

## Rekrytointiprosessit pk-yrityksissä

Katja Alander



<b>Tekijä</b> Katja Alander	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Rekrytointiprosessit pk-yrityksissä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 29 + 1
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää: minkälaisia käytäntöjä pk-yritykset käyttävät rekrytointiprosesseissaan, minkälaiseksi rekrytointi mielletään pk-yrityksissä ja minkälaisia haasteita rekrytointiprosesseissa nousee esille. Tavoitteet opinnäytetyön sisällölle syntyivät halusta selvittää Suomen yhden suurimpien työllistäjien eli pk-yritysten rekrytointiprosessien käytäntöjä.</p> <p>Suomalaisten pk-yritysten liikevaihto oli kasvanut lokakuussa 2017 7,5 prosentin verran edelliseen vuoteen nähden, jonka vuoksi valtionvarainministeriö ennustaa vuodelle 2018 kasvuloikkaa työllistymistilanteelle, sillä pk-yritykset luovat vuosittain merkittävän määrän työpaikkoja Suomessa. Pk-yritykset ovat suurimpia työllistäjiä Suomessa ja työllistymistilanteen parantamista ennustetaan pk-yritysten liikevaihdon parantumisen johdosta. Annetun ennusteen perusteella syntyi idea tämän opinnäytetyön aiheeseen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä, jossa aineistoa kerättiin teemahaastatteluilta. Teemahaastattelut toteutettiin puhelin- ja sähköpostihaastatteluilta, viidelle erikokoiselle pk-yritykselle eri toimialoilta, joiden henkilöstömäärä vaihteli 8 – 133 henkilön välillä. Haastateltavana olivat yrityksen rekrytointia aktiivisesti hoitavat henkilöt.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan kaikilla yrityksillä oli käytössään rekrytointiprosessit, jotka noudattivat tietoperustassa esitetyn rekrytointiprosessin mallia. Suurimpia haasteita rekrytointien osalta nousi esille: rekrytointiprosessin oikea ajoitus, resurssihaasteet, haluttujen osaajaprofiilien tavoittaminen ja virherekrytointien minimoiminen. Näihin haasteisiin ehdotetaan rekrytoinnin tueksi: oppilaitosyhteistyön aloittaminen/lisääminen ja työnantajabrändin kehittäminen eri näkökulmista katsoen.</p>	
<b>Asiasanat</b> rekrytointiprosessi, rekrytointi, pk-yritykset	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Rekrytointi .....	3
2.1	Rekrytointiprosessi ja sen vaiheet .....	3
2.2	Pk-yritysten rekrytointi.....	7
2.3	Onnistunut rekrytointi .....	8
2.4	Menetelmät apuna rekrytoinnissa.....	9
2.5	Rekrytointikanavat .....	10
2.6	Rekrytointi-ilmoitus.....	11
2.7	Rekrytointihaastattelu.....	12
3	Empiirinen tutkimus .....	13
3.1	Tutkimustulokset pk-yrittäjien rekrytointiprosesseista .....	16
3.2	Rekrytoinneista esiin nousevia haasteita.....	18
4	Pohdinta.....	20
4.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	21
4.2	Kehitysehdotuksia pk-yritysten rekrytointien tueksi .....	22
4.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	25
	Lähteet .....	27
	Liitteet.....	30
	Liite 1. Haastattelukysymykset .....	30

# 1 Johdanto

Opinnäytetyössä tutkitaan: kuinka pk-yrityksissä rekrytointiprosesseja hoidetaan, minkälaisia käytäntöjä rekrytointiprosessit pitävät sisällään, minkälaiseksi rekrytointi koetaan ja nousevatko rekrytoinneissa esille haasteita tai muita ongelmatilanteita. Pk-yritys käsittää alle 250 henkilön yrityksen ja vuosina 2011–2015 pk-yritykset loivat Suomessa yli 115 000 henkilölle työpaikkoja (Yrittäjät 2018). Tarkemman määritelmän mukaan pk-yrityksen luokittelu saadaan liikevaihdon, henkilöstömäärän ja taseen loppusumman mukaan (Duunitori 2018). Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt rekrytointien parissa useamman vuoden ajan ja kokemusta on kertynyt eri tempoisista ja käytäntöjä sisällään pitävistä rekrytointiprosesseista, joten rekrytointi on tekijälle hyvinkin mieluisaa. Kaikille rekrytointi ei ole yhtä mieluisaa ja etenkin pk-yritysten keskuudessa rekrytointi saatetaan kokea hyvinkin haastavaksi sekä epämieluisaksi.

Lokakuussa 2017 suomalaisten pk-yritysten liikevaihto oli kasvanut 7,5 % edelliseen vuoteen verrattaessa, mikä kertoo siitä että kotimainen yrittäjä pääsi viettämään vuoden vaihdetta positiivisessa taloustilanteessa. Vuoden 2018 annetut tiedoksiannot Valtionvarainministeriöstä ennustavat reipasta kasvuloikkaa sekä työllisyystilanteen paranemista. (Talenom 2017.) Opinnäytetyössä selvitetään kuinka pk-yritykset, jotka luovat runsaasti työpaikkoja Suomeen ja joiden varaan osittain laitetaan työllisyystilanteen paraneminen, hoitavat rekrytointiprosessejaan ja minkälaisia tuntemuksia rekrytointi ylipäätänsä herättää. Kaikilla pk-yrityksillä ei työllisyystilanteen paranemisen odotuksista huolimatta, ole välttämättä osaamista ja/tai resursseja hoitaa rekrytointiprosesseja huolitellusti. Tällöin työllistyminen ja sitä kautta työllisyystilanteen parantuminen eivät kohtaa toivotulla tavalla. On tärkeää, että Suomessa henkilöillä, jotka luovat työpaikkoja, olisi riittävää osaamista sekä ymmärrystä hoitaa rekrytointiprosessi alusta loppuun saakka hyvin. Tällöin työpaikkoja saattaisi syntyä lisää, kun avoin työpaikka löytää työnhakijan ja rekrytointiprosessin sujussa jouhevasti sekä riskittömämmin, uskallettaisiin rekrytointipäätöksiin lähteä reippaammin.

Opinnäytetyö on toteutettu tutkimustyyppisenä työnä, jossa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, käyttäen pk-yrittäjien haastatteluja aineiston keruuna. Opinnäytetyötä varten on haastateltu viittä erikokoista ja toimialaa edustavaa yritystä, joiden henkilöstömäärä vaihtelee 8 – 133 henkilön välillä. Haastattelut ovat teemahaastatteluja, jotka toteutettiin puhelin- ja sähköpostihaastatteluilla. Tutkimuksessa nousi esille, että pk-yritykset noudattavat perinteistä rekrytointiprosessin mallia, joka esitetään opinnäytetyön tietopöytäosiossa. Vaikka rekrytointiprosessit ovatkin klassisia rekrytointikäytäntöjä noudatta-

via, nousee tutkimuksessa esille, että pk-yrittäjillä on toimialasta riippumatta, hyvin samankaltaisia haasteita rekrytoinnin suhteen: milloin olisi hyvä aika aloittaa rekrytointiprosessi ja mistä siihen löytyisi ajallista resurssia, kuinka tavoitetaan juuri ne osaajat, jotka yritykseen haluttaisiin palkata, kuinka pystytään minimoimaan virherekrytointien tapahtumista. Näihin haasteisiin löytyy erilaisia ratkaisuehdotuksia, joissa paneudutaan oppilaitosyhteistyöhön sekä työnantajabrändin kehittämisen eri näkökulmista.

## 2 Rekrytointi

Rekrytointi ei ole vain oikeanlaisen henkilön palkkausta työsuhteeseen, vaan avaintehtävänä on löytää osaamista, joka pystyy ratkaisemaan yrityksen ongelman. (Kaijala 2016, 2.1.) Rekrytoinnin ensimmäinen kysymys tulisikin olla miksi, sillä rekrytoinnin tavoitteena on täyttää tarve, joka on yrityksen olemassaolon ja sen strategian kannalta olennaista täyttää. (Rötkin 2015, 47.)

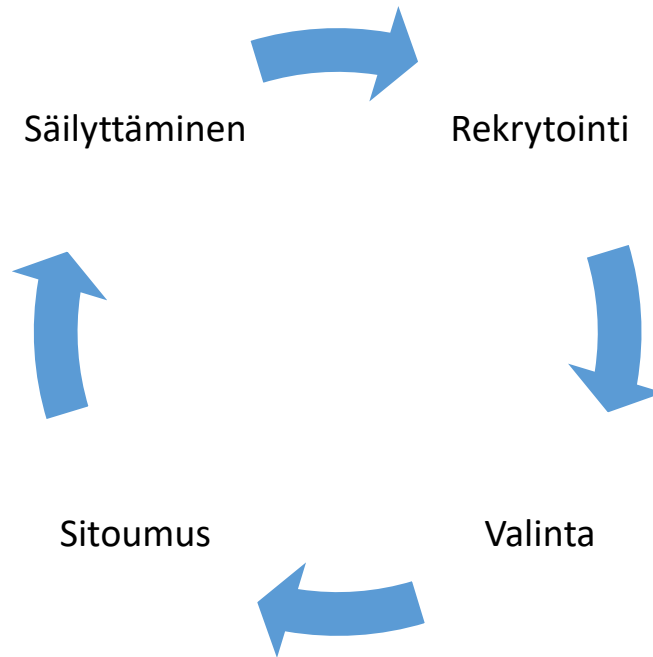
Rekrytoinnin määrä on suorassa suhdanteessa yhteiskunnan tilanteeseen ja talouden suunta kertoo suoraan työpaikkatarjonnan tilanteen. Rekrytointi on hiljaisimmillaan kun yritysten asiakkaat eivät tilaa enää aikaisempaan malliinsa ja vilkkaimmillaan rekrytointia ja työvoiman tarvetta esiintyy, kun kansantalous on kasvuvaiheessa. Samanlainen suorayhteys näkyy myös työpaikanvaihtajien kohdalla, kun korkeasuhdanteen aikaan työpaikkaa uskalletaan vaihtaa oman tyytyväisyystilanteen tai halunsa mukaan ja paikkoja on enemmän tarjolla. Matalasuhdanteen aikaan kynnys vaihtaa työpaikkaa nousee jos sen hetkisen yrityksen talous on vakaalla pohjalla. (Markkanen 2002, 105–106.)

Österberg (2014, 92) näkee yksittäisen rekrytoinnin projektina sen monine eri vaiheineen (suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet) ja että, rekrytointiprosessista puhutaan kun rekrytointi on jatkuvana toimintona yrityksessä, vaatien suunniteltua prosessia.

### 2.1 Rekrytointiprosessi ja sen vaiheet

Yritykset, joissa on oma rekrytointitiimi ja/tai HR-tiimi ovat onnekkaita, sillä ammattitaitoisilla rekrytoijilla on mahdollisuus saada aikaiseksi onnistuneita ja tuloksellisia rekrytointeja. Useimmiten pk-yritykset joilla ei ole erikseen palkattuja rekrytoinninammattilaisia joutuvat löytämään keinoja, joilla luoda resursseja rekrytoinnin ajalliseen investointiin. Tämä ei kuitenkaan ole mitään mustaa tiedettä, vaan usein riittää erityinen tarkkaavaisuus noudattaessa työllistämisen kehää, jota myös yritykset, joilla on oma erillinen rekrytointi- ja/tai HR-tiimi noudattavat. (Newell Brown 2011, 6.) Saranen Consulting (2016) on toteuttanut vuonna 2015 terveysteknologian yrityksille kyselyn, josta käy ilmi kuinka yritykset kokevat rekrytointiprosessin suurimmaksi haasteeksi sopivien hakijoiden löytämisen sekä rekrytointiin liittyvän taloudellisen riskin.

Kuvio 1. Työllistämisen kehä (Newell Brown 2011, 6).



