



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Henkilöstöpalveluyrityksen tuotannon rekrytointiprosessien kehittäminen

Joulamo, Sami

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkilöstöpalveluyrityksen tuotannon rekrytointiprosessien kehittäminen

Sami Joulamo
HLBP13KN
Opinnäytetyö
Joulukuu 2017

Sami Joulamo

Henkilöstöpalveluyrityksen tuotannon rekrytointiprosessien kehittäminen

Vuosi 2017 Sivumäärä 37

Tämän opinnäytetyön tavoite oli saada yritys x:lle yhtenäinen rekrytointiprosessi, jossa kaikki eri toimialoilla toimivat HR-koordinaattorit pystyisivät tekemään työnsä yhden ohjeistuksen mukaisesti. Teoriaosuudet, jotka valittiin tähän työhön, olivat rekrytointi, rekrytointistrategia, rekrytointiprosessi tuotannossa, työpaikkailmoittelu, hakemukset, haastattelu, suorahaku, tutkimus, laadullinen tutkimus, tutkimusaineiston kerääminen sekä lomakehaastattelu.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää eli haastattelua ja haastattelumuotona käytettiin lomakehaastattelua. Tämä tutkimusmenetelmä valittiin, koska yritys X halusi kartoittaa, millä tavalla rekrytointiprosessi mielletään eri osastojen välillä. Tämän tutkimuksen avulla haluttiin myös löytää yhtenäinen linja eri osastojen välille. Laadullinen tutkimus soveltuu tässä tutkimusmenetelmäksi, koska nyt tutkittiin ihmisten oletuksia sekä tuntemuksia rekrytointiprosessista. Kuitenkin tässä tutkimuksessa mitattiin laatua, tarkalleen ottaen laadun eroja. Määrällisenä tutkimuksena tämän tapaista tutkimusta ei olisi voitu toteuttaa. Haastattelumuodoksi valittiin lomakehaastattelu sen takia, että työympäristö on hyvin hektinen, jolloin muille haastattelumuodoille ei olisi ollut aikaa. Jopa lomakehaastattelu tuotti vaikeuksia aikataulullisesti. Mutta loppujen lopuksi saatiin kuitenkin tarvittavat vastaukset määräaikaan mennessä.

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin 15.12.2015. Aluksi pidimme esimieheni kanssa briiffin, mitä kaikkea yritys X haluaa, että tässä tutkimuksessa tutkitaan ja miksi. Tämän toimeksiannon jälkeen aloitettiin tietoperustan kerääminen ja tutkiminen, jotta tiedettäisiin, mihin suuntaa tutkimusta kannattaa lähteä viemään. Tietoperustan jälkeen ruvettiin hahmottelemaan kysymyksiä, jotka esitettiin eri osastoilla työskenteleville HR-koordinaattoreille.

14.1.2016 aloitettiin tietoperustan kirjojen lukeminen ja tiedon hakeminen. 4.4.2016 tietoperustan kirjoittaminen alkoi, ja se saatiin päätökseen 10.11.2016. Tässä välissä luonnosteltiin kysymykset HR-koordinaattoreille. Kysymyksiä oli yhteensä kuusi kappaletta, kysymykset lähetettiin 12.7.2017 sähköpostilla seitsemälle HR-koordinaattorille, ja viideltä saatiin vastaus. Vastausaikaa HR-koordinaattoreilla oli kolme viikkoa. 15.8.2017 kysymyksiä luettiin ja analysoitiin sekä tehtiin niiden pohjalta tulkinta, miten tutkimusongelma kohtaa esitetyissä kysymyksissä. Kysymysten analysointi saatiin valmiiksi 23.11.2017.

Opinnäytetyö lähetettiin arvioitavaksi ja luettavaksi opintonaütetyön ohjaajalle 31.12.2017. Tärkeimpiä tuloksia oli, että rekrytointi yritys x:ssä on kuitenkin hyvin johdonmukaista ja asiat tehdään systemaattisesti kaikilla eri toimialoilla. Kehitettävää on hakemusten tulkinnan osalta, enemmän pitäisi kiinnittää huomiota hakijatyyppeihin kuin siihen millä tavalla hakemuksen työhistoria on kuvattu ja kirjattu. Myöskin jälkiseurannan osalta pitäisi parantaa ja tehdä sitä jokaisella toimialalla systemaattisesti sekä johdonmukaisesti aina kun rekrytoidaan lisää ihmisiä töihin. Haastattelutilanteisiin tarvitaan yhtenäinen haastattelurunko, jotta kaikki yrityksessä tekisivät asiat samalla tavalla ja näin ollen eri toimialojen tekijöitä voitaisiin hyödyntää muilla toimialoilla.

Asiasanat, rekrytointi, rekrytointiprosessi, työpaikkailmoitukset, hakemukset , haastattelu, lomakehaastattelu, suoramaku, tutkimus, laadullinen tutkimus, tutkimusaineiston kerääminen

Sami Joulamo

Development of the recruitment process of production in a personnel services company

Year	2017	Pages	37
------	------	-------	----

The goal of this thesis was to get a unified recruitment process for company x, where all HR coordinators working in different industries could do their job in accordance with one set of guidelines. The theoretical basis of the thesis was around recruitment, recruitment strategy, recruitment process in the production, job advertising, applications, interviews, direct search, research, qualitative research, gathering research material, as well as the form of interview. For this thesis I chose a qualitative research method through the form of an interview. I chose this line of inquiry, as the company wanted to find out how the recruiting process is perceived between the different departments, this research also wanted to find out about a uniform line between the different departments. A qualitative study was chosen because of the fact that people's assumptions and feelings about the recruitment process were studied and it was thought to be the best way. However, this study measured the actual quality, precisely and the differences in quality. With a quantitative approach, such a study could not have been carried out. The interview form was chosen as a written form interview due to the fact that the work environment was very hectic, so there was no time for other types of interviews. Even a form interview gave rise to difficulties temporarily. But in the end the necessary answers were received by the deadline.

The study was started on 15.12.2015. Firstly we had a brief with my supervisor, connected to what company X wanted to do in this study and why. After this discussion an exploration of the knowledge base was started in order to know the direction in which research was to go. After finding the data base, we were asked to outline the questions that were presented to the HR coordinators working in the various departments.

On January 14, 2016, a reading of the knowledge base from books and search of information was started. On April 4, 2016, the writing of the knowledge base began and then the questions for the HR coordinators were drafted. There were a total of six questions, and the questions were sent on July 12, 2017 to seven HR coordinators and five answered. Answering time for HR coordinators was three weeks. On 15 August 2017, questions were read and analyzed, and based on them, an interpretation was reached as to how the research problem could be answered with the issues raised. The analysis of the questions was completed on 23.11.2017.

The thesis was sent for evaluation and a reading a tutorial for the tutor on 31.12.2017. The most important results were that recruitment in company x is very consistent and things are systematic in all sectors. In terms of interpreting applications, more attention should be paid to the type of applicant than to how the work history of the application has been described and recorded. Also, in the case of post-monitoring, it should be improved and done in every way, systematically and consistently, whenever more people are recruited. Interviewing through actual interviews should be consistent so that everyone in the business could do things the same way, and consequently the various aspects of it could be utilized in other industries.

Keywords, recruitment, recruitment process, job advertisements, applications, interview, form interview, direct search, research, qualitative research, collection of research material

Sisällys

1	Johdanto	8
2	Rekrytointi.....	8
3	Rekrytointiprosessi tuotannossa	11
	3.1 Työpaikkailmoittelu	12
	3.2 Hakemukset.....	16
	3.3 Haastattelu	19
	3.4 Henkilövalintakriteerit	21
	3.5 Suorahaku	21
4	Tutkimus	24
	4.1 Laadullinen tutkimus	25
	4.2 Tutkimusaineiston kerääminen.....	26
	4.3 Lomakehaastattelu	27
5	Toteutus	28
6	Tulokset.....	29
7	Johtopäätökset ja Kehittämisehdotukset	33
8	Pohdintaa	34
	Lähteet	35
	Kuviot.....	37
	Taulukot	38
	Liitteet	39

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan henkilöstöpalveluyrityksen tuotannon rekrytointiprosessia ja mahdollisuuksia palvelun laadun parantamiseen prosessin eri vaiheissa. Oma mielenkiintoni juontuu siitä, että halusin oppia lisää rekrytointista, sillä tulen työskentelemään tämän tapaisissa työtehtävissä tulevaisuudessa. Tämä työ oli oivallinen mahdollisuus syventää tietämystä rekrytoinnista ja sen eri vaiheista. Tämä työ tehtiin siksi, että yritys X:ssä halutaan yhdenmukaistaa rekrytointiprosessit ja selvittää, voisiko joitain asioita tehdä toisin. Tämä työ liitetään osaksi yrityksen laatukäsikirjaa. Tutkimuksen ensisijainen tavoite oli löytää yritys X:n rekrytointipalveluissa kehitettäviä asioita, sekä miettiä niihin mahdollisia ratkaisuja. Kehittämällä palvelun laatua pystytään lisäämään rekrytointia ja sitä kautta vahvistamaan asiakassuhteita.

Teoriaosuudessa käydään läpi rekrytointia yleisellä tasolla sekä rekrytointiprosessia ja sitä, mitä kaikkea se pitää sisällään. Teoriaosuudet jotka valitsin tähän työhön, olivat rekrytointi, rekrytointistrategia, rekrytointiprosessi tuotannossa, työpaikkailmoittelu, hakemukset, haastattelu, henkilövalintakriteerit, suorahaku, tutkimus, laadullinen tutkimus, tutkimusaineiston kerääminen sekä lomakehaastattelu.

2 Rekrytointi

Rekrytointi eli työntekijän palkkaaminen on työsuhteen niin sanottu alkutaival. Se on myös esimiehen ja tulevan alaisen ensitapaaminen, silloin esimies-alaisuussuhde alkaa. Jos tätä verrattaisiin parisuhteeseen voisi ajatella, että rekrytointi on kuin hetki, jolloin katsellaan toista silmiin ja puntaroidaan, uskaltaisiko ottaa kädestä kiinni ja aloittaa yhteisen matkan vai hävittäisiinkö paikalta vähin äänin ja näin ollen unohdettaisiin koko homma. Yleensä mielletään, että työntekijälle uuden työn hakeminen on hyvin tunnepitoinen kokemus, johon monesti sisältyy jännitystä, odotuksia, minäkuvan korjaamista ja oman elämän uudelleen korjaamista. Silti jokaiseen lähetettyyn työhakemukseen sisältyy pieni toivon kipinä, sillä pahempikin pessimisti luo uutta työ hakiessaan mielikuvia, millä tavalla mahdollinen uusi työ muuttaa omaa elämää (Kaijala 2016, 30-35).

Kun vaihdetaan työpaikkaa, menevät vaihtoon useat asiat, vaikka toisin voisi ajatella, kuten esimerkiksi tutuiksi tulleet työtoveri ja töihin kuljettu matka. Se, millä tavalla rekrytoija tuota tunnekipinää käsittelee, on todella merkittävää niin työnantajankuvan kuin tulevan esiMISSuhteenkin osalta. Organisaatiot rekrytoivat, koska he tarvitsevat lisää volyyymiä tai osaamista. Mutta välillä ei saa rekrytoida, vaikka aivan selvä tarve olisi. Kun tämänhetkiset käsiparit eivät riitä tekemään kaikkea mitä tarvittaisiin, jotta päästäisiin asetettuihin

tavoitteisiin ja välillä taas rekrytoidaan, , vaikka ei varmasti tiedetä, onko edes tarvetta. Työmäärään ja asetettuihin tavoitteisiin nähden vajaille resursseilla toimiva yritys kuormittaa henkilöstöä ja pitimmässä juoksussa näkyy ja kuuluu henkilöstön tyytymättömyydessä ja mahdollisena turhautumisena. Täytyy myös muistaa, että puoliksi hutiloidussa ja epämääräisissä rekrytoinneissa piilee jopa suurempi vaara. Palkatut yksilöt voivat olla pitkän tähtäimen sijoituksia tulevaan, mutta tuotto-odotukset saavat kyllä olla melkoisia, jos organisaatiolla on varaa palkata nurkkiinsa työntekijöitä, jotka ansaitsevat paikkansa vasta tulevaisuudessa, jos edes silloinkaan. Näille rekrytoinneille voi myös olla joskus oma aikansa ja paikkansa (Kaijala 2016, 45-48).

Rekrytointi on tuhannen taalan paikka hankkia yritykseen uutta osaamista, energiaa sekä myös täysin uusia näkökulmia. Mutta samalla se on miljoonan euron paikka mokata oikein urakalla. Siksi onkin hyvin harmillista, jos yrityksessä suhtaudutaan rekrytointiin pakkopullana ja esimiesten resurssit ja kyvyt osallistua ovat rajallisia. Monestikaan yrityksessä ei haluta, ehditä tai jakseta miettiä sitä tosiasiaa, paljonko epäsovivan kandidaatin palkkaaminen yritykselle todellisuudessa maksaa, kun valitettavasti siinä ei puhuta enää mistään pikkurahoista. Rekrytointi ”vähän sinnepäin” on, kuin työelämän ässä-arpa: Aluksi odotukset nostetaan todella korkealle, mutta kun viimeinenkin raaputuspinta on raaputeltu, niin on kädessä arvoton pahvi ”tyhjä-arpa”. Hyvällä onnella käteen jää juuri ja juuri arvasta raaputettu pikavoitto, mikä riittää uuden arvan ostoon. Päävoitto osuu tällä rekrytointitavalla todella harvoin. Siksi rekrytointi ei sai missään nimessä olla tuuri- vaan taitopeli. Mahdollisuudet onnistua on erinomaiset, jos rekrytointiin liittyviä kysymyksiä miksi, mitä ja kuka pohditaan etukäteen ja täsmälleen juuri tässä järjestyksessä. Se, että rekrytointi hoidetaan alusta loppuun harkiten ja ammattitaidolla se kunnioittaa muita työntekijöitä (Rötkin 2015, 43-46).

