

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2022

Essi Sainio

# ONNISTUNUT REKRYTOINTIPROSESSI



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous

2022 | 43 sivua

Essi Sainio

## Onnistunut rekrytointiprosessi

[Click here to enter text.](#)

Tämä opinnäytetyö on toteutettu tutkimustyömuotoisena syksyllä 2022 ja sen tuotoksena on syntynyt kehittämis ehdotus RE/MAX Ainoan tämänhetkiselle rekrytointiprosessille.

Opinnäytetyössä perehdytään rekrytointiprosessin määritelmään, sen eri vaiheisiin sekä onnistuneen rekrytointiprosessin merkitykseen eri tahojen näkökulmista. Lisäksi opinnäytetyössä käsitellään rekrytointin tulevaisuutta sekä rekrytointiprosessissa esiintyviä yleisimpiä haasteita.

Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu aiheesta löytyvään kirjallisuuteen sekä erilaisiin nettiartikkeleihin.

Tietoperustaa verrataan toimeksiantajan rekrytointiprosessin nykytilaan. Niiden välisen eron analyysiin perustuen on luotu kehitysehdotus nykyisen prosessin tehostamiseksi sekä onnistuneen rekrytointiprosessin saavuttamiseksi.

Kehitysehdotus pitää sisällään esimerkiksi työpaikkailmoituksen ja onnistuneen hakijaviestinnän kannalta olennaisia ohjeistuksia sekä erilaiset toimintamalliehdotelmat toimeksiantajan erilaisiin rekrytointitarpeisiin peilaten.

Kehitysehdotuksen avulla toimeksiantajayrityksen on mahdollista kehittää omaa rekrytointiprosessiaan sekä parantaa omaa työnantajamielikuvaansa.

Asiasanat:

rekrytointiprosessi, rekrytointi, HR, henkilöstöhallinto

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business administration

2022 | 43 pages

Essi Sainio

## Successful recruitment process

[Click here to enter text.](#)

This thesis was implemented at fall 2022 as a research study. The outcome was a development suggestion for RE/MAX Ainoa's recruitment process. RE/MAX Ainoa is the commissioner of this thesis.

This thesis orientates to different phases of a recruitment process and gives a definition for a successful recruitment process. The thesis also considers the most common challenges in the recruitment process, its significance to different parties and what the future trends in recruitment might look like.

The knowledge is based on relevant literature and online articles that consider knowledge from this specific topic.

The commissioner's current recruitment process has been compared to the knowledge base and differences that were found are the foundation for the development suggestion. The objective of this thesis is to intensify company's recruitment process and make them achieve a successful one.

The development suggestion includes important guidelines for a good job announcement and successful applicant communication. It also includes different operating models for commissioner's different recruitment needs. This helps the company to develop their own process and improve their employer image.

Keywords:

recruitment process, recruitment, HR, human resource management

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2 Onnistunut rekryointiprosessi</b>	<b>7</b>
2.1 Rekryointiprosessin määritelmä ja vaiheet	7
2.2 Hyvä rekryointiprosessi	18
2.3 Rekryointiprosessin haasteet	20
2.4 Onnistuneen rekryoinnin vaikutukset	22
2.5 Rekryoinnin tulevaisuus	24
2.5.1 HR-järjestelmät ja digitalisaatio	24
2.5.2 Sosiaalinen media osana rekryointiprosessia	25
<b>3 RE/MAX Ainoan rekryointiprosessin nykytila</b>	<b>27</b>
3.1 Rekryointiprosessin kuvaus	27
<b>4 Nykytilan ja tavoitteen ero</b>	<b>32</b>
<b>5 Kehitysehdotus</b>	<b>35</b>
5.1 Yleistä	35
5.2 Rekryointiprosessin suunnittelu ja resurssointi	36
5.3 Työpaikkailmoitus	37
5.4 Erilaiset rekryointiprosessit	38
5.4.1 Kasvuun tähtäävä rekryointi	38
5.4.2 Henkilöstön muutoksesta johtuva rekryointi	39
5.5 Rekryointiprosessin päätös ja jälkihoito	40
<b>6 Lopuksi</b>	<b>41</b>
<b>Lähteet</b>	<b>42</b>

