

Keränen Henna

RTG Sales Oy:n rekrytoinnin nykytilanteen kartoittaminen ja kehittäminen



Tradenomi (AMK)

Liiketalouden koulutus

Syksy 2017



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiivistelmä

Tekijä(t): Keränen Henna

Työn nimi: RTG Sales Oy:n rekrytinnin nykytilanteen kartoittaminen ja kehittäminen

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK)

Asiasanat: rekrytointi, henkilöstöjohtaminen, markkinointi, perehdyttäminen

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona RTG Sales Oy:lle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa RTG Sales Oy:n rekrytinnin nykytilanne sen henkilöstön ja rekrytointia hoitavien henkilöiden näkökulmasta. Henkilöstön ja rekrytointia hoitavien henkilöiden kokemukset ja mielipiteet kartoitettiin sähköisen kyselyn ja haastatteluiden avulla. Haastattelujen ja kyselystä saatujen tulosten avulla RTG Sales Oy:lle luotiin kehitysideoita tulevaisuuden rekrytointeja varten.

Opinnäytetyö oli RTG Sales Oy:ssä ajankohtainen, sillä yrityksen päämies, Finnair, on kehittynyt ja kasvanut viimeisten vuosien aikana. Päämiehen kehityksen myötä yritys on joutunut kasvattamaan henkilöstöään täyttääkseen päämiehensä asettamat tavoitteet.

Abstract**Author(s):** Keränen Henna**Title of the Publication:** The Study and Development of the Current Recruitment Process in RTG Sales Oy**Degree Title:** Tradenomi (AMK)**Keywords:** recruitment, human resource management, marketing, orientation

The thesis was commissioned by RTG Sales Oy. The purpose of the thesis was to study the current recruitment process in RTG Sales Oy from the point of view of its staff and recruitment personnel. The experiences and opinions of the staff and the recruitment staff were studied through electronic surveys and interviews to receive development ideas for future recruitment.

The thesis was timely in RTG Sales Oy, as the company's principal, Finnair, has developed and grown over the last few years. With the development of the principal, the company has been forced to increase its staff to meet the goals set by its principal.

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Henkilöstöjohtaminen	4
2.1	Henkilöstöjohtamisen merkitys yrityksen liiketoimintastrategian kannalta ..	4
2.2	Henkilöstö henkilöstövoimavarojen johtamisen perustana.....	7
2.3	Henkilöstösuunnittelu	9
2.4	Hyvä johtaja henkilöstöjohtamisessa.....	10
3	Markkinointi.....	12
3.1	Työnantajakuva.....	13
3.2	Rekrytointi markkinoinnin keinona	14
4	Rekrytointi.....	16
4.1	Henkilöstötarpeen kartoittaminen	17
4.2	Rekrytointimenetelmien valinta.....	20
4.3	Ilmoituksen laatiminen.....	23
4.4	Hakemukset ja niiden läpikäyminen	25
4.5	Haastattelut.....	28
4.6	Päätöksentekovaihe	31
4.7	Rekrytoinnin pysyvyyden ylläpitäminen	33
5	RTG Sales Oy:n rekrytoinnin nykytilanteen kartoittaminen	35
5.1	Tutkimusongelma ja sen tavoitteet	35
5.2	Tutkimuksen toteutus	36
5.3	Tutkimuksen tulokset henkilöstön näkökulmasta	38
5.4	Tutkimuksen tulokset rekrytointia hoitavien henkilöiden näkökulmasta....	47
6	RTG Sales Oy:n rekrytoinnin kehittäminen.....	52
6.1	Johtopäätökset tutkimustuloksien perusteella	52
6.2	Tutkimuksesta saatujen tulosten luotettavuus ja yleistävyys.....	55
6.3	Kehittämisehdotukset	56
7	Pohdinta.....	60

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa toimeksiantajayrityksen rekrytoinnin nykytilanne henkilöstön sekä rekrytointia hoitavien henkilöiden näkökulmasta ja luoda kehittämisen kannalta oleellinen tiedoksianto, jonka pohjalta yritykselle tullaan luomaan kehittämisideoita tulevaisuuden rekrytointia varten. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii RTG Sales Oy, joka tuottaa päämiehelleen, Finnairille, asiakaspalvelun useissa eri asiakaspalvelukanavissa. RTG Sales Oy hoitaa kokonaisuudessaan päämiehensä asiakaspalvelun puhelimesta, chat-palvelusta, sosiaalisessa mediassa sekä asiakaspalautteiden muodossa.

Yritykseen on rekrytoitu työskentelyni aikana useita uusia ryhmiä ja yritykseen rekrytoidaan edelleen jatkuvasti uutta henkilöstöä paikkaamaan henkilöstövajetta, joka on syntynyt päämiehen toiminnan jatkuvan kasvamisen ja kehittymisen myötä. Ilmailuala pääsee muuttumaan ja kehittymään jatkuvasti, joka omalta osaltaan pakottaa RTG Sales Oy:n kasvattamaan toimintaansa. RTG Sales Oy on perustettu vuonna 2004 ja yrityksen liiketoiminta on kasvanut ja kehittynyt jatkuvasti yrityksen perustamisesta lähtien, eikä kehitykselle ja kasvulle ole nähtävissä loppua lähiaikoina. Jotta yritys pystyisi täyttämään päämiehensä asettamat tavoitteet myös tulevaisuudessa, sen oma henkilöstö on avain asemassa yrityksen tulevaisuutta ajatellen. Yrityksen on saatava tietoa sen rekrytoinnin nykytilanteesta ja siitä, missä asioissa sitä voitaisiin tulevaisuudessa kehittää. Rekrytoinnin nykytilanteen kartoittaminen ja kehittämiskohteiden löytäminen ovat avainasemassa yrityksen tulevaisuutta tarkastellessa, sillä yrityksen on varmistettava rekrytoinnin onnistuminen ja oikeiden henkilövalintojen tekeminen yrityksen kriittisen kasvuvaiheen aikana.

Opinnäytetyö on tutkimusmenetelmältään kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavien kohteiden laatua, ominaisuuksia sekä erilaisia merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Tutkimus toteutetaan haastatteluiden sekä sähköisen kyselylomakkeen kautta. Henkilöstölle suunnatun sähköisen ky-

selyn strukturoidut kysymykset analysoidaan kvantitatiivisen, eli määrällisen, tutkimusmenetelmän mukaisesti.

RTG Sales Oy toimii kolmessa eri toimipisteessä, joista kaksi sijaitsee Kajaanissa ja yksi Porvoossa. Toinen Kajaanin toimipisteistä käsittelee ainoastaan asiakaspalautteita, eikä kyseisen toimipisteen toimintaa ja rekrytointia tarkastella suuremmin opinnäytetyössä. Opinnäytetyön teoriaosuudessaan käsitellään markkinointia ja henkilöstöjohtamista rekrytointin näkökulmasta sekä kuinka kyseiset liiketoiminnan osa-alueet vaikuttavat yrityksen rekrytointiin sekä yksittäisen henkilön rekrytointipäätökseen.

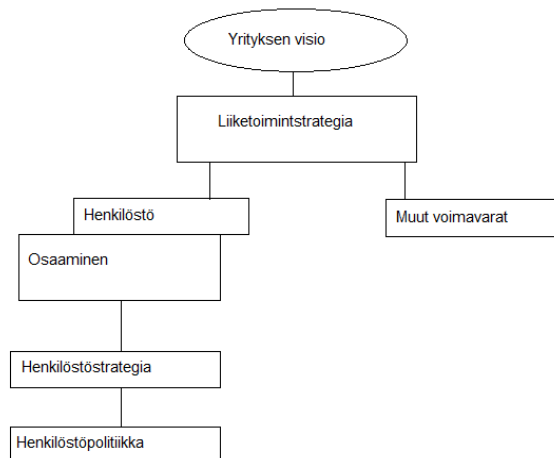
2 Henkilöstöjohtaminen

Johtaminen on aina tavoitesuuntautunutta toimintaa yrityksissä jonka tarkoituksena on saada aikaan positiivisia tuloksia yhdessä yrityksessä toimivien henkilöiden kanssa. Johtamisen perimmäisenä tarkoituksena on näyttää muille ryhmässä toimiville henkilöille suuntaa ja antaa ohjeistusta ongelmatilanteissa. Kun tarkastellaan yrityksissä tapahtuvaa johtajuutta, usein huomio kiinnitetään konkreettisesti tapahtuvaan toimintaan. Huomio tulisi kuitenkin kiinnittää kokonaisvaltaiseen johtajuuteen, joka käsittelee myös johtajuuden henkilökohtaista ja inhimillistä puolta. (Aaltio 2008, 3.)

2.1 Henkilöstöjohtamisen merkitys yrityksen liiketoimintastrategian kannalta

Henkilöstöstrategia ja -politiikka on luotu alun perin vastaamaan yritysten toimista sekä sopimushankkeista (Pettinger 1998, 55). Yritys luo lupaukset tulevaisuutta varten henkilöstöstrategian avulla. Henkilöstöstrategian tehtävänä on huolehtia siitä, että liiketoimintastrategiaa toteutetaan sekä varmistaa, että liiketoimintastrategiaa on kehittämässä juuri oikeanlainen joukko henkilöitä. Henkilöstöstrategia on pitkän aikavälin suunnitelma, joka kertoo, kuinka yrityksen strategia toteutetaan tulevaisuudessa. (Viitala 2003, 13.) Termiä ”strategia” käytetään, kun halutaan viitata yrityksen tapaan kasvaa tai pyrkiä tuottavammaksi. Strategia yhdistää erilaiset kilpailuedun lähteet suunnitelmaksi, jonka avulla pyritään kohti yrityksen visioita. (Hesso 2015, 78-80.) Visiolla tarkoitetaan yrityksen näkemystä tulevaisuuden kuvastaan, joka halutaan toteuttaa yrityksessä pitkällä aikavälillä. Voitaisiin myös väittää, että ”visio on yrityksen tulevaisuuden strateginen tahotila. (Kamensky 2014, 82.)

Yrityksen strategia auttaa kehittämään yrityksen toimintaa sekä luo johdonmukaisuutta yrityksen toimintaan sen kohdatessa erilaisia ongelmia toimintansa eri osa-alueilla. Yrityksen konkreettinen toiminta muodostuu yksittäisistä tavoitteista ja päätöksistä, jonka vuoksi yrityksen koko henkilöstön tulee seurata yhtenäistä toimintamallia. (Pellinen 2017, 52.)



Kuva 1. Henkilöstöjohtaminen osana yrityksen liiketoimintastrategiaa. (Viitala, R. 2003)

Yritysten henkilöstöpolitiikka opastaa yrityksessä toimivia esimiehiä henkilöstöä koskevien asioiden hoitamisessa yksittäistäisissä käytännötilanteissa (Viitala & Jylhä 2013, 220). Henkilöstöpolitiikka määrittelee operatiivisella tasolla kaikki käytännön toimenpiteet, vastuut sekä konkreettisen aikataulun. (Viitala 2003, 13.) Henkilöstöpolitiikka muodostuu periaatteista, jotka koskevat Viitalan ja Jylhän (2013, 220) mielestä mm. seuraavia osa-alueita:

- Millaisia työntekijöitä yritykseen palkataan
- Millä tavoin heidät rekrytoidaan yritykseen
- Miten henkilöstön osaamista pidetään yllä sekä kuinka sitä arvioidaan ja kehitetään
- Miten henkilöstöä kannustetaan ja palkitaan onnistumisista
- Miten henkilöstöä kohdellaan, tuetaan ja ohjataan yrityksessä
- Miten työntekijä sijoitetaan uudelleen sopivampiin työtehtäviin esimerkiksi sairastumisen johdosta

Toisin sanoen henkilöstöpolitiikka määrittelee käytännön keinot ja toimenpiteet, joiden avulla strategia toteutetaan. Henkilöstöpolitiikka käsittelee useita eri osa-alueita yritysten toiminnassa, kuten esimerkiksi rekrytoinnin, kehittämis- ja palkkauspöliitiikan. (Viitala 2003, 13.)

Kuten aiemmin todettiin, henkilöstöjohtaminen on tärkeässä osassa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Kun tarkastellaan itse henkilöstöjohtamista, se voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen: strategiseen henkilöstöjohtamiseen, yrityksen infrastruktuurien johtamiseen, uudistumisen ja muutoksien johtamiseen sekä henkilöstön ohjaukseen ja tukemiseen. Henkilöstöjohtamisesta vastaavat esimiehet näyttävät muille tavan toimia sekä tukevat muuta johtoa pääsemään asetettuihin päämääriin ja tuloksiin. (Viitala 2003, 15-18.)

Infrastruktuurin osa-alueella organisoidaan, käsitellään ja johdetaan rekrytointi- ja kehittämisprosesseja, palkkausjärjestelmiä, urasuunnitteluprosesseja sekä henkilöstöpalveluita. Toisin sanoen kyseinen osa-alue käsittelee ja johtaa prosesseja, joiden varaan yritysten toiminta syntyy, kehittyy ja toimii. Henkilöstön ohjaus ja tukeminen kattavat kaikki ne toiminnot, joissa toimitaan päivittäin yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstöjohtamisen keskeinen tavoite on lisätä henkilöstön sitoutumista työtehtäviään kohtaan ja luoda edellytykset tuottavalle ja motivoituneelle työskentelylle. Kun henkilöstöä tuetaan, he haluavat tehdä parhaansa päivittäin onnistuen siinä. Henkilöstöjohtamisen osa-alueesta voitaisiin ajatella, että se huolehtii yritysten henkisestä pääomasta eli työntekijöistä. Kyseisen ajattelumallin vuoksi johtajat siirtävät entistä enemmän vastuuta yritysten toiminnasta esimiehille. (Viitala 2003, 15-18.) Esimiehillä on keskeinen asema henkilöstöjohtamisessa, sillä he toimivat edeltäjinä ja suunnan näyttäjinä muille yrityksen työntekijöille (Helsilä & Salojärvi 2009, 78).

Nopeasti kehittyvä teknologia sekä kasvanut kilpailu markkinoilla ovat aiheuttaneet sen, että yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Toimintaympäristön muutoksiin vai-

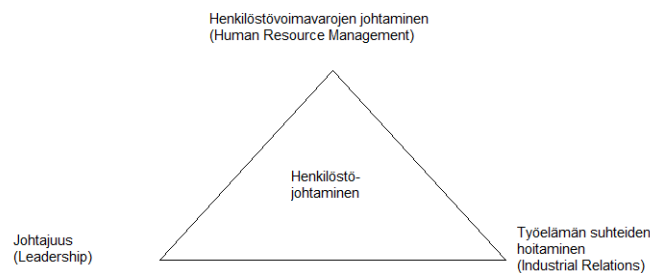
kuttavat mm. kotimaisen ja kansainvälisen kilpailun lisääntyminen sekä kuluttajaryhmien jatkuva muuttuminen. Muutoksien myötä henkilöstöjohtamisen on pystyttävä olemaan toiminnassaan joustava. Yrityksien joustavuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä mukautua toimintaympäristön muutoksiin lisäämällä tai vähentämällä henkilöstöä ja kontrolloimalla koko henkilöstön toimintaa. (Viitala 2003, 42-43.) Yritysten tulee pystyä joustamaan myös esimerkiksi henkilöstön työajoissa. Jatkuva joustavuuden tavoittelu on aiheuttanut sen, että yritykset eivät enää uskalla sitouttaa henkilöstöä pysyvästi yritykseen. (Viitala 2003, 42-43.)

2.2 Henkilöstö henkilöstövoimavarojen johtamisen perustana

Yritysten olemassaolo ja toiminta rakentuvat sen henkilöstön ympärille. Voitaisiin väittää, että yritys ei olisi edes olemassa ilman osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Ilman koko henkilöstön työpanosta se ei pystyisi toimimaan, eikä kykenisi tuottamaan asiakkailleen tuotteita tai palveluita. Henkilöstö on ratkaisevin tekijä yritysten toiminnan kannalta, jonka pohjalta henkilöstövoimavarojen johtaminen (Strategic Human Resource Management, eli SHRM) on saanut alkunsa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 23.) Henkilöstövoimavarojen johtaminen kattaa mm. uusien työntekijöiden rekrytoimisen kokonaisuudessaan, henkilöstön kouluttamisen ja kehittämisen, henkilöstön motivoinnin ja palkkaamisen sekä työehtosopimusten noudattamisen. (Martin 2010, 129.)

Kun puhutaan yritysten henkilöstöstä, sanotaan, että henkilöstö on hyvin hauras. Vaikka koko yrityksen toiminta rakentuu sen henkilöstön ympärille, sitä pitää pystyä johtamaan oikeudenmukaisesti. Esimerkiksi jos yrityksen koko henkilöstö irtisanoutuisi kerralla, yrityksen toiminta todennäköisesti loppuisi hyvinkin nopeasti. Henkilöstöjohtamisen perustana toimivat ihmiset, joiden työpanoksen avulla yrityksen erilaiset toiminnot mahdollistuvat. (Viitala 2003, 10-12.) Henkilöstöjohtamista ei siis olisi olemassa ilman yrityksessä työskenteleviä ihmisiä. Tästä johtuen henkilöstöjohtaminen tulee aina olemaan osa yritysten toimintaa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 23.) Lait määrittelevät omalta osaltaan paljon henkilöstöjohtamista, sillä ne määrittelevät työntekijöiden hyvinvointiin ja oikeusturvaan

liittyviä asioita. Yritysten tulee pystyä noudattamaan lakien määräämiä asioita toiminnassaan. (Viitala 2003, 17-20.)



Kuva 2. Henkilöstöjohtamisen kentän klassinen jako. (Viitala, R. 2003)

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen joita ovat johtajuus, työelämän suhteiden hoitaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen. Henkilöstövoimavarojen johtamisesta voitaisiin käyttää myös nimitystä henkilöstöresurssien johtaminen. Johtajuus (Leadership) kuvaa johtamisen ja esimiestyön keskeistä aluetta, jonka avulla asiat saadaan toteutumaan muiden ihmisten välityksellä. Johtajat motivoivat, rohkaisevat ja kannustavat työntekijöitä tekemään parhaansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitala 2003, 12-15.)

Työelämän suhteiden hoitaminen (Industrial Relations) käsittelee työnantajan ja työntekijän välisten suhteiden hoitoa. Kyseisen osa-alueen tärkeimpiä tehtäviä on työehtosopimusten määräysten hallinta ja noudattaminen, yrityksessä tapahtuva yhteistoiminta ja mahdollisten riitojen käsittely. (Viitala 2003, 12-15.) Henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management) sisältää kaikki ne toimenpiteet, joita yritykset tarvitsevat henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, riittävän osaamisen varmistamiseen sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämiseen. (Viitala 2003, 12-15.) Henkilöstövoimavarat muodostuvat kolmesta osa-alueesta: henkilöstön määrästä, henkilöstön laadusta sekä työyhteisöstä. Henkilöstön laatuun vaikuttavat henkilöstön koulutus,

kokemus sekä muut työhön liittyvät valmiudet. Työyhteisöön vaikuttavat työntekijöiden välinen ilmapiiri, työtyytyväisyys sekä kommunikaatio. (Viitala & Jylhä 2013, 221.)

2.3 Henkilöstösuunnittelu

Kun henkilöstöjohtamisesta vastaavat henkilöt toteuttavat henkilöstösuunnittelua, tulee heidän pystyä varmistamaan yrityksen toiminnan edellytykset, eli onko yrityksessä oikea määrä henkilöstöä joka mahdollistaa yrityksen joka päiväisen toiminnan. Hyvin hoidettu henkilöstösuunnittelu edistää työvoiman joustavaa käyttöä yrityksissä ja auttaa yritystä rekrytoinnin aikana. Kun henkilöstösuunnittelu on hoidettu onnistuneesti, se edistää yrityksessä työskentelevän henkilöstön viihtyvyyttä ja työmotivaatiota. (Kauhanen 1993, 27.) Henkilöstösuunnittelu auttaa yrityksiä ennakoimaan työvoimaan liittyviä tarpeita mutta se myös auttaa ennakoimaan tulevaisuudessa esiintyviä avoimia työpaikkoja yrityksessä. Hyvin tehty henkilöstösuunnittelu auttaa yritystä suunnittelemaan nykyisten työntekijöidensä koulutus- sekä kehitysmahdollisuuksia. Se auttaa myös yritystä tekemään strategisten päätöksien, jotka liittyvät työvoiman vuokraukseen ja koulutukseen sekä työvoiman vähentämiseen. Henkilöstösuunnittelun avulla voidaan myös vähentää avoimesta työpaikasta johtuvaa työttömyyttä, jolloin yrityksen yleinen suorituskyky ja tehokkuus säilyy. (Benefits of Human Resource Planning 2015.)

Henkilöstösuunnittelun keskeisenä tavoitteena on saada sopiva määrä henkilöstöä yritykseen, jotta tavoitteiden saavuttaminen olisi mahdollista. Kun henkilöstö on osaavaa, kokenutta ja koulutustaso on oikea, ajatellaan yrityksen henkilöstön olevan sopiva yrityksen tarpeisiin. Kun henkilöstösuunnittelussa osataan ennakoida henkilöstön vaihtuvuutta esimerkiksi henkilöstön eläkkeelle jäännin tai irtisanoutumisien kautta, yrityksen on mahdollista ennakoida rekryointitarpeensa ajoissa. Henkilöstösuunnittelu tulee aina perustua yrityksen sisäisen ja ulkoisen tilanteen tuntemukselle. Yrityksen on mahdollista kerätä tietoa ulkoisesta ja sisäisestä tilanteesta esimerkiksi yrityksen toiminnan suunnitelmien (tuotekehitys, markkinointi) ja nykyisen henkilöstön tuntemuksen kautta. Kun yritys tuntee henkilöstönsä määrän, iän, koulutustason ja urasuunnitelmat se pystyy ennakoimaan henkilöstössään tapahtuvia muutoksia. Yritysten tulee myös tuntea toimimal-

laan alueella olevan työvoimansaataavuus mahdollisia rekrytointitilanteita ajatellen sekä oman yrityksensä tarkat henkilöstökustannukset. Voitaisiin sanoa, että henkilöstöjohtaminen vastaa yrityksen henkilöstösuunnittelua. (Kauhanen 1993, 28-29.)

2.4 Hyvä johtaja henkilöstöjohtamisessa

Henkilöstöjohtaminen on kuten mikä tahansa muu johtaminen yrityksissä. Organisointi, tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen sekä päätöksenteko ovat olennaisessa osassa kun tarkastellaan kaikkea yrityksissä tapahtuvaa johtamista. Faktojen lisäksi yrityksessä työskentelevien yksilöiden mielikuvat, toiveet, tunteet, haaveet sekä pelot vaikuttavat henkilöstöjohtamiseen. Tämän vuoksi johdolta vaaditaan hallinnollisten toimintatapojen lisäksi psykologista ymmärrystä toimiakseen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 77.) Henkilöt, jotka ylläpitävät henkilöstöjohtamista yrityksissä, tulee pystyä jatkuvasti oppimaan uusia asioita työn tekemiseen liittyen ja pystyä opettamaan niitä muille henkilöstössä. Toisin sanoen henkilöstöjohtajat ovat tiennäyttäjiä muulle henkilöstölle. (Viitala 2003, 3.) Kets de Vries väittää, että ”hyvät johtajat ovat kuin psykiatrisia sosiaalityöntekijöitä” (2001, 275). Johtajan tehtävänä on kuunnella jokaista alaistaan ja pyrkiä olemaan tasapuolinen kaikessa tekemässään toiminnassa. Tällä tavoin toimivilla johtajilla on tunneälyä, he menestyvät tiimitoiminnassa sekä toimivat oppimisen esikuvina. (Aaltio 2008, 53.)

Uusien johtajien on ansaittava alaistensa luottamus pystyäkseen tekemään ratkaisuja mahdollisimman tehokkaasti. Hyvä johtaja pystyy perustelemaan analyysien kautta, miksi kyseiseen päätökseen on päädytty. Kun johtaja pystyy perustelemaan päätöksensä alaisilleen, alaiset alkavat luottaa johtajan kykyyn tehdä oikeita ratkaisuja ja päätöksiä. Kun alaiset huomaavat johtajan tekevän perusteltuja päätöksiä, he eivät kyseenalaista johtajan päätöksentekoa tulevaisuudessa. Hyvät johtajat kertovat visionsa ja strategiansa selkeästi alaisilleen. (Zenger 2015.)

Kun johtajat toimivat alaistensa kanssa yhteen hiileen puhaltaen tiiminä, johtaja pystyy tunnistamaan jokaisen alaisen henkilökohtaiset vahvuudet sekä heikkoudet. Hyvät johtajat tunnistavat alaistensa vahvuudet, vaikka työntekijä ei itse pystyisi tiedostamaan omia

vahvuuksiaan. (Schwartz 2010.) Johtaja pystyy hyödyntämään jokaiseen tiimiin kuuluvan yksilön vahvuuksia. Vahvuuksien korostaminen parantaa alaisten itsetuntoa ja itsevarmuutta tekemäänsä työtä kohtaan. Johtajalla on osaaminen ja tieto asioista, kuinka ne tulee tehdä yrityksessä. Johtajat toimivat aina oppimisen edeltäjäinä johtamassaan yrityksissä ja näyttävät alaisilleen oikean tavan työn tekemiselle. (Zenger 2015.) Johtajat tutustuvat tavoitteisiin ja antavat alaisensa vaikuttaa tapaan, jolla tavoitteet tullaan saavuttamaan. Hyvä johtaja tunnistaa myös omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja johtajalla on halu kehittää itseään paremmaksi johtajaksi. (Schwartz 2010.)

