



Rekrytointiprosessia uudistava ja kehittävä opas pienyritykselle

Diana Lattu

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

AMK-opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Diana Lattu
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Rekrytointiprosessia uudistava ja kehittävä opas pienyritykselle
Sivu- ja liitesivumäärä 25 + 11
<p>Digitalisaatio ja vuonna 2020 alkanut Covid-19-pandemia ovat vaikuttaneet rekrytointiprosessiin viime vuosina ja pakottaneet monet yritykset ottamaan suuren digiloikan nopeasti. Näiden tapahtumien ansiosta esimerkiksi työhaastattelut voidaan pitää etänä tai toteuttaa kokonaan videohaastatteluina. Myös työilmoitusten teko on muuttunut ja painottunut nyt enemmän internettiin ja sosiaaliseen mediaan. Jotkut yritykset eivät ole pysyneet tämän nopean kehityksen mukana. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda pienyritykselle opas, jossa käsitellään rekrytointissa lähivuosina tapahtuneita muutoksia ja tapoja, joilla yritys saa kehitettyä rekrytointiaan itseään palvelevammaksi ja modernimmaksi.</p> <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena työnä yritykselle Uudenmaan Lukitus ja Murto-suojaus Oy. Työn tavoitteena on luoda opas, jonka ansiosta yritys voi kehittää rekrytointiprosessiaan ajankohtaisemmaksi ja tehokkaammaksi. Työ toteutettiin syksyllä 2022. Työn kohderyhmänä ovat yrityksen rekrytointia hoitavat työntekijät. Opinnäytetyön produktia, eli rekrytointia kehittävä opas voi käyttää apuna ennen rekrytoinnin aloittamista tai rekrytointiprosessin aikana. Työssä keskitytään pienen yrityksen näkökulmaan ja rekrytointiprosessin käsittelyssä ei käydä läpi asioita, jotka tulevat soveltuvuusarviointien ja referenssihaastattelujen jälkeen.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta luo pohjan oppaalle. Tietoperusta koostuu rekrytointiprosessiin liittyvästä teoriasta, kuten rekrytointiprosessiin liittyvistä laeista ja käsittelee onnistuneen rekrytointiprosessin vaiheet sekä rekrytointiprosessin onnistumisen tärkeyden. Tietoperusta käsittelee myös rekrytointiprosessissa viime vuosina tapahtuneet suurimmat muutokset. Opinnäytetyössä käytetty menetelmä produktin toteuttamisen tukena on strukturoitu asiantuntijahaastattelu. Strukturoidun asiantuntijahaastattelun tuotos analysoitiin ja sitä käytettiin apuna oppaan tekemiseen. Haastattelussa keskityttiin enimmäkseen yrityksen rekrytointiprosessin nykytilan ja siinä ilmenneiden ongelmien selvittämiseen.</p> <p>Opinnäytetyö etenee tietoperustasta oppaan esittelyyn, jossa käsitellään myös haastattelun tulokset. Seuraavana vaiheena on pohdintaosuus.</p>
Asiasanat rekrytointi, yritykset, pienyritys, rekrytointiprosessi

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	1
1.2	Keskeiset käsitteet	2
2	Rekrytointiprosessi	4
2.1	Rekrytointiprosessiin liittyviä lakeja	4
2.2	Rekrytointiprosessin onnistumisen tärkeys	5
2.3	Onnistuneen rekrytointiprosessin vaiheet	6
2.3.1	Rekrytointitarpeen määrittely	7
2.3.2	Aikataulutus	8
2.3.3	Rekrytointikanavien valinta	8
2.3.4	Rekrytointikriteerien muodostaminen	9
2.3.5	Työilmoitus	9
2.3.6	Työhakemusten läpikäynti ja esikarsinta	11
2.3.7	Työhaastattelu	12
2.3.8	Soveltuvuusarvioinnit ja referenssihaastattelu	15
2.4	Rekrytointiprosessissa tapahtuneet muutokset	15
3	Rekrytointiprosessin kehitysopas kohdeyritykselle	17
3.1	Toimeksiantaja	17
3.2	Oppaan perustelu	17
3.3	Haastattelun tulokset	17
3.4	Oppaan tuottamisen kuvaus	19
4	Pohdinta	22
4.1	Tuotos	22
4.2	Johtopäätökset	23
4.3	Arviointi	24
4.4	Oma oppiminen	24
	Lähteet	26
	Liitteet	28
	Liite 1. Haastattelukysymykset	28
	Liite 2. Opas	29

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on pienen yrityksen rekrytointiprosessin analysointi ja kehittäminen. Opinnäytetyö on toiminnallinen. Työn tarkoituksena on tuottaa kohdeyritykselle opas, jonka avulla sen rekrytointiprosessia voidaan kehittää ajankohtaisemmaksi ja yritystä palvelevammaksi. Produktin tuottamista varten suoritetaan yksi asiantuntijahaastattelu, jossa haastattelen yrityksen omistajaa, Jari Rytköstä. Opinnäytetyössä kerrotaan rekrytointiprosessista, siihen liittyvistä laeista, rekrytointiprosessin nykytilasta yrityksessä ja rekrytointiprosessissa viime vuosina tapahtuneista muutoksista.

Aihe on tärkeä ja yritykselle ajankohtainen, sillä rekrytointiprosessi on muuttunut viime vuosina paljon digitalisaation ja Covid-19-pandemian vuoksi. Rekrytointiprosessissa on esimerkiksi nykyisin suosittu enemmän etähaastatteluja (Open Access Government 2020). Nykymaailmassa yrityksen on tärkeää hallita muutkin rekrytointiväylät, kuin tavalliset työnhakusivustot. Yrityksen on tärkeää osata hyödyntää esimerkiksi sosiaalista mediaa rekrytoinnissa maksimoidakseen työnhakijamäärät. (Salli & Takatalo 2014, 33.)

Päädyin tähän opinnäytetyön aiheeseen keskustelemalla toimeksiantajani kanssa. Keskustelun aikana selvisi, että yritys kaipaa rekrytointiprosessinsa päivittämistä nykyaikaisemmaksi. Tämä johduu siitä, ettei yrityksellä ole ollut aikaa kehittää rekrytointiprosessiaan. Itse hyödyn työstäni niin, että pääsen soveltamaan jo aikaisemmin opittua tietoa ja syventämään käsitystäni rekrytointiprosessista. Todennäköisesti opinnäytetyön aikana opin paljon lisää rekrytointiprosessista ja rekrytoinnista. En ole aikaisemmin tehnyt oppaita, joten myös osaamiseni oppaan teossa tulee kehittyämään. Opinnäytetyön kohderyhmänä on yrityksessä rekrytointia hoitavat henkilöt eli Jari Rytkönen ja Kai Engström.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä rekrytointiprosessia kehittävä opas kohdeyritykselle, jonka avulla rekrytointia saadaan ajankohtaisemmaksi ja yritystä palvelevammaksi. Opinnäytetyö on hyödyllinen yritykselle, koska sen avulla rekrytointiprosessista saadaan tehokkaampi ja modernimpi. Opinnäytetyön tavoitteena on:

1. Esitellä toimenpiteitä, joiden ansiosta yrityksen rekrytointiprosessia saadaan ajankohtaisemmaksi. Tavoitteen saavuttamiseksi esitellään rekrytointiprosessissa viime vuosina tapahtuneet muutokset ja annetaan ohjeita niihin sopeutumiseen.

2. Selvittää yrityksen rekrytointiprosessissa olevat suurimmat ongelmat ja tarjota helposti yrityksessä sovellettavia ratkaisuja niihin. Näin rekrytointiprosessista saadaan yritystä palvelevampi.

Opinnäytetyö rajataan rekrytointiprosessiin ja työssä keskitytään yrityksen näkökulmaan asioista. Työssä rekrytointiprosessin käsittely loppuu referenssihaastatteluihin ja soveltuvuusarviointiin. Työssä ei siis käsitellä esimerkiksi työ sopimuksiin ja työntekijöiden perehdyttämiseen liittyviä asioita. Työ on onnistunut, jos yritys saa toteutettavissa olevia keinoja rekrytointiprosessinsa kehittämiseen ajankohtaisemmaksi ja itseään palvelevammaksi.

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on Helsingissä sijaitseva lukkoliike Uudenmaan lukitus ja Murto-suojaus Oy. Työstäni hyötyy lukkoliikkeen omistaja, joka tekemäni oppaan ansiosta saa keinoja yrityksen rekrytointiprosessin parantamiseen. Työni tulee sisältämään selkeitä ja helposti toteutettavissa olevia toimenpiteitä, joiden avulla rekrytointiprosessista saadaan yritystä palvelevampi ja nykyaikaisempi.

Työtäni voidaan hyödyntää rekrytointiprosessin aikana tai ennen sen aloittamista, esimerkiksi työilmoituksia laadittaessa ja työntekijöitä haastatellessa. Opinnäytetyö on ajankohtainen ja merkityksellinen toimeksiantajayritykselle, sillä yritys kaipaa rekrytointiprosessinsa uudistamista.

1.2 Keskeiset käsitteet

Rekrytointi on yrityksen henkilöstöhankintaa. Rekrytointi on prosessi, joka sisältää toimenpiteet, joiden avulla yritykseen saadaan palkata yrityksen tarvitsemat henkilöt. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Rekrytointistrategialla tarkoitetaan yleisiä periaatteita ja linjauksia, joiden puitteissa rekrytointia toteutetaan. Strategian ansiosta ei ole tarpeellista käydä samoja asioita uudelleen läpi jokaisen uuden rekrytoinnin yhteydessä. Strategiassa voidaan ilmaista esimerkiksi halutun rekrytoitavan henkilön ominaisuuksia ja tapoja, joilla tällainen henkilö saadaan rekrytoitua. Strategiassa kerrotaan myös henkilö, jonka vastuulla rekrytointi on. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Sisäisellä rekrytoinnilla eli sisäisellä siirrolla tarkoitetaan työntekijän palkkaamista yrityksen sisältä (Österberg 2014, 93).

Kompetenssi on työntekijän näkyvää käyttäytymistä, joka koostuu työntekijän tiedoista, taidoista, kokemuksesta, arvoista, persoonallisuudesta ja arvoista (Salli & Takatalo 2014, luku 2).

Strukturoitu haastattelu on tyypillisin työhaastattelussa käytetty haastattelutapa. Strukturoidussa haastattelussa haastattelija on miettinyt haastattelukysymykset ja niiden esittämisjärjestyksen etukäteen (Österberg 2014, 102-103).

Soveltuvuusarviointia käytetään analysoimaan hakijoiden soveltuvuutta ja persoonallisuutta tehtävään sopimisen kannalta. Soveltuvuusarviointi voidaan toteuttaa erilaisten testien avulla. (Österberg 2014, 107-108.)

Referenssihaastattelussa haastatellaan työnhakijoiden suosittelijoita. Referenssihaastattelun avulla voidaan varmistaa työnhakijan sopivuus tehtävään. Referenssihaastattelun suorittamiseen tarvitaan aina lupa työnhakijalta. (Österberg 2014, 108.)

Rekrytointikriteerit ovat rekrytinnin kannalta olennaisia kriteerejä, esimerkiksi tehtävän suorittamiseen vaadittavaa osaamista tai muita siihen liittyviä kompetensseja (Salli & Takatalo, luku 2).

STAR-tekniikka perustuu tutkimustuloksiin, joiden mukaan toiminta ja käyttäytyminen ennustavat työhaastattelussa luotettavimmin suoriutumista tulevaisuudessa. STAR tulee sanoista Tilanne (Situation), Tehtävä (Task), Toiminta (Action) ja Lopputulos (Result). Tässä tekniikassa haastattelu lähtee kysymyksistä, jotka liittyvät tilanteeseen ja päättyy lopputulokseen liittyviin kysymyksiin. (Salli & Takatalo, luku 8.)

SOARA-tekniikka eroaa STAR-tekniikassa ainoastaan siinä, että siinä pyydetään työnhakijaa vielä reflektomaan, eli mitä hän oppi tilanteesta ja miten hän on hyödyntänyt oppimaansa myöhemmin. SOARA tulee sanoista Tilanne (Situation), Tavoite (Objective) Toiminta (Action), Lopputulos (Result) ja Reflektointi (Aftermath). (Salli & Takatalo, luku 8.)

2 Rekrytointiprosessi

Rekrytointitarve syntyy, kun yritykseen tarvitaan lisää kapasiteettia tai osaamista (Rötkin 2015, luku Rekrytointi). Tarve kapasiteetista ja osaamisesta voi aiheutua esimerkiksi yrityksen toiminnan laajenemisesta sellaiseksi, etteivät nykyisen henkilöstön voimat riitä siihen tai esimerkiksi yrityksestä lähteneen työntekijän vuoksi. Rekrytointitarve voi syntyä myös sellaisen uudenlaisen osaamisen tarpeesta, jonka kehittäminen olemassa olevalle henkilöstölle tulisi viemään liian paljon aikaa. (Viitala 2021, luku 3.3.) Rekrytointi mahdollistaa uudenlaisten näkökulmien, osaamisen ja energian virtaamisen yritykseen (Rötkin 2015, luku Rekrytointi).