## **Kuvat**

Kuva 1. Rekrytointiprosessin 8 eri vaihetta. (Salli & Takatalo 2014, 10.)	7
Kuva 2. Rekrytointiprosessin aikataulu. (Salli & Takatalo 2014, 11.)	11
Kuva 3. Vinkit hyvään työpaikkailmoitukseen. (Salli & Takatalo 2014, 25.)	14

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheeksi valikoitui onnistunut rekrytointiprosessi ja lopputuloksena syntyi kehitysehdotus rekrytointiprosessin parantamiseksi kiinteistövälitysliike RE/MAX Ainoalla. Tietoperusta kohdistuu yleisesti ottaen rekrytointiprosessiin ja sen vaiheisiin, kehitysehdotus sen sijaan on kohdistettu nimenomaan toimeksiantajayritykselle.

Valitsin kyseisen aiheen, koska se koskettaa itseäni suuresti nykyisessä työssäni henkilöstökonsulttina. Rekrytoimme suuria määriä uusia työntekijöitä eri taustoista ja hyvinkin erilaisiin työtehtäviin ja työpaikkoihin. Jokaisessa rekrytoinnissa on kuitenkin yhtenäisiä tekijöitä, jotka usein määrittävät onnistuneen työnhakuprosessin niin hakijalle kuin rekrytoivalle yrityksellekin. Voidaan myös todeta, että jokainen on jossakin vaiheessa työuraansa ja elämäänsä ollut osana rekrytointiprosessia, joko rekrytoijan tai hakijan tai jopa molempien roolissa.

Aihe on ajankohtainen ja kiinnostava erityisesti nykypäivänä rekrytointiprosessin muuttuessa yhä hakijalähtoisemmäksi ja työhaastattelun muuttuessa kyselymuotoisesta haastattelusta vapaamuotoisemmaksi keskusteluksi. Kilpailu osaavasta työvoimasta on kova ja yrityksen tulee olla valmis myymään tarjoamansa työpaikka hakijalle sekä kehittämään omaa työnantajamielikuvaansa jatkuvasti.

Opinnäytetyössä keskitytään onnistuneen rekrytointiprosessin määritelmään, sen vaiheisiin sekä rekrytoinnin tulevaisuuteen ja yleisimpiin haasteisiin. Opinnäytetyön tuloksena syntyy kehitysehdotus toimeksiantajan erilaisiin rekrytointitarpeisiin peilaten. Prosessin kehityskohteet ovat valikoituneet yrityksen rekrytointiprosessin nykytila-analyysin ja tietopohjan välisiin eroavaisuuksiin.

Tietoperusta pohjautuu rekrytointia käsittelevään kirjallisuuteen sekä ajankohtaisiin nettiartikkeleihin. Nykytila-analyysi on toteutettu keskustelemalla toimeksiantajayrityksen kanssa.

## 2 Onnistunut rekrytointiprosessi

### 2.1 Rekrytointiprosessin määritelmä ja vaiheet

Rekrytointi voidaan määritellä tiedon hankkimisena, käsittelynä ja lopulta päätöksentekona. Mikko Markkasen (2002) mukaan rekrytointiprosessin keskeiset vaiheet voi jakaa seuraavasti: toimenkuvan määrittäminen, henkilöstön hankinta, arviointi sekä valintapäätöksen teko. Liikkeenjohdon näkökulmasta rekrytointiprosessi jaetaan kolmeen päävaiheeseen: työtehtävän analyysi, avoimesta työpaikasta tiedottaminen sekä työntekijän valinta. (Vaahtio 2005, 31).

Minna Salli & Sini Takatalo (2014, 10) jakavat rekrytointiprosessin alla olevan taulukon mukaisesti 8 eri osa-alueeseen ja työvaiheeseen.



Kuva 1. Rekrytointiprosessin 8 eri vaihetta. (Salli & Takatalo 2014, 10.)

Markkanen (2002, 9) toteaa kirjassaan, että rekrytointia voidaan myös ajatella projektina. Projektilla tyypillistä on käynnistyä tarpeesta ja päätyä ratkaisuun, tässä nimenomaisessa tapauksessa valintaan rekrytoitavasta henkilöstä.