Newell Brown (2011, 7-9) on luonut työllistämisen kehän kuvaamaan rekrytointiprosessia neljällä eri osa-alueella. Rekrytointi itsessään alkaa silloin, kun tarve työtehtävään tunnistetaan jonkun lopettaessa työtehtävissään tai uusi työntarve muodostuu. Tarve huomataan, kun on olemassa työtehtäviä joita tulisi olla tehtyinä ja/tai määritetään parhaita tapoja saada työtehtävät tehdyiksi. Koivisto (2004, 122) on lainannut Pekka Luokkamäen näkökulmaa rekrytoinnin käynnistymisestä tarpeen mukaan, jolloin ensimmäisenä selvitetään yrityksen koko kuvaa strategiasta, tavoitteista ja yrityskulttuurista ja tämän jälkeen konkretisoidaan itse työtehtävä.

On tärkeää, että rekrytointitarvetta arvioidaan huolellisesti, sillä arviointi voi havainnollistaa oman yrityksen toimintaa ja näin mahdollistaa uuden työntekijä hankinnan lisäksi työtehtävien uudelleen määrittelyä sekä synnyttää yrityksen kehittäviä toimenpiteitä. Rekrytointia hoitavan henkilön tulisi pohtia ennen rekrytointiprosessin käynnistämistä ainakin näitä asioita:

- Mikä on yrityksen nykytilanne ja onko uusien työntekijöiden rekrytointi mahdollista?
- Minkälaista osaamista yrityksessä on ja minkälaista tullaan tarvitsemaan jatkossa?
- Onko suhde henkilöstömäärän ja töiden välillä nykytilanteessa millainen? Voitaissiinko nykyisillä resursseilla päästä asetettuihin tavoitteisiin?

(Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006, 40.)

Kun pohdinnat yllä oleviin kysymyksiin on suoritettu, pystytään rekrytointitarve perustelemaan ja voidaan määritellä tarkempi tehtävänkuvaus, tulevalle uudelle työntekijälle. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006, 40.) Kaijala (2016, 2.1) on määritellyt tarve- ja osaamismäärittelyn koko rekrytointiprosessin tärkeimmäksi

vaiheeksi ja jos tähän ei rekrytointia hoitavalla henkilöllä ole aikaa paneutua, tulisi rekrytointi unohtaa tai antaa se jonkun toisen hoidettavaksi.

Hakijaprofiilia pohtiessa voidaan myös miettiä sitä, tarvitaanko heti valmistekijä vai voisiko tehtävässä menestyä tulevaisuuden kasvupotentiaali. Valmista tekijää rekrytoitaessa tulee kiinnittää huomiota palkkaukseen, etenemismahdollisuuksiin sekä työn joustavuuteen, jotta hakija olisi riittävän motivoitunut tekemään työtä, josta hänellä on vuosien kokemus. Työuransa alkuvaiheessa oleva hakija saattaa alkuun tuntua halvemmalta vaihtoehdolta, sillä palkkabudjetti on pienempi, mutta tässä on huomioitava koulutukseen liittyvät suorat ja epäsuorat kustannukset. Tulevaisuuden osaaaja tosin kasvaa omaan rooliinsa ja rekrytoitaessa tulisi pohtia mikä on avoimen tehtävän kannalta välttämätöntä ja kuinka haettavan henkilön tulevaisuus yrityksessä nähdään. Yrityksen tulevaisuuden osaamistarve on aina hyvä pitää mielessä. (ManpowerGroup 2016, 8.)

Uuden työntekijän valintaprosessilla on suuri vaikutus kustannuksiin ja tiimin tehokkuuteen, sillä valinnan tulee olla pätevä, eikä se saa aiheuttaa syrjintä valituksia. Myös hakijaehdokkaiden kokemus on tärkeä osa valintaprosessia, sillä jos hakijakokemus on huono kertovat he siitä todennäköisesti verkostoilleen, joka tulee vaikuttamaan heikentävästi yrityksen työnantajamielikuvaan. (Newell Brown 2011, 7.) Korpi, Laine ja Soljasalo (2012, 12) väittävätkin kirjassaan rekrytointiprosessi ja sosiaalisuus, että ”jokainen maailman ihminen on vain kuuden askeleen päässä kaikista muista maailman ihmisistä.” Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen edustaja on yhteydessä työnhakijan kanssa oman verkostonsa kautta viimeistään kuudennella tasolla. Kuitenkin Suomen kokoisessa pienessä valtiossa yhteys on löydettävissä jo paljon lähempää. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 12.)

Onnistuneen valintaprosessin tulisi siis pitää sisällään joko yhden tai useamman seuraavista valintakriteereistä:

- CV/hakemus lomake
- soveltuvuusarviointi
- verbaalinen ja numeraalinen päättelytesti
- liiketoiminta simulaatio
- haastattelu.

Valintaprosessin viimeinen vaihe eli hakijanehdokkaan valinta, voi kuulostaa kokonais rekrytointiprosessin yksinkertaisimmalta vaiheelta, mutta se on koko strategian tärkein osa. (Newell Brown 2011, 8.) Virheellisten rekrytointien ennaltaehkäisemiseksi voidaankin käyttää soveltuvuustestiä, jolla analysoidaan hakijoiden persoonallisuutta sekä soveltuvuutta työtehtävään. Tämän kaltaiset testit tulisi kuitenkin teettää lainsäädännöllisistä syistä asiantuntevilla ammattilaisilla. Soveltuvuusarviointi testien tuloksia voidaan käyttää

apuna rekrytointipäätöksenteossa, kun tarvitaan lisää tukea ja täydennystä hakijan soveltuvuuteen työtehtävään. (Österberg 2014, 107–108.)

Newell Brown (2011, 8) määrittelee sitoumuksen rekrytointiprosessin vaiheeksi, jossa haettu työntekijä pystytään palkkaamaan yritykseen ja että kyseinen työnhakija on valmis sitoutumaan yritykseen sekä vastaanottaa työtarjouksen innostuen uudesta mahdollisuudesta. Yritys pystyy osoittamaan, että organisaatiossa työnhakija pystyy saavuttamaan omat tavoitteensa, olivat ne sitten yksinkertaisesti turvata perheen elinkeino tai lisätä hänen tietämystä astrofysiikasta. Jotta yritys pystyy tähän, on ymmärrettävä työnhakijoiden tarpeet ja motivaatio. Sitouttaminen alkaa heti rekrytointiprosessin alussa ja se on iso osa valintaprosessia. Sen voi usein rinnastaa kuluttajamarkkinointiin, sillä brändin mitä yritys edustaa tulisi saada työnhakijan tuntemaan olonsa kotoisaksi ja mukavaksi. Alun veto-voima tulisi olla heti kohdillaan ja sitä rakennetaan yrityksen jokaisessa vaiheessa, kuten yrityksen nettisivuista siihen kuinka puhelimeen vastataan. Lähtökohtaisesti tulisi siis miettiä, minkälainen mielikuva työnhakijoille annetaan yrityksestä ja kuinka se rakentaa heidän brändi mielikuvaansa ja kuinka sitä pystyttäisiin kehittämään. Sitoutumisella pystytään varmistamaan, että työnhakijoista saadaan heidän parhaat puolensa yritykselle. (Newell Brown 2011, 8-9.)

Kun uusi työntekijä aloittaa uudessa työtehtävässään, olisi suotavaa että hänen tuloonsa olisi valmistauduttu ennakkoon, jotta työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti kiinni työtehtäväänsä sekä työympäristöön. Pienillä asioilla on suuri merkitys, kuten se, että tarvittavat työtarvikkeet odottavat työntekijää valmiina heti ensimmäisestä päivästä lähtien sekä, että ensimmäisellä työviikolla työntekijälle löytyisi lounasseuraa. Myös se, että kuunnellaan uuden työntekijän huomioita ja potentiaalisia kehitysideoita jo vakiintuneisiin toimintatapoihin, antaa arvokasta muutoksen mahdollisuutta organisaatiolle sekä motivaation kasvua työntekijälle. (Rötkin 2015, 64–66.)

Newell Brownin (2011, 9) määrittelemän rekrytointiprosessin viimeinen vaihe on henkilöstön säilyttäminen, jonka peruslähtökohta pohjautuu ihmisten halukkuuteen säilyttää ja kehittää omaa osaamistaan. Työntekijöiden säilyttämiseen yrityksessä tarvitaan hyvinvointia, uramahdollisuuksia sekä sitouttamista. Rekrytointiprosessi ei pääty tehtyihin työsopimuksiin vaan tehtyjen työsopimuksien jälkeen tulisi siirtyä miettimään millä tavalla saadaan uusi työntekijä omaksumaan yrityskulttuuri, arvot, tavoitteet sekä toimintamallit. Tutkimusten mukaan uuden työntekijän sitoutuneisuus on suurimmillaan työsopimuksen allekirjoittamisen hetkellä ja tämän jälkeen se lähtee laskuun. Tämä lasku voidaan estää virittämällä oikeanlainen halu sekä tunnelma työnteolle ja pyrkiä avaamaan laajempaa kuvaa yrityksen tarkoituksesta. Perehdytys tulisi nähdä laajempana ”onboarding” terminä, jossa

uusi työntekijä pyritään saamaan nopeasti kiinni tuottavaan tekemiseen ja hänen sitoutumisensa yrityksessä pyritään varmistamaan. On virheellistä tuudittautua ajatukseen, että rekrytointiprosessi on onnistunut, kun on löydetty vahva osaaja, jolla on näyttöä saavutuksista ja joka on tyytyväinen sovittuun palkkaan. Tämän jälkeen saattaa kuitenkin moni asia mennä vielä pieleen, sillä muuttujia on paljon, kuten kuinka uusi työntekijä sopii yrityksen kulttuuriin, pärjää muiden työntekijöiden kanssa, kehittyy omassa työssään sekä tukee muita ja motivoituu omasta työstään. (Kaijala 2016, 2.3.) Onboarding vastaa uuden työntekijän kysymyksiin, kuten ”mikä minun työni on?”, ”kuinka minun tulisi tehdä se?” ja ”kuinka se sopii yrityksen kokonaiskuvaan?”. Se mahdollistaa nopean ja stressittömän sisäänpääsyyn uudessa roolissaan yrityksen sisällä. (Newell Brown 2011, 41.)

## **2.2 Pk-yritysten rekrytointi**

Työnantajina pk-yritysten vahvuuksia ovat työympäristön ilmapiiri, hyvinvointi, perehdytys, hyvä esimiestyö sekä työn määrä. Vastapainona kehittämisen paikkoja nousee esille rekrytoinnissa, muutosjohtamisessa sekä palkitsemisjärjestelmässä. Pk-yritysten toimitusjohtajat pitävät henkilöstöä tärkeänä ja usein pienet yritykset kuvaillaan perhepiireiksi tai kyläyhteisöiksi, joissa työkaverit tunnetaan. (Ojalehto 2017.) Rekrytointi on usein hankalaa, sillä harvalla yrittäjällä on kokemusta rekrytoinnista ja oikeanlaisten ihmisten löytäminen on alussa yrityksen isoin riski. Suuremmissa yrityksissä virherekrytointi ei aiheuta isompia vahinkoja, kun taas pienessä yrityksessä se saattaa ajaa koko yrityksen niin suureen ahdinkoon, että konkurssi nähdään ainoana vaihtoehtona. (Jääskeläinen 2017, 205.) Riippumatta yrityksen koosta, ovat rekrytoinnin kustannukset suhteessa yhtä suuret (Duunitori 2018).

