



# **Rekrytointiprosessin kehittäminen ja mallintaminen osana Esimiehen työkalupakki -kurssia**

Maisa Pitkämäki

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2021

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma  
Restonomi

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma  
Restonomi

PITKÄMÄKI, MAISA:

Rekrytointiprosessin kehittäminen ja mallintaminen osana Esimiehen työkalupakki -kurssia

Opinnäytetyö 80 sivua, joista liitteitä 28 sivua  
Marraskuu 2021

---

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Tampereen ammattikorkeakoulun liiketoiminnan lehtori. Työn aihe määräytyi kohdeorganisaation tarpeesta mallintaa palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelman Esimiehen työkalupakki -kurssin rekrytointiosuuden prosessi. Mallinnuksen tarkoituksena on helpottaa ja selkeyttää kurssin järjestämistä ja kehittämistä tulevaisuudessa.

Työn päätutkimuskysymyksiä ovat Esimiehen työkalupakki -kurssin rekrytointiprosessin kehityskohtien ja mallintamisen mahdollisuuksien selvittäminen sekä kurssin muokkaaminen palvelemaan kaikkia prosessin osallisia paremmin kehittämällä havaittuja ongelmakohtia toimivimmaksi. Täydentävänä tutkimuskysymyksenä on oppilaiden ja toimeksiantajien kokemusten selvittäminen rekrytointiprosessin sekä siihen liittyvän opintokurssin toteutuksesta.

Tutkimuksen teoriaosuus koostuu alan kirjallisuudesta ja sähköisistä lähteistä. Teoriaosuudessa käsitellään prosessien kehittämistä ja mallintamista, projektityöskentelyn vaiheita sekä yleisesti tietoa rekrytointiprosessista. Tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluita, sähköisiä kyselyitä ja osallistuvaa havainnointia.

Opinnäytetyön lopputuotoksina saatiin kurssin rekrytointiosuuden prosessikartta ja prosessikuvaus sekä haastatteluharjoitus, jota voidaan hyödyntää kyseisellä kurssilla myös tulevaisuudessa. Jatkotoimenpiteiksi suositellaan rekrytointiprosessin kehitystyön jatkamista ja prosessikartan muokkaamista vastaamaan tulevien opintokurssien mahdollisia muutoksia. Erityistä huomiota kannattaa kiinnittää tehtävien aikatauluttamiseen siten, että ryhmien suorittamien tehtävien myötä prosessi kulkee selkeästi ja hallitusti eteenpäin.

Tutkimuksesta selvisi rekrytointiprosessiin liittyviä uusia kehityskohteita koskien aikataulutusta, sisäistä viestintää, työhakemusten käsittelyä ja palautteen keräämistä sekä käsittelyä. Rekrytointiprosessia koskevat parannusehdotukset ovat opinnäytetyön liitteissä.

---

Asiasanat: kehittäminen, mallintaminen, rekrytointi

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hospitality Management

PITKÄMÄKI, MAISA:

Developing and Modelling the Recruitment Process as Part of the Superior's  
Toolbox Course

Bachelor's thesis 80 pages, appendices 28 pages  
November 2021

---

The thesis was commissioned by a senior lecturer of business at Tampere University of Applied Sciences. The topic of the work was determined by the need of the target organisation to model the recruitment part of the Supervisor's Toolbox course in the Hospitality Management degree programme. The purpose of the modelling was to ease and clarify the organisation and development of the course in the future.

The main research questions of the work were identifying the development points and modelling opportunities of the recruitment process and modifying the course by developing the identified problem areas. A complementary research question was to study the experiences of students and contractors in the recruitment process and the related course.

The theoretical section deals with process development and modelling, project work phases, and general information about the recruitment process. Interviews, electronic surveys, and participatory observation were used as research methods.

The results of the thesis were a process map and process description of the recruitment part of the course, as well as an interview exercise that can be utilised in the course in the future. The study revealed new development targets related to the recruitment process concerning scheduling, internal communication, processing of job applications and collecting and processing feedback. The proposals for improvement concerning the recruitment process are in the thesis attachments.

---

Key words: development, modelling, recruiting

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	PROSESSIN KEHITTÄMINEN JA MALLINTAMINEN .....	7
	2.1 Prosessi käsitteenä ja prosessin kuvaustasot .....	7
	2.2 Prosessin kehittäminen .....	10
	2.3 Prosessin mallintaminen ja käytettävät symbolit .....	13
3	PROJEKTITYÖSKENTELY .....	16
	3.1 Projektin vaiheet .....	16
	3.2 Projektioorganisaatio .....	18
	3.3 Projektin johtaminen .....	19
	3.4 Projektisuunnitelma .....	20
4	REKRYTOINTI .....	21
	4.1 Rekrytoinnin vaiheet .....	21
	4.2 Lainsäädäntö .....	23
	4.3 Valintaprosessi .....	25
5	CASE: ESIMIEHEN TYÖKALUPAKKI .....	28
	5.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tarkoitus .....	28
	5.2 Kurssin rekrytointiprosessin sisältö .....	29
	5.3 Tutkimusmenetelmät, aineistonhankinta ja analysointi .....	30
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	33
	6.1 Projektin suunnitteluvaiheen haastattelut ja kysely .....	33
	6.2 Kysely opiskelijoille projektin aikana .....	34
	6.3 Palautekyselyt projektin päätteeksi .....	35
7	KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	42
8	MALLINTAMINEN .....	45
9	PÄÄTÄNTÄ .....	47
	LÄHTEET .....	49
	LIITTEET .....	52
	Liite 1. Toimeksiantajien haastattelukysymykset .....	52
	Liite 2. Toimeksiantajien haastatteluiden tulokset .....	53
	Liite 3. Kysely opiskelijoille: mitä haluat kuulla toimeksiantajilta .....	54
	Liite 4. Kysely työnhakijoille .....	55
	Liite 5. Palautekysely opiskelijoille .....	56
	Liite 6. Palautekysely toimeksiantajille .....	61
	Liite 7. Opiskelijoiden sanalliset vastaukset .....	63
	Liite 8. Toimeksiantajien sanalliset vastaukset .....	66
	Liite 9. Haastatteluharjoitus .....	67

Liite 10. Sopimuslomake.....	73
Liite 11. Kurssin aikataulu.....	74
Liite 12. Kurssin järjestäjän opas (prosessin mallinnus).....	75

## 1 JOHDANTO

Tampereen ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelman toisen vuoden opintosuunnitelmaan kuuluvaan Esimiehen työkalupakki -kurssiin on sisällytetty vuodesta 2019 lähtien rekrytointitoimeksianto. Vuosina 2019 ja 2020 toimeksiantajia on ollut kaksi. Toimeksiantona on ollut järjestää rekrytointitapahtuma, jossa toisen vuoden palveluliiketoiminnan opiskelijat haastattelevat ensimmäisen vuoden palveluliiketoiminnan opiskelijoita toimeksiantajayrityksille kesätöihin. Kesätöihin valitut opiskelijat ovat voineet suorittaa opintoihin kuuluvan perusharjoittelun yrityksissä. Tapahtuman suunnitteluprosessiin kuuluu tapahtuman markkinointi ja työpaikkailmoituksen tekeminen, kysymyspatteriston luominen, aikataulun laadinta, hostaaminen, johtaminen ja jälkimarkkinointi.

Esimiehen työkalupakki -kurssin rekrytointiprosessia on kehitetty joka vuosi edellisten vuosien palautteiden perusteella. Kurssin järjestämisestä ei kuitenkaan ole olemassa selkeää prosessi- tai projektisuunnitelmaa. Vuoden 2021 kurssin järjestämiseen ja rekrytointiprosessiin vaikutti Covid-19-pandemia, jonka vuoksi kurssi järjestettiin täysin etänä sähköisiä järjestelmiä käyttäen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on mallintaa ja kehittää Esimiehen työkalupakki -kurssin rekrytointiosuutta ja selkeyttää rekrytointiosuuden tehtäviä sekä prosesseja. Tarkoituksena on mallintaa rekrytointiosuudesta prosessikaavio, jota voidaan hyödyntää jatkossa Tampereen ammattikorkeakoulussa sekä mahdollisesti myös muissa ammattikorkeakouluissa.

Tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluita, sähköisiä kyselyjä ja havainnointia. Kurssin suunnitteluvaiheessa haastateltiin edellisten vuosien toimeksiantajia puhelimitse sekä Teamsin välityksellä. Rekrytointitapahtuman ja kurssin onnistumista mitattiin palautekyselyillä. Kyselyt lähetettiin ensimmäisen ja toisen vuoden palveluliiketoiminnan opiskelijoille sekä toimeksiantajille. Kyselyistä ja haastattelusta saatujen tulosten perusteella kurssia kehitettiin edelleen.

## 2 PROSESSIN KEHITTÄMINEN JA MALLINTAMINEN

### 2.1 Prosessi käsitteenä ja prosessin kuvaustasot

Prosessi voidaan määritellä eri yhteyksissä eri tavoin. Se voi tarkoittaa esimerkiksi tapahtumaketjua, kehitys- tai käsittelyvaiheiden sarjaa tai tapahtumasarjaa, jolla on tietty suunta, tarkoitus, vaikutus tai tulos. (Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen & Tamminen 2012, 8.) Kai Laamanen (2002, 20) summaa prosessin koostuvan toiminnasta (activity), resurssista (resource) ja tuotoksesta (artifact), joihin liittyy suorituskyky (performance). Laamasen mukaan prosessi alkaa suunnittelulla ja päättyy arviointiin. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu resurssien käytön ja työajan määrittäminen sekä riskien arviointi ja ennakointi. Arviointivaiheessa tulee Laamasen mukaan miettiä miten toteutus erosi suunnitelmasta, mitä prosessista voi oppia ja mitä välittömiä korjauksia prosessi vaatii. (Laamanen 2008, 159.)

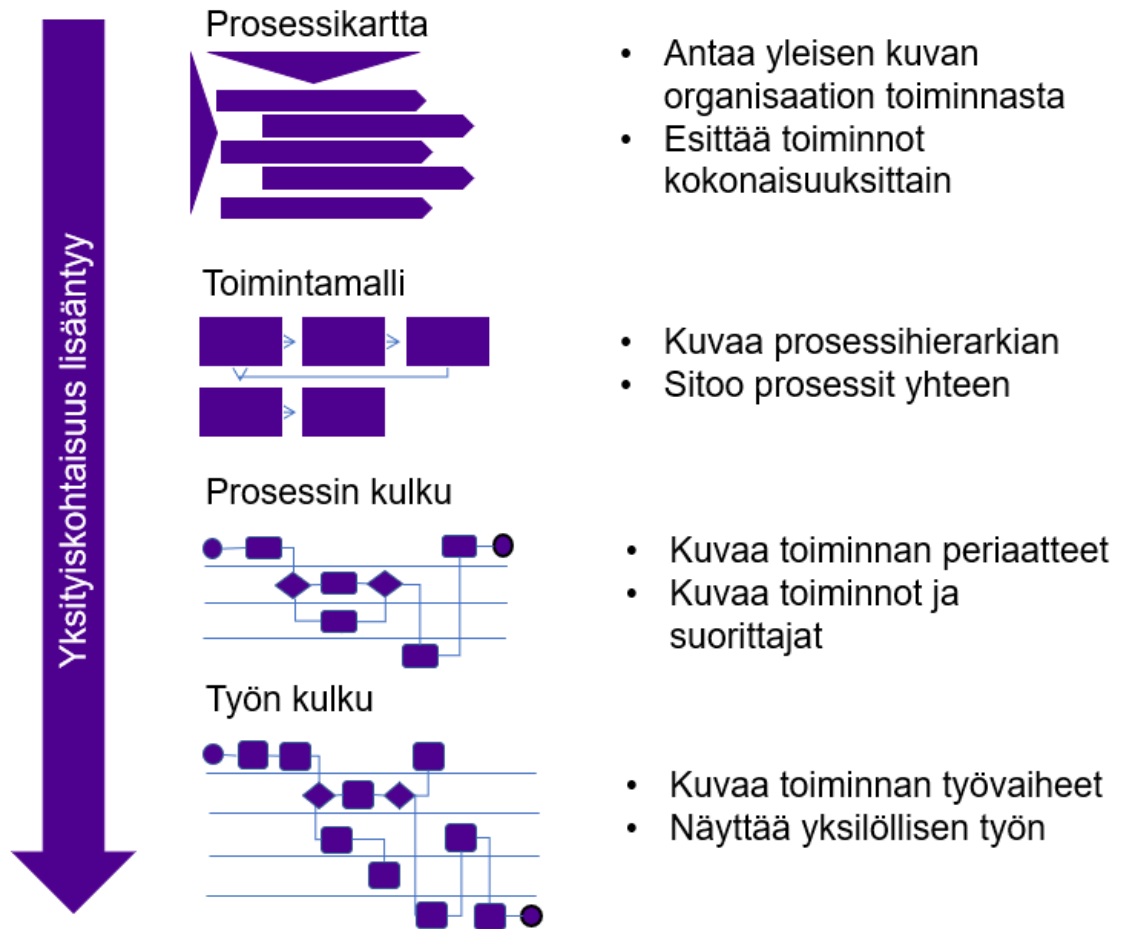
Miia Martinsuon ja Marja Blomqvistin mukaan prosessi tarkoittaa aina asiakkaalta asiakkaalle -ketjua. Asiakas kohdistaa aina odotuksia, vaatimuksia ja tarpeita prosessiin. Asiakas voi olla sisäinen tai ulkoinen, tunnettu tai vieras. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4). Syöte (input) tarkoittaa prosessissa jalostuvia tietoa ja materiaalia. Syötteisiin tuotetaan lisäarvoa, jolloin ne muuttuvat tuotoksiksi (output). (Laamanen 2002, 20; Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.) Kuviosta 1 näkee yksinkertaistetun kuvauksen prosessista.



KUVIO 1. Prosessi (Martinsuo & Blomqvist 2010, muokattu)

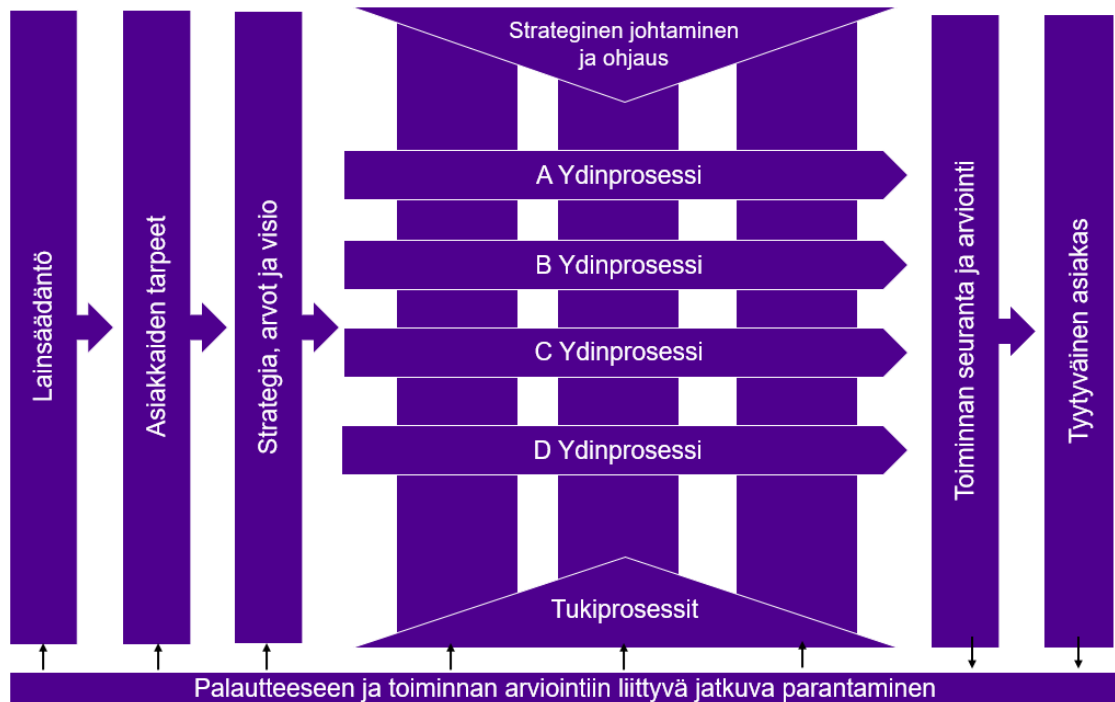
Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan (JUHTA) prosessien kuvaamisen suosituksessa (JHS 152) prosessit jaetaan neljään kuvaustasoon. Kuvaustasoja ovat prosessikartta, toimintamalli (prosessitaso), prosessin kulku (toi-

mintataso) ja työn kulku. Prosessikuvausten yksityiskohtaisuus vaihtelee eri tasoilla. Mallinnusta tehdessä on valittava tarkoituksenperäisyyden mukaan millä tasolla tai tasoilla prosessia kuvataan, sillä kaikissa tapauksissa ei ole välttämättä kuvata prosesseja kaikilla tasoilla. Kuvauksesta tulee silti ilmetä kaikki tarpeellinen ja olennainen informaatio käyttötarkoituksen mukaan. (JHS 152 2012, 6.) Kuviossa 2 esitellään JHS 152:n (2012, 6) neljä prosessien kuvaamisen kuvaustasoa. Kuvausten yksityiskohtaisuus lisääntyy tasoilla ylhäältä alas.



KUVIO 2. Prosessien kuvaustasot (JHS 152 2012, 6, muokattu)

Jotta prosesseja voidaan johtaa onnistuneesti, ne on ensin tunnistettava, määriteltävä ja koottava prosessikarttaan (Lecklin & Laine 2009, 41). Prosessikartta on yleisimmän tason pelkistetty kuvaus organisaation toiminnasta, mistä selviää tärkeimmät ydin- ja tukiprosessit. Prosessikartassa ei kuvata prosessien välisiä liitymiä tai riippuvuuksia. Prosessikartan voi tehdä monella eri tavalla. (JHS 152 2012, 7.) Alla esiteltynä julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan esimerkki prosessikartasta (kuvio 3).



KUVIO 3. Prosessikartta (JHS 152 2012, 7, muokattu)

Ydinprosesseilla tarkoitetaan niitä toimintoja, jotka ovat keskeisiä organisaation toiminnalle ja liittyvät suoraan ulkoisten asiakkaiden palveluun. Tukiprosessit auttavat ydinprosesseja ja luovat edellytykset niiden toiminnalle. Toisin kuin ydinprosesseilla, tukiprosesseilla on yleensä vain sisäisiä asiakkaita. Henkilöstöhallinto, osaamisen ja toimintojen kehittäminen sekä muut hallinnolliset toiminnot ovat esimerkiksi tukiprosesseja. (JHS 152 2012, 3.) Laamasen (2008, 159) mukaan ydinprosessien avulla muodostetaan eheä kokonaisuus asiakkaan tarpeen ilmaisusta sen tyydyttämiseen. Tukiprosesseilla sen sijaan muodostetaan eheä kokonaisuus sisäisen asiakkaan tarpeen ilmaisusta sen tyydyttämiseen, esimerkiksi mitä työntekijä tarvitsee toteuttaakseen työnsä onnistuneesti (Laamanen 2008, 159).

Toimintamallitasolla prosessit jakautuvat osaprosesseiksi ja toimintaa kuvataan tarkemmin kuin prosessikarttatasolla. Toimintamallitasolla määritellään prosessien omistajat, tavoitearvot ja mittarit. Toimintamallitasolla kuvauksesta selviää myös prosessien väliset riippuvuudet ja vuorovaikutus sekä rajapinnat muuhun ympäristöön (esimerkiksi sidosryhmät ja asiakkaat). (JHS 152 2012, 8; Luukkonen ym. 2012, 34.)

Prosessin kulku -tasolla kuvataan samat asiat kuin toimintamallitasolla, mutta yksityiskohtaisemmin. Tasolla kuvataan toiminnot ja niistä vastaavat toimijat sekä toiminnan työvaiheet. Kuvauksen tarkkuus määrittää kuinka yksityiskohtaisesti prosessin ja osaprosessin jakautumista toiminnoiksi, toimenpiteiksi, tehtäväksi ja osatehtäviksi tulee tarkastella. Tasolla kuvataan ja nimetään edellä mainittujen osa-alueiden tarkoitukset ja tiedot. Myös asiakas tulee nimetä. Prosessit, osaprosessit ja tehtävät numeroidaan esimerkiksi hierarkkisesti ja osaprosessien ja palveluiden välinen vuorovaikutus kuvataan. Prosessin tuottamat lopputulokset, tuotokset ja viestit sidosryhmille, muille prosesseille ja taustajärjestelmille kuvataan. Osaprosessin omistajat ja vastuut kirjataan sekä määritellään tehtävien suorittajien roolit. (JHS 152 2012, 8.)

Työn kulku -tasolla on tarkoituksena esittää prosessissa tarvittavat ja tuotettavat tiedot niin tarkasti, että sen avulla voitaisiin esimerkiksi automatisoida prosessi, kuitenkin käyttötarkoitus mielessä pitäen. Työn kulku -tasolla prosessikaavioon tulee kuvata toimintojen, sidosryhmien ja taustajärjestelmän liittymät nimettyyn asiakkaaseen. Viestit muille sidosryhmille, taustajärjestelmille ja asiakkaille kuvataan, kuin myös tehtävän, osatehtävän, toiminnon ja toimenpiteiden saamat syötteet ja tiedot sekä tuotokset. Työnkulkukaavioon kuvataan, mitä toimenpiteitä kuhunkin vaiheeseen sisältyy, esimerkiksi lainsäädännön asettamat vaatimukset tietoturvallisuuteen ja tietosuojaan liittyen. (JHS 152 2012, 10.)