Ihmisillä on luontainen pyrkimys etsiä kaikelle tekemiselleen syitä ja selityksiä. Mikäli ihminen ei miellä työtään mielekkääksi, hän ei pysty eikä halua sitoutua tekemään työtään hyvin. Yrityksen ei ole mahdollista päästä tekemään tulosta mikäli työntekijöiden motivaatio työtä kohtaan ei ole kunnossa, vaikka työntekijöiden osaaminen ja taito olisikin. (Viitala 2003, 135.) Kun työyhteisön ilmapiiri on hyvä, se kertoo yrityksen hyvästä vuorovaikutuksesta. Hyvä ilmapiiri vahvistaa yrityksen viestintää, nostaa työntekijöiden työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä sekä parantaa yrityksen tekemää tulosta. (Viitala 2003, 63.)

Mahdollisissa riitatilanteissa johtaja ei voi asettua kummankaan osapuolen puolelle, vaan hänen tulee pyrkiä etsimään molempia osapuolia tyydyttäviä ratkaisuja. Hyvän johtajan tulee olla helposti tavoitettavissa ja läsnä, muuten hän menettää helposti alaistensa luottamuksen. (Aaltio 2008, 53.) Riitatilanne voi olla esimerkiksi se, että työntekijä ei esimerkiksi noudata sopimuksia, työaikoja tai ylittää valtuutensa. Kun johtaja kohtaa risiriitatilanteita työpaikalla, ongelmista tulee pystyä heti keskustelemaan. Huonoin ratkaisu tilanteeseen on asioiden huomiotta jättäminen. Ongelma tulisi käsitellä yhdessä työntekijöiden kanssa ja pyrkiä löytämään molempia osapuolia tyydyttäviä ratkaisuja (Aaltio 2008, 3).

3 Markkinointi

Markkinointi (Marketing) viittaa käsitteenä yksilöiden sekä yritysten harjoittamaan toimintaan, mutta myös tieteenalaan. Markkinointi voi nykypäivänä tarkoittaa ihmisille erilaisia asioita. Tapaamme markkinointia kaikkialla emmekä pysty välttymään siltä. Emme välttämättä ymmärrä kohtaavamme markkinointia, sillä kokemamme markkinointi voi olla myös tiedostamatonta. (Tikkanen, Aspara & Parvinen 2007, 11-12.) Markkinointia voi olla esimerkiksi yrityksen ilme, kuvamaailma, mainonta, viestintä, tapahtumat, julkiset esiintymiset, myynti, tuotekehitys, innovaatiot jne. Toisin sanoen markkinointi on kaikkea, missä jokin asia tai henkilö kohtaa mahdollisen potentiaalisen asiakkaan tai ostajan. Markkinointi on siis kaikkea paitsi taloushallintoa. (Wikström 2013, 47.)

Liian usein markkinointia tarkastellaan ainoastaan työkaluna tai tekniikkana yritysten toiminnassa. Markkinointia pitäisi pystyä tarkastelemana osana suurempaa kokonaisuutta. Markkinointi on ajattelutapa yrityksissä ja sen tulisi olla merkittävämmässä asemassa osana yrityksen jokapäiväistä toimintaa. (Grönroos 2000, 234-235.) Yritykset eivät pysty vaikuttamaan markkinointia kokevien henkilöiden suhtautumiseen markkinointia kohtaan. Markkinointia kohtaavat henkilöt luovat omat mielipiteensä markkinoinnista omien tunteuksiensa perusteella. (Wikström 2013, 56.) Nykypäivän markkinoinnin tarkoituksena on luoda mielikuvia ja merkityksiä potentiaalisille asiakkaille päivittäin. Markkinoinnin on tarkoitus vaikuttaa ajatuksiimme, asenteisiimme, tunteisiimme sekä käyttäytymiseemme yksilöinä ja yritysten jäseninä. Valitettavan usein markkinointi nähdään vain konkreettisena mainontana esimerkiksi televisiossa tai viestintänä yrityksen markkinoilla. (Tikkanen ym. 2007, 11-12.) Kun markkinointia käsitellään kirjallisuudessa, se kuvataan nykyään kokonaisvaltaisena näkemyksenä, jonka mukaan markkinointia käytetään liiketoiminnan kehittämiseen, johtamiseen liittyvien osa-alueiden edistämiseen sekä toiminnallisten tavoitteiden asettamiseen ja saavuttamiseen (Tikkanen ym. 2007, 18).

Tikkanen, Aspara ja Parviainen (2007, 13) kuvaavat markkinointia seuraavasti:

Markkinointi on toimijan omien intressien edistämistä luomalla ja kehittämällä suhteita muihin toimijoihin sekä palvelemalla heidän intressejään ja tyydyttämällä heidän tarpeitaan- mielikuvien, merkitysten ja materiaalien vaihdannan ja lupausten täyttämisen kautta.

Sanotaan, että kaikki mitä potentiaalinen ostaja eli markkinoinnin kohde näkee, kuulee, maistaa, haistaa tai fyysisesti tuntee vaikuttaa kyseisen henkilön mielikuvaan yrityksestä. Kun ihminen kokee markkinoinnin positiivisena tai negatiivisena asiana, siitä halutaan kertoa myös muille. Tällöin henkilö markkinoi itse yritystä muille henkilöille. Valitettava tosi asia on, että negatiivisista asioista kerrotaan positiivisia asioita helpommin. Nykypäivänä lisääntynyt sosiaalisen median käyttö mahdollistaa omien kokemusten kertomisen nopeasti eteenpäin. (Wikström 2013, 52-54.)

3.1 Työnantajakuva

Työnantajakuva on käsitteenä vaikea määritellä, sillä käsite itsessään on abstrakti. Ihmiset muodostavat mielikuvan yrityksestä vähitellen markkinoinnin seurauksena. Ihmisten saama tiedostamatonkin markkinointi vaikuttaa ihmisten mielipiteeseen yrityksestä, jonka kautta se vaikuttaa myös työnantajakuvaan. Yritysten tulee seurata omien työntekijöiden mielipiteitä yrityksestä, sillä negatiivinen ja positiivinen palaute kerrotaan helposti eteenpäin, mikä vaikuttaa myös suoraan työnantajakuvaan. (Valvisto 2005, 22.) Ihmisillä on taipumusta arvioida yrityksiä mahdollisena työnantaja seuraavien seikkojen avulla: urakehitysmahdollisuus, oman ammattitaidoin kehitysmahdollisuus, kulttuuri, yrityskuva, palkkaus, muut edut, sijainti sekä työympäristö. (Viitala 2003, 49.)

Työnantajakuva vaikuttaa yrityksen ulkoiseen olemukseen. Jotta työnantajakuva olisi mahdollista kehittää, yrityksiä tulee tutkia ulkopuolisille viestimäänsä työnantajakuva ja seurata sen kehittymistä. Usein yritykset pyrkivät luomaan positiivista työnantajaku-

vaa itselleen sponsoroimalla esimerkiksi urheilu- ja koulutapahtumia. Työnantajakuvan tarkoitus on rekrytointiprosessin aikana välittää potentiaalisille hakijoille positiivisia mielikuvia yrityksestä työnantajana. (Helsilä & Salojärvi 2009, 125-127.) Asiakkaat, kuten myös työnhakijat ovat kiinnostuneita itse yrityksestä sen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden takana (Grönroos 2000, 35-36). Ihmiset haluavat samaistua yrityksen tai brandin arvomaailmaan sekä muihin kyseistä yritystä tai brandia suosiviin henkilöihin. Tästä johtuen yrityksiä tulee pyrkiä rakentamaan vahva yrityskuva ulkopuolisille. (Wikström 2013, 57.)

3.2 Rekrytointi markkinoinnin keinona

Johanna Hirn-Ylijuuti kuvaa rekrytointia osana markkinointia HR- toimintaa käsittelevässä blogissaan seuraavasti: ”Rekrytointi on markkinointia ja tänä päivänä eri kanavissa oleva löytyvä tieto vaikuttaa yrityksesi mielikuvaan, halusit tai et.” Työnantajamielikuvan ja vapaiden työpaikkojen markkinointi mahdollistaa vapaiden työpaikkojen täyttämisen, vaikka paikan täyttäminen on saattanut tuntua aiemmin vaikealta. Yritykset ovat käyttäneet hakijamarkkinointia jo pitkään, mutta erittäin suppeasti. Hakijamarkkinointia ovat käyttäneet lähinnä työnantajat, jotka ovat hakeneet yrityksiin suurta joukkoa työntekijöitä tai ovat halunneet luoda työnantajamielikuvaa tai yrityskuvaa. Nykypäivänä digimarkkinointi ei ole enää oikein tehtynä kovinkaan kallista. Vaikka digimarkkinointi tarjoaa yrityksille edullisemmän tavan tuottaa hakijamarkkinointia, tulee markkinoinnin sisältöön edelleen paneutua huolella ja ammattitaidolla. (Hirn-Ylijuuti 2016.)

Rekrytointia pidetään yhtenä henkilöstöjohtamisen strategisimmista prosesseista. Rekrytoinnilla on suuri merkitys yritysten tulevaisuudessa ja rekrytoinnin strategisten tavoitteiden saavuttaminen ei olisi mahdollista ilman osaavaa ja ammattitaitoista henkilöstöä. Rekrytoinnin aikana tehdyt päätökset henkilöstön palkkauksesta vaikuttavat pitkäaikaisesti yritysten tulevaisuuteen, joten rekrytointiprosessien hoitaminen vaatii yrityksiltä pitkäjänteisyyttä ja kykyä ennakoida tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia. Pitkäjänteiseen rekrytointiprosessiin kuuluu myös omalta osaltaan työnantajakuvan luominen. Jotta

oikeanlaiset hakijat löytäisivät yrityksen jättämän rekrytointi-ilmoituksen, työnantajaku-
van merkitys korostuu. (Helsilä & Salojärvi 2009, 119-127.)

4 Rekrytointi

Kun yritys havaitsee vajeen henkilöstössään, sen tulee harkita uuden henkilön palkkaamista yritykseen (Helsilä & Salojärvi 2009, 127). Yritysten henkilöstöhankintaa kutsutaan tuttavallisemmin rekrytoinniksi (Recruitment). Rekrytointi on aina yrityksen pitkäaikainen investointi, jonka merkitys korostuu erityisesti toiminnaltaan pienemmissä yrityksissä. Rekrytointi vaikuttaa aina yrityksen toiminnan laatuun ja sen asiakassuhteiden hallintaan. (Viitala & Jylhä 2013, 229-230.) Usein ajatus rekrytoinnista on suhteellisen yksinkertainen: valitsee uuden työntekijän ja kirjoittaa työsopimuksen. Rekrytointi ei kuitenkaan ole helppoa ja se on aina yrityksille kallista. Rekrytointi itsessään koostuu monista palasista ja henkilöstöhankinta on nykyään entistäkin merkittävämpi kilpailutekijä yritysten toiminnassa. Hyvin tehdyn rekrytoinnin vaikutukset eivät näy heti rekrytointipäätöksen yhteydessä vaan sen vaikutukset tulevat aina esille pidemmällä aikavälillä. Rekrytointi itsessään käsittää kaikki toimenpiteet, joilla määritellään haettavan työtehtävän tehtäväkuva, hoidetaan rekrytointi-ilmoituksen laatiminen sekä saadaan konkreettista tietoa potentiaalisista hakijoista hakemuksien kautta yritykseen arvioitavaksi. (Helsilä & Salojärvi 2009, 127.)

Nykyään yritykset ovat kriittisiä arvioidessaan henkilöstötarvettaan. Tämä tilanne johtuu siitä, että työlainsäädännön jäykkyys hidastaa henkilöstömäärän vähentämistä, mikäli markkinatilanne muuttuu. Myös epäonnistuneet henkilövalinnat rasittavat yritystä, mikäli selkeää ja hyväksyttävää syytä irtisanomiselle ei löydy eikä yritys pysty irtisanomaan huonoksi havaitsemaansa työntekijäänsä. Ymmärrettävästi työlainsäädäntö suojelee työntekijää, mutta lisää omalta osaltaan työnantajan arkuutta henkilöstön palkkaamiseen ja irtisanomiseen. (Viitala 2003, 237.) Yrityksen visiot, arvot ja strategia määrittelevät yrityksen rekrytointipolitiikkaa merkittävästi. Yrityksen tulee pystyä palkkaamaan itselleen henkilöstö, jonka avulla yrityksen tavoitteet ja strategiat ovat mahdollista saavuttaa. Visio, arvot ja strategia määrittelevät, millaisia persoonia yritykseen halutaan palkata ja millaista osaamista kyseisiltä henkilöiltä vaaditaan. (Viitala 2003, 243.)

Jokaista hakijaa tulee kunnioittaa ja arvostaa koko rekrytointiprosessin aikana. Tällä tavoin rekrytoinnista vastaavan henkilön on mahdollista ennaltaehkäistä ja välttää syrjintään liittyviä syytteitä. Rekrytoinnista vastaavan henkilön on pystyttävä perustelemaan rekrytoinnin jokaisessa vaiheessa tehdyt päätökset. (Vaahtio 2007, 13-15.) Rekrytointia tarkastellessa huomataan, että erilaiset lait määrittelevät suurimmaksi osaksi rekrytointia ja siihen liittyviä toimia. Tästä johtuen lakien tarkka tuntemus on eduksi rekrytointiprosessin aikana. Tällä tavoin rekrytointia hoitavan henkilön on mahdollisuus varmistua rekrytoinnin ja lopullisen henkilövalinnan laillisuudesta. Terveellä maalaisjärjellä pärjää kuitenkin pitkälle, kun muistaa arvostaa ja kunnioittaa jokaista hakijaa rekrytoinnin jokaisessa vaiheessa. (Vaahtio 2007, 43.)

Vaikka yrityksellä ei olisikaan rekrytointi meneillään, sen kannattaa lähestyä potentiaalisia työnhakijoita säännöllisesti. Potentiaalisten työnhakijoiden lähestyminen rekrytoinnin ulkopuolella onnistuu helposti avoimien hakemuksien kautta. Yritykset voivat pitää jatkuvasti yllä mahdollisuutta avoimen hakemuksen jättämiseen verkkosivuillaan. Avoimet hakemukset auttavat yritystä löytämään potentiaalisia työnhakijoita myös rekrytoinnin ulkopuolella. Näin yritys ei menetä mahdollista potentiaalista työnhakijaa, joka sopisi hyvin mukaan yrityksen toimintaan. (Valvisto 2005, 34-35.)

4.1 Henkilöstötarpeen kartoittaminen

Henkilöstön rekrytoinnin lähtökohtana tulisi aina olla lisääntynyt työvoiman tarve yrityksessä. Työvoiman tarve on syntynyt, kun yritys on syystä tai toisesta ylikuormittunut. Uutta työntekijää voidaan tarvita jakamaan yrityksessä jo työskentelevien henkilöiden työtaakkaa. (Markkanen 2005, 58-59.) Tavallisimmin tarve uudelle rekrytoinnille syntyy, kun joku aiemmasta henkilöstöstä siirtyy eläkkeelle tai irtisanoutuu työtehtävästään ja tilalle tarvitaan toinen henkilö suorittamaan irtisanoutuneen työntekijän työtehtävät. Näissä tapauksissa työn toimenkuva on kohtuullisen tarkkaan selvillä, tavoitteet ovat ennalta määritelty sekä tiedetään, miten kyseistä työtehtävää tulisi hoitaa. (Markkanen 2002, 12-13.) Kun yritys ennakoi henkilöstötarpeensa hyvissä ajoin ennen rekrytointiprosessien aloittamista yritys voi hoitaa rekrytointinsa kiireettömästi kokonaisuudessaan.

Rekrytoinnin kiireettömyys mahdollistaa yrityksen perehtymisen tarkoin rekrytoinnin jokaiseen vaiheeseen, jolloin rekrytointivirheiden riski pienenee huomattavasti. Kiireettömyydellä yritys mahdollistaa juuri oikeiden osaajien ja persoonien palkkaamiseen yritykseen ja heidän eteensä kannattaa nähdä vaivaa ja aikaa. (Vaahtio 2007, 16-18.)

Kun yritys lähtee kartoittamaan henkilöstötarvettaan, on sen kiinnitettävä huomiota siihen, onko yrityksellä lain määräämää velvoitetta palkata avoimeen työtehtävään aiemmin taloudellisista syistä irtisanottu tai lomautettu työntekijä. Kyseisistä syistä irtisanottu tai lomautettu työntekijä on aina palkattava takaisin ennen täysin uusien työntekijöiden rekrytointia yritykseen. (Koskinen, Nieminen & Valkonen 2008, 52.)

Rekrytointi on aina yritykselle kallista. Hyvin suunniteltu rekrytointi säästää yrityksen aikaa ja varoja. Onnistunut rekrytointi lisää yrityksen sisäisten tiimien toimintaa ja se saa uusia näkemyksiä toimintaansa rekrytoituneen henkilön kautta. Valitettavasti rekrytointivirheet vaikuttavat yrityksen toimintaan päinvastoin: työteho heikkenee, aiempien työntekijöiden työmotivaatio heikkenee sekä yritykselle syntyy menoja väärän henkilön rekrytoinnin myötä. (Markkanen 2005, 55-58.) Usein myös huomataan että työtehtävään on palkattu hyvä tyyppi, joka on itselleen väärässä työtehtävässä. Tämä johtuu siitä, että työnhaun suunnitteluvaiheessa työtehtävän kuvaa tai haettavan henkilön profiilia ei ole määriteltä huolellisesti. Kun haettavan henkilön profiili on tarkoin määriteltä, se helpottaa koko rekrytointiprosessin eteenpäin viemistä. (Kivimäki 2016.)

Työtehtävän perusteellinen määrittely vastaa seuraaviin kysymyksiin: mitkä ovat haettavan henkilön vastuualueet, miksi tehtävän tarve on syntynyt, mitkä ovat haettavan toimen konkreettiset työtehtävät, minkälaista koulutusta ja kokemusta henkilöltä odotetaan sekä minkälainen persoona sopii juuri yrityksen työyhteisöön. (Markkanen 2005, 58-59.) Rekrytointia hoitavan henkilön tulee työtehtävää määriteltäessä pohtia, mitä yritys vaatii tulevalta työntekijältä. Rekrytointia hoitavan henkilön tulee pystyä määrittelemään asiat, jotka työntekijän odotetaan osaavan heti aloittaessaan työt ja mitkä ovat asioita, joita yritys on valmis kouluttamaan työntekijälle työsuhteen alkamisen yhteydessä. Mikäli työhön liittyy erityisvaatimuksia, ne tulee kirjata tarkoin ylös työtehtävän kuvaa määritel-

lessä. Erityisvaatimuksia ovat esimerkiksi matkustaminen, vuorotyö, kielitaito sekä matemaattinen osaaminen. Myös henkilökohtaiset soveltuvuusvaatimukset tulee määritellä tarkoin, eli asiat joita itse työntekijältä odotetaan. Henkilökohtaisia soveltuvuusvaatimuksia ovat esimerkiksi oma-aloitteisuus, asiakaspalvelutaito, sosiaalinen osaaminen, pukeutuminen ja käytös. Rekrytoinnista vastaavan henkilön tulee pystyä myös pohtimaan, minkälaisia asioita työhön voi liittyä tulevaisuudessa. Kyseiseen tehtävään palkatulta henkilöltä voidaan odottaa suoriutumista esimerkiksi esimiestason tehtävistä tulevaisuudessa, joten kyseiseen tehtävään vaadittavat ominaisuudet kannattaa ottaa huomioon rekrytoinnin aikana. (Vaahtio 2007, 23-24.)

Työtehtävää määritellessä kannattaa myös tarkastella määrällisiä ja laadullisia tavoitteita. Usein yrityksillä on mahdollisuus perehdyttämisvaiheessa opettaa uudelle työntekijälle työtehtävään kuuluvia asioita, mutta joitain asioita henkilöltä odotetaan jo aloitusvaiheessa. Työtehtävää määritellessä tulee pohtia myös koulutuksellisia kysymyksiä eli minkä verran yrityksen on mahdollista kouluttaa uutta työntekijää. (Kivimäki 2016.) Työtehtävän määrittelyn yhteydessä tulee valita myös työsuhteen muoto: onko työsuhde määräaikainen vai vakituinen. Yritykset pyrkivät ensisijaisesti käyttämään pidempiaikaisia työsopimuksia rekrytoinnissaan, sillä sen avulla yritykset pystyvät parantamaan henkilöstönsä pysyvyyttä yrityksessä. Työnhakijat haluavat pystyä turvaamaan taloutensa, jonka vuoksi pidempiaikaiset ratkaisut tarjoavat heille mahdollisuuden rahallisesti turvata oman taloutensa. (Markkanen 2002, 16.)

Työnantajat odottavat hakijoilta aina hieman erilaisia asioita haettavasta työtehtävästä riippuen, mutta työnantajat arvostavat ja vaalivat samankaltaisia ominaisuuksia työnhakijoissa. Työntekijöissä arvostetaan usein työntekijän hyvää käytöstä, motivoituneisuutta, oppimishalua, yhteistyökykyä, oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta, vastuuntuntoa, asiakaspalvelutaitoa sekä kykyä työskennellä itsenäisesti. (Vaahtio 2007, 20.) Työntekijöillä ja heidän käytöksellään on suuri merkitys yrityksen imagon kannalta, sillä he edustavat aina työnantajaansa ja myös vapaa-ajallaan. (Vaahtio 2007, 21.)

4.2 Rekryointimenetelmien valinta

Työsopimuslaki (L.26.1.2001/55) velvoittaa työnantajan ilmoittamaan aina uudesta tai vapautuvasta työtehtävästä ensin työpaikan sisäisesti sen omalle henkilöstölle. Jokaisella yrityksellä on oma vakiintunut tapansa ilmoittaa uudesta tai vapautuvasta työtehtävästä henkilöstölleen. Avoimesta työpaikasta voidaan ilmoittaa esimerkiksi työpaikan ilmoitustaululla, intranetissä tai sähköpostitse. Kyseinen ilmoitustapa on henkilöstön tiedossa etukäteen, sillä ilmoitustapa on yleensä jo ehtinyt vakiintua osaksi yritysten toimintaa. Jotta yritys pystyisi suorittamaan rekryointinsa sisäisenä rekryointina, sen tulee tuntea henkilöstönsä. Yritys saa tietoa jokaisesta työntekijästään esimerkiksi kehitys- ja palauttekeskusteluiden aikana, joka tarjoaa yritykselle mahdollisuuden saada tietoa yksittäisen työntekijän toiveista ja urakehitysmahdollisuuksista. Mikäli yrityksellä on mahdollista täyttää avoin työpaikka sisäisen rekryoinnin kautta, ulkoista rekryointia ei ole välttämättä suorittaa. (Vaahtio 2007, 26-28.)

Yritys pystyy hyödyntämään oman henkilöstönsä verkostoja ulkoisen rekryoinnin aikana. Kun yritys ilmoittaa henkilöstölleen avoimesta työpaikasta, he voivat pyytää omaa henkilöstöään suosittamaan heille potentiaalisia työnhakijoita, jotka voisivat sopia yritykseen ja avoimeen työtehtävään. Tällä tavoin yrityksen omalla henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua yrityksen rekryointiin ja suositusten kautta henkilöstö levittää tietoa rekryoinnista potentiaalisille työnhakijoille. (Vaahtio 2007, 29.)

Kun tarkastellaan yrityksissä tapahtuvaa sisäistä rekryointia tarkemmin, voitaisiin sanoa, että oikeat ihmiset eivät löydä oikeisiin työtehtäviin sattumalta. Yrityksellä on oltava systemaattinen johtamisjärjestelmä, joka mahdollistaa järjestelmällisesti työntekijöiden sijoittamisen heille parhaiten sopiviin työtehtäviin. Johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan systematiikkaa, joka ohjaa yksilön suoritusta yrityksen strategisen tavoitteiden mukaan. Jotta kyseinen johtamisjärjestelmä olisi mahdollinen, yrityksen tulee pitää yksilön kanssa kehityskeskusteluita, arviointeja ja palkita työntekijää hyvin tehdystä työstä. Tällä tavoin yrityksellä on mahdollisuus kerätä tietoja työntekijän mielipiteistä ja tulevaisuuden suunnitelmista. Yrityksessä työskentelevien henkilöiden omat näkemykset, urasuunnitelmat

ja intressit vaikuttavat, millaisiin työtehtäviin työntekijä itse haluaa sitoutua. (Valvisto 2005, 58-61.)

Yrityksen sisäinen rekrytointi toteutetaan samaan tapaan kuin ulkoinen rekrytointi. Kuitenkin sisäinen rekrytointi eroaa ulkoisen rekrytoinnin vaiheista. Yrityksellä on jo olemassa olevaa tietoa työntekijästä ja tämän toimintatavoista, jonka vuoksi sisäinen rekrytointi on helpompaa yritykselle. Siirto uuteen työtehtävään ei kuitenkaan tapahdu käden käänteessä. (Valvisto 2005, 70-73.) Sisäisen rekrytoinnin heikkoudeksi lasketaan se, että sisäisen rekrytoinnin kautta ehdokasjoukko on pieni. Ulkopuolinen potentiaalinen työnhakija ei saa tietoa haettavasta työtehtävästä, jos uutta työntekijää etsitään ainoastaan sisäisen rekrytoinnin kautta. Tästä johtuen sisäistä ja ulkoista rekrytointia käytetään yhdessä toisiaan täydentäen. (Syrjänen 2007, 11.)

