



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Alexi Laitinen

Rekrytointiprosessit pk-yrityksissä x

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2020

Tekijä Otsikko	Aleksi Laitinen Rekrytointiprosessit pk-yrityksissä x
Sivumäärä Aika	30 sivua + 4 liitettä Kesäkuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Yliopettaja Anne Perkiö
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, millaiset rekrytointiprosessit ja menetelmät kolmella pk-yrityksillä on tällä hetkellä käytössä ja millainen yritysten rekrytointi on kokonaisuudessa. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena sisällönanalyysitutkimusmenetelmänä, jossa aineiston keruu tapahtui teemahaastattelulla. Teemahaastattelut toteutettiin kasvotusten ja puhelimitse. Haastateltavina oli kolmen eri pk-yrityksen edustajaa, jotka hoitavat aktiivisesti rekrytointia yrityksissään. Opinnäytetyö toteutettiin keväällä 2020.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehys käsitteli tarvekartoitusta, rekrytointihaasteita, rekrytointikanavia, haastatteluja, referenssien tarkistamista, soveltuvuusarviointeja, valintapäätöstä ja perehdytystä sekä rekrytointiprosessia kokonaisuudessa. Perusteena teorioille on kirjallisuus ja erilaiset internetlähteet, kuten artikkelit ja tutkimukset.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrityksillä oli hieman eroavaisuuksia rekrytointiprosessissa. Eroavaisuuksia pk-yrityksillä esiintyi soveltuvuusarvioinneissa, referenssien tarkistamisessa sekä hakijoille tiedottamisessa. Kokonaisuudessa yritysten rekrytointiprosessi noudatti kuitenkin esitettyä niin sanotusti perinteistä rekrytointiprosessin mallia.</p> <p>Opinnäytetyön lopussa on esitetty yrityksille jatkokehitysideoita tulevaisuudelle. Potentiaalisina kehitysideoina pk-yrityksille nousi esille sosiaalisen median käyttö, joka on jäänyt vähäiseksi. Referenssien tarkistaminen, jota useampi tutkittavistani pk-yrityksistä ei tee. Sekä hakemusten käsittely, jossa ei hyödynnetä rekrytoijan työtä helpottavia rekrytointijärjestelmiä.</p>	
Avainsanat	Rekrytointi, rekrytointiprosessi, pk-yritykset

Author Title	Aleksi Laitinen Recruitment Processes in Small and Medium-sized Enterprises X
Number of Pages Date	30 pages + 4 appendices June 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor	Anne Perkiö, Principal Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to examine recruitment processes and methods of the three small and medium-sized enterprises. The research methods used in this thesis were qualitative. The data for thesis was collected by conducting theme interviews. The theme interviews were executed as face-to-face interviews and phone call interviews. The interviewees were the persons responsible for recruiting in these three enterprises. The data was collected in autumn 2020.</p> <p>The theoretical part of thesis focused on the need charting, recruitment challenges, recruitment channels, recruitment interviews, reference inspections, aptitude test, recruitment decision, introduction, and recruitment process in its integrity in these three enterprises. The theoretical materials were searched from various internet sources, different recruitment related literature, and the latest research recruitment best practice.</p> <p>The thesis revealed that the three enterprises have differences in their recruitment processes. The differences between these enterprises were identified in the aptitude test, reference inspections, and the ways of informing the people who were applying for the job. At the same time, the thesis came to a conclusion that the recruitment process in its integrity was followed by these enterprises. They followed the norms and basic standards of the recruitment process example from literature.</p> <p>The thesis proposed improvement ideas to the enterprises for the future. Three ideas stood out for these particular enterprises such as, first, improving their social media usage as they were not really actively utilizing it. The second improvement idea that came up was reference inspections since most of these enterprises did not do that at all. The last idea was to check all the applications that were send by the people who were applying for the job. In the future, these enterprises could start to use new applications that will help the recruiters with their recruitment process. By utilizing the new applications, recruiters can check more efficiently through all of the submitted applications.</p>	
Keywords	Recruitment, recruitment process, small and medium-sized enterprises

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Rekrytointi	1
2.1	Rekrytoinnin määritelmiä	2
2.2	Rekrytoinnin haasteet	3
2.3	Rekrytointiprosessi ja tarvekartoitus	3
2.3.1	Tehtäväkuvauksen määrittäminen	5
2.3.2	Henkilöprofiili	5
2.4	Rekrytointikanavan valinta	5
2.4.1	Sisäinen rekrytointi	6
2.4.2	Ulkoinen rekrytointi	6
2.4.3	Sosiaalinen media	7
2.4.4	Printtimedia	7
2.5	Hakemusten käsittely	7
2.6	Hakemuskirje	8
2.7	Ansioluettelo/CV	9
2.8	Haastattelu & videohaastattelu	9
2.8.1	Soveltuvuustestit	10
2.8.2	Haastattelurunko	11
2.8.3	Referenssien tarkistaminen	11
2.8.4	Valintapäätös	12
2.8.5	Työsuhteen solmiminen ja hakijoille tiedottaminen	12
2.9	Perehdytys	12
3	Tutkimus	13
3.1	Laadullinen sisällönanalyysi	13
3.2	Haastateltavien taustatiedot	14
3.2.1	Rekrytointiprosessi ja tarvekartoitus	15
3.2.2	Rekrytoinnin haasteet	15
3.2.3	Sisäiset ja ulkoiset rekrytointikanavat	16
3.2.4	Hakemusten käsittely	17
3.2.5	Hakemuskirje ja ansioluettelo	18
3.2.6	Referenssien tarkastaminen	19
3.2.7	Haastattelu ja soveltuvuustestit	20
3.2.8	Valintapäätös ja hakijoille tiedottaminen	22
3.2.9	Perehdytys	22
3.3	Tutkimuksen luotettavuus	23

4	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	24
	Lähteet	29
	Liitteet	
	Liite 1. Työhakemus	
	Liite 2. Ansioluettelo	
	Liite 3. Haastattelurunko	
	Liite 4. Haastattelukysymykset	

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on rekrytointiprosessit pk-yrityksissä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaiset rekrytointiprosessit ja menetelmät valitsemillani pk-yrityksillä on tällä hetkellä käytössä ja millainen yritysten rekrytointi on kokonaisuudessa. Vertailen valitsemiani pk-yrityksiä tässä opinnäytetyössä keskenään peilaamalla niiden rekrytointia ja prosesseja ammattikirjallisuuteen sekä asiantuntijoiden monipuolisiin artikkeleihin. Pyrin lopuksi antamaan yrityksille omia jatkokehitysideoita tulevaisuudelle.

Kyseisen aiheen valitsin ajankohtaisuuden takia, sillä Suomessa pk-yritykset työllistävät 98,8 prosenttia tällä hetkellä. (Yrittäjät 2020.) Olen opintojeni aikana tehnyt useampia suppeita oppimistehtäviä rekrytoinnista, ja niiden myötä minulla on herännyt kiinnostus vielä enemmän perehtyä rekrytointiin kokonaisuutena ja kehittyä siinä ammattilaiseksi.

Tässä opinnäytetyössä käyn kokonaisuudessa rekrytointiin liittyvät avainasiat läpi. Näitä ovat muun muassa tarvekartoitus, työpaikkailmoitusten jakaminen, kandidaattien seuronta ja karsinta, haastattelut- ja videohaastattelut, testit ja näytöt, valintapäätös, työsuhteen solmiminen sekä perehdytys. Pääpainona on kuitenkin rekrytointiprosessi.

Opinnäytetyö on tutkimustyyppinen työ. Kohderyhmäni on valitsemani pk-yritykset ja yrityksissä rekrytoinnista vastaavat henkilöt. Tässä opinnäytetyössä teen pk-yrityksille kvalitatiivista tutkimusta ja teemahaastatteluja. Aineistoa pk-yrityksistä sain opinnäytetyöhön haastattelemalla yrityksissä rekrytoinnista vastaavia henkilöitä.

Valitsin opinnäytetyöhöni kolme pk-yritystä. Yritysten toivomuksesta pidän yritysten nimet salaisina opinnäytetyössäni. Mainitsen opinnäytetyössäni yritykset A, B ja C kirjaimin. Kaikki opinnäytetyössäni tutkimat yritykset ovat eri aloilla toimivia yrityksiä. Käytännössä yrityksessä työskentelevien henkilöiden määrä on kaikilla kyseisillä yrityksillä lähes samanlainen.

2 Rekrytointi

Rekrytointi on osa henkilöstöhallintoa. Henkilöstöhallinto-termi tunnetaan paremmin englannin kielellä HRM (Human Resource Management). Henkilöstöhallinto käsittelee sitä, kuinka ihmisiä tai työntekijöitä hallinnoidaan organisaatiossa. Henkilöstöhallinto sisältää

muun muassa henkilöstön rekrytoinnin, valinnan, koulutuksen ja kehittämisen, työntekijöiden suorituskyvyn arvioinnin, motivoinnin ja asianmukaisten suhteiden ylläpitämisen. (Kauhanen 2010, 16.) Opinnäytetyöni pääpaino pysyy kuitenkin varsinaisessa rekrytoinnissa ja sen prosessissa.

Rekrytointi on yksi tärkeä osa yritystä. Hyvin onnistuneella rekrytoinnilla pystytään kasvattamaan yrityksen liikevaihtoa ja tarjoamaan vastaavasti työntekijälle hänen haluamansa työpaikka. (Empore 2014.) Avaintehtävissä rekrytoinnin tarkoitus on löytää tarvittavaa osaamista, joka pystyy ratkaisemaan yrityksen ongelman. (Kaijala 2016, 27.) Rekrytoinnilla on myös yrityksessä pitkäaikaisia vaikutuksia, joten rekrytointi on todella tärkeää hoitaa huolella ja ammattitaidolla. (Hyppänen 2013, 197.)

2.1 Rekrytoinnin määritelmiä

Alun perin ”rekrytointi” terminä tarkoittaa sotaväkeen värväystä. Rekrytoinnilla tarkoitetaan onnistunutta henkilövalintaa ja rekrytointiprosessilla kaikkia tapahtumia, joita käyttäen saavutetaan onnistunut henkilövalinta. (Koivisto 2004, 23.) Rekrytointiprosessi koostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. (Hyppänen 2013, 197.)

Kaijalan mukaan neljä rekrytoinnin avainasiaa ovat tarve -ja osaamismäärittely, aikajana, hallittu prosessi sekä jälkihoito. (Kaijala 2016, 26.) Österbergin mukaan taas rekrytointi voidaan nähdä projektina, jonka vaiheet ovat suunnittelu, aloitus, toteutus, päätöksenteko sekä seuranta. (Österberg 2014, 91–92.)

Rekrytointi on ennen kaikkea valtava mahdollisuus yritykselle. Tulokas tuo yritykseen oma työpanoksensa lisäksi muuta osaamista, inhimillistä pääomaa ja itsensä, joka on tärkein asia kaikesta. Samalla tulokas tuo mukanaan työyhteisöverkon ja uusia asiakkaita sekä rikastuttaa yrityskulttuuria. (Vaahtio 2005, 11.)

2.2 Rekrytoinnin haasteet

Rekrytoinnissa on monenlaisia haasteita, sillä koko rekrytointi koostuu monista eri tekijöistä. Nykypäivän lahjakkuudet omistavat oman osaamisensa ja ovat tietoisia sen hinnasta, eivätkä välttämättä halua sitoutua ainoastaan yhteen työnantajaan. (Kaijala 2016, 15.)

Merkittävimpiä syitä sille, miksi yritykset eivät nykypäivänä löydä itselleen työntekijöitä, on vaikeus löytää oikeaa osaamista markkinoilta sekä potentiaalisia hakijoita yritykseen. Suomessa yritykset ovat kärsineet jo jonkin aikaa hakijoiden vajeesta avoimeen työpaikkaan. (MonsterCafe 2019.) Vaahtion mukaan haasteet liittyvät myös vahvasti osaamispuutteeseen, joka näyttää olevan merkittävässä kasvussa jatkuvasti. (Vaahtio 2005, 50.)

