

Essi-Maria Visunen

Yritys X:n rekrytointi ja sen kehittäminen

Kehittämishanke Yritys X:lle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Tammikuu 2017

<p>Tekijä(t) Otsikko</p> <p>Sivumäärä Aika</p>	<p>Essi-Maria Visunen Yritys X:n rekrytointi ja sen kehittäminen Kehittämishanke Yritys X:lle</p> <p>38 sivua + 2 liitettä Tammikuu 2017</p>
<p>Tutkinto</p>	<p>Tradenomi</p>
<p>Koulutusohjelma</p>	<p>Liiketalous</p>
<p>Suuntautumisvaihtoehto</p>	<p>Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen</p>
<p>Ohjaaja</p>	<p>Eija Westerberg</p>
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia sitä, miten Yritys X rekrytoi tällä hetkellä ja miten sen rekrytointia voisi kehittää. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Yritys X:lle. Yritykselle ei ole ennen tehty opinnäytetyötä rekrytoinnista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle konkreettista hyötyä.</p> <p>Työn viitekehys eli teoria käsitteli rekrytointia ja rekrytointiprosessia. Opinnäytetyössä käytetään laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelminä olivat teemahaastattelut ja e-lomakekysely. Teemahaastattelussa haastateltiin kahta päällikköä pääkaupunkiseudulta. E-kyselylomake lähetettiin kymmenelle Yritys X:n henkilöstöhallinnon valitsemalle esimiehelle, jotka tekevät paljon rekrytointeja. Vastauksia kyselylomakkeeseen saatiin neljä.</p> <p>Haastatteluiden ja e-lomakekyselyn avulla onnistuttiin saamaan kattava kuva Yritys X:n rekrytointiprosessista ja pystyttiin esittämään kehittämiskohteita. Haastatteluiden ja kyselyn vastauksista nousi esiin kolme suurinta haastetta rekrytoinnille: ajankäyttö, aikataulut ja se, että rekrytointiluvan saaminen koettiin hankaliksi.</p> <p>Yritys X:n rekrytointiprosessissa on kehitettävää, mutta yrityksen kokeneet esimies saavat rekrytointiprosessin sujumaan. Opinnäytetyössä esitetyt kehitysehdotukset olivat aikataulutuksen parantaminen, Facebookin ja Instagramin lisääminen rekrytointikanaviin, rekrytointiluvan saamisen helpottaminen, työpaikkailmoitusten kehittäminen houkuttelevimmiksi, yhteistyö lähiesimiesten kanssa työhaastattelussa ja rekrytointeja tekeville henkilöille palautteen anto alaisilta ja itsearviointi omista rekrytoinneista.</p>	
<p>Avainsanat</p>	<p>rekrytointi, rekrytointiprosessi, rekrytoinnin kehittäminen</p>

Author(s) Title	Essi-Maria Visunen Developing Recruitment at Company X Development project for target company Company X
Number of Pages Date	38 pages + 2 appendices January 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to find out how the recruitment process of the target company, Company X, works now and how it could be developed. The study was commissioned by Company X. Recruitment process has not been studied in the target company before. The purpose of this study was to produce tangible benefit for the company.</p> <p>The theoretical framework dealt with recruitment and recruitment process. Qualitative research methods were used in the empirical part of the study, such as theme interviews and an e-questionnaire. In the theme interviews two managers from the metropolitan area were interviewed. The E-questionnaire was sent to ten managers chosen by the company's human resource management. All the chosen managers work with recruitment. Four replies were received.</p> <p>The study resulted in a comprehensive picture of Company X:'s recruitment process, which helped in forming the proposal for further development. Based on the study, the three largest challenges of recruitment in the target company were: time management, scheduling and the fact that getting a recruitment permission was seen as difficult.</p> <p>The development proposals identified in the study were improving time management, adding Facebook and Instagram as recruiting channels, facilitating the asses to the recruitment permission, developing job advertisements to make them more attractive, cooperating with local supervisors in job interviews and collecting feedback from the employees and, for people responsible for recruitments, carrying out a self-evaluation.</p>	
Keywords	recruitment, recruitment process, development of recruitment

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Lähtökohdat	1
1.2	Työn tavoite ja aiheen raja	2
1.3	Tutkimusmenetelmä	2
1.4	Viitekehys	3
1.5	Opinnäytetyön rakenne	4
2	Rekrytointi	5
2.1	Yleistä rekrytoinnista	5
2.2	Henkilöstösuunnittelu	6
2.3	Rekrytointikanavat	6
3	Rekrytointiprosessi	9
3.1	Rekrytointiprosessin eteneminen	9
3.2	Uuden työntekijän tarve	9
3.3	Sisäinen rekrytointi	10
3.4	Ulkoinen rekrytointi	10
3.5	Työpaikkailmoitus	10
3.6	Työhakemukset	11
3.7	Työhaastattelu	12
3.8	Valinta ja palkkaaminen	12
4	Tutkimus	13
4.1	Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	13
4.2	Yritys X:n rekrytointiprosessi	14
4.3	Kahden päällikön haastattelu	16
4.3.1	Miten rekrytointi tapahtuu tällä hetkellä?	16
4.3.2	Mikä on päällikön rooli rekrytoinnissa?	17
4.3.3	Mitkä ovat rekrytoinnin haasteita?	17
4.3.4	Miten rekrytointia tulisi kehittää?	18
4.4	E-lomakekysely	19
4.4.1	Työhakemuksen valintakriteerit	20
4.4.2	Hakemuksen hylkääminen	21
4.4.3	Työhakemukset sähköpostiin	21
4.4.4	Työhaastattelut	21

4.4.5	Perusteet henkilövalinnalle	22
4.4.6	Rekrytoinnin haasteet	23
5	Analyysi	24
5.1	Tutkimustulosten analysointi	24
5.2	Päälliköiden haastatteluiden analysointi	25
5.3	Kyselylomakkeen analysointi	28
5.4	Tutkimuksen reliabiliteetti	30
5.5	Tutkimuksen validiteetti	31
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	32
6.1	Kehitysehdotukset	32
6.2	Lopuksi	35
	Lähteet	37
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset päälliköille	
	Liite 2. E-lomakekysely	

1 Johdanto

1.1 Lähtökohdat

Rekrytoimisen tärkeys on korostunut nykymaailmassa: yritykset kilpailevat parhaista osaajista ja virhearvioihin ei ole varaa. Huonosti tehty rekrytointi tuo yritykselle lisää kuluja ja vie aikaa, koska rekrytointiprosessi täytyy aloittaa uudestaan. Huono rekrytointi voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen henkilökunnan yhteishenkeen, asiakaskontakteihin ja tulokseen (Honkaniemi & Junnila & Ollila & Poskiparta & Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 23–24.) Rekrytointi on muuttunut vuosien varrella normaalista hakemusten lähettämisestä videoesittelyiden tekemiseen ja sosiaalisen median käyttämiseen rekrytointikanavana. Tämä luo haastetta yritysten rekrytoinnille. Yrityksen oma rekrytointi on osattava pitää kasassa ja löydettävät oikeat rekrytointikanavat ja rekrytointimetodit, jotka soveltuvat yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan. Työnhakijoille puolestaan erilaiset rekrytointikanavat ja metodit antavat vapauksia tuoda itseään eri lailla ja yksilöllisemmin esille. Erottuminen muista hakijoista on helpompaa, jos osaa hyödyntää erilaisia rekrytointikanavia ja -tapoja.

Honkaniemen, Junnilan, Poskiparran, Rintala-Rasmuksen ja Sandbergin (2007, 16) mukaan jokaisen yrityksen keskeisin menestyksen tekijä on osaava henkilöstö. Organisaatiossa on oltava osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä, joka osaa toteuttaa yrityksen strategiaa. Hyvän ja osaavan henkilöstön avulla yritys saa itselleen henkilöstöpääomaa, joka on yksi parhaimmista valttikorteista nykypäivän työyhteisöissä. Yrityksen on osattava tunnistaa erikoisosaaminen ja työntekijöidensä taidot, jotta se pystyy hyödyntämään heidän osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksellä pitäisi olla taito houkuttaa yritykseen henkilöitä, joilla on erikoisosaamista. Yrityksen imago on yksi tärkeimmistä työnhakijoita houkuttelevista tekijöistä. Samalla työnhakijan omien arvojen pitäisi kohdata yrityksen arvojen kanssa (CIPD 2015).

Oikeanlaisen henkilöstön löytäminen ja yritykseen houkutteleminen saattaa olla haastavaa. Yrityksen rekrytoinnin tulisi olla yksi tärkeimmistä osa-alueista juuri henkilöstön osaamisen kasvattamisen vuoksi. Uusi työntekijä saattaa tuoda jo yrityksessä työskenteleville työntekijöille uusia näkemyksiä asioihin. Tämän pohjalta tässä opinnäytetyössä keskitytään kohdeyrityksen rekrytoinnin kehittämiseen, jotta kyseinen yritys voisi saada parempaa henkilöstöpääomaa.

1.2 Työn tavoite ja aiheen rajaus

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Yritys X:lle. Yritykselle ei ole aiemmin tehty opinnäytetyötä rekrytoinnista. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten Yritys X rekrytoi nykyisin ja miten rekrytointia voisi kehittää. Tämä opinnäyte on kehittämistutkimus, eli tarkoituksena on tutkia rekrytointiprosessia ja antaa yritykselle kehitysehdotuksia tutkimustulosten analysoinnin ja aiheesta löytyvän teorian avulla (Kananen 2012, 19).

Rekrytoinnin analysointi rajataan yksikkötasolle, eli kyse on myymäläyksiköihin tehtävistä rekrytoinneista eli esimerkiksi kausiapulaisten rekrytoinnista. Opinnäytetyö ei sisällä analyysiä ketjutasoisesta rekrytoimisesta, esimerkiksi johtotehtäviin. Työn tarkoitus on parantaa yksikkötasoista rekrytointia, jotta yksiköihin rekrytoitaisiin osaavaa ja ammattitaitoista henkilökuntaa tehokkaasti. Tutkimuksesta on rajattu pois taloudellinen puoli, eli rekrytoinnin kustannuksia ei käsitellä syvemmin.

Jotta opinnäytetyön tavoitteeseen päästään, on pohdittava seuraavia kysymyksiä:

- Miten Yritys X rekrytoi tällä hetkellä?
- Kuinka esimiehet rekrytoivat?
- Mitkä ovat rekrytoinnin haasteet?
- Miten rekrytointia tulisi kehittää?

Nämä kysymykset tukevat työn pysymistä selkeänä ja auttavat opinnäytetyön tavoitteeseen pääsemisessä.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimustapana toimivat haastattelut ja e-lomakekysely. Haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa on laadittu kysymykset etukäteen, mutta haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin (Koskinen & Alasuutari ja Peltonen 2005, 104). Avoimet kysymykset mahdollistavat laajat vastaukset haastateltavilta, jotka puolestaan tarjoavat tarvittavaa tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Haastatteluihin ennalta luodut kysymykset löytyvät tämän opinnäytetyön liitteestä 1. Haastatteluiden rakenteen suunnitteleminen etukäteen on tutkimuksen kannalta tärkeää, jotta kysymykset

tukisivat tutkimusongelman selvittämistä. Suunnittelemattomalla haastattelulla haastattelut saattaisivat lähteä sivuraiteille ja tutkimusongelmaan ei saataisi vastausta. E-lomakekysely on puolistrukturoitu kysely. Siinä on avoimia kysymyksiä ja monivalintakysymyksiä. E-lomake löytyy tämän opinnäytetyön liitteestä 2.

Tutkimusmenetelmänä käytetään rekrytoinnin teorian hyödyntämistä analyysin ja kehitysehdotusten tekemisessä. Teoriaa ja kirjallisia aineistoja vertailemalla saatuihin tutkimustuloksiin voidaan tarjota ammattipohjaista analyysia kohdeyrityksen rekrytoinnin tämän hetkisestä tilanteesta. Kanasen (2012, 19) mukaan kehittämistutkimuksessa on aina oltava taustalla teoriaa jokaisessa tutkimusvaiheessa, joihin kehittämistä voidaan viitata. Kirjallisen aineiston käyttäminen on tärkeää varsinkin, kun tutkitaan nykyhetkeä. Historiasta ja aiemmin tehdyistä tutkimuksista voi saada vastauksia ja apua omien tuotosten analysoimiseen (Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 131).

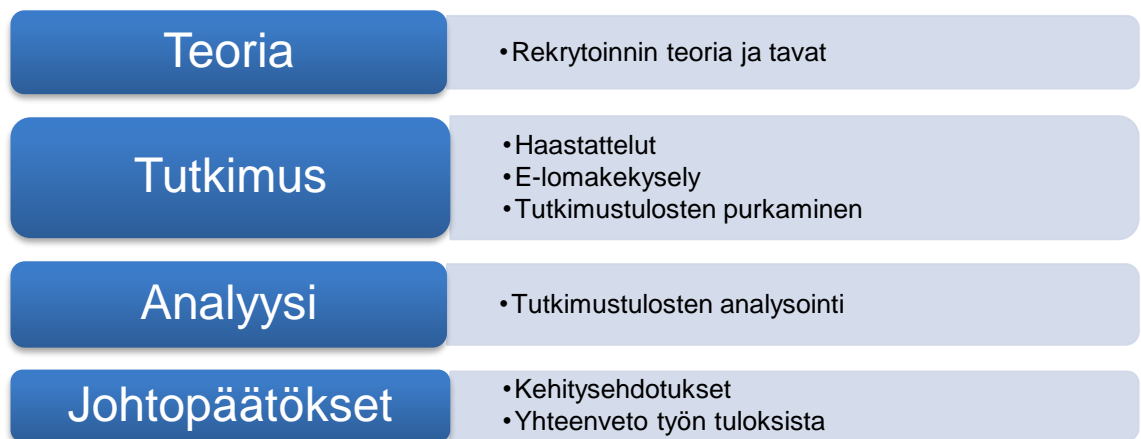
Tähän opinnäytetyöhön on valittu laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollisimman yksityiskohtaisten tutkimustulosten saamiseksi. Kvantitatiivisia eli määrällisiä tutkimusmenetelmiä ei ole käytetty, koska ne eivät pystyisi tarjoamaan oikeanlaista informaatiota aiheesta. Määrälliset vastaukset eivät tuottaisi tarvittavaa yksityiskohtaista aineistoa, joka on tämän opinnäytetyön tavoitteeseen pääsemisen kannalta tarpeellista.