Pk-yritykset käyttävät ensisijaisena rekrytointikanavinaan suoria yhteydenottoja yritykseen, omien verkostojen hyödyntämistä tuttavien ja henkilöstön kautta sekä TE-toimistojen työnvälityksiä palveluja. (Vehmas 2014, 64–65.) Suomen Yrittäjien jäsenille tehdyn kyselyn perusteella pk-yrityksistä 57 prosenttia hyödyntää rekrytoinneissa tiedustelua tuttavilta, 45 prosenttia käyttää työvoimatoimistojen palveluita ja 20 prosenttia mol.fi-verkkosivuja (Hietala 2007). Työnhakijoiden puute tai niiden liiallisuus ovat molemmat todellisia ongelmia pk-yrityksille, sillä hankalasti saatava työvoima ei vastaa yrityksen tarpeeseen saada täytettyä avoin työpaikka. Suuri työnhakija määrä taas kuormittaa liikaa pk-yrityksiä hakemuksien läpikäynnillä, haastatteluilla ja valintojen teolla. Useimmat pk-yritykset ovatkin turvautuneet henkilöstövuokrausyritysten välittämään vuokratyövoimaan. (Vehmas 2014, 54, 56–57.)

Pk-yrityksissä koetaan myös työntekijöiden vaihtuvuus erityisen ongelmallisena, sillä uuden työntekijän perehdytys ja mahdollinen koulutus työtehtävään on suhteessa suurempi investointi kuin isommalla yrityksellä. Kokemukset rekrytoiduista työntekijöistä, joille yritys on ollut välivaihe houkuttelevampaan paikkaan, saattavat tehdä uuden rekrytoinnin aloittamisesta varovaiseksi. (Vehmas 2014, 55.) Työsopimuksia allekirjoittaessa yrittäjien tulisi suhtautua koeaikaan työnantajan tärkeimpänä suojana epäonnistuneita rekrytointeja vastaan. Yrittäjän tulisi kuunnella omia vaistojaan erityisen tarkasti koeajalla, sillä vaikka uudella työntekijällä olisi millaista osaamista, ei se poista tulevaisuuden ongelmia työyhteisössä, työmotivaation ja asenteen kanssa. Usein vasta toisen työskentelyvuoden loppupuolella yrittäjä pystyy näkemään, minkälaisen työntekijän hän todellisuudessa on saanut, joten hälytysmerkkien tulisi soida jos koeaikana ilmenee ongelmia. Koeaikapurku ei ole sama asia kuin irtisanominen, vaan sen enempää syitä avaamatta työsuhde ei jatku ”työntekijän sopeutumattomuudella työympäristöön”. Koeajanpäättämisen sanamuodot on turvallisin tarkistuttaa lakimiehellä. (Jääskeläinen 2017, 207.)

### **2.3 Onnistunut rekrytointi**

Onnistunut rekrytointi alkaa, kun yritys on huolehtinut siitä, että sen toiminnot kestävät päivänvaloa ja että maine on kunnossa. Passiivinen rekrytointi eli rekrytointi, jossa hakijaehdokkaat ilmoittavat kiinnostuksestaan ilman, että avoimia paikkoja olisi tarjolla, toimii lähes kokonaan työnantajan maineen varassa. (Vaahtio 2005, 56–57.) Rekrytoinnin tavoitemäärittelyyn tulisi käyttää tarpeeksi aikaa, sillä rekrytoitaessa tulisi tietää miksi rekrytoidaan, mitä ollaan rekrytoimassa ja mitä halutaan rekrytoitavan saavan lähitulevaisuudessa aikaan. Onnistuneeseen rekrytointiin vaaditaan tavoitemäärittelyn lisäksi myös rekrytoinnille asetettua aikajanaa, hallittua prosessia sekä jälkihoitoa. (Kaijala 2016, 2.) On helpompi saada aikaan onnistunut rekrytointi, kun etukäteen on tiedossa haettavan henkilön selkeä toimenkuva ja millaista henkilöä lähdetään avoimeen tehtävään tavoittelemaan. Etukäteen olisi hyvä myös pohtia, missä asioissa voidaan tehdä vaatimusten suhteen kompromisseja, sillä harvoin löytyy täydellistä hakijaa. Voidaanko esimerkiksi tietyn vaaditun osaamisen kohdalla joustaa, jos hakijaa pystyttäisiin kouluttamaan itse tai minkälaiset kriteerit ovat pakollisia, jotta hakija pystytään palkkaamaan. (ManpowerGroup 2016, 5.)

Onnistunut rekrytointi vaatii myös oikeanlaisten hakukanavien valintaa, sillä valinta vaikuttaa yrityksen työnantajamielikuvaan. Onnistunut viestintä valituissa hakukanavissa toimii mielenkiinnon herättäjänä sekä toivotun mielikuvan luojana. (Österberg 2014, 94.) Seuraavassa kappaleessa avataan tarkemmin erilaisten hakukanavien merkitystä ja niiden oikeanlaista valintaa. Hakijoiden kohtelu ja millainen kokemus työnhakijoille tarjotaan rekry-

tointiprosessin aikana, on tärkeää huomioida ja pohtia millaisella tasolla se omassa yrityksessä on. Työnantajamielikuvan rakentaminen tuo lisäarvoa potentiaalisille työnhakijoille sekä asiakkaille. Onnistunut rekrytointi pystytään saavuttamaan kun näihin asioihin on panostettu jo ennen varsinaista rekrytointitarvetta. (Y-Studio 2017.)

Lopullisesti rekrytoinnin onnistuminen pystytään näkemään vasta kuukausien päästä uuden työntekijän aloitettua työssään. Onnistumisen edellytykset ovat kuitenkin olemassa, kunhan rekrytointi on ollut perusteltua ja haluttu täytettävä toimenkuva on pidetty koko rekrytointiprosessin ajan mielessä. Edellytykset paranevat entisestään kun valitun henkilön persoonallisuutta ja työskentelytapoja on punnittu yhteensopivaksi yrityksen jo olemassa olevaan työyhteisöön. Hakemusten laadulla ja niiden määrällä, mahdollisilla palautteilla sekä palkatun henkilön menestymisellä uudessa työtehtävässään pystytään mittaamaan rekrytoinnin onnistumista. (Österberg 2014, 109.)

## **2.4 Menetelmät apuna rekrytoinnissa**

Kaukana ovat ne ajat, kun pelkkä avoin työpaikka riitti rekrytoinnin käynnistymiseen, sillä tänä päivänä osaajapula sekä kohtaanto-ongelma vallitsee usealla eri toimialalla. Tänä päivänä rekrytointi pitää sisällään myyntiä, markkinointiviestintää sekä työnantajamielikuvan rakentamista, sillä osaavia tekijöitä etsitään aktiivisten työnhakijoiden, mutta myös ei-aktiivisten joukosta. (ManpowerGroup 2016, 4.) Rekrytointi sen perinteisessä merkityksessä, koetaan olevan ”murroksessa”, vaikkakin vielä aika maltillisesti. Rekrytointikanavien käyttö on monipuolistunut ja mukaan tulleet LinkedIn, Facebook, Twitter, Oikotie sekä Monster ovat nostaneet suosiotaan. Sosiaalisen median kanavien haltuunotto voidaan kokea yrityksissä haasteelliseksi, sillä tiedetään, mitä kanavia tulisi käyttää, muttei tiedetä että miten. Yrityksessä ei ole mielletty sosiaalista rekrytointia työkaluksi, eikä sen ymmärretä koskevan organisaatiossa myös it:tä, viestintää sekä koko liiketoimintaa HR:n lisäksi. Sosiaalisen rekrytoinnin hyödyt tulevat paremmin ilmi suorahaussa ja se on valtava mahdollisuus pienille ja suurille yrityksille, sillä se on aikaa säästävä ja oikein käytettynä se ohjaa oikean osaamisen äärelle. Sosiaalisen median ansiosta voidaan luoda yrityksestä haluttu mielikuva ja maine, mutta sosiaalinen rekrytointi ei tule kuitenkaan korvaamaan perinteisen rekrytoinnin rekrytointi menetelmiä. (Kajjala 2016, 184–187.)

Yrityksen positiivinen imago ja sen tunnettavuus nousevat suuriksi voimavaroiksi henkilöstön hankinnassa ja sen saatavuudessa. Työpaikanvaihtajia ja lahjakkaita avainosaajia houkuttelevat yritykset, joilla on imagoa ja tuloksellinen liiketoiminta. (Markkanen 2002, 110.) Myös oman henkilöstön tyytyväisyys on ensisijaisen tärkeää eikä pelkästään tehokkuuden ja sitouttamisen kannalta. Suomessa rekrytoidaan paljon tuttujen verkostojen

kautta ja yrityksessä viihtyvät työntekijät ovat avainasemassa tässä. He pystyvät kertomaan yrityksen toimintakulttuurista sekä vastaavatko työnantaja mielikuva todellisuutta. Kukaan ei haluaisi rekrytoida omia verkostojaan yritykseen, missä ei itse viihdy. Viidakkorumpua käyttämällä pystytään välttämään julkisesta hakuprosessista syntyneet kulut. (Markkanen 2005, 56–57). Työnantajamielikuva määrittelee hakijajoukon, sillä se antaa yrityksen ulkopuoliselle henkilölle mielikuvan siitä, minkälainen työpaikka yritys voisi olla ja se auttaa yritystä löytämään talon ulkopuolelta uudet oikeat ihmiset. Ellei yrityksen ulkopuolisille ole muuta tietoa käytettävissä, antaa yrityksen työntekijät, asiakkaat sekä laadukas tuote tai palvelu yrityksestä edistyksellisen kuvan työnantajana. Työnantajamielikuvaa lähdetään kehittämään määrittelemällä keitä ylipäättänsä halutaan palkata yritykseen. Halutun kohdejoukon ihannekäsitys hyvästä työnantajasta tulisi selvittää ja tätä tulosta tulisi verrata omaan yritykseen. Tämän jälkeen tulisi määrittää mitä mielikuvia tulisi lähteä kehittämään ja käynnistää kehittämisprojekti sekä varmistaa, että työpaikkailmoitukset antavat halutun mielikuvan yrityksestä. (Valvisto 2005, 22–25.)

Työnhakijan näkökulmasta työpaikan hakeminen saattaa pahimmassa tapauksessa olla suuren vaivannäön takana, johon ei yritykseltä saada edes kuittausta hakemuksen vastaanottamisesta. Pienienkin yritysten tulisi ottaa käyttöön rekrytointijärjestelmä, sillä hakemusten järjestyksessä pysyminen ja nopea viestintä hakijoiden suuntaan edistää hakijoiden hyvää kohtelua. Rekrytointijärjestelmiä on monenlaisia ilmaisista juuri oman yrityksen tarpeisiin räätälöidyistä järjestelmistä, joten järjestelmän tuomat hyödyt kannattaisi ehdottomasti ottaa käyttöön oman yrityksen rekrytointikäytännöissä. (Kaijala 2016, 192–193.)

## **2.5 Rekrytointikanavat**

Rekrytointikanavia on useita eri vaihtoehtoja, joita voidaan käyttää vaihdellen rinnakkain. Kanavan valinnassa tulisi miettiä rekrytoinnin aikataulua, budjettia sekä tehtävää johon ollaan uutta työntekijää etsimässä. Käyttämällä olemassa olevia verkostoja, oppilaitoksia tai cv-pankkeja, pystytään rekrytointi toteuttamaan edullisemmin kuin käyttämällä suorahakua tai henkilöstön vuokraamista. (Österberg 2014, 94–95.) Vaahtio (2005, 39) neuvoo rekrytointikanavan valinnassa seuraamaan muiden saman alan yritysten käyttämiä haku-kanavia, jonka jälkeen on hyvä lähteä kehittämään omalle yritykselle sopivia rekrytointitapoja.

Helsilä (2009, 19) on luetellut tavanomaisimpia lähteitä rekrytoinnille, kuten entisten työntekijöiden sekä kesätyöntekijöiden hyödyntäminen, internetsivut, radio tai tv-mainonta, työvoimatoimistot, yhteistyö ammattiliittojen ja oppilaitosten kanssa, lehti-ilmoitukset, rekrytointimessut, järjestöjen jäsenluettelot ja suorahakupalvelut. Suorat kontaktit haluttuihin

henkilöihin ovat osoittautuneet pienissä alle kymmenen hengen yrityksissä toimivaksi rekrytointikanavaksi, sillä käyttämällä tätä niin kutsuttua epämuodollista rekrytointikanavaa, on avoin työpaikka täyttynyt nopeammin. (Vaahtio 2005, 43–44.)