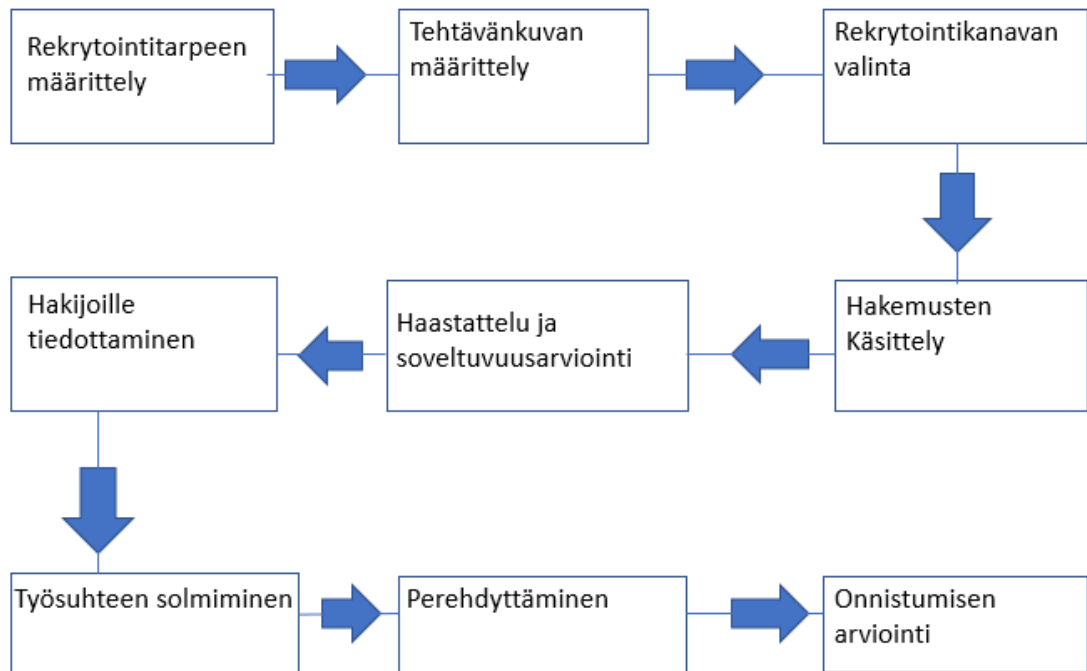
Yksi merkittävä syy yrityksen rekrytoinnin haasteissa voi olla itse yritys. Esimerkiksi Hakijoille ei olla ajoissa informoitu heidän rekrytointiprosessistaan tai pahimmassa tapauksessa kokonaan jätetty vastaamatta ja lukematta hakemus. Yksi haaste voi olla myös siinä, että rekrytointiprosessi on tehty liian monimutkaiseksi ja pitkäksi, jolloin hakijalla voi äkkiä loppua kiinnostus yritystä kohtaan, esimerkiksi jos hakemusprosessissa on monta haastattelukierrosta tai muuten paljon papereiden täyttämistä, säätämistä ja turhan pitkää odottamista. (Reinikainen 2018.)

2.3 Rekrytointiprosessi ja tarvekartoitus

Rekrytointiprosessi alkaa yleensä yrityksen vahvuuksien ja puuttuvan osaamisen määrittelystä. (Kaijala 2016, 25.) Yritys itse määrittelee oman rekrytointiprosessinsa. Rekrytointi voidaan myös luokitella eräänlaiseksi projektiksi. Tällainen projekti alkaa silloin, kun yrityksessä todetaan tarve täyttää pois lähteneen työntekijä paikalle uusi tekijä. Projekti päättyy, kun tarve on täytetty. (Markkanen 2002, 9.) Rekrytointitarve voi myös syntyä yrityksen laajenemisen myötä. (Hyppänen 2013, 198.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan rekrytointiprosessin yleistä lähestymistapaa, jota valitsemani pk-yritykset käyttävät. Käytännössä rekrytointiprosessi kattaa kaikki toiminnot, jotka liittyvät uusien työntekijöiden etsimiseen, seulontaan, haastatteluun ja palkkaamiseen.

Rekrytointiprosessin havainnollistamisen tueksi on otettu esimerkki rekrytointiprosesseista ks. alla oleva kuvio 1.



Kuvio 1. Rekrytointiprosessi vaiheittain (Kauhanen 2010, 74)

Yllä olevasta kuviossa 1 on visualisoitu rekrytointiprosessi. Rekrytointiprosessi alkaa rekryointitarpeen määrittelystä ja siirtyy seuraavaksi tehtävänkuvan määrittelyyn. Tämän jälkeen yrityksen on valittava rekryointikanava, jota se hyödyntää potentiaalisen työntekijän etsimiseen. Seuraavaksi prosessi siirtyy hakemusten käsittelyyn, haastatteluihin ja soveltuvuustestien tekemiseen, kun tietty määrä ihmisiä on hakenut työpaikkaa. Rekrytointiprosessi etenee hakijoille tiedottamiseen ja työsuhteen solmimiseen oikean henkilön löydyttyä täyttämään avoin työpaikka. Tämän kaiken edellä mainitun jälkeen rekrytointiprosessi siirtyy valitseman henkilön hyvin suunniteltuun perehdytykseen ja tämän myötä onnistumisen arviointiin, joka on rekrytointiprosessin viimeinen vaihe. Asiantuntijoiden mukaan kuitenkin onnistumisen arviointi voidaan nähdä monien kuukausien, ellei vasta vuosien jälkeen. (Kauhanen 2010, 74.)

2.3.1 Tehtävänkuvauksen määrittäminen

Monien henkilöstötyön ammattilaisten ja johtajien mukaan tehtävänkuvauksen määrittäminen on onnistuneen rekrytointiprosessin avainosia. Tehtävänkuvauksen määrittäminen on erityisen tärkeää, sillä sitä käytetään soveltuvuuskokeiden ja haastattelukysymysten kehittämiseen. (Martin 2016.)

Tehtävänkuvaukseen sisältyy yleensä seuraavat asiat:

- Tehtävänimike ja muut yleiset tiedot
- Työntekijän tärkeimmät tehtävät organisaatiossa
- Työntekijältä vaadittava osaaminen
- Päätöksenteko ja yhteydenpito yrityksessä (Hyppänen 2013, 200.)

2.3.2 Henkilöprofiili

Yritys itse määrittelee sopivan henkilön organisaatioon. Henkilöprofiili koostuu yleensä omista henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat työntekijää onnistumaan työtehtävässään. Kuvattu henkilöprofiili hyödyttää yritystä monessa rekrytointiprosessin vaiheissa. Etenkin se auttaa yritystä työpaikkailmoituksen laadinnassa, hakemusten seuloimassa, potentiaalisten haastateltavien valinnassa sekä lopullisessa valinnassa. (Hyppänen 2013, 200.)

2.4 Rekrytointikanavan valinta

Rekrytointikanavia hyödyntäen yritys hakee itselleen sopivia hakijoita. Yritys yleensä itse valitsee rekrytointikanavan, jota se tulee hyödyntää omien mahdollisuuksien mukaan. Useimmat asiat vaikuttavat rekrytointikanavan valintaan, kuten minkälaiseen työtehtävään haetaan tekijää, millaisella aikataululla hakija olisi hyvä saada yritykseen sekä minkälainen budjetti yrityksellä on suunniteltu käytettäväksi avoimen työtehtävän mainostamiseen. Rekrytointikanavan valintaan vaikuttaa myös, kuinka paljon ja minkälaisella tavalla halutaan vaikuttaa yrityskuvan rakentamiseen. Rekrytoivan yrityksen resurssit ja osaaminen vaikuttavat merkittävästi rekrytointikanavan valintoihin ja siihen minkälaisella tavalla rekrytointia toteutetaan. (Österberg 2014, 95.)

2.4.1 Sisäinen rekrytointi

Sisäisessä rekrytoinnissa yritys hyödyntää yleensä yhteistoiminnassa sovittuja ja yrityksen kannalta parhaiden toimivia hakukanavia. Yleisin tällaisista hakukanavista on intranet. Esimiehet voivat myös ottaa yhteyttä toisiinsa organisaation sisällä, jolloin toisesta yksiköstä voi löytyä sopiva henkilö tehtävään. (Hyppänen 2013, 202–203.) Rekrytoitava henkilö tunnetaan jo ennestään organisaatiossa, ja hänen työkokemuksensa ja osaamisensa on jo rekrytoijalla tiedossa, toisin kun taloon ulkopuolelta tulevalle henkilölle. (Vaahtio 2005, 37.) Sisäisellä rekrytoinnilla on tunnetusti suuria etuja. Österbergin mukaan sisäinen rekrytointi on nopea ja edullinen tapa täyttää avoinna oleva työpaikka. (Österberg 2014, 92–93.)

2.4.2 Ulkoinen rekrytointi

Ulkoinen rekrytointi on prosessi, jossa avoimeen työtehtävään haetaan henkilö yrityksen ulkopuolelta. Ulkoinen rekrytointi voi myös kestää pidemmän aikaa ja olla kalliimpi vaihtoehto yritykselle, kun sisäinen rekrytointi. Ulkoista rekrytointia yritykset käyttävät yleensä silloin, kun omasta organisaatiosta ei löydy tarvittavaa henkilöä täyttämään vapaana olevaa työpaikkaa. (Viitala 2013, 110.) Rekrytointi ulkopuolelta tuo yleensä yritykseen uusia näkemyksiä ja innovaatioita. (Koivisto 2004, 50.) Ulkoisesta rekrytoinnista on Vaahtion mukaan muodostunut niin vakiintunut tapa yrityksille täyttämään avoimia työpaikkoja, että yritykset ei huomaa sisäisen rekrytoinnin mahdollisuuksia yrityksissä. Ulkoinen rekrytointi soveltuu parhaiten silloin, kun toimintoja suunnataan uudelleen ja yrityksen resurssitarve kasvaa tai siinä tapahtuu selkeitä muutoksia. (Vaahtio 2005, 36.)

Vehmaksen mukaan pk-yritykset käyttävät hakukanavina joko TE-toimiston palveluja tai ottavat yhteyttä heidän tuttaviansa sekä mahdollisesti omaan henkilöstöön. (Vehmas 2014, 64–65) Suomen Yrittäjille tehdyn haastattelun mukaan PK-yritysten rekrytoinneissa käytetään hyödyksi tiedustelua tutuilta henkilöiltä 57 prosentissa tapauksista. Työvoimatoimiston palveluita vastaajista hyödyntää 45 prosenttia. Omalta henkilöstöltä tiedustelua hyödynnetään puolestaan 43 prosentissa tapauksista ja lehti-ilmoittelua käyttää 34 prosenttia. (Hietala 2007.)

2.4.3 Sosiaalinen media

Sosiaalisen median on muokannut monen yrityksen rekrytointikäytäntöjä. Sosiaalisen median useat kanavat tarjoavat uudella tavalla mahdollisuuksia kuvata ihmisiä, työpaikkaa ja varsinaista työtä sekä ovat tuoneet uusia mahdollisuuksia, niin työnantajille kuin myös työnhakijoille. Eri kanavien kautta pystytään sosiaalisen median avulla tavoittamaan erilaisia kohderyhmiä. (Hyppänen 2013, 204.) Monster-artikkelin mukaan sosiaalinen media auttaa tavoittamaan niin sanotusti passiiviset työnhakijat eli sellaiset, jotka eivät juuri kyseisenä hetkenä etsi työpaikkaa. Myös artikkelin mukaan yrityksen ei kannata keskittää rekrytointia täysin sosiaaliseen mediaan. (Monster 2018.) Folcanin mukaan kuusi tunnettua sosiaalisen median kanavaa vuonna 2019 oli Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, Youtube ja Pinterest. (Folcan 2019.)

2.4.4 Printtimedia

Verkkomainontaa pidetään merkittävänä uhkana printtimedian mainonnalle, ja niin myös printtimedian on ennustettu lähivuosina siirtyvän kokonaan digitaaliseksi. Printtimedian ongelmat ovat nykypäivänä olleet ihmisten ikääntyminen, kallis jakelu sekä kova kilpailu mediamarkkinoilla. Verkkomediaa pidetään huomattavasti kustannustehokkaampana ja nopeampana tiedonvälityskanavana, kun printtimediaa. (Mäkilä 2018.) Tästä huolimatta kuitenkin Oikotien mukaan Helsingin Sanomat työpaikka media lehdellä on 688 000 lukijaa päivässä. (Oikotie 2018.) Mainostajienliiton toimitusjohtajan Lemminkin mukaan printtimedia on yhä voimissaan ja joillakin kohderyhmillä se voi jopa olla keskeinen kanava. (Lemminki 2017.)