Rekrytoinnin onnistumisen pitäisi johtua taidosta, eikä tuurista (Rötkin 2015, luku Rekrytointi). Rekrytoinnin onnistumiseen tarvitaan huolellista suunnittelua. Edellytyksiä rekrytoinnin onnistumiselle ovat rekrytoinnin tarpeellisuus ja se, että rekrytointiin on määritelty toimenkuva, joka sopii yrityksen tarpeisiin. Onnistumista varten tämä toimenkuva tulee pitää tarkasti mielessä koko rekrytointiprosessin ajan. Onnistumista edistää myös se, että rekrytoija osaa arvioida henkilön työskentelytapaa sekä persoonallisuutta ja rekrytoijan tulee osata suhteuttaa nämä ominaisuudet olemassa olevaan työyhteisöön sopivalla tavalla. Rekrytoinnin onnistumista voidaan arvioida vasta kuukausien kuluttua rekrytoinnista ja sitä voidaan mitata esimerkiksi keräämällä rekrytoitavilta palautetta ja mielipiteitä rekrytointiin liittyen sekä mittaamalla saatujen työhakemusten määrää ja laatua. (Österberg 2014, 109.) Yrityksen on oltava nopea rekrytointiprosessin aikana, sillä hakija on useimmiten hakenut samaan aikaan useampaan yritykseen ja mikäli muut yritykset etenevät rekrytointiprosessissaan nopeammin, saavat he todennäköisemmin kyseisen hakijan itselleen (Salli & Takatalo 2014, 11).

Suurimpia syitä rekrytoinnin epäonnistumiseen ovat huonosti tehty rekrytointitarpeen ja -tavoitteen määrittely. Tilanteessa, jossa yritys ei itsekään tiedä tarvitsemastaan osaamisesta, voidaan hakijalle luvata vahingossa liikaa ja tämän vuoksi hakijan odotukset eivät toteudu. (Österberg 2014, 109.)

2.1 Rekrytointiprosessiin liittyviä lakeja

Rekrytointiprosessiin liittyy monia erilaisia lakeja ja käytäntöjä, jotka koskevat työnantajaa ja työnhakijaa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään produktin tuottamisen kannalta olennaisimpiin lakeihin. Opinnäytetyössä käsiteltäviä rekrytointiprosessiin liittyviä lakeja ovat työsopimuslaki (26.1.2001/55), laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609), rikoslaki (19.12.1889/39) ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759).

Työsopimuslaki (26.1.2001/55): Työsopimusten tekoa säätelee työsopimuslaki (26.1.2001/55). Työsopimuslain 2. luvun 6 §:n mukaan työnantajan on ilmoitettava vapautuvista työpaikoista yleisesti yrityksessä omaksuttua käytäntöä noudattaen varmistaakseen sen, että myös osa-aikaisilla ja määräaikaisilla työntekijöillä on yhtäläiset mahdollisuudet näihin työpaikkoihin kuten myös vakituisilla tai kokoaikaisilla työntekijöillä.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609): Naisten ja miesten välistä tasa-arvoa koskevan lain (8.8.1986/609) 7 §:n mukaan välillinen ja välitön sukupuoleen perustuva syrjintä on kielletty. Välittömällä syrjinnällä tarkoitetaan miesten ja naisten asettamista eri asemaan esimerkiksi sukupuolen, raskauden tai synnytyksen, sukupuoli-identiteetin tai sukupuolen ilmaisun perusteella. Välillistä sukupuoleen perustuvaa syrjintää on henkilöiden asettaminen eri asemaan sukupuoleen, sukupuolen ilmaisuun tai sukupuoli-identiteettiin nähden neutraalilta vaikuttavan käytännön, säännöksen tai perusteen nojalla, jos henkilöt voivat menettelyn vaikutuksesta joutua tosiasiallisesti huonoon asemaan sukupuolen perusteella. Välillistä sukupuoleen perustuvaa syrjintää on myös henkilön eri asemaan asettaminen perhehuoltovelvollisuuden tai vanhemmuuden perusteella.

Rikoslaki (19.12.1889/39): Rikoslain (19.12.1889/39) 47 luvun 3 §:n mukaan työnantaja tai hänen edustajansa, joka ilmoittaa työpaikasta, valitsee työntekijää tai palvelussuhteen aikana asettaa työnhakijan tai työntekijän huonoon asemaan rodun, kansallisen alkuperän, ihonvärin, kielen, iän, sukupuolen, kansalaisuuden ja esimerkiksi vammaisuuden takia sekä uskonnon, poliittisen toiminnan tai muun näihin rinnastettavan toiminnan perusteella tulee tuomita työsyrynnästä vankeuteen enintään kuudeksi kuukaudeksi tai sakkoon.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759): Yksityisyyden suojaa työelämässä koskevan lain (13.8.2004/759) 2. luvun 3 §:n mukaan työnantaja saa käsitellä vain työntekijän työsuhteen kannalta oleellisia henkilötietoja, jotka ovat työsuhteen osapuolten velvollisuuksien ja oikeuksien hoitamiseen tai työnantajan tarjoamiin etuuksiin liittyviä.

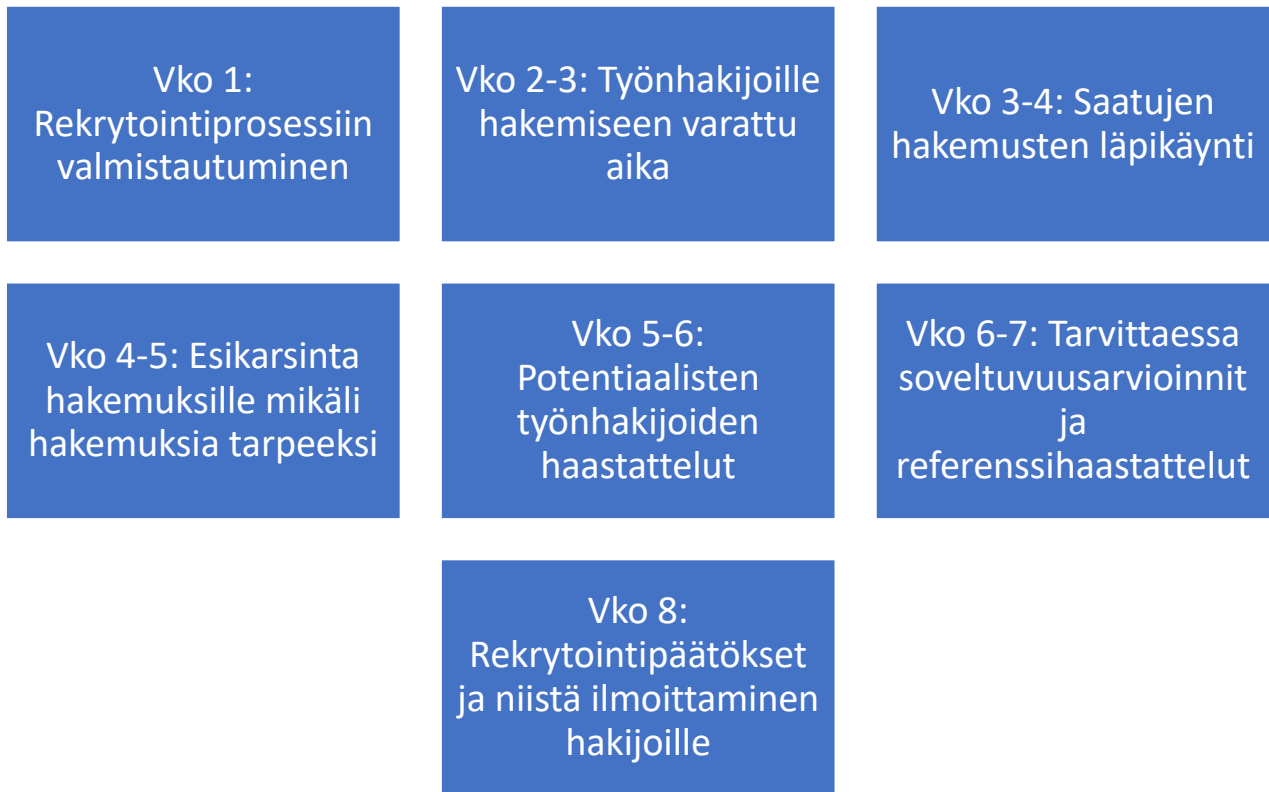
2.2 Rekrytointiprosessin onnistumisen tärkeys

Rekrytointiprosessin onnistuminen vaikuttaa suuresti yrityksen menestymiseen ja onnistuneen rekrytoinnin vaikutukset näkyvät vasta useiden vuosien päästä rekrytoinnista. Onnistuneen rekrytoinnin ansiosta yritys säilyttää kilpailukykynsä myös tulevaisuudessa. Onnistunut rekrytointi voi näkyä esimerkiksi niin, ettei palkattu työntekijä irtisanoudu nopeasti rekrytoinnin jälkeen. Näin työntekijä ei tuhlaa yrityksen arvokkaita koulutusresursseja ja pääsee tuottamaan hyötyä yritykselle. Rekrytoinnin tavoitteena tulisi aina olla työntekijän palkkaaminen pidemmäksi aikaa. (Österberg 2014, 91.)

Työntekijän palkkaaminen on suuri investointi yritykselle (Kaijala 2016, 19). Uuden työntekijän palkkaaminen vaikuttaa esimerkiksi yrityksen toiminnan tehokkuuteen, tuottavuuteen ja laatuun (Viitala 2021, luku 3.3). Mikäli yritykseen on palkattu epäsopeva henkilö, aiheutuu hänestä yritykselle enemmän haittaa kuin hyötyä. Tämä voi näkyä esimerkiksi työtehtävissä alisuoriutumisella. Väärän rekrytoinnin kustannukset voivat olla jopa tuhansia euroja. (Rötkin 2015, luku Rekrytointi.) Mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä suurempi taloudellinen menetys väärästä rekrytoinnista tulee. Rekrytoinnin lähtökohtana pidetään sitä, että jokaisen palkatun työntekijän tulisi tuottaa yritykselle vähintään sen verran mitä tämä kyseinen työntekijä tulee yritykselle kustantamaan. (Viitala 2021, luku 3.3.)

2.3 Onnistuneen rekrytointiprosessin vaiheet

Onnistuneen rekrytointiprosessin ensimmäinen vaihe on rekrytointiprosessiin valmistautuminen, johon kuuluu rekrytointitarpeen määrittely, rekrytointiprosessin aikataulutuksen, rekrytointikriteerien määrittäminen, hakukanavien valinta sekä työilmoituksen laatiminen. Seuraava vaihe on työnhakijoille varattu hakuaika. Hakuajan jälkeen seuraava vaihe on saatujen hakemusten läpikäynti ja sen jälkeen suoritetaan esikarsinta. Esikarsinnan jälkeen valitut henkilöt haastatellaan ja haastattelujen jälkeen suoritetaan soveltuvuusarviointit sekä referenssihaastattelu tarvittaessa. Viimeisin vaihe on rekrytointipäätösten tekeminen ja niistä ilmoittaminen hakijoille. (Kuva 1.)



Kuva 1. Suositus rekrytointin aikataululle (Salli & Takatalo 2014, luku 1)

2.3.1 Rekrytointitarpeen määrittely

Rekrytointiprosessin ensimmäinen vaihe, eli rekrytointiprosessiin valmistautuminen aloitetaan rekrytointitarpeen määrittelystä. Tässä vaiheessa kuuluu pohtia, onko uuden henkilön palkkaaminen tarpeellista, vai löytyykö muita tapoja korvata työntekijän puute. Tällainen korvaava toimenpide voi olla esimerkiksi poislähteneen työntekijän työtaakan jakaminen henkilöstölle niin, ettei siitä aiheudu liikaa kuormitusta. Uuden työntekijän rekrytointi on yritykselle kannattavaa, sillä se antaa yritykselle mahdollisuuden saada lisää osaamista ja uusia näkökulmia. On tärkeää tietää, ettei uuden työntekijän tarvitse olla kopio yrityksestä lähteneestä työntekijästä. Rekrytoijan on tärkeää myös osata ennakoita toimintaympäristössä ja tehtävän vaatimuksissa mahdollisesti tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia ja huomioida nämä asiat rekrytointin aikana. Poislähtökeskustelusta yrityksessä lopettaneen työntekijän kanssa on yritykselle paljon hyötyä ja se kannattaa ottaa käyttöön. Tästä keskustelusta yritys voi saada tärkeää tietoa työtehtäviensä kehittämistä varten. Rekrytointitarvetta

pohtiessa tulisi myös miettiä, löytyykö tarvittua osaamista jo yrityksen sisältä vai tuleeko uusi työntekijä palkata yrityksen ulkopuolelta. (Österberg 2014, 92.)