Rekrytoinnin kannalta rekrytointimenetelmien sekä kohdemedian valinta on erityisen tärkeää, sillä rekrytoinnista vastaavan henkilön tulee pystyä tavoittamaan haettavaan tehtävään parhaiten soveltuvat henkilöt. (Markkanen 2005, 87.) Mediaa valitessa tulisi kiinnittää myös huomiota siihen, kuinka laajasti se tavoittaa potentiaalisia hakijoita. Aina tulisi valita laajemman huomion herättävä mediaratkaisu. (Markkanen 2002, 21.) Rekrytointi kannattaa sijoittaa ajallisesti syksyyn ja kevääseen, sillä silloin mahdollisten työntekijöiden liikkuvuus on suurimmillaan. Rekrytointia kannattaa välttää loma-aikojen yhteydessä, sillä silloin kiinnostus mahdollista rekrytointia kohtaan on pienimmillään. (Markkanen 2002, 24-26.)

Verkkorekrytointi on yleisimmin käytetty rekrytoinnin väline. Verkkorekrytoinnilla tarkoitetaan internetissä julkaistuja työpaikka- tai työnhakuilmoituksia. Kyseinen julkaisutapa kasvattaa jatkuvasti suosiotaan yritysten keskuudessa, myös kansainvälisesti. (Markkanen 2002, 21-23.) Sanotaan, että verkkorekrytointi on paras tapa rekrytoida työnhakijoita laaja-alaisesti, koska esimerkiksi sanomalehtijulkaisut keskittyvät ainoastaan suomessa oleville markkinoille. (Markkanen 2005, 87.) Lehti-ilmoituksella yritykset tavoittavat helposti ne hakijat, jotka eivät konkreettisesti etsi uutta työpaikkaa itselleen. Lehti-ilmoitukset voivat palvella yrityksen strategisia tavoitteita paremmin, sillä niissä helpompi

kertoa yrityksen tavoitteista, arvoista ja palveluista koko lukijakunnalle. Lehti- ja verkkoilmoitukset yhdessä käytettynä täydentävät toisiaan rekrytinnin ilmoitusvaiheen aikana. (Helsilä & Salojärvi 2009, 129.)

Verkkorekrytointi on alkanut syrjäyttää aiemmin rekrytinnin välineenä käytetyt sanomalehtijulkaisut, koska se on nopein tapa tavoittaa potentiaaliset työnhakijat ja tarjoajat. Verkkorekrytinnissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota julkaistun ilmoituksen tekstiin ja sisältöön, sillä niissä ei käytetä kuvia tai värejä huomion saamiseksi. Verkkorekrytointi tarjoaa yritysten rekrytointiin jatkuvuutta, sillä työpaikkailmoitukset ovat jatkuvasti potentiaalisten hakijoiden nähtävillä. Esimerkiksi lehdet julkaisevat ilmoituksia ainoastaan viikonloppuisin, jolloin se ei ole mahdollisen hakijan jatkuvassa tietoisuudessa. (Markkanen 2002, 21-28.) Verkossa on useita erilaisia vaihtoehtoja rekrytointipaikan valitsemiseksi, joita ovat esimerkiksi Monster, Mol ja Oikotie (Markkanen 2005, 87). Vaihtoehtoisesti yritykset voivat rekrytoida uusia työntekijöitä yritykseen oppilaitosyhteyksien, puskaradion sekä suorahakukontaktien kautta. Joskus yrityksen omat verkkosivut riittävät vaihtoehtoiseen rekrytointiin, sillä yritykset omaavat hyvän työnantajakuvan ja ovat tätä kautta saaneet hyvän maineen työnantajana. Hyvän työnantajakuvan saaneet yritykset kiinnittävät potentiaalisten työnhakijoiden huomion, jolloin se vastaanottaa helpommin avoimia hakemuksia. (Helsilä & Salojärvi 2009, 130.)

Henkilöstöä pystytään rekrytoimaan myös muiden hakukanavien kautta. Suorien kontaktien ja TE- toimiston tarjoamien palveluiden kautta on myös mahdollista levittää tietoa yrityksen avoimesta työpaikasta työnhakijoille. Suorat kontaktit ovat mutkaton tapa ottaa yhteyttä hakijoihin, sillä kyseiset henkilöt ovat yrityksen tiedossa entuudestaan. Suorilla kontakteilla tarkoitetaan henkilöitä, jotka ovat tulleet yrityksen tietoon esimerkiksi aiempien rekrytointien kautta. Hakemuksessa esitettävät suositukset sekä työntekijöiden tekemät suositukset kyseisestä henkilöstä poistavat suorien kontaktien epävarmuustekijöitä. TE- toimistojen tarjoamien palveluiden kautta on mahdollista tavoittaa koko Suomen henkilöstömarkkinat. Niiden tarjoamat työnhakupalvelut ovat maksuttomia. Koska toimistojen toimintaa määritellään tarkasti laissa, niillä on tarkat salassapitovelvollisuudet. Mikäli hakijat kieltävät omien yhteystietojensa luovuttamisen työnantajille, he saavat niu-

kasti tietoa työnhakijoista. Myös työnantajat pystyvät julkaisemaan työpaikkailmoituksen TE- toimiston verkkosivuilla veloitusetta. (Vaahtio 2007, 30-31.)

Yritykset hyödyntävät nykyään oppilaitoskontakteja palkatessaan valmistuvia opiskelijoita. Kun yritys on ehtinyt luomaan itselleen hyvää mainetta paikallisesti, sen on mahdollista palkata itselleen parhaat osaajat suoraan valmistumisen jälkeen. Kyseinen toimintamalli mahdollistaa sen, että yritys pääsee perehdyttämään työntekijän talon tapoihin alusta alkaen. Oppilaitosrekrytoinnin haasteena on se, että uusilla työntekijöillä ei ole paljon työkokemusta, jolloin yrityksen on kiinnitettävä työntekijän perehdyttämiseen enemmän huomiota. (Koivisto 2004. 92-93.)

4.3 Ilmoituksen laatiminen

Rekrytointi-ilmoitusta laatiessa rekrytoinnista vastaavan henkilön on tärkeää muistaa, että se on eräänlainen myyntipuhe hakijoille. Ilmoituksen tulisi herättää potentiaalisten hakijoiden mielenkiinto haettavaa työtehtävää kohtaan. Haettavien henkilöiden osaaminen ja työnkuva määrittävät vahvasti ilmoituksen kirjoitusasuun. Esimerkiksi insinöörit arvostavat asiapainotteista tekstiä kun taas henkilö, joka työskentelee nuorten parissa arvostaa ilmoituksessa paljon rennompaa otetta. Ilmoituksen tulee kirjoitusasusta huolimatta olla selkeä ja sisällöltään johdonmukainen. (Markkanen 2002, 26.) Mikäli työtehtävään sisältyy esimerkiksi matkustamista, erityisen paljon vastuuta tai työtehtävä vaatii erityistä kielitaitoa, se kannattaa mainita selkeästi ilmoituksessa. Kyseiset seikat vähentävät positiivisesti hakemuksia henkilöiltä, jotka ovat jollain tavalla vääriä kyseiseen työtehtävään. Ilmoituksen tulisi olla hyvin selkeä ja pelkistetty sekä objektiivinen. Hyvässä ilmoituksessa asioita ei vähätellä tai liioitella, vaan kerrotaan haettavan työtehtävän kannalta konkreettisesti tärkeitä seikkoja. (Markkanen 2002, 26-29.) Vaikka aiempi ilmoitus pohja olisi vielä olemassa, ei sitä kuitenkaan kannata käyttää ilman päivittämistä. (Markkanen 2002, 12-13.)

Ilmoitukset voivat rakenteeltaan poiketa suuresti toisistaan. Pääsääntöisesti ensimmäisenä kerrotaan työtehtävän vastuualueista, työsuhteen muodosta sekä työnkuvasta.

Seuraavaksi kerrotaan koulutus- ja kokemustaustasta, jota työnhakijalta vaaditaan. Tässä vaiheessa on myös usein kuvattu, millaisia persoonallisia piirteitä hakijalta odotetaan ja millaista henkilöä etsitään työtehtävään. Viimeiseksi tulee tuoda selkeästi esille, kuka hakee uutta työntekijää yritykseensä ja miksi. Ilmoituksessa on myös suositeltavaa kertoa yrityksen historiasta, kehityksestä, liikevaihdosta, sijainnista, omistusmuodosta, visiosta, arvoista sekä liikeideasta muutamalla sanalla. Kyseiset asiat kiinnostavat työnhakijoita. Ilmoitukseen tulisi aina lisätä tieto henkilöstä, keneltä voi puhelimitse tiedustella lisätietoja. Yhteydenotoille pitää myös määritellä aika, jolloin kyseistä henkilöä voi tavoitella lisätietojen tiimoilta. (Markkanen 2002, 26-29.)

Ilmoituksessa pitää käydä ilmi työtehtävän vaatimusten lisäksi asioista, joita työnantaja tarjoaa työntekijöilleen. Uraetenemismahdollisuudet ja mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoa ovat asioita, jotka kiinnittävät hakijan huomion lukiessaan ilmoitusta. Hakijat haluavat työllistyä työpaikkaan, joka mahdollistaa heidän oman ammattitaitonsa ja uransa kehittämisen. (Vaahtio 2007, 35.) Palkkaus kiinnostaa työnhakijoita, sillä työtä tehdään aina palkan vuoksi. Työstä maksettavan palkan avulla ihmiset turvaavat oman arvensa toimivuuden. Ilmoituksessa olisi hyvä mainita palkkauksen ylä- ja alarajat, sekä onko hakijalla mahdollisuus jättää omaa palkkatoivomustaan hakemuksen yhteydessä. (Vaahtio 2007, 37-38.) Ilmoituksen otsikossa tulee käydä ilmi perustietoja yrityksestä ja haettavasta työtehtävästä. (Vaahtio 2007, 34.)

Ilmoitus viestii aina yrityksestä työnhakijoille, mutta myös muille henkilöille, jotka näkevät ilmoituksen vaikka eivät hakisikaan työtä. Ilmoituksessa ei ole varaa tehdä minkäänlaisia kömpelyyksiä tai kielioppivirheitä, sillä se antaa huonon ja huolimattoman kuvan yrityksestä. (Vaahtio 2007, 34.) Ilmoitus on aina houkutin mahdollisille työnhakijoille, johon työtä tarvitsevat henkilöt vastaavat. Ilmoituksessa kerrottavat arvot, visiot ja tiedot esimerkiksi työolosuhteista kertovat kaikille ilmoitukseen reagoineille henkilöille yrityksen työnantajakuvasta. Ilmoitusta laatiessa kannattaa miettiä, miten yritys haluaa viestiä yrityskuvastaan. Tom Laineen mukaan rekrytointimarkkinointi on aina puhtaasti yrityksen markkinointia. (Laine 2016.)

.Rekrytoinnista vastaavan henkilön tulee pystyä vastaamaan mahdollisiin puhelintiedusteluihin ilmoituksessa kerrottuna aikana. Mikäli rekrytoinnista vastaava henkilö ei ole saatavilla ilmoitetusta ajasta huolimatta, se antaa huonon kuvan yrityksen toiminnasta ja markkinoinnista. Ilmoituksissa sisältö on usein niukkaa pelkistämisen vuoksi, jonka vuoksi puhelintiedusteluihin kannattaa valmistautua etukäteen. Rekrytoinnista vastaavan henkilön kannattaa luoda itselleen valmiiksi tarkempi kuvaus haettavasta työtehtävästä, sillä se luo pohjan keskustelulle selkeyttäen sitä. Usein haettavat henkilöt yrittävät kertoa itsestään kaiken mahdollisen puhelimitse lisätietojen kysymisen yhteydessä, jolloin valmista runkoa seuraamalla on helpompi palata keskustelemaan työtehtävään liittyviin tärkeisiin tekijöihin. Puheluista kannattaa tehdä muistiinpanoja, sillä ne antavat enemmän tietoa hakijoista kuin kirjalliset hakemukset. Puheluissa saa konkreettisemmän kuvan mahdollisesta työnhakijan persoonasta. Mikäli potentiaalisia työnhakijoita ilmenee puhelintiedusteluiden aikana, heitä kannattaa kehottaa jättämään kirjallinen hakemus työtehtävään. (Markkanen 2002, 30-33.)

Yritys voi pyytää ilmoituksessa, että hakemukset toimitettaisiin aina kuvallisina. Kuvallisten hakemusten käsittely on helpompaa yrityksen kannalta, sillä hakemus ja kasvot on helpompi yhdistää tiettyyn henkilöön. Ilmoituksessa ei kannata pyytää todistusten tai muiden dokumenttien toimittamista hakemuksen liitteeksi, sillä usein hakijoilla on paljon olemassa olevaa materiaalia työhistoriastaan. Yrityksen kannattaa ehdottomasti pyytää hakijoita toimittamaan ajantasainen cv, eli ansioluettelo hakemuksen yhteydessä. Todistusten ja muiden dokumenttien oikeellisuus on mahdollista tarkastaa virallisen haastattelun aikana. (Vaahtio 2007, 38-39.)

4.4 Hakemukset ja niiden läpikäyminen

Kun rekrytointi-ilmoituksessa määrätty viimeinen hakupäivä on mennyt ohi, on aika aloittaa hakemusten käsitteleminen (Helsilä & Salojärvi 2009, 133). Ensimmäisenä kannattaa lähettää hakemuksen lähettäneille työpaikanhakijoille lyhyt kiitos hakemuksen lähettämisestä. Tämä antaa työpaikanhakijoille ammattimaisen ja hyvän kuvan yrityksestä. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 59.) Potentiaalisen työnhakijan lähettämästä hake-

muksesta sekä ansioluettelosta on mahdollisuus kerätä paljon hyödyllistä tietoa työnhakijasta. Rekrytointia hoitavalla henkilöllä tulee olla taito silmäillä ja lukea hakemuksista sekä ansioluetteloista hyödyllisimmät asiat, sillä ne kertovat asioita hakijasta, tämän työhistoriasta, koulutuksista sekä aiemmasta menestymisestä opintojen tai työelämän aikana. (Helsilä 2002, 25.)

Kun hakemuksia ja ansioluetteloita käydään läpi, tulee rekrytointia hoitavan henkilön muistaa henkilötietoja ja niiden käsittelyä koskeva laki ja sen asettamat vaatimukset henkilötietojen käsittelylle. Arkaluontoisia tietoja ei saa lain mukaan käsitellä ilman hakijan suostumusta. Arkaluontoisiksi tiedoiksi katsotaan mm. hakijoiden taustat, vakaumukset sekä terveydentila. Arkaluontoisia tietoja käsitellään rekrytointihakemuksissa vähän, mutta niihin kirjataan ylös tarkkoja henkilötietoja, niiden käsittelyyn tulee kiinnittää erityisen paljon huomiota. (L.22.4.1994/523)

Rekrytoinnista vastaavan henkilön tulee käsitellä jokainen hakemus kokonaisuudessaan läpi. Hakemuksia luettaessa tulee pitää mielessä haettavan työtehtävän kannalta oleelliset edellytykset ja vaatimukset. Kun hakemus on luettu läpi, muistiinpanojen tekeminen niiden pohjalta on suositeltavaa, sillä se helpottaa hakemuksien käsittelyä myöhemmässä vaiheessa. (Vaahtio 2007, 71-72.) Kun hakemukset on luettu ja silmäilty läpi, kannattaa tehdä yhteenvetotaulukko hakijoista. Yhteenvetotaulukkoon kirjataan hakijoiden työhistoria, koulutus sekä muut työn kannalta oleelliset faktatiedot. Tällä tavoin on helppoa poimia hakemusten joukosta ne potentiaaliset hakijat, jotka kannattaisi kutsua työhaastatteluun. (Koivisto 2004, 41-42.) Työsopimuslaki sisältää syrjintäkiellon, jonka mukaan työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa hakijoitaan eri asemaan esimerkiksi iän, sukupuolen, terveydentilan, uskonnon tai perhesuhteiden takia. (L.26.1.2001/55.) Rekrytoinnista vastaava henkilö ei saa siis ottaa hakemuksia käsitellessä tai yhteenvetotaulukkoa luodessa ottaa huomioon asioita, joita syrjintäkielto käsittelee.

Hakijat kirjaavat usein hakemuksiinsa ja ansioluetteloihinsa listan suosittelijoista. Suositelijoihin kannattaa aina suhtautua varauksella, sillä entiset työnantajat haluavat mahdollisista huonoista työntekijöistä eroon, jolloin hakijasta kerrotaan ainoastaan hyviä asioita kysyttäessä. Myös työnantajat, jotka haluavat pitää työntekijän yrityksessä, voivat kertoa työntekijästä tietoja vähätellen. (Koivisto 2004, 42-43.)

Hakemuksien läpikäymisen jälkeen ne tulee jakaa kolmeen eri kansioon. Ensimmäiseen kansioon laitetaan hakemukset, jotka eivät täytä työtehtävän kannalta välttämättömiä vaatimuksia. Toiseen kansioon laitetaan hakemukset, jotka täyttävät vaatimukset, mutta eivät kaikkia toiveita. Viimeiseen kansioon laitetaan hakemukset, jotka täyttävät työtehtävän kannalta oleelliset vaatimukset sekä muut toiveet. Tällä tavoin on helpompaa valikoida juuri ne parhaat hakemukset jatkoa ajatellen. (Hokkanen ym. 2008, 59.) Vanhat hakemukset, joita ei enää tarvita, tulee hävittää huolellisesti silppurissa. Vanhoja hakemuksia ei saa laittaa suoraan roskiin. (Vaahtio 2007, 71; L.22.4.1994/523.) Hakemuksia ja ansioluetteloita läpikäydessä kannatta kiinnittää huomiota pitkiin katkoksiin sekä työsuhteiden jatkuvuuteen, vaihtuvuuteen ja syihin, mistä kyseiset asiat johtuvat. (Hokkanen ym. 2008, 59.)

Kun hakemukset on jaettu yllä mainitun jaon mukaisesti, valitaan työtehtävään parhaat työnhakijat hakukriteerit täyttävien hakemusten joukosta. Tätä valintavaihetta kutsutaan karsinnaksi. Ensimmäisen karsinnan tavoitteena on pystyä poimimaan hakijoiden joukosta kaikki potentiaaliset hakijat, jotka sopisivat haettavaan työtehtävään. (Helsilä & Salojärvi 2009, 133.) Kun haastatteluun kutsuttavat henkilöt ovat selvillä, kannattaa kyseiset hakemukset käydä vielä läpi jonkun kollegan kanssa. Jokaisella ihmisellä on eri mielipiteet asioihin, jonka vuoksi keskustelun yhteydessä voit saada oleellisia huomioita hakijoista, joita et itse olisi tullut ajatelleeksi. Mikäli uusia asioita käy keskustelun aikana ilmi, tulee tarvittaessa ansioiden jako tehdä uudelleen. (Vaahtio 2007, 73.) Jos tämänkin jälkeen on paljon "Ehkä" hakemuksia, kannattaa niitä käydä seulomassa läpi mahdollisimman moneen kertaan. Jos olet jonkun tietyn hakijan kohdalla epävarma, kannattaa henkilö kutsua haastatteluun. Mieluummin haastatellaan liikaa hakijoita, kuin että annettaisiin sen "oikean" lipua ohitse jo hakemusvaiheessa. (Vaahtio 2007, 73-74.)

Haastatteluista saatujen tuloksien luotettavuutta lisää, kun haastateltavia työnhakijoita on ollut useampia. (Helsilä & Salojärvi 2009, 133.)

4.5 Haastattelut

Työhaastattelut ovat eniten käytetty valintamenetelmä, jonka avulla saadaan kerättyä lisää tietoa työnhakijoista. (Helsilä & Salojärvi 2009, 134.) Voitaisiin väittää, että haastattelu on onnistuneen rekrytoinnin kannalta tärkeimmässä asemassa, sillä sen avulla saadaan selville tietoa hakijoista, joka ei välttämättä käy ilmi kirjallisessa hakemuksessa. Haastattelun tavoitteena on saada selville, miten haastateltava hakija menestyisi tulevaisuudessa työtehtävässä. Haastattelijoiden tulee pystyä tarkastelemaan asioita kauaskantoisesti, joten hakijan arvioiminen kasvokkain on helpoin ja tehokkain arvioinnin muoto. (Vaahtio 2007, 78.) Tavallisen kasvokkain käytävän haastattelun lisäksi muita valintamenetelmiä ovat esimerkiksi ryhmähaastattelut, työnäytteet sekä henkilö- ja soveltuvuusarvioinnit. (Helsilä & Salojärvi 2009, 134.)

Haastattelua pidetään usein helppona keinona saada lisätietoa hakijoista, mutta haastatteluiden järjestäminen vaatii osaamista ja pitkäaikaista valmistautumista (Vaahtio 2007, 77). Haastatteluihin liittyy aina riskejä, sillä ihmiset usein etsivät ja mieltyvät itseään muistuttaviin henkilöihin. Tällä tavoin haastattelijan kokemuksella on suuri merkitys haastatteluiden aikana. Jokaisella ihmisellä on erilaisia odotuksia esimerkiksi henkilön iän, sukupuolen koulutuksen ja ammatillisen osaamisen suhteen. Haastattelijan tulee pystyä arvioimaan jokainen hakija tasavertaisesti tämän osaamisen ja koulutuksen kautta. Haastattelijan on mahdollista poistaa suuria riskitekijöitä haastattelutilanteesta pohdintojen ja erilaisten analyysien kautta. (Syrjänen 2007, 54.) Usein työnhakijat esittävät itsestään asioita, jotka eivät ole totta. Haastattelijan on opittava tunnistamaan kyseiset henkilöt muiden hakijoiden joukosta. (Koivisto 2004, 29.)

Hakijalle on ehdottoman tärkeää, kuka ottaa häneen yhteyttä kertoakseen hänen tulleen valituksi haastatteluun. Kun tuleva esimies tai johtoportaaseen kuuluva henkilö kutsuu hakijan haastatteluun, se saa tämän tuntemaan itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi. (Vaahtio 2005, 41.) On tärkeää, että sama haastattelija arvioi ja haastattelee kaikki hakijat. Tämä on ehdoton sääntö, jonka avulla varmistetaan rekrytoinnin oikeellisuus. (Vaahtio 2007, 79.) Hakijat arvioivat aina haastattelijaa ja yritystä haastattelun aikana. Tämän vuoksi haastattelijan on tärkeä keskittyä antamaan hyvä mielikuva itsestään ja yrityksestä olemalla kohtelias, hyväkäytöksinen ja kiinnostunut hakijasta. (Vaahtio 2007, 78.)

Haastatteluille tulee varata riittävästi aikaa, jotta haastattelija ehtii käydä läpi kaikki häntä kiinnostavat asiat haastattelun aikana kiireettömästi. Haastattelua järjestettäessä kannattaa ottaa myös huomioon, että haastateltava haluaa varmasti saada lisätietoa haettavasta työtehtävästä ja yrityksestä. Haastattelun sopivana kestona pidetään tuntia tai puoltatoista tuntia. On tärkeää pysyä haastattelulle määrättyssä aikataulussa, sillä usein haastattelijat ovat sopineet uuden haastatteluajan toisen perään. Olisi noloa, mikäli toisen työnhakijan haastattelu viivästyisi. Viivästyminen antaisi huonon kuvan yrityksestä. Haastatteluille varataan oma, rauhallinen tila. Tällöin haastattelijalla on mahdollisuus keskittyä ainoastaan haastateltavaan, joka puolestaan luo haastateltavalle tunteen, että häntä arvostetaan. Pienillä muutoksilla haastattelijan on mahdollista antaa hyvä ensivaikutelma. Hyvän ensivaikutelman antaminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen työnantajakuvaan. (Vaahtio 2007, 78-80.)

Ennen haastattelutilannetta haastattelijan tulee silmäillä haastateltavan työnhakijan hakemus läpi kokonaisuudessaan. Tällöin haastattelija palauttaa kyseisen hakijan mieleensä ja osaa haastattelun aikana kysyä häntä kiinnostavia kysymyksiä, jotka vaikuttavat hakijan mahdollisen palkkaamiseen. Kun haastattelija on valmistautunut haastattelutilanteeseen huolella, keskustelu sujuu jouhevasti haastattelun aikana. Vaikka haastattelijan tehtävänä on kysellä ja kartoittaa tietoja hakijasta, tulee muistaa antaa haastateltavan osallistua keskusteluun. Haastateltavalla on varmasti häntä askarruttavia kysymyksiä ja keskustellessaan hän tuo omaa persoonansa esille huomaamattaan. Haastattelijan tulee pystyä ohjaamaan keskustelua palaamalla kysymyksien pariin, mikäli keskustelu alkaa kadota pois raiteiltaan. Haastattelijan ei kannata lähteä kommentoimaan tai

kertomaan omia mielipiteitään jokaisen kysymyksen kohdalla. Tietenkin saa kommentoida oleellisia ja oikeita asioita, joita haastateltava tuo ilmi haastattelun aikana. (Vaahtio 2007, 85-86.)