Työsuhteen ensimmäiset kuukaudet ovat uuden opettelua, harvoin työntekijästä saa täysiä tehoja edes vielä vuodankaan aikana. Kaiken kaikkiaan väärän rekrytoinnin kustannukset nousevat tuhansiin euroihin. Siksi lyhytnäköisyys ja nopeiden voittojen havittelu ovat rekrytoinnin suuria kompastuskiviä. Vailla ajatusta ja ideoita hoidetut rekrytoinnit kertovat vain siitä, että yritys suhtautuu henkilöstöön kulueränä, vaikka kyseessä pitäisi päinvastoin olla pitkään harkittu investointi. Esimiehellä on tähän suuri vaikutus, sillä hänen paneutumisellaan ja asennoitumisellaan rekrytointi voidaan saada onnistumaan ja näin ollen luodaan rekrytoitavalle hyvä kokemus prosessista. Uuden työntekijän on huomattavasti mukavampi aloittaa uudessa työpaikassa, jos kokemus valintaprosessista on ollut rohkaiseva ja positiivinen. On täysin eri asia aloittaa uudessa työpaikassa innostuneena ja kiinnostuneena kuin epäluuloisena ja epäilevänä (Vaahtio 2007, 40-45).

Yhtä lailla kuin yrityksellä on imago tai palveluimago asiakkaiden silmissä, niin sillä on myös työnantajaimago työmarkkinoilla. Työnantajaimagoa luo yrityskuva, joka taas puolestaan luodaan markkinointiviestinnän avulla sekä asiakkaiden omien kokemusten ja uutisten kautta. Imagoon vaikuttaa myös ulospäin näkyvä rekrytointipolitiikka, muun muassa rekrytointi-ilmoitusten luonne ja sisältö sekä rekrytointien määrä ja tiheys. Samoin vaikuttaa myös se, miten ja millä tavalla yritys kohtelee työntekijöitään. Palkkataso, perehdyttäminen, työntekijöiden kouluttaminen ja johtaminen ovat niitä juuri niitä asioita, jotka leviävät tehokkaasti työmarkkinoilla. Työnantajakuva on syytä aktiivisesti kehittää. Yksi hyvä keino on oppilaitosyhteistyö, jolla tehdään yritys näkyvämmäksi mahdollisena tulevaisuuden työpaikkana potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. Mutta kaikista tehokkain tapa kehittää työnantajakuva on kehittää henkilöstöjohtamista yrityksessä. Kehittämiskohteiden löytämiseen saa tietoa usein omilta työntekijöiltä ja myös niistä yrityksistä, joiden työnantajakuva on entuudestaan hyvällä mallilla. Työnantajakuva koskevan viestinnän on oltava sen mukaista, että siitä tulee esille millainen yritys on työnantajana oikeasti (Niitamo 2000, 47-50).

Rekrytointistrategiaa hahmoteltaessa yrityksessä päätetään perustoimintalinjoista. Ensimmäinen strateginen ratkaisu on se, millaisia työntekijöitä yritykseen ollaan hakemassa ja mikä työpanos ja osaaminen ostetaan ulkopuolisilta toimijoilta. Rekrytointistrategiassa tehdään myös valintoja erilaisten rekrytointivaihtoehtojen väliltä. Yritys voi päätyä ratkaisuun, että suositaan palkkaamaan vastavalmistuneita, jolloin yritys kouluttaa ja kasvattaa työntekijät alusta alkaen. Toisaalta voidaan myös päätyä vaihtoehtoon, että palkataan mieluummin rautaisia ammattilaisia. Rekrytoinneissa voidaan myös pysyä ensisijaisesti sisäisissä valinnoissa ja näin ollen lisätä sisäistä urakiertoa. Ulkoisessa rekrytoinnissa taas yritys hankkii työntekijän yrityksen ulkopuolelta. Rekrytointistrategian linjaukset eivät saa olla liian tiukkoja, sillä jokainen rekrytointitilanne on ainutlaatuinen ja näin ollen ratkaistava aina tilannekohtaisesti (Niitamo 2000, 47-50).

Etupainotteinen rekrytointi on toimintaa, jossa pyritään saamaan opiskelijat kiinnostumaan yrityksestä niin, että se olisi opiskelijalle potentiaalinen tulevaisuuden työpaikka. Muun muassa Japanissa ja Yhdysvalloissa etupainotteinen rekrytointi on todella yleistä. Siellä yritykset yrittävät niin sanotusti varastaa kirsikan kakun päältä eli pyrkivät löytämään lahjakkaita ja hyvin motivoituneita nuoria yrityksiinsä jo opintojen aikana. Käytännön toimintatavat vaihtelevat aina yrityksissä. Voidaan järjestää muun muassa kummiluokkatoimintaa, työelämäntutustumista, avointen ovien päiviä, harjoittelu- ja kesätyötoimintaa, ja myös opinnäytetyöohjelmia. Yritys voi myös lähteä tukemaan menestyneitä opiskelijoita stipendeillä tai tukea oppilaitoksia sponsoreilla. (Viitala 2004, 245-246).

Oppilaitosyhteistyö voi kantaa hedelmää, jos yritys pystyy tarjoamaan kilpailukykyisiä lopputyöntekopaikkoja. Opinnäytetyötään tekevä opiskelija antaa työnäytteen osaamisestaan ja samalla myös sitoutumisestaan ja ahkeruudestaan yritystä kohtaan. Rekrytointimessut ovat myös yritykselle oiva hankintatapa, kun haetaan nuoria vastavalmistuneita tekijöitä yritykseen. Eikä tietenkään pidä unohtaa työvoimaviranomaisten palveluita. Tällainen toimintamalli edellyttää suunnittelua ja kehitystyötä siinä missä muutkin markkinointitoiminnot. Hyvien työntekijöiden kiinnostuminen yrityksestä edellyttää ohjelmallisuutta: tasokkaita, loppuun asti muovattuja toimintamalleja. Tällaisia voivat olla vaikkapa messuosastot ja kummijärjestelmä. Myös markkinointimateriaalin pitää olla sellaista, että se houkuttelee ja kiinnostaa kohderyhmää. Markkinoinnissa voidaan muun muassa käyttää multimediaesityksiä, yritys- ja tuote-esitteitä, näytteitä ja yrityslahjoja (Viitala 2004, 245-246).

3 Rekrytointiprosessi tuotannossa

Onnistuneella rekrytoinnilla on yrityksen menestymisen näkökulmasta suuri merkitys. Vaikka yksittäisen rekrytoinnin vaikutukset näkyvät vasta pitkällä aikavälillä, niin näin yritys varmistaa kilpailukykynsä tulevaisuudessa. Onkin tärkeää, että rekrytoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa nähdään vaivaa ja aikaa. Tällä tavalla voidaan minimoida mahdolliset epäonnistuneet rekrytoinnit, jotka kuitenkin ovat aina kaikkien osapuolien osalta sekä ajan ja rahan tuhlausta. Nimittäin se, millä tavalla rekrytointi toteutetaan, vaikuttaa myös yrityksen työnantajakuvaan. Yksittäistä rekrytointia voidaan pitää projektina, onhan siinä suunnittelu, aloitus, toteutus, päätöksenteko ja seurantavaiheet. Näin voidaan jopa puhua rekrytointiprosessista. Tällöin rekrytointi nähdään yrityksen sisällä jatkuvana toimintona, jolloin toiminnolle olisi hyvä olla etukäteen suunniteltu prosessi (Österberg 2014, 91-92).

Rekrytoinnilla voidaan viitata kokonaisprosessiin, eli rekrytointi käsittää toimenpiteet, joiden avulla voidaan määritellä tehtäväankuvat, ilmoitusmenettelyt sekä potentiaalisten työntekijöiden yrityksen arvioitavaksi jättämät. Suoraan sanottuna kysymys on määrittely-ilmoittelu- ja hakemusten vastaanottoprosesseissa. Yksittäinen tai tietyn ryhmän rekrytointi lähtee usein liikkeelle tarpeen tunnistamisesta. Useasti tarve syntyy henkilöstöpoistuman tai liiketoiminnan kasvun noustessa (Helsilä&Salojärvi 2009, 127).

Rekrytointiprosessi ei ole yleensä kovin demokraattinen, sillä usein hakijoita on lukuisia ja vain yksi yleensä tulee valituksi. Heikointa ehdokasta ei varmastikaan valita, mutta ei myöskään myötätuntoa ole valinnassa mukana. Tavoitteena on valita hakukriteerit parhaiten täyttävä hakija. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus on myös otettava huomioon rekrytointia tehdessä, mutta vaatimus kuitenkin on, että tehtävä hoidetaan mahdollisemman hyvin.

Varsinainen tavoite rekryointiprosessille on löytää kuhunkin haettuun tehtävään sopivin henkilö. Rekryointi on tapahtumana sekä prosessina aika tilannesidonnainen, sillä se voi kestää vain muutamia minuutteja tai muutamia kuukausia. Satamassa on vieläkin tänä päivänä niin, että jonosta annetaan työtehtäviä niin kauan kuin niitä riittää, kun taas toimitusjohtajan valintaa edeltävät useat selvitykset, haastattelut, testit ja ehkäpä neuvottelut. Kaikki tämä voi viedä kuukausia. (Syrjänen 2007, 8-12).

Rekryointitarpeen vuokratyöyrityksessä synnyttää usein asiakasyritys tai vuokratyöyrityksen edustaja, yleensä myynnistä vastaava henkilö. Asiakasyritykseltä otetaan tarkat tiedot ylös, jotta vuokratyöyritys pystyy tarjoamaan parhaan mahdollisen työntekijän asiakasyritykselle. Yrityksessä voitaisiin pohtia, että voisiko tulevaisuudessa yrityksen rekrytoija ottaa tilauksia vastaan, sillä kuitenkin rekrytoijalla on viimekädessä paras tieto vapaana olevista työntekijöistä sekä työntekijöiden osaamisesta (Syrjänen 2007, 8-12).

3.1 Työpaikkailmoittelu

Olipa yritys miettinyt minkä tahansa kanavan käyttöä, sen on etukäteen syytä pohtia, minkälaista tietoa halutaan jakaa potentiaalisille työnhakijoille. Tähän sanomaan vaikuttavat yleensä yrityksen ulkoisen viestinnän linja sekä taloudelliset resurssit. Suurimmissa yrityksissä ulkoisen viestinnän linjakysymyksistä on monesti laadittu selkeä ohjeistus, jolloin ilmoituksen koko, logo ja kirjaintyytit on määritelty. Näin ollen henkilöstöhankinnoista vastaavan tehtäväksi jää ainoastaan tuottaa sisältö työpaikkailmoitukseen. Mutta joka tapauksessa työpaikkailmoittelu on tärkeää yrityskuvaviestintää. Työpaikkaviestinnässä ja sen suunnittelussa on tärkeää ottaa kantaa siihen, keitä halutaan tavoittaa, millä välineellä voidaan tavoittaa juuri oikeat hakijat, millaista yleisinformaatiota halutaan yrityksestä antaa, miten houkuttelevaa tai miten realistista annettava tieto on, mitä hakijalta todella edellytetään, mikä on työpaikkailmoituksen sanoman tyyli, kuka antaa tarvittaessa lisätietoa tehtävästä ja millä aikavälillä, miten hakijan halutaan reagoivan ja miten hänelle soitetaan tai pyydetään käymään, mihin mennessä ja kenelle sekä miten hakemukset tulisi lähettää työpaikkailmoituksen laatineeseen yritykseen (Kauhanen 2009, 80-81).

Lehti-ilmoittelussa käytetään mediatoimistojen palveluja ihan siitä syystä, että niiltä saa ajankohtaista tietoa lehtien ilmestymisajoista ja kustannuksista. Vaikka avoimesta paikasta ilmoitettaisiin lehdessä, niin työsopimuslaki vaatii, että tehtävästä on myös tiedotettava yrityksen henkilöstölle joko intranetissä tai työpaikan ilmoitustaululla ennen kuin missään muualla ilmoittamaan avoimesta paikasta. Myös työvoimatoimistot julkaisevat omaa lehteään johon, voi laittaa yrityksen ilmoituksen avoimesta paikasta. Työpaikkailmoittelu ja hakemusten vastaanotto on lisääntynyt internetissä erityisesti tietyillä toimialoilla tai henkilöstöryhmissä. Käytetäänpä mitä tahansa hankintakanavaa, niin on jonkun tai joidenkin

valmistauduttava antamaan lisäinformaatiota yrityksestä työnhakijalle (Kauhanen 2009, 80-81).