2.5 Hakemusten käsittely

Yleisesti ottaen erityisesti suurissa organisaatioissa yhteen avoimeen työpaikkaan saadaan tuhansia hakemuksia. Olisi hyvä, jos palkkaavat esimiehet voisivat haastatella suurimman osan hakijoista. Todellisuudessa tämä on kuitenkin epäkäytännöllistä. Tätä ei erityisesti suositella, varsinkin jos yritys tarvitsee työvoimaa mahdollisimman pian. Näin ollen ehdokkaiden luetteloa on tarpeen lyhentää, ja se tehdään alustavan seulonnan avulla. Yleisesti tämä tapahtuu käymällä läpi toimitettuja hakemuksia ja valitsemalla vain ne hakemukset, jotka täyttävät vähimmäisvaatimukset. (Duunitori 2018.) Hakemukset

kannattaa jakaa kolmeen osaan: Jatkoon, ei jatkoon ja tarkemmin katsottavat, helpot-
taakseen hakemusten käsittelijän työtä. (Hyppänen 2013, 205.) Emporen mukaan tässä
vaiheessa karsiintuu pois noin puolet hakemuksista. (Empore 2014.) Yrityksillä voi olla
myös käytössä rekrytointijärjestelmät. Yleisesti ottaen yritys on hankkinut tämän palve-
lun itselleen helpottaakseen hakemusten käsittelyä. Rekrytointijärjestelmä on palvelu,
johon työnhakijat voivat ladata oman ansioluettelonsa ja vastata yrityksen esittämiin ky-
symyksiin. Rekrytointijärjestelmät tarjoavat yritykselle mahdollisuuden käsitellä kaikkia
tulleita hakemuksia ja ansioluetteloita yhdestä paikasta kätevästi sekä kommunikoida
hakijan kanssa suoraan palvelun kautta. (Vilpponen 2011.)

2.6 Hakemuskirje

Hakemuskirje on asiakirja, jonka tarkoituksena on toimia työnhakijan esittelykirjeenä.
Työnhakijan ensisijainen tehtävä on helpottaa hakemuksen lukijan työtä. Hakemuskirje
on yleisesti ottaen enimmillään yhden sivun mittainen. Ensimmäisessä kappaleessa tyy-
pillisesti perustellaan, miksi työnhakija on kiinnostunut avoimesta työpaikasta ja juuri
tästä yrityksestä. Toisessa kappaleessa työnhakija voi tyypillisesti kuvailla omia saavu-
tuksiaan. Kolmannessa kappaleessa esitetään palkkatoivomus. Yleisesti ottaen kolmas
kappale toimii lopetuskappaleena. Hakemuskirjeessä tyypillisin virhe on, että hakija ker-
too vain omista vahvuuksistaan ja siitä, miten hän haluaisi kehittyä tulevaisuudessa.
(Hoppe & Laine 2014, 45.)

Kiteytettynä hakemuskirjeessä olisi hyvä ilmetä seuraavia tietoja hakijasta kuten yh-
teystiedot, osaaminen, motivaatio, koulutus, työkokemus sekä palkkatoivomus.

Hoppe ja Laine mukaan hyvän työhakemuksen tulee olla selkeästi jäsennelty ja lukijan
täytyy saada siitä helposti tarvittavat tiedot, eli muun muassa hakijan yhteystiedot, kou-
lutus, työkokemus sekä palkkatoivomus. Hakemuksessa on hyvä olla tiedot työntekijän
omista taidoista ja sopivuudesta haettavaan tehtävään. Tietotaitoja on myös hyvä ha-
vainnollistaa esimerkkien avulla ja olennaista myös on, että hakemus on kohdistettu ha-
ettavaan työpaikkaan. Myös hakijan motivaation tulee välittyä lukijalle hakemuksen
kautta. Liitteessä 1 on esimerkki hyvästä työhakemuksesta, jossa nämä edellä mainitut
ehdot täyttyvät. (Hoppe & Laine 2014, 273.)

2.7 Ansioluettelo/CV

Ansioluettelossa eli CV:ssä luetellaan hakijan tiedot ja ansiot. CV koostuu monista eri osioista. Osioiden järjestystä suositellaan miettimään CV:n vastaanottajan näkökulmasta. Hoppe ja Laine suosittelevat laittamaan kiinnostavimman, tärkeimmän ja viimeimmän ensin. Tiivistelmä-osio tulee CV:ssä alkuun heti henkilön yhteystietojen jälkeen. Jos henkilö on vastavalmistunut, tiivistelmän sijaan voi työnhakija kirjoittaa tavoiteosion, johon hän tiivistää ammatillisen uratavoitteensa. Muiden osien järjestystä tyyppillisesti vaihdellaan sen mukaan, minkä ajatellaan olevan työnhaussa työnantajan näkemyksestä mielenkiintoisin. CV:n rakenne paranee huomattavasti, kun eri osat ovat nimetty. Alle olen listannut esimerkkejä yleisimmin käytetyistä CV:n osien nimistä:

- Uratiivistelmä, profiili, yhteenveto, tavoite, ammatilliset tavoitteet, vahvuudet, erikoistumisalueet, osaaminen lyhyesti, ydinosaaminen
- Koulutus ja kurssit, lisäkoulutus, lisäopinnot, viimeisin koulutus, opiskelu ulkomailla, harjoittelu ulkomailla
- Työkokemus, ammatillinen työkokemus, alan työkokemus, muu työkokemus
- Atk-aidot, tietotekniikkataidot ja tietotekniset valmiudet
- Viestintäaidot, johtamistaidot
- Kielitaito, kansainvälinen kokemus, kulttuurien kohtaaminen, muu ulkomaankokemus
- Harrastukset, vapaa-ajan aktiviteetit, vapaa-aika, kiinnostuksen kohteet, muut taidot
- Luottamustoimet, järjestötoiminta, yhteiskunnallinen vaikuttaminen
- Henkilötiedot
- Suosittelijat (Hoppe & Laine 2014, 30.)

Hyvä ansioluettelo koostuu siis omista tiedoista, koulutuksesta, työkokemuksesta, kieli- taidosta, suosittelijoista ja valinnan mukaan harrastuksista. CV olisi hyvä lähettää työnantajalle aina työhaun yhteydessä. Näin ollen työnantaja näkee hakijan taustat ja pystyy alustavasti hahmotella, millainen työnhakija on kyseessä. Liitteessä 4 on vielä havainnollistettu kuvan muodossa, minkälainen hyvä ansioluettelo tulee olla. (Monster)

2.8 Haastattelu & videohaastattelu

Kasvokkain tapahtuva haastattelu on yleisesti käytetyin työntekijän valintamenetelmä. Haastattelussa pyritään selvittämään hakijan ammatillisia valmiuksia työhön. Haastattelussa myös selvitetään hakijan kiinnostusta tulevaa työtä kohtaan, ja mitä hakija odottaa tulevalta työltä ja työnantajalta. Haastattelijalla voi olla valmiit kysymykset tai haastattelurunko, johon hän hakee vastauksia sopivilla kysymyksillä. (Hoppe & Laine 2014, 80.) Haastattelussa ei ole kuin kolme osaa alku, keskivaihe ja loppu. Alussa haastattelijan tehtävänä on vapauttaa tunnelmaa, rakentaa positiivista ilmapiiriä luottamukselliseksi ja

pyrkiä rohkaisemaan avoimuuteen. Keski­välillä hänen tulisi kerätä tarvitsemat tiedot. Lopussa taas hänen tulisi laskeutua mahdollisimman arkiselle tasolle, jotta työnhakija lähtee hyvin mielin haastattelusta ja voi kokea itsensä hyvin kohdelluksi ja arvostavaksi. (Markkanen 2009, 212.)

Haastattelun etenemiseen vaikuttavat haastattelijan ammattitaito. Mikäli rekrytointi on ulkoistettu yrityksessä, niin yleisesti haastattelun alun pitää konsultti. Konsultti kertoo yleensä organisaatiosta ja työtehtävästä kokonaisuudessa. Puolestaan työnhakija kertoo itsestään, työkokemuksestaan ja odotuksistaan tulevassa työtehtävässä. Haastattelu voi tapahtua yrityksessä myös sisäisesti, jossa haastattelijana voi toimia yrityksen sisäinen rekrytoija, työnhakijan tuleva esimies tai tuleva työkaveri. Toki haastattelijoina voi olla samalla kerralla useampia, ja he ovat voineet etukäteen jakaa roolit keskenään. (Hoppe & Laine 2014, 81.)

Yritys voi myös käyttää videohaastattelua apuvälineenä työnhakijan seulonnassa. Videohaastattelua käytetään apuvälineen silloin kun, mukana on alle kymmenen hakijaa. Käytännössä videohaastattelu tapahtuu seuraavasti: Työnhakijalle lähetetään sähköpostilla kutsu haastatteluun. Kutsu sisältää linkin ja ohjeen, kuinka työnhakijan tulisi toimia seuraavaksi. Yleensä rekrytoija on tehnyt tehtäväksi hakijan vastata useampaan kysymykseen liittyen työtehtävään. Työnhakijan vastattua kysymyksiin, lähettää hän vastaukset yritykselle. Työnhakijalle lähetetään vahvistusviesti siitä, että hänen vastauksensa on saapunut perille yritykseen. Vastaukset eivät yleisesti ole kaikkien nähtävillä. Vastaukset näkyvät yleensä vaan rekrytoijalle ja halutessaan muille yrityksessä työskenteleville henkilöille, joille on annettu käyttöoikeudet vastausten näkemiseen. (Hoppe & Laine 2014, 83.)

2.8.1 Soveltuvuustestit

Yleisesti soveltuvuusarviointeja käytetään silloin, kun ollaan hakemassa uutta työntekijää yritykseen. Jos työtehtävä liittyy merkittävästi terveyteen ja turvallisuuteen niin, silloin hakijan ominaisuuksia pyritään selvittämään erilaisilla testeillä. Rekrytoinneissa soveltuvuusarviointeja yleisesti hyödynnetään silloin, kun työnantaja mielestä hänen oma asiantuntemuksensa ei ole riittävän hyvä. Soveltuvuusarviointeja hyödyntäen voidaan saada ennustettua Hoppen ja Laineen mukaan työnhakijan sopivuus työtehtävään 45

prosentin todennäköisyydellä. (Hoppe & Laine 2014, 85.) Soveltuvuustestit ovat kuitenkin saaneet myös rajua kritiikkiä. Johtamisen professorin Vesa Routamaan mukaan soveltuvuustestit ovat puutteellisia ja osoittavat vääriä tuloksia 95 prosentin todennäköisyydellä. (Meritähti 2016.)

2.8.2 Haastattelurunko

Jotta itse työhaastattelu sujuisi hyvin, on suositeltavaa luoda selkeä haastattelurunko.

Haastattelurunko tukee haastattelijaa siinä, että hän pysyisi asiassa ja kävisi tarvittavat asiat järjestyksessä läpi. Haastattelussa pyritään selvittämään hakijan valmiuksia työhön. Haastattelussa myös selvitetään hakijan kiinnostusta tulevaa työtä kohtaan ja mitä hakija odottaa tulevalta työltä ja työnantajalta. (Hoppe & Laine 2014, 78.)

Aluksi on hyvä käydä haastateltavan kanssa läpi hänen taustansa sekä minkälaista työkokemusta hänellä on. Myös koulutuksesta on hyvä keskustella jo haastattelun alussa. Mikäli kielitaito on haettavan tehtävän kannalta olennainen tekijä, niin myös hakijan kielitaitoa tulee testata haastattelun aikana tai ainakin varmistaa, kuinka hyvä kielitaito todellisuudessa on. Tämän lisäksi huomioitavaa on muun muassa hakijan yleisvaikutelma, persoonallisuus, tuen tarve ja kehittymisnäkökymät. Liitteessä 3 on vielä esimerkki toimivasta haastattelurungosta. (Hoppe & Laine 2014, 78.)

