

Rekrytointiprosessin kehittäminen

Ville Ellonen



Tekijä(t) Ville Ellonen.	
Suuntautuminen Johtaminen ja henkilöstövoimavarat	
Opinnäytetyön nimi Rekrytointiprosessin kehittäminen.	Sivumäärä + liitesivumäärä 50 + 11
<p>Rekrytointin merkitys oli yritykselle erittäin merkittävä liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Monet työt, mutta erityisesti asiakaspalvelutyöt, vaativat työntekijöitä, jotta työ tuli tehdyksi. Työntekijöiden saaminen ei saisi olla onnenkauppaa, vaan pikemmin yrityksen piti pyrkiä houkuttelemaan työhön parhaiten sopivimmat hakijat ja saada heidät yrityksen palvelukseen.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli analysoida nykyinen rekrytointiprosessi sekä kehittää uudenlainen rekrytointiprosessi. Tutkimuksen päätavoitteena on kehittää uusi rekrytointiprosessi. Päätavoitteeseen päästään kahden alatavoitteen avulla. Ensimmäinen alatavoite on analysoida rekrytointiprosessin nykytilaa. Toinen alatavoite on uuden prosessin luominen nopeiden kokeilujen avulla.</p> <p>Rajaus kehittämistyössä tehtiin keskittymällä ainoastaan Veikkauksen asiakaspalvelutehtävien rekrytointiprosessin kehittämiseen sekä työurien pidentämiseen. Veikkauksen toimihenkilöiden tehtävien rekrytointi jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään myös työntekijä- sekä hakijakokemus. Niihin korkeintaan viitataan aiempien tutkimusten osalta, koska tässä työssä ei pystytä todentamaan tutkimuksen olettamusta. Tutkimuksessa jätetään rekrytointiprosessiin kuuluva koulutusvaihe, rekrytointiprosesseissa yleisti mainittu perehdytysvaihe ulkopuolelle. Koulutusprosessiin viitataan, mutta sitä ei tässä tutkimuksessa kehitetä.</p> <p>Tutkimus- ja kehittämismenetelminä hyödynnettiin syksyllä 2020 tehtyä taustakyselyä, joulukuussa 2020, keväällä 2021 ja keväällä 2022 tehtyjä haastatteluja sekä ideatyöpajaa, joka pidettiin joulukuussa 2021. Lisäksi hyödynnettiin nopeiden kokeilujen mallia eli kokeiltiin uusia erilaisia prosessin muotoja. Nopeilla kokeiluilla sekä keskusteluista että ideatyöpajasta saatujen palautteiden perusteella tehtyjen muutosten avulla luotiin uudenlaiset rekrytointiprosessit.</p> <p>Nykytilan analyysissa selvisi, että rekrytointiprosesseja oli erilaisia ja niiden läpimenoaika oli pitkä. Tulokseksi syntyi kolme uudenlaista rekrytointiprosessia, jotka tuottivat nopeammin uusia työntekijöitä kentälle. Prosessien kehittämisen lomassa parannettiin hakemustekstejä. Opinnäytetyön tuloksia hyödynnettiin kevään 2022 aikana. Opinnäytetyön tulokset johtivat vielä jatkokehittämiseen työpaikalla.</p>	
Asiasanat Rekrytointi. Rekrytointiprosessi. Nopeat kokeilut.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Rekrytointiprosessista	1
1.2	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	1
2	Rekrytointi	3
2.1	Rekrytointi, miksi se on tärkeää?	4
2.2	Rekrytointiprosessi	5
2.2.1	Sisäinen rekrytointi	8
2.2.2	Ulkoinen rekrytointi	9
2.3	Henkilöarviointi	10
2.4	Valitaanko aina paras hakija?	12
2.5	Työnantajabrändi osana rekrytoinnin vetovoimaa?	12
3	Toimeksiantajan kuvaus	15
3.1	Veikkaus organisaationa	15
3.2	Millainen on Veikkauksen työnantajabrändi?	17
3.3	Millainen on rekrytointiprosessi	19
4	Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät	20
4.1	Kehittämistyön vaiheet	22
4.2	Kyselytutkimus	24
4.3	Haastattelut	24
4.4	Ideointityöpaja	26
4.5	Nopeat kokeilut Rekrytointiprosessin kehittämisessä	28
5	Kehittämistyön tulokset	30
5.1	Kehittämistyön alussa	30
5.1.1	Rekrytointiprosessi kehittämistyön alussa	31
5.1.2	Rekrytoinnin käynnistäminen kehittämistyön alussa	32
5.1.3	Hakuvaihe	33
5.1.4	Haastattelut	33
5.1.5	Rekrytointipäätös ja koulutuksen valmistelu	34
5.1.6	Alkukartoituksen tulokset	34
5.2	Ehdotus parhaaksi ratkaisuksi	35
5.3	Nopeamman ja kustannustehokkaamman prosessin kokeileminen	41
5.3.1	Kokeilun arviointi ja kehittäminen	42
5.3.2	Epäonnistuminen tuotti kuitenkin jotain hyvää	42
5.4	Arviointi ja kehittäminen	43
6	Pohdinta ja arviointi	45
6.1	Tulosten pohdintaa	46

6.2 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	48
6.3 Opinnäytetyön ja prosessin arviointi.....	49
Lähteet	51
Liitteet.....	54
Liite 1. Tilannekartoitus kyselytutkimuksella	54

1 Johdanto

Rekrytointitilanteet ovat keino saada uusia ajatuksia ja käsipareja, jotta yritys voi menestyä päivittäisessä toiminnassaan ja tulevaisuudessa. Pois lähtevän työntekijän työmäärän jäädessä osaksi yrityksen toimintaa tarvitaan siihen työntekijä. Jos uran päättymispisteenä on eläköityminen, työnvaihtaminen tai joku muu vastaava syy, niin alkupisteenä on rekrytointi. Rekrytointitilanteissa pitäisi pyrkiä valitsemaan juuri oikea hakija, joka sopii työtehtävään ja osaksi työyhteisöä mahdollisimman nopeasti ja erittäin pienellä vaivalla sekä matalilla kustannuksilla.

1.1 Rekrytointiprosessista

Työntekijän uran alkupisteenä on rekrytointi. Rekrytointi on mahdollinen onnistumisen paikka, jossa yritys saa itselleen osaamista ja uudenlaista energiaa sekä ajattelua, että ylimääräiset käsiparit, jolloin helpotetaan liiallista työkuormaa. Rekrytointiin sisältyy myös mahdollisuus ajaa karille pahasti. Organisaatioissa ei usein kiinnitetä huomiota, että minikälaisen kustannuksen huono rekrytointi aiheuttaa (Rötkin 2015, 41–44; Joki, 2018. 87). Rötkin kirjoittaa huolimattomasti hoidetun rekrytinnin olevan työelämän Ässäarpa: odotusarvo on kova ja lopulta kun viimeinen raaputuspinna on raaputettu, niin kädessä on useimmiten arvoton pahvi. Päävoittoja on tarjolla vain harvoin ja joskus saat omasi takaisin, jotta voit ostaa uuden arvan. Rötkin (2015) jatkaa, että rekrytointi ei saisi olla tuuripeiliä vaan sitä pitäisi ohjata taito. Peruskysymysten miksi rekrytoidaan, mitä varten ja kuka rekrytoidaan, tulisi miettiä kaikessa rauhassa etukäteen. (Rötkin 2015, 45.)

Kaijala (2016) kirjoittaa: "perinteinen rekrytinnin prosessi - toimenkuva, työpaikkailmoitus ja työsopimus - on jo aikaa sitten jäänyt pääosin suorittavien tehtävien käyttöön." (Kaijala, 15, 2016) Tässä tutkimuksessa pohditaan, että onko mahdollista kehittää suorittavien tehtävien käytössä olevaa mallia kohti asiantuntijarekrytointimallia.

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää rekrytointiprosessia ketterämmäksi ja tehokkaammaksi ja toimintaa tukevammaksi. Tehokkaammalla tarkoitetaan sekä nopeampaa rekrytointiprosessia että vähennetään niin sanottujen huonojen rekrytointien osuutta, eli kun vastavalittu, rekrytoitu henkilö lopettaa jo valmennuskurssin aikana tai pian varsinaisen työn alettua. Rekrytinnin kannalta ajateltuna tehokkuus on sitä, että vuosittain joudutaan tekemään vähemmän rekrytointeja. Jokainen rekrytoitu henkilö on niin sanotusti hyvä rekrytointi. Parhaimmillaan tämä johtaa siihen, ettei vuodesta toiseen jouduta tekemään useita korvausrekrytointeja.

Tutkimuksen päätavoitteena on kehittää uusi rekrytointiprosessi. Päätavoitteeseen päästään kahden alatavoitteen avulla. Ensimmäinen alatavoite on analysoida rekrytointiprosessin nykytilaa. Toinen alatavoite on uuden prosessin luominen nopeiden kokeilujen avulla.

Tässä kehittämistyössä keskitytään ainoastaan Veikkauksen asiakaspalvelutehtävien rekrytointiprosessin kehittämiseen sekä työurien pidentämiseen. Veikkauksen toimihenkilöiden tehtävien rekrytointi jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään myös työntekijä- sekä hakijakokemus. Niihin korkeintaan viitataan aiempien tutkimusten osalta, koska tässä työssä ei pystytä todentamaan tutkimuksen olettamusta. Tutkimuksessa jätetään rekrytointiprosessiin kuuluva koulutusvaihe, rekrytointiprosesseissa yleisti mainittu perehdytysvaihe ulkopuolelle. Koulutusprosessiin viitataan, mutta sitä ei tässä tutkimuksessa kehitetä.

Opinnäytettä lähdettiin toteuttamaan toimintatutkimuksena, mutta pandemian ja isojen muutosten johdosta opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2020) mukaan toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla osalliset henkilöt pyrkivät yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta (Ojasalo ym. 2020, 58). Kehittämisprosessin aikana korostui rekrytoijan, rekrytoitavan, tulevan esimiehen, henkilöstöresurssienkoordinoijan sekä HR:n edustajien osallistaminen tutkimukseen. Toimintaa kehitettiin aktiivisesti keräämällä havaintoja ja palautetta mikä toimii ja mikä ei. Toiminnan kehittämisessä oli nopeiden kokeilujen merkitys korostunutta. Prosessin kehittämistä tehtiin yhdessä sidosryhmäläisten kanssa ja erilaisia vaihtoisia toimintamalleja oltiin valmiita kokeilemaan. Prosessin muokkaamista voisi kutsua iteroiden kehittämiseksi.

Tutkimuksellisen kehityshankkeen tekijä, on työskennellyt Veikkauksessa erilaisissa tehtävissä useiden vuosien ajan. Kehittämishankkeen tekijä työskentelee henkilöstökoordinoivissa yksiköissä ja tekijällä on työnsä kautta saatu näkemys kentän työntekijöiden määrästä, joustavuudesta ja ulkopuolisen tarkkailijan näkemys sitoutuneisuudesta.

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta. Johdannon jälkeen käsitellään rekrytointia ja rekrytointiprosessia. Tämän jälkeen esitellään toimeksiantaja. Seuraavassa kappaleessa esitellään tutkimusmenetelmätietoperustan läpikäynnillä, missä keskitytään kuvaamaan rekrytointia. Tämän jälkeen esitellään toimeksiantaja. Neljännessä kappaleessa avataan tutkimusmenetelmiä. Viidennessä kappaleessa esitellään kehittämistyön tulokset. Kuudennessa ja viimeisessä kappaleessa avataan pohdintaa ja arvioidaan kehittämistyön tuloksia sekä prosessia.

2 Rekrytointi

Rekrytoinnilla tarkoitetaan oikeuskirjallisuuden mukaan ajallisesti aikaa työpaikkailmoituksesta valintapäätökseen. Rekrytointi pitää sisällään työnhakuilmoituksen, työhakemukset asiakirjoineen, esikarsinnat, arvioinnit sekä haastattelut että lopulta valintapäätöksen ja tiedottamisen. Rekrytointipäätöksen tekeminen on tehtävä tehtävän kriteerien pohjalta. Kriteerien täyttymisen lisäksi rekrytoija voi luottaa omaan intuitioon, referensseihin - minkä hyödyntämistä tulisi käyttää harkiten. Valinnan tekeminen ei vielä päättää rekrytointiprosessia, vaan sen jälkeen tulee vielä hoitaa viestiminen arvokkaasti kaikille hakijoille myös heille, jotka saavat ei-kiitokset. (Salli & Takalo 2014, 88; Työoikeusjuristit 2022.)

Rekrytointioikeus on työnantajalla, mutta ennen rekrytoinnin aloittamista on oltava selvillä, ettei yrityksessä ole lomautettuja ja osa-aikaisia, joille tulee tarjota lisätyötä, tai takaisinotovelvollisuuden piirissä olevia työntekijöitä, joiden kokemusta tai koulutusta tehtävä vastaa. Mikäli yrityksen sisältä ei löydy tekijöitä, voidaan käynnistää ulkoinen työntekijän hakeminen. Hakemuksenteksti pitää muotoilla siten, ettei se ole syrjivä. (Työoikeusjuristit 2022.)

Rekrytointia on yleisesti pidetty kevyempänä tieteellisen toiminnan osana kuin valintamethodien tutkimukset. Tällä hetkellä psykologisten tutkimusten osuus on kasvanut ja rekrytoinnista on tullut enemmän tieteellistä tutkimusta. Goldstein, Pulakos, Semedo ja Passmore (2017) kirjoittavat henkilöstön olevan pääomaa, joka on kiistämättä organisaation tärkein osa. Rekrytoinnin tarkoituksena on houkutella yritykseen tarvittavat osaajat, jotta tulevaisuudessa yritys tulee menestymään. Rekrytointi toimii potentiaalisen hakijan ja yrityksen välillä kiinnostuksen herättäjänä. Kiinnostus syntyy hakijalle sopivien määritysten kautta: sijainti, aika ja rahallinen korvaus. (Goldstein, ym. 2017, 3, 71.)

Rekrytoinnin perimmäinen tarkoitus on täyttää avoinna oleva tehtävä henkilöllä, joka tuottaa hyvää panosta työllään yritykselle ja hän pysyy tehtävässä työnantajan näkökulmasta tyydyttävän ajan. Rötkin (2015) korostaa myös, avoimen tehtävän on linkityttävä osaksi strategiaa ja sen toteutumista, jos tätä yhtymäkohtaa ei ole, niin silloin on kysyttävä, onko rekrytointi oikeasti tarpeellinen (Thite, 2019, 190; Goldstein ym. 2017, 16; Rötkin 2015, 46).

Joki (2018) toteaa, että yksittäinen rekrytointitapahtuma voidaan jakaa osiin: suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet. Usein puhutaankin prosessista. Kaikkiin prosessin vaiheisiin tutustuminen etukäteen mahdollistaa onnistumisen. (Joki 2018, 87.) Rekrytointiprosessissa on kyse hakijoiden mielenkiinnon saavuttamisesta, jotta

he hakevat tehtävään, ja haastattelijan tekemästä valinnasta, jossa valitaan sopivin hakijan tehtävään.

Henkilöstö pystyy omalla panoksellaan vaikuttamaan yrityksen toiminnan, tuotteiden ja palvelun laatuun. Henkilöstön heikko sitoutuminen ja osaaminen laskevat toiminnan laatua ja aiheuttavat turhia häiriötekijöitä ympärillään. Työpaikkaansa pettynyt ei ole enää motivoitunut kehittämään omaa työtään eikä panosta työhönsä. Yrityksen haluna on kehittää toiminnan laatua ja tuottaa asiakkaille ja/tai sijoittajille, jotta tämä on mahdollista, tulee huolehtia siitä, että työntekijät pystyvät ja haluavat tehdä hyvää työtä. Näin toimittaessa saadaan pidettyä kiinni hyvistä ja osaavista työntekijöistä (Viitala 2013, 8–9.)

2.1 Rekrytointi, miksi se on tärkeää?

Viitala (2013) kirjoittaa kirjassaan Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä, että yrityksen liiketoiminta on ihmisistä riippuvaa, heidän toimintansa määrittelee, miten tehokkaasti organisaatio suoriutuu perustehtävästään ja pystyy toteuttamaan strategiaansa. (8.) Salli ja Takatalo (2014) tiivistävät lyhyesti ja ytimekkäästi: "Lahjakkuuksien saaminen sisään organisaatioon on yhtä tärkeää kuin minkä tahansa merkittävän liiketoimintaratkaisun tekeminen" (Salli & Takatalo 2014, 10). Viitala sanoo ihmisten olevan "toiminnan kivijalka, mutta voimavarana samalla hauras. Jos esimerkiksi yrityksen henkilöstö vaihtuisi kerralla kokonaan, yrityksen toiminta todennäköisesti loppuisi tai ainakin kärsisi pitkään vakavista toiminnallisista ongelmista". Viitala toteaa kuitenkin, että vaikka henkilöstöä pidetäänkin tärkeimpänä voimavarana ja sitoutumista arvostetaan, niin samaan aikaan yrityksissä arvostetaan todella paljon joustavuutta työntekijöiltä, jonka vuoksi käytetään paljon vuokratyövoimaa. (Viitala, 2013, 8 ja 33–34.)

Salli ja Takatalo (2014) kirjoittavat tehokkaasti hoidetun rekrytointiprosessin säästävän rahallisia resursseja sekä nostavan työnantajabrändiä että monesti jopa nostavan nykyisten työntekijöiden hyvinvointia. Vastaavasti virherekrytointien kustannukset ovat erittäin kovat ja haitalliset. (Salli & Takatalo 2014, 14.) Viitala (2021) toteaa rekrytointikustannuksien muodostuvan pääosin rekrytointiprosessista (lehti- ja/tai internetilmoituksista, testaus- ja haastattelukustannuksista sekä hallinnollisista toimista), perehdyttämisestä ja kouluttamisesta tehtävään sekä tuotannon hetkellisellä alenemisella suhteessa osaavaan työntekijään.

Viitala (2013) toteaa, että epäonnistunut rekrytointi ja suuret sairauspoissaolomäärät heikentävät yritysten toiminnan tehokkuutta ja sen vuoksi rekrytointiprosessiin tulisi panostaa

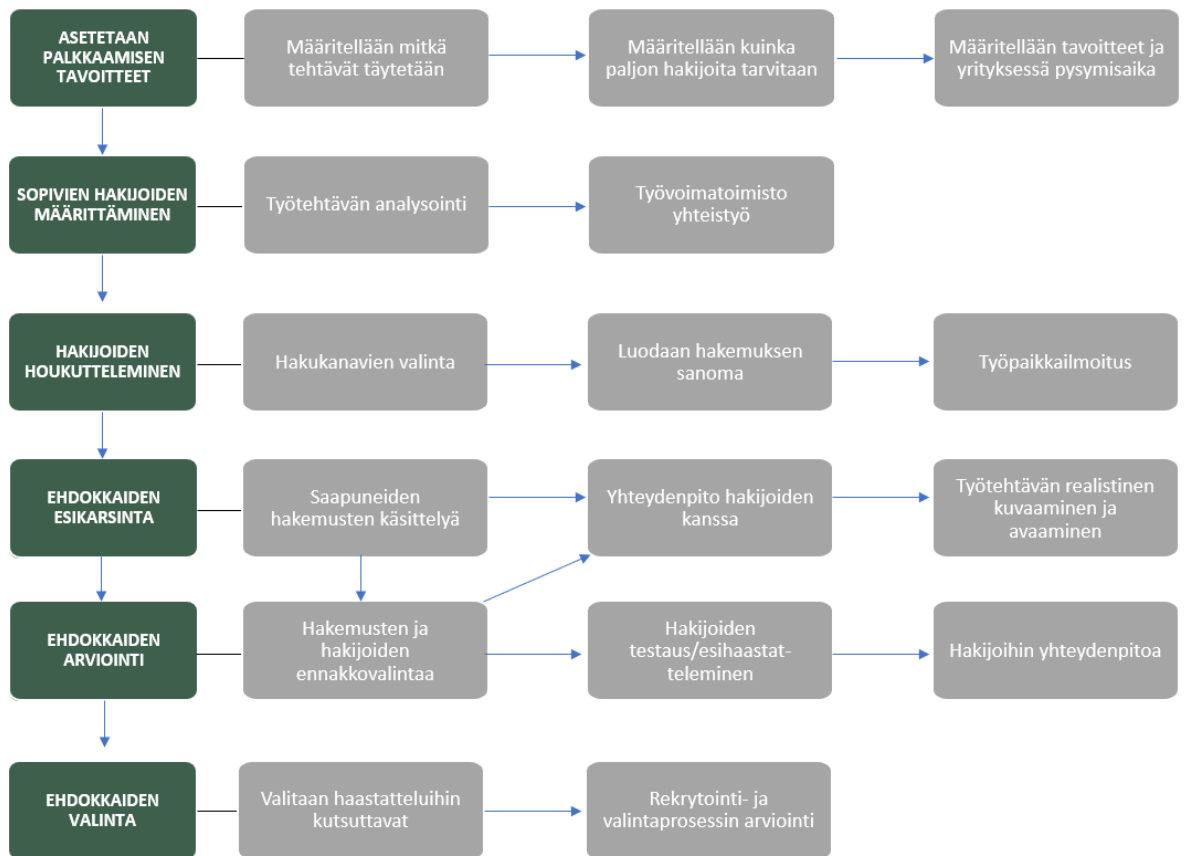
merkittävästi ja pitää sitä strategisesti tärkeänä asiana yrityksen menestymisen kannalta. (Viitala 2013, 8.)

Viitala (2013) toteaa tehokkuuden olevan yritysten yksi yleisimmistä jatkuvan kehittämisen kohteista. Viitala määrittelee tehokkuuden olevan jatkuvaa kykyä ulosmitata resursseista paras tulos irti. (Viitala 2013, 8.)

Tehokkuus on kykyä tuottaa tuotteita ja palveluja sujuvasti, nopeasti ja laadukkaasti mahdollisimman pienin kustannuksin. Henkilöstö vaikuttaa tehokkuuteen monella tavalla. Ensinnäkin työpanoksen oikea kohdentaminen sekä paikallisesti että ajallisesti vaikuttaa ratkaisevalla tavalla siihen, miten tuotanto saadaan sujumaan keskeytyksittä ja oikea-aikaisesti asiakkaiden tarpeisiin nähden. (Viitala 2013, 8.)

2.2 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosesseja on erilaisia, mutta kaikkien kirjallisuuden kautta tutustumieni prosessien mukaan ne etenevät pääpiirteittäin samalla tavalla. Alussa määritellään mihin rooliin olemme palkkaamassa ja millainen hakija olisi hyvä hakija? Tämän jälkeen hakijoista karsitaan heikoimmat tehtävässä menestymisen kannalta ja kutsutaan parhaimpana pidetyt arviointiin, haastatteluun tai suoritetaan esitestejä ennen haastatteluuta. Sopivin henkilö palkataan ja muihin hakijoihin ollaan yhteydessä kertomalla, ettei valinta osunut tällä kertaa. Tämän jälkeen haku suljetaan. Kehittämistyön kannalta päädyin valitsemaan Thiten (2019) prosessin, koska se puhutteli minua ja kehittämistyöhön osallistuvia tekijöitä eniten (Kuvio 1).



Kuvio 1. Rekrytointiprosessin vaiheet (Thite 2019)

Rekrytointiprosessin alussa asetetaan palkkaamisen tavoitteet, joissa määritellään minkälainen tai minkälaiset tehtävät halutaan täytettävän. Tässä vaiheessa tulee myös määrittellä, että kuinka paljon tarvitaan hakijoita ja mitkä ovat hakijoihin kohdistetut tavoitteet sekä yrityksessä pysymisaika. Tämän jälkeen siirrytään sopivien hakijoiden määrittämisen vaiheeseen. Tässä auttaa, kun tehdään työtehtävän analyysi, jonka perusteella tiedetään millaisia ominaisuuksia hakijalla, pitäisi olla, jotta hän täyttää tehtävässä menestymisen vaatimukset. Prosessin toisessa vaiheessa voidaan käynnistää jo työvoimatoimiston kanssa yhteistyö, jotta voidaan kartoittaa, että löytyisikö sieltä sopivia hakijoita. Kolmantena vaiheena tulee hakijoiden houkutteleminen ja kiinnostuksen herättäminen. Yrityksen tulee valita sopivat hakukanavat, joita käytetään hakijoiden houkuttelemiseksi. Kun on saatu valittua, sopivat hakukanavat tulee luoda hakemuksen sanoma. Tämän jälkeen voidaan julkaista työpaikkailmoitus. Neljännessä vaiheessa päästään jo suorittamaan hakijoiden esikarsintaa. Tässä vaiheessa verrataan saapuneita hakemuksia määriteltyihin vaatimuksiin tehtävässä suoriutumisen kannalta ja suoritetaan niiden perusteella esikarsinta, jossa heikoimmat hakemukset jätetään ei-kiitoskasaan. Tässä vaiheessa otetaan jo yhteyttä hakijoihin ja suoritetaan esimerkiksi toisenlaista esikarsintaa, puhelinhaastattelun merkeissä, jossa kerrotaan työpaikkailmoitusta tarkemmin tehtävästä ja jutellaan yleisesti

tehtävään liittyvistä ominaisuuksista ja vaatimuksista. Viides vaihe on ehdokkaiden arviointia. Tämä vaihe saattaa joissain tapauksissa mennä suoraan toimintaan neljännen vaiheen kanssa limittäin. Viidennessä vaiheessa saatetaan suorittaa testausta esihaastattelun lisäksi. Tärkeää on kuitenkin ylläpitää keskustelua hakijoiden kanssa. Kuudennessa vaiheessa suoritetaan ehdokkaiden valinta. Valitaan parhaimmat, tehtävään sopivimmat hakijat haastatteluihin ja näiden keskusteluiden perusteella suoritetaan rekrytointi. Tämän jälkeen tulee myös suorittaa valintaprosessin arviointi. (Thite 2019, 173.)