1.4 Viitekehys

Viitekehyksellä tarkoitetaan tutkimuksen teoriaa (Tuomi & Sarajärvi 2004, 18). Tässä opinnäytetyössä viitekehystenä toimii rekrytointi ja rekrytointiprosessi. Luvuissa 2. ja 3. käsitellään näiden kahden ilmiön teoriaa ja määritelmiä. Viitekehys koostuu tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetystä teoriasta ja tutkimuksen avulla saatavasta tiedosta. Tämän opinnäytetyön validiteettia eli luotettavuutta perustetaan teorian avulla. Käsittelemällä teoriaa saadaan käsitys siitä, mitä rekrytointi ja rekrytointiprosessi ovat. Näiden avulla voidaan peilata jo tiedettyä tietoa toimeksiantajayrityksen rekrytointiin. Teorian ollessa pohjalla voidaan lähteä pohtimaan yksityiskohtaisemmin niitä tietoja, joita halutaan tutkimuksen avulla saada selville. Tutkimustulosten analysointi teorian avulla mahdollistaa opinnäytetyön tavoitteiden täyttymistä ja hahmottamista kokonaisuutena.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne on kuvattuna kuviossa 1. ja se koostuu neljästä osasta: teoria, tutkimus, analyysi ja yhteenveto. Rekrytoinnin teorialla haetaan työlle akateemista pohjaa ja asiantuntijoiden teoreettisia perusteita rekrytoinnille. Teorian pohjalta voidaan lähteä rakentamaan asiaperäistä ja ammatillista kartoitusta Yritys X:n rekrytoinnista. Tarkoituksena on rakentaa opinnäytetyöstä yhtenäinen ja soljuva kokonaisuus, jossa on selkeä lähtökohta ja selkeä päämäärä.



Kuvio 1 Opinnäytetyön rakenne.

Analyysivaiheessa lähdetään selvittämään Yritys X:n rekrytoinnin nykyistä toimivuutta haastatteluiden ja e-lomakkeen avulla. Työssä on haastateltu kahta päällikköä ja e-lomake on lähetetty paljon rekrytointeja tekeville henkilöille. Analyysiin otettiin mukaan teoriaa akateemisesta kirjallisuudesta tukemaan haastatteluista tehtyjä havainnoiteja. Analyysin tuloksien ja vastausten pohjalta pystytään kartoittamaan rekrytoinnin nykytilaa ja ongelmakohtia. Tutkimusongelman selvittämiseksi kehitetyt kysymykset toimivat muistuttavana tekijänä opinnäytetyön rajauksista, jotta opinnäytetyön tavoitteet täyttyvät.

Analyysin tuotoksista ja haastatteluiden vertaamisesta päästään työn johtopäätöksiin. Johtopäätöksissä kerrotaan analyysin kautta saaduista kehitysehdotuksista. Johtopäätöksissä on kiteytetty tämän opinnäytetyön tärkeimmät asiat tiivistetysti.

2 Rekrytointi

2.1 Yleistä rekrytoinnista

Rekrytointi on se prosessi, jossa yritys osaa työllistää oikeat ihmiset oikeaan paikkaan oikeaan aikaan. (CIPD 2016). Rekrytointi on osa henkilöstövoimavarojen johtamista eli Human Resource Managementia. Rekrytointiprosessiin kokonaisuudessaan liittyy uuden työntekijän tarpeen tunnistaminen, työpaikkailmoitusten tekeminen, työnhakijoiden houkutteleminen hakemaan työtä, hakemusten läpikäyminen, haastattelujen järjestäminen tai valintaprosessi ja uuden työntekijän palkkaaminen. Yrityksellä pitäisi olla järkevä rekrytointistrategia, koska huonot työntekijävalinnat voivat vähentää yrityksen tehokkuutta, tuoda lisää kustannuksia, johtaa konflikteihin työntekijöiden välillä ja pahimmassa tapauksessa hukata yrityksen aikaa. (Pilbeam & Corbridge, 2010, 155.) Oikeanlaisen strategian tekeminen saattaa olla hankalaa ja aikaa vievää, mutta parhaassa tapauksessa hyvin toteutettu rekrytointi antaa yritykselle lisäarvoa ja parempaa tulosta.

Rekrytointia on myös työntekijöiden uudelleensijoittelu. Työntekijän irtisanoutuessa usein aletaan pohtia uuden henkilön rekrytointia, vaikka irtisanoutuneen työntekijän työtehtävät voisi mahdollisesti hoitaa muu henkilöstö (Bach 2005, 117–118.) Henkilöstön uudelleensijoitus ja työtehtävien jako henkilöstön kesken on halvempaa ja säästää rekrytointikustannuksissa. Vastuun jakaminen on kuitenkin tehtävä henkilöstön työhyvinvoinnin puitteissa. Yhtäkkiä tullut vastuu ja työtehtävien määrän lisääntyminen saattavat rasittaa työntekijää.

Yrityksessä voi olla oma rekrytoinnista vastaava työntekijä tai rekrytointi voi olla esimiesten vastuulla. Nykyaikana käytetään paljon erilaisia rekrytointiyrityksiä ja rekrytointikon-sultteja. Rekrytointiyrityksillä on paljon kokemusta rekrytoimisesta. Yrityksellä ei välttämättä ole aikaa tai osaamista rekrytoimiseen, jolloin rekrytointiyritys on helppo vaihtoehto. Rekrytoinnin ulkoistaminen toiselle yritykselle tuo lisää kuluja, mutta se saattaa olla tehokkaampaa kuin yrityksen itse tekemät rekrytoinnit. Rekrytointiyritystä käytettäessä on osattava määritellä se, minkälaisen työntekijän yritys haluaa. Rekrytointiyrityksen on puolestaan perehdyttävä yritykseen ja sen toimintatapoihin, jotta se voi palkata asiakkaalleen sopivan työntekijän. Yrityksellä tulisi olla kokemusta alasta, jolla asiakas toimii, tällöin rekrytointiyritys osaa vastata paremmin asiakkaansa tarpeisiin.

Vuokratyöyritykset ovat myös suosittuja. Vuokratyön valintaan vaikuttavat usein rekrytointiprosessin helppous, sopivan henkilön löytäminen nopeasti ja työnantajavelvoitteiden välttäminen (Hyppänen, 2015). Vuokrattu työntekijä on vuokratyöyrityksen palkkalisloilla, jolloin työsuhde ei ole niin sitova ja velvoittava yritystä kohtaan. Vuokratyöntekijöitä voidaan pyytää töihin tarvittaessa ja myös nopealla aikataululla.

2.2 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu on tärkeä osa rekrytointia. Henkilöstösuunnittelulle pitäisi olla oma strategia: mitä halutaan henkilöstöltä, mihin sillä pyritään ja kuinka hyvin se tukee yrityksen strategiaa. Henkilöstösuunnittelun tarkoituksena on selvittää, että onko yrityksellä oikeanlaista henkilökuntaa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä oikeassa paikassa (Kauhanen 2012, 62.) Henkilöstösuunnittelun alussa pitäisi selvittää organisaation henkilöstön osaaminen ja minkälaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa (Valtiokonttori 2016). Jos osaamista ei löydy yrityksestä, tulee sitä hankkia yrityksen ulkopuolelta. Valtiokonttorin (2016) mukaan asiantuntemus syntyy osaavien ja oppivien ihmisten vuorovaikutuksesta. Hankkimalla uutta osaamista yritykseen oppivat yrityksen aiemmatkin työntekijät uusia asioita. Tehokkaan henkilöstösuunnittelun avulla voidaan ennaltaehkäistä työntekijäpuutetta (Pilbeam & Corbridge 2010, 155). Esimerkiksi yrityksellä myynti saattaa olla kausittain sesonkiluontoista, jolloin uusien työntekijöiden tarve olisi huomioitava hyvissä ajoin. Tällöin yritys säästyy työntekijäpuutalta.

Kauhasen (2012, 37) mukaan yrityksellä pitäisi olla oikeanlainen henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä, josta pystyy tarkkailemaan työntekijöiden osaamista ja taitoja. Järjestelmän avulla pystyy olemaan ajan tasalla henkilökunnan taidoista ja siitä, että kuka sopii mihinkin työtehtävään. Järjestelmä tukee henkilöstösuunnittelua, koska sen avulla voi huomata myös rekrytoinnin tarpeen. Henkilöstön huolellinen suunnittelu ja arviointi auttavat rekrytoinnin onnistumista ratkaisujen, ajankäytön ja kustannusten hallinnan kautta (Hyppänen, 2015.) Rekrytointiin kannattaa panostaa, sillä hyvällä rekrytoinnilla voi saada yritykseen monia uusia hyviä työntekijöitä, jotka ovat motivoituneita ja sitoutuneita yritykseen.

2.3 Rekrytointikanavat

Kuviossa 2 on esitetty erilaisia rekrytointikanavia. ”Rekrytointikanavat ovat niitä tapoja ja välineitä, joilla yritys kokoaa sopivan hakijajoukon.” (Valvisto 2005, 31) Yritykselle sovel-

tuvia rekrytointikanavia pohdittaessa on mietittävä kustannuksen ja tehokkuuden suhdetta (Pilbeam & Corbridge 2010, 164). Oikeat rekrytointikanavat ovat sellaisia, joiden kautta pystytään tavoittamaan kohderyhmään kuuluvia työnhakijoita. Ensin olisi tunnistettava ne kanavat, joita kohderyhmän työntekijät käyttävät. Näihin kanaviin kannattaa panostaa rahallisesti, koska siitä saa suurimman hyödyn. Näkyvien ja suurten työpaikkamainosten tekeminen ei ole kannattavaa, jos ne eivät kohdistu oikeille henkilöille. Tällöin rekrytointiin budjetoitua rahaa menee hukkaan, koska tarvittavaa osaamista ei välttämättä löydy. Oikean rekrytointikanavan löytäminen saattaa olla vaikeaa. Yritykselle olisi kannattavaa näkyvillä mahdollisimman monen rekrytointikanavan kautta, jotta mahdollisimman suuri osa potentiaalisista uusista työntekijöistä olisi tietoisia vapaista työpaikoista.



Kuvio 1. Rekrytointikanavat (mukaillen Kauhanen 2010, 77–78.)

Rekrytointikanavien määrä lisääntyy koko ajan. Aiemmin käytetyt työvoimatoimiston sivut ja lehtiin kirjoitetut työpaikkailmoitukset eivät ole enää ainoita rekrytointikanavia. Radioilmoituksissa on helppo kohdistaa työpaikkailmoituksia tietyille kuuntelijaryhmille valitsemalla oikea radiokanava mainoksen soittamiseen.

Rekrytointisivustojen määrä on lisääntynyt runsaasti viime vuosina. Uusiin rekrytointisivustoihin työnhakija pystyy tallentamaan oman CV: nsä ja työnhakija pystyy seuraamaan

vapautuvia työpaikkoja, jotka sopivat omiin ennalta määritettyihin kriteereihin. Nämä sivustot tarjoavat työkaluja työnhakuun niin työntekijöille, kuin työnantajille. Esimerkkinä näistä ovat Oikotie, Uranus ja Monster.

Sosiaalinen media on mahdollistanut yrityksille erilaisen tavan rekrytoida. Avoinna olevista työpaikoista on helppo ilmoittaa sosiaalisen median sivustoilla. Työpaikkailmoituksen tekeminen on vaivatonta, ja se saattaa tavoittaa enemmän henkilöitä kohderyhmästä, kuin työpaikkailmoitus monen haun takana olevalla nettisivustolla. Sosiaalisen median kautta yritykset saavat näkyvyyttä. Yritys voi parantaa imagoaan ja näyttää houkuttelevalta työnhakijoille sosiaalisen median kautta. Paremmalla imagolla yritys saa luultavammin enemmän hakijoita avoinna oleviin työpaikkoihin, ja sitä kautta voi löytää parhaat mahdolliset työntekijät suuresta hakijajoukosta.

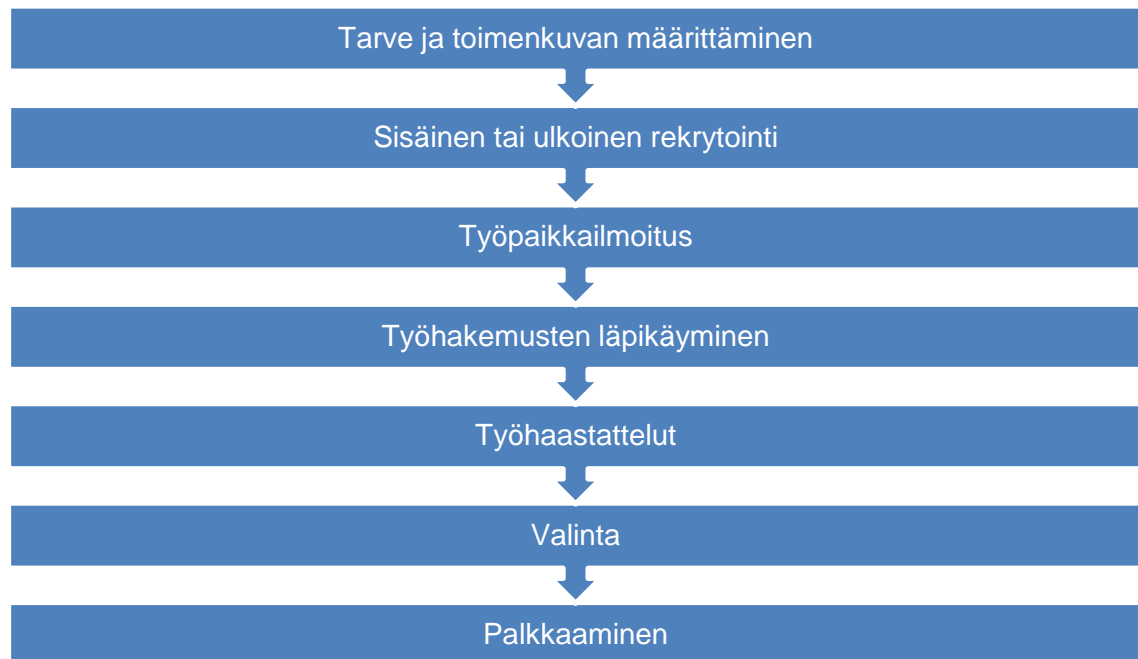
Sosiaalisen median kanavista rekrytointiin erikoistunut kanava on LinkedIn. Sillä on 433 miljoonaa jäsentä 200 eri maasta (LinkedIn 2016). Sen tarkoituksena on linkittää ihmisiä maailmanlaajuisesti, ja se on myös erinomainen kanava löytää uusia työntekijöitä ja työpaikkoja. Yritysten tulisi yrittää löytää mahdollisia työntekijöitä LinkedInin kautta. Työntekijöitä itse etsimällä saattaa löytää henkilöitä, joilla on yllättävää osaamista ja jotka eivät välttämättä hakisi yritykseen töihin työpaikkailmoituksen kautta.

