011, 28) on huomannut yrityksissä suurimpina haasteina työntajakuvan kehittämisessä (employer branding), ettei siitä vastuussa olevilla henkilöillä ole ymmärrystä sen periaatteista ja käytännöistä, vaikka työntajakuvan kehittämisestä on julkaistu lukuisia tutkimuksia viime vuosina. Myös Backhaus (2016) alleviivaa, että tulevaisuudessa tarvitaan syvällisempää ymmärrystä työntajakuvan vaikutuksista, että tiedetään kuinka työntajakuvan kehittämisprosessia tulisi johtaa.

SOSIAALISEN MEDIAN HYÖDYNTÄMINEN TYÖANTAJAKUVAN JA REKRYTOINNIN KEHITTÄMISESSÄ

Sosiaalinen media on sosiaalisuudellaan, kaksisuuntaisen viestinnän avulla, tuonut uusia ulottuvuuksia rekrytointiin. Sen palveluilla työpaikkailmoittelua tuetaan uusilla tavoilla ja ne tukevat osaamisen esille tuontia sekä asiantuntijaprofiilien luontia. (Hoppe & Laine 2014, 99.) Sosiaalinen media luo mahdollisuuden tavoitella suurempaa yleisöä kuin koskaan ennen missään kanavassa, ja toisaalta kohdentaa työpaikkailmoittelu sopivien osaajien nähtävälle aina yksilötasolle asti (Korpi ym. 2012, 16–17).

Sosiaalisen median kanavat mahdollistavat erilaisia tapoja kuvata työpaikkaa, ihmisiä ja työtä sekä auttavat tavoittamaan eri kohderyhmiä (Hyppänen 2013, 204). Sen avulla voidaan tavoittaa esimerkiksi passiiviset hakijat, mm. kaveriviittauksien (social referrals) myötä hakija saattaa aktivoitua hakemaan tehtävää. Myös työtehtävien hakeminen saattaa muuttua enemmän sosiaalista mediaa hyödyntäväksi ja työnhakijat saavat ajantasaista ja reaaliaikaista tietoa avoimiksi tulevista työpaikoista. (Salli & Takatalo 2014, 31–32, 37.)

Huhtikuussa 2017 toteutetun kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan sosiaalisen median kanavista tärkeimpinä pidettiin LinkedInia, Facebookia ja Twitteriä. LinkedInin ja Facebookin merkitys tämän päivän rekrytointinissa näkyy myös niiden nousussa tärkeimmiksi rekrytointikanaviksi, ohi TE-palveluiden sekä myös Oikotie- ja Monster-työpaikkakanavien palveluiden. (Duunitori 2017.)

Vuonna 2015 tehdyn Rekrytointitutkimuksen tuloksien mukaan sosiaalista median käyttö rekrytointinissa laajenee monipuolisemmin eri palveluihin ja monikanavaisuus lisääntyy merkittävästi (Laine 2015). Myös mobiilisovellusten kehittyminen, työnhakusovellukset ja hakuvahdit tuovat

uusia piirteitä rekrytointiin (Salli & Takatalo 2014, 37). Vastanneista 66 %:n mielestä suurin osa työnhauasta tapahtuu mobiililaitteella viiden vuoden kuluttua. (Duunitori 2017.)

Sosiaalista mediaa käytetään nykyään rekrytointinissa erittäin laajasti (Laine 2015). Se muuttaa työnhakua entistä visuaalisemmaksi; kuvilla ja videoilla on tulevaisuudessa suurempi painoarvo myös siinä, minkälaiseksi yrityksen työntajaimago muodostuu (Salli & Takatalo 2014, 37). Sosiaalisella medialla on kykyä luoda yrityksestä mielikuvia ja mainetta työntajana ja näin ollen rakentaa yrityksen työntajakuva (Kajala 2016, 187; Korpi ym. 2012, 15). Backhaus (2016) toteaa artikkelissaan sosiaalisen median olevan tulevaisuudessa tärkein foorumi ulkoisen työntajakuvan kehittämisessä.

Organisaatioiden olisi hyvä laatia sosiaalisen median rekrytointistrategia, jotta sosiaalisen median edut tulevat hyödynnettyksi sopivimmalla tavalla (Salli & Takatalo 2014, 31–32.). Kajalan (2016, 184) mukaan sosiaalinen media kannattaa kytkeä osaksi rekrytointistrategiaa, kuitenkin ahmimatta kaikkia kanavia kerralla, vaan oikealla rekrytointistrategialla ja oikeilla kanavilla. Toisaalta Hurmerinta (2015, 135) toteaa, että tämän sosiaalisen aikakauden rekrytoijan on oltava aktiivinen monessa sosiaalisen median kanavassa, rakentaen verkostoaan ja positiivista työntajakuvaansa jatkuvasti.

TYÖANTAJAKUVAN KEHITTÄMISSUUNNITELMA OPINNÄYTETYÖN AVULLA

Opinnäytetyön ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin alkukartoitus, jossa analysoitiin kohdeyrityksen työntajakuvan tämänhetkistä tilannetta sekä yrityksen rekrytointiprosessia. Alkukartoitus toteutettiin kyselytutkimuksena yrityksen hallinnon henkilöstölle sekä yrityksen kautta työllistyneille vuokratyöntekijöille. Lisäksi opinnäytetyön tekijät tutustuivat kohdeyrityksen verkkosivuihin sekä sosiaalisen median kanaviin, pohjatiedoksi kyselytutkimuksen suunnittelua sekä työntajakuvan kehittämistä varten.

Kyselytutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla kyselyllä, jossa oli suljettuja ja avoimia kysymyksiä. Kyselylomake sisälsi yhteiset kysymykset (6 kpl) kaikille vastaajille, sekä erilliset osiot hallinnon työntekijöille ja vuokratyöntekijöille. Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä Google Forms palvelun kautta. Kyselytutkimuksen teemoina olivat mielipide



” Työnantajakuvaan kehittämisessä pitäisi hyödyntää työntekijöiden kokema ilo ja inspiraatio työtehtävissään sekä myös heidän kokemat kehittämistarpeet.

koetusta rekrytointiprosessista, rekrytointimenetelmistä ja työnantajakuivasta. Siinä kartoitettiin myös mielipidettä yrityksen verkkosivuista sekä sosiaalisen median käytöstä. Kyselytutkimukseen valittiin koko perusjoukko kohdeyrityksen vuokratyöntekijöistä sekä hallinnon työntekijöistä. Otos kyselytutkimuksessa oli 217. Vastauksia saatiin yhteensä 60 kappaletta ja vastausprosentiksi muodostui 28 %.

Tulokset esitettiin lukumäärinä ja prosentteina. Avointen vastausten aineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Teemoittelussa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään aihepiirien mukaan [Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–107]. Teemoja muodostetaan aineistolähtöisesti etsimällä yhdistäviä tai erottavia asioita. [Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006].

KYSELYN MERKITTÄVIMMÄT TULOKSET

Vuokratyöntekijöiden vastauksien perusteella kohdeyrityksen rekrytointiprosessi vaikutti ammattimaiselta. Vuokratyöntekijät kokivat rekrytointiprosessin kokonaisuutenaan hyvänä. Työpaikkailmoitukset koettiin informatiivisena (81 %), mielenkiintoisena (75 %) ja selkeänä (80 %). Yrityksen henkilöstö koettiin rekrytointiprosessin aikana helposti lähestyttäväksi (94 %), avuliaisiksi (92 %) sekä asiantuntevan oloiseksi (98 %). Vuokratyöntekijät pääosin kokivat, että työntekijän valinnasta ilmoitettiin nopeasti ja työnaloitukseen liittyvät käytännön asiat kerrottiin selkeästi. Pieni osa (16 %) vuokratyöntekijöistä kaipasi kuitenkin lisätietoa työpaikasta rekrytointiprosessin aikana, vaikka suurimmaksi osaksi vastauksista informatiivisuus koettiin olevan hyvällä tasolla.

Kyselyn vastauksista oli nähtävissä, etteivät vuokratyöntekijät kovinkaan hyvin tunteneet yrityksen käyttämiä sosiaalisen median kanavia. Vain 4 % vastaajista tunsivat Facebook-sivut ja vain 2% vastaajista erittäin hyvin LinkedIn - tai Instagram -sivut. Yrityksen kotisivut tunnettiin paremmin (40 % tunsivat erittäin tai melko hyvin). Avoimissa vastauksissa sosiaalisen median-kanavien kehittämiseksi ehdotettiin myös näkyville tuomista sekä erottuvalla tavalla työnhakijoiden seurantaan pyrkiminen. Vastauksissa suositeltiin myös hyödyntämään muita sosiaalisen median kanavia, kuten Instagramia enemmän, varsinkin nuorten keskuudessa, sekä Twitter-kanavan käyttöönottamista.

Vuokratyöntekijöiden avoimista vastauksista nousi myös esille ensivaikutelma kohdeyrityksestä ja vaikutel-

man muuttuminen työpaikan saamisen jälkeen. Kovin yleinen ennakkokäsitys oli epäileväinen, lähinnä aikaisempien henkilöstöpalveluyrityksistä saatujen kokemusten vuoksi. Vastausten mukaan työntekijöiden vaikutelma kuitenkin muuttui pääosin positiivisemmaksi yritykselle työllistymisen ja työntekijäkokemuksen kautta. Tämän voidaan ajatella olevan erittäin positiivinen asia kohdeyrityksen sisäisen työnantajakuivän kannalta. Kohdeyrityksen työllistymisen kautta vuokratyöntekijöille on muodostunut koko henkilöstövuokrausalasta positiivisempi vaikutelma.