On olemassa tilanteita, joissa lähtevän työntekijän tilalle ei voida ottaa uutta työntekijää ja joissain tilanteissa ei välttämättä ole tarpeen ottaa uutta työntekijää. Joki (2018) muistuttaa lukijaa, että on hyvä pohtia, että tarvitaanko todella uusi työntekijä vai onko mahdollista jakaa pois lähteneen työntekijän työt muun tiimin kesken, ilman että muut kuormittuvat. Voidaanko työskentelytapoja muuttamalla tai työvälineiden avulla paikata vähentynyt työntekijämäärä? (Joki 2018, 88.)

Rekrytointiprosessin tarkoituksena on tuottaa työnantajalle avoimeen työtehtävään työntekijään. Jotta tehtävä saadaan täytettyä, tulisi olla selvää esimerkiksi millaisia taitoja vaaditaan, millainen tehtävä on ja paljonko tehtävästä maksetaan? Edellisten kysymysten tuottamien vastausten perusteella pystytään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: "kuka on meidän ihannehakijamme? Mitä haluamme ilmaista meidän rekrytointi-ilmoituksessamme?" (Goldstein ym., 2017, 12.)

Työtehtävän analysointi on prosessi, jonka avulla ymmärretään mitä työssä tehdään. Analyysi tuottaa työnkuvauksen sekä kuvauksen työympäristöstä. Työnkuvaus pitää sisällään listauksen työtehtävistä ja tehtävään liittyvistä rutiinin omaisista toimista sekä vastuista. Analyysissa nousee esiin myös työympäristön kuvaus, jossa voidaan avata myös työympäristön erityispiirteitä. (Goldstein ym., 2017, 12–13.)

Onnistunut valinta edellyttää Sallin ja Takatalon (2014) mukaan, että rekrytoiva on varannut riittävästi aikaa rekrytointiprosessin läpikäymiseen. Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että varaamalla aikaa arviointien tekemiseen lisääntyy tarkkuus, jonka perusteella voidaan ennustaa työssä menestymisen ennustettavuutta. Rekrytoijan tulisi objektiivisesti arvioida, kuinka hyvin hakija täyttää hakukriteerit. Objektiivisuutta tukee käyttämällä strukturoitua haastattelua, jossa käy ilmi tehtävän kriteerit ja kuinka hakija sopii näihin kriteereihin. Hakijan vastausten perusteella voidaan tehdä avoimia kysymyksiä, joilla voidaan luoda keskustelevampi tunnelma haastatteluun. Tällä tavalla saadaan haastattelusta luotettavampi. Osana haastattelua on hyvä myös käyttää työskentelysimulaatioita, joissa hakija laitetaan suorittamaan tehtävälle olennaisia tehtäviä. (Salli & Takatalo 2014, 10, 78.)

Hakemusten läpi käyminen on selkein vaihe tiputtaa hakijoiden joukosta ne, jotka eivät täytä tehtävän kriteerejä, heillä ei ole sopivaa työ- ja/tai opintohistoriaa tai onko hakemus tehty hutaisten. On kuitenkin pidettävä mielessä, että pitkälle meneviä johtopäätöksiä ei pitäisi tehdä pelkkien hakemuskirjeiden ja hakemusten perusteella. Aukkokohdat ja muut avoimet kysymykset pitäisi kysyä esimerkiksi puhelinhaastattelussa, jossa käydään tarvittaessa läpi palkkaukseen liittyvät toiveet ja rajoitteet. (Salli & Takatalo 2014, 49–50.)

Rekrytointipäätöksen tekeminen on tehtävä tehtävän kriteerien pohjalta. Kriteerien täytymisen lisäksi rekrytoija voi luottaa omaan intuitioon, referensseihin - minkä hyödyntämistä tulisi käyttää harkiten. Valinnan tekeminen ei vielä päättä rekrytointiprosessia, vaan sen jälkeen tulee vielä hoitaa viestiminen arvokkaasti kaikille hakijoille myös heille, jotka saavat ei-kiitokset. (Salli & Takalo 2014, 85–87)

Kaijala (2016) kirjoittaa, että onnistuneen rekrytointiprosessin läpiviemiseen vaaditaan neljä pääkohtaa: Ensimmäiseksi määritellään työntekijätarve ja vaadittava osaamistaso. Toiseksi luodaan aikajana rekrytointiprosessin läpiviemiseen. Ajan varaaminen parantaa prosessin tehokkuutta. Kolmantena pääkohtana Kaijala korostaa hallittua prosessia. Prosessin toistettavuus ja ennakoitavuus mahdollistaa onnistumisen. Neljäntenä pääkohtana on jälkihoito. (Kaijala 2016, 25.) Osana rekrytointiprosessia tulee myös muistaa rekrytoidun seuraaminen, vaikka rekrytointia tehtäisiinkin palveluna ja vastuu rekrytoidun työssä pärjäämisestä olisikin lähiesihenkilöllä. Kaijala (2016) kannustaa panostamaan näihin neljään kohtaan kirjoittamalla: ”kun nämä neljä asiaa ovat hoidossa, olet jo paljon keskivertorekrytoijaa edellä.” (Kaijala 2016, 25.)

2.2.1 Sisäinen rekrytointi

Työnantajalla on olemassa tarve tarjota olemassa olevalle henkilökunnalle lisätöitä. Ennen kuin avataan ulkoinen työpaikkailmoitus olisi tarpeen tarkastella omaa olemassa olevaa henkilökuntaan ja heidän osaamistaan. Työntekijöiden elämäntilanteet, osaamiset ja/tai mielenkiinnon kohteet ovat voineet muuttua ja siten heistä joku voisi päästä etenevämmälle urallaan, tai saada enemmän vastuuta/työtunteja. Tämä sisäinen lisätyöntarjoaminen tai sisäinen rekrytointi kasvattaa parempaa työnantajamielikuvaa työntekijöille, kun itsensä kehittämisestä ja sitoutumisesta palkitaan. Luonnollisesti oma henkilöstö tuntee jo työnantajansa. Muina etuina on rekrytoinnin hinta, joka on merkittävästi ulkoista rekrytointia edullisempi muun muassa työpaikkailmoituskulujen säästöjen ja hakuprosessiin käytetyn työpanoksen vuoksi. (Joki 2018, 89; Viitala, 2021.)

Haittoina esiin voi nousta kilpailu tehtävästä tuoma asetelma, joka saattaa seurata valinnan jälkeen työilmapiiriä laskevana toimintana. Toinen mahdollinen haitta syntyy siitä, että rekrytointitarve siirtyy pahimmillaan sisäisen siirtymisen myötä toiseen yksikköön. Lopulta dominoefekti loppuu ja joudutaan arvioimaan, että tarvitseeko viimeiseen avoimeen tehtävään käynnistää ulkoinen rekrytointi. (Joki 2018, 89; Viitala, 2021.)

2.2.2 Ulkoinen rekrytointi

Viitala (2021) toteaa ulkoisen rekrytoinnin olevan kalliimpi tapa saada uusi tekijä yritykseen. Ulkoisen rekrytoinnin eduksi Viitala (2021) luettelee mm. uusilla ajatuksilla ja kokeimuksilla varustetun osaajan, joka on mahdollisesti tehnyt töitä asiakas- tai kilpailijayrityksessä. Näillä ominaisuuksilla pystytään mahdollisesti muokkaamaan organisaation tehokkuutta sekä ilmapiiriä (Viitala 2021).

Joki (2018) kirjoittaa, että työpaikkailmoitukseen on olemassa monenlaisia hakukanavia (90). Thite (2019) avaa selkeämmin tätä laajaa kirjoa mainitessaan lehti-ilmoitukset, oppilasyhteistyön, yksityiset ja julkinen työvoimatoimistopalvelut, sosiaalisen median kanavat, internetin työpaikkailmoituskanavat sekä unohtamatta merkityksellisintä - työntajan omia verkkosivuja (Thite 2019, 175). Mitä tahansa keinoa käytetäänkin, niin aina sillä on vaikutus myös työnantajamielikuvaan. (Joki 2018, 90; Salli ja Takatalo 2014, 13) Hakemuksen perimmäinen tarkoitus on saada henkilöt, jotka sopisivat tehtävään, kiinnostumaan ja hakemaan töihin. Hyvin hoidettu rekrytointi-ilmoitus nostaa yrityksen tunnettavuutta ja kiinnostusarvoa. (Joki 2018, 90.)

Työpaikkailmoituksessa on järkevää tuoda esille vain vaatimukset, joita tehtävän hoitaminen edellyttää. Jos tehtävään kirjataan liiallisia odotuksia tai siitä luodaan vaativampi kuin tehtävä onkaan, niin hakijoiden määrä voi jäädä olemattomaksi tai siihen hakee hakijoita, joilla on suuret ja väärät odotukset tehtävästä. Työpaikkailmoitus on toimiva työkalu, kun haetaan työntekijää suorittavaan rooliin ja hakijoita on paljon tarjolla. (Joki, 2018, 90–91; Kaijala, 2016, 15 ja 142.) Työpaikkailmoituksessa kirjoitettu tehtävänkuvaus pitäisi olla systemaattisen tutkimuksen tulos, jossa käy ilmi missä tehtävää tehdään, mitä tehtäviä, toimia ja vastuita tehtävään kuuluu, miten tehtävä sijoittuu muihin tehtäviin nähden, milloin tehtävää tehdään sekä millaisilla ominaisuuksilla tehtävässä menestyy ja mitä ominaisuuksia hakijalta vaaditaan. (Thite 2019,174.) Salli ja Takatalo (2014) nostavat myös esiin, että hakemuksen tulisi ytimekäs ja selkeä sekä mobiilissa luettavissa oleva. Hakemuksen otsikkoon tulee panostaa, jotta siitä käy selkeästi ilmi mitä haetaan. (Salli & Takatalo 2014, 25.)

Useissa tapauksissa rekrytoiva organisaatio toivoo hakijalta korkean osaamisen ja laajan kokemuksen lisäksi palavaa intohimoa työtä kohtaan. Jotta nämä intohimoisesti työhön suhtautuvat voisi saada oman yrityksen palvelukseen tulisi heidät saada kiinnostumaan työnantajasta. Hyvällä työpaikkailmoituksella saadaan enemmän kiinnostuneita ja ennen kaikkea sopivimpia hakijoita. Selkeästi kirjoitettu tehtäväkuva, josta käy ilmi tehtävän vaatima koulutustaso, kokemus, tehtäväkuvan sisältö ja hakijalta vaadittavat ominaisuudet karsivat epäsopivat hakijat pois. (David 2020, 1–2; Salli ja Takatalo, 2014, 26.) Työpaikkailmoituksessa oleva organisaatiota koskeva informaatio, vaikka se ei liittyisikään suoranaisesti tehtävään lisää hakijoiden määrää. Tutkimuksen mukaan yritysten vastuullisuustoimet olivat lisänneet hakemusten määrää. Hakemuksessa kerrottu palkkaus, edut ja koulutusmahdollisuudet lisäävät myös hakijoiden määrää. (David 2020, 1–2.) Salli ja Takatalo (2014) sen sijaan kirjoittavat, ettei organisaatiota koskevaa informaatiota tarvitse laittaa ilmoitukseen. Linkki organisaation internetsivuille on riittävää. (Salli & Takatalo 2014, 25.)

2.3 Henkilöarviointi

Henkilöarvioinnilla tarkoitetaan sitä, että valintaprosessin luotettavuutta nostetaan ja välletään kalliiden epäonnistuneiden rekrytointien tuoma haitta. (Salli & Takatalo 2014, 79.) Viitalan (2021) mukaan henkilöarvioinnin, henkilövalinnan suorittamisen yleisin työkalu on haastattelu (Viitala 2021). Henkilöarvioinnissa on tarkoituksena hakea tehtävään sopivimmilla luonteenpiirteillä, ominaisuuksilla varustettu henkilö. Henkilöarviointi vastaa kysymykseen kuka on oikea henkilö tähän tehtävään.

Henkilövalinnalla on pitkä ja paljon tutkittu tieteellisen tutkimuksen historia. Hakijat omaavat erilaisia luonteenpiirteitä ja kykyjä, ja näitä kutsutaan usein yksilöllisiksi ominaisuuksiksi. Ominaisuudet liitetään korkeampaan ajattelukykyyn, fyysisiin ominaisuuksiin sekä yhteistyökykyyn. Näiden ominaisuuksien merkitys on tiedostettava haettavassa tehtävässä, jotta voidaan tietää, millaisilla ominaisuuksilla tehtävässä menestyy ja millainen hakija on se oikea. (Goldstein ym. 2017, 6.)

Henkilöarviointia varten on käytettävissä useita erilaisia keinoja. Käytettävissä on kirjalliset hakemukset, itsearviointin teettäminen, puhelinhaastattelu ja videolla tehty "hissipuhe", tehtävään liittyvät simulaatioharjoitukset ja kokeiden teettäminen sekä joissain tapauksissa käsialatutkimuksen teettäminen (Viitala, 2021). Henkilöarvioinnissa kognitiiviset testit ovat tutkimusten mukaan osoittautuneet tehokkaimmaksi tavaksi tunnistaa tehtävässä

menestyminen. Näiden käyttämisen puolesta puhuu myös, että näiden tekeminen on halpaa ja niistä saatu hyötysuhde on hyvä. (Goldstein ym. 2017, 115, 143.)

Goldstein ja ym. (2017) kirjoittavat, että valintakriteeriksi voidaan myös nostaa hakijan arvot, mutta tämän kanssa piilee vaara, että työntekijän todelliset arvot eivät tule esiin. Arvojen kohdatessa syntyy suuria hyötyjä, kun työntekijä pääsee toteuttamaan itselleen tärkeitä asioita. Tutkimuksen mukaan selkeimmin arvojen mukaisesta valinnasta hyötyy terveydenhoitoala. (Goldstein ym. 2017, 93–94.)

Valintakriteerit Viitalan (2021) mukaan:

- koulutus
- työkokemus ja osaaminen
- erityiset taidot (ohjelmistot, kielet)
- kyvyt
- asenteet
- kiinnostuksen kohteet
- persoonallisuuden piirteet
- fyysiset edellytykset
- elämäntilanne ja olosuhteet

Haastattelu on yleinen tapa suorittaa henkilöarviointia. Viitala (2021) toteaa haastattelun olevan keskeinen osa valintaprosessia. Haastatteluissa tulisi olla tarkkaan pohdittuna tärkeimmät kysymykset, jotka vastausten mukaisesti pisteytetään (Viitala 2021). Edwardsit (2019) kritisoivat kovasti vapaata keskustelua haastattelumetodina. (Edward & Edward 2019, 365–367.) Haastattelun käyttäminen osana valinta kriteeristöä tulisi olla siis hyvin pohdittua ja valmisteltua toimintaa. Viitala sekä Salli ja Takatalo molemmat korostavat, ettei ole järkevää kysellä hakijalta hänen aikaisemmasta tekemisestään, kun ne käyvät ilmi CV:sta. Tarkennukset ovat eri asia. (Viitala 2021; Salli & Takatalo 2014, 60.)

Kompetenssipohjainen tai käyttäytymispohjainen haastattelu perustuvat tutkimustuloksiin, joiden mukaan mennyt käyttäytyminen ja toiminta ennustavat tulevassa työssä suoriutumista. Kompetenssipohjaiseen haastatteluun ei pysty samalla tavalla keksimään sopivalta tuntuvia vastauksia kuin adjektiivipohjaisiin kysymyksiin. (Salli & Takatalo 2014, 60, 64) Salli kuvaa kaksi tyypillisintä tekniikkaa (STAR Situation/tilanne, Task/tehtävä, Action/tehtävä, Result/lopputulos ja SOARA Situation/tilanne, Objective/tavoite, Action/tehtävä, Results/lopputulos, Aftermath/reflektointi) pitävän sisällään ajatuksen, että haastatteluissa alussa kysytään alussa tilanteeseen liittyviä kysymyksiä ja niistä edetään tavoitteisiin ja kuinka toimit tilanteissa sekä lopulta kysytään tuloksista ja mitä opit tehtävästä? (Salli & Takatalo 2014, 61.)

Salli ja Takatalo (2014) yksinkertaistavat STAR- ja SOARA-kysymystekniikoiden olevan lähes samoja. Eroksi voisi ajatella reflektoinnin merkityksen. SOARA-tekniikkaa käyttämällä haastateltava avaa omaa itsereflektointi kykyään. Hyvä itsereflektointikyky liitetään uuden oppimiseen ja kehittymiseen. (Salli & Takatalo 2014, 61–62.)

2.4 Valitaanko aina paras hakija?

Rekrytoinnissa on tärkeää tavoitella henkilöä, joka sopii hyvin tehtävään ja työyhteisöön. Väärin asetettu tavoite johtaa tarjotusta työtehtävästä kieltäytymiseen (Goldstein ja ym. 2017, 16). Edwards Martin ja Edwards Kirstin (2019) kirjoittavat parhaan hakijan valinnan pitäisi kestää ajatuskoe: 1. kuka hakijoista menestyy tehtävässä parhaiten ja kuka huommin? 2. Kuka sitoutuu työnantajaan ja kuka lähtee heti tilaisuuden tullen? Luonnollisesti tehtävässä huonosti menestyvä haluaa lähteä pian, koska ei osaa työtään. Edwards ja Edwards (2019) kritisoivat kovasti vapaata keskustelua haastattelumetodina. He korostavat, että me ihmiset olemme luonnostaan subjektiivisia ja emme pysty toimimaan luotettavasti koko ajan samoilla mittareilla (Edwards ja Edwards 2019, 365–367.)

Veikkauksen tapauksessa on usein käynyt niin, että valittu työntekijä on lopettanut kesken koulutuksen, kun on huomannut, ettei työ ole sellainen mitä hän on kuvitellut. Goldstein ym. (2017) kirjoittavatkin, että ymmärtääkseen millaisia henkilöitä yrityksen tulisi rekrytoida olisi tärkeää luoda tavoitteet rekrytointia ja rekrytoitavaa henkilöä varten (Goldstein ja ym 2017). Rekrytoitaessa joutuukin useasti pohtimaan, että onko parempi rekrytoida sopiva henkilö tehtävää varten vai osaksi organisaatiota, jota sitten valmennetaan organisaatioon sopivaksi? Salli ja Takatalo (2014) muistuttavat, että ketään ei tarvitse rekrytoida, jos pätevää henkilöä ei löytynyt, mutta hätä ja tarve ajavat valitsemaan pakon edessä, vaikka tiedetäänkin ettei huonoja valintoja kannata tehdä. Salli jatkaa, että on parempi päättää prosessi tuloksettomana ja käynnistää hetken päästä rekrytointiprosessi uudelleen, kuin ottaa riski huonon valinnan kanssa, mikä aiheuttaa myöhemmin harmia (Salli & Takatalo 2014, 85).

2.5 Työnantajabrändi osana rekrytoinnin vetovoimaa?

Työnantajabrändi tarkoittaa suomeksi työnantajamielikuvaa (Vuorinen 2013, 189). Työnantajabrändin tarkoituksena parantaa mahdollisuutta saada rekrytoitua parhaat tekijät sekä pidettyä nykyiset että tulevat työntekijät innostuneina ja sitoutuneina (Vuorinen 2013, 190). Arvostetuilla työnantajabrändeillä uskotaan olevan sisäinen veto tehtäviä kohtaan. Näissä yrityksissä saadaan korkeat arvosana suorituskykyä mittaavissa arvioissa ja sitoutuminen yritykseen on korkeaa. (Martin, Gollan & Grigg 2011, 3620.)

Työnantajamielikuvan merkitys on todella suuri. Työnantajabrändiin tulee panostaa, koska tutkimusten myötä on huomattu, yrityksen menestys riippuu yhä enemmän sen tekijöistä. Työnantajamielikuvan tarkoituksena on luoda työnantajabrändistä mahdollisimman houkutteleva, jotta potentiaaliset tulevat yrityksen tähdet hakeutuvat yritykseen ja yrityksen sisäinen vetovoima pysyy vahvana. Huippuosaajien ja tulevaisuuden tekijöiden saaminen yrityksen palvelukseen on kiristynyt ja osaaajista käydään "sotaa". (Vuorinen 2013, 189; Martin ym. 2011, 3619.)

Vuorisen (2013) mukaan työnantajamielikuvan kehittämisen tarkoituksena on rekrytoinnin tehostaminen sekä työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen. Vuorinen jatkaa, että työnantaja mielikuvan kehittäminen on myös työnantajan markkinointia. Työnantajan mielikuvan markkinoinnissa 'asiakas' on potentiaalinen työntekijä ja myytävänä 'tuotteena' on organisaatio (Vuorinen, 2013, 190). Kaijala (2016) toteaa, että suurin haaste vastata luotuihin odotuksiin. Työnantajat, jotka rakentavat mielikuvaansa työntekijöiden kokemusten kautta tiedostavat, että ainoastaan todelliset kokemukset vaikuttavat yrityksen mielikuvaan. Hyvin työntekijäkokemuksen ymmärtävät yritykset siis pystyvät luomaan työnantaja brändinsä sellaiseksi, että se houkuttelee hakijoita ja he ovat mahdollisesti jo samaistuneet yritykseen. Näissä yrityksissä huonojen rekrytointien määrä vähenee. (Kaijala 2016, 87.)

Salli ja Takatalo (2014) ehdottavat keinoksi parantaa työnantajamielikuvaa työntekijäarvolupauksen avulla. Arvolupaus pitää sisällään asiat, jotka yritys lupaa työntekijöille tarjota. Arvolupausta voidaan käyttää rekrytointimateriaaleissa. (Salli & Takatalo 2014, 45.) Markku Kaijala (2016) kirjoittaa kirjassaan Rekrytointi, tehtävään vai yhtiöön(?), että yrityksen on erotuttava edukseen toiminnallaan tai liiketoiminnallaan kilpailijoistaan esimerkiksi panostamalla työntekijöidensä hyvinvointiin. (Kaijala 2016, 97.)

Selvin ero tuotebrändin ja työnantajabrändin välillä on sen kestävyys. Tuotetta voi markkinoida ja myydä paremmaksi kuin se onkaan, mutta työnantajamielikuva on jatkuvan tarkastelun ja arvostelun alla. Omat työntekijät arvioivat jatkuvasti oman työnantajansa toimintaa ja potentiaaliset hakijat seuraavat mahdollisen työnantajan toimintaa erittäin tarkasti. (Vuorinen 2013, 190). Työnantajabrändi ja tuotebrändi voivat kohdata tilanteessa, jossa rekrytointiin osallistunut henkilö ei tule valituksi työntekijäksi. Tällöin hakija ei pääse osaksi työnantajabrändin sisäistä kehää. Rekrytointiprosessi on monelle ensisilmäys yritykseen ja sen tuotteisiin. Osasta saattaa tulla valitsematta jäämisestä huolimatta tuotebrändin tuntijoita rekrytointiprosessin ansiosta (Goldstein ym. 2017, 93).

Bachaus (2016) toteaa työnantajabrändin tarkoittavan yksinkertaisesti tilaa, jossa työntekijä on sama kuin yritys, ja hänestä näkyy yrityksen arvot, toimintatavat ja käyttäytymismallit,

joilla vahvistetaan houkuttelevuutta, motivointia sekä vahvistetaan nykyisten työntekijöiden että uusien sitoutumista (Bachaus 2016 193).

3 Toimeksiantajan kuvaus

Veikkaus on suomalainen rahapelialan yritys, jolla on monopoliasema fyysiseen rahapeli-liiketoimintaan Suomessa. Veikkaus on valtion omistama yritys, jonka päätuote on rahanpelien tarjoaminen suomalaisille. Leung (2019) kirjoittaa uhka-/rahapelien olevan kyseenalaista liiketoimintaa. Kyseenalaisen maineen toiminta saa osittain sosiaalisten ja henkilökohtaisesti raskaiden haittojen, kuten peliongelmiin ja patologisen pelihimon syntyminen vuoksi. Toinen iso uhkakuva on rahanpeseminen ja rikollinen toiminta. Näitä uhkia vastaan on olemassa pelien esto palveluita ja erittäin säännelty rahanpesua estävät toimet (Leung 2019, 3–4). Veikkaus on seuraavien vuosien aikana siirtämässä kaiken rahapelaaamisen tunnistautumisen piiriin, jolla pystytään todella tehokkaasti kitkemään rahanpesemisen mahdollisuus. Pelaajan tunnistaminen ostotapahtumassa on myös kytketty henkilökohtaisiin pelirajoihin, jolloin asiakas pystyy pelaamaan ainoastaan sen verran, minkä on asettanut rajakseen. Veikkaus on myös asettanut kuukausirajan, jota ei asiakas ei pysty ylittämään, vaikka hänellä olisi siihen varaa tai halua (Veikkauksen vastuullisohjelma).

