



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Johanna Mäkinen

Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan

Mara-toimialan

rekrytointiprosessin kehittäminen

Opinnäytetyö
Syksy 2022
Restonomi (AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Restonomi (AMK)

Tekijä: Johanna Mäkinen

Työn nimi: Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan Mara-toimialan rekrytointiprosessin kehittäminen

Ohjaaja: Ilkka Latomäki

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 53

Liitteiden lukumäärä: 1

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajan Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan Mara-toimialan rekrytointiprosessin nykytila sekä selvittää rekrytoivien esihenkilöiden ratkaisua vaativat tarpeet ja toiveet rekrytointiprosessiin liittyen.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa käytettiin kvalitatiivista tutkimusta ja aineistonkeruun menetelmänä toimivat teemahaastattelut, joihin osallistuivat Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan Mara-toimialan rekrytoinneista vastaavat esihenkilöt. Opinnäytetyö on kehittämistyö, jossa käytettiin leanin erilaisia työkaluja kehittämissuunnitelman luomiseksi.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään rekrytointiprosessia ja lean -johtamismenetelmää kehittämisen apuna. Teoriaosuudessa selvitetään onnistuneen rekrytointiprosessin etenemistä prosessiin kuuluvien vaiheiden kautta. Lean -johtamismenetelmää käsittelevässä osuudessa keskitytään leanin perusteisiin ja kehitystyössä käytettyihin lean six sigma -työkaluihin kuten DMAIC -menetelmään ja nykyistä rekrytointiprosessia analysoitiin SIPOC- ja PPA -analysoinnin avulla.

Tutkimuksessa ilmeni, että nykyinen rekrytointiprosessi koetaan tasapuolisena kaikille hakijoille ja se koetaan toimivaksi silloin, kun hakijoiden määrä pysyy kohtuullisena. Haasteena rekrytointiprosessissa koetaan hakemusten käsittelyyn ja esihaastatteluihin liittyvä ajankäyttö, silloin kun hakemuksia on paljon. Rekrytointiprosessin ja viestinnän osalta kaivataan selkeyttä ja yhdenmukaisuutta sujuvamman ja hakijaystävällisemmän prosessin hoitamiseksi.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin kehitysideoita rekrytointiprosessin kehittämisen tueksi tulevaisuudessa. Tutkimuksella saatua tietoa voidaan soveltaen hyödyntää koko Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan rekrytointiprosessin kehittämisessä.

¹ Asiasanat: rekrytointi, lean, kehittäminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Bachelor of Food and Hospitality

Author: Johanna Mäkinen

Title of thesis: Development plan for the recruitment process the tourism and restaurant industry in Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa

Supervisor: Ilkka Latomäki

Year: 2022

Number of pages: 53

Number of appendices: 1

The purpose of this thesis was to study the current status of the recruitment process of the tourism and restaurant industry of the client Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa, South Ostrobothnian cooperative, and to find out recruiting supervisors needs and wishes regarding the process.

Qualitative research was used in the empirical part of the thesis and the data collection method was a themed interview with the supervisors who were responsible for recruitment within the field of tourism and restaurant services. The thesis was a development work where various tools of Lean were utilized to create a development plan.

The theoretical reference framework of the thesis discusses the recruitment process and the Lean management method. In the theory part, the progression of a successful recruitment process is explained through the steps included in the process. The part concerning the Lean management method focuses on the basics of Lean and the Lean Six Sigma tools used in the development work, such as the DMAIC method. The current recruitment process was analyzed with SIPOC and PPA.

The research revealed that the current recruitment process is perceived to be equal for all applicants and is considered to function when the number of applicants remains reasonable. The challenge in the recruitment process is the use of time related to the processing of applications and pre-interviews, when there are several applications. Regarding the recruitment process and communication, clarity and consistency are needed to manage a smoother and more applicant-friendly process.

As the result of the thesis, development ideas were obtained to support the development of the recruitment process of Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa in the future.

¹ Keywords: recruitment, lean, development

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO	8
2 REKRYTOINTI	11
2.1 Onnistunut rekryointiprosessi	12
2.1.1 Rekryointitarpeen määrittely	13
2.1.2 Tehtävänkuvan ja henkilön profilointi	14
2.1.3 Rekryointikanavat ja ilmoitus.....	15
2.1.4 Hakemusten käsittely ja haastattelut.....	17
2.1.5 Valintapäätös ja rekryointiprosessin päätös	18
2.1.6 Perehdytys	19
2.2 Viestinnän rooli rekryoinnissa.....	21
2.3 Työnantajakuva	22
2.4 Rekryoinnin trendit	23
3 LEAN.....	26
3.1 Lean kehittämismenetelmänä.....	26
3.2 Lean kehittämisen työkalut.....	29
3.2.1 DMAIC	29
3.2.2 SIPOC JA PPA	30
4 TUTKIMUS REKRYTOINTIPROSESSISTA	31
4.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	31
4.2 Tutkimuksen aineisto ja menetelmät	31
4.3 Toimeksiantajan rekryointiprosessin nykytila	32
4.3.1 Haastattelujen tulokset.....	33
4.3.2 Nykyisen rekryointiprosessin haasteet ja kehittämiskohteet	35
4.3.3 Esihenkilöiden tarpeet ja toiveet rekryointiprosessiin tulevaisuudessa	37

4.4	Johtopäätökset.....	38
5	REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN	39
5.1	Nykyisen rekrytointiprosessin arvovirtakuvaus.....	39
5.2	Rekrytointiprosessin kehittäminen leanin avulla	41
5.3	Rekrytointiprosessin analysointia	43
5.4	Kehittämisiäideoita	45
6	POHDINTA.....	49
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	53

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1 Eepeen toimialat ja toimipaikat.....	10
Kuva 2 Eepeen henkilöstön jakautuminen toimialoittain	10
Kuva 3 Rekrytointiprosessin osa-alueet.....	13
Kuva 4 Rekrytointiprosessin tehtäväkuvan profiloinnin kriteerit.	14
Kuva 5 Rekrytointiprosessin henkilöprofiloinnin kriteerit.	15
Kuva 6 Hakuilmoitukseen tarvittavat tiedot.	16
Kuva 7 Rekrytointiviestinnän tärkeimmät kohdat.	21
Kuva 8 Hukan muodot	28
Kuva 10 Rekrytointiprosessin SIPOC-kaavio.....	42
Kuvio 1 Esihenkilöiden rekrytointiin käytetty aika ja rekrytoitavien henkilöiden määrä	33
Kuvio 2 Nykyisen kesärekrytointiprosessin arvovirtakuvaus	39
Kuvio 3 Rekrytointiprosessin hukat ja pullonkaula	43
Taulukko 1 Kesärekrytointiprosessin virtaustehokkuus.....	40
Taulukko 2 Rekrytointiprosessin PPA-analysointitaulukko.....	44

Käytetyt termit ja lyhenteet

Benchmarking	Tapa verrata omaa toimintaa parhaaseen mahdolliseen menettelyyn, jotka ovat sovellettavissa oman toiminnan kehittämiseen.
DMAIC	Parannusprosessi, jonka vaiheita ovat määrittely (D), mittaus (M), analysointi (A), parannus (I) ja ohjaus (C).
Lean	Lean-ajattelu on johtamisfilosofia, jolla pyritään tuottamattoman toiminnon poistamiseen.
NVA	Prosessin arvoa tuottamaton aika.
PPA	Potentiaalisten ongelmien analyysi.
SIPOC	Vuokaavio, jossa on esitetty toimittajien (S), inputtien (I), prosessin (P), outputtien (O) ja asiakkaiden (C) väliset suhteet.
VA	Prosessin arvoa tuottava aika.

1 JOHDANTO

Ravintola-alan tekijöistä on kova pula ja rekrytointi on aiheena ajankohtainen. Toimialan hektisyys haastaa esihenkilöitä koko ajan parempaan ajankäytön hallintaan, ja työllä helpotettaisiin esihenkilöiden ajankäyttöä rekrytointiin liittyen sekä rekrytoinnin kautta pystyttäisiin kehittämään myös työnantajamielikuvaa. On pystyttävä kehittämään ja kehittämään rekrytointiin liittyviä prosessivaiheita vastaamaan nykyajan tarpeita.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan Mara-toimiala. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää nykyisen rekrytointiprosessin tila, rekrytoivien esihenkilöiden ratkaisua vaativat asiat ja tarpeet rekrytointiprosessiin liittyen sekä löytää leanin avulla rekrytointiprosessin kehityskohteet sekä luoda erilaisia ratkaisumalleja rekrytointiprosessin kehittämiseksi tulevaisuudessa esihenkilöiden tueksi.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään rekrytointiprosessia ja lean -johtamismenetelmää kehittämisen apuna. Teoriaosuudessa selvitetään onnistuneen rekrytointiprosessin etenemistä prosessiin kuuluvien vaiheiden kautta. Lean -johtamismenetelmää käsittelevässä osuudessa keskitytään leanin perusteisiin ja kehitystyössä käytettyihin Lean Six Sigma -työkaluihin.

Sallin ja Takatalon (2014, s. 9) mukaan rekrytointi määrittää organisaation tulevaisuuden menestymistä, siinä korostuu myös työnhakijan kokemus ja se, millaisen työnantajakuvan hän saa rekrytointiprosessista ja mitä hän mahdollisesti viestii siitä eteenpäin.

Vaahtion (2005, s. 32) mukaan yritysten rekrytointitavoissa on paljon kehitettävää, niissä on suunnittelemattomuutta, osaamattomuutta ja näistä johtuvaa kiirettä. Hänen mukaan ennakkoinnin ja suunnitelmallisuuden sijaan rekrytoinnilla vain reagoidaan johonkin, mikä on tapahtunut tai tapahtumassa.

Peterssonin, ym. (2018a, s. 32) mukaan Lean on menetelmä, jossa on kyse tavasta suhtautua toimintoon, se ei ole sellainen menetelmä, joka toimii kerrasta. Leanin lähestymistapa perustuu siihen, että prosessista eliminoidaan hukkaa sen kaikissa muodoissa ja siinä korostuu prosessien virtaustehokkuus (mts. 32). Leanin ohjaama toimintojen parantaminen on jatkuvaa, uusien ja parempien ratkaisujen löytämistä ja niiden vakiinnuttamista standardisoinnin avulla (mts. 150).

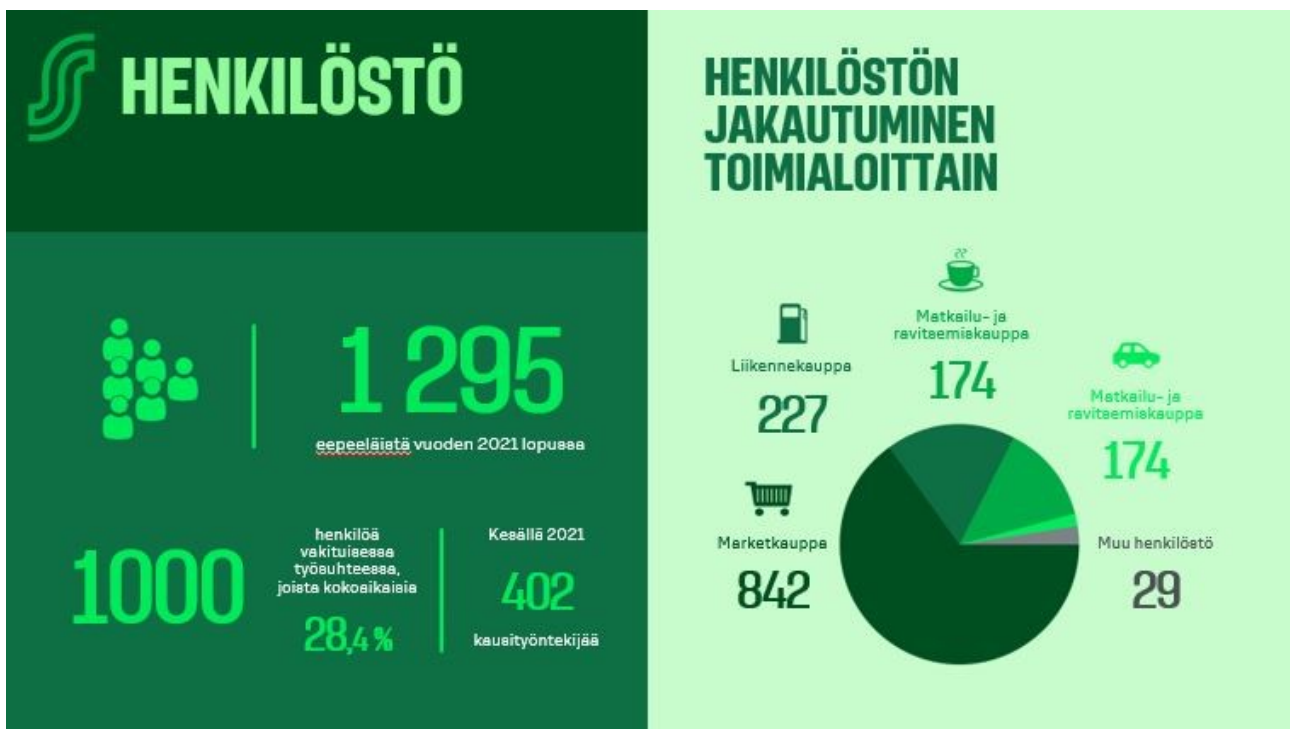
Opinnäytetyön empiirisessä osassa käytettiin kvalitatiivista tutkimusta ja aineistonkeruun menetelmänä toimi teemahaastattelut joihin osallistuivat Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan Maratoimialan rekrytoinneista vastaavat esihenkilöt.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin kehitysideoita rekrytointiprosessin kehittämisen tueksi tulevaisuudessa. Tutkimuksella saatua tietoa voidaan soveltaen hyödyntää koko Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan rekrytointiprosessin kehittämisessä.

Toimeksiantajan esittely. Eepeen (2021) toimintakatsauksen mukaan Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa (EEPEE) on yli 92 000 asiakasomistajan omistama vähittäiskaupan monitoimiyritys, joka toimii osana valtakunnallista S-ryhmää. Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa on vuonna 1903 perustettu yritys, jonka toiminta-ajatuksena on tuottaa monipuolisia palveluja ja etuja asiakasomistajilleen (mt.). Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan toimialoja ovat market-, liikenne-, autokauppa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppa. Palveluverkoston (kuva 1) kuuluvat Prisma, Prisman Kauppakassi, 31 S-marketia, 7 Salea, 11 ABC -liikennemyymälää, 21 ABC -automaattiasemaa, 3 ABC CarWash -pesuysikköä, 2 hotellia, 12 ravintolaa, S-pankki, S-etuhoolto, ESS Autotalo, ESS Katsastus, Emotion ja Prisman Parturi-Kampaamo, jotka toimivat 17 paikkakunnalla (mt.). Eepee on Etelä-Pohjanmaan suurin palvelualojen työllistäjä (kuva 2). Toimipaikkoja on yhteensä 70 ja ne työllistävät 1295 eteläpohjalaista (mt.). Toimialoista suurin työllistäjä on marketkauppa 842 työntekijää, liikennekauppa 227 työntekijää, matkailu- ja ravitsemiskauppa 174 työntekijää ja muu henkilöstö 29 sekä autokauppa 23 työntekijää (mt.). Lisäksi vuonna 2021 kesätyöntekijöitä oli 402 ja kesäharjoittelijoita 330 (mt.).



Kuva 1. Eepeen toimialat ja toimipaikat (Eepee 2021).



Kuva 2. Eepeen henkilöstön jakautuminen toimialoittain (Eepee 2021).

2 REKRYTOINTI

Helsilän ja Salojärven (2009, s. 119) mukaan henkilöstöjohtamisen prosesseista rekrytointi on yksi kaikkein strategisista. Heidän mukaan rekrytointi vaikuttaa merkittävästi yrityksen tulevaisuuden strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja tavoitellun yrityskulttuurin luomisessa.

Markkasen (1999, s. 16) mukaan rekrytointi on pysynyt vuodesta toiseen jo samantyyppisenä. Suhdanteet vaikuttavat luonnollisesti rekrytointimääriin ja yhteiskunnan hyvinvoinnilla on yhteys työmarkkinoiden toimivuuteen sekä rekrytointiin (mts. 16). Prosessi pysyy samana korkean ja matalan suhdanteen aikana, mutta painopisteet vaihtelevat (mts. 16.). Rekrytointi on ehdokkaan etsimistä, tiedonkeruuta, eri tekijöiden yhdistelemistä ja niistä kertyneen palapelin kokoamista (mts. 16). Prosessin runkona toimii henkilön arviointi toimenkuvaan nähden (mts. 16). Salojärven (2009, s. 120) mukaan rekrytointi sisältää kaikki ne toimenpiteet ja valinnat, joita tarvitaan oikeiden ihmisten sijoittamiseen ja ohjaamiseen oikeisiin työtehtäviin.

Vahtion (2005, s. 11) mukaan rekrytointi on osaamista ja se on suuri mahdollisuus. Uusi henkilö on voimavaroineen potentiaalinen ja kiinnostava persoona, jota ei vielä tunneta. Hänet otetaan yritykseen kehittymään ja kehittämään sitä, menestymään ja luomaan menestystä (mts. 11). Että yritys saisi hänen voimavaransa käyttöön, hänet pitää etsiä eli rekrytoida (mts. 11). Uusi henkilö tuo yritykseen mukanaan uutta osaamista, inhimillistä pääomaa ja itsensä, ei vain rekrytoinnissa etsittyä työpanosta (mts. 11). Henkilön erityisosaaminen tulee useimmiten ilmi vasta työsuhteen alettua. Rekrytoinnissa on kannattavaa tietoisesti hankkia myös oheisosaamista ja taitoja joita työ ei sisällä tai edellytä. Tällä tavoin yrityksen sisäinen osaaminen monipuolistuu ja joustavuus lisääntyy (mts. 11).