Projektissa tärkeää on suunnitella ja aikatauluttaa se hyvin, sekä pitää projektin kannalta tärkeät osapuolet ajan tasalla erityisesti, jos projektin aikana näihin tulee muutoksia. Myös kannattavuus on projekteissa tärkeässä osassa, aivan kuten rekrytointiprosessissakin.

Kalevan Median (2017) mukaan rekrytointiprosessi voidaan jakaa pintapuolisesti kahdeksaan vaiheeseen:

1. Avoimen paikan toimenkuvan ja vastualueiden määrittäminen
2. Henkilöprofiilin määrittely
3. Rekrytoinnin aikatauluttaminen
4. Työpaikkailmoituksen laadinta ja kanavien valinta
5. Työpaikkatiedusteluihin vastaaminen
6. Hakemusten karsinta
7. Haastattelut
8. Rekrytoinnin päättäminen ja ilmoittaminen ei-valituille

Calmen HR-palvelut (@salmekortelainen 2019) puolestaan jakaa sivuillaan ”Viisi askelta onnistuneeseen rekrytointiprosessiin”. Nämä ovat tarve- ja osaamismäärittely, aikajanan ja tarpeen suunnittelu, hallittu prosessin hoitaminen, haastattelu ja esimiehen rooli sekä rekrytointiprosessin jälkihoito. Näitä yhdistelemällä on helpompi analysoida mitkä asiat muodostavat rekrytoinnin ja mitkä osa-alueet kannattaa prosessissa erityisesti huomioida.

### **Rekrytointitarpeen sekä -kriteerien määrittely**

Kun puhutaan rekrytointiprosessista, ensimmäinen ja yksi tärkeimmistä asioista on huolellinen suunnittelu. On tärkeää miettiä, millaista paikkaa ollaan täyttämässä sekä millainen persoona sopii jo olemassa olevaan työyhteisöön. Myös avoimen työtehtävän mahdolliset haasteet ja ongelmakohdat on tärkeää avata etukäteen. Mitä paremmin työnhakuprosessi suunnitellaan etukäteen, sitä parempi on useimmiten myös lopputulos.



Rekrytointi lähtee aina liikkeelle tarpeesta. Tarve voi johtua henkilöstön tai yrityksen toimintamallien muutoksista esimerkiksi toiminnan laajentuessa. Alkuvaiheen suunnittelussa tärkeää on miettiä nimenomaan yrityksen resurssointia tulevaisuutta ajatellen: mitä työtehtäviä on täytettävänä ja miten toimintaa voitaisiin samalla tehostaa. On määriteltävä työn vastuualue ja samalla mietittävä myös muiden yrityksessä työskentelevien toimenkuvia. Erityisen tärkeää suunnittelu on silloin, kun kyseessä on uusi toimenkuva. (Markkanen 2002, 12–15.) On myös hyvä muistaa, että rekrytoinnin tarkoitus ei ole paikata aukkoja, vaan laajentaa omia resursseja. Myöskään kaikkien ei tarvitse osata kaikkea, vaan yrityksen sisäisiä puutteita tulisi miettiä ja keskittyä löytämään täydentäviä ratkaisuja. (Vaahtio 2005, 29, 71.)

Toimenkuvaa määritettäessä on hyvä samalla määrittää myös hakijalta odotettavat kriteerit. Tämä on tärkeää tehdä yrityksessä esimerkiksi esimiehen ja rekrytoinnista vastaavan henkilön kanssa, jotta jokainen tietää mitä etsitään. Hakijaa koskevat kriteerit kannattaa myös kirjata ylös, jotta niihin on helppo palata myöhemmin rekrytointiprosessin aikana. (Vaahtio 2005, 71–73.) Kriteereitä on niin ammatilliseen osaamiseen, kuin hakijan persoonaan liittyen (Markkanen 1999, 17).