3.1 Veikkaus organisaationa

Veikkauksella työntekijöitä noin 1200, joista noin puolet on työntekijöitä ja puolet toimihenkilöitä. Veikkaus Oy jakautuu kahdeksaan eri toimintoon, jotka ovat Business unit Finland, Peli- ja yritysteknologiat, Viestintä ja yhteiskuntasuhteet, HR, Laki ja compliance sekä turvallisuus, Talous ja strategia sekä palvelut, Vastuullisuus ja yritysbrändi sekä Point of sales yksikkö. Työntekijät työskentelevät POS, Point Of Sales, yksikön alla. Veikkaus kouluttaa itse omat työntekijänsä suurimpaan osaan asiakaspalvelutehtävissä. Asiakaspalvelutehtävät niin sanotut sisääntulotehtävät ovat pelinhoitaja ja pelisalityöntekijä. Tässä tutkimuksessa keskitytään näihin työntekijätehtäviin. POS organisaatioon kuuluu Suunnittelu ja ohjaus, asiamiesmyynti ja ketjuyhteistyö, Myyntipaikkapalvelut, Veikkaus pelisalit ja kasinot sekä Myynnintuki. Myynnin tuki yksikköön kuuluu Henkilöstökeskus, joka vastaa omien pelisalien ja kasinoiden henkilöstöresurssien ohjaamisesta, niin että pelisalit ovat mahdollisuuksien mukaan avoinna kuluttaja-asiakkaille. Henkilöstökeskus vastaa myös rekrytinnin suunnittelusta ja toteutuksesta yhdessä omien pelisalien kanssa niin, että resurssit ovat riittävät. (Veikkaus 2022a)

Tämä opinnäytetyö on tehty keskisuuren yrityksen asiakaspalveluiden rekrytinnin kehittämistä silmällä pitäen. Tarkoituksena kehittää ja kokeilla uudenlaista mallia, kuinka voimme saada tehokkaammin rekrytoitua oikeanlaisia työntekijöitä? Kokeileminen vaatii yhteistä tekemistä ja yhteistä tapaa sanoittaa tavoite: parempaa ja tehokkaampaa rekrytointia, ei kerro meille vielä mistä on kysymys. Vaaditaan, että kaikilla rekrytointiin osallistujilla on yhteinen käsitys siitä, mikä on hyvää ja tehokasta sekä määritellä selkeä tavoite. Tällainen

ketterä ja keskusteleva kehittämisen sekä kokeilujen kulttuuri on kasvamassa osaksi Veikkauksen tapaa tehdä töitä. (Kivelä 13.10.2021; Veikkauksen 2022b.)

Organisaatioon on vuosittain rekrytoitu asiakaspalvelutehtäviin 150–300 uutta työntekijää. Avoimiin tehtäviin hakeutuu erittäin usein nuoria. Nuorten sitouttaminen on haastavaa. Nuoret vaativat työltä merkitystä Annica Isacsonin mukaan. (Isacsson 21.3.2019.) Yhtenä merkittävänä haasteena onkin rekrytointiprosessin kehittämisen osalta, että kuinka saamme valikoitua juuri sellaisia nuoria, jotka ovat valmiita sitoutumaan hieman pidemmäksi aikaa työnantajan palvelukseen.

Rekrytointin kustannukset vuosittain ovat erittäin iso kuluerä, kun otetaan huomioon uusien työntekijöiden määrä ja laadullisesti hyvätasoisen koulutuksen järjestäminen. Tämän vuoksi rekrytointiprosessia pitää kehittää paremmaksi, että saisimme rekrytoitua henkilöitä, jotka ovat valmiimpia sitoutumaan Veikkaukseen vähintään kahdeksi vuodeksi. Rekrytointin perimmäinen tarkoitus on täyttää avoinna oleva tehtävä henkilöllä, joka tuottaa hyvää panosta työllään yritykselle ja hän pysyy tehtävässä työnantajan näkökulmasta tyydyttävän ajan. (Goldstein ym. 2017, 16.) Veikkauksen asiakaspalvelutehtäviin on usein jouduttu valitsemaan, vain se kuka on saatu töihin. Sisäisten henkilöstöä koskevien raporttien perusteella, on kuitenkin huomattava, että hyvällä esimiestyöllä pystytään valmentamaan työntekijästä niin sanottu ihanne työntekijä, joka tuottaa työnantajalle parasta mahdollista arvoa, mutta useimmiten näiden ns. pakkorekrytointien kohdalla on käynyt niin, että työura on jäänyt lyhyeksi ja kokemus Veikkauksesta ei ole ollut positiivinen.

Veikkauksen ei ole poikkeus Viitalan mainitsemisissa organisaatioissa, jotka tavoittelevat tehokkuutta toiminnassaan. Tämä on osittain yksi peruste, miksi tällä opinnäytetyöllä on tarve. Poissaolojen määrä ja viivästyminen rekrytointien avaamisen kanssa on selkeästi vaikuttanut meidän liiketoiminnan tuloksen tekoon. (Kivelä 16.9.2020, 25.4.2022.)

Veikkauksen asiakaspalvelutehtäviä voidaan tehdä yksin Pelaamot pelialissa aamusta iltaan tai yhdessä useamman työkaverin kanssa Feel Vegaseissa ja Kasinoilla aamu kuu-desta yö neljään asti. Kasinoilla pelinhoitajan työtehtävä on monipuolista ja itsenäistä asiakaspalvelutyötä. Työssä kohdataan erilaisia asiakkaita, tilanteita ja tunteita sekä käsitellään rahaa ja tarjotaan rahapelejä peliä hoitamalla. Tehtävään koulutetaan, jotta työntekijä pystyy toimimaan kansainvälisesti ainutlaatuisessa ja erityislaatuisessa työtehtävässä, missä vastuullisuuden lisäksi korostuvat personoitu asiakaskokemus sekä elämyksellisyys. Pelialiasiakaspalvelijan työ on vastuullista ja itsenäistä asiakaspalvelutyötä, jossa korostuu erilaisten asiakkaiden kohtaaminen, opastaminen pelien kanssa ja asiakkaiden

viihtyvyydestä huolehtiminen. Näissä molemmissa töissä asiakaspalvelija pääsee laittamaan oman persoonansa peliin! (Veikkaus 2022c.)

3.2 Millainen on Veikkauksen työnantajabrändi?

Veikkaus on joutunut kuluneen puolentoista vuoden aikana todella kovaan media mylläkkään. Nyt Veikkaus on nostanut päätään vastuullisena toimijana ja luotettavana työnantajana, mutta arvet ovat vielä näkyvissä talon ulkopuolisille potentiaalisille hakijoille. Arvet ovat muodostuneet jatkuvista YT-menettelyistä ja aiemmin mainitsemastani mediakohusta. Nämä eivät nosta Veikkauksen arvoa brändinä asiakkaiden keskuudessa ja sitä kautta eivät myöskään nosta työnantajamielikuvaa korkealle. Haastatteluiden perusteella on myös aiheellista kysyä, että onko muutos seurausta YT:stä ja mediakohusta vai jostain muusta, esim. vastuullistoimien vaikutuksista massamedian ottamasta näkökulmasta Veikkauksen viestintään.

Veikkaus on kolmen rahapeliyrityksen yhdistymisestä koostunut toimija. Nykyinen Veikkaus on syntynyt vanhan Veikkauksen, Raha-automaattiyhdistyksen sekä FinToton yhdistyttyä vuonna 2017. FinToto oli näistä kolmesta merkittävistä pienin henkilöstön sekä liikevaihdon osalta. Veikkaus oli yhdistymisen hetkellä liiketaloudellisesti isoin, mutta pienempi henkilöstömäärältään kuin Raha-automaattiyhdistys. Näillä kolmella oli erilaiset toimintakulttuurit ja tarinat. Yhdistyminen ei ole käynyt helposti. Nyt olemme olleet (uusi) Veikkaus reilut kolme vuotta ja on helppo todeta, että meidän olisi yrityksenä pitänyt pysähtyä hetkeksi ja luoda kokonaan uusi yrityskulttuuri, eikä poimia asioita vanhoista. Haastatelussa nousi esiin, että luopumisen tuska oli isompi, kun normaalisti, kun työntekijänä näki ympärillään tuttuja arvoja ja jotkut arvostamansa arvot vaihdettiin, lähes repivästi, pois ja päälle liimattiin entisen kilpailijan arvot. Käytän tarkoituksella herättelevää adverbia.

Backhaus (2016) toteaa, että yritysten tulee yhdistää muutosjohtaminen osaksi työnantajabrändiä. Jokaisen organisaation strategisen muutoksen, omistajuuden vaihtumisen, yhdistymisen yhteydessä on tärkeää, että työnantajan mielikuva pysyy hetkessä mukana ja on rehellistä. Brändi voi muuttua ja muuttuminen pitää tehdä näkyväksi henkilökunnalle, jotta vältetään luottamuksen rikkoutuminen ja luodaan pitkäkestoisia maineriskejä (Backhaus 2016, 199.)

Työntekijäkokemuksen ja työnantajamielikuvan haasteena on olleet toistuvat YT-neuvottelut. Tämä jatkuva epävarmuus on osa nykypäivää. Edellisen hyväksyminen on Veikkauksessa silti vähissä, ainakin henkilöstötutkimustulosten valossa. (Veikkauksen Intra) Aika harvassa on enää ne yritykset, joissa ei käydä lähes vuosittain YT-menettelyiden mukaisia

keskustelija. Henkilöstön ja johdon kanssa käytyjen keskustelujen perusteella on tiedotettava, että nykyisten työntekijöiden sitoutuminen ja uusien työntekijöiden kiinnostus tulla Veikkauksen palvelukseen on heikentynyt, kun ympäriltä on vähentynyt työkavereita tasaisesti. (henkilöstötutkimus, tiedoksianto ja keskustelut johdon kanssa.) Kaijala toteaa, että nykyiset työntekijät ovat parhaita puolesta puhujia. Yrityksen oma brändi ei ole riittävän kestävä, jos yrityksen työntekijöillä jatkuvasti huolia ja haasteita. Monet työnhakijat tutustuvat potentiaaliseen työnantajaan omien tuttujensa kautta (Kaijala 2018, 97).

Jos muutama vuosi sitten olisi kysytty Suomalaisia hyviä työnantajabrändejä, niin uskoisin Veikkauksen olleen korkealla. Nyt viimeaikaiset muutokset ovat heikentäneet meidän kulltajabrändiämme ja työnantajabrändiämme, koska olemme olleet julkisesti esillä negatiivisessa valossa. Vuorinen toteaa, että negatiiviset uutiset luonnollisesti vaikuttavat heikentävästi työnantajan palvelukseen hakeutumista (Vuorinen 2013, 196).

Onnistumiset ruokkivat onnistumista. Olemme hyvällä matkalla tällä hetkellä. Veikkaus valittiin asiakaskyselyssä yhdeksi vastuullisimmista toimijoista koronapandemian aikana. Veikkauksen johdossa on huomattu useamman vuoden kompurointi henkilöstötutkimuksessa. Yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi on asetettu olla pelialan paras työpaikka. (Veikkaus 2022d.) Tavoite kirkastuu koko ajan henkilökunnalle. Olemme Veikkauksessa asettaneet tavoitteen saavuttamisen keinoksi muun muassa, että johto ja lähiesimiehet toimivat valmentavan johtajuuden keinoja käyttämällä. Tarkoituksena on tukea ja valmentaa nykyisiä osaajia uudelleenlaiseen yritystoimintaan. Olemme Veikkauksessa panostaneet henkilökunnan kouluttamiseen. Tästä esimerkkinä kerron kuinka koronapandemian kivijalkaliiketoiminnan ollessa keskeytystilassa emme lomauttaneet henkilökuntaa heti, vaan jokaiselle työntekijälle maksettiin puolentoistakuukauden ajan palkkaa verkko-opintoja vastaan.

Veikkaus on toteuttanut Kaijalan (2016) mukaisesti hyvinvointiin panostamista erityisen hienosti olemalla päätöksensä suhteen hereillä etenkin koronapandemian suhteen ja olemme erottuneet muista työnantajista positiivisesti. (Kaijala 2016, 97.) Veikkaus menestyi hyvin vastuullinen työnantajatutkimuksessa vuonna 2021 saavuttaen kolmannen sijan suurten organisaatioiden sarjassa. (Oikotie 2021.)

Veikkaus on asettanut todella ison tavoitteen, että jokainen työntekijä pääsee kehittymään ja kasvamaan nykyminää suuremmaksi ja paremmaksi tekijäksi. Pelkät jalot tavoitteet eivät riitä, vaan lupaukset pitää lunastaa. Backhaus (2016) toteaa, että luottamus syntyy, kun brändin lupaus on toteutettu ja se on linjassa kulttuurin, brändiviestinnän ja yrityksen identiteetin kanssa. Yhteinen luottamus, työntekijän ja työnantajan välillä, synnyttää molemmin puolisen sitoutumisen ja halukkuuden tehdä töitä antaumuksella sekä työntekijä sitoutuu työnantajan arvoihin ja tavoitteisiin (Backhaus 2016, 196).

Veikkauksen asiakaspalvelijat ovat aiemmin jääneet hieman ulkopuolelle strategisista tavoitteista, kun puhutaan nimenomaan kehittymisestä. Tämänhetkinen suuntaus on, että jokainen asiakaspalvelija on tärkeässä osassa kehityssuunnitelmassa. Uskon vahvasti, että Veikkauksen johdossa on huomattu sama havainto, kun Backhaus toteaa, että tutkimusten mukaan asiakaspalvelijan sitoutuminen työnantajan toimiin johtaa parempiin kuluttaja-asiakaskokemuksiin. Työnantajabrändin ja kuluttajabrändin viestiminen sisäisesti sekä ulkoisesti tuottaa moninkertaisesti hyötypanoksen takaisin työnantajalle. (Backhaus 2016, 196.)

Veikkaus on tuottamassa parasta aikaa uutta rekryointimateriaalia. Tulemme käyttämään tätä rekryointimateriaalia myös kuluttajamarkkinoinnissa. Tässä on luonnollisesti osasyynä se, että emme se mainostaa pelituotteita. Mielestäni tämä on loistavaa ajattelua. Asiakaspalvelijat ovat henkilöstömäärältään suurin osa Veikkauksen henkilökunnasta ja saavuttavat todella ison osan asiakkaista. Itse uskon vahvasti, että ihmiseltä ihmiselle tapahtuva luonnollinen kommunikointi vie työnantaja- ja kuluttajabrändiä eteenpäin. Ymmärrän kuitenkin, että sosiaalinen media on verkostoltaan laajempi ja osumat suhteessa mainoksen näkijään ovat merkittävästi laajemmat. Backhaus (2016) toteaa, että yritykset käyttävät brändäyskeinoja erottuakseen kilpailijoistaan. Sosiaalinen media tulee olemaan pääväline ulkoiseen työntekijäbrändin levittämiseen. Backhausin (2016) mukaan sosiaaliseen mediaan osallistaminen tulee korostumaan työntekijöiden osalta. Tämä johtaa tarpeeseen, että työnantajat laativat tarkat käyttäytymismallit, kuinka verkossa puhutaan. (Backhaus 2016, 199.)

3.3 Millainen on rekryointiprosessi

Rekryointiprosessin läpivieminen kesti tutkimuksen alussa rekryoitavasta tehtävästä riippuen kuudesta kymmeneen viikkoa. Pois lähteneen työntekijän korvaaminen pitäisi tapahtua nopeammin. Rekryoinnin haasteena on myös, että vaihtuvuusprosentti on toistuvasti lähes 15 prosentin vuositasolla. Tutkimuksen alussa rekryointia tehtiin Veikkauksessa kahdella eri tavalla. Asiakaspalvelurekryointien läpi viemisestä vastasi POS organisaation rekrytoijat ja toimihenkilöiden osalta rekrytoiva esihenkilö HRBP tukenaan. Rekryointimassat asiakaspalvelutehtäviin ajoittuvat kesätyörekrutointiin sekä korvausrekryointeihin syksyisin. Edellisten isompien rekryointien lisäksi toistuvuutta tapahtui joulukuussa, kun valmistauduttiin armeijan palvelukseen astumiseen sekä koulujen aloittamiseen. Muut rekryoinnit olivat suurimmaksi osaksi nopeaa reagointia vaativia irtisanoutumisten aiheuttamia korvausrekryointeja. Tämä jatkuva rekrytoiminen ja sen pitkään kestävä rekryointiprosessi vaativat kehittämistä.

4 Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät

Tässä kappaleessa käydään läpi kehittämistyön vaiheet, kyselytutkimuksen esittely, haastatteluiden toteuttaminen, ideatyöpajan määrittely, nopea kokeilu sekä saadun palautteen arviointi.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää rekrytointiprosessia ketterämmäksi ja tehokkaammaksi, toimintaa tukevammaksi. Tehokkaammalla tarkoitetaan, sekä nopeampaa rekrytointiprosessia että vähennetään niin sanottujen huonojen rekrytointien osuutta, eli kun vastavalittu, rekrytoitu henkilö lopettaa jo valmennuskurssin aikana tai pian varsinaisen työn alettua. Rekrytoinnin kannalta ajateltuna tehokkuus on sitä, että vuosittain joudutaan tekemään vähemmän rekrytointeja. Jokainen rekrytoitu henkilö on niin sanotusti hyvä rekrytointi. Parhaimmillaan tämä hyvä rekrytointi johtaa siihen, ettei vuodesta toiseen jouduta tekemään useita korvausrekrytointeja.

Tutkimuksen päätavoitteena on kehittää uusi rekrytointiprosessi. Päätavoitteeseen päästään kahden alatavoitteen avulla. Ensimmäinen alatavoite on analysoida nykytilan rekrytointiprosessi. Toinen alatavoite on uuden prosessin luominen nopeiden kokeilujen avulla.

Ongelmaa voi lähestyä eri kulmista ja tällä tavalla saa lähes aina eri vastauksen. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tämä pitää paikkaansa. Tämän vuoksi on hyödyllistä pohdita, että minkälaisen ongelman parissa ollaan. Tutkimusmenetelmillä on eroja ja erot synnyttävät hyötyä erilaisiin tutkittaviin kohteisiin. Tiedonkeruumenetelmä ei pääsääntöisesti ohjaa valittua tutkimusmenetelmää. Valitun tutkimusmenetelmän kohdalla on kuitenkin huomattava, että lähes kaikki menetelmät sopivat mihin tahansa lähestymistapaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 51.)

Tässä tutkimuksessa pyritään kehittämään rekrytointiprosessia Ojasalon ym. (2020) mukaan tapaustutkimus voi myös kohdistua useampaan kuin yhteen tapaukseen. On kuitenkin oleellista, että tutkimuksen kohde ymmärretään tiettyinä kokonaisuuksina. (Ojasalo ym. 2020, 53). Tutkimuksen näkökulmasta pystyin vastaamaan, että kuinka rekrytointiprosessi toimii tehokkaammin kuin aiemmin.

Alun perin tarkoituksena oli tehdä toimintatutkimus, mutta pandemian ja siitä johtuneen rekrytointikiellon vuoksi kaikkia vaiheita ei pystytty ensimmäisen suunnitelman mukaisesti toteuttamaan. Lopullinen opinnäytetyö on muodoltaan lähinnä tutkimuksellista kehittämistyötä, jossa osa vaiheista toteutettiin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Kehittämistyön menetelminä hyödynnettiin useita menetelmiä, kyselytutkimus, haastattelut, innovaa-

tiopajan, jossa tarkoituksena oli tuottaa mahdollisimman paljon tietoa, jota voitiin sitten nopeasti kokeilla. Tutkivaa kehittämistyötä tehtiin yhdessä muiden kanssa, niin jo sanan mukaisesti yhteisölliset menetelmät sopivat tähän kehittämistyöhön. Pääsimme nopeiden kokeilujen aikana havaitsemaan mitkä asiat toimivat ja mitkä ei. Havainnot synnyttivät oppimista ja aiheen parempaa tuntemista, jolloin myös aihe, jota oltiin kehittämässä, vietiin muutostojen kera käytäntöön. (Puusa 2020.)

Kehittämistoiminnassa pyrittiin tiedontuotantoon, vaikkakin tiedon merkitys eroaa merkittävästi siitä mikä tiedon merkitys on perustutkimuksessa. (Puusa 2020; Toikko & Rantanen, 2009, 113.) Kehittämispöcessin luoma tieto on yleensä käytännöllistä ja sen arvo mahdollistaa kehittämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 113.)

Puusa (2020) kirjoittaa toimintatutkimuksen etenevän seuraavalla tavalla: "Toimintatutkimus on aina jäsentynyt eräänlaisena reflektiivisenä spiraalina, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektio ja toiminnan muuttaminen vuorottelevat jatkuvasti." (Puusa 2020) Toimintatutkimuksen ydin onkin tekemisen ja tehdyn arviointia käymällä keskusteluja osallistuvien tahojen kanssa ja uuden mallin kehittämistä kokeilemalla erilaisia toimintamalleja, jotta saadaan parannettua toimintaa. (Puusa 2020)

Toimintatutkimusmetodina on tutkijan ja muutoksen tekijän roolien sekoittumisen vuoksi paradoksaalista. Tämä roolien sekoittuminen tekee toimintatutkimuksesta perinteistä tutkimusta monimutkaisempaa. Toimintatutkimuksessa saatu tieto muodostuu yrityksen omista käytänteistä ja tavoista sekä teorioista, jotka ovat osa toimintatapaa sekä tutkijan kasvattamalla omaa ja tutkimukseen osallistuvien tieteellisen kirjallisuuden teoriolla. Toimintatutkimuksen tutkija toimii siltana kahden erilaisen ympäristön välillä ja hänen tehtävänänsä on saada aikaan luonnollinen ympäristö, jotta kehitystyöhön osallistuvat pystyvät tuottamaan uutta teoriaa, joka tukee kehittämistyötä. (Puusa 2020.) Puusan kirjoittamat vaiheet olivat vahvasti osana tätä kehittämistyötä, vaikkakaan lopullinen opinnäyte ei täytäkään toimintatutkimuksen määritelmää.

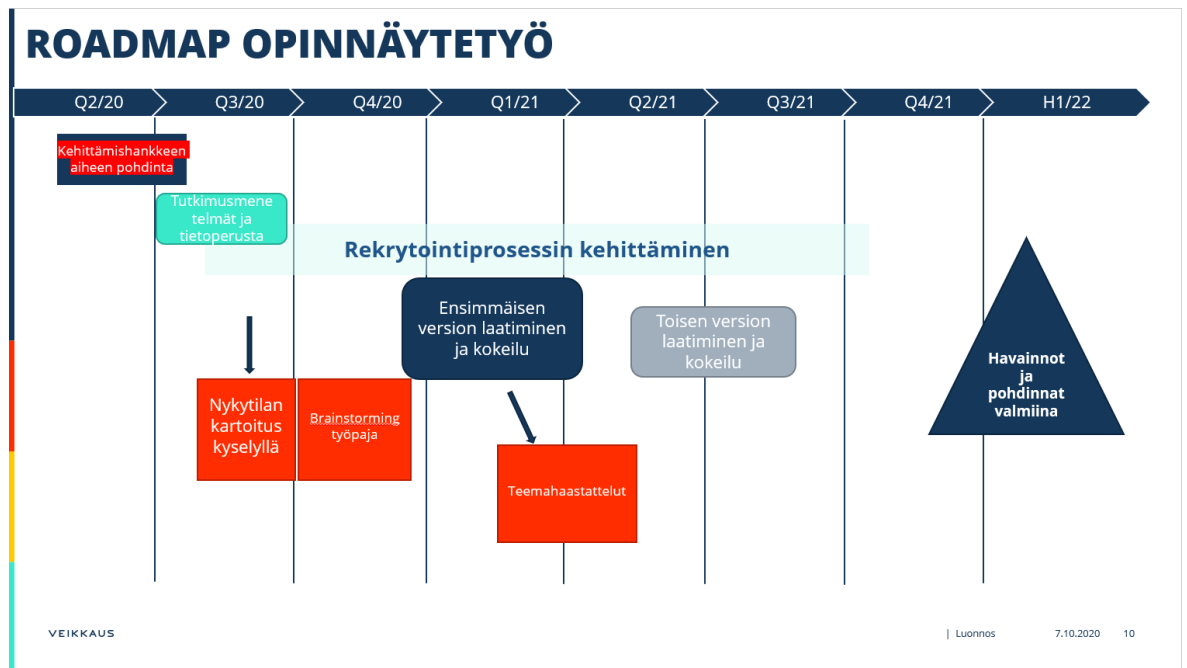
Vaikka tutkimusmenetelmänä ei ollutkaan lopulta toimintatutkimus, niin näitä samoja elementtejä käytin tässä kehittämistyössä. Puusan (2020) mainitseman spiraalinen kehittäminen tapahtui tässä kehittämistyössä erittäin nopealla syklillä eikä se täytä varsinaisesti toimintatutkimuksen merkkejä.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin menetelminä useita eri tiedonkeruumenetelmiä, kyselytutkimus, haastattelut, ideatyöpajat. Kokeileminen vaatii nykytilan ymmärtämistä ja siinä vaiheessa on luonnollista käyttää menetelmänä havainnointia. Kokeiluvaiheen edettyä on

tärkeää kerätä palautetta. Palautetta ja osallistujien havainnoiteja kerätään haastatteluilla. Ennen prosessin käynnistymistä kysyttiin kyselytutkimuksella palvelutyytyväisyys kysely rekrytoinnin tekemisestä. Ennen uuden rekrytointiprosessin käynnistämistä pidettiin ideointipaja, jossa kerätiin lisää materiaalia, jotta nopean kokeilun tavoitteet olivat selkeät ja prosessi oli saatu toimivaksi. Tämän jälkeen siirryimme uudenlaisen prosessin uudelleen kehittämiseen sekä uuden prosessin käyttöönottamiseen.