Työnhakijoita on olemassa sekä aktiivisia että passiivisia, joista passiiviset harkitsevat työpaikan vaihtoa vain jos eteen tulee tarpeeksi houkutteleva vaihtoehto johon tarttua. Yritysten tulisikin pohtia, kuinka passiiviset työnhakijat tavoitetaan, sillä heitä ei kiinnosta työpaikkailmoitukset vaan samalla tavalla kuin asiakkaita houkutellaan valitsemaan oma yritys, tulisi myös passiiviset työpaikanhakijat saada huomaamaan yritys samoin tavoin. Luottamuksen syntyminen ja halu kuulua ”tuohon joukkoon” saavat ennen pitkään passiivisen työnhakijan hakeutumaan yrityksen pariin. Työnantajabrändin rakentaminen ei ole vain rekrytointi- tai HR-asia, vaan se pitää sisällään yritysviestintää, mielikuvan luomista, yrityksen vetovoimaisuuden rakentamista ja markkinointia. (Y-Studio 2017.)

## 2.6 Rekrytointi-ilmoitus

Työpaikkailmoituksessa on hyvä tuoda rehellisesti esille tehtävän vaatimustaso ja työtehtävien todellisuus, sillä muuten rekrytointiin epäonnistumisen riski kasvaa. Ilmoitusta laatiessa on hyvä pohtia vastauksia alla oleviin kysymyksiin.

- Millainen hakijakunta halutaan tavoittaa?
- Minkälaisia rekrytointikanavia käytetään?
- Minkälainen työnantajamielikuva rekrytoinnista syntyy?
- Minkälainen kuva halutaan yrityksestä antaa?
- Kuinka tavoitettaisiin potentiaaliset työnhakijat?
- Kuka vastaa lisätietokysymyksiin ja milloin?
- Minkälainen aikataulu ilmoituksella pidetään?

(Österberg 2014, 96.)

Hakuilmoituksen tulee olla kieliopillisesti virheetöntä ja sen tulisi olla sopusoinnussa yrityksen imagon ja toimialan kanssa. Huumori käyttö ilmoituksessa on riskialtista, sillä suomalaisessa kulttuurissa työ koetaan vakavaksi asiaksi ja totutusta tyylilajista sekä jäsenelystä poikkeava hakemus voidaan kokea epäluotettavaksi. Ilmoituksessa tulisi esitellä yritys lyhyesti, kertoa selkeä tehtävänkuvaus, palkkaustiedot sekä lisätietojen antaja. Hakemusta laatiessa olisi hyvä myös varmistaa, että annettu kuva on todenmukainen, nimike ei ole tahallisesti harhaanjohtava ja syrjintäsääntöjä on noudatettu. Ilmoituksesta tulisi myös löytää haun määräaika, yhteystiedot ja maininta siitä, millä tavalla hakemukset tulisi jättää. (Vaahtio 2005, 129–131, 134.)

Erityisen tärkeää potentiaalisten työnhakijoiden tavoittamisessa on panostaa työnantajabrändiin, sillä yli 90 % työnhakijoista käy tutustumassa työpaikkailmoituksen lukemisen jälkeen yrityksen nettisivuihin. Kohdistettu työpaikkailmoitus, jossa myydään tehtävä sekä

yritys työpaikanhakijalle on ensimmäinen keino herättää mielenkiinto. Mielenkiinnon säilyttäminen taataan työnantajabrändillä, johon vaikuttaa mahdollisimman saatavilla oleva tieto, siitä minkälaista työskentely yrityksessä olisi. Työpaikkahakemuksen lähettäminen tai sen täyttäminen tulisivat olla mahdollisimman vaivattomia hakijan näkökulmasta, sillä valmis hakulomake yrityksen kotisivuilla tai selkeä ohje siitä mihin hakemus tulisi jättää auttavat työnhakijaa aktivoitumaan työnhaussa. Hakijan näkökulmasta, mutta myös työnantajabrändin näkökulmasta, olisi tärkeää että hakija saisi vahvistuksen, josta käy ilmi hakemus vastaanotetuksi sekä mahdollinen aikataulu kuinka rekrytointiprosessi tulee eteneeseen. Tämä antaa hakijalle vaikutelman, että häntä arvostetaan ja yrityksellä on kiinnostusta hänen työhakemustaan kohtaan. Tämä saa myös yrityksen näyttämään, miksi heille työllistyminen olisi kannattavaa. (Ruuska 2018.)

## **2.7 Rekrytointihaastattelu**

Rekrytointiprosessin yksi aikaa vievimmistä osuuksista on haastattelu, sillä usein joudutaan valinnoissa turvautumaan useampaan haastattelukierrokseen (Manpower Group 2016, 5). Rekrytointihaastattelu tulisi nähdä viestintätilanteena, jossa painopisteenä on tilanteen lukeminen ja ymmärtäminen, vuorovaikutus ja sen ohjaaminen, sekä haastattelusta hankitun tiedon tulkintana. Haastateltavan ammatillinen pätevyys on pystytty kartoittamaan ennen haastattelua hakemuksen ja ansioluettelon avulla, jonka vuoksi haastattelu tulisikin käyttää hakijan persoonallisuuden tutkimiseen sekä ammattitaidon soveltamisen sekä työyhteisö kokemuksen tiedonhankintaan. (Markkanen 2009, 19 – 20.) On myös muistettava, että työnhakijoista ei saa etsiä lisätietoa, esimerkiksi Googlen avulla, ilman erillistä lupaa (Jääskeläinen 2017, 206).

Haastattelut tulisi pyrkiä sopimaan ajoissa, sillä haastateltava saattaa joutua tekemään monia käytännön järjestelyjä päästäkseen paikanpäälle haastatteluun. Joustavuuden ansiosta et menetä haastateltavien joukosta helmiä. (Vaahtio 2005, 142.) Kokematon haastattelija voi käyttää strukturoitua haastattelumallia eli valmista kysymyslistaa tukemassa haastattelun etenemistä. Vapaamuotoinen keskustelu toimii taas vastakohtana strukturoidulle haastattelumallille, mutta tällöin haastattelijan tulisi olla kokenut haastattelija, jotta hän pystyy saamaan tietoonsa kaiken haluamansa. Haastattelukysymykset voidaan jakaa eri aihealueisiin, kuten perustietoihin, motivaatioon, tehtävään, ryhmätyöskentelyyn, työntekijäprofiiliin, esimiestyöskentelyyn, stressiin sekä nykytilanteeseen. Haastattelun kestoa ja kysymysten määrää oppii hallitsemaan kertyneen kokemuksen myötä. (Österberg 2014, 101–107.) Tehtäväkohtaisesti suunniteltu haastattelurunko tukee haastattelijaa päätöksenteossa, sillä sen avulla saadaan hankittua kaikki olennainen tieto haastateltavista (Manpower Group 2016, 5).

### 3 Empiirinen tutkimus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, jonka aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Kvalitatiivisen tiedon keräämiseen teemahaastattelu sopii hyvin, sillä sen menetelmä huomioi vastaajan yksilönä ja hänen henkilökohtainen äänensä tulee kuuluviin. Teemahaastattelu määritellään puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi, sillä kysymyksiin voidaan vastata omin sanoin eikä vastausvaihtoehtoja ole ennalta annettu tai rajattu. Teemahaastattelusta puuttuu lomakehaastattelulle perinteinen kysymysten tarkka järjestys ja muoto, sillä niiden sijaan haastattelu etenee haluttujen teemojen mukaisesti. Teemahaastattelun etuina ovat suora ja joustava verbaalinen vuorovaikutus haastateltavan sekä haastattelijan välillä. Toteutustapa voi olla aikaa vievää eikä vapaamuotoisen haastattelumateriaalin tulkintaan ole yhtä oikeanlaista tapaa. (Loikkanen-Pesonen 2017, 14.) Haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuun 2018 aikana. Vastaajina toimi viiden eri pk-yrityksen rekrytinnista vastaavaa henkilöä, joista kaksi vastasi kysymyksiin sähköpostin välityksellä ja kolme puhelinhaastattelulla. Haastattelukysymykset, joita on käytetty tukea antamaan ja helpottamaan haastattelun ohjaamista, ovat liitteenä työssä (Liite 1).

Haastateltavat yritykset valittiin niin, että rajauksena käytettiin henkilöstön määrää, jonka tuli olla pk-yrityksen rajan mukainen eli alle 250 henkilöä työllistävä yritys. Pk-yrityksiä lähestyttiin sähköpostitse sekä puhelimitse eri toimialoilta ja kysyttiin kiinnostuksesta osallistua tutkimukseen haastattelun merkeissä. Haastatteluja oli hankala saada vastaajien ajanpuutteen vuoksi. Haastattelut toteutettiin niin, että haastattelijat pystyivät vastaamaan mahdollisimman vapaamuotoisesti valittuihin teemoihin liittyen. Haastateltavat pystyivät kertomaan omin sanoin yrityksen käytössä olevista rekrytointiprosesseista ja siitä minkälaisia ajatuksia ja tuntemuksia rekrytointi ylipäättänsä heissä herättää. Haastattelut ovat toteutettu niin, että opinnäytetyöstä selviää vain yrityksen toimiala, henkilöstömäärä sekä vastaajan titteli. Yrityksiin viitataan käyttämällä kirjaimia. Vastaukset antavat erilaista näkökulmaa riippuen siitä, onko yrityksessä 8 työntekijää tai 133 työntekijää. Haastattelujen kesto vaihteli vastaajan oman käytettävissä olevan ajan mukaisesti. Opinnäytetyöllä ei ole ollut toimeksiantajaa vaan aihe on valittu tekijän mielenkiinnon mukaan. Tutkimus antaa tietoa siitä millainen rekrytointiprosessin tulisi olla, jotta siitä onnistuttaisiin saamaan kaikki hyöty irti. Tämän lisäksi tutkimalla pk-yrityksen nykyisiä käytäntöjä pystyy tekemään tutkimuksessa pohdintaa siitä, mihin asioihin pk-yritysten tulisi kiinnittää tulevaisuuden rekrytoinneissa huomiota.

Haastatteluiden teemoiksi valikoitui:

- yrityksen käytössä oleva rekrytointiprosessi ja minkälaisia käytäntöjä se pitää sisällään
- minkälaiseksi rekrytointi koetaan ja syitä siihen

- minkälaisia haasteita rekrytoinnissa nousee esille ja minkälaisia ongelmia rekrytoitaessa on kohdattu.

Mahdollisimman tarkka kuvailu nykyisistä rekrytointikäytännöistä ja prosessin kulusta paljastivat samanlaisuudet sekä eroavaisuudet haastateltujen pk-yritysten rekrytoinneissa. Tämän lisäksi rekrytointiprosesseja pystyy vertailemaan teorian kannalta ihanteelliseen rekrytointiprosessiin sekä näkemään löytyykö näistä poikkeavuuksia keskenään. Se minkälaiseksi vastaajat kokivat rekrytoinnin ja syitä siihen, antoi tärkeää tietoa, sillä tämä avaa mahdollisia syitä siihen miksi rekrytoinneista saattaa nousta esille haasteita. Yksi teemoista käsitteli suoraan rekrytoinnin haasteellisuutta ja siinä esiin nousevia ongelmia. Kun vastaajat kertoivat suoraan mitä ongelmakohtia rekrytoinneissa nousee esille, pystyi niihin löytämään myös mahdollisia ratkaisukeinoja.

Kolme haastattelua toteutettiin puhelinhaastattelulla, joiden hyödyiksi ilmeni, että vastauksien saantia ei tarvinnut odotella ja haastattelija pystyy esittämään tarpeen tullen lisäkysymyksiä kysymyspohjan ulkopuolelta. Haastattelut kestivät noin 30–50 minuuttia, sillä keskustelua syntyi haastattelukysymyksiä ympärille paljon. Puhelinhaastatteluiden suurimpia etuja ovat mahdollisuutta haastatteluprosessin laadulliseen tarkkailuun ja tietojen nopea käsittely sekä koonti. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 64.)