” *Kehittämissuunnitelmassa suositeltiin yhtenä toimenpiteenä henkilöstökyselyn positiivisista tuloksista tiedottamista myös sisäisesti omille työntekijöille, sillä tulosten avaaminen luo henkilöstölle mielikuvan siitä, että heitä arvostetaan ja heidän panoksestaan on ollut hyötyä kyselyyn vastaamisessa.*

Hallinnon työntekijät olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että yritys on asiantunteva, tehokas työssään sekä hyvä työllistäjä. Hallinnon vastaajat olivat kuitenkin melko kriittisiä sen suhteen, miten nykyaikaisena he kokivat yrityksen. Hallinnon työntekijät kokivat yrityksen enemmän vanhanaikaiseksi kuin nykyaikaiseksi. Yrityksen työnantajakuiva oli hallinnon työntekijöiden näkemysten perusteella painottunut konservatiivisen mielikuvan puolelle. Noin puolet hallinnon työntekijöistä koki, ettei yritys ole kovinkaan tunnettu. Hallinnon työntekijöiden mielestä yritys eroaa



kilpailijoistaan muuan muassa laajemmalla työterveyshuollolla, pätevimmillä sopimuksilla sekä luotettavuudella ja työnhakijaan perehtymisellä.

Hallinnon työntekijöiden vastauksista nousi esille, ettei työnantajakuvaa ole hyödynnetty ainakaan suunnitelmallisesti kohdeyrityksen rekrytointiprosessissa. Hallinnon vastaajien mielestä työnantajakuvaa pitäisi lähteä kehittämään mainonnan ja markkinoinnin nuorentamisella sekä hyvien puolien ja onnistumistarinoiden esiin nostamisella.

Kaiken kaikkiaan henkilöstökyselyn kautta saatiin kohdeyritykselle arvokasta tietoa työnantajakuvan tilasta tällä hetkellä.

TYÖNANTAJAKUVAN KEHITTÄMIS- SUUNNITELMAN KOOSTAMINEN

Kyselytutkimuksen jälkeen toteutettiin yritykselle kehittämispäivä. Kehittämispäivässä paneuduttiin kyselytutkimuksen tuloksiin, niiden merkittävimpiin kohtiin sekä käytiin keskustelua aiheesta kahden päivään osallistuneen hallinnon työntekijän kanssa. Kehittämispäivän jälkeen opinnäytetyön tekijät koostivat sovitusti kohdeyritykselle työnantajakuvan kehittämissuunnitelman. Lopullinen työnantajakuvan kehittämissuunnitelma sisälsi merkittävimmät henkilöstökyselyn tulokset, kehittämispäivänä syntyneet ideat työnantajakuvan kehittämiseen, teoriaosuuden työnantajakuvasta sekä toimenpide-ehdotukset työnantajakuvan kehittämiseksi.

Kohdeyrityksen positiivisena näyttäytyvä työnantajakuva on arvokas voimavara, jota yrityksen kannattaisi hyödyntää ulkoisessa rekrytointiviestinnässä. Kehittämissuunnitelmassa suositeltiin yhtenä toimenpiteenä henkilöstökyselyn positiivisista tuloksista tiedottamista myös sisäisesti omille työntekijöille, sillä tulosten avaaminen luo henkilöstölle mielikuvan siitä, että heitä arvostetaan ja heidän panoksestaan on ollut hyötyä kyselyyn vastaamisessa. Samalla yritys voi viestiä siitä, missä se on tähän mennessä työnantajaroolissaan onnistunut.

Kehittämissuunnitelman toimenpide-ehdotuksena todettiin myös, että henkilöstökyselyn tuloksia kannattaisi tuoda rohkeasti esille ja niitä tulisi hyödyntää mm. yrityksen verkossa ja sosiaalisessa mediassa tapahtuvassa viestinnässä. Myös positiivisten kohtaamisten ja kokemusten esiintuonti on kehittämissuunnitelman mukaan suositeltavaa; kuvat ja videot työntekijöistä työnsä äärellä, työnte-

kijöiden kuulumiset, onnistumiskokemukset, henkilökunnan esittelyt ja ns. hauskat ja hullut tempaukset ovat osaltaan luomassa hyvää työnantajakuvaa.

Kehittämissuunnitelma sisälsi toimenpide-ehdotuksia niihin epäkohtiin, jotka kyselytuloksissa nousivat esille haasteina. Suunnitelmassa suositeltiin kehittämään yhteydenpitoa vuokratyöntekijän ja yrityksen välillä: palautetta olisi hyvä kysyä henkilöstöltä säännöllisesti ja esimerkiksi pikakysely kerran viikossa tai kuukaudessa osoittaisi aitoa kiinnostusta vuokratyöntekijöiden kokemuksia kohtaan. Pikakyselyt osoittaisivat halua kehittää yrityksen toimintaa, samalla kun se tuottaisi myös yritykselle arvokasta tietoa henkilöstön ilmapiirin tilanteesta.

Kehittämissuunnitelmassa tuotiin myös esille, että resursseja olisi hyvä varata enemmän yhteydenpitoon varsinkin työsuhteen alkuvaiheessa, jolloin työntekijä on herkimmillään huomioimaan niin negatiiviset kuin positiivisetkin asiat työympäristössään. Suunnitelmassa suositeltiin mm. alueellisten Facebook-, Instagram-, ja LinkedIn-sivujen luomista ja hyödyntämistä yrityksen valtakunnallisten somekanavien lisäksi, sekä Twitterin käyttöönottoa.

” *Henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen olisi tärkeää: erilaiset työntekijöiden yhteiset tapahtumat ja alueelliset sosiaalisen median kanavat lisääisivät henkilöstön viihtyvyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.*

Henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen olisi tärkeää: erilaiset työntekijöiden yhteiset tapahtumat ja alueelliset sosiaalisen median kanavat lisäävät henkilöstön viihtyvyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kehittämissuunnitelman mukaan myös positiivisen ajattelun ja toiminnan lisääminen, erilaiset kampanjat, arvonnat, ja työntekijöiden palkitseminen lisäävät positiivista työn-

antajakuvaa ja kertoisivat henkilöstölle viestiä siitä, että heidät muistetaan ja heitä arvostetaan yrityksessä.

Työnantajakuvan kehittämissuunnitelmasta muodostui sovitusti tiivis, helposti luettava ja informatiivinen paketti, jossa toimenpide-ehdotukset tulevat selkeästi esille ja se on hyödynnettävissä helposti yrityksen sisäiseen käyttöön.



POHDINTA

Työnantajakuvan kehittäminen on pitkäjänteistä työtä (Salli & Takatalo 2014, 41), se on monivaiheinen ja moniulotteinen prosessi, joka muokkautuu kunkin työnantajan tarpeita vastaavaksi (Employer brand playbook 2017, 20). Työnantajakuvan kehittämiselle ei voida määritellä valmiita kaavaa, joka sopisi kaikille yrityksille tai organisaatioille.

Kohdeyrityksen nykytilanteeseen perehtyminen on suositeltavaa työnantajakuvan kehittämisprosesseissa.

Vaikka tutkimuksia sekä keskustelua työnantajakuvasta on ollut paljonkin viime vuosina, voimme silti olettaa, ettei suurella osalla yrityksistä ole oikeita ja tehokkaita menetelmiä työnantajakuvansa kehittämiseen. Eri lähdemateriaaleihin tutustuminen mahdollisimman kattavasti sekä huolellisesti työnantajakuvan kehittämisprosessin alussa onkin suositeltavaa. (Juvonen & Piironen 2018, 64.)

Työnantajakuvan kehittäminen vaatii yrityksen johdon 100-prosenttisen tuen sekä mahdollistamisen mutta



myös työntekijöiden kokemuksen kuuntelemisen ja esille tuomisen. Työnantajakuvaan kehittämässä on suositeltavaa osallistaa yrityksen henkilökunta, työntekijät sekä hallinnon työntekijät mahdollisimman paljon. [Juvonen & Piironen 2018, 64.]

Ulkoiseen työnantajakuvaan vaikuttaa sisäinen työnantajakuva. Sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvointi ja työssä viihtyminen, siksi työnantajakuvaan kehittämässä kannattaa panostaa omaan henkilöstöön.

Sosiaalisen median kautta henkilöstö toimii myös äänitorvena organisaation ulkopuolellekin, ollen näin suuressa roolissa työnantajakuvaan luomisessa. Suosittelemmekin panostamaan yrityksen sisäiseen hyvinvointiin, positiiviseen työntekijäkokemukseen sekä kannustamaan rohkeasti työntekijöitä tuomaan näitä myös esille sekä yrityksen sisällä, että julkisesti esimerkiksi sosiaalisen median avulla. Positiivinen työntekijäkokemus on työnantajakuvaan kehittämisen ”punainen lanka”.

LÄHTEET

Backhaus, K. 2016. Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13, 4, 193–201.

Cudergan, W., Lings, I. & Wilden, R. 2010. Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, Vol. 26, Issue 1-2, pp. 56–73.

Duunitori Oy. 2017. Kansallinen rekrytointitutkimus 2017. Duunitori Oy. https://drive.google.com/file/d/0B_RF1ig2AeTENEtZnVDXy1XZXM/edit. 27.9.2017.

Employer Brand Playbook. 5 Steps to Crafting a Highly Social Talent Brand. 2017. https://customersuccess.linkedin.com/content/dam/customersuccess/employerBranding/employerBranding_PDFs/LinkedIn_Employer_Brand_Playbook.pdf. 6.8.2017.

Hoppe, T & Laine, T. 2014. Työnhakuopas. Miten, mitä missä? Helsinki: Talentum.

Huhta, M. 2016. Julkisen sektorin työnantajakuva. Työn Tuuli 2/2016 ”Julkisen sektorin johtamisen haasteet”. http://www.henry.fi/files/2374/TyonTuuli_022016_20161128.pdf. 16.2.2017.

Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua. Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Helsinki: Kauppakamari.

Hypänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Juvonen, M. & Piironen, M. 2018. Työnantajakuvaan kehittäminen rekrytointiprosessin edistäjänä. Karelia-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Ylempi ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Kajjala, M. 2016. Rekrytointi - Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Korpi, R., Laine T. & Soljasalo J, 2012. Rekrytointin suhteellisuusteoria. Management Institute of Finland MIF Oy, Kopijyvä Oy.

Laine, T. 2015. Rekrytointitutkimus 2015 - Sosiaalisen median rooli rekrytoinnissa. HC Services Oy, www.somehow.fi. <https://www.somehow.fi/somehow/wp-content/uploads/2015/02/Rekrytointitutkimus-2015-tulokset.pdf>. 27.9.2017.

Minchington, B. 2011. Build your employer brand. HR-future. https://docs.wixstatic.com/ugd/c5312b_ebaa3faae1fb40609258c378690ba3b5.pdf. 4.10.2017.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Viro. Meedia Zone Oy. Helsingin seudun kauppakamari.

Salojärvi, S. 2013. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Helsilä, M & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 117-142.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kus-tannusosakeyhtiö Tammi.

Wayne F. Cascio & Brooke Z. Graham. 2016. New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process, *Organization Management Journal*, 13:4, 182-192, DOI:10.1080/15416518.2016.1244640, <http://dx.doi.org/10.1080/15416518.2016.1244640>. Luettu 9.10.2017.

Onnistunut rekrytointi yrityksen kasvun ja kehityksen parantamiseksi

Maarit Niemi, sairaanhoitaja [YAMK]

Armi Vänskä, sairaanhoitaja [YAMK]

Arja-Irene Tiainen, yliopettaja, Karelia-ammattikorkeakoulu

Marja-Liisa Ruotsalainen, projektipäällikkö, Karelia-ammattikorkeakoulu

JOHDANTO

Rekrytointi nykypäivänä on suuri investointi yrityksille, ja sen suunnitteluun ja valmisteluun tulisi käyttää aikaa. Onnistuneella rekrytoinnilla saadaan palkattua työntekijä yritykseen ei ainoastaan tehtävään. [Kajjala 2016, 151-152; Koivisto 2004, 26-27.] PK-yritykset tarvitsevat ohjeistusta ja työkaluja rekrytoinnin onnistumiseksi sekä yrityksen kasvun ja kehityksen parantamiseksi. Seuraavassa kuvataan pk-yritysten tietoja rekrytoinnin tarpeen tunnistamisesta ja rekrytoinnin suunnittelusta. Artikkelin pohjautuu Niemen ja Vänskän [2019] julkaisemaan opinnäytetyöhön, jonka toimeksiantajana toimi rekrytoinnin kehittämishanke [SMERec – New generation recruitment skills for SMEs and workforce]. Opinnäytetyö keskittyi rekrytointiprosessin alkuun, rekrytoinnin tarpeen tunnistamiseen ja suunnitteluun. Teemahaastattelujen avulla tutkittiin pk-yritysten tietoja rekrytoinnin tarpeen tunnistamisesta ja rekrytoinnin suunnittelusta. Teemahaastatteluissa esille nousivat seuraavat aihealueet: rekrytointisuunnitelma, seuraajasuunnitelma, kehityskeskustelut, ydinosaaminen sekä osaamiskartoitus. Teemahaastatteluista saatuja tuloksia ja viitekehityksen tietoja analysoimalla tuotokseksi valmistui materiaalia verkko-opinnoille, jonka sisältönä oli ohjeistus rekrytoinnin suunnittelusta ja rekrytoinnin tarpeen tunnistamisesta. Verkko-opintojen materiaalia käytetään jatkossa pk-yritysten koulutuksessa.

TEEMAHAASTATELUIJEN TOTEUTUS JA ANALYSOINTI OPINNÄYTETYÖSSÄ

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu ja sille on ominaista haastattelun eteneminen ennalta suunniteltujen teemojen varassa. Teema-alueiden avulla varmistetaan tutkimuksessa tarvittavan tiedon saaminen ja haastattelun kohdistuminen keskeisiin ongelmiin ja asioihin. [Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-48, 103; Eskola & Vastamäki 2015, 29, 35.]

Haastatteluteemojen suunnittelu on tärkeä vaihe teemahaastattelua suunniteltaessa. Teemat haastatteluun nousivat opinnäytetyön tavoitteista, tarpeista ja tehtävistä. Kysymyksiä muokattiin sellaisiksi, ettei niihin voinut suoraan vastata kyllä tai ei. Kysymykset pyrittiin esittämään muodossa millainen, miten ja kuinka. Kysymysten järjestys muotoutui käsiteltävien teemojen pohjalta [vrt. Eskola 2007, 33, 39; Eskola & Vastamäki 2015, 29, 35; Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 29; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 125-126].

Teemahaastatteluja tehtiin kuudessa pk-yrityksessä sovituksi haastateltavien omissa yritystiloissa.

Opinnäytetyössä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jonka avulla pyrittiin luomaan ja kuvaamaan eri vaiheiden kautta tiivistetty tulkinta opinnäytetyön tutkitavasta kohteesta [vrt. Eskola ym. 2018, 219; Kylmä & Juvakka 2007, 113; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122]. Opinnäytetyön teemahaastatteluaineiston analyysin redusoin-



nissa kerättiin juuri tälle opinnäytetyölle olennainen tieto mitään alkuperäisestä tiedosta kadottamatta.

Hyvin toteutettu teemahaastatteluaineiston redusointi toimii hyvänä pohjana aineiston klusteroinnolle eli luokittelulle. Klusteroinnin pohjana toimivat haastattelun teemat, jotka olivat alustavia analyysiluokkia. Teemahaastatteluaineisto järjesteltiin uudelleen teemojen mukaisesti käyttäen apuna analyysirunkoa ja analyysiluokkia pilkottiin ja yhdisteltiin uusiksi analyysiluokiksi (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2015, 147–149; Kananen 2017, 132; Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.) Opinnäytetyön analyysirunko kasattiin teemahaastattelurunkoa mukaillen. Analyysirunkoon valittiin teemat haastatteluiden avulla kerätyn materiaalin pohjalta. Valitut teemat olivat **rekrytointisuunnitelma, seuraajasuunnittelu, kehityskeskustelut, ydinosaaminen ja osaamiskartoitus**, jotka olivat yhteydessä opinnäytetyön tehtävään ja ne perustuvat opinnäytetyön viitekehykseen.

REKRYTOINNIN SUUNNITTELU

Kysyessä rekrytointisuunnitelmasta, ilmeni tarve ohjeistukselle rekrytointiprosessin huolelliseen suunnitteluun tarvittavan osaavan henkilökunnan varmistamiseksi. Kajalan [2016, 22–23] mukaan rekrytoinnin suunnittelu tulisi aloittaa tarpeen määrittelystä, jossa mietitään tarkkaan, millaisia tavoitteita yrityksellä on tulevaisuudessa pitkällä aikavälillä, ja kuinka rekrytoitava henkilö pystyy saavuttamaan ja täyttämään nämä tavoitteet yrityksessä.

Kaikilla yrityksillä oli jonkinlainen visio ja halu kasvaa tulevaisuudessa, mutta rekrytoinnin suunnittelua ei suurimmassa osaa yrityksiä koettu vielä tässä vaiheessa tarpeelliseksi. Myös rekrytointikriteerit ja tehtäväprofiili olivat suurimmalla osalla puolivalmiina olemassa, mutta ei virallisesti dokumentoituna. Honkaniemen, Junnilan, Ollilan ja Poskiparran [2007, 39] mukaan hyvin tehdyllä alku-suunnittelulla pystytään nopeuttamaan rekrytointiprosessia sekä uusien resurssien käyttöönottoa. Keskisuurissa yrityksissä tunnistettiin hyvän rekrytointisuunnitelman tarpeellisuus, mutta missään haastatelluista yrityksistä ei kuitenkaan ollut laadittu rekrytointisuunnitelmaa kirjallisesti. Osa yrityksistä oli yhteydessä säännöllisesti oppilaitoksiin ja osalla oli käytössä jatkuva avoin rekrytointi. Tarkoituksena oli tarvittaessa löytää nopeasti juuri tietynlaisia osaamista. Haasteena oli ollut oikean tekijän löytäminen oikeaan aikaan, joten kaikki avoimet hakemukset

käsiteltiin tulevaisuutta ajatellen. Isommissa yrityksissä oli enemmän tietämystä rekrytoinnista ja henkilöstöjohtamisessa huomioitiin myös osaamispääoman johtaminen.

” *Kaikilla yrityksillä oli jonkinlainen visio ja halu kasvaa tulevaisuudessa, mutta rekrytoinnin suunnittelua ei suurimmassa osaa yrityksiä koettu vielä tässä vaiheessa tarpeelliseksi.*

Salli ja Takatalon [2014] ja Emporen [2014] mukaan rekrytointikriteerit johdetaan koko organisaation visiosta ja strategiasta ja ne peilaavat yrityksen arvoja. Selkeästi määritellyt rekrytointikriteerit ohjaavat rekrytointiprosessia, jolloin tarvittava tieto osaamistarpeista on helpommin käsiteltävissä. Rekrytointikriteerien avulla luodaan kuva oikeantyyppisestä työntekijästä. Yrityksessä hyvin tehdyllä tehtäväprofiililla ja rekrytointikriteereillä pyritään välttämään virherekrytoinnit ja säästetään rekrytointikuluisia. Valviston [2005, 27] mukaan hyvin suunniteltujen tehtäväprofiilien ja rekrytointikriteerien avulla yrityksessä pystytään reaaliaikaisesti käsittelemään tietoa, millaista osaamista yrityksessä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Kun tehtäväprofiilit ja rekrytointikriteerit ovat valmiina, säästyy esimiehellä aikaa rekrytoinnin aloituksessa.