Hakijan kriteerien lisäksi osaamisvaatimukset on tärkeää miettiä etukäteen. Mikä on minimitaso, jolla hakemukset otetaan esimerkiksi ”ehkä” -pinoon ja mikä taas olisi optimi koulutus- tai osaamistausta hakijalle? Lisäksi on hyvä miettiä millainen persoona työyhteisöön soveltuisi parhaiten. Tämä on kuitenkin asia, jota ei kannata lukita liikaa, sillä ihmisen persoonallisuuksia on hankala arvioida liian yksityiskohtaisella tasolla. (Vaahtio 2005, 71–73.) Onnistuneimman lopputuloksen saa myös ottamalla uuden työntekijän tulevan esimiehen mukaan rekrytointiprosessiin (Salmela 2019).

Mikäli rekrytointitarve johtuu nimenomaan henkilöstön sisällä tapahtuvasta muutoksesta, on hyvä keskustella lähtevän työntekijän kanssa, mikäli tämä on mahdollista. Tällöin yritys saa arvokasta tietoa täytettävän toimenkuvan työnkuvan laajuudesta, ongelmista ja mahdollisesti myös kehitysideoita. (Österberg 2015, 92.) On kuitenkin tärkeää muistaa, ettei yrityksen tule etsiä

samanlaista työntekijää samanlaiseen toimenkuvaan, vaan nimenomaan mietittävä tulevaisuuden resurssointia ja yrityksen kehitystä (Vaahtio 2005, 71).

Rekrytointiprosessin käynnistyessä on hyvä myös miettiä, onko tehtävä mahdollista täyttää sisäisellä siirrolla organisaation sisältä (Markkanen 2002, 17–18). Erityisesti isommissa yrityksissä tämä on usein käytännöllisin ja tehokkain tapa rekrytointitarpeen täyttämiseksi.

Useissa yrityksissä rekrytointi hoidetaan joko ulkoistetusti tai omalla HR-osastolla, jolloin jotkin toivotuista ominaisuuksista työnhakijassa voivat jäädä epäselviksi ja tehtävään sopivin työntekijä saattaa jäädä huomaamatta. Kun esimies otetaan mukaan, saadaan myös työtehtävä profiloitua, eli määriteltyä mitkä ovat hakijan tärkeimmät ominaisuudet ja millaista kokemusta hänen odotetaan omaavan. Esimiehellä on paras tilannekuva tiimin tämänhetkisestä osaamisesta ja hän osaa arvioida, millainen työntekijä täydentäisi tiimiä parhaiten (Salmela 2019).

### **Rekrytointiprosessin aikataulutus ja resurssointi**

Yksi rekrytointiprosessin suunnitteluvaiheen kulmakivistä on aikataulutus. Suunnittelun ja aikataulutuksen tavoitteena on löytää paras mahdollinen tekijä työlle, mahdollisimman nopeasti ja kustannustehokkaasti. Vaihtoehtoina rekrytoinnille on palkata tekijä talon sisältä tai palkata uutta osaamista ulkopuolelta. (Mäentausta 2020.)

Salli ja Takatalo (2014, 11) ovat tehneet suunnitelman, jonka pohjalta on helppo alkaa aikatauluttamaan omaa rekrytointiprosessia. Alla olevassa kuvassa on eroteltu prosessi vaiheittain sekä arvioitu niihin keskimäärin kuluva aika. Tämän perusteella voidaan päätellä, että rekrytointiprosessin alusta eli suunnittelusta rekrytointiprosessin päätökseen eli valintaan kuluu aikaa keskimäärin kahdeksan viikkoa. Toki kyseinen määrä on vain arvio, joka varmasti tulee muuttumaan riippuen rekrytoitavasta toimenkuvasta sekä tietysti projektin etenemisestä.



Kuva 2. Rekrytointiprosessin aikataulu. (Salli & Takatalo 2014, 11.)

Projektin läpivetoaikataulun lisäksi tulee miettiä mihin aikaan vuodesta rekrytointiprosessi kannattaa aloittaa. Tyypillisiä ajankohtia ovat syksy ja kevät, jolloin työpaikanvaihtajat ovat usein aktiivisimmillaan (Markkanen 2002, 24).