2.8.3 Referenssien tarkistaminen

Referenssien tarkistamisen tarkoituksena on varmistaa, että työnhakijan antamat tiedot totuudenmukaisia ja että, hakija on juuri sopiva henkilö tehtävään. (Österberg 2014, 108.) Työnhakijan on yleisesti ilmoittanut suosittelijoistaan ansioluettelossa tai sitten hän voi ilmoittaa ne myöhemmin. On kuitenkin muistettava, että suosittelijoita ei saa tarkistaa ilman hakijan antamaa lupaa. (Empore 2014.) Talouselämä-artikkelin mukaan kolme neljästä työnantajasta ottaa yhteyttä työnhakijan suosittelijoihin, jotta saisi enemmän selville uuden työntekijän työskentelytavoista. (Aho 2015.)

2.8.4 Valintapäätös

Valintavaiheessa rekrytoijat, henkilöstöhallinnon edustajat ja muut organisaation jäsenet, jotka osallistuvat prosessiin kokoontuvat tekemään valintapäätöksen. Päätöstä tehtäessä on tärkeä verrata ehdokkaiden henkilökohtaista soveltuvuutta ja osaamista toisiinsa. Persoona on juuri sitä, mitä henkilö on eli miten hän käyttäytyy, toimii ja tuntee. Osaaminen tarkoittaa puolestaan sitä, miten henkilö hallitsee asioita, hänen teknistä taitoa sekä ammattitaitoon liittyviä kvalifikaatioita. (Vaahtio 2005, 164–165.) Markkasen mukaan rekrytoijan päätökseen vaikuttavat kolme asiaa: tunne, järki ja tahto. (Markkanen 2002,9,104.) Jos mielipiteet taas vaihtelevat, tyypillisesti valitaan enemmistön ehdokas. Jos edelleenkin ei päästä päätökseen, saattaa olla tarpeen käynnistää rekrytointiprosessi uudelleen. Prosessia käydään läpi niin kauan, kunnes päästään päätökseen, johon kaikki valintapäätökseen osallistuvat ovat tyytyväisiä. (Martin 2016.) Koiviston mukaan, jos vähänkään epäröidään palkata henkilö yritykseen, on parempi jättää palkkaus kokonaan tekemättä. (Koivisto 2004, 28.)

2.8.5 Työsuhteen solmiminen ja hakijoille tiedottaminen

Yleensä hakijoille tiedottamisesta sovitaan haastattelussa. Haastattelussa yleisesti sovitaan myös ne menetelmät, joiden avulla hakijalle ilmoitetaan. Sähköposti ja posti ovat menetelminä yleisesti käytössä. Samalla sovitaan myös tarkasta ajankohdasta ilmoittaa valintapäätös. (Markkanen 2002, 102.) Hakijan tulee myös luonnollisesti ilmoittaa hyväksyntänsä tarjouksesta, jotta se olisi lopullinen. Mikäli valittu hakija ei hyväksy tarjousta ja hylkää sen, rekrytointiprosessi on aloitettava alusta. (Martin 2016.) Työsopimukseen määritellään muun muassa palkka, työaika, koeaika, työsopimuksen kesto, tehtävä, ja työsuhteen alkamispäivä. Työsopimus tehdään yleensä kirjallisesti. Suullinen työsopimus on myös pätevä, mutta on suositeltavaa, että se tehtäisiin kirjallisesti. (Hyppänen 2013, 215–216.)

2.9 Perehdytys

Perehdytyksen tarkoituksena on tutustuttaa uusi työntekijä yrityksen toimintatavoille. Tavoitteena on myös antaa kaikki valmiudet uudelle työntekijälle, jotta tämä suoriutuisi annetusta työtehtävästä. (Hyppänen 2013, 217.) On myös muistettava kertoa uudelle työntekijälle kaikki tapaturmariskit ja vaaratekijät, joita hän voi uudessa työpaikassa kohdata.

Perehdytys luonnollisesti auttaa uutta työntekijää, mutta se myös auttaa itse yritystä välttymään epäselviltä ja turhilta tilanteilta, jotka vievät yritykseltä aikaa niiden selvittelemiseen. (Toikka 2017.)

Hyvin suunniteltu perehdytys auttaa muun muassa työntekijää ymmärtämään, että hän on työkykyinen ja suoriutuu annetuista tehtävistä. Sairauspoissaolot pienenevät, mikäli työntekijä kokee työniloa, jolloin turhautumisen tunne työssä vähenee huomattavasti. (Toikka 2017.) Onnistunut perehdytyksen oppi hyödyttää työntekijää useammalla eri tavalla. Työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin, sekä virheiden tekeminen työssä vähenee merkittävästi ja niiden korjaamiseen menevä aika säästyy. Itse perehdytettävä tuntee tällöin olonsa varmaksi ja tietää saavansa hyvin kattavan valmennuksen työtehtävänsä tekoon. (Österberg 2014, 115.)

Rötkinin mukaan lisäksi on myös suositeltavaa, että otetaan uusi jäsen vastaa hyvillä mielin. On parhaan mukaan pyrittävä järjestämään ennakkoon kaikki asiat valmiiksi uutta tulokasta varten. Esimerkiksi kaikki uuden työntekijän tarvikkeet, joita hän tulee käyttämään työntekemisessä, on suositeltavaa laittaa valmiiksi enne hänen saapumistaan yritykseen. On myös kohteliasta ottaa alusta asti uusi työntekijä mukaan yhteisöön ja tarjoutua mukaan vaikka lounasseuraksi. (Rötkin 2015, 64–66.)

Rekrytointi voidaan todeta onnistuneeksi lopullisesti vasta useampien kuukausien jälkeen, kun työntekijä on työskennellyt yrityksessä. Onnistunutta rekrytointia voidaan mitata rekrytoitavien mielipiteillä, palautteilla, hakemusten määrällä ja laadulla, vaikutuksilla työnantajan mielikuvaan sekä yritykseen palkatun henkilön menestyksellä. (Österberg 2014, 109.)

3 Tutkimus

3.1 Laadullinen sisällönanalyysi

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista sisällönanalyysia. Aineiston keruu tehtiin teemahaastatteluilta. Haastatteluissa edettiin käyttäen valmiita haastattelukysymyksiä, jonka lisäksi tehtiin muistiinpanoja. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 4. Teemoja tutkimuksessa oli kuusi ja kysymysten määrä vaihteli teemoittain yhdestä kuuteen kysy-

mykseen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaiset rekrytointiprosessit ja menetelmät valitsemillani pk-yrityksillä on tällä hetkellä käytössä ja millainen yritysten rekrytointi on kokonaisuudessa. Valitsin juuri nämä yritykset opinnäytetyöhön, koska yritykset ovat kooltaan suurin piirtein samankokoisia ja alat, joilla yritykset toimivat ovat mielestäni hyvin kiinnostavia. Teemahaastattelut tehtiin eri alojen yritysten rekrytoinnista vastaavien edustajien kanssa. Teemahaastattelut toteutettiin toukokuussa 2020 Helsingissä. Kahden vastaajan kanssa haastattelu tehtiin paikan päällä kasvotusten ja kolmas haastateltava vastasi kysymyksiin puhelimitse.

Sisällönanalyysissa pyritään käymään aineistoa läpi eritellen, yhtenäisyyksiä tarkastellen sekä tiivistäen. Sisällönanalyysi voidaan luokitella ikään kuin tekstianalyysiksi. Analyysissa tutkittavat tekstit voivat olla käytännössä mitä tahansa tekstejä: Haastatteluja, puheluita, kirjoja. Sisällönanalyysia hyödyntäen yritetään tutkittavasta ilmiöstä saada tiivistetty kuvaus niin, että se ei menettäisi alkuperäistä tarkoitusta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

3.2 Haastateltavien taustatiedot

Yrityksen A:n haastateltava henkilö toimii yrityksessä toimitusjohtajana. Toimitusjohtajalla on rekrytoinnista kokemusta reilut kymmenen vuotta. Yrityksessä hän hoitaa kaikki rekrytointiin liittyvät työtehtävät. Yritys A toimii vähittäiskaupan alalla. Yrityksessä työskentelee 17 työntekijää.

Yrityksen B:n haastateltava henkilö toimii yrityksessä toimitusjohtajana. B toimitusjohtajalla on työkokemusta rekrytoinnin työtehtävistä 30 vuotta. Yrityksessä hän hoitaa pääsääntöisesti kaikki rekrytointiin liittyvät asiat, mutta välillä hänen apunaan on myös yrityksen muita työntekijöitä. Yritys B toimii opetusalalla. Yrityksessä työskentelee 18 työntekijää.

Yritys C:n haastateltava henkilö toimii yrityksessä hallintoassistenttina. Hallintoassistentilla on kokemusta rekrytoinnista ja sen erilaisista työtehtävistä kolme vuotta. Yrityksessä C hallinnonassistentti hoitaa HR-päällikön lisäksi kaikkia rekrytointiin liittyviä asioita. Yritys toimii ohjelmisto alalla. Yrityksessä työskentelee 21 työntekijää.

Haastateltavien tietojen havainnollistamisen tueksi on tehty taulukko. Ks. alla oleva taulukko 1.

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot

Yritys	Vastaaja	Toimiala	Henkilöstön Lukumäärä
A	Toimitusjohtaja	Vähittäiskaupan ala	17
B	Toimitusjohtaja	Opetusala	18
C	Hallinnonassistentti	Ohjelmistoala	21

Taulukossa 1 on esitetty haastateltavien tiedot. Tiedoissa on esitetty Yritykset ja niiden nimet kirjaimin A, B ja C. Taulukossa on myös esitetty haastateltavien tittelit ja toimialat sekä yrityksessä työskentelevien henkilöiden lukumäärät.

3.2.1 Rekrytointiprosessi ja tarvekartoitus

Ensimmäisessä teemassa pyrittiin selvittämään, millainen rekrytointiprosessi yrityksillä on käytössä ja mistä tarvekartoitus alkaa. Tämä teema sisälsi yhteensä kolme kysymystä.

Kaikki yritykset vastasivat ensimmäiseen kysymykseen melkein samalla tavalla. Yritys A ja B vastasivat, että tarvekartoitus yrityksessä alkaa silloin kun henkilökuntaa lähtee pois yrityksestä syystä tai toisesta, taikka silloin kun resurssit eivät riitä palvellakseen asiakkaita. Eli yrityksen kasvun myötä.

Puolestaan C:n vastaus oli, että yleensä tarvekartoitus alkaa kasvun myötä sillä kaikki työntekijät pyritään pitämään yrityksessä, eikä he haastateltavan mukaan halua vaihtaa työpaikkaa.

Tarvekartoitus alkaa silloin kun yrityksissä tapahtuu merkittävää muutosta kasvun suuntaan. Kahdella yrityksellä tarvekartoitus voi alkaa myös silloin kun henkilö lähtee yrityksestä pois eli yrityksessä tehdään tällöin korvausrekrytointia.

3.2.2 Rekrytoinnin haasteet

Toisessa teemassa selvitettiin, mitä rekrytoinnin haasteita yrityksessä voi olla ja mitä haasteita se voi kohdata rekrytoinnissa. Tämä teema sisälsi yhden kysymyksen.

Yritys A vastasi, että nykyään heidän yrityksessään on haasteena oikean henkilön löytäminen yritykseen. Toisena ongelmana hänen yrityksessään oli hakijoiden liian suuri palkkatoivomus. Yritys B:n vastaus oli aika samanlainen kuin yritys C:n, joiden mukaan hyvät työntekijät on vaikea saada houkuteltua yritykseen nykypäivänä.

Rekrytoinnin haasteita yrityksille on selvästi löytää oikeanlainen henkilö työtehtävään. Yhdellä yrityksellä todettiin toinenkin ongelma, joka on hakijoiden liian suuri palkkatoivomus.

3.2.3 Sisäiset ja ulkoiset rekrytointikanavat

Kolmannessa teemassa selvitettiin, mitä rekrytointikanavia yrityksillä on käytössään ja minkä takia ne ovat valinneet juuri nämä kanavat käyttöönsä sekä kuka yrityksessä työkentelevistä henkilöistä valitsee kanavat, joita käytetään. Tässä teemassa myös selvitettiin, käyttävätkö yritykset sisäistä vai ulkoista rekrytointia. Tämä teema sisälsi neljä kysymystä.