4.1 Kehittämistyön vaiheet

Tätä kehittämistyötä lähdettiin tekemään toimintatutkimuksena, mutta prosessin aikana yrityksen organisaatorakenne muuttui merkittävästi ja sen vuoksi tutkimusmetodiksi valittiin tutkimuksellinen kehittäminen. Kehittämistyön molemmat kehittäminen vaiheet on kuvattu alla, koska yllättäen pystyin toteuttamaan samankaltaista aikataulua vaiheineen, vaikkakin aikataulujen loppuvaiheissa syntyi luonnollisesti eroja. (Kuviot 1 ja 2.)



Kuvio 2. Alkuperäinen aikataulusuunnitelma kehittämistyölle



Kuvio 3. Lopullinen aikataulusuunnitelma kehittämistyölle

Rekrytointiprosessin valinta aiheeksi tuli luonnollisesti työnantajan esittämän tarpeen perusteella jo kouluun hakemisen aikana. Opintojen alkaessa olin jo valmiiksi saanut aiheen valittua ja pääsin keräämään heti tietoperustaa ja tutustumaan aiheeseen syvällisemmin. Syksyllä 2020 tein kyselytutkimuksen ja keräsin siitä saatujen tulosten perusteella kehitysideoita uuden rekrytointiprosessin kehittämiseen. Rekrytoijat tutustuivat vuoden 2021 aikana Baronan ja Sector Alarm yritysten rekrytointiprosesseihin. Näiden tutustumiskäyntien, haastatteluiden ja kyselytutkimusten saatujen havaintojen, ideoiden ja palautteiden perusteella aloitettiin uudenlaisen prosessin kehittäminen tavoitteena suorittaa kehittämisen spiraalisessa kehittämisrytmissä, jossa tehdään kehittämistä pilottien kautta ja kerätään palautetta, jonka perusteella jälleen kehitetään prosessia. (Kuviot 2 ja 3.)

Vuoden 2021 puolessa välissä sain tietää, että organisaatiomuutokset tulevat vaikuttamaan myös tämän kehittämishankkeen läpiviemiseen. Organisaatiomuutosten perimmäinen tarkoitus oli keskittää henkilöressurssien ja rekrytoinnin hallintaa yhteen yksikköön. Keskittämällä henkilöstönkoordinointi ja työsuhteenelinkaaren vaiheet yhteen yksikköön tuottaa parhaimman mahdollisen hallinnan kokonaisuuden kannalta. Aiemmassa organisaatiossa rekrytointia teki yksi henkilö ja tämän ollessa pois töistä, eivät työt edenneet. Keskitetyssä mallissa työtä tekisi useampi henkilö, jolloin olisi enemmän jaettua vastuuta tehtävistä. Opinnäytetyön kannalta tämä organisaatiomuutos aiheutti lyhyen tauon tutkimuksen edistämisen osalta, osittain rekrytointikiellon vuoksi. Kehittämistyön kannalta sekä työni kannalta pieni pysähtyminen pakotti miettimään, että kuinka pystymme kehittämään rekrytointiprosessia, kun organisaatiomuutos pakotti miettimään uudenlaista prosessia.

Pidimme joulukuussa 2021 rekrytoijien kanssa ideointipajan ja päädyimme kokeilemaan uudenlaista rekrytointiprosessia. Keräsin palautetta pitkin kokeilua ja muutimme rekrytointiprosessin vaiheita jokaisen rekrytoinnin välissä. Keräsin maaliskuussa 2022 palautetta rekrytointiprosessin edistymisestä tulevaisuuden kehittämistä varten. (Kuviot 2 ja 3.)

4.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus on tärkeän määrällisen tiedon keräystapa, jossa saadaan numeeriset arviot. Kyselytutkimuksessa esitin vastaajille kysymyksiä kyselylomakkeella. Kyselylomake toimi asiakastyytyväisyys mielipidemittausvälineenä. Kyselytutkimuksen ero haastattelututkimukseen on siinä, että kyselytutkimus ei vaadi haastattelijan läsnäoloa ja sen pystyi täyttämään milloin halusi. (Vehkalahti 2019, 10–11.)

Kyselytutkimus toteutettiin syksyllä 2020 lähettämällä se kaikille rekrytoiville esimiehille. Kyselytutkimuksessa haluttiin kartoittaa, miten tyytyväisiä rekrytoivat esimiehet olivat rekrytoijien tarjoamaan tukipalveluun. Kyselytutkimuksessa oli numeerisen arvion keräämisen lisäksi avoimien kysymysten osuus, joilla haluttiin kartoittaa miten rekrytointi voisi kehittää toimintaansa tulevaisuudessa, millaisia työuria meidän pitäisi tavoitella per uusi rekrytoitu henkilö sekä pyydettiin avoimesti jättämään korjausehdotus tai palaute rekrytoinnille.

4.3 Haastattelut

Haastattelu on kehittämistyölle erittäin hyödyllinen tapa saada aikaan materiaalia. Ojasalon ym. (2020) mukaan haastattelu yleisin tapa kerätä tietoa aiheesta. Haastattelu on myös hyödyllinen keino korostaa haastateltavan omaa näkemystä kehitettävään kohteeseen. Tämä mahdollistaa haastateltavan osallistamisen kehittämiseen tuottamalla haastattelussa ideoita paremmasta toimintamallista. (Ojasalo ym. 2020, 106.)

Hyvä haastattelu runko vastaa valmentavan johtamisen kysymyspatteristoa. Tilanteen kartoittamisessa on vältettävä kyllä tai vastauksia, siksi kysymysten pitäisi johtaa aina laajempiin vastauksiin. Hyvät kysymykset alkavat M-kirjaimella, mitä, miten, milloin, mihin. Miksi kysymyksen käyttäminen tulee miettiä harkitusti. Miksi kysymys ei välttämättä vie keskustelua eteenpäin, koska se on luoteeltaan haastava. Miksi-kysymys on hyödyllinen, kun tutkija haluaa haastaa haastateltavan reflektoimaan kokemaansa. Haastattelun tehtävänä tuottaa pelkkien esiteltävien vastausten lisäksi syvempää ymmärrystä aiheesta. (Ojasalo ym. 2020, 106.) Tutkija pystyy hyödyntämään haastattelussa esiin nousseita aja-

tuksia toiminnan kehittämiseen, mikäli kyseessä on esimerkiksi konstrukttiivinen tutkimustyö. Tällöin voisi tulla kyseeseen, että samoja vastaajia käytetään useamman kerran haastateltavana. Kysymykset voivat hieman muuttua tutkimuksen aikana, mutta ideaalisesti haastattelu tuottaisi tutkijalle lisää havaintoja ja kokemuksia haastateltavasta aiheesta.

Haastattelumenetelmiä on erilaisia. Se, että minkälaista haastattelumenetelmää tullaan käyttämään ohjaa valintaa se, että minkälaista tietoa kehittämistyö tarvitsee. (Ojasalo ym. 2020, 106.) Tyypillisin ero haastatteluiden välillä on lomakehaastattelu (strukturoitu) ja nauhurikädessä tehty haastattelu. Lomakehaastattelu on hyödyllinen tapa kerätä vastauksia suurelta joukolta. Kysymykset lomakehaastatteluissa ohjaavat usein vastaukset tiettyyn malliin, tuottaen joko, tai vastauksia ja niitä voidaan vertailla määrällisesti. Tämä voi olla hyödyllistä tutkimuksen määrällisen osion ja vahvistamaan laadullisesti kerätyn tiedon paikkaansa pitävyyttä. (Ojasalo ym. 2020, 107.)

Tässä kehitystyössä käytin aluksi lomakehaastattelua, jotta sain mahdollisimman isolla otannalla kartoitettua nykytilan kuvauksen. Lähetin kyselyn kaikille esimiehille ja kysyin heidän kokemustaan rekrytoinnista.

Tämän jälkeen etenin rekrytointiprosessin kehittämisestä innostuneiden esimiesten ja rekrytoijien henkilökohtaiseen haastatteluun. Keräsin heiltä syvempää ymmärrystä aiheesta ja rekrytointiprosessin ongelmakohdista. Jälkimmäisessä haastattelutavassa korostui tiedon antamisen merkitys haastateltavan toimesta. Molemmissa malleissa tutkijana olin tiedon kerääjänä. (Ojasalo ym. 2020, 108.) Esimiesten ja rekrytoinnin ensimmäinen haastattelu tehtiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelu sopi mielestäni ensimmäisellä kierroksella hyvin, koska se synnytti vapaata keskustelua ja se tuotti mahdollisesti parhaiten aineistoa kehittämishankkeen kohteesta. (KvaliMOTV 2022.) Teemahaastattelussa oli mahdollisuus keskittyä kehittämishankkeen eri teemoihin rekrytointiprosessissa sekä työnantajakuvaan vaikuttavaan sitoutumiseen.

Esimiesten ja rekrytoinnin nopeiden kokeiluiden vaiheessa haastattelut tehtiin avoimella haastattelumetodilla. Avoin haastattelu on sanan mukaisesti avointa keskustelua, ja molemmat osallistuvat kehittämiskohteen ongelmien esiin nostamiseen ja ideoivat uusia kehitysideoita. Avoin haastattelu sopi nopeiden kokeilujen vaiheessa työkaluksi, kun olemme jo saanut kehityshankkeesta, rekrytointiprosessin kehittämisestä, uusia tuloksia ja kokemuksia. Avoimessa haastattelussa oli ensimmäistä kierrosta pienempi vastaajien määrä, mutta aktiivisemmin kehittämishankkeen sisältöön osallistunut vastaajaryhmä. Esimerkiksi Veikkauksella pääkaupunkiseudulla rekrytoidaan merkittävästi enemmän työntekijöitä kuin

Lapissa. Näin ollen Lapin esimiesten kokemukset eivät olleet välttämättä laadullisesti saman arvoisia kuin pääkaupunkiseudun esimiesten. Avoin haastattelu oli sopiva työkalu, kun tutkittiin kehittämishankkeen edistymisen merkitystä haastateltaville. Saturaatiopistettä ei nopeiden kokeiluiden aikana suoritetuissa avoimissa haastatteluissa saatu suoritettua, koska muutokset syntyivät erittäin nopeasti ja haastattelujen ajoittaminen osui eri vaiheisiin kokeiluja. Saturaatiopisteellä tarkoitetaan, kun uudet haastattelut eivät enää tuomitään uutta tietoa. (Ojasalo ym. 2020, 109–111.)

Haastatteluissa menetelmistä huolimatta oli ollut hyvä käyttää nauhuria. Haastatteluiden litterointi eli puhtaaksi kirjoittaminen olisi voinut tuottaa myöhemmin erilaisia oivalluksia.

Me emme aina haastattelun aikana kuule sitä mitä toinen sanoo, eli haastattelun aikana kuulemme kyllä sanat, mutta sisältö saattaa jäädä kuulematta. Tämän vuoksi on erittäin hyödyllistä, että käytämme nauhuria. Litterointi puretaan usein kysymysten mukaisiin teemoihin, jotta saadaan aluksi muodostettua kokonaiskuva yhdestä teemasta haastattelujen perusteella. Tässä metodina voi käyttää yksinkertaista leikkaa paperilta kaikkia samaa aiheetta koskevat vastaukset ja liimaa ne seinälle numero yksi. Tätä toistetaan jokaisen teeman kohdalla. Tärkeintä olisi, että haastattelija tekee litteroinnin ja käy teemat läpi mahdollisimman pian aineiston keruun jälkeen. Tällöin haastattelu on vielä hyvin muistissa. (Ojasalo ym. 2020, 110–111.)

4.4 Ideointityöpaja

Innovointi edellyttää uskallusta ja uskallus turvallista ympäristöä. Ydinryhmän kasaaminen on jo erittäin tärkeä tehtävä. Ydinryhmän tulee luottaa toisiinsa ja uskaltaa olla rohkeita sekä tulla toimeen hyvin keskenään. Innovointia ei välttämättä synny pyytämällä ja aina yhtä paljon. Tämän vuoksi oli hyödyllistä pitää ydinryhmän kanssa prosessin kehittämisen aikana useita pieniä innovointityöpajoja. Pienten taukojen jälkeen uusia ideoita voi syntyä paljon. Nämä useammat pienet työpajat voisivat hyvin todennäköisesti aluksi tuottaa jo olemassa olevat ideat, sitten niiden esiin nostamisen jälkeen alkaa tuottaa uusia ideoita (Ojasalo ym. 2020, 158.)

Ideointipajojen jälkeen olisi siirryttävä ideoiden arviontiin. Ideointityöpajoista käytetään myös nimitystä brainstorming. Ideoiden keksiminen ja ratkaisujen keksiminen ovat pidettävä erillään toisistaan, koska samassa tilaisuudessa ideoiden alas ampuminen johtaa ideoiden tuottamisen loppumiseen. Mikäli ei ole mahdollista pitää erikseen ideointia ja ratkaisujen jalostamista varten työpajoja, niin silloin näiden vetäjältä vaaditaan todella paljon taitoa luoda turvallinen ja positiivinen ympäristö, jotta jokaisella ydinryhmän jäsenellä on

positiivien tunne ja mahdollisuus kehittää toimintaa. (Ojasalo ym. 2020, 158–161.) Tutkimuksen aikana pidetyt ideapajat pitivät sisällään ratkaisuja ja ideointia, ehkä onnistuimme tässä, koska olen saanut tehdä rekrytoijien kanssa yhteistyötä useamman vuoden ja meillä on turvallinen ja luottamuksellinen työympäristö. (keskustelut rekrytoijien kanssa)

Alla Ojasalon ym. kuvaus luovasta ongelmaratkaisun prosessin vaiheista (Ojasalo ym. 2020,159.):

1. Ongelman tai parannusmahdollisuuden huomaaminen
2. Siihen liittyvien tosiasioiden ja näkemysten tunnistaminen
3. Tavoitteenasettelu ja visioiminen
4. Lähestymistapojen ja ideoiden tuottaminen
5. Ideoiden arvioiminen ja ratkaisun valitseminen
6. Hyväksyminen ja tuottaminen

Kokeilukulttuurissa on muistettava, että jokaisen osallistujan on tiedettävä mitä olemme edistämässä. Mikäli tavoite katoaa liian kauas tai on korkealentoinen, niin silloin jää asioita saavuttamatta osallistujien heikentyneen työpanoksen vuoksi. "Selvät odotukset tarkoittaa sananmukaisesti, että ihmisille kerrotaan selvästi mitä he voivat odottaa, mitkä ovat heidän roolinsa ja vastuunsa jokaisella muutoksen portaalla ja maalissa. Vaikkakin odotukset voivat olla vaativia, niin kun ihmiset tietävät mitkä heidän tavoitteensa ja välietapit sekä vastuunsa ovat, niin he tuntevat olonsa turvallisiksi ja kunnioitetuiksi." (Kim & Mauborgne 2017, 70.)

Minkälaisin eväin rakentuu hyvä kokeilu? Keskiössä on ihmiset. Miksi, koska ihmiset tekevät sen muutoksen. Ulkoinen paine ja kaadettu strategia eivät johda välttämättä edes pakolla muutokseen. Muutos jää keskeneräiseksi. Sen sijaan, kun muutosmatkalla olevaan tiimiin luotetaan ja heille annetaan selkeä kuva syyseurauksista ja tulevaisuudesta sekä heidät otetaan mukaan sisälle toimintaa, jolloin ihmiset itse oivaltavat mistä on kyse. Tällöin he löytävät muutoksen tarpeellisuuden itse. Tämä sitoutuminen pitää sisällään käsin kosketeltavaa innostumista ja aitoa pyrkimystä toteuttaa muutos. (Kim & Mauborgne 2017, 71–72.)

Sensemaking-työkalu on erittäin hyödyllinen ryhmätyön edistämiseen. Sensemaking luo ryhmälle yhteisen raamin, josta pystytään seuraamaan missä vaiheessa ollaan ja kuinka aikaa pitää resursoida kuhunkin tehtävään ja samalla ryhmä pystyy jakamaan osallisuuden jakautumista. (Kelly 2018, 129.)

4.5 Nopeat kokeilut Rekrytointiprosessin kehittämässä

Tässä opinnäytetyössä kokeiltiin yritykselle uudenlaista tapaa toimia rekrytointiprosessin suhteen. Toisissa yrityksissä on tehty jo useamman vuoden ajan rekrytointia eri tavalla kuin Veikkauksessa, mutta yritysten erilaisuus ja toimintaympäristö pakotti Veikkauksen kokeilemaan rekrytointiprosessin kehittämisen kannalta erilaisia tapoja toimia. Muualla toimineet ideat ja niistä saatu tieto eivät välttämättä ole siirrettävissä suoraan Veikkauksen toimintaan.

Kokeilemalla kehittämässä lähtökohtana on, että sitä mitä ei tiedetä, ei voida suunnitella, joten ensimmäiseksi pitäisi pyrkiä luomaan puuttuva tieto. Ja mitä nopeammin, vähemmällä vaivalla ja resursseilla tämä tieto saadaan luotua, sen parempi. Kokeilemalla kehittäminen siis sopii tilanteisiin, joissa tätä tietoa ei ole valmiiksi saatavilla. Kokeilujen avulla pystytään luomaan ymmärrys siitä, mitä tulisi tehdä (projektin lopputulos) ja miten tavoite saavutetaan (projektin etenemisen vaiheet). Perustuen oikeisiin kokemuksiin toisen käden tiedon tai väitteiden ja olettamusten sijaan. (Hassi, Paju ja Maila, 2015, 9).

Hassi ym. (2015) kuvaamaan kokeilemalle kehittämisen tie oppimiseen on erittäin puhutteleva. Tässä kehittämistyössä päädyttiin käyttämään nopeita kokeiluja, koska meillä ei ollut kaikkea tietoa siitä, mikä on oikeasti toimiva ratkaisu mihinkin tilanteeseen. Kokeilujen avulla keksittiin uusia toimintamalleja ja ratkaisuja, mitkä eivät toimineet Veikkauksen kannalta. Kokeilemalla pystyimme myös välttämään päälle liimattujen ideoiden käyttöön ottamisen ja väkisin prosessin muokkaamisen tietynlaiseksi sillä ajatuksella, että kyllä tämän täytyy toimia myös meillä, koska se toimii muuallakin.

Tähän kokeiluun valittiin ydinryhmä tekemään kokeilua. Kokeiluun osallistui rekrytoijat ja rekrytoivat esimiehet. Jokaisella osallistujalla on mukanaan omia asenteita ja ajatuksia sekä oletuksia, kuinka rekrytointiprosessia pitäisi kehittää. Aivan kuten Hassi ja kumppanit toteavat, että ainoastaan kokemukset ovat luotettavia. Heli Heikkilä Työterveyslaitoksesta toteaa, että hyvä kehitysmenetelmä on yksinkertainen omaksua ja käyttää. Hän jatkaa, että kehitysmenetelmän tulee perustua teoreettiseen tutkimukseen ja vastata kysymykseen: mitä työssä opitaan ja miten sitä kehitetään. Heikkilä tiivistää ajatuksen, että menetelmän kehittäjän pitää pystyä kertomaan, että minkälainen ajatusmalli ja vaikutusmekanismi on taustalla. (TTL 2022.)

Hassi ym. mukaan kokeilujen tärkein tavoite on vähentää asiaan liittyviä epävarmuuksia. Kokeilemisen tarkoituksena on saada tietoa, mitä ei muuten kuin oppimalla saisi. (Hassi ym. 2015, 10)

Yritystoiminnan kannalta on tärkeää, että tehdään näitä kokeiluja, jotta kokeilun hyödyt saadaan vietyä oppina kohti yrityksen tärkeintä asiaa kohti, eli asiakkaalle. Uusi idea vaatii kokeilemista, jotta tiedetään miten, vältetään kaikki sudenkuopat.

Kun uuden idean kehittäminen rakentuu iteratiivisten kokeilujen varaan ja jokainen kokeilu synnyttää uutta tietoa, kehitystiimin todellisuudenkuva elää kokeilujen tahdissa. Näin hankkeen suunta muuttuu ja tarkentuu jatkuvasti tiedon lisääntyessä. Ei ole harvinaista, että alkuperäinen kehitettävä idea osoittautuu flopiksi. Samalla kokeilut kuitenkin usein paljastava jotain yllättävää, mikä puolestaan johtaa uusiin, parempiin ideoihin. (Hassi ym. 2015, 11.)

Lähestymistavaksi valittiin kokeileminen, koska toimintaympäristö sekä toiminta muuttui radikaalisti lyhyessä ajassa. Näiden nopeiden kokeilujen avulla saatiin kerättyä tietoa mikä toimi ja mikä ei. Pystyimme tiimin pienen koon ja yhteisen päämäärän ansiosta muuttamaan toimintaa asiakkaan, eli tilaavan tahon ja meidän yhteisen tavoitteen tarpeiden perusteella. Nopeat kokeilut synnyttivät meille uutta tietoa tehdessä, jolloin pystyimme muokkaamaan prosessin eri vaiheita erilaisiin muotoihin. Kokeilimme muuttaa meidän rekrytointiprosessia virtuaalihaastatteluiden varassa toimivaksi.

5 Kehittämistyön tulokset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää rekrytointiprosessia ketterämmäksi ja tehokkaammaksi, toimintaa tukevammaksi. Tehokkaammalla tarkoitettiin, sekä nopeampaa rekrytointiprosessia että saatiin vähennettyä niin sanottujen huonojen rekrytointien osuutta, eli kun vastavalittu, rekrytoitu henkilö lopetti jo valmennuskurssin aikana tai pian varsinaisen työn alettua. Rekrytoinnin kannalta ajateltuna tehokkuus oli sitä, että vuosittain joudutaan tekemään vähemmän rekrytointeja. Jokainen rekrytoitu henkilö on niin sanotusti hyvä rekrytointi. Parhaimmillaan tämä johtaisi siihen, ettei vuodesta toiseen jouduta tekemään useita korvausrekrytointeja.

Tutkimuksessa päätavoitteena oli kehittää uusi rekrytointiprosessi sekä kaksi alatavoitetta. Ensimmäinen alatavoite on analysoida nykytilan rekrytointiprosessi. Toinen alatavoite on uuden prosessin luominen nopeiden kokeilujen avulla.

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön alussa olleen prosessin nykytilan analyysin tulokset. Analyysi laadittiin tutustumalla prosessiin, haastatteleamalla prosessiin osallisia sekä tehtiin kyselytutkimus rekrytoinnin asiakastytyväisyyttä mittamaalla. Alkutilan kartoituksen tulosten esittelyn jälkeen esitellään ehdotus parhaaksi rekrytointiprosessiksi. Tämän jälkeen esitellään nopean kokeilemisen kautta saatuja ideoita ja sen arviointia. Viimeisessä alaluvussa arvioidaan kehittämistyötä ja sen kehittämistä.

5.1 Kehittämistyön alussa

Rekrytointiprosessi oli laadittu erilaiseksi Veikkauksen sisällä koskien työntekijärekrytointeja sekä toimihenkilörekrytointeja. Rekrytointiprosessi oli viisi portainen: rekrytoinnin valmistelu, rekrytoinnin käynnistäminen, hakuvaihe, haastattelut ja rekrytointipäätös ja koulutus.

Rekrytoinnissa noudatettiin arvopohjaisia periaatteita:

- Hakemusten perusteella sopivimmat hakijat haastatellaan
- Hakijoilta kysytään vain haettavaan tehtävän kannalta olennaisia asioita
- Pääsääntöisesti järjestetään yksi haastattelukierros
- Haastattelussa käytetään apuna tehtävään suunniteltua haastattelupohjaa
- Suosittelijoihin ollaan yhteydessä vasta haastattelun jälkeen, jos hakijalta on saatu lupa suullisestikin
- Haastattelussa ei saa kysyä seuraavista asioista: harrastukset, asepalvelus, perhesuhteen, terveydentila, uskonnollisesta-, poliittisesta-, seksuaalisesta suuntautumisesta eikä ulkoiseen olemukseen liittyviä kysymyksiä

Rekrytointiprosessi tiivistetysti oli hyvin perinteinen, jopa vanhanaikainen rekrytointiprosessi. Prosessissa luotiin ilmoitus internettiin. Odotettiin hakemuksia ja sen jälkeen ne käytiin läpi. Tämän jälkeen valittiin hakemusten perusteella parhaat hakijat haastatteluun, jotka käytiin kasvokkain. Valinnat tehtiin aina esimiehen toimesta, tai yhteistyössä rekrytoijan kanssa. (Koskinen 19.1.2021.)

5.1.1 Rekrytointiprosessi kehittämistyön alussa

Kehittämistyön alussa prosessikuvaus oli laadittu myös ohjeeksi, kuinka kussakin vaiheessa toimitaan ja mitä tehtäviä täytyy tehdä. (Kuvio 4.)