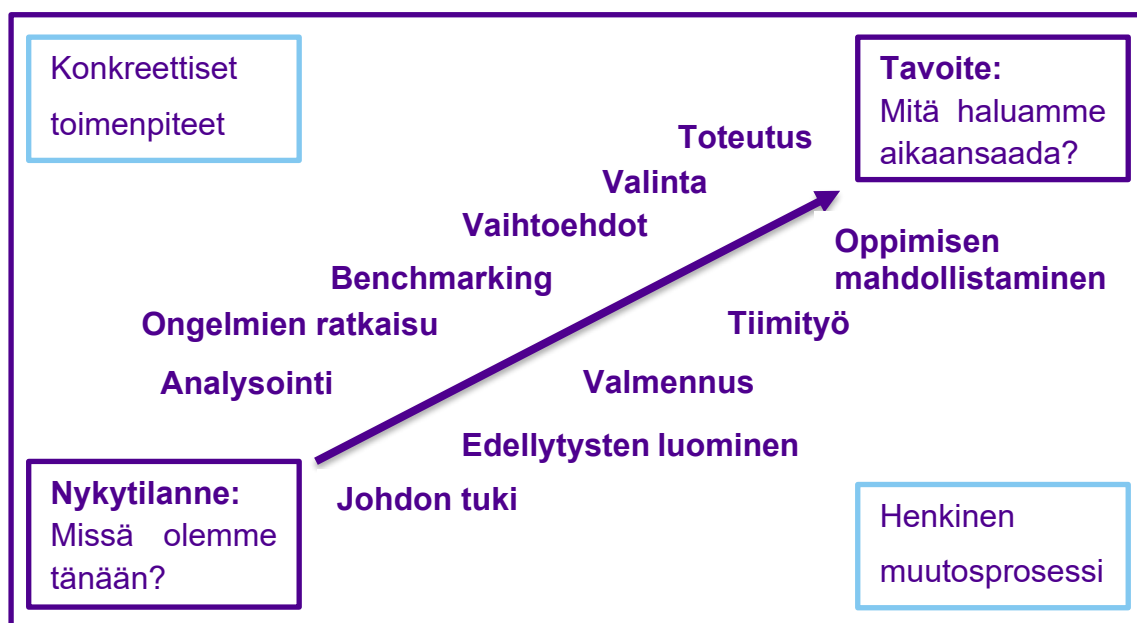
## **2.2 Prosessin kehittäminen**

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan (JHS 152 2012, 1) mukaan prosessien kehittäminen liittyy aina organisaation muuhun suunnitteluun ja kehittämiseen. Kehittämisen pohjana toimivat organisaation visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet. Prosessien kehittämiselle tulee antaa selkeä toimeksianto ja tavoitteet. Muutosten täytäntöönpano- ja käyttöönottovaiheeseen täytyy varata riittävät resurssit. Muutoksen tulee johtaa jatkuvaan kehittämiseen ja vaikutusten mittaamiseen, jotta se ei jäisi kertatyöksi. (JHS 152 2012, 3.)

Prosessin kehittämisellä tähdätään yleensä toiminnan tehostamiseen, ongelmatilanteiden hallintaan, kustannussäästöjen aikaansaamiseen ja toiminnan laadun

sekä palvelutason parantamiseen (JHS 152 2012, 3). Jussi Moisio toteaa Arterin (2020, 20) prosessioppaassa, että prosesseja kehitettäessä täytyy muistaa, kenen asialla ollaan – ”tuottamassa asiakkaalle asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin arvoa tuottavia tuotteita ja palveluja.”

Kuviossa 4 on kuvattu prosessin kehittämispolku. Olli Lecklinin ja Risto O. Laineen (2009, 43–44) mukaan nykytilanteen kartoittamisen ja tavoitteen välissä tapahtuu niin konkreettisia toimenpiteitä kuin henkinen muutosprosessi. Konkreettisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi tietojen analysointi, ongelmien ratkaisu ja benchmarking eli vertailukehittäminen (oman toiminnan vertaaminen toisten toimintaan). Henkiseen muutosprosessiin kuuluu usein muutosvastarinta. Prosessissa työskentelevien pitäminen mukana kehitystyössä, esimerkiksi prosessien kuvaamisessa ja määrittämisessä, voi auttaa avoimeen tiedonkulkuun ja valmentamiseen tulevaisuudessa. Henkilöstöllä on myös usein paras tieto työn kulusta ja ongelmista kehitettävässä prosessissa. Heidän tietämystään kannattaa siis hyödyntää prosessin kehittämisessä. (Lecklin & Laine 2009, 43–44.)



KUVIO 4. Prosessin kehittämispolku (Lecklin & Laine 2009, 44, muokattu)

Prosessikehitystyön alussa tulee ensin rajata kehitysprojektin tavoitteet; millaisesta kehitysprojektista on kyse ja mitä prosesseja tai prosessia muutos koskee.

Kehitysprojektin rajauksessa voi hyödyntää esimerkiksi tietoja jo olemassa olevista prosesseista. Rajauksessa tulee aina huomioida organisaation päämäärät. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6.)

Rajauksen jälkeen alkaa tiedon kerääminen. Olemassa olevista prosesseista kerätään se tieto, mitä niistä on saatavilla. Kokonaan uuden prosessin kohdalla voidaan esimerkiksi tutkia muiden organisaatioiden tapaa toteuttaa prosessi tai miten prosessin tuottama lisäarvo on ennen toteutettu organisaatiossa. Olemassa olevista prosesseista voidaan kerätä tietoa esimerkiksi haastatteluiden tai ryhmätöiden avulla. Olemassa olevia prosesseja tarkastellessa kannattaa verrata niiden tuloksia prosessien päämääriin. Tulokset ja mahdolliset puutteet kirjataan ylös. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6–7.)

Tiedon keräämisen ja analysoinnin jälkeen arvioidaan prosessin vaiheet ja alueet, joita tulee uudistaa. Useimmiten kehittämistä tarvitaan vain osassa prosessin osa-alueista. Kehittämistarve voi koskea esimerkiksi resursointia, prosessien välisiä kytköksiä tai prosessien organisointia. Välillä on kuitenkin tarpeen kehittää prosessia kokonaisvaltaisemmin – asiakkaan odotuksista tarjottavaan tuotokseen asti. Päämäärien saavuttamiseen tarvittavat muutokset kuvataan tavoiteprosessiin. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.)

Tavoiteprosessi mallinnetaan ja sitä kokeillaan joko todellisissa tai mallinnetuissa olosuhteissa. Prosessin toteutusta voidaan tällöin tarkkailla ja tehdä tarvittavat muutokset ja korjaukset prosessimalliin. Pilotoinnilla, eli kokeilulla, nähdään, miten prosessi toimii käytännössä ennen sen laajamittaista käyttöönottoa organisaation toiminnassa. Virheellisellä tai puutteellisella prosessilla voi olla laajat negatiiviset vaikutukset organisaation toimintaan. Pilotoinnilla saadaan kerättyä myös tietoa siitä, voidaanko prosessilla saavuttaa asetetut tavoitteet ja ratkaiseeko se niitä ongelmia, joiden takia kehittämistyötä lähdettiin tekemään. Laajamittaisessa käyttöönotossa vanhat toimintatavat, ohjeet ja rutiinit mukautetaan uuden prosessin mukaisiksi. Henkilöstö ja sidosryhmät opastetaan toteuttamaan uutta prosessia. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.)

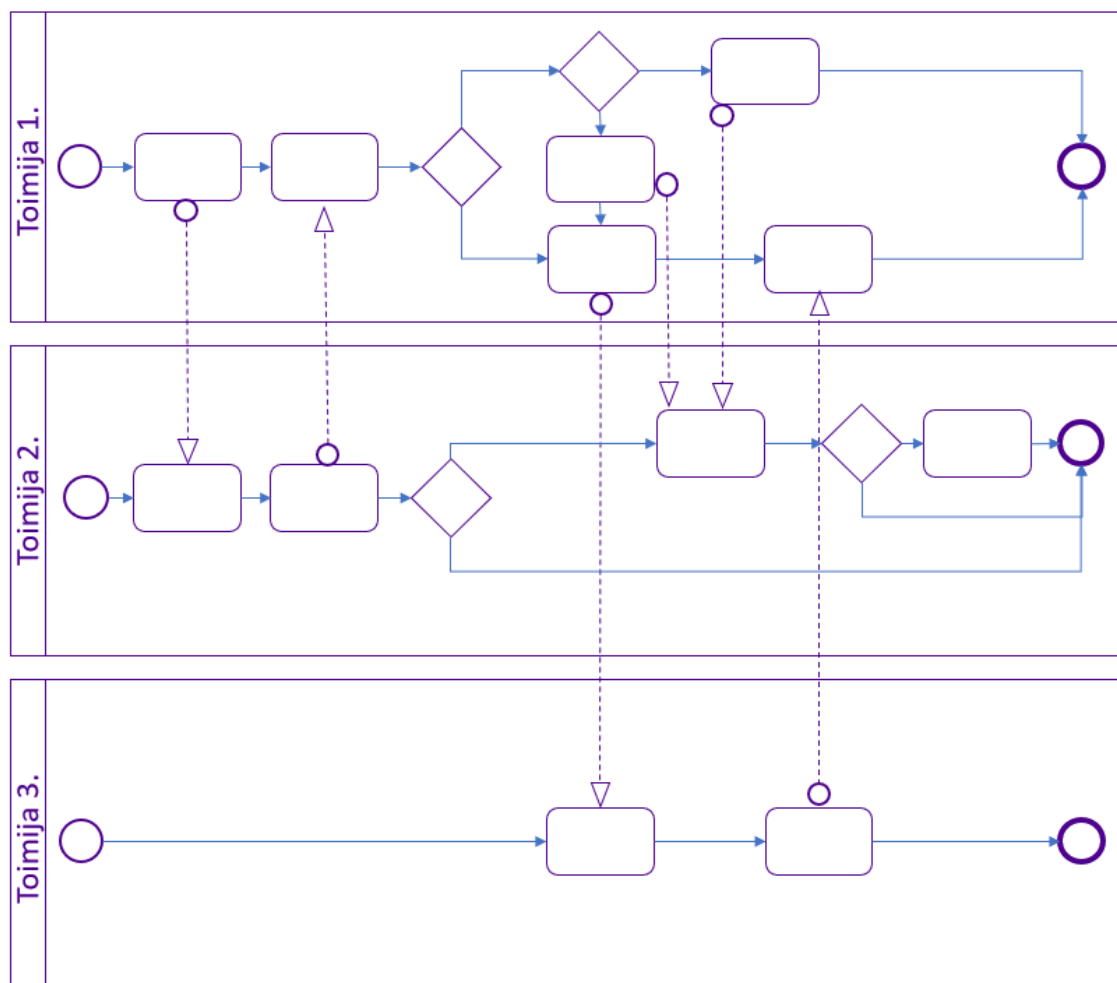
### 2.3 Prosessin mallintaminen ja käytettävät symbolit

Prosesseja voidaan mallintaa esimerkiksi, kun halutaan lisätä ymmärrystä kohdealueesta tai löytää kehittämis-, tehostamis- tai parannustarpeita. Mallintamisella voidaan myös pyrkiä yhdenmukaistamaan toimintaa esimerkiksi kansallisella tasolla tai organisaation sisällä. Mallintamisen syitä ovat usein suunniteltu kehittämistehtävä, toiminnassa tunnistetun ongelman ratkaisu tai lähtötilanteen selvitys. Mallintamalla pyritään saamaan riittävä ymmärrys prosessista, jotta kehittämistä voidaan viedä eteenpäin. Mallinnuksen kohteen rajaus ja mallintamisen tarkkuustason päättäminen määrittelevät sen, kuinka yksityiskohtainen mallinnuksesta tulee. (Luukkonen ym. 2012, 21.)

Luukkosen ym. (2012, 52) mukaan mallintamisen tarkoituksena on luoda riittävän hyvänlaatuiset kuvaukset määriteltyyn käyttötarkoitukseen. Mallintamista ei siis pidä tehdä vain mallintamisen vuoksi. Mallintamisprojektille on syytä määritellä tavoitteet ja puitteet ennen projektin alkamista. Päätöksiä tehtäessä tulee pitää mielessä muun muassa mallintamisen lähtösyö (esimerkiksi kehitystyö), kuvausten käyttötarkoitus, dokumenttien laajuus ja tarkkuus, työnjako sekä kuvattavien prosessien priorisointi. Kuvaustapoja ja -malleja voi yhdistää tarpeen mukaan, jotta mallinnettavasta kohteesta saadaan riittävä ymmärrys. Tietolähteinä mallinnusprojektissa voi käyttää muun muassa haastatteluita, työpajoja, olemassa olevien dokumenttien tarkastelua ja kyselytutkimuksia. (Luukkonen ym. 2012, 53–55.)

Prosessin mallintamisessa on hyvä muistaa, että prosessin tulisi olla selkeä ja looginen kokonaisuus, joka alkaa ja päättyy asiakkaasta. Asiakas voi olla organisaation sisäinen tai ulkoinen. Työvaiheet tulisi tehdä loogisessa järjestyksessä, minimoiden turha työ. Pyrkimyksenä tulee olla luoda sujuva, selkeä ja nopea prosessi, jonka suoritusta mitataan. Mallinnukseen kuvataan vain onnistumisen kannalta kriittiset vaiheet johdonmukaisesti ja selkeästi. Prosessikaaviot piirretään vasemmalta oikealle. Kaavioon kuvataan selkeästi, mitä päätöksiä prosessissa tehdään. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 14–15.)

Mallinnuksissa voidaan käyttää erilaisia standardoituja tai vakiintuneita symboleita, joiden avulla prosessin toiminnot kuvataan graafisesti. Prosessikaavion tarkoitus on selkiyttää eri toimintojen välisiä riippuvuuksia sekä järjestystä, missä toiminnot suoritetaan. Prosessikuvauksessa voidaan käyttää niin sanottua uimaratakaaviota (kuvio 5), jossa eri roolit (toimijat) erotetaan toisistaan vaakasuunnaisilla uimaradoilla. Eri toimijat erotetaan toisistaan kaaviokuvissa jättämällä uimaratojen väliin tyhjä tila. (JHS 152 2012, 2, 10–11.)



KUVIO 5. Prosessikaavio uimaratakaavio-tekniikalla (JHS 152 2012, 9, muokattu)

JUHTAn prosessien kuvaamisen suosituksessa on käytetty soveltaen Object Management Groupin (OMG) Business Process Modeling Notationin eli BPMN-määrittelyn symboleita. JHS 152:sta löytyviä symboleita suositellaan käytettäväksi prosessin kulku -tason (taso kolme) kuvauksissa. Työn kulku -tason (taso neljä) kuvauksissa voidaan käyttää rikkaampaa notaatiota, eli useampia erilaisia symboleita, jotka löytyvät OMG:n verkkosivuilta. Prosessikaavioon kirjoitetaan

työvaiheiden tekemiseen liittyvät huomiot ja tarvittaessa muu selventävä informaatio. (JHS 152 2012, 10–11.) Kuvion 5 symboleiden merkitykset selviävät kuviosta 6.



KUVIO 6. Symboleiden merkitykset (JHS 152 2012, 11–12, muokattu)

### 3 PROJEKTITYÖSKENTELEY

#### 3.1 Projektin vaiheet

Projektin käynnistämisen taustalla on lähtökohtaisesti aina tarve. Käynnistämisen taustalla voi olla myös esimerkiksi organisaation toimintaa uhkaava kriisi tai tavoiteltu myönteinen muutos. Projekteja voidaan luokitella niiden toiminnan luonteen mukaan; esimerkiksi tuotekehitysprojektilla voidaan parantaa olemassa olevaa tuotetta tai luoda kokonaan uusi. Tutkimusprojektissa on selkeä tutkimusongelma, johon etsitään ratkaisua. (Mäntyneva 2016, 11–12.) Mikko Mäntynevan (2016, 11) mukaan projektille tunnusomaisia piirteitä ovat esimerkiksi selkeä tavoite, projektia edistävät aktiviteetit ja rajalliset resurssit (kuvio 7). Projektisuunnitelmassa määritellyt alku-, väli- ja lopputavoitteet auttavat projektipäällikköä ja projektiryhmää kohti haluttuja tavoitteita (Kaakinen 2014).



KUVIO 7. Projektille tunnusomaisia piirteitä (Mäntyneva 2016, 11, muokattu)

Mäntynevan (2016, 10) mukaan hyvin toteutetuissa projekteissa projektin tavoitteet ja perustehtävät pysyvät selkeinä projektin alusta loppuun asti. Menestyksellisessä projektissa projektiryhmä ja projektin keskeiset sidosryhmät edistävät omalla panostuksellaan projektin toteutusta. Kehittämisprojektilla saadaan parhaassa tapauksessa myönteisiä ja tavoiteltuja muutoksia kehitettävälle toiminnalle sekä organisaatiolle. Projektimaisella työskentelytavalla voidaan vastata organisaation tarvitsemaan kehittämishaasteeseen. Tilanteissa, joissa organisaation toiminta sellaisenaan ei edistä tavoitteen toteutumista, voidaan hyödyntää tavoitteen saavuttamiseen keskittynyttä projektia. Projektin tehtävien vastuuttaminen tietylle henkilölle tai taholle lisää projektissa työskentelevien motivaatiota. (Mäntyneva 2016, 10–11.)

Projektin elinkaaren voi jakaa neljään osaan; valmistelu (perustaminen), suunnittelu, toteuttaminen ja päättäminen. Joidenkin projektien valmistelu saattaa kestää jopa vuosia. Valmisteluvaiheen hoitaminen huolella helpottaa projektin suunnitteluvaiheeseen siirtymistä. Suunnitteluvaiheessa määritellään tarkemmin projektin laajuus, kattavuus ja tavoitteet. Projektin tavoitteiden saavuttamiseksi valitaan aikataulullisesti ja taloudellisesti soveliaain vaihtoehto. Projektin aikataulu, kustannukset ja resurssit määritellään tarkasti ja ne kirjataan ylös projektisuunnitelmaan. Riskienhallintaan kuuluu mahdollisten ongelmakohtien tunnistaminen ja niihin varautuminen. (Ruuska 2012, 22–23; Mäntyneva 2016, 15–17.)

Toteutusvaiheessa edetään projektisuunnitelman mukaisesti ja tehdään tarpeelliset muutokset, mikäli ongelmakohtia ilmenee. Toteutuksen aikana seurataan projektin etenemistä ja resurssien käyttöä. Kun projektin tuotos on saatu valmiiksi, on aika siirtyä päättämisen vaiheeseen. Päättämisen vaiheessa tehdään usein projektiraportti, jossa arvioidaan projektin onnistumista. Siihen kirjataan ylös myös projektin tuotokset. Loppuraporttia voidaan hyödyntää tulevissa projekteissa. Projektista vastuussa oleva taho varmistaa, että tavoitteet ovat toteutuneet ja kaikki tehtävät on tehty. Tämän jälkeen projekti voidaan virallisesti päätellä. (Mäntyneva 2016, 17–18.)

### 3.2 Projektorganisaatio

Projektorganisaatio koostuu projektin toteuttavista henkilöistä. Kai Ruuskan (2012, 55) mukaan organisaatio luodaan, jotta pystytään saavuttamaan sellaisia päämääriä, joihin henkilöt yksinään eivät pystyisi. Organisoitumiseen vaikuttaa projektin laajuus ja luonne. Projektiryhmän koostumukseen ja suorituskyykyyn vaikuttavat esimerkiksi mukana olevien henkilöiden tietämys, taidot, kokemustausta ja persoonallisuus. Optimaalista projektiryhmää ei todellisuudessa pystytä muodostamaan läheskään aina, sillä projekteihin otetaan usein mukaan ne tahot, jotka ovat sillä hetkellä vapaina. Projekti voi kuitenkin olla menestyksellinen, jos mukana olevat henkilöt saadaan sitoutettua projektin toimintaan ja tavoitteisiin. (Mäntyneva 2016, 19–20.)

Projektorganisaatiolle ominaista on määräaikaisuus. Projektorganisaatio kootaan tietyn projektin edistämiseksi ja puretaan projektin päätyttyä. Organisoituessa tulisi miettiä esimerkiksi, miten projektia johdetaan, kuinka paljon projektin johto osallistuu tekemiseen ja miten projektin edistymistä seurataan. Projektin-päällikön tehtäviä ovat muun muassa laatia projektisuunnitelma, käynnistää ja ohjata projektiryhmän työskentelyä, seurata projektiin liittyvien tehtävien edistymistä sekä päättää projekti. Projektiryhmän jäsenen tehtäviin kuuluu osallistua projektin suunnitteluun oman tehtävänalueensa osalta, toteuttaa määritellyt tehtävät, raportoida projektipäällikölle tehtävien edistymisestä ja ylläpitää sekä kehittää omaa ammattitaitoaan. (Mäntyneva 2016, 19–21.)

Matriisiorganisaatiolla tai matriisiohjauksella pyritään yhdistämään projektitoiminnan vaatima joustavuus ja organisaatorakenteen edut. Matriisiorganisaatiossa projektin jäsen kuuluu kahteen ryhmään. (Ruuska 2012, 74–75.) Matriisiorganisaatiossa projektien toteutuksesta vastaavat projektipäälliköt. Matriisiorganisaatio on joustava ja sopeutuvainen muuttuviin tilanteisiin, mutta organisaation osilla saattaa olla ristiriitaiset tavoitteet tai johdolla epäselvät vastualueet. Onnistuneessa matriisiorganisaatiossa projektien aloittaminen ja päättäminen on sujuvaa. Onnistuessaan kommunikaatio-ongelmat ovat vähäisiä kaksittaisen raportoinnin johdosta. (Helsingin yliopisto 2006.)