SEURAAJASUUNNITELMA

Seuraajasuunnitelma oli tuntematon käsite ja sen ajateltiin liittyvän enemmän yrityksen elämänskaaren loppuun, yrittäjien eläköitymiseen tai johdon vaihtumiseen. Suurin osa haastateltavista hämmentyi kysyessä seuraajasuunnitelman toteutumisesta. Yrityksissä ei oltu varauduttu yllättäviin, muuttuviin tilanteisiin, joissa yritykseen tarvitaan nopeasti tiettyä osaamista avainhenkilön poisjäämisen



vuoksi [vrt. Salli & Takatalo 2014, 21]. Seuraajasuunnittelun avulla voitaisiin välttää yrityksen liiketoiminnan heikentyminen osaamisen puutteen vuoksi, ja löydetäisiin ajoissa avainhenkilöt ja heidän korvaajansa tulevaisuudessa [vrt. Valvisto 2005, 76-77; Kauhanen 2012, 66]. Virallista seuraajasuunnitelmaa ei ollut käytössä yhdessäkään yrityksessä. Seuraajasuunnittelua oli joissain yrityksissä tehty alustavasti pelkästään johdon osalta ajatuksen tasolla. Isommissa yrityksissä tehtiin työnkiertoa ja mietittiin avainhenkilöiden korvaamista tarvittaessa. Valviston [2005, 78-77] mukaan hyvällä henkilöstöjohtamisella ja seuraajasuunnittelulla voidaan tunnistaa henkilöstön kasvupotentiaali ja hyödyntää sitä tulevaisuudessa. Tässä korostuu kehityskeskusteluiden hyödyllisyys tulevaisuuden suunnittelussa.

KEHITYSKESKUSTELUT OSAAMISKARTOITUKSEN APUNA

Kehityskeskusteluja pidettiin tärkeänä ja niiden hyödyllisyys oli tiedostettu kaikissa yrityksissä. Kehityskeskus-

telut antavat tietoa yrityksen osaamiskartoitukseen ja urasuunnittelun tarpeisiin. Kehityskeskusteluiden avulla arvioidaan jatkuvasti ja järjestelmällisesti henkilöstön osaamisen tasoa sekä sitoutetaan henkilöstöä yritykseen. [vrt. Viitala 2004, 196-198; Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 63-69.] Kehityskeskustelu on yksittäisen työntekijän osaamiskartoitus [Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 87]. Yrityksissä käytiin epävirallisia kehityskeskusteluja, joita osattiin hyödyntää yrityksen toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa. Keskustelut olivat vastavuoroisia ja yrityksissä luotettiin henkilöstön avoimuuteen ottaa kehitettäviä asioita esille. Vaikka keskustelut olivat epävirallisia, palautetta annettiin sekä henkilöstölle että johdolle.

Vain yksi yritys käytti suunnitelmallista ja säännöllistä mittaristoon perustuvaa osaamiskartoitusta liiketoiminnan turvaamiseksi. Tässä yrityksessä osaamiskartoituksesta saatua tietoa myös hyödynnettiin suunniteltaessa henkilöstön koulutuksen tarvetta tai uuden osaamisen hankkimista. Mikroyrityksille osaamiskartoitus ei ollut tällä hetkellä ajankohtainen eikä sitä koettu tarpeelliseksi ja henkilöstön vahvuuksia tunnistettiin lähinnä epävirallisesti keskustelemalla.



” Vain yksi yritys käytti suunnitelmallista ja säännöllistä mittaristoon perustuvaa osaamiskartoitusta liiketoiminnan turvaamiseksi.

Osassa yrityksiä henkilökunnan osaaminen oli tiedostettu ja työt jaettiin osaamisen mukaisesti, mutta varsinaista osaamiskartoitusta ei ollut käytännössä tehty. Osa mielsi osaamiskartoituksen kuuluvaksi ainoastaan rekrytointin alkuvaiheeseen. Henkilöstön osaamisen vahvuuksia tunnistettiin ja hyödynnettiin myös mikroyrityksissä, vaikka varsinaista osaamiskartoitusta ei ollut käytössä kuin yhdellä keskusalueella yrityksellä. Vaahtion (2005, 22–23; 2007, 27), Viitalan (2004, 198–199), Kupiaksen ym. (2014, 70–71) ja Otalan (2008, 106–107) mukaan osaamiskartoitus auttaa yrityksissä tunnistamaan henkilöstön osaamista sekä arvioimaan sitä järjestelmällisesti. Henkilöstön vahvuudet ja kehittämistarpeet huomioidaan henkilöstöjohtamisessa. Näin osaamiskartoitusta hyödynnetään yrityksen toiminnan kehittämisessä ja rekrytoinnissa.

YDINOSAAMINEN

Ydinosaaminen miellettiin henkilöstön ammattitaidoksi ja osaamiseksi, jonka mukaan työt jaetaan. Kaijalan (2016, 44) mukaan yrityksen johdon tulee kyetä määrittelemään ja tunnistamaan ydinosaaminen ja osaamisen tarve yrityksessä organisaation vision ja strategian mukaisesti. Haastatteluissa kävi ilmi, että ydinosaamisen ymmärtäminen yrityksen toiminnan kannalta oli epäselvää. Ydinosaamista käsitteenä ei tunnistettu eikä sitä näin pystytty hyödyntämään yrityksessä ja yrityksen kilpailukyvyyn ylläpitämisessä tai kasvattamisessa. Haastatteluista yrityksistä yksi oli määritellyt ydinosaamisensa ja yrityksen toimintaa suunniteltiin sen mukaisesti ja sitä hyödynnettiin päivittäisessä työssä ja kilpailukyvyyn ylläpitämisessä. [vrt. Österberg 2015, 144; Tuomi & Sumkin 2012, 14; Ojala 2008, 54–55; Kupias ym. 2014, 55].

OPINNÄYTETYÖN TULOKSET OSANA SMEREC:N TUOTTAMIA VERKKO-OPINTOJA

SMERec-hankkeen aikana luotiin koulutusmateriaaleja kohderyhmien rekrytointiosaamisen lisäämiseksi. Vuosien 2017–2019 aikana toteutettiin useita valmennustilaisuuksia niin yritysten henkilöstölle kuin opiskelijoillekin. Pedagogisesti kuhunkin tilaisuuteen valmistauduttiin tapauskohtaisesti, mutta teemojen toistuesssa myös jo tehtyjen aineistojen uudelleen hyödyntäminen on ollut järkevää. Koulutusaineistojen sisältöihin panostettiin niitä tehdessä ja ne saivat myönteistä palautetta informatiivisuudestaan. Todettiin, että hyvät materiaalit kannattaa jakaa laajemminkin. Kävi myös ilmi, ettei Suomen ammattikorkeakoulujen yhteisessä CampusOnline.fi-palvelussa ole ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaville juurikaan tarjolla opintoja rekrytointiin, esimerkiksi esimiestäitöihin ja johtamiseen liittyen. Näin ollen hankkeen tulosten levittämisen kannalta merkitykselliseksi koettiin verkko-opintojen tuottaminen koko rekrytointiprosessin hallitsemiseksi. Opintojaksolla pyritään antamaan tietoa ja osaamista pk-yrityksen henkilöstöasioista vastaavalle aina rekrytointiajatuksesta varsinaisen hakuvaiheen suorittamiseksi ja työntekijän perehdyttämiseen saakka. Tavoitteena on, että pk-yritysten henkilöstö voi saada yhden opintojakson suorittamalla syvällistä tietoa ja voi hyödyntää opintoja oman yrityksen eduksi. Karelia-amk:ssa hankehenkilöstö tekee verkko-opintojen kokonaisuuden ja se pyritään saamaan tarjolle Suomen ammattikorkeakoulujen yhteiseen digitaaliseen opintotarjontaan CampusOnline.fi-palveluun talvella 2020.

Tämän artikkelin YAMK opinnäytetyön kehittämistuloksena päädyttiin toteuttamaan videotaltioinnit, joissa tekijät Mieltinen ja Niemi jakavat kertyneen osaamisensa rekrytointitarpeen määrittelystä kiinnostuneille. He laativat diaesitykset ja kerronnallisen tekstin neljästä aihealueesta opinnäytetyönsä tulosten puitteissa. Hankkeen puolesta organisoitiin kuvauspäivä viestintäpalveluita toteuttavan Rookie Communications Oy:n kanssa ja taltioinnit tehtiin yhden päivän aikana toukokuussa 2019. Rookie teki videoitten editioinnit ym. teknisen toteutuksen.

Tällaisella toteutuksella lisättiin myös opinnäytetyön tekijöiden henkilökohtaista esiintymistaitoa, valmistautumista asiantuntijana toimimiseen sekä kokemusta toimia teknisten laitteiden kanssa.

POHDINTA

Opinnäytetyön haastatteluista kävi ilmi, että mikroyrityksissä koettiin rekrytointiin liittyvät asiat vielä kaukaisiksi eikä niitä sen vuoksi oltu suunniteltu kovinkaan tarkkaan. Tietyt suuntaviivat ja kriteerit oli valmiina mielessä. Isommissa yrityksissä oli enemmän tietämystä rekrytoinnista ja henkilöstöjohtamisesta huomioitiin myös osaamispääoman johtaminen ja tunnistettiin hyvän rekrytointisuunnitelman tarpeellisuus. Missään yrityksessä ei kuitenkaan ollut laadittu rekrytointisuunnitelmaa kirjallisesti. (Niemi & Vänskä 2019, 56.) Rekrytointi prosessina on monista asioista koostuva kokonaisuus. Rekrytoinnin suunnittelussa kaikki osiot kytkeytyvät toisiinsa, eikä rekrytointisuunnitelmaa voi tehdä hyvin korostamalla vain joitain osa-alueita.