Työntekijän palkkaamisessa yrityksen sisältä, eli sisäisessä siirrossa on etuna se, että työntekijä tuntee yrityksen ja sisäisen siirron ansiosta myös muille yrityksen työntekijöille syntyy mahdollisuuksia toimenkuvansa vaihtamiseen. Sisäisessä siirrossa valinnan tekeminen on paljon nopeampaa ja kulut yritykselle pienemmät. Yrityksen sisältä palkatun työntekijän tavat ja työmoraali ovat tiedossa, jolloin tämän työntekijän sopeutuminen työympäristöön on helpompi toteuttaa juuri hänelle sopivalla tavalla. Liika sisäisten siirtojen määrä samaan aikaan hankaloittaa töiden sujuvuutta. Haasteellisin tapaus sisäisessä siirrossa on työntekijän nostaminen esimiesasemaan, sillä tällöin henkilöstön ja uuden esimiehen voi olla hankalaa erottaa vaihtuneet roolit esimiehen ollessa vähän aikaa sitten tavallinen työntekijä. Tällaisessa tapauksessa voidaan tarvita ylemmän johtajan puuttumista. Työntekijät, jotka eivät saaneet paikkaa voivat olla kateellisia ja pahoittaa mielensä, minkä vuoksi työpaikalle voi syntyä työilmapiiriä pilaavia kuppikuntia. Sisäisessä siirrossa palkattu työntekijä ei myöskään tuo välttämättä yritykseen mitään lisää. (Österberg 2014, 93.)

2.3.2 Aikataulut

Rekrytointiprosessiin on hyvä varata paljon aikaa ja sen aikana on tärkeää pitää tiiviisti yhteyttä hakijoihin. Hyvä aika rekrytointiprosessille on noin kahdeksan viikkoa. Rekrytointiprosessissa suunnitellussa on tärkeää varata tarpeeksi aikaa jokaiselle vaiheelle ja erityisesti hakijoiden kysymyksille (Salli & Takatalo, luku 1.)

2.3.3 Rekrytointikanavien valinta

Rekrytointikanavaa valitessa kannattaa ottaa huomioon aikataulu, avoimen tehtävän tyyppi ja budjetti. Esimerkiksi johtotehtäviin rekrytoidessa on tyypillistä hakea näytävillä ja suurilla ilmoituksilla. Johto- ja huippuasiantuntijatehtäviin rekrytoidessa kuluu enemmän resursseja, sillä tyypillisesti näihin tehtäviin rekrytoidessa käytetään enemmän aikaa ja arviointeja. Rekrytointikanavaa valitessa kannattaa pohtia, kuinka paljon haun avulla halutaan vaikuttaa yrityskuvan rakentamiseen. (Österberg 2014, 95.) Oikeanlaisen hakukanavan valinta rekrytinnissa on tärkeää, sillä työilmoituksen tarkoituksena on tavoittaa ensisijaisesti henkilöt, jotka sopivat yrityksen työntekijöihin osaamiseltaan, koulutukseltaan, työkokemukseltaan ja persoonaltaan. (Österberg 2014, 93.)

Joissain tapauksissa rekrytointi on parempi ulkoistaa asiantuntijoille, kuten esimerkiksi tapauksissa, joissa rekrytinnin tiedetään olevan vaikeaa. Tällainen tapaus voi olla esimerkiksi toimitusjohtajan valinta. Rekrytointiasiantuntijan valinnassa tulee olla erittäin tarkka. (Österberg 2014, 95.) Rekrytointikanavia voi käyttää rinnakkain (Österberg 2014, 94).

2.3.4 Rekrytointikriteerien muodostaminen

Rekrytointikriteerien muodostamisesta on todella paljon apua työilmoituksen laatimisessa ja rekrytoinnin aikana. Rekrytointikriteerit auttavat saamaan selkeän käsityksen siitä, mitä ollaan hakemassa. Kriteerien avulla saadaan myös rekrytointiprosessiin lisää oikeudenmukaisuutta ja objektiivisuutta työntekijää valitessa. Mikäli yrityksen rekrytointia hoitaa useampi henkilö, on hyvä myös määritellä kriteerit. Näin kaikilla on selkeä käsitys siitä, mitä mikäkin kriteeri tarkoittaa. (Salli & Takatalo, luku 1-2.)

Rekrytointikriteerien määrä on hyvä pitää mahdollisimman pienenä. Kahdeksan kriteeriä on hyvä pitää enimmäismääränä. Kriteerejä valitessa kannattaa pohtia, mitkä tekijät erottavat erinomaisen työssä suoriutujan keskivertotyöntekijästä. Lisäksi kannattaa miettiä kompetensseja tai osaamisia, jotka ovat työntekijälle välttämättömiä ja mitkä taas ovat sellaisia asioita, jotka työntekijä voi oppia työn kautta. (Salli & Takatalo, luku 1-2.)

2.3.5 Työilmoitus

Työilmoitusta tehdessä on tärkeää keskittyä tuomaan esiin vain niitä vaatimuksia, joita tarvitaan tehtävän hoitamisessa. On tärkeää olla luomatta kuvaa yli-ihmisestä, sillä liian monen vaatimuksen vuoksi moni potentiaalinen työnhakija saattaa jättää hakematta. Vääränlaisen kuvan tehtävästä antava työilmoitus voi aiheuttaa hakijoille vääränlaiset odotukset. (Salli & Takatalo, luku 12.)

Työilmoituksessa on hyvä kertoa ytimekkäästi yrityksestä ja sen toimialasta. Yritysesittelyssä kannattaa erityisesti keskittyä korostamaan asioita, jotka saattavat herättää potentiaalisten hakijoiden kiinnostusta. Työilmoituksessa kannattaa myös kiinnittää erityisen paljon huomiota oikeakielisyyteen, sillä kirjoitus- ja kielioppivirheet laskevat hakijan luottamusta yritystä kohtaan. Hakijoilta kannattaa vaatia lyhyt hakemus ja sen liitteeksi ansioluettelo, jossa on kerrottu työhistoriasta ja koulutuksesta. (Salli & Takatalo, luku 12.) Lisäksi kannattaa miettiä esimerkiksi sitä, millä tyyllillä työilmoitus kannattaa kirjoittaa ja mihin aikaan mennessä hakemukset halutaan (Kuva 2).

1. Minkälainen on hakija, joka halutaan tavoittaa?

2. Minkälaista tietoa yrityksestä halutaan antaa ja miten se vaikuttaa työnantajakuvaan?

3. Millä tyyllillä työilmoitus kirjoitetaan?

4. Miten avoinna oleva tehtävä saadaan esitettyä mahdollisimman houkuttavasti, selkeästi ja realistisesti?

5. Kuka antaa hakijoille lisätietoa tehtävään liittyen, miten ja milloin?

6. Minkälaisia hakemuksia halutaan ja mihin ajankohtaan mennessä?

Kuva 2. Kysymykset avuksi työilmoituksen tekoon (Österberg 2014, 96-97)

Hyvän työilmoituksen ominaisuuksiin kuuluu ytimekkyys ja selkeys. Hakijan tulee saada selvitettyä nopeasti ja helposti olennaisimmat asiat. Hyvässä työilmoituksessa työtehtävä osataan kuvata suorituspohjaisesti, eli siinä kerrotaan mitä työtehtävä on konkreettisesti. Siinä voidaan esimerkiksi kertoa, millainen työntekijän normaali viikko tai päivä tulee olemaan. Suorituspohjaisen tehtävänkuvauksen ansiosta voidaan välttyä turhilta hakemuksilta ja säästetään samalla aikaa. Visuaalisuutta kannattaa hyödyntää työilmoituksessa, sillä kuvien avulla saadaan usein kerrottua enemmän kuin tekstillä ja kuvat jäävät paljon paremmin ihmisten mieleen. Hyvä työilmoitus sisältää myös selkeät toimintaohjeet hakijalle, eli ilmoituksen lopussa on selkeästi kerrottu mitä hakijalta odotetaan seuraavaksi. Hakijaa ei kannata kuormittaa turhilla lomakkeilla, vaan hakemisesta kannattaa tehdä mahdollisimman helppoa ja houkuttelevaa. (Kuva 3.)



Kuva 3. Hyvä työilmoitus (Salli & Takatalo, luku 3)

2.3.6 Työhakemusten läpikäynti ja esikarsinta

Ennen työhakemusten läpikäyntiä kannattaa määritellä työntekijän koulutus- ja työkokemusvaatimukset. Näiden vaatimusten perusteella suoritetaan ensimmäinen valinta. Ensimmäisessä vaiheessa työhakemuksista etsitään myös työtehtävän kannalta tärkeät faktat, joiden avulla valitaan haastatteluun kutsuttavat hakijat. Hakemuksia käsitellessä hakemukset kannattaa jakaa kolmeen kategoriaan. Nämä kategoriat ovat haastatteluun kutsuttavat, mahdollisesti kutsuttavat ja selkeästi hylättävät hakijat.

Hyvä hakemus on sellainen, joka vastaa suoraan laadittuun työilmoitukseen ja on siisti sekä selkeästi jäsennelty. Hakemuksesta käy ilmi, mihin yritykseen ja tehtävään hakija on hakemassa ja se sisältää selkeät tiedot työnhakijan pätevyydestä, soveltuvuusvaatimuksista, saavutuksista ja osaamisesta, jota haetaan työilmoituksessa. Työilmoituksesta selviää myös työnhakijan motivaatio

työtehtävää kohtaan ja siinä näkyy työnhakijan persoona. Työilmoituksesta löytyy myös oikeat yhteystiedot ja johdonmukainen ansioluettelo. (Österberg 2014, 97-98.)

2.3.7 Työhaastattelu

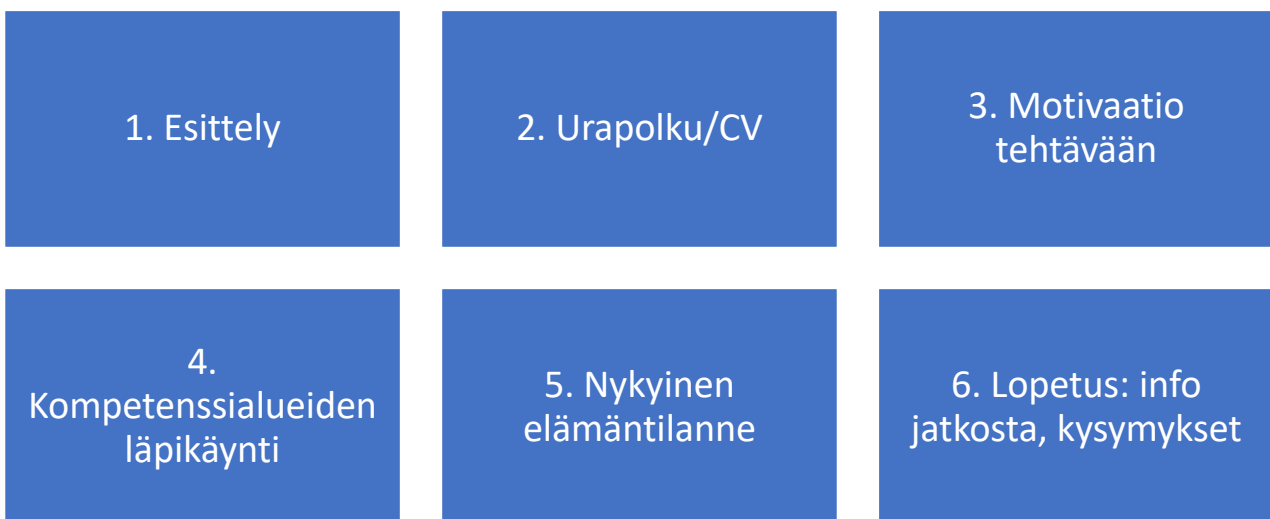
Työhaastattelu on tärkeimpiä menetelmiä, joita käytetään tiedon keräämiseen työnhakijoista. Haastatteluja kannattaa hoitaa useamman henkilön voimin, sillä kaksi haastattelijaa havainnoi yhtä enemmän. (Österberg 2014, 102-103.) Haastattelun aikana haastattelija voi tehdä muistiinpanoja ja käyttää apuna joitain ennalta määrättyjä kysymyksiä (Kuva 4).

1. Onko haastateltava siististi pukeutunut ja huoliteltu?
2. Tuleeko haastateltava haastatteluun ajoissa?
3. Millainen on haastateltavan kädenpuristus, ylläpitääkö katsekontaktia haastattelun aikana?
4. Onko haastateltava hankkinut tietoa yrityksesä ja mistä on nämä tiedot saanut?
5. Miksi hakija on kiinnostunut tehtävästä ja yrityksestä?
6. Millainen persoona haastateltava on?
7. Miksi juuri tämä henkilö olisi paras hakijoista?
8. Vastaako haastateltava kysymyksiin johdonmukaisesti, selkeästi ja todenmukaisesti?
9. Löytääkö haastateltava itsestään huonoja puolia liian helposti ja miten hän niihin suhtautuu?
10. Osoittaako haastateltava aktiivisuutta esimerkiksi kysymällä kysymyksiä?