Duunitorin (2015) tekemän rekrytointitutkimuksen mukaan tärkeimmät rekrytointikanavat löytyvät yrityksen sisältä. Henkilöstön kontaktien ja sisäisen haun avulla saadaan helposti siirrettyä työntekijöitä toimenkuvasta toiseen. Henkilöstön kontaktien avulla saadaan saada uutta osaamista työntekijöiden omista verkostoista.

3 Rekrytointiprosessi

3.1 Rekrytointiprosessin eteneminen

Rekrytointiprosessi on havainnollistettu kuviossa 3. Rekrytointi on vaihe vaiheelta suoritettava prosessi, jossa jokainen osa-alue on otettava huomioon.



Kuvio 3. Rekrytointiprosessi (mukaillen Kauhanen 2012, 74).

3.2 Uuden työntekijän tarve

Ensin yrityksessä täytyy löytyä tarve uudelle työntekijälle. Tarve voi tulla aiemman työntekijän irtisanoutuessa yrityksestä tai yrityksen kasvaessa lisääntyneestä työvoimatarpeesta. Yrityksessä on selvitettävä, että tarvitaanko työntekijää vain määräajaksi vai jatkuvaan työsuhteeseen. Samalla on käytävä läpi rekrytoitavan työtoimenkuvan työtävät ja mitä työntekijältä vaaditaan pärjätäkseen niissä (Markkanen 2002, 12.) Taustatyön jälkeen voidaan alkaa pohtia työntekijän kriteereitä: minkälainen työkokemus henkilöllä on oltava, minkälainen koulutustausta ja mitä uudelta työntekijältä vaaditaan ja odotetaan. Määrittelyn jälkeen voidaan siirtyä siihen, että otetaanko työntekijä yrityksen sisältä vai rekrytoidaanko täysin uusi työntekijä. Yrityksessä kannattaa huomioida jo olemassa olevat avoimeen työpaikkaan sopivat työntekijät, mutta uutta työntekijää ei pidä pitää poissuljettuna vaihtoehtona.

3.3 Sisäinen rekrytointi

Sisäinen rekrytointi on helpompi vaihtoehto työnantajan kannalta. Työntekijä on jo tullut tutuksi ja rekrytoiminen on nopeaa ja halvempaa (Markkanen, 2002, 17.) Työntekijällä täytyy olla motivaatiota ja halu kehittää itseään työssä. Yritysten kannattaa rekrytointitilanteissa aina huomioida jo olemassa olevat työntekijät ja heidän taitonsa. Työntekijöiden taitojen tunnistaminen ja henkilöstösuunnittelu auttavat yritystä löytämään tarvittavaa osaamista yrityksen sisältä (Turner 1994).

Sisäinen rekrytointi on helppoa ja yritys pystyy säästämään rekrytointikustannuksissa. Sisäisen rekrytoinnin heikkouksia ovat väärät valinnat ja se, että yritykseen ei välttämättä saada tarvittavaa uutta mielipidettä tai näkökulmaa toimintatapoihin. Ylennetty työntekijä saattaa olla erinomainen aiemmassa työssään, mutta ei välttämättä sovi uuteen tehtävään (Markkanen 2002, 17). Puolestaan jos yritys tarvitsee uusia näkökulmia ja mielipiteitä yrityksen ulkopuolelta, vanha työntekijä ei niitä välttämättä pysty tarjoamaan. Pitkään samassa työssä olleet saattavat tulla sokeaksi omalle työlleen ja työpaikalleen, eivätkä pysty näkemään puutteita tai kehityskohteita.

3.4 Ulkoinen rekrytointi

Ulkoinen rekrytointi on kalliimpaa, mutta se puolestaan voi tarjota työntekijöitä, joilla on ideoita ja näkemyksiä, joita ei puolestaan ole yrityksessä jo olevilla työntekijöillä (Vaahtio 2005, 36). Uusi työntekijä menee helpommin oman mukavuusalueensa ulkopuolelle, kuin sellainen työntekijä, joka on ollut yrityksessä monta vuotta. Yrityksen sisällä edennyt työntekijä saattaa aiheuttaa negatiivista ilmapiiriä ja kateutta henkilöstössä, jolloin ulkoisesti rekrytoitu henkilö saattaa olla parempi vaihtoehto (Markkanen 2002, 17.) Jos sisäinen rekrytointi valitaan ulkoisen rekrytoinnin sijasta, sen täytyy antaa huomattavan paljon hyötyä, jotta se korvaisi tuoreet ideat ja tietotaidon, jonka yritys voisi saada ulkoisen rekrytoinnin kautta (CIPD 2015).

3.5 Työpaikkailmoitus

Seuraava vaihe on työpaikkailmoituksen laatiminen. Aluksi on valittava rekrytointikanavat, joissa työpaikkailmoitus halutaan julkaista. Jokaisen yrityksen on löydettävä itselleen parhaat rekrytointikanavat, sillä näkemykset oikeanlaisesta rekrytointikanavasta vaihtelevat yrityksittäin (Vaahtio 2005, 45.) Työpaikkailmoitus voidaan laittaa esille esimerkiksi

yrittäjien sisäiseen viestintäpalvelimeen ja TE-toimiston sivuille. Sisäisissä työpaikkailmoituksissa yritystä ei tarvitse esitellä ja sen tulisi olla mahdollisimman selkeä. Työntekijä työskentelee valmiiksi jo yrityksessä, joten hän on luultavasti jo tietoinen siitä, minkälainen avoinna oleva työnkuva on kyseessä.

Työpaikkailmoituksesta pitäisi tehdä houkutteleva, varsinkin ajatellen ulkoisia työnhakijoita, joilla ei välttämättä ole mitään mielikuvaa yrityksestä. Yrityksen kuvaus, liikeidea arvot ja toimintaperiaatteet ovat tärkeä osa työpaikkailmoitusta (Markkanen 2002, 27). Markkanen (2002, 26) mukaan työpaikkailmoituksen tulisi olla sisällöllisesti selkeä ja johdonmukainen. Yritys haluaa saada parhaat mahdolliset työntekijät hakemaan paikkaa ja huono työpaikkailmoitus ei anna hyvää kuvaa yrityksestä. Työpaikkailmoituksessa tulee olla selkeästi esillä se, minkälaista työtä on tarjolla ja mitä hakijalta vaaditaan. Kaikkea informaatiota ei voi laittaa yksityiskohtaisesti julkisesti esille, mutta työpaikkailmoituksen tekstin tulisi olla laaja ja kattava, jotta työnhakija saa parhaan mahdollisen kuvan yrityksestä ja mahdollisesta työtehtävästä. Yrityksen yhteystiedot ja rekrytoinnista vastaavan henkilön yhteystiedot olisi hyvä liittää työpaikkailmoitukseen, jotta työpaikasta kiinnostuneet työnhakijat voivat tarvittaessa soittaa kysyäkseen lisää tietoa työpaikasta.

3.6 Työhakemukset

Työpaikkailmoituksen julkaisemisen jälkeen seuraavana vaiheena on hakemusten läpikäyminen. Tämä vaihe on yrityksen kannalta kriittisin, koska kaikista hakemuksista pitäisi löytää parhaat hakijat. Hakemuksia saattaa olla vaikea vertailla, koska kaikilla työnhakijoilla on oma tapansa tehdä hakemus. Hakemuksissa kannattaa kiinnittää huomiota työsuhteiden kestoon, laatuun ja siihen, miten hakija on kehittynyt työelämässä (Hyppänen 2007, 182.)

Muista hakemuksista selvästi erottuvat ja visuaalisesti hienot hakemukset saattavat tehdä hyvän vaikutuksen hakemusten käsittelijään. Hakemuksista pystyy havainnollistamaan työnhakijan kirjoitustaitoa ja tapaa ilmaista itseään (Hyppänen 2007, 182). Tylsät ja erottumattomat työhakemukset saatetaan helposti sivuuttaa vain parin sekuntin lukemisen jälkeen. Hakemusten perusteella rekrytoijan tulisi löytää parhaat mahdolliset kandidaatit avoimeen työpaikkaan. Nämä henkilöt pääsevät seuraavaan vaiheeseen rekrytointiprosessissa.

3.7 Työhaastattelu

Työhaastatteluun pääsevät työnhakijat, jotka ovat olleet potentiaalisia työhakemustensa perusteella. Työhaastattelut voivat olla vapaamuotoisia tai jäsenneltyjä (Nittamo 2000, 27.) Vapaamuotoisessa haastattelussa haastattelua ei ole suunniteltu etukäteen ja haastattelija ja haastateltava voivat esittää spontaaneja kysymyksiä. Vapaamuotoisen haastattelun ongelma on se, että työnhakijoita on vaikea vertailla toisiinsa ilman suunniteltuja kysymyksiä. Kaikki haastattelut ovat voineet mennä täysin eri kaavoilla, joten keskiverovastauksia ei ole saatavilla.

Jäsennellyissä työhaastatteluissa edetään ennalta suunniteltujen kysymysten mukaan ja kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset (Niittamo 2000, 32). Työnhakijoita on helpompi arvioida keskenään, kun voidaan verrata vastauksia samoihin kysymyksiin. Haastattelujen kaavamaisuus antaa myös mahdollisuuden haastattelijalle keskittyä enemmän työnhakijan havainnointiin ja kuuntelemiseen, kun hänen ei tarvitse miettiä mielessään sitä, mitä kysyisi seuraavaksi. Niittamon (2000, 33) mukaan kaavamaisuus voi olla myös ongelma haastattelulle. Huonosti jäsennelty työhaastattelupohja voi viedä vuorovaikutuksen haastattelijan ja haastateltavan väliltä.

Työhaastatteluita saattaa olla monta ennen kuin osataan päättää, kuka paikan saa. Useat haastattelut näyttävät yritykselle paremmin, että kuka työnhakijoista on oikeasti paneutunut kyseiseen työpaikkaan ja kuka olisi heistä paras siihen. Työhaastatteluissa saatetaan tehdä erilaisia psykologisia ja persoonallisuustestejä. Nämä kuitenkin ovat harvinaisempia ja niistä voi työnhakija halutessaan kieltäytyä.

3.8 Valinta ja palkkaaminen

Työhaastattelujen ja työnhakijoiden arvioimisen jälkeen yrityksen on tehtävä päätös palkkavasta työntekijästä. Hyviä kandidaatteja saattaa olla monta ja päätöksen tekeminen sen takia vaikeaa. Valituksi tulee henkilö, joka on sopivin työtehtävään. Pätevyys ja aiempi menestys työelämässä ei ole valintaperuste, jos työnhakija ei ole sopiva työhön (Hyppänen 2007, 191.) Varsinkin pienemmissä yrityksissä korostuu oikean valinnan tekemisen tärkeys. Pieni yritys saattaa tarvita pitkäaikaisen ja sitoutuneen uuden työntekijän ja virheisiin ei ole varaa, koska ei ole välttämättä varaa palkata toista, jos ensimmäinen rekrytointi ei onnistu. Isommissa yrityksissä väärän valinnan tekeminen ei ole niin suuri menoerä, koska yrityksen toiminta on laajempaa.

Työntekijän valinnan jälkeen hänet palkataan yritykseen. Tällöin käydään läpi työsopimus ja sen mukaan työtehtävät. Työsopimuksessa määritellään keskeiset työsuhteen ehdot (Hyppänen 2007, 193). Työntekijän suostuessa ehtoihin hänestä tulee yrityksen työntekijä ja rekrytointiprosessi on tältä erää päättynyt. Rekrytointiprosesseja saattaa tulla vastaan palkatulle työntekijälle samassa työpaikassa, jos työntekijä haluaa ylennyksen tai hakea muihin työtehtäviin yrityksen sisällä.

4 Tutkimus

4.1 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelminä käytetään teemahaastattelua ja kyselylomaketta. Laadullisella tutkimusmenetelmällä saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa aiheesta, kuin määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Kanasen (2012, 92) mukaan kehittämistutkimuksen jokaisessa vaiheessa tarvitaan laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimusmenetelmä tarjoaa vastaajien henkilökohtaisia mielipiteitä ja laajemman kokonaiskuvan aiheesta. Laadulliseen tutkimusmenetelmään on suhtauduttava kuitenkin kriittisesti. Haastateltavien ja kyselylomakkeeseen vastanneiden vastaukset ovat henkilökohtaisia mielipiteitä ja näkemyksiä asioista. Näiden perusteella ei voi tehdä oletuksia, vaan vastaukset ovat yksilökohtaisia kuvauksia aiheesta (Tuomijärvi & Sarajärvi 2002, 74.)