LÄHTEET

Empore Oy. 2014. Opas rekrytointiin ja rekrytoinnin suunnitteluun. <http://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php>. 10.8.2018.

Eskola, J. 2007. [Teema]haastattelututkimuksen toteuttamisesta. Teoksessa Viinamäki, L. & Saari, R. [toim.] Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Tammi, sivut 33, 39, 42.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Raine, V. & Aaltola, J. [toim.] Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, sivut 29, 30–33, 35, 40–41.

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. [toim.] Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Keuruu: PS-kustannus, sivu 27.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus University Press Oy.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. ja Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Työterveyslaitos.

Kajjala, M. 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

” *Rekrytointi prosessina on monista asioista koostuva kokonaisuus. Rekrytoinnin suunnittelussa kaikki osiot kytkeytyvät toisiinsa, eikä rekrytointisuunnitelmaa voi tehdä hyvin korostamalla vain joitain osa-alueita.*

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Rekrytoinnin menetelmät. Jyväskylä: Gummerus.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lankinen, P., Miettinen, A. ja Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista- hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Niemi, M. & Vänskä, A. 2019. Rekrytoinnin tarpeen tunnistaminen ja suunnittelu. YAMK –opinnäytetyö. Karelia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana - hoida kosiomatka tyylillä. Viro: Meedia Zone OU.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.



Opinnäytetyöt osana SMERec-hankkeen kehittämistyötä

Marja-Liisa Ruotsalainen, projektipäällikkö, Karelia-ammattikorkeakoulu

Ammattikorkeakoulussa jokainen tutkinto-opiskelija tekee opinnäytetyön, joten SMERec-hankkeen teemaa ja mahdollisuutta tehdä opinnäytetyö hankkeen puitteissa käytiin esittelemässä Karelia-ammattikorkeakoulun opiskelijaryhmille. Nopeasti huomattiin ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (YAMK) suorittavien aikuisopiskelijoiden halukkuus paneutua aihealueeseen. Innokkaita opinnäytetöiden tekijöitä ilmoitautui niin johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmasta kuin myös sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK-tutkintoa suorittavista.

SMEREC OPINNÄYTETÖIDEN TOIMEKSIANTAJANA

YAMK-opinnäytetyössä opiskelijan on tarkoitus osoittaa asiantuntijana kehittämisosaamistaan sekä kykyä soveltaa tutkimustietoa käyttämällä valittuja menetelmiä työelämästä ilmenevien ongelmien erittelyyn sekä niiden ratkaisemiseksi. Opinnäytetyö on myös tuplasti laajempi kuin perustutkinnon suorittavilla, joten 30 opintopisteen edestä tekijä(t) syventyvät viitekehukseen, jonka puitteissa kohdentavat selvitystarpeen ja tuottavat kehittämisratkaisun havaittuun haasteeseen. Työmäärältään tämä tarkoittaa noin 800 tuntia.

Toimeksiantajana SMERec:n projektipäällikkö tapasi opinnäytetyön tekijöitä ja yhdessä määriteltiin kullekin opiskelijalle tarkempi aihe ja opinnäytetyössä käsiteltävä teema rekrytointiprosessista. Opiskelijoilla oli motivaatiota tuottaa rekrytointien onnistumisia edistäviä ratkaisuja

yrityksille. Opinnäytetöiden aiheissa keskityttiin mm. rekrytointiprosessin eri vaiheiden tarkempaan määrittelyyn ja työpaikan hakijan mahdollisuuksiin parantaa työllistymistään. Viitekehysten hahmottumisen myötä tehtiin kustakin opinnäytetyöstä toimeksiantosopimukset ja sovittiin ohjauksesta sekä tavoitteesta ja yritysten hyödyksi syntyvistä tuloksista.

Yhteensä viisi SMERec-hankkeen toimeksiantamaa YAMK-opinnäytetyötä on valmistunut, ensimmäinen syksyllä 2018 ja viides kesäkuussa 2019. Kaksi Karelian YAMK-opiskelijaa on parhaillaan tekemässä opinnäytetyötä ja ne valmistuvat loppuvuodesta 2019.

Hanketoteutuksen laadunarviointiin Turun amk:ssa päädyttiin antamaan toimeksianto tuotantotalouden opiskelijalle, joka tuottaa opinnäytetyönä pääosin kirjallisiin lähteisiin painottuvan loppuarvioinnin – työ valmistunee syksyn 2019 aikana.

SMEREC-HANKKEEN TOIMEKSIANTONA SYNTYNEET OPINNÄYTETYÖT [TILANNE KESÄLLÄ 2019]

Opinnäytetöiden tuottamaa tietoa sekä valmiita toimintaehdotuksia ja malleja hyödynnetään osana SMERec-hankkeen tuloksia, esimerkiksi osana verkko-opintoja. Valmistuneissa opinnäytetöissä on luotu materiaaleja, kuten ohjeistuksia rekrytointien sujuvoittamiseksi ja toteutettu valmennustilaisuuksia yrityksille rekrytointien eri osa-alueista. Näitä koulutusaineistoja voidaan käyttää muussa koulutuksessa myöhemmin.



Pursiainen, V. 2018. **Henkilöstöjohtamisen trendit Pohjois-Karjalan talousalueella.** Opinnäytetyö. Karelia-ammattikorkeakoulu. Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018101215952>

Juvonen, M. & Piironen, M. 2018. **Työnantajakuva kehittäminen rekrytointiprosessin edistäjänä.** Opinnäytetyö. Karelia-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala, kehittäminen ja johtaminen. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018061213614>

Niemi, M. & Vänskä A. 2019. **Rekrytoinnin tarpeen tunnistaminen ja suunnittelu.** Opinnäytetyö. Karelia-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala, kehittäminen ja johtaminen. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019061116465>

Numminen, J. 2018. **Pienten yritysten tiimihaastattelutekniikan kehittäminen rekrytoinnissa.** Opinnäytetyö. Karelia-ammattikorkeakoulu. Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018100415656>

Pekkanen, P-R. 2019. **Korkeakoulutetun työnhakijan oman osaamisen tunnistaminen.** Opinnäytetyö. Karelia-ammattikorkeakoulu. Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201904054418>



TIIVISTELMÄT OPINNÄYTETÖISTÄ

Pursiainen, Virpi. 2018.

Henkilöstöjohtamisen trendit Pohjois-Karjalan talousalueella

Nykyään henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä on hyvin moniulotteinen, ja se kehittyy jatkuvasti työelämän ja liiketoiminnan kehittymisen sekä yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seurauksena. Tämä edellyttää henkilöstö-johdolta kykyä ennakoita tulevaisuutta ja reagoida aiempaa nopeammin muuttuviin tilanteisiin. Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, millaiset trendit vaikuttavat henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen tulevaisuudessa sekä tarkastella sitä, millaisia vaikutuksia näillä trendeillä tulisi olemaan organisaatioiden henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään, henkilöstöjohtamisen kehittämiseen sekä henkilöstöammattilaisten työhön tulevaisuudessa. Kehittämisen menetelmänä käytettiin monimenetelmäistä kehittämisotetta, jossa hyödynnettiin kehitystrendien tunnistamiseen liittyviä määrällisiä ja laadullisia asiantuntija-menetelmiä. Määrällisten ja laadullisten menetelmien yhdistämisen tarkoituksena oli tuottaa asiantuntijoiden näkemyksiin perustuvaa asiantuntijatieta henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden näkymistä sekä tarkastella asiantuntijoiden oman työn ja oman organisaation kehittämiseen sidoksissa olevaa kokemustietoa. Kehittämistyön tulosten mukaan esimiestyön ja johtajuuden kehittäminen sekä palkitsemiskäytäntöjen kehittäminen nähtiin tärkeimmiksi henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen vaikuttaviksi trendeiksi. Tulosten mukaan myös muutoksen johtaminen, osaamisen kehittäminen, henkilöstön sitouttaminen, työvoiman joustava käyttö ja digitalisaation hyödyntäminen koettiin keskimääräistä tärkeämmiksi henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen vaikuttaviksi trendeiksi.

Juvonen, Maiju. & Piironen, Marjo. 2018.

Työnantajakuvan kehittäminen rekrytointiprosessin edistäjänä.

Opinnäytetyön kohdeyritys saatiin SMExec-hankkeen kautta. Työn tarkoituksena oli lisätä kohdeyrityksen rekrytointiprosessiin sekä työnantajakuvan kehittämiseen liittyvää osaamista ja näin edesauttaa kohdeyrityksen rekrytointien onnistumista tulevaisuudessa. Tavoitteena oli tuottaa

kohdeyritykselle työnantajakuvan kehittämissuunnitelma, jossa esitetään toimenpide-ehdotuksia kohdeyrityksen työnantajakuvan kehittämiseksi. Opinnäytetyön kehittämistehtävinä oli selvittää kohdeyrityksen tämänhetkistä työnantajakuvaa, tuottaa kohdeyritykselle työnantajakuvan kehittämissuunnitelma sekä lisätä kohdeyrityksen tunnettua työnantajana. Opinnäytetyö sisälsi piirteitä toimintatutkimuksesta. Alkukartoituksena tehtiin kohdeyrityksen nykytilanteen arviointi kyselytutkimuksena. Tulosten perusteella työntekijöiden mielikuva yrityksestä oli pääosin positiivinen. Alkukartoituksen pohjalta suunniteltiin ja toteutettiin kehittämisspäivä yrityksen henkilöstölle. Päivän aikana kohdeyrityksen työntekijöitä osallistettiin yrityksen työnantaja-kuvan kehittämiseen. Alkukartoituksen ja kehittämisspäivän myötä kohdeyritykselle syntyi työnantajakuvan kehittämissuunnitelma.