Haastattelijan on pyrittävä omalla käytöksellään luomaan rento ja lämmin ilmapiiri haastattelulle. Liioittelemista ei kannata kuitenkaan tehdä ilmapiirin luomiseksi, sillä se antaa huonon kuvan haastattelijasta ja yrityksestä. Paras tapa on olla luonnollinen ja oma itsensä haastattelun aikana. Small talkin eli lyhytsanaisen keskustelun avulla haastattelijalla on mahdollisuus purkaa jännittyneitä ilmapiiriä haastattelun alussa. Hyvin suoritettu small talk helpottaa haastattelun sujuvuutta. Small talkin yhteydessä on kuitenkin muistettava olla keskustelematta haastattelijan yksityiselämästä, sillä lain mukaan työnhakijoilta ei saa kysyä mm. perhe- tai sukulaissuhteisiin, uskontoon tai poliittiseen kantaan liittyviä kysymyksiä. Kun haastattelija on valmistautunut huolellisesti haastattelutilanteeseen, se ehkäisee lain rikkomista haastattelun aikana. Usein haastattelijat sortuvat kysymään haastateltavalta perhesuhteisiin liittyviä kysymyksiä, koska sitä pidetään yleisenä. Tällöin haastattelija tietoisesti rikkoo lakia haastattelutilanteessa. (Vaahtio 2007, 80-85; L.8.8.1986/609; L.13.8.2004/755.)

Vaikka haastatteluissa ensivaikutelmaa pidetään tärkeänä, se voi vääristää potentiaalisen työnhakijan muita ominaisuuksia. Esimerkiksi tyylikkäästi pukeutunut, sujuvapuheinen ja miellyttävän oloinen henkilö mielletään usein työhön sopivammaksi kuin lävistyksiä ja tatuointeja omaava henkilö. Kun tarkastellaan kyseisten hakijoiden ansioluetteloa voi lävistetyllä ja tatuoidulla työnhakijalla olla vaikuttavampi ansioluettelo kuin tyylikkäästi pukeutuneella henkilöllä. Haastattelijan tulee siis muistaa ensivaikutelmasta huolimatta tarkastella haastattelijoita sillä ajatuksella, kumpi osaamiseltaan ja taidoiltaan olisi sopivampi haettavaan työtehtävään. Haastattelijan oma mielentila voi vaikuttaa myös negatiivisesti haastattelun kulkuun ja lopputulokseen. ama pätee myös haastateltavaan. (Syrjänen 2007, 55-57.)

Haastattelut ovat aina jännittäviä tilanteita haastateltaville. Työnhakija voi olla nuori, jolla ei välttämättä ole paljoa työkokemusta, joten haastattelu voi olla outo ja pelottava. Haas-

tateltava voi kertoa haastattelussa asioita, joita haastattelija ei saa lain nojalla kysyä. Kun haastateltava kertoo omia henkilökohtaisia asioitaan haastattelun aikana haastattelijalle, vastuu asioiden salassapidosta siirtyy hänelle. Epäasialliset kysymykset, kömpelyys tai ylimielinen asenne haastattelussa kostautuvat aina yritykselle. Haastattelutilanteen epäasiallisuus kiirii usein yrityksen huonoksi maineeksi, kun taas vastavuoroisesti hyvin hoidetulla haastattelulla yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa maineeseensa positiivisesti. Haastattelun aikana ei kannata tehdä muistiinpanoja. Haastattelun jälkeen voi kirjata nopeasti tekemiään päähuomioita ylös haastateltavasta. (Vaahtio 2007, 86-95.) Haastattelussa kysyttävät kysymykset kannattaa pitää mahdollisimman laajoina, jotta haastateltava pääsee kertomaan omia näkemyksiään ja pohdintojaan kysyttävään kysymykseen laajemmin. (Hokkanen ym. 2008, 59-60.)

Kun haastattelutilanne on ohi, on aika kiittää hakijaa tämän ajasta. On tärkeää kerrata valintaprosessin eteneminen hakijan kanssa sekä kertoa milloin voi odottaa tietoa lopullisesta valinnasta. Kannattaa määritellä lopputulokselle ilmoittamiselle määräaika liian pitkäksi kuin lyhyeksi, jotta haastatteluiden jälkeen on riittävästi aikaa käsitellä haastattelusta saatuja tuloksia. (Vaahtio 2007, 99.)

4.6 Päätöksentekovaihe

Päätöksentekovaihe on kriittisin vaihe rekrytoinnissa, sillä yritykset haluavat palkata juuri sen oikean työnhakijan useiden hakijoiden joukosta (Helsilä & Salojärvi 2009, 133). Käytäntö on osoittanut vuosien aikana, että joka kolmas rekrytointitulokseksi on väärä kun asiaa tarkastellaan yrityksen ja haettavan työtehtävän näkökulmasta. Rekrytointia hoitavan henkilön kokemus ja vankka osaaminen vähentävät väärän valinnan riskiä. (Koivisto 2004, 53.) Ikinä ei voida tietää haastatteluiden ja lopullisen valinnan myötä sitä, kuinka työtehtävään valittu henkilö tulee selviämään uudesta työstään ja sopeutumaan uuteen työyhteisöön. Päätöksen tekoon liittyy aina tietynlainen epävarmuus, joka ei ole ennakoitavista vaikka rekrytointiin olisi käytetty paljon aikaa ja resursseja. (Vaahtio 2007, 126.)

Päätöksen teon yhteydessä on tärkeää kerrata haastatteluiden kulku sekä parhaimpien ehdokkaiden hakemukset ja haastattelut kokonaisuudessaan. Tällöin jokaisesta hakijasta saa parhaan kokonaiskuvan. Ennen lopullista päätöksentekoa kannattaa keskustella myös lähimmän kollegan kanssa henkilövalinnoista. Kun päätös on tehty, on aika ilmoittaa siitä hakijalle itselleen sekä muille hakijoille, jotka eivät tulleet valituksi rekrytointiaikana. (Vaahtio 2007, 127.)

Haastattelua pitävän henkilön ja päätöksentekijän pitäisi ottaa huomioon päätöksen teon yhteydessä aina kaikki hakijat, heidän osaamisensa sekä muut valmiudet jotka ovat oleellisia työtehtävän kannalta. (Syrjänen 2007, 75.) Päätöksentekijän tulee muistaa tasa-arvolain asettamat rajoitukset mm. sukupuolisyrijintää kohtaan (L.8.8.1986/609). Tasa-arvolaki ei pyri rajoittamaan työnantajien oikeutta valita heidän mielestään parasta henkilö avoimeen työtehtävään. Tasa-arvolain tarkoituksena ja tavoitteena on estää perusteettomasti tehdyt rekrytointipäätökset, joissa avoimeen työtehtävään on valittu sukupuolen mukaan henkilö, joka ei ole yhtä ansioitunut kuin toisen sukupuolen edustaja. (Syrjänen 2007, 119.)

Kun päätös henkilövalinnasta on tehty ensimmäisenä tulee ottaa yhteyttä henkilöön, joka tuli valituksi työtehtävään. Valitulle kerrotaan päätöksen lisäksi käytännön asiat jotka koskevat oleellisesti työn aloittamista sekä toivotetaan hänet tervetulleeksi uuteen työyhteisöön. Käytännön asioista valitulle on tärkeää kertoa ainakin sen verran, kuka perehdyttää ja miten perehdyttäminen tapahtuu, milloin työt alkavat, miten avaimet ja mahdollinen työpuhelin toimitetaan sekä milloin työsopimus kirjoitetaan. Kun päätöksestä ilmoitetaan hakijoille, jotka eivät tulleet valituksi, tulee heille kertoa miten valinta tehtiin ja millaisin perustein. Tärkeää on myös kiittää heitä mielenkiinnostaan haettavaa työtehtävää kohtaan. Hakijoiden lukumäärän kertominen on myös suotavaa. Kyseinen toimintatapa antaa ei-valitulle kuvan siitä, ettei uuden työntekijän valintaa tehty heppoisin perustein. (Vaahtio 2007, 129-133.)

Ei-valituille henkilöille on suositeltavaa pitää pyydettyä palautekeskustelu, jonka tarkoituksena on selvittää kyseiselle henkilölle, miksi juuri hän ei tullut valituksi työtehtä-

vään. Palautekeskusteluissa tulisi kertoa hakijoiden lukumäärä, hakuprosessin vaiheet sekä perustelut valinnalle. Heille voi antaa myös palautetta kysyttäessä hänen omasta suoriutumisestaan rekrytoinnin aikana. Palaute tulisi antaa avoimesti ja totuudenmukaisesti. Ei-valittua ei tulisi myöskään lohduttaa, vaan korostaa hänen kehityspotentiaaliaan totuudenmukaisesti sekä mitä hyvää hänen työkokemuksestaan löytyy. (Vaahtio 2007, 131-132.)

Kun valinta työntekijän palkkaamisesta on tehty ja valitulle hakijalle on ilmoitettu päätöksestä, on aika aloittaa varsinaisen työsopimuksen kirjoittaminen. Työsopimus kannattaa aina tehdä kirjallisena, sillä tällä tavoin sopimuksen molemmilla osapuolilla on mustaa valkoisella mahdollisia riitatilanteita varten. Suullinen sopimus on myös lain mukaan riittävä, mutta mikäli suullisella sopimuksella ei ole ollut todistajia, sopimuksen sopijaosapuolilla on ainoastaan sana sanaa vastaan. Työsuhde on virallinen vasta konkreettisen sopimuksen teon yhteydessä. (Vaahtio 2007, 134-136.) Mikäli eteen tulee tilanne, että työtehtävään ei rekrytointiprosessista huolimatta löytynyt sopivaa tekijää, kannattaa miettiä voiko valinnan jättää kokonaan tekemättä, mikäli se ei palvele yrityksen etua. Päätös on usein vaikea ja miltei mahdoton tehdä, sillä yritykset rekrytoivat uusia työntekijöitä ainoastaan pakon edessä. (Hokkanen ym. 2008, 62.)

Yrityksen kannattaa jättää itselleen talteen potentiaalisten hakijoiden yhteystiedot mahdollista uutta yhteydenottoa varten uuden rekrytoinnin tullessa ajankohtaiseksi. Tällä tavoin yritys saa kerrytettyä itselleen suoria kontakteja, joiden osaaminen ja persoona ovat jo yrityksen tiedossa. (Vaahtio 2007, 127-133.) Yhteystietojen säilyttämisessä täytyy toimia yksityisyyden suojasta kertovan lain määrittelemällä tavalla (L.13.8.2004/759).

4.7 Rekrytoinnin pysyvyyden ylläpitäminen

Perehdyttäminen (Familiarization) on uuden työntekijän tutustuttamista yritykseen, sen työyhteisöön ja itse työtehtävään. Uusi työntekijä tulisi aina perehdyttää huolellisesti,

vaikka työtehtävä olisi täytetty yrityksen sisäisen rekrytoinnin kautta. Useilla yrityksillä on käytössään suunnitelmallinen perehdytysohjelma. Perehdyttäminen antaa työntekijälle tietoa yrityksestä, sen liikeideasta, visioista, arvoista, henkilöstöpolitiikasta jne. Perehdyttämisen yhteydessä työntekijälle kerrotaan myös yrityksen tavoitteista, toimintatavoista, normeista ja säädöksistä, menetelmistä sekä työyhteisöstä. Usein uutta työntekijää ei perehdytetä työtehtävään huolellisesti, jonka seurauksena virheiden mahdollisuus kasvaa ja työntekijän työmotivaatio laskee. (Viitala & Jylhä 2013, 235.)

Huolellinen perehdytys auttaa yritystä luomaan pohjan hyvälle työsuhteelle, jossa työntekijä viihtyy. Kun yritys ottaa ensimmäisen kontaktin mahdolliseen työnhakijaan, sen katsotaan olevan potentiaalisen työntekijän perehdyttämistä. Rekrytointiprosessin alussa on ehdottoman tärkeää kertoa työnhakijalle lisätietoja työstä ja toimintatavoista. Rekrytoinnista vastaavan henkilön tulee ottaa kyseinen asia huomioon rekrytoinnin aikana ja suhtautua asiaan kuuluvalla vakavuudella jokaiseen työnhakijaan. (Valvisto 2005, 37.) Työntekijöiden huolellinen perehdyttäminen takaa aikaisen tuottavuuden. Mikäli perehdyttämistä ei hoideta huolellisesti, yrityksen tuottavuus kärsii, sillä työntekijä ei pysty työskentelemään täydellä työpanoksellaan puutteellisesti opittujen asioiden vuoksi. (Valvisto 2005, 47-48.) Rekrytointiprosessi päättyy kokonaisuudessaan vasta työsopimuksen päättämiseen joko työnantajan tai työntekijän toimesta. (Helsilä & Salojärvi 2009, 140-142.)

5 RTG Sales Oy:n rekrytoinnin nykytilanteen kartoittaminen

Yrityksen rekrytoinnin kehittäminen on tärkeässä asemassa, jotta RTG Sales Oy pystyy tulevaisuudessa vastaamaan ilmailualan ja päämiehensä kasvuun ja kehitykseen. Tämän vuoksi yrityksen omien rekrytointien tärkeys korostuu oikein tehtyjen henkilövalintojen kautta. Kun yrityksen henkilöstövalinnat tehdään oikein ja yritys pystyy sitouttamaan uudet työntekijät yritykseen pitkäaikaisesti, sen on mahdollista turvata oma kasvunsa ja kehityksensä myös tulevaisuudessa.

5.1 Tutkimusongelma ja sen tavoitteet

Opinnäytetyön tutkimusongelma täsmentyi tarkemmin opinnäytetyötä edetessä. Tutkimusongelmaa kartoitettaessa tuli esille, että RTG Sales Oy:n rekrytoinnin nykytilaa ei ole koskaan sen toiminnan aikana kartoitettu. Toisin sanoen yrityksessä ei ole ollut tarkkaa tietoa siitä, mitkä asiat rekrytoinnissa ovat hyviä ja mitkä ovat sen kannalta asiota, joita tulisi kehittää tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi valikoitui RTG Sales Oy:n rekrytoinnin nykytilanteen kartoittaminen ja saatujen tulosten pohjalta kehittämissideoiden luominen yrityksen tulevaisuutta varten. RTG Sales Oy:n nykytilanne tullaan kartoittamaan yrityksen oman henkilöstön sekä rekrytointia hoitavien henkilöiden näkökulmasta.

Koska opinnäytetyön tutkimusongelma käsittelee yrityksen rekrytointia ja sen laatua. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus, eli laadullinen tutkimus, pyrkii tulkitsemaan ja ymmärtämään eri toimijoiden näkökulmia (Kananen 2008, 27). RTG Sales Oy:llä on käytössään kolme eri toimipistettä, joista kaksi sijaitsevat Kajaanissa ja yksi Porvoossa. Kajaanissa sijaitsevista toimipisteistä toinen hoitaa pelkästään asiakaspalautteita, eikä kyseisen toimipisteen toimintaa ja rekrytointia tarkastella opinnäytetyössä. Opinnäytetyön tarkastelu rajataan kahteen eri toimipisteeseen, jotka hoitavat Finnairin asiakaspalvelua useissa eri palvelukanavissa. Vaikka opinnäytetyössä tarkastellaan kahta erikseen toimivaa toimipistettä, kyselyissä ja haas-

tatteluissa ei ole eritelty vastaajia toimipisteen mukaan, vaan saadut vastaukset käsitellään yhtenä suurena joukkona.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Kvalitatiivinen tutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi sen luonteen vuoksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija laatii etukäteen kysymysrunгон, jota tulee käyttämään jokaiselle vastaajalle. Tutkimushenkilöt saavat vapaasti kertoa omista kokemuksistaan ja mielipiteistään kysymyksen aihealueeseen liittyen. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään itsenäisenä tutkimusmenetelmänä tai yhdessä kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa. (Tilastokeskus. n.d.). Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän lähtökohta on pyrkimys kuvata todellista elämää ja erilaisia tutkimusongelmia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja moninaisesti. Kyseisessä tutkimusmenetelmässä on olennaista, että jokaista tutkittavaa kohdetta käsitellään omana ainutlaatuisena tapauksenaan, mutta ne eivät kuitenkaan ole määrällisesti mitattavissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-161; 164.)

Henkilöstölle järjestettävässä kyselyssä käydään läpi strukturoituja kysymyksiä kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän mukaisesti. Henkilöstölle suunnatussa kyselyssä on mukana strukturoitujen kysymysten lisäksi viisi avointa kysymystä, jotka käsitellään kvalitatiivisen tutkimuksen mukaisesti. Kun strukturoitua kyselyä on luotu, on kysymykset ja niiden aihepiirit laadittu mahdollisimman tarkasti. Kun kysymykset ja vastauslomake ovat valmiiksi tarkoin jäsenneilty, pystytään takaamaan, että kysely pysyy sille määritellyssä asiasisällössä ja tieto on mahdollisimman luotettavaa ja vertailukelpoista. (Hirsjärvi ym. 2009, 194-201.) Henkilöstölle suunnatun kyselyn teemat seuraavasti: taustatiedot, tiedonsaanti avoimeen työpaikkaan liittyen, yrityksen tunnettavuus, lisätietojen saanti, haastattelun kulku ja laatu, laillisuus, mitä yritys tarjoaa sekä rekrytoinnin kokonaisvaltainen laatu. Strukturoituihin sekä avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli pakollista, jotta vastaaja pääsi etenemään kyselyn loppuun saakka.

Henkilöstölle suunnattu kysely (liite 1) toteutettiin käyttämällä ilmasta Google Forms-ohjelmaa. Google Forms-ohjelman avulla luotu sähköinen kysely lähetettiin RTG Sales Oy:n henkilöstölle sähköpostitse ja kyselyyn oli mahdollista vastata 16. -22.10.2017 välisenä aikana. Henkilöstölle lähetetyssä sähköpostissa oli etukäteen suunniteltu saatekirje, jossa oli mukana linkki sähköiselle kyselylomakkeelle. Sähköposti saatekirjeineen lähetettiin henkilöstölle 16.10.2017. Saatekirje (liite 3) ja vastauslinkki toimitettiin yrityksemme sisäisessä käytössä olevaan sähköpostiin, joka tavoittaa jokaisen asiakaspalvelutehtävissä työskentelevän henkilön. Pelkästään asiakaspalautteita käsittelevillä työntekijöillä ei ole pääsyä kyseiselle toimituslistalle muutamaa asiakaspalautevirkailijaa lukuun ottamatta. Kyseiset asiakaspalautevirkailijat hoitavat myös asiakaspalvelua muissa palvelukanavissa, jonka vuoksi heillä on ollut mahdollisuus vastata asiakaspalveluhenkilöstölle suunnattuun kyselyyn. Kyselyyn olisi ollut mahdollista saada vastauksia 213 henkilöltä, mikäli jokainen työntekijä olisi käynyt vastaamassa kyselyyn. Vaikka kyselyn julkaisuajankohta mietittiin tarkkaan, jolloin mahdollisimman monella olisi ollut mahdollisuus käydä vastaamassa kyselyyn, vastanneiden määrä jäi pieneksi sähköpostimuistuttelusta huolimatta. Kaikista 213 potentiaalisesta vastaajasta huolimatta vastauksia saatiin ainoastaan 36 henkilöltä. Saatujen vastausten prosenttiosuus oli 16 %.

Kun kyselyn vastausaika oli loppunut, tuotiin kyselystä saadut vastauksen Google Forms-ohjelmasta SPSS-tilasto-ohjelmaan sekä Microsoft Excel-taulukkolaskentaohjelmaan niiden lopullista analysointia varten. SPSS –ohjelman avulla vastauksista luotiin frekvenssitaulukoita (liite 6) ja niiden pohjalta luotiin Microsoft Excel –ohjelmalla erilaisia pylväsdiagrammeja, joiden avulla opinnäytetyön lukijoiden on helpompi analysoida itse kyselystä saatuja tuloksia. Microsoft Excel-ohjelmalla luodut pylväsdiagrammit helpottivat myös johtopäätösten ja kehittämiskohteiden määrittelyä opinnäytetyön edetessä.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Puolistrukturoidussa haastattelussa on käytössä etukäteen laaditut kysymykset, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole määritelty etukäteen. Tällä tavoin haastateltava pääsee vastaamaan mahdollisimman vapaasti kysyttäviin kysymyksiin (Kananen 2008, 73). Haastatteluiden runko (liite 2) luotiin seuraavien pääkohtien ympärille: rekrytointitarpeen kartoittaminen, missä rekrytointi-ilmoitus julkaistaan, työntekijöiden verkostojen hyödyntäminen, markkinoinnin vaikutus

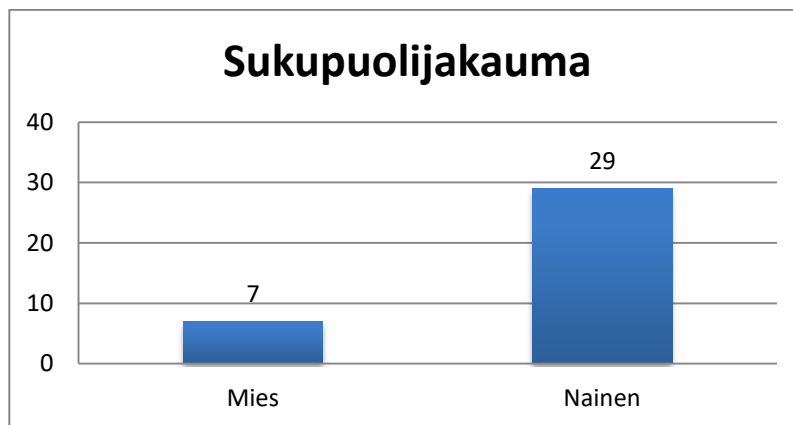
rekrytointiin, päämiehen vaikutus rekrytointitulokseen, resurssien käyttö ja hyödyntäminen, haastatteluiden tärkeys, mitä yritys tarjoaa sekä kokeeko yritys rekrytointin perehdyttämisenä. Sähköisessä haastattelulomakkeessa kysyttiin myös resurssien merkityksestä rekrytointiprosessiin mutta kyseinen kysymys jäi tahattomasti pois molemmista kasvokkain pidetyistä haastatteluista. Koska sähköisen haastattelulomakkeen kautta saatu vastaus oli hyvin suppea eikä siitä käynyt ilmi asioita resurssien käytöstä tai niiden merkitystä rekrytointin kannalta, kyseisen kysymyksen tulkinta jätettiin pois lopullisesta opinnäytetyöstä. Tästä johtuen resurssien käyttöä ja merkitystä rekrytointin lopputuloksen kannalta ei tarkastella opinnäytetyössä lainkaan.

RTG Sales Oy:n henkilöstöpäällikön ja toimitusjohtajan haastattelut pidettiin Kajaanin toimipisteellä 16.10.2017 ja 18.10.2017. Haastattelut nauhoitettiin, jotta haastatteluista saatujen vastausten käsitteleminen ja puhtaaksi kirjoittaminen olisi helpompaa. Tällä tavoin haastatteluiden aikana oli mahdollista keskittyä haastateltaviin henkilöihin muistiinpanojen kirjoittamisen sijaan. Porvoon rekrytointista vastaavalle tiimiesimiehelle lähetettiin sähköinen haastattelulomake saatekirjeineen (liite 4) sähköpostin välityksellä johtuen haastattelijan ja haastateltavan toimipisteiden välisen välimatkan tuomien hankaluuksien vuoksi. Sähköinen haastattelulomake toteutettiin ilmaisen Google Forms-ohjelman avulla. Porvoon rekrytointista vastaavaa tiimiesimiestä pyydettiin vastaamaan haastattelulomakkeeseen 16.- 22.10.2017 välisenä aikana, mutta valitettavasti hän ei pystynyt vastaamaan työkiireiden vuoksi kyseisenä aikana. Vastaus haastattelulomakkeelle saatiin todellisuudessa 25.10.2017 jonka vuoksi saatujen vastausten analysointi myöhästyi alkuperäisestä aikataulusta. Haastatteluista saadut tulokset kirjoitettiin haastattelukohtaisesti puhtaaksi Microsoft Word-ohjelmiston avulla. Haastatteluiden litteroinnissa käytettiin yleiskielellistä litterointia, joka sallii murre- ja puhekielen ilmaisujen kirjaamisen kirjakielellä (Kananen 2008, 80-81).

5.3 Tutkimuksen tulokset henkilöstön näkökulmasta

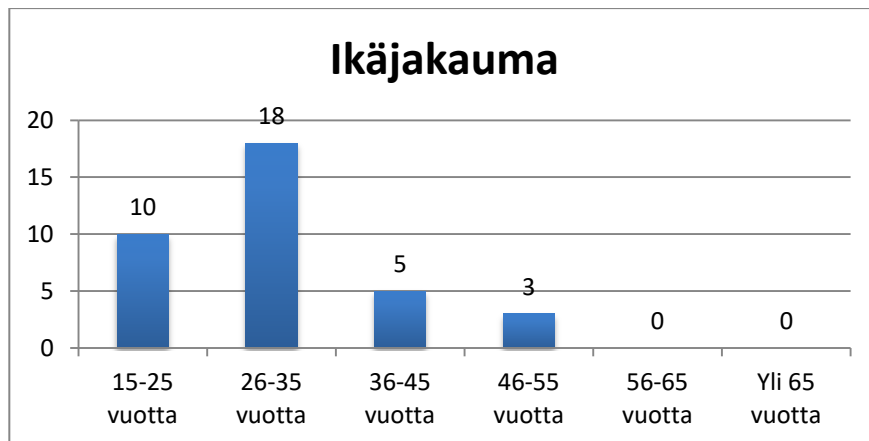
Henkilöstölle suunnattu kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä käyttäen Google Forms-ohjelmistoa. Henkilöstölle suunnatun kyselyn aihepiirit rakentuivat seuraavien teemojen

ympärille: taustatiedot, tiedonsaanti avoimesta työpaikasta, yrityksen tunnettavuus, lisätietojen saanti, haastattelun kulku ja laatu, mitä yritys tarjoaa sekä rekrytoinnin kokonaisvaltainen laatu. Kyselyn jokainen osa-alue koostui valmiiksi laadituista kysymyksistä ja vastausvaihtoehdoista viittä avointa kysymystä lukuun ottamatta. Myös avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli pakollista.

