



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# TYÖNHAKIJAKOKEMUS REKRYTOINNISSA

Riina Siltanen

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2017  
Liiketalouden koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

SILTANEN, RIINA:  
Työnhakijakokemus rekrytoinnissa

Opinnäytetyö 46 sivua, joista liitteitä 11 sivua  
Joulukuu 2017

---

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää keinoja parantaa tilitoimisto X:n työnantajamielikuvaa. Tavoitteena oli säästää toimeksiantajan resursseja rekrytoinnin osalta. Alkukartoituksen yhteydessä suoritettiin laadullinen tutkimus, jonka perusteella rekrytoinnin perusasiat olivat kunnossa toimeksiantajalla. Kuitenkin suunnitelmallisen rekrytointiprosessin puuttuminen aiheutti vaihtelua rekrytoinnin toteutuksen laadussa.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä käsiteltiin viestintää, mielikuvan ja mainen muodostumista ja sosiaalista mediaa. Lisäksi käytiin läpi rekrytointiin liittyvät lait, työmarkkinoiden nykytila, rekrytointiprosessin yleinen kulku, suorahaun toteuttaminen ja rekrytointivalintaan vaikuttavia tekijöitä.

Opinnäytetyön tuloksena luotiin nykyaikainen rekrytointiprosessi tilitoimisto X:lle. Tarkkaan mietitty prosessi tehostaa ja yhtenäistää rekrytointia. Lisäksi toimeksiantajalle suositeltiin rekrytointityökalun käyttöönottamista. Uudessa prosessissa käytetään perinteistä työpaikkailmoitusta ja suorahakua rinnakkain. Videohaastatteluiden avulla pystytään myös haastattelemaan useampaa hakijaa pelkkään tavalliseen haastatteluun verrattuna.

Opinnäytetyössä todettiin toimivan hakijaviestinnän olevan merkittävin tekijä hyvän hakijakokemuksen aikaansaamisessa. Jatkotoimina työnantajamielikuvan vahvistamiseen ehdotetaan työntekijäkokemuksien lisäämistä toimeksiantajan kotisivuille. Myös työtehtäväkohtaisten hakulomakkeiden käyttöä suositellaan.

---

Asiasanat: rekrytointi, hakijakokemus, työnantajamaine, työnantajamielikuva

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

SILTANEN, RIINA:  
Applicant Experience in Recruiting

Bachelor's thesis 46 pages, appendices 11 pages  
December 2017

---

This bachelor's thesis was executed as a functional thesis. The purpose of this thesis was to find ways to improve the employer brand of accounting firm X. The goal was to better optimize the client's resources in recruiting. A qualitative survey was conducted as part of the initial study. According to the results of the initial study the foundations of recruitment process were in order with the client. Although lack of systematic recruitment process lead to variation in quality with executing recruitments.

The theoretical frame of reference of this thesis covered communication, formation of image and reputation and social media. Finnish laws that involve recruiting, current state of labor market in Finland, general course of recruiting process, using headhunting and matters affecting recruitment selection were also reviewed.

This thesis resulted in development of a modern recruiting process for accounting firm X. Carefully thought process optimizes and unifies recruiting. Additionally, commissioning a recruitment tool was commended for the client. Job advertising and headhunting are designed to be committed concurrently in the new recruiting process. More applicants can also be interviewed by using video interviews compared to just going with face to face interviews.

The thesis points out that applicant communication is the most important factor at creating good applicant experience. To amplify employer brand further it is recommended that the client adds employee experiences and stories to their website. Utilizing job specific apply forms is also recommended.

---

Key words: recruiting, applicant experience, employer reputation, employer brand

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	VIESTINTÄ .....	6
2.1	Määritelmä .....	6
2.1.1	Markkinointiviestintä .....	7
2.1.2	Yritysviestintä .....	8
2.1.3	Sisäinen viestintä.....	9
2.2	Mielikuva .....	10
2.3	Maine .....	11
2.4	Sosiaalinen media .....	13
2.5	Merkitys rekrytinnissa .....	14
3	REKRYTOINTI .....	16
3.1	Lainsäädäntö .....	16
3.2	Kilpailu hyvistä työntekijöistä .....	17
3.3	Valmistautuminen .....	19
3.4	Työpaikkailmoitus .....	20
3.5	Suorahakuprosessi .....	21
3.6	Työhaastattelut.....	22
3.7	Oikeiden ihmisten valitseminen.....	23
4	TYÖNHAKIJALÄHTÖINEN REKRYTOINTIPROSESSI .....	25
4.1	Esitutkimus .....	25
4.2	Rekrytointiprosessin hallinta .....	26
4.3	Potentiaalisen hakijan määrittely .....	26
4.4	Hakijoiden tavoittaminen.....	27
4.5	Hakijoiden haastattelemine.....	29
4.6	Hakijaviestintä .....	30
5	POHDINTA.....	32
	LÄHTEET.....	33
	LIITTEET .....	36
	Liite 1. Esimieshaastattelut sähköpostilla .....	36
	Liite 2. Työtehtävän analyysi .....	38
	Liite 3. Uusi rekrytointiprosessi .....	39
	Liite 4. Esimerkki työpaikkailmoitus .....	41
	Liite 5. Viestipohjat rekrytointiin .....	42
	Liite 6. Rekrytinnin muistilista.....	44
	Liite 7. Haastattelurunko .....	45

## 1 JOHDANTO

Yritys X on Tampereella perustettu ja pitkään toiminut taloushallintopalveluja tarjoava tilitoimisto, jolla on nykyisin neljä toimipistettä. Kasvavassa yrityksessä henkilöstöasioiden hoito on tällä hetkellä yksin henkilöstöpäällikön vastuulla. Tästä johtuen esimerkiksi rekrytointia on hoitanut sekaisin henkilöstöpäällikkö sekä esimiehet ja käytännöt ovat olleet hajanaisia. Kiireen vuoksi hakijoille ei pystytä aina vastaamaan tavoiteajassa ja rekrytoinnit ovat venyneet.

Yritys X haluaa jatkuvasti kehittää toimintaansa ja profiloitua asiantuntijaorganisaatioksi. Sähköistymiseen pyrkiminen on ollut osa yritystä jo sen perustamisesta asti. Yrityksen strategia tähtää visioon olla alan halutuin asiakkaiden sekä työntekijöiden keskuudessa. Työnhakijoille yritys pyrkii viestimään olevansa työntekijöistään välittävä, kannustava ja palkitseva työnantaja.

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä. Opinnäytetyön julkisuuden vuoksi toimeksiantaja halutaan säilyttää anonyymina, joten opinnäytetyössä ei mainita toimeksiantajan nimeä. Työn tarkoituksena on löytää keinoja ja välineitä työnantajamielikuvan parantamiseen rekrytoinnissa. Käytännössä opinnäytetyön tuotoksena luodaan prosessikaavioita ja viestimalleja rekrytointiin liittyen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään yrityksen viestintää, mielikuvaa ja mainetta. Myös henkilöstöhallintoa käsitellään rekrytoinnin osa-alueelta. Alun perin opinnäytetyöhön oli tarkoitus ottaa mukaan myös perehdytystä, mutta se jätettiin pois, jotta työ ei tulisi liian laajaksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on säästää toimeksiantajan resursseja ja edistää työnantajamielikuvaa. Työnantajamielikuvan kohentamisella halutaan saada houkuteltua yritykseen osaavaa ja yrityksen arvoja kanssa samoja arvoja jakavaa henkilökuntaa. Opinnäytetyön tuloksena ovat yhtenäiset toimitavat sekä tehokas rekrytointiprosessi.

## 2 VIESTINTÄ

### 2.1 Määritelmä

Malmelin ja Hakala (2005) määrittävät yrityksen viestinnäksi kaikki tarkoitukselliset ja tarkoittamattomat viestit yrityksestä, jonka henkilö havaitsee ja vastaanottaa. Yritys viestii jo esimerkiksi pelkällä olemassaolollaan. Jokainen kontakti on mahdollisuus viestintään. Vaikka yritys ei viestisi tilanteessa tavoitteellisesti, muodostuu kontaktista silti jonkinlainen kokemus. Suunnitelmallisuus onkin avainasemassa, jotta viestintä olisi vastaanottajille johdonmukaista. (Malmelin & Hakala 2005, 43–44.)

Yrityksen viestintää on mahdotonta kopioida, joten se on uniikki kilpailukyvyyn rakentaja yrityksessä. Viestintä on myös siitä ainutlaatuinen toiminto, että se kuuluu aidosti jokaiselle yrityksen työntekijälle. Viestinnän tehtävinä yritykselle on levittää tietoisuutta itse yrityksestä, sen tuotteista, palveluista, työpaikoista ja muista toimintaan liittyvistä asioista. Viestintää käytetään erottautumiseksi kilpailijoista, toiminnan koordinoimiseksi sekä suhteiden luomiseksi ja ylläpitämiseksi. (Isohookana 2011, 10–11.)

Markkinoinnin perustotuutena pidetään sitä, että ihmisten tekemistä ohjaa pitkälti tunne ja halu. Vaikka ihminen pyrkii perustelemaan valintojaan järjellä, perimmäiset syyt ovat aina tunnepohjaisia. Valituksi tulee se, joka on henkilön mielestä tavalla tai toisella parempi ja haluttavampi kuin muut vaihtoehdot. (Rope 2005, 30, 34.)

Viestintä on tärkeä työkalu mielikuvien ja maineen rakentamisessa. Viesteillä ei pystytä suoraan muokkaamaan ihmisten käyttäytymistä, vaan niillä pyritään vaikuttamaan mielikuviin ja sitä kautta käyttäytymiseen. Viestijä ei voi myöskään määrätä, miten vastaanottajat tulkitsevat hänen viestinsä. Onnistunut viestintä voi kuitenkin saada aikaan haluttuja mielikuvia. (Malmelin & Hakala 2005, 52.)

Yrityksillä on nykyään paljon sidosryhmiä, jotka pystyvät vaikuttamaan yrityksestä muodostuviin käsityksiin. Tämän vuoksi johdonmukaisuus viestinnässä on tärkeää. Yrityksen sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä markkinointi ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, koska ihmiset eivät erottele viestinnän kanavia vastaanottaessaan viestejä. (Malmelin & Hakala 2005, 125–127.)

### 2.1.1 Markkinointiviestintä

Isohookana (2011) jakaa markkinointiviestinnän seitsemään osa-alueeseen. Nämä ovat henkilökohtainen myyntityö, asiakaspalvelu, mediamainonta, suoramainonta, myynninedistäminen, tiedottaminen, verkkoviestintä ja mobiiliviestintä. (Isohookana 2011, 183.) Oleellisimpia asiakkaihin vaikuttavia osa-alueita nykyään ovat mielestäni asiakaspalvelu, myynninedistäminen sekä verkko- ja mobiiliviestintä. Tietotekniikka on osa jokapäiväistä arkeamme ja kaiken kokoisilla yrityksillä on mahdollisuus saada aikaan positiivisia tuloksia kohtuullisin kustannuksin edellä mainituilla keinoilla.

Asiakaspalvelua tekevät kaikki yrityksen työntekijät, jotka ovat tavalla tai toisella vuorovaikutuksessa asiakkaaseen. Nykyään myös tietotekniikka hoitaa joitain asiakaspalvelutehtäviä, mutta ongelmatilanteissa tarvitaan yhä asiakaspalvelijaa. Kaikki kohtaamiset asiakkaiden kanssa vaikuttavat heidän kokemaansa laatuun ja mielikuviin. Asiakaspalvelulla yritys voi saada asiakkaan kääntymään puoleensa jatkossakin tai pahimmassa tapauksessa siirtymään kilpailijalle. (Isohookana 2011, 138–139.)

Myynninedistäminen, joka kohdistuu asiakkaisiin, tavoittelee ostohalukkuuden lisäämistä ja yritys- ja tuotekuvan vahvistamista. Myynninedistäminen on monipuolinen tapa täydentää muita markkinointiviestinnän osa-alueita, sillä siihen sisältyy monenlaisia keinoja. Esimerkkeinä näistä toimii tapahtumien järjestäminen, messuille osallistuminen ja sponsorointi, joilla yritys pyrkii luomaan uusia sekä hoitamaan vanhoja asiakassuhteita ja kontakteja sidosryhmiin sekä lisäämään tunnettuutta ja positiivisia mielikuvia. (Isohookana 2011, 161–171.)

Verkkoviestinnän käyttö tulisi olla perusteltua niin kuin muukin markkinointiviestintä. Keinoja ovat mm. brändi- ja kampanjasivustot, bannerit, hakukonemainonta ja -markkinointi ja verkkosponsorointi. Yritykset näkevät sähköisessä mediassa markkinoinnin lisäpanosten arvoisina. (Isohookana 2011, 261–262.) Internet on kuitenkin nykyään niin arkipäiväinen asia suurelle massalle, että voi herättää enemmänkin epäluuloa etenkin nuoremmassa ihmisessä, jos yrityksestä ei löydy mitään tietoa verkosta.

Enää ei myöskään riitä, että yrityksellä on vain verkkosivut. Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tulee löytää se myös helposti hakukoneilla. Hakukonemarkkinointi tunnetaan myös nimellä hakukoneoptimointi, eli sivut suunnitellaan, muokataan ja koodataan

siten, että niillä on paras mahdollisuus sijoittua korkealle halutuilla hakusanoilla. Haku-konemainontaa taas ovat sponsoroidut linkit varsinaisten hakutulosten yläpuolella. (Isohookana 2011, 263.)