Niemi, Maarit & Vänskä Armi. 2019.

Rekrytoinnin tarpeen tunnistaminen ja suunnittelu.

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin rekrytoinnin alkuvaiheeseen, suunnitteluun ja tarpeen määrittämiseen osaamisen ja muutoksen johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa pk-yrityksiä vauhdittamaan kasvuaan ja kehitystään parantamalla rekrytoinnin tarpeen määrittämistä ja suunnittelua. Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimuksellinen kehittämistehtävä, jossa on toiminnallisen opinnäytetyön piirteitä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Tuotoksena tehtiin verkkokurssimateriaalia rekrytoinnin tarpeen tunnistamisesta ja suunnittelusta. Tuloksista ilmeni, että pk-yrityksillä oli osittain puutteelliset tiedot ja taidot rekrytoinnin tarpeen tunnistamiseksi ja rekrytointisuunnitelman laatimiseksi. Rekrytoinnin suunnittelu koostuu monesta eri osa-alueesta, jotka kytkeytyvät toisiinsa, ja jotka tulee hallita onnistuneen rekrytoinnin varmistamiseksi.

Numminen, Johanna. 2018.

Pienten yritysten tiimihaastattelutekniikan kehittäminen rekrytoinnissa.

Rekrytointi on suora investointi yrityksen liiketoimintaan ja pk-yrityksissä jopa elinehto. Lisäksi taistelu parhaista työntekijöistä on monella alalla kovaa. Tässä tilanteessa yritykset etsivät enemmän yhtiöön soveltuvaa persoonaa kuin tiettyä osaamista. Tällä tiimihaastattelulla varmistettaisiin mitä todennäköisimmin yrityskulttuuriin sopivan henkilön löytyminen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää pienten yritysten tiimihaastattelutekniikkaa rekrytoinnissa. Tutkimuksen tulosten pohjalta oli tavoitteena laatia tiimihaastattelutekniikkamalli ja opinnäytetyö tarjoaa pk-yrityksille hyödyllistä tietoa työhaastattelun toteuttamiseen. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena konstruktivisena tutkimuksena, jonka tiedonhankintamenetelminä olivat teemahaastattelu, ryhmäkeskustelu, benchmarking ja havainnointi. Haastatteluihin osallistui kokeneita rekrytoinnin ammattilaisia. Tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että hyvä valmistautuminen, haastattelijoiden roolien jako ja valmiiksi mietityt kysymykset ovat tärkeät elementit tiimihaastattelussa.

Pekkanen, Pia-Riitta. 2019.

Korkeakoulutetun työnhakijan oman osaamisen tunnistaminen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työnhakijan oman osaamisen tunnistamisen kokonaisuutta ja merkitystä työnhaussa, työuran hallinnassa ja rekrytoinnissa. Osaamisen sisältöjen moninaisuus, siihen vaikuttavat tekijät sekä työn ja työntekijän kohtaaminen osana rekrytointia sisältyivät aiheen tarkasteluun. Näkemykset itsensä johtamisesta ja osaamisen erilaisista osatekijöistä huomioitiin oman osaamisen tunnistamisen ilmiön ymmärtämiseksi. Kehittämistyön tavoitteena oli vaikuttaa ja etsiä keinoja osaamisen määrittelemisen, kohdentamisen, kehittämisen ja erottautumisen haasteeseen vastaamiseksi. Sen toteuttamisella nostettiin esiin ajatuksia ja mahdollisuuksia tukea työnhakijan osaamisen näkyväksi tekemistä ja osaamisen tunnistamisen valmiuksien kehittämistä. Opinnäytetyön tavoiteltiin palvelevan myös rekrytointeja, kun osaaja pystyy kuvaamaan osaamisensa kohdennetusti työnhakutilanteissa. Kehittämistyön tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää työnhakijoiden ja opiskelijoiden osaamisen tunnistamisen tukemisessa ja työnantajien rekrytointien kehittämisessä. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruu toteutettiin teemahaastatteluilla. Tutkimukseen haastateltiin korkeakoulutettuja, jotka olivat työikäisiä, opiskelleet aikuisena ja, joilla oli kokemusta rekrytoinneista työnhakijoina. Teemahaastatteluilla selvitettiin haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä oman osaamisen tunnistamisen ja osaamisen kokonaisuudesta.



Theses Commissioned by SMErec Project

One of the missions defined for the Universities of Applied Sciences in Finnish legislation is to carry out applied research and development activities that serve UAS education, support the world of work and regional development, and take the industrial structure of the region into account. Many UASs emphasize in their goals the close link between their RDI (Research, Development and Innovation) and educational activities. Students can participate RDI-initiatives by carrying projects or writing the thesis commissioned by a RDI-project. In the SMErec-project, both Bachelor and

Master's degree students have actively participated in the project through projects, courses and thesis work.

At Karelia UAS, five Master's degree theses commissioned by SMErec-project have been completed and published so far (October 2019). Master's degrees are meant for graduates already in working life who want to further develop their expert skills. In the Master's degree programmes, the scope of the thesis is 30 credits.

Two more Karelia UAS Master's theses will be completed by the end of 2019, and one Bachelor's thesis at Turku UAS is in the making.



THESES ABSTRACTS

Pursiainen, V. 2018.

Trends of Human Resource Management in North Karelia.

Thesis. Karelia University of Applied Sciences, SMErec. Degree Programme in Business Management and Leadership. Master's degree. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018101215952>

The field of human resource management is highly multidimensional, and it is constantly evolving as a result of the development of working life and business, as well as the due to the changes in the operating environment of organizations. This requires HRM to be able to predict the future and respond rapidly to fast-changing circumstances. The aim of this development work was to study what kinds of trends will affect the area of human resource management in the future. Moreover, the thesis looks at the impacts of these trends on the human resources management of organizations, the development of human resource management and the work of HR professionals in the future. This development work was completed using mixed methods of both quantitative and qualitative approaches to identify the future trends of HRM. The purpose of combining quantitative and qualitative methods was to produce information about the future of human resource management based on the views of experts as well as to collect and analyze experiential knowledge related to the development of their own work and their own organizations. Based on the results, the development of leadership and employee rewarding practices were the most important trends in the future of human resource management. Also, the importance of such trends as change management, competence development, personnel commitment, flexible use of human resources and the utilization of digitalization were considered to be above the average for the future of human resource management.

Juvonen, M. & Piironen, M. 2018.

Developing Employer Image to Promote Recruitment Process.

Thesis. Karelia University of Applied Sciences. Master's Programme in Development and Management of Health Care and Social Services. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018061213614>

The thesis was commissioned by SMErec - New generation recruitment skills for SMEs and work-force. The aim of the project is to strengthen the competitiveness of small and medium-sized enterprises by developing recruitment competence and thereby ensuring the success of SME recruitment. The target company for this thesis was found through the SMErec project. The purpose of this thesis was to develop recruitment process competence and to develop the employer image of the company, in order to contribute successfully in recruitments in the future. The aim was to provide the target company with an employer image development plan. The development plan includes suggestions on how to develop the target company's employer image. The purpose of the thesis was to explore the current employer image of the target company, and to create a development plan for the company's employer image. Another aim was to increase the awareness and recognition of the target company as an employer. This thesis included features of action research. The present situation of the company was assessed using a survey. The survey results were mainly positive. Based on the results of the survey, a development day was planned and implemented for the company's personnel. Through workshops, the personnel were involved in developing the company's employer image. As a result, the employer image development plan was created for the target company.

Niemi, M. & Vänskä A. 2019.

Identification and Planning of Recruitment Needs.

Thesis. Karelia University of Applied Sciences. Master's Programme in Development and Management of Health Care and Social Services. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019061116465>

This thesis is a part of the SMErec project, which aims to strengthen the competitiveness of small and medium-sized enterprises (SME) by developing their recruitment competence. This thesis focuses on the early stages and planning of recruitment as well as defining the recruitment



needs from the perspectives of knowledge and change management. The aim of the thesis is to help SMEs to boost their growth and development by enhancing the identification and planning of recruitment needs. This thesis is a qualitative research-based development study including features of a practice-based thesis. Research data was collected using focused interviews. The collected data was analysed using inductive content analysis. This study yielded online course material on the identification and planning of recruitment needs. The results showed that SMEs possess, to some extent, inadequate knowledge and skills to identify recruitment needs and draw up a recruitment plan. Recruitment planning consists of multiple linked components, which need to be managed in order to ensure successful recruitment. The regular updating of the course material is the planned idea for further research.

Numminen, J. 2018.

Development of Team Interview Techniques in Recruitment for Small Businesses.

Thesis. Karelia University of Applied Sciences. Degree Programme in Business Management and Leadership. Master's degree.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018100415656>

Recruitment is a direct investment in the company's business and for SMEs it is almost a question of life and death. Companies are more interested in finding people with a personality that is suitable for the company, than a certain set of skills. This type of team interview would most likely ensure, finding a suitable person for the corporate culture. The aim of this thesis was to develop team interview techniques in recruitment for small businesses. Based on the results of the study, the objective is to establish a team interview technique model. Team Interview is a new perspective for theses in Karelia UAS, this thesis will offer useful information on the implementation of the job interviews for SMEs. This thesis study was carried out as qualitative constructive research, using theme interview, a group chat, benchmarking and observation as research methods. Based on the study results, it can be said that good preparation, division of the roles of the interviewers, and pre-thought-out questions are essential elements of the team interview. It would be interesting to continue the development and testing the team interview

technique model, as follow up research and to determine whether this technique is able to give better results in recruitment.

Pekkanen, P-R. 2019.

The Identification of a Job Seeker's Own Competency.