Internet tarjoaa nykypäivänä rekrytoijille useita kanavia ja myös palveluntarjoajia on tullut lisää. Muun muassa henkilöstöpalveluyritykset ovat lisääntyneet. Internet on yleistynyt henkilöstökanavana, sillä joka viides yritys ilmoitti rekrytoinnistaan omilla kotisivuillaan. Hyvänä hakukanavana pidetään edelleen työvoimatoimiston palveluja. Osasyynä tähän voi olla, että nykyään työnantajat voivat itse asioida sähköisesti työvoimatoimiston tietojärjestelmässä ilmoittamassa avoimia paikkoja ja päivittää niitä. Työvoimatoimistoa käytetään usein siksi, että se on taloudellisesti kannattavaa ja ilmoitukset siellä näkevät myös työssä olevat ihmiset ja yritykset voivat olla hakijoihin suoraan yhteydessä muun muassa CV-pankin kautta. Mutta edes työvoimatoimisto ei ohita niin sanottuja suoria kontakteja, jotka tulevat kotisivujen kautta tai muista sosiaalisen median kanavista (Vaahtio 2005, 39-46).

Sosiaalisessa mediassa pystyy rekrytoimaan näkyvästi ja myös tavoittamaan tehokkaasti potentiaaliset työnhakijat. Ehdottomia sosiaalisen median hyötyjä on, että sieltä löytää myös passiiviset työnhakijat, joita muun muassa LinkedInissä on jopa 80 prosenttia sen käyttäjäkunnasta. Passiivisella työnhakijalla tarkoitetaan henkilöä, joka ei hae aktiivisesti uutta työtä, mutta tilaisuuden vaatiessa on valmis tarttumaan uusiin työmahdollisuuksiin. He eivät selaile työpaikkailmoituksia mol.fi sivuilta, mutta he käyttävät Facebookia, LinkedIniä Twitteriä sekä Pinterestiä. Näiden kanavien kautta he saattavat vahingossa löytää hyvinkin mielenkiintoisen ilmoituksen avoimna olevasta työtehtävästä. Tai joku heidän ystävistään huomaa mielenkiintoisen työpaikkailmoituksen ja viittaa tämän kaverilleen. Tämä niin sanottu kaveriviittaus onkin yksi merkittävimmistä käyttämättömistä rekrytoinnin keinoista (Vaahtio 2005, 39-46).

Työpaikkailmoitus FB-sivuilla	500 yrityksen työntekijää jakaa postauksen kukin 100 kaverilleen	50 000 ihmistä näkee näin postauksen. Jos he jakavat vielä eteenpäin keskimäärin 100:lle kaverille	5 miljoonaa ihmistä näkee työpaikkailmoituksen
----------------------------------	---	--	--

Taulukko 1: Työpaikkailmoitus yrityksen facebook sivuilla.

Ylläoleva taulukko kuvaa millä tavalla sosiaalisen median kanava toimii työpaikkailmoituksissa ja kuinka tehokkaasti tieto työpaikkailmoituksesta liikkuu ihmiseltä toiselle. Sosiaalisen median hyötyjä rekrytointikanavana ovat sen kustannushyödyt, tehokkuus, mahdollisuus kohdistaa haut niin, että oikeat henkilöt tavoitetaan. Ylläoleva taulukko osoittaa, miten tapahtumaketjun pitäisi teoriassa toimia.

Tässä vaiheessa olisi hyvä lähteä miettimään some-rekrytointistrategiaa, mikäli sellaista ei yrityksellä vielä ole olemassa. Näillä seuraavaksi mainitulla kuudella kohdalla yritys pääsee oikeille jäljille.

1. Mihin yrityksenne on menossa? Mitkä ovat yrityksenne tavoitteet ja tulevaisuuden haasteet?
2. Missä yrityksessänne on mahdollisesti osaamisaukkoja? Millaisia henkilöitä yrityksen haluaa palkata? minkä kanavan kautta jatkossa löydämme nämä henkilöt?
3. Millaisia verkostoja yritys haluaa rekrytointin tukena käyttää?
4. Yritys luo aina tuoreen sisällön, jolla tuodaan yritykseen sosiaalisessa mediassa mahdollisemman myönteisesti esille.
5. Varmistettava että yrityksen brändimielikuva on vakaa ja tulee järjestelmällisesti esiin eri kanavissa.
6. Yritys laatii sosiaalisen median rekrytointiprosessin - yrityksessä on useita henkilöitä, joka toteuttaa prosessia, joten olisi tärkeää. Että virallinen prosessinkuvaus toimisi myös rekrytointien tukena.

Selkeä kohdentaminen ja ytimekkyys on nykypäivänä sosiaalisessa mediassa tärkeää. Viesti kannattaa miettiä selkeäksi ja helposti jaettavaksi. Näin saa ihmiset kiinnostumaan ja potentiaaliset ihmiset aktivoitumaan. Hyvällä kohdentamisella saa myös passiiviset hakijat heräämään. Huolehdi aina siitä, että yrityksen nettisivuilla näkyvät sosiaalisen median ikonit, joita myös käytetään rekrytointimarkkinoinnin tukena. Yrityksen rekrytointi-ilmoittelun tulee olla helppoa ja käyttäjäystävällistä. Jos yrityksessä on käytössä kumppani- tai HR-järjestelmä, tulisi ilmoitusten näkyä automaattisesti yrityksen valitsemissa kanavissa, sillä juuri automaattinen, systemaattinen ja kohdistettu toisto on elintärkeää sosiaalisessa mediassa. On myös hyvä varmistaa, että ilmoitus on helppo kenen tahansa jakaa. Viittausten määrää voidaan myös mittauttaa (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 29-33).

Mittauksessa on uusi tapa, jolla voidaan palkita henkilöstöä; kenen viittausten perusteella on löydetty uusia työntekijöitä yritykselle. Mobiiliutta ei pidä unohtaa, sillä nykypäivänä suurimmalla osalla on joko tabletti tai älypuhelin eli hakemisen pitää olla helppoa ja tulla oikeuksiinsa näillä laitteilla. Sosiaalisen median hyödyntäminen yrityksen rekrytointinissa antaa loistavat mahdollisuudet potentiaalisten työntekijöiden löytämiseen. Akuuttien rekrytointitilanteiden varalle kannattaa kerätä verkostoa etukäteen, mahdollisista

potentiaalisista työntekijöistä, tällaisiin henkilöihin kannattaa olla rohkeasti yhteydessä ja puhua mahdollisesta yhteisestä tulevaisuudesta. Tällä tavalla laitetaan siemen itämään henkilöiden ajatuksiin, vaikka he eivät tällä hetkellä hakisi uusia haasteita niin seuraavan kerran, kun henkilö miettii uusia haasteita työ elämässään niin muistaa henkilö tämän vaihtoehdon (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 45-47).

Facebook on tällä hetkellä tunnetuin ja käytetyin kanava. Suomessa Facebookia käytti vuonna 2013 yli 2 miljoonaa henkilöä ja sen ikäjakauma on todella laaja. Facebookia voi loistavasti hyödyntää palveluntarjojien kautta, tällaisia palveluita ovat oikotie/työpaikat tai Monster.fi. Tämä hyödyntäminen tehdään silloin, jos yritys on pieni eivätkä resurssit riitä pitämään yrityksen omaa Facebook-sivustoa. Asiantuntija- ja esimiesrekrytointeja silmällä pitäen LinkedIn on täydellinen sosiaalisen median ammatillinen verkosto. Usein kohderyhmänä ovat johtotehtävissä olevat henkilöt. LinkedInillä on 225 miljoonaa käyttäjää, joista suomalaisia lähes puolimiljoonaa. LinkedInin käyttömäärät ovat kovassa kasvussa ja todennäköisesti se käyttö kasvaa entisestään juuri työnhaussa ja rekrytoinnissa. LinkedIn tarjoaa yrityksille erilaisia palveluita koskien rekrytointia, joihin kannattaa ehdottomasti tutustua, kuten esimerkiksi kohdistettuja hakuja ja työntekijähakuja. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, s45-47).

YouTube on tällä hetkellä yksi yleisimpiä hakukoneita ja siksi moni yritys on ottanut sen markkinointikanavakseen. Nykyään ymmärretään visuaalisuuden painoarvo vahvemmin kuin ennen, siksi yritysvideoiden laatiminen on otettu yhdeksi välineeksi vahvistaa työnantajanimagoa. YouTubessa olevat videot yrityksistä ja niiden strategiasta, arvoista sekä työntekijöistä jäävät ihmisten mieleen ja muistiin vahvasti, sillä yksi kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa. Kun videota ruvetaan tekemään, on hyvä miettiä, kuinka tehdä se niin, että hyvin laaja katsojakunta kiinnostuu siitä. On hyvä myös miettiä videon kohderyhmä ja se, millaista viestiä yritys haluaa videolla itsestään välittää katsojalle.

Twitter on niin sanottu mikroblogipalvelu, jossa on mahdollista tavoittaa asiantuntijat ja tietotyöntekijät, sillä suurin osa Twitterin käyttäjistä Suomessa edustaa tätä työntekijäryhmää. Twitterin toimintaperiaate on twiittaaminen, eli käyttäjät voivat julkaista enintään 140 merkkiä sisältäviä viestejä, jotka ovat nimeltään twiittejä. Twitterissä kuka tahansa voi seurata ketä tahansa. Siksi se on erittäin tehokas rekrytointikanava, koska tiedon jakaminen sekä vuorovaikutus eivät rajoitu vain käyttäjien omiin verkostoihin. Twitterin päätarkoitus on tiedon jakaminen ja välittäminen, vuorovaikutus ja verkostoituminen, nopeus sekä reaaliaikaisuus. Jos Twitteriä käyttää rekrytointikanavana on silloin hyvä muistaa, että twiitin elinkaari on lyhyt, joten se tarvitsee paljon toistoja (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 55-60).

Pinterest on sen visuaalisuuden takia yksi potentiaalista sosiaalisen median palveluista. Suomessakin sen merkitys tulee lähivuosina kasvamaan entisestään. Pinterest on siis virtuaalinen ilmoitustaulu, johon voi lisätä kiinnostavia kuvia ja niitä kuvia voi kommentoida. Pinterest on myös mielenkiintoinen rekrytointin näkökulmasta, sillä yritys voi palvelun avulla rakentaa ja vahvistaa myönteistä työnantajamielikuvaa kuvilla ja videoilla. Kuvat ja videot voivat palvelussa toimia linkkinä yrityksen työpaikkailmoituksiin. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 55-60).

Monster.fi on Suomessa on yksi tunnetuimmista internetpohjaisista hakukanavista, se on suunnattu hakijoille sekä työnantajille. Koska palvelu on tunnettu, sieltä löytyy laaja CV-pankki, ja tätä kautta on pelkästään helppoa löytää oikea henkilö avoimena olevaan tehtävään. Hyvänä kakkosena tulee Oikotie.fi, joka on myös samalla tavalla internetpohjainen hakukanava. Palvelussa hienoa on se, että se säästää aikaa ja rahaa, sillä palvelu kerää kaikki hakemukset samaan paikkaan, hoitaa raportointia ja tukee hakijaviestinnän hoitamista. Tällä tavalla suurestakin hakijajoukosta löytyy helpolla yrityksen etsimät henkilöt täyttämään avoimenpaikan. Joberata on taas vuonna 2010 perustettu globaali, moderni rekrytointikumppani, jonka tehtävä on auttaa yrityksiä löytämään työntekijät globaaleilta markkinoilta. Joberate on edelläkävijä nettimarkkinoinnissa ja se myös käyttää hyödykseen sosiaalista mediaa. Internetpohjaisista hakukanavista puhuttaessa ei pidä unohtaa www.mol.fi-sivustoa, joka on edelleen Suomen yksi tunnetuimmista ja selvästi seuratuimmista kanavista aktiivisten työnhakijoiden keskuudessa (Kaijala 2016, s121-127).

3.2 Hakemukset

Rekrytointi-ilmoituksessa olevaa hakuaikaa tulisi kunnioittaa. On myös mahdollista tehdä selvitystyötä tietyistä ehdokkaista jo hakuaikana, jos hakemuksia tulee paljon hakuajan alkupäässä. Mutta mitään päätöksiä ei pitäisi tehdä ennen kuin haku aika on umpeutunut. Yleensä hakemukset saapuvat kahdessa erässä; heti alkuvaiheessa tulee suurin osa hakemuksista ja vauhti hidastuu loppua kohden. Normaali haku aika sanomalehdessä on kymmenen päivää. Ilmoitus julkaistaan sunnuntaina ja haku aika on puolitoista viikkoa. Tällä metodilla varmistetaan sellaistenkin ehdokkainen osallistuminen hakuun, jotka ovat olleet matkoilla julkaisua seuraavan viikon, näin heillä on matkalta paluun jälkeen kolme päivää aikaa hakea työtehtävää. Internet-ilmoituksissa julkaisupäivä ei ole samalla tavalla relevantti kuin taas sanomalehdessä. Loppuviikosta kävijämäärät lisääntyvät internet ilmoituksissa, kun hätäisimmät käyvät katsomassa avointen hakemusten tilanteen. Internetissä haku voi jatkua vaivattomasti päivittämällä hakuajan säännöllisesti tai laittamalla jatkuvan haun päälle, missä ei ole määritelty hakuajan päättymisaikaa. Hakijamäärät voivat jäädä pois tällöin vähäisiksi, sillä potentiaalisten ehdokkaiden joukossa tietty ilmoitus rekisteröidään ja vaikka

siihen ei reagoida, niin sitä saatetaan tarkkailla. Jos ilmoitus roikkuu tarpeeksi pitkään internetissä, hakija voi tulkita sen työpaikaksi, jossa on jotain vikaa. (markkanen 2002, 35-36.)