Vahtion (2005, s. 11) mukaan rekrytointiprosessit lähtevät usein liikkeelle yrityksen tilanteista ja tarpeista ja ne ovat jonkin verran erilaisia, mutta rekrytoinnissa on yleensä kolme päävaihetta. Nämä kolme vaihetta ovat työtehtävän analyysi, avoimesta työpaikasta viestiminen ja työntekijän valitseminen (mts. 11). Aluksi määritetään, millaiseen tehtävään henkilö tarvitaan ja millaisin kriteerein henkilö valitaan (mts. 11). Vahtion (2005, s. 32) tutkimuksen mukaan yritysten rekrytointitavoissa on paljon kehitettävää, niissä on suunnittelemattomuutta, osaamattomuutta ja näistä johtuvaa kiirettä. Hänen mukaan ennakoinnin ja suunnitelmallisuuden sijaan rekrytoinnilla vain reagoidaan johonkin, mikä on tapahtunut tai tapahtumassa. Tutkimuksessaan Vahtio havaitsi kaksi rekrytointiprosessin päätyyppiä, joita hän nimittää paikkaukseksi ja resurssien hankinnaksi. Aukon paikkauksessa on kyse siitä, että etsitään

työntekijää täyttämään vapautunut paikka ja se halutaan suorittaa nopeasti, että työt sujuvat samaan malliin (mts. 32). Hänen mukaan rekrytointia pidetään onnistuneena, kun oikea henkilö on löytynyt täyttämään aukon. Resurssien hankinnasta puhutaan, kun yritykseen tarvitaan uutta osaamista, jota yrityksessä ei vielä ole ennen ollut (mts. 32). Vaahtion (s. 32) mukaan rekrytointiprosessi muodostuu tällöin aikaa vieväksi, useista haastatteluista ja soveltuvuusarvioinneista koostuvaksi. Hän myös ihmettelee, miksi rekrytointiprosessi on kaksijakoinen, koska yrityksen henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja miksi rekrytointiin ei kaikissa tapauksissa panosteta enemmän?

ManPowerin (2016, s. 3) mukaan rekrytoinneista vastaavien ammattilaisten vaatimukset kasvavat koko ajan, tavoitteellisuuden lisäksi hänen pitäisi hallita markkinointia, kuluttajakäyttämistä, rekrytointimenetelmiä, rekrytointityökaluja, haku- ja ilmoittelukanavia ja samalla hänen tulisi seurata nopeasti kehittyvää teknologiaa, joka muuttaa rekrytoinnin mahdollisuuksia sekä vaatimuksia.

2.1 Onnistunut rekrytointiprosessi

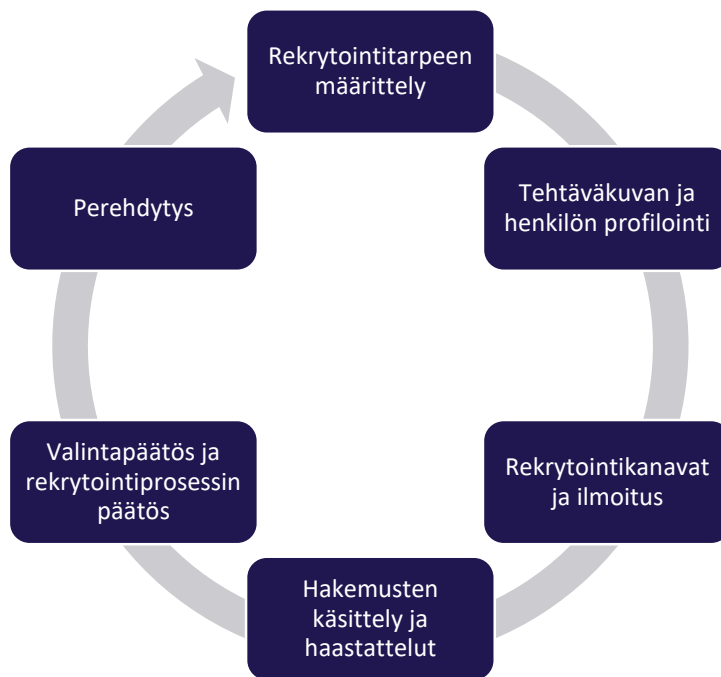
Helsilän ja Salojärven (2009, s. 119) mukaan pitkäjänteisyyttä ja ennakkointia vaaditaan hyvään rekrytointiprosessiin. Heidän mukaan tehdyt rekrytoinnit ovat vaikea nopeasti muuttaa tai lopettaa, jos ne koetaan tarpeettomiksi ja kannattamattomiksi. Rekrytointiin sisältyy ulkoisten rekrytointien lisäksi myös sisäiset rekrytoinnit (mts. 119). Heidän mukaan sisäisiin rekrytointeihin liittyy myös muita henkilöstöjohtamisen prosesseja kuten urasuunnittelua tai osaamisen kehittämistä ja nykyään on yleistynyt ajattelu, että henkilöstöresurssit ovat jatkuvassa virtaavassa tilassa.

Kaijalan (2016, s. 21) mukaan tiimin kokoamiseen ei riitä se, että rekrytoidaan huippuosaajia, vaan heidän täytyy oppia toimimaan motivoituneesti yhdessä tiiminä ja kehittymään organisaation tahtomaan suuntaan sekä sitoutumaan organisaatioon. ManPowerin (2016) mukaan yksinkertaisesti onnistunut rekrytointi on silloin, kun työnantaja ja työnhakija ovat tyytyväisiä, organisaatio saa uuden sopivan osaajan ja työnhakija itselleen haluamansa työpaikan.

Joen (2018, s. 87) mukaan yrityksen menestymisen kannalta onnistuneilla rekrytoinneilla on iso merkitys ja niiden avulla yrityksen kilpailukyky säilyy myös tulevaisuudessa. Sen takia on tärkeää, että rekrytoinnit suunnitellaan huolella ja toteuttamiseen käytetään riittävästi aikaa ja

vaivaa (mts. 87). Hänen mukaan on syytä muistaa, että rekrytointi ja sen toteutustapa vaikuttavat aina yrityksen työntajakuvaan.

Kuvassa 3 on kuvattuna rekrytointiprosessiin kuuluvat osa-alueet, joita ovat rekrytointitarpeen määrittely, tehtäväkuvan ja henkilön profilointi, rekrytointikanavat ja ilmoitus, hakemusten käsittely ja haastattelut, valinta- ja rekrytointiprosessin päätös sekä perehdytys (Salli, M., & Takatalo, S., 2014).



Kuva 3. Rekrytointiprosessin osa-alueet (mukaillen Salli, M., & Takatalo, S., 2014).

2.1.1 Rekrytointitarpeen määrittely

Markkasen (2002, s. 12) mukaan tavallisesti rekrytointi alkaa siitä, kun henkilö lähtee organisaatiosta ja tarvitaan tilalle uusi henkilö. Hänen mukaan tällaisessa tilanteessa toimenkuva on hyvin tiedossa ja tavoitteet ovat määritettynä sekä tiedetään, miten vastuualuetta hoidetaan tai on hoidettu. Joen (2018, s. 88) mukaan ennen kuin rekrytointi aloitetaan, kannattaa miettiä, tarvitaanko uutta henkilöä oikeasti ja onko mahdollisesti muita vaihtoehtoja, joilla lähteneen henkilön työn voisi hoitaa. Onko työt mahdollista jakaa ilman, ettei toiset henkilöt raskaituisi liikaa tai voitaisiinko kehittää työmenetelmiä tai hankkia parempia työvälineitä, jolla lisääntynyt työtarve voidaan tyydyttää (mts. 88)? Markkasen (2002, s. 13) mukaan voidaan

myös ajatella, että henkilö, joka on lähtenyt organisaatiosta, voi tehdä tahattomasti palveluksen entiselle työnantajalleen herättääkseen pohdiskelua siitä, onko resurssien hyödyntäminen ollut entisessä työnkuvassa mahdollisesti tarkoituksen mukainen. Hänen mielestään vaivattomampaa toki olisi se, että organisaation pitäisi muuttumattomana eikä tekisi uudistuksia työnkuvaan, jotka voisivat aiheuttaa tyytymättömyyttä muun henkilöstön kesken. Sallin ja Takatalon (2014, s. 15) mukaan selkeät määritelmät kriteereissä auttavat ja ohjaavat rekrytointia ja rekrytoijalla on selkeä kuva siitä, mitä ollaan hakemassa.

2.1.2 Tehtäväkuvan ja henkilön profilointi

Sallin ja Takatalon (2014, s. 15) mukaan organisaation tavoitteisiin päästään helpoiten ja nopeiten osaavan henkilöstön kanssa, siksi on tärkeää sujuvan rekrytointiprosessin vuoksi tehdä avoimesta tehtävästä ja henkilön tarvittavista ominaisuuksista selkeä kuvaus. Eilakaislan (i.a. s. 5) rekrytointioppaan mukaan hyvä henkilöprofiili helpottaa hakijoiden karsimista ja jatkavien valitsemista. Täsmennetään, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi (mts. 5). Kuvassa 4 ja 5 on rekrytoinnin profilointiin liittyviä kysymyksiä, joiden avulla voidaan profilointi aloittaa. Sallin ja Takatalon (2014, s. 15) mukaan rekrytoinnin kriteerien tulee olla selkeitä tai muuten tekemisestä tulee heikkoa.

Tehtäväkuvan profilointi				
- Onko kyseessä määräaikainen vai vakituinen tehtävä?	Millainen on hakuun liittyvä osaamisvaje? - Haetaanko samaa vai täydentävää osaamista?	- Mitkä taidot täydentävät tiimiä? - Kauanko kasvamiselle annetaan aikaa?	- Uusi osaamisalueen asiantuntija, mitä organisaatiolla on tarjota?	Persoonatekijät millaista haetaan? - tekijää - ylläpitäjää - kehittäjää - uudistajaa - johtajaa

Kuva 4. Rekrytointiprosessin tehtäväkuvan profiloinnin kriteerit (mukaillen Salli, M., & Takatalo, S., 2014).

Henkilöprofiloinnin keskeiset asiat

<ul style="list-style-type: none"> - Mitä työtehtäviä työ sisältää? - Mitä vastuita ja tavoitteita työtehtävään kuuluu? 	<ul style="list-style-type: none"> - Millaista osaamista ja työkokemusta henkilöltä edellytetään? - Minkä osaamisen tai kokemuksen henkilö voi täydentää tehtävässä olon aikana? 	<ul style="list-style-type: none"> - Minkälainen koulutus hakijalla tulee olla tai mitä toivotaan? - Edellytetäänkö hakijalta joitain erityistaitoja kuten esimerkiksi hygieniapassi, kielitaito tai it-taidot? 	<ul style="list-style-type: none"> - Minkälaisia ominaisuuksia, luonnetta tai asennetta tehtävässä tarvitaan? - Minkälaisia tiimi-, esimies- tai asiakaspalvelutaitoja hakijalta toivotaan? 	<ul style="list-style-type: none"> - Miten henkilöä johdetaan ja tehtävässä onnistumista mitataan? - Mitä motivaatio-tekijöitä, kuten kehitymis- tai etenemismahdollisuuksia tehtävään liittyy?
---	--	---	---	---

Kuva 5. Rekrytointiprosessin henkilöprofiloinnin kriteerit (mukaillen Salli, M., & Takatalo, S., 2014).

Sallin ja Takatalon (2014, s. 16) mukaan profiloinnin kriteerien määrä kannattaa pitää pienenä, että tiedonkäsittely olisi helpompaa. Rekrytointikriteerejä pohtiessa on tärkeää miettiä ne vastaamaan organisaation visiota ja strategiaa (mts. 18). Kovassa rekrytointikilpailussa hyvistä työntekijöistä alkaa olla pulaa ja osaajia on vaikea löytää (mts. 19). Heidän mukaansa haasteellisessa rekrytointitilanteessa on hyvä kysyä, millaisia henkilöitä meidän pitää tulevaisuudessa rekrytoida. Enää ei riitä, että hakijalla on tietty taito valmiina vaan organisaation tulee hakea oikeantyyppisiä henkilöitä ja olla valmis kouluttamaan oikea henkilö työtehtävään (mts. 19). On myös tärkeää huomioida rekrytoinnissa tulevaisuuden potentiaali-näkökulma (mts. 21).

2.1.3 Rekrytointikanavat ja ilmoitus

Rekrytointikanava. Sallin ja Takatalon (2014, s. 28) mukaan ilmoituskanavaa valitessa kannattaa miettiä, mitä kanavaa potentiaaliset hakijat seuraavat. Hakukanavia voivat olla Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube, Google+, Oikotie.fi, Monster.fi, Mol.fi, Joberate, Pinterest, Instagram, Tiktok (mts. 28) näiden lisäksi ilmoituskanavina toimivat myös yrityksen omat sivut,

oppilaitos -yhteistyö, työvoimanvuokrausyritykset sekä oma henkilöstö. Vaihtoehtoja on nykyään paljon ja on osattava valita oikea kanava löytääkseen oikeat henkilöt (mts. 28). Heidän mukaan digitalisaatiolla on rekrytointiin vaikutuksia, ne kiihdyttävät prosesseja tai saavat ne tapahtumaan erilaisissa olosuhteista. ManPowerin (2016, s. 25) mukaan digitalisaatio on tuonut uusia haku- ja markkinointikanavia, sosiaalinen media tarjoaa tehokkaan tavan ilmoitusten julkaisemiseen ja oikean kohderyhmän tavoittamisessa. Sosiaalisessa mediassa auttavat ilmoitusten jakamista tukevat verkostot ja tehokkaan kohdentamisen mahdollistavat mainosratkaisut (mts. 25). Sallin ja Takatalon (2014, s. 28) mukaan hakuilmoituksen visuaalisuuteen kannattaa panostaa ja sitä kannattaa myös hyödyntää, sillä se lisää näkyvyyttä, nostaa brändiä ja parantaa työnantajakuvaa. Heidän mukaan erilaiset rekrytointivideot lisäävät myös visuaalisuutta ja näkyvyyttä organisaatiolle.

Hakuilmoitus. Sallin ja Takatalon (2014, s. 25) mukaan yrityksen tulee olla nykyään houkutteleva, että mahdollinen hakija pysähtyy lukemaan ilmoitusta ja päättää hakea. Heidän mukaan hakuilmoitus on yritykselle suurilta osin myös markkinointia, jossa pitää markkinoida tehtävää hakijalle. Kuvassa 6 on lueteltuna hakuilmoituksen tekemiseen tarvittavat tiedot. Hakuilmoituksen tulee olla selkeä ja siitä tulee ilmetä nopeasti kaikki oleellinen asia sekä siinä kannattaa panostaa työpaikan myymiseen toiveiden ja hakijan tarpeiden näkökulmasta (mts. 28). Heidän mukaan lopussa tulee selkeästi kertoa, mitä hakijan odotetaan seuraavaksi tekevän. Hakemisen tulee olla helppoa, eikä hakijaa kannata kuormittaa ylimääräisten lomakkeiden täyttämällä (mts. 28).

Hakuilmoituksen keskeiset asiat				
<ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen tiedot ja toimipaikan sijainti - Yrityksen tuotteet, palvelut, liiketoiminta-alueet 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoin tehtävä ja tehtävänkuvaus - Mitkä asiat auttavat menestymään tehtävässä 	<ul style="list-style-type: none"> - Työtehtävässä tarvittava, osaaminen, työkokemus, koulutus ja muut erityistoiveet - henkilöprofiilin keskeiset vaatimukset 	<ul style="list-style-type: none"> - Työsuhteen luonne, kesto ja työaika - Toivottu työn aloitus ajankohta - Palkkaus, työsuhte-edut 	<ul style="list-style-type: none"> -Yhteystiedot ja yhteydenottojen ajankohta - Hakuohjeet, haku-aika ja hakuprosessin eteminen Työnantajakuvan toivottu välittyminen

Kuva 6. Hakuilmoitukseen tarvittavat tiedot (mukaillen Salli, M., & Takatalo, S., 2014).

2.1.4 Hakemusten käsittely ja haastattelut

Hakuajan päätyttyä hakemukset käsitellään huolellisesti ja suoritetaan esikarsinta. Sallin ja Takatalon (2014, s. 49) mukaan rekrytointin keskeisimpiä haasteita on aika, koska rekrytointiprosessilla on taipumusta pitkittyä ja silloin yritys menettää potentiaalisia hakijoita sekä hakijalle syntyy kielteistä työnantajakuva. Heidän mukaan hyvällä ja tehokkaalla esikarsinnalla voidaan nopeuttaa rekrytointiprosessia. Tällaisia esikarsinnan tehostuskeinoja voivat olla nettipohjaiset tilannepäätelytehtävät, esittelyvideo tai jokin muu ennakkotehtävä, ryhmäarviointi, lyhyt puhelin tai videopuhelu haastattelu sekä hakemusten oikea lukutapa (mts. 48). Koska nykyään on vaikeampi löytää sopivaa hakijaa osaamisen ja taitojensa puolesta töihin, on pyrittävä löytämään hakemuksista enemmän sellaisia tekijöitä, jotka tuovat esiin hakijan oppimiskyvyn ja positiivisen asenteen (mts. 48).

Internetpohjaiset muodot. Sallin ja Takatalon (2014, s. 48) mukaan esikarsintaan voi hyödyntää erilaisia tilannepäätelytehtäviä, joiden tavoitteena on simuloida yrityksen tilannetta ja toimintaympäristöä ja jossa hakija etenee tilanteesta toiseen ratkaisemalla tehtäviä. Heidän mukaan hakijan valintojen avulla voidaan arvioida, vastaavatko hänen arvot ja toimintatavat yrityksen arvoja ja toimintatapoja.