Thesis. Karelia University of Applied Sciences. Degree Programme in Business Management and Leadership. Master's degree.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201904054418>

Recruitment is a direct investment in the company's The purpose of this study was to research self-assessment and identification of job seeker's own competency when searching for employment, as well as the management of one's career and recruiting. The study also included topics such as multiple dimensions of competency, the factors affecting competency and the compatibility of the potential work place and the job seeker in the recruitment process. Self-leadership and various elements of knowhow were also taken into account to have a deeper understanding of the phenomenon. The aim of the thesis was to influence and find the means to answer to the challenge of defining, targeting, improving and differentiate one's knowhow. The study provided ideas and possibilities to support a job seeker to demonstrate competency and to improve the readiness to recognize his own knowhow. The study also pursued the recruitment goals by helping a professional to describe his knowhow in a focused way in the situations of job search. The results of the study can be utilized to support job seekers and students in the identification of their own competency and to develop employers' recruitment processes in the future. The study was qualitative. The empirical part of this thesis was implemented by semi-structured interviews. The interviewees were university graduates and they belonged to the working age population. They had studied as adults and had experience of the recruitment processes as potential employees. The experiences and understandings of knowhow and the identification of the graduates' own competency was collected in the interviews.

New Employee Orientation and Onboarding

Arja-Irene Tiainen, Principal Lecturer, Karelia University of Applied Sciences

Recruitment can be seen as a three-stage process, where all stages of the process are important for successful recruitment. The first stage in recruitment is the pre-recruitment phase that includes job advertisements and employer brand. The second stage in recruitment is the intra recruitment phase, where the actual recruitment is done by different recruitment methods. The third stage is the post-recruitment phase that includes introducing the new employee with his/her duties. This article focuses on the third stage of the recruitment process, job introduction. The article explains the means used in job introduction for making sure that the recruitment is successful. Successful recruitment includes general orientation and fast onboarding of the new, recruited employee [Kaijala 2016, 66; Tiainen & Tolkki 2019].

WHAT IS JOB INTRODUCTION?

The term 'introduction, 'job introduction' or 'introducing' means the familiarisation of a new employee with the duties and with the management of work-related issues. The term 'orientation' is part of introduction; it is the first step of job introduction at the beginning of an employment relationship, where the new employee is introduced with the basic skills for performing the work [Kaijala 2016, 66].

The terms 'counselling' and 'guidance' are also used together with the concept of job introduction. Providing systematic counselling and guidance in one's duties is important in order to ensure that the work will be properly done.

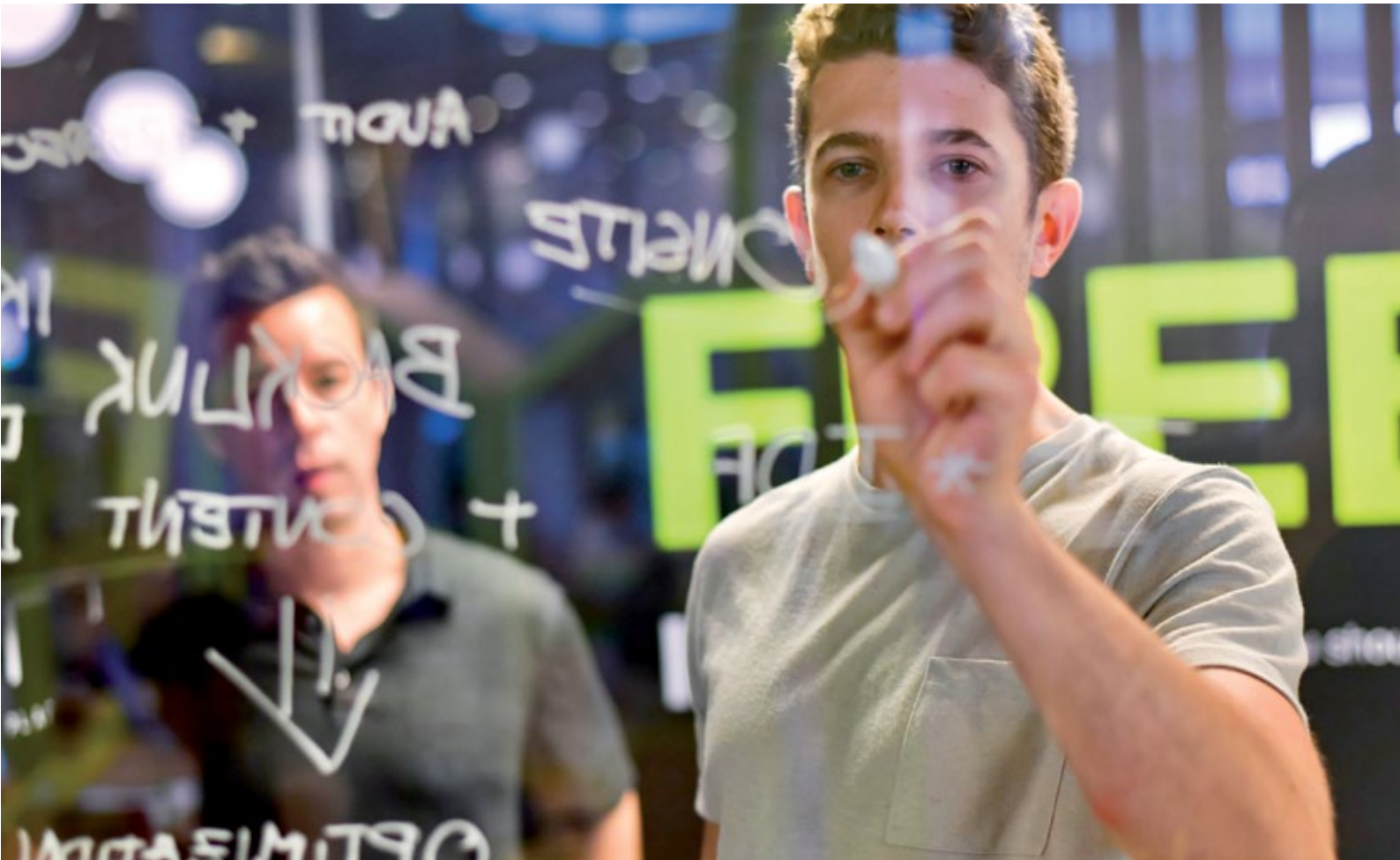
'Onboarding' is a broader term than 'introduction' and its aim is to have the new employee begin doing productive work as quickly as possible and at the same time ensure his/her commitment to company goals. In job introduction, an overview of the employee's areas of re-

sponsibility and the operating environment of the workplace will be made to the new employee. The starting point is a consistent understanding of the goals between the employer and the new employee and of the evaluation of successful work. The aim of the shared goals is to ensure that the new employee is guided in the desired direction. [Kaijala 2016, 66, 100, 101] According to Juholin [2008, 236–237], adequate job introduction consists of three stages: introduction before beginning the work, when starting the work, and a few months after the start. The step-by-step introduction is also described by Ross, Huang and Jones [2014] in their article. According to them, introduction consists of the needs of the new employee and a well-designed and well-implemented plan that benefits both the new employee and the organisation. An effectively implemented onboarding programme can support quick success and satisfaction of the new employee with his/her current position and work.

JOB INTRODUCTION IN PRACTICE

Job introducing is based on the Finnish legislation. The Occupational Safety and Health Act (738/2002) obliges the employer to adequately familiarise the employee with his/her work and with the conditions in the workplace. Familiarisation with work includes all the things related to performing the work. The overall picture of the work is created with onboarding [Penttinen & Mäntynen 2009.2.], which enables independent work and content management of work [Juuti & Vuorela 2002, 48-50].

At its best, job introduction is a systematic and consistent process that can be perceived as a whole by the new employee. Introduction is not a one-time distribution of detailed information, but it is part of the communica-



tion of the entire work community. Interactivity is strongly related to introduction, which means that the discussion in the work community is open and it is therefore easy for the new employee to ask questions. However, introduction is aimed to be individual and personal. [Juholin 2008, 236-237.] The guidance and counselling provided as part of job introduction is supplemented when necessary.

An experienced employee, called a mentor, is usually a good person for job introduction. In addition to the appointed person, the work community also participates in job introduction, and thus, the introduction duty is divided into several people. The mentor should be interested in

helping and guiding others. Furthermore, the mentor can contribute to the activation of the new employee's own role and a good mentor understands when the introduction has come to an end. [Kjelin & Kuusisto 2003, 195-197]

Counselling, guidance and introduction have been given a high priority in case-law, when assessing the fulfilment of the employer's duty of care. Providing systematic counselling and guidance is important for ensuring proper and appropriate work performance. It is important to take into account the issues listed above in terms of legal liability in the event of a potential harm. [Hietala, Hurmalainen & Kaivanto 2017, 136.]

JOB INTRODUCTION METHODS

All new employees should be provided with an individual, written introduction plan that is conducted in collaboration between the mentor and the new employee. A timetable should also be attached to the plan. [Surakka 2009, 73–75]

Mentoring can be seen as one of the approaches of introducing a new employee with the duties and with the workplace. An experienced employee at the workplace and the new employee form a mentor and mentee couple. The orientation takes place at the same time when conducting the daily routines at work, and the new employee gets simultaneously familiar with the work community. This kind of a mentoring process can be significant for both the mentor and the mentee and both can learn from the process. [Tiainen 2017a.]

Most professional and personal growth of the new employee is gained when s/he is able to reflect on his/her experiences with the mentor. When you can talk about your weaknesses, strengths and successes in a confidential relationship, there is room for new insights. [Tiainen & Pasanen 2017.] When talking about good job introduction, the importance of interaction between the mentor and the new employee is emphasised. The mentor can contribute to the new employee's learning by giving him/her the opportunity to do things him/herself and to reflect on the experiences. Providing feedback and encouragement are important elements in promoting learning. [Tiainen 2017b.]