Jos työpaikka on ollut julkisessa haussa, voi varautua suureen määrään hakemuksia. Miten poimia rusinat pullasta? Vaikka tiedossa on melkoinen työmäärä, tähän vaiheeseen kannattaa käyttää riittävästi resursseja. On hyvä muistaa, että jokainen hakemus on luottamuksen osoitus yritykselle. Näistä hakemuksista kannattaa siis iloita. Hakijat ovat kiinnostuneita yrityksestä ja työtehtävästä, jota yritys hakijalle tarjoaa. Hakijat ovat nähneet vaivaa hakemusten tekemisessä. Hakijat ovat liittäneet mukaan jäljennöksiä opinto- ja työnantajiltaan todistuksistaan, ehkä valokuvansa ja suosituksia aikaisemmilta työnantajiltaan, näin hakijat ovat uhranneet aikaa ansioluettelon tekemiseen vain tätä yritystä varten. Hakijat ovat valmiita jättämään nykyisen työpaikkansa ja vieläpä muuttamaan työn perässä, mikäli tulevat valituksi tähän haettavaan tehtävään. Siksi hakijat ansaitsevat hakemusten käsittelyn kunnioittavasti ja että heidän ansioihinsa tutustutaan. Onko parasta tutustua hakemuksiin sitä mukaa, kun niitä tulee tai hakuajan loputtua kaikkiin kerralla? Jälkimmäinen tapa on parempi siinä mielessä, että se on hakijoiden osalta tasapuolisempi. Nimittäin näinhän yrityksessä menetellään muiden tarjousten kanssa, ja hakemus on tarjous työsopimuksen tekemisestä yrityksen kanssa (Niitamo 2000, 80-85).

Jos hakemuksia luetaan sitä mukaan, kun niitä saapuu, ensimmäiseksi tulleet jäävät muita paremmin mieleen ja näin ollen niistä saattaa tulla vertailukohde muille hakemuksille. Jos hakemuksia silmäilläään hakuajana moneen otteeseen, ensimmäiseksi tulleet tulevat tutuiksi ja tunnettuushan on melkoinen etu. Monet hakijat tietävät tämän ja siksi lähettävät hakemuksen mahdollisimman nopeasti. Kun hakuaja on päättynyt, on aika tarkastella määrääjän sisällä saapuneita hakemuksia. Jotkut esimiehet tai rekrytointivastaavat saattavat tässä tilanteessa vain silmämääräisesti käydä kaikki hakemukset läpi, lukematta niitä sen tarkemmin. Samalla ne jaetaan kolmeen kasaan: hyvät, ehkä ja mahdottomat. Tämän jälkeen esimies käy läpi kasat uudelleen ja mahdollisesti siitä ”ehkä” kasasta ”hyviin” ja päinvastoin, myös ”mahdottomista” saattaa jokunen hakemus siirtyä ”ehkä” kasaan. Mitään hakemusta ei pitäisi tuomita, ellei siihen ole kunnolla perehtynyt, saati lukenut muuta, kuin kansilehden. Koska tällaisessa tavassa on se vaara, että kultajyvä joutuu mahdottomien kasaan vain siksi, että hakemusta ei viitsitty lukea kunnolla. Jokainen hakemus tulee lukea huolellisesti läpi (vaahtio 2005, 101-106).

Kun hakemukset on luettu ajatuksella läpi, kannattaa ne lukea parin päivän päästä uudelleen ja samalla pitää hakukriteerit mielessä sekä tehdä muistiinpanoja. Tämän jälkeen tulee poimia ne hakijat, joita halutaan haastatella kasvotusten. Asiasta kannattaa myös keskustella johtoryhmän kanssa. Aivan ihanteellista olisi, jos tämä kaikki voitaisiin tehdä yhtäjaksoisesti,

jotta mielialat tai tunnetilat, eivät asettaisi hakijoita eri asemaan hakutilanteessa. Tämä tilanne on hyvä toistaa niin monta kertaa kuin vain on mahdollista ja yritykselle oikeat hakijat kutsutaan haastatteluun.

Työpaikkailmoitus on laadittu tietyllä tapaa ja silloin on oikeus odottaa, että hakijat vastaavat samalla tyyllillä takaisin. Tyylin tulisi aina soveltua yritykseen ja haettavaan työtehtävään. Slangi tai pohjoisen murre voivat joskus olla perusteltuja, mutta kirjakielellä kirjoitettu ilmoitus on aina parempi ja näin ollen luo yrityksestä hyvän kuvan. Näin ollen myös hakemukselta voidaan olettaa, että se on kirjoitettu kirjakielellä eikä sisällä kirjoitusvirheitä. Myöskään epäselvää ja huolimattomasti tehtyä hakemusta ei huolita. Toinen ääripää olisi, että hakemus näyttää enemmän lähikaupan tarjouslehdeltä kuin työpaikkahakemukselta. Hakemuksissa on tapana suosia vallitsevaa rekrytointiretoriikkaa, jolloin hakemusten ja hakijoiden erottaminen voi olla vaikeaa. Tällöin kannattaa pyytää hakemus kuvallisena, mikä voi auttaa valinnassa, sillä hakijoiden tapa erottua muista hakijoista saattaa välillä olla hyvinkin lennokas (Anttola, Parnila & Sainio 2009, 70-80).

Olisi suotavaa, jos haastateltavien valintaan osallistuisi enemmän kuin yksi henkilö, näin saadaan paljon monipuolisempia näkökulmia valintaan. Omaa henkilöstöä voi kuunnella tässä vaiheessa, eri ihmiset huomaavat eri asioita. Myös henkilöstö voi osallistua haastatteluihin ja hakemuksiin koko prosessin ajan. Hakijat ilmoittavat usein suosittelijoiden yhteystietoja. Tässä hakija antaa virallisen luvan kysyä, joten erillistä yksityisyysuojalain lupaa ei tällöin tarvitse pyytää erikseen. Jos halutaan kysyä muilta kuin hakijan mainitsemilta suosittelijoilta, lupa on pyydettävä kirjallisena. Referenssien tarkistamiseen kannattaa ryhtyä vasta siinä vaiheessa, kun on kaksi vahvaa finalistia jäljellä, koska turhiin tiedusteluihin ei kannata käyttää omaa aikaa eikä muiden.

Hyvin usein potentiaaliset hakijat soittavat oma-aloitteisesti, kertovat itsestään ja kysyvät mitkä ovat työmahdollisuudet. Jokainen tällainen yhteydenotto on yritykselle positiivinen asia, silloin yritystä arvostetaan. Aina täytyy muistaa kunnioittaa soittajaa ja antaa hänelle hetki aikaa. Vaikka rekrytointitarvetta ei olisi juuri sillä hetkellä ei voi tietää kuitenkaan, mitä huomina tuo tullessaan. Hakijaa kannattaa pyytää lähettämään lähettämään vapaamuotoinen hakemus tai tulla hakemuksen sijasta käymään paikan päällä, sillä tällöin äkillisen tarpeen ilmaantuessa yhteystiedot ovat heti käytettävissä. Jos tarjous ei ole millään tavalla ajankohtainen tai näköpiirissäkään ole tarpeita, silloin kannattaa kertoa se kohteliaasti hakijalle. Kiitä hakijaa hänen kiinnostuksestaan yritystä kohtaan ,mutta älä lupaa mitään epämääräistä ”joskus, myöhemmin, ehkä”. Yrityksestä syntyy ikävä kuva, jos yhteystietoja kerätään muodon vuoksi ja annetaan katteettomia lupauksia.

(Österberg 2015, 160-165).

Kirjalliset hakemukset ovat paljon yleisempiä, kun haetaan toimihenkilöitä, keskijohtoa, asiantuntijoita tai ylempää johtoa. Tuotanto työntekijöidenkohdalla taas voidaan tehdä niin jopa, että hakija tulee oma-aloitteisesti kysymään työtä, hänet voidaan haastatella heti ja tehdä työsopimus myös heti. Myös työvoimatoimisto voi ohjata avoimeen paikkaan soveltuvia henkilöitä yritykseen haastatteluun. Mutta toimihenkilöiden kohdalla asia ei mene aivan näin, vaan pitää lähettää hakemus ennen kuin on mahdollista edes päästä haastatteluun. Kun on valittava haastateltavat, kannattaa pitää mielessä kriteerit- joko alkuperäiset tai matkan varrella muuttuneet. Kannattaa katsoa osaamista, koulutusta, työkokemusta ja työhistoriaa. Usein jo tässä vaiheessa osa hakijoista tuntuu ylivertaisilta muihin hakijoihin verrattuna, mutta mieli kannattaa pitää silti avoimena, sillä vasta haastattelu on totuuden hetki. (Vaahtio 2005, 137-140.)

3.3 Haastattelu

Rekrytointihaastattelu lienee kaikille työelämässä oleville tuttu käsitteenä.

Rekrytointihaastattelu tunnetaan myös nimellä työpaikkahaastattelu, valintahaastattelu, työhaastattelu, arviointihaastattelu ja työhönottohaastattelu. Hakijan on työpaikan saadakseen läpikäytävä vaihtelevan pituinen keskustelu tulevan yrityksen esimiehen kanssa. Lyhyimmillään se kestää pari minuuttia ja on muodollinen kohtaaminen, pisimmillään monivaiheinen kokonaisuus, johon sisältyy mahdollisesti useita haastatteluja.

Haastattelutilanteessa on aina vähintään kaksi osapuolta, koska se on vuorovaikutteinen viestintätilanne, jossa molempien tavoitteet ovat tiedossa. Haastattelulla on usein häilyvä oletusarvo, millä tavalla toimitaan ja mitkä ovat mahdolliset rajat. Tavoitteisiin yleensä aina liittyy ristikkäisyyttä, jonka ei välttämättä tarvitse olla taistelutilanne, vaan pikemminkin sopimussuhteen alku. Rekrytointihaastattelussa harvoin annetaan palautetta, vaan se täytyy itse tulkita. Varovaisetkin merkit on osattava tulkita, tämä koskee niin haastattelijaa kuin haastateltavaa. Molempien on oltava varovaisia omien tavoitteidensa eteenpäin viemisessä. Rekrytointihaastattelua tekevän esimiehen on tulkittava haastateltavan vuorovaikutusta ja näin arvioida, millä tavalla haastateltava sopii tiimiin, jota esimies henkilökohtaisesti johtaa; miten haastateltava sopii siihen, millainen työtoveri hänestä tulee pitkällä tähtäimellä (Salli & Takatalo 2014, 52-60).

Haastattelun tavoite on aina se, että haastattelija tarvitsee työntekijän ja työtä hakeva haluaa tulla valituksi haettavaan tehtävään. Rekrytointihaastattelu alkaa aina pyynnöstä, jonka esittää haastattelija, hän on niin sanottu kokoonkutsuja. Haastattelu on tilanteena institutionaalinen, sillä osallistujilla on tietyt roolitukset: haastattelija kysyy, haastateltava vastaa. Haastattelijan on tarkoitus hakea tietoa, näin hänellä on epäilijän ja toivojan rooli. Haastateltava sen sijaan yrittää antaa itsestään kuvan, joka avaa portin työpaikkaan, jota hän

on hakemassa. Haastattelutilanne on vuorovaikutustilanne, jossa on mukana kuuloaisti sekä näköaisti välillä myös hajuaisti. Haastattelusta ei tule mitään ilman kuuloaistia, sillä haastattelijan pitää osata kuunnella.

Mikäli haastattelu tehtäisiin pelkän näköaistin varassa, voisi haastattelijaa vetää rankkojakin johtopäätöksiä haastateltavan ulkoisesta olemuksesta. Jos kysymykset annettaisiin ja vastaukset saataisiin paperilla, niin tilanne olisi erittäin haastava henkilön tulkinnan kannalta. Haastattelun vuorovaikutus olisi paperilla, aikamoista; tyyliin, niinku, tuota, pyristelyä, huokailua ja hörähtelyä. Lukija voisi jopa ihmetellä siihen sisältyvien selkeiden lauseiden vähyyttä. Mutta ilman näköaistia haastattelu kyllä onnistuu, tästä esimerkkinä puhelinhaastattelu, mutta usein vaikutus jää hieman vajanaiseksi. Jos puhelinhaastattelu olisi yhtä tehokas, kuin henkilökohtainen tapaaminen, niin helppoutensa takia puhelinhaastattelu voittaisi fyysiseen tilaan vievän henkilökohtaisen haastattelun (Vaahtio 2007, 77-80).

Haastattelu on usein kahden ihmisen kohtaaminen, jossa haastattelijaa on luonnostellut käsikirjoituksen kohtaamista varten, tästä tietenkään haastattelijaa voi halutessaan poiketa. Haastattelu elää sen mukaan, millä tavalla haastattelijaa sitä vie ja millä tavalla haastateltava vastaa hänelle esitettyihin kysymyksiin. Haastattelijan on saatava haastateltava puhumaan. Siksi niin sanottu verryttely haastattelun alussa on tärkeää, vaikka se voi kuulostaa tyhjänpäiväiseltä ajan tuhlaukselta. On kuitenkin hyvä muistaa, että ellei haastattelu ei ala rennolla jutustelulla aluksi, siitä voi kehittyä jäykkä ja muodollinen tapahtuma (Markkanen 2002, 145-155).