Esittelyvideo tai ennakkotehtävä. Sallin ja Takatalon (2014, s. 50) mukaan lyhyt muutaman minuutin kestävä esittely- tai myyntivideo on toimiva tapa hakijoiden esikarsintaan. Sen pohjalta saa hyvän ja monipuolisen kuvan hakijasta. Heidän mukaan ennakkotehtävänä voi toimia oman ammattitaidon näyttö, mutta se riippuu työtehtävästä, millainen se voi olla. Ennakkotehtävä jo sinällään karsii hakijoita joilla ei ole motivaatiota tai aitoa kiinnostusta tehtävää kohtaan (mts. 50).

Puhelinhaastattelu. Sallin ja Takatalon (2014, s. 50) mukaan lyhyt puhelinhaastattelu toimii hyvin massarekrytoinneissa. Heidän mukaan puhelimitse kartoitetaan lyhyesti motivaatio ja sopivuus avointa tehtävää kohtaan sekä sillä säästetään hakijan ja työnantajan aikaa. Se on myös hyvä vuorovaikutustaitojen arviointiväline tehtäviin, joissa tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja (mts. 51).

Ryhmäarviointi. Sallin ja Takatalon (2014, s. 51) mukaan ryhmäarviointi on tehokas tapa silloin, kun hakijoita on paljon. Ryhmäarvioinnissa yritys- ja työtehtäväesittelyn jälkeen hakijat tekevät yhdessä tehtäviä, joita avoin työtehtävä edellyttää (mts. 51). Heidän mukaan ne

voivat olla tilannetehtäviä, yhdessä ratkaistavia ongelma- ja organisointitehtäviä. Osallistujamäärä ryhmäarviointiin on kuusi henkilöä ja tämä ryhmäarviointi toimii hyvin sellaisten tehtävien kohdalla joissa tarvitaan hyviä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja sekä hyvää paineensietokykyä lisäksi ryhmäarvioinneissa tulee hakijoille painottaa luottamuksellisuutta (mts. 51).

ManPowerin (2016, s. 12) mukaan haastattelijan on hyvä suunnitella lyhyt esittelypuhe yrityksestä ja organisaatiosta, jossa tulee esiin yleisimmät ja tärkeimmät asiat sekä kertoa, miksi nykyiset työntekijät viihtyvät ja sitoutuvat työtehtäviinsä, millaisia etuja yritys tarjoaa sekä se on myös tilanne, jossa hakijalle on hyvä avata yrityksen tarjoamia ura- ja kehityspolkuja realistisesti, ei kuitenkaan luvata rekrytointivaiheessa liikoja, ettei tule pettyneitä työntekijöitä.

Joen (2018, s. 97) mukaan haastattelu on tiedon keräämisen kannalta tärkein menetelmä. Markkasen (2002, s. 53) mukaan haastattelu on tapahtuma, jossa informaatiota hakijasta saadaan lyhyessä ajassa paljon ja haastatteluun osallistujat tulkitsevat sitä omalla tavallaan sekä haastattelun tavoitteena on saada kokonaiskuva ehdokkaan soveltuvuudesta avoimeen tehtävään. Haastattelun aikana haetaan perusteita päätöksen tekemiseen (mts. 54). Honkaniemen ym. (2006, s. 55) mukaan haastattelun tarkka suunnittelu auttaa siinä, että työssä menestymisen kannalta keskeiset ja tärkeimmät aiheet tulevat käsitellyiksi. Tärkeimpiä aihealueita haastattelussa ovat ammatillinen osaaminen, motivaatio ja odotukset uuden tehtävän suhteen (mts. 56).

ManPowerin (2016, s. 11) mukaan haastattelu on keskustelunomainen, kiireetön ja määräämuotoinen. Haastattelurunko on hyvä suunnitella tehtävän mukaiseksi ja kysymykset tähtäävät tehtävän kriteereihin. Kysymykset muotoillaan niin, että niistä saadaan mahdollisimman paljon tietoa hakijan osaamisesta ja ne pidetään samanlaisina haastattelusta toiseen, että hakijoiden vertaileminen olisi helpompaa (mts. 12).

2.1.5 Valintapäätös ja rekrytointiprosessin päätös

Honkaniemen ym. (2006, s. 147) mukaan valintaan kannattaa panostaa, koska rekrytointin tavoitteena on löytää työntekijä, joka tuo uutta osaamista ja toimii menestyksellisesti tehtävässään. Sallin ja Takatalon (2014, s. 85) mukaan rekrytointin päätös vaiheessa on kirkastunut kuva siitä, kuka tai ketkä halutaan rekrytoida ja tässä vaiheessa on hyvä vielä varmistaa, että hakijat täyttävät rekrytointikriteerit. Honkaniemen ym. (2006, s. 147) mukaan

päätöksen tekeminen on helppoa, jos yksi hakijoista selkeästi erottuu ja on muita soveltuvampi kriteerien ja vaatimusten mukaisesti. Vaahtion (2005, s. 166) mukaan useasti valintaa tehdessä työnantajat myös luottavat intuitioon eli omaan hiljaiseen tietoonsa. Markkasen (2002, s. 90) mukaan rekrytoinnissa on läsnä vahva päätöksenteon rooli, yksikään haastattelu ei jää ratkaisematta vaan jokaisen hakijan kohdalla tehdään päätös jatkamisesta tai karsiutumisesta. Jokaisen rekrytoinnin valintapäätöksen tekevän henkilön on eriteltävä ne asiat, jotka johtavat rekrytointiin ja ne riskitekijät, jotka aiheuttaisivat mahdollisesti henkilön epäonnistumisen, jos hänet palkattaisiin (mts. 91). Riskitekijöiden tunnistaminen rekrytointi tilanteessa vaikuttaa palkatun henkilön tukitoimenpiteisiin työn alkaessa, että esihenkilö voi varmistaa hänen onnistumisensa uudessa työtehtävässä (mts. 91).

Sallin ja Takatalon (2014, s. 85) mukaan rekrytointiprosessi on tärkeää aina viedä tehokkaasti loppuun saakka ja rekrytointipäätöksestä tiedotetaan hakijoita nopeasti. Pitkittänyt rekrytointiprosessi alentaa työnantajamielikuvaa ja voi näin hankaloittaa rekrytointeja tulevaisuudessa (mts. 87). Ei-viestin lähettäminen ei ole kenenkään mielestä miellyttävä tehtävä, mutta hakija arvostaa sitä, että informaatio tulee viipymättä hakijaa kunnioittaen (mts. 87).

ManPowerin (2016, s. 29) mukaan valituille tai valitulle sekä haastatteluissa käynneille hakijoille päätöksestä ilmoittaminen olisi hyvä tehdä henkilökohtaisesti puhelimitse.

2.1.6 Perehdytys

Sallin ja Takatalon (2014, s. 85) mukaan rekrytointipäätöksen jälkeen on valmistauduttava uuden työntekijän ensimmäiseen työpäivään ja perehdyttämiseen. Joen (2018, s. 111) mukaan perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimintoja, joilla henkilö saadaan osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja oppimaan uuden työn tehtävät. Hänen mukaan perehdyttämistä tarvitaan silloin, kun uusi henkilö tulee uutena organisaatioon tai jos työtehtävät organisaation sisällä muuttuvat. Perehdyttäminen hyvin hoidettuna vie aikaa, mutta mitä nopeammin uusi henkilö oppii työskentelemään ilman jatkuvaa ohjausta, sitä nopeammin kaikki hyötyvät perehdyttämisestä (mts. 111). Hänen mukaan, kun perehdytys hoidetaan perusteellisesti, perehdytetylle tulee turvallinen olo, turvallisuusriskit pienentyvät ja hän saa työskentelyyn tarvittavan perustiedon ja -taidon. Hyvällä ja perusteellisella perehdytyksellä on vaikutusta myös

henkilön mielialaan ja se sitouttaa hänet nopeammin organisaation ja työyhteisön tulosta tekeväksi työntekijäksi (mts. 111).

ManPowerin (2016, s. 29) mukaan uuden työntekijän perehdytys on usein vähälle huomiolle jäävä asia rekrytoinnissa. Positiivisen työnantajakuvan ja luottamuksen syntyminen heti työsuhteen alussa auttavat työntekijää sitoutumaan organisaatioon (mts. 29). Ensivaikutelman tekeminen on ainutlaatuista, siksi siihen kannattaa panostaa (mts. 29).

Honkaniemen ym. (2006, s. 154) mukaan perehdyttäminen on tiedon ja toimintatapojen siirtämistä, mutta se myös parhaimmillaan innostaa ja motivoi työntekijää sekä on työyhteisöä yhdistävää tekemistä sekä se nopeuttaa tehtävän sisälle pääsemisessä ja mahdollistaa täysipainoisen työskentelyn ja tuottavuuden nopeasti. Perehdyttämisestä hyötyvät sekä organisaatio, että työntekijä (mts. 155).

Organisaation hyödyt:

1. Toimintatavat vahvistuvat	➔	Asiakaspalvelu ja tuottavuus paranevat
2. Väärien toimintatapojen ja virheiden riski vähenee	➔	Vähemmän virheitä ja työtaturmia
3. Myöhemmin tarvittavan ohjauksen määrä pienenee	➔	Esihenkilölle jää enemmän aikaa
4. Yhteistyö vahvistuu	➔	Ylläpitää innostavaa työilmapiiriä
5. Henkilöt sitoutuvat työtehtäviinsä, työyhteisöönsä ja koko organisaatioon	➔	Vaihtuvuus vähenee
6. Yrityksen myönteinen työnantajakuva vahvistuu	➔	Vahvistaa kilpailuetua
7. Uudella työntekijällä voi olla uusia ideoita, joita ei olla huomattu aikaisemmin	➔	Uudistaminen ja kehittyminen mahdollistuvat

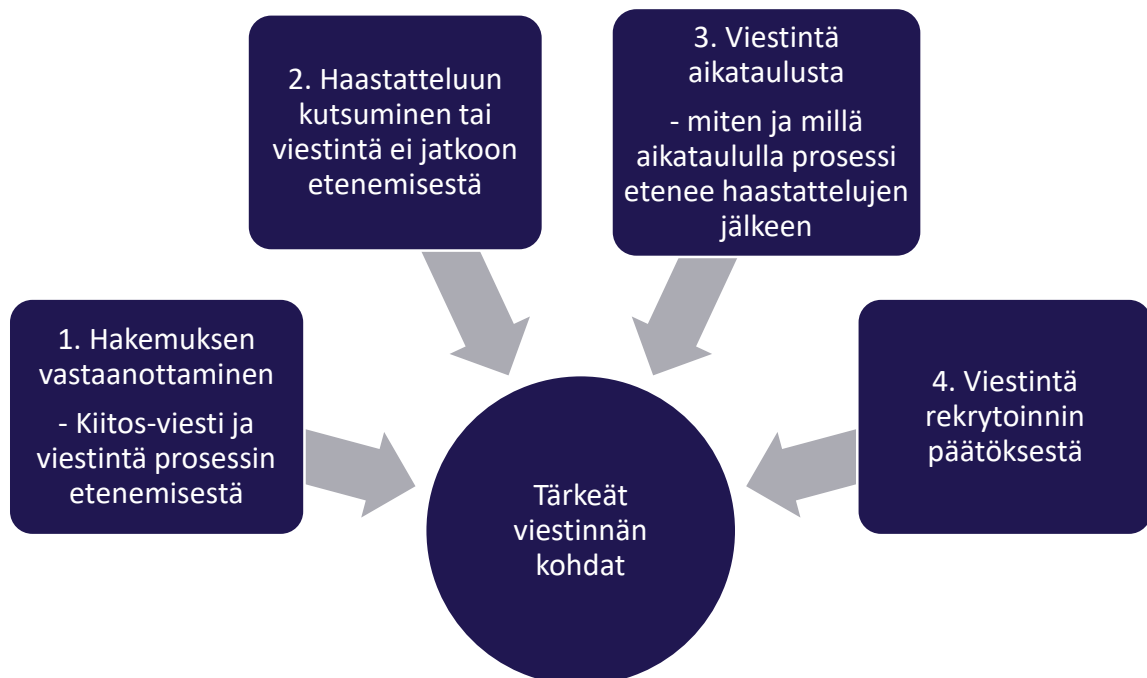
Uuden työntekijän hyödyt:

1. Työtehtävät, toimintatavat ja työskentelykulttuuri sisäistyvät nopeasti	➔	Epävarmuus vähenee ja sitoutuminen kasvaa
2. Odotettu suoritustaso saavutetaan nopeammin	➔	Asiakaspalvelu ja tuottavuus paranevat
3. Odotukset selkeytyvät	➔	Tukee motivaatiota ja innokkuutta
4. Osaaminen lisääntyy	➔	Ammattitaito vahvistuu

ManPowerin (2016, s. 30) mukaan rekrytointiprosessi ja työsuhteen alun perehdyttäminen muodostavat kokonaisuuden, jossa työntekijän luottamus työnantajaa kohtaan kasvaa. Heidän mukaan onnistuneella perehdytyksellä on vaikutus myös henkilön sitouttamiseen.

2.2 Viestinnän rooli rekrytoinnissa

Sallin & Takatalon (2014, s. 12) mukaan hakijan lähetettyä hakemuksensa, hän alkaa muodostaa positiivisia odotuksia. Heidän mukaan, jos hakijalle ei viestitä mitään rekrytointiprosessin aikana, hänelle alkaa muodostua negatiivisia odotuksia organisaatiosta. Viikon sisällä hakemuksen saapumisesta, hänelle pitäisi viestiä rekrytointiprosessin etenemisestä (mts. 12). Sujuva rekrytointiprosessi etenee hyvällä nopeudella, saapuneet hakemukset käsitellään muutamassa päivässä ja aloitetaan kontaktoida jatkoon pääsijöitä ja lähetään kiitos ei-viestit niille, jotka eivät tällä kertaa päässeet jatkoon (mts. 12). Kuvassa 7 on kuvattu rekrytointiviestinnän tärkeimmät osa-alueet. Viestintää rekrytointiprosessin aikana hakijalle ei koskaan voi olla liikaa (mts. 12).



Kuva 7. Rekrytointiviestinnän tärkeimmät kohdat (mukaillen Salli, M., & Takasalo, S., 2014).

ManPowerin (2016, s. 27) mukaan, koska rekrytointi vie aikaa ja resursseja yrityksen monilta henkilöiltä saattaa usein unohtua kunnan hakijaviestintä. Heidän mukaan hakijakokemuksen ja positiivisen työnantajamielikuvan parantamiseksi kannattaakin tehdä nopeaa, riittävää ja täsmällistä hakijaviestintää. Työnhakijat odottavat innokkaasti tietoa rekrytointiprosessin etenemisestä ja valinnoista eikä pidä unohtaa henkilökohtaisen viestinnän merkitystä prosessin aikana (mts. 27).

2.3 Työnantajakuva

Helsilän ja Salojärven (2009, s. 125) mukaan rekrytointiprosessiin liittyy myös yrityksen työnantajakuva. Heidän mukaan, kun osaavista henkilöistä on pulaa ja heidän hakeminen on haasteellista, tällöin työnantajan positiivisella maineella on iso merkitys rekrytointiprosessissa. Työnantajakuvaan yritys vaikuttaa omalla toiminnallaan ja siihen vaikuttavat kolme keskeistä tekijää imago, identiteetti ja julkisuuskuva (mts. 125).

Imago. Mahdollisten työntekijöiden arvot ja tavoitteet työuralla koettuun organisaation maineeseen ja brändiin nähden (mts. 125).

Identiteetti. Nykyisten työntekijöiden kokemukset olosuhteista ja kulttuurista organisaatiossa sekä asiakkaiden ja erilaisten sidosryhmien kokemus (mts. 125).

Julkisuuskuva. Imago, jota organisaatio pyrkii muodostamaan ulkoisessa viestinnässään (mts. 125).

Työnantajakuvan huolehtimisen paras keino on pitää huolta työntekijöistä ja olla heistä aidosti kiinnostuneita (mts. 126). Positiivinen työnantajakuva edistää nykyisen henkilöstön sekä uusien henkilöiden sitoutumista (mts. 126). Se on myös yritykselle rahanarvoinen panostus, koska jokainen työntekijä vahvistaa työnantajakuvaa (mts. 126). Sitouttamiseen vaikuttavia muita tekijöitä ovat vastuullinen yritystoiminta, osaamisen kehittäminen ja työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyvissä asioissa (mts. 126). Työnantajakuva on oikeastaan käsitys, joka muodostuu osittain tahtomattakin (mts. 126). Siksi on tärkeää, että yrityksen strategia, henkilöstöön liittyvät teot ja asiakaskokemukset viestivät samoista periaatteista joita yritys haluaa noudattaa (mts. 126).

ManPowerin (2016, s. 15) mukaan, kun kilpailu on kovaa osaajista, on pyrittävä pääsemään hakijan ensimmäiseksi valinnaksi. Sen takia osaajamarkkinoilla työnantajan pitää pyrkiä kehittämään työnantajakuvaansa ja identiteettiänsä sellaiseksi, että halutut osaajat haluavat hakea uusia haasteita (mts. 15). Pitkäjänteisen työnantajakuvan rakentamisessa on useita ulottuvuuksia ja hyvin hoidettu rekrytointiprosessi sekä sen kautta tuleva positiivinen hakijakokemus ovat tärkeitä asioita (mts. 15). Heidän mukaan hyvä työnantajakuva on myös edullinen rekrytointikanava. Positiivisen hakijakokemuksen kannalta on tärkeää, että hakijalle jää rekrytointin aikana yrityksestä positiivinen ja kiinnostava mielikuva (mts. 18). Hakijakokemuksen positiivisuuden lähtökohtana on se, että kaikki hakijat tuntevat olevansa arvokkaita (mts. 18).