VEIKKAUKSEN REKRYTOINTIPROSESSI KENTÄN ASIAKASPALVELUHENKILÖSTÖ

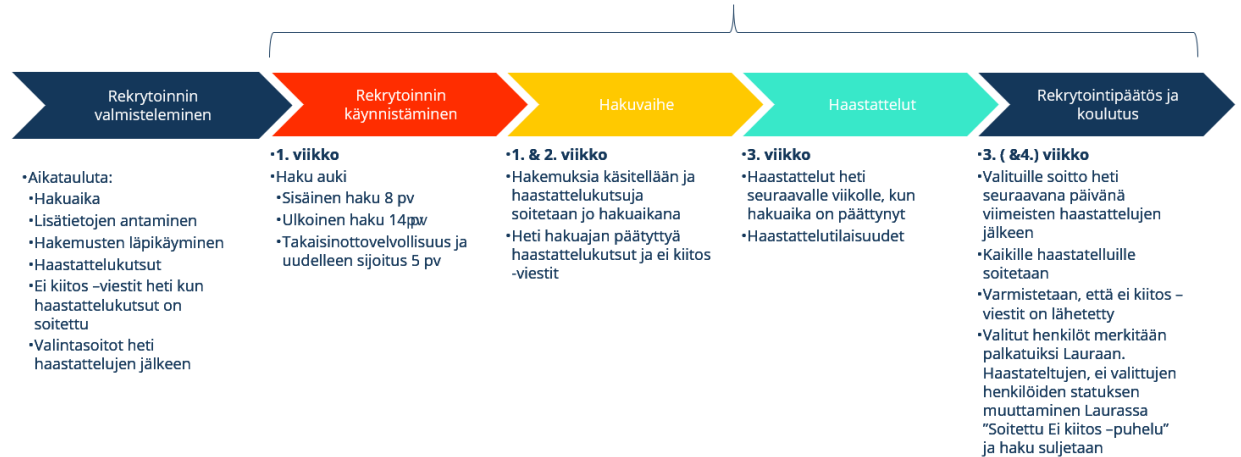


Kuvio 4. Rekrytointiprosessin kuvaus kehittämistyön alussa

Rekrytointiprosessi koostui valmistelusta, rekrytoinnin käynnistämisestä, hakuvaiheesta, haastatteluista sekä rekrytointipäätöksen tekemisestä ja koulutusprosessin käynnistämisestä. (Kuvio 4.)

REKRYTOINNIN AIKAJANA

Rekrytoinnin läpimenoaika kokonaisuudessaan korkeintaan 4 viikkoa!
Läpimenoaika= Se hetki, kun haku avataan Laurassa -> Se hetki, kun haku suljetaan Laurassa



VEIKKAUS

Kehitys ja konseptit | Rekrytointi | Sisäinen

7.6.2019 11

Kuvio 5. Rekrytointiprosessin aikajana kehittämistyön alussa

Aikajana ohjasi myös tekemistä rekrytoijan näkökulmasta. Prosessikuvauksena aikajana oli hieman sekava. Ensimmäiseen vaiheeseen, rekrytoinnin valmisteluun oli sijoitettu tehtäväksi myös viimeisen vaiheen tehtäviä. Tätä prosessia lukiessa tuli kuitenkin ymmärtää, että se oli tarkoitettu ohjeeksi. Ensimmäinen vaihe oli rekrytoinnin valmistelu, jolle ei laskettu läpimenoaikaa. Valmistelussa tuli aikatauluttaa koko prosessin kaikki työvaiheet: hakuaika, lisätietojen antamisen aikaikkunat, hakemusten läpikäynti ajat, koska lähetettiin haastattelukutsut, ei-kiitosviestien lähettäminen haastatteluihin valitsemisen jälkeen sekä aikataulutettiin valintasoihtojen tekemiset. Ensimmäisellä viikolla käynnistyi rekrytointi avaamalla haut (YT-tarjonta, sisäinen lisätö ja ulkoinen haku). Ensimmäisen viikon aikana käytiin läpi sisään tulleita hakemuksia ja tätä jatkettiin toisen viikon ajan. Hakuajan päätyttyä lähetettiin haastattelukutsut ja ei-kiitosviestit. Kolmannella viikolla käynnistyi haastattelut. Neljännen viikon tehtäväksi jäi kaikille haastatetuille soittaminen sekä varmistettiin, että kaikki ei-kiitosviestit lähetettiin. Tämän jälkeen haku suljettiin. (Kuvio 5.)

5.1.2 Rekrytoinnin käynnistäminen kehittämistyön alussa

Pääkaupunkiseudun ulkopuolella toimiva päällikkö hoiti lisätötarjoamisen sisäisessä Laura-rekrypalvelussa. Laura-rekrypalvelua käytettiin, jotta kaikki hakemukset olivat kootusti käytettävissä ja ne säilytettiin siellä lain vaatiman ajan. Ensisijaisesti lisätöitä tarjottiin oman työnjohtoalueen henkilöstölle. Mikäli lisätöiden hakijoita ei ollut tarpeeksi, tai tarvittiin uusi työntekijä, niin avattiin ulkoinen haku käyttämällä Laura-rekrytointipalvelua. Hakuaika oli kaksi viikkoa. Päällikkö huolehti, että työpaikka ilmoituksen tekstit olivat oikein ja varmisti, että hakemuksessa oli tarpeelliset lisämaininnat luottotietojen tarkistamisesta,

työterveystarkastuksesta - huumetestauksesta ja/tai turvallisuusselvityksen tekemisestä. Päällikkö varasi myyntivalmentajan kouluttamaan peruskurssin. Pääkaupunkiseudulla rekrytointitiimi vastasi näistä vaiheista. (Kuviot 4 ja 5.)

5.1.3 Hakuvaihe

Pääkaupunkiseudun ulkopuolella toimiva päällikkö seurasi haun etenemistä Laurassa, ja teki tarvittaessa hakuajan pidennyksen ja/tai markkinoinnin laajentamisen, mikäli hakijoita ei ole tullut tarpeeksi. Tässä vaiheessa päällikkö pystyi tarvittaessa konsultoida rekrytointitiimiä some-näkyvyyden lisäämisestä. Päällikön tuli muistuttaa työntekijöitä avoimesta rekrytointista ja saada heidät suositteluun työpaikkaa potentiaaliselle hakijalle, jotta työntekijä voi saada itselleen suosittelupalkkion. Suosittelupalkkio asiakaspalvelutehtäviin oli 200 €. Tämä otettiin käyttöön kokeiluna käyttöön vuonna 2017 ja oli edelleen käytössä. Ehtona tämän saamiselle oli, että valittu hakija jatkaa vielä kuuden kuukauden jälkeen aloittamisesta. (Veikkaus 2022e.)

Päällikkö kävi läpi mahdollisuuksien mukaan hakemuksia hakuajana. Päällikkö oli yhteydessä parhaisiin, soveltuvimpiin hakijoihin ja kutsui heidät haastatteluihin jo hakuajana. Viimeistään hakuajan päätyttyä tuli käydä hakemukset läpi ja toimia ennalta kuvatulla tavalla. Haastatteluihin valitut kutsuttiin soittamalla haastatteluihin. Päällikkö lähetti heti haastattelukutsujen jälkeen "ei kiitos -viestit" loppuille hakijoille. Pääkaupunkiseudulla rekrytointitiimi vastasi näistä vaiheista. (Kuviot 4 ja 5.)

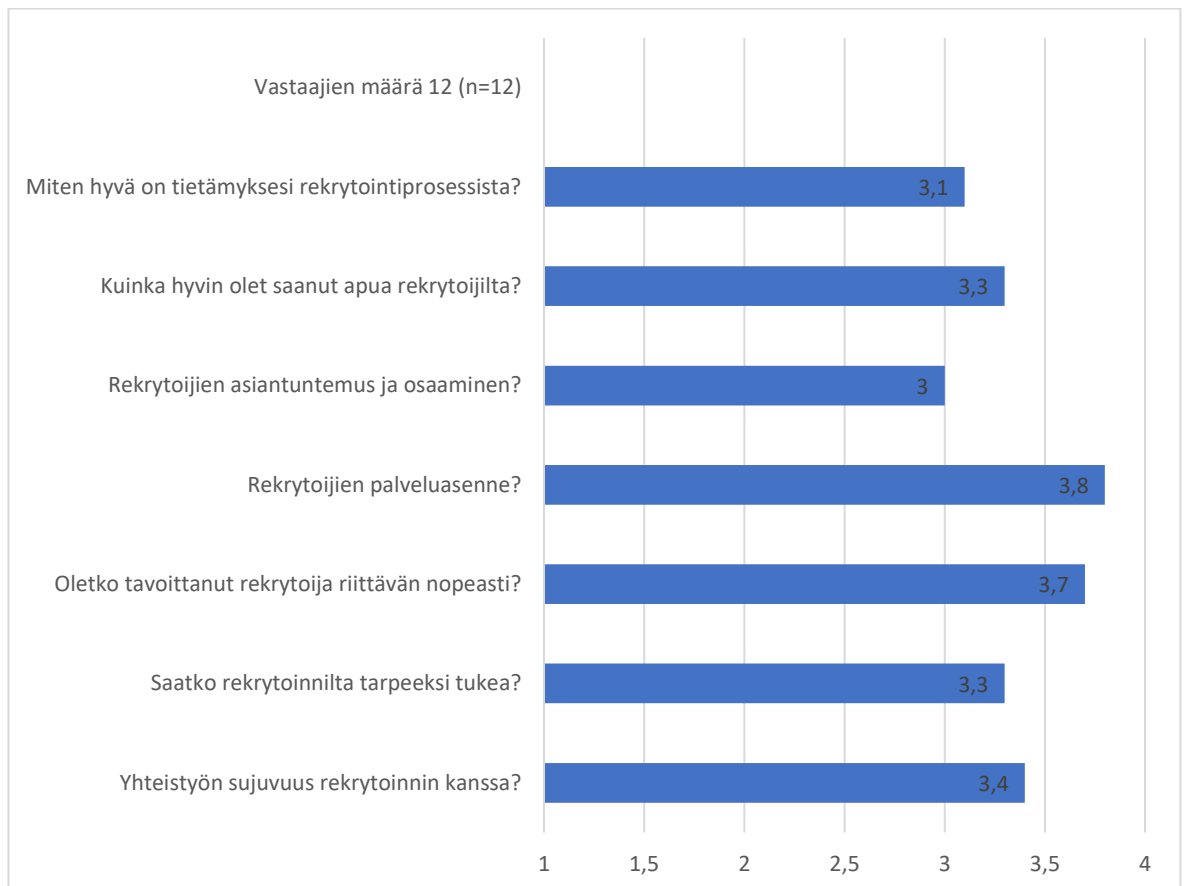
5.1.4 Haastattelut

Pääkaupunkiseudun ulkopuolella toimiva päällikkö pyysi paikalle pelikoulun järjestäjän ja kävi hänen kanssaan läpi opastamisen pelikoulun ja haastattelussa havainnointiin kiinnitettäviin asioihin. Pelikoulussa käytiin läpi mahdollisesti korttipeleihin liittyviä pelitilanteita, kuvitteellisia ostotapahtumia ja käytettiin Veikkauksen myyntipäätteitä. Päällikkö vastasi haastattelutilaisuuden kulusta, huolehtimalla että hakijat saivat riittävän tiedon työstä sekä sitä varten tehtävistä testeistä, esim. luottotiedot ja huumetestit. Päällikkö huolehti mahdollisista soveltuvuustesteistä, laskutestit, jotka voivat olla pelillisiä pelikoulun yhteydessä tai perinteinen laskutesti. Päällikkö kysyi tarvittaessa suosituksia hakijan nimeämiltä suosittelijoilta ennen päätöksentekoa. Päällikkö soitti valintasoitot mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Päällikkö vastasi työnantajamielikuvan ylläpitämisestä sekä kehittämisestä osana rekrytointiprosessia. Päällikön tuli muistaa, että kaikki muistiin kirjatut asiat täytyy myös kirjata Laura-järjestelmään. Paperiset dokumentit tulee hävittää tietosuojatulla tavalla. (Kuviot 4 ja 5)

5.1.5 Rekryointipäätös ja koulutuksen valmistelu

Päälliköt kaikilla alueilla toimitti myyntivalmentajalle kurssille osallistuvien tiedot. Päällikkö, ei PKS-alueella merkitsi Laura-järjestelmään valitut hakijat palkatuiksi. Haastateltujen osalta, mutta ei valituksi tulleiden kohdalle merkittiin Laura-järjestelmässä - "Soitettu - ei kiitos". Päällikkö laati työsopimuksen ja huolehtii, että työntekijä ymmärsi mihin on sitoutunut ja mitä työsopimus tarkoittaa allekirjoittaessaan työsopimuksen. Esimies keräsi ensimmäisen koulutuspäivän jälkeen luottotietojen tarkistamista varten allekirjoitetun suostumuksen. Allekirjoitettu dokumentti toimitettiin yritysturvallisuuteen. Koulutuksen ensimmäisen päivänä aikana kerättiin työvaatekoot ylös. Päällikkö tilasi työvaatteet, kulkukortit ja työterveydestä työhöntulotarkastuksen sekä huumetestauksen. Päällikkö suunnitteli harjoitusvuorot ja ensi-illan listalle yhdessä myyntivalmentajan kanssa. (Kuviot 4 ja 5.)

5.1.6 Alkukartoituksen tulokset



Kuvio 6. Asiakastyytyväisyys kysely rekrytoinnista vastaajia 12 kappaletta (n=12)

Kehittämistyön alussa teetin asiakastyytyväisyys kyselyn päälliköille, johon sain 12 vastaajaa. Rekryointiprosessi ja sen toimintavaiheet ovat hyvin hallussa vastaajille, mutta keskusteluiden ja sanallisten palautteiden perusteella itse prosessi voisi olla selkeämpi

myös rekrytoivan päällikölle. (keskustelut ja sanalliset palautteet kyselystä) Kyselytutkimuksen tulosten perusteella yhteistyö rekrytoinnin kanssa on hyvää. Rekrytoinnin tuen tarjoaminen ja nopea reagointi saivat myös kiitosta, joista etenkin merkittävä kiitos tuli palveluajan osalta. Arviona 3,7 neljästä on todella hyvä lähtökohta ja tämän vahvuuden vaaraan on hyvä jatkaa tulevissa prosesseissa. (tiedoksianto - keskustelut rekrytoijien kanssa) Samanlainen vahvuus on myös rekrytoijien palveluasenne. Arvioksi tuli 3,8 ja kyselyssä kiiteltiin suoraan sujuvasta yhteistyöstä. (rekrytoinnin asiakastyytyväisyyskyselytutkimus). Vastaajat arvioivat hyväksi rekrytoinnilta saadun tuen (3,3/4) sekä vastaajat arvioivat rekrytoijien asiantuntemuksen hyväksi (3,0/4). Nämä saivat kuitenkin kysymyksissä heikoimmat arviot. (Kuvio 6.)

Tutkimuksessa esitettiin kysymys, että mikä olisi esimiesten mielestä sopiva työsuhteen kesto. Kyselytutkimuksen sekä haastatteluiden että työni kautta saamieni tietojen perusteella totean, yleinen toive olisi, että asiakaspalvelu-ura kestäisi vähintään kaksi vuotta. Erään esimiehen mukaan mieluummin vielä pidempään.

Vanhassa prosessissa oli asetettu, että prosessin läpivientiin kuluisi maksimissaan neljä viikkoa. Yleensä siinä meni vähintään aina neljä viikkoa, ellei jopa yli. Yksi selkeimpiä palautteita keskusteluiden kentän esimiesten ja kyselytutkimuksen perusteella oli, että toiveena olisi, että prosessi olisi nopeampi.

5.2 Ehdotus parhaaksi ratkaisuksi

Kehittämisprosessin päätavoitteena on sujuvoittaa rekrytointiprosessien läpivientiä sekä parantaa rekrytointien laatua. Tarkoituksena oli saada nopeammin rekrytoitua työntekijöitä lähteneiden tilalle. Tätä toimintaa auttaakseen yhdistettiin rekrytointiyksikkö osaksi henkilöstöresursointiyksikköä, jotta rekrytoinnilla olisi ajantasainen tieto millainen määrä kentällä on työntekijöitä. Tämä kahden yksikön yhdistäminen toi kustannustehokasta rakennetta organisaatioon ja samalla pystytään vastaamaan nopealla aikataululla resurssivajeisiin. Tämän prosessinkehittämisen kannalta on myös merkityksellistä muuttaa rekrytoinnin asemaa osana organisaatiota sekä tehtävän roolia. Rekrytoinnin tulee olla pikemmin palveluntarjoaja kuin toiveiden toteuttaja. Edellisten lisäksi tarkoituksena oli muuttaa rekrytointiprosessi samankaltaiseksi kaikilla alueilla, jotta kaikki rekrytoivat esimiehet saavat samanlaista palvelua kaikkialla. Yhdenlainen rekrytointiprosessi olisi myös tehokkaampi hallinnoida, kun ei tarvitse miettiä tehtäväkuvallisia tai alueellisia eroja. Nopeiden kokeilu-

jen aikana havaittiin, että prosessia tulee tarpeen vaatiessa pystyä kehittämään ja muokkaamaan. Tämän vuoksi muutimme ehdotusta siitä, että tekisimme yhden prosessin mallilla kaikki rekrytoinnit.

Prosessi tiivistetysti on seuraavanlainen:

1. Henkilöstökeskus/Päällikkö havainnoi resurssivajeen
 - a. Lupa rekrytoinnille johtajalta
 - i. korvausrekrytoinneissa ei tarvita lupaa
2. Käynnistetään rekrytointi
 - a. sisäinen lisäyötarjonta ja YT-piirien oleville tarjonta
 - b. julkinen haku
3. Hakemusten käsittely ja hakijoiden kohtaaminen
 - a. esikarsinta
 - b. haastattelut
 - c. valinnat
 - d. kaikkien hakijoiden kanssa haun päättäminen
4. Koulutus prosessiin siirtyminen

Yllä oleva prosessi edellyttää, ettei korvausrekrytoinneista aleta odottamaan varsinaisia rekrytointilupia, vaan rekrytointi reagoi käynnistämällä prosessin saatuaan tiedon tarpeesta henkilöstökeskuksen kollegoilta tai päälliköltä kentältä. Lisäyö- ja YT-tarjonta etenevät jo vahvalla rutiinilla, jolloin julkinen haku voitiin käynnistää saman aikaisesti. Hakemuksia käsiteltiin sitä mukaan, kun niitä tuli sisään ja mahdollisesti suoritettiin esikarsintaa jo hakuajan aikana. Tätä ratkaisua tuki, ettei meidän huonossakaan henkilöstötilanteessamme kannattanut rekrytoida heikkoja hakijoita, koska niistä ei koituisi kuin ongelmia myöhemmin.

Ideointipalaverissa tuotettu arvolupaus oli, että rekrytointi reagoi rekrytointitilauksiin 24 tunnin sisällä ja edistää rekrytoinnin edistämistä käyttämällä sosiaalista mediaa ja käyttämällä tarvittaessa lisämaksullisia ilmoituskanavia.

Tässä kehittämistyössä pyrittiin edistämään rekrytoinnin vuosikellotoimintamallia. Jokainen rekrytointikausi on historian mukaan osunut samoille ajoille. Tämä malli vastasi koulutusyksikön tarpeeseen ohjata sisäisiä henkilöstöresursseja. (Kuvio 6.)



Kuvio 7. Rekrytoinnin uusi vuosikello

Tämän vuosikellon idea oli karkeasti kuvattuna se, että jokaista rekrytointia pitää suunnitella ja valmistella noin puolivuotta etukäteen. Huhtikuussa käydään valmistelemaan syksyn rekrytointeja, jotka käynnistyvät elokuussa. Vastaavasti lokakuussa valmistellaan kevään rekrytointeja, jotka käynnistyvät helmikuussa. (Kuvio 7.)

Ideointityöpajassa esiin nousseiden havaintojen ja ideoiden avulla havaitsin, että johtuen rekrytoitavien työntekijöiden työtehtävien erilaisuudesta (Kasinot ja Veikkaus pelisalit) päädyttiin kahdenlaisen prosessin luomiseen, vaikkakin niissä on hyvin paljon saman kaltaisuutta, mikä luonnollisesti helpottaa rekrytoijan työtä. (rekrytoijien palaverimuistiinpanot)

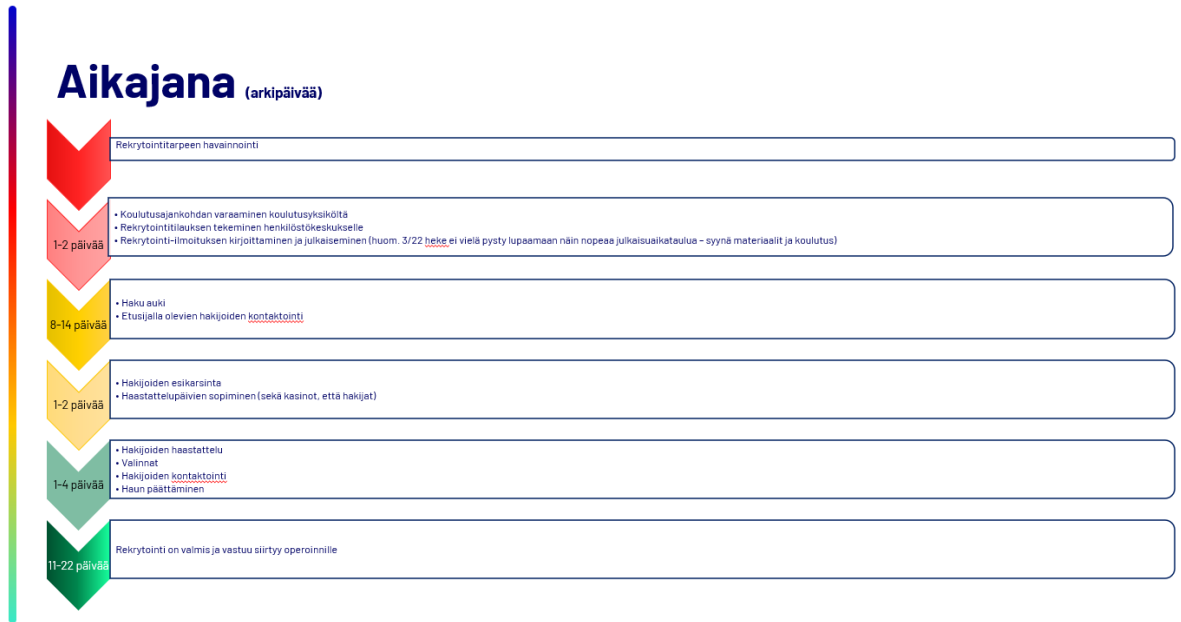
Vastuujako ja toimenpiteet – rekrytointi

- Kasinopäällikkö havainnoi ja seuraa resurssitarvetta vähintään seuraavan ja sitä seuraavan listan osalta**
 - Listan teon yhteydessä henkilöstökeskukselta tieto tunneista ja kommentit
- Kasinopäällikkö tekee rekrytointilauksen henkilöstökeskukselle**
 - Tilaus voi tulla myös kasinopäällikön valtuuttamalta vuoropäälliköltä, kuitenkin siten että kasinopäällikkö on jakelussa mukana.
 - Tilauksesta tulee ilmetä:
 - **Rekrytoitavien henkilöiden tehtävänimike**
 - **Avointen tehtävien määrä, tarjottava tuntimäärä ja toivottu aloitusaika**
 - **Onko tehtävä tulossa sisäiseen hakuun, ulkoiseen hakuun, vai molempiin**
 - **Koulutuksen alkamisaika**
 - * Koulutusyksikkö toimittaa listan valmennusajankohdista vuoden alussa koko vuodelle - **ennen tilausta päällikkö on varmistanut ketjunohjauspäälliköitä koulutuslotin** (ketjunohjauspäällikkö huomioi priorisointitarpeet kahden käsin välillä)
 - **Lähtökohteisesti henkilöstökeskus vastaa mahdollisiin kyselyihin tehtävästä ja laittaa itselleen sopivat vastausajat. Eriksen sovittaessa (esim. tehtävänkuva ei ole selkeä henkilöstökeskukselle) vuoropäällikkö voi olla lisätietohenkilönä, tällöin tämä tieto ilmoitetaan rekrytointilauksen yhteydessä.**
- Henkilöstökeskus kirjoittaa ja julkaisee työnhaun**
 - Laurassa vastuuhenkilöiksi merkitään kasinolta kasinopäällikkö ja tilausvaiheessa nimetty vuoropäällikkö
 - Henkilöstökeskuksen vastuulla on huolehtia että vaaditut työntarjoamiset on tehty ja lisätyöhaaku avataan yhtäaikaisesti tai ennen haun laittamista ulkoiseen hakuun
 - Henkilöstökeskus myös vastaa viime kädessä rekrytointimateriaalin sisällöstä ja siitä, että siellä on mainittu tarvittavat juridiset kohdat (etusjalla olevat hakijat, normaali värinäkö, luottotietojen tarkistus jne.)
- Henkilöstökeskus tekee hakijoista esikarsinnan ja sopii haastattavien määrän perusteella haastatteluajat paikallisen päällikön kanssa**
 - Jos haastattavia on useampia **heke** vastaa haastatteluista, tavoite on kuitenkin saada joku mukaan kasinolta (VP, Kasinopäällikkö)
 - Mikäli haastattavia on vain muutama (1-3) vuoropäällikkö/kasinopäällikkö sopii itse haastatteluajat suoraan hakijoiden kanssa
- Henkilöstökeskus sopii hakijoiden kanssa haastatteluajat (pols lukien edelliset tapaukset)**
 - Henkilöstökeskus toimittaa päällikölle haastattelumateriaalin etukäteen ja toimii toisena haastattelijana mahdollisuuksien mukaan
 - sisäisissä hauissa päälliköt hoitavat haastattelut ja tekevät valinnat lisätuntien saajista/tehtävään valittavista henkilöistä
- Vuoropäällikkö kontaktot valitut hakijat ja sopii heidän kanssaan aloituspäivän ja toimittaa tiedon valituista henkilöistä kouluttajille**
 - Tämän jälkeen kuittaa henkilöstökeskukselle → Henkilöstökeskus lähettää "ei kiitos" -viestit lopuille hakijoille sekä sulkee haun järjestelmässä