Haastattelutekniikoita on yhtä monia, kuin on haastattelijoita ja niin pitää ollakin. Olisi nimittäin erittäin tylsää, jos jokainen haastattelutilanne olisi saman mallinen ja oloinen. Haastattelun alku, loppu ja välivaihe riippuvat haastattelijasta, jokainen vaihe on erilainen haastattelijoiden kohdalla. Haastattelu ei perustu yhteen tiettyyn malliin, joka olisi siirrettävissä yksilöstä, tilanteesta, yrityksestä, tai toimialasta toiseen. Myös haastattelijoiden määrä voi vaihdella aina yhdestä jopa viiteen. Näin ollen myös haastattelutilanne vaihtelee leppoisasta jutustelusta tiukkaan kuulusteluun. Haastattelussa esitetyt kysymykset ovat hyvin saman tyyppisiä tai vähintään liittyvät samoihin asioihin ja teemoihin; ammatilliseen osaamiseen, koulutukseen, työhistoriaan, palkallisiin odotuksiin, toimintatapaan eri tilanteissa. On hyvä muistaa, että laki velvoittaa olla kysymättä arkaluontoisia kysymyksiä, eikä tarpeetonta tietoa saa haastattelutilanteesta kerätä

Työnhakutilanteessa haastateltava tarjoaa omaa osaamistaan ja omaa persoonallisuuttaan työnantajayrityksen käyttöön, näin ollen haastattelijan tehtäväksi jää kokonaisuuden arviointi sekä se, miten kokonaisuus vastaa kriteereitä. Mikäli on sellainen tilanne, että

haastateltavalla ei ole pakko ottaa työtä vastaan, tekee hän myös arviointia työnantajayrityksen tarjoamasta ammatillisesta haasteesta sekä tulevasta esimiehestä. (Vaahtio 2007, 113-120)

3.4 Henkilövalintakriteerit

”Työnantaja X etsii hyvää tyyppiä tehtävää. Ei tarvitse osata oikeastaan mitään. Mutta pitäisi olla tosi hyvä tyyppi muuten” Hyvän tyyppi käsitteenä vaikuttaa aika lailla mystiseltä. Olisiko henkilön iällä, yrityksen toimialalla, työtehtävällä, työyhteisöllä, sen kulttuurilla vaikutusta hyvän tyyppin kriteereihin? Tyyppi käsitteenä on sukupuoli neutraali ja iätön. Sukupuolesta huolimatta työtehtävät vaativat tekijältään tietynlaista osaamista ja henkilökohtaista soveltuvuutta. Työnantajalla on täysi oikeus odottaa työntekijältä työsuorituksia ja tuloksia, olipa kyseessä nainen tai mies, vanha tai nuori. Esimerkiksi johtaminen on johtamista teki sitä sitten mies tai nainen. Joskus kuulee, että vaikutusvaltaisissa johtotehtävissä olevat naiset ottavat mallia miehistä ja alkavat käyttäytyä miehisesti. Johtajalta vaaditaan kykyä kantaa vastuuta sekä taitoa visioida ja organisoida asioita. Ei siinä ole mitään miehistä. (Vaahtio 2005, 63-66)

Yritysten johtajien mielestä hyvä tyyppi on joustava, motivoitunut, oppimiskykyinen ja haluinen, yhteistyöhaluinen, luotettava, asiakaspalvelutaitoinen, oma-aloitteinen, aktiivinen, vastuuntuntoinen, miellyttäväkäytöksinen, yleisfiksi, positiivisesti ajatteleva, siisti, iloinen, reipas, ahkera, omaa työtään arvostava, ystävällinen, avoin, itsenäiseen päätöksentekoon pystyvä, kunnon ihminen. Hyvä tyyppi ajattelee kuin yritys olisi hänen ja edustaa kunnialla työntaajansa myös vapaa-aikana. Hän on yksityiselämässään vakiintunut, mielellään hänellä olisi perhe sekä harrastuksia vapaa-ajalla. Hän asuu työpaikkakunnalla tai on valmis muuttamaan sinne. Hän on tarvittaessa valmis iltatöihin tai matkatyöhön, kuulostaa varmasti tutulta? Oli henkilö sitten mies tai nainen tärkeintä olisi, että rekrytointilanteessa hän olisi joustava. Hyvään tyyppiin näyttää kasaantuvan kaikki mahdollinen inhimillinen hyvä. Itse asiassa vaatimukset ovat periaatteessa vanhoja hyvän palkansaajan perusominaisuuksia. Hyvä tyyppi lyhyesti sanottuna on siis sellainen joka hoitaa hommansa niin kuin on sovittu ja on muutenkin kunnon ihminen. (Vaahtio 2005, 63-66)

3.5 Suorahaku

Suorahakua käytetään yleisesti ylimmän johdon ja hallitusjäsenten etsimisessä ja myöskin valinnassa. Johdon suorahaku tarkoittaa prosessia, jossa pyritään etsimään, houkuttelemaan, vertailemaan ja valitsemaan sopiva henkilö organisaation johtotehtävään. Johdon suorahaun

toimeksianto annetaan aina asiantuntijayritykselle, suorahakuyritykselle, joka näin ollen vastaa koko prosessin läpiviemisestä sekä lopputuloksesta yhdessä toimeksiantajan kanssa. Johdon suorahaun toimiala syntyi 1940-luvulla Yhdysvalloissa liikkeenjohdon konsultoinnin ohessa. Tähän päivään mennessä suorahaku on kasvanut yli 10 miljardin dollarin toimialaksi ja myös levittäytynyt ympäri maailmaa valloittaen myös Afrikan sekä Itä- ja Keski-Aasian. Suorahaku toimialana on seurannut melkein aina maailman sosioekonomisia kehityssuuntia (Soikkanen, Sormunen & Stelander 2015, 17-20).

Suomessa johdon suorahaku on laahannut noin 30 vuotta jäljessä Yhdysvaltojen kehityskaarta ja 15 vuotta laahannut Euroopan kehitystä jäljessä. Mutta nykyään Suomessakin ollaan samalla viivalla kehityksen kanssa muiden maiden toimijoiden kanssa, ja alalla noudatetaan samoja käytäntöjä sekä toimintatapoja. Ensimmäisiä toimijoita Suomessa olivat vuonna 1978 perustettu Jaakko Lehto sekä vuonna 1975 perustettu MPS-yhtiöt, joka kylläkin aloitti johdon suoran vasta 1980-luvun loppupuoliskolla. Voidaan siis väittää, että kyseinen toimiala rantautui Suomeen 1980-luvulla ja löi läpi kunnolla 1990-luvun laman jälkeen ja vakiintui 2000-luvun puolella. Nykyisin arvioidaan, että neljässä viidestä johtajan nimityksestä takana olisi suorahakua harjoittava yritys. Suomessa hyvin moni alan yrityksistä on saanut alkunsa muiden yhtiöiden entisistä työntekijöistä, jotka ovat taas ovat tuoneet kansainvälisiä toimijoita Suomen markkinoille. Tällä hetkellä Suomessa johdon suorahaku on noin 50 miljoonan euron liiketoimintaa, ja se jakautuu 50 eri toimialalla toimivan yrityksen kesken, mikä tarkoittaa noin muutamaa tuhatta toimeksiantoa vuosittain. Suurin osa alan suurimmista toimijoista toimii Suomessa. Alan arviointi Suomessa on vaikeaa, sillä toimintaa harjoittavat myös yritykset joiden pääpaino on muissa henkilöstöhallinnan palveluissa (Markkanen 2009, 57-62).

Prosessin kulkuun osallistuvat asiakas eli siis prosessin toimeksiantaja, suorahaun palvelua tarjoava yritys sekä se konsultti ja myöskin potentiaaliset hakijat eli tässä tapauksessa johtajat ja esimiehet. Hakijat saattavat tulla rekrytoivan yrityksen sisältä tai ulkopuolelta, näistä käytetään nimitystä sisäinen ja ulkoinen hakija. Avoin, tasa-arvoinen ja kunnioittava kanssakäyminen on välttämätöntä prosessin laadun kannalta. Sillä jos yksikin näistä tahoista ei ymmärrä tai hyväksy tätä asiaa, on silloin lopputulos yleensä aina huono. Avoimuus ei suinkaan tarkoita sitä, että suorahakuprosessin olisi oltava läpinäkyvä, sillä monessa tapauksessa eri tahot keskustelevat luottamuksellisesti. Syynä tähän toimintaan saattaa olla prosessin ulkopuolisten henkilöiden kunnioitus, yrityssalaisuudet tai henkilökohtaiset asiat. Siksi prosessin raportointi kaikille tahoille koetaan usein hyvin vaikeaksi. Yhteistyön tuleekin juuri tästä syystä perustua luottamukseen kaikkien tahojen kesken. On siis välttämätöntä, että kaikki osapuolet keskustelevat odotuksistaan rehellisesti. Onnistuminen voidaan punnita vasta sitten, kun uusi johtaja tai esimies on uudessa tehtävässään jonkin aikaa. Siksi hyvin useat alalla toimivat yritykset sisällyttävät palveluunsa seurannan. Tällä tavalla tuetaan uutta

johtajaa uudessa haasteessa ja voidaan oppia tulevia toimeksiantoja ajatellen. Suomessa kolmen eri tahon tasa-arvoinen kanssakäyminen on helppo ymmärtää. Ongelmia tuleenkin vasta silloin, kun haku suoritetaan yli kulttuurirajojen. Tästä hyvänä esimerkkinä on intialaisten yritysten pyrkimys palkata paikallista johtoa Euroopassa. Se on epäonnistunut kerta toisensa jälkeen, koska jo hakuprosessin aikana törmätään hyvin hierarkkiseen arvokulttuuriin tasa-arvokulttuurin sijaan. Tämä taas ei suoranaisesti tarkoita sitä, etteivätkö intialaiset yritykset olisi pärjänneet Euroopassa erinomaisesti, mutta usein ne toimivat vailla paikallista eurooppalaista johtoa (Soikkanen, Sormunen & Stelander 2015, 44-52).

Johdon suorahaussa on aina kolme osa-aluetta, jotka suorahakuyrityksen on osattavat hallita. Nämä ovat, asiakkaan tilanteen ja tarpeen ymmärtäminen, vaihtoehtoisen hakijoiden löytäminen, valinnan tekeminen.

Jos näitä osa-alueita ei hoideta hyvin, voi koko prosessi olla vaikeuksissa. Suorahakuyritysten on huolehdittava siitä, että niillä on tarpeeksi kokemusta ja kykyjä asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämiseen. Niiden on myös huolehdittava, että taustatutkimus on korkeatasoista ja että se pystyy tuottamaan laajan sekä uskottavan hakijakohderyhmän. On myös huolehdittava siitä, että se osaa itse edustaa asiakastaan parhaalla mahdollisella tavalla, tehdä valinnan potentiaalista ehdokkaista ja auttaa asiakastaan tekemään lopullisen valinnan. Suorahakuyrityksien tulisi selittää palvelun tilaajalle nämä kolme osa-aluetta. Keskustelun lisäksi suorahakuyritysten osaamisesta antavat parhaan kuvan suositukset eli siis aiemmat onnistuneet haut. Johdon suorahaun palveluja tarvitaan siis kolmessa erilaisessa tilanteessa. Erilaisissa tilanteissa myös prosessin sisältö ja suorahakuyritykselle asetetut vaatimukset eroavat hieman. Tilanteen ymmärtäminen, vaihtoehtojen hakeminen ja valintaprosessi ovat kuitenkin aina ne osa-alueet, joita ei koskaan pitäisi oikoa, jos halutaan tehdä laadukasta suorahakua. Ensinnäkin suorahakua käytetään silloin, kun tarvitaan uusi johtaja uuteen tehtävään. Yritys luo uutta liiketoimintaa ja näin ollen tarvitsee uuden johtajan kasvattamaan sitä. Hyvin tavanomaisia esimerkkejä ovat uuden tuotteen tai palvelumuodon perustaminen tai uuden asiakaskohderyhmän tavoittelemisen. Myös uuden maaorganisaation perustaminen, liiketoiminnan organisoiminen uudella tavalla tai uuden tukifunktion perustaminen ovat juuri niitä tilanteita, joissa käytetään johdon suorahaun yrityksiä. Näissä tilanteissa korostuu konsultin aikaisempi kokemus kyseiseltä liiketoiminta-alueelta, markkinalta tai kyseisestä tehtävästä. Kokenut konsultti pystyy rohkaisemaan yritystä siirtymään alueelle, joka on yritykselle entuudestaan tuntematon, kuvaamalla vaihtoehtoisia ratkaisumalleja ja tukemalla päätöksissä. Toinen tilanne on se, kun johtaja on siirtynyt syystä tai toisesta pois tehtävästään tai jopa vaihtanut yritystä. Tälle siirtymiselle voi olla monia erilaisia syitä, jotka konsultin on hyvä tunnistaa ennen prosessin aloittamista. Johtaja on esimerkiksi voinut olla tyytymätön tehtävässään, hänet on saatettu irtisanoa tai hän on vain siirtynyt yrityksen sisällä uuteen tehtävään. Oli syy sitten mikä tahansa, tulee konsultin arvioida paras mahdollinen

ratkaisu uudessa tilanteessa. Yritys on harvoin samassa tilanteessa kuin viimeksi, siihen on viimeksi valittu johtajaa. Mikä on se uusi osaaminen ja potentiaali, jonka uusi johtaja voi tuoda mukanaan? (Kauhanen 2009, 121-130).