Sallin & Takatalon (2014, s. 43) mukaan rekrytointi on työnantajakuvan muodostamisen kriittinen kohta, jokaisen rekrytoivan esihenkilön ja HR-asiantuntijan olisi tärkeää tämä sisäistää. Hakijat tekevät nopeita johtopäätöksiä, jos rekrytointiprosessi on hidas, hakijalle saattaa tulla yrityksestä liian byrokraattinen mielikuva tai jos haastattelussa työnantajan edustaja käyttäytyy epäammattimaisesti, voi hakija tehdä tästä helposti koko organisaatiota koskevia päätöksiä (mts. 43). Heidän mukaan jokaisen rekrytointiprosessiin osallistuvan on muistettava oma vastuu työnantajan edustajana ja työnantajakuvan välittymisestä.

ManPowerin (2016, s. 29) mukaan työntekijä, joka on tyytyväinen ja hän on saanut hyvän ensivaikutelman perehdytyksen aikana, toimii hän omissa verkostoissaan yrityksen brändilähtötiläänä työroolistaan ja työtehtävästään riippumatta. Hänelle muodostuu myös hakuilmoituksen tutustumisen, hallitun rekrytointiprosessin ja hyvin suunnitellun perehdytyksen ansiosta yrityksestä vaikutelma, joka tietää mitä tekee ja jonka kanssa kannattaa luoda omaa uraansa (mts. 29).

2.4 Rekrytoinnin trendit

Sallin ja Takatalon (2014, s. 37) mukaan rekrytointi tapahtuu yleistävästi netissä, siksi onkin tärkeä huolehtia, että rekrytointisivut ovat mobiililaitteelle sopivia. Heidän mukaan mobiilirekrytointi tulee olemaan tulevaisuudessa keskeisenä tekijänä ja mobiilius tekee hausta helpoa. Rekrytoinnin trendeissä näkyy nykyään luovuus, hauskuus ja ”pelillistäminen” (mts. 39). Rekrytointitapojakin voidaan kehittää innovatiivisiksi ja samalla luodaan modernia ja houkutus-

televaa työnantajakuva (mts. 40). Kansallisen rekrytointitutkimuksen 2022 mukaan älypuhelin on käytetyin väline työpaikkojen etsimiseen, siksi olisi tärkeää, että työpaikan hakeminen olisi helppoa myös mobiililaitteella.

ManPowerin (2016, s. 31) mukaan digitaalisuus tulee vaikuttamaan yhä enemmän ja useampaan rekrytointiprosessin osaan ja samalla avaa uusia mahdollisuuksia tehdä rekrytointia, teknologia ei tule koskaan korvaamaan rekrytoinnin ytimessä olevaa ihmisen roolia.

Henkilöstöpalvelu Hirmu listasi vuoden 2022 rekrytoinnin trendejä

Työntekijöiden passiivisuus. Koska työntekijöistä tulee passiivisempia, ei heitä enää kiinnosta tai innosta tavanomainen työhakuilmoittelu. Niissä yrityksissä joissa käytetään paljon dataa, ne onnistuvat rekrytoinneissa paremmin. Datan avulla kehitetään rekrytointiprosesseja, tehostetaan rekrytoijien ajankäyttöä ja löydetään sopivampia työnhakijoita (mt.).

Työnantajamielikuvan rakentaminen. Työnantajamielikuvan parantaminen kaikista näkökulmista, yrityksen työkuultuurista, työntekijäkokemukset, työarjesta viestiminen esimerkiksi erilaisten videoiden avulla. Sosiaalisen median kanavat TikTok, Meta, Instagram ja Youtube ovat hyviä kanavia kertomaan yrityksen tarinoita työnhakijoille (mt.).

Hakijalähtöinen rekrytointi. Kohtele hakijoita koko rekrytointiprosessin aikana kuin he olisivat asiakkaita. Positiivisen hakijakokemuksen luominen. Hakemuksen jättämisen helppous esimerkiksi erilaisia visuaalisia hakulomakkeita hyödyntämällä tai bottiratkaisut voivat olla hyviä ratkaisuja joita hakija voi käyttää älypuhelimellaan nopeasti ja vaivattomasti (mt.).

Potentiaalinn tunnistaminen aikaisemmin. Sisäiset koulutusmahdollisuudet hiomattomille timanteille, koska valmiita osaajia ei välttämättä saa houkutelua, on yritysten oltava valmiita kouluttamaan itse (mt.). Työelämän muuttuessa kiinnitetään kovien taitojen kuten ammatillisen osaamisen lisäksi enemmän huomiota pehmeisiin taitoihin, ne ovat sisäisiä ominaisuuksia kuten luovuus, päätöksen- ja ongelmanratkaisutaidot ja motivaatio (mt.).

Huomiota herättävä ja rohkea markkinointi. Kilpailu parhaista osaajista kovenee, vanhat rekrytointimenetelmät eivät enää toimi perinteisten hakuilmoitusten ja ilmoituskanavien rek-

rytointikampanjoiden avulla vaan tulokset ovat passiivisia (mt.). Tarvitaan ahkeraa verkostoitumista, rohkeaa digimarkkinointia ja kohdennettuja rekrytointiviestejä ja rekrytointikampanjoita oikeisiin kanaviin (mt.).

Talent Acquisition ja kansainvälinen osaaminen. Yrityksen kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta on tärkeää uudistaa rekrytointia kohti pitkäjänteistä, suunnitelmallista ja jatkuvaa osaamisen hankkimista, jota organisaation kasvu ja uudistuminen edellyttävät (mt.). Työvoimapula tulee haastamaan ja sopivia työntekijöitä tarvitaan yhä enemmän kansainvälisistä rekrytoinneista, pitää olla valmis kouluttamaan osaajia myös muualta päin maailmaa (mt.).

3 LEAN

Peterssonin, ym. (2018a, s. 17) mukaan lean tunnetaan yleisesti toimintafilosofiana, osalle se voi tarkoittaa tietynlaisten menetelmien käyttämistä ja osalle taas lean on strategia kaikista organisaation tehtävistä.

Lean määrite: Leanin ydinajatus on maksimoida asiakasarvo samalla, kun minimoidaan hukka (Karjalainen, E. & Karjalainen, T., 2020, s. 13).

Karjalaisen ja Karjalaisen mukaan (2020, s. 28) leanin perustana on ihmiskeskeinen laatujohtaminen ja jatkuva parantaminen. Peterssonin, ym. (2018a, s. 18) mukaan siinä on kyse kokonaisvaltaisesta lähestymistavasta ja tai pitkäaikaisesta strategia toiminnan johtamisesta. Heidän mukaan lean kattaa kokonaisuudessaan yrityskulttuurin, arvot, toimintapolitiikan, menetelmät, johtajuuden ja työntekijöiden osallistumisen. Lean toiminnalla päästään askeleittain lähemmäs tulevaisuuden tavoitetilaa visiota, jossa ei ole ollenkaan hukkaa (mts. 18).

Modig ja Åhlström (2013) puolestaan näkevät leanin kokonaisuutena, jota voidaan hyödyntää toteutettaessa strategiaa ja nähdä se toimintastrategiana, jonka tavoitteena on parantaa jatkuvasti toimintaa kohti parempaa virtaustehokkuutta. Lean ei tule itsestään toimintatavaksi vaan se vaatii aikaa, pitkäjänteisyyttä, asian ymmärtämistä ja jatkuvaa toimintamallien kehittämistä (mt.). Kehittämistyö leanin avulla on pitkäjänteistä ja vaatii tiivistä yhteistyötä työntekijöiden kanssa, kuunnellaan ja annetaan heidän esittää omia mielipiteitä ja näkemyksiä kehitettävistä asioista (mt.).

3.1 Lean kehittämismenetelmänä

Peterssonin, ym. (2018a, s. 32) mukaan lean on menetelmä, jossa on kyse tavasta suhtautua toimintoon, se ei ole sellainen menetelmä joka toimii kerrasta. Heidän mukaan leanin lähestymistapa perustuu siihen, että prosessista eliminoidaan hukkaa sen kaikissa muodoissa ja siinä korostuu prosessien virtaustehokkuus. Leanin ohjaama toimintojen parantaminen on jatkuvaa, uusien ja parempien ratkaisujen löytämistä ja niiden vakiinnuttamista standardisoinnin avulla (mts. 150).

Peterssonin, ym. (2018b, s. 171) mukaan jatkuva parantaminen on lean-strategian ehdoton edellytys. Heidän mukaan jatkuvan parantamisen kulttuurissa työskennellään yksityiskohtien

kanssa, mutta on nähtävä kokonaisuus. Menestystekijänä jatkuvalla parantamiselle ovat pienet ja useat parannukset (mts. 174). Jatkuvan parantamisen vahvuuksia ovat mahdollisuus tehdä monia kehittämistoimenpiteitä samaan aikaan ja se, että kaikki organisaatiosta voivat osallistua siihen (mts. 167). Heidän mielestään tällä on myös vaikutusta siihen, että työntekijöistä tulee sitoutuneempia ja samalla vähennetään työntekijöiden osaamisen ja luovuuden käyttämättä jättämisen hukkaa. Jatkuva parantaminen vaatii johdolta ymmärrystä ja pitkäjänteisyyttä sekä on käsitettävä, että parantamisen tuloksia ei välttämättä saada heti vaan ne johtavat tuloksiin pitemmällä ajalla (mts. 175). Peterssonin, ym. (2018a, s. 39) mukaan toiminnan parantamisen avuksi tarvitaan menetelmiä ja työtapoja eli tapoja toimia. Heidän mukaan menetelmä on joukko vaiheita, joita seurataan tuloksen saavuttamiseksi ja työtapo puolestaan kokoaa yhteen tavat, miten työ tehdään.

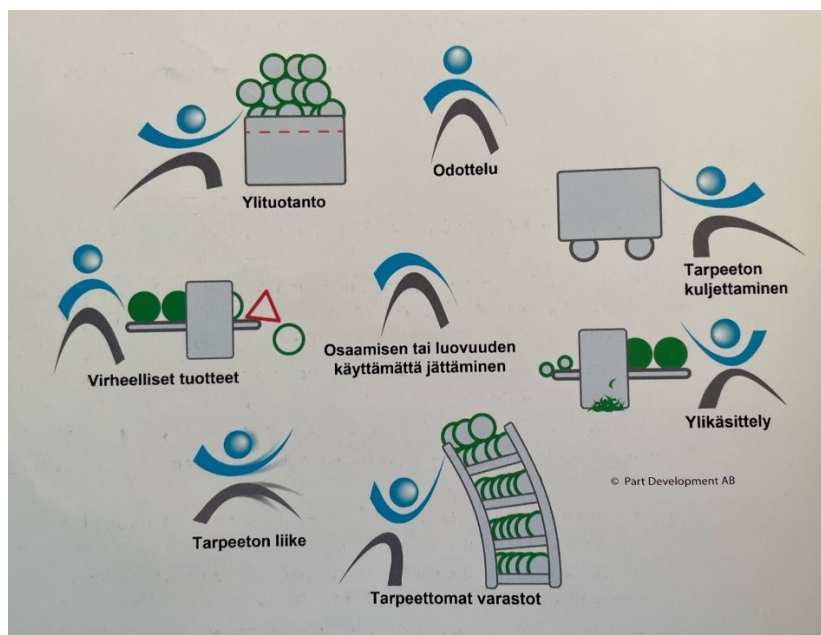
Prosessi. Modigin ja Åhlströmin (2013, s. 19) mukaan prosessi tarkoittaa eteenpäin viemistä, kun prosessin aikana prosessi jalostuu, tätä kutsutaan virtausyksiköksi. Että saadaan käsitys virtaustehokkuudesta, on ymmärrettävä, kuinka prosessit toimivat (mts. 17). Heidän mukaan virtausyksikössä voi olla materiaalia, informaatiota ja ihmisiä. Prosessin alku ja loppu määritellään, kuten itse halutaan, nämä määrittävät järjestelmän rajat (mts. 22). Prosessit ovat organisaatioiden perusasioita, koska työ tehdään prosesseissa (mts. 29). Virtaavassa prosessissa on tärkeää tunnistaa, mitä arvoa prosessi tuottaa (mts. 29).

Arvovirtakuvaus. Suurosen (2022) luennolla Modigin ja Åhlströmin mukaan arvovirtakuvaus avulla tutkitaan prosessien virtaamista. Se tarkoittaa sitä, että prosessissa tapahtuvat toiminnot kuvataan vaiheittain alusta loppuun asti yhdelle paperille (mt.). Kuvauksesta käy ilmi prosessissa tuotettavien tuotteiden määrä, prosessin vaiheet ja kestot, vaiheiden yhteys toisiinsa sekä sen aikana syntyvät välivarastot (mt.). Prosessin arvovirtakuvaus jälkeen pyritään tunnistamaan prosessin arvoa tuottavat ja arvoa tuottamattomat toiminnot (mt.). Arvoa tuottavasta toiminnosta, virtausyksikkö saa lisää arvoa ja sitä tapahtuu prosessin edetessä (mt.). Arvoa tuottamattomia toimintoja prosessin aikana ovat sellaiset toiminnot jolloin virtausyksikkö ei etene (mt.).

Läpimenoaika. Modigin ja Åhlströmin (2013, s. 22) mukaan järjestelmän rajojen määrittäminen on tärkeää, koska sillä on vaikutusta läpimenoajan laskemisessa. Heidän mukaansa läpimenoaika on aika, joka virtausyksiköltä kuluu siihen, kun prosessi etenee alusta loppuun. Ja tavoitteena on saada prosessin läpimenoajasta mahdollisimman lyhyt (mts. 22).

Hukka. Peterssonin, ym., (2018a, s. 32) mukaan hukka on sellaista, joka ei tuota lisäarvoa asiakkaalle tai tuotteelle eikä asiakas ole valmis maksamaan siitä. Hukka luokitellaan kahdeksaan eri hukan lähteeseen (kuva 8)

- **Ylituotanto.** Valmistetaan tilaamattomia tuotteita varastoon, tehdään liikaa kerrallaan.
- **Odottelu.** Odottelu on aikaa, jolloin ei voida jatkaa työn tekemistä, koska esimerkiksi joudutaan odottamaan tietoa, työkaluja tai materiaalia työn jatkamisen kannalta.
- **Tarpeeton kuljettaminen.** Kuljettaminen ei tuota lisäarvoa, tarpeeton kuljettaminen on muun muassa tavaroiden siirtelyä paikasta toiseen, pitkät matkat työpisteiden välillä tai valmiin tuotteen siirtäminen varastoon.
- **Ylikäsittely.** Ylikäsittely on ylimääräisen työn suorittamista.
- **Tarpeettomat varastot.** Tämä viittaa tuotteiden tai asiakkaiden odotteluun virtauksessa. Liika varastointia ja keskeneräisiä töitä.
- **Tarpeeton liike.** Kaikki turha liikkuminen prosessissa, kuten esimerkiksi tavaroiden etsiminen, kurkottelu tai kävely paikasta toiseen.
- **Virheelliset tuotteet.** Viallisten tuotteiden tuottamista ja sen korjaamista.
- **Työntekijän osaamisen tai luovuuden käyttämättä jättäminen.** Ideoiden, osaamisen, parannusehdotusten tai taitojen hukkaamista, kun työntekijöitä ei kuunnella.



Kuva 8. Hukan muodot (Petersson ym., 2018, s. 32).

3.2 Lean kehittämisen työkalut

Leaniin kuuluu paljon erilaisia kehittämistyökaluja, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään Lean Six Sigman DMAIC -menetelmään ja nykyistä rekrytointiprosessia analysoidaan SIPOC -kaavion sekä PPA -analysoinnin avulla.

Karjalaisen ja Karjalaisen (2020, s. 23) mukaan Lean Six Sigma on menetelmä, joka voidaan nähdä myös visiona, tavoitteena, filosofiana, mittana, symbolina tai menetelmäoppina. Heidän mukaan se ei ole pelkästään työkalu tai kokoelma työkaluista vaan se on tapa parantaa jatkuvasti olemassa olevien prosessien suorituskykyä. Lean Six Sigma -menetelmän avulla organisaation johto pystyy kehittämään toimintojaan, lisäämään myyntiä, lyhentämään jaksoaikoja, parantamaan palvelua, vähentämään tuotantoketjujen virheitä tai poikkeamia sekä parantamaan asiakastytyvyyttä ja yrityksen tulosta (mts. 23).

3.2.1 DMAIC

Karjalaisen ja Karjalaisen (2020, s. 216) mukaan DMAIC on parannusprosessi, jonka jokaisessa vaiheessa sovelletaan laajasti erilaisia työkaluja: Laatu- ja tilastollisia työkaluja, yksinkertaisia aivoriihejä, analysointia ja Lean-työkaluja. DMAIC-menetelmän vaihteita ovat määrittely, mittaus, analysointi, parannus ja ohjaus (mts. 216).

Määrittely (Define). Tämä on parannusprosessin ensimmäinen vaihe, jossa määritetään parannusta tarvitsevan projektin kohde eli ongelma. Että parannus onnistuisi, pitää saada selkeä kuva tavoitteesta ja millaisia vaikutuksia parannuksella halutaan saada (mts. 227). Määrittelyvaihe vastaa kysymykseen, mitä yritämme saada aikaiseksi?

Mittaus (Measure). Tässä vaiheessa kuvataan parannettava prosessi ja tunnistetaan sen keskeisimmät vaatimukset. Tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa koko prosessista ja sen toimivuuteen liittyvistä tekijöistä. Mitataan prosessin nykyinen suorituskyky esimerkiksi hukattua aikaa ja tai kustannuksia (mts. 245). Mittausvaihe vastaa kysymykseen, kuinka tiedämme, että muutos on parannus?

Analysointi (Analyze). Parannusprosessin analysointivaiheessa ongelmaa tarkennetaan mittausdataa analysoimalla ja pyritään tunnistamaan juurisyys. Analysointi vaihe vastaa kysymykseen, mitä muutoksia on tehtävä, että tulos olisi parannus? (mts. 281).