Yritys A:n haastateltavan mukaan yrityksen rekrytointikanavat valitsee itse toimitusjohtaja. Yleisesti ottaen kanavana käytetään Mol.fi sivua taikka Doska.fi sivua. Yritys A on myös ottanut viime aikoina käyttöön hakukanavaksi muun muassa Facebookin, sillä niitä seuraa 10 000 ihmistä siellä. Yritys A:n toimitusjohtaja sanoi, että ei käytä muita sosiaalisen median kanavia. Hän kertoi esimerkiksi tunnetun Monster-rekrytointisivuston olevan niin kallis, ettei ole nähnyt sen käyttöä tarpeelliseksi. Samoin printtimediaan hakemuksen jättäminen maksaa paljon pienelle yritykselle.

Yritys B taas puolestaan käyttää samoja nettisivuja kuin A, eli Mol.fi ja Doska.fi. Sosiaalisen median ja printtimedian palveluja yritys ei toimitusjohtajan mukaan käytä lainkaan.

Henkilöstöassistentin mukaan yritys C käyttää pääsääntöisesti hakukanavina LinkedIn:iä ja yliopistojen introja. Yritys myös satunnaisesti käyttää kanavaa Mol.fi.

Rekrytointikanavina haastateltavat yritykset käyttävät selvästi enemmän ilmaisia rekrytointikanavia. Lisäksi sosiaalisen median kanavat ovat nykypäivänä huomattavassa kas-

vussa kustannustehokkuutensa vuoksi printtimediaan verrattuna. Printtimedia puolestaan on jäämässä selvästi pois valitsemiltani pk-yrityksiltä rekrytointikanavien valinnassa.

3.2.4 Hakemusten käsittely

Neljännessä teemassa selvitettiin, miten työnhakijoilta tulleita työhakemuksia käsitellään yrityksissä, kuka niitä yrityksessä käsittelee ja onko yrityksellä käytössä rekrytointijärjestelmiä. Tämä teema sisälsi kolme kysymystä.

Yritykseen A tulleita hakemuksia käsittelee aluksi myyntijohtaja, sillä toimitusjohtajan työaika ei riitä tähän toimenpiteeseen yrityksessä. Yleisesti ottaen työnhakijat lähettävät heille hakemuksia päivittäin. Käytännössä jos hakemuksista jokin näyttää huomattavasti kiinnostavammalta kuin muut tulleet hakemukset, niin myyntijohtaja lähettää hakemuksen eteenpäin toimitusjohtajalle luettavaksi. Yrityksellä ei ole minkäänlaisia rekrytointisoftia käytössään helpottaakseen hakemusten käsittelijöiden työtä.

Yrityksessä B sihteeri saa alustavasti kaikki hakemukset käsiteltäväksi itselleen, jonka jälkeen haastateltavan mukaan sihteeri lähettää kaikki hakemukset eteenpäin toimitusjohtajalle käsiteltäväksi jatkotoimenpiteitä varten. Yrityksessä B ei vastaajan mukaan ole rekrytointisoftia käytössä.

Yrityksessä C kaikki työhakemukset tulevat HR-päällikön sähköpostiin, jonka jälkeen niitä käsitellään yrityksessä HR-päällikön, johtoryhmän sekä hallintoassistentin kanssa yhdessä. Yrityksellä ei toistaiseksi ole käytössä rekrytointijärjestelmiä, mutta yrityksen kasvun myötä niitä on pohdittu olevan hyväksi yritykselle.

Hakemukset käsittelee ensin joku muu henkilö yrityksissä kuin toimitusjohtaja. Hakemukset kuitenkin lopulta päätyvät yrityksissä toimitusjohtajan luettavaksi, mutta yrityksissä ei ole hakemusten käsittelyä helpottavaksi toimenpiteeksi otettu käyttöön rekrytointijärjestelmiä toistaiseksi.

3.2.5 Hakemuskirje ja ansioluettelo

Teema osiossa viisi selvitetiin, mikä on haastateltavien näkökulmasta hyvä hakemuskirje ja hyvin tehty ansioluettelo. Tässä osiossa myös selvitetiin, mikä on hyvässä hakemuskirjeessä ja ansioluettelossa juuri se, mikä kiinnittää haastateltavien huomion. Tämä teema sisälsi kuusi kysymystä.

Yritys A:n mukaan hyvä hakemuskirje on lyhyt ja ytimekäs. Hakemuskirje pitää olla kirjoitettuna selkeä kielellä ja siinä pitää ilmetä tärkeimmät asiat, eli miksi henkilö olisi juuri sopiva yritykseen ja mielellään selkeä palkkatoivomus heti alkuun. Haastateltavan toimitusjohtajan mukaan hän eritoten kiinnittää huomionsa hakemuskirjeessä hakijan oikeinkirjoitukseen. A:n haastateltavan mukaan on käynyt monesti niin, että on edetty jo pitkälle rekrytoinnissa hakijan kanssa, kun hän viimeisillä hetkillä esittää liian ison palkkatoiveen, eikä suostu tinkimään palkkatoiveesta.

Yritys B:n haastateltavan mukaan hyvässä hakemuskirjeessä hakija menee suoraan asiaan ja kertoo miksi olisi juuri sopiva tähän yritykseen. Hakemuskirjeeseen ei tarvitse kirjoittaa mitään ylimääräistä, sillä kaiken sen vähemmän tärkeät asiat voidaan käsitellä haastattelussa hakijan kanssa. Myöskään hakemuksen ei pidä olla enempää kuin yhden sivun pituinen. Yrityksen B:n edustaja kiinnittää huomionsa hakemuskirjeessä oikeinkirjoitukseen, sillä hakemuksia on tullut useasti yritykseen niin sanotulla ”slangi” kielellä, joka ei missään määrin ole asiatekstiä tällaisessa tilanteessa.

Yrityksen C:n hallinnonassistentin mukaan hyvä hakemus pitää sisällään hieman enemmän tietoa kuin A ja B yrityksissä. Yrityksen C:n mukaan hakemuksessa on noustava esiin hakijan osaaminen heti alkuun. Hakemuskirje pitää olla jäsennelly selkeällä kielellä ilman virheitä. Hakijan on myös perusteltava yritykselle se, miksi hän olisi juuri sellainen henkilö, joka sopisi yritykseen kulttuurillisesti. Haastateltavan mukaan yritykselle on myös tärkeää tietää mitä henkilö tekee vapaa-ajalla esimerkiksi. Onko hakija aktiivinen urheilija luonteeltaan.

Yrityksen A:n mukaan hyvä ansioluettelo on myös hakemuskirjeen tapaa tehty asiatekstiä kirjoittaen. Ansioluettelon on oltava myös mieluummin lyhyempi kuin pidempi. Ansioluettelo pitää olla helposti luettavissa ja siitä pitää ilmetä työhakijan osaaminen, taidot, aikaisemmat työkokemukset ja koulutukset. Yrityksen A:n toimitusjohtajan mukaan yleisesti ansioluetteloa lukiessa huomaa jo, millainen henkilö on kyseessä. Tärkeä asia

myös mihin A kiinnittää huomion on se, että työnhakija ei ole turhan paljon vaihtanut työpaikkoja lyhyen aikavälin sisään, joka haastateltavan mukaan on merkki siitä, että työnhakija on pitkäjänteinen ja ahkera työntekijä.

Yrityksen B:n haastateltava vastasi että, hänen mielestään hyvä ansioluettelo on tehty selkeästi ja hakijan pää piirteet tulisivat selvästi esille ansioluettelosta. Toimitusjohtaja B:n mukaan on tärkeä saada selville ansioluettelossa työnhakijan persoonaan ja olisiko hän juuri taidoilta ja osaamiselta soveltuva työtehtävään. Työkokemus ja koulutus olivat hyvin tärkeitä asioita yrityksen B:n toimitusjohtajalle, johon hän kiinnittää huomionsa. Yritykselle B on yhtä tärkeää kuin yritys A:lle, että työntekijä ei ole turhan usein vaihtanut työpaikkaa.

Yrityksen C:n haastateltavan puolesta hyvä ansioluettelo koostuu selkeästi kirjoitetusta tekstistä ja olennaisista asioista sekä sen on oltava totuudenmukainen, niin kuin yrityksellä A ja B. Yritys C kiinnittää ansioluettelossaan huomiota siihen, jos hakijalla on ollut katkoksia työskentelyn suhteen työpaikkoja vaihtaessa. Yritys C kiinnittää myös huomion ansioluettelossa siihen onko työpaikkoja vaihdettu nopealla syklillä.

Hakemuskirjeessä yritykset suosivat selkeällä kielellä kirjoitettuja hakemuksia. Hakemuskirjeessä pitää myös olla selvästi kerrottu se miksi haluaa juuri tähän yritykseen töihin. Ansioluettelossa yritykset suosivat samaan tapaan kuin hakemuskirjeessä hyvin tehtyä ansioluetteloita, joka on kirjoitettu selkeällä kielellä. Etenkin ansioluettelossa yritykset arvostavat sitä, että hakija tuo selvästi omat taidot ja osaamisensa esille sekä kokonaisuudessa yritykset kiinnittävät huomionsa hakijan työhistoriaan ja koulutukseen.

3.2.6 Referenssien tarkastaminen

Teema osiossa kuusi selvitettiin referenssien tarkastamista ja millä tavalla sitä tehdään. Teema sisälsi kaksi kysymystä.

Yritys A ei ole kuin ainoastaan kerran tarkastanut hakijan referenssit ja kokee tarkastamisen olevan hyvin turhaa. A:n toimitusjohtajan mukaan, jos henkilö valitaan työtehtävään niin alussa on koeaika tulokkaalle, jonka aikana jo kahden viikon sisällä pystyy

näkemään, millainen henkilö on työntekijänä. A:n toimitusjohtajan mukaan hakijan aikaisempien työpaikkojen edustajat joilta, tarkastusta tehdään eivät todennäköisesti kerro fakta tietoa työnhakijasta ja työskentelytavoista.

Yritys B:n edustaja ei ole koskaan tarkastanut hakijoiden referenssejä. Yrityksen B:n edustajan mielestä referenssien tarkistaminen on hieman turhaa ja aikaa vievää. B:n haastateltavan mukaan koeaikana selviää henkilön todelliset taidot ja persoona, mikäli henkilö valitaan työtehtävään.

Yrityksen C:n haastateltava taas puolestaan sanoi tarkastavansa referenssit aina jokaiselta hakijalta. Yrityksen C:n edustaja soittaa työnhakijan kaikille aikaisemmille työnantajille puhelimitse, mikäli hakija on ansioluettelossaan maininnut sellaisia olevan ja antanut tarkistamiselle luvan. Tarkastuksessa pyritään saada selville, onko työnhakija ollut todella mainitsemansa ajan töissä yrityksessä, millainen henkilö on persoonaltaan ja millainen henkilö on tekemään töitä. Yrityksen C:n hallintoassistentin mukaan, referenssien tarkistamisella ja hakijan aikaisempien työnantajien lausunnolla on suuri painoarvo otettaessa uutta henkilöä töihin.

Kaksi kolmesta näistä haastateltavista eivät tarkasta ollenkaan referenssejä, sillä kokevat tarkastamisen olevan turha toimenpide. Työntekijöiden todellinen persoona tulee vasta myöhemmässä vaiheessa ilmi yritysten mielestä. Suurempi painoarvo tässä asetuu yrityksillä selvästi koeajalla työskentelyyn, kuin referenssien tarkastamiseen.

3.2.7 Haastattelu ja soveltuvuustestit

Seitsemännessä teemassa käsiteltiin haastattelua ja soveltuvuustestejä. Tässä osiossa selvitettiin, millä tavalla haastattelut tapahtuvat yrityksissä, millainen haastattelun kulku on sekä hyödyntääkö yritys valmista haastattelurunkoa. Lisäksi myös selvitettiin, miten yrityksessä tehdään soveltuvuustestejä. Tämä kappale sisälsi viisi kysymystä.

Yritys A:n haastateltavan toimitusjohtajan mukaan haastattelu toteutetaan yleensä yhdessä myyntipäällikön kanssa. Haastatteluja yrityksessä tehdään ainoastaan yhden keran potentiaalisille hakijoille. Yritys A käyttää apunaan haastattelurunkoa, jossa on kaikki tärkeimmät kysymykset työtehtävän kannalta. Haastateltava painotti, että haastattelussa

pyritään selvittämään hakijan motivaatio, joka on tärkeä piirre työskentelyä ajatellen. Yritys A ei myöskään tee soveltuvuusarviointeja hakijoilleen, sillä toimitusjohtaja kokee niiden olevan mahdollisesti vääriä tuloksia tuottavia. Hänen mukaansa hakija voi olla soveltuvuustestien aikana esimerkiksi hermostunut ja tämän vuoksi todellinen persoona ei välttämättä tule selville. Hakijan todellinen persoona selviää hänen mielestään lopulta vasta koeajalla.