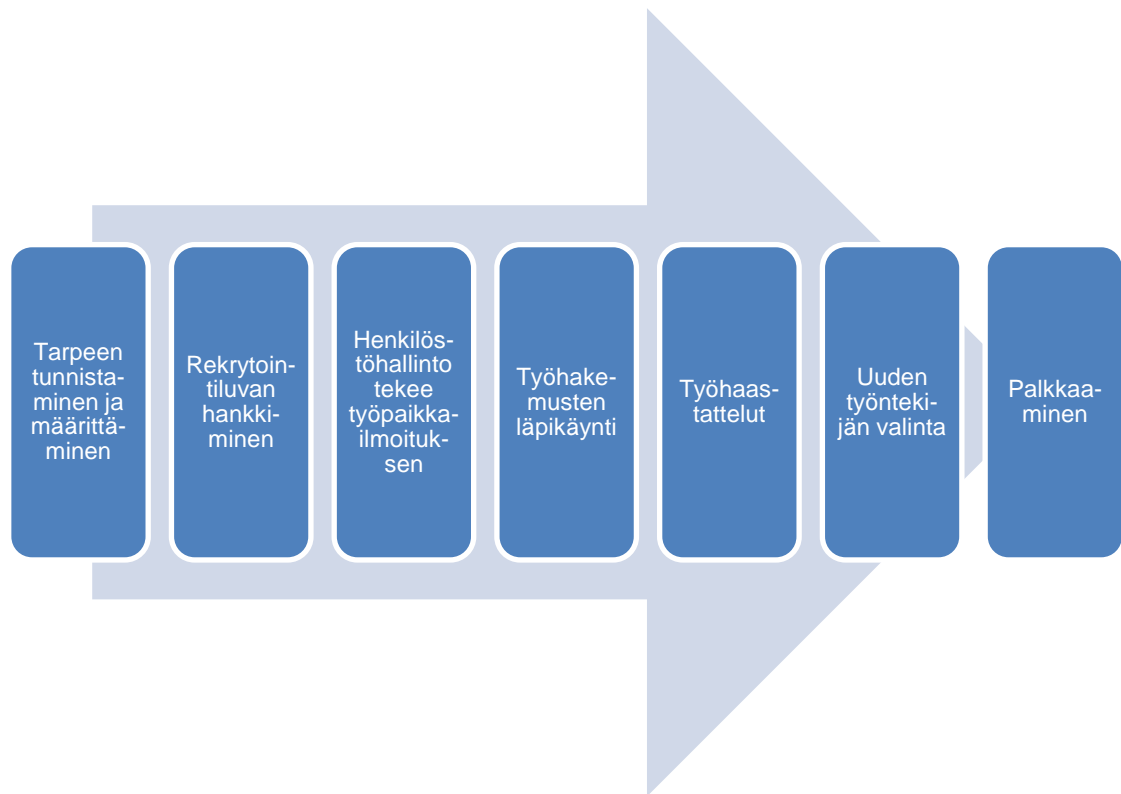
Yritys X:n rekrytinnin nykytilaa lähdetään selvittämään ensin teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun avulla. Teemahaastatteluja on perusteltua käyttää, kun halutaan määrittää ilmiötä ja tutkimusongelmaa (Kananen 2012, 99). Haastattelun kysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteestä 1. Teemahaastattelun tarkoituksena on tuoda esiin haastateltavien ajatuksia ja toimintatapoja (Tuomi & Sarajärvi 2002, 74) Yritys X:n rekrytinnista. Haastateltuna ovat kaksi päällikköä pääkaupunkiseudulta. Haastatteluiden etu on mahdollisten väärinkäsitysten oikaisu ja haastateltavan kanssa käytävä keskustelu (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75.) Haastateltavalta voi kysyä kysymyksen uudestaan tai tarvittaessa pyytää tarkennusta hänen vastaukseen. Tällöin väärinkäsitykset jäävät minimiin ja haastattelijalle ei jää kysymysten vastauksen epäselviksi.

Teemahaastatteluja on käytetty pohjana kyselylomakkeelle. Kyselylomake on puolistrukturoitu eli siinä on avoimia kysymyksiä ja strukturoituja kysymyksiä. Avoimilla kysymyk-

sillä vastaajilta saadaan yksityiskohtaista tietoa ja strukturoiduilla kysymyksillä puolestaan numeraalisesti luokiteltavaa tietoa (Kananen 2012, 125–126.) Kyselylomake löytyy opinnäytetyön liitteestä 2. Kyselylomakkeessa kysytään kysymyksiä teemahaastattelujen pohjalta. Teemahaastatteluista saadun tiedon avulla pystytään kohdistamaan kysymykset tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Kyselylomaketta käytetään mittaamaan esimiesten mielipiteitä, omaa rekrytointikokemusta ja henkilökohtaisia arviointeja rekrytointista.

4.2 Yritys X:n rekrytointiprosessi

Kuviossa 4 on kuvattu Yritys X:n rekrytointiprosessin kulku. Yritys X:ssä rekrytointi lähtee käyntiin tarpeen tunnistamisesta. Työsuhteen laatu määritellään, eli pohditaan tarvitaanko työntekijää kokoaikaisesti vai määräaikaisesti. Päällikkö käy ensin läpi rekrytointitarpeen oman esimiehensä kanssa. Vapana oleva työpaikka yritetään täyttää työjärjestelyillä, eli jakamalla vastuuta ensisijaisesti töissä oleville henkilöille, jos se on mahdollista. Työvuorosunnittelun mahdollisuudet otetaan myös huomioon rekrytoinnissa. Tekemällä työvuorot porrastetusti voidaan saada rekrytointin tarve ratkaistua erilaisella miehityksellä. Jokaiseen avoimeen työpaikkaan haetaan ensisijaisesti henkilöä talon sisältä. Sisäinen haku on helpompaa ja halvempaa kustannuksiltaan.



Kuvio 4. Yritys X:n rekryointiprosessi.

Kun tarve on määritelty ja uutta työntekijää aletaan rekrytoimaan, on hankittava ensin rekryointilupa. Lupaa hakee henkilöstöhallinto talousjohtajalta HR-järjestelmän kautta. Rekryointiluvassa määritellään työsuhteen keston liittyvät tekijät ja mitä toimenkuvaa se koskee. Rekryointiprosessi voi jatkua, kun lupa on myönnetty. Valviston (2005, 29) mukaan rekryointilupakäytäntö on yritykselle hyödyllinen, sillä silloin jokaiselle rekryointinille on oltava hyvät perustelut. Tällöin investointeja henkilöstöön ei tehdä hätiköidysti. Avoinna olevaan työpaikkaan saattaa olla jo valmiiksi mietitty henkilö talon sisältä jos kyseessä on määräaikaisen työntekijän vakinaistaminen. Työntekijä ja rekryointilupa kohdistetaan toisiinsa HR-järjestelmässä. Tällöin rekryointiprosessi ei tarvitse muita toimenpiteitä.

Ulkoisessa haussa henkilöstöhallinto tekee työpaikkailmoitukset keskitetysti. Ilmoitukset annetaan päällikölle tarkistettavaksi, jos hän esimerkiksi haluaa lisätä lisätietoja haettavan toimenkuvan valintakriteereihin. Yritys X:n työpaikkailmoitukset on julkaistu myös TE-palveluiden sivuilla eli osoitteessa Mol.fi, LinkedInissä ja yrityksen omilla verkkosivuilla. Muita sivustoja on käytetty ennen näiden kanavien lisäksi, mutta ne eivät ole olleet yhtä tehokkaita kanavia, kuin nykyään käytetyt. Tämän vuoksi työpaikkailmoitukset on keskitetty näille kolmelle verkkosivustolle.

Työnhakijat hakevat paikkaa sähköisen rekrytointiohjelman kautta. Työnhakija voi myös halutessaan antaa luvan tallentaa CV: nsä järjestelmään myöhemmin vapautuvia työpaikkoja ajatellen. Osa työhakemuksista saattaa tulla suoraan päällikölle työsähköpostiin, jos hänen yhteystietonsa on annettu työpaikkailmoituksessa. Rekrytointiohjelmiaan tulevat hakemukset ovat ainoastaan henkilöstöhallinnon nähtävissä. He lähettävät työhakemukset eteenpäin päällikölle.

Päälliköllä on vastuu työntekijän valinnasta. Hän käy läpi työhakemukset ja valitsee niistä työhaastatteluihin kutsuttavat henkilöt. Työhaastattelut hän hoitaa itse ja niiden perusteella valitsee työntekijän tehtävään. Yritys X:n rekrytointiprosessin kesto riippuu siitä, käytetäänkö sisäistä vai ulkoista hakua. Sisäinen haku on yleensä nopeaa ja helppoa, sillä henkilö avoinna olevaan toimenkuvaan saattaa olla valmiiksi valittuna. Ulkoisessa haussa saattaa kestää kauemmin sen mukaan, kuinka päälliköllä on omaa aikaa käydä läpi hakemuksia ja pitää työhaastatteluja.

4.3 Kahden päällikön haastattelu

Haastatteluissa lähdetään ensin selvittämään sitä, miten rekrytointi tapahtuu tällä hetkellä. Sitä varten tässä opinnäytetyössä haastateltiin kahta päällikköä pääkaupunkiseudulta. Heidän vastauksillaan haluttiin saada kuvaus siitä, miten rekrytointi tapahtuu tällä hetkellä. Haastatteluiden avulla saatiin pohjustusta aiheelle kyselylomaketta varten. Tämä osio on tehty päälliköiden näkökulmaa silmällä pitäen. Päälliköitä haastateltiin Vantaalla 22.9.2016 ja 23.9.2016.

4.3.1 Miten rekrytointi tapahtuu tällä hetkellä?

Päällikkö ilmoittaa rekrytointitarpeen omalle esimiehelleen eli aluejohtajalle, joka tuo asian ilmi henkilöstöhallinnolle. Henkilöstöhallinto hakee rekrytointilupaa johdolta, joka myöntää tai evää sen. Jokainen rekrytointi on luvanvarainen. Yhtäkään rekrytointia päällikkö ei saa itse tehdä ilman rekrytointilupaa. Myönnetty rekrytointilupa saattaa poiketa haetusta rekrytointiluvasta. Esimerkiksi päällikkö on hakenut kokoaikaisen työntekijän lupaa, mutta hänelle on myönnetty vain osa-aikaisen työntekijän lupa. Rekrytoinnin tarve on osattava perustella. Päällikön on määriteltävä, kuinka paljon töitä on tarjolla ja mistä toimenkuvasta on kyse. Kun lupa on saatu, rekrytointiprosessi lähtee käyntiin. Ensin selvitetään, voidaanko rekrytointi tehdä sisäisesti. Jos yrityksen sisältä ei löydy sopivaa henkilöä tai hakemuksia ei tule, siirrytään ulkoiseen rekrytointiin. Kausiapujen rekrytointi

tehdään aina ulkoisesti ja vakituisiin työsuhteisiin haetaan aina ensisijaisesti työntekijää talon sisältä.

Hakeminen tapahtuu sähköisesti. Hakijat täyttävät netissä lomakkeen, jossa on avoimia kysymyskohtia, henkilötiedot, koulutustausta, työkokemus, käyty kurssin, kielitaito ja suosittelijat. Kaikki hakemukset kerääntyvät henkilöstöhallinnon hallinnassa olevaan rekrytointijärjestelmän työhakemuspankkiin. Työhakemuspankkiin jääneitä työhakemuksia voidaan käyttää hyväksi uuden rekrytointitarpeen tullessa. Työhakemuspankista saattaa löytyä vapaana olevaan työpaikkaan sopiva ehdokas. Henkilöstöhallinto lähettää työhakemukset päälliköille yksiköittäin. Päälliköt käyvät itse läpi hakemukset, tekevät haastattelut ja solmivat työsopimukset uusien työntekijöiden kanssa.

4.3.2 Mikä on päällikön rooli rekrytoinnissa?

Päällikkö ilmoittaa rekrytointitarpeen, käy läpi hakemukset, haastattelee työntekijät ja palkkaa sopivimman työntekijän omilla valtuuksillaan. Päällikkö saa hyväksyttäväkseen työpaikkailmoituksen henkilöstöhallinnolta. Hän voi halutessaan vaikuttaa sen sisältöön, esimerkiksi yksityiskohtaisiin tietoihin siitä, mitä hakijalta halutaan ja vaaditaan.

Päälliköt käyttävät apunaan työhakemusten läpikäymisessä ja haastatteluissa esimiehiä osastoilta. Tämä helpottaa oikeanlaisen työntekijän löytämistä, koska lähiesimiehet tietävät, mitä milläkin osastolla vaaditaan. Päälliköt suunnittelevat etukäteen haastattelut ja monen vuoden kokemuksella rekrytoinnista haastatteluista ja työhakemusten läpikäymisestä on tullut rutiininomaista ja he tietävät minkälainen henkilö sopii mihinkin työtehtävään.

4.3.3 Mitkä ovat rekrytoinnin haasteita?

Aika on yksi haaste rekrytoinnille. Työhakemusten läpikäyminen ja haastattelut täytyy tehdä muiden töiden lisäksi. Rekrytointi joudutaan yleensä hoitamaan kiireellä. Esimerkiksi kausiapuja rekrytoidessa rekrytointiluvat saatetaan saada vasta huhti-toukokuussa. Tällöin osa kesätyöntekijöistä on jo saattanut saada työpaikan, jolloin työhakemuksia ei välttämättä tule niin monta. Aikaisemmin päälliköt pääsivät itse katsomaan reaaliaikaisesti tulleita hakemuksia. Uusista hakemuksista tuli ilmoitus sähköpostiin. Tämä helpotti rekrytointiprosessia. Hakemuksia pystyi käymään rauhassa läpi, vaikka yksi hakemus kerrallaan. Nyt kun rekrytointia on ryhdytty keskittämään saattaa tulla monta kymmentä hakemusta henkilöstöhallinnolta, jos niitä ei ole muistanut sopivin väliajoin kysyä. Koska

päälliköllä ei ole tietoa hakemuksista reaaliaikaisesti, ei voi myöskään tietää, että onko hakemuksia tullut. Saattaa käydä niin, että päällikkö kuvittelee kahdessa viikossa tulevan monta hakemusta ja sitten niitä ei ole tullut yhtään.

Rekrytointiluvan saamiseen saattaa mennä neljästä kuuteen viikkoon. Luvan saaminen on rekrytoinnin pisin vaihe. Useasti palkattava henkilö saattaa olla jo valmiiksi tiedossa, jos kyseessä on sisäinen haku. Tällöin rekrytointi olisi muilta osin nopeaa. Uuden työntekijän tarve saattaa olla kiireellinen, joten kuuden viikon odottelu lisää töitä muille työntekijöille. He joutuvat tekemään työt puuttuvan työntekijän edestä.

Pieni määrä hakemuksia on haaste rekrytoinnille. Hakemuksia saattaa tulla vain 10 kappaletta, ja niistä pitäisi pystyä löytämään esimerkiksi neljä parasta. Määrän suhde työntekijöiden laatuun saattaa vaihdella, ja 10 hakemuksessa ei välttämättä ole yhtään potentiaalista uutta työntekijää. Työntekijän laadusta saatetaan joutua tinkimään ja tekemään kompromisseja pienten hakijamäärien takia.

Sähköinen hakemusmuoto tuo haasteita rekrytoinnille. Hakemusten läpikäyminen on hankalampaa, koska sähköisesti käytetty valmis hakemus pohja ei anna hakijalle mahdollisuutta tuoda itseään persoonallisesti esiin. Persoonallinen hakemus erottuu paremmin ja jää mieleen. Sähköisessä hakemuslomakkeessa on ollut teknisiä vikoja, mitkä ovat estäneet hakijoiden oman CV:n ja työhakemuksen liittämisen lomakkeen liitteiksi. Rekrytointiprosessin eteneminen perustuu muistinvaraisuuteen, päällikön on itse muistettava pyytää henkilöstöhallinnolta tulleita työhakemuksia. Niitä ei lähetetä automaattisesti päälliköille.