Kaksi haastattelusta tehtiin sähköpostin välityksellä, jonka suurimpia hyötyjä olivat haastateltavien mahdollisuus vastata haastatteluun itselleen parhaiten sopivalla ajalla. Vastaaja pystyi käyttämään niin paljon aikaa kysymyksen vastaamiseen kuin koki tarpeelliseksi. Sähköpostihaastattelun suurimpia riskejä ovat lyhyet vastaukset, jotka nostavat virheellisen tulkinnan mahdollisuutta (Loikkanen-Pesonen 2017, 16). Sähköpostin välityksellä laitettiin vastaajille pyyntö mahdollisimman täsmällisiin ja informatiivisiin vastauksiin, jota noudatettiin hyvin. Haastattelukysymykset aseteltiin niin, että se auttoi vastaajaa syventymään aiheeseen laajemmin.

Haastatteluihin vastanneet pk-yritykset edustavat toimialoiltaan pitkälti perinteisempiä aloja, joka huomataan myös avoimien työpaikkojen työsuhteen pituudessa. Kaikki vastaajat etsivät pääasiassa pitkäaikaisia työntekijöitä, jotka haluavat sitoutua pitkäksi ajaksi yritykseen ja tarjottuun työtehtävään. Vaasan ja Lappeenrannan yliopistot ovat teettäneet laajan pk-yritystutkimuksen, jossa Vaasan yliopiston professori Riitta Viitala (Ojalehto 2017) on sanonut nyrkkisäännöksi henkilöstöjohtamiselle sen, että kun henkilöstön määrä ylittää sadan tulisi yritykseen aueta positio, jonka tiedossa olisi tarkemmin ketä yrityksessä on töissä, millä palkalla sekä sopimuksella ja mitä tulevaisuuden suunnitelmat pitävät si-

sällään. Taulukkoon 1. on koottu tietoa vastaajista ja taulukosta näkyy myös se, että ainoastaan yksi vastaajista (Yritys E) toimii asiantuntijana rekrytoinneissa ja tämän yrityksen henkilöstömäärä menee yli sadan.

Taulukko 1. Vastaajat ja organisaatiot

Yritys	A	B	C	D	E
Vastaaja	Toimitusjohtaja	Toimitusjohtaja	Markkinointisuunnittelija	Toimitusjohtaja	Henkilöstöpäällikkö
Toimiala	Taloushallinto	Ympäristöhuolto	Rakennustarvike maahantuoja	Graafinen ala	Sähköenergia
Henkilöstön lkm	13	8	11	20	133

Teemahaastattelun avulla saatu aineisto on usein runsasta vaikka haastateltavien määrä olisikin ollut pieni. Kaikkea haastattelujen avulla kerättyä materiaalia ei tarvitse eikä yksinkertaisesti pysty analysoimaan sekä hyödyntämään. Aineistojen runsaus saa usein analysointivaiheen tuntumaan tuskallisen aikaa vieväksi prosessiksi ja tämä seikka tulisikin muistaa tutkimuksen aikataulu tavoitteita asettaessa. Yleinen ohje onkin, että kerättyä aineistoa tulisi lähteä purkamaan mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen, jotta inspiraatio ja aineen tuoreus ovat vielä voimassa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 135.) Teemahaastatelluilla kerääntyi aineistoa runsaasti vaikka tutkimukseen osallistui vastaajia vain viisi. Aineiston läpikäynti ei tuntunut kuitenkaan tuskallisen pitkältä prosessilta, sillä haastattelut saatiin toteutettua suhteellisen lyhyessä ajassa toisiinsa nähden ja tämä mahdollisti aineiston purkamisen nopeasti.

Aineiston kuvaileminen toimii analysoinnin perustana ja se voi esiintyä monenlaisena sekä monista eri lähtökohdista tarkasteltuna. Aineiston tulisi puhua puolestaan, sillä vaatimuksena on objektiivisuus sekä luotettavuus. Tutkijan tarkoituksena on raportoida haastateltavien näkemyksiä, kuitenkin punniten kriittisesti liika yksityiskohtien esittämistä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 145–146.) Aineistoa purkaessa on tutkimustuloksia käsitelty objektiivisesti tuoden haastateltavien omia näkemyksiä esille. Aineistoa tuli runsaasti mikä kertoo siitä, että aihe koettiin vastaajien puolelta mielenkiintoiseksi sekä paljon ajatuksia herättäväksi, jolloin aineistoa purkaessa jätettiin tutkimustulosten esittelyn ulkopuolelle liika yksityiskohtien esittäminen pois.

### 3.1 Tutkimustulokset pk-yrittäjien rekryointiprosesseista

Haastatteluaineistoa tutkimalla huomaa, että pk-yritykset noudattavat koostaan riippumatta hyvinkin esittelemäni tietoperustan rekryointiprosessin mallia. Rekryointitarpeen syntyessä tehdään päätös rekrytoinnista ja jo tässä vaiheessa tulee ensimmäinen poikkeavuus käytännöissä. Rekryointipäätös tehdään yrityksessä joko täysin itsenäisesti tai yhdessä muiden osapuolten kanssa. Osassa pienemmän henkilöstön yrityksiä rekryointipäätöksen tekee täysin itsenäisesti yrittäjä eli toimitusjohtaja, kun taas yrityksissä joissa on enemmän henkilöstöä, tehdään päätös rekrytoinnista yhdessä muiden osapuolten kanssa. Muilla osapuolilla tässä yhteydessä tarkoitetaan yrityksessä työskentelevää viestintä-, -markkinointi ja/tai muuta johtohenkilöä. Selkeää rajaa siihen, milloin rekryointipäätös tehdään yrityksessä itsenäisesti, ei pystytä vetämään pelkästään henkilöstömäärän perusteella, sillä haastattelussa kävi ilmi, että Yritys C, päätös rekrytoinnista tehdään useamman osapuolen avulla. Merkittävämpää päätöksenteossa tuntuu olevan se, työskenteleekö yrityksessä enemmän toimihenkilöitä vai ammattihenkilöitä. Tämäkään ei kuitenkaan ole täysin pitävä fakta, sillä Yritys A, jossa kaikki työskentelevät toimihenkilöinä, päätös rekrytoinnista syntyy täysin itsenäisesti yrittäjällä itsellään.

Rekryointipäätöksen synnyttyä laaditaan hakuilmoitus, joko itsenäisesti tai muiden osapuolien kanssa sekä päätetään rekryointikanavat mitä tullaan käyttämään. Yhteistä hakuilmoituksissa on kuvailu yrityksestä, työtehtävästä sekä hakuajkojen ilmoittamisesta. Eroavaisuuksia löytyy siitä, onko hakuilmoituksessa kerrottu työsuhde-eduista, lisätietojen antajasta, palkkausmallista sekä osaamisvaatimuksista. Yritykset ovat noudattaneet hakuilmoittelussa asiallista mallia, mutta Yritys A, jossa on tärkeää tuoda yrityksen taloushallinnon toimialaan poikkeavaa imagoa esille, on toteuttanut harkitun humoristista hakuilmoitus tekstiä. Yritys D oli ainoa yritys, joka ilmoittaa palkkauksen suoraan hakuilmoituksessa. Yritys B on kokeilumielessä laittanut palkkauksen yhdessä hakuilmoituksessa esille, jotta näkisi vaikuttaako se hakijoiden laatuun. Tärkeintä on ollut näyttää yritys mahdollisimman hyvässä valossa, jotta se herättäisi positiivista huomiota ja saisi hakijan näkemään pienen yrityksen turvallisen työnantajan valossa.

Kaikki yritykset ovat käyttäneet TE-palveluiden ilmaista hakukanavaa, mol.fi – sivustoa ja pääasiassa tämä hakukanava on tuonut kaikille vastaajien yrityksille eniten hakemuksia. Huomattavaa on kuitenkin se, että tämän hakukanavan kautta ei välttämättä ole tulleet kaikista laadukkaimmat työpaikkahakemukset. Toimihenkilöitä hakevat yritykset ovat käyttäneet usein myös Oikotietä sekä Monsteria, joista etenkin Monster profiloituu enemmän toimihenkilöiden rekryointikanavaksi. Tämän lisäksi osa toimihenkilöitä rekrytoivista yrityksistä käyttää sosiaalisen median kanavia hyödykseen, kuten Facebook sekä LinkedIn.

Näiden kanavien hyödyntämisen edellytyksenä on se, että yrityksellä itsellään on luotuna profiili kanavaan. Osa yrityksistä ilmoittaa omille verkostoilleen avoimesta hausta ja useimmat yritykset ovat julkaisseet yrityksen kotisivuilla rekryointitarpeesta. Yritys B ja D:n kotisivujen kautta, hakija ei ole pystynyt lähettämään avoimia hakemuksia. Toimihenkilöitä rekrytoiva Yritys A saa tasaisin väliajoin suoria yhteydenottoja yritykseen rekryointiajan ulkopuolella, jolloin näiden henkilöiden tiedot ovat otettu muistiin ja rekryointitarpeen syntyessä otetaan heihin ensisijaisesti yhteyttä.

Osa toimihenkilöitä rekrytoivista yrityksistä (henkilöstön määrästä riippumatta) ovat tehneet yhteistyötä oppilaitosten kanssa ottamalla käyttöön harjoittelijoita. Harjoittelijoita käyttäneet yritykset ovat olleet tyytyväisiä harjoittelijoiden ottamiseen, sillä harjoittelijan omasta tilanteesta riippuen on tämä työllistetty yritykseen. Aina ei kuitenkaan ole mahdollista harjoittelijaa ottaa, sillä resursseja hänen valmentamiseensa ei välttämättä ole, mutta mahdollisuuksien mukaan on yrityksissä pyritty hyötykäyttämään harjoittelijoiden tuomaa mahdollisuutta työllistämiseen. Yritys A mainitsee, että erityisesti aikuisopiskelijoiden ottaminen harjoitteluun on tuottanut onnistuneita rekryointeja, sillä alanvaihtajat ovat hankkineet arvokasta työkokemusta jo muista työtehtävistä ja tällä on painoarvoa työelämän ymmärryksessä. Yritys on myös hyödyntänyt aikaisempien rekryointien hyviä hakijoita tulevissa rekrytoinneissaan. Yritys C oli ainoa vastaajista, joka ei ole rekrytoinut kesätyöntekijöitä. Muiden vastaajien kohdalla, jokainen on työllistänyt kesätyöntekijän pidempiaikaiseen työsuhteeseen.

Yritys E ilmoittaa avoimesta työtehtävästä paikallisessa päivälehdessä, sillä se koetaan vahvasti olevan myös yrityksen työnantajaimagoa kohottava asia. Kuitenkin kaikissa yrityksissä ollaan yhtenäisesti samaa mieltä, että sähköiset hakukanavat tuottavat eniten hakijoita avoimeen tehtävään ja niistä eniten hakijoita saatiin mol.fi kanavan kautta. Mol.fi hakukanavan kautta ei kuitenkaan ole ilmaantunut laadullisesti parhaimpia hakemuksia.

Hakijamäärät yrityksiin tehtäviin vaihtelevat hyvinkin paljon. Yhteistä näyttäisi olevan se, että mitä tarkemmat kriteerit työnhakijalle on asetettu, sitä vähemmän työhakemuksia ilmaantuu. Tämä tuntuisi olevan yleinen näkemys yrityksen koosta tai toimialasta riippumatta. Toimihenkilö tai ammattihenkilö, joille on määriteltä tarkasti tietynlainen osaaminen, jotta työtehtävässä menestyy vaikuttaa suoraan hakijamäärän kokoon.