Parannus (Improve). Tässä parannusvaiheessa kehitetään, toteutetaan ja arvioidaan ratkaisuja, joita analyysivaiheessa on löydetty tai kehitetty. Vastaa kysymykseen, miten testataan tai pilotoidaan parannus, että tulos olisi pysyvä parannus? (mts. 294).

Ohjaus (Control). Tämä on parannusprosessin viimeinen vaihe, jossa optimoidaan, automatisoidaan ja ohjataan muuttujia sekä viimeistellään projekti. Prosessiin saadut parannukset vakiinnutetaan uusiksi työstandardeiksi (mts. 312).

3.2.2 SIPOC JA PPA

SIPOC. Karjalaisen ja Karjalaisen (2020, s. 251) mukaan SIPOC on vuokaavio, jossa on esitetty toimittajien (S), inputtien (I), prosessin (P), outputtien (O) ja asiakkaiden (C) väliset suhteet. Kaaviossa kuvataan prosessin alku ja loppu eli prosessin rajat (mts. 251). SIPOC auttaa myös hahmottamaan prosessin kokonaisuuden, se kertoo mitä tehdään, mutta ei vielä sitä, että miten se tehdään (mts. 251). Suurosen (2022) luennon mukaan SIPOC kaavio auttaa kuvaamaan prosessin olennaiset asiat, mitkä ovat prosessin asiakkaita? Millä tuotoksilla tarpeet täytetään? Mitä syötteitä tarvitaan, että asiakkaan odottamat tuotokset voidaan tehdä? Mistä tarvittavat syötteet saadaan? ja mitkä ovat prosessin toimittajat?

PPA. Suurosen (2022) luennon mukaan PPA on järjestelmällinen ja yksinkertainen menetelmä, jonka avulla voidaan tunnistaa prosessin potentiaalisia ongelmia sekä sen avulla analysoidaan olemassa olevaa liiketoimintaprosessia ja sitä käytetään myös apuna projektien suunnitteluvaiheessa tunnistamaan prosessin mahdollisia riskejä. PPA -taulukkoon kirjataan lista prosessin vaiheista, joissa voi esiintyä ongelmia, potentiaaliset vaiheeseen liittyvät ongelmat, mikä on asiakkaan kokema oire ongelman seurauksena. Tunnistetaan ne tekijät, jotka mahdollisesti aiheuttavat ongelman, arvioidaan ongelman vakavuus ja ongelman esiintyvyys prosessissa, mitkä ovat ehkäiseviä ja toteuttamiskelpoisia toimenpiteitä ongelman syihin ja millä toimenpiteillä voidaan pienentää ongelmien vaikutusta sekä suunnitellaan toimenpiteet, joiden avulla huomataan, että potentiaalinen ongelma saadaan pienentymään (mt.).

4 TUTKIMUS REKRYTOINTIPROSESSISTA

4.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Ravintola-alan tekijöistä on kova pula ja rekrytointi aiheena on hyvinkin ajankohtainen. Toimialan hektisyys haastaa esihenkilöitä koko ajan parempaan ajankäytön hallintaan ja työllä helpotettaisiin esihenkilöiden ajankäyttöä rekrytointiin liittyen sekä rekrytoinnin kautta pystytään kehittämään myös työnantajamielikuvaa.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan Mara-toimiala. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää nykyisen rekrytointiprosessin tila, esihenkilöiden ratkaisua vaativat asiat ja tarpeet rekrytointiprosessiin liittyen sekä löytää leanin avulla erilaisia ratkaisumalleja rekrytointiprosessin kehittämiseksi tulevaisuudessa esihenkilöiden tueksi.

4.2 Tutkimuksen aineisto ja menetelmät

Tutkimuksen aineistona perehdyttiin Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan rekrytointiprosessiin, haastateltiin sähköpostitse henkilöstöhallinnon HR-asiantuntijaa ja Osuuskauppa Arinan kehityspäällikköä.

Tutkimuksessa toteutettiin kvalitatiivinen tutkimus Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan Mara-toimialan rekrytoinneista vastaaville esihenkilöille. Tilastokeskuksen (i.a.) mukaan kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus, on tutkimus, jossa tutkimukseen osallistuvat saavat kertoa vapaamuotoisesti mielipiteistään ja kokemuksistaan aiheeseen liittyvissä haastatteluissa. Vilkan (2021, s. 120) mukaan laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena ei ole löytää totuutta vaan havainnoida ja kuvata henkilöiden kokemuksia tutkittavasta asiasta.

Aineistonkeruumenetelmänä toimi teemahaastattelut. Vilkan (2021, s. 124) mukaan teemahaastattelu on yleisin tapa tutkimushaastatteluiden toteuttamisessa. Hänen mukaan teemahaastatteluissa tutkimusongelmasta käsitellään keskeiset asiat tai teemat, jotka ovat tutkimusongelman käsittelyn kannalta oleellisia. Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen aineisto analysoidaan eli käydään läpi järjestelmällisesti ja aineisto ryhmitellään (mts. 124).

Haastatteluihin osallistuivat Mara-toimialan rekrytointeja tekevät esihenkilöt. Eskolan ja Suorannan (2000, s. 85) mukaan haastattelujen tavoitteena on selvittää haastateltavien mielipiteet aiheesta kyselemällä ja keskustelemalla. Haastattelujen tuloksien käsittelyyn käytettiin referoivaa litterointia, jonka analysointitapana toimi teemoittelu. Teemoittelussa nostetaan tutkimusongelmasta esiin siihen liittyviä teemoja eli keskeisiä aiheita (mts. 174). Kallion (i.a.) mukaan litteroinnissa puolestaan etsitään aineistosta yhtäläisyyksiä.

4.3 Toimeksiantajan rekrytointiprosessin nykytila

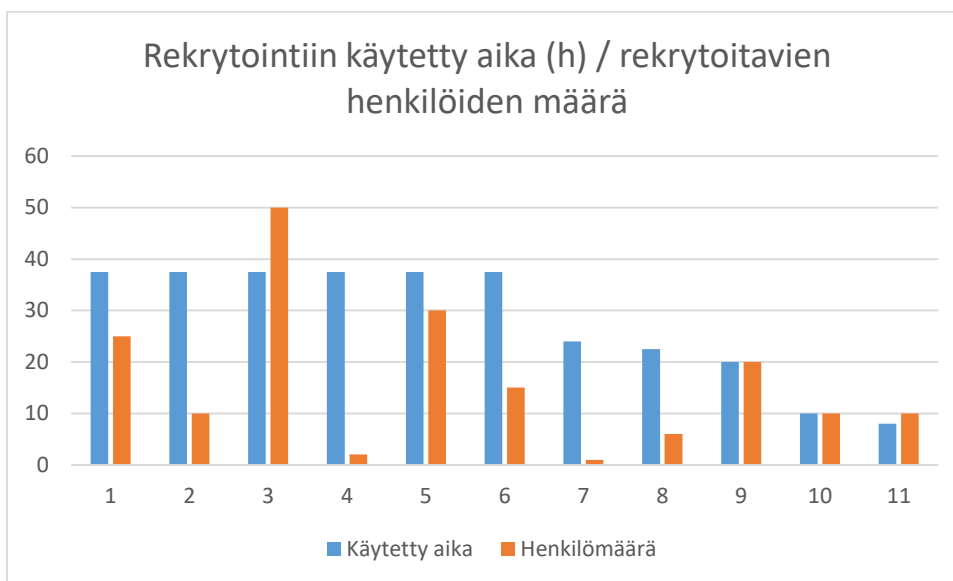
Tässä osiossa käsitellään haastatteluiden tulokset rekrytointiprosessin nykytilasta Mara-toimialalla ja haastatteluissa esiin tulleet esihenkilöiden toiveet ja tarpeet rekrytointiprosessiin liittyen.

Vuonna 2021 Eepeellä avattiin 115 rekrytointia ja niistä 17 oli Mara-toimialalla, vuoden 2022 lokakuuhun mennessä avattujen rekrytointien määrä oli 69 ja niistä 23 oli Mara-toimialalla. Syksy on yleensä vilkkainta aikaa rekrytointien suhteen.

Eepeen HR-asiantuntijan haastattelussa selviää, että rekrytointiprosessia ei ole kuvattu kaaviona vaan prosessi on lähinnä kuvattu sanalliseen muotoon ja sisäisestä informaatiokanavasta löytyy yleistä ohjeistusta rekrytoinnista kuten yleinen perushaastattelutilanteeseen soveltuva haastattelukysymysten runko sekä haastattelurungossa on ohjeistusta haastattelun tekemisestä. Rekrytointi suunnitellaan yhteisesti henkilöstöhallinnon kanssa, kun rekrytoiva esihenkilö on saanut toimialan johdolta luvan aloittaa rekrytoinnin. Rekrytoinnin suunnittelussa käydään yhdessä läpi työsuhteen kesto, ehdokkaan hakukriteerit, osaamisvaatimukset, haku-aika, yhteyshenkilö, hakemusten katseluoikeuksien tarve ja ulkoiset sekä sisäiset hakukanavat. Näiden perusteella henkilöstöhallinto tekee hakutekstiluonnoksen, jonka rekrytoiva esihenkilö hyväksyy ja HR-osasto julkaisee sen sovittuihin hakukanaviin. Eepeen rekrytoinneissa käytetään hakukanavina S-ryhmän sisäistä Workplace -kanavaa, ulkoisina hakukanavina toimivat Eepeen nettisivut, mol.fi, oikotie, duunitori ja sosiaalisen median kanavat Instagram ja Facebook.

Mara-toimialan esihenkilöiden haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina tai kahden hengen ryhmässä ja kaikkiin haastatteluihin käytettiin samaa haastattelupohjaa (liite 1). Haastatteluissa selvisi, että yksiköiden esihenkilöiden rekrytointimäärissä on isojakin eroja yksiköiden välillä,

toisilla rekrytoinnin tarve on useammin toistuvaa ja toisilla se on harvinaisempaa. Mara-toimialan rekrytoitavien henkilöiden määrä vuoden aikana vaihtelee yksiköstä riippuen 1-50 henkilöön ja määrässä on jonkin verran sesonkivaihtelua. Kuviossa 1 on kuvattuna yhteen rekrytointiin käytetty aika yksiköittäin ja rekrytoitavien henkilöiden määrä vuosittain, vaikka henkilötarpeen määrä vaihtelee silti yli puolet yksiköiden esihenkilöistä käyttää yhteen rekrytointiin työaikaansa yhteensä 37,5 tuntia. Rekrytointi vaatii huolellisesti tehtynä aikaa, joten haastattelujen mukaan voidaan todeta, että suurin osa esihenkilöistä on seurannut tarkastikin rekrytointiin käyttämänsä työaikaansa.



Kuvio 1. Esihenkilöiden rekrytointiin käytetty aika ja rekrytoitavien henkilöiden määrä

Suurin osa esihenkilöistä kokee, että sesonkivaihteluilla on vaikutusta rekrytointiprosessin ajankäyttöön. Sesonkirekrytointiin varataan tuplasti enemmän aikaa kuin tavalliseen rekrytointiin. Kesärekrytointien haku-aika on pidempi normaaliin rekrytointiin verrattuna ja se lisää haasteita esihenkilöiden ajanhallintaan, koska hakemuksia käsitellään pitkän aikaa tai kiireessä.

4.3.1 Haastattelujen tulokset

Rekrytoinnin aloittamisen osa haastateltavista kokee helppona, koska haku laitetaan käyntiin HR-osaston toimesta, mutta osa kokee sen myös hankalaksi, koska se vaatii paljon keskittymistä eikä valmiita oman yksikön näköisiä hakutekstipohjia ole olemassa ja se vie paljon työ-aikaa, kun yhdessä mietitään hakutekstejä ja viestejä lähetellään edestakaisin.

Haastateltavien mielestä nykyinen rekrytointiprosessi on päällisin puolin toimiva, mutta aikaa vievää ja järjestelmä koetaan hankalakäyttöiseksi eikä järjestelmä tue rekrytointiprosessin etenemistä. Osa haastateltavista on myös sitä mieltä, että prosessi on liian byrokraattinen ja kankea. Rekrytointiprosessi koetaan myös työlääksi varsinkin silloin, kun hakemuksia on paljon.

Haastateltavilta kysyttäessä, mitkä rekrytointiprosessin vaiheet työllistävät eniten, olivat vastaukset hyvin samankaltaisia ja eniten työaikaa kuluu hakemusten läpikäyntiin, hakemusten esikarsintaan, haastatteluihin ja hakijoiden yhteydenottoihin myös potentiaalisten hakijoiden etsiminen sesonkirekrytoinnista koetaan aikaa vieväksi.

Haastateltavat kokevat hakemusten käsittelyprosessin hankalaksi, koska Workday-järjestelmässä hakemusten käsittely ei ole toimivaa ja sujuvaa sekä hakemusten tulostaminen koetaan hankalaksi. Järjestelmässä on suodatustoiminto, joka ei ole käsittelijäystävällinen vaan hakemusten suodatus joudutaan aloittamaan aina alusta, jos painaa paluu -näppäintä. Osa oli myös sitä mieltä, että hakemuksen etusivulle nousee hakijasta ensimmäiseksi vääriä asioita kuten esimerkiksi yhteystiedot. Hakijoiden käsittelemistä auttaisi, jos hakijan etusivulle tulisivikin näkyviin ensimmäisenä haun kannalta tärkeät asiat kuten koulutus ja työhistoria sekä motivaatioon liittyvät asiat.

Sesonkirekrytointi tuo hakemusten käsittelyyn lisähaasteita, koska kaikki hakijat hakevat samaan hakuun sekä kaikki esihenkilöt käsittelevät samoja hakemuksia ja ”taistelevat” samoista hakijoista myös potentiaaliset hakijat koetaan jäävän havaitsematta liian isosta hakijamäärästä.

Haastatteluissa selvisi, että hakijoiden yhteydenottojen yleisin tapa on hoitaa ne puhelimitse. Jos hakija ei vastaa soittoihin, laitetaan hakijalle viesti tekstiviestillä tai sähköpostilla. Viestintä toimii hyvin sen jälkeen, kun on saanut hakijaan ensikontaktin. Haastateltavat kokevat kuitenkin, että hakijaviestintään ei ole olemassa selkeää ohjeistusta ja se voisi olla tehokkaampaa. Puhelimitse hoidettu haastattelukutsu antaa esihenkilölle ensivaikutelman hakijasta ja hänen motivaatiostaan työpaikkaa kohtaan.

Viestintä koetaan sesonkirekrytointien kohdalla heikkona, läheskään kaikki esihenkilöt eivät käyttäneet tai osaa käyttää Workday -järjestelmän kommentointi -toimintoa ja se koetaan liian

hankalana. Myöskään Workdayn rekrytointiviestintään liittyviä työkaluja ei käytetä aktiivisesti hyväksi järjestelmän kankean käyttämisen vuoksi.

4.3.2 Nykyisen rekrytointiprosessin haasteet ja kehittämiskohteet

Haastateltavat kertoivat, että hakemusten käsittely, hakijoiden tavoittaminen ja hakijoiden haastattelut koetaan aikaa vieviksi. Sesonkirekrytoinnin haasteena koetaan myös se, että kaikki esihenkilöt käsittelevät samoja hakijoita ja pahimmassa tapauksessa hakija tai hakijat kutsutaan haastatteluun useaan eri Maran toimipaikkaan.

Työsuhteen alun toimenpiteiden kuten sopimuksen allekirjoittaminen koetaan haasteellisena, koska sen pystyy tekemään vasta silloin, kun työntekijä aloittaa työssään. Sopimuksen allekirjoittaminen pitäisi saada mahdollistettua ennen työsuhteen alkamista ja saada varmistettua sopimuksien kirjoittaminen myös esihenkilön poissaolon aikana.

Potentiaalisten hakijoiden löytäminen sesonkirekrytoinnista koetaan haasteellisena, koska hakijoita on paljon. Haasteellisena koetaan myös se, että hakijoiden annetaan valita hakemusta tehdessään liian monta kiinnostavaa yksikköä ja se tekee näin hakemisesta liian laajan. Sesonkirekrytoinnissa pitäisi olla rajattu valintamahdollisuus yksiköistä, hakija saisi hakiessaan valita vain esimerkiksi kolme mielenkiintoisinta yksikköä tai yhden toimialan ja sen kolme mielenkiintoisinta yksikköä. Rekrytointi koetaan myös stressaavaksi, kun ei tiedä, saako haun kautta työntekijöitä ja sesonkirekrytoinneissa ”kilpaillaan” kollegan kanssa samoista henkilöistä.

Rekrytoinnit eivät tavoita hakijoita, olemme vaikeasti tavoitettavissa ja hakeminen on tehty vaikeaksi. Kaikille kaikkea, mutta kenellekään ei mitään, kertoo yksi haastatelluista.

Rekrytointiprosessin yhtenä haasteena koetaan myös perehdyttäminen. Osassa yksiköissä suuren työntekijävaihtuvuuden vuoksi perehdyttäminen vie jatkuvasti työaikaa. Lisäksi ammattitaidottomuus näkyy perehdyttämiseen liittyvässä ajankäytössä. Vuosien varrella hakijoiden ikä ja työmoraali ovat muuttuneet ja uusi sukupolvi haastaa yrityksiä perehdyttämisessä. Haastateltavien mielestä tulevaisuudessa perehdytys pitäisi olla keskitettyä. Keskitetty perehdyttäjä kertoisi uudelle työntekijälle yrityksen perusasiat, pelisäännöistä, sähköisistä työväli-

neistä ja allekirjoittaisi työsopimuksen sekä kertoisi muista yhteisistä asioista. Workdayn pakollisista koulutuksista ja perehdytyksistä pitäisi tulla muistutusviesti esihenkilölle tai työntekijälle, jos ei ole suorittanut niitä tietyn ajan kuluessa.