### **2.1.2 Yritysviestintä**

Yritysviestintä on vuorovaikutussuhteiden hoitamista ulkoisten sidosryhmien kanssa. Yritysviestinnässä on paljon samoja elementtejä kuin markkinointiviestinnässä. Erottava tekijä on, että yritysviestintä tähtää yrityksen tunnettuuden edistämiseen, kun taas markkinointiviestinnässä yrityksen tuote tai palvelu on viestien pääosassa. Yritysviestintä linkittyy markkinointiviestintään myös siten, että asiakkaat saattavat sen vaikutuksesta suosia nimenomaan tiettyä yritystä. (Isohookana 2011, 190–191.)

Lehdet, radio ja televisio muodostavat keskeiset joukkoviestimet. Ne välittävät sanomia ja tietoa pääasiassa suurelle ja ennalta rajaamattomalle yleisölle. On yrityksen oma päätös, millaisen suhteen mediaan se haluaa pitää. Joukkoviestimiä voidaan tarvita esimerkiksi yrityksen toiminnasta kertomiseen tai julkisen keskustelun herättämiseksi. Julkiuus vaikuttaa myös yrityskuvaan. Erityisesti suuret yritykset ovat median mielenkiinnon alla, mutta myös pienemmät yritykset voivat saada huomioita paikallismedioilta. (Isohookana 2011, 192.)

Talousviestinnällä kerrotaan yrityksen taloudellisesta tilasta tai asioista, jotka vaikuttavat yrityksen talouteen. Siihen sisältyy mm. taloudellinen tilanne, tulevaisuuden näkymät esimerkiksi investointien ja laajentumisen suhteen, tilinpäätöstiedot yms. Viestinnän kohderyhmiä ovat erityisesti yrityksen henkilökunta, omistajat, osakkaat ja sijoittajat. Talousviestintä on myös osittain lakisääteistä. (Isohookana 2011, 198.)

Kriisiviestinnän suunnittelulla yritys varautuu odottamattomiin tapahtumiin sisäisessä tai ulkoisessa toimintaympäristössä. Ulkopuolisia tekijöitä kriiseissä voivat olla onnettomuudet, rikokset, huhut, tietovuodot tai muut tapahtumat, jotka liitetään perusteettomasti yritykseen. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi avainhenkilön vakava sairastuminen tai kuolema, oman henkilökunnan tekemä rikos, avainhenkilön joutuminen kielteiseen julkisuuteen ja vialliset tuotteet tai tuotannon laiminlyönnit, jotka johtavat onnettomuuteen. (Isohookana 2011, 207.)



Yhteiskuntavastuu on noussut puheenaiheeksi viime vuosina. Yritysvastuu voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Tärkein näistä on yrityksen taloudellinen vastuu eli toimia kannattavasti, työllistää ihmisiä ja hoitaa lakisääteiset maksut työntekijöille ja valtiolle. Ympäristövastuulla korostetaan yrityksen ekologisuutta. Kuluttajat ovat yhä ympäristötietoisempia, joten ympäristövastuusta viestiminen ja siinä vastuullisesti toimiminen voi vaikuttaa ostopäätöksiin. Sosiaalinen vastuu liittyy yrityksen pyrkimyksiin vaikuttamaan yhteiskunnan hyvinvointiin. Suomessa keinoja ovat yleensä hyväntekeväisyyteen osallistuminen ja huomion kiinnittäminen ostojen laadunvalvontaan ja eettisyyteen. (Isohookana 2011, 204.)

### **2.1.3 Sisäinen viestintä**

Sisäinen viestintä tarkoittaa yhteisöllisyyttä, tiedonkulkua ja vuorovaikutusta työyhteisön eri henkilöiden, henkilöryhmien ja yksilöiden välillä. Sisäistä viestintää toteuttavat kaikki yrityksen henkilökuntaan ja johtoon kuluvat henkilöt. Sisäisen viestinnän tehtäviä on mm. sitouttaa yrityksen kulttuuriin, toiminta-ajatukseen, arvoihin ja visioon, motivoida tavoitteisiin, sujuvoittaa työntekoa, tiedottaa ja luoda yhteisöllisyyttä. (Isohookana 2011, 222–223.)

Sisäisellä viestinnällä pyritään vaikuttamaan yrityksen tulokseen näyttämällä suuntaa, sitouttamalla ja palautteen antamisella. Motivoitunut ja sitoutunut henkilökunta tekee työnsä tehokkaasti ja laadukkaasti. Yrityksen sisäinen vuorovaikutus muovaa yrityksen kulttuuria, joka väistämättä heijastuu asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin vaikuttaen palvelu- ja yrityskuvaan. (Isohookana 2011, 226–227.)

Yrityksen johdon tehtävänä on viestiä henkilöstölle toiminta-ajatus, liikeidea, visio, strategia ymmärrettävästi, jotta kaikilla on sama käsitys yrityksen kokonaiskuvasta. Henkilön sitoutuminen asioihin edellyttää, että hän tietää tarpeeksi ja ymmärtää. Sitoutumiseen vaikuttaa myös kuinka uskottavana, luotettavana, puolueettomana ja osaavana johtoa pidetään. Avoin vuorovaikutus edistää yrityksen toimivuutta ja hyvinvointia. Ihmisten johtaminen on vuorovaikutusta, jossa kuunteleminen on yksi hyvän viestijän tärkeimmistä taidoista. (Isohookana 2011, 227–228.)

Lähiesimies on työntekijöiden kannalta tärkeimmässä asemassa sisäisessä viestinnässä. Esimiehen täytyy viestiä moneen suuntaan yrityksen sisällä ja usein myös ulkoisille sidosryhmille. Toimiva sisäinen viestintä lisää työtyytyväisyyttä. Esimies on johdon edustaja, joka tulkitsee ja välittää tietoa alaisilleen. Esimieheltä vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja, sillä hänen odotetaan rakentavan hyvää ilmapiiriä ja selviytyvän hankalista tilanteista ja henkilöistä. (Isohookana 2011, 228–229.)

Työelämässä viestitään paljon puheella. Puheviestinnässä henkilö on vuorovaikutuksessa yhden tai useamman ihmisen kanssa. Ilmaisuuksiin vaikuttavat olemus, sanalliset viestit, äänenpainot ja sanaton viestintä. Sanaton viestintä vaikuttaa suuresti viestien perillemenoon. Sanaton viestintä koostuu ihmisen käyttäytymisestä ja ulkoisesta olemuksesta. Sanattomalle viestinnälle annetaan merkitystä erityisesti, kun eleet ja ilmeet ovat ristiriidassa puheen kanssa. (Isohookana 2011, 242–243.)

## 2.2 Mielikuva

Imago eli mielikuva on yksilöllinen käsitys ja mielipide tietystä asiasta. Se muodostuu henkilölle kokemusten, tietojen, asenteiden, tuntemusten ja uskomusten perusteella. Mielikuva ei välttämättä ole oikeasti samanlainen kuin mielikuvan kohde, mutta se on henkilölle todellisuutta. Imagoa tarvitsee tietoisesti rakentaa, jotta siitä tulee toimiva. (Rope 2005, 53.)

Isohookanan (2011) mukaan vääriä mielikuvia ei ole olemassa. Yritys saattaa asettaa tavoitteeksi jonkunlaisen mielikuvan itsestään. Mutta jos sidosryhmien mielikuvat eroavat suuresti tavoitellusta mielikuvasta, tulisi syy selvittää. Esimerkiksi, onko yritys viestinyt oikeilla sanomilla oikeissa oikeille kohderyhmille? Mielikuvien muuttaminen on pitkäjänteistä työtä, joka voi vaatia muutoksia myös yrityksen toimintaan. (Isohookanan 2011, 20–21.)

Vaikuttaakseen tavoitteellisesti mielikuviiin, yrityksen tulee suunnitella, miten se viestii ja millaisin argumentein. Esimerkiksi tuotteista ja palveluista kerrotaan unelmien ja tarinoiden kautta, joiden toivotaan herättävän mielenkiintoa. Viestinnän tulee olla kuitenkin harmoniassa siinä mitä yritys todellisuudessa on. Johdonmukaisuus ja jatkuvuus ovat vaikuttamisen perusta. (Juholin 2013, 241–243.)

Yrityksen kertomien tarinoiden itsestään ja tuotteistaan tulisi heijastaa yrityksen omia arvoja, osaamista ja visioita sekä asiakkaidensa arvoja. Tarinat tuovat esiin persoonallisuutta ja ovat erottautumistekijä. Niillä pyritään saamaan aikaan kiinnostusta, keskustelua ja sitoutumista. Fiktio ja dramatisointi voivat olla tarinankerronnan välineitä, mutta valheellisuus tarinoissa ei kuitenkaan kannu pitkälle. (Kalliomäki 2014.)

### 2.3 Maine

Aula ja Heinonen (2002) kuvailevat maineen koostuvan tarinoista. Tarinat rakentavat mielikuvia ja lisäävät ihmisten tietoa organisaatiosta. Tarinoilla on tärkeä viestiä todellisuutta, mutta annettujen viestien täytyy myös toteutua oikeasti toiminnassa. On otettava huomioon, että tarinoita voi tulla myös organisaation ulkopuolelta. Maine on organisaation arvo, joka muodostuu siitä kerrotuista tarinoista. (Aula & Heinonen 2002, 32.)

Mielikuva ja maine ovat siis vahvasti sidoksissa toisiinsa. Mielikuvat ovat henkilökohtaisia, mutta kun ihmiset keskustelevat mielikuvistaan, syntyy mainetta. Mainetta voisi siten kuvailla yrityksen yleiseksi vallalla olevaksi mielikuvaksi. Aulan ja Heinosen (2002, 37) mukaan hyvää mainetta ei saavuteta pelkästään teoilla, vaan aktiivisesti kertomalla toiminnasta muille ja näin yrittää vaikuttaa mielikuviin yrityksestä.

Yrityksellä on aina olemassa jonkinlainen maine. Esimerkiksi uuden yrityksen pohjautuu perustajiensa, työntekijöidensä ja muiden alan yritysten maineeseen. Olemassa olevan yrityksen maineeseen vaikuttavat menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuuden näkymät. Yrityksen maine määritellään kuitenkin sen nykyisen tilanteen mukaan. (Aula & Heinonen 2011, 14–15.)

Tunteet ohjaavat vahvasti mainetta ja sen muodostumista. Reputation Institutin RepTrak niminen maineen mittaamisen menetelmä tunnistaa neljä vaikuttavaa tunnelementtiä; yleinen tunne, arvostus, ihailu ja luottamus. Maine on myös kulttuurisidonnaista. Esimerkiksi värit symboloivat eri maissa erilaisia asioita. Näin ollen aina saman lailla viestivän yrityksen maine saattaa olla erilainen kulttuurista riippuen. Tämän takia täysi globalisaatio liiketoiminnassa ei ole mahdollista, vaan tarvitaan myös lokalisoitua. (Aula & Heinonen 2011, 16–18.)

Yritykset toimivat verkostoissa ja toistensa kumppaneina kunnioittaen ja luottaen toisiinsa. Kumppanuuden solmiminen tarkoittaa yrityksille myös maineen jakamista. Ihanteellisesti yritysten tulisi olla tasavertaisia, vaikka pienemmät yritykset saattavat usein olla riippuvaisia isommista ja tunnetummista. Pienet yritykset saavat tilanteesta kuitenkin hyötyä maineen lainaamisen kautta. (Aula & Heinonen 2011, 20.) Maineen lainaaminen näkyy käytännössä esimerkiksi yrityksen omilla sivuilla, joissa listataan yhteistyökumppaneita tai tunnettuja asiakkaita.

Hyvä maine luo yritykselle vetovoimaa ulkopuolisten silmissä. Vetovoimaisella yrityksellä on taas paremmat mahdollisuudet taloudelliseen menestykseen. Hyvä maine vetää puoleensa magneetin lailla yrityksen kannalta tärkeitä sidosryhmiä ja vaikuttavat niiden käyttäytymiseen. Huono maine taas voi tehdä yrityksestä luotaantyöntävän, jolloin sen kanssa ei haluta olla tekemisissä. (Aula & Heinonen 2002, 64.)

Haasteen mielikuvien ja maineen johtamiselle on tuonut osaltaan tekninen kehitys. Internetin kautta mielipiteiden vaihto on helpompaa kuin koskaan aikaisemmin. Sosiaalinen media mahdollistaa kokemusten jaon ja suuren leviämisen niin hyvässä kuin pahassa. Tätä ihmisten välistä keskustelua yritykset eivät voi suoranaisesti ohjata. Ihmiset myös uskovat helpommin tuntemattoman omakohtaisiin kertomuksiin kuin yritysten omiin kehuihin sivuillaan. (Rosethorn ym. 2009, 15.)

Maineenhallinta ei ole sananmukaisesti kontrolloimista, koska yritys ei voi hallita ulkoisia sidosryhmiä. Sopivampaa olisi puhua maineen rakentamisesta, joka vaatii huolellista suunnittelua, johtamista ja johdonmukaisesti toimimista. Maine tarvitsee myös ylläpitoa, sillä maine rakentuu julkisessa keskustelussa yleisön toimesta, eikä organisaation sanelemana. (Aula & Heinonen 2011, 32–33.)