4.3.4 Miten rekrytointia tulisi kehittää?

Rekrytointi saattaa vuosien aikana muuttua ulkoistetuksi, eli joku henkilöstöhallinnosta tekee kaikki yrityksen rekrytoinnit. Yksiköt ilmoittaisivat mitä tarvitsevat ja minkälaisen henkilön haluavat ja ulkoinen rekrytoija tekee rekrytointiprosessin kaikki vaiheet. Rekrytointien keskittäminen yhdelle tai muutamalle asiaan perehtyneelle muuttaisi rekrytointia enemmän ketjumaiseksi. Jokaisella yksiköllä on oma tapansa organisoitua ja toimia. Rekrytointi pitäisi saada yhtenäiseksi, jotta kaikissa yksiköissä olisi sama osaaminen toimenkuvaa kohden. Tällä hetkellä yksiköissä on eroavaisuuksia työtehtävissä ja osaamisessa toimenkuvittain. Eri toimenkuvista esimerkiksi kassatyöntekijän toimenkuvasta ja työtehtävistä pitäisi saada yhtenäisiä, koska kyseessä on ketjutasoinen yritys. Jokaisella

yrityksen kassalla pitäisi olla sama osaaminen ja jokaisessa rekrytinnissa tulisi rekrytoida tämän osaamisen mukaan ihmisiä. Osa-aikaisten työntekijöiden henkilöstöpankin kautta voidaan tarjota osa-aikaisille työntekijöille lisää vuoroja pääkaupunkiseudun yksiköissä. Tämän takia rekrytointien pitäisi olla yhteneväisiä ja toimenkuvien pitäisi olla yhteneväisiä, jotta työvoiman liikkuvuus olisi mahdollisimman tehokasta.

Työhakemusten pitäisi tulla nopeammin päällikölle. Rekrytointitarve saattaa olla kiireinen ja jos ensimmäinen työtä hakenut henkilö on soveltuva ja sopiva hänet voitaisiin palkata vaikka heti. Tällä hetkellä aikataulutukset ei toimi, rekrytinnin olisi oltava tarvittaessa nopeasti tehtävä toimenpide, jotta rekrytointitarve täyttyy. Henkilöstöhallintoon pitäisi saada paremmin ja helpommin yhteys. Yhteydenpito henkilöstöhallintoon on vaikeaa ja henkilöt siellä eivät vastaa nopeasti puheluihin ja sähköposteihin. Henkilöstöhallinto ei ole enää tekemisissä rekrytointien kanssa sen jälkeen, kun he ovat antaneet rekrytointiluvan. Päällikköihin luotetaan, ja joskus on saattanut tulla tarkentavia kysymyksiä rekrytointiprosessista henkilöstöhallinnolta.

Intranetissä löytyvä työhaastattelurunko on osittain käytössä. Kausiapujen rekrytointiin se ei ole tarpeellinen, koska ei ole kyseessä pitkäaikainen työsuhteen solmiminen. Haastattelurunkoa täytyy itse soveltaa ja se ei sovi kaikkien työtehtävien rekrytointeihin.

Yritykseen pitäisi rekrytoida ihmisiä, jotka pysyisivät mahdollisimman pitkään talossa. Oikeat ihmiset pitää osata houkuttaa hakemaan työpaikkaa ja sen jälkeen tarjota hänelle mahdollisuus edetä työssään. Pitäisi pystyä rekrytoimaan ihmisiä, jotka olisivat pitkäaikaisia työntekijöitä. Yrityksen houkuttelevuutta pitäisi kehittää. Paremmalla yritysmaagolla ja enemmän esillä olemisella saataisiin enemmän hakemuksia ja sen perusteella työntekijöiden laatu paranisi.

4.4 E-lomakekysely

Yritys X:n rekrytinnin tämän hetkistä tilannetta lähdettiin kartoittamaan haastattelujen lisäksi kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake lähetettiin kymmenelle esimiehelle. Otanta on pieni, joten realistista kuvaa Yritys X:n rekrytinnista kyselyn avulla ei saa. Nämä henkilöt valittiin henkilöstöhallinnon toimesta ja henkilövalinnat keskitettiin sellaisiin henkilöihin, jotka tekevät paljon rekrytointeja. Vaikkakin yritys toimii ympäri Suomen, ei rekrytointeja ole paljon pienemmissä kaupungeissa. Rekrytinnit ovat keskittyneet

suurimmille kasvualueille, kuten pääkaupunkiseudulle, Lahteen, Tampereelle ja Turkuun.

Kyselyyn vastasi yhteensä neljä henkilöä. Pienen vastausmäärän vuoksi aineisto on jäänyt suppeaksi, mutta siitä voi tehdä pieniä oletuksia ja kuvastaa vastaajien henkilökohtaisia mielipiteitä ja näkemyksiä. Tässä luvussa rekrytointeja tekevästä henkilöstä puhutaan rekrytoijina, vaikka se ei ole heidän todellinen työnimikkeensä. Nimike on annettu tekstin selvyden vuoksi.

4.4.1 Työhakemuksen valintakriteerit

Kyselylomakkeessa työhakemusten valintakriteerejä kysyttiin monivalintakysymysten avulla. Kuviossa 5 on esitetty vastausten jakauma työhakemusten valintakriteereistä. Vaihtoehtoina olivat koulutus, osaaminen, työkokemus, yksilöllinen hakemus, kirjoitusasu, palkkatoive, suositukset ja hakijan aktiivisuus.



Kuvio 5. Työhakemuksen valintakriteerit.

Yksikään valintakriteereistä ei saanut kaikkia neljää vastausta. Tärkeimpinä pidettiin koulutusta, työkokemusta ja yksilöllistä hakemusta. Kaikki valintakriteerit saivat edes yhden vastauksen.

4.4.2 Hakemuksen hylkääminen

Toisena kysymyksenä lomakkeessa kysyttiin, että mitkä tekijät vaikuttavat työhakemuksen hylkäämiseen. Vastauksista tuli ilmi, että aiemmat pätkätyöt koetaan negatiivisena asiana työhakemuksissa. Huonosti laadittu hakemus ja CV eivät houkuttele rekrytoijia kutsumaan työnhakijaa haastatteluun. Molempiin pitäisi aina käyttää aikaa ja vaivaa, oli kyseessä mikä tahansa työtehtävä. Hakemusten pitäisi olla ulkoasultaan helposti luettavia ja selviä, jotta rekrytoijat kiinnostuisivat hakijasta.

Vastaajat toivat esiin työnhakijoiden puutteet koulutuksessa ja työkokemuksessa. Puutteellinen koulutus, osaaminen ja työkokemus johtavat melkein automaattisesti hakemuksen hylkäämiseen. Työnhakijoiden asenne mainittiin myös vastauksissa. Valmiiksi negatiivisen sävyinen työhakemus kertoo työnhakijan asenteesta ja se ei houkuttele kutsumaan työnhakijaa haastatteluun.

4.4.3 Työhakemukset sähköpostiin

Kolmantena kysymyksenä tiedusteltiin sitä, tuleeko työnhakijoilta hakemuksia suoraan rekrytoijien sähköpostiin. Työhakemusten pitäisi tulla rekrytoijille henkilöstöhallinnon ja rekrytointiohjelman kautta. Kolme neljästä kuitenkin vastasi, että heille tulee työhakemuksia sähköpostiin. Syynä siihen saattaa olla rekrytoijien yhteystiedot työpaikkailmoituksissa, jolloin työnhakijat saattavat ottaa helpommin yhteyttä soittamalla tai sähköpostilla.

Rekrytointiohjelma ei aina toimi niin hyvin, kuin pitäisi, viitaten päälliköille tehtyyn haastatteluun. Se saattaa olla syynä työnhakijoiden lähettämiin hakemuksiin sähköpostitse. Sähköpostin kautta työnhakijan on helpompi ottaa yhteyttä rekrytoijiin tietääkseen rekrytoinnin kulusta tai mahdollisesti kysyäkseen tarkentavia kysymyksiä.

4.4.4 Työhaastattelut

Kaikki vastaajat vastasivat yksimielisesti haastattelevansa 3–5 henkilöä rekrytoitavaa toimenkuvaa kohden. Muut vaihtoehdot olivat 1–3, 5–7 ja yli seitsemän haastateltavaa.

Viidentenä kysymyksenä kysyttiin, että suunnittelevatko rekrytoijat työhaastatteluja etukäteen ja millä tavalla. Kaikki neljä vastaajaa kertoivat miettivänsä kysymykset etukäteen

haastatteluun. Työnhakijasta halutaan saada yksilökohtaista tietoa ja hänen soveltuvuuttaan työtehtävään mitataan kysymällä kysymyksiä työtehtävään liittyvistä asioista. Haastatteluiden pohja on yleensä samanlainen toimenkuvaa kohden ja jokaiselta hakijalta halutaan saada samat tiedot, jotta heitä olisi helpompi verrata keskenään.

4.4.5 Perusteet henkilövalinnalle

Seitsemäntenä kysymyksenä kysyttiin, että millä perusteella rekrytoija valitsee palkattavan työntekijän. Kuviossa 6 on esitetty vastausten jakauma palkkauksen perusteista. Tämä kysymys on tehty monivalintakysymyksenä, jossa vastausvaihtoehtoina olivat työkokemus, osaaminen, koulutus, asenne, henkilökemia ja työntekijän suosittelema henkilö. Kysymyksen alle oli laitettu tyhjä tekstialue, johon vastaaja pystyi halutessaan kirjoittamaan muun perusteen palkkaukselle.



Kuvio 6. Perusteet henkilövalinnalle.

Osaaminen, asenne ja henkilökemia saivat valinnan kaikilta vastaajilta. Koulutus ja työntekijän suosittelema henkilö- vaihtoehdot saivat puolestaan vain yhden valinnan. Koulutuksen vähäinen vastaajamäärä on mielenkiintoinen, sillä ensimmäisessä kysymyksessä työhakemuksen valintakriteereistä koulutus sai kolme vastausta neljästä.

Kysymyksen alla olevaan tekstipalkkiin oli tullut kaksi työntekijän asennetta painottavaa vastausta. Näiden kahden perusteella asenne on tärkein peruste valinnalle. Vähemmällä osaamisella, mutta paremmalla asenteella varustettu työnhakija on kehityskelpoisempi, kuin huonolla asenteella varustettu ja valmiiksi kaiken osaava työnhakija.

Kuudentena kysymyksenä kysyttiin yhteydenotosta työntekijän suosittelijoihin. Kolme neljästä vastasi ottavansa yhteyttä työnhakijan ilmoittamiin suosittelijoihin.

4.4.6 Rekrytoinnin haasteet

Kahdeksantena kysymyksenä vastaajilta kysyttiin, että mitkä asiat koet haasteiksi rekrytoinnille. Kysymys on tehty monivalintakysymyksenä. Vastausten jakauma on kuvattu kuviossa 7 jossa vaihtoehtoina olivat aika, rekrytointiluvan saaminen, vähäinen hakijamäärä, liian suuri hakijamäärä, rekrytointiohjelman kautta tulevat työhakemukset, ja työhön sopimattomat hakijat. Kuten kysymyksessä seitsemän, tämänkin kysymyksen jälkeen oli jätetty avoin tekstialue kysymyksen jälkeen, jonne vastaaja pystyi halutessaan kirjoittamaan muun haasteen.



Kuvio 7. Rekrytoinnin haasteet.

Vaihtoehtoista ainoastaan aika, rekrytointiluvan saaminen ja liian suuri hakijamäärä saivat valintoja. Rekrytointiluvan saaminen ja aika korreloivat keskenään, nimittäin jos rekrytointiluvan saamisessa kestää kauan jää vähemmän aikaa itse rekrytointiprosessiin. Rekrytoinnin suorittavat aina esimiehet itse, eli rekrytointi ei ole keskitettyä. Tämän vuoksi ajan löytäminen rekrytointiin saattaa olla hankalaa ja sen takia se on koettu haasteeksi. Rekrytointi on työtä oman työn päälle, jolloin siihen ei aina ehditä panostamaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Kaikki neljä ovat vastanneet haasteeksi rekrytointiluvan saamisen. Rekrytointiluvan saaminen koettiin haasteeksi myös kahdelle päällikölle tehdyssä haastattelussa. Vain yksi vastaajista on vastannut liian suuren hakijamäärän haasteeksi, joten sitä ei voida katsoa

kokonaisuudessaan realistiseksi vastaukseksi. Avoimeen tekstialueeseen muuksi syyksi rekrytoinnille oli perusteltu lisää liian suurta hakemuskantaa. Jos hakemuksia tulee paljon, on hankalaa löytää joukosta sopivimmat ehdokkaat. Suuren hakemuskantaa läpikäyminen on haaste ajallisesti. Avoimissa vastauksissa tuli haasteena esiin myös liian pieni hakijamäärä, varsinkin haasteellisempiin tehtäviin. Näihin tehtäviin hakemuksia tulee yleensä liian vähän ja niiden joukosta ei välttämättä löydy työhön sopivaa hakijaa.

Viimeisenä kysymyksenä vastaajilta tiedusteltiin, että tykkäävätkö ja haluavatko rekrytoijat itse rekrytoida. Kaikki vastasivat yksimielisesti haluavansa itse rekrytoida. Silloin he pääsevät vaikuttamaan siihen, millaisia työntekijöitä työyhteisöön tulee ja pystyy itse päättämään oman tiiminsä kokoonpanon.

5 Analyysi

5.1 Tutkimustulosten analysointi

Haastattelujen kautta on onnistuttu saamaan päälliköiden henkilökohtaisia näkemyksiä rekrytointiin. Haastattelut ovat tarjonneet kattavan tiedon rekrytointiprosessin kulusta kahdessa pääkaupunkiseudun myymäläyksikössä. Haasteena tälle opinnäytetyölle on pieni otanta. Haastatteluista ja kyselylomakkeesta saatuja vastauksia ei voi käyttää yleistävällä tasolla.