Haastattelusta kävi ilmi, että viidestä yrityksestä yksi käyttää ulkoistettua rekryointiapua rekryointiprosessissaan. Yritys A saa avoimeen työtehtäväänsä usein niin paljon hakemuksia, että ajallisesti rekryointiprosessin alkuvaihe on järkevämpää ulkoistaa rekryointiin erikoistuneelle yritykselle. Rekryointifirma käy hakijoiden seulonnan läpi ja ehdottaa sovittujen kriteerien mukaisesti parhaimmat hakijat haastateltaviksi. Kun haastateltavat on

päätetty, jatkaa Yritys A itsenäisesti rekryointiprosessin loppuun. Yritys C on aikoinaan kokeillut rekryointifirmaa niin, että koko rekryointiprosessi on ulkoistettu kokonaisuudessaan. Tämä todettiin kuitenkin epäonnistuneeksi yritykseksi rekryoinnin päätyttyä koeaikapurkuun, ettei tulevaisuudessa enää tahdota käyttää ulkoistettua rekryointiapua. Yritys B on pyytänyt tarjouksia rekryointifirmoista, mutta hinnat ovat olleet naurettavan korkeita.

Haastatteluiden perusteella muilla yrityksillä ei tunnu olevan tätä positiivista ongelmaa, että hakijoiden määrä olisi niin suuri, ettei aikataulullisista syistä hakijoita pystytä läpikäymään yrityksessä itsenäisesti. Kuten aikaisemmin asiasta on jo mainittu, suora vaikutus hakijamäärään nähdään kun tarvitaan erityisosaamista, oli kyse toimihenkilöistä tai ammattihenkilöistä. Pääasiassa myyntihenkilöitä rekryoiva Yritys C pohtii, voisiko pieni hakijamäärä avoimeen tehtävään johtua tiukkojen valintakriteerien lisäksi myös siitä, että myyntiedustajista on Suomessa tällä hetkellä ylikysyntää.

### **3.2 Rekryoinneista esiin nousevia haasteita**

Rekryoinnin kesto kokonaisuudessaan oli vastaajasta riippumatta noin yhden kuukauden mittainen. Yritys D mainitse, että käytännössä pidetään jatkuvaa rekryointia päällä, mutta ilman toimenpiteitä rekryoinnin suhteen. Tällöin rekryointi tapahtuu pääasiassa yrityksen tulevista yhteydenotoista sekä verkostojen kautta. Yritys E:llä on käytössään myös ulkopuolisen yrityksen toteuttama soveltuvuusarviointi toimihenkilöiden rekryoinnissa. Nämä arvioinnit pidentävät usein rekryoinnin kokonaiskestoja verrattuna ammattihenkilöiden rekryointiin, joissa soveltuvuusarviointia ei käytetä. Rekryoinnin kestoon vaikuttaa myös pitkälti se, tuleeko avoimeen hakuun oikeanlaisia hakuja. Jos hakijajoukosta ei ole löytynyt osaajaprofiiliin mukaista hakijaa, pitkittyy rekryointiprosessi.

Vastaajista kaksi koki rekryoinnin miellyttäväksi, kun taas loput kuvailivat rekryointia ”pakolliseksi pahaksi”, hankalaksi, raskaaksi sekä jännittäväksi. Syyt siihen miksi rekryointi pääasiassa koettiin epämiellyttäväksi, johtuivat puutteellisista aikaresursseista sekä vaikeiden päätösten takia. Etenkin ensimmäisiä rekryointeja tehdessään kynnys tehdä rekryointipäätös koettiin todella suureksi. Yritys A kertoi valaisevasti syyn joka aiheutti painetta ensimmäisiä rekryointeja tehdessä: *”ensimmäistä työntekijää palkatessani kynnys (rekryointipäätökseen) oli todella suuri, sillä jokainen kuukausi minä maksoin työntekijälle palkkaa, oli minun omasta yrittäjänpussistani pois.”* Jääskeläinen (2015, 195) ymmärtää yrittäjien painetta ryhtyä rekrytoimaan, sillä yrittäjän tehdessä ensimmäistä palkkaustaan saattaa syntyä isoimmat virheet, sillä virherekryointi voi pahimmassa tapauksessa kaataa koko yrityksen. Kustannukset rekryoinnissa ovat pääasiassa yhtä suuria pienellä yrityk-

sellä kuin isolla, nousevat rekryointipäätöksen paineet täysin eri tavalla esille pk-yrityksissä. Esiin nousee myös, että tarve uudelle työntekijälle saattaa yltyä niin pahaksi, että joudutaan haastattelemaan huonoja hakijoita. Tällöin rekryointiprosessi pitkittyy todella paljon ja tarpeen määrä kasvaa liian suureksi, jolloin ollaan lähellä tilannetta, että joudutaan päättämään tulisiko sopimaton hakija palkata, jotta suureen työntekijätarpeeseen pystyttäisiin vastaamaan edes hetkellisesti.

Kysyessäni vastaajilta suurimpia haasteita rekryoinnissa nousi esille paljon samanlaisia tekijöitä. Suurimmiksi ongelmiksi rekryoinnin suhteen esiin nousivat:

- rekryoinnin ajoittamisen vaikeus
- hakijan todellisen potentiaalin esiin kaivaminen
- riski palkata täysin väärä henkilö työtehtävään
- haluttujen osaajaprofiilien tavoittaminen
- resurssipuutteet rekryointiin ja perehdytykseen.

*”Haasteellista rekryoinnissa on saada yritys näyttämään tarpeeksi houkuttelevalta, jotta saadaan osaajat kiinnostumaan. Ammatillaiset valitsevat mieluummin suuren yrityksen, vaikkakin sitten pienellä palkalla. Pienet yritykset saatetaan helposti kokea turvattomaksi työnantajaksi.”(Yritys B).* Yritys B kuvaili ajatuksia herättävästi pk-yritysten yhteisen rekryoinnin haasteen tavoittaa haluttuja osaajaprofiileja.

## 4 Pohdinta

Tutkimustulosten perusteella, pk-yritykset noudattavat pitkälti esittämäni tietoperustan mukaista rekrytointiprosessin mallia. Tehdään päätös rekrytoinnista, muotoillaan melko perinteinen hakemus ja julkaistaan se valituissa kanavissa, ilmoitetaan verkostoille rekrytointitarpeesta, valitaan haastateltavat, pidetään haastattelut ja tehdään niiden pohjalta rekrytointipäätös. Uusi työntekijä perehdytetään nopeasti uuteen työhön ja varsinainen työskentely alkaa melko pian aloittamisesta. Mitään yllättävää ei siis noussut esille rekrytointiprosessiin liittyen vaan rekrytointikäytännöt ovat perinteisiä ja apukeinoja rekrytoinnin helpottamiseksi pyritään löytämään. Rekrytointifirmoista oli osalla yrityksistä kokemuksia, mutta vain yhdellä yrityksellä kokemukset olivat positiivisia ja yhteistyö ulkoisen rekrytointifirman kanssa on otettu vakituiseen käyttöön osaksi rekrytointiprosessia.

Ei voida puhua yritysten rekrytointihaluttomuudesta, kun monet yritykset kokevat vaikeuksia löytää vaatimukset täyttävää henkilöä. Ongelmat liittyvät usein hakijoiden puutteelliseen osaamiseen ja koulutukseen. Tällöin puhutaan rekrytointiongelmasta, joka määritellään tarkoittavan toimipaikkaa, joka kokee vaikeuksia työpaikkojen täyttämässä. Varsinaisesta työvoimapulasta puhutaan kun toimipaikka, joka on hakenut työvoimaa, on jäänyt kokonaan tai osittain ilman hakemaansa työvoimaa. Nämä määritelmät eivät kuitenkaan paljasta sitä, kuinka intensiivisiä hakutoimintoja työnantajalla on ollut käytössään. Rekrytointiongelma voidaankin määritellä paremmin tarkoittaen sillä sitä että, kohtuullisessa ajassa ei saada täytettyä avointa työpaikkaa. Kohtuullinen aika voi vaihdella työtehtävästä riippuen viikoista useampaan kuukauteen. Rekrytointiongelma muuttuu työvoimapulaksi, kun laaja ja aktiivinen hakuprosessi ei ole johtanut tulokseen. (Vaahtio 2005, 47–49.) Tutkimustulosten perusteella vastaajat kertoivat rekrytointiprosessien raa'alla keskiarvolla kestävän noin yhden kuukauden, mutta yleensä rekrytointiprosessin keston saattoi vaikuttaa paljonkin tietynlaiset muuttujat. Esimerkiksi jos yritys pystyi täyttämään syntyneen työntekijätarpeen omien verkostojensa avulla, lyhentyi rekrytointi vain muutaman viikon mittaiseksi. Vaihtoehtoisesti, jos haluttuja osaajaprofiileja ei hakenut avoimeen työtehtävään ja määritellyt osaamiskriteerit olivat tiukasti saneltuja, saattoi rekrytointiprosessi pidentyä usealla kuukaudella. Rekrytointiongelmaa olivat kokeneet jokainen vastaajayritys, mutta vain yksi vastaajista oli kokenut varsinaista työvoimapulaa, kun tarve työntekijälle oli suuri, mutta hakuprosessi ei vain tuottanut tulosta.

Haasteet mitä rekrytoinnissa nousivat esille, olivat vastanneiden yritysten kanssa hyvin samanlaisia. Lukuun ottamatta Yritys E:n vastaajaa, ei muilla rekrytointia hoitavilla vastaajilla ollut koulutusta tai osaamista rekrytointiin entuudestaan. Yritys E:n vastaaja oli rekry-

toinnin ammattilainen ja rekrytointikäytännöt olivat hänellä hyvin hallussa. Koska rekrytointiosaamista ei entuudestaan ole, joko koulutuksen tai vähäisen kokemuksen johdosta, ovat haasteet saada kaivettua hakijan todellinen potentiaali ja osaaminen esille selitettävissä. Kokenut rekrytoija osaa johdatella haastattelun keskustelua niin, että saa kaivettua haastateltavasta kaiken haluamansa esille, ilman että haastateltavalle tulee tästä epämu-kava olo. Tällöin riski palkata täysin väärä henkilö työtehtäviin pienenee. Haaste rekrytoin-nin ja perehdytyksen hoitamisen resurssipuutteisiin, ei myöskään ole mielestäni yllättävää, sillä usein pk-yrityksissä ei ole omaa HR-osastoa tai rekrytointinammattilaista, jonka pää-asiallisiin työtehtäviin kuuluu myös rekrytointi ja perehdytyksen varmistaminen. Pk-yrittä-jien on haasteellista ajoittaa rekrytointi oikeaan ajankohtaan tasapainoillen liiketoiminnan edellytysten sekä resurssipuutteiden välimaastossa. Tästä johtuen myös ennakoasenne rekrytointiin on ”pakollinen paha, joka tulee vain hoitaa”, joka saattaa aiheuttaa turhautu-mista koko rekrytointiprosessin ajaksi. Rekrytointi tulisi nähdä mielenkiintoisena vaiheena, joka tulee vaikuttamaan yrityksen tulevaisuuteen.