Henkilöstö pitäisi nähdä yrityksen maineen kannalta tärkeimpänä sidosryhmänä. Organisaatio muodostuu ihmisistä, joiden kokemukset yrityksestä heijastuvat käytännön toimintaan ja viestintään. Näin henkilöstö vaikuttaa työnsä kautta yrityksen maineeseen. Henkilöstön ja asiakkaiden kokemukset yrityksestä tulisi myös nähdä samanarvoisina, koska yritykset kilpailevat keskenään parhaista työntekijöistä. (Tuominen 2013, 136–137.)

## 2.4 Sosiaalinen media

Sosiaalisessa mediassa on ensisijaisesti kyse vuorovaikutuksesta, toisin kuin esimerkiksi yrityksen internet sivut tähtäävät yksipuoliseen tiedonjakoon. Sosiaalisen media yhdistää ihmiset kommunikoimaan ja luomaan asioita yhdessä. (Kortesuo 2014, 16.) Sosiaalisen median voisi määritelläkin verkkopalveluiksi, jotka tarjoavat virtuaalista yhteisöllisyyttä. Sosiaalinen media on nykyään tärkeä viestinnän väline yrityksille, koska ihmiset viettävät paljon aikaa sosiaalisen median palveluissa.

Helppolukuisten ja lyhyiden tekstien kirjoittaminen auttaa ihmisten huomion säilymisessä tekstin loppuun asti ja tekee ruudulta lukemisen mukavammaksi. Hyvät tekstit ovat myös ajankohtaisia ja keskusteluun osallistuvia tai innostavia. Hedelmällisintä on keskustella rakentavasti ja myönteisesti perustellen oman kantansa. Olemalla persoonallinen ja ilmaisemalla kiinnostavasti asiansa pystyy vaikuttamaan sosiaalisessa mediassa parhaiten. (Kortesuo 2014, 16–29.) Yritys voi edistää persoonallista läsnäoloaan käytännössä esimerkiksi lisäämällä aina tekstin loppuun kirjoittajan nimen.

Vuoden 2016 lopulla tehdyn tutkimuksen mukaan Facebook on suomalaisten eniten käyttämä sosiaalisen median palvelu. Noin puolet vastanneista kertoi käyttävänsä Facebookia useita kertoja päivässä, ja lähes kolmannes päivittäin. (Markkinointi & Mainonta 2017.) Facebookissa markkinoinnin etuja yritykselle ovat laaja käyttäjäkunta, mainosten tarkka kohdentaminen ja tulosten mitattavuus. Toimiva Facebook markkinointi vaatii kuitenkin onnistuakseen rahallista panosta, sillä ilmaista näkyvyyttä on hyvin vähän tarjolla. (Suomen Digimarkkinointi 2017.)

LinkedIn on liike-elämään suuntautunut sosiaalinen media. Se tarjoaa ammattilaisille alustan keskusteluun ja kohtaamiseen. LinkedIn nojaa vahvasti sisältömarkkinointiin ja asiantuntijuuden viestimiseen. Yritykset pystyvät hyödyntämään sivustoa markkinoinnissa ja rekrytoinnissa. Maksullista mainontaa varten yrityksen tulee luoda mainostili itselleen. Mainonta LinkedIn:ssa on yleensä Facebookia hintavampaa. (Parri 2015; Kortesuo 2014, 38.)

Tietoturvan ja ongelmatilanteiden tiedostamiseksi ja ratkaisemiseksi yrityksen kannattaa huolellisesti lukea palveluiden sopimus- ja käyttöehdot ja seurata niiden muutoksia. Useat palvelut sijaitsevat ulkomailla, jolloin ne eivät ole Suomen lainsäädännön piirissä.

Tärkein sopimuksissa huomioitava seikka on palveluntarjoajan oikeudet palveluun laitettuun tietoon. Esimerkiksi toimittajan pidättäessä kaikki oikeudet itsellään asiakkaan tietoja on mahdollista levittää, välittää ja jopa myydä eteenpäin kolmansille osapuolille. Palveluntarjoajan kotimaan lainsäädäntö tietoturvaa koskien saattaa poiketa huomattavasti Suomen lainsäädännön vaatimuksista ja tietoturvan tilaa on yleensä mahdoton tarkistaa. (Tuominen 2013, 42–43.)

## 2.5 Merkitys rekrytoinnissa

Työnantajamielikuva on käsitys siitä, millaista yrityksessä on työskennellä. Se rakentuu yrityksestä sisältä ulospäin, eikä sitä saada hyväksi pelkillä lupauksilla. Teot puhuvat vahvimmin yrityksen todellisesta luonteesta työntekijöiden ja työnhakijoiden silmissä. Viestit yrityskuvasta todentuvat vasta, kun niihin oikeasti uskotaan. Yhtenäiset viestit kaikissa kanavassa, tarttuminen mahdollisuuksiin ja jatkuva vuoropuhelu sidosryhmien kanssa ovat tehokasta työnantajamielikuvan viestintää. (Piha & Poussa 2012, 146–147.)

Yritysten tulisi tiedostaakin, että kuka tahansa asiakas tai sidosryhmän jäsen voi mahdollisesti olla potentiaalinen tuleva työntekijä. Tämän vuoksi viestintä on tärkeä nähdä rekrytoinnin osa-alueena, joka ei rajoitu vain rekrytoinnin aikaiseen toimintaan, vaan se on läsnä yrityksessä koko ajan. Yrityksen hyvä tunnettuus ja maine alalla edesauttavat osaavien työntekijöiden hakeutumista yritykseen. Huomionarvoista on myös, että jos hakijalla on verkostossaan yrityksessä työnteleviä tai aiemmin työskennelleitä, on hänen helppo selvittää yrityksen tarjoamien mielikuvien paikkansapitävyyttä (Ruuska 2017).

Duunitorin (2016) tekemä työnhakijatutkimus osoittaa, että yksi tärkeimpiä työnhakijoiden mielikuvaan vaikuttavista tekijöistä on yrityksen rekrytointiprosessin sujuminen. Työpaikkailmoituksen selkeys oli toinen eniten painoarvoa saanut vastaus. Hälyttävää tuloksissa oli myös se, että noin puolet vastanneista on saanut harvoin tai ei koskaan tietoa rekrytointiprosessin etenemisestä missään rekrytoinnin vaiheessa. Useimmin tietoa rekrytointiprosessista on saatu vasta rekrytointivalinnan jälkeen eli kun rekrytointi on jo päättynyt. (Duunitori 2016.)

Rekrytoinnin huonoimmin hoidettu osa-alue on yleensä viestintä hylätyille hakijoille. Usein hylätyt hakijat saavat vastauksena tylyn, persoonattoman tai informaatioköyhän

viestin, mikäli saavat viestiä hylkäämisestä ollenkaan. Huonosti hoidettu viestintä rekrytoinnin aikana jättää helposti negatiivisen kokemuksen hakijoille. Kertominen omista työnhakukokemuksista on tullut avoimemmaksi etenkin sosiaalisessa mediassa. Pahimmillaan tällainen julkinen palaute leviää laajan ihmisjoukon tietoon aiheuttaen yrityksen maineelle vahinkoa. (Duunitori 2017.)

Hakijakokemuksessa onkin kyse rekrytointiprosessin kokonaisvaltaisesta viestinnästä. Helppo keino hakijakokemuksen kehittämiseen on ensinnäkin hakijan tiedottaminen, kun hänet on jätetty pois rekrytointiprosessista. Lyhyt automatisoitu hylkäysviesti voi olla riittävä rekrytoinnin alkutaipaleella. Mutta mitä pidemmälle hakija pääsee rekrytoinnissa, sitä henkilökohtaisemmaksi prosessi muuttuu. Loppuvaiheen hakijoille on siksi syytä vähintään lähettää personoitu sähköposti tai jopa soittaa hylätyt hakijat läpi. Hyvää kokemusta edistää myös hakijan mahdollisuus palautteen saamiseen, ellei sitä rekrytoija omasta aloitteestaan tee. Palautteen antamiselle voi varata esimerkiksi tietyn puhelinajan, josta kerrotaan hylätyille hakijoille. (Duunitori 2017.)

### 3 REKRYTOINTI

#### 3.1 Lainsäädäntö

Lainsäädäntö tulee ottaa huomioon rekrytointeja tehdessä. Rekrytoijan olisi hyvä tuntea ainakin neljä rekrytointiin keskeisesti vaikuttavaa lakia. Näitä ovat työsopimuslaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Nuoria työntekijöitä palkatessa tulisi tuntea säädökset, joita laki nuorista työntekijöistä asettaa. (Österberg 2009, 87.) Lisäksi yhdenvertaisuuslaki ja rikoslaki sisältävät säädöksiä, jotka vaikuttavat henkilöstötyöhön.

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta (1986) pyrkii edistämään tasa-arvoa varsinkin työelämässä. Työnantajilla on velvollisuus kohdella molempia sukupuolia tasa-arvoisesti rekrytoinneissa, palkkauksessa sekä ennaltaehkäistä ja estää sukupuolista syrjintää. Tasa-arvon edistämiseksi työnantajien, joilla on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, tulee laatia vähintään joka toinen vuosi tasa-arvosuunnitelma.

Yhdenvertaisuuslain (2014) mukaan työnantajalla on velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta työpaikalla. Työnantajan tulee arvioida yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla sekä kehittää työoloja ja toimintatapoja, jotka koskevat henkilöstöä ja heidän valitsemistaan. Suunnitelma yhdenvertaisuuden edistämisestä tulee olla työnantajilla, joilla on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää. Tähän liittyviä toimenpiteitä ja niiden vaikutavuutta on lain mukaan käsiteltävä henkilöstön tai heidän edustajansa kanssa.

Lisäksi yhdenvertaisuuslaki (2014) ja rikoslaki (1889) sisältävät syrjintäkiellon. Tämä tarkoittaa kieltoa asettaa ihminen eriarvoiseen tai muita huonompaan asemaan ilman hyväksyttävää syytä. Syrjintä on kiellettyä kansallisuuden, alkuperän, kielen, sukupuolen, iän, perhesuhteiden, sukupuolisen suuntautumisen, perimän, vammaisuuden tai terveydentilan, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen tai ammatillisen toiminnan tai muulla henkilöön liittyvällä perusteella. Esimerkiksi työpaikkailmoituksessa ei saa rajata hakijoita edellä mainittujen ominaisuuksien perusteella. Syrjinnäksi luetaan myös esimerkiksi se, että työnantaja ei puutu työpaikalla tapahtuvaan häirintään, vaikka työnantaja on häirinnästä tietoinen.



Henkilötietolaki (1999) koskee yksityisyyden suojaa henkilötietoja käsiteltäessä. Rekrytointia ajatellen oleellinen on luku 7, jossa säädetään henkilötietojen tietoturvasta ja tietojen säilytyksestä. Henkilötiedot tulee suojata asiattomalta pääsylvä tai muulta laitomalta käsittelyltä. Henkilötietoja käsittelevällä on vaitiolovelvollisuus mikä tarkoittaa, että tietoja ei saa jakaa sivullisille. Myös tarpeellisuusvaatimusta tulee noudattaa, eli vain tarpeellisia tietoja saa kerätä ja tarpeettomaksi käyneet tiedot tulisi hävittää rekistereistä.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (2004) sisältää samoja teemoja kuin henkilötietolaki, mutta keskittyy nimenomaan työelämässä kerättäviin henkilötietoihin. Esimerkiksi tietoja tulee ensisijaisesti kerätä työntekijältä itseltään, ellei suostumusta tietojen keräämiseen muualta saada erikseen. Laissa otetaan kantaa myös työntekijöille ja työnhakijoille suoritettavista testeistä, esimerkiksi huumausaine-, henkilö- ja soveltuvuustesteistä. Henkilö- ja soveltuvuustestejä voidaan tehdä henkilön suostumuksella, ja työnantajan on varmistettava testien tekijöiden ammattitaitoisuus ja testeillä saatujen tietojen virheettömyys.

Työsopimuslakia (2001) sovelletaan nimensä mukaisesti työsopimukseen ja työsuhteisiin liittyvissä asioissa. Työsopimus on mahdollista tehdä kirjallisesti, suullisesti tai sähköisesti. Työnantajan on kuitenkin annettava selvitys työnteon keskeisistä ehdoista, mikäli työsopimusta ei ole tehty kirjallisena. Työnantajalla on velvollisuus tarjota lisätyötä ensisijaisesti osa-aikaisille työntekijöille ja tarvittaessa kouluttaa heitä ennen uuden henkilön rekrytointia. Rekrytoinnissa vapaista työpaikoista on ilmoitettava siten, että osa-aikaisilla ja määräaikaisilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet hakea työhön kuin vakituisilla ja kokoaikaisilla työntekijöillä.

### **3.2 Kilpailu hyvistä työntekijöistä**

Työmaailma on muuttunut paljon aikaisemmin vallinneesta elinikäisten työpaikkojen kulttuurista. Työpaikat eivät ole enää pysyviä yritysten henkilökunnan ja työnkuvien tarpeen vaihdellessa. Kehitys on kulkenut myös toiseen suuntaan, sillä työntekijät kokevat olevansa vapaampia vaihtamaan työpaikkaa. (Rosethorn ym. 2009, 8.) Työntekijöitä on toisin sanoen vaikeampi saada sitoutumaan työpaikkaansa kuin aiemmin.