Kuva 4. Esimerkkikysymyksiä haastatteluun (Österberg 2014, 102-103)

Työhaastattelu on useimmiten strukturoitu haastattelu. Tällöin haastattelijalla on valmiiksi mietityt kysymykset ja järjestys niiden esittämiselle. Strukturoitua haastattelua on hyvä käyttää tilanteissa, joissa haastattelijalla ei ole vielä kovin kokenut. Vastakohtana strukturoidulle haastattelulle on vapaasti aihealueittain etenevä keskustelun tapainen haastattelu, jossa haastateltava kertoo itsestään ja taustoistaan keskustelun lomassa. Tällöin haastattelijan kannattaa olla jo kokenut, jotta hän saa varmasti kaikki tarvitsemansa tiedot hakijasta. Haastattelutila kannattaa pitää rauhallisena. (Österberg 2014, 102-103.)

Haastattelu aloitetaan kevyellä rupattelulla, jonka tarkoituksena on luoda otollinen ilmapiiri avoimelle keskustelulle. Ensimmäisessä vaiheessa esitellään myös paikallaolijat, avoin tehtävä, yritys ja rekrytointiprosessi. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään työntekijän urapolkua ja ansioluetteloa. Kolmannessa työhaastattelun vaiheessa käsitellään työnhakijan motivaatiota tehtävään liittyen. Motivaation käsittelyn jälkeen voidaan halutessa käydä läpi vielä työntekijän kompetenssialueet STAR- tai STOARA-tekniikan avulla. Kompetenssialueiden käsittelyn jälkeen siirrytään käsittelemään työnhakijan nykyistä elämäntilannetta. Viimeisessä vaiheessa kerrotaan, miten rekrytointiprosessi etenee ja annetaan työnhakijalle mahdollisuus kysyä kysymyksiä. (Kuva 5.)



Kuva 5. Työhaastattelun vaiheet (Salli & Takatalo 2014, luku 8).

Haastattelijan tulee osata muistaa tarkentaa ja kysyä riittävästi riittävän tiedon saamiseksi. Haastattelun aikana kannattaa kirjata muistiin omat tuntemukset ja pääkohdat haastattelusta. Haastattelun aikana täytyy pyrkiä objektiivisuuteen ja muistaa alkuperäiset tehtävälle asetetut kriteerit. (Österberg 2014, 102-103.) Haastattelussa vältettäviä kysymyksiä ovat esimerkiksi hypoteettiset, johdattelevat, tuomitsevat sekä epärelevantit kysymykset (Salli & Takatalo 2014, luku 8).

Haastattelusta voidaan tehdä kompetenssipohjainen käyttämällä siinä kompetenssipohjaista haastattelutekniikkaa, eli STAR- tai SOARA-tekniikkaa. SOARA-tekniikka eroaa STAR-tekniikasta niin, että SOARA- tekniikassa pyydetään haastateltavaa lisäksi kertomaan, mitä tehtävä opetti hänelle ja miten hän on hyödyntänyt oppimaansa. SOARA-tekniikan avulla saadaan hyvä käsitys hakijan oppimisketteryydestä. Tilanteessa, jossa hakijalla ei vielä ole kokemusta tilanteesta, johon näitä tekniikoita voisi käyttää, tulee haastattelijan miettiä ominaisuuksia, jotka liittyvät tähän kompetenssialueeseen ja muodostaa kysymykset niiden pohjalta. (Salli & Takatalo 2014, luku 8.)



Kuva 6. STAR-tekniikka (Salli & Takatalo 2014, luku 8)

Mikäli käytetään STAR tai STOARA tekniikkaa, tulee ennen haastattelua päättää kompetenssit, joiden avulla hakijaa arvioidaan. Kompetensseja valitessa tulee valita sellaiset, jotka takaavat työntekijän menestymisen niin lyhyellä kuin myös pitkällä aikavälillä. (Academicwork s.a.)

Työnhakijan CV:hen tutustuminen ennen haastattelua lisää haastattelun tehokkuutta, mutta sen vuoksi haastattelijalle saattaa syntyä tietynlaisia ennako-oletuksia. Mikäli CV:hen ei tutustuta

ennakkoon, tiedot saadaan itse hakijalta ja näin hyödynnetään myös tietosuojalakia parhaimmalla tavalla. (Duunitori 2017.)

2.3.8 Soveltuvuusarvioinnit ja referenssihaastattelu

Soveltuvuusarvioinneista voidaan saada tukea rekrytointipäätöksen tekemiseen. Soveltuvuusarviointeja käytetään hakijoiden persoonallisuuden ja soveltuvuuden arviointiin tietyn tehtävän näkökulmasta. Testit kannattaa valita sen mukaan, mitä niillä halutaan saavuttaa. Soveltuvuusarviointeja voidaan käyttää vähentämään rekrytinnin epäonnistumisen riskiä. Arvioinnin avulla voidaan saada eroja kahden tasaisen hakijan välille. Rekrytointipäätös ei saa perustua soveltuvuusarviointiin, vaan soveltuvuusarviointeja tulee käyttää ainoastaan tukena päätöksenteossa. (Österberg 2014, 107-108.)

Soveltuvuusarviointi on kannattavaa, sillä sen avulla hakijasta saadaan tietoa monesta eri arviointilähteestä. Soveltuvuusarviointi on toteutettu hyvin, kun se on suunniteltu tehtävän vaatimuksien pohjalta ja arviointimenetelmät on valittu näiden vaatimuksien mukaan. Soveltuvuusarviointeja voidaan tehdä esimerkiksi työskentelysimulaatioiden avulla. Soveltuvuusarvioinnin jälkeen tehdään soveltuvuusarviointiraportti. (Salli & Takatalo, luku 10.)

Referenssihaastattelu suoritetaan, mikäli halutaan vielä viimeinen varmistus henkilön sopivuudesta tehtävään. Referenssihaastattelussa haastattelija haastattelee työnhakijan suosittelijoita. Työnhakijalta tarvitaan lupa suosittelijoiden haastatteluun. (Österberg 2014, 108.)

2.4 Rekrytointiprosessissa tapahtuneet muutokset

Digitalisaatio ja COVID-19-pandemia ovat aiheuttaneet monille yrityksille vaikeuksia, sillä niiden on pitänyt osata sopeutua nopeasti suuriin muutoksiin. Ympäristön muuttuessa myös rekrytointi muuttui, esimerkiksi ennen internetiä työilmoitukset julkaistiin esimerkiksi lehtiin. Nykyään rekrytointia voi toteuttaa myös sosiaalisen median kautta. Onnistuneen rekrytinnin takaamiseksi on tärkeää osata tunnistaa, missä rekrytointikanavissa kohdehakijasi ovat ja osata tehdä niihin ilmoitukset (Österberg 2014, 93).

Digitalisaation myötä rekrytointiprosessi on siirtynyt nettiin, ja viime vuosina keskittynyt yhä enemmän sosiaaliseen mediaan tavanomaisten työnhakusivustojen sijaan. Sosiaalisesta mediasta on paljon apua rekrytinnissa. Sosiaalisessa mediassa voi rekrytoida näkyvästi ja tavoittaa tehokkaasti potentiaaliset työntekijät. Sosiaalisen median etuina on sen kyky tavoittaa myös passiiviset työnhakijat, jotka ovat kuitenkin valmiita tarttumaan hyviin työtarjouksiin. Lisäksi työilmoituksen nähneet henkilöt saattavat jakaa ilmoituksen kavereilleen, jotka saavat olla tehtävästä

kiinnostuneita. Sosiaalinen media on myös yritykselle kustannuksiltaan alempi, tehokas ja antaa mahdollisuuden kohdistaa haut tavoittamaan oikeat henkilöt. (Salli & Takatalo, luku 4.)

Sosiaalisen median suosittuja rekryointikanavia ovat Facebook, LinkedIn, YouTube, Twitter, Google+ ja Pinterest. Muita Suomessa käytettäviä internetpohjaisia hakukanavia ovat Monster.fi, Oikotie.fi, Joberate ja mol.fi. Nykypäivänä on yleistynyt myös työnhakusovellusten käyttö rekryoinnissa. Näissä sovelluksissa työnhakijat voivat asettaa hakuvahteja ja saada ilmoituksia työpaikoista reaaliajassa. Sovelluksien avulla hakeminen on mahdollista suoraan mobiililaitteelta. (Salli & Takatalo, luku 4.)

Sosiaalisessa mediassa onnistunut rekryointi edellyttää hyvin kohdistettuja kampanjoita, joissa on selkä viesti ja joiden jakamisesta on tehty helppoa. Sosiaalisessa mediassa rekryoidessa kannattaa integroida eri kanavia ja keskittyä mobiiliuteen. On tärkeää, että työpaikkailmoitukset ovat siinä muodossa, että ne ovat helposti luettavissa mobiililaitteelta. (Salli & Takatalo, luku 4.)

Uusi nykypäivän trendi rekryoinnissa on käyttää luovuutta, hauskuutta ja panostaa pelillistämiseen. Rekryoinnin voi tehdä luovasti, esimerkiksi Ikea-huonekalujätti jätti työnhakuilmoitukset huonekalujen mukana tulleisiin pahvilaatikoihin. (Salli & Takatalo, luku 4.) Nykypäivänä panostetaan myös tasa-arvon lisäämiseen rekryoinnissa ja sen toteuttamiseen on tullut anonyymia rekryointi. Sen ansiosta esimerkiksi eri kansalaisuudesta kertova nimi ei voi millään tavalla vaikuttaa rekryointipäätökseen. (Forbes 2021.)

Toinen rekryointiprosesseja mullistanut tapahtuma oli vuonna 2020 syntynyt Covid-19-pandemia. Pandemia pakotti monet yritykset ottamaan suuren digiloikan. Koronan aikana rekryointeja ei voitu toteuttaa enää paikan päällä, vaan tilalle tulivat etähaastattelut esimerkiksi Zoomissa, Teamsissa ja Skypessä. Koronan myötä myös videohaastattelujen käyttö rekryoinnissa on kasvattanut suosiotaan. (Open Access Government 2020.)

3 Rekrytointiprosessin kehitysopas kohdeyritykselle

3.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantajanani toimii Uudenmaan Lukitus ja Murtosuojaus Oy -lukkoliike. Yritys työllistää alle 20 henkilöä, eli se on pienyritys. Yrityksen toimialana on turvallisuus- ja lukituspalvelut. Työstäni hyötyy lukkoliikkeen omistaja, joka tekemäni oppaan ansiosta saa uusia ideoita yrityksen rekrytointiprosessin parantamiseen. Työni tulee sisältämään selkeitä ja helposti toteutettavissa olevia toimenpiteitä, joiden avulla rekrytointiprosessista saadaan yritystä palvelevampi ja nykyaikaisempi. Työtäni voidaan hyödyntää rekrytointiprosessin aikana ja ennen sen aloittamista, esimerkiksi työilmoituksia laadittaessa ja työntekijöitä haastatellessa. Opinnäytetyö on ajankohtainen ja merkityksellinen toimeksiantajayritykselle, sillä yrityksen rekrytointiprosessia ei ole kehitetty pitkään aikaan.

3.2 Oppaan perustelu

Oppaan tavoitteena on auttaa yritystä kehittämään rekrytointiprosessiaan ajankohtaisemmaksi ja yritystä palvelevammaksi. Opasta voi käyttää esimerkiksi koko rekrytointiprosessin ajan tai sitä voi käyttää apuna jonkin tietyn rekrytointiprosessin vaiheen toteuttamisessa. Opas auttaa yrityksen rekrytointia hoitavia henkilöitä suorittamaan rekrytointiprosessin helpommin, yritystään palvelevammin ja nykyaikaisemmin sekä ratkaisee haastattelussa ilmenneet rekrytointiprosessiin liittyvät ongelmat.

Oppaan kohderyhmää ovat yrityksessä rekrytointia hoitavat henkilöt. Haastattelussa selvisi, ettei yrityksen rekrytointia ole uudistettu yli 10 vuoteen, sillä rekrytoitavia henkilöitä on ollut vähän eikä uudistamista ole koettu tarpeelliseksi. Työntekijäpulaa on Rytkösen mukaan, eikä hakemuksia saada tarpeeksi työilmoitusta kohden. Rekrytointiprosessin uudistamista koskeva opas on siis erittäin tarpeellinen.

Haastattelusta selvisi, ettei tuotokselle ole rajoittavia tekijöitä, ainoastaan se, että oppaan tulee olla helposti ymmärrettävä ja ytimekäs. Oppaan laadullisia kriteerejä onnistumiseen ovat oppaan helpokäyttöisyys, ymmärrettävyys ja se, että opas tarjoaa kaikkiin haastattelussa ilmenneisiin rekrytointiprosessiin liittyviin ongelmiin ratkaisut, jotka ovat helposti sovellettavissa yrityksessä.

3.3 Haastattelun tulokset

Haastattelin yrityksen toimitusjohtajaa ja rekrytointia hoitavaa Jari Rytköstä. Haastattelussa selvisi, ettei rekrytoinnin nykytilaa ole uudistettu yrityksessä yli kymmeneen vuoteen, sillä rekrytoitavia henkilöitä on ollut vähän. Yrityksessä ei ole koskaan ollut käytössä rekrytointisuunnitelmaa.