Haastateltavien mielestä nykyisessä rekrytointiprosessissa olisi kehitettävää kaikilla osa-alueilla. Rekrytointien kohdentaminen pitäisi tehdä paremmin ja se pitäisi olla personoidumpaa. Ravintoloissa voisi olla mainos avoimista työpaikoista ja QR-koodin avulla pääsisi suoraan hakemukseen eli haun pitäisi olla mahdollista mobiilisti.

Rekrytointiprosessin läpiviemiseen kuluu esihenkilöiltä kohtuuttoman paljon työaikaa.

Pitäisi olla keskitetty rekrytoija, joka käsittelisi hakemukset, esihaastattelisi hakijat. Toimisi yhteistyössä resurssisuunnittelun kanssa. Käytäisiin paljon keskustelua siitä, miten kannattaisi toimia. Myös sisäisen lisätyömahdollisuuden ”rekrytointi” ja siitä kerrottaisiin aktiivisesti. Tärkeää on saada työntekijöitä koko Maralle eikä tekijöistä oltaisi kateellisia, kertoo yksi haastateltavista.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että siitä olisi enemmän hyötyä kuin haittaa, että joku toinen tekisi rekrytointiprosessiin liittyviä asioita heidän puolestaan. Rekrytoinnista tulisi keskitettynä puolueetonta ja aikaa säästävää sekä toimialan erityistarpeita huomioivaa.

Rekrytointi on tärkeää ja siksi sen pitäisi olla jatkuvaa ja aktiivista tekemistä, sanoi yksi haastateltavista.

Haastatteluissa selvisi myös, että suurin osa esihenkilöistä eivät ole saaneet perehdytystä itse rekrytointiprosessiin vaan ovat sen itse oppineet. Kuitenkin Workdayn rekrytointijärjestelmään esihenkilöille on järjestetty opastusta. Tulevaisuudessa kaivataan perehdytystä haastattelutilanteisiin, koska nykyajan nuoret haastavat muuttamaan haastattelua. Olisi myös hyvä, jos aloittavalle esihenkilölle pidettäisiin perehdytys rekrytoinnista ja esihenkilön perehdyttämiseen olisi tehty valmis ohjeistus tai malli.

4.3.3 Esihenkilöiden tarpeet ja toiveet rekrytointiprosessiin tulevaisuudessa

Haastatteluissa kartoitettiin myös, millaisia tarpeita tai toiveita esihenkilöillä on rekrytointiin liittyen ja esille nousi paljon hyviä näkökulmia. Yleisesti toivottiin rekrytointiprosessin hoitamiseen selkeyttä, helppoutta ja yhdenmukaisuutta sekä annettaisiin aikaa hoitaa tärkeää tehtävää.

Maralle toivottiin omaa haastattelurunkoa alan erityispiirteet huomioiden. Se voisi olla jopa yksikkö- tai tehtäväkohtainen haastattelurunko, joka keskittyisi tehtävän kannalta oleellisiin asioihin.

Hakuilmoitusten houkuttelevuutta pitäisi lisätä ja tehdä ilmoituksista persoonallisempaa. Hakujen selkeyttäminen yksikkökohtaisiksi ja rekrytointivideoiden tekeminen näyttelijöitä hyödyntämällä.

Hakemuksien käsittelyvaiheeseen kaivataan omat muistiinpanot-kansiota, joka näkyisi hakijan etusivulla ja hakijat saisi luokiteltua itselleen hakua helpottavalla tavalla, olisi esimerkiksi omat kansiot ”kyllä” ”ei” ja ”ehkä” vaihtoehdoille ja kansioden kautta saisi helpommin hoidettua myös hakuun liittyvää hakijaviestintää.

Hakukanavien valitseminen kohderyhmille sopivimmiksi ja nykyaikaisiksi esimerkiksi TikTok tai Jodel, joihin pystyy laittamaan mainoksia ja tarpeeksi lyhyitä videoita.

Keskitetysti hoidettaisiin toimialan työntekijä tarvekartoitus, rekrytointi ja haastattelut.

Uskallus oikeasti kehittää rekrytointiprosessia ja nostettaisiin esille hankaliakin asioita. Pyrittäisiin löytämään ratkaisuja ja se olisi koordinoitumpaa, toivoo yksi haastatelluista.

Työantajakuvan kehittämiseen pitäisi panostaa enemmän, että ”elämysten äärellä”-tekijät kiinnostuisivat meistä ja työantajakuvasta välittyisi tunne turvallinen ja vastuullinen työnantaja. Yleinen ohjeistus siitä, mitä haastattelutilanteessa haastateltavalle pitäisi yrityksestä kertoa, edut, ristiintyöskentelyn ja moniosaamisen mahdollisuudet, urapolun kehittäminen, onko jotain muuta. Sallin & Takatalon (2014, s. 43) mukaan jokaisen rekrytoivan esihenkilön pitäisi sisäistää haastatteluissa tuleva vastuu työnantajakuvan välittymisestä.

Rekrytointi tulee koko ajan vaativammaksi, alalle tarvitaan jatkossa enemmän moniosaajia. Työntekijäpulan ”pysyvä olotila” myönnettäisiin ja sen eteen tehtäisiin töitä lähtökohdasta, aina on tarve uusille työntekijöille.

Resurssisuunnittelusta apua tulevaisuuden rekrytointeihin ja suunnittelusta tulisi enemmän vuoropuhelua resurssien riittävydestä esimerkiksi ehdotus, että yksikkö tarvitsee kaksi tarjottajaa 40 tuntisella sopimuksella, että työvuorolista pyörisi hyvin. Tämän ehdotuksen jälkeen olisi helpompaa lähteä rekrytoimaan, kun se olisi tarpeellista ja oikeilla tuntimäärillä.

4.4 Johtopäätökset

Haastateltavien mielestä nykyinen rekrytointiprosessi on tasapuolinen kaikille hakijoille, se koetaan myös laadukkaaksi ja vastuulliseksi prosessiksi, joka tavoittaa tehokkaasti sisäiset hakijat Workplacessa ja se tuo samalla näkyvyyttä. Järjestelmä koetaan toimivaksi silloin, kun hakijoiden määrä pysyy maltillisena. Sähköinen haku nähdään myös hyvänä, koska hakemukset pysyvät tallessa ja ne ovat sieltä uudelleen löydettävissä. Osa kokee myös haun aloittamisen helpoksi ja sujuvaksi, koska se hoidetaan HR-osastolta keskitetysti kaikkiin hakukanaviin. Ne vaiheet, jotka tapahtuvat hakuilmoituksen julkaisemisen jälkeen esihenkilöt kokevat haasteena ajankäytön.

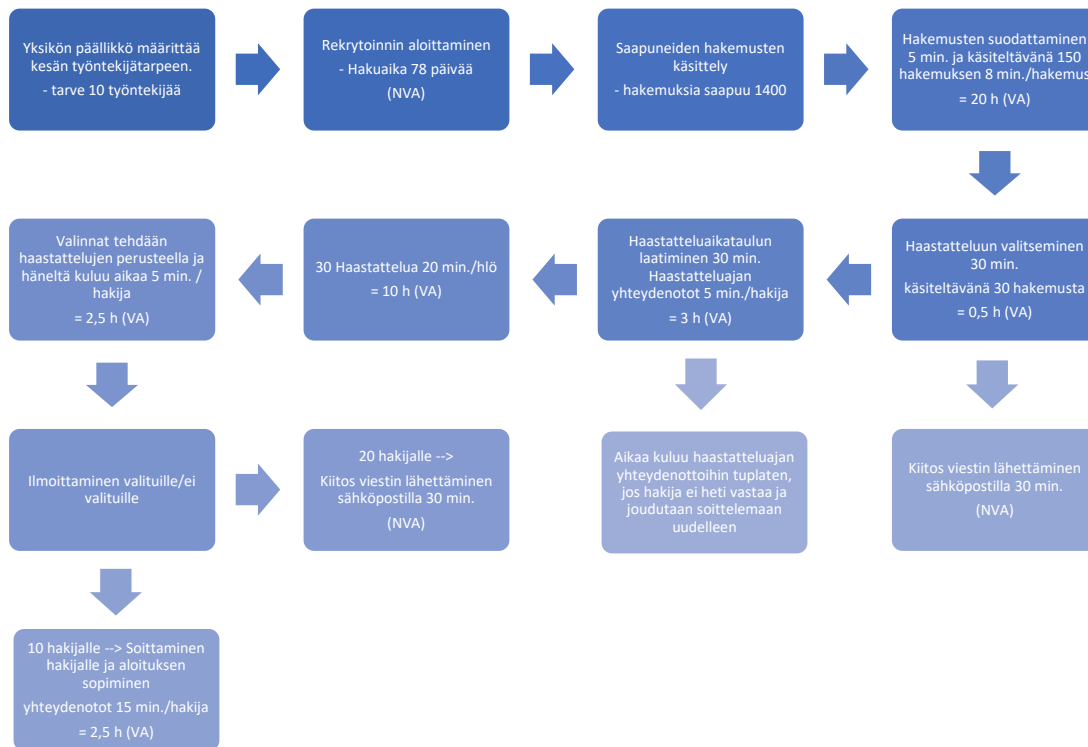
Hakemusten käsittelyyn ja esihaastatteluihin esihenkilöt kaipaavat tulevaisuudessa apua ja keskitetysti hoidettu rekrytointi nousi haastatteluissa useasti esille, myös keskitetty perehdytys työnantajan tärkeisiin asioihin nähtiin tulevaisuuden tekemisenä, silloin kaikki työntekijät saisivat hyvän lähtökohdan työn aloittamiseen.

Rekrytointiprosessin ja viestinnän osalta kaivataan selkeyttä ja ohjeistusta, miten prosessista tehtäisiin sujuvampaa ja hakijaystävällisempää. Rekrytointi tulee koko ajan vaativammaksi ja sitä on kehitettävä sekä esihenkilöiden osaamisen tasoa on pidettävä yllä.

5 REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN

5.1 Nykyisen rekrytointiprosessin arvovirtakuvaus

Esihenkilöiden teemahaastatteluissa selvisi, että Eepeen kesätyöntekijähaku koetaan liian hankalaksi käsitellä ja se vie esihenkilöiltä liian paljon työaika. Siksi otin analysoitavaksi kesähakuihin liittyvän rekrytointiprosessin, että saadaan kehittämiseen enemmän näkökulmaa. Nykyisen kesärekytointiprosessin arvovirtakuvauksessa (kuvio 2) on kuvattuna jokainen prosessin vaihe ja siihen kulunut työaika sekä arvoa tuottavat vaiheet (VA) ja arvoa tuottamattomat vaiheet (NVA).



Kuvio 2. Nykyisen kesärekytointiprosessin arvovirtakuvaus.

Kesärekytointiin aloittaminen alkaa jo hyvissä ajoin loppuvuodesta ja vuonna 2022 hakuaika oli 87 päivää, joka on yleisesti käytettyyn kahden viikon hakuaikaan huomattavasti pidempi. Hakuaika rekrytointiprosessissa on pelkkää hakemusten odottelua, joten siitä syntyy hukkaa. Hakuajan aikana yksikön päällikkö tekee suunnitelman kesäksi ja arvioi tarvitsemansa kesätyöntekijöiden määrän. Rekrytoitavien määrä vaihtelee suuresti yksiköittäin ja kesäajan rekrytoitavien määrä vaihtelee 5-25 henkilöä yksikköä kohden.

Hakemuksia saapuu Eepeen yhteishaussa kaikille toimialoille noin 1400. Hakemukset käsitellään yksikön päällikön toimesta erilaisia Workday-järjestelmän suodattimia hyödyntäen. Hakemusten suodattamiseen esihenkilöltä kuluu aikaa viisi minuuttia, jonka jälkeen esihenkilöllä on käsiteltävänä 150 hakemusta. Jokaisen hakemuksen läpikäymiseen kuluu aikaa kahdeksan minuuttia ja yhteensä 20 tuntia. Hakemuksista esihenkilö valitsee haastatteluun 30 potentiaalista hakijaa, haastatteluajkojen sopimiseen esihenkilöltä kuluu aikaa yhteensä 3 tuntia, joka koostuu haastatteluajataulun suunnittelusta sekä hakijoiden yhteydenotoista. Yhteydenottoihin saattaa kulua pidempikin aika, mikäli hakijaa ei heti tavoiteta. Haastatteluihin varataan aikaa 20 minuuttia hakijaa kohden ja yhteensä haastatteluihin esihenkilöltä kuluu aikaa 10 tuntia. Haastattelujen perusteella esihenkilö tekee valinnat hakijoista, valitseminen on tärkeää ja vaatii pohdiskelua sekä hakijoiden arvioimista hakukriteereihin nähden, tähän vaiheeseen esihenkilöltä kuluu aikaa 2,5 tuntia. Hakupäätöksien yhteydenottoihin esihenkilöltä kuluu aikaa 2,5 tuntia, aika koostuu ei-valituille ilmoittamisesta sekä valituille ilmoittamisesta ja työn aloittamisesta ajankohdasta sopimisen.

Mara-toimialalla on 13 yksikköä, joihin rekrytoidaan työntekijöitä ja jokaisen yksikön esihenkilö käyttää työaikaansa rekrytointiin suunnilleen saman tuntimäärän riippuen henkilömäärän tarpeesta. Jos yhdeltä esihenkilöltä kuluu työaika rekrytointiprosessin jalostamiseen 37,5 tuntia, se tekee kaikista 13:sta yksiköstä yhteensä 487,5 tuntia. Taulukossa 2 on laskettu kesärekrytointiprosessin virtaustehokkuus. Rekrytointiprosessin läpimenoaika on kokonaisuudessaan 1911,5 tuntia, josta prosessiaika on vain 37,5 tuntia, se on aika, milloin prosessi jalostuu eteenpäin eli tuottaa prosessille arvoa. Näin ollen rekrytointiprosessissa on arvoa tuottamatonta aikaa 1873 tuntia ja arvoa tuottavaa aikaa 37,5 tuntia. Rekrytointiprosessiin virtaustehokkuus on vain 1,96 %.

Prosessin läpimenoaika	1911,5 h	koko prosessiin kuluva aika
Lisäarvoa tuottamaton aika (NVA)	1873 h	NVA yhteensä
Lisäarvoa tuottava aika (VA)	37,5 h	VA yhteensä
Virtaustehokkuus	1,96 %	VA / läpimenoaika * 100

Taulukko 1. Kesärekrytointiprosessin virtaustehokkuus.

Rekrytointiprosessissa syntyy hukkaa hakemusten odottelusta, vastaamattomista yhteydenotoista, haastatteluajkojen sopimisesta ja viestien lähettämisestä. Kun samoja hakemuksia kaikki esihenkilöt käsittelevät samasta rekrytoinnista, voidaan hukaksi laskea myös hakemusten käsittelyn ylikäsittely.

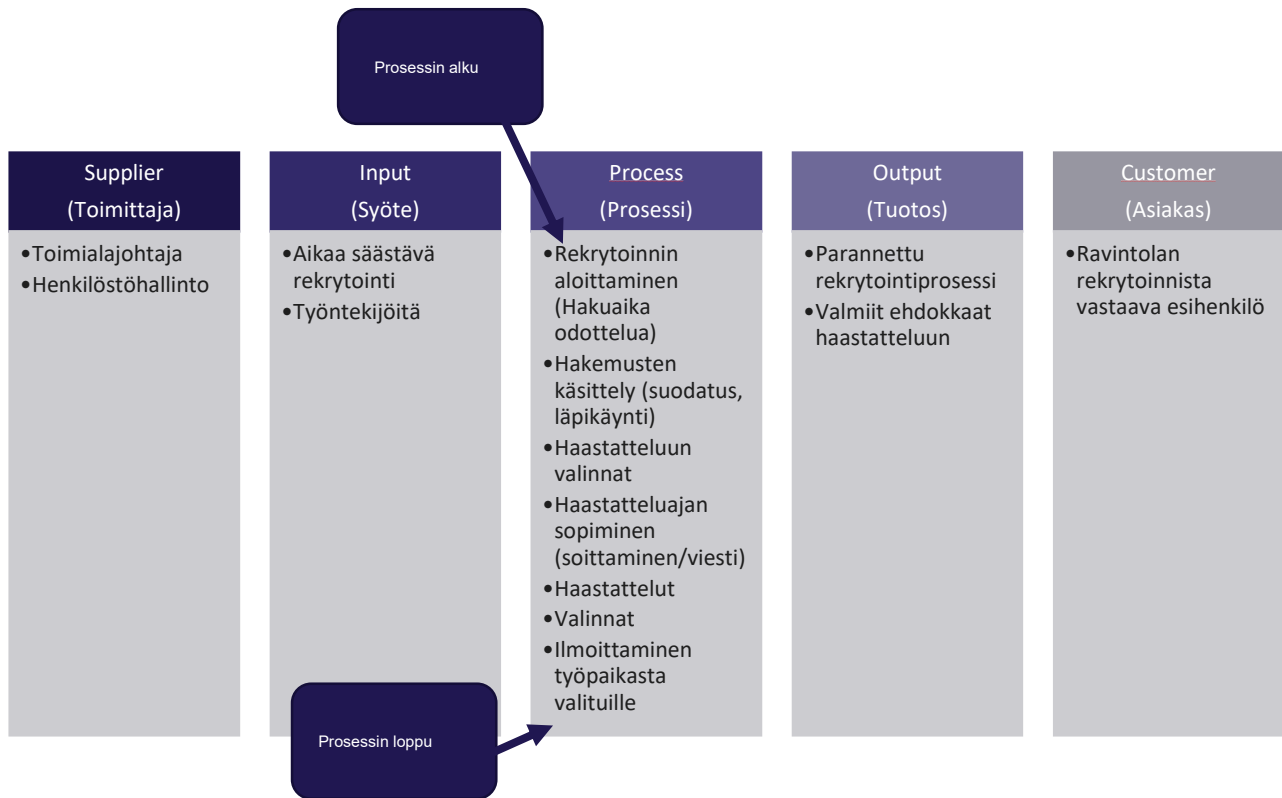
5.2 Rekrytointiprosessin kehittäminen leanin avulla

Mara-toimialan rekrytointiprosessi tarvitsee kehittämistä ja muutosta sekä se oli riittävän haasteellinen pohdittavaksi DMAIC -menetelmällä. Prosessin kehittämällä pyritään saavuttamaan tehokas, järjestelmällinen prosessi, joka säästää esihenkilöiden ajankäyttöä. Rekrytointiprosessin ajankäytöstä on kerätty dataa ja sitä pystytään hyödyntämään, kun lasketaan prosessin läpimenoaikaa ja virtaustehokkuutta. Rekrytointiprosessista voidaan mitata mm. käytettyä työaikaa, työaikaa rahana, hakemusten määrää ja tehokkuutta.