Joillain ammattialoilla on myös puutetta sopivasta työvoimasta. Suomessa puhutaan laajalti työvoiman kohtaanto-ongelmasta, eli vaikka työttömiä on tälläkin hetkellä paljon, on yrityksillä silti vaikeuksia löytää päteviä työntekijöitä. (Saario 2016.) Näin ollen osaavan työvoiman rajallisuus aiheuttaa kilpailua yritysten välille ja painetta panostaa hyvään maineeseen työnantajana.

Varsinkin taloushallintoala on kovassa murroksessa. Sähköiset järjestelmät vaativat työntekijöiltä entistä enemmän tietoteknistä osaamista. Manuaalinen työ on vähenemässä ja asiantuntijuuden rooli korostuu. Tilitoimistoiden intresseissä onkin digitalisaation yleistyessä saada palkattua nuoria osaajia kehittämään nykyaikaisia järjestelmiä ja toimintatapoja. (Duunitori 2016.)

Rope ja Kettunen (2012) jakavat työpaikat kolmeen ryhmään niiden haluttavuuden näkökulmasta yksilölle. Haluttaviksi työpaikoiksi mielletään vakaat ja suuret, korkean imagon omaavat ja/tai oman alansa menestyneimmät yritykset. Nämä vetovoimaiset yritykset saavat paljon työhakemuksia maineensa perusteella, jolloin hakijoiden motivaatio saada olla osa yrityksen yhteisöä on suuri. Käypiä työpaikkoja on suurin osa pienistä ja keskisuurista yrityksistä, joilla ei ole suurta mainetta tai tietoisuutta. Motivaationa tällaisissa yrityksessä työskentelyyn ovat toimiva johtaminen ja palkitsemisjärjestelmät, jotka vaikuttavat yrityksen tulokseen ratkaisevasti. Ei-hyväksyttävät työpaikat ovat sellaisia, joita henkilö ei pidä omille arvoilleen sopivina, jolloin edes raha ei toimi motivaattorina. Näinä työpaikkoina saatetaan pitää esimerkiksi matalapalkka-aloja. (Rope & Kettunen 2012, 27–30.)

Tunnistamalla sijoittumisensa haluttavuuden jaottelussa yritys voi helpommin ymmärtää vetovoimatekijöitään tai ongelmakohtiaan työnhakijoiden ja työntekijöiden näkökulmasta. Yritys voi hyödyntää vetovoimatekijöitään esimerkiksi työpaikkailmoitusta laadittaessa, jolloin viestit työnantajakuvasta vastaavat todellisuutta. Ongelmakohtia purkamalla on mahdollista nostaa yrityksen työntekijöiden motivaatiota ja näin parantaa yrityksen kilpailukykyä.

### 3.3 Valmistautuminen

Ennen rekrytointia on tarpeen tarkastella työyhteisön kokonaisuutta ja toimivuutta. Vaihtoehtona rekrytoinnille voi olla myös työtehtävien uudelleenjärjestely. Mikäli rekrytoinnin tarve johtuu työntekijän poislähtemisestä, uutta työntekijää ei välttämättä tarvitse palkata samaan työtehtävään. Voi olla, että yritys tarvitseekin uudenlaista osaamista tulevaisuutta ajatellen. (Österberg 2009, 80.)

Rekrytoinnin tapoja ovat sisäinen ja ulkoinen rekrytointi. Sisäisessä rekrytoinnissa on useita hyötyjä. Henkilö joka on jo ennestään osa organisaatiota, tuntee jo yrityskulttuurin ja sisäiset toimitavat. Sisäiset rekrytoinnit voivat esimerkiksi lisätä työmotivaatiota, kun henkilöstölle annetaan mahdollisuus kehittää itseään ja edetä urallaan. (Vaahtio 2005, 37.)

Ulkoinen rekrytointi sopii yritykselle hyvin, kun toiminnot muuttuvat ja henkilöstötarve kasvaa tai muuttuu. Sisäistä rekrytointia voidaan käyttää myös yhtä aikaa ulkoisen rekrytoinnin kanssa. Tällöin hakijoita tulisi kohdella tasapuolisesti, eli kaikki käyvät läpi saman prosessin, vaikka olisivat jo yrityksen työntekijöitä. Jos tällaisessa rekrytoinnissa henkilö valitaan talon sisältä, tämä yleensä synnyttää tarpeen myös ulkoiseen rekrytointiin. (Vaahtio 2005, 38–39.)

Yrityksen tulisi miettiä, mitä he odottavat työntekijöiltään ja työnhakijoilta. Yritykset määrittelevät yleensä odotuksensa aika suurpiirteisesti, kuten suoriutuu tehtävistään tai on hyvä tyyppi. Yritys pystyy etsimään helpommin sopivia henkilöitä, kun tiedetään mitä taitoja ja ominaisuuksia tarvitaan tiettyyn tehtävään yrityksen eteenpäin viemiseksi. (Arthur 2012, 5.)

Rekrytointia varten olisi siten hyvä tehdä työtehtävän analyysi, jossa kuvataan ainakin ilmoitettavan paikan työtehtävät ja vastuut sekä vaadittu koulutus, kokemus, tiedot ja taidot. Nämä tulisi vielä jaotella vaatimuksiin ja suositeltaviin ominaisuuksiin. Lisäksi on hyvä listata ensisijainen työntekemispaiikka, työaika, työn kesto, tarvitseeko työssä matkustaa, tarjottava palkkahaitari ja työsuhde-edut. (Arthur 2012, 71–78.)

### 3.4 Työpaikkailmoitus

Työpaikkailmoituksen tarkoitus on herättää sopivien hakijoiden kiinnostus, joten sen laatiminen huolellisesti on tärkeää. Työpaikkailmoitus on samalla yksi väline työnantajakuvan rakentamisessa. Ilmoituksen tulisi olla ytimekäs, selkeä ja johdonmukainen, jotta se houkuttelee yrityksen kannalta oikeita henkilöitä. Yritys esitellään ensin yleensä muutamalla virkkeellä. Viime vuosina yritysesittelyyn on alettu sisällyttää enemmän myös esimerkiksi toimintatapoja ja arvoja. Esittelyä seuraava tehtäväkuvaus on ilmoituksen tärkein osa. Ydintehtävien ja vastuiden kuvaaminen kertoo, minkä tasoista osaamista yritys tarvitsee. Realistinen ilmoitus vähentää rekrytoinnin epäonnistumisen riskiä, sillä väärät odotukset työtä kohtaan voivat johtaa myöhemmin pettymyksiin. Hakijoille kannattaa antaa myös mahdollisuus lisätietojen kysymiseen, koska se osaltaan viestii yrityksen pyrkimyksistä aitoon vuorovaikutukseen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murto-la 2016, 170–172; Österberg 2009, 96.)

Erilaisia ulkoisia rekrytointikanavia ovat muun muassa lehti-ilmoitukset, omat kotisivut, verkossa toimivat työnhakupalvelut, cv-pankit, suorahaku headhuntereiden avulla tai itse toteutettuna, työvoimatoimistot, rekrytointimessut, oppilaitosten ja korkeakoulujen rekrytointipalvelut, työvoimanvuokrausyritykset ja oman henkilöstön verkostot. Rekrytointikanavan valintaan vaikuttavat aikataulu, työtehtävä ja budjetti. (Österberg 2009, 94–95.)

Sosiaalisen median käyttäminen rekrytoinnissa on ollut parin viime vuoden aikana kasvussa voimakkaasti. LinkedIn ja Facebook olivat rekrytoijien mielestä tärkeimpiä rekrytointikanavia vuoden 2017 Kansallisessa rekrytointitutkimuksessa. LinkedIn:n teettämä Global Talent Report -tutkimus vuonna 2016 kertoi, että 90 %:a palvelun käyttäjistä olisi kiinnostuneita kuulemaan uusista työmahdollisuuksista. (Ruuska 2017.) Tästä voi päätellä, että sosiaalinen media on helppo väylä tavoittaa myös passiivisia työnhakijoita, jotka eivät aktiivisesti selaa työpaikkailmoituksia. Kohdentaminen ja saavutettavuus ovat varmaankin suurimmat syyt sosiaalisen median suosioon rekrytoijan näkökulmasta.

Uutena ilmiönä sosiaalisen median jatkoksi on yleistymässä työpaikkojen hakeminen älypuhelimien kautta. Visman tekemän selvityksen mukaan noin 77 %:a työnhakijoista käyttää työpaikkojen hakemiseen älypuhelinsovelluksia. Syy tähän on työnhakijoiden mahdollisuus nopeaan reagointiin työpaikkailmoituksen nähdessään ja työhakemuksen

lähettämisen helppous. Työnantajapuoli on kehityksessä jäljessä, sillä noin 46 % yrityksistä käyttää yhä perinteisiä kanavia, esimerkiksi sähköpostia, hakemusten vastaanottamiseen. (Visma Enterprise Oy 2017.)

### 3.5 Suorahakuprosessi

Soikkanen, Sormunen ja Stelander (2015) kuvailevat suorahakua tehokkaammaksi ja laadukkaammaksi rekrytointimenetelmäksi kuin perinteistä julkista työpaikkailmoittelua. Ehdottomia etuja ovat myös prosessin yksilöllisyys ja vuorovaikutteisuus, joka vähentää riskiä rekrytoinnin epäonnistumiseen. Yleisimmin suorahaku konsultin kautta toteutuu 10 viikossa toimeksiantosopimuksesta, mutta vaativat rekrytoinnit voivat kestää jopa puoli vuotta. Toimeksiantaja pystyy suorahakukonsulttia käyttäessään keskittymään niihin ehdokkaisiin, jotka selkeästi voisivat tulla valituksi. Suorahakukonsultit antavat palvelulleen myös takuun, joka yleisimmin on 12 kk ehdokkaan tehtävässä aloittamisesta. Takuu sisältää sitoumuksen hakea valitun ehdokkaan tilalle uusi työntekijä veloitusetta, jos tämä ei itsestään johtuvista syistä pärjää työssään. (Soikkanen, Sormunen & Stelander 2015, 44–47, 100.)

Sopivan konsultin valinta on tärkeää suorahaun onnistumisen kannalta ja tämä korostuu mitä ylemmälle tasolle ollaan rekrytoimassa. Huomiota kannattaa erityisesti kiinnittää konsultin ammattitaitoon, jota voi arvioida muun muassa referensseistä, hänen laatimastaan tilannearviosta ja yrityksen strategian ymmärryksestä. Konsultilla saattaa olla tuntemusta muutamasta toimialasta, jolle hän enimmäkseen on rekrytoinut. Motivaatiota toimeksiannon hoitamiseen pystyy selvittämään keskustelemalla konsultin kanssa. Myös henkilökemian on oltava hyvä konsultin ja yrityksen välillä yhteistyön sujuvuuden takaamiseksi. (Soikkanen ym. 2015, 90–91.)

Yritys voi tehdä suorahakua myös itse ja säästää rahallisesti, mutta silloin on varauduttava käyttämään paljon aikaa ehdokkaiden etsimiseen ja vuorovaikutukseen. Soikkanen ym. (2015) kertovat, että heidän kokemuksensa mukaan suorahaun käyttäminen rekrytoinnissa nostaa ehdokkaiden palkkaodotuksia n. 10–15 prosenttia tehtävän yleisestä palkkatasosta. Palkkakysymyksestä kannattaakin neuvotella jo alkuvaiheessa, kuitenkin välttämättä keskustelun käymistä palkkavetoisesti. (Soikkanen ym. 2015, 48–49.)

Kun rekryointitarve on määritelty, laaditaan suorahaussa ensin niin sanottu pitkä lista. Listalle kartoitetaan laajasti tehtävään sopivia henkilöitä, jotka ovat ensimmäisessä yhteydenotossa ilmoittaneet olevansa halukkaita ehdokkaiksi. Suositeltu pituus on esimerkiksi keskijohdon tasolla 10–15 nimeä. Tämän jälkeen lista käydään läpi haastattelemalla henkilöt, jonka perusteella valitaan jatkoon sopivimmat. Tästä muodostuvat varsinaiset ehdokkaat lyhyelle listalle, joita tulisi olla 3–5 henkilöä. Vasta lyhyen listan henkilöiltä pyydetään ansioluettelo ja tieto nykyisestä palkkatasosta. Mikäli yritys on ostanut suorahakupalvelun, konsultti hoitaa mahdollisen avustajansa kanssa prosessin tähän asti itsenäisesti. (Soikkanen ym. 2015, 126–128.)

### 3.6 Työhaastattelut

Haastatteluiden tavoitteena on löytää sopiva henkilö haettavaan tehtävään. Haastattelutapoja ovat kahdenkeskiset keskustelut, ryhmähaastattelut ja videohaastattelut. Haastattelijoita voi olla parikin, jolloin haastateltavan havainnointi on mahdollista. Haastattelun aikana arvioidaan hakijan ammatillista osaamista, persoonallisuutta, motivaatiota ja henkilökemiala. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 173.)

Haastattelun voi toteuttaa strukturoidusti tai vapaamuotoisesti tiettyjen teemojen tai kysymysten mukaan. Vapaamuotoinen haastattelu vaatii kuitenkin kokemusta ja ammatitaitoa haastattelijalta, jotta hän saa haastattelusta irti olennaiset tiedot hakijasta. Strukturoitu haastattelu helpottaa ehdokkaiden vertailua ja sopii kokemattomille haastatteli-joille paremmin. (Österberg 2009, 102.)