In her article, Mikkola [2019] describes a study that examined new employees' knowledge during job introduction lectures. The lectures were attended by a group of newly recruited employees, most of whom were hired from outside the organisation, but all participated in a coherent job introduction programme as a group at the same time. The introduction programme included lecture-based learning, on-the-job learning, case studies and online learning.

Particular attention in the study was paid to analysing the questions asked by the mentors during the lectures. The lecturers presented two kinds of questions about the knowledge of the employees. The first category of questions concerned information that the new employees could have acquired before starting the introduction programme. The second category of questions consisted of questions about information acquired during the introduction programme. Most of the questions served as an opening of

discussion and as a means of acquiring background information before discussing the topic in more detail. As a result, it was discovered that the information related to introduction was already indicated in the formulation of the question as information that should be primarily managed by the new employee. The study made such interactive activities visible that were used to clarify new employees' knowledge and competence in the introduction lectures. Introduction programmes can, according to Ross, Huang and Jones [2014], include traditional orientation items, but their focus is heavily on the organisational structure, culture and on how things are done. Ketola [2010, 161–162] on the other hand sees that the job introduction model includes goal-orientation, systematic approach and a clear introduction model as well as sharing of responsibilities, effective interaction and networking. In addition, he also mentions encouragement and support for the new employee as well as the follow-up of job introduction.

IMPORTANCE OF FEEDBACK IN JOB INTRODUCTION

The length of the trial period of the newly recruited person is usually agreed on at the beginning of the employment relationship. According to the Finnish Employment Contracts Act (2016/1448), the trial period may not exceed six months. According to Kajjala [2016, 91–92], it is advisable to utilise the trial period and follow the last month particularly closely. It is good to be direct and open during the trial period. However, this requires the employer having proper skills in providing feedback. In their book, Järvinen, Rantala and Ruotsalainen [2016, 76–78] give very direct instructions to supervisors on the different ways of giving feedback to their employees. In my personal opinion, the instructions given are well suitable to the introduction phase of new employees. According to the authors, a person cannot develop him/herself in his/her work unless s/he receives feedback on his/her performance at work. Feedback is the raw material of development. According to the current view, the most important thing in giving feedback is that the feedback provided helps the employee perform better and more easily. Helpful feedback helps to understand one's own development targets and strengths better, and only helpful feedback directs the employee forward and enhances his/her self-confidence. As regards job



introduction, it is important to give feedback during the trial period and thereby engage the employee in his/her future duties and in the company's working culture. The new employee is also likely to consider the helpful feedback as a means of caring, because the employer wants to develop his/her competence through feedback.

MANAGER'S ROLE IN JOB INTRODUCTION

The mentor of a new employee provides the new employee with feedback on his/her progress in evaluation discussions, which should be attended also by the manager of the employee after e.g. three months, six months and one year after the new employee has started in the job. The progress of the job introduction process will also be discussed at the development discussions. (Surakka 2009, 76–77.) In a work community, the manager always has the main responsibility for job introduction, but s/he can also delegate the responsibility to appointed mentors. The supervisor must make sure that job introduction works in an agreed and a systematic way.

In job introduction, the manager needs competence in both management and leadership. (Kupias & Peltola 2009, 20, 54–55.) Job introduction is management that directs the employee's work towards the goals of the organisation (Kjelin & Kuusisto 2003, 188). The manager has the opportunity to motivate and engage his/her employees through job introduction. The manager's duty is to create preconditions for the employee's motivation to emerge, strengthen and maintain. However, the new employee him/herself has the ultimate responsibility for his/her own development and this must be told to the employee at the beginning of the employment relationship. (Kupias & Peltola 2009, 58, 59)

A well-introduced employee experiences satisfaction and joy of working and contributes positively to the atmosphere of the workplace. The success of job introduction also has a positive impact on productivity, quality of work, occupational safety and good cooperation. (Surakka 2009 77-78)

REFLECTION

Job introduction is an important stage of recruitment. When a new employee starts at a new job, introduction is essential for the new employee in getting into the new

organisational culture (Ketola 2010, 161). The supervisor has the main responsibility for job introduction, but we easily forget that every employee in the organisation contributes to the process of introducing a new employee, to its success and to the commitment of the new employee. Nieto (2014, 99) states that "People do not leave organizations; they leave people". Employees tend to leave people who do not appreciate them or who are dissatisfied with them, or who ignore their contributions to work in the organisation. It is also said that the best employee tends to be the first one to leave the organisation because s/he can do it. Ketola (2010, 166) has stated in his research that monitoring is an important step in job introduction, particularly for continuous improvement of the introduction process. According to my personal opinion, I think that providing feedback throughout the whole introduction process is meaningful and important. The introduction stage is a delicate phase for the new employee to leave. Ketola (2010, 164) points out that there is a big risk of job introduction failing if there are too many things to remember too quickly.

Focusing on job introduction is particularly important and it is a pity that job introduction has not been considered as a natural continuation to the actual recruitment. A poor introduction phase can spoil recruitment that is otherwise successful. I believe that more and more attention will be paid to job introduction in the future and that its importance will be understood better.

REFERENCES

- Hietala, H., Hurmalainen, M. & Kaivanto, K. 2017. Työsuojeluvastuuopas. Helsinki: Alma Talent.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.
- Järvinen, P.T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2016. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.
- Kajjala, M. 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Talent.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus.
- Ketola, H.U. 2010. Transformation from a recruit (newcomer) into a productive expert. The job orientation process as a tool for personnel development in Finnish ICT companies. University of Jyväskylä. Jyväskylä studies in business and economics 92. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf>
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Helsinki Palmenia University Press.
- Mikkola, P. 2019. Miten selvittää uusien työntekijöiden osaamista? Tarkastelussa kysymys-vastaus-kysymys-toiminta luentomuotoisessa perehdytyksessä. Työelämän tutkimus 17[1], 4–22.
- Nieto, M, L. 2014. Human resource management. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Ross, W.E., Huang, K.H.C & Jones, G.H. 2014. Executive Onboarding: Ensuring the Success of the Newly Hired Department Chair. Academic Medicine 89 [5], 728–733.
- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Tammi.
- Tiainen, A-I. 2017a. Obligations Related to Recruiting a New Employee. Vasu 6. https://www.karelia.fi/vasa/2017/12/12/obligations_related_to_recruiting_a_new_employee/
- Tiainen, A-I. 2017b. The Counselling Orientation and its' Changes in the Supervision of Student Nurses in Clinical Training 1999–2010. Dissertations in Education, Humanities, and Theology; 96. University of Eastern Finland.
- Tiainen, A-I. & Pasanen, J. 2017. Lähijohtamisen opiskelussa kehitetään mentorointia esimiestyössä. AMK-Lehti// UAS Journal 2. <https://uasjournal.fi/tyoelama/lahijohtamisen-opiskelussa-kehitetaan-mentorointia-esimiestyossa/>
- Tiainen, A-I. & Tolkki, J. 2019. Exploiting the knowledge and competence gained within a project productization and sale of training. Journal of Excellence in Sales 1, 44–45. https://issuu.com/turunamk/docs/journal_of_excellence_in_sales_1_20_C74b66c3500242
- Työsopimuslaki 2016/1448
- Työturvallisuuslaki [738/2002]

SMEREC – NEW GENERATION RECRUITMENT SKILLS FOR SMES AND WORKFORCE

Rekrytoisitko kunnolla?

Tämän julkaisun tarkoituksena on tarjota tietoa rekrytoinnin eri vaiheista ja näkökulmista. Julkaisua kootessa on ajateltu erityisesti yrityksiä, opiskelijoita, opettajia sekä kaikkia niitä, joita rekrytointiin liittyvät asiat kiinnostavat. Julkaisua voidaan käyttää oppimateriaalina niin ammattikorkeakoulun perustutkinnoissa kuin myös ammattikorkeakoulun ylemmissä tutkinnoissa. Julkaisu tarjoaa tiivistetyn tietopaketin myös rekrytoinnin parissa työskenteleville.

Julkaisun kirjoittajina ovat toimineet SMERec – new generation recruitment skills for SMEs and workforce -hankkeen kehittämistyöhön osallistuneet asiantuntijat. Hanketta toteuttivat vuosina 2017-2019 Karelia-ammattikorkeakoulu, Turun ammattikorkeakoulu ja Business Joensuu Euroopan Unionin Sosiaalirahaston tukemana. Suomessa hankkeessa edistettiin kahden erilaisen talousalueen yritysten kilpailukykyä luomalla sekä tieteeseen että käytäntöön perustuvia innovatiivisia valintamenetelmiä rekrytointityökaluiksi. Kansainvälistä yhteistyötä tehtiin Saksan ja Belgian kumppanikorkeakoulujen kanssa.

The purpose of this publication is to provide information on the different stages and aspects of recruitment. The focus in this publication is on companies, students, teachers and anyone interested in recruiting. This publication can be used as a study material at universities of applied sciences in both Bachelor's and Master's degree education. The publication also provides a concise information package for those working in the field of recruitment.

This publication provides an overview of the development work for successful recruitment in 2017-2019, as Karelia University of Applied Sciences, Turku University of Applied Sciences and Business Joensuu implemented a joint project SMERec – new generation recruitment skills for SMEs and workforce supported by the European Social Fund. In Finland, the purpose of this project was to promote the competitiveness of companies in two different economic regions by creating innovative selection methods as recruitment tools based on both science and practice. Partner institutions Harz University of Applied Sciences and Ghent University of Applied Sciences focused on the employer image and finding the best applicant during the recruitment process.

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA B:59

ISBN 978-952-275-287-1 [painettu/printed]

ISBN 978-952-275-288-8 [verkkajulkaisu/e-publication]

ISSN- L 2323-6876

ISSN 2323-6876