Rytkönen kertoo, että yrityksessä ilmoitetaan avoimista työpaikoista työvoimatoimiston sivuilla, yrityksen omilla nettisivuilla sekä ottamalla yhteyttä suoraan työtä etsiviin lukkoseppiin tai kyselemällä kilpailevista yrityksistä. Haastattelussa selvisi, että yrityksellä on kova pula työntekijöistä ja he eivät saa tarpeeksi hakemuksia työilmoitusta kohden. Rytkösen mukaan välillä on ollut tilanteita, jolloin useisiin kuukausiin ei ole tullut hakemuksia. Tilannetta ei helpota yhtään se, että alalla kilpailu työntekijöistä on todella kovaa, sillä työpaikkoja on tarjolla enemmän, kuin lukkoseppiä on.

Haastattelussa ilmenneitä yrityksen rekrytointiprosessiin liittyviä ongelmia olivat työilmoituksiin käytettävä aika, työnhakijoiden määrän lisääminen ja kaiken tiedon saaminen työhaastattelusta.

Rytkönen kertoo, että tällä hetkellä rekrytointiprosessi hoidetaan yrityksessä niin, että he ensin laittavat työilmoituksen omille sivuilleen ja työvoimatoimistoon. Yrityksessä saatetaan myös ottaa yhteyttä suoraan pätevään lukkoseppiin esimerkiksi kilpailevasta liikkeestä. Toinen vaihe on tapaamisajankohdan sopiminen ja potentiaalisen työntekijän taustan sekä kokemuksen tarkistaminen. Rytkönen kertoo, ettei heillä ole käytössä rekrytointistrategiaa. Rekrytointiin kuluu aikaa Rytkösen mukaan noin kuukausi tai vähän päälle. Heidän tavoitteenansa on saada työntekijä töihin mahdollisimman nopeasti. Haastattelussa selvisi, että firmassa on kerran tapahtunut hutirekrytointi.

Rytkönen kertoo haastattelussa, että välillä rekrytointiprosessi on viivästynyt syystä tai toisesta. Tällöin he ovat siirtäneet haastattelun ajankohtaa. Mikäli rekrytointiprosessi on viivästynyt sen vuoksi, että tulevalla työntekijällä on ollut jokin rekrytointiprosessin etenemiseen liittyvä ongelma, ovat he odottaneet sopimuksen mukaisen ajan. Rytkönen kertoo, että työilmoituksiin ei panosteta niin paljoa. Työpaikkailmoitusten teko tuntuu hänestä aina hieman väkinäiseltä, sillä johtajilla on paljon muitakin tärkeitä aikaa vieviä työtehtäviä. Hyvän työnhakijan Rytkönen tunnistaa kokemuksen perusteella ja tarkastelemalla tämän käytöstä sekä sitä, kuinka hyvin työntekijä ja hän tulevat toimeen. Rytkönen kertoo, että Covid-19 aikaan he rekrytoivat kaksi uutta työntekijää normaaliin tapaan kasvotusten. Rytkönen kertoo, ettei rekrytoitu henkilö ole koskaan kieltäytynyt tarjotusta työpaikasta.

Rytkönen kertoo, että he ovat yleensä joutuneet rekrytoimaan uusia työntekijöitä eläkkeellä jäämisen tai työntekijän toiselle paikkakunnalle muuton vuoksi. He ovat välillä tehneet niin, että uuden työntekijän palkkaamisen sijaan ovat jakaneet työtaakkaa muille työntekijöille. Yhden kerran työtaakka oli niin suuri, että joutuivat ottamaan lainatyöntekijöitä muista lukkoliikkeistä saadakseen pahimmat kiireelliset työt pois. Rytkönen kertoo, että he toteuttavat rekrytointin avoimena keskusteluna, eivätkä analysoi rekrytointiprosessia jälkeenpäin.

Rytkönen kertoo, että he suosivat sisäistä rekrytointia, sillä näin he tietävät jo työntekijän tavat ja persoonan. Tärkeimpinä asioina työilmoituksissa Rytkönen pitää toimenkuvan ja kriteerien

ilmoittamista työntekijälle. Rytönen suosii lyhyitä ilmoituksista. Rytönen kertoo, ettei hakijoiden kesken suoriteta esikarsintaa, sillä hakijoita ei ole niin paljoa. Sopivin henkilö yritykseen on Rytönen mukaan sosiaalinen, tulee toimeen kaikkien työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa, tietää erilaisista asennuksista, työvälineistä ja asennettavista laitteista. Rytönen kertoo, että heidän työpaikkailmoitusten tavoitteena on tavoittaa päteviä ja kokeneita lukkoseppiä.

Rytönen kertoo, että työhaastattelu aloitetaan ensin tapaamisen sopimisella. Haastattelussa käydään ensin työntekijän historia, sen jälkeen työkokemus ja lopuksi henkilön muut ominaisuudet. Haastattelun jälkeen mietitään asiaa yön yli ja jos molemmat haastatteluun osallistuneet osapuolet hyväksyvät uuden työn aloittamisen, sovitaan työehdot ja muut asiat.

Rytönen kertoo, ettei STAR tai SOARA tekniikka ole heille tuttu ja ainoat rajoitukset oppaalle ovat ytimekkyys ja että opas on helposti ymmärrettävä.

3.4 Oppaan tuottamisen kuvaus

Sain idean rekrytointiprosessia uudistavan oppaan kehittämisestä, kun olin kesätöissä yrityksessä ja keskustelin yrityksen myymäläpäällikön sekä toimitusjohtajan kanssa. Työn toteuttaminen alkoi syyskuussa 2022 suunnitelman mukaisesti. Oppaan kehittäminen eteni ensin tutustumalla aihetta käsittelevään kirjallisuuteen. Kaikki alkoi siis viitekehysten muodostamisesta ja viitekehys toimii oppaan perustana. Opinnäytetyön aiheen rajaus muodostui selkeämmäksi aiheeseen perehtymällä. Käytin opinnäytetyön toteuttamiseen kehittämistyön menetelmistä asiantuntijahaastattelua ja opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena työnä. Haastateltavat valittiin niin, että tutkimuksen kohteena oleva ilmiö liittyy heihin (Kananen 2010, 54). Valitsin haastateltavaksi Jari Rytönen, sillä hän hoitaa rekrytointia yrityksessä.

Haastattelu määritellään menetelmänä ennalta suunnitelluksi, haastattelijan alulle panemaksi ja ohjaamaksi. Haastattelussa haastattelijat tuntee roolinsa sekä joutuu usein motivoimaan ja ylläpitämään haastateltavan motivaatiota. Haastateltavan tulee pystyä luottamaan, että hänen antamia tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Metsämuuronen 2009, 245.)

Haastattelu jaetaan strukturoituun, puolistrukturoituun ja avoimeen haastatteluun klassisen jaon mukaan. Strukturoitu haastattelu on useimmiten lomakehaastattelu ja siinä on valmiiksi mietityt kysymykset, jotka esitetään kaikille vastaajille samassa järjestyksessä. Strukturoitua haastattelua on hyvä käyttää tilanteissa, jossa on useampi haastateltava. (Metsämuuronen 2009, 246.)

Puolistrukturoitu haastattelu on haastattelutapa, jossa on valittu ennakkoon teemat. Puolistrukturoidussa haastattelussa ei ole tarkkaa kysymysten esittämisjärjestystä. Tällainen haastattelutapa

on hyvä tilanteissa, joissa kohteena ovat arat tai intiimit aiheet tai tilanteissa, joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettavia asioita. (Metsämuuronen 2009, 247.)

Avoin haastattelu muistuttaa keskustelua. Haastattelija ei ohjaa keskustelua, vaan aiheen vaihto tapahtuu haastateltavan toimesta. Haastattelija käy materiaalin läpi vasta haastattelun päätyttyä. Avoin haastattelu sopii tilanteisiin, kun haastateltavien kokemukset vaihtelevat paljon ja haastateltavia on vähän. (Metsämuuronen 2009, 247.) Johdattelevien kysymysten kysyminen on epäeettistä, sillä niiden avulla saadaan tulokseksi haluttu vastaus (Kananen 2010, 57).

Ennen aineiston analysoimista tulee aineisto saavuttaa muotoon, jonka avulla sen analysointi on mahdollista. Tämä tehdään yleensä litteroimalla aineisto, eli puhtaaksikirjoittamalla. (Metsämuuronen 2009, 254.) Litterointi jaetaan sanatarkkaan, yleiskieliseen ja propositiotason litterointiin. Sanatarkassa litteroinnissa kirjataan jokainen äännähdys, yleiskielisessä litteroinnissa tekstistä poistetaan murre- ja puhekielen ilmaisut sekä teksti muutetaan yleiskieliseksi ja propositiotasoisessa litteroinnissa kirjataan vain ydinsisältö. (Kananen 2010, 59.)

Haastattelu toteutettiin viikolla 40 paikan päällä. Haastattelu toteutettiin valmiin haastattelurungon pohjalta ja kysyin tarvittaessa lisätietoa keskeyttämällä. Haastattelu kesti noin 45 minuuttia. Tein haastattelun aikana muistiinpanoja ja nauhoitin haastattelun, jotta voin tarvittaessa palata siihen uudestaan. Muodostin haastattelukysymykset opinnäytetyöni viitekehyksen pohjalta. Kysymysten tavoitteena oli selvittää yrityksen nykytila rekrytointiprosessin suhteen, ongelmat siinä ja rajoitukset sekä toiveet opinnäytetyölle. Haastattelurunko toimi tavoittelemieni asioiden selvittämisessä kiitettävästi. Vastausten analysoinnissa keskityin eniten oppaan tavoitteiden toteutumisen kannalta olennaisiin asioihin. Käytin haastattelussa enimmäkseen avoimia kysymyksiä, sillä koin niiden olevan tiedonsaannin kannalta parempia. Haastattelussa oli 26 kysymystä, joista 22 oli avoimia. Haastattelun aikana selitin haastateltavalle joitain käsitteitä, joita hän ei ymmärtänyt. Pyrin ohjaamaan haastattelua niin vähän kuin mahdollista, näin haastateltava toi esiin joitain asioita, joita en olisi itse osannut kysyä häneltä. Haastattelurunko sijaitsee opinnäytetyön liitteissä (Liite 1.)

Opas on luotu haastattelun ja viitekehyksen avulla PowerPoint-muodossa. Valitsin PowerPointin oppaan toteutukseen, sillä se on suurimmalle osalle tuttu työkalu ja sen avulla on helppoa esittää tietoa lyhyesti ja ytimekkäästi. PowerPointin avulla on myös mielestäni helpompi sisällyttää tekstiin havainnoivia kaavioita tekstin lisäksi. Pyrin tekemään oppaan niin, että yhdessä diassa olisi yksi rekrytointiprosessin vaihe, myös tämän vuoksi PowerPoint oli mielestäni tähän soveltuvin työkalu. Haastattelun avulla selvitin yrityksen rekrytointiprosessin ongelmakohdat ja asiat, joihin keskityn oppaassa. Oppaan alussa esittelen rekrytointiprosessin vaiheet ja suositteleni etenemisaikataulun. Tämän jälkeen käsittelen jokaisen rekrytointiprosessin vaiheen erikseen ja tarjoan suosituksia teorian pohjalta vaiheen toteuttamiseen samalla keskittyen yrityksen rekrytointiprosessiin liittyviin

ongelmiin. Pyrin tekemään oppaasta mahdollisimman helppokäyttöisen ja ymmärrettävän. Opasta voi käyttää rekrytoinnin tukena tai ennen sen aloittamista rekrytointiprosessin suunnittelua varten. Oppaan tarkoituksena on saada yrityksen rekrytointiprosessia ajantasaisemmaksi ja yritystä palveluammaksi. Oppaan avulla yrityksen rekrytointiprosessiin käytetty aika vähenee ja rekrytointi muuttuu helpommaksi. Opas löytyy opinnäytetyön liitteistä (Liite 2).

4 Pohdinta

4.1 Tuotos

Tämän opinnäytetyön produktin avulla saadaan kehitettyä pienen yrityksen rekrytointiprosessia tehokkaammaksi ja modernimmaksi. Opas on toteutettu ppt-muodossa ja on pituudeltaan 16 diaa pitkä. Opasta voi käyttää ennen rekrytointiprosessia tai sen aikana esimerkiksi tukena työilmoitusten tekemisessä. Olen sisältänyt oppaaseen sen käyttöä helpottavia kuvioita, joiden avulla esimerkiksi vaiheiden järjestys ja niihin sisältyvät toimenpiteet on helpompi ymmärtää.