Haastattelun aluksi voi lyhyesti kertoa yrityksestä tietoja, joita ei ole saatavilla julkisesti, sillä luultavasti haastateltava on jo tutustunut esimerkiksi yrityksen kotisivuihin. Hyvä haastattelun tuki voi olla sellaisten kysymyslistojen laatiminen, jossa osa kysymyksistä on ehdokaskohtaisia ja osa samoja kaikille, jotta ehdokkaita on helpompaa vertailla välttämättä haastattelun turhaa jäykkyyttä. Tapaamisten pääpainona tulisi kuitenkin olla aito vuoropuhelu, jolloin molemmat osapuolet saavat informaatiota toisistaan. (Soikkanen ym. 2015, 136–137.)

Haastatteluissa oletetaan yleensä, että työnhakija on tutustunut yritykseen, johon hän on hakemassa töihin. Mutta yhtä tärkeää työnhakijan näkökulmasta on, että haastattelijalla on

hyvin valmistautunut ja tutustunut haastateltavan lähettämiin tietoihin. Yleisesti haastatteluissa käytetyt kysymykset, kuten ”Kerro jotain itsestäsi.” tai ”Miksi meidän tulisi valita juuri sinut?”, voivat tuntua geneerisiltä ja väkinäisiltä hakijalle. Nämä edistävät enemmän yksipuolista vuoropuhelua, kuin keskustelua, johon pitäisi pyrkiä. Samoin yleisesti kysyminen työhistoriasta vaikuttaa hassulta siinä mielessä, että hakemukseen sisällytetään aina CV tai ansioluettelo, johon haastattelijan on ollut mahdollista tutustua etukäteen. Kysymällä enemmän hakijakohtaisia kysymyksiä hakijalle tulee helpommin tunne, että häntä arvostetaan ja hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita.

### **3.7 Oikeiden ihmisten valitseminen**

Yritykset usein hakevat joukkoonsa niin sanottua ”hyvää tyyppiä”. Tällaisen henkilön ominaisuuksiksi mielletään helposti aktiivisuus, sosiaalisuus ja ulospäinsuuntautuneisuus. Yrityksen kannattaa miettiä millaiset ominaisuudet ovat oikeasti tehtävän kannalta tarpeellisia. Esimerkiksi asiantuntijatyössä korkeasta aktiivisuudesta voikin olla enemmän haittaa, jos asiat eivät tule tehdyksi tarpeeksi huolellisesti. Sosiaalinen henkilö on ihmiskeskeinen eli joustava, kiinnostunut muiden asioista ja haluaa sopeutua joukkoon. Esimerkiksi esimiehelle liika sosiaalisuus ei sovi hyvin, koska johtajan tulee kestää kritiikkiä, eikä hän voi olla aina samaa mieltä muiden kanssa. (Keltikangas-Järvinen 2016, 20, 48–50, 128.)

Henkilön temperamentin tuntemalla voi tehdä tarkkojakin päätelmiä hänen toiminnastaan, mutta työelämän kannalta nämä ennusteet eivät ole kovin hyödyllisiä. Ennustaa voidaan esimerkiksi mihin aikaan henkilö saapuu tapaamisiin, onko kaikki tarvittava materiaali mukana, miten hän tervehtii muita ja kuinka hanakasti pitää kiinni mielipiteistään. Temperamentti ei ennusta esimerkiksi ongelmanratkaisukykyä, suunnitelmallisuutta, päättelykykyä, päätöksentekoa tai kokonaisuuksien hallintaa. (Keltikangas-Järvinen 2016, 129–130.)

Persoonallisuustestit kuvaavat nimestään huolimatta tosiasiallisesti enemmänkin temperamenttia. Persoonallisuustesteihin on syytä suhtautua varauksella, sillä niitä ei ole varsinaisesti tehty yksilön tutkimista varten. Ne on luotu kuvaamaan ilmiöitä ja luonnehtimaan ihmisryhmiä. Rekrytoinneissa käytettävät persoonallisuustestit kuvaavat henkilön ominaisuuksia yleistasolla, eikä niille ole yksilöön sovellettavia viitearvoja, joiden pe-

rusteella voitaisiin päätellä, onko tietty temperamentti hyvä vai huono. (Keltikangas-Järvinen 2016, 128, 131–132.)

Näiden tietojen valossa persoonallisuustestien käyttö ei vaikuta kovin kannattavilta. Saatava hyöty näyttäisi olevan pieni. Eittämättä yritys tarvitsee joukkoonsa monipuolisesti erilaisia persoonia ja kokemusta kehittyäkseen. Kuitenkin haastattelussa kysymällä suoraan hakijan persoonasta ja havainnoimalla tätä saa luultavasti suhteellisen samanlaisen lopputuloksen.

Yrityksen tulisi päättää, paljonko temperamentille annetaan tilaa henkilövalinnassa. Temperamentti vaikuttaa eniten haastattelukeskeisissä valinnoissa, kun taas pelkän ansioluettelon ja työhistorian tarkastelussa se vaikuttaa vähiten. Parhaiten henkilön suoriutumista työtehtävässä ennustaa hänen toimintansa edellisissä työpaikoissa. (Keltikangas-Järvinen 2016, 128, 150–151.)

Yrityskulttuurilla on myös suurempi merkitys uusien työntekijöiden viihtyvyyden kannalta kuin monesti ajatellaan. Samaa työtä tekevä voi uudessa työpaikassa kokea suurta tyytymättömyyttä ja ristiriitaa, jos kulttuuri eroaa paljon siitä mihin henkilö on tottunut. Yleensä yrityksen kulttuuri on niin sanotusti kirjoittamaton ja siihen opitaan ajan kanssa. Tämän takia yrityksen olisi hyvä tunnistaa oma kulttuurinsa ja pyrkiä selvittämään millaista yrityskulttuuria työnhakijat arvostavat ja kaipaavat. (Arthur 2012, 17–19.)

Yrityskulttuuriin hakijan ominaisuutena voidaan suhtautua kahdella tapaa rekrytoinnissa. Jos sen hetkinen kulttuuri koetaan hyväksi, sitä todennäköisesti halutaan vahvistaa palkkaamalla henkilöitä, jotka ovat kulttuuriin sopivia. Mikäli yritys toivoo kulttuuriinsa muutosta, on erilaiseen kulttuuriin tottuneesta hyötyä tässä hänen tuomiensa uusien näkökulmien kautta.

Kaikkiaan se, kuka hakijoista on niin sanotusti oikea, on hyvin tilannekohtaista. Käytännössä onkin siis tärkeää, että rekrytoija määrittelee mahdollisimman tarkasti, minkälaista henkilöä ollaan hakemassa. Olivat ne sitten enemmän persoonallisuuteen tai osaamiseen liittyviä ominaisuuksia. Mutta tämä vaatii myös yritykseltä paljon itsetuntemusta muun muassa omasta kulttuurista, osaamisesta ja työilmapiiristä. Työnantajan ja työnhakijan molemminpuolinen avoimuus ja rehellisyys tuovatkin rekrytointiin parhaat tulokset, sillä molempien tarpeet tulevat täytetyiksi.



## 4 TYÖNHAKIJALÄHTÖINEN REKRYTOINTIPROSESSI

### 4.1 Esitutkimus

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus lähti liikkeelle keskustelusta toimeksiantajan kanssa tavoitteista, jolloin opinnäytetyön taustamateriaaliksi saatiin toimeksiantajan sillä hetkellä käyttämiä ohjeistuksia rekrytointiin. Näitä materiaaleja ei voida suoraan liittää opinnäytetyöhön toimeksiantajan anonymiteetin vuoksi. Alkukeskustelussa muodostettiin käsitystä rekrytoinnin nykytilanteesta. Hakemuksia vastaanotettiin montaa eri väylää ja rekrytointiprosessit olivat olleet hajanaisia. Haasteena koettiin erityisesti hakuprosessien pitkittyminen, joka johtuu osittain resurssien puutteesta.

Aiheesta haluttiin koota vielä laajempaa näkökulmaa, joten toimeksiantajan haastattelun lisäksi päätettiin suorittaa pienimuotoinen laadullinen tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden mielipiteitä toimeksiantajayrityksen rekrytoinnin tilasta. Tutkimuskysymykset (liite 1) lähetettiin sähköpostitse neljälle toimihenkilölle ja neljälle esimiehelle. Sähköpostikyselyyn päädyttiin ajansäästön ja vastaajien tunnistamattomuuden takaamisen perusteella. Vastauksia ei aluksi tahtonut kuulua, joten tutkimukseen osallistumisesta jouduttiin lähettämään muistutusviesti. Loppujen lopuksi tutkimukseen vastasi vain kolme esimiestä.

Kahden ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena oli saada käsitys tilitoimistoihin yleisesti liitetyistä työnantajamielikuvista ja verrata niitä toimeksiantajasta muodostuneisiin mielikuviin. Kysymykset osoittautuivat hyödyllisiksi, sillä niistä nousi toimeksiantajan hyväksi selkeitä erottautumistekijöitä muihin alan toimijoihin. Vastaajat kokivat toimeksiantajan olevan erityisesti kehityshaluisempi kuin muut tilitoimistot. Maininnan sai myös urakehityksen mahdollisuus toimeksiantajalla. Yleisesti pienet ja keskisuuret alan toimijat, joihin myös toimeksiantaja lukeutuu, koettiin suurimmaksi osaksi vanhanaikaisina ja vähän ammatillista kehitystä tarjoavina työpaikkoina. (Liite 1.)

Kyselyn kaksi viimeistä kysymystä keskittyivät toimeksiantajan sen hetkisen rekrytoinnin hyviin ja kehitystä kaipaaviin puoliin. Vastauksissa oli hyvin erilaisia näkökulmia. Rekrytointiin panostetaan nykyään paremmin kuin aikaisemmin, mutta myös kehityskohteita löytyi. Yksi vastaajista oli miettinyt käytännön toimia hakijoiden parempaan

saavutettavuuteen ja mielikuvien parantamiseen, kuten työntekijätarinoiden lisääminen nettisivuille, uusien rekrytointikanavien käyttö ja aktiivinen yhteydenpito sidosryhmien kanssa. Toisen vastaajan mielestä toimeksiantajan tulisi erottautua vielä paremmin muista tilitoimistoista työnantajamielikuvan vahvistamisen kautta. (Liite 1.)

Alkukartoituksen perusteella toimeksiantajan rekrytoinnin tila on suhteellisen hyvä. Mutta varsinaista prosessia asioiden hoitamiseen ei ole ollut, joten rekrytointien laatu on saattanut vaihdella keskenään. Tämän vuoksi opinnäytetyön isoimpana osana luotiin prosessikaavio ulkoiseen rekrytointiin, joka esitetään kokonaisuudessaan liitteessä 3.

## **4.2 Rekrytointiprosessin hallinta**

Nykyaikainen rekrytointi vaatii toteutuakseen sopivat välineet. Käytännössä tämä tarkoittaa rekrytointityökalun käyttöönottoa, jota toimeksiantajalla ei ole aikaisemmin ollut. Sähköinen rekrytointityökalu helpottaa muun muassa hakijaviestintää, työpaikkailmoitusten luomista, niiden jakamista ja hakemusten vastaanottamista. Rekrytointityökalua käyttäessä yritykselle alkaa ajan myötä syntyä CV-pankki, jota voi hyödyntää uusissa rekrytoinneissa kontaktoimalla suoraan lupaavia hakijoita, jotka eivät aiemmin tulleet valituiksi.

Rekrytointityökalun valinnassa rajoittavana tekijänä on tarve videohaastattelulle. Suomalaisia palveluntarjoajia, joiden rekrytointityökalu sisältää videohaastattelumahdollisuuden, löytyy kaksi. Nämä ovat RecRight ja Visman Saima Rekry. Tosin Saima Rekry käyttää luultavasti videohaastattelutoiminnon pohjalla RecRight:n järjestelmää, sillä molemmat kertovat esimerkiksi Finnairin lukeutuvan heidän asiakkaisiinsa. RecRight:ta pystyy käyttämään itsenäisenä rekrytointityökaluna tai integroimaan osaksi sivustolla mainittuja rekrytointijärjestelmiä.

## **4.3 Potentiaalisen hakijan määrittely**

Rekrytointi alkaa aina yrityksen tarpeesta saada uutta työvoimaa. Uuden rekrytointiprosessin ensimmäinen vaihe on esimiehen ja henkilöstöhallinnon välinen keskustelu. Yhteisen keskustelun tavoitteena on määritellä avoimeksi laitettavan työpaikan yksityis-

kohdat ja valittavaksi sopivan henkilön profiili. Keskustelun yhteydessä täytetään työtehtävän analyysi (liite 2).

Pohja työtehtävän analyysille sisältää tavallisimmat työtehtävän täyttämiseen tarvittavat tiedot. Vaikka sisältö on varmasti tuttu jokaiselle joskus rekrytointia hoitaneelle henkilölle, on sovittujen asioiden kirjaaminen ylös perusteltua, koska silloin rekrytointiin osallistuvilla on yhteneväinen käsitys rekrytoinnin tavoitteista. Työtehtävän analyysiä voi käyttää apuna esimerkiksi työpaikkailmoitusta laatiessa ja varsinaista valintaa tehtäessä muistuttamaan kyseisen työtehtävän keskeisimmistä vaatimuksista.