### 3.3 Projektin johtaminen

Projektipäälliköllä on usein monia rooleja. Hän toimii projektiryhmän vetäjänä, johtaen projektin toteutumista suunnitelman mukaan. Hän on myös vastuussa esimerkiksi projektissa työskentelevien ryhmähengestä. Hyvä ryhmähenki edesauttaa avointa viestintää ja tehokasta tiedonkulkua projektiryhmässä. Projektipäällikön tulee ratkaista ryhmän ongelmat, väärinymmärrykset ja ristiriidat. Hänen tulee puuttua ajoissa työsuorituksen puutteelliseen laatuun ja saatava ryhmä saavuttamaan aikataulutavoitteet. Hänen täytyy myös antaa niin rakentavaa kuin positiivistakin palautetta projektiryhmän jäsenille. (Mäntyneva 2016, 32–33.)

Projekteissa ja työyhteisöissä käytetään enenevässä määrin virtuaalitiimejä. Projektiorganisaation jäsenet saattavat olla maantieteellisesti hajautettu, jopa eri puolille maailmaa. Virtuaalitiimien johtamisessa korostuu tarve selkeille viestintäohjeille, sillä ilman kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta voi tiimin olla haastavaa pysyä samalla aaltopituudella. (Mäntyneva 2016, 27–28.) Margaret Lee (2014, 16) kehottaa projektijohtajia pitämään videopuheluita tiimiläisten kanssa, sillä perinteistä työpistekierrosta ei virtuaalitiimeissä pysty tekemään. Kättelyn sijaan projektipäällikkö voi esimerkiksi antaa kannustavaa palautetta videopuheluissa. (Lee 2014, 16.)

Projektipäällikön tulee viestiä selkeästi projektiryhmän lisäksi myös kaikille sidosryhmille. Sidosryhmät täytyy myös saada sitoutumaan projektiin. Projektin tavoitteiden kirkastaminen ja sidosryhmien roolin tarkentaminen, auttavat sitouttamisessa. Myös projektiviestinnällä on iso merkitys sidosryhmien sitouttamisessa. Projektisuunnitelmaan on hyvä kirjata ylös, kuka tarvitsee projektiin liittyvää tietoa, mitä tietoa tarvitaan, milloin ja kuka viestii. Sujuva projektiviestintä tukee yhteistyötä. Projektipäällikön hyvät viestintätaidot tulevat tarpeeseen ja ne näkyvät kaikessa: sähköpostiviesteistä projektidokumentaatioihin. (Mäntyneva 2016, 111–113, 147.)

### 3.4 Projektisuunnitelma

Projektisuunnitelman avulla pystytään seuraamaan ja valvomaan projektin etenemistä. Ruuskan (2012, 178–179) mukaan vastuu projektisuunnitelman tekemisestä on yleensä projektipäälliköllä, mutta toimivien suunnitelmien laatiminen vaatii yleensä koko projektiryhmän osallistumista suunnitteluprosessiin. Näin projektiryhmä saadaan paremmin sitoutumaan aikatauluihin ja työmääräarvioinneista tulee luotettavampia. Projektisuunnitelmassa ei suunnitella projektin kohdetta eli lopputuotetta, vaan sitä, miten haluttu lopputulos saadaan aikaan. Projektin konkreettiset tavoitteet ja työvaiheet määritellään suunnitelmaan, jotta lopputulokseen päästäisiin. (Ruuska 2012, 178–179.)

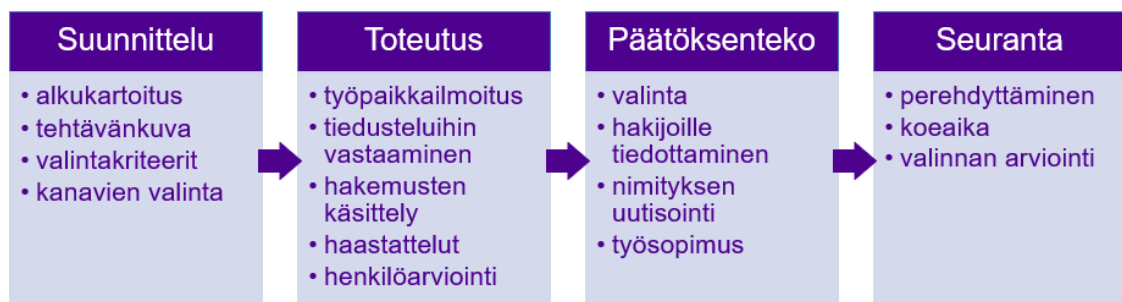
Ruuska (2012, 179) sekä Pelin (2020, 74) määrittelevät projektisuunnitelman pääpainon olevan siinä, mitä tehdään, kuka tekee ja mihin mennessä. Suunnitelmaan kirjataan projektin edetessä esimerkiksi työkokonaisuuksien tarkat sisällöt ja eri aktiviteettien suoritusjärjestys. Projektipäällikön tehtävänä on yleensä ensin laatia suunnitelmalle runko, josta selviää yleisosat ja alustavat työkokonaisuudet. Tämän jälkeen työkokonaisuudet tarkennetaan tehtävä-, aktiviteetti- ja henkilötasolle. Eri osien suorittamiseen tarvittavat työmäärät arvioidaan ja riippuvuudet määritellään, jotta projektille voidaan luoda kokonaisaikataulu. Aikataulua sekä tehtäviä tarkennetaan projektin edetessä. (Ruuska 2012, 179.)

## 4 REKRYTOINTI

### 4.1 Rekrytoinnin vaiheet

Rekrytointiin eli henkilöstöhankintaan kuuluvat ne toimenpiteet, joilla yritys saa palvelukseensa sen tarvitsemat henkilöt (Viitala 2021). Osaava, motivoitunut ja määrältään riittävä henkilöstö on avain asemassa yrityksen strategian toteuttamisessa (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 16). Yksittäistä rekrytointia voidaan pitää projektina, sillä se käynnistyy tarpeesta ja päättyy ratkaisuun. Maritta Österbergin (2014, 92) mukaan voidaan puhua myös rekrytointiprosessista, mutta tällöin rekrytointi nähdään jatkuvana toimintona, jonka toteuttaminen vaatii prosessisuunnitelman. Rekrytointiprosessin vaiheita ovat suunnittelu-, toteutus- ja päätöksentekovaihe. Työsuhteen alettua alkaa seurantavaihe. (Markkanen 2002, 9–12; Österberg 2014, 92.)

Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2016, 125–127) ovat tiivistäneet rekrytointiprosessin vaiheet ja niiden sisällön seuraavasti (kuvio 8). Suunnitteluvaiheessa tehdään alkukartoitus, laaditaan tehtäväkuva, määritellään valintakriteerit ja päätetään mitä rekrytointikanavia rekrytoinnissa käytetään. Työtehtäväanalyysi, eli tehtäväkuvan ja valintakriteerien laadinta, auttaa kirkastamaan mitä osaamista ja taitoa työhön valittavalta henkilöltä vaaditaan. Toteutusvaiheessa laaditaan työpaikkailmoitus, vastataan tiedusteluihin, käsitellään tulleet hakemukset, järjestetään haastattelut ja tehdään soveltuvuusarvioinnit hakijoista. Hakemusten käsittelyyn on varattava riittävästi aikaa – varsinkin, jos rekrytointista vastaa useamman henkilön tiimi. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 125.)



KUVIO 8. Rekrytointiprosessin vaiheet (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 126–127, muokattu)

Päätöksentekovaiheessa hakijoille ilmoitetaan valinnasta. Valitulle hakijalle ilmoitetaan ensimmäisenä ja samalla varmistetaan, että hakija on edelleen kiinnostunut ottamaan työn vastaan. Hänen kanssaan tehdään työsopimus. Valitsematta jääneille ilmoitetaan päätöksestä ja samalla voidaan kertoa valintaan vaikuttaneista syistä. Seurantavaihe sisältää perehdyttämisen, koeajan ja valinnan arvioinnin. Työntekijävalintaa ja rekrytoinnin onnistumista voidaan arvioida esimerkiksi havainnoimalla työntekijää. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 125–126.) Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2016, 126) mukaan perehdyttämisen rinnalla puhutaan nykyään myös työntekijän sitouttamisesta työhön ja työyhteisöön.

Rekrytointivaiheet täytyy suunnitella huolellisesti ja vastuu jakaa selkeästi, jotta rekrytointi onnistuisi toivotulla tavalla. Onnistuminen nähdään lopullisesti vasta kuukausien kuluttua rekrytointiprosessin päättymisestä, kun uusi henkilö on aloittanut tehtävässään. Onnistuneilla rekrytoinneilla voidaan edistää yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämistä. Hyvin järjestetyllä rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa myös positiivisesti yrityksen työnantajakuvaan. (Österberg 2014, 91, 109.) Riitta Viitalan mukaan oppilaitosyhteistyö on luonteva osa brändityötä. Etupainotteiseksi rekrytoinniksi kutsutaan toimintaa, jossa yritys pyrkii saamaan opiskelijat kiinnostumaan siitä työnantajana. (Viitala 2021.)

Tarve- ja osaamismäärittely on Markku Kajjalan (2016) mukaan rekrytoinnin tärkein, mutta samalla vaikein vaihe. Ennen rekrytointiprosessin aloittamista on mietittävä, onko uuden henkilön palkkaaminen todella tarpeellista vai voisiko lisääntyneen työntarpeen hoitaa jotenkin muuten. Työmenetelmiä kehittämällä, uusilla työvälineillä tai töiden uudelleen jakamisella voidaan saada työntarve tyydytettyä ilman rekrytointia, mikäli tämä ei kuormita nykyisiä työntekijöitä liikaa (Honkaniemi ym. 2007, 17–18; Österberg 2014, 92)

Osaamismäärittelyä tehtäessä tulisi miettiä minkälaista ongelmaa rekrytoinnilla ratkaistaan ja mihin tavoitteeseen rekrytoinnilla halutaan päästä. Ennen rekrytointiprosessin aloittamista tulisi miettiä mitä osaamista yritykseen tarvitaan täydentämään sen hetkistä henkilöstön osaamista. Olemassa olevan henkilöstön osaamista on hyvä tarkastella myös siitä syystä, että joku työntekijöistä on voinut

esimerkiksi opiskella työn ohessa ja olisi valmis tarttumaan uusiin tehtäviin. Sisäisen siirron etuja ovat muun muassa valinnan nopeus ja hinta. (Kaijala 2016; Österberg 2014, 92–93; Viitala 2021)

Rekrytoinnin aikajana tulee määritellä ennen rekrytointiprosessin aloittamista. Yrityksen toiminnan lyhyen ja pitkän ajan suunnitelma auttaa hahmottamaan valintakriteerit sekä tarvittavan henkilöstön määrän tulevaisuudessa. Suunnitelma auttaa myös aikatauluttamaan työntekijöiden perehdyttämisen oikeaan aikaan. Yrityksen pitkän ajan tarpeen määrittely auttaa toteuttamaan rekrytointiprosessin hallitusti ja varaamaan siihen tarpeeksi aikaa. (Kaijala 2016; Kortelainen 2019.) Valintaprosessin eri vaiheille luotu aikataulu auttaa esihenkilön, sekä muiden prosessissa mukana olevien, ajanhallintaa. Aikataulua laatiessa voidaan myös päätätä, missä prosessin vaiheissa halutaan mahdollisesti hyödyntää ulkopuolista tukea. (Honkaniemi ym. 2007, 29.)

## 4.2 Lainsäädäntö

Rekrytoinnissa tulee ottaa huomioon myös lainsäädäntö. Jo työpaikkailmoitusta laadittaessa täytyy noudattaa lainsäädännön asettamia rajoituksia. Työpaikkailmoitus ei saa olla syrjivä. Työntekijältä ei voida esimerkiksi edellyttää ominaisuuksia tai kielitaitoa, joita työtehtävässä ei todellisuudessa tarvita. Myöskään ikää tai sukupuolta ei voida käyttää valintaperusteina, jollei työnantaja pysty esittämään siihen painavaa ja hyväksytyä syytä. (Jarmas 2017.) Rekrytointiin vaikuttavia lakeja ovat muun muassa henkilötietolaki, EU:n tietosuojasetus, laki yksityisyyden suojasta työelämässä sekä laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Muita rekrytoinnissa huomioon otettavia lakeja ovat työsopimuslaki, laki nuorista työntekijöistä sekä Suomen perustuslaki. (Helsilä 2009, 24; Pro Henkilöstö 2018.)

Henkilötietolaki kieltää käsittelemästä arkaluontoisia tietoja. Tämä estää arkaluontoisten aiheiden käsittelyn myös työhaastatteluissa. Arkaluontoisia tietoja ovat esimerkiksi henkilön etniseen alkuperään liittyvät tiedot, poliittinen tai uskonnollinen vakaumus, ammattiliittoon kuuluminen, seksuaalinen suuntautuminen ja terveydentilaan liittyvät asiat. Henkilötietolain tarkoituksena on EU:n tietosuoja-

asetuksen ja yksityisyyden suojasta työelämässä annetun lain tavoin suojata henkilöiden perusoikeuksia. (Joki 2018, 96.)

GDPR (General Data Protection Regulation) eli EU:n tietosuoja-asetus tuli voimaan keväällä 2018. Uuden asetuksen myötä rekrytointiin tuli tiukempia sääntöjä tietojen valvonnalle ja käsittelylle. Henkilötietoja kerääville ja käsitteleville yrityksille tuli myös enemmän vastuuta. Rekrytointiprosessin järjestävä organisaatio on vastuussa tietojen käsittelystä. (Tiitinen 2018; Tietosuojavaltuutetun toimisto n.d.) Työnhakijalle on ilmoitettava, miten hänestä kerättyjä tietoja käytetään ja mitä varten sekä miten tietoja säilytetään. Hakijalta on pyydettävä suostumus tietojen käsittelyyn. Tietoja saa käsitellä ja käyttää vain siihen tarkoitukseen, johon niitä on kerätty. Kaikki tiedot hakijasta on poistettava heti, kun rekrytointiprosessi hänen osaltaan päättyy. Hakijalle on myös ilmoitettava, kuinka pitkään hänen henkilötietojaan säilytetään. (Tiitinen 2018.)

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä määrittelee käsiteltäviin tietoihin liittyvät tarpeellisuusvaatimukset. Työntekijä ei voi antaa suostumusta tarpeellisuusvaatimuksesta poikkeamiseen. Työnantajalla on oikeus käsitellä vain työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja ja vain, jos ne liittyvät työsuhteen hoitamiseen. Työnantajan on saatava suostumus työnhakijalta itseltään tiedon keräämiseen muualta, kuin suoraan työnhakijalta. Työnantaja ei saa esimerkiksi ottaa yhteyttä hakijan edellisiin työnantajiin ilman työnhakijan lupaa. Työhakemuksessa tai ansioluettelossa suosittelijan mainitseminen katsotaan tavallisesti työnhakijan suostumukseksi. (Joki 2018, 96; Työsuojeluhallinto 2021.)

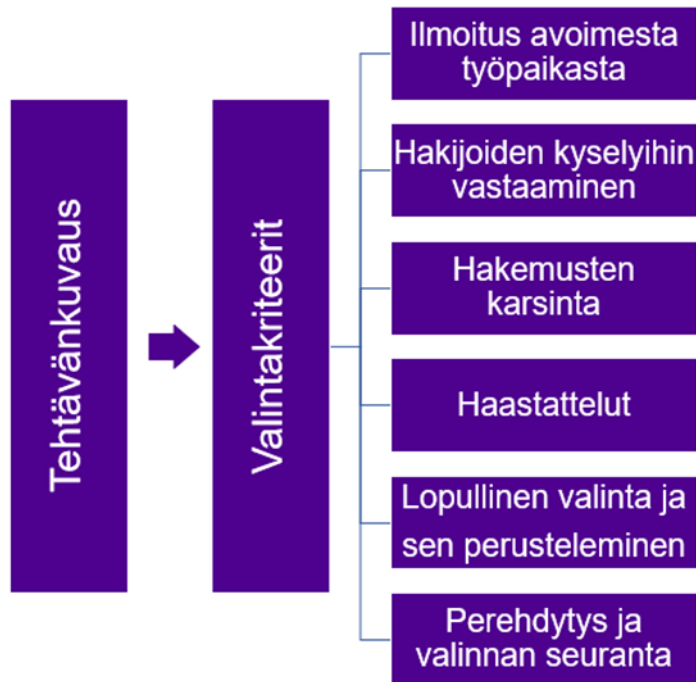
Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta eli tasa-arvolaki on tullut voimaan vuonna 1987, mutta siihen on tehty useita muutoksia vuosien varrella. Tasa-arvolaisissa kielletään syrjintä muun muassa vanhemmuuden, sukupuolen, sukupuoli-identiteetin tai sukupuolen ilmaisun vuoksi. Sen tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää. Lailla pyritään parantamaan naisten asemaa työelämässä sekä edistämään naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. (Tasa-arvovaltuutettu n.d.) Työpaikkailmoitusten tulee olla sukupuolineutraaleja eikä työntekijää saa valita sukupuolen perusteella. Työpaikkailmoituksessa voidaan hakea joko naisia tai miehiä vain painavasta ja hyväksyttävästä syystä. (Joki 2018, 96–97.)

### 4.3 Valintaprosessi

Markkinointitutkija Vaula Norrena tiivistää Markku Kaijalan kirjassa hyvän työpaikkailmoituksen seuraavasti: ”Selkeä, reilu, miellyttävä ja persoonallinen ilmoitus tuottaa selkeitä, reiluja, miellyttäviä ja persoonallisia työnhakijoita”. (Kaijala 2016.) Hyvässä ilmoituksessa kerrotaan muun muassa lyhyt kuvaus työnantajaorganisaatiosta, tehtävän nimeke ja vastuualueet, ehdottomat vaatimukset tehtävän hoitamiseksi, erityisvaatimukset (esimerkiksi oma auto), mitä organisaatio tarjoaa ja miksi kannattaa hakea, hakuajan päättymisen sekä kuka antaa lisätietoja. Ilmoituksen visuaalinen ilme ja käytetty kieli tulisi olla linjassa yrityksen muun viestinnän kanssa, sillä se on osa yrityksen markkinointia. (Honkaniemi ym. 2007, 47.)

Työpaikkailmoituksesta tulee selvittää myös, miten ja minkälaisina hakemukset tulee lähettää. Yritykset eivät välttämättä käsittele väärin toimitettuja hakemuksia lainkaan. Mahdollisia välitystapoja on monia: rekrytointityökaluista perinteisiin kirjeisiin. Hakemuksen liitteeksi pyydetään usein myös ansioluettelo, josta näkee hakijan työhistorian ja koulutuksen. Hyvä hakemus on ulkoasultaan siisti ja selkeästi jäsennelty sekä vastaa yrityksen laatimaan työpaikkailmoitukseen suoraan. Siitä tulee selvittää myös mihin tehtävään ja yritykseen sillä ollaan hakemassa sekä miksi hakija hakee juuri kyseistä tehtävää. Hakemuksesta tulee selvittää myös hakijan ajantasaiset yhteystiedot. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 130–131; Joki 2018, 93–94.)

Rekrytointiprosessin alkuvaiheessa tehtävänkuvauksen perusteella huolella laaditut valintakriteerit auttavat hakemusten käsittelyssä. Honkaniemi ym. (2007, 43) mukaan niiden avulla voidaan luoda vertailuperusteita, joilla hakijoita arvioidaan. Valintakriteereillä voidaan arvioida joko ammatillisia- tai henkilökohtaisia valmiuksia. Ammatillisia valmiuksia ovat esimerkiksi koulutus ja työhistoria, kun taas henkilökohtaisia valmiuksia ovat esimerkiksi huolellisuus ja paineensietokyky. Valintakriteereiden luomisessa voidaan käyttää apuna kysymyksiä: mitä osaamista, taitoja ja valmiuksia tehtävässä tarvitaan, mitkä ovat keskeiset edellytykset tehtävässä menestymiseen ja mitä vaatimuksia tehtävänkuvaus asettaa työntekijälle. (Honkaniemi ym. 2007, 43–44.) Kuviossa 9 havainnollistetaan tehtävänkuvauksen ja valintakriteereiden vaikutusta rekrytointiprosessiin.



KUVIO 9. Tehtävänkuvauksen ja valintakriteerien vaikutus valintaprosessiin (Honkaniemi ym. 2007, 44, muokattu)

Valintaprosessin keskeinen osa on haastattelu. Haastattelutilanteessa voidaan esittää myös spontaaneja kysymyksiä, mutta pääkysymykset on yleensä mietitty tarkasti etukäteen. Kysymyspatteristoon voidaan laatia kysymyksiä esimerkiksi hakijan aiemmasta työkokemuksesta tai hakijan näkemyksistä hakemansa tehtävän hoitamisesta. Haastattelussa voidaan myös kysyä tarkennuksia hakijan ansioluettelosta tai hakemuksesta. Haastattelemista voi tehdä yksi tai useampi henkilö, mutta tällöin tehtävänjaosta on hyvä sopia etukäteen. Haastateltavaa henkilöä voidaan arvioida myös käytännön harjoitusten avulla, joissa haastateltava saa tyypillisen haettavaan työtehtävään liittyvän ongelman ratkaistavakseen. Näin voidaan testata esimerkiksi päätöksentekokykyä yksilö- pari- tai ryhmäharjoituksena. Testeillä voidaan mitata myös esimerkiksi taitoa, kykyä, älykkyyttä tai persoonallisuutta. (Viitala 2021.)