Oppaan alussa annetaan ohjeet oppaan käyttämiseen. Oppaassa esitellään jokainen rekrytointiprosessin vaihe yksi kerrallaan ja annetaan jokaisessa vaiheessa kehitysehdotuksia haastattelussa ilmenneiden ongelmien ratkaisuun. Poikkeuksellisesti ensimmäinen vaihe, eli valmistelu ja viides vaihe, eli haastattelu käsitellään oppaassa niin, että ne esitellään useassa eri vaiheessa. Rekrytointiprosessin käsittely aloitetaan oppaassa siihen kuuluvien vaiheiden esittelystä. Tämän jälkeen oppaassa edetään ensimmäiseen vaiheeseen, eli valmisteluun. Valmisteluvaihe on jaettu oppaassa selkeyden vuoksi rekrytointitarpeen määrittelyyn, aikataulun suunnitteluun, rekrytointikriteerien määrittelyyn, hakukanavien valintaan ja työilmoituksen laatimiseen. Rekrytointitarpeen määrittely -diassa oppaan käyttäjää autetaan rekrytointitarpeen määrittelyssä. Tässä vaiheessa oppaassa esimerkiksi vertaillaan sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin hyötyjä ja haittoja sekä tarjotaan korvaava vaihtoehto uuden työntekijän rekrytoimiselle. Aikataulun suunnittelu -diassa oppaassa tarjotaan aikataulutusehdotus rekrytointiprosessille ja rekrytointikriteerien määrittäminen -diassa ohjeet rekrytointikriteerien määrittämiseen. Hakukanavien valinta -diassa esitellään erilaisia hakukanavia ja niiden eroja. Työilmoitusten laatiminen -diassa annetaan ohjeita työilmoitusten laatimiseen ja tarjotaan apukysymyksiä helpottamaan niiden tekoa. (Liite 2.)

Valmisteluvaiheen jälkeen oppaassa käsitellään haku-aikaan ja hakemusten läpikäyntiin liittyviä asioita. Näiden vaiheiden jälkeen siirrytään esikarsintaan. Esikarsintaan oppaassa tarjotaan apukysymyksiä, joiden avulla saadaan tunnistettua hyvä työhakemus helposti. Esikarsintavaiheen jälkeen oppaassa käsitellään työhaastatteluun valmistautumista. Tässä vaiheessa opas tarjoaa esimerkiksi erilaisia vaihtoehtoja työhaastattelun toteuttamiseen. Tämän vaiheen jälkeen oppaassa siirrytään käsittelemään työhaastattelun vaiheita sekä STAR-tekniikkaa. Työhaastattelun jokaisen vaiheen toteuttamiseen on tarjottu apukysymyksiä. Viimeinen vaihe, joka käsitellään oppaassa, on soveltuvuusarvioinnit ja referenssihaastattelut. (Liite 2.)

Opinnäytetyön toteutukseen liittyviä valintoja olivat opinnäytetyön ja oppaan pituuden, lähteiden tyyppin ja määrän sekä viitekehykseen sisällytettävien asioiden valinta. Lisäksi myös työn aikataulutukseen liittyvät valinnat, kuten työn valmistumisen ajankohdan valinta ja haastattelun ajankohdan

valinta. Viitekehukseen valitsin rekrytointiprosessin vaiheet, rekrytointiprosessiin liittyvää lainsäädäntöä ja rekrytoinnissa tapahtuneita muutoksia viime vuosina. Päätin, että jätän käsittelemättä rekrytointiprosessin loppuun kuuluvia vaiheita, sillä yrityksellä ei ole ongelmia niissä. Tämän vuoksi rekrytointiprosessin viimeinen vaihe, jonka käsittelen oppaassa, on soveltuvuusarvioinnit ja referenssihaastattelu. Valitsin käsiteltäväksi nämä asiat, sillä niiden läpikäynti on mielestäni tärkeää oppaan tekemisen kannalta.

4.2 Johtopäätökset

Produkti on erittäin ajankohtainen, sillä yritys ei ole uudistanut rekrytointiprosessiaan yli kymmenen vuoteen ja rekrytointiprosessi on muuttunut sinä aikana todella paljon. Yrityksellä ilmeni myös ongelmia rekrytointiprosessiin liittyen. Näitä ongelmia olivat työilmoitusten liika ajanvieminen, työnhakijoiden määrän lisääminen ja kaiken tiedon saaminen työhaastattelusta. Produkti on siis todella tarpeellinen.

Produktin tarkoituksena oli kehittää pienen yrityksen rekrytointiprosessia ajankohtaisemmaksi ja yritystä palvelevammaksi. Oppaan tarkoituksena oli olla mahdollisimman selkeä, helppokäyttöinen ja lyhyt. Opasta on tarkoitus käyttää ennen rekrytointiprosessin aloitusta tai sen aikana rekrytoijan tukena. Etukäteen määrittelemiäni oppaan laadullisia kriteerejä produktin onnistumiseen olivat sen helppokäyttöisyys, ymmärrettävyys sekä se, että kaikkiin haastattelussa ilmenneisiin ongelmiin tulee löytyä ratkaisu, joka on helposti sovellettavissa yrityksessä.

Oppaan ymmärrettävyys ja helppokäyttöisyys on mielestäni toteutunut hyvin. Olen lisännyt oppaaseen helppokäyttöisyyttä toteuttamalla sen PowerPoint-sovelluksessa. Päätin toteuttaa oppaan PowerPointissa, koska se mahdollisti mielestäni sen, että oppaasta tulee mahdollisimman selkeä ja helppokäyttöinen. PowerPoint on myös suurimmalle osalle tuttu sovellus. Oppaan helppokäyttöisyyttä lisää myös siihen tekemäni sisällysluettelo, josta oppaan käyttäjä näkee heti kaikki käsittelemiäni rekrytointiprosessin vaiheet ja voi sen avulla navigoida helposti tarvitsemansa vaiheen luokse. Oppaan sisällysluettelon jälkeen tulee dia, jossa kerron oppaasta ja annan ohjeet oppaan käyttöön. Loin helppokäyttöisyyttä ja ymmärrettävyyttä myös erilaisten kuvioden avulla. Tein esimerkiksi kuvion, jonka avulla saa helposti selvitettyä rekrytointitarpeen. Mikäli en olisi tehnyt kuvioita, olisi oppaasta tullut paljon vaikeammin ymmärrettävä ja hankalakäyttöinen. Lisäsin myös jokaiseen vaiheeseen liittyvät toimenpiteet, eli mitä tulee tämän vaiheen jälkeen olla selvitettyä ennen kuin voi edetä seuraavaan vaiheeseen. Olen pyrkinyt käyttämään oppaassa mahdollisimman vähän ammattisanastoa, minkä vuoksi se on helpommin ymmärrettävä. Opasta voi käyttää sähköisessä muodossa tai sen voi tulostaa.

Viimeisenä onnistumisen kriteerinä oli se, että jokaiseen haastattelussa ilmenneeseen rekrytointiprosessiin liittyvään ongelmaan tulee löytyä ratkaisu, joka on helposti sovellettavissa yrityksessä. Haastattelussa selvisi, että yrityksen rekrytointiprosessiin liittyviä ongelmia olivat työilmoitusten liika ajanvieminen, työnhakijoiden määrän lisääminen ja kaiken tiedon saaminen työhaastattelusta. Työilmoitusten liika ajanvieminen ratkaistiin oppaassa antamalla selkeät ohjeet työilmoituksen laatimiseen, hakukanavien valintaan ja rekrytointikriteerien määrittämiseen. Rekrytointikriteerien määrittämisen avulla työilmoitusten laatiminen helpottuu ja nopeutuu, sillä rekrytoijalla on tiedossa tarkat hakukriteerit. Tämä tapa on helposti sovellettavissa yrityksessä.

Työnhakijoiden määrän lisäämiseen tarjottu ratkaisu oppaassa on kehoitus käyttämään monia eri hakukanavia, vinkit parhaista hakukanavista sekä ohjeet hyvien työilmoitusten tekoon. Myös tämä ratkaisu on helposti hyödynnettävissä yrityksessä. Ratkaisuna siihen, että haastattelussa saadaan kaikki tieto hakijasta oppaassa, on muistiinpanojen tekeminen haastattelun aikana ja erilaisten haastattelutekniikoiden esittely. Myös tämä ratkaisu on helposti käytteenotettavissa yrityksessä. Pidän opasta siis onnistuneena, sillä se toteuttaa kaikki sille asettamani laadulliset kriteerit.

4.3 Arviointi

Opinnäytetyö on mielestäni onnistunut, mutta ei ole täysin sellainen millaiseksi olin suunnitellut. Olin suunnitellut opinnäytetyöstä pidemmän, mutta haasteeksi osoittautui se, etten löytänyt tarpeeksi lähteitä, jotka koskevat rekrytointiprosessin muutoksia. Jouduin käyttämään tämän vuoksi blogeja lähteenä, mikä heikentää opinnäytetyön luotettavuutta. Luotettavuutta heikentää myös pieni lähteiden määrä sekä se, että haastattelin vain yhtä yrityksen rekrytointiin osallistuvaa henkilöä. Yrityksessä on myös toinen rekrytointiin osallistuva työntekijä, mutta hän ei pystynyt osallistumaan haastatteluun kiireiden vuoksi. Luotettavuutta olisi voinut lisätä käyttämällä monipuolisempia lähteitä, esimerkiksi aiheeseen liittyviä artikkeleita ja enemmän kansainvälisiä lähteitä. Opinnäytetyön heikkoutena on myös huono aikataulutus, minkä vuoksi opinnäytetyön valmistumisessa meni suunniteltua pidempään.

Opinnäytetyön vahvuuksista tärkein on produktin onnistuminen. Oppaasta tuli vielä parempi, kuin olin siitä suunnitellut. Opas täyttää kaikki sille asettamani laadulliset kriteerit ja sain siitä positiivista palautetta toimeksiantajalta. Oppaasta on siis hyötyä yrityksessä. Myös asiantuntijahaastattelun pitäminen sujui todella hyvin. Pidän opinnäytetyötä onnistuneena.

4.4 Oma oppiminen

Opinnäytetyöprosessi alkoi 2022 syksyllä ja minulla oli jo aihe mietittynä. Sain idean aiheeseen keskustellessani yrityksen omistajan kanssa. Lisäksi olen myös itse kiinnostunut

rekrytointiprosessista. Ensimmäinen aiheen rajausta oli liian laaja, mikä osittain vaikutti opinnäytetyön viivästymiseen. Olin ajatellut, että opas voisi käsitellä myös kilpailijoista erottautumista, mutta tällöin työstä olisi tullut liian laaja ja hankala tehdä. Olin etsinyt jo lähteet, jotka sopivat tähän ensimmäiseen rajaukseen, mutta ne osoittautuivat turhiksi, kun vaihdoin rajausta nykyiseen. Tällöin jouduin taas etsimään lisää lähteitä, mihin meni aikaa. Tietoperustan muodostaminen ei ollut minulle helppoa. Aiheen rajausta kehittyi tietoperustaa kirjoittaessani.

Opinnäytetyön valmistumisen viivästyminen johtui myös huonosta aikataulutuksesta. Aikataulun suunnittelu oli minulle haastavaa. Pysin ottamaan huomioon kaikki sairastapaukset ja mahdolliset motivaation laskut aikataulussa, mutta syksyn tuoma pimeys vaikutti minuun enemmän kuin olin ajatellut. Aikataulussa olin suunnitellut kirjoittavani työtä joka päivä vähän kerrallaan, mutta todellisuudessa kirjoitusprosessi meni niin, että minulla oli koko päivän pituisia kirjoitussessioita, joiden jälkeen pidin kirjoittamisesta muutaman päivän taukoa. Tämä johtui siitä, että jonain päivinä kirjoittaminen ei sujunut ollenkaan ja jotkut päivät taas olivat tehokkaita, minkä vuoksi päädyin hyödyntämään tehokkaista päivistä kaiken. En pitänyt järkevänä yrittää kirjoittaa huonona päivänä, sillä silloin yleensä myös syntyy huonoa tekstiä.

Opinnäytetyön aikana kehityin todella paljon ammattilaisena. Sain esimerkiksi syvennettyä tietojani rekrytointiprosessista ja pääsin heti soveltamaan saamaani tietoa käytäntöön opinnäytetyön avulla. Opin myös paljon rekrytointiprosessissa tapahtuneista muutoksista, esimerkiksi työnhakusovellukset olivat itselleni aivan uusi tuttavuus. Kehityin myös aikataulutuksessa ja kirjoittajana. Opin, että aikataulutuksen tulee olla itselleni todella joustava ja tulee muistaa varata vielä enemmän aikaa levolle. Näin myös motivaatio pysyy yllä. Kirjoittajana opin tiivistämään suuren määrän tekstiä vielä paremmin kuin ennen opinnäytetyötä.

Kehityin myös PowerPoint-ohjelman käytössä. Opin luomaan erilaisia kaavioita ja tekemään niistä selkeämpiä. En ole aikaisemmin tehnyt opasta, joten kehityin myös sen luomisessa. Kehityin myös haastattelujen pitämisessä ja niiden litteroinnissa. Opin, että haastattelussa on lähes aina parempi käyttää enimmäkseen avoimia kysymyksiä, joiden avulla haastateltava voi tuoda haastatteluun ihan uudenlaisia näkökulmia, joita itse ei olisi ymmärtänyt käsitellä.

Oppaan jatkojalostamista voisi toteuttaa esimerkiksi kokeilemalla siinä olleita eri tekniikoita ja valitsemalla niistä itselleen toimivimmat ja päivittää niitä aina ajankohtaisemmiksi.

Lähteet

Academic Work. s.a. Mikä ihmeen kompetenssi? Luettavissa: <https://www.academicwork.fi/blogi/tyonhaku/vinkit-kompetenssipohjaiseen-haastatteluun>. Luettu 20.10.2022.