Kolmas tilanne on sitten se, kun halutaan vaihtaa johtaja. Tähän on usein syynä se, että johtaja ei ole suoriutunut tehtävistään tai yritys haluaa siirtyä johtamisessa selkeästi uudelle tasolle. Mikäli johtaja ei ole tietoinen, että tällainen prosessi aiotaan käynnistää, se tuo tietynlaisia haasteita sekä rajoitteita konsultille ja itse prosessille. Konsultin on usein osattava keskustella potentiaalisten hakijoiden kanssa ensiksi anonyymisti eli yksilöimättä asiakasyritystä ja osattava innostaa kertomatta, mistä tarkalleen on kysymys. Johdon suorahakua kannattaa käyttää rekrytointitapana aina silloin, kun täytettävässä tehtävässä hyvällä suoriutumisosuudella on selkeä merkitys yrityksen menestykselle. Silloin kannattaa tarkkaan harkita, kuka pystyy suoriutumaan tehtävästä parhaalla mahdollisella tavalla. Suorahakua ei kannata valita siksi, että yrityksellä itsellään ei ole aikaa paneutua hakuun tai uuden johtajan löytämisellä on kauhea kiire, sillä huolellinen prosessi vie aina oman aikansa (Valvisto 2005, 80-90).

4 Tutkimus

Työelämän soveltuvan tutkimuksen tavoitteena on yleensä tuottaa ja kehittää toimi- ja ammattialan palveluita. Jotta tavoitteeseen päästäisiin, tarvitaan tutkimustietoa muun muassa toimialan palvelurakenteesta, palvelun tuottajista, kilpailutilanteesta, väestörakenteesta tai palveluiden tarpeesta. Työelämän tutkimuksen konkreettisia tavoitteita ovat yleensä toimivuus, käytettävyys, houkuttavuus, taloudellisuus, uskottavuus, tehokkuus ja näiden asioiden lisääminen. Myös työelämän tutkimuksen tärkeä tavoite on löytää yhteinen kieli, eri toimialojen ja sidosryhmien kesken. Tutkimuksen avulla voidaan siis luoda yhteisiä kehitysmalleja sekä keskustelukulttuuri. Kun saadaan luotua yhteinen keskustelukulttuuri, voidaan ylläpitää, luoda, ja muuttaa vakiintuneita käytänteitä. Kun ratkaisut ja päätöksenteko perustuvat tutkimuksen avulla tuotettuun tietoon, yhteinen päätöksentekokin yrityksissä helpottuu (Metsämuuronen 2001, 10-13).

Tutkimusprosessin kulku määräytyy monella tavalla tieteellisen tutkimuksen ehtoihin. Tieteellisten tutkimusten vertailuperustaan ja sen tutkimusestetiikkaan. Tutkimuksen aikana tehdään valintoja ja myös päätöksiä, joita tieteellisen tutkimuksen ehdot ja sen tutkimusestetiikka edellyttävät. Tutkimus ja sen prosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen. Näitä ovat ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen. Nämä edellä mainitut paitsi tiedottamista lukuunottamatta hitsautuvat yhteen tutkimuksen aikana. Tutkimusprosessissa tärkeät päätökset tehdään ideatasolla ja sitoutumisessa. Kun ollaan

toteuttamisvaiheessa, joudutaan monesti täsmentämään tai muuttamaan joitakin ratkaisuja, jotka ovat tehty tutkimusprosessin alussa. Näin joutuu tekemään, mikäli tutkimus on tehty ihmisistä ja heidän käyttäytymisestään. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että toimintaa ja ajattelua ymmärtämään pyrkivässä tutkimuksessa mikään ei ole ennalta arvattavissa täysin. Hyvä esimerkki on, kun suurin osa tutkimuksessa olevista henkilöistä jättää vastaamatta lomakehaastatteluun tai liian moni teemahaastatteluun lupautuneista peruu tulemisensa viime hetkellä. Kun tutkimusaineistoa tutkii, saattaa tutkimusongelmasta nousta esiin uusia ja tärkeitä piirteitä mitkä ovat hyvä ottaa huomioon tutkimusta tehdessä ja sen edetessä (Järvinen & Järvinen, 1999, 36-419.)

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan maailmaa, joka on ihmisten välinen ja myös sosiaalinen. Nämä ilmenevät suhteina ihmisten välillä ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Merkityskokonaisuudet puolestaan ilmenevät ihmisistä ja ihmiseen kohdistuvista tapahtumista, vaikkapa toimintana, ajatuksina tai päämäärien asettamisena. Monesti tarkoitus on kuvata ihmisten omia kokemuksia todellisuudesta. Näiden kuvauksien koetaan usein sisältävän asioita, joita ihminen pitää itselleen merkityksellisinä ja tärkeinä omassa elämässään. Laadullisella tutkimuksella on mahdollista myös tavoittaa ihmiselle merkityksellisiä tapahtumaketjuja, kuten esimerkiksi oman elämän kulkua tai tulevaisuuteen kohdistuvia oman elämän asioita. Kun tehdään laadullisella tutkimusmenetelmällä tutkimus, niin siihen sisältyy aina kysymys: mitä merkityksiä tässä tutkimuksessa tutkitaan? Tällöin tutkimuksen tekijältä tai tekijöitä pitää kysyä tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä (Vilkkä 2005, 97-100).

Laadullisen tutkimuksen yhtenä vahvimista piirteistä voisi sanoa, että tällä tutkimusmenetelmällä ei ole tavoitteena löytää totuutta tutkittavasta asiasta. Tutkimuksessa on sen sijaan tarkoitus tulkintojen avulla löytää ihmisen toiminnasta tai hänen tuottamistaan kulttuurituotteista havaintoja, jotka ovat tavoittamattomissa. Tällaiset asiat ovat kuin arvoituksia, jotka pyritään ratkaisemaan tutkimuksen avulla. Ihmisten kuvaamien kokemusten ja käsitysten avulla saadaan johtolankoja sekä vihjeitä ja näitä hyödyntämällä voidaan tehdä erilaisia tulkintoja, näin ollen ratkaista arvoituksia. (Vilkkä 2005, 101-103).

Tulkinta on kuin merkityssuhteiden auki kerimistä. Tulkinnan tai arvoituksen ratkaisemisen avulla tutkimuksessa luodaan malleja, ohjeita sekä toimintaperiaatteita tutkittavasta asiasta. Laadullisen tutkimuksen luonteen ja tiedon takia tutkimuksessa korostuvat kolme näkökantaa tutkimuskohteeseen. Nämä ovat konteksti, intentio sekä prosessi. Kun otetaan konteksti huomioon, se tarkoittaa silloin, että tutkija ottaa selvää ja kuvaa samalla tutkimustekstissään, millaisiin yleisiin sosiaalisiin, kulttuurisiin ja historiallisiin sekä

ammattillisiin yhteyksiin tutkittava asia liittyy. Kun kuvausta tehdään, se edellyttää asian esiintymisympäristön, esimerkiksi ajan, paikan ja sosiaalisen verkoston kuvaamista. Tämän jälkeen tutkimushenkilö kuvaa millainen on tutkimustilanne, jossa tutkimusaineistoa kerättiin. Konteksti luodaan hyvin usein inhimillisten toimitapojen, kuten ilmeiden ja eleiden avulla, jotka taas tukevat puheen avulla tuotettua sisältöä (Vilka 2006, 32-36).

Intention huomioon ottaminen tarkoittaa, että tutkija tarkkailee tutkimustilanteessa, millaisia motiiveja ja tarkoitusperiä tutkittavaan henkilöön tai asiaan liittyy. Esimerkiksi jos on kyseessä henkilö, hän saattaa liioitella, vähätellä, muunnella tosiasioita, vähätellä tai muuten vaan muistaa väärin. Siitä syystä intentiota ei pidä missään tapauksessa ohittaa, kun kuvataan merkityksiä. Pitää muistaa myös, että intentiossa ei ole kysymys valehtelusta, vaikka valehtelu itsessään kertoo jotain tutkittavalle. Sillä tutkittavallakin on jokin motiivi tai syy valehdella ja tämä pitää ottaa huomioon tutkimusta tehdessä (Vilka 2006, 41-45).

Laadulliseen tutkimukseen liittyvä prosessi on yleensä sen aikataulu sekä tutkimusaineiston suhde tutkimuksen tekijään ja miten tutkimuksen tekijä nämä ymmärtävät.

Tutkimusaikataululla on paljon merkitystä siihen, miten syvälle tutkija pääsee ja ehtii tutkimuksessa. Koska tutkimuksen tekijän ymmärryksen kehittymistä ei monesti voida nopeuttaa. Pitkällä ajanjaksolla tutkijan ymmärrys saattaa muuttua niin paljon, että alkuperäinen tutkimus ei ole mielenkiintoinen tai tutkijan motiivit muuttuvat kesken tutkimuksen. Pidemmällä prosessilla on myös puolensa, siinä tutkija voi tutkia jokaista keräämäänsä aineistokokonaisuutta aivan rauhassa ja näin ollen saada parempaa tutkimusaineistoa, kun lyhemmän aikavälin tutkimuksessa. Mutta on hyvä muistaa, että pidemmällä aikavälillä tehdyssä tutkimuksessa ei ole merkitystä sen tutkimuksen laatuun, pikemminkin tutkijan taidolla on tässä vaiheessa suuri rooli (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 30-40).

4.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa voidaan kerätä aineistoa monellakin eri tavalla. Kaikki ihmisen tuottama aineisto kertoo jotakin ihmisten kokemasta laadusta elämänsä aikana. Yleensä tutkimusaineistoksi valitaan ihmisten puheet kokemusten muodossa, silloin tieto kerätään haastattelun avulla. Hyvin usein luullaan, että haastattelu ja syvähaastattelu ovat suora synonyymi laadulliselle tutkimukselle. Tämä ajattelutapa vain vääristää ja kaventaa laadullisen tutkimusmenetelmän mahdollisuuksia. Syvähaastattelu ei siis ole sama asia, kuin laadullinen tutkimusmenetelmä. Vaan se on yksi sen monista muodoista, jolla voidaan kerätä tietoa ihmisistä. Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimusaineistoksi sopivat muun muassa, esineet puhe kuva tekstiaineisto kuten monimediatuotteet kuvanauhoitteet, dokumenttiaineistot, päiväkirjat, kirjeet, elämäkerrat,

kirjoitelmat, kouluaineet, sanomalehdet, ammattiyhdistyslehdet, arkistomateriaali, mainokset ja valokuvat. Kaikissa haastattelutavoissa on aina tutkimukseen mukaan valittu tarkoitus ja tällaisissa tapauksissa on kyse järjestelmällisestä tiedon keruusta. Tällöin olisi syytä puhua tutkimushaastattelusta. Laadullisen tutkimusmenetelmän eri tutkimushaastattelumuotoja on muun muassa lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Normaalisti tutkimushaastattelu tai haastattelut tehdään yksilöhaastatteluina. Tavoitteista riippumatta jokaista tutkimushaastattelun muotoa voidaan soveltaa ryhmähaastatteluissa.

Laadullisen tutkimusmenetelmän ja aineiston keräämisen tavoite on siis suoranaisesti kerätä sisällön laajuus kattavaksi, eikä niinkään aineiston määrää kappaleina. Sillä tutkimushaastatteluiden lukumäärällä ei pystytä korvaamaan niiden sisällöllistä laatua, mikäli ei korjata niiden muotoa. Mutta kysymysten korjaus saattaa auttaa vain vähän, jos nimittäin tutkija ei kykene kehittämään haastattelutaitojaan tutkimushaastattelusta toiseen. Perussääntönä pidetään sitä, että yhdessä haastattelukysymyksessä kysytään vain yhtä asiasisältöä. Samalla myös tarkistetaan, ettei kysymyksessä ole turhia tai sisältöä arvottavia sanoja. Myös kysymysten sanojen on oltava yksiselitteisiä. Jos viimeinen tuntuu haastavalta niin silloin on riski, että tutkimusaineisto ei vastaa tutkimusongelmaan, jota tässä tutkitaan. Siksi pitäisi aina muistaa testata kysymykset ennen kuin niitä lähetetään tai jätetään testattavaksi (Vilka 2015, 150-155).

4.3 Lomakehaastattelu

Lomakehaastattelusta käytetään usein nimikettä strukturoitu haastattelu. Lomakehaastattelussa tavanomaista on se, että tutkija päättää ennalta, millaisia kysymyksiä kysytään ja missä järjestyksessä. Mutta tämä ei silti tarkoita sitä, että vastaaja vastaa hänelle asetettuihin kysymyksiin juuri siinä järjestyksessä niin kuin tutkija on ne ajatellut. Lomakehaastattelu on toimiva tiedonkeruutapa, silloin kun tutkimusongelma ei ole kovin laaja ja samalla on tavoitteena hyvin rajattua esimerkiksi mielipiteiden, näkemysten ja käsitteiden kuvaamista. Koska lomakehaastattelulla voidaan tutkia vain yhtä osa-aluetta jakamalla se 3-6 empiiriseen tutkimuskysymykseen, se on mainio tapa kerätä tutkimusaineistoa.