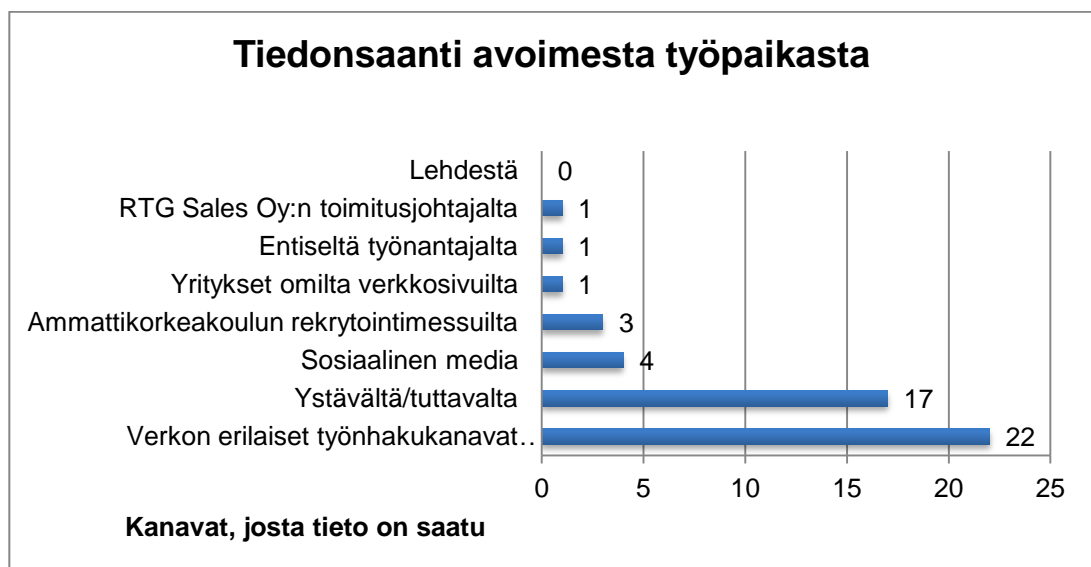


Kuva 3. Vastaajien sukupuolijakauma (=36)

Kuten aiemmasta taulukosta voidaan päätellä, kyselyyn vastanneista henkilöistä suurin osa oli naisia. Naisten osuus kaikista kyselyyn vastanneista oli 29. Miesten osuus kyselyyn vastanneista oli 7 eli hiukan yli 1/5 osaa kaikista kyselyyn vastanneista. Kun tarkastellaan vastaajien ikäjakaumaa alempana olevan taulukon pohjalta, huomataan että kyselyyn vastanneista henkilöistä 18 oli 26-35- vuotta täyttäneitä henkilöitä. Kun tarkastellaan yrityksen ikäjakaumaa tarkemmin huomataan myös, että 56-65- vuotta täyttäneitä henkilöitä sekä yli 65- vuotta täyttäneitä henkilöitä vastaajista oli 0. Toisin sanoen kyselyyn vastanneet henkilöt ovat alle 56- vuotta täyttäneitä henkilöitä. Kuitenkin toiseksi suurin ikäryhmä kyselyyn vastanneista henkilöistä oli 15-25- vuotiaita. Saatujen tulosten perusteella voidaan päätellä kyselyyn vastanneen henkilöstön olevan iältään hyvin nuorta, sillä vastaajista 28 on alle 36- vuotiaita.

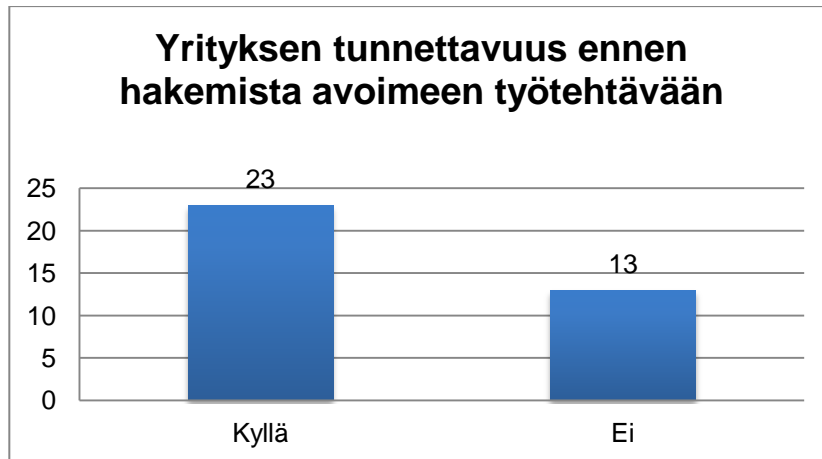


Kuva 4. Vastaajien ikäjakauma (=36)



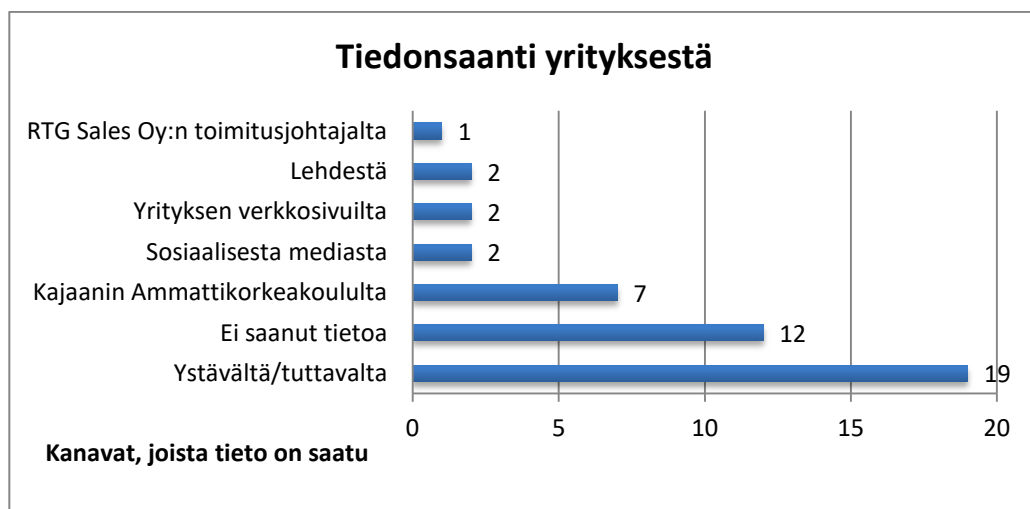
Kuva 5. Kuinka tieto avoimesta työpaikasta on saatu (=36)

Kuten taulukosta voidaan päätellä, vastaajat ovat saaneet eniten tietoa yrityksessä olevasta avoimesta työpaikasta verkon erilaisten työnhakukanavien kautta. Toiseksi eniten vastauksia on saanut vastausvaihtoehto, jonka mukaan 17 vastanneista on saanut tiedon avoimesta työpaikasta ystävänsä tai tuttavansa kautta. Muista mahdollisista kanavista tietoa on saatu 10 vastauksen verran. Kysymys, jonka avulla kartoitettiin tietoa tiedonsaannin kanavista, on ollut mahdollisuus vastata monivalintakysymyksenä.



Kuva 6. Kuinka hyvin vastaajat ovat tunteneet yrityksen ennen avoimen työtehtävän hakemista (=36)

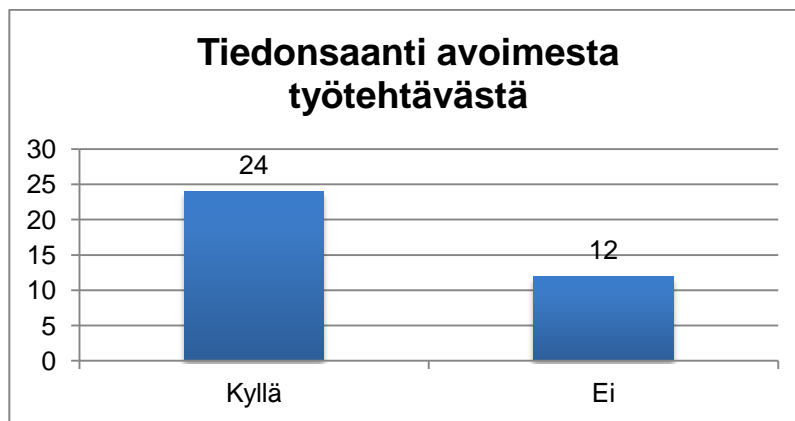
Kyselyyn vastanneet ovat tunteneet yrityksen suhteellisen hyvin ennen avoimeen työtehtävään hakemista. Yrityksen tunteneiden vastaajien osuus on ollut 23. Vastaajista 13 kertoo, ettei ole tuntenut yritystä ennen avoimen tehtävän hakemista.



Kuva 7. Kuinka vastaajat ovat saaneet tietoa yrityksestä ennen avoimen työtehtävän hakemista (=36)

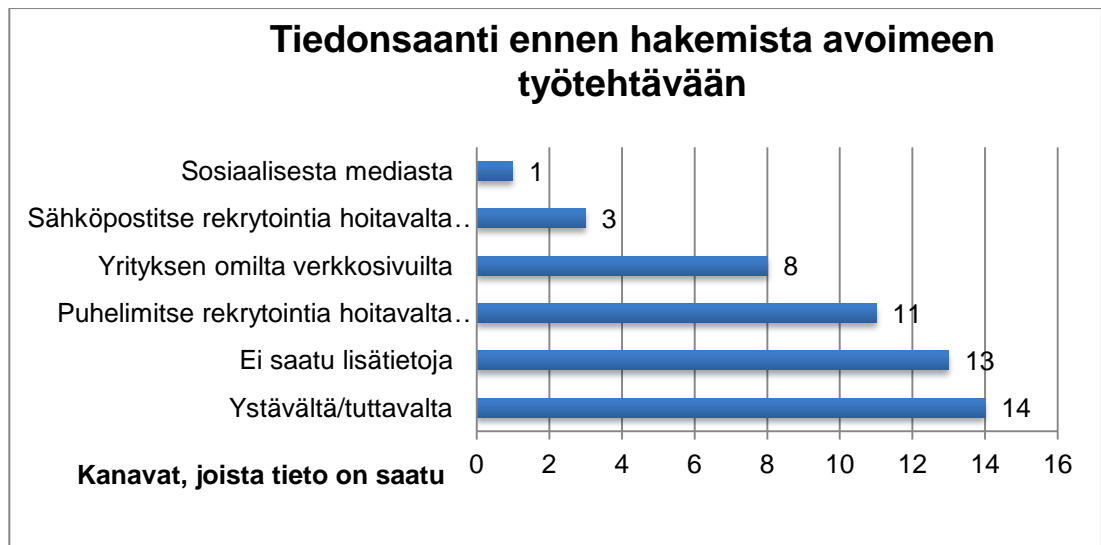
Vastaajat ovat kertoneet, että ovat saaneet eniten lisätietoa yrityksestä ystäviensä tai tuttaviansa kautta. Kyseisen vastausvaihtoehdon saanut vastauksia 19. Toiseksi suu-

rimman prosentuaalisen vastausprosentin on saanut vaihtoehto, jonka mukaan vastaajat eivät ole saaneet lisätietoa yrityksestä. Kyseisen vastausvaihtoehto on saanut vastauksia 12. Vastaajat ovat saaneet lisätietoja yrityksestä yhteensä 14 vastausta. Kysymys, jonka avulla kartoitettiin tietoa tiedonsaannin kanavista, on ollut mahdollisuus vastata moni-valintakysymyksenä.



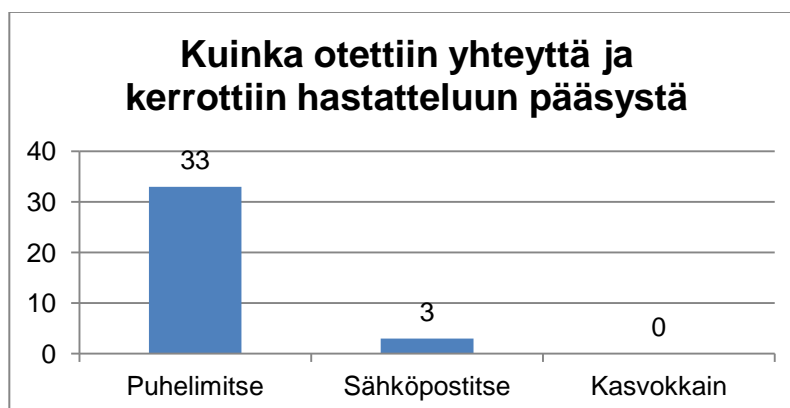
Kuva 8. Vastaajien tiedonsaanti avoimesta työtehtävästä (=36)

24 vastaajaa on kertonut saaneensa lisätietoa avoimesta työtehtävästä ennen sen hakemista. Vastaajat ovat saaneet lisätietoja avoimesta työtehtävästä eniten ystävän tai tuttavien kautta. Toiseksi eniten vastauksia on saanut vastausvaihtoehto, jonka mukaan vastaajat eivät ole saaneet lisätietoja lainkaan. Kyseinen vastausvaihtoehto on saanut vastauksia 13 kappaletta. Kun tarkastellaan ainoastaan kanavia, joiden kautta lisätietoja on saatu, toiseksi eniten vastauksia on saanut puhelintiedustelu suoraan rekrytointia hoitavalta henkilöltä. Vastausten määrä on ollut 11. Muut vastausvaihtoehdot ovat saaneet vastauksia yhteensä 12. Kysymys, jonka avulla kartoitettiin tietoa tiedonsaannin kanavista, on ollut mahdollisuus vastata monivalintakysymyksenä.



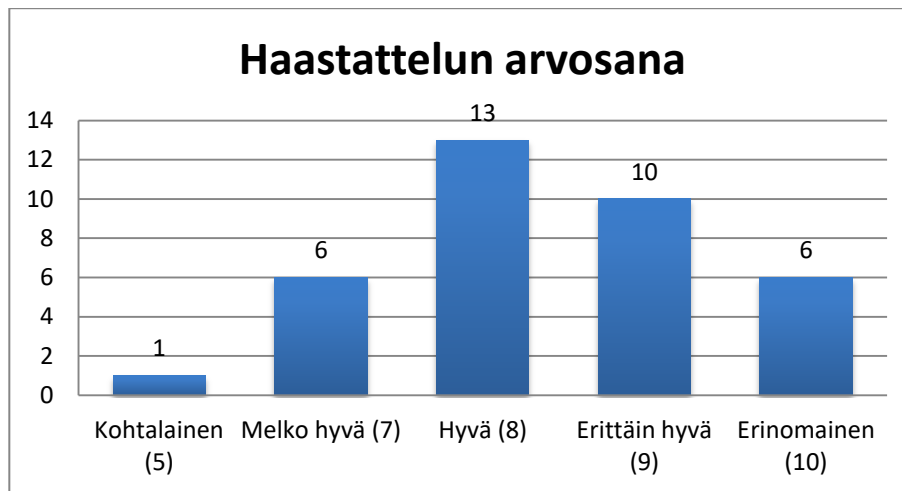
Kuva 9. Vastaajien lisätiedon saanti kanavat avoimesta työtehtävästä (=36)

Avoimeen kysymykseen, joka käsitteli millaisia tietoja lisätietoja avoimesta työtehtävästä oli saatu ennen sen hakemista, vastaajat kertovat saaneensa tietoja mm. työpaikan sisäisistä käytännöistä. Vastaajat ovat saaneet myös tietoa palkkauksesta, lomakäytännöistä, työehdoista, vaatimuksista ja haasteista sekä työpaikan tarjoamista eduista. Vastaajat, jotka eivät ole saaneet lisätietoja avoimesta työtehtävästä, eivät ole vastanneet lainkaan avoimeen kysymykseen halutulla tavalla. Kysymys on merkitty jokaiselle vastaajalle pakolliseksi, joten tästä johtuen osa vastaajista ei ole antanut kysymyksen mukaisia tietoja. Osa vastaajista ei ole saanut tietoa yrityksestä eikä ole tiennyt yrityksestä tai sen toiminnasta ennen haastatteluun saapumista.



Kuva 10. Kuinka vastaajiin otettiin yhteyttä ja kerrottiin haastatteluun pääsystä (=36)

Vastaajista 33 kertoo rekrytointia hoitaneen henkilön ottaneen yhteyttä puhelimitse. Sähköpostitse vastaajiin on otettu yhteyttä 3 kertaa. Vastaajat kokevat, että puhelimitse tapahtunut yhteydenotto on ollut hyvä asia, sillä puhelinkeskustelun avulla haastattelija on pystynyt kartoittamaan henkilön käyttäytymistä puhelimesta, joka on tärkeää työtehtävän kannalta.



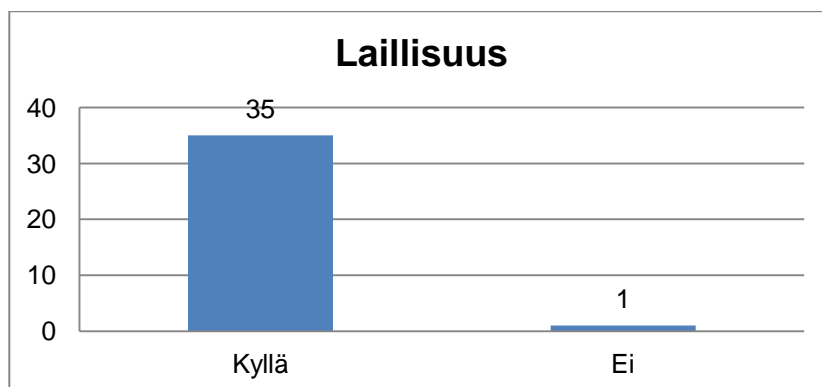
Kuva 11. Vastaajien antama arvosana haastattelutilanteelle (=36)

Vastaajista 13 on antanut haastattelulle arvosanaksi 8, joka vastaa arvoasteikolla hyvää arvosanaa. Vastaajista 10 on arvioinut haastattelun erittäin hyväksi. Erinomaisten arvosanojen osuus on ollut 6. Kaiken kaikkiaan vastaajista 29 on arvioinut haastattelutilanteen joko hyväksi, erittäin hyväksi tai erinomaiseksi. Hyvän arvosanan alittaneita vastauksia on ollut yhteensä 7, joista kohtalaisia vastauksia on ollut 1.

Kun tarkastellaan avointa kysymystä, jonka avulla on selvitetty vastaajien mielipidettä haastattelutilanteesta, vastaajat kokevat sen kaikin puolin positiiviseksi ja asialliseksi. Haastattelutilanne on kuvattu myös ystävälliseksi, lämminhenkiseksi sekä vuorovaikutukseltaan hyväksi. Vastaajat ovat mieltäneet haastattelijan osaavaksi henkilöksi, joka on tiennyt, mitä on tekemässä. Vaikka useat vastaajat ovat jännittäneet haastattelua, he ovat kokeneet, että kokenut haastattelija on osannut lisäkysymyksien ja sujuvan vuorovaikutuksen kautta luoda haastattelulle lämminhenkisen ja rennon tunnelman. Vaikka vastaajalla ei ole ollut kiinnostusta työtä kohtaan, haastattelija on osannut kertoa oikeat

asiat, jotka ovat kiinnittäneet hänen mielenkiintonsa työtä kohtaan. Vastaajat ovat myös kokeneet haastattelijan olleen kiinnostunut hakijan osaamisen lisäksi heidän persoonastaan. Haastattelija on esittänyt haastattelun aikana kysymyksiä, joihin hakija on voinut valmistautua etukäteen ennen haastatteluun saapumista. Haastattelija on myös kertonut selkeästi, milloin ja kuinka tieto valinnoista kerrotaan haastattelussa mukana olleille henkilöille. Vastaajat ovat saaneet haastattelun aikana hyvän mielikuvan yrityksestä ja tunteen, että uudet työntekijät otetaan lämpimästi vastaan.

Vastaajat pitivät haastattelua perinteisenä haastatteluna, joka on ollut heidän mukaansa jopa liukuhihnalla tuotettua. Huonoa palautetta haastattelu on saanut sen suhteen, että osa vastaajista kokee saaneensa liian vähän tarkentavaa tietoa työtehtävästä ja sen toteutuksesta käytännössä. Työtuntien todellista määrää tai työaikojen joustavuudesta ei ole kerrottu haastattelussa tarpeeksi tarkoin, sillä työaikojen joustamattomuus työn alettua on aiheuttanut vastaajissa negatiivisia tunteita. Osa vastaajista kokee saaneensa virheellistä tietoa haastattelussa työaikoihin liittyen, sillä asiakaspalautteosastolla on käytössä liukuva työaika, joka on työn alkamisen jälkeen ilmennyt toisenlaiseksi. Toisin sanoen kyseisille vastaajille annettuja lupauksia ei ole sen suhteen toteutettu varsinaisen työn alettua.



Kuva 12. Vastaajien mielipide yrityksen laillisuudesta (=36)

35 vastanneista kertoo mieltäneensä haastattelun kokonaisuudessaan lailliseksi. Avoimessa kysymyksessä, jossa kartoitettiin vastaajien mielipidettä rekrytoinnin laillisuudesta, oli tarkoitus selvittää vastaajien oma mielipide siitä oliko rekrytointi heidän mielestään

laillinen. Kysymyksessä laillisuudella tarkoitetaan sitä, ovatko vastaajat saaneet mielestään työehtosopimuksen mukaisia tietoja esimerkiksi työajoista. Vastaajat jotka ovat vastanneet kysymykseen laajemmin, ovat kertoneet saaneensa virheellistä tietoa haastattelun aikana todellisiin työmääriin sekä liukuvaan työaikaan asioihin liittyen. Heidän mukaansa haastattelussa annetut lupaukset ovat jääneet toteuttamatta varsinaisen työn alettua. Vastaajat kehottavat yritystä tutustumaan yritysmaailman yleisiin käsitteisiin, jotta se osaisi korostaa ja markkinoida antamansa lupaukset oikein rekrytoinnin aikana. Vastaajat kertovat, ettei haastattelija ole kysellyt haastatteluiden aikana laissa kiellettyjä kysymyksiä esimerkiksi heidän perhesuhteisiinsa liittyen.

Vastaajat kokevat yrityksen tarjoavan heille säännöllisesti maksettavan palkan, joka on kilpailukykyinen työtehtävien vaativuuteen ja työnkuvaan nähden. Palkkauksen lisäksi vastaajat kertovat yrityksen tarjoavan heille vakituisen työsuhteen, joka luo turvallisuutta heidän omaa tulevaisuuttaan ajatellen. Yritys tarjoaa vastaajien mukaan heille mahdollisuuden päästä tulospalkkaan, ilmaisen työterveyshuollon sekä virkistäytymistoimintaa. Jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä työympäristö takaa työntekijöille mielenkiintoiset ja monipuoliset työtehtävät sekä haasteita jokapäiväiseen työhön. Vastaajat mieltävät työpaikan hyvän yhteishengen, nuorekkaan työympäristön sekä hyvän yleisen työilmapiirin työnantajan tarjoamina asioina. Työpaikan sisällä on mahdollista kehittää itseään ja omaa osaamista jatkuvasti, joka mahdollistaa myös urakehityksen aina tiimiesimieheksi saakka, joten kyseiset asiat mielletään hyviksi asioiksi vastaajien kesken.

Vastaajien mukaan yritys voisi tarjota työntekijöilleen enemmän henkilöstöetuja vapaaajalle, joiden avulla he selviäisivät istumatyön fyysisestä rasituksesta ja henkisesti raskaasta työstä paremmin. Liikunta- ja hierontapalvelut mielletäisiin hyviksi henkilöstöeduiksi, kuten myös liikunta/kulttuurisetelit.

Vastaajat pitivät yrityksen rekrytointia kokonaisuudessaan virallisena, asiallisena, kattavana, kannustavana ja tunnelmaltaan rentona. Vaikka rekrytointia on jouduttu välillä hoitamaan hyvinkin nopealla aikataululla, vastaajat kokivat nopean rekrytoinnin suurimmaksi osaksi positiivisena asiana. Rekrytointi oli vastaajien mielestä toimiva kokonai-

suudessaan. Vastaajat pitävät erittäin positiivisena asiana yrityksen nykyisten työntekijöiden suosittelumahdollisuutta tulevista työnhakijoista. Osa vastaajista kertoo työllistyneensä yritykseen nimenomaan suositusten kautta. Yhteydenotot haastatteluun ja tieto henkilövalinnoista on tehty lupauksen mukaisesti ajallaan. Kun henkilö on valittu yritykseen töihin, koulutusjaksoa on pidetty kattavana, mikä on luonut hyvän pohjan varsinaiselle työlle. Osa vastaajista ehdottaa, että yrityksen olisi hyvä ottaa käyttöön psykologiset testit ja erilaisia soveltuvuustehtäviä, sillä yritys on nykyisin palkannut uusia työntekijöitä heidän mielestään löyhemmin perustein. Koulutusajan palkan suuruus koetaan negatiivisena asiana, vaikka koulutus on itsessään saanut positiivista palautetta.