Duunitori. 2017. Vierasblogi: Kohti parempia työhaastatteluja – strukturoitu vai neitseellinen haastattelu, STAR vai SOARA? Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/vierasblogi-kohti-parempia-tyohaastatteluja-strukturoitu-vai-neitseellinen-haastattelu-star-vai-soara>. Luettu: 20.10.2022.

Forbes 2021. How to reduce risks with blind hiring. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/06/17/how-to-reduce-risks-with-blind-hiring/>. Luettu: 11.10.2022.

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

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Juvenes Print. Tampere.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609). Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609#P6c>. Luettu: 2.11.2022.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759). Luettavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>. Luettu: 2.11.2022.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Open Access Government 2020. Has Covid-19 changed the recruitment process forever. Luettavissa: <https://www.openaccessgovernment.org/has-covid-19-changed-the-recruitment-process-forever/98910/>. Luettu 29.09.2022.

Rikoslaki (19.12.1889/39). Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=rikoslaki#L1>. Luettu: 2.11.2022.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum Media cop. Helsinki. E-kirja. Luettu 6.10.2022.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana: hoida kosiomatka tyylillä. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.10.2022.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 6.10.2022.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. painos. Kauppakamari. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Kuka/ketkä hoitavat rekrytinnin yrityksessänne?
2. Millaiseksi koet rekrytinnin nykytilan yrityksessänne? Miksi?
3. Milloin viimeksi uudistitte rekrytointiprosessianne?
4. Miksi mielestänne rekrytointiprosessin uudistaminen on tärkeää?
5. Miten ilmoitatte avoimista työpaikoista?
6. Miten hoidatte rekrytointiprosessin nyt? (prosessin vaiheet)
7. Kuinka monta hakijaa teillä on nyt /työilmoitus? Koetteko, että hakijoita on tarpeeksi?
8. Onko teillä rekrytointistrategiaa?
9. Mitä kanavia käytätte rekrytointiin?
10. Kuinka paljon aikaa teillä menee rekrytointiin?
11. Onko teillä ollut hutirekrytointia, eli rekrytoitu väärä henkilö?
12. Onko rekrytointiprosessi koskaan viivästynyt? Miten olette tällöin toimineet?
13. Miten työilmoitusten laatiminen sujuu? onko nautinnollista vai tuskaista? miksi?
14. Miten tunnistatte hyvän hakijan muista?
15. Tuntuuko, että saatte aina työhaastattelussa kaiken tarvitsemanne tiedon vai unohtuuko jokin asia kysyä?
16. Rekrytoitteko koronan aikaan uusia työntekijöitä? Jos kyllä, niin miten toteutitte rekrytointiprosessin?
17. Onko rekrytoimanne henkilö koskaan kieltäytynyt työtarjouksesta? Onko hän perustellut miksi?
18. Miksi olette yleensä rekrytoineet uusia työntekijöitä? Oletteko koskaan harkinneet vaihtoehtoa, jossa työntekijän lähdettyä ette palkkaisi uutta ja jakaisitte hänen työtaakkansa jäljellä olevien kesken?
19. Miten olette mitanneet rekrytinnin onnistumista?
20. Suositteko sisäistä rekrytointia vai ulkoista? miksi?
21. Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät asiat työilmoituksessa? Suositteko lyhyitä vai pitkiä ilmoituksia?
22. Miten suoritate esikarsinnan hakijoiden kesken?
23. Miten kuvailisitte täydellisesti teidän tiimiin sopivaa henkilöä? Minkälaisia henkilöitä siis haluatte tavoittaa?
24. Miten työhaastattelu etenee teillä? Mistä vaiheista koostuu? Mihin asioihin keskitytte hakijassa haastattelun aikana? Onko haastattelu strukturoitu vai vapaasti etenevä?
25. Onko STAR/SOARA tekniikka tuttu?
26. Onko teillä toiveita oppaaseen liittyen?

Liite 2. Opas

REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITYSOPAS YRITYKSELLE UUDENMAAN LUKITUS- JA MURTOSUOJAUS OY

7.11.2022, versio I.

Diana Lattu

SISÄLLYSLUETTELO

1. Oppaasta	s.3
2. Rekrytointiprosessin vaiheet	s.4
2.1. Rekrytointitarpeen määrittely	s.5
2.2. Aikataulun suunnittelu	s.6
2.3. Rekrytointikriteerien määrittäminen	s.7
2.4. Hakukanavien valinta	s.8
2.5. Työilmoituksen laatiminen	s.9
2.6. Haku aika ja hakemusten läpikäynti	s.10
2.7. Esikarsinta: työhakemusten käsittely	s.11
2.8. Työhaastatteluun valmistautuminen	s.12
2.9. Työhaastattelun vaiheet	s.13
2.10. STAR-tekniikka	s.14
2.11. Soveltuvuusarvioinnit ja referenssihaastattelu	s.15
3. Lähdeluettelo	s.16

I. OPAASTA

- Opas on tarkoitettu apuvälineeksi auttamaan pienyritystä toteuttamaan rekrytointiprosessi nykyaikaisemmin ja yritystä palvelevammin.
 - Opasta voi käyttää ennen rekrytointiprosessia tai sen aikana.
- **Oppaan käyttö:** etene dia kerrallaan ennen rekrytointiprosessin aloittamista. Lue diassa olevat ohjeet ja tämän jälkeen tee kursivoitulla tekstillä oleva tehtävä. Mikäli käytät opasta rekrytointiprosessin aikana tietyn vaiheen apuna, ei tarvitse opasta lukea alusta asti.
- Oppaan kohderyhmää ovat toimeksiantajayrityksen rekrytointia hoitavat henkilöt.
- Oppaassa käydään ensin läpi rekrytointiprosessin aikataulusuositus. Tämän jälkeen oppaassa esitellään jokainen rekrytointiprosessin vaihe yksi kerrallaan sekä siihen liittyvät kehitysehdotukset haastattelussa selvinneiden ongelmien ratkaisuun.
 - Poikkeuksellisesti vaihe 1. Valmistelu ja 5. Haastattelu käsitellään selkeyden vuoksi niin, että esitetään niissä olevat vaiheet yksi kerrallaan.

3

2. REKRYTOINTIPROSESSIN VAIHEET



- Uuden työntekijän palkkaaminen on suuri investointi pienelle yritykselle (Kaijala 2016, 19).
- Tämän vuoksi on tärkeää saada rekrytointiprosessi sellaiseksi, että sen avulla saadaan palkattua yritykseen parhaiten sopivat työntekijät.

Kuva 1. Rekrytointiprosessin vaiheet (Salli & Takatalo, luku 1).

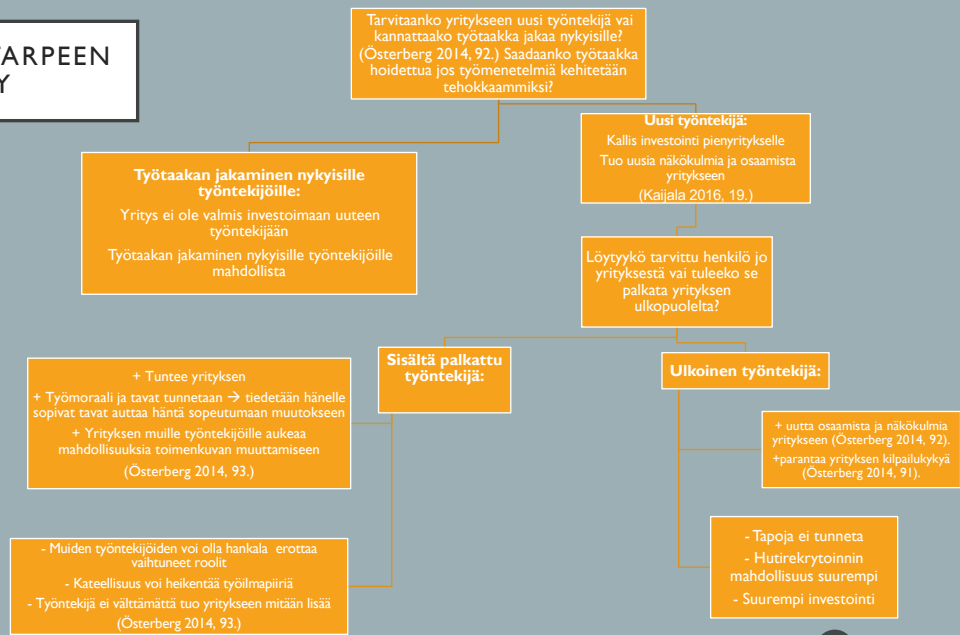
4

2.1. REKRYTOINTITARPEEN MÄÄRITTELY

Kyseessä vaihe I. valmistelu ja siihen liittyvä rekryointitarpeen määrittely.

Tämän vaiheen jälkeen selvillä:

1. Tarvitseeko yritykseen palkata uutta työntekijää?
2. Mikäli uusi työntekijä tulee palkata: yrityksen sisältä vai ulkoa?



Kuva 2. Rekryointitarpeen määrittelyssä auttava kaavio

5

2.2. AIKATAULUN SUUNNITTELU



Kuva 3. Suositus rekryointiprosessin aikataululle (Salli & Takatalo 2014, luku 1).

- Kyseessä vaihe I. valmistelu ja siihen liittyvä aikataulun suunnittelu.
- Rekryointiprosessiin on hyvä varata noin kahdeksan viikkoa. (Salli & Takatalo, luku 1).
 - Varattava aika voi vaihdella riippuen siitä paljonko hakemuksia tulee ja tarvitseeko soveltuvuusarviointeja pitää.
 - Mikäli hakemuksia ei tule hakuajan aikana paljon, voi rekryointiprosessi olla paljon lyhyempi.
- Työnhakijoihin on tärkeää pitää yhteyttä koko rekryointiprosessin ajan ja ilmoittaa missä mennään (Salli & Takatalo, luku 1). Varsinkin jos työnhakijoita on paljon.
- Tärkeää varata aikaa myös hakijoiden kysymyksille.
 - Tärkeää antaa hakijoiden kysellä, sillä kysellessä voi selvittää ettei hakija soviikaan työhön. Näin säästetään molempien aikaa. (Salli & Takatalo, luku 1.)
- Tässä vaiheessa on hyvä varmistaa, että on tarpeeksi aikaa rekryointiprosessin toteuttamiselle (ja yrittää ennakoita, kuinka paljon hakemuksia saattaa tulla).

6

2.3. REKRYTOINTIKRITEERIEEN MÄÄRITTÄMINEN

- **Kyseessä vaihe 1. valmistelu ja siihen liittyvä rekrytointikriteerien määrittäminen.**
- Apuna työilmoituksen laatimisessa, ohjaamaan rekrytointia.
- Rekrytointikriteerien avulla saadaan selkeä käsitys siitä mitä haetaan.
- Lisäävät objektiivisuutta ja oikeudenmukaisuutta työntekijän valintaan.
- Hyvä määrä on enintään 8 kriteeriä. (Salli & Takatalo, luku 1-2.)
- *Tässä vaiheessa on hyvä selvittää enintään 8 rekrytointikriteeriä.*

- Käytä näitä kysymyksiä apuna rekrytointikriteerejä miettiessä:

Mitkä tekijät erottavat erinomaisen suoriutujan keskiverrasta? (Salli & Takatalo, luku 1-2).

Mitkä tekijät erottavat aikaisemmat menestyvät työntekijät heikommista?

Mitkä ovat sellaisia osaamisia jotka ovat välttämättömiä ja mitkä sellaisia jotka voi oppia työn kautta? (Salli & Takatalo, luku 1-2).

Mitkä ovat kriteerit esimerkiksi työntekijän persoonalle tai työmoraalille, jotta hän sopisi mahdollisimman hyvin kulttuurillisesti yritykseen?

Kuva 4. Kysymyksiä rekrytointikriteerien muodostamisen avuksi

7

2.4. HAKUKANAVIEN VALINTA

- **Kyseessä vaihe 1. valmistelu ja siihen liittyvä hakukanavien valinta.**
- Oikeanlaisen hakukanavan valinta on erittäin tärkeää, sillä työilmoituksen tarkoituksena on aina ensisijaisesti tavoittaa henkilöt jotka ovat yritykseen sopivimpia. (Österberg 2014, 93.) Käytä siis hakukanavaa, jossa tavoittelemasi työntekijät todennäköisesti ovat.
- Uusia suosittuja rekrytointikanavia nykyään ovat **sosiaalinen media** ja **työnhakusovellukset** (Salli & Takatalo, luku 4).
 - Suosittuja somen rekrytointikanavia ovat **Facebook, LinkedIn, Youtube, Google+, Pinterest** ja **TikTok**. Eri somenkanavien integrointi on erittäin hyvä onnistumisen kannalta. (Salli & Takatalo, luku 4.)
 - Internetistä löytyy paljon hyviä videoita ja ohjeita, joiden avulla työilmoituksen luomisen oppii eri somen kanaville.
- Perinteisiä hakukanavia ei kannata kuitenkaan unohtaa (esim. internetpohjaiset hakusivustot kuten **Monster.fi, Oikotie.fi, Joberate** ja **mol.fi.**) **Monster.fi**- sivu julkaisi oman työnhakusovelluksen. (Salli & Takatalo, luku 4.)
- Mitä useammalla hakukanavalla ilmoituksia on, sitä todennäköisempää on että hakemuksia saadaan enemmän.
- *Tässä vaiheessa on hyvä miettiä rekrytointikriteerien avulla, missä työnhakualustoilla kriteerit täyttävä henkilö pyörii ja päättää, mitä hakukanavia käytetään.*

SOME

- + voi tavoittaa passiiviset hakijat
- + työilmoitusten jakamisen mahdollisuus kavereille
- + alhaiset kustannukset
- + mahdollisuus kohdistaa haut oikeisiin henkilöihin oikeaan aikaan (Salli & Takatalo, luku 4.)