#### **4.1 Tutkimuksen luotettavuus**

Haastattelun luotettavuuteen vaikuttaa pitkälti aineiston laatu, jota voidaan tavoitella hy-vällä haastattelurungolla sekä aineiston nopealla litteroinnilla. Luotettavuus määräytyy myös muiden seikkojen avulla, kuten ennako-oletuksista luopuminen aineiston keruussa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184–185.) Haastatteluihin valmistauduin laatimalla haastattelu-rungon valitsemieni teemojen ympärille miettien samalla mahdollisia lisäkysymyksiä, joita voisin esittää vastaajalle, jotta saisin mahdollisimman laajan vastauksen. Lähestyin aihet-tani täysin objektiivisesti, ilman ennako-oletuksia tulevista vastauksista, välittäen vastaa-jien ajatukset täysin sellaisinaan eteenpäin. Puhelinhaastatteluiden aikana kirjoitin saman-aikaisesti haastateltavan vastaukset ylös tietokoneella. Puhelinhaastattelun jälkeen kävin saamani vastaukset läpi ja korjasin mahdolliset kirjoitusvirheet, joita saattoi syntyä nopean kirjoituksen vuoksi. Näin varmensin, että ymmärrän kirjoittamani vastaukset myös myö- hemmin palatessani uudemman kerran vastauksien pariin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään paljastamaan vastaajien käsityksiä niin hyvin kuin mahdollista, tiedostaen kuitenkin sen, että vastaajien käsityksiä yritetään sovittaa tutkijan tulkintoihin ja hänen käsitteistöönsä. Tällaisessa tutkimuksessa korvataan perinteiset reli-aabeliuden ja validiuden määrittämistavat. Triangulaatiossa vertaillaan haastattelujen avulla saatuja tietoja muista lähteistä saatuihin tietoihin, huomioiden käsityksien vaihtelevat samasta kohteesta tulkitsijan mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 188–189.) Tutkimuk-sen luotettavuuden määrittämisessä ei niinkään määritetä haastattelujen ja niiden vastaus-

ten luotettavuutta vaan pikemminkin tutkijan toimintaa. Tutkimusta ja tutkimusmenetelmien luotettavuutta koskevat perinteiset reliiabiliteetin ja validiteetin käsitteiden sijaan tarkastellaan tutkimuksen uskottavuutta eli tutkijan ja vastaajien tulkintojen välillä. (Loikkanen-Pesonen 2017, 22.)

Opinnäytetyöni on toteutettu niin että, vastaajista ilmoitetaan opinnäytetyöhön vain yrityksen toimiala, vastaajan titteli sekä yrityksen henkilöstömäärä. Se ettei yrityksen ja vastaajan tarvitse esiintyä opinnäytetyössä ”omilla kasvoillaan” on saattanut mahdollistaa haastateltavien vastaavan rehellisemmin esitettyihin kysymyksiin. Puhelinhaastatteluissa vastaajat selkeästi intoutuivat pohtimaan kysymyksiä vastauksia syvemältä ja he pohtivat ääneen omia tulkintojaan siihen, miksi ovat käyttäneet tiettyjä metodeja rekrytointiprosesseissa. Antaessani tilaa vastauksien antamiseen ilman painostusta nopeisiin vastauksiin, haastateltavat jäivät pohtimaan paljon eri käytäntöjä ja toimintamalleja, joita heillä on ollut käytössään.

Sähköpostien välityksellä saaduista haastatteluista, koin myös saavani laajoja vastauksia. Tähän saattoi vaikuttaa se, että haastattelukysymyksiä tueksi, olin antanut valmiita lisäkysymyksiä, jotka pystyivät auttamaan vastaajaa pohtimaan kysymyksen vastausta pintaa syvemältä. Suora vertaus puhelinhaastattelun ja sähköpostihaastattelun välisiin vastauksiin, kertoo kuitenkin siitä, että sähköpostilla saadut vastaukset olivat kuitenkin suppeampia.

Saamieni vastauksien perusteella ei kuitenkaan voida tehdä pk-yritysten rekrytointiprosesseihin ja niiden haasteisiin liittyviä yleistyksiä, sillä vastaajamäärä oli pieni.

## **4.2 Ehdotuksia pk-yritysten rekrytointien tueksi**

Uusi työntekijä ei tulisi nähdä vain kustannuseränä, sillä hänen tuomansa työpanos tuottaa yritykselle taloudellista hyötyä ja kasvavalle yritykselle rekrytoitu osaaja voi olla ratkaiseva tekijä seuraavan kasvuetapin tavoittamisessa. Yritys B kertoi, että jokainen onnistunut rekrytointi näkyy suoraan hänen yrityksessään mahdollisuutena kasvattaa yrityksen kokoa sekä liikevaihtoa. Seuraavat ehdotukset voisivat toimia pk-yritysten rekrytointien tukena:

- rekrytointisuunnitelman teko vuosittain
- koulu yhteistyön aloittaminen tai sen lisääminen
- yrityksen nettisivujen muokkaaminen työnhakijaystävällisemmäksi
- ammatti- ja/tai rekrytointimessuille osallistuminen
- työnhakijan arvostaminen selkeällä rekrytointiviestinnällä.

Seuraavaksi kyseisiä ehdotuksia ja niiden tarjoamia hyötyjä avataan enemmän.

Tutkimuksesta nousi esille pk-yritysten haaste ajoittaa rekrytointi oikeaan hetkeen sekä puuttuvat resurssit ylipäättänsä lähteä rekrytointiprosessiin. Järvisen (1996, 78) mielestä rekrytointi ylipäättänsä on liian usein suunnittelematonta ja sen tulisi pohjautua vähintään vuoden mittaiseen suunniteltuun resurssitarpeeseen. Sen sijaan, että pk-yritykset ryhtyisivät rekrytointiprosessiin vasta tarpeen syntyessä liian suureksi tai nykyisen työntekijän jättäessä avoimen paikan, esimerkiksi irtisanoutuessaan tai jäädessään eläkkeelle, tulisi rekrytointia suunnitella pitkälle tulevaisuuteen. Ei huokaista helpotuksesta, kun saadaan avoin työtehtävä täytettyä, vaan suunnataan katse tulevaisuuteen ja pohditaan tulisiko rekrytoinnin toimenpiteitä pitää käynnissä. Nouseeko tarve taas suuremmaksi seuraavan sesongin alkaessa vai pärjätäänkö nykyisellä miehityksellä? Suosittelisin miettimään, voitaisiinko rekrytoinnin ”hiljaisessa vaiheessa” tehdä kouluyhteistyötä ja ottaa pienemmillä kustannuksilla harjoittelija hankkimaan osaamista, josta tulevaisuudessa yritys voisi hyötyä työsuhteen merkeissä. Kouluyhteistöissä voidaan käyttää ammattioppilaitoksia, korkeakouluja tai yliopistoja, joissa opinto-ohjaajat osaavat kertoa tarkasti kuinka yhteistyö heidän oppilaitoksen kanssa toimii ja minkälaisia hyötyjä siitä saavat niin yritys kuin opiskelijatkin. Yhteistyö oppilaitosten kanssa lisää yrityksen näkyvyyttä, tunnettavuutta sekä positiivista mielikuvaa tulevaisuuden osaajien kesken. Yhteistyö oppilaitosten kanssa on yrityksen panostusta tulevaisuuteen, sillä näkyvyys oppilaitoksessa jättää sen oppilaisiin muistijäljen yrityksestä, otettuja harjoittelijoita voidaan palkata työsuhteeseen ja tulevaisuuden ammattilaiset ovat tietoisia yrityksestä. Yhteistyö voi myös pienemmillä paikkakunnilla auttaa yritystä profiloitumaan yhteisölliseksi yritykseksi, joka tarjoaa osaamisen kasvatus sekä tulevaisuudessa työpaikkoja nuorille osaajille.

Yhteistyö oppilaitosten kanssa ei katso yrityksen kokoa, vaan päinvastoin opiskelijat voivat olla iso apu yrityksen toiminnan suunnittelussa, kehittämisessä sekä toteutuksessa. Oppilaitosyhteistyö toimii myös kahteen suuntaan niin, että yritys voi itse saada uusi näkökulmia totuttuihin toimintatapoihin. Yhteistyön muotoja on monenlaisia koulukohtaisesti, joten tutustuminen eri oppilaitoksiin ja keskusteleminen yhteistyön mahdollisesta sisällöstä, varmistaa yrityksen saavan juuri omia tarpeita parhaiten palveleva yhteistyömalli. (Opiskelijatöihin 2018.)

*”Haasteellista rekrytinnissa on saada yritys näyttämään tarpeeksi houkuttelevalta, jotta saadaan osaajat kiinnostumaan. Ammattilaiset valitsevat mieluummin suuren yrityksen, vaikkakin sitten pienellä palkalla. Pienet yritykset saatetaan helposti kokea turvattomaksi työnantajaksi.” (Yritys B).*

Yllä olevassa sitaatissa Yritys B kuvaili ajatuksia herättävästi pk-yritysten yhteisen rekrytoinnin haasteen tavoittaa haluttuja osaajaprofiileja. Ratkaiseva rooli tähän haasteeseen

määräytyy työnantajabrändin mukaan, sillä yritykset ovat usein miten suurimmalle hakijajoukolle tuntemattomia, jolloin yrityksen kotisivut, työpaikkailmoitus sekä hakijaviestintä nousevat merkittävästi esille rekrytointin lopputuloksessa. Tällöin työpaikkailmoituksessa kannattaisi kiinnittää erityistä huomioista siihen, että hakijalle saadaan myytyä yritys työnantajana. Hakemuksessa tulisi myös käydä selkeästi esille kenen kanssa hän työskentelee, minkälaisessa ympäristössä, mitä häneltä odotetaan ja minkälainen työtehtävä ylipääntänsä on. (Ruuska 2018.) Mielestäni pk-yritysten tulisi tarkastella omia nettisivujaan kriittisellä silmällä. Nettisivujen visuaalista ilmettä ei voi liiaksi korostaa, sillä ne toimivat yrityksen käyntikorttina yleisöille, joka ei entuudestaan sitä tunne. Sen lisäksi, että yritys tarjoaa asiakkailleen kaiken tarvittavan tiedon luottamusta herättävästi, tulisi yrityksen pystyä herättämään luottamusta myös työnhakijoiden näkökulmasta. Yrityksen historiasta, sen toiminnasta, mahdollisista yhteistyökumppaneista ja asiakkaista (luvan kanssa) herättävät mielenkiintoa. Tämän lisäksi yrityksen arvot sekä esittely työympäristöstä ja ilmapiiristä saavat niin asiakkaan kuin potentiaalisen työnhakijan mielenkiinnon heräämään. Työnhakija ystävällistä olisi myös erillinen rekrytointi osa, jossa kerrotaan avoimista työpaikoista tai mahdollisesti avoimen työpaikkahakemuksen jättämisen mahdollisuudesta. Tällöin potentiaaliset työnhakijat, jotka ilmoittavat kiinnostuksestaan työskennellä yrityksessä aktiivisen rekrytointin ulkopuolelta.

Työnantajabrändin ja näkyvyyden lisäämisen oivallinen tapa olisi osallistua oman toimialan ammattimessuille ja/tai rekrytointimessuille, joita järjestetään eri toimialoittain vuosittain ympäri Suomea. Messuille osallistuminen on aina rahallinen ja ajallinen panostus, mutta toimiva panostus messuihin rakentaa yrityksen mainetta sekä antaa kallisarvoista näkyvyyttä niin asiakkaiden kuin potentiaalisten työnhakijoiden näkökulmasta. Pk-yritys pystyy saavuttamaan messuille osallistumalla muun muassa:

- uusia kontakteja
- myynnin ja tilausten lisäämistä
- näkyvyyttä kohderyhmille
- tunnettavuuden parantamista
- yrityksen imagon kohentamista.

(Vallo & Häyrynen 2008, 80–81.)

Messuille ei kuitenkaan kannata osallistua ”soitellen sotaan”, vaan tähän tulisi käyttää suunnittelu-aikaa. Millainen messuosasto olisi hyvä? Otetaanko arvonta vetonaulaksi? Palkataanko ulkopuolista apua onnistumisen takaamiseksi? Ketä yrityksen sisältä osallistuu messuille edustamaan yritystä ja kertomaan lisätietoja? Messuille osallistuminen saa paljon aikaan näkyvyyttä, joten huolellinen valmistautuminen on paikallaan. Positiivisen mielikuvan lisäämisen lisäksi on mahdollista, että huonosti valmistautumalla voidaan aiheuttaa tahattomasti negatiivista mielikuvaa yrityksestä. Tämän vuoksi suosittelen ensimmäistä

kertaa messuille osallistuessa tukeutumaan ulkopuoliseen apuun joko esimerkiksi tapahtumayrityksen kautta tai määräaikaisen tapahtuma-ammattilais projektityöntekijän kautta.