Yritys B:n haastateltava toimitusjohtajan mukaan haastattelussa on läsnä toimitusjohtaja, sekä työnhakijan tuleva yksi kollega. Haastateltavan B:n mukaan yritys ei käytä minkäänlaista haastattelurunkoa, vaan haastattelu käydään vapaamuotisena keskusteluna. Yleensä B:n haastatteluissa käydään hakijan taustat läpi sekä keskustellaan hakijan ammatillisista valmiuksista kyseiseen työtehtävään. Yritys B:n toimitusjohtaja kokee soveltuvuustestien olevan turhia ja aikaa vieviä, jonka takia yrityksessä ei hyödynnetä testejä.

Yrityksen C:n haastateltavan hallintoassistentin mukaan haastattelussa ei ole haastattelurunkoa käytössä. Haastattelu käydään vapaamuotisena keskusteluna. Haastateltavan C:n mukaan haastattelussa käydään tarkemmin hakijan hakemuskirjettä ja ansioluetteloa läpi sekä pyritään selvittämään hakijan kulttuurinen yhteensopivuus ja henkilökemioiden yhteensopivuus yrityksessä. Hallintoassistentin C:n mukaan haastatteluja on yhteensä kaksi. Ensimmäinen haastattelu tehdään HR-päällikön ja hallintoassistentin kanssa, jonka jälkeen toisessa haastattelussa on paikalla toimitusjohtaja, HR-päällikkö sekä hallinnonassistentti. Yritys C:n edustaja sanoi, että yritys hyödyntää soveltuvuusarviointeja. Tarkemmin soveltuvuusarvioinnit liittyvät kulttuuriseen yhteensopivuuteen, joita tehdään haastattelun yhteydessä.

Yritysten jokaisessa haastattelussa on paikalla useampia yrityksen edustajia. Kaksi kolmesta yrityksestä ei käytä minkäänlaisia valmiita haastattelurunkoja apuna. Yritysten haastatteluissa myös pyritään pääosin käymään hakijan taustoja läpi. Soveltuvuustestejä kahdessa yrityksessä ei käytetä ollenkaan ja ajatellaan niiden olevan turhia, kun taas yhdessä yrityksessä testejä pidetään merkittävänä toimenpiteenä.

3.2.8 Valintapäätös ja hakijoille tiedottaminen

Kahdeksannessa teemassa käsiteltiin valintapäätöstä ja sen syntyvyyttä sekä asioita, jotka vaikuttavat valintapäätökseen. Tässä teemassa myös selvitettiin, millä tavalla hakijoille päätöksestä tiedotetaan. Tämä kappale sisälsi neljä kysymystä.

Yritys A:n toimitusjohtajan mukaan valintapäätös syntyy silloin kun oikea henkilö on löytynyt. Yleensä valintapäätöstä tehdessä vertaillaan useampia hakijoita keskenään ja pyritään palkkaamaan sellaisen henkilön, jolla on paras yhteensopivuus ja motivaatio yritykseen. Lopullisen valintapäätöksen yrityksessä tekee toimitusjohtaja, mutta myyntipäällikölläkin on mahdollisuus vaikuttaa päätökseen. Hakijoille tiedottamisesta sovitaan yleensä haastattelun yhteydessä. Toimitusjohtajan A:n mukaan päätös tulee viikon sisällä sähköpostitse.

Yritys B:n vastauksen mukaan valintapäätös yrityksessä syntyy, kun yritys on löytänyt tarpeensa täyttävän työntekijän yritykseensä. Valintapäätöstä tehdessä yleisesti vertaillaan samalla tavalla kuin yrityksessä A parhaimpia kandidaatteja keskenään ja valitaan paras. Lopullisen päätöksen yrityksessä tekee toimitusjohtaja. Yritys B:n toimitusjohtajan mukaan hakijoille tiedottamisesta sovitaan haastattelun yhteydessä ja päätös ilmoitetaan yleensä puhelinoitolla muutaman päivän sisällä.

Yritys C:n valintapäätöksen tekee toimitusjohtaja yhdessä HR-päällikön kanssa. Valintapäätöksessä yleensä vertaillaan parhaimpia hakijoita keskenään ja palkataan paras. Hakijoille tiedottaminen tapahtuu yrityksessä C soittamalla viikon sisällä.

Valintapäätöksen pääsääntöisesti tekee toimitusjohtaja, mutta muulla johtoasemassa olevalla henkilöllä saattaa olla mahdollisuus vaikuttaa valintaan. Valintapäätöksessä yritykset vertailevat myös parhaimpia hakijoita keskenään ja palkkaavat parhaimman. Hakijoille tiedottaminen tapahtuu pääsääntöisesti puhelimitse, mutta sähköpostillakin ilmoittaminen on ollut käytössä yhdellä yrityksellä.

3.2.9 Perehdytys

Yhdeksännessä teemassa käsiteltiin perehdytystä. Tässä osiossa selvitettiin, miten perehdytys toteutetaan, kuka toimii yrityksessä perehdyttäjänä ja kauan perehdytys yrityksessä kestää ajallisesti. Tämä kappale sisälsi kolme kysymystä.

Yrityksessä A perehdytyksestä vastaa myyntipäällikkö. Apuna on lisäksi kaikki yrityksen työntekijät sekä toimitusjohtaja. Varsinainen perehdytys kestää yrityksessä A kaksi viikkoa. Myyntipäällikkö toimii kaksiviikkoa kahdestaan tulokkaan kanssa opastaen kaikki hänelle kuuluvat työtehtävät. Yritys A:n toimitusjohtajan mukaan perehdytyksessä on tärkeää käydä yrityksen vaaratekijät läpi heti perehdytyksen aloitettua.

Yrityksessä B perehdyttäjänä aina toimii tulokkaan uusi työkaveri. Tämä perehdyttäjä nimetään yrityksessä juuri aloittavan henkilön ”tukihenkilöksi” joka opettaa aloittavalle kaikki työpaikan askarteet, vaarat ja käytännössä kaikki mitä työntekijä tulee kokemaan työssään. Toimitusjohtajan mukaan yrityksessä B perehdytys kestää neljä kuukautta.

Yrityksessä C perehdyttäjänä toimii HR-päällikkö hallinnon työtehtävissä. Muissa tehtävissä perehdyttäjänä toimii tulokkaan kollega. Perehdytys toteutetaan yritys C:n hallinnonassistentin mukaan yhdessä tekemällä ja keskustelemalla kaikki oleelliset asiat työtehtävän kannalta. Perehdytys yrityksessä C kestää kaksi kuukautta.

Perehdytyksessä yritykset käyttävät perehdyttäjinä johtotehtävissä olevien lisäksi muitakin työntekijöitä. Perehdytyksessä käydään pääsääntöisesti jokaisessa yrityksessä kaikki oleelliset asiat läpi työnteon kannalta. Jokaisessa yrityksessä perehdytyksen kesto vaihtelee huomattavalla ajalla kahdesta viikosta neljään kuukauteen.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista sisällönanalyysia. Tutkittavat yritykset on valittu eri aloilta ja luotettavuutta lisää se, että haastateltavat ovat kaikki kokeneita rekrytoijia. Tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä harkinnanvarainen näyte on otettu useammalta toimialalta. Reliabiliteetti voidaan tässä tutkimuksessa määrittää luotettavaksi, sillä aineistoa on kerätty riittävästi tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa aineiston hankinta on tehty teemahaastatteluja hyödyntäen ja haastattelujen yhteydessä tekemällä muistiinpanoja. Teemahaastatteluissa on esitetty kysymyksiä haastateltaville, jotka ovat oleellisia tutkimukseen ja niissä on selkeä päämäärä. Validiteetti tutkimuksessa voidaan määrittää luotettavaksi, sillä tutkimuksessa on haastateltu oikeita ihmisiä tutkimuksen kannalta sekä tutkimuksessa on esitetty selkeitä kysymyksiä haastateltaville tutkimukseen liittyen. Tutkimuksessa saadut tulokset ovat myös analysoitu ja tulkittu oikein. (Perkiö 2015.)

4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tarvekartoitus alkaa silloin, kun yrityksissä tapahtuu merkittävää muutosta kasvun suuntaan. Kahdella yrityksellä tarvekartoitus voi alkaa myös silloin kun henkilö lähtee yrityksestä pois eli yrityksessä tehdään tällöin korvausrekrytointia.

Yrityksissä yleensä syntyy tarve uudelle työntekijälle, kun vanha on lähtenyt pois. (Markkanen 2002, 9.) On myös mahdollista jossain määrin, että tarve uudelle henkilölle syntyy silloin kun yrityksessä tapahtuu merkittävää kasvua kuten Hyppänen on todennut. (Hyppänen 2013, 198.)

Rekrytinnin haasteita yrityksille on selvästi löytää oikeanlainen henkilö työtehtävään. Yhdellä yrityksellä todettiin toinenkin ongelma, joka on hakijoiden liian suuri palkkatoivoisuus.

Nykypäivänä oikean työntekijän löytäminen yrityksille on erittäin hankalaa niin kuin jokainen tutkittavistani yritysten edustajista kertoi sekä Monstercafe-artikkelissa ongelma todettiin. (MonsterCafe 2019.) Vaikeus löytämiseen voi johtua toisestakin asiasta esimerkiksi osaamispuutteesta kuten Vaahtio on todennut. (Vaahtio 2005, 50.) Mahdollinen ongelma voi myös Kaijalan mukaan piillä siinä, että lahjakkuudet omistavat nykypäivä oman osaamisensa ja ovat tietoisia sen hinnasta. Tämän takia yrityksessä A voi olla ongelmia löytää oikea henkilö, joka suostuu hyväksymään yrityksen esittämän palkkatoiveen. (Kaijala 2016, 15.)

Rekrytointikanavina haastateltavat yritykset käyttävät selvästi enemmän ilmaisia rekrytointikanavia. Lisäksi sosiaalisen median kanavat ovat nykypäivänä huomattavassa kasvussa kustannustehokkuutensa vuoksi printtimediaan verrattuna. Printtimedia puolestaan on jäämässä selvästi pois valitsemiltani pk-yrityksiltä rekrytointikanavien valinnassa.

Sosiaalinen media on muokannut monen yrityksen rekrytointi käytäntöjä, niin kuin Hyppänen on todennut. (Hyppänen 2013, 204.) Näyttäisi siltä että, pk-yritysten mahdollisuuksien ja niukkojen budjetteja ajatellen sosiaalinen media ja ilmaiset sivustot ovat erinomaisia hakukanavia yrityksille. (Österberg 2014, 95.) Esimerkiksi Doska.fi, jota käytti kaksi yritystä tutkimuksestani tai tunnettu Facebook kanava, jota yksi valitsemistani yri-

tyksistä käytti. (Folcan 2019.) Printtimedia taas on puolestaan jäämässä yrityksiltä kokonaan pois rekrytointikanavien vaihtoehtoista, vaikka Mainostajienliiton artikkelissa sen sanottiin olevan joillakin kohderyhmillä keskeinen kanava. (Lemminki 2017.) Vehmas on todennut, että pk-yritykset käyttävät hakukanavana 45 prosentissa yrityksistä Mol.fi sivustoa, jota valitsemistani yrityksistä käyttää jokainen yritys. (Vehmas 2014, 64–65.)

Hakemukset käsittelee ensin joku muu henkilö yrityksissä kuin toimitusjohtaja. Hakemukset kuitenkin lopulta päätyvät yrityksissä toimitusjohtajan luettavaksi, mutta yrityksissä ei ole hakemusten käsittelyä helpottavaksi toimenpiteeksi otettu käyttöön rekrytointijärjestelmiä toistaiseksi.

Valitsemani yritykset ovat kooltaan pk-yrityksiä. Pienempiin yrityksiin ei tule niin paljon hakemuksia kuin suuriin organisaatioihin, joihin voi tulla yhteen avoimeen työpaikkaan tuhansia hakemuksia. Näin ollen yritykset eivät toistaiseksi tarvitse rekrytointijärjestelmiä helpottaakseen hakemusten käsittelyä ja pystyvät käsitellä hakemuksia suoraan sähköpostissa. (Vilpponen 2011.)