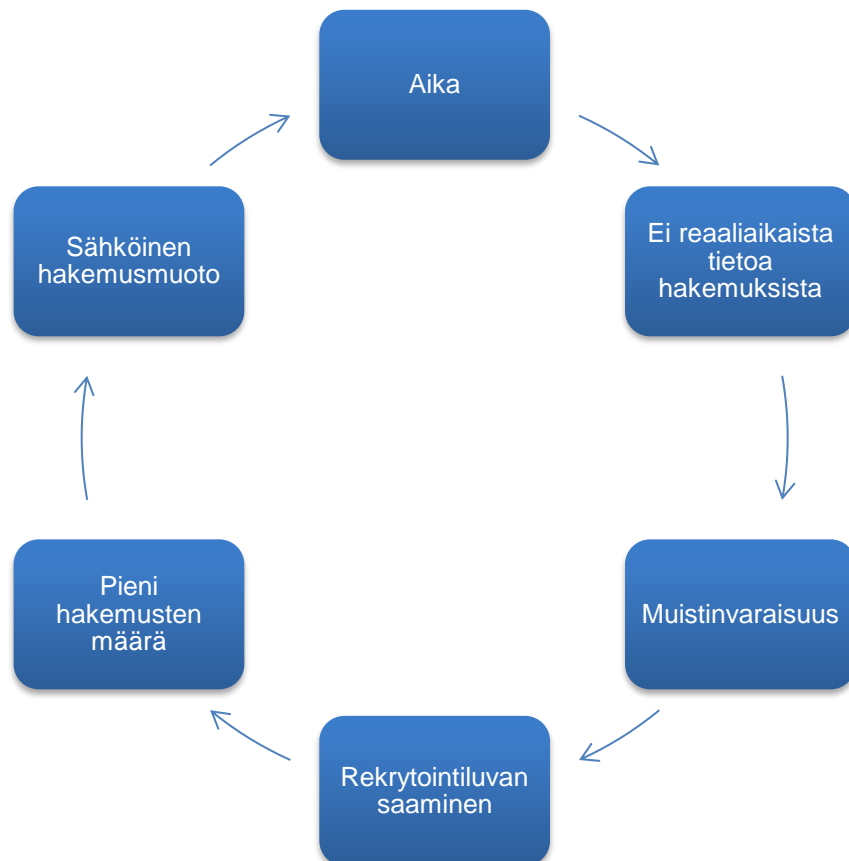
Ristiriitana opinnäytetyön aiheelle eli rekrytoinnille, ovat tällä hetkellä kohdeyrityksessä käynnissä olevat yhteistoimintaneuvottelut. Irtisanomisuhan alla on 170 työntekijää, joten uusia rekrytointeja ei ole tulossa hetkeen. Työsopimuslain mukaan työnantaja on velvollinen tarjoamaan työtä irtisanotuille työntekijöille yhdeksän kuukauden kuluessa työsuhteen päättymisestä (Finlex 2001, luku 6, 6). Tämä estää uusien työntekijöiden rekrytoinnin, jos irtisanotut työntekijät haluavat Yritys X:än uuden työsuhteen.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tutkimusaihe on vaikuttava tekijä siihen, miten haastatteluihin ja kyselyyn on vastattu. Tässä opinnäytetyössä tutkimusaihe on rekrytointi ja yrityksessä käynnissä olevat yhteistoimintaneuvottelut ovat voineet vaikuttaa vastauksiin. Vastauksia olisi saatettu saada enemmän, jos yhteistoimintaneuvottelut eivät olisi olleet käynnissä. Kyselylomaketta ei ole saatettu kokea tärkeäksi,

koska vastaaminen rekrytointia koskevaan kyselyyn ei ole tuntunut ajankohtaiselta. Suuremmalla määrällä vastauksia olisi voitu saada laajempi kuva Yritys X:n rekrytoinnista ja mitata tulosten toistettavuutta ja johdonmukaisuutta paremmin.

5.2 Päälliköiden haastatteluiden analysointi

Teemahaastatteluissa haastateltiin kahta päällikköä pääkaupunkiseudulta. Kahden ihmisen vastauksia ei voida käyttää yleistävällä tasolla. Heidän vastauksillaan on onnistuttu saamaan laaja käsitys Yritys X:n rekrytoinnin kulusta. Molemmilla päälliköillä on samanlainen kuva rekrytointiprosessin kulusta. He ovat tietoisia omasta roolistaan ja heillä on kokemusta rekrytoinnista monen vuoden ajalta.



Kuvio 7. Päälliköiden haastatteluista ilmenneet kehityskohteet.

Haastatteluista saadusta aineistosta nousee esiin kehittämiskohteita Yritys X:n rekrytointiprosessissa. Kuviossa 7 on kuvattu ilmenevät kehittämiskohteet, eli aika, reaaliaikaisen tiedon saaminen, muistinvaraisuus, rekrytointiluvan saaminen, pieni hakemusten määrä ja sähköinen hakemusmuoto.

Yhtenä rekrytoinnin haasteena päälliköt kokevat ajankäytön. Päälliköt tekevät rekrytoinnit omien töidensä lisäksi, jolloin rekrytointiin ei voida antaa niin suurta ajallista panostusta. Onnistunut rekrytointiprosessi koostuu huolellisesta suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista (Hyppänen 2007 176.) Rekrytointien tekeminen kiireessä ei takaa parasta mahdollista lopputulosta. Varsinkin vakituiseen työsuhteeseen etsittäessä työntekijää on käytettävä paljon aikaa rekrytoimiseen. Epäonnistunut rekrytointi voi tulla yritykselle kalliiksi ja suunnitellun rekrytointiprosessin avulla yritykseen saadaan palkattua osaamista, joka voi auttaa yrityksen tulevaisuuden tavoitteiden onnistumisessa (Hyppänen 2007, 200.)

Päälliköillä ei ole reaaliaikaista tietoa siitä, kuinka paljon hakemuksia on tullut avoinna olevaan työpaikkaan. Tulleet työhakemukset ovat vain henkilöstöhallinnon nähtävissä olevalla ohjelmistolla, ellei työnhakija ole lähettänyt hakemustaan suoraan päällikön sähköpostiin. Tällä hetkellä päälliköt joutuvat itse pyytämään työhakemuksia henkilöstöhallinnolta, eli hakemusten saaminen on muistinvaraista. Tietämättömyys hakemusten määrästä korreloi ajankäytön ja suunnitelmallisuuden puutteen kanssa. Päälliköiden on vaikea ajoittaa omaa ajankäyttöään, kun heidän on odoteltava hakemusten saamista. Päälliköiden olisi hyvä päästä seuraamaan hakemuksia reaaliajassa. Tällöin he voisivat käydä hakemuksia läpi silloin, kun he muilta töiltään ehtivät. Jos hakemukset päälliköt saisivat hakemukset reaaliajassa, he pystyisivät olemaan tietoisia hakemusten määrästä ja aikatauluttaa hakemusten läpikäyntiä.

Rekrytointiluvan saaminen on yksi rekrytointiprosessin haaste. Luvan saamisessa saattaa kestää monta viikkoa, jolloin äkilliseen rekrytointitarpeeseen on vaikea reagoida. Rekrytointiluvan saaminen saattaa olla rekrytointiprosessin pisin vaihe, joka aiheuttaa turhaa odottelua rekrytointiprosessin muiden vaiheiden kanssa. Annettu rekrytointilupa saattaa poiketa haetusta luvasta, jolloin rekrytointilupaa saatetaan joutua hakemaan uudestaan.

Näiden ongelmakohtien perusteella rekrytointiluvan saamista tulisi kehittää. Lupa pitäisi olla helpommin myönnettävissä, varsinkin jos rekrytointitarve on suuri. Päälliköt nostavat haastatteluissa esiin kesätyöntekijöiden rekrytoinnit. Rekrytointilupa saatetaan saada vasta loppukeväästä, jolloin suurella osalla kesätöitä hakevista henkilöistä saattaa olla jo työpaikka kesälle. Kesätyöntekijöiden rekrytointia tulisi suunnitella jo alkuvuodesta. Rekrytointiluvat olisi hyvä saada jo varhaisessa vaiheessa keväällä, jolloin tarjonta työn-

hakijoissa on suurempi. Aikaisia rekrytointeja vaikeuttavat yhteistoimintaneuvottelut. Yritys X:llä on ollut monta vuotta käynnissä yhteistoimintaneuvottelut, jotka ovat loppuneet vasta maaliskuun lopussa. Rekrytointien tekeminen yhteistoimintaneuvotteluiden aikana ei ole mahdollista.

Pieni määrä hakemuksia vaikuttaa palkattavien työntekijöiden laatuun. Päälliköiden mukaan hakemuksia saattaa tulla vähän, jolloin avoinna olevaan työpaikkaan ei saada rekrytoitua niin sopivaa henkilöä, kuin haluttaisiin. Maunu (2015) kirjoittaa työ- ja elinkeinoministeriön raportissa, että 27% toimipaikoista on kokenut ongelmia työpaikkojen täyttämässä. Työvoiman saatavuuden ongelmia ovat puutteet koulutuksessa, työkokemuksessa, sosiaalisissa taidoissa ja kielitaidossa. Yritys X on erikoistavaraliike, joten tarvittava osaamista ja koulutusta alalta saattaa olla vaikea löytää työnhakijoista.

Työhön sopivaa henkilöstöä voisi saada hakemaan työpaikkaa esimerkiksi kehittämällä työpaikkailmoituksia. Hyppäsen (2007, 200) mukaan työpaikkailmoituksen laatu vaikuttaa saatavien hakemusten määrään ja laatuun. Yritys X:n työpaikkailmoituksia voisi kehittää työnhakijoita houkuttelevimmiksi. Yritysten kotisivuilla rekrytointiosio pitäisi olla helposti löydettävissä. Työnhakija saattaa siirtyä toisen yrityksen sivuille, jos rekrytointisivusto on hankalasti löydettävissä (Markkanen 2005, 107). Tällä hetkellä Yritys X:n nettisivuilla rekrytointisivusto on löydettävissä etusivun alalaidasta pienellä tekstillä. ”Töihin Yritys X:lle” kohta olisi hyvä lisätä etusivulle näkyvämmälle paikalle.

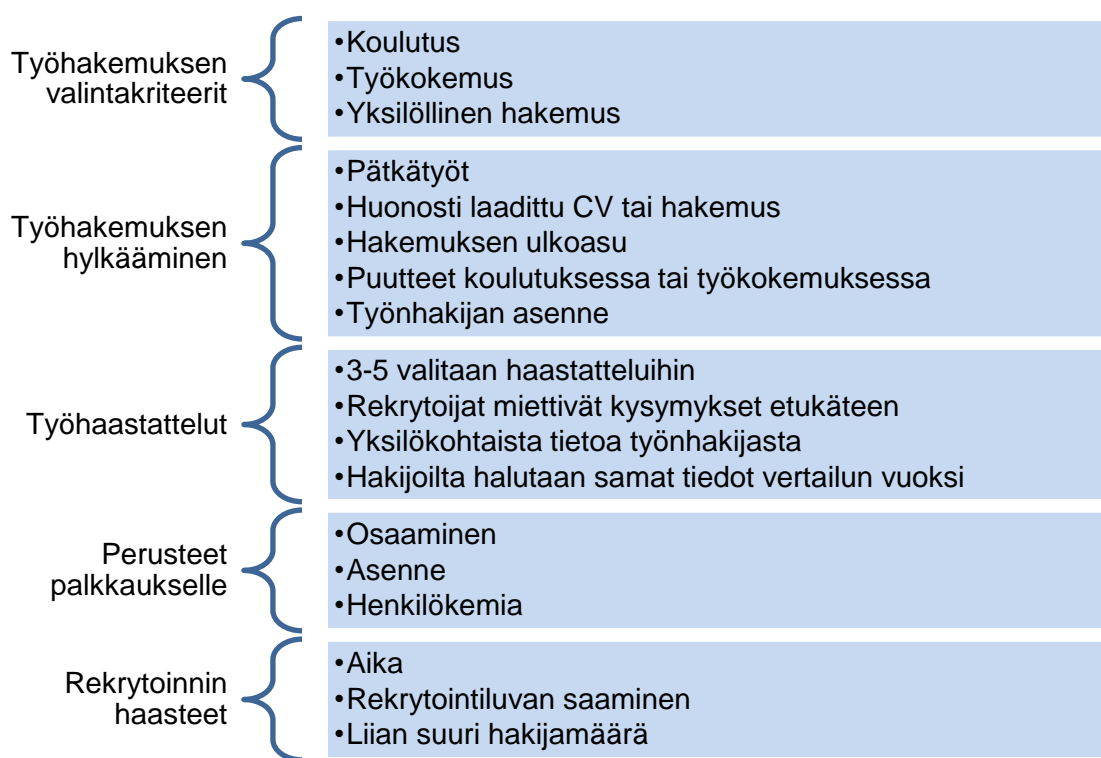
Yrityksen käyttämiä rekrytointikanavia ovat mol.fi, LinkedIn ja yrityksen omat nettisivut. Sosiaalista mediaa olisi hyvä hyödyntää enemmän rekrytoinneissa. Nuoret työnhakijat ovat aktiivisia sosiaalisen median käyttäjiä, joten työpaikkailmoitusten julkaiseminen Facebookissa ja Instagramissa saattaisi tuoda lisää työhakemuksia. Sosiaalisen median työpaikkailmoitukset tuovat esiin yrityksen omaa aktiivisuutta ja niiden avulla työnhakijat voisivat saada erilaisen yrityskuvan Yritys X:stä.

Työnhakijoiden hakemukset tulevat sähköisessä muodossa henkilöstöhallintoon, josta ne lähetetään päälliköille. Hakemukset ovat täytetty netissä olevaan työhakemus pohjaan. Päälliköiden mukaan työnhakija ei pääse tuomaan itseään esille niin monipuolisesti, kuin vapaamuotoisissa hakemuksissa. Työnhakija voi laittaa oman CV: nsä ja työhakemuksensa liitteeksi hakemuksen yhteyteen. Tietoteknisten ongelmien takia se ei ole aina hakijoilta onnistunut, joten he ovat lähettäneet hakemuksensa suoraan päällikön sähköpostiin.

Sähköistä hakemusjärjestelmää olisi kehitettävä tietotekniseltä puolelta. Jos työnhakijat eivät onnistu lähettämään hakemustaan järjestelmän kautta, he saattavat jättää hakemuksen lähettämättä kokonaan. Sähköinen hakulomake auttaa päälliköitä vertailemaan työnhakijoita. Hakijasta halutaan saada pintapuolisesti tietoa, eli työnhakijan yhteystiedot, työkokemus ja koulutus. Näiden avulla voidaan helposti määritellä onko työnhakija sopiva avoinna olevaan työtehtävään (Markkanen, 2005, 108). Markkasen (2005, 108) mukaan sähköisen työhakemuksen tekeminen tulisi olla mahdollisimman helppoa.