Työhaastatteluissa kysytään yleensä kaikilta hakijoilta samat kysymykset tai ainakin liittyen samoihin asiakokonaisuuksiin ja teemoihin, jotta hakijoiden vertailu olisi helpompaa. Strukturoitu haastattelu helpottaa tilanteen ohjaamista ja yhden-

mukaistamista, sillä haastattelun läpivientiin tulee rutiini. Valmis kysymyslista auttaa varsinkin kokematon haastattelijaa luoden turvallisuuden tunnetta. Strukturoidun haastattelun heikkous on sen kaavamaisuus, mikä voi tehdä haastattelu-tilanteesta jäykän. (Markkanen 2009, 28–29, 109.)

Varaamalla haastatteluihin paikan, jossa luottamuksellinen keskustelu onnistuu ja riittävästi aikaa, voidaan edesauttaa haastattelun onnistumista. Molempinpuolista jännitystä voi helpottaa luontevalla keskustelulla ehdokkaan kanssa ennen varsinaista työhaastattelua. Aluksi haastattelija voi esimerkiksi itsensä esittelyn lisäksi kertoa muutaman sanan työtehtävästä ja organisaatiosta. Haastattelu aloitetaan ja lopetetaan usein helpoilla ja tutuilla aiheilla ja haastavimmat kysymykset esitetään haastattelun keskellä. Hakijoille on hyvä kuvata varsinaisen haastattelun loputtua muun muassa työtehtävän keskeiset tavoitteet, työajat, palkkaus ja muut työsuhde-edut sekä miten rekrytointiprosessi etenee haastattelun jälkeen. (Honkaniemi ym. 2007, 56, 59, 62, 65)

## 5 CASE: ESIMIEHEN TYÖKALUPAKKI

### 5.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tarkoitus

Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK) on yksi Suomen suurimmista ammattikorkeakouluista, noin kymmenellä tuhannella tutkinto-opiskelijallaan. Tampereen ammattikorkeakoulu on luetellut yhdeksi kriittiseksi menestystekijäkseen aktiiviset työelämäyhteydet ja yhdeksi strategisista päätavoitteistaan työelämän muuttuviin osaamistarpeisiin vastaamisen. (Tuni n.d.) Esimiehen työkalupakki -kursilla opiskelijoilla on mahdollisuus vuorovaikutukseen toimeksiantajien kanssa ja näin saada ensikäden tietoa rekrytinnista tämänhetkisessä työelämässä.

Opinnäytetyön tilaajana toimii Tampereen ammattikorkeakoulun liiketoiminnan lehtori. Esimiehen työkalupakki -kurssi kuuluu Tampereen ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelman toisen vuosikurssin pakollisiin opintoihin. Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin kurssin rekrytointiosuuden mallintaminen ja kehittäminen. Kehitystyötä tehtiin yhdessä kurssia ohjaavan opettajan kanssa. Tutkimuksen pohjalta kurssin rekrytointiosuudesta oli tavoitteena luoda prosessikuvaus, jonka avulla kurssia voidaan jatkossa toteuttaa ja kehittää edelleen. Prosessikuvauksen avulla kurssia voidaan järjestää myös muissa ammattikorkeakouluissa.

Esimiehen työkalupakki -kurssin aiheet koostuvat kolmesta osa-alueesta: henkilöstöjohtaminen, työlainsäädäntö ja työturvallisuus sekä laskenta. Kurssille osallistui 52 opiskelijaa. Covid-19-pandemian vuoksi opetus siirrettiin valtakunnallisesti verkkoyhteyden välityksellä toimivaksi etäopetukseksi. Suurin kysymys rekrytointiosuutta suunniteltaessa oli siis se, miten tapahtuma saadaan järjestettyä etänä. Rekrytointitapahtumaan osallistui kaiken kaikkiaan noin 120 henkilöä. Käyttöympäristöksi valikoitui Zoom-verkkokokoustyökalu, jota käytettiin myös kurssin luentojen järjestämisessä.

Opinnäytetyön kirjoittaja on itse osallistunut kurssille opintojensa ensimmäisenä lukuvuonna (2019) työnhakijana ja opintojen toisena lukuvuonna (2020) haastat-

telijana. Kurssin johdosta opinnäytetyön kirjoittaja kiinnostui rekrytoinnista ja ehdotti omaa työnantajaansa uudeksi toimeksiantajaksi seuraavalle lukuvuodelle. Ajatus sai myönteisen vastaanoton opinnäytetyön kirjoittajan työpaikalla sekä kurssin opettajalta, joten seuraavan lukuvuoden kurssin rekrytointiosuutta ryhdyttiin suunnittelemaan yhdessä. Toimeksiantajien kanssa sovittiin rekrytointitapah- tumapäiväksi 28.1.2021 jo marraskuussa 2020, jotta tilaisuudesta voitiin kertoa ensimmäisen vuoden restonomiopiskelijoille hyvissä ajoin.

Kehitettäväksi ja mallinnettavaksi prosessiksi valikoitui henkilöstöjohtamiseen kuuluva rekrytointiosuus. Ensimmäisenä projektille tehtiin aikataulu ja suunnitelma kurssin rekrytointiosuuden sisällöstä. Kurssin tehtävät ja kulku olivat pääpiirteittäin valmiita suunnitteluprosessin alkaessa, sillä kurssi järjestettiin kolmatta kertaa. Opinnäytetyönkirjoittaja kehitti kurssille haastatteluharjoituksen. Haastattelutilanteeseen valmistautuminen on ollut aiemmin tiimien omalla vastuulla eikä haastattelua olla ohjatusti harjoiteltu kurssilla.

Työn päätutkimuskysymyksiä ovat Esimiehen työkalupakki -kurssin rekrytointi- prosessin kehityskohtien ja mallintamisen mahdollisuuksien selvittäminen sekä kurssin muokkaaminen palvelemaan kaikkia prosessin osallisia paremmin kehittä- mällä havaittuja ongelmakohtia toimivimmaksi. Täydentävänä tutkimuskysy- myksenä on oppilaiden ja toimeksiantajien kokemusten selvittäminen rekrytointi- prosessin sekä siihen liittyvän opintokurssin toteutuksesta.

## 5.2 Kurssin rekrytointiprosessin sisältö

Kurssilla käytettiin **matriisiorganisaatiomallia**, jossa henkilö kuuluu samanaikaisesti kahteen eri tiimiin tai ryhmään. Matriisiorganisaatiomallia käyttämällä pyrittiin helpottamaan viestinkulkua opiskelijoiden välillä. Tavoitteena oli, että ryhmien jäsenet kertovat päätöksistään ja projektin etenemisestä tiimeilleen. Kurssin opettaja jakoi opiskelijat kymmeneen tiimiin, joiden jäsenistä muodostettiin ryhmät. Tiimeissä oli viidestä kuuteen jäsentä. Tiimit jaettiin toimeksiantajien kesken siten, että kahden toimeksiantajan rekrytoinnista vastasi kolme tiimiä ja aiempina vuosina eniten työnhakijoita saaneen toimeksiantajan rekrytoinnista vastasi neljä tiimiä.

Myös ryhmätehtävät noudattivat edellisten vuosien toteutusten kaavaa. **Johtajuusryhmän** vastuulla oli vastata projektin läpiviemisestä ja toimia hosteina rekrytointitapahtumassa. Hostit pysyivät samoissa Zoom-huoneissa koko tapahtuman ajan. **Markkinointiryhmän** kurssitehtävänä oli laatia työpaikkailmoitus ja esitellä se ensimmäisen vuoden opiskelijoille. He poimivat tiedot toimeksiantajien esityksistä tai esittämällä kysymyksiä toimeksiantajille esitysten jälkeen. Ryhmän tehtävä oli myös laatia kysely työnhakijoille siitä, mihin yrityksiin he aikovat hakea. **Aikatauluvastaavien** tehtävänä oli käsitellä työhakemukset ja koostaa niiden pohjalta haastattelu-aikataulu tapahtumaan. Haastatteluihin varattiin aikaa 15 minuuttia haastateltavaa kohden. **Kysymysvastaavat** olivat vastuussa kysymyspatteristojen laatimisesta ja niiden muokkaamisesta toimeksiantajien palautteiden perusteella. Heidän tehtävänään oli myös ryhmähaastatteluiden suunnitteleminen. **Jälkimarkkinointiryhmän** tehtävänä oli laatia palautekysely ensimmäisen vuoden opiskelijoille ja lähettää heille tapahtuman jälkeen jälkimarkkinointiviesti sähköpostitse. Ryhmä suunnitteli tapahtumalle logon jälkimarkkinointiviestin yhteyteen.

### 5.3 Tutkimusmenetelmät, aineistonhankinta ja analysointi

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus, jossa käytettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmiä sekä kvantitatiivisia eli määrällisiä menetelmiä. Toimintatutkimuksen tavoitteena on pyrkiä reaaliaikaisesti edistämään muutosta ja samanaikainen asiointilojen parantaminen tavalla tai toisella. Haastattelut ja havainnointi ovat perinteisiä laadullisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmiä. Aktiivinen osallistuva havainnoija voi toimia esimerkiksi kehittämistyössä tai projektissa aktiivisena toimijana. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Havainnoilla haluttiin selvittää, mitä kehityskohteita prosessissa on. Aineistoa kerättiin monin tavoin eri kohderyhmiltä projektin edetessä. Kvantitatiivisena menetelmänä käytettiin sähköisiä kyselyitä.

Kurssin suunnitteluvaiheessa aineistonkeruumenetelmäksi valittiin edellisten vuosien toimeksiantajien edustajien puolistrukturoitu haastattelu, jotta kurssia voitiin kehittää saadun palautteen perusteella (liite 1). Haastatteluilla selvitettiin,

millainen kokemus rekryointiprosessi on ollut aiempina vuosina, mitkä ovat prosessin vahvuudet ja miten prosessia voitaisiin kehittää. Haastattelut nauhoitettiin ja äänitallenteet litteroitiin. Alkuperäisistä ilmaisuista poistettiin täytesanat ja lauserakenteita muokattiin helpommin ymmärrettävään muotoon. Litteroinnit lisättiin taulukkoon ja alkuperäisilmauksista tiivistettiin pelkistetyt ilmaukset. Pelkistetyt ilmaukset jaoteltiin kolmeen teemaan: prosessi ennen, prosessin vahvuudet ja kehitysehdotukset (liite 2). Laadullisen aineiston sisällönanalyysin tarkoituksena on järjestää hajanainen aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastateltavia oli kaksi: yksi molemmista edellisten vuosien toimeksiantajayrityksistä.

Projektin suunnitteluvaiheessa käytettiin sähköistä kyselyä selvittämään, mistä aiheista kurssille osallistuvat opiskelijat haluaisivat kuulla toimeksiantajilta. Tällä haluttiin luoda opiskelijoille mielenkiintoista sisältöä kurssille sekä antaa toimeksiantajien esityksille raamit. Kysely tehtiin verkkokäyttöisellä lomaketyökalu Google Formsilla ja lähetettiin toisen vuoden restonomiopiskelijoille joulukuussa 2020 (liite 3). Jokaiselle toimeksiantajalle annettiin kyselyn pohjalta oma aihe, josta kertoa yritysesittelyiden yhteydessä.

Tutkimuksen toisessa kyselyssä selvitettiin, kuinka moni opiskelijoista on kiinnostuneita hakemaan töitä tosissaan rekryointitapahtuman kautta (liite 4). Kysely koettiin tarpeelliseksi, sillä aiempina vuosina tapahtumassa on ollut mukana vain kaksi yritystä ja tällä kertaa tapahtumaan osallistuisi myös kolmas yritys. Kyselyn tulosten avulla haluttiin varmistaa, että jokaiselle toimeksiantajalle riittäisi hakijoita. Myös tämä kysely tehtiin Google Forms -lomaketyökalulla ja lähetettiin ensimmäisen ja toisen vuoden restonomiopiskelijoille kurssin ensimmäisellä viikolla.

Projektin päätteeksi haluttiin kerätä tietoa kurssin onnistumisesta opiskelijoilta ja toimeksiantajilta. Toisen vuoden opiskelijoille lähetettiin rekryointitapahtuman jälkeen Google Formsilla tehty palautekysely (liite 5) ja toimeksiantajille Survey Monkeylla tehty palautekysely (liite 6). Kyselyissä käytettiin suurimmaksi osaksi suljettua kysymyksenasettelua, mutta loppuun jätettiin avoimia kysymyksiä. Opiskelijoille lähetetyssä kyselyssä avoimet kysymykset oli jaoteltu kolmeen osaan: hyvin menneet asiat, kehitysideat ja muut terveiset. Sanalliset palautteet kerättiin

taulukoon ja alkuperäiset ilmaisut pelkistettiin, jotta niistä voitiin poimia samankaltaisuuksia (liite 7). Toimeksiantajille lähetetyssä kyselyssä avoimia kysymyksiä oli vain yksi, johon sai vapaasti jättää palautetta. Vastaukset taulukoitiin ja niistä laadittiin yleistykset. Keskenään samanlaiset yleistykset kirjoitettiin samalla fonttivärillä, jotta yhtäläisyydet voitiin helpommin havaita (liite 8).

Toimeksiantajille ja kurssilaisille lähetetyistä kyselyistä koostettiin havaintomatriisit, jotka käsiteltiin Excel-ympäristöön luodulla Tixel-tilasto-ohjelmalla. Multiresponse- eli monivalintakysymys koodattiin mr-erottimella (Manninen 2004, 14), jotta havaintomatriisin monivalinnat saatiin eroteltua toisistaan. Kyselyiden vastauksista laadittiin yksiulotteisia diagrammeja. Diagrammit esitellään tutkimustulokset-luvussa. Vastauksista ei laadittu ristiintaulukoituja diagrammeja, koska kyselyissä ei kerätty esimerkiksi vastaajien taustatietoja.

Jälkimarkkinointiryhmän kurssitehtävänä oli tehdä ja lähettää kysely ensimmäisen vuoden opiskelijoille. Kysely tehtiin Google Formsilla ja kyselyn palaute käytiin kurssin päätteeksi läpi. Kyselyn luoneen opiskelijan Google-tili joutui tietomurron kohteeksi ja tilin haltija joutui poistamaan tilinsä. Kysely poistui tilin mukana, joten opinnäytetyössä ei käydä tämän kyselyn tuloksia läpi.

Opinnäytetyön tekijä keräsi aineistoa prosessikuvausta varten myös aktiivisen osallistuvan havainnoinnin avulla. Tämä mahdollisti opinnäytetyön tekijän osallistuvan roolin kurssilla. Opinnäytetyön tekijä toimi avustajana kurssilla ja hän ohjasi suoritettavia tehtäviä yhdessä kurssin opettajan kanssa sekä toimi yhteyshenkilönä toimeksiantajille.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Projektin suunnitteluvaiheen haastattelut ja kysely

Haastatteluista selvisi, että rekrytointiprosessia pidettiin mielenkiintoisena ja toimivana konseptina. Kurssia oli kehitetty toimeksiantajien mielestä kahdessa vuodessa hyvään suuntaan. Oppilaitosyhteistyötä pidettiin kaikkia osapuolia hyödyttävänä.

Toimeksiantajien toiveena oli, että haastattelutilanteessa vain muutama ennalta päätetty ihminen istuu pöydän ääressä ja haastattelee, muiden istuessa etäämmällä. Opettajan kiertäminen luokissa haastatteluiden aikana koettiin ajoittain häiritsevänä tai jännitystä lisäävänä.

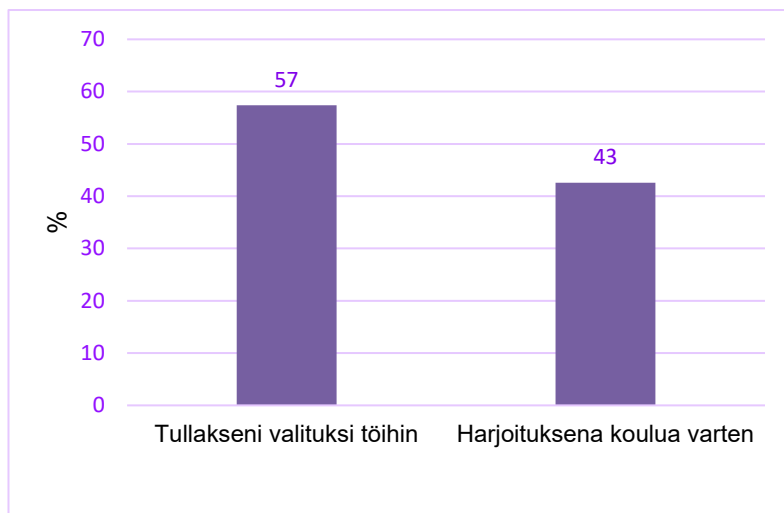
Yritysesittelyihin toivottiin selkeää määräaikaa, kuinka kauan esitysten tulisi kestää ja mitä toimeksiantajilta halutaan kuulla. Toiveena oli myös, että tosissaan töitä hakevat työnhakijat valmistautuisivat haastatteluun ottamalla selvää toimeksiantajayrityksestä ja miettimällä etukäteen muutaman kysymyksen työhön liittyen.

Kehitysehdotuksena kerrottiin muun muassa kurssilaisille suunnattavasta kyselystä, jolla selvitettäisiin mitä he haluavat toimeksiantajien esittelyissä kuulla. Toiveena oli myös, että opiskelijat miettivät kysymyksiä ennakkoon yritysesittelypäiviin.

Haastatteluiden kehitysehdotuksen pohjalta kurssilaisille tehtyyn kyselyyn (liite 3) vastasi 31 henkilöä. Suurin osa vastanneista oli kiinnostuneita rekrytoinnista, kyseisen vaihtoehdon saadessa 52 % äänistä. Toiseksi kiinnostavimpana koettiin henkilöstöhallinto, jota äänesti 36 %. Edustajien urapolut vaihtoehdosta oli kiinnostunut 13 % vastanneista.

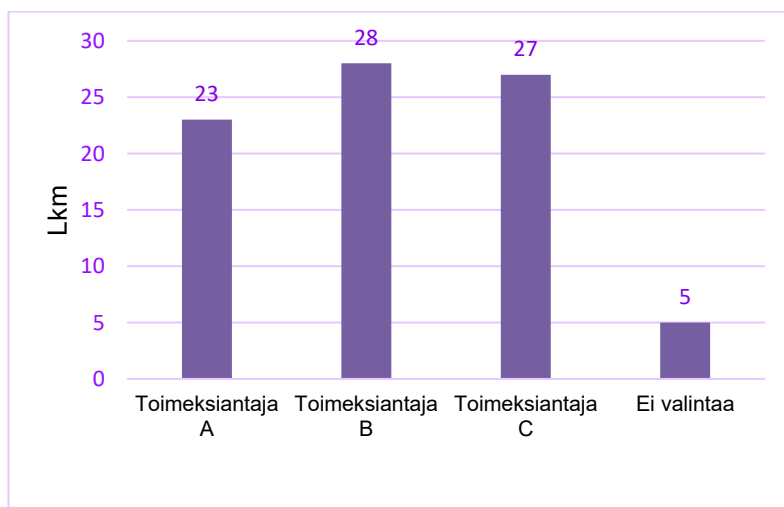
## 6.2 Kysely opiskelijoille projektin aikana

Kyselyyn vastasi 57 henkilöä, joista 94 % oli ensimmäisen vuoden opiskelijoita. Edellisten lisäksi vastasi kolme toisen vuoden restonomiopiskelijää, jotka olivat kiinnostuneita kesätyöhausta. Kyselystä selvisi, että 31 (57 %) opiskelijaa hakee töitä tullakseen valituksi ja 23 (43 %) opiskelijaa on mukana hakemassa harjoituksena (kuvio 10).



KUVIO 10. Opiskelijoiden jakautuminen työnhakijoihin ja harjoituksena hakeviin

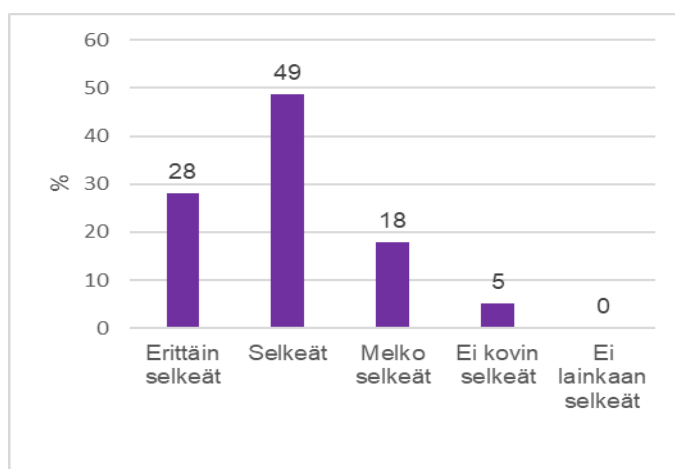
Kyselyyn vastanneista 23 vastasi hakevansa toimeksiantaja A:lle töihin, 28 vastasi hakevansa toimeksiantaja B:lle ja 27 toimeksiantaja C:lle. Viisi harjoituksena hakevaa opiskelijaa ei valinnut mitään vaihtoehtoa (kuvio 11).