Usein sanotaan, että aika on rahaa, mutta rekrytointiprosessi on myös muista syistä suhteellisen kallis projekti. Erityisen kalliiksi se tulee, mikäli prosessi päättyykin virherekrytointiin. On tärkeää suunnitella rekrytointiprosessi järkevästi sekä kustannustehokkaasti. Yksi osa tätä on resurssien järjestäminen. On hyvä miettiä etukäteen, kenellä yrityksestä on aikaa hoitaa rekrytointia ja kenen osallistuminen on olennaista. Kun prosessissa on sopiva määrä oikeita henkilöitä, voidaan rekrytointipäätökseen luottaa ja se on samalla kustannustehokas ja laadukas. Myös perehdytyksen osalta kannattaa miettiä rekrytointin ajoitus hyvissä ajoin, jotta mahdollinen edeltäjä ehtii perehdyttää uuden työntekijän kyseiseen toimenkuvaan. (Salli & Takatalo 2014, 13–14.)

### **Työpaikkailmoitus**

Myös houkuttelevan työpaikkailmoituksen luominen on tärkeä osa prosessia. Ilmoituksen tulee olla selkä ja ytimekäs, mutta kuitenkin riittävän informatiivinen, jotta saadut työhakemukset osuvat mahdollisimman hyvin haettuun tehtävään ja profiiliin. Näin vältetään ylimääräiseltä työtä hakemuksia läpikäydessä. Koska

kilpailu osaavasta työvoimasta useilla aloilla on kovaa, on ilmoituksen hyvä olla persoonallinen ja kuvata myös yrityksen arvoja. Työpaikkailmoituksella myydään yritystä potentiaalisille hakijoille. (Österberg 2015, 96.) Selkeällä ilmoituksella voidaan myös viestiä hakijoille, että toimenkuva on hyvin suunniteltu ennen rekrytointiprosessin aloittamista (Markkanen 1999, 53).

Työpaikkailmoitusta kirjoittaessa on tärkeää pitää kirkkaasti mielessä, kenelle se on suunnattu. Suunnitelmavaiheessa, täytettävää toimenkuvaa mietittäessä, on hyvä myös päättää kohderyhmät, joista tehtävään soveltuvia henkilöitä todennäköisimmin löytyisi ja kohdentaa myös ilmoitus samalle kohderyhmälle (Markkanen 2002, 18–21). Samalla on oleellista päättää kanavat, joilla työpaikkailmoitus julkaistaan. Erilaisia kanavia ovat mm. yrityksen omat verkkosivut sekä sisäiset viestintäkanavat, rekrytointi- ja sanomalehdet, palveluntarjoajien verkkosivut, suoramakusivustot, työvoimatoimistot, rekrytointimesurit, koulujen sivustot ja tapahtumat sekä tietysti sosiaalisen median kanavat. (Österberg 2015, 94–95). Näitä ovat esimerkiksi LinkedIn, Facebook, Instagram, YouTube, Twitter ja TikTok. Julkaisukanavia valitessa tärkeintä on huomioida aiemmin valikoitu kohderyhmä. Esimerkiksi pikaruokaketjun työpaikkailmoitukseen vievä mainos kannattaa julkaista nuorille ja opiskelijoille tutulla alustalla ja vaativamman tehtävän suoramakua tehtäessä esimerkiksi LinkedIn on hyvä kanava.

Lisäksi tulee miettiä, millaista työnantajakuvaa ja tietoa yrityksestä halutaan välittää hakijoille ja minkälainen hakemus hakijoilta toivotaan (Österberg 2015, 96–98). On tärkeää muistaa, että työpaikkailmoituksia lukevat myös yrityksestä kiinnostuneet ihmiset, jotka eivät ole juuri nyt työnhaussa (Vaahtio 2005, 129).

Hakijalta odotettavat kriteerit tulee kertoa realistisesti työpaikkailmoituksesta. Näin vältetään vääränlaisilta hakijoilta ja mahdollisesti houkutellaan oikeanlaisia. Esimerkiksi toivottu tai eduksi katsottava koulutustausta sekä työkokemus on hyvä kertoa ilmoituksessa. Vaikka työ ei sinällään vaatisi aiempaa kokemusta tai koulutusta, kannattaa miettiä miten asian potentiaalisille hakijoille ilmaisee. Hakijat arvostavat omaa taustaansa sekä itseään, eivätkä todennäköisesti hae työpaikkaa, jossa ei odoteta tai vaadita heiltä juuri mitään.