Osa vastaajista kokee, että hakuilmoituksessa on tietoa työtehtävästä ja yrityksestä riittävästi. Joidenkin vastaajien mielestä yritys on tuntematon, jonka vuoksi rekrytointi-ilmoituksessa tulisi olla enemmän tietoa yrityksestä. Yrityksen kannattaisi myös vastaajien mukaan olla enemmän esillä markkinoilla, jotta ihmiset saisivat tietoa yrityksestä. Vastaajat kuitenkin kokevat, että ilmoituksessa on ilmoitettu selkeästi, keneltä on mahdollista kysellä lisätietoja haettavaan työtehtävään liittyen.

5.4 Tutkimuksen tulokset rekrytointia hoitavien henkilöiden näkökulmasta

Rekrytoinnista vastaavat henkilöt ovat kertoneet, että yritys kartoittaa rekrytointitarpeensa tarkasteltuaan ensin nykyisten resurssien tilannetta. Rekrytointipäätös tehdään vasta silloin kun sen koetaan olevan ajankohtaista lisääntyneen työmäärän myötä. Kun päätös uudesta rekrytoinnista on tehty, lasketaan henkilökunnan riittävyys ja toimitusjohtaja päättää, milloin rekrytointi aloitetaan ja kuinka monta henkilöä tullaan rekrytoimaan. Päämies on julkaissut uuden Finnair Holiday- palvelun, joka on omalta osaltaan vaikuttanut RTG Sales Oy:n lisääntyneeseen rekrytointitarpeeseen.

Kun päätös uudesta rekrytoinnista on tehty, tulee rekrytointi-ilmoituksen julkaiseminen ajankohtaiseksi. Ilmoitus tehdään käyttäen aiemmin tehtyä valmispohjaa, joka on saatavilla suomen, englannin ja ruotsin kielellä. Valmiiseen pohjaan päivitetään rekrytointia koskevat tiedot. Ilmoitukseen päivitetään seuraavat tiedot: minkälaista henkilöä haetaan

persoonan ja osaamisen osalta, kuka hoitaa rekrytointia ja milloin viimeinen hakuaika sulkeutuu. Toisin sanoen yritys päivittää ja muokkaa rekrytoinnissa käytettävän valmispohjan rekrytointi tilanteeseen sopivaksi.

Yritys julkaisee ilmoituksen aina seuraavissa kanavissa: Mollin sivustolla (työvoimatoimiston verkkosivuilla), yrityksen omilla Facebook- sivuilla sekä yrityksen sisäisissä kanavissa jo olemassa olevalle henkilöstölle. Yrityksen omia työntekijöitä kannustetaan jakamaan yrityksen Facebook- sivuilla julkaistua ilmoitusta eteenpäin, jotta se tavoittaisi mahdollisimman paljon potentiaalisia työnhakijoita. Yritys julkaisee rekrytointi-ilmoituksen tarpeen tullen myös Jobstep:ssä sekä Kajaanin Ammattikorkeakoulussa. Ammattikorkeakoulussa ilmoitus julkaistaan varsinkin sesonkiaikoina, jolloin yritykseen palkataan kesätyöntekijöitä. Ammattikorkeakoulun kautta yrityksellä on mahdollista tavoittaa tradenomi- ja restonomiopiskelijat, jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeimpiä opiskelijaryhmiä. Yritys on luopunut lehti-ilmoitusten julkaisemisesta kokonaan. Vaikka yritykselle on tarjottu maksullisia rekrytointipalveluita, rekrytoinnista vastaavat henkilöt ovat kokeneet, että maksuttomat rekrytointikanavat riittävät tällä hetkellä tavoittamaan riittävästi potentiaalisia työnhakijoita.

Yritys on palkannut jokaisessa rekrytoinnissaan uusia työntekijöitä yritykseen sen oman henkilöstön tekemien suosituksen perusteella. Henkilöstö suosittelee rekrytointia hoitavalle henkilölle potentiaalisia työnhakijoita ja suositeltujen hakijoiden hakemukset tarkastellaan entistä tarkemmin läpi. Yrityksen työntekijät suosittelevat rekrytointia hoitavalle henkilölle hakijoita sillä perusteella, sopiiko hakija heidän mielestään työhön ja sen vaatimuksiin. Viimeaikoina yrityksen rekrytoimissa 10 hengen suuruisissa koulutusryhmissä on ollut 1-4 hakijaa, jotka on valittu henkilöstön omien suositteluiden pohjalta.

Esimiehiltä kysyttiin, vaikuttaako rekrytointi heidän mielestään yrityksen markkinointiin ja työnantajakuvaan. Heidän mielestään rekrytointi on eräänlainen markkinoinnin muoto ja sen kautta rekrytointi vaikuttaa myös yrityksen kuvaan, kuinka yrityksen ulkopuoliset tahot ja henkilöt näkevät yrityksen. Yritys on rekrytoinut useita kertoja uusia työntekijöitä viimeisen parin vuoden aikana ja usein tehtävä rekrytointi voi kertoa yrityksen ulkopuoli-

sille henkilöille siitä, että yritys kasvaa koko ajan tai sen henkilöstön vaihtuvuus on suurta. Rekrytoinnista vastaavien henkilöiden mielestä yritys on tunnettu Kainuussa, jonka vuoksi se ei tarvitse juurikaan markkinointia paikallisesti. Yritys käyttää julkaistavissa rekrytointi-ilmoituksissa lausetta ”meillä on tekemisen meininki”. Kyseinen lause antaa työnhakijoille sekä muille ilmoitusta lukeville henkilöille kuvan, että työpaikassa on paljon tekemistä ja yrityksessä on tekeviä ihmisiä. Kyseisen lauseen kautta halutaan luoda mielikuvaa siitä, että asiat hoidetaan napakasti loppuun ja viestittää lukijoille, että yritys on reilu, avoin ja tekevä. Rekrytoinnista vastaavien henkilöiden mielestä yrityksen rekrytointi-ilmoitus antaa nuorekkaan ja dynaamisen kuvan yrityksestä.

Yrityksessä tehtävä työ nopeatempoista ja sitä korostetaan rekrytointi-ilmoituksissa. Lentoliikenne voi olla haastavaa ja monipuolista, jonka vuoksi työnhakijoilta vaaditaan tietynlaista osaamista esimerkiksi sujuvan englannin kielentaitoa, sillä järjestelmät ja ohjeistukset ovat englannin kielellä. Kun yritys on perustettu, Finnair on 5-6 vuoden ajan hoitanut yrityksen rekrytoinnin, jolloin hakijoiden sopivuus on varmistettu psykologisten haastatteluiden ja soveltuvuustehtävien avulla. Yritys on kuitenkin hoitanut rekrytointinsa 6-7 vuotta itsenäisesti ilman päämiehen panosta yrityksen rekrytointiin. Haastateltavat kokevat, että heidän suorittamallaan rekrytoinnilla on saatu aikaan parempia tuloksia. Haastateltavien kertoman mukaan Finnair määrittelee yrityksen työntekijöille tietyn koulutusohjelman ja kielivaatimukset, joiden tulee täytyä jokaisen hakijan kohdalla. Kuitenkin päämiehen vaikutus yrityksen rekrytointiin on nykypäivänä pientä, sillä RTG Sales Oy saa tehdä rekrytointinsa täysin itsenäisesti, kunhan työnhakija täyttää työn aikana tietyt kriteerit, jotta kyseinen henkilö pystyy tekemään työtä myös tulevaisuudessa.

Haastateltavien kertoman mukaan haastatteluiden painoarvo rekrytointipäätöksien kannalta on 80-85 %. Heidän antamansa prosenttiluku pohjautuu heidän itse tekemiinsä havaintoihin eikä viralliseen tutkimustulokseen. Haastattelun avulla saadaan parhaiten tietoa potentiaalisesta työnhakijasta. Hakemus herättää aina rekrytoinnista vastaavan henkilön huomion ja mielenkiinnon, mutta haastattelun avulla voidaan kartoittaa tarkemmin henkilön persoona sekä hänen kykynsä esiintyä ja hänen tapaansa käyttäytyä. Yleensä potentiaaliset hakijat kutsutaan viralliseen haastatteluun pienimuotoisen puhelinhaastattelun kautta, jolloin rekrytointia hoitavalla henkilöllä on mahdollista kuulostella,

minkälainen persoona on kyseessä. Puhelun aikana on mahdollista kartoittaa lisää tietoa hakijasta sekä hänen tapansa käyttäytyä puhelimessa, joka on haettavan työtehtävän kannalta tärkeää. Puhelinhaastattelun avulla on mahdollisuus karsia pois ne hakijat, jotka eivät tulisi pärjäämään työssä.

Rekrytoinnista vastaavat henkilöt olivat yhtä mieltä siitä, että yritykseen haetaan persoonia ja hyvää asennetta omaavia henkilöitä. Asenne on yksi ratkaisevimmista tekijöistä hakijoissa, sillä asennetta ei ole mahdollista työntekijälle opettaa. Yrityksessä tehtävään työhön ei ole mahdollista saada koulutusta muualta, jonka vuoksi yritys ei etsi valmiiksi koulutuksen tai osaamisen omaavia henkilöitä. Työnhakijoille ei ole asetettu ehdotonta vaatimusta, että hakijalla pitäisi olla restonomin, tradenomin tai matkailuvirkailija koulutus. Mikäli hakijalla on taustaa matkailualalta tai matkatoimistosta, siitä on hakijalle itselleen apua koulutuksen aikana.

Rekrytoinnista vastaavat henkilöt kertoivat korostavansa hakijoille haastattelun aikana työn tarjoamaa säännöllisyyttä, työn monipuolisuutta, urakehitysmahdollisuutta, oman ammatillisen osaamisen kehittämistä sekä vastuuta, joka kasvaa uusien jatkokoulutuksien myötä. Yritys ei pysty kilpailemaan palkkaukseen liittyvissä etuuksissa, mutta hakijoille korostetaan työterveyden huoltoa sekä mahdollisuutta saada smartum- seteleitä.

Yrityksen rekrytoinnista vastaavat henkilöt eivät koe, että hakijoiden kanssa tapahtuva ensikohtaaminen hakemuksien vastaanottamisesta alkaen olisi perehdyttämistä. Perehdytys koetaan rekrytointipäätöksen jälkeisenä toimintana. Ennen koulutusjakson alkua tehtävään valituille henkilöille kerrotaan milloin ja miten koulutus järjestetään, milloin sopimukset allekirjoitetaan jne. Yritys tarjoaa valituille henkilöille mahdollisuuden tutustua työpaikkaan ennen koulutuksen alkua, jotta kynnys osallistua koulutukseen olisi pienempi.

Rekrytoinnista vastaavat henkilöt ovat hoitaneet rekrytointia pitkään, joten laillisuuden varmistaminen tulee jo vanhasta muistista. Yritys panostaa rekrytoinnin laillisuuteen ja

siihen, että rekrytoinnissa noudatetaan hyvää rekrytointitapaa ja että rekrytoinnista vastaavalla henkilöllä on riittävä koulutus ja kokemus on riittävä rekrytoinnin hoitamiseen. Rekrytoinnista vastaavat ovat perehtyneet erilaisiin lakeihin ja työehtosopimuksiin, jotta pystyisivät varmistamaan rekrytoinnin laillisuuden.

6 RTG Sales Oy:n rekrytoinnin kehittäminen

Kyselyn tulosten perusteella RTG Sales Oy:lle on luotu johtopäätöksiä, joiden perusteella on pystytty luomaan kehitysideoita yrityksen tulevaisuuden rekrytointeja varten. Tulosten luotettavuuteen liittyvät perustelut käsitellään myös johtopäätöksiä ja kehitysideoiden rinnalla.

6.1 Johtopäätökset tutkimustuloksien perusteella

Kuten Grönroos (2000, 234-235) on kertonut, markkinointia tulisi pystyä tarkastelemaan yhtenä osana suuremmassa kokonaisuudessa yrityksen toiminnassa. Tikkasen, Asparan ja Parvisen (2007, 11-12) kertoman mukaan markkinointi nähdään valitettavan usein konkreettisenä mainontana esimerkiksi televisiossa, eikä markkinointia osata pitää pieninä tekoina, jotka vaikuttavat yrityksen markkinointiin kokonaisuudessaan. RTG Sales Oy:n rekrytointia hoitavat henkilöt eivät koe yrityksen tarvitsevan markkinointia paikallisesti, sillä yritys on paikallisesti tuttu ja hyvin tunnettu. Kun tarkastellaan yrityksen henkilöstölle suunnatun kyselyn tuloksia, huomataan että 36.1 % vastaajista ei tuntenut yritystä ennen hakemuksen jättämistä. Kyselyn vastauksista kävi myös ilmi, että 33.3 % vastaajista ei ole saanut yrityksestä lisätietoa lainkaan ennen työtehtävään hakemista. Näistä asioista voitaisiin päätellä, että yritys ei markkinoi itseään tarpeeksi paikallisesti.

Rekrytointia vastaavat henkilöt mieltävät, että rekrytoinnilla on vaikutusta yrityksen työnantajakuvaan. He ajattelevat, rekrytointi on yksi markkinoinnin tapa ja kun rekrytointi hoidetaan tyylikkäästi, se vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan. Ehkä jopa eniten niiden hakijoiden osalta, jotka eivät tulleet valituksi työtehtävään. Työnantajakuvalla pyritään vaikuttamaan yrityksen ulkoisen olemukseen. Työnantajakuvan tarkoitus on rekrytointiprosessin aikana välittää potentiaalisille hakijoille positiivisia mielikuvia yrityksestä työnantajana. (Helsilä & Salojärvi 2009, 125-127.)

Rekrytointi on muuttunut enemmän myynti- ja markkinointityöksi viimeisimpien vuosien aikana. Muutokseen ovat vaikuttaneet omalta osaltaan sosiaalisen median kasvu ja kehitys, hakijoiden ja työnantajien monimuotoistuminen sekä työnantajakuvan korostaminen työnhakuprosessin aikana. Mikäli yrityksen omat työntekijät eivät koe olevansa arvostettuja yrityksessä, eivät he myöskään kerro yrityksestä muille henkilöille. (Jäntti 2016.) Rekrytoinnista vastaavat henkilöt ovat kertoneet, että yrityksen työntekijöillä on mahdollisuus suositella yritykseen jotakuta tiettyä hakijaa, joka suosittelijan mielestä sopisi työskentelemään yrityksessä. Kun yritys käyttää työntekijöiden verkostoja hyödykseen rekrytointiprosessin aikana, se tukee yrityksen työnantajakuvan rakentumista (Jäntti 2016).

Yritys käyttää rekrytoinnissa hyväkseen paikallisen ammattikorkeakoulun sekä muiden oppilaitosten suhteita sesonkiaikoina saadakseen tiedon avoimesta työpaikasta välitettyä yrityksen kannalta potentiaalisimmille opiskelijaryhmille. Henkilöstölle suunnatusta kyselystä selvisi, että vastaajista 3 ovat saaneet tietoa avoimesta työpaikasta Kajaanin Ammattikorkeakoululta. Vastaajista 7 kertoo saaneensa tietoa yrityksestä Kajaanin Ammattikorkeakoulun kautta. Kun yritykset rekrytoivat työntekijöitä itselleen suoraan oppilaitoksista, huonona puolena koetaan ettei kyseisillä henkilöillä ei ole vielä paljon työkokemusta, jolloin kyseisen henkilön perehdytykseen tulee kiinnittää entistäkin enemmän huomiota (Koivisto 2004, 92-93). RTG Sales Oy:lle uusien työntekijöiden perehdyttäminen ei ole ongelma, sillä yritys järjestää jokaiselle rekrytoidulle työntekijälle kattavan peruskoulutuksen. Työhön ei ole mahdollista saada mistään koulutusta etukäteen, jonka vuoksi uusilta työntekijöiltä ei vaadita aiempaa kokemusta esimerkiksi matkatoimistoista. Tästä johtuen yrityksellä on mahdollista palkata itselleen enemmän persoonia ja henkilöitä, joilla on potentiaalia kehittyä alan asiantuntijaksi tulevaisuudessa.

Rekrytointi-ilmoitukset voivat poiketa suurestikin toisistaan, sillä jokainen ilmoitus tulee aina yrityksen näköiseksi ja ilmoitettavat tiedot määräytyvät avoimen työtehtävän mukaan. Vaikka yrityksellä olisi käytössään valmis ilmoituspohja, ei sitä tulisi koskaan käyttää ilman tarkentavien tietojen päivittämistä. (Markkanen 2002, 26-29; 12-13.) Ilmoituksesta tulisi käydä ilmi asioita, jotka ovat oleellisia avoimen työtehtävän kannalta. Ilmoituksessa tulisi käydä myös ilmi, mitä työnantaja tarjoaa työntekijöilleen (Vaahtio 2007,

35). Henkilöstölle suunnatun kyselyn vastauksista kävi ilmi, että yrityksen rekrytointi-ilmoituksessa perustiedot on ilmoitettu riittävän kattavasti. Vastaajat myös kokevat, että ilmoituksessa pitäisi olla enemmän tietoa työtehtävästä ja yrityksestä. Lisätietoja yrityksestä kaivataan ilmoitukseen, sillä vastaajilla ei ole ollut tietoa yrityksestä entuudestaan.

Yksi henkilö hoitaa yhden rekrytoitavan ryhmän rekrytoinnin alusta loppuun. Kyseisen toiminnan avulla yrityksen on mahdollista varmistaa rekrytointiprosessin oikeellisuus ja hyvänmaun mukainen valintaprosessin. Kuten Vaahtio (2007, 79) on kertonut, on hyvin tärkeää, että yksi ainoa henkilö hoitaa rekrytointiprosessin alusta alkaen ja tämä on hänen mielestään ehdoton sääntö, jota jokaisen rekrytointia hoitavan yrityksen tulisi noudattaa. Työnhakijalle on tärkeää, kuka ottaa häneen yhteyttä kertoakseen hänen tulleen valituksi työhaastatteluun. Kun mahdollinen tuleva esimies tai johtoportaan kuuluva henkilö kutsuu työnhakijan haastattelun, se saa työnhakijan tuntemaan itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi. (Vaahtio 2005, 41.) Rekrytoinnista vastaavat henkilöt kuuluvat yrityksen johtoportaan tai ovat esimiehenä yrityksessä.

Kuten rekrytoinnista vastaavat henkilöt ovat kertoneet, he mieltävät haastattelun yhdeksi rekrytoinnin kannalta tärkeimmäksi vaiheeksi. Tämän vuoksi henkilöstölle suunnatussa kyselyssä on haluttu kartoittaa haastattelutilanteen kokonaisarvosanaa niin strukturoitujen kuin avoimien kysymysten kautta. Voitaisiin väittää, että haastattelu on onnistuneen rekrytoinnin kannalta tärkeimmässä asemassa, sillä sen avulla saadaan selville tietoa hakijoista, joka ei välttämättä käy ilmi kirjallisesta hakemuksesta (Vaahtio 2007, 78). Vastaajista 29 kokee haastattelun joko hyväksi, erittäin hyväksi tai erinomaiseksi. Hyvän arvosanan alittaneita vastauksia on ollut yhteensä 7, joista kohtalaisia vastauksia on ollut 1. Avoimissa kysymyksissä vastaajat ovat kertoneet mieltäneensä haastattelutilanteen hyväksi ja asialliseksi. Kyseiset vastaajat, jotka ovat kokeneet haastattelun positiiviseksi kokemukseksi, ovat mieltäneet itse haastattelijan osaavaksi henkilöksi, joka on tiennyt, mitä on tekemässä. Tämän perusteella voitaisiin päätellä, että haastattelutilanne on sujunut juuri niin, kuin sen pitäisikin.

Perehdyttäminen on uuden työntekijän tutustuttamista yritykseen, sen työyhteisöön ja itse työtehtävään. Uusi työntekijä tulisi aina perehdyttää huolellisesti. Perehdyttäminen antaa työntekijälle tietoa yrityksestä, sen liikeideasta, visioista, arvoista, henkilöstöpolitiikasta jne. Perehdyttämisen yhteydessä työntekijälle kerrotaan myös yrityksen tavoitteista, toimintatavoista, normeista ja säädöksistä, menetelmistä sekä työyhteisöstä. Valitettavan usein uutta työntekijää ei perehdytetä huolellisesti työtehtävään, jonka seurauksena virheiden mahdollisuus kasvaa sekä työntekijän työmotivaatio on heikko. (Viitala & Jylhä 2013, 235.) Haastatteluista saatujen tuloksien perusteella voidaan todeta, että rekrytoinnista vastaavat henkilöt kokevat perehdyttämisen olevan ainoastaan henkilöstövalinnan jälkeistä toimintaa. Rekrytoinnin alussa on ehdottoman tärkeää kertoa työnhakijalle lisätietoa työstä mahdollisimman tarkasti. Perehdytyksestä vastaavan henkilön tulee ottaa kyseinen asia huomioon rekrytointiprosessi aikana ja suhtautua asiaan kuuluvalla vakavuudella jokaiseen työnhakijaan. (Valvisto 2005, 37.) Toisin sanoen perehdytys on osa rekrytointiprosessia ja se luo pohjan tulevan työtehtävän hoitamiseen (Helsilä & Salojärvi 2009, 137-140).

6.2 Tutkimuksesta saatujen tulosten luotettavuus ja yleistävyys

Kun tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta, sillä tarkoitetaan aina tutkimuksen mittaus- tulosten toistettavuutta. Määrällisessä, eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa on kehitetty menettelytapoja, joiden avulla tutkija voi erilaisia mittareita käyttämällä arvioida työn luotettavuutta. Pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä selvittää asioita, mitä tutkimuksen avulla halutaan saada selville. Kyseisten tietojen tulee olla verrattavissa todelliseen ja jo olemassa olevaan tietoon. Kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kulmakivenä pidetään tutkijan kykyä selostaa tarkkaan tutkimuksen toteuttaminen ja tulos. Toisin sanoen kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustulos luetaan luotettavaksi, kun se on analysoitu ja raportoitu mahdollisimman tarkkaan lukijalle. Kun aineistolle tehdään analyysejä, niistä tulee käydä esille keskeiset luokittelut ja tutkimuksen tuloksesta kerrottuna tarkkaan tutkimuksen lukijalle luokittelujen valikoitumisperusteet sekä miten tutkimus on syntynyt. (Hirsjärvi ym. 2009, 231 – 233).

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys on varmistettu siten, että kyselyn ja haastatteluiden kysymykset on muotoiltu mahdollisimman selkeiksi sekä ymmärrettäviksi. Tavoitteena on ollut, että jokainen vastaaja ymmärtää kysymyksen täysin samalla tavalla, jotta vastaukset eivät olisi ristiriitaisia keskenään. Kyselyn ja haastattelun ymmärrettävyys ja kyselylomakkeiden toimivuus on tarkastettu opinnäytetyön ohjaavalta opettajalta sekä tilastollisen tutkimuksen osalta myös tilasto-opettajalta. Kyselyn kohderyhmän oletettiin vastaavan kysymyksiin mahdollisimman kattavasti ja puutteellisten vastausten saaminen on ehkäisty merkitsemällä kaikki kysymyksen pakollisiksi, jotta kyselyn jokaiseen kysymykseen on ollut pakko vastata ennen pääsyä seuraavaan kysymykseen. Haastatteluiden tasainen laatu ja oikeiden tietojen saaminen on varmistettu etukäteen luodulla haastattelupohjalla, jonka avulla on ollut mahdollisuus pitää jokainen haastattelu samanlaisena kaikille haastateltaville haastattelun suoritustavasta riippumatta.

6.3 Kehittämisehdotukset

Kuten aiemmin todettiin, yritys näkee rekrytoinnin osana sen markkinointia yhtenä markkinoinnin muotona, mutta ei niin suuressa mittakaavassa kuin sen kuuluisi. Yrityksen pitäisi tarkastella pieniä tekoja osana suurta kokonaisuutta, joiden avulla yrityksen työnantajakuva muodostuu. Pieneltä, jopa mitättömältä tuntuvat asiat voivat vaikuttaa yrityksen markkinointiin ja työnantajakuvaan tavalla, joka välttämättä ei imartele yrityksen markkinointia tai työnantajakuvaa. Yrityksen rekrytointia hoitavien henkilöiden olisi syytä pohtia, olisiko yrityksen kannattavaa lisätä markkinointiaan myös rekrytoinnin ulkopuolella, jolloin potentiaalisilla työnhakijoilla olisi tietoa yrityksestä ennen avoimen työpaikan hakemista. Kun yritys olisi enemmän lukijoiden ja potentiaalisten työnhakijoiden nähtävillä, kynnys lähestyä yritystä olisi pienempi varsinaisessa hakutilanteessa.

Henkilöstön kyselyn vastauksista kävi ilmi, että yrityksen henkilöstö on saanut vähän tietoa yrityksestä sekä avoimesta työpaikasta sosiaalisen median kautta. Yrityksen kannattaisi panostaa sosiaalisen median käyttöön markkinoidessaan yritystä, vaikka yrityksellä ei olisikaan juuri sillä hetkellä rekrytointia meneillään. Sosiaalisen median käyttö on nykypäivää ja ihmiset ovat tottuneet siihen, että tieto yrityksistä löytyy helposti sosiaali-

sen median kautta. Kun yritys markkinoisi itseään enemmän sosiaalisen median sekä omien verkkosivujensa kautta, se pystyisi antamaan tietoa itsestään enemmän ulkopuolisille. Kun yritystä markkinoidaan sosiaalisessa mediassa oikein, sen avulla pystytään rakentamaan vahvaa työnantajakuva.