Rekrytoinnin avuksi tehtiin myös muistilista esimiesten käyttöön (liite 6). Listalle valittiin lainsäädännön tärkeimmät kohdat, jotka vaikuttavat rekrytointiin. Ensimmäinen kohta on yhdenvertaisuuslaista ja rikoslaista löytyvä syrjintäkielto. Muistilistan toinen ja kolmas kohta viittaavat lakiin yksityisyyden suojasta työelämässä. Toinen kohta on selkeästi kirjattu kyseiseen lakiin. Kolmannen kohdan voidaan katsoa kuuluvan laissa mainittavaan tarpeellisuusvaatimukseen. Koska työnantaja ei saa tietyin kriteerein syrjiä työnhakijoita, eivät nämä seikat ole työstä suoriutumisenkaan kannalta tarpeellisia selvittäviä tietoja. Listalla mainittujen asioiden laiminlyöminen on lain mukaan rangaistuksen uhalla kiellettyä. (Liite 6; rikoslaki 1889; yhdenvertaisuuslaki 2014; laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004.)

#### **4.4 Hakijoiden tavoittaminen**

Kun haettava työtehtävä on saatu määriteltyä, on seuraavaksi prosessissa aika aloittaa hakijoiden tavoittelu. Usein ulkoisessa rekrytoinnissa kirjoitetaan työpaikkailmoitus. Opinnäytetyön osana laadittiin toimeksiantajan käyttöön sopiva esimerkki työpaikkailmoituksesta (liite 4). Työpaikkailmoitus päätettiin kirjoittaa palkkahallinnon asiantuntijan tehtävästä, koska se on tekijälle tutumpi verrattuna muihin taloushallintoalan työtehtäviin. Laatimisessa käytettiin apuna toimeksiantajan omilla nettisivuillaan julkaisemia tekstejä.

Toimeksiantaja vetoaa työpaikkailmoitustensa yritysesittelyosiossa pitkään historiaansa. Kuitenkin työnhakijan kannalta menneisyydellä ei ole läheskään niin paljon merkitystä kuin sillä, miten asiat tällä hetkellä ovat. Sen takia mielestäni onkin tärkeää pitää ilmoi-

tuksen viestin pääpainona toimeksiantajan nykyaikaisuus ja kehittymisen ilmapiiri. Toinen suuri ero muihin pieniin ja keskisuuriin tilitoimistoihin, jota haluttiin korostaa, on tiimiorientoituneisuus. Vaikka kullakin asiantuntijalla on nimetty omat asiakkaat, saa tiimiltä apua tarvittaessa.

Tehtävänkuvaus on monesti yrityksillä harmillisen yleisluontoinen, jotta siitä saisi konkreettista kuvaa työtehtävien sisällöstä. Tämän välttämiseksi tehtävästä pyrittiin kirjoittamaan mahdollisimman käytännönläheisellä tavalla. Tästä esimerkkinä toimii palkanlaskennassa käytettävien järjestelmien kertominen. Myös koulutustausta ja toivottu aiempi kokemus kerrotaan ilmoituksessa.

Toimeksiantaja on uusimmissa rekrytointi-ilmoituksissaan myös hieman kuvannut sopivan hakijan persoonallisuutta. Suositeltavaa kuitenkin olisi välttää tätä, koska ensinnäkin tämä kuvaus toistuu samanlaisena kirjoitushetkellä avoimissa ilmoituksissa. Mainitut piirteet, rento asenne ja itsevarmuus, voivat näyttäytyä kovin erilaisina henkilössä tilanteesta riippuen. Kuten kappaleessa 4.6 todettiin, luonteenpiirteet eivät myöskään ennusta työssä pärjäämistä. Vaatimusten esittämisen sijaan työnhakijoille lähestyttävämpi tapa olisi tuoda asiaa esille työnantajan ominaisuuksista viestimällä ja näin houkutella samoja arvoja jakavia henkilöitä töihin yritykseen.

Toimeksiantajalle sopiviksi työpaikkailmoituksen julkaisemalustoiksi suositellaan maksettua kampanjaa sosiaalisessa mediassa, kuten LinkedIn Jobs -palvelussa, Facebookissa tai Duunitorissa. Ihmiset kohtaavat sosiaalisessa mediassa niin paljon mainontaa ja muuta sisältöä, että ilmaiseksi on hankala saavuttaa haluttua kohderyhmää. Maksullisessa mainonnassa Duunitorin puolesta puhuu laaja näkyvyys eri kanavissa, kuten ammattiliitto Pro:n sivuilla ja taloushallinnon ammattilaisille kohdennetuilla Facebook ja LinkedIn -profiileilla. LinkedIn Jobs -palvelussa taas työpaikkaa pystyy hakemaan helposti omalla LinkedIn profiililla parilla painalluksella. Hyviä ilmaisia kanavia työpaikkailmoituksen julkaisemiseen ovat toimeksiantajan LinkedIn tilillä työpaikasta kertovan päivityksen jakaminen ja Tradenomiliiton nettisivuilta löytyvä työnvälityspalvelu. Kaikki edellä mainitut ilmoituspaikat ovat jo valmiiksi kohdennettuja tai kohdennettavissa tehokkaasti toimeksiantajan kohderyhmälle eli taloushallinnon ammattilaisille.

Uuden rekrytointiprosessin ideana on tehostaa rekrytointia käyttämällä suorahakua perinteisen työpaikkailmoituksen rinnalla. Parhaimmassa tapauksessa suorahaun kautta

onnistutaan tavoittamaan hyviä hakijoita, jotka eivät muuten olisi osallistuneet rekrytointiprosessiin. Hyödyllisin kanava itsenäisen suorahaun tekoon henkilökunnan verkostojen lisäksi on LinkedIn laajan käyttäjäkunnan ja profiilien ajantasaisuuden vuoksi. Myös Facebookista on mahdollista löytää työntekijöitä, mutta se on vaikeampaa. Sitä käytetään enemmän yksityiselämän viestinnässä, jolloin profiileista ei välttämättä löydy tietoa henkilön ammatista, koulutuksesta tai työpaikasta. Lisäksi yksityisyysasetukset vaikuttavat tietojen näkyvyyteen hakutuloksissa.

LinkedIn tarjoaa maksullista palvelua nimeltä LinkedIn Recruiter, jonka avulla rekrytoija voi etsiä ja kontaktoida häntä kiinnostavia henkilöitä. Kohdennettua LinkedIn-profiilien hakua voi tehdä myös ilmaiseksi hyödyntämällä Googlen hakuoperaattoreita tai Tarkka haku -sivua. Ilmaisella LinkedIn-tilillä voi kuitenkin lähettää viestejä vain omalla yhteyslistalla (engl. connections) oleville henkilöille. Muille henkilöille voi lähettää InMail-viestejä maksullisen Premium tai Recruiter -tilien kautta. (Google 2017; LinkedIn Help 2017; LinkedIn Talent Solutions 2017.)

#### **4.5 Hakijoiden haastatteleminen**

Uudessa rekrytointiprosessissa hakijoiden haastattelut suoritetaan kahdessa vaiheessa. Vastaanotettujen hakemusten perusteella kutsutaan kaikki mielenkiintoa herättävät hakijat videohaastatteluun. Videohaastattelu mahdollistaa suuren hakijamäärän läpikäymisen lyhyessä ajassa, joten se sopii mainiosti esikarsintaan ennen kasvotusten käytäviä haastatteluja. Haastattelija saa videon avulla myös hieman käsitystä hakijan persoonallisuudesta. Jotta hakija tuntisi olevansa mahdollisimman tasavertainen rekrytoijan kanssa, olisi myös kysymykset syytä esittää videolla.

Videohaastattelussa esitettävillä kysymyksillä (liite 7) pyritään selvittämään hakijoiden motivaatiota alaansa ja haettavaa työpaikkaa kohtaan. Motivaatio on yksi tärkeimmistä asioista, jotka vaikuttavat työntekijän työn laatuun ja työssä jaksamiseen. Kysymyksillä kartoitetaan lisäksi työnhakijan odotuksia ja arvoja, joiden avulla voidaan päätellä, sopiiko hakija toimeksiantajan kulttuuriin ja työyhteisöön. Videohaastatteluun on sisällytetty myös palkkakysymys, mutta vaihtoehtoisesti asiaa voidaan kysyä jo työpaikkailmoituksessa.

Videohaastattelun pohjalta valitaan sopivimmilta vaikuttavat hakijat tapaamiseen paikan päälle. Haastatteluun osallistuu rekrytoija ja hakijan tuleva esimies. Varsinaisen haastattelun runko (liite 7) etenee teemoittain. Tarkoituksena on tutustua hakijaan paremmin keskustelemalla persoonasta, työhyvinvoinnista ja osaamisesta, jotta voidaan arvioida hakijan sopivuutta työhön ja yritykseen. Haastattelun on suunniteltu toteutettavaksi puolistrukturoituna, eli listattujen kysymysten lisäksi pyritään kysymään myös muita hakemuksesta tai videohaastattelusta esiin nousseita hakijakohtaisia kysymyksiä.

#### **4.6 Hakijaviestintä**

Rekrytoinnin tueksi suunniteltiin valmiita viestipohjia käytettäviksi prosessin eri vaiheissa (liite 5). Kirjoitusasusta pyrittiin luomaan kohtelias ja rento, mikä edistää toimeksiantajan toivomaa työnantajamielikuvaa. Allekirjoituksiin on tarkoitus laittaa rekrytoinnista vastaavan HR-henkilön yhteystiedot, johon hakija voi mahdollisesti olla yhteydessä. Tärkeintä hakijaviestinnässä on tiedottaa prosessin etenemisestä ja päätöksistä kaikkia hakijoita, eikä vain jatkoon päässeitä. Tärkeää on myös pitää kiinni aikatauluista ja yhteydenotoista, jos lupauksia niiden suhteen on annettu. Huono viestintä ja petetty luottamus luo hakijoille huonoa mielikuvaa koko yritystä kohtaan. Valitettavan usein hylätty hakija ei saa mitään tietoa rekrytoinnin etenemisestä, jolloin kattavalla viestinnällä on helppo erottautua ja jäädä positiivisesti hakijoiden mieleen.

Hakijaviestintä alkaa, kun hakija lähettää hakemuksensa yritykselle. Hakemuksen vastaanottamisesta tulee antaa hakijalle kuittaus, jotta hakijalle ei jää asiasta epäselvyyttä. Kuittauksessa ilmoitetaan myös, milloin häneen ollaan yhteydessä. Tämä on mahdollista automaattiviestillä rekrytointijärjestelmästä hakijan sähköpostiin tai internet sivulla, joka avautuu hakemuslomakkeen lähettämisestä. Tavoite hakemuksen lukemiseen ja hakijan tiedottamiseen jatkosta tulisi olla muutama päivä.

Ensimmäinen oikea yhteydenotto hakijoihin tehdään sähköpostitse. Jatkoon pääsystä riippuen lähetetään joko hylkäysviesti tai kutsu videohaastatteluun (liite 5). Videohaastatteluun kutsutuille on tarkoitus antaa parin päivän vastausaika. Hylkäysviestissä oleellisin osa on perustelu päätöksestä ja palaute hakemuksesta tai haastattelusta. Tällä pyritään antamaan hakijalle kuva, että häneen on oikeasti haluttu tutustua ja hänet on huo-

mioitu prosessissa yksilönä. Halutessaan toimeksiantaja voi myös kerätä palautetta, jolla kehittää rekrytointiprosessia.

Videohaastatteluiden perusteella tehdään jälleen karsinta tapaamiseen kutsuttavien ja hylättävien hakijoiden välille mahdollisimman pian. Hylkääminen voidaan hoitaa sähköpostilla vielä tässä vaiheessa, mutta tämän jälkeen on luontevampi kommunikoida puhelimen välityksellä, koska osapuolet ovat jo tavanneet, eikä prosessissa ole enää jäljellä kovin montaa henkilöä. Tapaamisen sopiminen on myös nopeampaa soittamalla kuin sähköpostilla. Jos tapaamisen perusteella on valitun henkilön lisäksi muitakin sopivalta vaikuttavia hakijoita, voi heiltä kysyä lupaa yhteydenottoon tulevissa rekrytoinneissa.

Suorahaun kautta löydettyihin ehdokkaisiin voidaan ottaa yhteyttä aluksi LinkedInin tai sähköpostin kautta, jos osoite löytyy profiilista. Ehdokkailta kysytään halukkuutta osallistua rekrytointiin ja keskustellaan avoimesta työpaikasta. Hakijoiksi haluavat voidaan kutsua suoraan tapaamiseen, koska hakijoista on saatu jo kattavampi kuva henkilökohtaisella yhteydenpidolla hakemuksen lähettäneisiin verrattuna. Myös kynnys osallistua rekrytointiin voi olla pienempi, jos kommunikointi pidetään henkilökohtaisella tasolla.