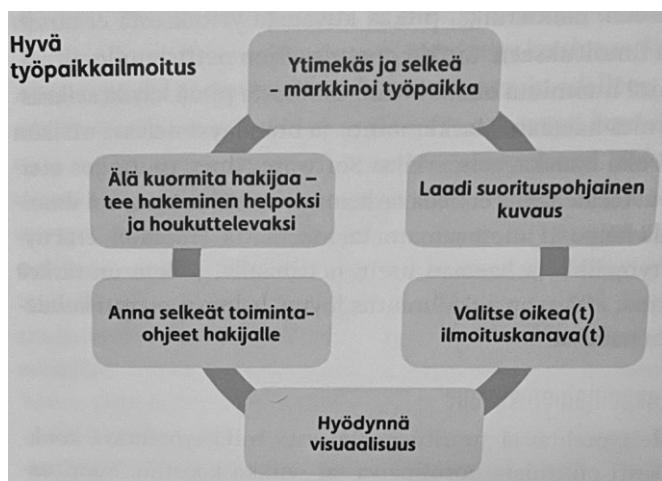
On myös tärkeää muistaa olla rehellinen yrityksestä annettavasta informaatiosta. Vaikka toimenkuvan kiillottamisen voisi kuvitella tuovan osaavampaa työvoimaa ja parempia hakijoita, se on todellisuudessa suuri syy virherekrytoinneille, jotka puolestaan ovat resurssien kallista haaskausta, eivätkä lopulta palvele kumpaakaan osapuolta. (Vaahtio 2005, 129–131).

Hyvässä työpaikkailmoituksessa otetaan huomioon myös täytettävän toimenkuvan mukautuminen rekrytoitavaan henkilöön: ”Kun ehdokas täyttää tietyt kriteerit, voidaan tehtävän painopistettä suunnata hänen erityisosaamisensa mukaisesti tai ainakin erityistaidot huomioiden” (Markkanen 2002, 14–15).

Työpaikkailmoituksesta tulee myös selvitä selkeästi hakuaika, joka suunnitellaan jo rekrytointiprosessia aikataulutettaessa (Österberg 2015, 97–98). Ilmoitusten ollessa lähtökohtaisesti aina tiiviitä, on ilmoituksen yhteydessä tärkeää kertoa mistä, miten ja minä ajankohtina hakija voi selvittää lisätietoja kyseistä rekrytointia tai toimenkuvaa koskien. Tyypillistä on laittaa rekrytointia hoitavan henkilön tai rekrytoivan esimiehen yhteystiedot. Usein puhelinnumeron yhteyteen lisätään myös soittoajat, jolloin rekrytoijan on helppo varata aikaa mahdollisiin lisätiedusteluihin. (Markkanen 2002, 11, 28).

Yksi tärkeä asia on tehdä hakeminen potentiaalisille hakijoille helpoksi. Erityisesti nykypäivänä voi jopa miettiä, riittäisikö esimerkiksi LinkedIn profiilin linkki hakijalta cv:n sijaan. Työpaikkailmoituksesta on tärkeää ilmetä missä muodossa hakemukset halutaan sekä minne ne voi jättää, esimerkiksi linkki suoraan hakemuslomakkeeseen. (Salli & Takatalo 2014, 28–30.) Nykyisin käytössä ovat myös esimerkiksi Chattibotit, joiden kautta hakemuksen jättäminen on nopeaa ja onnistuu vaikka älypuhelimella.

Alla olevasta kuvasta näkyy selkeästi kuusi tärkeintä asiaa, jotka hyvässä työpaikkailmoituksessa tulee huomioida. Nämä Sallin & Takatalon (2014, 15) esiin tuomat kriteerit pätevät yleisellä tasolla lähes kaikkiin työpaikkailmoituksiin.



Kuva 3. Vinkit hyvään työpaikkailmoitukseen. (Salli & Takatalo 2014, 25.)