VEIKKAUS

Kuvio 8. Rekrytinnin vastuut ja toimenpiteet

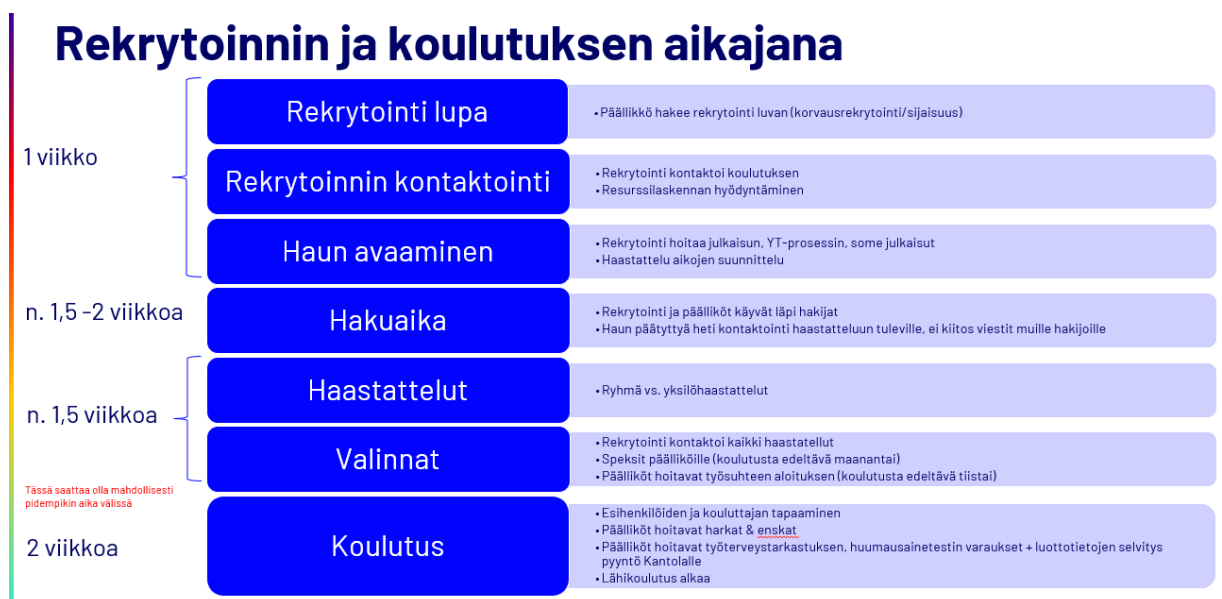
Kasinoilla kasinopäällikkö havainnoi ja seuraa henkilöstöresurssitarvetta vähintään kahden-toista viikon aikaväliltä. Tarpeen mukaan kasinopäällikkö tekee rekrytointilauksen. Tilauksessa käy ilmi tehtävä, määrä, tuntimäärä ja toivottu aloitusaika. Rekrytoijat hoitavat YT-tarjonnan ja avaavat sisäisen lisätyöntarjonnan. Tämän jälkeen käynnistetään ulkoinen haku. Samaan aikaan varmistetaan jo suunniteltu koulutusaika ja sen sopivuus tähän aikatauluun. Tarvittaessa kasinopäällikkö/ketjunohjauspäällikkö määrittelee mahdollisten kouluttajan aikatauluristiriitojen suhteen, että mihin kouluttaja ohjataan. Rekrytoijat suorittavat hakijoista esikarsinnan ja sopivat haastatteluajat kasinopäällikön kanssa. Rekrytoijat ja kasinopäällikkö osallistuvat molemmat haastatteluihin ja mahdollisuuksien mukaan paikalle kutsutaan kouluttaja pitämään paikalla pelikoulua. Sisäisissä hauissa päällikkö hoitaa lisätyöntarjoamisen ilman rekrytoijaa. Kasinopäällikkö ottaa yhteyttä valittuihin henkilöihin ja rekrytointi pitää yhteyttä ei valittuihin henkilöihin. (Kuvio 8.)



Kuvio 9. Rekrytinnin aikajana versio 2

Johtuen kasinopelikoulutusten pidemmästä aikavälistä vie koko prosessi haun avaamisesta valmiiseen työntekijään 11–22 päivää. Tämä aikajana on todella iso kehitys alkupe- räiseen prosessiin, missä saattoi pahimmillaan kulua kuudesta kahdeksan viikkoa. (Kuvio 9.)

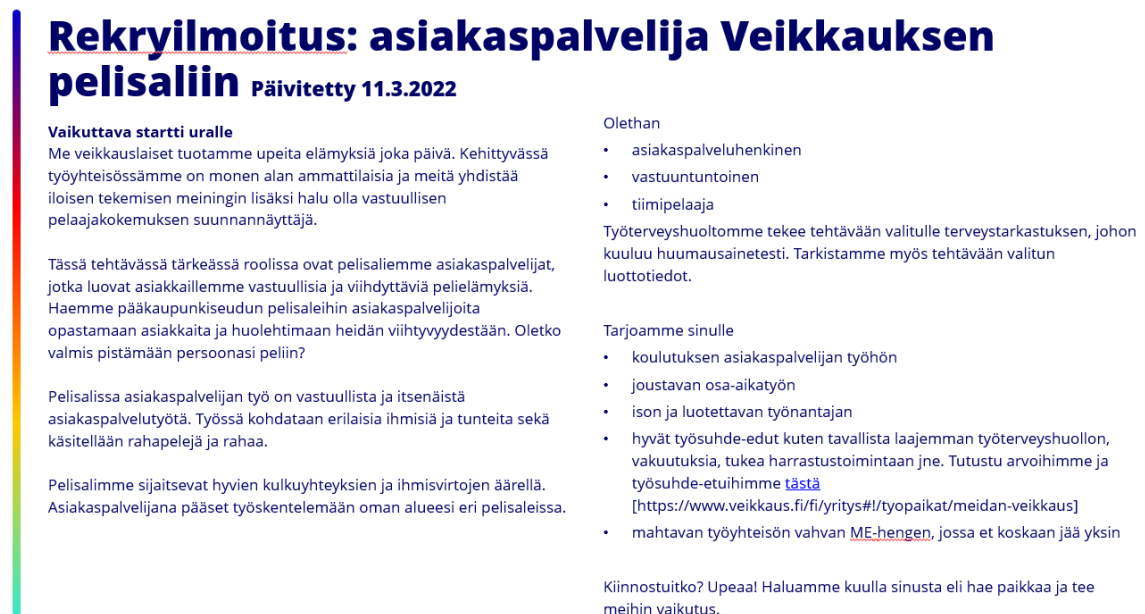
Veikkaus Pelisalien prosessi uudistettuna mallina oli kaksi viikkoa nopeampi kuin aiempi prosessi. (Kuviot 4 ja 9.)



Kuvio 10. Veikkaus pelisalien prosessi uudistettuna

Veikkaus Pelisalien prosessi uudistettuna mallina oli kaksi viikkoa nopeampi kuin aiempi prosessi todellisuudessa, kun otetaan huomioon, ettei aiemmassa prosessissa laskettu mukaan koulutuksen aikataulua. (Kuviot 4, 9 ja 10.) Tällä nopeutetulla toimintamallilla pysyttiin tarjoamaan erittäin nopeaa ja tehokasta rekrytointia. Ensimmäisen viikon aikana varmistettiin rekrytointilupa, joka perusteltiin henkilöstökeskuksen resurssilaskelmilla, varattiin koulutusaikataulut ja avattiin haku. Haun avaamisen yhteydessä hoidettiin YT-tarjonta sekä lisäyötarjonta. Hakuajan aikana suoritettiin jo esikarsintaa ja mahdollisesti haastatteluita. Haastatteluita käytiin ryhmähaastatteluina tai yksilöhaastatteluina riippuen hakijoiden sekä avointen tehtävien määrästä. Rekrytointi oli yhteydessä kaikkiin haastatteluihin hakijoihin ja pyrkii luomaan hyvää työnantajakuvaa myös ei valituksi tulleille hakijoille. Sisäistä työnjakoa tehostettiin esimerkiksi seuraavalla tavalla: Rekrytoija toimitti työsuhteen perusteita varten kerätyt tiedot päällikölle, jotta päällikkö pääsisi tekemään työsuhteen aloitukseen liittyviä toimenpiteitä koulutuksen alkamiseen mennessä. (Kuvio 10.)

Tämän kehitystyön myötä muutimme meidän hakutekstiämme, jotta siinä kävisi paremmin ilmi mihin tehtävään hakija on hakemassa sekä minkälainen työnantaja Veikkaus on. Erään haastattelun perusteella nousi esiin kysymys, että pitäisikö meidän korostaa edelleen asiakaspalvelu tehtävässä luotettavuuden attribuuttia. Luotettavan tilalle laitettiin vastuuntuntoinen. (Kuvio 11.)



Rekryilmoitus: asiakaspalvelija Veikkauksen pelisaliin Päivitetty 11.3.2022

Vaikuttava startti uralle
Me veikkauslaiset tuotamme upeita elämyksiä joka päivä. Kehittyvässä työyhteisössämme on monen alan ammattilaisia ja meitä yhdistää iloisen tekemisen meiningin lisäksi halu olla vastuullisen pelaajakokemuksen suunnannäyttäjä.

Tässä tehtävässä tärkeässä roolissa ovat pelisaliemme asiakaspalvelijat, jotka luovat asiakkaillemme vastuullisia ja viihdyttäviä pelielämyksiä. Haemme pääkaupunkiseudun pelisaleihin asiakaspalvelijoita opastamaan asiakkaita ja huolehtimaan heidän viihtyvyydestään. Oletko valmis pistämään persoonasi peliin?

Pelisalissa asiakaspalvelijan työ on vastuullista ja itsenäistä asiakaspalvelutyötä. Työssä kohdataan erilaisia ihmisiä ja tunteita sekä käsitellään rahapelejä ja rahaa.

Pelisalimme sijaitsevat hyvien kulkuyhteyksien ja ihmismvirtojen äärellä. Asiakaspalvelijana pääset työskentelemään oman alueesi eri pelisaleissa.

Olethan

- asiakaspalveluhenkinen
- vastuuntuntoinen
- tiimipelaaja

Työterveyshuoltomme tekee tehtävään valitulle terveystarkastuksen, johon kuuluu huumausainetesti. Tarkistamme myös tehtävään valitun luottotiedot.

Tarjoamme sinulle

- koulutuksen asiakaspalvelijan työhön
- joustavan osa-aikatyön
- ison ja luotettavan työnantajan
- hyvät työsuhte-edut kuten tavallista laajemmin työterveyshuollon, vakuutuksia, tukea harrastustoimintaan jne. Tutustu arvoihimme ja työsuhte-etuihimme [tästä](https://www.veikkaus.fi/fi/yritys#!/tyopaikat/meidan-veikkaus) [https://www.veikkaus.fi/fi/yritys#!/tyopaikat/meidan-veikkaus]
- mahtavan työyhteisön vahvan [ME-hengen](#), jossa et koskaan jää yksin

Kiinnostuitko? Upeaa! Haluamme kuulla sinusta eli hae paikkaa ja tee meihin vaikutus.

Kuvio 11. Muutettu hakuilmoitus Veikkauksen pelisaliin

Tässä hakutekstissä haluttiin myös tuoda esiin Sallin ja Takatalon (2014) mukaisesti, että hakemustekstistä pääse tutustumaan suoraan Veikkauksen työsuhte-etuihin, jotka voivat toimia innostavana tekijänä hakeutua Veikkaukselle töihin.

5.3 Nopeamman ja kustannustehokkaamman prosessin kokeileminen

Pidimme rekrytinnin kanssa ideointityöpajan, jonka perusteilla päätettiin kokeilla virtuaalisista haastattelua. Kokeileminen koronatilanteessa oli samaan aikaan pakotettua ja innostusta täynnä. (rekrytoijien palaverissa sanottua) Koronapandemian myötä tuli yleisohjeistus, ettei pääkonttorille ja maakunnan toimistoille saanut kutsua vieraita. (intra) Jo ennen ideointi työpajaa kävi rekrytointitiimi vuonna 2021 tutustumassa Baronan toimistolla heidän tapaansa tehdä työtä. Baronan kanssa keskusteluissa keskiöön nousi videohaastattelut. Aiemmin uudenlaisen prosessin tavoitteeksi ideointityöpajassa vuonna 2021 korostui videohaastattelupitäminen sekä Facebook business manager-työkalu. Rekrytoijien haastatteluissa nousi esiin halu kehittää prosessia enemmän virtuaaliseksi. Tämä ohjasi muuttamaan rekrytointiprosessia virtuaaliseksi. Haastattelumateriaaleissa nousi myös hieman epäileviä ajatuksia videohaastatteluista ja videoennakkotehtävien käyttämisestä.

Joulukuussa 2021 pidetyn palaverin perusteella päädyttiin, että haastattelut toteutetaan Teams-ohjelmaa käyttäen. Haastattelukutsuissa kerrottiin etukäteen, että haastattelua ennen tulee testata, että kamera ja äänet toimivat hyvin ja ohjelman käyttäminen on kaikin puolin sujuvaa. Haastattelijä jakoi näytön ja kävi läpi yritysesitysmateriaalin ja samalla keskusteli hakijan kanssa työhön liittyvistä ominaisuuksista ja hakijan osaamisista.

Teams-ohjelman viimeisin päivitys onneksi mahdollista esitysnäkymän ja osallistujien näkemisen, jotta esitysmateriaalin aikana rekrytoija pystyi seuraamaan hakijan reaktioita ja tarttumaan niihin. Rekrytoija pystyi esimerkiksi esittämään tarkentavia kysymyksiä tai kysymään, että kuinka hakija tähän asiaan suhtautui.

Tämä kokeilun aikana haastattelimme lähes kolmekymmentä hakijaa ja valitsimme kaksitoista työntekijää. Haastattelut sujuivat nopeasti ja tehokkaasti, koska kenenkään ei tarvinnut siirtyä paikasta toiseen ja haastattelujen välissä ei tarvinnut siistiä neuvotteluhuonetta. Haastatteluja pystyi viemään hyvin läpi kolme päivässä. Useampana päivänä kiireestä ja tarpeesta johtuen rekrytoija suorittikin neljä haastattelua. Neljännen jälkeen rekrytoijalla oli hieman epämääräinen olo, että mitähän tuli puhuttua kenellekin haastatteluissa (rekrytoijien palaverin muistiinpanot). Tässä kokeilussa pidettiin mielessä erittäin Kaijalan (2016) ehjän kokonaisuudet vaiheet: 1. tarve- ja osaamismäärittely tehtävän vaatimusten sekä hakijoiden osalta. 2. rekrytinnin ja koulutuksen aikajana. 3. prosessin hallinta kaikissa vaiheissa. 4. Jälkihoitoa oli luonnollista tehdä myös Teams-kokouksen merkeissä. (Kaijala 2016, 25.)

5.3.1 Kokeilun arviointi ja kehittäminen

Kokeilun myötä tuli selkeitä havaintoja, ettei näin kannata valita työntekijöitä avoimiin työtehtäviin. Rekrytoijien haastatteluiden perusteella ensimmäisenä ja merkittävänä tekijänä nousi esiin, että videohaastattelussa jää näkemättä työntekijä kokonaisuutena ihmisenä. Eräs hakija paljastui lähes kaksimetriseksi ja vaikkakaan pituus ei ole este menestyä työssä, niin kasvokkain tehdyssä haastattelussa olisi rekrytoija osannut kertoa hakijalle mahdollisista fyysisistä kuormittavuus tekijöistä sekä ergonomia haasteista. Teams-haastatteluissa valituksi tuli myös henkilöitä, joiden valinta olisi erittäin todennäköisesti jäänyt tekemättä kasvokkain tehdyssä haastattelussa. Näissä taustalla oli muun muassa näkyvät tatuoinnit, jotka eivät täytä firman yleisohjetta siisteistä ja hyvän maun mukaisista sekä tarvittaessa peitettävissä olevista tatuoinneista.

Kerätyn palautteen ja rekrytoijien haastatteluiden perusteella merkittävin seikka virtuaalihaastatteluista luopumiseen oli niin sanottujen huonojen valintojen määrä. Näistä etänä haastatelluista ja valituista henkilöistä oli jo kahden kuukauden jälkeen irtisanoutunut viisi työntekijää kahdestatoista valitusta, mikä oli aivan liian iso prosentti. Esiin nostettiin selkeä tarve nähdä hakija kokonaisuudessaan myös paikan päällä. Haastatteluiden perusteella nousi myös esiin ajatus, että on mahdollista, ettei osalliset antaneet kaikkia kriittisiä huomioita, koska kokeilun aikana haluttiin saada tuloksia, eli uusia työntekijöitä mahdollisimman nopeasti. Kokeilun kannalta sain kuitenkin riittävästi kannustavaa sekä kriittistä palautetta, jotta prosessille pystyttiin luomaan uusi suunta.

Kokeilulla saavutimme äärimmäisen kustannustehokkaan ja nopean tavan suorittaa haastatteluja. Kustannustehokas haastattelu ei kuitenkaan ollut kokonaisuuden kannalta tehokasta. Jälkikäteen on helppo todeta, että yhden osan tehostaminen ei parantanut koko prosessin tehokkuutta.

5.3.2 Epäonnistuminen tuotti kuitenkin jotain hyvää

Tämä kokeilu synnytti kuitenkin uudenlaisen rekrytointiprosessin maakuntien liiketoimintatarpeita ajatellen. Jatkossa maakuntien rekrytointien osalta suoritetaan puhelimesta esihaastattelu, jonka perusteella kutsutaan hakija Teams-haastatteluun, jonka perusteella valitaan parhaat hakijat tapaamaan palkkaavaa esimies, joka tekee virallisen päätöksen rekrytoimisesta. (Kivelä 11.3.2022.)

Seuraavat vaiheet etenevät osaksi rekrytointiprosessia maakuntien rekrytointien osalta:

1. Haun käynnistäminen
 - a. YT-tarjonta ja lisäyötarjonta
2. Ulkoisten hakemusten esikarsinta

- a. puhelinhaastattelut ja Teams-haastattelusta kertominen
- 3. Teams-haastattelu
- 4. Tulevan esimiehen tapaaminen ja viimeinen haastattelu
- 5. Rekrytointi on yhteydessä muihin hakijoihin

Kokeilu ei siis ollut kokonaan turha, koska se synnytti uudenlaisen prosessin maakunnan rekrytointeja varten. Rekrytoijien haastatteluiden perusteella pystymme jatkokehittämään tästä yllä olevasta toimintamallista rungon tuleviin rekrytointeihin.

5.4 Arviointi ja kehittäminen

Saimme vuoden 2022 tammikuun alussa 130 uuden työntekijän rekrytointilauksen, mikä myöhemmin kasvoi yli 150 työntekijään. Rekrytointilaukset käynnistivät aktiivisen toiminnan sekä rekrytoinnin, että rekrytointiprosessin kehittämisen osalta. (Kuvio 12.)

Hakuprosessin status (377 kpl)



Kuvio 12. Hakuprosessin status maaliskuussa

Pandemian ja organisaatiomuutosten keskellä ison rekrytointilauksen saaminen nosti kovan kiireen tunteen. Tässä kiireen keskellä ei ollut aikaa toteuttaa vanhalla tavalla emmekä voineet kiireen keskellä pohtia kuinka saisimme luotua hiotun ja toimivan prosessin. Meidän piti vain saada tehtävät avoimiksi ja hoitaa erilaisilla keinoilla potentiaalisille hakijoille tieto avoimista tehtävistä. Tämän vuoksi oikean toimintatavan hakeminen oli alituista kokeilemista, jotta saisimme tietää mikä toimii ja mikä ei. Eräs kokeiluista osoittautuikin

huonoksi, vaikkakin siitä pystyttiin poimimaan tulevaisuutta ajatellen uudenlainen toimintamalli.

Olemme uuden prosessin aikana palkanneet 73 uutta työntekijää kahdessa ja puolessa kuukaudessa. Uuden prosessin tehokkuusluku on kasvanut. Tehokkuusluvulla tarkoitan hakijoiden joukosta löydettyjen palkattujen määrää. Näiden seitsemänkymmenenkolmen työntekijän joukkoon on päässyt myös ns. huonoja rekrytointeja, jotka ovat lopettaneet ennen koeajan päättymistä. Rekrytoijien kanssa käytiin keskustelu, että olisimmeko voineet ennakoida näin tapahtuvan ja kuinka pystymme välttämään tällaiset rekrytoinnit? Johtopäätös oli, että vähänkin epäilystä herättävät tulisi jättää rekrytoimatta suoraan, vaikkakin on ollut kova tarve saada uusia työntekijöitä ja luottaa uuden työntekijän kehittymismahdollisuuteen. (Kuvio 12.)

Tämä prosessin muutos on käymieni keskusteluiden perusteella otettu ilolla vastaan, vaikka prosessin kaikki vaiheet eivät olekaan onnistuneesti toteutuneet. Tutkimuksen aikana keräsin palautetta ja uudistus otettiin hyvin vastaan. Kehuja on saatu uudistetusta hakemustekstistä ja rekrytoijien palveluasenteesta. Emme ole myöskään pystynyt vastaamaan itse asettamaan palvelulupaukseen, jossa reagoisimme rekrytointilauksiin vuorokaudessa. Rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan nopeutui keväällä 2022 merkittävästi, koska koulutusprosessi on myös kehittynyt. Ja luonnollisesti jo aiemmin mainittu Teams-haastattelut nopeuttivat rekrytointia. Vaikka kokeilu osittain osoittautuikin huonoksi, niin siitä saadut opit tehostavat tätä prosessia.

Rekrytoijien ideointipalaverissa nousi esiin ajatus, että työaika täytyy ohjata enemmän rekrytoinnin tekemiseen, mitä isoissa organisaatioita koskevissa uudistuksissa oli laskettu. Suunniteltu malli, jossa kolme henkilöä tekevät henkilöstökeskuksen töitä sekä rekrytointia on riittämätön, koska työaika hajoaa liian useisiin aikaa vieviin tehtäviin. Rekrytoijien haastatteluiden perusteella tulevaisuudessa pitää selkeästi ohjata vähintään yksi henkilö keskittymään ja ottamaan ohjat käsiin rekrytoinnin osalta.

6 Pohdinta ja arviointi

Tutkimuksen päätavoitteena oli kehittää uusi rekrytointiprosessi. Päätavoitteeseen päästiin kahden alatavoitteen avulla. Ensimmäinen alatavoite oli analysoida alkuperäinen rekrytointiprosessi. Toisena alatavoitteena oli luoda uusi prosessi nopeiden kokeilujen avulla.

Tämä uudistettu prosessi on vielä hyvin perinteinen, työnantajavetoinen rekrytointiprosessi, jossa työnantaja määrittelee kanavat, joissa avoimista työpaikoista ilmoitetaan. Luotamme perinteisiin rekrytointi-ilmoituskanaviin MOL.fi, rekrytointi.com, yrityksen omat sivut sekä Oikotie, että käytämme sosiaalista mediaa. Luotan siihen, että yrityksemme luotettava brändi ja tunnettavuus houkuttelee tutustumaan meidän avoimiin työtehtäviimme. Hakijan kannalta prosessi on aivan liian hidas, koska hakija joutuu pahimmillaan odottamaan liian kauan, että keskustelu yhteys ihmiseen käynnistyy. Olen tämän kehitystyön ansiosta kuitenkin muuttanut perinteiseen työnantajavetoiseen prosessiin nähden käsittely ja viestintä vaihetta. Kehitystyön myötä en enää ajattele, että hakijan tulisi myydä pelkästään itsensä meille, vaan pikemmin hakija myy itseään ja rekrytoija työpaikkaa hakijalle. Tästä vastavuoroisesta ja keskusteleavasta rekrytointitilanteesta sain kuulla kehuja hakijoilta sekä rekrytoijilta. Tätä työnantajan myyntiä tapahtuu jo hakemustekstin sisällössä ja haastattelussa tuodaan vahvasti esiin ison talon hyvät edut sekä mahdollisuus kasvaa työtehtävissä ja edetä talon sisällä.

Sosiaalisen median kanavat on nykyaikana erittäin merkittävä tapa saada saavutettua suurempi hakijamäärä. Olemme panostaneet tähän merkittävällä rahallisella panostuksella.

Kehittämistyön lähtökohtana oli tutustua rekrytointiprosessiin ja kehittää yksi uudenlainen, tehokkaampi rekrytointiprosessi. Kehittämistyön lopputulos oli kolme erilaista rekrytointiprosessia. Kahdesta näistä kasinoiden ja PKS Veikkaus pelisalien rekrytointiprosesseista tulikin tehokkaampia, mutta kolmas maakuntien Veikkaus pelisalien rekrytointiprosessista tuli vähemmän tehokas ajankäytöllisesti. Kehittämistyön aikana kehitettiin uusi palvelulupaus, jota ei vielä kehittämissä aikana saatu lunastettua täysimääräisesti. Kehittämissä aikana luotiin myös rekrytointin vuosikello, jonka tarkoituksena on ohjata liiketoimintaa ja rekrytointien aikataulutusta. Kehittämissä kirjoittamisen aikana huomasin myös tarpeen päivittää meidän työhakuilmoituksemme pohjaa. Pidimme tästä ideointipalaverin, jonka suurin anti uudenlainen oli uusi työhakuilmoitus, josta käy myös ilmi Veikkauksen työsuhde-edut.