KUVIO 11. Työnhakijat toimeksiantajien kesken

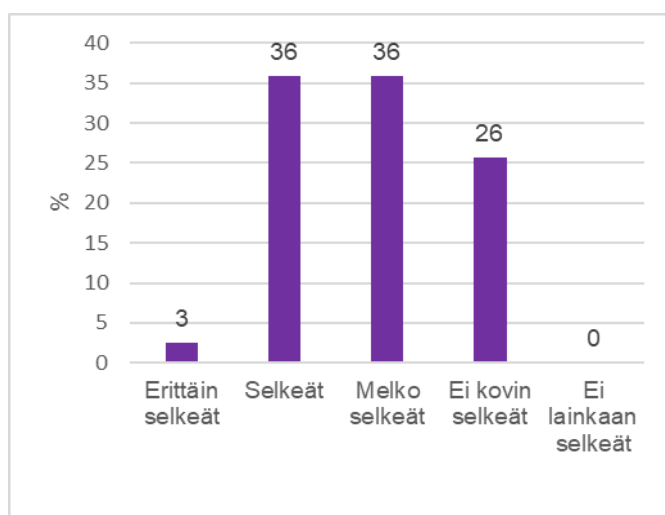
### 6.3 Palautekyselyt projektin päätteeksi

**Esimiehen työkalupakki -kurssin opiskelijoille** lähetettyyn kyselyyn saatiin 39 vastausta. Suurin osa eli 57 % opiskelijoista vastasi kurssin olleen hyvin valmisteltu. Kurssi oli melko hyvin valmisteltu 39 % vastaajista mielestä ja vain 5 % oli sitä mieltä, että kurssia ei ollut valmisteltu kovin hyvin. Kurssin tavoitteita piti suurin osa selkeinä tai erittäin selkeinä. Melko selkeinä niitä piti 18 % ja 5 % oli sitä mieltä, että tavoitteet eivät olleet kovin selkeitä (kuvio 12).



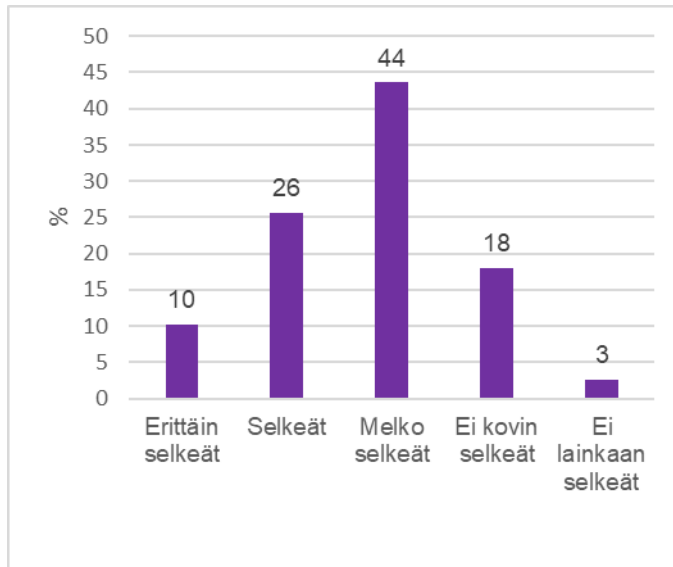
KUVIO 12. Kurssin tavoitteet

Kurssin ohjeistuksia piti yhteensä noin 70 % selkeinä tai melko selkeinä. Vain 3 % vastasi ohjeistusten olleen erittäin selkeitä. Neljännes vastaajista oli sitä mieltä, että ohjeistukset eivät olleet kovin selkeitä (kuvio 13).



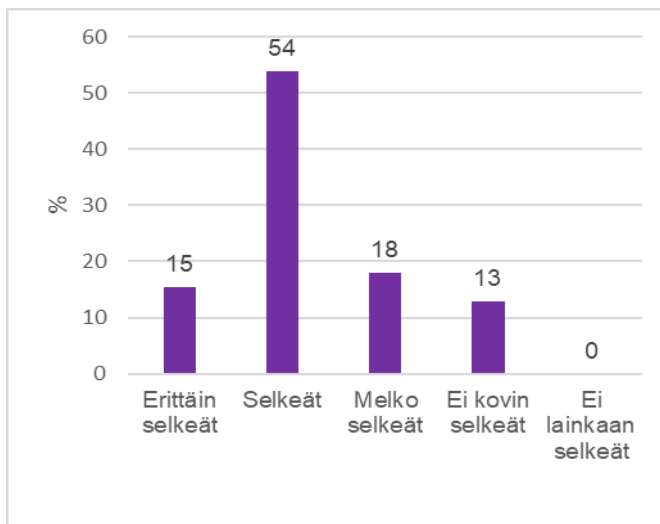
KUVIO 13. Kurssin ohjeistukset

Lähes puolet (44 %) vastaajista olivat sitä mieltä, että tiimitehtävät olivat melko selkeitä. Erittäin selkeiksi ne koki 10 % ja 26 % vastasi niiden olleen selkeitä. Melkein viidesosan mielestä tiimitehtävät eivät olleet kovin selkeitä (kuvio 14).



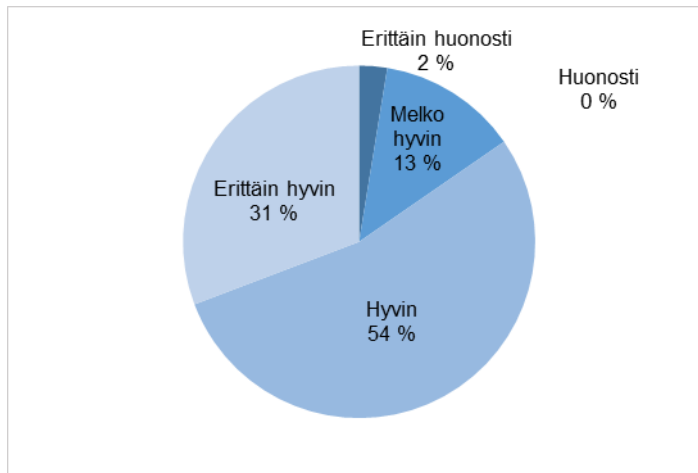
KUVIO 14. Tiimitehtävät

Vastanneista yli puolet pitivät ryhmätehtäviä selkeinä tai erittäin selkeinä. Melko selkeinä niitä piti 18 % ja ei kovin selkeinä 13 % (kuvio 15).



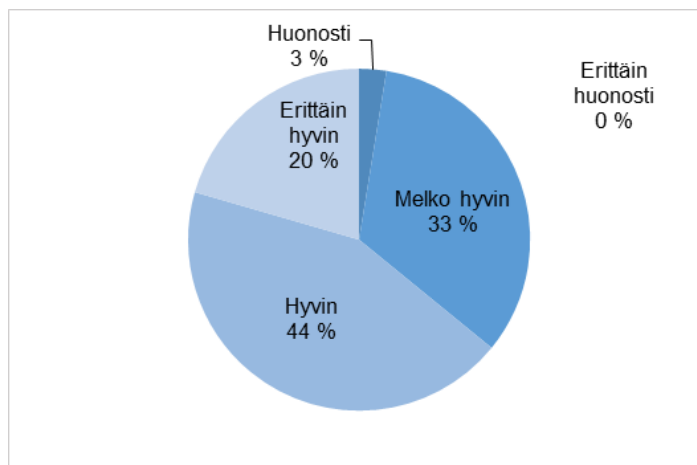
KUVIO 15. Ryhmätehtävät

Kuviosta 16 selviää, että opiskelijoista 31 % koki yhteistyön onnistuneen oman tiiminsä kanssa erittäin hyvin. Yli puolet oli sitä mieltä, että yhteistyö sujui hyvin ja 13 % vastasi yhteistyön sujuneen melko hyvin.



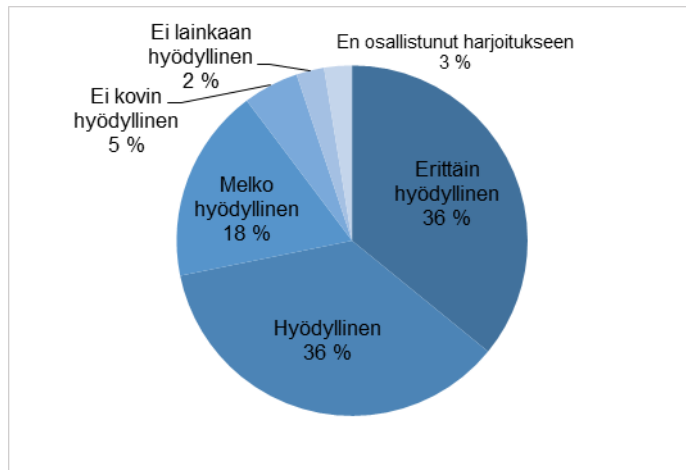
KUVIO 16. Tiimitöiden onnistuminen

Viidesosa vastanneista oli sitä mieltä, että ryhmätöet onnistuivat erittäin hyvin. Vastaaajista 44 % mielestä ryhmätöet onnistuivat hyvin ja 33 % mielestä melko hyvin. Vain 3 % vastaaajista oli sitä mieltä, että ryhmätöet onnistuivat huonosti. Kukaan vastaaajista ei ollut sitä mieltä, että yhteistyö oman ryhmänsä kanssa olisi onnistunut erittäin huonosti (kuvio 17).



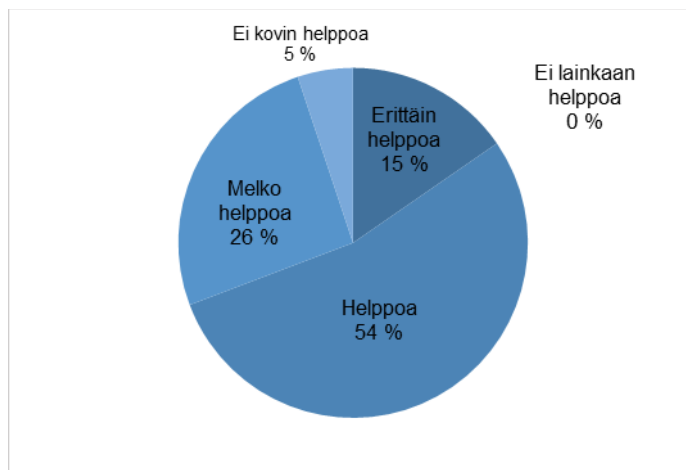
KUVIO 17. Ryhmätöiden onnistuminen

Haastatteluharjoitusta (liite 9) piti erittäin hyödyllisenä tai hyödyllisenä yli 70 % vastaaajista. Melko hyödylliseksi harjoituksen arvioi 18 % ja ei lainkaan hyödylliseksi 2 %. Kolme prosenttia vastanneista opiskelijoista ei osallistunut harjoitukseen (kuvio 18).



KUVIO 18. Haastatteluharjoituksen hyödyllisyys

Yli puolet kurssilaisista oli sitä mieltä, että toimeksiantajien esityksistä oli helppo poimia rekryointitapahtumaan liittyvät tärkeät asiat (kuvio 19). Erittäin helppona tietojen poimintaa piti 15 % ja melko helppona 26 %. Viiden prosentin mielestä tietojen poimiminen ei ollut kovin helppoa.

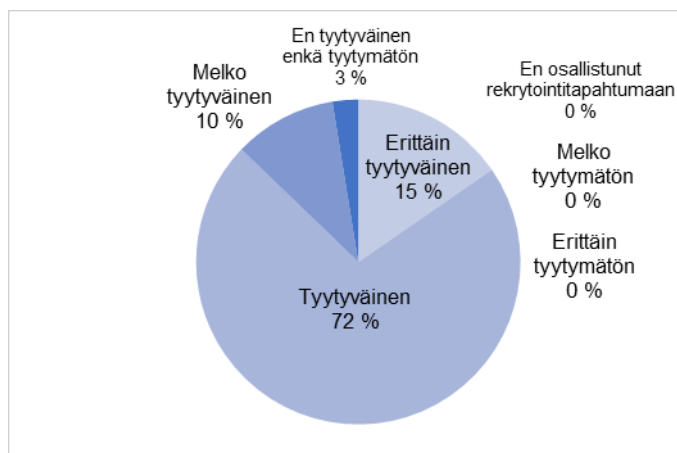


KUVIO 19. Tietojen poimiminen yritysesityksistä

Suurin osa, eli 82 %, kurssilaisista piti haastatteluihin varattua aikaa sopivana. Liian lyhyenä haastatteluajaksi piti 18 % vastaajista. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että varattu aika olisi ollut liian pitkä. Haastattelut suoritettiin tiimittein. Vastaajista suurin osa (67 %) koki tiiminsä valmistautuneen rekryointitapahtumaa varten hyvin. Erittäin hyvin valmistautui mielestään 23 %, melko hyvin 8 % ja huonosti 2 %.

Opiskelijoista neljäsosa (26 %) koki kysymysten esittämisen haastattelutilanteessa olleen erittäin luontevaa. Luontevaksi sen koki 36 % vastaajista ja melko luontevaksi 38 %. Opiskelijoista lähes puolet (46 %) oli sitä mieltä, että toimeksiantajien kanssa keskustelu oli luontevaa. Melko luontevaksi ja erittäin luontevaksi toimeksiantajien kanssa keskustelun kokivat saman verran opiskelijoista (26 %). Kaksi prosenttia opiskelijoista ei kokenut keskustelun olleen kovin luontevaa.

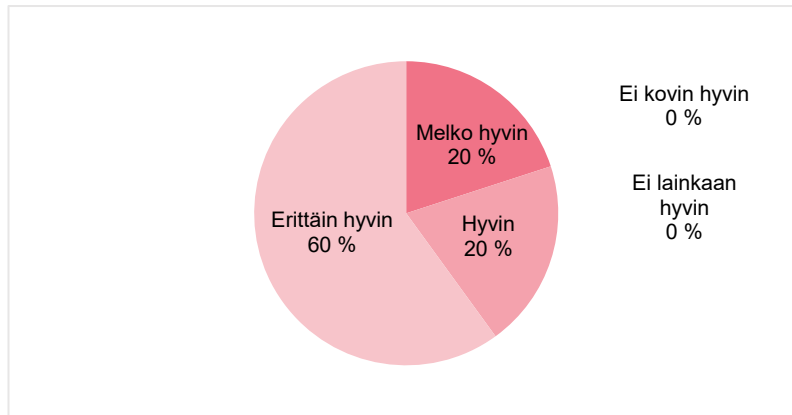
Henkilökohtaista palautetta haastattelutilanteesta sai noin puolet (56 %) kurssilaisista ja 44 % jäi ilman palautetta. Lähes kaikki opiskelijat olivat tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä rekrytointitapahtumaan. Melko tyytyväisiä olivat 10 % vastaajista ja vain 3 % vastasi olleensa ei tyytyväinen eikä tyytymätön (kuvio 20).



KUVIO 20. Kurssilaisten tyytyväisyys rekrytointitapahtumaan

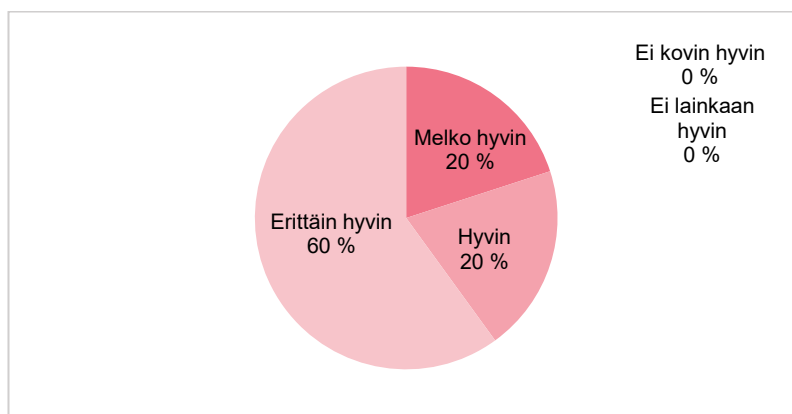
Kyselyyn vastanneista 39 opiskelijasta 26 antoi sanallista palautetta kurssilla hyvin menneistä asioista. Vastaajista lähes puolet (12) vastasi rekrytointitapahtuman menneen hyvin ja tapahtuman aikataulua kehui viisi opiskelijaa. Neljä vastaajaa kertoi haastatteluiden menneen hyvin. Toimeksiantajien esitykset ja haastatteluharjoitus saivat kolme vastausta kumpikin. Ryhmätehtävät menivät hyvin kahden vastaajan mielestä. Yksittäisiä vastauksia saivat kommunikointi, prosessin kiinnostavuus, etätoteutuksen tekninen puoli, käytännönläheisyys, ohjeet ja kurssi kokonaisuutena.

**Toimeksiantajayritysten edustajille** lähetettyyn kyselyyn vastasi viisi henkilöä (liite 6). Kysely lähetettiin kaikille kuudelle rekrytointitapahtumaan osallistuneelle henkilölle, mutta on mahdollista, että jonkin yrityksen edustajat vastasivat kyselyyn yhdessä. Toimeksiantajista 60 % vastasi viestinnän onnistuneen erittäin hyvin. Muiden vastaajien mielestä viestintä yhteyshenkilöiden kanssa onnistui hyvin tai melko hyvin (kuvio 21).



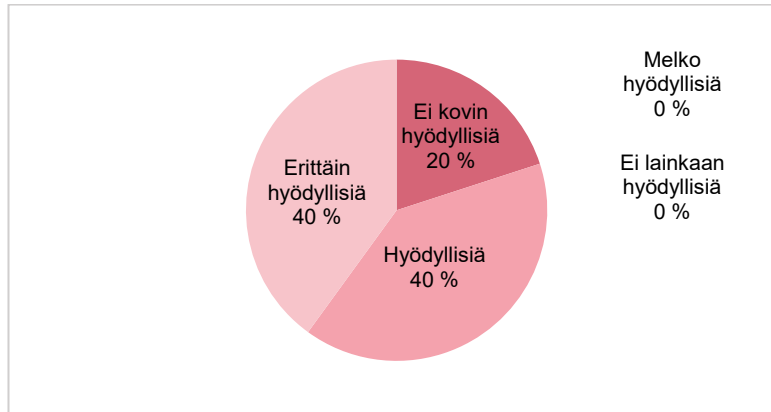
KUVIO 21. Viestinnän onnistuminen toimeksiantajien ja yhteyshenkilöiden välillä

Toimeksiantajista 80 % mielestä Zoomin käyttäminen oli erittäin helppoa ja 20 % mielestä helppoa. Tapahtumaa suosittelisi erittäin todennäköisesti 80 % vastaajista ja 20 % suosittelisi tapahtumaa todennäköisesti. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että rekrytointitapahtuma oli järjestetty erittäin hyvin (kuvio 22). Tapahtuman järjestelyt onnistuivat 20 % mielestä hyvin ja 20 % mielestä melko hyvin.



KUVIO 22. Miten hyvin tapahtuma oli järjestetty toimeksiantajien mielestä

Toimeksiantajista 60 % vastasi sekä kysymysten esittämisen työnhakijoille että palautteen antamisen haastatteliijoille olleen luontevaa. Erittäin luontevaksi nämä asiat kokivat 40 % toimeksiantajista. Hostien hyödyllisyys sai enemmän hajontaa vastauksissa. Toimeksiantajista 80 % piti hosteja vähintäänkin hyödyllisinä, mutta viidesosan mielestä hostit eivät olleet kovin hyödyllisiä (kuvio 23).



KUVIO 23. Hostien hyödyllisyys

Toimeksiantajista suurimman osan (80 %) mielestä haastatteluihin varattu aika oli sopiva, mutta 20 % toivoi haastatteluihin varattavan enemmän aikaa. Vastajista yli puolet kertoi kuitenkin olleensa erittäin tyytyväisiä tapahtumaan ja 40 % vastasi olleensa tyytyväisiä. Tapahtumaa kuvailtiin mielenkiintoiseksi, hyvin järjestetyksi ja hyödylliseksi. Toimeksiantajien vastauksista selvisi, että host koettiin hyödyllisenä, jos hän oli tehtävistään ajan tasalla. Valitettavana pidettiin sitä, että kaikilla haastatteliijoilla ei ollut kamera päällä teknisistä ongelmista johtuen.

## 7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kehitysehdotuksia antoi 23 opiskelijaa. Kurssille toivottiin selkeämpiä ohjeistuksia tiimi- ja ryhmätehtäviin. Haastatteluihin toivottiin enemmän aikaa, jotta jokaisella olisi mahdollisuus saada henkilökohtaista palautetta suorituksestaan. Kurssin työmäärän kerrottiin olleen epätasainen tiimien kesken. Osa koki matriisiorganisaatiomallin epäselväksi ja kehitysehdotuksena oli, että kurssin kaikki tehtävät tehtäisiin samoissa tiimeissä. Kehitysehdotuksena toivottiin myös parempaa tiedonkulkua opettajalta opiskelijoille ja ryhmien välisen sisäisen viestinnän tehostamista. Muita kehitysehdotuksia olivat muun muassa kurssin sisällön täsmennys, liukuvat haastatteluajat ja kysymyspatteriston lähettäminen toimeksiantajille aiemmin.

Toimeksiantajilta saaduissa palautteissa toivottiin hostien tehtävänkuvan tarkentamista ja kehoitettiin valitsemaan hosteiksi sellaisia henkilöitä, jotka tukevat haastateltavan rentoutumista. Haastatteluiden perumisiin toivottiin otettavan jatkossa tiukempaa otetta, jotta peruuntumiset tehtäisiin hyvissä ajoin eikä rekrytointitapahtumassa olisi tämän vuoksi turhaa odottelua.

Rekrytointitapahtuman haastattelutilanteen kehittämiseen liittyviä kehitysehdotuksia olivat, että opettaja ei kiertelisi luokkatiloissa haastatteluiden aikana ja kysymyksiä esittäisi vain muutama opiskelija kerrallaan muiden istuessa sivumalla. Tosissaan töitä hakevien toivottiin valmistautuvan haastatteluun ottamalla selvää yrityksestä ja miettimällä etukäteen muutaman kysymyksen työhön liittyen.

Rekrytointitapahtumaa ja kurssin siirtämistä verkkoon voidaan pitää palautteiden perusteella onnistuneena. Kurssia voidaan siis jatkossa järjestää verkossa joko osittain tai kokonaan. Hostien tehtävänkuvaa tulee kuitenkin täsmentää ja kurssin ohjeistuksia selkiyttää.