Vastaajat kokevat yrityksen rekrytointi-ilmoituksessa olevan tarpeeksi oleellista tietoa haettavan työtehtävän kannalta, vaikkakin osa kyselyyn vastanneista henkilöistä osa on sitä mieltä, että on saanut rekrytointiprosessin aikana liian vähän tietoa yrityksestä ja avoimesta työtehtävästä. Koska osa vastaajista kokee, että on saanut liian vähän tietoa yrityksestä ja avoimesta työtehtävästä, yritys voisi tulevaisuudessa panostaa rekrytointi-ilmoitukseen enemmän. Vastaajien mielestä perustiedot ovat siellä riittävästi esillä, mutta avoimesta työtehtävästä ja itse yrityksestä voisi pyrkiä kertomaan laajemmin ja realistisemmin ilmoituksessa.

Henkilöstölle suunnatun kysymyksen vastausten perusteella voitaisiin todeta yrityksen tarjoavan työntekijöilleen paljon erilaisia etuuksia. Vastaajien mielestä yritys tarjoaa heille kuitenkin liian vähän rahanarvoisia etuja, jotka omalta osaltaan auttaisivat heitä palaamaan fyysisesti kuluttavasta istumatyöstä sekä henkisesti vaativasta työstä. Vastaajat kokevat, että yrityksen kannattaisi tarjota heille jatkossa liikuntaseteleitä, vapaa-ajan henkilöstöetuja sekä erilaista liikuntatoimintaa. Yrityksen kannattaisi siis miettiä, voisivatko he tarjota työntekijöilleen lisää etuuksia vapaa-ajalle, jolloin työntekijöiden palautuminen töistä parantuisi, joka omalta osaltaan lisäisi työntekijöiden tyytyväisyyttä, viihtyvyyttä ja tuloksellisuutta.

Kyselyn vastauksista voidaan päätellä, että haastattelutilanne on pääpiirteittäin kunnossa. Kuitenkin yrityksen rekrytoinnista vastaavien henkilöiden kannattaisi kiinnittää huomiota haastatteluiden henkilökohtaistamiseen. Vastaajat ovat kertoneet haastatteluiden olevan perinteisiä ja jopa liukuhihnalla toteutettuja. Kun yritys keskittyisi jokaisen haastattelutilanteen personoimiseen jokaisella hakijalla, tunne ”liukuhihnalla” tuotetusta haastattelusta vähenisi ja työnhakija kokisi itsensä yritykselle tärkeäksi.

Haastatteluista saatujen vastausten perusteella tultiin siihen tulokseen, että yrityksen rekrytoijat eivät koe perehdyttämisen olevan henkilövalintaa edeltävää toimintaa. Kuten johtopäätöksien ja teorian puolesta voidaan päätellä, yrityksen olisi suositeltavaa kehittää perehdyttämiskäytäntöjään tulevaisuuden rekrytoinnissa. Jokaista potentiaalista työntekijää tulisi kohdella aina ensimmäisestä kontaktista saakka samoin, kuin yritykseen lopullisesti palkattuja henkilöitä. Tällä tavoin yritys pystyy heti rekrytointiprosessin alusta varmistamaan, että työnhakija kokee itsensä tervetulleeksi yritykseen ja saa konkreettista tietoa avoimesta työtehtävästä ja yrityksestä. Kun jokaisen työnhakijan perehdytys aloitetaan heti ensimmäisestä kontaktista alkaen, yrityksen on mahdollista vaikuttaa ensivaikutelmaan, jonka se antaa uudelle potentiaaliselle työntekijälle. Hyvän ensivaikutelman luominen parantaa ja vahvistaa myös yrityksen työnantajakuvaa.

Vastaajat ovat kertoneet rekrytoinnin olevan omasta mielestään laillinen, eikä heidän mukaan haastattelussa ei ole kysytty kiellettyjä kysymyksiä kuten perhesuhteita tai siviilisäätyä. Vastaajista muutama henkilö on vastannut laillisuutta kartoittavaan kysymykseen laajemmin ja kyseiset henkilöt kertovat saaneensa virheellistä tietoa haastattelun aikana todellisiin työmääriin, liukuvaan työaikaan ym. asioihin liittyen. Vastaajat kehottavat yrityksen rekrytointia hoitavia henkilöitä perehtymään tulevaisuudessa käsitteisiin, jotka käsittelevät liukuvaa työaikaa ja tuntimääriä jotta yritys osaisi markkinoita asioita oikein rekrytointiprosessin aikana ja pystyisi pitämään antamansa lupaukset kyseisiin asioihin liittyen.

Vastaajien mielestä psykologiset testit kannattaisi ottaa uudelleen käyttöön ja puhelinhaastattelun merkitystä korostaa myös jatkossa ennen varsinaista haastattelutilannetta, sillä vastaajien mukaan henkilövalintojen perusteet ovat löyhentyneet vuosien varrella. Yrityksen kannattaisi miettiä jatkossa psykologisten testien uudelleen ottamista käyttöön rekrytoinnissaan, sillä kyselyyn vastanneiden henkilöiden mielestä se auttaisi yritystä palkkaamaan juuri työhön sopivia henkilöitä.

Kyselyyn vastanneet henkilöt kokevat, että koulutusajan palkkaus olisi yksi huonoista asioista yrityksen rekrytoinnissa. Kyseinen vastaus tuli esille useammassa kysymyk-

sessä, jonka vuoksi yrityksen kannattaisi pohtia, onko koulutusajan palkkauskäytäntöä kannattavaa muuttaa tulevaisuudessa.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda RTG Sales Oy:lle kartoitus sen rekrytoinnin nykytilanteesta. Nykytilan kartoittamisen jälkeen yritykselle luotiin kehitysideoita sen tulevaisuuden rekrytointeja varten. RTG Sales Oy:n rekrytoinnin nykytilanne kartoitettiin henkilöstön ja rekrytoinnista vastaavien henkilöiden näkökulmasta sähköisen kyselyn sekä haastatteluiden avulla. Työn tarkoituksena oli pystyä poimimaan juuri ne asiat esille, joissa yrityksellä on kehitettävää ja mitkä ovat onnistuneet hyvin. Opinnäytetyössä onnistuttiin saavuttamaan työn tavoitteet, sillä kyselystä ja haastatteluista saatujen vastausten avulla yritykselle pystyttiin luomaan kehitysideoita tulevaisuuden rekrytointeja varten. Opinnäytetyö oli toimeksiantajalle hyvin ajankohtainen, sillä yritys on joutunut viime vuosien aikana tekemään paljon rekrytointeja, joissa on rekrytoitu yritykseen suurempia koulutusryhmiä. Rekrytointien kasvanut tarve on syntynyt ilmailualan ja yrityksen päämiehen, Finnairin, kasvun ja kehityksen myötä.

Opinnäytetyön teoriaosa koostuu henkilöstöjohtamisesta, markkinoinnista sekä rekrytoinnista itsestään. Rekrytointi liittyy vahvasti henkilöstöjohtamiseen ja markkinointiin, jonka vuoksi myös niiden osuutta tarkastellaan opinnäytetyössä. Henkilöstöjohtamiseen, markkinointiin ja rekrytointiin liittyvää kirjallisuutta ja verkkoaineistoja on saatavilla runsaasti. Koska kirjallisuutta ja verkkoaineistoja oli saatavilla runsaasti, muodostui juuri oikeiden ja luotettavien lähteiden etsiminen haasteeksi opinnäytetyön edetessä. Kuitenkin englannin kielistä aineistoa oli hyvin saatavilla. Työn teoreettisen osuuden luotettavuus on pystytty varmistamaan käyttämällä ajantasaisia kirjallisuus- ja verkkolähteitä tukemassa työn laadullista puolta. Kun teoriaosuuteen on käytetty tarkkaan valittuja, asiallisia tietolähteitä on pystytty varmistamaan teorian sisällön oikeellisuus ja ajantasaisuus.

Opinnäyte työ oli ammatillista kehitystäni ajatellen ajankohtainen, sillä siitä on itselleni hyötyä tulevaisuudessa. Esimiestehtävät ja johtaminen kiinnostavat itseäni suuresti, jonka vuoksi opinnäytetyön tekeminen oli minulle mielekästä. Oma ammatillinen osaamiseksi

ni on kasvanut opinnäytetyön aikana, sillä en ole aiemmin perehtynyt rekrytointiin yhtä laaja-alaisesti.

Opinnäytetyö oli laaja, sillä se kartoitti yrityksen henkilöstön ja rekrytointia hoitavien henkilöiden kokemukset ja mielipiteet RTG Sales Oy:n rekrytoinnin nykytilanteesta. Opinnäytetyön aihe koettiin haastavana lopullisen työn laajuuden vuoksi ja markkinointia ja henkilöstöjohtamista on käsitelty ainoastaan pintapuolisesti. Opinnäytetyö laadittiin alusta alkaen yhden tekijän voimin, jolloin toista tekijää ei ollut keventämässä opinnäytetyöstä koituvaa taakkaa. Opinnäytetyön aikataulutaminen koettiin myös haastava täysipäiväisesti tehtävien normaalien töiden ohella.

Opinnäytetyötä tehdessä ongelmaksi muodostui se, että rekrytointia hoitaville henkilöille kasvokkain pidetyissä haastatteluissa ei muistettu kysyä resurssien käytöstä ja merkityksestä, kuten alkuperäiseen haastattelurunkoon oli suunniteltu. Koska vastauksia ei saatu kaikilta haastateltavilta henkilöiltä, kysymykseen liittyvän aihealueen käsittely jäi kokonaan pois lopullisesta opinnäytetyöstä. Myös eettisiin kysymyksiin liittyvät asiat koin hankalana, sillä lopullista työtä kirjoittaessa tuli ottaa huomioon eettisiä kysymyksiä haastatteluiden jälkeisiä analyyseja kirjoittaessa.

Opinnäytetyö voitaisiin katsoa onnistuneeksi, sillä tutkimusongelmaan on saatu riittävästi vastauksia, joiden pohjalta yritykselle on pystytty luomaan kehitysideoita tulevaisuuden rekrytointeja varten. Tutkimusongelmaan löytyi vastauksia rekrytointia hoitavien henkilöiden haastatteluiden ja henkilöstölle suunnatun kyselyn vastausten kautta. Strukturoitujen ja avoimien kysymyksien kautta saatiin tarvittavia vastauksia, joiden avulla saatiin luotua kehitysideoita yrityksen käyttöön. Tutkimuksellisen osuuden luotettavuutta olisi pystytty lisäämään, mikäli henkilöstölle suunnatulle kyselylle olisi määritelty enemmän vastausaikaa ja henkilöstöltä olisi saatu enemmän vastauksia. Vastauksien määrää olisi myös saattanut lisätä palkkio vastaamisesta. Palkkio olisi voinut olla esimerkiksi lahjakortti johonkin paikalliseen yritykseen.

Henkilöstölle suunnatussa kyselyssä ei kerätty vastaajista muita taustatietoja sukupuolen ja iän lisäksi, sillä koettiin, että anonymiteetti on tärkeää kyselyn kannalta, jotta siihen vastaaminen olisi helpompaa ja kynnys madaltuisi. Kyselyn lopputuloksen kannalta todettiin, että vastaajien nimet eivät ole oleellisessa asemassa.

Lähteet

Aaltio, I. (2008). Johtajuus lisarvona. Helsinki: WSOY.

Benefits of human resource planning. 2015. Viitattu 20.09.2017.
<http://businessjargons.com/benefits-of-human-resource-planning.html>

Finnair sijoituskohteena. n.d. Viitattu 31.08.2017. <https://investors.finnair.com/fi/finnair-as-an-investment/strategy>

Grönroos, C. (2000). Service management and marketing : A customer relationship management approach. Chichester: John Wiley & Sons.

Haanpää, M. (2015). Mikä tekee hyvän asiakaspalvelijan? Viitattu 12.09.2017.
<http://www.sn4.com/fi/blog/2015/05/mika-tekee-hyvan-asiakaspalvelijan/>

Helsilä, M. (2002). Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (2009). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hesso, J. (2013). Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.

Hirn-ylijuuti, H. (2016). Rekrytoinnin trendit - digitaalinen rekrytointi tässä ja nyt #RainmakerFI. Viitattu 29.09.2017. <http://www.rainmaker.fi/blogi/rekrytoinnin-trendit-digitaalinen-rekrytointi-tassa-rainmakerfi/>

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S., Mäkelä, T., & Taatila, V. (2008). Alan johtajaksi. Porvoo ; Helsinki: WSOY oppimateriaalit.

Jäntti, T. (2016). Rekrytoinnin trendit osa 2 - portinvartijasta verkostojen johtamiseen. Viitattu 12.11.2017 <http://www.rainmaker.fi/blogi/rekrytoinnin-trendit-osa-2-portinvartijasta-verkostojen-johtamiseen/>

- Kamensky, M. (2014). Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. (2008). Kvali : Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. (1993). Henkilöstöjohtaminen kansainvälistyvässä yrityksessä. Helsinki: FINTRA, Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus.
- Kets de Vries, Manfred F R. (2001). The leadership mystique : An owner's manual. London: Financial Times Prentice Hall.
- Kivimäki, J. 2016.Oikea profiili, onnistunut rekrytointi? näin määrität tarpeesi. Viitattu 13.09.2017. <http://blogi.manpower.fi/rekrytointi-profiilin-maarittaminen>
- Koivisto, K. (2004). Valitse oikein. Helsinki: Yrityskirjat.
- Korpi, T., Laine, T., & Soljasalo, J. (2012). Rekrytoinnin suhteellisuusteoria : Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.
- Koskinen, S., Nieminen, K., & Valkonen, M. (2008). Työhönotto ja työsopimuksen ehdot. Juva: WSOY.
- Kvalitatiivinen tutkimus. n.d. Viitattu 11.11.2017. http://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html
- Laine, T. (2016). Rekrytointimarkkinointi - pitkää ja lyhyttä peliä. Viitattu 27.10.2017. <http://digitalistnetwork.com/rekrytointimarkkinointi-pitkaa-ja-lyhytta-pelia/>
- Markkanen, M. (2002). Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.
- Markkanen, M. (2005). Henkilöstön hankinta sähköistyy. Helsinki: WSOY.
- Markkanen, M. (2009). Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOY
- Martin, J. (2010). Key concepts in human resource management. Los Angeles ; London: SAGE.

- Mäenpää, K. (2015). Tulos syntyy teoista : Liiketalous tutuksi. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Parnila, K. (2017). Työsuhde tutuksi : Esimiehen selviytymisopas. Helsinki: Helsingin kamari.
- Pellinen, J. (2017). Talousjohtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Pettinger, R. (1998). Managing the flexible workforce. London: Cassell.
- Schwartz, T. (2010). The four capacities every great leader needs (and very few have). Viitattu 10.09.2017. <https://hbr.org/2010/10/the-four-capacities-every-grea>
- Syrjänen, P. (2007). Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja. Helsinki: Talentum.
- Tikkanen, H., Aspara, J., & Parvinen, P. (2007). Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum.
- Kvalitatiivinen tutkimus. n.d. Viitattu 03.11.2017. https://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html
- Vahtio, E. (2005). Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.
- Vahtio, E. (2007). Pestaa paras : Rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita.
- Valvisto, E. (2005). Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. (2005). Henkilöstöjohtaminen (4. tark. p. ed.). Helsinki: Edita.
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2013). Liiketoimintaosaaminen : Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Wikström, J. (2013). Markkinoinnin käsikirja yrittäjälle. Espoo: Myllylahti.
- Zenger, J. & Folkman, J. (2015, -02-26T13:00:40Z). You have to be fast to be seen as a great leader. Viitattu 10.09.2017. <https://hbr.org/2015/02/you-have-to-be-fast-to-be-seen-as-a-great-leader>

Haastattelut:

Soininen, M. Toimitusjohtaja. RTG Sales Oy. Haastateltu 18.10.2017.

Turunen, R. Henkilöstöpäällikkö. RTG Sales Oy. Haastateltu 16.10.2017.

Westin, J. Tiimiesimies. RTG Sales Oy. Haastateltu 25.10.2017.

LIITTEET

- 1: Henkilöstölle suunnatun kyselyn lomakepohja
- 2: Saatekirje yrityksen henkilöstölle
- 3: Frekvenssijakaumat
- 4: Haastatteluissa käytetty haastattelulomake
- 5: Saatekirje Porvoon rekrytointia hoitavalle henkilöstölle
- 6: Henkilöstölle suunnatun kyselyn avoimien vastausten analysointi

LIITE 1. Henkilöstölle suunnatun kyselyn lomakepohja

Rekrytoinnin nykytilan kartoittaminen koko henkilöstön näkökulmasta.

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön kokemuksia ja mielipiteitä RTG Sales Oy:n rekrytoinnista. Kyselyn vastauksia tullaan käyttämään tekemässäni opinnäytetyössä. Kyselyihin vastataan täysin anonymisti, eikä kyselyssä tai sen tarkastelussa käsitellä henkilötietoja.

Sukupuolesi?

- Nainen
- Mies

Ikäsi?

- 15-25 vuotta
- 26-35 vuotta
- 36-45 vuotta
- 46-55 vuotta
- 56-65 vuotta
- yli 65 vuotta

Minkä kanavan kautta sait tiedon avoimesta työpaikasta? Voit valita useita vastausvaihtoehtoja. (Monivalintakysymys)

- Lehdestä
- Erilaiset työnhakukanavat verkossa (www.mol.fi, www.monster.fi jne.)
- Yrityksen omilta verkkosivuilta
- Sosiaalisesta mediasta (Facebook, Instagram, Twitter jne.)
- Ystävältä tai tuttavalta
- Muu, mikä:

Olitko kuullut yrityksestä ennen työpaikan hakemista?

- Kyllä
- Ei

Jos vastasit aiempaan kysymykseen "Kyllä", mistä olit saanut tietoa yrityksestä ja sen toiminnasta? Voit valita useita vastausvaihtoehtoja.

- Lehdestä
- Sosiaalisesta mediasta
- Yrityksen omilta verkkosivuilta
- Ystävältä tai tuttavalta
- En ole saanut tietoa yrityksestä
- Muu, mikä:

Saitko lisätietoja haettavasta työtehtävästä ennen hakemuksen jättämistä?

- Kyllä
- Ei

**Jos vastasit aiempaan kysymykseen "Kyllä", mistä sait lisätietoja työtehtävästä?
Voit valita useita vastausvaihtoehtoja.**

- Sosiaalisesta mediasta
- Puhelimitse rekrytoinnista vastaavalta henkilöltä
- Sähköpostitse rekrytoinnista vastaavalta henkilöltä
- Ystävältä tai tuttavalta
- Yrityksen omilta verkkosivuilta
- En ole saanut lisätietoja työtehtävästä

Millä tavalla sinuun otettiin yhteyttä ja kerrottiin tulevasta haastattelusta?

- Puhelimella
- Sähköpostilla
- Kasvotusten
- Muu, mikä:

Saitko lisätietoa haettavasta työtehtävästä haastattelun aikana?

- Kyllä
- Ei

Mikäli vastasit aiempaan kysymykseen "Kyllä", kerro omin sanoin minkälaisia tietoja sait haettavaan työtehtävään liittyen haastattelun aikana.

Minkälaisen arvosanan antaisit kokemallesi haastattelutilanteelle asteikolla 1-10?

- Erittäin huono 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Erinomainen

Millaisia tunteita haastattelu sinussa herätti? Kerro omin sanoin.

Oliko rekrytointi mielestäsi kokonaisuudessaan laillinen ja oikeudenmukainen?

Millaisia asioita yritys mielestäsi tarjoaa työntekijöilleen?

Kerro omin sanoin millainen yrityksen rekrytointi oli kokonaisuudessaan? Kerro mahdollisista epäkohdista, kehitettävistä asioista sekä positiivisista huomioistasi.

LIITE 2. Saatekirje yrityksen henkilöstölle

Hei!

Suoritan opinnäytetyöni RTG Sales Oy:lle ja sen tarkoituksena on kartoittaa yrityksen rekrytoinnin nykytilanne henkilöstön sekä rekrytoivan tahon näkökulmasta. Saatujen tulosten perusteella yritykselle tullaan luomaan yhteenveto jonka pohjalta yritykselle luodaan kehitysehdotukset tulevaisuuden rekrytointia varten. Kyselyyn vastanneilla on mahdollisuus päästä vaikuttamaan rekrytointia koskeviin käytänteisiin yrityksessämme.

Jotta pystyisin kartoittamaan teidän mielipiteenne yrityksemme rekrytoinnista, toivoisin teidän kaikkien täyttävän kyseisen kyselylomakkeen sähköisesti ilmoittamani linkin kautta. Tällä tavoin meidän kaikkien on mahdollista päästä vaikuttamaan yrityksemme rekrytointiin. Kyselyyn vastataan täysin anonyymisti eikä opinnäytetyössä käsitellä kyselyyn vastanneiden henkilöiden henkilötietoja. Kyselyyn on mahdollista vastata viikon ajan ja kysely sulkeutuu sunnuntaina 22. lokakuuta.

<https://goo.gl/forms/6Jn1yBKxQqn2gMlo2>

Kiitos!

Ystävällisin terveisin

Henna Keränen

myyntivirkailija

LIITE 3. Frekvenssijakaumat

FREQUENCIES					
Sukupuoli					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Mies	1	7	19,44	19,44	19,44
Nainen	2	29	80,56	80,56	100,00
Total		36	100,0	100,0	
Ikä					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
15-25 vuotta	1	10	27,78	27,78	27,78
26-35 vuotta	2	18	50,00	50,00	77,78
36-45 vuotta	3	5	13,89	13,89	91,67
46-55 vuotta	4	3	8,33	8,33	100,00
Total		36	100,0	100,0	
Yrityksentunnettavuus					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Kyllä	1	23	63,89	63,89	63,89
Ei	2	13	36,11	36,11	100,00
Total		36	100,0	100,0	
Lisätietoensaanti					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Kyllä	1	24	66,67	66,67	66,67
Ei	2	12	33,33	33,33	100,00
Total		36	100,0	100,0	
Yhteydenottotapa haastatteluun					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Puhelimitse	1	33	91,67	91,67	91,67
Sähköpostitse	2	3	8,33	8,33	100,00
Total		36	100,0	100,0	
Lisätietoensaanti haastattelunaikana					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Kyllä	1	33	91,67	91,67	91,67
Ei	2	3	8,33	8,33	100,00
Total		36	100,0	100,0	
Haastattelun arvostus					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
kohtalainen	5	1	2,78	2,78	2,78
melko hyvä	7	6	16,67	16,67	19,44
hyvä	8	13	36,11	36,11	55,56
erittäin hyvä	9	10	27,78	27,78	83,33
erinomainen	10	6	16,67	16,67	100,00
Total		36	100,0	100,0	
Laillisuus					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Kyllä	1	35	97,22	97,22	97,22
Ei	2	1	2,78	2,78	100,00
Total		36	100,0	100,0	

Frequencies

[DataSet4] C:\Users\HennaKer\Desktop\Minkä kanavan kautta tieto avoimesta työpaikasta saatiin HENNA KERÄNEN SPSS

Statistics									
		Nro	Lehti	Verkon työnhakukana- vat	Some	Yritykset omat verkkosivut	Ystävältuttava	Muu	Mikä Muu
N	Valid	36	36	36	36	36	36	36	36
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

Lehti				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	36	100,0	100,0

Verkon työnhakukana- vat				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	14	38,9	38,9
	1	22	61,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Some				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	32	88,9	88,9
	1	4	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Yritykset omat verkkosivut

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	35	97,2	97,2	97,2
1	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Ystävällittävä

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	19	52,8	52,8	52,8
1	17	47,2	47,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Muu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	33	91,7	91,7	91,7
1	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Mikä Muu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	33	91,7	91,7	91,7
amk rekrymessut	1	2,8	2,8	94,4
entisen työpaikan tiimivalmentaja	1	2,8	2,8	97,2
toimitusjohtaja	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Frequencies

[DataSet7] C:\Users\HennaKer\Desktop\Mistä työtehtävään liittyviä lisätietoja oli saatu HENNA KERÄNEN SPSS.sav

Statistics

	Nro	Some	Sähköpostitse	Puhelimitse	Ystävällittävä	En saanut lisätietoja	Yrityksen verkkosivuilta
N Valid	36	36	36	36	36	36	36
Missing	0	0	0	0	0	0	0

➔ **Frequency Table**

Some

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	35	97,2	97,2	97,2
1	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Sähköpostitse

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	33	91,7	91,7	91,7
1	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Puhelimitse

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	25	69,4	69,4	69,4
1	11	30,6	30,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Ystävältä/tuttavalta

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	22	61,1	61,1	61,1
1	14	38,9	38,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

En saanut lisätietoa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	23	63,9	63,9	63,9
1	13	36,1	36,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Yrityksen verkkosivulla

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	28	77,8	77,8	77,8
1	8	22,2	22,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Frequencies

[DataSet6] C:\Users\HennaKer\Desktop\m1STÄ oli saatu lisätietoja yrityksestä HENNA KERÄNEN. SPSS.sav

Statistics

	Nro	Lehti	Yrityksen verkkosivut	Some	En saanut tietoa	Muu	Muu mikä	Ystävältä/tuttava
N Valid	36	36	36	36	36	8	36	36
Missing	0	0	0	0	0	28	0	0

→ Frequency Table

Lehti

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	34	94,4	94,4	94,4
1	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Yrityksen verkkosivut

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	34	94,4	94,4	94,4
1	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Ystävältä/tuttava

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	17	47,2	47,2	47,2
1	19	52,8	52,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Summe

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	34	94,4	94,4	94,4
1	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

En saanut tietoa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	24	66,7	66,7	66,7
1	12	33,3	33,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Muu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	22,2	100,0	100,0
Missing System	28	77,8		
Total	36	100,0		

Muu mikä

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	28	77,8	77,8	77,8
Kajaanin Ammattikorkeakoulu	4	11,1	11,1	88,9
Kajaanin Ammattikorkeakoululla joiden esittelytulos	3	8,3	8,3	97,2
RTG Sales Oyn toimitusjohtajalta	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

LIITE 4. Haastatteluissa käytetty haastattelulomake

Millä tavoin yritys kartoittaa henkilöstön rekryointitarpeen?