5.3 Kyselylomakkeen analysointi

Kuviossa 8 on kuvattuna kyselylomakkeesta saatuja tutkimustuloksia.



Kuvio 8. Kyselylomakkeen tulosten purkaminen.

Kuviossa 8 on kuvattuna kyselylomakkeesta saatuja tutkimustuloksia. Kyselylomakkeessa kysyttiin sitä, mitkä valintakriteerit vaikuttavat siihen, että rekrytoija kutsuisi työnhakija työhaastatteluun. Koulutus, työkokemus ja yksilöllinen hakemus saivat kaikki kolme vastausta. Esimiesten olisi aina rekrytointiprosessin alussa mietittävä tulevaisuutta. Yritykseen pitäisi osata rekrytoida sellaista osaamista, joka pystyy mukautumaan yrityksen toimiiin ja strategiaan myös tulevaisuudessa. Lankisen, Miittisen ja Sipolan (2004, 169) mukaan tärkeintä ei ole työntekijässä hänen omaavansa tieto, vaan kyky

oppia ja uusiutua. Näitä asioita silmällä pitäen tulisi käydä läpi hakemuksia. Varsinkin erilaiset ja omalaatuiset työhakemukset kannattaa ottaa huomioon, koska luultavasti työntekijällä on erilainen ja innovatiivinen tapa työskennellä.

Työhakemuksen hylkäämiseen johtavia perusteita ovat rekrytoijien mielestä työnhakijan aiemmat pätkätyöt, huonosti laadittu CV ja hakemus, hakemuksen ulkoasu, puutteet koulutuksessa ja työkokemuksessa ja työnhakijan asenne.

Kyselylomakkeessa tiedusteltiin sitä, että tuleeko esimiehille työhakemuksia suoraan sähköpostiin. Kolme neljästä vastasi saavansa hakemuksia sähköpostiinsa. Esimiesten sähköpostit ja puhelinnumerot ovat näkyvillä työpaikkailmoituksissa. Jos työhakemukset halutaan kierrättää henkilöstöhallinnon kautta, niin kehitysehdotuksena olisi sähköpostiosoitteiden pois jättäminen työpaikkailmoituksista. Tällöin työnhakijat voivat halutessaan soittaa esimiehille, mutta työhakemus olisi tehtävä netissä hakujärjestelmän kautta.

Kaikki neljä vastaajaa vastasivat haastattelevansa 3–5 työnhakijaa toimenkuvaa kohden. Kaikki myös miettivät haastatteluissa esitettävät kysymykset etukäteen. Työnhakijoista halutaan saada yksilökohtaista tietoa ja mitata heidän soveltuvuuttaan työtehtävään. Kaikilta hakijoilta halutaan saada haastatteluissa samat tiedot, jotta heitä on helppompaa vertailla keskenään.

Kyselyyn vastanneet ovat kokeneita esimiehiä, jotka ovat tehneet paljon rekrytointeja. Kehittämisehdotuksena työhaastatteluihin on esimiesten itsearviointi ja palautteen anto. Esimerkiksi rekrytoitujen kesätyöntekijöiden työsuhteiden päättymisen jälkeen esimies voisi tehdä itsearvioinnin rekrytoinnin onnistumisesta. Puolestaan esimiehen alaiset voisivat antaa hänelle palautetta siitä, kuinka hyvin kesätyöntekijä onnistui työssään. Esimiehelle on hyödyllistä saada palautetta alaisilta omasta johtamisesta ja ratkaisujen teosta (Lankinen & Miettinen & Sipola 2005, 80). Tällöin esimies parantaa samalla suhteitaan henkilöstöön ja luo tiimihenkeä.

Perusteina palkkaukselle esimiehet vastasivat osaamisen, asenteen ja henkilökemian. Nämä kohdat saivat kaikki neljä valintaa. Muina valintavaihtoehtoina olivat koulutus, työkokemus ja työntekijän suosittelu henkilö. Koulutuksen vähäinen valintamäärä on mielenkiintoinen, sillä työhakemuksen valintakriteereissä koulutus sai kolme vastausta neljästä. Esimiehet painottavat asennetta kysymyksen alla olleessa tekstipalkissa. Asennetta pidetään tärkeänä perusteena henkilövalinnalle.

Haastatteluissa on kyse vuorovaikutuksesta. Haastattelijan tulisi aina olla subjektiivinen ja puntaroida haastateltavan sopivuutta työtehtävään (Markkanen 2008, 23). Vastuu on aina esimiehellä päätöksiä tehdessä, joten hyvä kehitysehdotus olisi yhteistyö lähiesimiesten kanssa. Jokaisen osaston aluevastaava voisi tulla mukaan haastatteluihin, sillä hänellä on tarkka tieto siitä, mitä kyseiseen toimenkuvaan tarvitaan. Aluevastaava voisi haastattelun jälkeen käydä yhdessä esimiehen kanssa läpi haastateltavan soveltuvuutta työtehtävään. Aluevastaava on kuitenkin se henkilö, joka tulee tekemään palkattavan työntekijän kanssa paljon töitä.

Kolme vastaajaa neljästä vastasi ottavansa yhteyttä työnhakijan ilmoittamiin suosittelijoihin. Soittamalla työntekijän suosittelijalle esimies voi saada tarkempaa tietoa hakijan työskentelytavoista. Jokaisen esimiehen olisi hyvä soittaa haastatteluissa käyneiden työnhakijoiden suosittelijat läpi, jotta esimies voi varmistua työnhakijan referensseistä (Aho 2015).

Kyselylomakkeen vastausten mukaan rekrytinnin haasteita ovat aika, rekrytointiluvan saaminen ja liian suuri hakijamäärä. Rekrytointiluvan saaminen sai valinnan kaikilta neljältä vastaajalta. Liian suuri hakijamäärä sai valinnan vain yhdeltä vastaajalta, joten sitä ei voi pitää realistisena vastauksena.

Rekrytointiluvan saaminen ja aika ovat tulleet esille päälliköiden haastatteluissa ja kyselylomakkeessa. Ne ovat selvästi suurin kompastuskivi Yritys X:n rekrytinnissa. Rekrytointilupa olisi oltava helpommin saatavissa.

5.4 Tutkimuksen reliabiliteetti

Laadullisen tutkimuksen arvioimisessa voidaan käyttää tutkimuksen reliabiliteetin arvioimista. ”Reliabiliteetti ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä.” (Tilastokeskus 2016). Tässä opinnäytetyössä voidaan arvioida sitä, miten luotettavat ovat haastatteluiden ja kyselylomakkeen vastausten tutkimustulokset ja pystytäänkö niitä toistamaan. Haastatteluissa haastateltiin kahta päällikköä pääkaupunkiseudulta. Yritys X:llä on yhteensä 35 yksikköä, eli kahden ihmisen vastaukset eivät ole luotettavia ja toistettavia ja niitä ei voida yleistää. Molemmat päälliköt ovat samalta alueelta, joten vastauksia ei ole saatu Suomen muista alueista. Rekrytoinneissa saattaa olla alueellisia eroja, mutta niitä ei pystytä tässä työssä kohdentamaan. Haastatteluissa

esiin on tullut kahden päällikön henkilökohtaisia mielipiteitä ja arviointeja rekrytoinnin nykytilasta ja haasteista. Ne ovat heidän omia kokemuksiaan, joten heidän vastauksiaan ei voida yleistää vastaamaan kaikkien päälliköiden mielipiteitä.

Kyselylomake lähetettiin kymmenelle henkilölle ja siihen vastasi näistä henkilöistä neljä. Pienen otannan takia kyselylomakkeen vastauksia ei voi yleistää, mutta niistä saadut tulokset ovat keskenään toistettavia. Vastaukset ovat olleet yhteneväisiä ja ovat tukeneet opinnäytetyön tavoitteeseen pääsemistä.

Tutkimusten purkamisessa tuli esiin ristiriita liian vähäisen hakemusmäärän ja liian suuren hakemusmäärän välillä. Haastatteluissa päälliköt sanoivat hakemuksia tulevan liian vähän. Molemmat haastateltavat päälliköt ovat pääkaupunkiseudun yksiköistä. Puolestaan kyselylomakkeen vastauksissa yksi oli vastannut rekrytoinnin haasteisiin liian suuren hakemusmäärän. Tästä voidaan päätellä, että tulevien työhakemusten määrässä on eroja yksiköittäin. Tämä ristiriita ei tue työn reliabiliteettia, sillä tästä huomataan, että vastausten toistettavuus ei ole johdonmukainen. Reliabiliteetin yksi mittausmuoto on johdonmukaisuus tuloksissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006). Johdonmukaisuus toteutuu kuitenkin tutkimustulosten muilla osa-alueilla. Ristiriita vähäisen ja liian suuren hakemusmäärän välillä on ainut vastaus tuloksissa, joka ei ole toistettavissa.

Haastatteluiden ja kyselylomakkeen vastaukset ovat tarjonneet yhteneväistä informaatiota. Vaikka molempien tutkimusmenetelmien otanta on pieni, niin molempien tuloksista on tullut esiin samoja kehityskohteita ja rekrytoinnin haasteita. Työn reliabiliteetti on hyvä tämän otantamäärän sisällä, mutta näiden vastausten perusteella ei voida yleistää Yritys X:n rekrytoinnin toimivan kaikkialla samalla lailla.

5.5 Tutkimuksen validiteetti

”Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata” (Tilastokeskus 2016). Validiteetilla mitataan sitä, kuinka hyvin tutkimustuloksissa on päästy työn tavoitteeseen. Tässä opinnäytetyössä on päästy työn tavoitteeseen, eli on selvitetty se, että miten Yritys X:n rekrytointi tapahtuu tällä hetkellä ja miten sitä voisi kehittää.

Otanta on pieni haastatteluissa ja kyselylomakkeen vastausmäärässä. Työn validiteetti olisi parempi, jos kyselylomakkeeseen olisi saatu enemmän vastauksia. Tämän työn tuloksia ei voi yleistää kaikkiin Yritys X:n yksiköihin. Tässä työssä on kuitenkin päästy työn tavoitteeseen pienelläkin otannalla.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

6.1 Kehitysehdotukset

Työn tavoitteena oli selvittää miten Yritys X rekrytoi ja miten rekrytointia voisi kehittää. Työssä on onnistuttu antamaan kuvaus Yritys X:n tämän hetkisestä rekrytointiprosessin kulusta ja se löytyy tämän työn kohdasta 4.1. Kehittämiskohteista on onnistuttu löytämään haastatteluiden ja kyselylomakkeen avulla. Kehittämiskohteita on käsitelty jo jonkin verran analyysivaiheessa, mutta yhteenveto niistä on tehty tässä luvussa.

Rekrytoinnin ajankäyttöön ja aikataulutukseen olisi hyvä saada muutos. Kiireessä tehdyt rekrytoinnit eivät aina välttämättä ole parhaita mahdollisia rekrytointeja. Hyvin suunniteltu rekrytointi tuottaa hyviä työntekijäsuhteita ja parantaa yrityksen julkista kuvaa (Pilbeam & Corbridge 2010, 155.) Päälliköiden olisi hyvä saada koko ajan reaaliaikaista tietoa hakemusten määrästä, jolloin he pystyvät paremmin aikatauluttamaan omaa työntekoaan. Reaaliaikaisen tiedon avulla päällikkö on koko hakuprosessin ajan tietoinen hakijamäärästä ja pystyy käymään hakemuksia läpi jo hakuajan aikana.

Esimerkiksi kesätyöntekijöiden rekrytointeja olisi hyvä aikaistaa mahdollisuuksien puitteissa. Kesätyöntekijät voisi palkata ennen kesäsesongin alkamista, jolloin päälliköillä olisi antaa enemmän aikaa rekrytointeihin. Rekrytointiprosessin aikatauluttaminen on osa henkilöstösuunnittelua. Yrityksellä pitäisi olla oikeanlaista henkilökuntaa pitkällä ja lyhyellä aikavälillä oikeassa paikassa (Kauhanen, 2012, 62.) Kesätyöntekijöitä palkataan joka vuosi riippuen toimipisteestä, joten kesätyöntekijöiden rekrytointeja olisi hyvä suunnitella ajoissa. Varhaisella rekrytoinnilla esimerkiksi jo helmikuussa tai maaliskuussa saataisiin luultavasti enemmän työhakemuksia. Moniin muihin yrityksiin kesätyöntekijät palkataan tällä ajanjaksolla, joten Yritys X olisi myös kilpailukykyisempi rekrytoinneissaan aikaistamalla rekrytointiprosessin alkamista.

Yrityksessä käynnissä olevat yhteistoimintaneuvottelut asettavat esteitä uusien työntekijöiden palkkaukselle. 9 kuukauden karenssin aikana. Jokaista avointa työpaikkaa on

tarjottava ensisijaisesti irtisanotuille työntekijöille. Aiempina vuosina kesätyöntekijöiden rekrytoinnit on voitu aloittaa vasta huhtikuussa, sillä yhteistoimintaneuvottelut tuloksena on ollut lomautettuna henkilökuntaa ja yhteistoimintaneuvottelut ovat päättyneet vasta maaliskuussa. Tulevaisuudessa tilanne saattaa olla toinen, joten silloin rekrytointeja pystyy suunnittelemaan paremmin.

Yritys X:n työpaikkailmoitukset julkaistaan Mol.fi:ssä, LinkedInissä ja yrityksen omilla verkkosivuilla. Rekrytointikanaviin kannattaisi lisätä sosiaalisen median muutkin sivustot, kuin LinkedIn. Instagram ja Facebook ovat hyviä kanavia houkuttelemaan varsinkin nuorempia työnhakijoita. Henkilöstöhallinto on todennut Mol.fi:n ja yrityksen omat verkkosivut parhaimmiksi rekrytointikanaviksi kustannusten ja tehokkuuden puolesta. Pilbeam ja Corbridgen (2010, 164) mukaan rekrytointikanavat kannattaakin miettiä sen mukaan, että mitkä niistä ovat kustannustehokkaimpia. Tämän takia ainoana kehitysehdotuksena on Facebookin ja Instagramin lisääminen rekrytointikanaviin.

Kahden haastattelun perusteella päälliköt osaavat osoittaa uuden työntekijän tarpeen. Rekrytointiprosessin alussa on käytävä läpi työntekijältä vaadittavat kriteerit ja toimenkuvan työtehtävät (Markkanen 2002, 12). Päälliköillä on monen vuoden kokemus rekrytoinnista ja he ovat tietoisia kaikkien toimenkuvien vaatimuksista. Tarpeen määrittelyä ja toimenkuvakohtaisia vaatimuksia työntekijöiltä ei ole tarvetta kehittää, sillä tämä rekrytointiprosessin vaihe on nykyisin toimiva.