Kurssin perusteella kehitysehdotukset ovat siis seuraavat:

- sopimuslomake toimeksiantajille (liite 10)
- projekti- ja viestintäsuunnitelma (johtajuryhmä)
- aikataulusuunnitelman tarkentaminen (liite 11)
- ryhmien nimien sekä tehtävien kirjaaminen aikatauluun
- hostien tehtävänkuvan tarkentaminen
- haastatteluharjoituksen lisääminen kurssin ohjelmaan
- haastatteluajkojen pidentäminen (mahdollistaa palautteenannon)
- työhakemusten lähettäminen suoraan toimeksiantajille
- haastatteluajataulun tekeminen työnhakukyselyn pohjalta (aikatauluvas-  
taavien ryhmä)
- palautekysely työnhakijoille ja sen läpikäynti kurssin päätteeksi (jälkimark-  
kinointiryhmä).

Kehitysehdotuksena kurssille luotiin **sopimuslomake**, jossa kysytään muun muassa haettavan työtehtävän tiedot ennen kurssia. Lomakkeen avulla kurssilaiset voivat tarkistaa, onko kaikki tarvittava tieto esitelty hakijoille. Lomakkeeseen kirjataan myös yhteyshenkilön tiedot, mikäli opiskelijat haluavat lähettää tarkentavia kysymyksiä. Näin edellisten vuosien yhteyshenkilöiden henkilötiedot ovat löydettävissä seuraavan vuoden kurssia järjestettäessä.

Kehitysehdotuksena sisäisen viestinnän haasteisiin johtajuryhmälle lisättiin **projekti- ja viestintäsuunnitelman** tekeminen. Projektisuunnitelmaa tehdessä ryhmä voi tarkistaa, että kaikkien ryhmien jäsenet tietävät mitä heidän pitää tehdä. Viestintäsuunnitelmaan määritellään milloin ja miten viestitään, kuka toimii yhteyshenkilönä toimeksiantajille ja missä vaiheessa heihin on tarpeellista ottaa yhteyttä.

**Kurssin aikataulusta** tehtiin taulukko, johon kirjattiin kehitysehdotuksia punaisella kirjasinvärillä. Aikatauluun lisättiin muun muassa ryhmien nimet ja tarkemat kuvaukset aktiviteeteistä. Kysymyspatteristojen lähettäminen toimeksiantajille lisättiin kurssin aikaisempaan vaiheeseen, jotta toimeksiantajat ehtivät reagoida ja antaa palautetta opiskelijoille.

Opinnäytetyön tekijä loi kehitystyönä kurssille **haastatteluharjoituksen** ja ohjasi tämän kurssilaisille. Kehitystyönä siis saatiin esitys, jonka avulla harjoitusta voidaan ohjata myös tulevilla kursseilla. Haastatteluharjoitus lisättiin kurssin aikatauluun.

**Haastatteluaikaa** suositellaan pidennettävän 15 minuutista 20 minuuttiin. Haastatteluaikaa suositellaan pidennettävän, sillä haastattelun onnistumista edesauttaa riittävä aika (Honkaniemi ym. 2007, 62). Varaamalla pidemmän ajan haastatteluihin, jää myös palautteenannolle enemmän aikaa. Toimeksiantajille tulee jatkossa painottaa palautteen antamisen tärkeyttä opiskelijoiden kehittymisen kannalta.

Kehitysehdotuksena suositellaan, että **työnhakijat lähettävät jatkossa työhakemuksensa suoraan toimeksiantajille**. Tämä sen takia, että toimeksiantajilla on paremmat valmiudet käsitellä niitä tietosuojalakien puitteissa. Tällöin toimeksiantajat saavat hakemukset nähtäväkseen jo ennen tapahtumaa ja he voivat miettiä niiden pohjalta esimerkiksi täydentäviä kysymyksiä haastatteluihin. Tämä voi myös aktivoida opiskelijat panostamaan hakemuksiinsa enemmän. Mikäli kehitysehdotus otetaan käyttöön, on tapahtuman aikatauluun tarvittavat tiedot kerättävä muutoin kuin hakemuksista. Tämän takia kehitysehdotuksena on, että opiskelijoille lähetetään **työnhakukysely**, johon vastaamalla heidän tietojaan käytetään haastattelu-aikataulun tekemiseen. Vastaamalla kyselyyn he suostuvat henkilötietojensa käyttöön kurssilla.

**Palautekyselyn** tekeminen lisättiin aikatauluun aiempaan vaiheeseen, jotta sen tulokset voidaan purkaa prosessin viimeisessä vaiheessa. Tulosten käsittelyn jälkeen työnhakijoille lähetetään jälkimarkkinointiviesti.

## 8 MALLINTAMINEN

Rekrytointiprosessin keskeisimmistä osista koottiin opas (liite 12). Oppaassa mallintaminen aloitettiin kirjoittamalla prosessikuvauksen perustiedot. Perustiedoista selviää mikä kuvauksen soveltamisalue on, keitä asiakkaat ovat ja mitkä ovat heidän tarpeensa sekä vaatimuksensa. Perustietoihin kirjattiin rekrytointiprosessin tavoite ja miten sen toteutumista mitataan. Prosessikartta luotiin tunnistamalla ja kokoamalla rekrytointiprosessin tärkeimmät ydin- ja tukiprosessit. Ydinprosesseiksi nimettiin ryhmät ja niiden vastuualueet, kurssin tiimien toimissa tukiprosesseina. Prosessikartalla havainnollistetaan myös matriisiorganisaatiomallin toimintaa kurssilla. Prosessikarttaan kuvattiin kurssin toimintaan vaikuttavat asiat: lainsäädäntö, TAMKin arvot ja visio sekä toimeksiantajien tarpeet. Oppaaseen sisällytettiin lisäksi ryhmä- ja tiimitehtävien tehtävänannot sekä aikataulu.

Prosessikuvauksen tekemiseen valittiin Microsoft PowerPoint-ohjelma, jotta mallintaminen olisi jatkossakin mahdollisimman helppoa. PowerPoint on Tampereen ammattikorkeakoulun opiskelijoille ja henkilöstölle ilmainen ohjelma. Sen avulla pystytään tekemään visuaalisia ja selkeitä kuvauksia, joita pystyy monistamaan ja muokkaamaan jatkossa kurssia kehitettäessä. Prosessikaaviomalliksi valikoitui uimaratakaavio, jotta prosessissa toimivien henkilöiden on helppo nähdä omien aktiviteettiensa sijoittuminen aikajanelle ja se, kuinka prosessi etenee. PowerPoint-tiedostoon kerättiin myös muut prosessia koskevat tiedot, jotta ne ovat koottuna yhteen paikkaan.

Prosessikaavion tekninen toteuttaminen aloitettiin valitsemalla kuvaukseen käytettävät muodot. Kuvioiden valinnassa käytettiin pohjana Julkisen tietohallinnon neuvottelukunnan prosessien kuvaamisen suositusta käytettävistä symboleista, mutta kuitenkin niin, että ne ovat Power Point-ohjelman valikosta saatavilla. JUHTAn suosituksessa kehoitetaan välttämään värikoodausta, sillä se heikentää kuvausten käytettävyyttä. (JHS 152 2012, 10.) Tämän opinnäytetyön prosessikaaviossa on kuitenkin käytetty värejä, jotta se olisi helppolukuisempi ja ymmärrettävämpi. Prosessikaaviosta voidaan jatkossa poistaa tai vaihtaa värejä tarpeen mu-

kaan. Prosessikaavion värityksen valinnassa otettiin huomioon Tampereen ammattikorkeakoulun nykyinen brändi. Kaaviossa haluttiin korostaa aktiivista tekemistä vaativia toimintoja leventämällä niiden kehyksiä. Näin ne erottuvat helpommin muista toiminnoista.

## 9 PÄÄTÄNTÄ

Esimiehen työkalupakki -kurssille luotiin tavoitteiden mukaisesti mallinnus, joka on muokattavissa tulevaisuudessa saadun palautteen perusteella. Mallinnus tehtiin opinnäytetyön tekijän omien havaintojen, teoriaviitekehityksen ja tutkimustulosten pohjalta. Prosessikaavioista nähdään prosessin eteneminen tehtyjen aktiviteettien avulla ja eri toimijoiden roolit prosessissa. Toimeksiantajien ja opiskelijoiden tyytyväisyyttä rekrytointiprosessiin mitattiin palautekyselyillä. Havaittuihin ongelma-kohtiin luotiin kehitysehdotuksia. Työn tuotoksia ovat haastatteluharjoitus, uudistettu aikataulu, sopimuslomake ja kurssin järjestäjän opas. Opas pitää sisällään muun muassa prosessikartan, prosessikaaviot ja ryhmätöiden ohjeistukset.

Teoriapohjassa käytettiin monipuolisesti sähköisiä lähteitä, muiden korkeakoulujen tutkimuksia ja luentomateriaaleja sekä kirjallisuutta. Teoriaosuudesta selviää myös tämänhetkiset lait, jotka vaikuttavat sekä kurssin järjestämiseen että rekrytointiin yleisesti. Vaikuttavia lakeja ovat esimerkiksi tietosuojalaki ja GDPR, jotka luovat edellytyksiä tietojen käsittelyyn sekä tasa-arvolaki, joka vaikuttaa työpaikkailmoituksen laatimiseen ja rekrytointiin. Mallintamista ei tyypillisesti opeteta palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelmassa (TAMKissa), joten mallintamisen teoriaa voidaan tarvittaessa hyödyntää kurssilla tai pohjana kehitystyössä tulevaisuudessa.

Valitut tutkimusmenetelmät edesauttoivat kehitystyön tekemistä, mutta yhden kyselyn poistuminen sähköisestä palvelusta ennen sen tallentamista vaikutti tutkimuksen kulkuun. Tämän seurauksena ensimmäisen vuoden hakijoiden kokemuksia tapahtumasta ei saatu tallennettua tämän opinnäytetyön hyödynnettäväksi tai jatkokehitystä ajatellen. Kurssin opiskelijat saivat kuitenkin kokemusta kyselyn tekemisestä ja hakijoiden palaute käytiin kurssin päätteeksi läpi.

Kyselytutkimuksista, haastatteluista ja havainnoista selvisi, millaisena toteutunut kurssi koettiin. Rekrytointitapahtuma onnistui kiitettävästi, mutta kurssin osiin jäi vielä kehitettävää. Matriisiorganisaatiomallin onnistumiseksi on viestinnän merki-

tystä korostettava, jotta tieto prosessin kulusta ja tehdyistä päätöksistä saavuttaisivat kaikki kurssilaiset. Opiskelijoiden on kuitenkin myös otettava itse vastuuta siitä, että pysyvät nopeasti etenevästä projektista perillä.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuutena opettavainen. Kvantitatiivisen tutkimuksen käytännön toteutukseen olisi voitu paneutua syvällisemmin jo prosessin aiemmassa vaiheessa. Lisäksi opinnäytetyön saattaminen loppuun nopeamassa aikataulussa olisi ollut kehitystyön kannalta suositeltavaa, jotta kaikki huomiot olisivat olleet paremmin mielessä. Työn sisältöä ja rakennetta voidaan kuitenkin pitää valideina, sillä teoriaosuus noudattaa rekrytointiprosessin ja kehitystyön kannalta oleellista ja tärkeää tietoa. Tutkimus voidaan toistaa seuraavina vuosina kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten tutkimuskysymysten avulla, jotka löytyvät opinnäytetyön liitteistä.

## LÄHTEET

- Arter. 2020. Prosessit. Laadunhallinta- ja ohjelmistoyrityksen pikaopas. Luettu 7.3.2021. <https://www.arter.fi/app/uploads/2020/06/Prosessien-pikaopas-6-2020-Arter-Oy.pdf>
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. 1. painos. Helsinki: Otava.
- Helsingin yliopisto. 2006. Projektinhallinta. Erilaisia organisaatioita. Verkkosivu. Julkaistu 2006. Luettu 1.11.2021. <http://www.ling.helsinki.fi/kit/2006k/clt310pro/organisaatio/organisaatiotyyppeja.shtml>
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jarmas, T. 2017. Rekrytoinnin kriittiset pisteet. Kolumni. Julkaistu 1/2017. Luettu 25.2.2021. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/9/rekrytoinnin-kriittiset-pisteet>
- JHS 152. 2012. Prosessien kuvaaminen. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Julkaistu 13.12.2002. Päivitetty 5.10.2012. Vaatii latauksen. Luettu 7.3.2021. <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen>
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uud. painos. Helsinki: Kaupakamari.
- Kaakinen, T. 2014. Onnistunut projekti. Balentorin blogi. Julkaistu 1.1.2014. Luettu 3.3.2021. <https://www.balentor.fi/onnistunut-projekti>
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön. Helsinki: Alma Talent. Sähköinen kirja. Viitattu 25.2.2021. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kortelainen, S. 2019. Viisi askelta onnistuneeseen rekrytointiprosessiin. HR-palvelun blogi. Julkaistu 1.8.2019. Luettu 26.2.2021. <https://www.calmen.fi/post/viisi-askelta-onnistuneeseen-rekrytointiprosessiin>
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2016. Areena: yritysviestinnän käsikirja. 1.-2. painos. Helsinki: Edita.
- Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 6. painos. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Laamanen, K. 2008. Johda suorituskyykyä tiedon avulla. Ilmiöstä tulkintaan. 2. painos. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. 1. painos. Helsinki: Talentum
- Lee, M. R. 2014. Leading Virtual Project Teams. Adapting Leadership Theories and Communications Techniques to 21st Century Organizations. 1. painos. Boca Raton: Auerbach Publications.

Luukkonen, I., Mykkänen, J., Itälä, T., Savolainen, S. & Tamminen M. 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen. Tasot, näkökulmat ja esimerkit. Itä-Suomen yliopiston ja Aalto-yliopiston SOLEA-hanke.

Manninen, P. 2004. Johdatus tilastolliseen data-analyysiin. Sovellus- ja atk-keskeinen näkökulma. Opetusmoniste. 7. painos. Tampereen yliopisto.  
<https://docplayer.fi/18554605-Johdatus-tilastolliseen-data-analyysiin.html>

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. 1. painos. Helsinki: Werner Söderström Oy.

Markkanen, M. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOYpro.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. [https://tutcris.tut.fi/portal/files/2098668/prosessien\\_mallintaminen.pdf](https://tutcris.tut.fi/portal/files/2098668/prosessien_mallintaminen.pdf)

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Pelin, R. 2020. Projektihallinnan käsikirja. 8. uud. painos. Helsinki: Projektijohtaminen Oy.

Pro Henkilöstö. 2018. Rekrytointi. Verkkosivu. Julkaistu 16.3.2018. Luettu 24.2.2021. <https://www.rekrytointi.info/pro-henkilosto>

Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7. painos. Helsinki: Talentum.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Verkkojulkaisu. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html)

Tasa-arvovaltuutettu. n.d. Tasa-arvolaki pähkinänkuoressa. Verkkosivu. Luettu 25.2.2021. <https://tasa-arvo.fi/tasa-arvolaki-pahkinankuoressa>

Tietosuojavaltuutetun toimisto. n.d. Usein kysyttyä EU:n tietosuojasetuksesta. Verkkosivu. Luettu 25.2.2021. <https://tietosuoja.fi/gdpr>

Tiitinen, M. 2018. Mitä yleinen tietosuojasetus merkitsee rekrytoinnin kannalta. Ohjelmistoyhtiön blogi. Julkaistu 16.5.2018. Luettu 25.2.2021.  
<https://www.visma.fi/blog/tietosuojasetus-rekrytointi/>

Tuni. n.d. Avaintietoa TAMKista. Tampereen korkeakouluyhteisön verkkosivu. Luettu 5.10.2021.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi. Sähköinen kirja. Vaatii käyttöoikeuden.  
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Työsuojeluhallinto, 2021. Yksityisyyden suoja. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Päivitetty 10.2.2021. Luettu 25.2.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa/yksityisyyden-suoja>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. Sähköinen kirja. Vaatii käyttöoikeuden <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7838-5>

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uud. painos. Helsinki: Kauppakamari.

## LIITTEET

### Liite 1. Toimeksiantajien haastattelukysymykset

#### **Toimeksiantajien haastattelut 2.12.2020**

1. Kuinka monena vuonna olet ollut mukana TAMKin rekrytointikurssilla toimeksiantoyritystä edustaen?
2. Minkälainen kokemus rekrytointi TAMKissa on ollut aiempina vuosina?
3. Onko mieleen jäänyt jotain, mikä on mennyt erityisen hyvin?
4. Onko mieleen jäänyt jotain, mitä voisimme kehittää?
5. Onko tavoitteenne rekrytinnin osalta täyttyneet aiempina vuosina? (Esim. Oletteko saaneet rekrytoitua niin monta, kuin olette halunneet.
6. Tässä kaikki kysymykset minulta, mutta onko sinulla vielä jotain kommentoitavaa tai lisättävää.

## Liite 2. Toimeksiantajien haastatteluiden tulokset

<b>Esimiehen työkalupakki -kurssin rekrytointiprosessi</b>		
<b>Prosessi ennen</b>	<b>Prosessin vahvuudet</b>	<b>Kehitysehdotukset</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parannusta tapahtunut ensimmäisestä vuodesta</li> <li>• Mielenkiitoinen juttu ja innolla mukana</li> <li>• Hyvä esimerkki oppilaitosyhteistyöstä</li> <li>• Työnantaja pääsee esittäytymään</li> <li>• Halutaan jatkaa yhteistyötä, jotta saadaan alan opiskelijoita töihin</li> <li>• Yhteydenpito toiminut</li> <li>• On saatu oikeita hakijoita</li> <li>• Rekrytointi MaRa-alalla haastavaa, joten yhteistyö restonomiopiskelijoiden kanssa on kannattavaa</li> <li>• Hyvä konsepti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opiskelijalle pieni kynnyks tulla haastatteluun</li> <li>• Oppilaitosyhteistyö hyödyttää molempia osapuolia</li> <li>• Opiskelijoille konkreettista työhön liittyvää sisältöä ja kontakteja työelämään</li> <li>• Opiskelijat kuulevat tosielämän esimerkkejä</li> <li>• Järjestelyt ja valmistelut</li> <li>• Opiskelijoiden tekemät haastattelukysymykset</li> <li>• Jaottelu oikeisiin työnhakijoihin ja harjoituksena hakeviin</li> <li>• Opiskelijat ovat olleet aidosti kiinnostuneita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haastattelijoita on paljon, osa voisi seurata sivusta</li> <li>• Haastattelut jäävät lyhyeksi, jos kaikki eivät tule paikalle</li> <li>• Opettajan kiertäminen luokissa haastatteluiden aikana on kenties koettu häiritsevänä</li> <li>• Ennakkokysymykset opiskelijoilta yrityksen esittelypäivään</li> <li>• Ennakkoon tieto mistä toimeksiantajat voisivat kurssisuunnitelman puitteissa kertoa</li> <li>• Huomiona se, että kurssilla toimitaan niin sanottuna ulkoisena rekrytoijana</li> <li>• Työnhakijoiden kannattaa miettiä kysymyksiä valmiiksi</li> <li>• Oikeasti töitä hakevien opiskelijoiden kannattaa valmistautua haastatteluun, ottamalla selvää yrityksestä</li> <li>• Opiskelijoille kysely, mitä he haluavat toimeksiantajilta kuulla</li> <li>• Selkeät suunta-ajat ja kokonaisuudet mitä toimeksiantajilta halutaan kuulla</li> </ul>

## Liite 3. Kysely opiskelijoille: mitä haluat kuulla toimeksiantajilta

## Esimiehen työkalupakki

Teen opinnäytetyötä Esimiehen työkalupakin rekrytointiosuudesta. Tänä vuonna kurssin toimeksiantajayrityksinä toimivat Särkänniemi, Pirkanmaan Osuuskauppa sekä IKEA Food. Kurssi toteutetaan etänä Zoomin välityksellä. Toimeksiantajayritysten edustajat tulevat kertomaan teille edustamistaan yrityksistä. Tässä vaiheessa tahtoisin tietää, mitä te haluatte edustajilta kuulla! Vastaathan kyselyyn mahdollisimman pian, viimeistään ke 9.12.2020.

Haluaisin erityisesti kuulla: \*

- Rekrytoinnista
- Henkilöstöhallinnosta (HR)
- Edustajien urapoluista

Voit myös tarkentaa vastaustasi alle sanallisesti tai antaa muuta palautetta:

Pitkä vastausteksti

## Liite 4. Kysely työnhakijoille

## Restonomi rekrykysely

Kesätyörekry 2021

Koko nimi? \*

Lyhyt vastausteksti

Opiskeletko? \*

19Resto

20Resto

Haetko työtehtäviin? \*

Tullakseni valituksi töihin

Harjoituksena koulua varten

Mihin haet?

Valitse vain yksi, jos haet harjoituksena. Voit valita useita, jos tavoittelet kesätyöpaikkaa.

IKEA

Pirkanmaan osuuskauppa

Särkänniemi

## Liite 5. Palautekysely opiskelijoille

1 (5)

Osio 1/3

## Palautekysely Esimiehen työkalupakki- kurssin rekrytointiosuudesta

Tämän palautekyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa toisen vuoden restonomiopiskelijoilta koskien Esimiehen työkalupakki-kurssin rekrytointiosuutta sekä rekrytointitapahtuman toteutusta. Kyselyssä ei kerätä tietoa kurssin muista osa-alueista (laskenta, työlainsäädäntö ja työturvallisuus jne.). Kyselyn ensimmäinen osio käsittelee kurssia, toinen osuus rekrytointitapahtumaa ja kolmannessa osuudessa voit jättää sanallista palautetta. Vastaathan kyselyyn 5.2.2021 mennessä.