Ongelmana on, että nykyinen rekrytointiprosessi on tehoton ja aikaa vievää sekä se sitoo esihenkilöiden työajasta liikaa aikaa. Lisäksi ison organisaation kaikkien toimialojen kesätyöhakemukset tulevat samasta rekrytoinnista ja siksi käsiteltäviä hakemuksia on paljon ja se koe-taan aikaa vieväksi. Kaikkien yksiköiden esihenkilöt käsittelevät samoja hakemuksia moneen kertaan ja haastatteluun kutsutaan samoja henkilöitä, joka on myös aikaa vievää, kun sama henkilö kutsutaan yksiköstä toiseen haastatteluun.

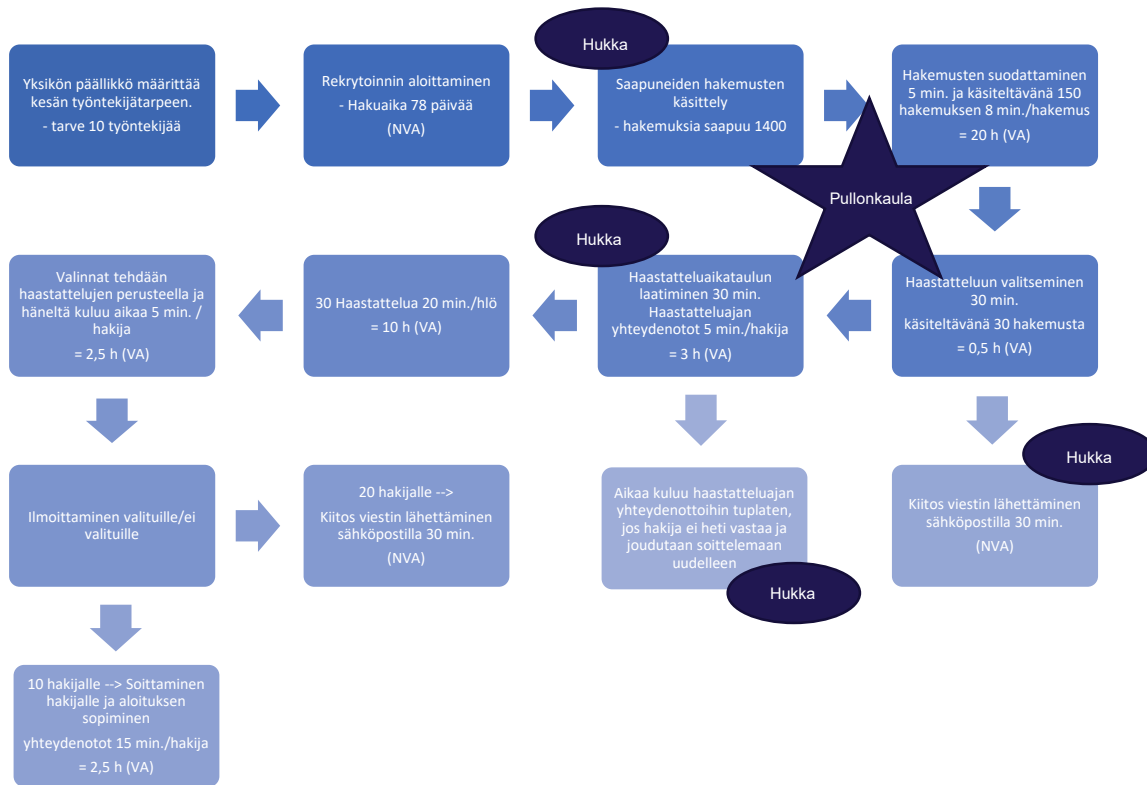
Tavoitteena on vähentää rekrytointiprosessiin kuluva aikaa ja miettiä parannuskeinoja rekrytoinnin aloitukseen ja käsittelyyn. Tiettyjä osia prosessista ei tokikaan voida ajallisesti lyhentää kuten esimerkiksi haku-aikaa ja siitä syntyy odottelua eli hukkaa. Prosessin tulevaa muutosta voidaan testata ennen käyttöönottoa käyttäen apuna esim. avointa rekrytointia ja sen toimivuutta analysoidaan prosessin edetessä.

Kuvassa 10 on rekrytointiprosessin SIPOC -kaavio. Rekrytointiprosessin asiakas on ravintolan rekrytoinnista vastaava esihenkilö ja tarpeena on saada parannettu rekrytointiprosessi. Rekrytointiprosessi alkaa siitä, kun rekrytointi aloitetaan ja sen avaaminen tilataan HR-osastolta ja se päättyy siihen, kun valitulle työntekijälle ilmoitetaan työn aloituksesta. Prosessi tuottaa asiakkaalle arvoa, kun saadaan aikaa säästävää rekrytointia ja palkattua uusi työntekijä. Rekrytointiprosessissa kehittämistä vaativat asiat ovat hakemusten käsittely, haastatteluun valinnat, haastatteluajan sopiminen ja ilmoittaminen valinnasta. DMAIC-projektissa lähdetään ratkaisemaan hakemusten käsittelyyn liittyviä ongelmia ja kehittämissuunnitelman tavoitteena on aikaa säästävää rekrytointiprosessiä.



Kuva 9. Rekrytointiprosessin SIPOC -kaavio.

Analysoitaessa prosessia (kuvio 3) hukkaa prosessissa ovat hakemusten käsittelyyn kuluva aika, haastatteluajan yhteydenotot, vastaamattomat yhteydenotot, kiitos viestien lähettämiset. Rekrytoinnin hakuaikaa en merkannut hukaksi, koska se on välttämätöntä, vaikka se onkin pelkkää odottelua ennen hakemusten käsittelyä. Kun miettii koko prosessia kaikkien kolmen-toista yksikön osalta, niin jo siinä syntyy hukkaa hakemusten ylikäsittelyn myötä. Rekrytointiprosessissa kaikki kohdat ovat tarpeellisia ja välttämättömiä, mutta käsittely kohtien ja tapojen toimivuutta voidaan kehittää. Pullonkaula prosessissa kasvattaa prosessin läpimenoaika, koska vaiheisiin syntyy odottelua eli jonoa.



Kuvio 3. Rekrytointiprosessin hukat ja pullonkaula.

Prosessista olisi hyvä mitata nykyisen prosessin läpimenoaikaa ja verrata sitä parannettuun prosessiin sekä siitä voidaan mitata myös rekrytointiin kuluva työaika rahana. Jokainen esihenkilö mittaa rekrytointiin käyttämänsä ajan yhden henkilön osalta ja aika merkataan yhteiseen Excel-taulukkoon, mittaus tehdään nykyisestä prosessista ja parannetusta prosessista. Mittausten suorittamisen jälkeen pidetään tiimipalaveri, jossa käydään tulokset ja mahdolliset prosessin aikana tulleet havainnot läpi ja ne kirjataan taulukkoon sekä lopuksi tehdään niiden perusteella johtopäätöksiä.

5.3 Rekrytointiprosessin analysointia

Käytin analysoinnin apuna PPA-menetelmää, joka mielestäni avasi rekrytointiprosessin ongelmakohtia hyvin. PPA-taulukkoon (taulukko 3) määritin ensimmäisenä prosessin vaiheet, joissa on ongelmia tai niissä voi esiintyä riskejä. Seuraavaksi kirjasin potentiaaliset ongelmat prosessin eri vaiheista. Vaikutuksiin kirjasin, millaisia riskejä toteutuu ja mitkä ovat niiden mahdolliset syyn aiheuttajat. Vakavuus ja esiintyminen kohtiin arvioin, kuinka merkittävästä tapahtumasta on kyseessä rekrytoinnin osalta. Ehkäisevät toimenpiteet pyrkivät vaikuttamaan ongelman syihin ja kirjasin käytännöllisiä toimenpiteitä ongelmien selättämiseksi ja vaikutusten pienentämisellä minimoidaan potentiaalisen ongelman vaikutuksia. Viimeisessä

kohdassa nähdään, milloin tai mihin toimenpiteet ovat auttaneet. Analyysin perusteella voidaan havaita, että hakemusten käsittely, haastattelujen yhteydenotot ja haastattelut vaativat kehittämistä.

Prosessin vaihe	Potentiaalinen ongelma	Vaikutus	Mahdolliset syyt	Vakavuus	Esiintyminen	Ehkäisevät toimenpiteet	Vaikutusten pienentäminen	Toimenpiteiden käynnistäminen
Saapuneiden hakemusten käsittely	Kaikkien toimialojen haut samassa	Hakemusten ylikäsittely	Hakijoiden annetaan valita hakemukseen kaikki toimialat.	10	10	hakemuksen selkeyttäminen toimialoittain.	toimialan valitsemisen rajaaminen esim. 1-3 mieluisia ja parhaiten itselle sopivinta	Hakemukset erottuvat paremmin hakijamäärästä
Hakemusten suodattaminen, käsittely	Kaikkien yksiköiden esihenkilöt käsittelevät samat hakemukset	Hakemusten ylikäsittely, samojen hakijoiden valitseminen	Hakijoiden annetaan valita hakemukseen kaikki toimialat. Potentiaaliset hakijat hukkuvat hakemusten paljouteen	10	10	Hakemusten keskitetty esikäsittely, valinnat haastatteluun,	Esivalinnat --> Ryhmähaastattelut toimialoittain, jatko haastattelu yksikössä --> lopullisen yksikön etsintä	Ryhmähaastattelujen kautta nähdään heti potentiaaliset hakijat koko toimialalle
Haastatteluajan yhteydenotot	Jos henkilöä ei heti tavoiteta	Aikaa kuluu hukkaan	Hakijat eivät välttämättä vastaa arkinen klo 8-16 välillä. Kuluu aikaa vastausten odotteluun	9	10	Esihenkilö varaa kalenteriin haastatteluajoja ja hakijalle lähetetään haastatteluajan varauslinkki, joka vaatii kyllä tai ei kiitos vastauksen	Sähköinen haastatteluajan varaaminen esihenkilön kalenteriin	Ajan säästöä näkyy heti kun ei tarvitse sovitella aikoja vaan hakija saa itse valita sopivan ajan itselleen
Haastattelussa	Hakija myöhästyy	Aikataulu venyy	Muut hakijat joutuvat odottamaan	9	1	Sähköinen muistutusviesti haastatteluajan lähestymisestä sekä haastatteluapaikasta.	Muistutus viesti hakijalle haastatteluajasta edellisenä päivänä	Automaattinen muistutus säästää aikaa
Haastattelussa	Hakijalle ei kerrota yrityksestä samoja asioita	Hakijan epätietoisuus yrityksen arvoista ja eduista	Hakijan mielenkiinnon laantuminen yritystä kohtaan	10	8	Yhtenäinen haastattelurunko, joka keskittyy Maralle tärkeisiin asioihin sekä yrityksen tarina	Hakijaviestinnän yhtenäistäminen, haastattelussa käytävät asiat "esite"	Standardisoitu ohje/tarina yrityksen arvoista ja eduista.
Kiitos viestien lähettäminen ei valituille	Hidastaa prosessia	Aikaa kuluu hukkaan	Hakijat eivät välttämättä vastaa arkinen klo 8-16 välillä.	8	8		Hakijaviestinnän yhtenäistäminen, valmis viestipohja, automaattinen viesti	Automaattinen hakijaviestintä

Taulukko 2. Rekrytointiprosessin PPA-analysointitaulukko.

Tässä vaiheessa saavutetuista parannuksista määritellään se, miten niitä ylläpidetään. Voidaan luoda ohjaussuunnitelma, jonka tarkoitus on ylläpitää prosessi yhtenäisenä. Parannukset saadaan juurrutettua pysyväksi käytännöksi, kun rekrytointiprosessista laaditaan standardoidut ohjeet. Standardoituihin ohjeisiin laadittaisiin tehtäväkohtaiset haastattelukysymykset, kuvattaisiin yrityksen imagolle tärkeät arvot, uralla kehittymisen mahdollisuudet ja henkilöstö-edut, jotka kerrottaisiin hakijalle haastattelutilanteessa lyhyen esityksen avulla. Näin saadaan yrityksen imagoa kasvatettua, joka tuo kilpailuetua työmarkkinoilla sekä kehitettäisiin positiiivista työnhakijakokemusta. Parannusideat voidaan testata käytännössä Lean menetelmiä

hyödyntämällä. Parannusvaiheessa kehitetään, testataan ja arvioidaan PPA-analyysissä kehitettyjä ratkaisuja. Tehdään pilotointia ja analysoidaan suorituksia sekä tehdään parannuksia, hiotaan tapoja, että ne alkavat toimia käytännössä.

5.4 Kehittämisideoita

Tähän osioon on koottu kehittämiskohteita ja mietitty ideoita, miten eri vaiheita pystyttäisiin kehittämään tulevaisuudessa.

Rekrytointiprosessi. Prosessin kuvaus kaaviona, johon jokaisen prosessiin liittyvän vaiheen alle kohdennetaan prosessiin osallistuvien vastuualueet ja tehtävät sekä ohjeistus vaiheen tapahtumista, jonka tuloksena olisi **rekrytoinnin käsikirja**. Rekrytoinnin käsikirja toimisi jatkossa myös hyvänä perehdytysmateriaalina uudelle esihenkilölle.

Kehityspäällikkö Osuuskauppa Arinasta kertoi haastattelussa 31.8.2022, että Arinalla on käytössä rekrytoinnin käsikirja, johon on kuvattu rekrytointiprosessin eri vaiheet ohjeistuksineen sekä vastuualueittain.

Keskitetty rekrytoija. Koko rekrytointiprosessin kehittäminen kohti keskitettyä rekrytointia, esihenkilöt saisivat valita oman rekrytoinnin kohdalla erilaisista vaihtoehdoista juuri itselleen sopivan tavan hoitaa rekrytointi. Vaihtoehdot voivat olla esimerkiksi: keskitetty, osittain keskitetty tai itse hoidettu. Vaihtoehdot olisivat sisällöltään erilaisia ja näistä olisi laadittu esihenkilöille selkeät ohjeet, jotka löytyisivät rekrytoinnin käsikirjasta.

Kehityspäällikkö Osuuskauppa Arinasta kertoi haastattelussa 31.8.2022 keskitetyn rekrytoinnin hyödyistä. Esihenkilöt kokevat, että keskitetty rekrytointi helpottaa esihenkilöiden työtä ja tehostaa toimintaa, lisäksi saadaan laajempi käsitys rekrytointien tilanteesta ja tarpeista sekä hakijoille voidaan ehdottaa muita avoimia tehtäviä. Resursseja pitää kehittää koko ajan, koska pelikenttä muuttuu jatkuvasti. Päälliköt arvostavat sitä, että joku sorttaa heille valmiiksi parhaat hakijat ja esittelee vain parhaat ehdokkaat. Keskitetyllä rekrytoijalla tulee olla selkeät speksit rekrytoinnin tekemiseen, jotta päästään toivottuun lopputulokseen.

Benchmarking Arinan keskitetystä rekrytointiprosessista, kehityspäällikön mukaan rekrytoinnin avaamisen yhteydessä käydään keskustelu päällikön kanssa siitä, haluaako hän käsitellä hakemukset itse vai tarvitseeko siinä apua ja tähän on määritelty eri tasot.

1. Päällikkö käy itse läpi hakemukset, kontaktoi ja haastattelee hakijat ja hoitaa poiskiittämiset.
2. Rekrytoija valitsee ja esittelee päällikölle hakijat, joiden kanssa päällikkö voi sopia haastattelut. Rekrytoija hoitaa päällikön infon mukaan poiskiittämiset ja rekryn sulkemisen.
3. Rekrytoija valitsee haastateltavat ja sopii päällikön antamien speksien mukaan haastattelut (mieluiten ryhmähaastattelut). Rekrytoija hoitaa päällikön infon mukaan poiskiittämiset.
4. Rekrytoija valitsee haastateltavat ja pitää haastattelut. Rekrytoija esittelee valitsemansa hakijat päällikölle, joka tarvittaessa vielä haastattelee tai palkkaa suoraan.
5. Rekrytoija tekee RecRight –haastattelun kaikille hakijoille. Rekrytoija valitsee itse parhaan etenemisen tilanteen mukaan (RecRight, haastattelu, ryhmähaastattelu)

Tutustu ja tienaa kesäharjoittelijoiden rekrytointiprosessin hoitaminen täysin keskitetysti, yksiköiden esihenkilöt ilmoittaisivat keskitettyyn rekrytointiin vain tarvitsemansa henkilömäärän ja tarpeen ajankohdan.

Hakemusten käsittely keskitetysti. Rekrytointiprosessissa tehtävät parannukset voisivat olla keskitetysti hoidettu hakemusten käsittely toimialoittain, tällä toimintatavalla hakemusten ylikäsittely vähentyisi ja esihenkilöiltä säästettäisiin työaika, kun kaikki eivät joutuisi käsittelemään samoja hakemuksia. Keskitetyn hakemusten käsittelyn jälkeen esivalinnasta jatkoon päässeet hakijat haastateltaisiin pienissä ryhmissä, jonka avulla nähtäisiin potentiaaliset jatkoon menijät.