Rekrytointilupaa ei saa ilman perusteltua rekrytoinnin tarvetta. Rekrytointilupa on kustannustehokas järjestelmä, sillä järjestelmän takia jokainen investointi henkilöstöön on oltava tarkkaan mietitty (Valvisto 2005, 29). Haastatteluiden ja kyselylomakkeen tutkimustuloksista voi todeta, että rekrytointiluvan saaminen on yksi haaste rekrytoinnille. Haastatteluiden mukaan rekrytointiluvan saamisessa voi kestää kauan ja se hidastaa rekrytointiprosessin kulkua. Rekrytointiluvan saamista pitäisi kehittää. Luvan pitäisi olla helpommin saatavissa, jos rekrytointitarve osataan selvästi määrittää.

Yrityksessä osataan käyttää niin sisäistä kuin ulkoistakin rekrytointia. Sisäinen rekrytointi on yrityksessä yleensä ensimmäinen vaihtoehto. Sisäinen rekrytointi on halvempaa ja työntekijä on jo valmiiksi yritykselle tuttu (Markkanen 2002, 17). Työntekijän motivaatiota saa lisättyä sillä, että hänelle annetaan uusia työtehtäviä. Tällöin työntekijä myös sitoutuu yritykseen paremmin. Työntekijöiden taitoja pitäisi osata tunnistaa ja hyvän henkilöstösuunnittelun avulla pystytään löytämään osaamista yrityksen sisältä (Turner 1994).

Jos työntekijää ei löydy yrityksen sisältä, niin silloin käytetään ulkoista rekrytointia. Ulkoinen rekrytointi antaa mahdollisuuden saada uudenlaista osaamista yritykseen (Vaahtio 2005, 36). Ulkopuolisella hakijalla saattaa olla erilaisia näkemyksiä ja lähestymistapoja asioihin. Yritys X:ssä kannattaisi mahdollisuuksien mukaan rekrytoida työntekijöitä enemmän ulkoisesti. Uudenlainen osaaminen auttaa kehittämään henkilöstöä ja työntekijä yrityksen ulkopuolelta voi tuoda yritykseen erilaista henkilöstöpääomaa.

Työpaikkailmoitusten pitäisi olla houkuttelevia ja niissä tulee olla yrityksen kuvaus, liikeidea, arvot ja toimintaperiaatteet (Markkanen 2002, 27.) Yritys X:n työpaikkailmoitukset ovat tällä hetkellä aika suppeita, joten niistä voisi tehdä monimuotoisempia. Työpaikkailmoitusten laatu vaikuttaa saatavien hakemusten laatuun ja määrään (Hyppänen 2007, 200). Kehittämällä työpaikkailmoituksia työnhakijoita houkuttelevimmiksi Yritys X voisi saada enemmän työhakemuksia työnhakijoilta jokaista toimenkuvaa kohden.

Työhakemukset tulevat henkilöstöhallinnon nähtäviin työhakemuspankkiin tai päälliköille suoraan sähköpostiin. Jos työhakemukset halutaan saada kulkemaan aina työhakemusohjelman kautta, niin kehitysehdotuksena on jättää esimiesten sähköpostiosoite pois työpaikkailmoituksista. Tällöin työnhakijoiden olisi jätettävä työhakemukset aina verkkosivujen kautta ja heille ei tarjottaisi mahdollisuutta lähettää sähköpostia.

Esimiehet kiinnittävät työhakemuksia läpikäydessään huomiota työnhakijan aikaisempien työsuhteiden keston. Hyppäsen (2007,182) mukaan tärkeitä kriteereitä työhakemusten läpikäynnissä on tarkastella juuri työsuhteiden kestoa, laatua ja työnhakijan kehittymistä työurallaan. Työhakemusten läpikäymistä voitaisiin kehittää sillä, että päälliköt olisivat ajan tasalla työhakemusten määrästä jo hakuaikana. Hakemusten läpikäyminen vähitellen on helpompi tehdä oman työn ohessa, kuin jos kaikki hakemukset tulevat kerralla. Hakijoiden joukossa on aina epäpäteviä työnhakijoita, joten heidät saataisiin karsittua heti pois ja merkattua ylös potentiaaliset hakijat.

Kyselylomakkeen vastaajien mukaan työhaastatteluissa haastatellaan 3–5 henkilöä toimenkuvaa kohden. Esimiehet suunnittelevat kysymykset etukäteen haastatteluihin. Jäsenneltyjen haastatteluiden etu on vertailukelpoisen aineiston saaminen haastatteluista (Niittamo 2000, 32). Esimiehet haluavat saada samat tiedot, jotta heitä on helpompi vertailla keskenään. Työnhakijoista halutaan saada yksilökohtaista tietoa ja mitata heidän

soveltuvuuttaan työtehtävään. Kehitysehdotus työhaastatteluihin on yhteistyö lähiesimiesten kanssa. Lähiesimiehet voisivat olla mukana haastatteluissa toisena haastattelevana osapuolena tai pelkästään arvioimassa työnhakijaa. Lähiesimiehet ovat haastateltavan työnhakijan tulevia kollegoja ja heillä saattaa olla täsmentäviä kysymyksiä soveltumisesta toimenkuvaan. He voivat myös arvioida työnhakijaa päällikön kanssa, jolloin haastateltavasta saadaan kaksi mielipidettä.

Palkattavan henkilön valinta on esimiehen omalla vastuulla. He itse tekevät päätöksen siitä, kuka on sopivin hakija työtehtävään. Kehitysehdotuksena valinnan kehittämiseen on esimiesten oma itsearviointi. Esimerkiksi kesätyöntekijän lopetettua esimies voi pyytää palautetta alaisiltaan siitä, kuinka kesätyöntekijä pärjäs työssä ja kuinka hyvin hän soveltui kyseiseen tehtävään. Palautteen saaminen alaisilta omasta ratkaisujen teosta on hyödyllistä esimiehelle (Lankinen & Miettinen & Sipola 2005, 80). Esimies pystyy parantamaan suhteitaan alaisiinsa palautteenannon kautta ja luo samalla luottamusta itsensä ja alaisten välille.

6.2 Lopuksi

Opinnäytetyön reliabiliteetti eli toistettavuus olisi ollut parempi, jos kyselylomakkeeseen olisi saatu enemmän vastauksia. Pienen otannan vuoksi tämän opinnäytetyön tuloksia yrityksen rekrytoinnista ei voi yleistää koko Suomen alueelle. Pienen otannan avulla on kuitenkin onnistuttu saamaan toistettavaa informaatiota. Näin ollen toistettavuus tuloksissa on toiminut tämän otannan avulla. Haastatteluiden ja kyselylomakkeen vastaukset ovat olleet yhtenäisiä, joten vastanneiden esimiesten kesken rekrytoinnista on samantyyppiset käsitykset.

Tämän opinnäytetyön avulla löydettyjen kehittämiskohteiden toivotaan tuovan kohdeyritykselle mahdollisuuden lähteä jalostamaan ideoita eteenpäin. Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona, joten opinnäytetyön toivotaan tuovan yritykselle konkreettista hyötyä. Kehittämällä omaa rekrytointiaan Yritys X voi saada osaavampaa ja ammattitaitoisempaa henkilöstöä palkatuksi yritykseen. Kokonaisuudessaan tässä opinnäytetyössä on kuvattu Yritys X:n rekrytointiprosessin kulku ja tutkimustulosten avulla löydetty kehitysehdotukset.

Hyvän henkilöstösuunnittelun ja henkilöstöstrategian avulla yrityksellä voi olla oikeat henkilöt oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Jokainen rekrytointi on aina uusi mahdollisuus. Hyvän rekrytoinnin avulla yritys voi saada itselleen ammattitaitoista henkilöstöä, jonka avulla yritys pystyy kasvattamaan tulosta.

Lähteet

Alasuutari, Pertti & Koskinen, Ilpo & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.

Aho, Eevastiina 2015. Talouselämä 5.3.2015. [Http://www.talouselama.fi/tyoelama/yllatys-rekrytointiprosessissa-suositteija-paljasti-vale-esimiehen-3472348](http://www.talouselama.fi/tyoelama/yllatys-rekrytointiprosessissa-suositteija-paljasti-vale-esimiehen-3472348). Luettu 13.11.2016.

Bach, Stephen 2005. Managing Human Resources. Personal Management in Transition. Blackwell, Oxford.

CIPD 2015. Factsheet: Talent Management: an overview. [Http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx](http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx). Luettu 27.10.2016

CIPD 2016. Factsheet: Recruitment: an overview. [Http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/recruitment-overview.aspx](http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/recruitment-overview.aspx). Luettu 10.10.2016.

Corbridge, Marjorie & Pilbeam, Stephen 2010. People Resourcing and Talent Planning. Pearson Education, Harlow.

Duunitori 2015. Suosituimmat rekrytointikanavat Suomessa. Silja, 8.5.2015. [Https://rekrytointi.duunitori.fi/suosituimmat-rekrytointikanavat-suomessa/](https://rekrytointi.duunitori.fi/suosituimmat-rekrytointikanavat-suomessa/). Luettu 17.11.2016

Finlex 2001. Työsopimuslaki: Työntekijän takaisinottaminen 55/2001. [Https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L6P6](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L6P6). Luettu 25.11.2016.

Honkaniemi, Laura & Junnila, Kirsi & Ollila, Juhani & Poskiparta, Hanna & Rintala-Rasmus Anita & Sandberg Juha 2006. Viisaat valinnat. Työterveyslaitos, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Edita, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2015. Työvoiman tarve määrittää rekrytoinnin toteutuksen, Bonnier Pro. <http://www.bonnierpro.fi/fi/app/henkilosto/tyovoiman-tarve-maarittaa-rekrytoinnin-toteutuksen>. Luettu 13.10 2016.

Lankinen, Paavo & Miettinen, Asko & Sipola, Veikko 2005. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Talentum, Helsinki.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum, Helsinki.

LinkedIn 2016. About us. [Https://press.linkedin.com/about-linkedin](https://press.linkedin.com/about-linkedin). Luettu 5.11.2016.

Markkanen, Mikko 2002. Onnistu rekrytoinnissa. WSOY, Helsinki.

Markkanen, Mikko 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. WSOY, Helsinki.

Maunu, Tallamaria 2015. Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75116/Ty%C3%B6voiman%20hankinta%20toimipaikoissa%202015.pdf?sequence=1](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75116/Ty%C3%B6voiman%20hankinta%20toimipaikoissa%202015.pdf?sequence=1). Luettu 27.11.2016.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, reliabiliteetti. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html). Luettu 2.11.2016.

Tilastokeskus 2016. Käsitteet: reliabiliteetti. [Http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html](http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html). Luettu 13.12.2016.

Tilastokeskus 2016. Käsitteet: validiteetti. [Http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html](http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html). Luettu 13.12.2016.

Turner, Thomas 1994. Internal Labour Markets and Employment Systems. International Journal of Manpower. Emerald Insight, 2006. [Http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01437729410053608](http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01437729410053608). Luettu 28.10.2016.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Valtiokonttori 2016. Henkilöstösuunnitelma on väline tavoitteelliselle ura- ja seuraajasuunnittelulle. [Http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Uudelleensijoittaminen_ja_liikkuvuus/Henkilostosuunnittelu_sisainen_liikkuvuus_ja_henkilokierto/Henkilostosuunnittelu](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Uudelleensijoittaminen_ja_liikkuvuus/Henkilostosuunnittelu_sisainen_liikkuvuus_ja_henkilokierto/Henkilostosuunnittelu). Luettu 12.10.2016.

Valvisto, Elisa 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum, Helsinki.

Liite 1. Haastattelukysymykset päälliköille

1. Miten rekrytointi tapahtuu tällä hetkellä?
2. Mikä on päällikön rooli rekrytoinnissa?
3. Mitkä ovat rekrytoinnin haasteita?
4. Miten rekrytointia tulisi kehittää?

Liite 2. E-lomakekysely



Kysely ████████ rekrytoinnista

Lomake on ajastettu: julkisuus päättyy 28.10.2016 18.00

Hei!

Olen Essi Visunen ja opiskelen Metropolia Ammattikorkeakoulussa tradenomiksi. Olen tekemässä opinnäytetyötäni ████████ jonka aiheena on rekrytoinnin kehittäminen. Kysymykset koskevat sitä, miten rekrytointi tapahtuu tällä hetkellä ja miten sitä voisi kehittää. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa 10-15 minuuttia ja toivoin, että kaikki vastaisivat tähän kyselyyn.

Kyselylomakkeeseen on aikaa vastata 28.10. asti.

Rekrytointiprosessi

1. Mitkä valintakriteerit työhakemuksessa vaikuttavat siihen, että kutsuisit työnhakijan haastatteluun?

- Koulutus
- Osaaminen
- Työkokemus
- Yksilöllinen hakemus
- Kirjoitusasu
- Palkkatolive
- Suositukset
- Hakijan aktiivisuus, esim. soittaa kysyäkseen valiaikatiejoja rekrytoinnin kulusta

* 2. Mitkä tekijät vaikuttavat hakemuksen hylkäämiseen?

3. Tuleeko sinulle työhakemuksia suoraan työnhakijoilta sähköpostin?

Kyllä Ei

* Valitse

4. Kuinka monta hakijaa haastattelet toimenkuvaa kohden?

- 1-3
- 3-5
- 5-7
- 7+

* 5. Suunnitteletko työhaastattelut etukäteen? Jos suunnittelet, millä tavalla?

6. Otatko yhteyttä haastattelemissi henkilöiden mahdollisiin suositteijoihin?

Kyllä En

* Valitse

7. Milla perusteella valitset palkattavan työntekijän?

- Työkokemus
- Osaaminen
- Koulutus
- Asenne
- Henkilökemia
- Työntekijän suosittelema henkilö
- Muu, mikä? (kirjoita alle)

8. Mitkä asiat koet haasteiksi rekrytoinnille?

- Aika
- Rekrytointiluvan saaminen
- Vahainen hakijamäärä
- Liian suuri hakijamäärä
- Rekrytointiohjelman kautta tulevat työhakemukset
- Työhön sopimattomat hakijat
- Muu, mikä? (kirjoita alle)

Haluatko/tykkätkö itse rekrytoida?

Kyllä Ei Miksi?

* Valitse

Tietojen lähetys

Tallenna