Erityisesti pk-yritysten tulisi kiinnittää huomiota rekrytointiprosessien aikana työnhakija joukkoon, joihin pystyy jättämään hyvin pienellä vaivalla positiivisen mielikuvan yrityksestä, vaikkei häntä valittaisikaan avoimeen tehtävään. Pelkkä automaattinen viesti, jossa kiitetään hakemuksesta, kerrotaan sen vastaanottamisesta ja mahdollisten aikarajojen antamisesta kuinka asian suhteen edetään, antaa työnhakijalle luottavamaisemman olon, että hänen hakemuksensa on huomioitu ja hänellä työnhakijana on merkitystä. On myös tärkeää, että työnhakijat, jotka eivät ole päässeet haastatteluihin asti, saivat tiedon rekrytointiprosessin päättymisestä. Näin he ovat tietoisia, ettei haastattelukutsua tarvitse enää odottaa ja pystyvät ajatuksen tasolla päästämään irti kyseisestä rekrytoinnista. Tämä on työnhakijan arvostamista. Erityisesti hakijat jotka ovat päässeet haastatteluun asti, mutteivat tulleet valituksi työtehtävään tulisi huomioida mahdollisuuksien mukaan henkilökohtaisesti puhelinsoitolla, jossa pystytään antamaan suoraa palautetta haastattelusta ja kertoamaan hakijalle miksei häntä valittu tehtävään. Haastatteluissa käyneet ei valitut työnhakija ansaitsevat kuitenkin vähintään sähköpostin, jossa kiitetään haastattelusta, mutta ilmoitetaan, ettei häntä tällä kertaa valittu työtehtävään. Näillä loppujen lopuksi pienillä teoilla, pystytään jättämään työnhakijaan positiivinen mielikuva yrityksestä. Jos työnhakija jätetään täysin huomioimatta, jää yrityksestä negatiivinen mielikuva ja tällöin lähtee myös puskaradio herkästi liikkumaan. Pienellä panostuksella yksityiskohtiin rekrytointiprosessin eri vaiheissa sekä työnhakijoiden arvostaminen ovat suuria näkyviä eleitä, jotka auttavat rakentamaan yrityksen työnantajabrändiä positiiviseen suuntaan.

### **4.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Olen tyytyväinen opinnäytetyöni teorian runkoon sekä keräämäni aineistoon, jonka avulla pystyin saamaan kokonaiskuvaa pk-yritysten rekrytointiprosesseista. Haastattelujen avulla selvisi, että pk-yritykset noudattavat omissa rekrytointikäytännöissään pitkälti esittelemäni rekrytointiprosessin teorian mukaisia käytäntöjä. Esiin nousi kuitenkin haasteita, joita osittain saatetaan kokea myös isommissa yrityksissä, mutta jotka eivät suhteutettuna tunnu niin suurilta. Olisin toivonut saavani enemmän haastatteluja pk-yrityksien rekrytointiprosessien toteuttajilta, mutta sain kuitenkin kerättyä aineistoa riittävästi tutkimuksen toteutusta varten viiden haastattelun avulla. Suurimmaksi haasteeksi opinnäytetyön toteutuksessa oli löytää haastateltavat, jotka löysivät aikaa vastata kysymyksiini.

Ammatillisen kehittymisen kannalta oli mielenkiintoista yrittää etsiä sopivia ratkaisuehdotuksia esiin nousseisiin haasteisiin soveltaen esittämäni teoriaa sekä omia kokemuksiani

rekrytoinnin parissa. Pääsin käyttämään ongelmanratkaisukykyjäni ja pohtimaan keinoja, joista aidosti voisi olla hyötyä pk-yritysten rekrytoinneissa. Mielestäni ratkaisua ei tarvittu niinkään rekrytointiprosessin toteutukseen vaan pienemmän yrityksen mahdollisuuteen erottua mielenkiintoisena työnantajana oikeanlaisille osaajille.

Opinnäytetyölläni ei ollut toimeksiantajaa, mutta koin silti itsessäni tapahtuvan oppimisprosessia, kerätessäni mahdollisimman laajaan aineistoon, jotta pystyin muodostamaan käsityksen pk-yritysten rekrytointien nykytilanteesta. Tämän lisäksi etsiessäni mahdollisimman konkreettisia ratkaisuja esiintyneisiin haasteisiin, jouduin pohtimaan hyvinkin käytännönläheisesti sekä työelämälähtöisesti eri vaihtoehtoja.

Uskon, että pk-yritykset pystyvät helpottamaan omia rekrytointiprosessejaan ottamalla yhden tai useamman esitetyistä ehdotuksista käyttöön omissa rekrytointikäytännöissään. Panostus ajallisesti esimerkiksi rekrytointisuunnitelman tekemiseen voi antaa helpotusta pk-yrityksen tuleviin rekrytointeihin, kun etukäteen suunnitellut rekrytointiajankohdat tuovat helpotusta ajoittaa rekrytointi sopivaan ajankohtaan liiketoiminnan sekä resurssien mukaisesti. Kuten aiemmin olen jo maininnut, ei opinnäytetyöni tutkimuksen tuloksia voida yleistää koskemaan pk-yritysten rekrytointiprosesseja, mutta opinnäytetyöstäni ja saamistani tutkimustuloksista voi olla hyötyä pk-yritysten rekrytointiprosesseja ja niiden käytäntöjä kehittäessä. Opinnäytetyöni voi myös antaa tukea pk-yrittäjille, tietäen etteivät rekrytoinneissa nousevat haasteet koske vain heidän yritystään vaan on mahdollista, että samat haasteet koskevat myös muita pk-yrityksiä.

## Lähteet

Duunitori, 2018. Pk-yrityksen rekrytointi. Rekrytointivinkit. Luettavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/artikkeli/pk-yrityksen-rekrytointi/>. Luettu: 27.3.2018.

Hietala, H. 2007. Suomen Yrittäjät. Pk-yritysten rekrytoinnit. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/muut-tutkimukset/pk-yritysten-rekrytoinnit-319159>. Luettu: 5.4.2018.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus.

Järvinen, A. 1996. Henkilöstö voimavarana. Rekrytointi ja kehittäminen. Helsinki. Edita.

Jääskeläinen, J. 2017. Älä yritä! Tätä sinulle ei kerrota yrittämisestä. Helsingin seudun kauppakamari. 1. painos.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki. Alma Talent. E-kirja.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki. Alma Talent.

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Jyväskylä. Gummers Kirjapaino Oy. 1. painos.

Korpi, Laine & Soljasalo. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Kopijyvä. Management Institute of Finland MIF Oy.

Loikkanen-Pesonen, I. 2017. Henkilöstötyö ja johdon assistentit. Opinnäytetyö. Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma. Theseus. Luettavissa: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/128755/ontilp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 13.3.2018.

ManpowerGroup. 2016. Tuloksellisen rekrytoinnin opas. E-kirja.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki. WS Bookwell Oy.

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

Newell Brown, J. 2011. The Complete Guide To Recruitment. 1. painos. Great Britain and the United States. Kogan Page Limited.

Ojalehti, J. 2017. Tutkija pk-yrityksistä: Työntekijät ovat kuin perhepiiriä, eivät raaka-ainemassaa. Yrittäjät. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/554435-tutkija-pk-yrityksista-tyontekijat-ovat-kuin-perhepiiria-eivat-raaka-ainemassaa>. Luettu: 27.3.2018.

Opiskelijatöihin 2018. Oppilaitosyhteistyö. Luettavissa: <https://opiskelijatöihin.fi/oppilaitos-yhteistyö/>. Luettu: 5.4.2018.

Ruuska, T. 2018. Konkretiaa työnantajabrändistä. InHunt Group. Luettavissa: <https://inhunt.fi/2018/03/konkretiaa-tyonantajabrandista/>. Luettu: 28.3.2018.

Ruuska, T. 2018. Näin saat enemmän laadukkaita hakemuksia. InHunt Group. Luettavissa: <https://inhunt.fi/2018/02/nain-saat-enemman-laadukkaita-hakemuksia/>. Luettu: 28.3.2018.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Alma Talent.

Saranen Consulting. 2016. Rekrytoinnin haasteita: Mistä sopiva healthtech –osaaja? Luettavissa: <http://www.saranen.fi/blogi/rekrytoinnin-haasteita-mista-sopiva-healthtech-osaaja/>. Luettu: 17.1.2018.

Talenom, 2017. Barometri. Luettavissa: <http://www.talenom.fi/pk-yritykset-nousuhuuma-massa-liikevaihdon-kasvu-75-lokakuussa>. Luettu: 17.1.2018.

Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki. Edita Prima Oy.

Vallo, H. & Häyrynen, E. 2008. Tapahtuma on tilaisuus. 2., uudistettu painos. Helsinki. Tietosanoma Oy.

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

Vehmas, T. 2014. Pk-yritykset ja työvoiman kohtaanto. Mitä pk-yritykselle tarkoittaa sopiva työvoima? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Pk-yritykset+ja+tyovoiman+kohtaanto+30102014.pdf>. Luettu: 28.3.2018.

Y-Studio. 2017. Yrittäjä, hoida tämä kuntoon ennen rekrytointia. Luettavissa: <https://y-studio.fi/artikkelit/yrittaja-hoida-tama-kuntoon-ennen-rekrytointia/>. Luettu: 5.4.2018.

Yrittäjät. 2018. Yrittäjyys Suomessa. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>. Luettu: 1.2.2018.

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

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Kuvaile yrityksesi rekrytointia. Mitä vaiheita ja toimintoja siihen sisältyy?
2. Mitä rekrytointi-ilmoitus pitää sisällään (kerrotaanko yrityksestä, tehtävästä, hakuajasta jne.)?
3. Mitä kanavia käytät rekrytointi-ilmoituksen julkaisuun? (mol.fi / oikotie / lehti-ilmoitus / olemassa olevat verkostot, esim. tutun tuttu)
4. Mikä tapa on tuottanut eniten onnistuneita rekrytointituloksia (eli työntekijä on palkattu työtehtävään)?
5. Miten määrittelet avoimen tehtävän osalta hakijoiden valintakriteerit? (eli minkälainen työntekijän tulisi olla, jotta hän pärjäisi työtehtävässä)
6. Kuinka ilmoitat "ei valituille" hakijoille ettei heitä tullut valituksi vai ilmoitatko ollenkaan? Kuinka pian hakuajan umpeuduttua ei-valitut hakijat saavat tiedon?
7. Kuinka kauan keskimäärin menee aikaa, että saat avoimen työpaikan täytettyä? (2 vkoa / 1 kk / 6kk jne)
8. Oletko rekrytoinut kesätyöntekijöitä tai harjoittelijoita? Oletko saanut heistä ajanjakson päätyttyä pysyviä työntekijöitä?
9. Tuleeko hakemuksia avoimeen työpaikkaan kuinka paljon? Mistä uskot pienen/suuren hakijamäärän johtuvan?
10. Kuvaile hakijan haastattelutilannetta? Onko sinulla valmiit kysymykset vai pidätkö haastattelun enemmän keskustelunomaisena? Miksi?
11. Minkälaiseksi koet rekrytointin? Onko se miellyttävää/epämiellyttävää/pakollinen paha jne.? Miksi?
12. Mitä perehdytys pitää sisällään kun uusi työntekijä aloittaa? Kuinka kauan perehdytys kestää?
13. Kuvaile mielestäsi täydellinen rekrytointi, miten se menisi? Onko tällaista rekrytointia tapahtunut?
14. Kuvaile mielestäsi täysin epäonnistunut rekrytointi, miten se menisi? Onko tällaista rekrytointia tapahtunut?
15. Mikä on mielestäsi haasteellisinta rekrytointinissa?
16. Nouseeko rekrytointinissa ylipäättänsä jotain tiettyjä ongelmia esille?