Hakemuskirjeessä yritykset suosivat selkeällä kielellä kirjoitettuja hakemuksia. Hakemuskirjeessä pitää myös olla selvästi kerrottu se miksi haluaa juuri tähän yritykseen töihin. Ansioluettelossa yritykset suosivat samaan tapaan kuin hakemuskirjeessä hyvin tehtyä ansioluetteloa, joka on kirjoitettu selkeällä kielellä. Etenkin ansioluettelossa yritykset arvostavat sitä, että hakija tuo selvästi omat taidot ja osaamisensa esille sekä kokonaisuudessa yritykset kiinnittävät huomionsa hakijan työhistoriaan ja koulutukseen.

Työnantajat suosivat pääsääntöisesti mahdollisimman lyhyttä ja ytimekästä hakemuskirjettä juuri samalla tavalla kuin Hoppe & Laine on todennut tekstissään hakemuskirjeen enimmäispituudesta, joka on yksi sivu. Lisäksi kaikki yritykset mainitsevat kiinnittävänsä huomionsa hakijan perusteluun miksi hän hakee kyseistä työtehtävää ja miten hän tuo oman persoonansa selvästi esille. (Hoppe & Laine 2014, 45.) Ansioluettelossa melkein kaikki valitsemani pk-yritykset kiinnittävät huomion ansioluettelossa hakijan työhistoriaan ja koulutukseen. (Hoppe & Laine 2014, 30.)

Kaksi kolmesta yrityksestä eivät tarkasta ollenkaan referenssejä, sillä kokevat tarkastamisen olevan turha toimenpide. Työntekijöiden todellinen persoona tulee vasta myöhemmässä vaiheessa ilmi yritysten mielestä. Suurempi painoarvo tässä asettuu yrityksillä selvästi koeajalla työskentelyyn, kuin referenssien tarkastamiseen.

Tutkimuksesta yritykset A ja B eivät tarkasta referenssejä ja pitivät niitä turhina. Yritys C puolestaan tarkastaa aina referenssit samalla tavalla kuin Talouselämä artikkelissa todetaan, että suurin osa työnantajista tarkastavat aina referenssit työhönoton yhteydessä selvittääkseen työnhakijan työskentelytapoja. (Aho 2015.)

Yritysten jokaisessa haastattelussa on paikalla useampia yrityksen edustajia. Kaksi kolmesta yrityksestä ei käytä minkäänlaisia valmiita haastattelurunkoja apuna. Yritysten haastatteluissa myös pyritään pääosin käymään hakijan taustoja läpi. Soveltuvuustestejä kahdessa yrityksessä ei käytetä ollenkaan ja ajatellaan niiden olevan turhia, kun taas yhdessä yrityksessä testejä pidetään merkittävänä toimenpiteenä.

Jokaisessa valitsemassani yrityksessä haastattelu tilaisuudessa on useampia yrityksen edustajia paikalla, samalla tavalla kuin Hoppe & Laine tekstissään toteavat. (Hoppe & Laine 2014, 81.) Yritykset eivät käytä pääsääntöisesti haastattelurunkoa apuna, mutta kuitenkin yksi yritys A käyttää haastattelurunkoa käydäkseen oleelliset asiat työntekijäkannalta läpi haastattelussa. (Hoppe & Laine 2014, 78.) Useampi valitsemani pk-yritys ei hyödynnä soveltuvuusarviointeja apuna valinnassa. Yritys C puolestaan sanoi hyödyntävän soveltuvuustestejä, joiden mukaan niillä voi olla mahdollisesti painoarvo hakijaa valitessa työtehtävään. Niin kuin Hoppe & Laine toteavat, että soveltuvuustestejä hyödyntäen voidaan työhakijan sopivuus yritykseen ennustaa 45 prosentin todennäköisyydellä. (Hoppe & Laine 2014, 85.)

Valintapäätöksen pääsääntöisesti tekee toimitusjohtaja, mutta muulla johtoasemassa olevalla henkilöllä saattaa olla mahdollisuus vaikuttaa valintaan. Valintapäätöksessä yritykset vertailevat myös parhaimpia hakijoita keskenään ja palkkaavat parhaimman. Hakijoille tiedottaminen tapahtuu pääsääntöisesti puhelimitse, mutta sähköpostillakin ilmoittaminen on ollut käytössä yhdellä yrityksellä.

Pk.-yritysten toimitusjohtajat tekevät lopullisen valinnan pääsääntöisesti itse. Valintapäätöksessä voi myös olla vaikutusta toisen johtotehtävissä työskentelevän henkilön lausun-

nolla, niin kuin Martinin artikkelissa on todennut. (Martin 2016.) Lisäksi hakijoita vertailaan yrityksissä keskenään ja palkataan parhaiten sopiva henkilö organisaatiossa, samalla tavalla kuin Vaahtio hakijoiden vertaamisesta toisiinsa on todennut. (Vaahtio 2005, 164–165.) Hakijoille tiedottaminen tapahtuu yrityksissä joko puhelimitse tai sähköpostilla, jotka ovat Markkasen mukaan yleisimmät tiedottamisen menetelmät. (Markkanen 2002, 102.)

Perehdytyksessä yritykset käyttävät perehdyttäjinä johtotehtävissä olevien lisäksi muitakin työntekijöitä. Perehdytyksessä käydään pääsääntöisesti jokaisessa yrityksessä kaikki oleelliset asiat läpi työnteon kannalta. Jokaisessa yrityksessä perehdytyksen kesto vaihtelee huomattavalla ajalla kahdesta viikosta neljään kuukauteen.

Perehdytyksessä kaikissa valitsemisani pk-yrityksissä käydään kaikki työtehtäviin liittyvät välttämättömät asiat läpi, niin kuin Toikka on artikkelissaan todennut. (Toikka 2017.)

Taulukko 2. Yritysten vertailutaulukko.

	Yritys A	Yritys B	Yritys C
Rekrytointiprosessi ja tarvekartoitus	Työntekijän lähtiessä pois Yrityksen kasvun myötä	Työntekijän lähtiessä pois Yrityksen kasvun myötä	Yrityksen kasvun myötä
Rekrytoinnin haasteet	Oikean henkilön löytäminen Liian suuri palkkatoivomus	Vaikea houkutellessa työntekijöitä	Vaikea houkutellessa työntekijöitä
Rekrytointikanavat	Doska.fi, Mol.fi	Doska.fi, Mol.fi	Mol.fi, Intra ja LinkedIn
Hakemusten käsittely	Toimitusjohtaja ja myyntipäällikkö	Toimitusjohtaja ja sihteeri	Toimitusjohtaja, HR-päällikkö ja Hallintoassistentti
Hakemuskirje ja ansioluettelo	Lyhyt, selkeä ja ytimekäs Ei käytä rekrytointijärjestelmiä	Lyhyt, selkeä ja ytimekäs Ei käytä rekrytointijärjestelmiä	Pidempi, mutta selkeä Ei käytä rekrytointijärjestelmiä
Referenssien tarkastaminen	Ei	Ei	Kyllä
Soveltuvuustestit	Ei	Ei	Kyllä
Valintapäätös ja hakijoille tiedottaminen	Toimitusjohtaja päättää Sähköposti	Toimitusjohtaja päättää Puhelin	Toimitusjohtaja päättää Puhelin
Perehdytys	Myyntipäällikkö Kesto 2 viikkoa	Työkaveri Kesto 4 kuukautta	HR-päällikkö ja työkaveri Kesto 2 kuukautta

Taulukossa 2 on esitetty yritysten vertailu. Yritysten vertailutaulukossa on havainnollistettu pk-yritysten rekrytointiprosessi ja sen vaiheet kiteytettynä. Yritysten nimet taulukossa on kirjaimin A, B ja C.

Kehittämisehdotuksena yrityksille suosittelisin hyödyntämään muitakin sosiaalisen median kanavia. Esimerkiksi Instagram on kasvussa ja sieltä voi tavoittaa nuoria työnhakijoita. Yrityksille A ja B suosittelisin käyttää LinkedIn:iä samalla tavalla, kun tehdään yrityksessä C. LinkedIn on nimenomaan työnhakua varten tehty kanava, jossa yrityksillä on mahdollisuus löytää potentiaalisia työntekijöitä.

Hakemusten käsittelyn suhteen ehdottaisin yritysten ottamaan rekrytointijärjestelmiä käyttöön heti kun vain hakijamäärät nousevat niin, että sähköpostissa hakemusten käsittely muuttuu haastavaksi ja resurssit rekrytointijärjestelmän hommaamisen sallivat.

Ehdottaisin yritysten A ja B ottavan referenssien tarkastamisen käytännöksi niin kuin yrityksessä C tehdään. Referenssien tarkastamisesta voi saada uutta tietoa hakijasta ja voi kysyä suosittelijalta sellaisia asioita, jotka voi olla olennaisia työnteon kannalta. Esimerkiksi onko hakija tiimi työskentelijä vai tekeekö hän paremmin työn yksin. Näin yksinkertaisella kysymyksellä voi olla suuri merkitys yritykselle riippuen millaiseen tehtävään ollaan hakijaa palkkaamassa.

Soveltuvuusarviointitestejä ehdottaisin yrityksille A ja B ottaa kokeiluun. Vaikka soveltuvuustestit ei konkreettisesti kerro onko työntekijä sopiva yritykseen, mutta ne voi lisätä mahdollisuutta saada lisää tietoa hakijan sopivuudesta ja työskentelystä.

Viimeisenä kehittämisehdotuksena hakijoille tiedottamisesta suosittelisin yrityksen A ottavan käyttöön puhelinsoiton. Puhelinsoitolla saadaan heti ilmoitettua asiasta, kun päätös palkattavasta on tehty. Sähköposti on taas tehty ei niin kiireellistä kommunikointia varten ja mahdollisesti hakija, joka saa työtarjouksen sähköpostiin ei välttämättä lue viestiä heti. Tällöin säästytään epäselviltä tilanteilta.

Lähteet

Aho, Eevastiina 2015. Talouselämä 5.3.2015. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/yl-latys-rekrytointiprosessissa-suositteija-paljasti-vale-esimiehen-3472348>. Luettu 24.4.2020.

Duunitori 2018. Järjestelmällinen Esikarsinta 10.3.2018 <https://duunitori.fi/tyoelama/jar-jestelmallinen-esikarsinta> Luettu 28.4.2020.

Empore, Rekrytointiopas. <https://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php>. Luettu 25.4.2020.

Folcan, 2019 Sosiaalisen median kanavat-top6 tärkeintä kanavaa <https://www.folcan.fi/sosiaalisen-median-kanavat/> Luettu 14.5.2020.

Hietala, Harri. 2007. Suomen Yrittäjät. Pk-yritysten rekrytoinnit. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/muut-tutkimukset/pk-yritysten-rekrytoinnit-319159>. Luettu: 25.4.2020.

Hoppe, Teija, Laine, Tom 2014. Työnhakuopas 45-273. Alma Talent. <https://ezproxy.metropolia.fi/login?qurl=http%3A%2F%2Fezproxy.metropolia.fi%2Flogin%3Furl%3Dhttps%3A%2F%2Fbisneskirjasto.almatalent.fi%2Fteos%2FJAIBBXTBBAED%23>. Luettu 27.4.2020.

Hyppänen R. 2013. Esimiesosaaminen. Edita. Helsinki.

Kaijala M. (2016) Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Alma Media Oy.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Koivisto, K. 2004. Oikea Valinta. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Lemminki, Riikka-Maria 2017. Sorry digitalistit, mutta printtimediat ovat yhä hengissä ja niitä tarvitaan. 12.10.2017 <https://www.marmai.fi/blogit/sorry-digitalistit-mutta-printtimediat-ovat-yha-hengissa-ja-niita-tarvitaan/ce73d844-f3b4-3a98-b926-1e200316a87a>. Luettu 14.5.2015.

Markkanen, Mikko 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana 212. Wsoypro. <https://ezproxy.metropolia.fi/login?qurl=https%3A%2F%2Fezproxy.metropolia.fi%2Flogin%3Furl%3Dhttp%3A%2F%2Fverkkokirjahyly.almatalent.fi%2Fteos%2FEABBXXB-TAFDCH>. Luettu 26.4.2020.