Rekrytointitilanne tulee eteen harvoin eteen Veikkauksessa ilman yllätyksen tuomaa stressiä ja ahdistusta. Lopettaneen työntekijän avoimeksi jääneiden työvuorojen tekeminen jää

muiden kollegoiden harteille ja tämä lisää merkittävästi työkuormaa ja heikentää lopulta asiakaspalvelun laatua. Rekrytointitilanteissa pitäisi pyrkiä valitsemaan juuri oikea hakija, joka sopii työtehtävään ja osaksi työyhteisöä mahdollisimman nopeasti ja erittäin pienellä vaivalla sekä matalilla kustannuksilla.

6.1 Tulosten pohdintaa

Tutkimuksen päätavoitteena oli kehittää uusi rekrytointiprosessi. Päätavoitteeseen päästiin kahden alatavoitteen avulla. Ensimmäinen alatavoite oli analysoida alkuperäinen rekrytointiprosessi. Toisena alatavoitteena oli luoda uusi prosessi nopeiden kokeilujen avulla. Ensimmäinen alatavoite onnistuttiin toteuttamaan alkukartoituksella, joka toteutettiin kyselytutkimuksella ja haastatteluilla, joiden avulla määriteltiin, millainen rekrytointiprosessi oli kehittämistyön alussa ja minkälaisia parantamistarpeita siinä oli.

Opinnäytetyössä kehitettiin rekrytointiprosessia syksystä 2020 lähtien. Näiden puolentoistavuoden aikana aluksi tutkittiin lähtötilannetta ja tunnistettiin prosessin hitaus ja kolmen erilaisen prosessin läpi viemisen vaiheet olivat osittain päällikkö ja paikkakunta riippuvaisia. Tuloksena syntyi uudenlaiset prosessit, joilla pystytään paremmin tehostamaan rekrytointiprosessia. Kehittämistyön aikana parannettiin työnjakoa ja luotiin uudenlaiset toimintaohjeet ja prosessikaaviot.

Nopeiden kokeilujen avulla pystyttiin vastaamaan pandemian asettamiin haasteisiin sekä pystyin kehittämään toimintamallin, jonka avulla pystyttiin tiukassa aikataulussa rekrytoimaan uusia työntekijöitä. Nopeiden kokeilujen avulla huomasi asioita, mitkä eivät toimineet ja mitkä asiat toimivat. Näiden havaintojen perusteella pystyin parantamaan rekrytointiprosessia. Kokeilemista kannusti myös isot organisaatio uudistukset, joiden perusteella opinnäytetyön tavoite ja muoto muuttui merkittävästi.

Syksyn 2021 YT-neuvottelut muuttivat erittäin radikaalisti Veikkauksen organisaatiota. POS-kanavan Feel Vegas-ketju päätettiin lopettaa kokonaan. Tämä tarkoittaa sitä, että tänä keväänä pelinhoitajia rekrytoidaan ainoastaan kasino Helsinkiin sekä Tampereelle. YT-neuvotteluissa tehtiin myös iso muutos rekrytointiorganisaatioon. Työnantajan tavoitteena parantaa tuloksentekeyttä ja rakentaa elinvoimainen POS toiminto, jonka olemassa on edelleen tärkeä osa Veikkauksen liiketoimintaa. Tämä muutos vaikutti todella paljon tähän opinnäytetyön edistämiseen sekä kehityshankkeeseen. Nyt helmikuussa tätä kirjoittaessa henkilöstökeskus yksikössä ei ole enää ”oikeaa” rekrytoijaa, vaan sen sijaan rekrytointia tekee henkilöstökoordinaattori muun työn ohessa. Tehtävän jakautuminen

useammalle henkilölle mahdollistaa, ettei rekrytointi koskaan ole poissa viikkoa, vaan rekrytointitilauksiin pystytään reagoimaan koko ajan. Vastaavasti kiireen tunne kasvoi näillä kolmella henkilöstökoordinaattorilla niinä kiireisinä päivinä, kun joutui hoitamaan kahta työtehtävää. Kevään aikana Veikkauksen palveluksesta poistuu reilut 170 osaavaa työntekijää ja tammikuun alussa tekemäni rekrytointikartoitus näytti, että meidän pitäisi rekrytoida tilalle sataviisikymmentä uutta työntekijää puoleen vuoteen.

Uusi rekrytointiprosessi on otettu käyttöön vuoden 2022 alussa. Olemme saaneet reilun kahden kuukauden aikana vuonna 2022 rekrytoitua uusia asiakaspalvelijoita 73 kappaletta ja muuttamalla hakuilmoitusta olemme mahdollisesta saaneet paremmin kuvattua tehtävänkuvaa, jotta tehtäviin hakeutuu henkilöitä, jotka aidosti haluavat Veikkaukselle asiakaspalvelutehtäviin. Olemme voineet palkata joka viidennen hakijan, mikä on merkittävä parannus entisiin lukuihin. Useamman vuoden ajan rekrytoinnilla oli osumatarkkuus, jossa joka kahdeksas palkattiin. Rekrytointiprosessien kehittäminen nopeammaksi ja tehokkaammaksi on tämän kehitystyön osalta edennyt merkittävästi ja kokeilu virtuaalisten haastatteluiden pitämisestä oli hyvä, koska sain siitä hyödyllistä palautetta tulevaisuutta varten. Prosessin muuttamisen osalta keräsin palautetta muutosten keskellä haastatteleamalla rekrytoivia esimiehiä, rekrytoijia sekä yksiköiden johtajia. Harmillisesti tuloksista jäi puuttumaan hakijoiden, eli uusien työntekijöiden seuraaminen haastatteleamalla heidän kokemustaan hakuprosessista ja Veikkauksen työntekijäksi siirtymästä.

Alkuperäinen tavoite luoda yksi tehokas rekrytointiprosessi, mutta nopea kokeilu paljasti, että paras malli löytyy vanhan ja tavoitteena olleen prosessin välimaastosta. Keskitetty rekrytointi tulee tukemaan kaikkia rekrytoivia päälliköitä esimerkiksi siten, että maakuntien rekrytointien osalta henkilöstökeskuksen rekrytoija suorittaa esikarsinnan sekä esihaastattelut käyttäen Teams-ohjelmaa ja paikallinen päällikkö hoitaa kasvokkain haastattelun. Tehokkuutta tässä syntyy sitä kautta, että päällikön työaika säästyy esikarsintojen tekemisen osalta ja ettei rekrytoijan tarvitse ajaa tai lentää toiselle puolelle Suomea. Lopputuloksessa tuli kolme rekrytointiprosessia, joista kasinojen rekrytointiprosessi eroaa selkeästi pituudellaan muista, koska koulutusvaihe vie merkittävästi enemmän aikaa. Veikkauksen pelisalien rekrytointiprosessi jaettiin kahteen osaan, kuten ne olivat aiemminkin, mutta tässä kehittämistyössä kehitettiin henkilöstökeskuksen kasvanutta roolia olla mukana myös maakuntien rekrytointiprosessissa.

Veikkauksen työntajakuva on kokenut tämän opinnäytetyön aikana ison muutoksen. Matka kohti pelialan parasta työpaikkaa on vielä kesken. Uskon myös, että Veikkauksen tulevaisuus näyttää henkilöstön rekrytoinnin ja kouluttamisen osalta toiverikkaalta, vaikka

epäileviä ajatuksia on meidän kaikkien mielessä kiireen keskellä. Muuttuvassa ympäristössä on vaikea pysähtyä haaveilemaan, kun on oikeasti pitää koko ajan juosta työtehtävien perässä. Yhtenä isona asiana yrityksen tavoitteen kannalta näen kysymyksen, että kuinka yli tuhannen työntekijän yritys voi aidosti keskittyä luomaan jokaiselle työntekijälle kehityssuunnitelman? Mikäli tässä tavoitteessa onnistutaan, niin silloin olemme luomassa ulkopuolelle näkyvää yrityskulttuuria, mistä Veikkauksen työnantajabrändi muodostuu. Tällainen työnantajabrändi houkuttelisi varmasti sosiaalisen median mainontaa paremmin meille hakijoita.

6.2 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tutkimuksen tekemisen aikana muuttui organisaatorakenne erittäin isosti ja voisi todeta, että prosessin kehittäminen kävi myös muutosmatkan. Nykyisen kaltainen henkilöstöresurssijako henkilöstökeskuksessa ei ole ihanteellinen, jossa rekrytoija tekee kahta eri työtä yhtä aikaa. Liian pieni ja kiireinen rekrytointitiimi ei pysty toteuttamaan palvelulu-pausta eikä pysty nopeasti avaamaan hakuja. On selkeästi parempi ohjata yhdelle vastuu rekrytoinnin kehittämisestä ja tason ylläpitämisestä sekä olisi suotavaa lisätä mahdollisuus vaikuttaa työnantajamielikuvatyöhön. Olisi myös suotavaa panostaa rekrytoijien osaami-sen kehittämiseen rahallisesti. Rekrytointi on yleinen tehtävä ja sitä tehdään joka puolella, joten verkostoitumista pitää lisätä entisestään, jotta Veikkauksen asiakaspalvelijoiden rekrytoinnista vastaavat saavat myös hyviä näkemyksiä, kuinka muualla asiat tehdään. Kaik-kia ideoita ei pysty suoraan siirtämään meidän ympäristöömme, kuten Baronan jakamien oppien videohaastatteluiden käyttämiseen ei sopinut suoraan sellaisenaan meille.

Toistaiseksi Veikkaus rekrytoi vielä vuosittain merkittävästi enemmän asiakaspalvelija teh-täviin työntekijöitä kuin toimihenkilöitä. Tällöin ei pitäisi suunnata kaikkia voimavaroja toi-mihenkilöiden houkuttelemiseen, vaan pitäisi myös panostaa asiakaspalvelijoiden työn-houkuttelevuuden parantamiseen.

Vuonna 2022 tammikuussa asiakaspalvelijoiden rekrytointi sai tilauksen, että pitää rekry-toida 160 uutta työntekijää, joista osa on kesätyöntekijöitä. Hakijoiden saaminen vaikeutui mitä pidemmälle kevättä pääsimme. Meidän yrityksenämme tulisi pohtia, että mitä jos teki-simme ison mediakampanjan, jossa mainostettaisiin työntekijätarinoilla Veikkausta työ-paikkana.

Tärkein kysymys, joka syntyi tutkimusta tehdessä: mistä löydämme meille hakijat ja ketkä ovat meille oikeanlaiset hakijat?” Tässä muuttuneessa toimintaympäristössä, jossa hae-taan uudenlaista vuororakennetta, täytyy myös pohtia ketkä ovat ne meillä työskentelevät

hyvät työntekijät. Aiemmin pystyimme määrittelemään, että opiskelijat ovat meidän ykköskohderyhmäämme, mutta mikäli työvuorot siirtyvät aiemmin alkaviksi, siten että iltavuorot alkavat jo klo 12:30, niin opiskelijoiden saaminen arkivuoroihin muuttuu merkittävän hankalaksi. Ketkä ovat meidän seuraava ykköskohderyhmämme rekrytoinnin tavoittamisen osalta?

Jatkotutkimusaiheeksi tunnistin työhön sitoutumisen tutkimisen ja kehittämisen. Tässä tutkimuksessa ei pystytty keräämään tarpeeksi dataa työurien pituuden kasvattamisesta kyselytutkimuksen palautteen mukaiseksi vähintään kahden vuoden mittaisiksi. Millaisia toimia pitää työnantajan tehdä, että ilmiönä kasvava sirpaloituva työura kasvaisi ja sitoutuminen Veikkauksen työtehtävään kasvaisi. Tämän tutkimuksen myötä pystyttäisiin tekemään toimenpiteitä, että vaihtuvuusprosentti pienenesi vuosittain, jolloin syntyisi kustannustehokkuutta yrityksen toiminnassa. Jatkotutkimuksen taustana voisi käyttää vaihtuvuusprosenttia ja koulutusorganisaation työresurssien ohjaamista. Toinen jatkotutkimusehdotukseni on tutkia, miten rahapelialan muuttuminen vaikuttaa työntekijärekrutointeihin. Rahapeliala on maailman laajuisesti murroksen keskellä ja palvelualana rahapeliin pelinhoitajiksi haikuu vuosittain vähemmän hakijoita. Johtuuko se maineesta, vastuullisuuskysymyksestä? Kolmas jatkotutkimusehdotukseni on tutkia, että voisimmeko saada Veikkauksen palveluksesta poistuneita tarvittaessa töihin kutsuttavaksi työvoimaresurssiksi?

6.3 Opinnäytetyön ja prosessin arviointi

Tämä kehittämistyö on toiminut oppimismatkana rekrytointitiimille ja minulle tiimin päällikönä. Meistä jokainen on ollut osallisena tätä prosessia tekemässä ja meidän yhteinen tietomäärämme on kasvanut kehittämistyön myötä. Saimme kehitettyä toimintaamme nopeasti kokeilemalla ja pystyimme iteroiden kehittämään sitä entisestään. Kehittämistyön kannalta olisi ollut tulosten kannalta luotettavampaa luoda ensiksi pilotti ja kerätä siitä saadut palautteet. Nyt olimme kuitenkin liikkuvassa junassa ja kokeileminen sekä toiminnan muuttaminen tehtiin vauhdissa pikaisesti kerättyjen haastatteluiden, keskusteluiden sekä ideatyöpajojen että palaverien perusteella. Osa haastatteluista meni ilman tallennusta, jolloin haastattelun sisältö ei ole tullut käyttöön sanatarkasti

Kehittämistyön luotettavuus olisi voitu osoittaa paremmin käyttämällä enemmän eri lähteitä. Yleisesti luotettavuutta laskee kiireen tunne mikä on ollut osana tätä kehittämistyötä. Jos tämän kehittämistyöaikana ei olisi tullut isoja organisaatio uudistuksia, niin olisin panostanut tietoperustan parempaan kirjoittamiseen, sekä olisin hyvin todennäköisesti vienyt

rauhassa suunnitellun mallin pilotointiin sekä keskittynyt sen jälkeen sen mallin jatkokehittämiseen keräämällä ydinryhmän kasaan. Olisimme dokumentoineet kaikki kehitysideoita ja jatkojalostaneet rekrytointiprosessin kehittämistä. Palautteet olisivat olleet mahdollisesti kriittisempiä, kun nyt rekrytoivien esimiesten on pitänyt hyväksyä kokeilujen tuottama tulos.

Veikkauksen asiakaspalvelutehtävien rekrytoinnille tämä kehittämistyö on ollut hyödyllinen, koska olemme oppineet paljon erilaisten kokeiluiden avulla. Pystymme jatkokehittämään tätä rekrytointiprosessia kesärekrytointien päätyttyä ja pystymme sen jälkeen toteuttamaan uuden palautteen keräämisen sekä ideointityöpajan, jotta tiedämme kehityksen olevan menossa oikeaan suuntaan.

Opinnäytetyön tekeminen on edennyt vaihtelevasti. Rekrytointiprosessin kehittäminen, kun rekrytointi kiellettiin kokonaan pandemian aiheuttamien lomautusuhkien sekä yhteistoimintaneuvotteluiden aikana on ollut erittäin vaikeaa, tai suoraan sanottuna mahdotonta, koska rekrytointia ei tehty. Keväällä 2022 on ollut myös työnhakijoiden markkinat, jolloin työnantajat ovat kärsineet todella paljon työntekijäpulasta. Toisaalta tämä haaste koskenut kaikkia palvelualan työnantajia ja tässä on joutunut oikeasti pohtimaan keinoja saada se meille oikea hakija.

Lopullinen opinnäytetyö ei vastaa alkuperäistä tavoitetta, jonka halusin alun perin tehdä. Olin todella innostunut käyttämään toimintatutkimusta tutkimusmenetelmänä. Olin innostunut toimintatutkimuksen spiraalisesta kehittämisen etenemisestä ja jatkuvan kehittämisen ajatuksesta. Nyt tässä opinnäytetyössä on käyty spiraalin sisällä ja tultu nopean palautteen keräämisen jälkeen sieltä pois ja muutettu suuntaa palautteiden perusteilla. Jos voisin vielä muuttaa opinnäytetyön tekemiseen liittyviä asioita, niin aloittaisin opinnäytetyön alusta, kun pandemian aiheuttama rekrytointikielto on poistunut. Nyt rekrytoinnin käynnistyttyä olisi myös mahtava mahdollisuus kerätä dataa hakijoilta, kun hakijoiden määrä on merkittävä. Nostaisin myös tutkimukseen isomaksi työuran pidentämisen tavoitteen. Tämä on kuitenkin erittäin merkittävä asia Veikkaukselle.

Opinnäytetyöni loppui tiettyyn pisteeseen, mutta Veikkauksen asiakaspalvelutehtävien rekrytointiprosessin kehittäminen jatkuu edelleen. Tämän opinnäytetyön avulla opin todella paljon meidän prosessimme hitaista ja kankeista esteistä. Opin myös nopeiden kokeilujen avulla, että pystymme rohkeasti ehdottamaan uudenlaisia toimintamalleja. Huhtikuun lopussa otamme pohdintaa toimintamallin, jossa hyvä hakija palkataan heti meille ja hänet ohjataan ilman nykyisen kaltaista koulutusta työssä oppimaan ilman kassavastuuta. Työntekijä olisi mahdollisesti tutustumassa uuteen työhönsä noin viikon ja sen jälkeen saisi koulutuksen työtehtäviinsä. Nopeiden kokeilujen aika ei ole ohi!

Lähteet

Backhaus K., Employer branding revisited, Organization management journal, 21.12.2016, s. 193-201.

David G J. issue 10, 2020. Recruiting passionate job seekers for better performance, Evidence-based HRM.

Deloitte 2017. Deloitte global human capital trends. Rewriting rules for the digital age. Luettavissa https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends_2017/DUP_Global-Human-capital-trends_2017.pdf?_ga=2.229986841.487620204.1607252889-1690290098.1607252889. Luettu 12.3.2021.

Edwards M R., Edwards K. 2019. Predictive HR analytics, mastering the HR metric. KoganPage. London.

Goldstein H.W., Pulakos E.D., Passmore J. & Semedo C. 2017. The Wiley Blackwell Handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention, John Wiley & sons inc.

Grape people 2022. Mitä fasilitointi on? Luettavissa <https://grapepeople.fi/fasilitointi/> Luettu 20.11.2020.

Grape people. 21.4.2011. Mitä on fasilitointi? Grapelaiset youtube kanava: <https://www.youtube.com/watch?v=KFGmvaj2u04>.

Hassi L., Paju S. ja Maila R. 2015, Kehitä Kokeillen. Talentum PRO. Helsinki.

Heikkilä H. 6.6.2019. Esimies ja HR-ammattilainen olisivat hyvä työpari muutoksessa. Työ verkkolehti. Luettavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/esimies-ja-hr-ammattilainen-olisivat-hyva-tyopari-muutoksessa/> Luettu 24.2.2021.

Isacsson A. 21.3.2019. Miten saamme nuoret sitoutettua? e-signals. Luettavissa: <https://esignals.fi/teemat/sukupolvi-z/miten-saamme-nuoret-sitoutumaan-tyohon/#7768c0ad>. Luettu 29.3.2022.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hansaprint Oy. Vantaa.

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

Kelly R. 2018. Constructing Leadership 4.0. Palgrace Macmillan.

- Kim C. W. ja Mauborgne R. 2017. Blue ocean shift beyond competing. Macmillan London.
- Kinnunen N., Michelsson R. & Laaksonen H. 6.3.2017. Tamk journal. Luettavissa <https://tamkjournal.tamk.fi/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/> Luettu 10.12.2010.
- Kupias P. Helmikuu 2017. Toimijuus työssä. Tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi. Luettavissa https://opeopinnotblog.files.wordpress.com/2017/02/paivi_kupias_toimijuus_tyossa_tukena_tyonohjaus_coaching_mentorointi_fasilitointi.pdf. Luettu 16.11.2020.
- KvaliMOTV, Teemahaastattelu. Luettavissa https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopeus/kvali/L6_3_2.html. Luettu 13.6.2021.
- Leung, T. (2019). Legitimacy-seeking strategies in the gambling industry: the case of responsible gambling. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal.
- Martin G., Gollan P. J. & Grigg K. 2011, Is there a bigger and better future for employer branding? Internal Journal of human resource management, 22, Routledge Taylor & Francis Group. Lontoo.
- Mennessä V. 1.7.2016. Fasilitointi – mitä se tarkoittaa? Mukamas. Luettavissa: <https://mukamas.fi/uncategorized/fasilitointi-mita-se-tarkoittaa/> Luettu 20.11.2020.
- Oikotie 2021. Vuoden 2021 vastuullisimmat työnantajat. Luettavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/vuoden-2021-vastuullisimmat-tyonantajat-ja-kansan-aanestama-tyoelaman-vastuullisuusteko-palkittiin>. Luettu 6.4.2022.
- Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro. Helsinki.
- Platts Chris. 20.11.2020. Realistic job preview: 7 great examples to inspire you. Thrive-Map. Luettavissa: <https://thrivemap.io/realistic-job-preview/> Luettu: 1.3.2022.
- Puusa, A. ja Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki.
- Salli, M. ja Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana: hoida kosiomatka tyyllillä. Kauppamari.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi> . Luettu 21.9.2021.

Thite, M. 2019. e-HRM Digital approaches, directions & applications. Routledge. London.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisproessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University.

Työoikeusjuristit. 2022. Rekrytointitilanteet. Luettavissa: <https://tyooikeusjuristit.fi/palvelumme/tyooikeudellinen-konsultaatio/rekrytointitilanteet/>. Luettu 10.2.2022.

Vance R.J. 2021. Employee engagement and commitment. Luettavissa <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Employee%20Engagement%20and%20Commitment.pdf>. Luettu 24.2.2021.

Vehkalahti K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Helsinki.

Veikkaus. 2022. Peliongelmiä ehkäisy; Vastuullisuus. Luettavissa: <https://www.veikkaus.fi/fi/yritys#!turvallisempaa-pelaamista/peliongelmiä-ehkäisy>. Luettu 28.4.2022

Viitala R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.2.2022.

- Lähteenä Viitalan kirjoittamat luvut 2. (Henkilöstövoimavarat) ja 3. (henkilöstökäytännöt).

Veikkaus. 2022. Veikka, Veikkauksen intranet. Luettu 30.3.2022. Sisäinen.

Whitaker T. & Fiore D. 2004. 6 Types of Teachers: Recruiting, Retaining and Mentoring the Best. Taylor & Francis Group. Lontoo.

Yohn Lee D. 2.1.2018. Forbes. 2018 Will be the year of employee experience. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/?sh=616cbfc71c8f#42bfc4611c8f>. Luettu 10.11.2020.

Liitteet

Liite 1. Tilannekartoitus kyselytutkimuksella

Jokainen liite aloitetaan uudelta sivulta. Otsikkoon ei laiteta lukunumeroa, mutta liitteet numeroidaan tämän esimerkin mukaan.

Varmista, että jokaiseen liitteeseen viitataan tekstissä. Sijoita ne siihen järjestykseen, jossa ne esiintyvät tekstissä.