Toimialoittain kohdennetut kesärekrytoinnit. Mara-toimialalle oma haku ja tarkennetut hakukysymykset, tehdään hakemisesta helppoa ja mobiilisti mahdollista, painotetaan kysymyksissä niitä asioita, jotka ovat meille aidosti tärkeitä.

Keskitetty perehdytys. Keskitetty perehdyttäjä kävisi uuden työntekijän kanssa työsopimuksen läpi, hoitaisi sähköisiin työvälineisiin liittyvien tunnusten aktivoinnin, kertoisi uudelle työntekijälle yhteiset pelisäännöt eli perehdyttäisi koko Eepeen henkilökuntaa koskevat asiat. Yksiköissä perehdytykseen jäisi enemmän aikaa, kun siellä saisi keskittyä heti työn tekemiseen.

Haastatteluajkojen automaattinen ajanvarausjärjestelmä. Haastatteluajkojen automaattinen ajanvarausjärjestelmä sähköpostitse tai nettilinkin kautta, joka varaa ajan suoraan esihenkilön kalenterista ja merkintä sovitusta haastattelusta tulee näkyviin kalenteriin. Tällä menetelmällä säästyisi yhteydenottoihin kuluva aikaa, kun kontaktointi hoituisi täysin sähköisesti. Nämä kaikki muutokset rekrytointiin liittyvissä toimintatavoissa lyhentäisivät rekrytointiprosessiin kuluva läpimenoaika.

Esimerkki haastatteluajan varaamisen automaattisesta viestistä:

- Olemme iloisia, että jätit meille hakemuksen tehtävään "Tarjoilija" Haluammekin kutsua sinut työhaastatteluun. Seuraavan linkin kautta voit varata sopivimman ajankohdan itsellesi.

Resurssipooli. Osaajapulan haasteisiin Eepeelle voitaisiin rakentaa Maran resurssipooli. Haetaan jatkuvasti tulevaisuuden tekijöitä, jotka opetettaisiin ravintoloiden ja tai hotellien työtehtäviin yksiköissä itse ja joiden työ olisi liikkuvaa ja sijoittuisi vaihtelevasti ravintoloihin ja hotelleihin, työaika esimerkiksi 10-25 h viikossa. Resurssipooli olisi 5-10 kokon, tarjoilijan ja tai hotellityöntekijän tiimi, jotka pääsisivät harjoittelemaan ja perehtymään eri toimipaikkoihin ja pystyisivät tulla perehdytyksen jälkeen apuun yksiköihin, kun tarve ilmaantuu. Nämä voisivat olla myös oppisopimus tai meillä koulutettavia tulevaisuuden työntekijöitä esimerkiksi kiertäviä kesätyöntekijöitä.

Viestintä. Tehdään selkeä ohjeistus siitä, miten Eepeellä hoidetaan rekrytointien hakijaviestintä ja se voisi olla keskitettyä ja sähköistä viestintää aina haastatteluun asti. Kuten Salli & Takatalo (2014, s. 12) mainitsee rekrytointien viestinnästä, että viestintää rekrytointiprosessin aikana hakijalle ei koskaan voi olla liikaa. ManPowerin (2016, s. 27) mukaan hakijakokemuksen ja positiivisen työntantajamielikuvan parantamiseksi kannattaakin tehdä nopeaa, riittävää ja täsmällistä hakijaviestintää.

Kehityspäällikkö Osuuskauppa Arinasta kertoi haastattelussa 31.8.2022 Arjen keskellä päivittäinen rekrytointien seuraaminen on aika työlästä ja nykyaikana on kuitenkin tarvetta reagoida hakijoiden viesteihin mahdollisimman pian. Avoimuus ja avoin viestintä ovat tämän homman ehdottomia onnistumisen edellytyksiä.

Haastattelut. Hakijakokemuksen näkökulmasta olisi tärkeää, että esihenkilöitä valmennettaisiin haastattelutilanteisiin ja luotaisiin yhteiset selkeät haastattelukysymykset tehtäväkohtaisiin hakuihin ja sesonkirekrytointeihin. Haastattelun hoitamiseksi voidaan myös kehittää erilaisia tapoja hoitaa haastattelut, kuten esimerkiksi hakijoiden valitsemisen jälkeen esihaastattelut tehtäisiin sähköisesti ja pyydetäisiin hakijaa lähettämään itsestään lyhyt esittelyvideo ”hissipuhe” tai video, missä vastataan muutamaa lyhyeen hakuun kohdennettuun kysymykseen. Tämän jälkeen valitaan hakijoista jatkoon menijät toiseen haastatteluun, jotka tehtäisiin tapaamisessa tai Teamsin välityksellä.

Hakuilmoitus ja hakukanava. Hakuilmoituksen tekeminen persoonallisemmaksi ja yksikön näköiseksi. Hakuilmoituksista olisi tehty tarkat, valmiit pohjat, jotka helpottaisivat haun tekemistä, jolloin esihenkilön ei tarvitsisi ilmoittaa kuin työsuhteeseen liittyvät kriteerit, kuten esimerkiksi tuntimäärä ja työsuhteen kesto. Toimialalle tehtäisiin tehtäväkuvien ja henkilö profiloinnit, joissa olisi lyhyesti kerrottu, millaisia henkilöitä tarvitaan ja jotka vastaisivat organisaation visiota ja strategiaa kuten Salli ja Takatalo (2014, s. 18) profiloinnista kertovat.

Eepeen omilla sivuilla voisi olla hakijoille esim. hakuun liittyvä ohjeistus video ja sivuilla voisi olla myös Eepeen työtehtävistä tehtäväkuvaukset. Hakeminen tehtäisiin helpoksi ja mahdolliseksi myös mobiilisti. Hakukanavien valitseminen aina rekrytoinnin kohderyhmän mukaan. Sallin ja Takatalon (2014, s. 28) mukaan hakukanava vaihtoehtoja on nykyään paljon ja on osattava valita oikea kanava löytääkseen oikeat henkilöt ja on tiedettävä, mitä kanavaa potentiaaliset hakijat seuraavat.

Työnantajakuva. Tiedottaminen tai opastaminen kesähakijaa yrityksen nettisivuilla. Työnantajakuvan kehittämisen tärkeyden kannalta olisi hyvä, jos kaikki esihenkilöt viestisivät haastattelutilanteessa työnantajalle tärkeistä asioista, tähän voisi tehdä lyhyen rennon esityksen tai videon. Keskitetty perehdytys työsuhteen alussa tukisi myös työnantajakuvaa, kun tulevat työntekijät saisivat samanlaisen tiedon yrityksestä ja kaikille kuuluvista toimintatavoista. Kuten Salli ja Takatalo (2014, s. 40) mainitsevat, rekrytoinnin trendeissä näkyy nykyään luovuus, hauskuus ja ”pelillistäminen” (mts. 39). Rekrytointitapojakin voidaan kehittää innovatiivisiksi ja samalla luodaan modernia ja houkuttelevaa työnantajakuvaa.

6 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan Mara-toimialan rekrytointiprosessin nykytilasta. Tutkimuksella saatua tietoa voidaan soveltaen hyödyntää koko Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan rekrytointiprosessin kehittämiseksi. Rekrytoinnit tulevat olemaan tulevaisuudessa haasteellisempia osaajapulan vuoksi, siksi meidän tulee kehittää rekrytointiprosessiamme vastaamaan tulevaisuuden haasteita ja tehdä siitä jatkuvaa resurssien hakemista, koulutetaan asenteeltaan oikeanlaisia henkilöitä jo nyt esimerkiksi ensi kesän sesonkiin.

Haastattelujen avulla saatiin laajasti kartoitettua esihenkilöiden mielipiteitä, toiveita ja tarpeita rekrytointiprosessiin liittyen. Pääsääntöisesti esihenkilöt kokivat, että rekrytointiprosessi on toimiva, mutta aikaa vievää ja se vaatii selkeyttämistä ja yhdenmukaista ohjeistusta. Lisäksi hakemusten käsittelyyn ja esihaastatteluihin sekä työsuhteen alun perehdytykseen toivottiin tulevaisuudessa keskitettyä mallia. Tutkimustulokset puoltavat siis sitä, että rekrytointiprosessia on kehitettävä nopeallakin aikataululla. Kehittäminen kannattaa aloittaa luomalla rekrytoinnin käsikirja, että saadaan kaikille esihenkilöille selkeä ja yhdenmukainen toimintatapa rekrytoinnin sujumisesta sekä haastattelutilanteisiin tekemällä toimialan erityispiirteet huomioiva haastattelurunko ja työnantajakuvaa tukeva esitysmateriaali.

Maailma muuttuu, digitalisaatio kasvaa ja työntekijöiden rekrytoiminen on koko ajan vaikeampaa siksi rekrytoinnissa kehittyminen pitäisi olla jatkuvaa ja tavoitteellista työtä, unohtamatta uuden oppimista. Rekrytointi on organisaatiolle iso investointi ja siksi siihen kannattaa panostaa. Rekrytointi ei onnistu ilman huolellista suunnittelua ja selkeää kaikkien rekrytointivaiheiden vastuunjako. Rekrytoinnin onnistumisen lopputulos nähdään lopullisesti vasta kuukausien jälkeen uuden henkilön aloittamisesta. ManPowerin (2016, s. 30) mukaan rekrytointi ja perehdyttäminen ovat kokonaisuus, jotka työsuhteen alussa luovat uudelle työntekijälle vahvaa luottamusta työnantajaansa kohtaan.

Ei pidä unohtaa, että hakuilmoitus on isosti markkinointia, mitä tarjoamme ja mitä meillä tehdään, on myös huomioitava, mitä työnantajakuvasta halutaan välittyvän. Rekrytoivan esihenkilönkin on osattava haastattelu tilanteessa markkinoida yritystä ja tehtävää sekä luoda hyvää hakijakokemusta ja viedä työnantajakuvaa eteenpäin. Rekrytointi osaamiseen kannattaa panostaa nyt ja tulevaisuudessa.

Onko meidän viestintä tarpeeksi riittävää kesärekrytointien kohdalla, kun hakuaika on niin pitkä. Käyvätkö esihenkilöt hakemuksia läpi säännöllisesti koko hakuajan vai jääkö potentiaalisia hakijoita huomioimatta tai luovuttavatko potentiaaliset hakijat kesken hakuajan, koska viestintä haun etenemisestä ei ole riittävää? Sesonkirekrytointien hakuaika on kohtuuttoman pitkä ja jos hakijoihin ei tapahdu riittävän ajoissa viestintää rekrytoinnin etenemisestä voi se laskea hakijan innokkuutta työhön ja laskee näin myös työnantajakuvaa. Keskitetty rekrytointi auttaisi esihenkilöiden ajankäytön hallinnassa ja viestintäänkin liittyvissä haasteissa ja näin kukaan hakijoista ei jäisi huomioimatta.

Lean soveltuu mielestäni hyvin erilaisten prosessien kehittämiseen, sen edellytyksenä kuitenkin on, että organisaation prosesseista tehdään tarkat kuvaukset, selvitetään lähtötilanne ja etsitään arvoa tuottavat vaiheet ja hukat. Näiden perusteella lähdetään tiimissä miettimään erilaisia ratkaisuja ongelmien selättämiseksi. Hellströmin (2015) mukaan HR-prosessit eivät perinteisellä mallillaan enää palvele kiireistä työelämää vaan niitä tulisi kehittää tehokkaammiksi ajankäytön näkökulmasta. Leanatussa rekrytointiprosessissa ajatellaan prosessi uudesta näkökulmasta ja unohdetaan ”aina on tehty näin” ajatusmaailma (mt.).

Mielestäni opinnäytetyö antoi kattavasti toimeksiantajalle tietoa rekrytointiprosessista ja sen kehittämiskohteista sekä kehittämisideoita voidaan hyödyntää tulevaisuudessa. Tutkimustuloksista saatiin tarpeellinen tieto eikä jatkotutkimukselle sinällään ole tarvetta, mutta rekrytointiprosessin jatkotutkimuksia voisi tehdä prosessin eri osa-alueisiin liittyen esimerkiksi työnantajakuvan tai toimialan pito- ja vetovoiman kehittämiseen.

Mielestäni Markku Kajala (2016) kiteyttää rekrytoinnin idean hyvin, sillä

Aito rekrytointi ei ole ihmisen palkkaamista tai työsopimuksen tekemistä, se on yhtiön arvomaailmaan ja tavoitteisiin sopivan osaamisen, tahtotilan ja kehitysmiskyvyn löytämistä ja vaalimista.

LÄHTEET

- Duunitori. (2022). *Kansallinen rekrytointitutkimus 2022*. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/>.
- Eepee. (2021). *Eepeen toimintakatsaus*. <https://eepee.fi/tietoa-meista/>
- Eilakaisla. (i.a.). *Opas: Miten rekrytoin fiksusti?*. Haettu 17.8.2022. <https://www.eilakaisla.fi/miten-rekrytoin-fiksusti>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Hellström, R. (2015). *Lean uudistaa HR-ajattelun*. Businesslike. <https://businesslike.fi/riina-hellstrom-lean-uudistaa-hr-ajattelun/>.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (2009). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum.
- Henkilöstöpalvelu Hirmu. (22.3.2022). *Rekrytoinnin trendit vuonna 2022*. <https://www.hirmu.fi//rekrytoinnin-trendit-vuonna-2022/>.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A., & Sandberg, J. (2006). *Viisaat valinnat*. Työterveyslaitos.
- Huhta, M., & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus*. Alma Talent Oy.
- Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. (6., uudistettu painos.). Kauppakamari.
- Kajjala, M. (2016). *Rekrytointi –tehtävään vai yhtiöön?*. Alma Talent.
- Kallio, A. (i.a.). *Mihin litteraatiota käytetään?*. Haettu 20.10.2022. Tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>.
- Karjalainen, E., & Karjalainen, T. (2020). *Lean Six Sigma 2.0 ja laaduteknologia*. Quality Knowhow KarjalainenOy.
- Manpower. (2016). *Onnistunut rekrytointi vaatii osaamista*. Haettu 17.8.2022. https://blogi.manpowergroup.fi/onnistunut-rekrytointi-vaatii-osaamista?__hstc=3352559.5a0426224b5c00fea0807f8f145ccbb2.1660754752506.1660754752506.1660754752506.1&__hssc=3352559.1.1660754752506&__hsfp=269421341
- Markkanen, M. (1999). *Etsi, arvioi, valitse: onnistunut rekrytointi*. WSOY.
- Modig, N. & Åhlsträm, P. (2013). *Tätä on Lean – ratkaisu tehokkuusparadoksiin*. Rheologica Publishing.

Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broma, M., Blücher, D. & Alsterman, S. (2018a). *Johtajuus – tee Leanista menestys!* Part Media.

Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broma, M., Blücher, D. & Alsterman, S. (2018b). *Lean – Muuta poikkeamat menestykseksi!* Part Media.

Salli, M., & Takatalo, S. (2014). *Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyyllillä.* Kauppakamari.

Tilastokeskus (i.a.). *Kvalitatiivinen tutkimus.* Haettu 19.10.2022.
https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html

Vahtio, E.-L. (2005). *Rekrytointi menestystekijänä.* Edita Publishing Oy.

Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä.* (5. päivitetty painos.) PS-kustannus.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 1. Haastattelukysymykset

Hyvä kollega,

Teen opinnäytetyötäni Mara-toimialan rekrytointiprosessin kehittämistä ja toivoisin, että löytäisimme sopivan ajan rekrytointiin liittyvään haastatteluun.

Tämän haastattelun tavoitteena on selvittää Mara-toimialan rekrytointiprosessin nykyinen tila ja selvittää esihenkilöiden tarpeet ja ratkaisua vaativat asiat rekrytointiin liittyen.

Haastattelun vastaukset ovat anonymoituja ja ne käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelun tuloksia käytetään ja käsitellään vain tätä työtä varten.

Ystävällisin terveisin

Johanna Mäkinen

1. Millainen on yksikössäsi rekrytoitavien henkilöiden määrä vuodessa? Onko rekrytoinnin määrässä kausivaihtelua?

2. Kauanko käytät kokonaisuudessaan aikaa rekrytointiin tunteina? normaali tilanteen rekryssä ja kesärekryssä?

Onko näissä ns. tavallisissa rekrytoinneissa ja sesonkirekrytoinneissa mielestäsi eroja esihenkilön ajan käytön näkökulmasta?

3. Onko rekrytoinnin aloittaminen mielestäsi helppoa?

4. Millaisena koet nykyisen rekrytointiprosessimme? Normi vs. kesä

5. Mitkä rekrytointiprosessin vaiheet työllistävät sinua eniten?

6. Millaisena koet työhakemusten käsittelyprosessin? Tuoko kausivaihtelu käsittelyprosessiin haasteita, jos niin millaisia?

miten kutsut hakijat haastatteluun?

miten viestintä sujuu prosessin aikana?

7. Millaiset käytännöt tai toimintatavat koet hyväksi nykyisessä rekrytoinnissa?

8. Millaiset käytännöt tai toimintatavat koet aikaa vieväksi nykyisessä rekrytinnissa?

9. Mitkä ovat suurimmat haasteet tällä hetkellä nykyisessä rekrytointiprosessissanne?

10. Koetko, että rekrytointiprosessissa olisi kehitettävää

11. Koetko siitä olevan hyötyä vai haittaa, että joku tekee asioita puolestasi/puolestanne? Perustelut

12. Onko sinut perehdytetty rekrytointiin?

Koetko, että tarvitsisit rekrytinnissa tulevaisuudessa apua, jos niin millaista? koulutusta/perehdyttämistä?

13. Millaisia tarpeita tai toiveita sinulla on rekrytointiin liittyen?