## 5 POHDINTA

Opinnäytetyön tuloksena toimeksiantajalle luotiin rekryointiprosessi, jossa käytetään kahta rekryointitapaa rinnakkain. Yleensä rekryointi toteutetaan vain yhtä menetelmää käyttäen. Kahden menetelmän yhtäaikaisella soveltamisella pyritään saamaan nopeasti mahdollisimman paljon työhön soveltuvia hakijoita mukaan prosessiin, jotta rekryointi olisi lyhytkestoinen. Prosessikaavion lisäksi laadittiin myös muuta materiaalia rekryointia varten. Lomake työtehtävän analyysille selkiyttää ja muistuttaa avoimen tehtävän täyttämiseen vaadituista keskeisistä ehdoista. Työpaikkailmoituksen esimerkillä haluttiin antaa suuntaa, millaisia toimeksiantajan työpaikkailmoitukset voisivat jatkossa olla. Viestipohjia kirjoitettiin helpottamaan hakijaviestintää. Esimiehiä varten listattiin lainsäädännön asettamat vaatimukset rekryointeja kohtaan. Haastattelurunkoa noudattamalla kaikilta hakijoilta kysytään tietyt kysymykset, joiden perusteella hakijoita pystyy vertailemaan.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus heijastaa suurimmaksi osaksi valikoitua viitekehystä. Viestinnän osa teoriasta muodostui hieman liian laaja-alaiseksi ja hajanaiseksi, jonka takia yksittäisiä asioita käsitellään lyhyesti. Tämä johtuu osittain siitä, että hakijaviestinnästä, joka oli opinnäytetyön ydin, kertovia relevantteja lähdeaineistoja oli hankala löytää. Suurin haaste työn toteutuksen aikana oli omasta terveydentilastani aiheutuneet aikataulun viivästymiset, minkä vuoksi toimeksiantajan edustaja vaihtui muutamaan kertaan.

Vaikeuksista huolimatta työn tulokset vastaavat hyvin asetettuja tavoitteita. Toimeksiantajasta riippuu kuitenkin paljon, kuinka tehokkaaksi rekryointiprosessi lopulta muodostuu, sillä yksi isoimmista ongelmista on aiemmin ollut liian pieni resursointi rekryointiin. Uuden rekryointiprosessin tehokas loppuunsaattaminen vaatii sekä rahallista panostusta rekryointityökaluun ja työpaikkailmoituksen jakamiseen, että yhden HR-työntekijän lähes täysipäiväistä keskittymistä rekryointiin prosessin ajan. Opinnäytetyön teon ohessa nousi muutama kehitysehdotus toimeksiantajalle. Toimeksiantajan kotisivulle sopisi hyvin työntekijöiden kokemusten lisääminen joko kirjoitetussa tai videoidussa muodossa, sillä sivuilla kerrotaan myös asiakkaiden kokemuksista. Myös työtehtäväkohtaisten hakulomakkeiden käyttö on suositeltavaa, jotta hakemuksen täyttö olisi nopeampaa ja helpompaa hakijoille.



## LÄHTEET

Arthur, D. 2012. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. New York, United States of America: AMACOM.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine – Menestystekijä. Helsinki: Werner Söderström Oy.

Aula, P. & Heinonen, J. 2011. Maineen uusi aalto. Helsinki: Talentum Media Oy.

Duunitori. 2016. Automaatio jyrää satavuotiset perinteet kirjanpidossa – nuoret valtaavat tilitoimistot. Julkaistu 12.2.2016. Luettu 16.11.2016.

<https://tyoelama.duunitori.fi/rantalainen-tilitoimistoissa-tarvitaan-uudenlaista-osaamista/>

Duunitori. 2016. Työnhakijat kertovat: Nämä asiat vaikuttavat mielikuvaani yrityksestä. Julkaistu 11.5.2016. Luettu 16.11.2016.

<https://duunitori.fi/rekrytointi/artikkeli/tyonhakijat-kertovat-mielikuva-yritys/>

Duunitori. 2017. Myös valitsematta jäänyt työnhakija on organisaatiolle tärkeä asiakas. Julkaistu 3.9.2017. Luettu 27.10.2017.

<https://duunitori.fi/tyoelama/myos-valitsematta-jaanyt-tyonhakija-on-tarkea/>

Google. 2017. Hakuoperaattorit. Luettu 15.12.2017.

<https://support.google.com/websearch/answer/2466433?hl=fi>

Henkilötietolaki 22.4.1999/523.

Isohookana, H. 2011. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva Viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.

Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen – palvelukokemuksen punainen lanka. E-kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Keltikangas-Järvinen, L. 2016. ”Hyvät tyypit” – Temperamentti ja työelämä. Helsinki: WSOY.

Kortesuo, K. 2014. Sano se someksi 2 – Organisaation käsikirja sosiaaliseen mediaan. E-kirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2016. Areena – Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.

LinkedIn Help. 2017. Purchasing and Sending an InMail. Luettu 15.12.2017.

<https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/437?query=inmail>

LinkedIn Talent Solutions. 2017. LinkedIn Recruiter Lite. Luettu 15.12.2017.  
<https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiter-lite>

Malmelin, N. & Hakala, J. 2005. Yhdessä – Viestinnän ja markkinoinnin integraatio. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Markkinointi & Mainonta. 2017. Facebook on Suomessa suurin, mutta WhatsApp tärkein. Julkaistu 3.1.2017. Luettu 12.10.2017.  
<http://www.marmai.fi/uutiset/facebook-on-suomessa-suurin-mutta-whatsapp-tarkein-6612093>

Parri, J. 2015. LINKEDIN-MARKKINOINTI. Suomen Digimarkkinointi. Julkaistu 20.8.2015. Luettu 12.10.2017.  
<https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/linkedin-markkinointi>

Piha, K & Poussa, L. 2012. Dialogi – paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Rikoslaki 19.12.1889/39.

Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen – Hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppamari.

Rosethorn, Helen, Members of Bernard Hodes Group, Contributors. 2009. The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal. Surrey, England: Gower Publishing Limited.

Ruuska, T. 2017. TYÖNANTAJISTA TEHDÄÄN MYÖS REFERENSSITARKISTUKSIA. InHunt Oy. Julkaistu 20.9.2017. Luettu 27.10.2017.  
<https://inhunt.fi/2017/09/tyonantajista-tehdaan-myos-referenssitarkistuksia/>

Ruuska, T. 2017. TYÖPAIKKAILMOITTELU SIIRTYMÄSSÄ VAHVASTI SOSIAALISIIN MEDIOIHIN. InHunt Oy. Julkaistu 29.8.2017. Luettu 22.11.2017.  
<https://inhunt.fi/2017/08/tyopaikkailmoittelu-siirtymassa-vahvasti-sosiaalisiin-medioihin/>

Saario, K. 2016. Joka kolmas yritys ei löydä sopivaa työvoimaa: työvoiman kohtaamiset kasvussa. Keskuskauppamari. Julkaistu 6.9.2016. Luettu 16.11.2016.  
<http://kauppamari.fi/2016/09/06/kolmas-yritys-loyda-sopivaa-tyovoimaa-tyovoiman-kohtaamiset-kauppamari>

Soikkanen, K., Sormunen, A. & Stelander, M. 2015. Suorahaku. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Suomen Digimarkkinointi. 2017. FACEBOOK-MARKKINOINTI. Luettu 12.10.2017.  
<https://www.digimarkkinointi.fi/facebook-markkinointi>

Tuominen, P. 2013. Virtuaalimaine. Helsinki: Talentum Media Oy.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.

Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Visma Enterprise Oy. 2017. Suomalaiset työnhakijat haluavat hakea töitä sosiaalisessa mediassa. Lehdistötiedote. Julkaistu 13.9.2017. Luettu 22.11.2017.

<http://media.visma.fi/pressreleases/suomalaiset-tyoenhakijat-haluavat-hakea-toeita-sosiaalisessa-mediassa-2144932>

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

## LIITTEET

### Liite 1. Esimieshaastattelut sähköpostilla

1(2)

#### Kysymykset

1. Millainen mielikuva sinulla on tilitoimistoista työnantajana?
2. Millainen mielikuva sinulla on Yritys X:stä työnantajana?
3. Mitä hyvää mielestäsi Yritys X:n rekrytoinnissa on?
4. Mitä kehitettävää mielestäsi Yritys X:n rekrytoinnissa on?

#### Vastaaja 1:

1. Asiantuntevia
2. Positiivinen. Aikaansa seuraava, ajan hermolla oleva työnantaja. Muutoskykyinen, kehittymishaluinen.
3. Rekrytointi toimi erinomaisesti. Hakemukseni käsiteltiin nopeasti, sain nopeasti vastauksen ja haastattelukutsun. Viestintä toimi hyvin, minut pidettiin koko ajan ajan tasalla rekrytoinnin etenemisestä. Valinta tehtiin nopeasti. Haastattelutilanne oli rento ja miellyttävä, haastattelija oli hyvä.
4. Työpaikkailmoitusten näkyvyyttä voisi lisätä esim. lisää ilmoituskanavia. LinkedInia voisi hyödyntää paremmin, suoramakuja? Aktiivista yhteydenpitoa yhteistyöverkostoihin mm. paikalliset oppilaitokset, rekrytointitapahtumat. Yrityksen nettisivuille voisi lisätä rekrytointiin liittyvää lisätietoa ja sitä, minkälainen yritys on työnantajana, esim. henkilöhaastatteluja / tarinoita.

#### Vastaaja 2:

1. Tällä hetkellä tilitoimistoja löytyy laidasta laitaan. Toiset keskittyvät peruspalveluiden kuten kirjanpidon ja palkanlaskennan tuottamiseen asiakkaille ja toiset tarjoavat asiakkaille kokonaisvaltaisempaa palvelua talouden alalla. Nämä perinteisemmät tilitoimistot eivät tarjoa työntekijöilleen kovin paljon kehitysmahdollisuuksia uralla. Käytännössä eteneminen näissä toimistoissa on täysin mahdotonta. Suuremmat toimijat pystyvät tarjoamaan työntekijöilleen haastavampia töitä ja mahdollisuutta erikoistua.

(jatkuu)

Ala on ollut perinteisesti hyvin matalasti palkattua, mutta uskon, että tähän on tulossa muutos työntekijöiden tehtäväkenttien laajentuessa ja toiminnan muuttuessa yhä enemmän konsultoivaan suuntaan

2. Yritys X haluaa tarjota työntekijöilleen mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä nimenomaan asiantuntijoina. Yrityksessä pyritään kuuntelemaan mahdollisimman paljon työntekijöitä, jotta pystyisimme tarjoamaan haasteita ja samalla myös työn iloa jokaiselle työntekijällemme.
3. Rekrytoinnit pyritään tekemään huolella ja palkkaamme työntekijän jonka uskomme jakavan samat arvot yrityksen kanssa. Meillä on mietitty tarkkaan, minäkalaisia tyyppisiä haluamme töihin ja ketkä pystyvät vastaamaan tuleviin haasteisiin tällä alalla. Pyrimme aina win-win-tilanteeseen, jossa niin työntekijä kuin Yritys X ovat tyytyväisiä rekrytointiin.
4. Yritys X:n pitää parantaa omaa työnantajakuvaansa Tampereella ja päästä irti tilitoimistoleimasta, jotta saisimme enemmän meidän kanssamme samalla aaltopituudella olevia työnhakijoita. Tämän lisäksi rekrytointeja joudutaan joskus tekemään liian tiukalla aikataululla, jolloin paras mahdollinen rekrytointi ei aina toteudu.

Vastaaja 3:

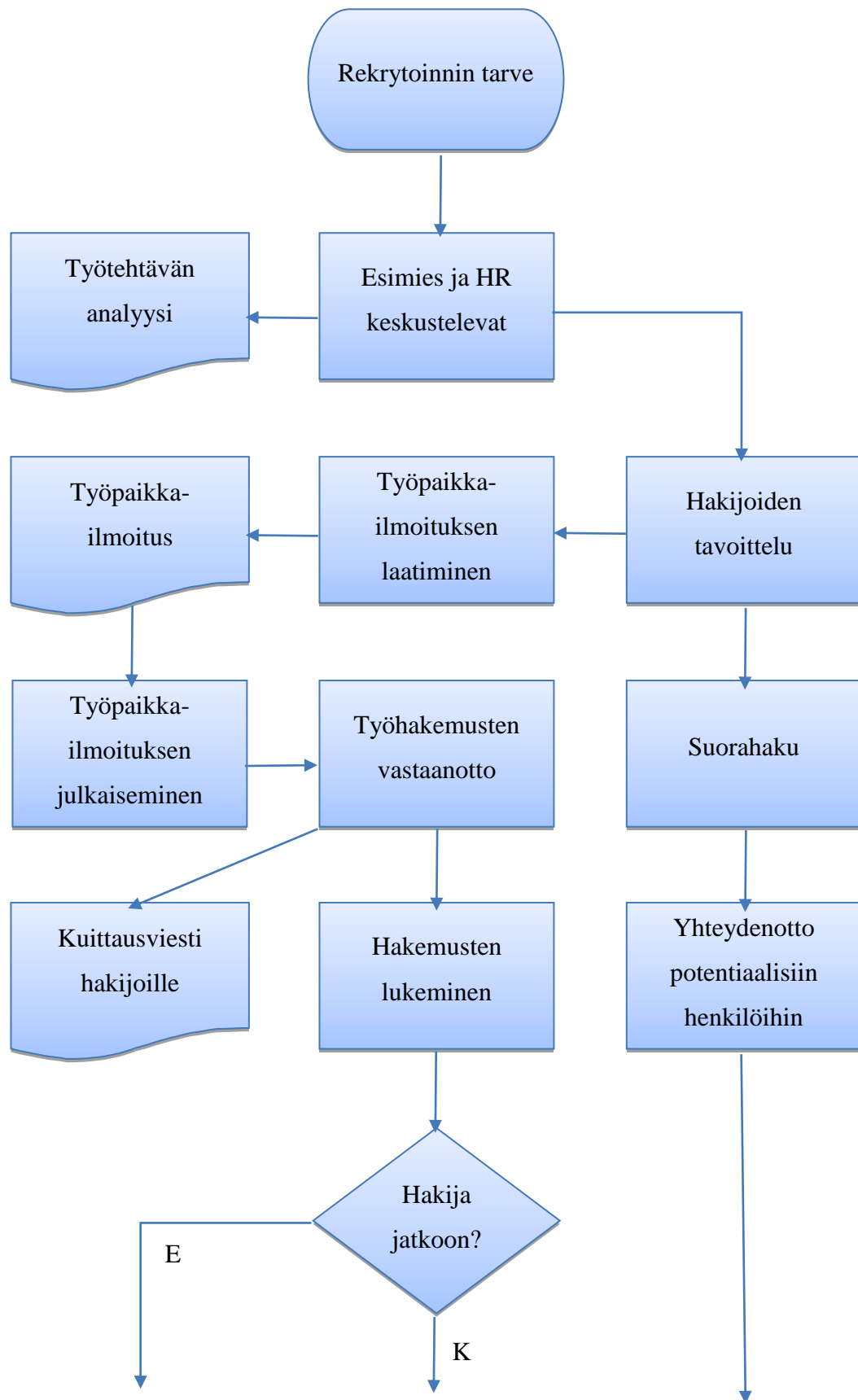
1. Tilitoimisto on se perinteisin toimistotyö ja perinteinen tulee mieleen tilitoimistosta kuin tilitoimistosta. Jos etsisi hirveän innovatiivista ja tapahtuvaa työpaikkaa en välttämättä valitsisi tilitoimistoa.
2. Eteenpäin menevä, kehittyvä.
3. Se on nykyään järjestelmällisempää johtuen siitä, että siitä, että osa-alue on vastuutettu muualle kuin toimitusjohtajalle.
4. Eihän se haittaa, että se olisi entistä järjestelmällisempää ja ennustavaa mutta koko ajan parempaan suuntaan se on menossa.