---

Kuinka kurssi oli valmisteltu? \*

Erittäin hyvin valmisteltu

Hyvin valmisteltu

Melko hyvin valmisteltu

Ei kovin hyvin valmisteltu

Ei lainkaan valmisteltu

---

Olivatko rekrytointiosuuden \_\_\_\_\_ selkeät? (Tiimit 1-10, ryhmät = kysymysvastaavat, jälkimarkkinointi, hostit/johtajat jne.) \*

	Erittäin selkeät	Selkeät	Melko selkeät	Ei kovin selkeät	Ei lainkaan selk...
tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ohjeistukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tiimitehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ryhmätehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka hyvin yhteistyö onnistui oman tiimisi kanssa? (Tiimit 1-10) \*

	1	2	3	4	5	
Erittäin huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

Kuinka hyvin yhteistyö onnistui oman ryhmäsi kanssa? (Ryhmä = kysymysvastaavat, jälkimarkkinointi, hostit/johtajat jne.) \*

	1	2	3	4	5	
Erittäin huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

Kuinka hyödyllinen haastatteluharjoituspäivä (Maisa/21.1.) oli oikeita haastatteluja ajatellen? \*

- Erittäin hyödyllinen
- Hyödyllinen
- Melko hyödyllinen
- Ei kovin hyödyllinen
- Ei lainkaan hyödyllinen
- En osallistunut harjoitukseen

Kuinka helppoa toimeksiantajien yritysesityistä oli poimia rekryointitapahtumaan liittyvät tärkeät asiat? \*

- Erittäin helppoa
- Helppoa
- Melko helppoa
- Ei kovin helppoa
- Ei lainkaan helppoa

Osio 2/3

## Rekrytointitapahtuma 28.1.2021

Kuvaus (valinnainen)

Oliko haastatteluihin varattu aika: \*

Liian pitkä

Sopiva

Liian lyhyt

En osallistunut rekrytointitapahtumaan

Saitko henkilökohtaista palautetta suorituksesi toimeksiantajalta? \*

Kyllä

En

En osallistunut rekrytointitapahtumaan

Miten hyvin koit tiimisi valmistautuneen rekrytointitapahtumaa varten? \*

Erittäin huonosti      1      2      3      4      5      Erittäin hyvin

Kuinka luontevaa tapahtumassa oli esittää kysymyksiä hakijoille? \*

- Erittäin luontevaa
- Luontevaa
- Melko luontevaa
- Ei kovin luontevaa
- Ei lainkaan luontevaa
- En osallistunut rekryointitapahtumaan

Kuinka luontevaa tapahtumassa oli keskustella toimeksiantajien kanssa? \*

- Erittäin luontevaa
- Luontevaa
- Melko luontevaa
- Ei kovin luontevaa
- Ei lainkaan luontevaa
- En osallistunut rekryointitapahtumaan

Olitko yleisesti ottaen tyytyväinen rekryointitapahtumaan? \*

- Erittäin tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Melko tyytyväinen
- En tyytyväinen enkä tyytymätön
- Melko tyytymätön
- Erittäin tyytymätön
- En osallistunut rekryointitapahtumaan

Osio 3/3

## Sanalliset palautteet

Kuvaus (valinnainen)

Kirjoita alle kurssilla hyvin menneet asiat:

Pitkä vastaukseteksti

Kirjoita alle kehitysideoita kurssille:

Pitkä vastaukseteksti

Kirjoita alle muut mahdolliset terveiset:

Pitkä vastaukseteksti

## Liite 6. Palautekysely toimeksiantajille

1 (2)

**Palaute TAMKin restonomien rekryointitapahtumasta**

1. Miten hyvin viestintä yhteyshenkilöiden kanssa onnistui ennen tapahtumaa?

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Erittäin hyvin | <input type="radio"/> Ei kovin hyvin    |
| <input type="radio"/> Hyvin          | <input type="radio"/> Ei lainkaan hyvin |
| <input type="radio"/> Melko hyvin    |   |

2. Miten helppoa Zoomin käyttäminen oli?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Erittäin helppoa | <input type="radio"/> Ei kovin helppoa    |
| <input type="radio"/> Helppoa          | <input type="radio"/> Ei lainkaan helppoa |
| <input type="radio"/> Melko helppoa    |   |

3. Miten hyvin tapahtuma oli järjestetty?

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Erittäin hyvin | <input type="radio"/> Ei kovin hyvin    |
| <input type="radio"/> Hyvin          | <input type="radio"/> Ei lainkaan hyvin |
| <input type="radio"/> Melko hyvin    |   |

4. Kuinka todennäköisesti suosittelisit tätä tapahtumaa muille?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Erittäin todennäköisesti | <input type="radio"/> En kovin todennäköisesti    |
| <input type="radio"/> Todennäköisesti          | <input type="radio"/> En lainkaan todennäköisesti |
| <input type="radio"/> Melko todennäköisesti    |   |

5. Kuinka luontevaa tapahtumassa oli esittää kysymyksiä hakijoille?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Erittäin luontevaa | <input type="radio"/> Ei kovin luontevaa    |
| <input type="radio"/> Luontevaa          | <input type="radio"/> Ei lainkaan luontevaa |
| <input type="radio"/> Melko luontevaa    |   |

6. Kuinka luontevaa tapahtumassa oli antaa palautetta haastattelijoille?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Erittäin luontevaa | <input type="radio"/> Ei kovin luontevaa    |
| <input type="radio"/> Luontevaa          | <input type="radio"/> Ei lainkaan luontevaa |
| <input type="radio"/> Melko luontevaa    |   |

7. Kuinka hyödyllisiä tapahtuman hostit olivat?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Erittäin hyödyllisiä | <input type="radio"/> Ei kovin hyödyllisiä    |
| <input type="radio"/> Hyödyllisiä          | <input type="radio"/> Ei lainkaan hyödyllisiä |
| <input type="radio"/> Melko hyödyllisiä    |   |

8. Oliko haastatteluihin varattu aika:

- Liian pitkä
- Sopiva
- Liian lyhyt

Muu (täsmennä)

9. Olitko yleisesti ottaen tyytyväinen rekrytointitapahtumaan?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Erittäin tyytyväinen           | <input type="radio"/> Melko tyytymätön    |
| <input type="radio"/> Tyytyväinen                    | <input type="radio"/> Tyytymätön          |
| <input type="radio"/> Melko tyytyväinen              | <input type="radio"/> Erittäin tyytymätön |
| <input type="radio"/> En tyytyväinen enkä tyytymätön |   |

10. Kerrothan kommentteja: hyvin menneistä asioista, kehittämistä tarvitsevista asioista tai muuten vapaasti terveisiä.

## Liite 7. Opiskelijoiden sanalliset vastaukset

1 (3)

<b>Kurssilla hyvin menneet asiat</b>	
<b>Alkuperäinen ilmaisu</b>	<b>Pelkistys</b>
Itse rekrytointi päivä meni hyvin	Rekrytointitapahtuma
itse tapahtuma meni tosi hyvin	Rekrytointitapahtuma
Rekrytointiharjoitus oli kokonaisuudessaan oikein onnistunut ja hyödyllinen	Haastatteluharjoitus
Haastattelutilanne	Haastattelut
Rekrytointi tapahtuma sujui mielestäni hyvin ja aikataulun mukaisesti	Rekrytointitapahtuma
Haastattelut, kommunikointi	Haastattelut Kommunikointi
Toimeksiantajien luennot sekä itse haastattelu päivä	Toimeksiantajien esitykset Rekrytointitapahtuma
Itse rekrypäivä onnistui hyvin!	Rekrytointitapahtuma
Aikataulu	Aikataulu
Haastattelupäivästä erityisaininta. Kaikesta sekoilusta ja hysteriasta huolimatta se meni todella hyvin.	Rekrytointitapahtuma
Itse haastattelupäivä oli selkeä ja hyvin organisoitu. Ryhmätehtävät oli selkeät	Rekrytointitapahtuma Ryhmätehtävät
Haastattelupäivä, aikataulutus, toimeksiantajien esitykset	Rekrytointitapahtuma Aikataulu Toimeksiantajien esitykset
tehtävän kiinnostavuus, toteutus	Prosessin kiinnostavuus Toteutus
Oikea työtehtävä oli mielenkiintoinen, kun ei tuntunut tekevänsä turhaa työtä.	Rekrytointitapahtuma
Haastattelut olivat hauskoja ja menivät hyvin.	Haastattelut
Kokonaisuutena prosessi onnistui, vaikka palikoita oli monia ja ihmisiä paljon. Etätoteutuksen tekninen puoli toimi.	Prosessi kokonaisuutena Etätoteutuksen tekninen puoli
Aikataulutus oliin hoidettu mallikkaasti.	Aikataulu
Kurssi oli kaiken kaikkiaan mukava, ja alun hiukka sekavasta tunnelmasta huolimatta jäsenyi tosi nopeasti selkeäksi kokonaisuudeksi. Erityisplussa käytännönläheisyydestä.	Kurssi kokonaisuutena Käytännönläheisyys
Ryhmän kanssa yhteistyö sujui todella hyvin	Ryhmätehtävät
Itse rekrytointipäivä oman tiimin kanssa, Maisan harjoituspäivä	Rekrytointitapahtuma Haastatteluharjoitus
Kaikilla tiimiläisilläni meni haastattelu hyvin.	Haastattelut
Aikataulutus, ohjeet	Aikataulu Ohjeet
Aikataulutus ja haastattelupäivä meni pitkälti juuri niin kuin olimme suunnitelleet.	Aikataulu Rekrytointitapahtuma
Yritysvierailut, haastatteluharjoitukset sekä itse rekrytilaisuus.	Toimeksiantajien esitykset Haastatteluharjoitus Rekrytointitapahtuma

<b>Kehitysehdotuksia kurssille</b>	
<b>Alkuperäinen ilmaisu</b>	<b>Pelkistys</b>
selkeä yhtenäinen ohjeistus	Selkeämmät ohjeet
Ohjeistus oli osittain hieman sekava, joten siinä voisi parantaa	Selkeämmät ohjeet
Selkeämpi ohjeistus ja tuntui olevan paljon ylimääräistä aikaa.	Selkeämmät ohjeet Epätasainen työmäärä
alussa ohjeistus oli hieman sekavaa ja työskentely ryhmissä lähti aika hitaasti liikkeelle tämän takia	Selkeämmät ohjeet
Haastattelupäivän aikatauluun voisi lisätä haastatteluiden väleihin muutaman minuutin, jonka aikana toimeksiantaja voisi antaa haastattelijalle henkilökohtaista palautetta.	Haastatteluihin enemmän aikaa Henkilökohtainen palaute
kommunikointi olisi voinut olla parempaa ryhmien välillä, jolloin kaikki tietäisivät missä mennään.	Sisäinen viestintä
Tarkemmat ohjeistukset alusta alkaen koko prosessiin. Ei sekoteltaisi tiimejä ja ryhmiä, olisi helpompaa/selkeämpää jos esim. kaksi tiimiä olisi vastannut yhdestä osa-alueesta (vaikkapa 1 ja 2 tiimit olisi ollut <del>hosteja</del> <del>hosteja</del> 3 ja 4 kysymysten tekijöitä <del>jne</del> .)	Selkeämmät ohjeet Ei matriisiorganisaatiomallia
Puheliaammille haastateltaville enemmän aikaa, eli jonkunlainen liukuva haastattelu aikataulutus, jos mahdollista.	Haastatteluihin enemmän aikaa Liukuva haastattelu aika
Itsestäänselvyyksiä/turhia asioita pois	Kurssin sisällön täsmennys
Ryhmien toimenkuvat selkeämmiksi. Toki nyt kun ryhmät tekivät omat vinkki listauksensa ensi vuotta varten, niin luulisi, että ne helpottavat seuraavan kurssin opiskelijoita.	Selkeämmät ohjeet ryhmätehtäviin
Alkuun kaavio missä oli numeroita 1-5 (ryhmäroolit) oli hyvin epäselvä ja oikeastaan keskiviikkoon 27.1. asti itselläni oli hyvin hämärän peitossa haastattelevatko kaikki vaiko eikö. Tuntui välillä, että ohjeistukset muuttuivat matkan varrella ja itse tipuin kärryiltä monta kertaa, mutta kyllä siitä selvittiin tiimin tuella. Ehdottomasti selkeämmät tehtävänannot. Myös haastatteluiden välissä olisi voinut olla 5min väliä, jotta olisi ehtinyt valmistautua kunnolla seuraavaan haastatteluun.	Selkeämmät ohjeet Haastatteluihin enemmän aikaa
Kokonaisuus voisi olla selkeämpi tai sitä voisi yrittää selkeämmin tuoda kurssin alussa esille, tiimityöskentely oli hankalaa, sillä jäi epäselväksi mitä tiimeissä olisi pitänyt tehdä ja mistä asioista infota tiimiläisiä.	Selkeämmät ohjeet Selkeämmät ohjeet tiimitehtäviin
ohjeistus saisi olla tarkemmin selitetty eli lyhyesti ja tiimekkäästi, jotta ohjeistuksen pohtimiseen ei menisi turhaan aikaa	Selkeämmät ohjeet

<p>Tiimien ja ryhmienvälinen säätäminen turhaa, nämä voisi yhdistää niin että tiimi ja ryhmä on sama. Työtehtävien esittelyt olivat hieman epämääräisiä koska niitä oli niin monia, haastateltuihin työpaikkoihin voisi ehkä rajata vähän paremmin haettavia töitä tai tulla mukaan myöhemmässä vaiheessa rekryprosessia sitten.</p>	<p><b>Ei matriisiorganisaatiomallia</b> Työtehtävien esittelyt epäselviä</p>
<p>Kurssilaisille infoamiseen voisi panostaa enemmän.</p>	<p><b>Sisäinen viestintä</b></p>
<p>Ajoittain prosessi oli vähän sekava, kun oli ryhmät ja tiimit. Aika lopussa päästiin vasta sitten tiimin kanssa tekemään roolijakoa yms. Ryhmäjakojen aihe- alueet olivat kaikki tärkeitä prosessin kannalta, mutta ryhmien työmäärä oli jonkin verran vaihteleva, että osalle tuli nyt enemmän tekemistä kuin muille. Sitä voisi tulevina vuosina tasoittaa.</p>	<p><b>Matriisiorganisaatiomalli epäselvä</b> <b>Epätasainen työmäärä</b></p>
<p>Tehtäviä siitä vähemmän tylsä ja sekava</p>	<p><b>Selkeämmät ohjeet</b></p>
<p>Syvämpää perehdytystä, enemmän ohjeistusta ja esimerkkejä.</p>	<p><b>Selkeämmät ohjeet</b> Enemmän esimerkkejä ja syvämpää perehdytystä</p>
<p>Työpaikan edustajien vinkit kysymysten asetteluun olisi ollut kiva saada hiukan aikaisemmin, jotta niitä olisi ehtinyt muokata koko kysymysryhmän kanssa ja saada parannellut kysymykset jakoon kaikille ajoissa.</p>	<p>Aikataulutus</p>
<p>Ryhmähaastatteluihin olisi kaivannut opettajaa/ohjaajaa/palautetta enemmän</p>	<p><b>Henkilökohtainen palaute ryhmähaastatteluissa</b></p>
<p>Olisi kiva, että kaikki pääsisi tekemään kaikkia osuuksia prosessiin liittyen. Ja esimerkiksi aikataulun tekemiseen ei tarvita 11 henkilöä + opettajat. Mutta näihin ei varmaankaan voida tehdä muutoksia, kun luokkakoot ovat isoja.</p>	<p>Kaikki tekisivät kaikkia prosessin osia Ryhmäkoko liian iso</p>
<p>Opettajia kiertäisi haastattelujen aikana huoneissa niin saisi heiltäkin palautetta</p>	<p><b>Henkilökohtainen palaute</b></p>
<p>Jatkossa ohjeistusta voisi hiukan selkeyttää, koska meni hetki ennen kuin täysin ymmärsi mitä kaikkea rekrytapahtumaan/valmisteluihin kuuluu.</p>	<p><b>Selkeämmät ohjeet</b></p>

## Liite 8. Toimeksiantajien sanalliset vastaukset

<b>Toimeksiantajien sanalliset vastaukset</b>	
<b>Alkuperäinen ilmaisu</b>	<b>Pelkistys</b>
Ryhmässäni oli hieman odottamista, kun hakijat eivät olleet ilmoittaneet peruutuksiaan ajoissa. Tämä on asia johon kannattaisi hieman ottaa tiukempaa otetta. Jos perut osallistumisesi haastatteluun niin tee se ajoissa. - Todella hieno idea oli se, että paikan päällä livenessä oli koko ajan sama HOST. Host ***** oli koko ajan ajan tasalla ja teki osallistumisesta selkeää.	Tiukempi ote peruuntumisiin Host oli hyödyllinen
Hostien tehtävän kuvaa voisi tarkentaa heille, ja haastattelevaa ryhmää ohjata tekemään sellaisia valintoja toteutukseen, jotka tukevat haastateltavan rentoutumista tilanteessa.	Hostien tehtävän kuvan selkiyttäminen Roolin merkityksen painottaminen
Aikataulu ja juoksutus toimi hyvin. Kaikki olennaiset asiat tulivat esille haastateltavista. Kysymykset olivat asialliset ja vuorovaikutus luontevaa. Mukava ja ennen kaikkea hyödyllinen tapahtuma, joka kannattaa järjestää jatkossakin.	Aikataulu oli hyvä Kysymykset asiallisia Vuorovaikutus luontevaa Hyödyllinen tapahtuma Tapahtuma annattaa järjestää jatkossakin
Tapahtuma oli jälleen mielenkiintoinen ja hyvin järjestetty. Haastattelijat olisivat voineet valmistautua hieman paremmin ja jakaa kysymykset selkeämmin parien kesken. Hoastin olisi pitänyt pitää langat käsissä ja ohjata muuta porukkaa varmalla otteella. Videokuva kaikille haastatteliijoille olisi ollut tärkeää, mutta tekniset ongelmat eivät tätä kaikille mahdollistaneet. Oli hieno muutos aiempiin vuosiin, että tapahtumalla oli opettajan lisäksi toinen yhteyshenkilö. Hän hoiti tehtävänsä todella hienosti ja oli kaikesta hyvin ajan tasalla.	Tapahtuma oli mielenkiintoinen ja hyvin järjestetty Haastattelijat voisivat valmistautua paremmin Kysymysten jakaminen selkeästi parin kanssa Hostin tehtävän kuvan selkiyttäminen Videokuva kaikille haastatteliijoille Toinen yhteyshenkilö hyvä idea

# Työhaastattelu- harjoitus

Esimiehen työkalupakki  
21.1.2021  
Maisa Pitkämäki

## Aikataulu

**10.30 - 10.45**

- Tavoitteet, aikataulu

**10.45 - 11.05**

- Breakout-huoneet: Harjoitus 1

**11.05 - 11.15**

- Takaisin päähuoneeseen

**11.15 - 11.30**

- Breakout-huoneet: Harjoitus 2

**11.30 - 12.15**

- RUOKATAUKO

**12.15 - 12.45**

- Maisan diasarja

**12.45 - 13.30**

- Breakout-huoneet: Harjoitus 3

**13.30 - 13.45**

- Takaisin päähuoneeseen

**13.45 - 15.00**

- Toimeksiannon toteutuksen suunnittelua

## Päivän tavoitteet:

- Työhaastattelutilanteiden harjoittaminen haastattelijan näkökulmasta
- Tiedonkeruu haastattelua varten (haastattelukysymykset)
- Työhaastatteluun liittyvän jännityksen helpottaminen



## Harjoitus 1

20 min.

Millaisissa työhaastattelutilanteissa olet ollut (yksilöhaastattelut, ryhmähaastattelut tms.)?

Onko tilanteesta jäänyt jotain erityisesti mieleen? Millaista oli, miltä tuntui?

Jokainen kertoo vuorollaan (n. neljän hengen huoneet).

## Harjoitus 2

15 - 30 min.

Pohtikaa millainen ryhmähaastattelu voisi olla. Kirjatkaa ideat, kysymykset ja tehtävät ylös.

### VINKKEJÄ HAASTATTELUUN

#### **1. Tutustu haastateltavan hakemukseen etukäteen**

Huomioi kysymyksissä hakijoiden tausta.

#### **2. Laadi kysymykset ennakkoon**

Kysy vain työkuvaan oleellisesti liittyviä kysymyksiä.

#### **3. Tervehdi!**

Esittele itsesi ja muut tilassa olevat. Alkuun "helppoja" kysymyksiä jännityksen helpottamiseksi.

#### **4. Pysy rauhallisena**

Anna aikaa vastata ja vetää henkeä, kuuntele, kirjoita muistiinpanoja.

## Miten huomioida sanatonta viestintää:

Katsekontakti      Ilmeet      Kuuntelutaidot

Nyökkäykset      Eleet      Läsnäolo

Avoin asento      (Välikommentit)

Lähde: [https://www.youtube.com/watch?v=N\\_zyhWeoJJA](https://www.youtube.com/watch?v=N_zyhWeoJJA)

## Mitä työhaastattelussa saa kysyä?

Miksi haet tätä paikkaa?  
 Miten hyvin tunnet yrityksemme/organisaatiomme?  
 Mitä odotat hakemaltasi työtehtävältä?  
 Millaista työkokemusta sinulla on?  
 Millaisissa työtehtävissä viihdyt?  
 Millainen koulutus sinulla on?  
 Kerro kolme hyvää ja kolme huonoa puolta itsessäsi?  
 Miksi meidän tulisi valita juuri sinut?  
 Millainen työntekijä olet?  
 Talar du svenska? Do you speak English?  
 Onko sinulla jotain kysyttävää meiltä?