Kuinka rekryointi-ilmoitus luodaan rekryointikohtaisesti?

Millaisissa rekryointikanavissa rekryointi-ilmoitus julkaistaan ja kuinka kyseisen rekryointikanavan valintaan on päädytty?

Hyödynnetäänkö yrityksen omien työntekijöiden verkostoja rekryointiprosessissa? Perustele vastauksesi.

Vaikuttaako rekryointi mielestäsi yrityksen markkinointiin ja työnantajakuvaan? Perustele vastauksesi.

Millä tavoin resurssien käyttö vaikuttaa yrityksen rekrytointiprosessiin sekä millainen merkitys resursseilla on yrityksen rekrytoinnissa?

Miten päämies (Finnair) vaikuttaa yrityksen rekrytointiin ja henkilövalintoihin?

Kuinka suuren painoarvon yritys antaa haastatteluille rekrytointiprosessin aikana? Perustele vastauksesi.

Etsitäänkö yritykseen vahvaa osaamista omaavia henkilöitä vai keskitytäänkö henkilövalinnoissa enemmän henkilön persoonaan ja kehitysmahdollisuuksiin? Perustele vastauksesi.

Minkälaisia asioita yritys tarjoaa työntekijöilleen työsuhteen alettua? Tuodaanko kyseisiä asioita esille yrityksen rekrytointiprosessin aikana?

Kiinnitetäänkö perehdytykseen huomiota rekrytointiprosessin aikana? Perustele vastauksesi.

Millä tavoin yritys varmistaa rekrytoinnin laillisuuden?

LIITE 5. Saatekirje Porvoon rekrytointia hoitavalle henkilöstölle

Hei Jenny!

Ammattikorkeakouluopintoni ovat tällä hetkellä loppusuoralla ja työskentelen opinnäytetyöni parissa. Opinnäytetyöni tarkoitus on kartoittaa RTG Sales Oy:n rekrytoinnin nykytilanne henkilöstön sekä rekrytoivan tahon näkökulmasta. Saatujen tulosten perusteella yritykselle tullaan luomaan yhteenveto, joiden pohjalta luodaan kehittämissuhteet rekrytointimme parantamiseksi.

Jotta pystyisin kartoittamaan rekrytoinnista vastaavan tahon käsityksen yrityksemme rekrytoinnin tilanteesta, toivoisin sinun täyttävän kyseisen haastattelulomakkeen sähköisesti ilmoittamani linkin kautta.

<https://goo.gl/forms/dqpEFBrrVOi0zK7Q2>

Haastattelen Kajaanin toimipisteeltä Mikon ja Riitan myös kasvatusten tulevien viikkojen aikana. Toivoisin, että pystyisit täyttämään haastattelulomakkeen viikkoon 43 mennessä.

Tarkoitukseni on julkaista rekrytoinnista vastaavien henkilöiden nimet opinnäytetyössäni. Tarkoitukseni on mahdollisesti viitata rekrytoinnista vastaavien henkilöiden antamiin kommentteihin yrityksen rekrytointiin liittyen opinnäytetyön yhteenvetoa kirjoittaessa. Ilmoitathan minulle sähköpostitse sopiiko kyseinen toimintamalli sinulle. Mikäli et halua nimeäsi julkaistavan opinnäytetyössäni, käsittelen antamasi kommentit täysin anonymisti lopullisessa opinnäytetyössäni.

Kiitos antamistasi vastauksista!

Ystävällisin terveisin

Henna Keränen

myyntivirkailija

LIITE 6. Henkilöstölle suunnatun kyselyn avoimien vastausten analysointi

Haastattelun aikana saadut lisätiedot avoimeen työtehtävään liittyen.

Työpaikan sisäiset käytännöt palkkaukseen, työaikoihin ym. liittyen:

- Tarkempi kuvaus työtehtävästä, työajasta, palkkauksesta sekä lomakäytännöistä
- Perustietoa
- Kaiken oleellisen
- Tietoa työpaikasta, työehdoista, yrityksestä ja tehtävistä kokonaisuudessaan.
- Haastattelija kertoi laajasti työnkuvasta, vaatimuksista, palkkauksesta ja muista työpaikkaan liittyvistä mahdollisista haasteista sekä hyödyistä.
- Työtehtävistä, palkkauksesta, koulutuksesta
- Työajoista, palkkauksesta, työnkuvasta.
- TYÖTEHTÄVÄT, TYÖAIKA, PALKKAUS
- Kyselin palkasta ja työajoista yms ja sain kaikkeen vastauksen.
- Palkkaus, työaika, minkälaisia työvuoroja

Työtehtävän sisältö:

- Työnkuvan peruseriaatteet. Rekrytointiin liittyi myös koulutuspolku paikallisen oppilaitoksen kanssa. Nämä asiat käytiin tarkasti läpi.
- Kerrottiin yleisesti minkälaiset työajat on ja minkälaisia tehtäviä yrityksessä tehdään.

- Kuvauksen työn sisällöstä ja siitä millaisia vuoroja tehdään, ja millä kielellä puheluita otetaan.
- Työtehtävien sisältö
- Yksityiskohtia työn sisällöstä
- Asiakaspalvelua puhelimen kautta. Finnairin asiakaspalvelu.
- Liittyy Finnairin asiakaspalveluun
- Sain tietoa työnkuvasta ja palkkauksesta.
- Tarkemman työnkuvauksen
- Työ on kiireistä ja itsenäistä, tehdään kirjallisesti
- Mielestäni kaiken oleellisen ja tiesin alusta saakka, millaisesta työstä on kyse (inbound puhelinpalvelu)
- Työtehtävistä tarkemmin, kielestä ja työpaikasta
- Mitä työ sisältää, työaika
- Että kyseessä on asiakaspalvelutyötä Finnairiin liittyen.
- työnkuva, työaika, koulutuksen pituus, kaikki tarvittava
- Tarkemmin, kuinka Finnairin asiakaspalvelua hoidetaan, missä mittakaavassa.
- Sain enemmän tietoa call centerin asiakaspalvelusta/asiakaspalvelijasta
- Työtehtävät; puhelimitse hoidettava asiakaspalvelu. Lisäksi kerrottiin, että koulutuksien kautta voi edetä työpaikan sisällä.
- Yleistietoa tulevista työtehtävistä
- Sain erittäin tarkan kuvauksen työn sisällöstä ja vaatimuksista, työajoista, palkasta ja koulutuksesta. Kiinnostuin entistäkin enemmän!
- Tarkemman tiedon työnkuvasta, jota ei työpaikkailmoituksessa juuri määritelty
- Mitä työ käytännössä pitää sisällään

Muut:

- .
- Vastasin ei. Lomake pakottaa silti vastaamaan tähän kysymykseen....
- En muista, kun on niin kauan aikaa.
- -

Haastattelun herättämät tuntemukset.

Positiivisia tuntemuksia:

- Perus haastattelu millaisissa ollut ennenkin. Asiallista ja ystävällistä.
- Jännitti, erityisesti kun tiesi että kieli vaihtuu jossain vaiheessa ruotsiksi ja pitää osata vastata haastattelijan kysymykseen. Mutta haastattelusta jäi hyvä fiilis kaiken kaikkiaan
- Rento tunnelma
- Positiivisia
- Positiivinen ja avoin fiilis - ei vaikuttanut siltä että olisi pimitetty asioita.
- Positiivisia.
- Hyvät fiilikset
- En ollut aluksi kovin kiinnostunut työstä. Haastattelun jälkeen ajattelin, että voisin ehkä tehdä tätä.
- Tästä on jo aikaa 10+ vuotta, joten en muista tarkkaan. Muistaakseni mukava ja rento keskustelu.

- Asiallinen, ei liian painostava.
- Haastatteluni sujui hyvin ja minulla oli todella hyvät fiilikset jälkeenpäin. Työkuva tuntui jo silloin "minunlaiselta". Sain jo haastattelussa hyvää palautetta, minulle sanottiin että sopisin hyvin tähän tehtävään ja haastattelijani kertoi ettei näe mitään syytä miksi ei minua palkkaisi tähän tehtävään.
- Luottavainen fiilis omiin mahdollisuuksiin saada töitä.
- Vaikka minua jännitti, niin haastattelija osasi johtaa keskustelua ja tehdä asiallisia lisäkysymyksiä, siispä rentouduin. Ihan mukava kokemus tuo tilanne oli. Sain myös haastattelun lopuksi pari kommenttia haastattelijalta, että olin todennäköisesti ihan hyvä ehdokas tuleville valinnoille. Tästä jäi itselleni oikein hyvä mieli, vaikka mitään työpaikkaa ei tietysti siinä vielä luvattukaan. Haastattelija kertoi vielä tarkan päivämäärän, milloin lopulliset valinnat tehdään ja valituksi tulleille soitetaan, muussa tapauksessa saisin s-postiviestin.
- Oikein mukavan
- Myönteisiä.
- Hyvän kuvan yrityksestä ja tunteen että uudet työntekijät ovat lämpimästi tervetulleita.
- Haastattelu oli kohdallani asiallinen, mutta mukava. Tuli tunne, että uskaltaa kysyä lisäkysymyksiä.
- Ihan mukava tilanne oli.
- Jännitystä ja innostusta
- Jännitti, mutta nopeasti tuntemukset muuttuivat rennommaksi ja tilanne oli luonteva.
- Se oli lämminhenkinen
- JÄNNITYSTÄ,RAUHALLISTA OLOA, ILONEN
- Haastattelu oli rento vaikka aluksi toki jännittikin. Pystyin avoimesti esittämään kysymyksiä ja minulta kysytyt kysymykset olivat myös monipuolisia. Haastattelussa käytettiin välistä myös englanninkieltä, joka ei tullut yllätyksenä, sillä tästä olin

kuullut jo aikaisemmin. Haastattelutilanteessa helposti hämmentyy, joten kielitaito ei ehkä näyttänyt parhaitapuoliaan tässä tilanteessa.

- Haastattelu oli mielestäni rento ja tilanne oli luonnollinen
- Tunnelma oli rento, vaikka haastattelija olikin yrityksen toimitusjohtaja :) Kysymykset olivat sellaisia kuin etukäteen ajattelin niiden olevan.
- Haastattelija osaa hommansa. Muuten hyvin "piilossa" toimiva yritys, josta harva on kuullut aiemmin mitään. Ei tätä työtä voi kuvailla mitenkään tarkasti, mutta haastattelija antoi kyllä niin hyvän kuvauksen kuin voi. Vasta käytännössähän tämän oikeasti hahmottaa. Haastattelusta jäi hyvä maku ja mieli. Monikielinen haastattelu oli ihan jännä kokemus.
- Lämmin vuorovaikutus
- Haastattelu oli selkeä eikä missään vaiheessa päälle käyvä. Kyseltiin ne asiat mitä työtehtävä vaati.

Negatiivisia tuntemuksia:

- koulutus ilman palkkaa. iso miinus
- Olisin kaivannut yksityiskohtaisempia tietoja itse työstä. Kun kysyin tarkemmin, sain vain vastaukseksi "asiakaspalvelutehtävät", joka on sen verran laaja alue, että tarkentavat tiedot olisivat olleet hyvä juttu.
- Sinänsä työnkuvaus kerrottiin melko hyvin haastattelussa, työtuntien määrä jäi hieman avoimeksi. Haastattelussa mainittu liukuva työaika ei sitten loppujen lopuksi ollutkaan liukuva, joka harmitti elämäntilanteeni takia. Haastattelu oli melko lyhyt, mutta toisaalta jäi ihan hyvät fiilikset siitä.
- aika simppele, perus haastattelu
- tietyllä tavalla "liukuhihna" meininkiä, mutta toisaalta myös oltiin kiinnostuneita persoonasta

- Haastattelu tehtiin pitkän välimatkan vuoksi puhelimitse. Se toi oman erilaisen tunteen tilanteeseen. Kasvokontakti puuttui. Haastattelussa kerrottiin seuraavista vaiheista, tuhon aikaan oli psykologinen soveltuvuustesti.

Muut:

- .
- En muista enää

Kokonaisarvio rekrytoinnin oikeellisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta.

Myönteiset vastaukset:

- Kyllä oli, en toki tiedä muista hakijoista eli että mitkä olivat valintakriteerit, että valinta osui juuri minun kohdalleni. Toivottavasti ainakin ei-valituille kriteerit tulisivat selville, että he voisivat ennen seuraavaa rekryä kehittää itseään yrityksen tarpeiden suuntaisiksi. Työtuntimääristä, liukuvista työtunneista ja muista vastaavista lupauksista kannattaisi toki ottaa selvää, mitä ne mahtavat yrityksen ulkopuolella tarkoittaa ja markkinoida niitä hakijoille oikeudenmukaisesti. Lisäksi on hyvä mainita, jos kyseessä on vuorotyö tai jos haetaan nimenomaan vaikka yöpäivystäjiä.

Kielteiset vastaukset:

- Ei ollut, koska sekä työnhakuilmoituksessa mol.fi ja vielä haastattelussakin sanottiin, että asiakaspalautteissa työaika on liukuva. Haastattelussa sanottiin, että työt tehdään aamukuuden ja iltakuuden välillä. No liukuvahan se ei missään ni-

messä ole, kun on määritellyt työvuorot ja jos niistä haluaa poiketa pitää ilmoittaa ne työvuorotoiveissa tai esimiehelle viimeistään edellisenä päivänä. Liukuvassa työajassa työntekijä saa itse päättää milloin tulee ja lähtee ja saa esim. pitää pidemmän lounastauon, kunhan ei ylitä tiettyä tuntimäärän miinussaldoa. Liukuvassa työajassa myös jokainen minuutti kirjautuu eli jos tulet töihin klo 7.56 niin työaikasi alkaa siitä, ei työvuorolistan mukaan klo 8.00. Tästä olen antanut jo palautetta esimiehille, mutta jatkossa kannattaa kiinnittää huomiota, että ei luvata muuta kuin on.

Muut:

- Kehittämisehdotus: Miksi asiakaspalautteissa ei voisi olla liukuva työaika? Sehän säästäisi todella paljon esimiesten aikaa kun ei tarvitsisi korjailla ihmisten vuoroja ja jokainen pitäisi itse huolta siitä, että on töissä tarvittavan tuntimäärän kuukausittain. Toisi joustoa työntekijöille eli työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän yhteensovittaminen helpottuisi, ja työntekijä olisi näin tehokkaampi työssään. Voisi tulla töihin vaikka aiemmin tai myöhemmin jos lasten kanssa menee aikaa aamulla tai työmatka ei sujukaan jouhevasti. Liukuvassa työajassa on yleensä aika esim. klo 9-14 kun työntekijällä on velvoite olla työpaikalla eli silloin esimies tietäisi että saa työntekijän aina kiinni tuolla aikavälillä. Työntekijä voisi helpommin tehdä vaikkapa ylityötä (kuten nyt kun on ylityöluupa) eikä esimiehen tarvitsisi koko ajan käyttää aikaansa vuorojen päivittämiseen - ymmärtääkseni esimiehillä olisi muutakin tekemistä.

Yrityksen tarjoamat edut.

Etenemis- ja koulutusmahdollisuus:

- Vakituisen, pitkäaikaisen työsuhteen, hyvän palkan ja jatkuvan työpaikkakoulutuksen.
- Yritys tarjoaa työn, jossa voi halunsa mukaan kehittyä ja toimia monipuolisesti asiakaspalvelutehtävissä.
- Reilut työehdot, mahdollisuuden toivoa vuoroja, toimeentulon, todella hyvän työilmapiirin, kehittymisen mahdollisuuksia
- Monipuolisen työn matkailubisneksessä. Etenemisen mahdollisuuden sitä kaipaaville.
- Hyvä työilmapiiri, vakaa työpaikka, kohtuullinen palkka, hyvä koulutus ja onhan näitä.
- Palkkaa, koulutusta, haasteita, mahdollisuutta kehittyä

Palkkaus, rahan arvoiset etuudet:

- Reilun palkan tehdystä työstä ja mahdollisuuden tulospalkkaan. Turvallinen työpaikka missä selkeät odotukset työntekijöiltä.
- Kohtuullisen palkan työhön nähden. Aktiivisen oloinen koulutusohjelma. Lupaan oloiset lomamahdollisuutkin.
- Mielenkiintoista työtä ja kilpailukykyistä palkkaa.
- Kohtuullisen hyvän ja korkean palkan, terveydenhuollon sekä varmuutta.
- virikkeitä, tulospalkkauksen, hyvät työolosuhteet

- PIKKUJOULUT,VIRKISTYSILLAT,HYVÄT TYÖPUIITTEET HYVÄ PALKKA
- Hyvän ja varman työpaikan
- vakituinen työpaikka, vuorotyö, kohtuullinen palkka
- Kilpailukykyisen palkan työnkuvaan nähden, mielekkään työskentely-ympäristön.

Mielekäs työ ja työympäristö:

- Jatkuvasti kehittyvän ja muuttuvan työympäristön, mahdollisuuden hakea yrityksen sisällä uusiin työtehtäviin ja mukavan työilmapiirin.
- Kilpailukykyisen palkan mielenkiintoiseen työhön nuorekkaassa työyhteisössä
- Reilu ja mukava työilmapiiri, ”hyvä porukka”, kilpailukykyinen palkka
- Lupaukset pidetään
- Työmäärä omaan elämäntilanteeseen sopivalla tavalla
- Yritys tarjoaa hyvän tilaisuuden tutustua ja työskennellä lentoliikenteen parissa.
- Hyvä työpaikka ja työporukka
- Kivan työyhteisön
- mahtavat työkaverit, hyvä työilmapiiri ja työympäristö
- Mukavan työpaikan
- Mukavan ilmapiirin, mielenkiintoiset työtehtävät.

Liian vähän tarjolla olevia etuuksia:

- Tässä kehittämistä... maksajan se palkat ajallaan.

- Säännölliset tulot, ihan kivan työilmapiirin, varsinaisia etuja nyt ei enää ole mitään kun esim liikuntasetelit on poistettu
- Koulutusta ja mahdollisuutta kehittyä työssä. Harmittaa, ettei yritys tarjoa juuri-kaan henkilöstöetuja vapaa-ajalla ts. liikunta/kulttuurisetelit. Työ on kuitenkin melko kuluttavaa ja istumisen vastapainoksi olisi kiva saada jotain istumasairauksia ennaltaehkäisevää liikuntatoimintaa. Tässä työssä on myös ihan hyvä palkka.
- Mahdollisuuden työskennellä nuorekkaassa ja rennossa työyhteisössä. Aktiivisen työpanoksen antamalla, mahdollisuus edetä organisaatiossa. Mielestäni työetu-uuksia voisi olla enemmän.

Muut:

- .
- --
- En ymmärrä kysymystä
- En osaa vastata, koska en ymmärrä kysymystä tässä kontekstissa :(
- -
- työpaikan...

Kokonaisarvio rekrytoinnista esimerkiksi positiivisten ja negatiivisten tuntemusten kautta sekä mahdolliset kehitysiedat.

Positiivinen kokonaiskuva:

- Rekrytointi toimi hyvin ja en oikeastaan huomannut mitää epäkohtia siinä. Aikataulu oli aika tiukka mutta onneksi entisessä työpaikassa joustettiin hyvin.
- Rekrytointi oli kokonaisuudessaan nopea, ei tarvinnut odottaa montaa viikkoa vastauksia, ja mielestäni on hyvä, että nykyisillä työntekijöillä on mahdollisuus suositella omasta mielestään potentiaalisia uusia työntekijöitä. Olen itsekin niin tehnyt ja suositteleni henkilö pääsi meille töihin :)
- Asiallinen, kannustava
- Kattava
- Nopeasti sai vastaukset haluamiin kysymyksiin. Asioista kerrottiin avoimennin ja suoraan kuin keskimäärin aspa/puhelin hommissa.
- ihan normaali työhaastattelu ja asiallisesti soitettiin, että paikan sain
- Rekrytointi oli positiivinen kokemus.
- Hyvä ja informatiivinen rekrytointi
- Rekry oli selkeä ja sain kaikkiin kysymyksiini vastauksen heti (soitin jo ennen hakemuksen tekoa Mikolle). Mikko hoito prosessin mielestäni "tyylipuhastaasti".
- Hyvää oli se, että tieto työpaikasta tuli sovittuna ajankohtana, eikä sitä tarvinnut odotella. Haastattelu oli asiallinen, eikä esimerkiksi ruodittu perhetilanteita tai poliittisia suuntautumisia tai muuta sellaista, mikä ei ole soveliaista haastattelussa. Haastattelijat olivat perehtyneet haastattelijaan ja hänen cv:seen, mikä oli mukava lisä; sai kertoa itsestään paljon syvällisemmin. Työpaikkailmoituksessa oli selvästi kerrottuna yhteystiedot, josta sai lisätietoa ja minne hakemus piti lähettää.
- Normaalii(?), helppo

- Mielestäni rekrytointi sujui hyvin, ei mitään kummallisempaa.
- Nykyinen rekrytointi on ainakin suoraviivaistunut verrattuna omaani, jolloin mukana olivat myös psykologiset testit.
- Haastattelusta jäi pelkästään myönteinen kuva. Haastattelija oli luonteva ja asiallinen, teki tarpeelliset kysymykset, kävimme aiemman työhistoriani läpi ja hän kertoi mielestäni aivan riittävästi tulevasta työstä ja koulutuksen kattavuudesta sekä palkkauksesta.
- Kaikki meni hyvin.
- Rekrytointi oli monivaiheinen, mutta hyvä, koska mahdollisti työpaikan saannin monelle, joilla tarvittavat edellytykset olivat olemassa. Taitoa ei tarvittu, kun sen sai koulutuksen kautta.
- Ei mitään moitittavaa
- Rekrytointi onnistui mielestäni hyvin, valinnasta ilmoitettiin kohtuullisessa ajassa eli ei tarvinnut jännittää liian kauaa. Annettiin realistinen kuva työstä ja työajoista.
- Rekrytointi oli hyvin hoidettu, haastattelu antoi hyvän kuvan työpaikasta.
- OTETTIIN AVOSYLIIN VASTAAN JA VASTAUKSEN SAI HYVSÄSSÄ AJASSA, EN NÄE KEHITETTÄVÄÄ
- Etsin töitä paikkakunnan muuttuessa ja silmiin osui mol:n sivuilta ilmoitus. Kohta tulikin soitto, että pääsen haastatteluun. Haastattelusta jäi sellainen kuva, että työpaikan ilmapiiri on todella hyvä, koska työhaastattelun tunnelmakin oli rento. Se osoittautui oikeaksi. Minulla ei ole kaiken kaikkiaan pahaa sanottavaa haastattelutilanteesta tai rekrytoinnista ylipäätään.
- Erittäin hyvä, ei mitään epäkohtia omasta mielestä.
- selkeä, pidettiin kiinni sovitusta
- Kaikin puolin hyvä
- Asiallinen mutta myös rento.

Negatiivinen kokonaiskuva:

- koulutus aika ilman palkkaa on huono asia
- Rekry oli tuohon aikaan monivaiheinen. Haastattelun jälkeen tehtiin ulkopuolisen palveluntarjoajan toimesta psykologinen soveltuvuustesti. Tuntuu, että seula oli tuohon aikaan tiukempi.
- Risuina tämä hyvin salattu olemassaolo. Vielä hakuvaiheessakin oli vähän ulapalla, että mihinhän sitä oikein on hakemassa. Ruusuina kuitenkin haastattelu. Riitta knows what to do.
- Yrityksen rekrytointi oli tavanomainen. Rekrytinnissa voitaisiin erilaisilla tehtävillä tarkastella hakijan potentiaalia työtehtäviin tarkemmin

Kehitettävää:

- Asiallinen ja virallisen oloinen rekry, rentoa otetta unohtamatta. Tarkempia tietoja työtehtävistä olisin tosin odottanut haastattelussa, hakuilmoituksessa riittää minusta nykyiset tiedot. Haastattelussa ei kysytty sitä iänikuista ”miksi pitäisi valita juuri sinut”-kysymystä joka jäi positiivisesti mieleen. Sillä kysymyksellä ei selviä ihmisen motivaatio tai sopivuus työhön.
- aiemmin käytössä olleet psykologiset soveltuvuustestit olisi hyvä ottaa takaisin käyttöön! muutoin rekrytointi vuosia sitten kun se oli omalla kohdalla ajankohtainen. oli ok
- Puhelinhaastattelun jälkeen oli vielä erikseen haastattelu. Ajattelin, että soiton tarkoituksena oli selvittää hieman, millainen henkilö paikkaa on hakemassa. Lisäksi työtehtäviä hoidetaan pääasiassa puhelimitse, joten haastattelija on hyvä kuulla, miltä mahdollinen työntekijä kuulostaa puhelimesta.

Muut:

- .
- Rekrytointiprosessi on muuttunut vuosien varrella. En tiedä tarkkaan tämän hetkistä prosessia, joten en pysty kommentoimaan.
- Ks. edellä
- Prosessi on kuulemani mukaan muuttunut vuosien saatossa siitä millainen rekrytointiprosessi itsellä oli, joten hankala tähän kommentoida mitään.