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

Martin 2016. What is recruitment. <https://www.cleverism.com/what-is-recruitment/>. Luettu 28.4.2020.

Meritähti, Päivi 2016. Yle 24.4.2016 <https://yle.fi/uutiset/3-8825189> Luettu 29.4.2020.

Monstercafe 2019. Monsterin tutkimus. <https://www.monstercafe.fi/monsterin-tutkimus-rekrytointi-on-tana-paivana-yha-haastavampaa-miten-selattaa-alan-haasteet/>. Luettu 26.4.2020.

Monster 2018. Sosiaalinen media rekryointikanavana - hypeä vai hyötyä? https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekryointiin/tyonantajamielikuva/sosiaalinen_media_rekryointikanavana.aspx. Luettu 12.5.2020.

Monster. CV-malli. <http://monster.almamedia.fi/aineistot/cv/CV-malli.pdf>. Luettu 27.4.2020.

Mäkilä, Ville 2018. Kuoleeko printtilehti? 17.11.2017. <https://puheenvuoro.uusi-suomi.fi/villemakila/264345-kuoleeko-printtilehti/>. Luettu 16.5.2020.

Oikotie 2018. Rekrytoi ja rakenna työnantajakuvaa Helsingin Sanomissa sekä HS Metrossa. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/rekrytoi-ja-rakenna-tyonantajakuvaa-helsingin-sanomissa-seka-hs-metrossa>. Luettu 25.4.2020.

Perkiö, Anne 2015. KVANTI vai KVALI. 19.11.2015. [file:///C:/Users/Liti/Downloads/KVALI_ty%C3%B6paja_19%2011_op%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Liti/Downloads/KVALI_ty%C3%B6paja_19%2011_op%20(2).pdf). Luettu 29.5.2020

Reinikainen, Pauli 2018. Näin onnistut rekryoinnissa. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/572197-haasteita-rekryoinnissa-nailla-vinkeilla-valtat-sudenkuopat>. Luettu 24.4.2020.

Rötkin Laura 2015. Terveisiä pomolle. Alma Talent Oy.

Toikka, Virvamaría 2017. Perehdyttämällä parempiin tuloksiin. <https://op.media/yri-tyselama/yrittajyy/perehdyttamalla-parempiin-tuloksiin-30628fcf7fba47dca985509212e4c0cf>. Luettu 23.4.2020.

Tuomi J. ja Sarajärvi A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosa-
keyhtiö Tammi.

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

Vehmas, T. 2014. Pk-yritykset ja työvoiman kohtaanto. Mitä pk-yritykselle tarkoittaa so-
piva työvoima? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. [https://tem.fi/docu-
ments/1410877/2859687/Pk-yritykset+ja+tyovoiman+kohtaanto+30102014.pdf](https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Pk-yritykset+ja+tyovoiman+kohtaanto+30102014.pdf). Luettu:
28.4.2020.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. painos.
Bookwell Oy, Porvoo.

Vilpponen, Antti 2011. Skyhood Launches Rekrysoft, We Have Beta Beta Access For
You 12.5.2011. [https://arcticstartup.com/skyhood-launches-rekrysoft-we-have-beta-
beta-access-for-you/](https://arcticstartup.com/skyhood-launches-rekrysoft-we-have-beta-beta-access-for-you/). Luettu 20.5.2020

Yrittäjät 2020. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyy-suomessa-316363/>. Lu-
ettu 25.4.2020.

Österberg, Maritta 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja 4.painos, Kauppakamari, Hel-
sinki.

Työhakemus

Tytti Timangi
Onkiniemenkatu 8
33230 Tampere
+358 40 123 2233
tytti.timangi@gmail.com
fi.linkedin.com/in/tyttitimangi/

HAKEMUS

14.2.2014

MediMattress Oy
Asiakaspalvelupäällikkö Paula Häkkinen
Haukilahdenkatu 4
00550 Helsinki

Puhelinkeskustelu Paula Häkkinen/Tytti Timangi 10.2.2014

Tarjoan myyntiin/markkinointiin positiivista aina valmiina -asennetta

Kiitos Paula ajastasi maanantaina! Keskustelumme perusteella uskon olevani juuri sopiva henkilö asiakaspalvelutiiminne seuraavista syistä:

Sairaalatutokansionne perusteella tuotteenne ovat teknisesti korkeatasoisia ja uskon työkokemukseni patenttitoimistossa antavan hyvän pohjan myynnin avustamiselle. Patenttihakemusten käsittely vaatii huolellisuutta ja tekniikan tajuua. **Tradenomina** hallitsen hyvin tilausten käsittelyn, laskutuksen sekä liikekirjeenvaihdon perustehtävät.

Asiakasneuvontaa pystyn hoitamaan sujuvasti suomen, ruotsin tai englannin kielellä. Pidän ihmisten auttamisesta ja työ S-marketissa kehitti kyvyn selvittää vaativistakin asiakaspalvelutilanteista kiireen keskellä.

Puhelintyöhön sain rutiinia haastattelututkimusyhteyksessä. Viihdyin hyvin pienessä työyhteisössä, jossa kaikki auttoivat toisiaan. Tartunkin nirsoilematta kaikenlaisiin eteen tuleviin tehtäviin. Viestintäkokemusta toivon saavani lisää, erityisesti odotan nettisivujen ylläpitoa ja tuotantoa. Lippukuntalehti Näsin Nysässä toimitin juttuja, kuvasin ja avustin partiolehden taitossa.

Tehokas ajankäyttö ja suunnitelmallisuus juurtuivat minuun, kun rahoitin opintojani työnteolla. Vähän kiireisenä olen parhaimmillani. Partio on rakas harrastukseni ja siellä olen päässyt järjestämään niin pieniä kuin suuriakin tapahtumia. Se on opettanut yhteistyön merkityksen ja kattavat ensiaputaidot. Olen tottunut kantamaan vastuuta ja pitämään sanani.

Palkkatoiveeni on 2600 eur/kk ja siitä voidaan neuvotella tehtävien tarkentuessa. Muutamme perheen kanssa Helsinkiin viikolla 8. Toivon että saan mahdollisuuden tulla keskustelemaan henkilökohtaisesti tehtävästä. Odotan innolla yhteydenottoanne! Hakemuksen liitteenä on CV:ni, jossa myös suositelijani yhteystiedot.

Kevätaurinkoa Helsinkiin toivottaen

Tytti Timangi

Liite CV

Ansio luettelo

CV

Nimi
Osoite
Sähköpostiosoite
Puhelin
Linkit some-profiileihin tai muuhun lisätietoon

pv.kk.vvvv

KUVA

PROFIILI

Tässä voit lyhyesti, muutamalla lauseella kertoa keskeisestä osaamisestasi, työskentelytavoistasi ja mahdollisesti myös tavoitteistasi. Tätä osiota voit halutessasi hiukan räätälöidä hakemasi tehtävän mukaisesti.

TYÖKOKEMUS

10/2007 – jatkuu

Tehtävänimike, työnantaja

Tässä voit kertoa tarkemmin työtehtävistäsi, vastuistasi ja saavutuksistasi muutamalla lauseella.

Listaa kaikki olennaisimmat samalla tyylillä.

KOULUTUS

08/2001 - 12/2004

Tutkinnon nimi, oppilaitoksen nimi
Halutessasi pääaine, lopputyön tiedot

Listaa kaikki olennaisimmat samalla tyylillä

KURSSIT/TÄYDENNYSKOULUTUS

1/2010 – 2/2010

Kurssin nimi, kouluttajan tiedot

KIELITAITO

Kieli + arvio taitotasosta

IT-TAIDOT

Listaa IT-osaamisesi, ohjelmistot, järjestelmät yms.

LUOTTAMUSTOIMET

Nämäkin voi lisätä jos katsot niistä olevan hyötyä työnhaussa.

SUOSITTELIJAT

Tiedot saatavilla pyydetessä tai vaihtoehtoisesti suosittelevien yhteystiedot ja maininta, onko suositteleva esimiehesi vai jokin muu taho.

HARRASTUKSET

Nämä voit halutessasi lisätä, erityisesti silloin, jos niistä voi olla hyötyä työnhaussa.

Haastattelurunko

Pvm: 14.4.2014

Haastateltava: Kaija Kärki

Haastattelija: Korhonen

Tausta: Muuttanut Helsinkiin mennäksään Kallion lukioon. Jatkona tradenomin tutkinto.

Ura: Ulkomaat kiinnostavat ja halusi opintojen jälkeen ulkomaille töihin. Pääsi Corporate Ltd:iin. Näytti kykynsä ja sai vastuulleen x-toiminnot, jossa oli kuuden hengen ryhmänvetäjän vastuu normaalin x-toiminnon ohella. Peetti oli 2011-13 eli siottua pidempi, ja peluun syy puolison työ.

Koulutus: CV ohessa.

Kielitaito: Työkielenä suomi, englanti, ruotsikin menee (ei kirjallinen mutta puhuttu).

Yleisvaikutelma: Vastetus ok, siisti kampaus.

Työympäristö: Riitatilanteissa pyrkii sovittelijaksi. Kehittämisaalueekseen mainitsee organisatoriset taidot.

Tuen tarve: Esimieheltä toivoo selkeitä ohjeita. Hänen mielestään hyvä perehdytys on tärkeä. Nopea omakauja.

Kehittämisenäkymät: Näkee itsensä viiden vuoden päästä Suomessa tai ulkomaille elän töissä, mutta suurempi vastuu.

Työtapa: Jämpti, rutiinityöt ok, jos työhön kuuluu muutakin.

Prosessityöote: Hän "ei tykkää, jos muut ei hoida omaa hommaansa".

Työtehtävän vaatimat valmiudet:

x hankinnat - ei täytä, ei ole hoitanut aikaisemmin.

Leasing- yms. sopimusten neuvottelu - täyttää osittain, toiminut avustavassa roolissa sopimusneuvotteluissa.

Matkavaraukset - täyttää, työskennellyt matkatoimistossa. Kassavirran hallinta - ei täytä.

Tilinpäätöksen valmistelu - ei täytä.

Yleiset hallinnolliset tehtävät - täyttää.

Odotukset ja kehittämisaueet: Helu kehittyä työssään (laskenta, hankinnat), hallinnointi, riittävän haastavaa. "Vastuuta pitää olla." Eteenpäinpyrkivä. Tykkää jos työssä on "virikettä" ja vähän kiireistä.

Harrastukset: luonnossa liikkuminen, agility (kakasi omaa koira).

Saavutukset: marathon kahdesti.

Jatko: Korhonen haastattelee seuraavaksi 17.4.2014.

Haastattelukysymykset

1. Millainen on yrityksen rekryointiprosessi ja mitä vaiheita siihen kuuluu? Miten tähän ratkaisuun on päädytty?
2. Miten yrityksen tarvekartoitusalkaa ja mitä vaiheita siihen kuuluu?
3. Millaisia haasteita koet yrityksen rekryoinnissa olevan?
4. Mitä rekryointikanavaa käytätte yrityksessänne ja miksi? Onko yrityksessä kokeiltu muita kanavia? Kuka valitsee rekryointikanavat?
5. Kumpaa suositte sisäistä vai ulkoista rekryointia? Miksi?
6. Miten hakijoilta tulleita hakemuksia käsitellään yrityksessänne? Kuka niitä käsittelee? Onko rekrysoftia käytössä?
7. Millainen hakemuskirje on teidän mielestänne hyvä? Miksi? Mihin kiinnitätte huomion hakemuskirjeessä?
8. Millainen ansioluettelo on teidän mielestänne hyvä? Miksi? Mihin kiinnitätte huomion ansioluettelossa?
9. Miten tarkastatte hakijan referenssit? Mitä asioita tarkistatte?
10. Millä tavalla haastattelu tapahtuu yrityksessänne? Millainen haastattelurunko teillä on apuna käytössä vai onko haastattelu vapaamuotoinen?
11. Millaisia soveltuvuustestejä yrityksessä tehdään? Miten niitä tehdään?
12. Kuka vastaa valintapäätöksestä? Miten valintapäätös syntyy? Mitkä asiat vaikuttavat valintaan?
13. Miten hakijoille tiedotetaan lopullisesta valinnasta?
14. Kuka vastaa perehdytyksestä? Miten perehdytys toteutetaan? Kauan se kestää?