Lähde: <https://tyoelamaan.fi/blog/2020/02/12/mita-tyohaastattelussa-saa-kysya/>

## Mitä työ- haastattelussa ei saa kysyä?

Onko sinulla lapsia?  
Aiotko hankkia lapsia lähitulevaisuudessa?  
Mitä uskontoa edustat?  
Oletko poliittisesti aktiivinen?  
Oletko jonkin puolueen jäsen?  
Oletko ammattiliiton jäsen?  
Millaiset omistus-, liike- ja/tai yrityssuhteet  
perheelläsi on?  
Onko sinulla jokin vakava sairaus?  
Asutko parisuhteessa?

Lähde: <https://tyoelamaan.fi/blog/2020/02/12/mita-tyohaastattelussa-saa-kysya/>

## Muuta huomioitavaa:

- Ilman työnhakijan suostumusta työnantaja ei saa kerätä tietoja muilta, kuin häneltä itseltään.
- Suostumus tarvitaan myös esim. internetistä hakukoneen avulla "googlaamalla" kerättyyn tietoon.
- Tasa-arvolain vastaisina kiellettyjä kysymyksiä työhaastattelutilanteessa ovat kysymykset raskaudesta, lastenhankkimissuunnitelmista, lasten lukumäärästä ja lastenhoidon järjestämisestä. Työnhakijalla ei ole velvollisuutta kertoa raskaudestaan.
- Kysymykset asepalveluksen suorittamisesta tai suorittamatta jättämisestä ovat myös kiellettyjä.
- Tarpeellisia tietoja ovat ne, jotka osoittavat hakijapätevyyttä ja sopivuutta kyseiseen tehtävään sekä terveydentilatiedot, joilla on välittömästi merkitystä työsuhteen hoitamisen kannalta.

Lähde: <https://www.pam.fi/wiki/tyohaastattelun-pelisaannot-saako-tyonantaja-kysya-mita-vain.html>

## Harjoitus 3

45 min.

Haastatelkaa toisianne vuorotellen aiemmin laadittujen kysymysten avulla (yksi haastattelija ja yksi haastateltava). Osa ryhmästä on vuorollaan tarkkailijan roolissa ja antaa palautetta haastattelun sujumisesta haastattelijalle (sekä haastateltavalle).

Haastatteluvastuu voidaan jakaa myös niin, että jokainen kysyy vuorollaan yhden kysymyksen yhdessä laaditulta kysymyslistalta. Voitte harjoitella myös ryhmähaastattelua niin, että yksi haastattelee ja muut vastailevat.

Kiinnittäkää huomiota mm. :  
tervehtiminen/small talk, kysymysjärjestys,  
kysymysten rytmittäminen, haastattelun  
lopettaminen.

## Linkkejä:

### ***Rekryointihaastattelu - esimiehen piina?***

<https://www.psycon.fi/blogi/rekryointihaastattelu-esimiehen-piina>

### ***Ryhmähaastattelu - vinkkejä haastateltavalle sekä haastattelijalle***

[https://www.youtube.com/watch?v=N\\_zyhWeoJjA](https://www.youtube.com/watch?v=N_zyhWeoJjA)

### ***Työhaastattelu rekrytoijan näkökulmasta***

<https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/tyohaastattelu-rekrytoijan-nakokulmasta/>

### ***10 vinkkiä onnistuneeseen työhaastatteluun - rekrytoijan näkökulmasta!***

<https://blog.talentech.com/fi/10-vinkkia-onnistuneeseen-tyohaastatteluun-rekrytoijan-nakokulmasta>

## Liite 10. Sopimuslomake

**Rekrytointitoimeksiannon sopimuslomake**

Toimeksiantajayrityksen tai -organisaation nimi:

Yhteyshenkilön nimi:

Yhteyshenkilön sähköposti:

Kurssin ohjaajan nimi:

Kurssin ohjaajan sähköposti:

**Työtehtävät**

Tehtävänimike:

Työpaikka/-paikat:

Pääasialliset työtehtävät:

Työsuhteessa sovellettava työehtosopimus:

Työaika (tuntia/vk):

Työn (mahdollinen) alkamispäivä tai -kuukausi:

## Liite 11. Kurssin aikataulu

Päivät	Kello	Prosessin vaiheet
1. (ma 11.1.)	9–12	<b>Kurssin aloitus:</b> tiimien muodostaminen, organisaatiomallit, tiimin jäsenten tapaaminen ja yhteisestä toimintalinjasta sopiminen sekä organisaatiomallien tarkastelua oman tiimin toiminnan pohjalta (tuntitehtävä, organisaatiomallin palautus, tiimitehtävä).
2. (to 14.1.)	10–15	<b>Rekrytoinnin perusasiat ja rekrytointitoimeksiannon esittelyä:</b> Toimeksiantaja B:n yritysesitys, toimeksianto ja "luento" rekrytoinnista. <b>Hakuprosessin suunnittelua:</b> <b>Ryhmä 1. Johtajat/hostit:</b> Miten tiimit toimivat toimeksiannossa, <b>projektisuunnitelma, viestintäsuunnitelma (kuka tai ketkä viestivät toimeksiantajille, milloin ja miten, miten viestitään ryhmistä tiimeihin)</b> <b>Ryhmä 2. Markkinoijat:</b> Tekee valintakyselyn ( <b>työnhakukysely</b> ): a) hakee oikeasti harjoittelu- tai kesätyöpaikkaa – 1. hakutoive, 2. hakutoive, 3. hakutoive tai b) ei hae oikeasti harjoittelu- tai kesätyöpaikkaa <b>Ryhmä 3. Aikatauluvastaavat:</b> Haastatteluajankulun suunnittelua <b>Ryhmä 4. Haastatteluvastaavat:</b> Haastattelukysymykset toimeksiantajien mukaan ja <b>kysymyspatteristojen lähetys toimeksiantajille, ryhmähaastattelun suunnittelu</b> <b>Ryhmä 5. Jälkimarkkinoijat:</b> Haastattelujen jälkitoimien suunnittelua (ilmoitukset hakijoille, jälkimarkkinointi, <b>tyytyväisyyskysely</b> )
3. (ma 18.1.)	9–15	Toimeksiantajien A ("luento" henkilöstöjohtamisesta) ja C (urapolun esittely) yritysesitys ja toimeksianto. <b>Hakuprosessin suunnittelua:</b> Markkinoijat: rekrytointi-ilmoituksen teko (työhakemukset kurssin ohjaajille viimeistään 20.1. klo. 12.00 mennessä) ja valintakyselyn viimeistely
4. (ti 19.1.)	9–9.30	<b>Markkinoijat:</b> Infotilaisuus ensimmäisen vuoden opiskelijoille Zoomilla ja valintakyselyn (työnhakukyselyn) lähettäminen ensimmäisen ja toisen vuoden opiskelijoille
5. (ke 20.1.)	12–14 15	Hakukirjeiden ja <b>työnhakukyselyyn vastaamisen</b> dead line klo. 12.00 <del>Hakukirjeiden käsittely</del> <b>Aikataulun tekeminen työnhakukyselyn perusteella</b>
6. (to 21.1.)	9–15	(Asiantuntijaluento) Hakuprosessin suunnittelua ( <b>työhaastattelun ennakkoharjoitukset</b> , toimeksiannon toteutuksen suunnittelua)
7. (ma 25.1.)	9 – 15	(Asiantuntijaluento) <b>Rekrytointitoimeksiannon suunnittelu ja viimeistely:</b> <b>Johtajat/hostit:</b> Hostaamisen suunnittelu <b>Aikatauluvastaavat:</b> aikataulut haastateltaville <b>Haastatteluvastaavat:</b> Kysymyspatteriston muokkaaminen toimeksiantajien palautteen perusteella ja kysymysten lähettäminen tiimeille, <b>ryhmähaastattelun esittely tiimeille</b> <b>Jälkimarkkinoijat:</b> tyytyväisyyskyselyn tekeminen loppuun
8. (to 28.1.)	8 – 16	<b>REKRYTOINTITAPAHTUMA:</b> haastattelut tiimeissä <b>Jälkimarkkinoijat:</b> tyytyväisyyskyselyn lähettäminen tapahtuman päätteeksi
9. (ma 1.2.)	9 – 12	<b>Rekrytoinnin jälkipyykki:</b> yleinen palautekeskustelu ja yhteenveto, <b>tyytyväisyyskyselyn läpikäynti</b> <b>Jälkimarkkinoijat:</b> sähköposti ensimmäisen vuoden opiskelijoille

## Esimiehen työkalupakki Rekrytointiprosessi

Kurssin järjestäjän opas

### Prosessikuvaus: perustiedot

#### 1. Soveltamisalue

- Prosessia sovelletaan Esimiehen työkalupakki -kurssin rekrytointiosuuteen.
- **Opettajan prosessi** alkaa kurssin suunnittelulla ja päättyy kurssin kehittämiseen saadun palautteen perusteella
- **Toimeksiantajien prosessi** alkaa suunnitteluvaiheessa kontaktoinnista ja päättyy rekrytointitapahtuman jälkeen heidän rekrytointipäätökseensä
- **Projektiryhmän (kurssilaisten) prosessi** alkaa toimeksiannon esittelystä ja päättyy rekrytointitapahtuman jälkeiseen palautteen antoon
- **Työnhakijoiden prosessi** alkaa tapahtumasta kuulemisesta ja päättyy työhaastatteluun.
- Prosessin toimintaa suunnittelee kurssin opettaja ja tehokkuutta mitataan tyytyväisyyskyselyillä.

## 2. Asiakkaat: heidän tarpeensa ja vaatimuksensa

- Prosessin ulkoisia asiakkaita ovat toimeksiantajat ja työnhakijat
- **Toimeksiantajien prosessi:** päätös rekryointitarpeesta, opettajan kanssa aikatauluista sopiminen, toimeksiannon esittely opiskelijoille, rekryointitapahtumaan osallistuminen, tyytyväisyyskyselyyn vastaaminen, hakemusten käsittely ja päätös rekryoinnista, työnhakijoiden kontaktointi rekryointipäätöksestä
  - **Tarpeet ja vaatimukset:** selkeä ja sujuva viestintä, aikataulutus, selkeä ohjeistus siitä, mitä heiltä odotetaan
- **Työnhakijoiden prosessi:** ennakkotiedotus kurssista, työpaikkaesittelyt, työhakemuksen ja CV:n lähettäminen, rekryointipäivään osallistuminen, tyytyväisyyskyselyyn vastaaminen, rekryointituloksen vastaanottaminen
  - **Tarpeet ja vaatimukset:** selkeä viestintä – mitä tapahtuu ennen prosessia, prosessin aikana ja sen jälkeen, mitkä toimeksiantajat rekrytoivat suoraan, miten ja kuka hakemuksia käsittelee, aikataulutus ajoissa

## 3. Tavoite

- Prosessin tarkoitus on antaa opiskelijoille tilaisuus harjoitella työhaastattelutilanteessa toimimista, oppia rekryointiprosessista ja luoda kontakteja työelämään
- Mahdollisuus saada työ- tai harjoittelupaikka
- Toimeksiantajilla mahdollisuus saada uusia työntekijöitä, esitellä toimeksiantoyritystä ja tehdä yhteistyötä opiskelijoiden kanssa
- Tavoitteiden toteutumista mitataan kyselyillä

## Ryhmätehtävät:

Ryhmä 1:

### Johtajuus ja hostaus

- Miten tiimit toimivat toimeksiannossa?
- Hostaus rekrytointitapahtumassa

Ryhmä 2:

### Markkinointi ja viestintä

- Työpaikkailmoituksen laatiminen ja sen esittely työnhakijoille

Ryhmä 3:

### Aikatauluvastaavat

- Haastatteluajataulun tekeminen tapahtumaan

Ryhmä 4:

### Kysymysvastaavat

- Kysymyspatteriston tekeminen
- Ryhmähaastattelun suunnitteleminen

Ryhmä 5:

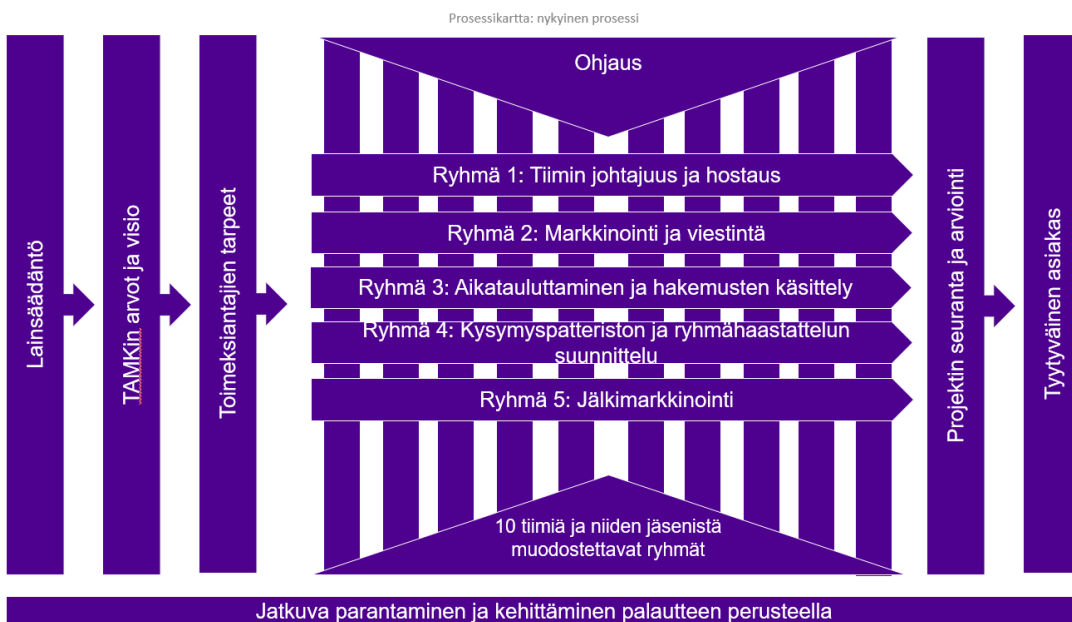
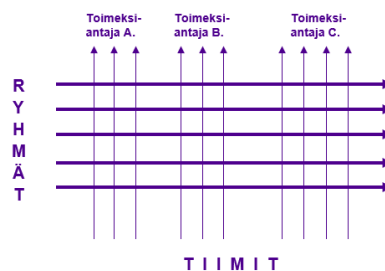
### Jälkimarkkinointi

- Tyytyväisyyskyselyn tekeminen ja lähettäminen sekä tulosten esittely
- Jälkimarkkinointiviestin lähettäminen

## Tiimitehtävät:

- Tiimikokouksissa käydään läpi mitä ryhmät ovat tehneet ja miten projekti etenee
- Rekrytointitapahtuman haastattelut pidetään tiimeittäin
  - Tiimi sopii keskenään, miten haastattelutilanne hoidetaan

## Matriisiorganisaatiomalli:



## Käytettävien muotojen ja yhdysviivojen selitykset



- **Uimarata ja toimija:** eri toimijat erotetaan toisistaan vaakasuuntaisilla uimaradoilla



- **Prosessin alku**



- **Prosessin loppu**



- **Toiminto:** kuvaa prosessia, osaprosessia ja tehtävää



- **Valinta:** kuvaa valintatilanteita, joissa virta haarautuu tai yhdistyy



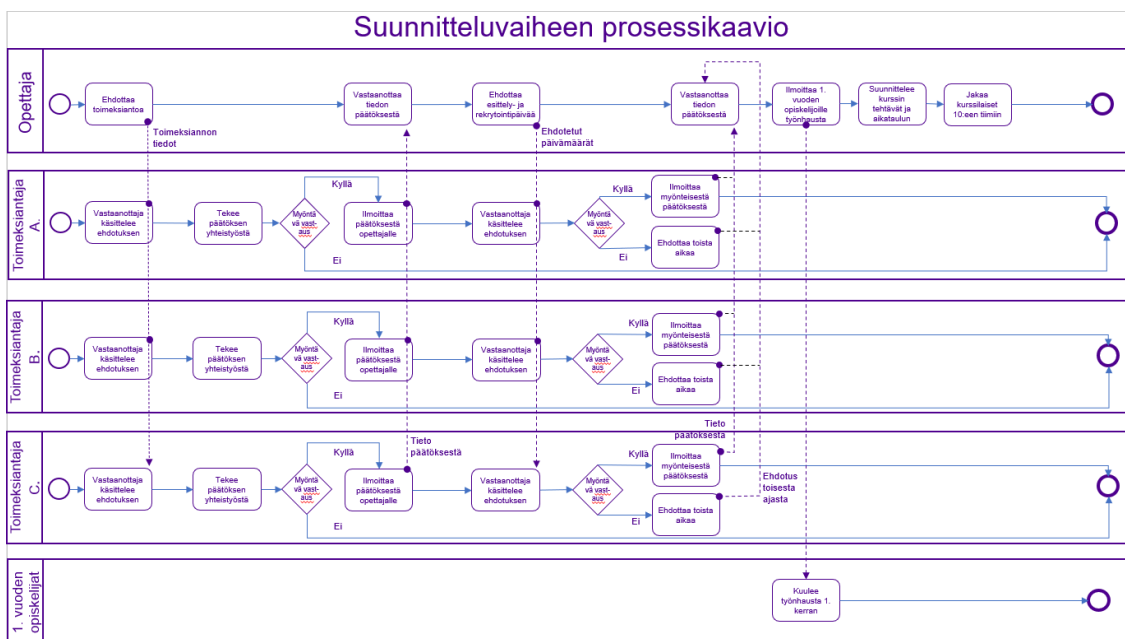
- **Virta:** kuvaa toimintojen suoritusjärjestystä prosessissa



- **Tietovirta:** käytetään tietoa tai dokumenttia siirtäessä toimijalta toiselle tai toimijoiden ja tietovarastojen välillä



- **Tietoaineisto:** käytetään kuvaamaan asiakirjaa tai asiakirjallista tietoa, joka liittyy johonkin toimintoon (esimerkiksi toiminnon seurauksena syntyvää asiakirjaa)



Päivä	Kello	Prosessin vaiheet
1.	9-12	<b>Kurssin aloitus:</b> tiimin muodostaminen, organisaatiomallit, tiimin jäsenen tapaaminen ja yhteisestä toimintalinjasta sopiminen sekä organisaatiomallien tarkastelu oman tiimin toiminnan pohjalta (tunitehtävä, organisaatiomallin palautus, tiimitehtävä).
2.	10-15	Rekrytoinnin perusasiat ja rekrytointitoimeksiannon esittely: Toimeksiantaja B:n yritysesitys, toimeksianto ja "luento" rekrytoinnista. Hakuprosessin suunnittelu: <b>Ryhmä 1. Johtajuus/hostit:</b> Miten tiimit toimivat toimeksiannossa, projektisuunnitelma, viestintäsuunnitelma (kuka tai ketkä viestivät toimeksiantajille, milloin ja miten, miten viestitään ryhmistä tiimeihin) <b>Ryhmä 2. Markkinointi:</b> Teeke valintakyselyn (työnhakukysely): a) hakee oikeasti harjoittelu- tai kesätyöpaikkaa – 1. hakutoive, 2. hakutoive, 3. hakutoive tai b) ei hae oikeasti harjoittelu- tai kesätyöpaikkaa <b>Ryhmä 3. Aikatauluvastaavat:</b> Haastatteluaikataulun suunnittelu <b>Ryhmä 4. Haastatteluvastaavat:</b> Haastattelukysymykset toimeksiantajien mukaan ja kysymyspatteristojen lähetykset toimeksiantajille, ryhmähaastattelun suunnittelu <b>Ryhmä 5. Jälkimarkkinointi:</b> Haastattelujen jälkitoimien suunnittelu (ilmoitukset hakijoille, jälkimarkkinointi, tyytyväisyyskysely)
3.	9-15	Toimeksiantajien A ("luento" henkilöstöjohtamisesta) ja C (urapolun esittely) yritysesitykset ja toimeksianto. <b>Hakuprosessin suunnittelu:</b> Markkinointi: rekrytointi-ilmoituksen teko (työhakemukset kurssin ohjaajille viimeistään 20.1. klo. 12.00 mennessä) ja valintakyselyn viimeistely
4.	9-9.30	<b>Markkinointi:</b> Infotilaisuus ensimmäisen vuoden opiskelijoille Zoomilla ja valintakyselyn (työnhakukyselyn) lähettäminen ensimmäisen ja toisen vuoden opiskelijoille
5.	12-14	Hakukirjeiden dead line klo. 12.00 <b>Aikatauluvastaavat:</b> Aikataulun tekeminen (Asiantuntijaluento)
6.	9-15	Työhaastatteluharjoitus Toimeksiannon toteutuksen suunnittelu (Asiantuntijaluento)
7.	9-15	<b>Rekrytointitoimeksiannon suunnittelu ja viimeistely:</b> <b>Johtajuus/hostit</b> Hostaamisen suunnittelu <b>Aikatauluvastaavat</b> aikataulut haastateltaville <b>Haastatteluvastaavat</b> Kysymyspatteriston muokkaaminen toimeksiantajien palautteen perusteella ja kysymysten lähettäminen tiimeille, ryhmähaastattelun esittely tiimeille <b>Jälkimarkkinointi:</b> tyytyväisyyskyselyn tekeminen loppuun
8.	8-16	<b>REKRYTOINTITAPAHTUMA: haastattelut tiimeissä oman aikataulun mukaan</b>
9.	9-12	<b>Rekrytoinnin jälkipyykki:</b> yleinen palautekeskustelu ja yhteenveto <b>Jälkimarkkinointi:</b> tyytyväisyyskyselyn ja jälkimarkkinointiviestin lähettäminen ensimmäisen vuoden opiskelijoille