Lomakehaastatteluissa kysymysten ymmärtäminen on jollakin tapaa varmistettava ennen kuin niitä lähetetään vastaajille. Kysymysten muotoilussa auttaa, jos tuntee kohderyhmän. Yleensä ongelmaksi osoittautuu, että ne peilaavat kysymyksen tasolla tutkijan käsitystä tutkittavasta asiasta. Tästä johtuen lopullinen tutkimusaineisto ei vastaa tarpeeksi kattavasti tutkimusongelmaan tai koko tutkimuksen tavoitetta. Kun tehdään lomakehaastattelua laadullisena tutkimusmenetelmän avulla, pitäisi tutkimushaastattelussa aina välttää kysymyksiä, joihin haastateltava voi vastata kyllä tai ei. Kysymyksissä kannattaa aina

haastateltavaa pyytää kertomaan todella laajasti ja vaikkapa esimerkin kautta vastaus, näin ollen tutkimusaineistosta saadaan paljon kattavampi kokonaisuus (Vilka 2005, 101-105).

5 Toteutus

Tähän työhön valitsin laadullisen tutkimuksen ja haastattelumuotona käytin lomakehaastattelua. Valitsin tämän menetelmän koska yritys X halusi kartoittaa millä, tavalla rekryointiprosessi mielletään eri osastoilla. Tämän tutkimuksen avulla haluttiin löytää kehittämisehdotuksia, joiden avulla luodaan yhtenäinen linja eri osastojen välille. Laadullinen tutkimus valittiin siksi, että nyt tutkittiin ihmisten olettamuksia sekä tuntemuksia rekryointiprosessista. Tässä tutkimuksessa mitattiin laatua, tarkalleen ottaen laadun eroja. Määrällisellä tutkimuksella tämän tapaista tutkimusta ei olisi voitu toteuttaa. Haastattelumuodoksi valittiin lomakehaastattelu sen takia, että työympäristö on hyvin hektinen, jolloin muille haastattelumuodoille ei olisi ollut aikaa. Jopa lomakehaastattelu tuotti vaikeuksia aikataulullisesti. Mutta loppujen lopuksi saatiin kuitenkin tarvittavat vastaukset määräaikaan mennessä.

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin 15.12.2015. Aluksi pidimme esimieheni kanssa briiffin, mitä kaikkea yritys X haluaa, että tässä tutkimuksessa tutkitaan ja miksi. Tämän toimeksiannon jälkeen aloitettiin tietoperustan kerääminen ja tutkiminen, jotta tiedettäisiin mihin suuntaa tutkimusta kannattaa lähteä viemään. Tietoperustan jälkeen ruvettiin hahmottelemaan kysymyksiä, jotka esitettiin eri osastoilla työskenteleville HR-koordinaattoreille. 14.1.2016 aloitettiin tietoperustan kirjojen lukeminen ja tiedon hakeminen. 4.4.2016 alkoi tietoperustan kirjoittaminen, jonka sain päätökseen 10.11.2016. Tässä välissä luonnosteltiin kysymykset Hr-koordinaattoreille. Kysymyksiä oli yhteensä kuusi kappaletta, kysymykset lähetettiin 12.7.2017 sähköpostilla seitsemälle Hr-koordinaattorille ja viideltä saatiin vastaus. Vastausaikaa Hr-koordinaattoreilla oli kolme viikkoa. 15.8.2017 vastauksia luettiin ja analysoitiin sekä tehtiin niiden pohjalta tulkinta, miten tutkimusongelma tulee esille esitetyissä vastauksissa. Kysymysten analysointi saatiin valmiiksi 23.11.2017. Opinnäytetyö lähetettiin arvioitavaksi ja luettavaksi opintönäytetyö ohjaajalle 31.12.2017. Alla olevassa taulukossa on tarkempi kuvaus opinnäytetyön aikataulusta.

Tehtävän nimi	Alku	Loppu
Tapaaminen esimiehen kanssa	15.12.2015	15.12.2015
Tietoperustan kerääminen	14.1.2016	16.3.2016
Tietoperusta 1 (rekryointi) kirjoittaminen	4.4.2016	29.5.2016

Tietoperusta 2 (Rekrytointiprosessi tuotannossa)	1.6.2016	8.9.2016
Tietoperusta 3 (Tutkimus)	10.9.2016	10.11.2016
Tutkimusaineiston kerääminen	12.7.2017	15.8.2017
Tutkimusaineiston tulkinta	16.8.2017	23.11.2017
Opinnäytetyön viimeistely	24.11.2017	22.12.2017
Opinnäytetyön palautus ohjaajalle	23.12.2017	23.12.2017

Taulukko 2: Aikataulu

6 Tulokset

Millä tavalla rekrytoija voi vaikuttaa asiakkaan tarpeeseen?

(haastateltavien näkökulmat)

Tietoisena asiakasyrityksestä, voi tarjota ”headhuntauammalla” jo etukäteen osaavia henkilöitä yritykseen, Säästää asiakkaan aikaa (haut, haastattelut, testit, referenssit) Ammattitaitoinen rekrytoija estää virhevalinnat, käyttää ammattimaista ja puolueetonta valintatapaa ja tunnistaa kokemuksen kautta erilaisia ihmisryhmiä ja tapoja käyttäytyä. Rekrytoija voi käyttää erilaisia analyyseja vahvistamaan haluttuun tehtävään hakijalta vaadittavia ominaisuuksia ja helpottaa asiakkaan osalta tehtävän kuva määrittelyjä. Antamalla hyvän esittelyn hakijasta, kertomalla asiakkaalle tärkeät asiat. Rekrytointi voi tuoda työntekijästä esiin niitä ominaisuuksia mitä tietää asiakkaan tarvitsevan. Rekrytointi voi olla askeleen asiakasta edellä ja hakea mm. kausityövoimaa jo ennen, kun asiakas muistaa niitä tarvitsevansa. Rekrytointi voi myös järjestyä asiakkaan kuluja mm. suunnitteleamalla vuorolistat siten, että ylitöiltä välttyään, kun otetaan muutamia ihmisiä lisää töihin. Rekrytoija voi vaikuttaa asiakkaan tarpeeseen pitämällä yhteyttä asiakkaaseen ja ottamalla selvää myös heidän tavoistaan/toiminnastaan/kausivaihteluista ym. Esim. tiettyihin sesonkiaikoihin voi varautua jo asiakkaan puolesta etukäteen, vaikka avaamalla haun. Asiakkaan ”muistuttelu” tai kysely tulevasta tilanteesta saattavat myös herättää asiakasta näkemään rekrytoinnin tarpeen. Toisaalta yhteydenpito kehittää myös rekrytoijan ja asiakkaan välistä yhteistyötä ja rekrytoija tunnistanee jo asiakasyrityksen tyylisiä hakijoita ilman varsinaista hakuakaan. Yhteydenpito, toiminnan ja työyhteisön tuntemus ja osaamisen tunnistaminen tärkeimpänä, joskus asiakkaan puolestakin! Tekemällä työn hyvin, että tekijä joka menee asiakkaalle on asiakkaan tarpeisiin sopiva menestyäkseen asiakkaalla. Rekrytoija voi myös auttaa asiakkaan ajan hallinnassa tekemällä rekrytoinnin asiakkaan puolesta. Näin hänellä vapautuu aikaa muihin töihin.

Millaisen hyvän työpaikkailmoituksen pitäisi olla?

(haastateltavien näkökulmat)

Työpaikkailmoituksen pitää olla myyvä ja mielenkiintoinen. Ilmon tulee olla tehty oikeata kohderyhmää varten, oikeaa kanavaa käyttäen. Tulee sisältää hakukriteerit, olla asiallinen, informoiva. Ilmoituksen tulee sisältää tiedot keneltä ja milloin voi kysyä lisätietoja ja selkeät hyvin ymmärrettävät ohjeet, mihin ja milloin viimeistään ja mitä hakijassa tulee lähettää. (CV, hakemus, jne.) Hyvä ilmoitus tavoittaa oikeat ja juuri ko. tehtävään sopivat henkilöt. Hakemuksesta tulisi ilmetä vaatimukset hyvin, tehtävän kuvaus, palkkaus, työaika, työn kesto, nimike, missä työ sijaitsee, lisätietoja antavan henkilön yhteystiedot. Hyvän työpaikkailmoituksen pitäisi jättää hakijalle mahdollisimman vähän kysymyksiä. Selkeä ja innostava kokonaisuus. Selkeät tiedot, minkälaisia työtehtäviä tehtävä pitää sisällään. Lisäksi perustiedot: työsuhteen kesto, työsuhteen muoto, työaika ja palkkaus. Näkisin myös tärkeänä, että ilmoituksesta pystyisi hieman edes rivien välistä lukemaan, että minkälainen tyyppi työyhteisöön sopii. Hyvä työpaikkailmoitus ei saa olla liian pitkä, jotta hakija jaksaa lukea sen loppuun saakka. Mikäli asiakkaan nimen voi kertoa ilmoituksessa, linkkaisin mielelläni hakijan myös tutustumaan yritykseen jo etukäteen! Informaatiota antava, kiinnostava, erottuva, työpaikan näköinen.

Minkälaisen hakijan hakemus vetoaa rekrytoijaan?

(haastateltavien näkökulmat)

Huolellisesti täytetty hakemus on tärkeä asia. Hakija potentiaali on mielestäni kaikista tärkein, hyvästä työhistoriasta toki hyötyä mutta hakijoita pitäisi palkata potentiaalilla eikä historian perusteella. Hakijan tausta vastaa haetun tehtävän sisältöä. Hakemus on selkeä ja sieltä löytyy oleellinen mitä tehtävässä vaaditaan. Hakemus toimitetaan oikeaoppisesti noudattaen ohjetta mikä haussa ilmaistu. Mikäli täytetty johonkin järjestelmään > hyvin täytetty, työ historia, hyvä kuvaus itsestä ja osaamisesta. Cv liitettynä. Koulutus historia. Hakemukseen on täytetty oleellimmat tiedot, kuten nimi, osoitetiedot, puhelinnumerot ja sähköpostiosoitteet ja ne ovat hakemuksessa oikein! Lisäksi koulutustausta ja työkokemus on eritelty hakemukseen. Hyvän mielikuvan jättää hakija, josta näkee, että hän on panostanut hakemuksen tekemiseen ja esimerkiksi avannut omia työtehtäviään haetun työtehtävän näkökulmasta ja vastannut avoimiin kysymyksiin. Vaikka hakemus ei olisikaan täysin täytetty, mutta jos kysymyksiin on vastattu niin, että hakija selvästi yrittää tuoda omaa persoonaansa ja osaamistaan esille, niin plussaa tästä! Informaatiota antava, kiinnostava, erottuva, työpaikan näköinen.

Mitkä asiat hakijassa ovat tärkeitä? haettavaa paikkaa silmällä pitäen.

(haastateltavien näkökulmat)

Oikeanlainen tyyppi. Osaamista voi opettaa mutta hyvää tyyppiä ei voi muuttaa. Hakijan tulee täyttää pääosiltaan haussa vaaditut ominaisuudet. Habitus tulee pitää yhtä puheen

kanssa. Rekrytoijan pitää myös soveltaa, esim. tehtävä voidaan oppia, mutta asennetta työhön ei, joskus siis asenne voi merkata enemmän. Osaaminen, asenne ja paljon tietysti riippuu haettavasta paikasta. Positiivisella ja oppimishaluisella asenteella pärjää pitkälle! Arvostan rehellisyyttä ja oman persoonan esilletuomista, jotta pystyy myös arvioimaan sopiiko työnhakija asiakkaan työkuultuuriin/työyhteisöön. Positiivista, jos hakija on ottanut esille asiakasyrityksestä selvää etukäteen tai esittää kysymyksiä tehtävästä. Tämä jättää sellaisen vaikutelman, että tehtävä aidosti kiinnostaa. Rekrytoijana minun on helpoin saada irti hakijasta, jonka kanssa pystyy luomaan avoimen keskusteluilmapiiirin, joka luo myös luottamusta hakijaan/rekrytoijaan. Suosittelevien saaminen tukee paljon lopullisessa päätöksessä tekemisessä, joten hakijan olisi hyvä myös valmistautua kertomaan/”todistamaan”, minkälainen työntekijä on. Työyhteisöön sopiva.

Mitä asioita asiakkaan pitäisi tietää hakijasta?

(haastateltavien näkökulmat)

Mitä hakija osaa ja miten hyvin on hoitanut työasiansa aiemmin. Erilaiset pätevyudet. Työkokemus, osaaminen itse työhön. Negatiiviset asiat, jotka voivat vaikuttaa työntekoon. Referenssit aikaisemmilta työnantajilta. Kaikki mahdollinen tieto, mikä vaikuttaa asiakkaan suuntaan, vältetään yllätyksiltä. Osaaminen, minkälainen mieli rekrytoijalla jäänyt hänestä. Työhistoria. Minkälaiset suositukset saanut. Asiakkaan tulisi tietää hakijan työ- ja koulutushistoria sekä vahvimmat osaamisalueet. Toisaalta asiakkaan tulisi tietää myös mahdollisia kehityskohteita, mikäli vaikuttaa rekrytointipäätökseen. Esim. jos jostain työkuvaan kuuluvasta osa-alueesta ei vielä ole kokemusta, on tärkeää tuoda esille, että missä hakija on valmis kehittymään. Pidän tärkeänä myös tuoda esille hakijan persoonaa. Ammattitaito, mahdolliset työn tekoon vaikuttavat sairaudet

Millä tavalla jälkiseuranta pitäisi hoitaa?