## Liite 2. Työtehtävän analyysi

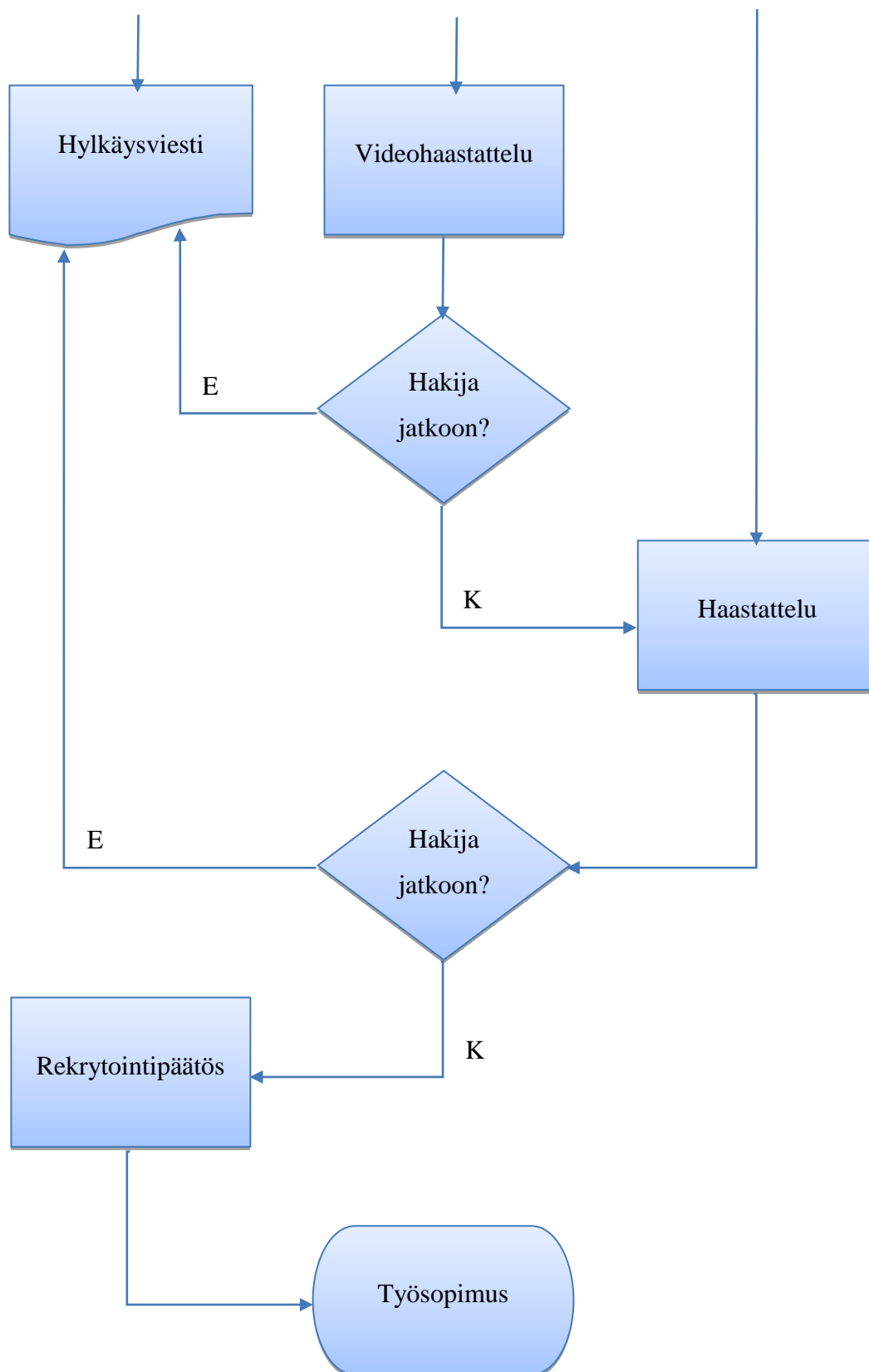
Yritys X
Toimipiste:
Tiimi:
Ammattinimike:
Työtehtävät:
Ohjelmistot:
Milloin tarvitaan:
Työaika:
Työn kesto:
Palkkahaitari:
Koulutus:
Työkokemus:
Vaaditut ominaisuudet:
Toivottavat ominaisuudet:

## Liite 3. Uusi rekrytointiprosessi

1(2)



(jatkuu)





## Liite 4. Esimerkki työpaikkailmoitus

### Palkkahallinnon asiantuntija

Olemme nykyaikainen ja palveleva sähköisen taloushallinnon asiantuntijaorganisaatio. Toimimme A, B, C ja D paikkakunnilla. Haemme tiimimme täydennykseksi palkkahallinnon asiantuntijaa Tampereen toimipisteeseemme vakituiseen ja kokoaikaiseen työsuhteeseen.

Odotamme sinulta työehtosopimuksien ja työlainsäädännön tuntemusta, sekä asiakaspalvelullista ja itsenäistä työtettä. Työssä vastaat sinulle nimettyjen yritysten palkanlaskennasta ja raportoinneista. Olet myös asiakkaittesi tuki palkka- ja henkilöstöaiheissa kysymyksissä. Palkanlaskentaan käytämme X ja Y järjestelmiä. Voit olla koulutukseltasi esimerkiksi taloushallinnon merkonomi tai tradenomi. Toivomme sinulta vähintään muutaman vuoden kokemusta palkanlaskennasta.

Tule mukaan kehittämään meidän ja asiakkaidemme toimintaa rennossa ilmapiirissä! Meillä olet osa porukkaa, jossa pääset vaikuttamaan siihen, millainen työpaikka olemme tulevaisuudessa. Tarjoamme sinulle ammattitaitoisen tiimin tuen ja mahdollisuuden kehittyä taloushallinnon huippuasiantuntijaksi.

Täytä hakemus verkkosivuillamme [tästä](#) (linkki). Paikka täytetään heti sopivan henkilön löydyttyä. Lisätietoa saat soittamalla tai lähettämällä viestiä: puhelinnumero, sähköpostiosoite.

## Liite 5. Viestipohjat rekrytointiin

1(2)

Vastaus kaikille hakemuksen lähettäneille:

Hei,

Kiitos, vastaanotimme hakemuksesi x työtehtävään.

Olemme yhteydessä x mennessä.

\*allekirjoitus\*

Vastaus ei valituille hakijoille:

Hei,

Olet hakenut meille x työtehtävään.

Arvostamme mielenkiintoasi meitä kohtaan.

Valitettavasti emme valinneet sinua rekrytoinnin seuraavaan vaiheeseen. (Perustelut.)

(Jokin positiivinen tai kehittävä palaute hakemuksesta/haastattelusta tähän.)

Kuulemme mielellämme, miten rekrytointiprosessi mielestäsi sujui.

Voit antaa palautetta alla olevan linkin kautta!

\*linkki\*

Seuraa meitä LinkedIn:ssä, jos haluat kuulla jatkossa avautuvista työpaikoistamme!

\*linkki\*

\*allekirjoitus\*

(jatkuu)

Vastaus esihaastatteluun kutsuttaville:

Hei,

Olet hakenut meille x työtehtävään.

Hakemuksesi vaikutti mielenkiintoiselta ja haluamme tutustua sinuun paremmin.

Kutsumme sinut videohaastatteluun, joka aukeaa oheisesta linkistä.

Vastaathan x mennessä.

\*linkki\*

Olemme jälleen yhteydessä katsottuamme videosi.

Onnea haastatteluun!

\*allekirjoitus\*

## Liite 6. Rekrytoinnin muistilista

1. Työnhakijoita ja -tekijöitä ei saa asettaa eriarvoiseen asemaan seuraavin perustein ilman pätevää syytä:
  - etninen alkuperä/ihonväri
  - kansallisuus/kieli
  - sukupuoli/ikä/perhesuhteet
  - sukupuolinen suuntautuminen
  - vammaisuus/terveydentila
  - uskonto/poliittinen suuntautuminen
  
2. Työnhakijaan liittyvät tiedot tulee kerätä vain hakijalta itseltään. Hakijan suostumuksella voi esimerkiksi kysyä tietoja suosittelijoilta tai entiseltä esimieheltä.
  
3. Hakijalta ei saa kysyä työsuhteen kannalta epäolennaisia kysymyksiä, esim.:
  - perhesuhteet, siviilisääty, lastenhankinta
  - sukupuolinen suuntautuminen
  - asepalveluksen suorittaminen
  - uskonto/ poliittinen suuntautuminen

## Liite 7. Haastattelurunko

1(2)

Videohaastattelukysymykset, motivaatio

- Mikä on sinulle tällä alalla palkitsevinta?
- Millainen on sinun mielestäsi hyvä työpaikka ja millaisessa työyhteisössä viihdyt?
- Jos sinun pitäisi valita näistä vaihtoehdoista yksi, minkä valitsisit
  - a. mukavat ja osaavat työkaverit
  - b. kilpailukykyinen palkka ja edut
  - c. uralla etenemismahdollisuudet ja haasteet
- Miksi haet tähän tehtävään? Mitä toivot tältä työltä?
- Mikä on palkkatoiveesi? Perustelut?

Varsinainen haastattelu:

## 1. Lämmittely

- Haastattelijoiden esittely
- Yrityksen ja haettavana olevan työn esittely
- Rekrytoinnin etenemisestä kertominen

## 2. Persoona

- Millaiseksi henkilöksi työtoverisi/ystäväsi kuvailisivat sinua?
- Miten selvität työpaikalla esiintyviä ongelmia?
- Sanotko mieluummin suoraan mielipiteesi, vaikka se johtaisi konfliktiin vai pyritkö mieluummin sovittelemaan tilanteita?
- Hoidatko työsi mieluummin pääosin yksin vai tiimissä muiden kanssa?

## 3. Työhyvinvointi

- Mitä tarvitset, jotta voit hyvin/viihdyt työssäsi? Viihdytkö mieluummin selkeissä rutiineissa vai tarvitsetko vaihtelevia työtehtäviä viihtyäksesi työssäsi?
- Miten haluat itseäsi johdettavan? Mitä odotat esimieheltäsi?
- Kuinka pyrit hallitsemaan kiirettä?

(jatkuu)

2(2)

- Mitkä asiat työelämässä stressaavat? Miten pyrit säätelemään stressiä?
- Millainen työpaikkakulttuuri on nykyisessä/oli edellisessä työpaikassasi? Mitä mieltä olet siitä, sopiko kulttuuri sinulle? Millaista työpaikkakulttuuria arvostat?

#### 4. Työkokemus ja ammattitaito

- Mikä edeltävistä työpaikoista ja -tehtävistä on ollut mieleisin ja miksi?
- Mitä olet oppinut aiemmista työpaikoista?
- Missä olet parempi mielestäsi suhteessa muihin?
- Millä alueella kykysi eivät ole vielä tulleet täysin esiin? Miksi?
- Mitä osa-alueita sinun vielä tarvitsee tai haluat kehittää? Miksi haluaisit? Mikä muuttuu, kun olet oppinut tämän asian?
- Muut tehtäväkohtaista osaamista ilmentävät kysymykset

#### 5. Lopetus

- Onko sinulla jotain kysyttävää?
- Mitä sellaista emme vielä kysyneet, mihin olit varautunut vastaamaan?
- Aikataulusta ja yhteydenottotavasta tiedottaminen
- Kiittäminen