Perusraportti

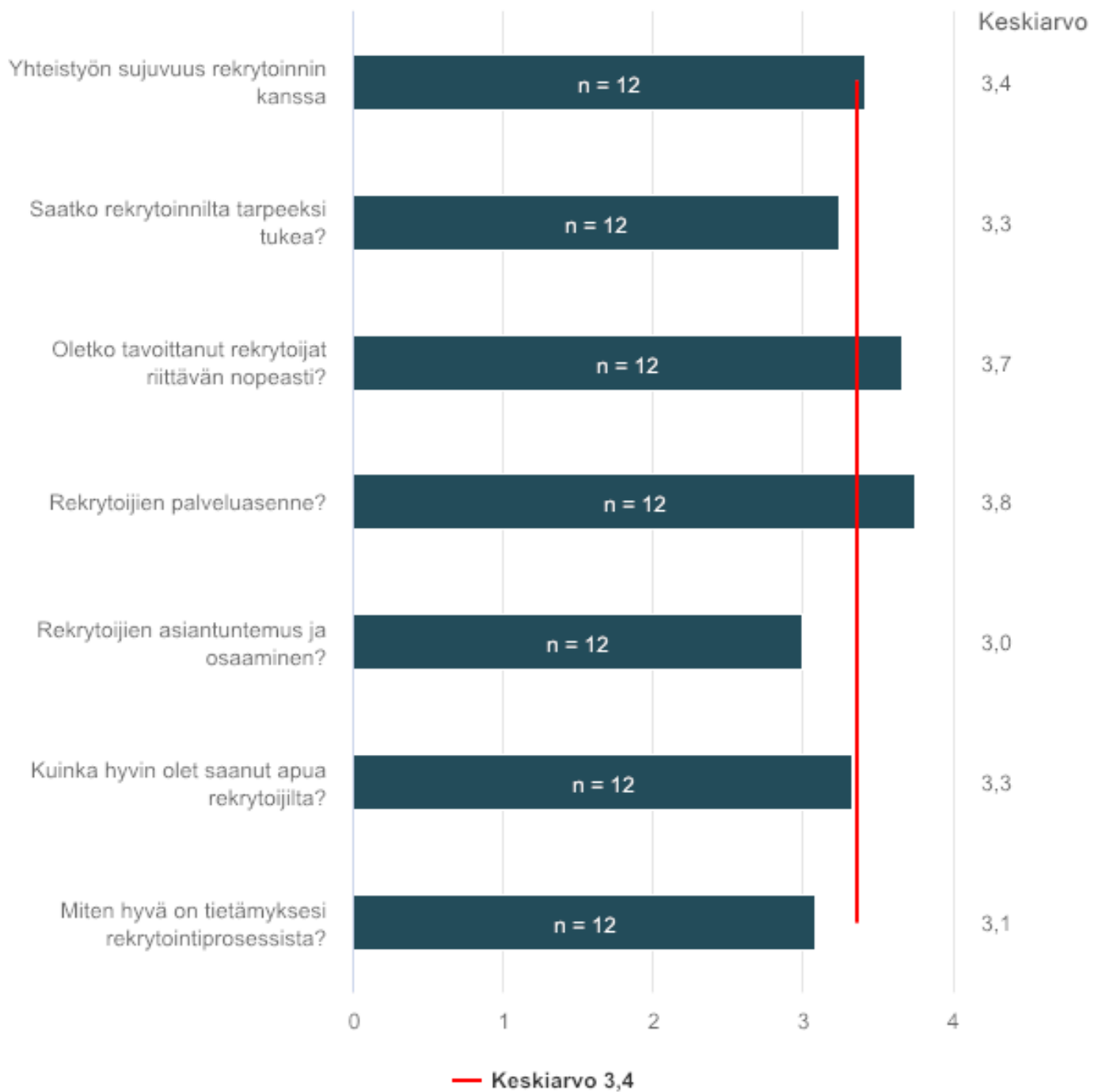
Rekrytinnin asiakastyytyväisyyskysely

Vastaajien kokonaismäärä: 12

1. Arvioi seuraavia sinun ja rekrytinnin yhteistyöhön liittyviä asioita:

1 = huono 2 = tyydyttävä 3 = hyvä 4 = kiitettävä

Vastaajien määrä: 12

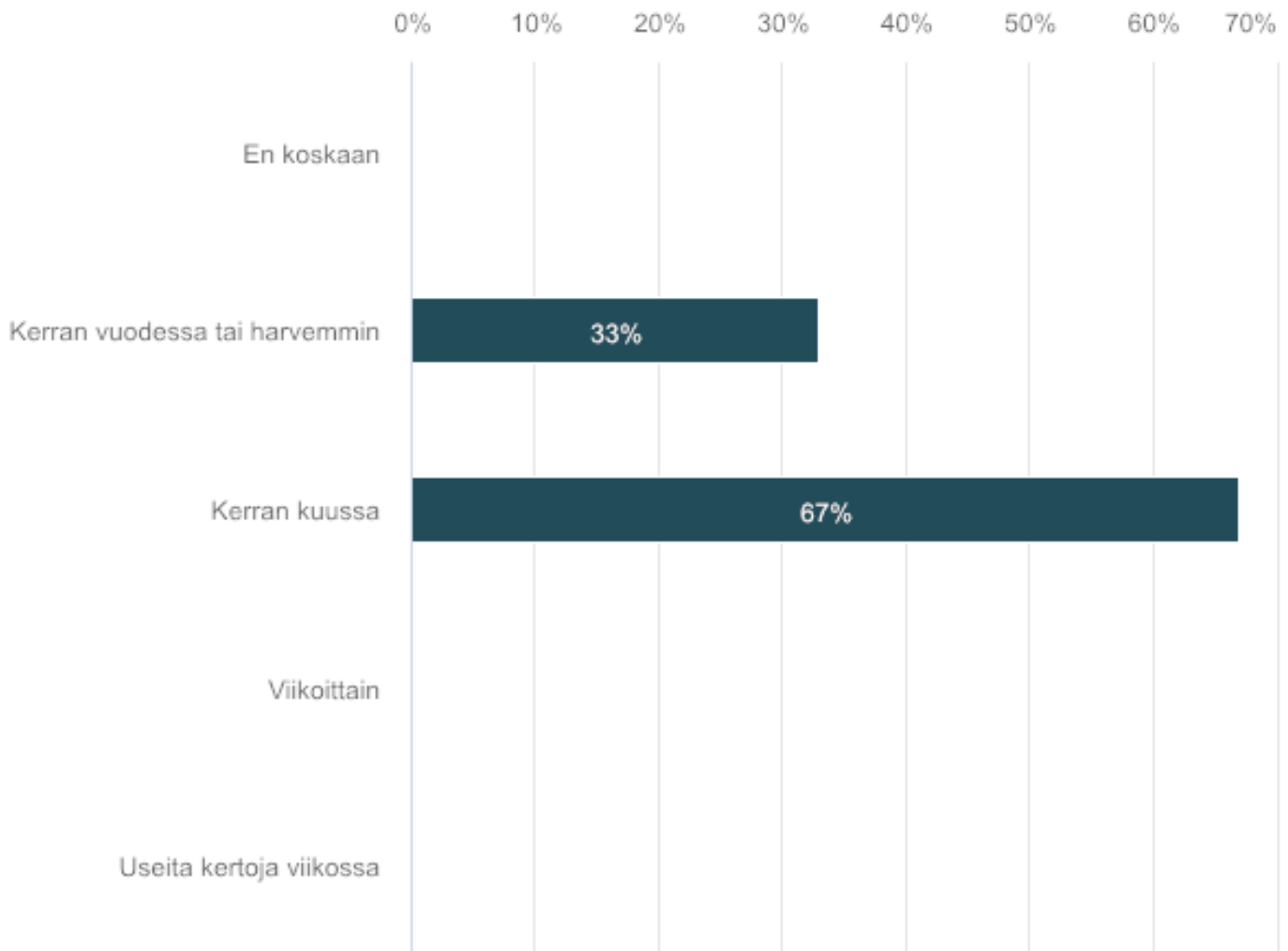


	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Yhteistyön sujuvuus rekrytoinnin kanssa	0%	16,67%	25%	58,33%	0%	3,42	4
Saatko rekrytoinnilta tarpeeksi tukea?	0%	33,33%	8,33%	58,34%	0%	3,25	4

Oletko tavoittanut rekrytoijat riittävän nopeasti?	0%	8,33%	16,67%	75%	0%	3,67	4
Rekrytoijien palveluasenne?	0%	0%	25%	75%	0%	3,75	4
Rekrytoijien asiantuntemus ja osaaminen?	0%	33,34%	33,33%	33,33%	0%	3	3
Kuinka hyvin olet saanut apua rekrytoijilta?	0%	16,67%	33,33%	50%	0%	3,33	3,5
Miten hyvä on tietämyksesi rekrytointiprosessista?	0%	8,33%	75%	16,67%	0%	3,08	3

2. Kuinka usein olet asioinut rekrytoijien kanssa?

Vastaajien määrä: 12

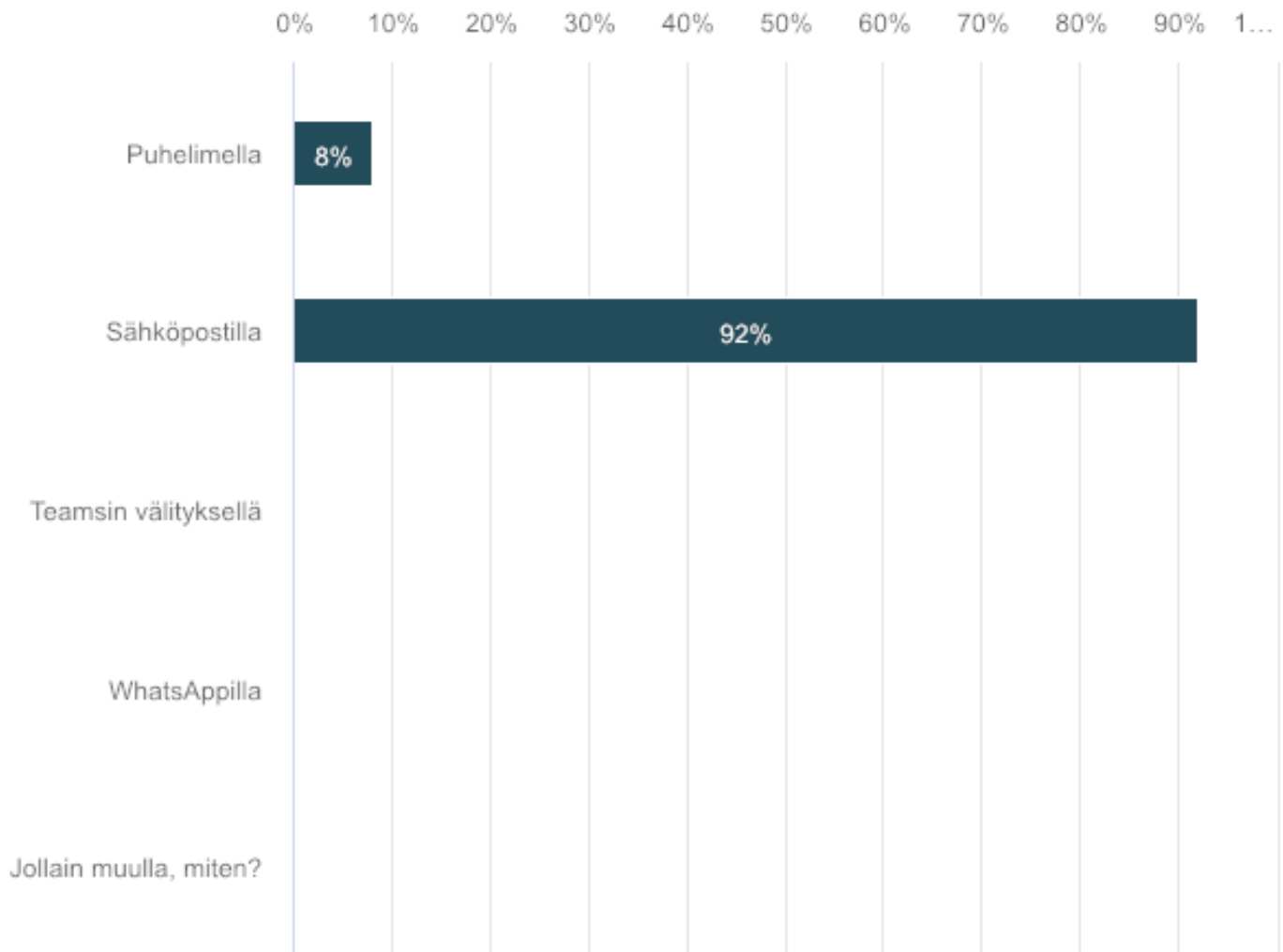


	n	Prosentti
En koskaan	0	0%
Kerran vuodessa tai harvemmin	4	33,33%
Kerran kuussa	8	66,67%
Viikoittain	0	0%

Useita kertoja viikossa	0	0%
-------------------------	---	----

3. Asioitko ensisijaisesti Rekrytoinnin kanssa:

Vastaajien määrä: 12



	n	Prosentti
Puhelimella	1	8,33%
Sähköpostilla	11	91,67%
Teamsin välityksellä	0	0%
WhatsAppilla	0	0%

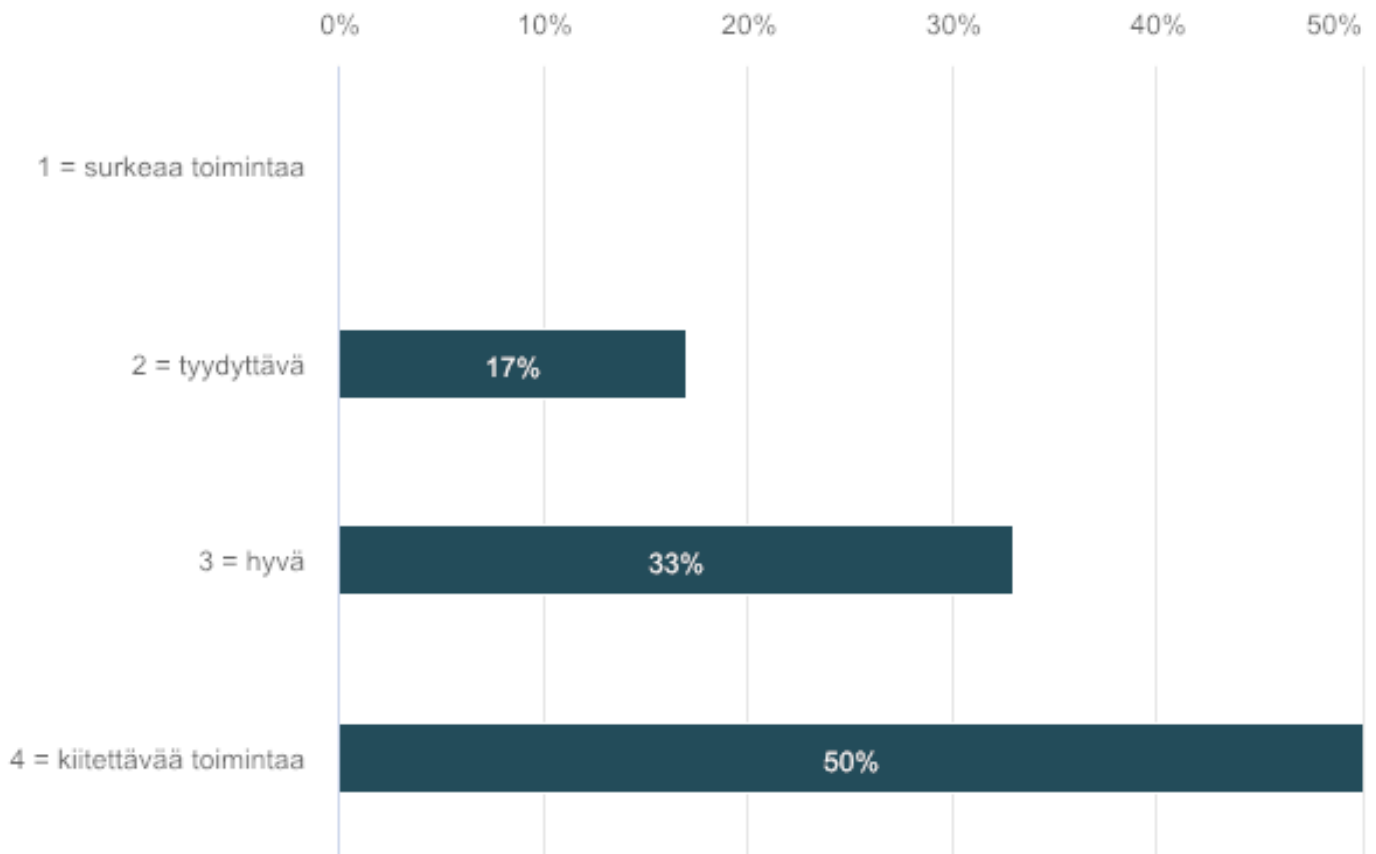
Jollain muulla, miten?	0	0%
------------------------	---	----

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
--------------------	--------

4. Minkä kokonaisarvosanan antaisit viimeaikaisille rekrytoinneille?

Vastaajien määrä: 12



	n	Prosentti
1 = surkeaa toimintaa	0	0%
2 = tyydyttävä	2	16,67%
3 = hyvä	4	33,33%
4 = kiitettävää toimintaa	6	50%

5. Miten rekrytointi voisi kehittää toimintaansa tulevaisuudessa?

Vastaajien määrä: 7

Vastaukset
Saada realsitsempi kuva hakijalle työstä. Hakijan ei tarvitse osata tehdä hyviä cv:itä tms. Hyvän kasinotyöntekijän tulee osata puhua!:)
Prosessit sujuvammaksi ja tiedonkulku paremmaksi
-Veikkauksen pitäisi olla enemmän näkyvillä erityisesti positiivisilla asioilla. Työllistämme paljon nuoria opiskeluiden ohella, meillä on todella hyvät henkilöstöedut jne. ja jatkuvasti, ei vain silloin kun on pakko ja ollaan jo myöhässä. -Yhteistyö oppilaitosten kanssa. En tiedä minkä verran tehdään yhteistyötä esim. matkailualan hospitality-puolen kanssa tai ICT-puolen oppilaitosten kanssa, mutta oletan että siellä olisi varaa lisätä yhteistyötä. -Rekrytoinnin pitäisi myös olla proaktiivisempaa. Seurata ketjujen/talon rekrytointitilannetta, esittää arvioita tarvittavista rekrytoinneista, raportoida onnistuneista rekrytoinneista (mikä meni oikein, kanavat, haastattelijat, ajankohta?), ennakoida mahdollisia poistumia (koulujen aloitukset -> mahdolliset ennakkokyselyt henkilökunnalle kuinka moni ylipäättään on hakenut opiskelemaan alueittain tms.) ja ylipäättään ottaa suurempaa asiantuntijaroolia. Mikäli näin ei tapahdu, on luontainen kehitys, että rekrytointi siirtyä takaisin kanaville itselleen, koska rekrytoinnin ja sen asiantuntijoiden tarjoama lisäarvo jää tällä hetkellä melkoisen pieneksi. Henkilöstömäärien seuranta, rekrytointitarpeen määrittely, ajankohdat, raportointi, toiminnan suunnittelu (mm. henkilöstömäärien arviointi ja kesätyöntekijöiden määrän arviointi jne.) ja osin myös haastattelut sekä niiden materiaaliaalien kehitys hoidetaan tällä hetkellä yhteistyön tai rekrytoinnin sijaan melko puhtaasti kanavien toimesta.
Pitäisi olla mahdollisuus jonkinlaiseen "ylirekrytointiin". Irtisanoutumisen sekä uuden työntekijän saamiseen kentällevälinen aika on liian pitkä. Rekrytointipyyntöihin selkeät vastaukset missä mennään ja milloin uusi saadaan. Koulutus ja rekrytointi pitää olla samassa yksikössä, nyt tulee turhia viiveitä niiden yhteen sovittamisessa.
Mielestäni ollaan menty kokoajan parempaan suuntaan. Sari oppinut paljon uutta ja oppii kokoajan lisää
Olisi hyvä jos rekrytoijat voisivat esilukea hakemuksia ja laittaa sinne omia kommentteja. Lisäksi on tärkeää, että rekrytointi seuraa myös hakemuksien määrää ja tarvittaessa reagoi jollain keinolla, että ilmoitus tavoittaa riittävästi ihmisiä.
Päällikön näkökulmasta pääkaupunkiseudun ja maakuntien rekrytointi toimii erilailla. Hyvin läpiviety rekrytointiprosessi vie työaikaa ja näin ollen työllistää PKS:n ulkopuolella isoilla kaupunkialueilla paljon. Maakuntien rekrytointiprosessia tulisi aktiivisesti tukea niiltä osin, kun se on esim. tietojärjestelmien ja puhelimen avulla mahdollista. Esim. kaikkien hakemusten huolellinen läpikäynti, päällikkö antaa haastattelupäivät ja rekrytoinnista voitaisiin tavoitella haastateltavat ja sopia kunkin aika annettujen päivien sisään, kiitos ei -viestien lähettäminen ja soitto ei-valituille haastattelussa olleille rekrytoinnista. Aina ajantasaiset rekrytoinnin apumateriaalit saatavilla myös maakunnissa. Mahdolliset esihaastattelut teamsillä isoissa hauissa ja päällikkö haastattelee kasvotusten tästä

edenneet. Päällikön tehtävistä rekrytointi on vain yksi osa ja on mahdotonta haastatella isoja määriä eli omassa tehtävässä joutuu priorisoimaan ja täsmäiskemään tarkasti.

Rekrytinnin tekemisen tulisi olla hyvän tasalaatuista, halu tekemiseen on tärkeä, mutta laadunkin tulee näkyä. Ulos lähtevien ilmoitusten tulee olla virheettömiä kirjoitusasultaan ja asiasisällöltään. Ilmoitusten vaikuttavuutta pitäisi seurata eli lähteekö hakemuksia tulemaan, näkyykö ilmoitus siellä, minne se on yritetty laittaa, pitääkö kanavia laajentaa, jos yksittäinen haku ei lähde vetämään. Hakemusten huolellinen läpikäynti ja kommentointi. Ulos näkyvät ilmoitukset vaikuttavat yrityskuvaan ja niiden tulee olla linjassa arvojen ym. kanssa eli rekrytoijille pitää olla selkeää korostetaanko esim. myyntiä vai vastuullisuutta, kun tekstejä mietitään.

Oma kokemus on, että hakijasta saa hyvän kuvan hakemuksen ja huolellisen haastattelun perusteella. Tällöin läpi ei pääsääntöisesti tule henkilöitä, joiden luottotiedoissa on haasteita tai jotka lopettavat kesken koulutuksen jne.. Rekrytinnin merkitys on hyvin suuri, koska siinä tehdään päätös ottaa ihminen taloon töihin, tämän jälkeen muutokset ovat haasteellisia. Laatumittarit ydinasi-
oista voisivat tukea prosessien tai laadun kehittämistä.

6. Miten pitkiä työuria meidän pitäisi tavoitella uuden rekrytinnin kohdalla?

Vastaajien määrä: 8

Vastaukset
3-5 vuotta olisi aika sopiva.
3-5 vuotta pelinhoitajana ja hospissa
Mielellään vuosia
<p>Työntekijän ammattitaidon muodostuminen kestää työtehtävästä riippuen kuudesta kuukaudesta yhteen vuoteen. Optimitilanteessa uusi työntekijä, joko:</p> <ul style="list-style-type: none">-Työskentelee meillä opintojensa ohella koko opiskeluaikansa (noin 3-5 vuotta) ja sen jälkeen työllistyy meillä johonkin omaa koulutustaan vastaavaan tehtävään-Tulee meille suoraan kokoaikaiseksi työntekijäksi (tällöin tavoiteltava työuran pituus olisi mielestäni vähintään sama kolmesta viiteen vuotta)
Suuremmilla tuntimäärillä työura voisi olla pitempi esim. 5+ vuotta mutta opiskelijoilla ja muilla vähän tekevillä luonnollisesti se on lyhyt.
Meidän pitää hyväksyä se, että meillä on myös lyhyempiä työuria eli opiskelijoita jotka tekevät työtä opintojen ohella. tämän lisäksi on työntekijöitä jotka tekevät työtä päätoimisesti ja heidän työuransa toivottavasti on pitkiä eli viihtyvät meillä. eli tavoite on saada koko työuran kestäviä työuria sekä 2-4 vuotta kestäviä opiskelijoita
Mielestäni nykyisellä tuntimallilla, pitkän työuran tavoittelu on haastavaa. Myös palkkaus toistaiseksi, en anna apuja tähän. Toivotavaa olisi, että Veikkaus itsessään työpaikkana on houkutteleva ja luotettava, tästä on jo orastavia positiivisia merkkejä. Sitten koko porossella, haastattelu, koulutus ja tiimiin ottaminen on iso merkitys uuden työntekijän mielikuvasta, joka vaikuttaa varmasti myöhemmin työuran pituuteen Veikkauksella.
Tähän ei ole yksiselitteistä vastausta. Tämä on osin riippuvainen tiimin tilanteesta. Keskimäärin Pelaamon tiimissä on 3-4 henkeä ja jos heistä tiedetään jonkun lähimmän vuoden aikana lähtevän, ei ole suotavaa rekrytä toista nopeasti lähtevää samaan tiimiin. Isot kaupunkialueet kestävät joitakin lyhyitäkin työsuhteita paremmin, kun yksityöskentelysaleihin saadaan tukea viereisistä saleista. Minimi on, että henkilö on seuraavan tulevan kesäajan töissä. Kaikilta toivoisi vähintään kahdenkolmen vuoden työssäoloa, jotta rekrytointiprosessi koulutuksineen on järkevää. Tämän kohdalla kannattaa selvittää nykyisiä työelämän trendejä, pitkiä uria samassa talossa ei nähdä edes kiinnostavina.
Pelaamoiden aamu- ja iltavuorojen vaihtumisaika on kellonajallisesti aikaisin, tätä kautta esimerkiksi ammattikorkeakoulun opiskelijoilla on haasteita pystyä tekemään vuoroja. Yliopistokaupungeissa saamme pelimyyjiksi myös nopeasti oppivia henkilöitä, jotka

tuovat hyvää ajattelua esim. palaveritilanteisiin. He eivät olettamana jää pysyvästi taloon, mutta yrityskuvallisesti näkyvät positiivisesti tekemisessä.

7. Avoimet kommenttisi ja palautteesi rekrytoinnille

Vastaajien määrä: 4

Vastaukset
Kiitos Sarille sujuvasta yhteistyöstä ja tuesta.
Paremminkin voisi olla homma hanskassa
Selkeät vastaukset rekrytointipyyntöihin. Koulutus yhteistyöhön rekryn kanssa.
Yhteistyö rekrytoinnin kanssa sujuu hyvin, rekrytoinnissa on aitoa halua olla tukena. Tärkeää, että rekrytointi seuraa avattuja ilmoituksia. Tuleeko hakemuksia, minkälaisia, pitääkö käyttää muita ilmoituskanavia jne.. Huolellinen hakemusten läpikäynti ja esikommentointi tukee esimiehen rekrytointia.