(haastateltavien näkökulmat)

Asiakasta ja työntekijää (hakija) tulee kontaktoida ja kysyä että miten meni. Parhaimman tuloksen saa, kun itse näkee rekrytoidun työntekijän tekemässä työtä, tällöin saa hyvän kuvan siitä miten oma arvio haastateltavasta on pitänyt paikkansa. Kontaktointi asiakkaaseen ja kysyä palautteet valinnasta. Kontaktointi valittuun ja kysyä palautteet rekrytoinnin kulusta ja myös, miten työt lähteneet sujumaan. Asiakkaaseen ja työntekijään tulisi olla yhteydessä parin päivän - viikon kuluessa. Miten mennyt, minkälainen kuva jäänyt paikasta/tekijästä. Mikäli pitkäaikainen pesti kyseessä niin ainakin kerran kuussa kysellä kuulumisia. Rekrytoijan tulee olla myös tavoitettavissa. Pitämällä yhteyttä asiakkaaseen sekä työntekijään.

Säännöllinen yhteydenpito molempiin, jotta pysyy kärryllä, missä mennään. Toisaalta antaa molemmille myös sen fiiliksen, että välittää. Soittoja ja tekstiviestejä aina silloin tällöin, tavataan jos käydään asiakkaalla, kesäpäivät ja pikkujoulut.

Tulosten luokitettelu ja analysointi

Tästä havainnollistavasta sisällönanalyysistä voidaan tulkita, että rekrytointi on hyvin asiakaslähtöistä, kaikki haastateltavat ovat kertoneet, miten asiakkaan tulisi olla tietoinen hänellä työskentelevästä tai juuri aloittavasta työntekijästä. Tämän ensimmäisen kysymyksen kohdalla tutkimus vastasi todella hyvin tutkimusongelmaan, eli siis onko kaikilla yrityksen rekrytoijilla yhdennäköinen näkemys siitä, mitä asioita asiakasyrityksen oli hyvä tietää rekrytoitavasta henkilöstä, jotta tämä henkilö tulee valituksi. Vaikka haastateltavat tekevät yritys x:ssä eri toimialojen rekrytointeja, niin silti voidaan huomata, kuinka samanlaiset arvot tämän ensimmäisen kysymyksen osalta olivat.

Seuraava kysymys millaisen hyvän työpaikkailmoituksen pitäisi olla? Tämän kysymyksen kohdalla haastateltavat erosivat vastauksillaan, myös tämän kysymyksen kohdalla tuli tutkimusongelma esille. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että hakemuksen tulee olla tarkka sekä paljon informaatiota haettavasta työstä. Tämä saattaa olla ongelma, kun työpaikkailmoitus tehdään laajaksi niin siitä tulee liian pitkä ja hakija ei silloin jaksa lukea koko ilmoitusta kunnolla läpi. Osa haastateltavista oli taas sitä mieltä, että hakemuksen tulee olla mukaansa tempaava, hakijaa kiinnostava ja ennen kaikkea kohdennettu oikeille henkilöille. Tutkimusongelman kannalta päästään nyt siihen missä tässä työssä on kysymys. Yritys X:n ei ole kannattavaa tehdä kahdenlaisia työpaikkailmoituksia vaan ne pitää olla yhtenäisiä yrityksen linjauksen mukaisia. Rekrytoijien näkemys hyvästä työpaikkailmoituksesta pitää saada yhdennäköiseksi.

Minkälaisen hakijan hakemus vetoaa rekrytoijaan? Tämä kysymys jakoi taas rekrytoijat kahteen eri luokkaan. Osa oli sitä mieltä, että hyvin täytetty hakemus mistä löytyy kaikki tekijän osaamisalueet sekä työhistoria. Osa oli taas sitä mieltä, että hakemuksesta pitää näkyä hakijan potentiaali eikä niinkään ole merkitystä mitä tai missä tekijä on aikaisemmin työskennellyt. Tämä ero haastateltavien vastauksissa johtuu haastateltavien toimialoista. Esimerkiksi toimihenkilö hauissa on tärkeää, että hakemus on hyvin täytetty ja hakemus on ulkoasultaan asiallinen, kun taas suorittavan työntekijän hakemus saattaa olla puutteellinen tai vajavaisesti täytetty, tämä taas johtuu ammattiryhmien koulutus eroista. Tässäkin on tutkimusongelma, mutta se on lievä, sillä on ymmärrettävää, että eri ammattiryhmien välillä hakijat ovat erilaisia ja niitä pitää myös osata tulkita eri lailla.

Mitä asioita asiakkaan pitäisi tietää hakijasta? Tämän kysymyksen kohdalla haastateltavat olivat samaa mieltä siitä mitä asiakkaan tulisi tietää tekijästä tai tekijöistä jotka rekrytoidaan asiakasyritykselle töihin. Tutkimusongelmaa ei tämän kysymyksen kohdalla juuri ollut, sillä haastateltavien mielipiteet asiasta tukivat hyvin paljon toisiaan. Mutta se jäi häiritsemään vastauksissa, että vain yksi haastateltavista sanoi referenssien tarkistamisesta. Tämä asia olisi jokaisen haastateltavan pitänyt kertoa, sillä kun rekrytoidaan asiakkaalle, on ehdottoman tärkeää tietää tekijän niin sanotut tausta ennen, kuin tekijä työllistyy asiakasyrityksille. Tässä hieman tutkimusongelma tulee esille, yrityksessä ei nähtävästi ole aivan kaikille selvää, että referenssit pitää tarkistaa kaikilta työpaikanhakijoilta kuin suinkin on mahdollista.

Jälkiseurannan osalta haastateltavat olivat kaikki yhtä mieltä, että sekä työntekijään ja asiakasyritykseen olisi hyvä olla yhteydessä parin päivän kuluessa ja kuulustella miten työt ovat lähteneet käyntiin. Tutkimusongelmaa ei siis ole tämän kysymyksen tiimoilta.

7 Johtopäätökset ja Kehittämisehdotukset

Johtopäätöksinä voidaan sanoa, että yritys X:llä on jokseenkin sama linja rekrytoinnista. Tietyissä osa-alueissa on vielä eroja, mutta ei suuria. Yhtenäisellä linjavedolla yritys X saa rekrytoinnistaan yhtenäisen ja järkevän. Vastausten tulokset olivat riittävät tutkimuksen tekemiseen vaikka vastaajia oli vain viisi Hr-koordinaattoria. Näistä vastauksista sai hyvin selvää, millä tavalla eri osastojen Hr-koordinaattorit mieltävät asiat rekrytoinnin suhteen. Näiden tulosten pohjalta pystyi tekemään yhtenäisen raportin. Yritys X:n kannattaa käydä jokaisen Hr-koordinaattorin kanssa läpi esimerkiksi, mitä työpaikkailmoituksessa tulisi heidän mielestään olla ja näiden pohjalta tehdä yhtenäinen sapluuna työpaikkailmoituksiin, jotta kaikki työpaikkailmoitukset olisivat yhtenäisiä ja näin ollen yrityksen näkyvyys olisi parempi työpaikkailmoitusten osalta. Jokaisen Hr-koordinaattorin kanssa pitäisi käydä läpi mitä juuri sen toimialan tekijöiltä yritys X velvoittaa, esimerkiksi jokaiselle toimialalle oma haastattelurunko jota jokainen haastattelijä käyttää haastatteluissa. Näin saadaan yhdennäköinen työntekijäkuvaus hakijoista, silloin myös muiden samalla toimialalle toimivan hr-koordinaattorin on helppo esitellä tekijää asiakasyrityksille.

Jos on hyvin monenlaisia tapoja, miten haastatteluita tehdään tai kysytään eri asioita haastatteluissa, yrityksen toiminta ei ole johdonmukaista eikä näin ollen kannattavaa. Jälkiseurantaa yritys X:ssä tehdään tällä hetkellä, mutta sitä pitäisi tehdä vielä paremmin. Jokaisen aloittavan työntekijän perään pitäisi soittaa tai laittaa sähköposti ja kysyä miten, on ensimmäinen päivä mennyt. Tätä yritys x:ssä kyllä tehtiin, mutta jälkiseurantaa ei pitäisi jättää siihen, vaan pitäisi vielä vuosien päästä muistaa kysyä, miten töissä menee. Hyvin

usein moni yritys mieltää, että jälkiseuranta on sillä hoidettu, että soitetaan ensimmäisen viikon aikana ja jätetään se siihen. Tähän kannattaa panostaa, koska silloin niin työntekijälle kuin asiakasyritykselle tulee sellainen tunne, että yritys X:ssä työntekijöistä välitetään. Yksi Hr-koordinaattori oli vastannut hyvin jälkihoitokysymykseen ”pitämällä pikkujouluja ja kesäpäiviä” Tällaiset tapahtumat on hyviä työntekijöille, sillä silloin heidät saadaan tuntemaan, että ovat tärkeitä yritykselle ja yrityksen tulevaisuudelle. Yritys voisi tuottaa jatko opinnäytetyön, jossa voitaisiin tehdä laadullinen tutkimus työntekijöille jotka työskentelevät asiakas yrityksissä. Opinnäytetyössä voitaisiin tutkia mitä mieltä työntekijät ovat yrityksen jälkihoidosta sekä työnhaku prosessista yrityksessä.

8 Pohdintaa

Tämän opintäytetyön kirjoittaminen ja tekeminen oli haastavaa, mutta samalla hyvin antoisaa aikaa. Tietoperustan kirjoittaminen oli henkilökohtaisesti paras asia tässä työssä, sillä siitä sai valmiuksia omaan työskentelyyn yritys x:ssä ja asioiden ymmärtämiseen syvemmin. Työtahti tämän työn kohdalla olisi ollut voinut olla paljon nopeampi, nykyinen työ hieman hankaloitti opinnäytetyön tekemistä samaan aikaan ja siksi työ ei valmistunut alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Kokonaisuutena työstä tuli hyvä ja sen perimmäinen tarkoitus tulee työtä lukiessa hyvin esille. Työn tietoperusta on laaja ja turhat asiat on jätetty pois ja on keskitytty asioihin, jotka ovat olennaisia työn onnistumiselle. Kysymyksien vastausmäärä oli hieman alhainen, toivoin hieman suurempaa otantaa, mutta haastateltavat oli eri toimialojen Hr-koordinaattoreita. Jolloin saatiin tarpeeksi laaja kuva siitä, millä tavalla eri toimialojen Hr-koordinaattorit toimivat rekrytointi- ja jälkihoitotilanteissa.

Lähteet

- Anttola, M. , Parnila, K. & Sainio, J. 2009. Työsuhde käytännönläheisesti. Helsinki: Gummerus.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2014. Vuokratyö. Helsinki: Talentum.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollilla, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 1999. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön. Liettua: BALTO print.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Korpi, T. , Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Helsinki: MIF
- Koskinen, I. , Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WSOY.
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva: WSOY.
- Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointi haastattelijana. Juva: WS Bookwell Oy.
- Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. Tarkistettu painos. Eesti.
- Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu: henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Edita Oy
- Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät: työelämässä. Jyväskylässä: Gummerus kirjapaino Oy
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Helsinki: Kauppakamari.
- Soikkanen, K. , Sormunen, A. & Stelander, M. 2015. Suorahaku. Tallinna: Printon.
- Syrjänen, P. 2007. Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja. Helsinki: Talentum.
- Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita prima Oy.
- Vahtio, E. 2007. Pestaa paras. Helsinki: Edita Prima Oy
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita prima Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Tammi.

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. Uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Gummerus.

Kuviot

Kuvaotsikkoluettelon hakusanoja ei löytynyt.

Taulukot

Taulukko 1: Työpaikkailmoitus yrityksen facebook sivuilla.....	13
Taulukko 3: Aikataulu	26

Liitteet

Liite 1 Otsikko kirjoitetaan tähän.....40

Liiteluettelosivulla on osanvaihto ennen sivunvaihtoa. Jos liitteitä ei ole ja liitesivut on poistettava, poistetaan ensin Liite 1 -teksti seuraavan sivun ylätunnisteesta ja vasta sen jälkeen liitesivut. Jos liitesivut poistetaan poistamatta ylätunnisteen liitetekstiä, näkyy Liite 1 -teksti jokaisella raportin sivulla.

Kun työssä on enemmän kuin yksi liite, liitteen numerointi ylätunnisteeseen korjataan seuraavasti: osan loppuun tehdään osanvaihto Sivun asettelu -välilehdeltä ja lisäksi täytyy poistaa linkitys edelliseen osaan: avaa uuden osan ylätunniste ja napsauta työkaluriviltä pois linkitys edelliseen osaan. Linkitys-painike on vanhoissa Word-versiossa päällä ollessaan oranssinpunainen ja uusimmassa 2013-versiossa tummansininen. Kun linkitys on poistettu, voit kirjoittaa ylätunnisteeseen uuden osan numeron.

Liite 1 Otsikko kirjoitetaan tähän, tyyliksi Liiteotsikko