TYÖNHAKUSOVELLUKSET

- + suurin osa työnhakijoista selaa työpaikkoja puhelimellaan → työnhakusovellukset mahdollistavat työpaikkojen selaamisen ja niihin hakemisen kätevästi missä vaan ja milloin vaan
- + Työnhakijat voivat asettaa hakuvahteja ja saada ilmoituksia työpaikoista reaaliaikaan (Salli & Takatalo, luku 4.)

PERINTEISET HAKUKANAVAT

- + moni vanhempi henkilö käyttää
- + suurimmalle osalle sivustoista voi myös asettaa hakuvahtin
- Ei mahdollisuutta kohdentaa hakuja
- Vaikea hakea puhelimella

Kuva 5. Erilaisten hakukanavien vertailua

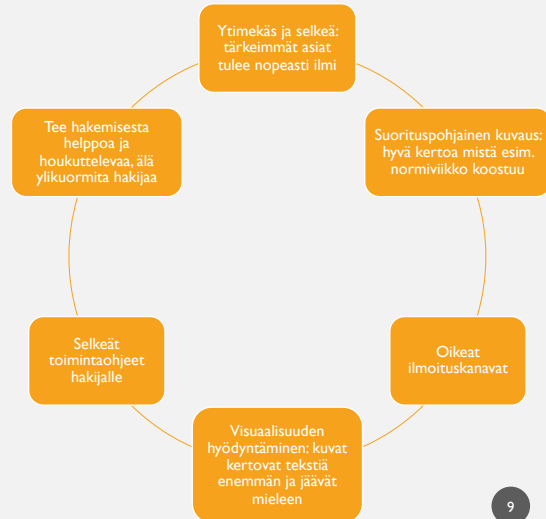
8

2.5. TYÖILMOITUKSEN LAATIMINEN

- **Kyseessä vaihe 1. ja siihen liittyvä työilmoituksen laatiminen.**
- Älä luo kuvaa yli-ihmisestä, sillä tällöin moni voi jättää hakematta. Sisältää tiedon yrityksestä ja toimialasta (lyhyesti).
- Korosta esittelyssä asioita, jotka herättävät potentiaalisten hakijoiden kiinnostusta yritystä kohtaan.
- Oikeakielisyys tärkeää, lisää työnhakijan luottamusta yritykseen. (Salli & Takatalo, luku 12.)

Hyviä kysymyksiä työilmoituksen laatimiseen:

- Minkälaisia hakijoita haluan tavoittaa? (rekrytointikriteerit)
- Mitä rekrytointikanavia/aa käytetään?
- Minkälaista tyyliä ilmoituksessa käytetään? (tärkeää, että puhuttelee hakijaa)
- Miten kerrotaan selkeästi, realistisesti ja houkuttelevasti avoinna olevasta tehtävästä?
- Minkälaiset hakemukset halutaan ja mihin ajankohtaan mennessä? (Österberg 2014, 96-97.)
- *Tässä vaiheessa on hyvä tehdä työnhakuilmoitus, joka täyttää suurimman osan kehässä mainituista hyvän työpaikkailmoituksen kriteereistä ja julkaista se valituilla hakukanavilla.*



Kuva 6. Hyvän työilmoituksen ainekset (Österberg 2014, 96-97).

9

2.6. HAKUAIKA JA HAKEMUSTEN LÄPIKÄYNTI

- **Kyseessä vaiheet 2. hakuaika ja 3. hakemusten läpikäynti.**
- Hakuaikana on tärkeää varata aikaa mahdollisille kysymyksille tehtävää kohtaan.
 - Näin säästetään aikaa ja resursseja. Kyselyn aikana voi selvittää, ettei hakija olekaan sopiva tehtävään ja häntä ei tarvitsekaan kutsua haastatteluun. (Salli & Takatalo, luku 1.)
- Nykyaikana on erittäin tärkeää keskittyä tasa-arvoon ja poistaa mahdollisimman paljon hakijaan liittyviä ennakko-oletuksia. Esimerkiksi anonyymien rekrytoinnin käyttö. (Forbes 2021.)

10

2.7. ESIKARSINTA: TYÖHAKEMUSTEN KÄSITTELY

Kyseessä vaihe 4. esikarsinta ja siihen liittyvä työhakemusten käsittely.

- Tämän vaiheen voi ohittaa, mikäli hakemuksia tuli liian vähän.
- Rekrytointikriteerien hyödyntäminen apuna.
- Esikarsinnassa poimitaan ensin työtehtävän kannalta oleelliset faktat kuten koulutus- ja työkokemusvaatimukset
- Mikäli hakemuksia tulee paljon, kannattaa ne jakaa kolmeen kategoriaan: haastatteluun kutsuttavat, mahdollisesti kutsuttavat ja hylättävät. (Österberg 2014, 97-98).
- Tässä vaiheessa on hyvä käydä läpi kaikki hakemukset vieressä olevassa kuviossa olevien kysymysten avulla ja jakaa hakemukset haastatteluun kutsuttaviin, mahdollisesti kutsuttaviin ja hylättäviin.



Kuva 7. Kysymyksiä auttamaan hyvän työhakemuksen tunnistamista (Österberg 2014, 97-98).

2.8. TYÖHAASTATTELUUN VALMISTAUTUMINEN

1. Miten haastattelu toteutetaan: etänä vai työpaikalla?

- Nykyisin haastattelun toteuttaminen etänä (esim. Zoom/Teams) on suosittua. (Open Access Government 2020.)
- + Säästää aikaa (ei kulu matkaan), mahdollista vaikka toinen kipeä, hyvä jos monta hakijaa
- Haastateltava ei pääse näkemään työympäristöä, mahdolliset tekniset haitat, et näe työnhakijan elekieltä niin hyvin

2. Mitä haastattelutapaa käytetään?

- 1. tapa: haastattelukysymykset valittu valmiiksi**
 - Haastattelija ei ole kokenut
 - Mitään ei unohdu kysyä
 - Haastattelu kaikille sama
 - Kysymykset laadullisesti parempia kun mietitty etukäteen
- 2. tapa: aiheet valittu valmiiksi**
 - Syntyy vapaampaa keskustelua, haastateltavalle vähemmän stressaavaa ja voi avautua paremmin. (Österberg 2014, 102-103.)
- 3. tapa: tehdäänkö haastattelusta kompetenssipohjainen?**
 - Moderni tapa haastatella, työnhakijan työssä menestymisen selvittämiseen (lisää diassa 14)
 - Mikäli tehdään kompetenssipohjainen, tulee ennen haastattelua määrittää kompetenssit, joiden avulla hakijaa arvioidaan (sellaiset jotka takaavat työntekijän menestymisen niin pitkällä kuin lyhyellä aikavälillä). (Salli & Takatalo 2014, luku 8.)

3. Luetko CV:n ennen haastattelua?

- Ei suositeltavaa, sillä tällöin on mahdollisimman vähän ennako-oletuksia. Mikäli luet, haastattelu on tehokkaampaa. (Duunitori, 2017.)

4. Onko tila haastatteluun sopiva?

- Siisti ja rauhallinen (Österberg 2014, 102-103).

Kyseessä vaihe 5. työhaastattelu ja siihen valmistautuminen.

- Tässä vaiheessa hyvä päättää:

1. miten haastattelu toteutetaan?

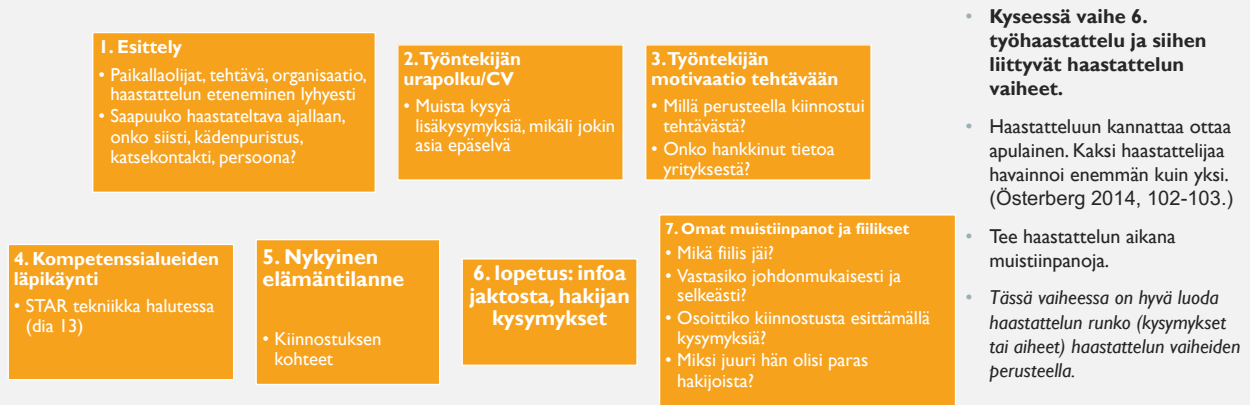
2. mitä haastattelutapaa käytetään?

- Mikäli teet haastattelusta myös kompetenssipohjaisen: mitkä ovat kompetenssit joiden avulla työntekijää arvioidaan?

3. Tutustutko CV:seen etukäteen?

4. Missä tilassa haastattelu pidetään ja miten tila valmistellaan?

2.9. TYÖHAASTATELUN VAIHEET



Kuva 8. Työhaastattelun vaiheet. (Salli & Takatalo 2014, luku 8.)

13

2.10. STAR-TEKNIikka



Kuva 9. STAR-tekniikka. (Salli & Takatalo 2014, luku 8)

- **Kyseessä vaihe 6. työhaastattelu ja siihen liittyvä STAR-tekniikka.**
- Käytä, jos haluat haastattelusta kompetenssipohjaisen. (Salli & Takatalo 2014, luku 8.) Tämä tekniikka on siis perushaastattelun tueksi.
 - Ennen haastattelua päätetään kompetenssit, joiden avulla hakijaa arvioidaan.
 - Kompetenssipohjainen haastattelu on modernia ja sen avulla selvitetään työnhakijan kykyä menestyä työtehtävässä niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä.
- Haasteena menneeseen tietoon pohjautuminen. Aiempi käyttäytyminen ei välttämättä ennusta tulevaa käytöstä. (academicwork, s.a.)

14

2.11. SOVELTUVUUSARVIOINNIT JA REFERENSSIHAASTATTELU

- **Kyseessä vaihe 6. soveltuvuusarviointit ja referenssihaastattelu. Tämä vaihe ei ole pakollinen.**
- Soveltuvuusarviointi tehdään arvioidakseen työnhakijoiden soveltuvuutta ja persoonallisuutta tietyn tehtävän näkökulmasta. Esimerkiksi kun on tehtävä päätös kahden tasaisen työntekijän välillä.
 - Soveltuvuutta voidaan arvioida erilaisten testien avulla. Soveltuvuusarviointi lisää rekrytoinnin onnistumisen mahdollisuutta.
 - Ainoastaan tukena päätöksenteossa, koko päätöksenteko ei saa perustua soveltuvuusarviointiin. (Österberg 2014, 107-108.)
 - Voi olla esimerkiksi tehtävä, joka liittyy työhön.
 - Referenssihaastattelua käytetään soveltuvuusarviointien jälkeen vielä viimeisenä varmistuksena ja tällöin haastatellaan työntekijän suosittelemia. Siihen tarvitaan työntekijältä lupa. (Österberg 2014, 108.)
- *Tässä vaiheessa on pidetty työhaastattelut ja arvioitu hakijoita. Arvioi, onko kaksi työntekijää todella samalla tasolla eli tarvitaanko soveltuvuusarvioiteja? Tarvitaanko referenssihaastattelua?*

15

3. LÄHDELUETTELO

- Academic Work. s.a. Mikä ihmisen kompetenssi? Luettavissa: <https://www.academicwork.fi/blogi/tyonhaku/vinkit-kompetenssipohjaiseen-haastatteluun>. Luettu 20.10.2022.
- Forbes 2021. How to reduce risks with blind hiring. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/06/17/how-to-reduce-risks-with-blind-hiring/>. Luettu: 11.10.2022.
- Open Access Government 2020. Has Covid-19 changed the recruitment process forever. Luettavissa: <https://www.openaccessgovernment.org/has-covid-19-changed-the-recruitment-process-forever/98910/>. Luettu 29.09.2022.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana: hoida kosiomatka tyylillä. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.10.2022.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. painos. Kauppakamari. Helsinki.

16