### Hakemusten käsittely ja hakijoiden lisätiedustelut

Ilmoituksessa ilmoitettua hakuaikaa on tärkeä noudattaa, mutta mikäli hakemuksia tiettyyn tehtävään tulee paljon, on niiden läpikäynti hyvä aloittaa jo hakuaikana.

Hakijoille ilmoitettuna ajankohtana on tärkeää olla saatavilla mahdollisia lisäkysymyksiä varten. On helppo ajatella, että lisätiedustelut palvelevat ainoastaan hakijaa, jolla on avonaisia kysymyksiä rekrytointia koskien. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa. Erityisesti puhelimitse käydyn keskustelun pohjalta myös rekrytoija saa halutessaan ensivaikutelman lisäksi tärkeitä tietoja potentiaaliselta hakijalta ja pystyy motivoimaan ja rohkaisemaan hakijaa eteenpäin prosessissa (Markkanen 2002, 30–33).

### Haastatteluvaihe – onnistunut työhaastattelu

Markkanen määrittelee haastattelun pelinä, jossa sekä työnhakijalla että haastattelijalla on oma pyrkimyksensä (Markkanen 2002, 53).

Haastattelutekniikoita on monia, mutta kaikissa yhteistä on tavoite selvittää hakijoiden soveltuvuus tiettyyn toimenkuvaan ja työyhteisöön (Markkanen 2002, 80). Haastattelu voi olla esimerkiksi strukturoitu, jolloin haastattelijalla on

kysymyspatteristo haastattelun pohjana, tai vapaampi ja avoimempi aihealueittain etenevä haastattelu, joka on enemmänkin keskustelu kuin perinteinen työhaastattelu (Österberg 2015, 102.)

Haastattelussa selvitettävät asiat voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: ammatilliseen osaamiseen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Vaikka haastattelukysymykset pysyisivätkin haastattelusta toiseen samoina, itse prosessi eroaa keskustelun kulun sekä haastateltavan vastausten perusteella. Kysymykset ovat tärkeä valita niin, että niiden tarkoitus on perusteltavissa. Osaava haastattelija on suunnitellut haastattelurungon sopivaksi, mutta on valmis muokkaamaan sitä haastattelutilanteen aikana tarpeen vaatiessa. (Markkanen 2002, 55–56, 80–81).

Haastattelussa olisi hyvä selvittää hakijalta ainakin seuraavat asiat: koulutustausta ja tulevaisuuden opintosuunnitelmat, aiempi työkokemus ja omat mieltymykset erilaisiin työtehtäviin, työmotivaatio, kiinnostus ja ajatukset haettavaa tehtävää kohtaan, ryhmätyötaidot, paineensietokyky, nykytilanne sekä hakijan oma näkemys omista vahvuuksistaan ja kehityskohteistaan. Lisäksi tehtävästi riippuen on hyvä selvittää esimerkiksi johtaja- ja esimieskokemusta ja käytettävyyksiä esimerkiksi vuorotyössä. Haastattelun aikana on usein myös luonnollista tiedustella hakijan työnhaun tilaa: onko hänellä muita työnhakuja käynnissä ja missä vaiheessa ne ovat. (Österberg 2015, 103–106.)

Koska haastattelun jälkeen tehtävä päätös kumpuaa yleensä vain haastattelijan näkökulmasta ja perustuu lähtökohtaisesti hyvin lyhyeen aikaan, on hyvä ottaa huomioon hakijan suosittelijat. Esimerkiksi esimiestehtäviin haettaessa suosittelijoita voi toivoa olevan useampiakin per hakija, jotta saadaan realistisempi käsitys siitä, miten hakija on aiemmassa työssään suoriutunut. Myös tähän näkökulmaan on syytä suhtautua hieman kriittisesti ja ottaa huomioon suosittelijan sekä hakijan välinen aiempi suhde. Referenssihaastattelu eli suosittelijan haastattelu on yleensä viimeinen varmistus hakijan soveltuvuutta arvioidessa. (Österberg 2015, 108–109.)

Haastattelijan on tärkeä pyrkiä luomaan haastattelutilanteesta rento ja avoin, mutta samalla pidettävä se riittävän asiallisena. Haastattelijalla on viimekädessä vastuu ja velvollisuus viedä haastattelutilannetta eteenpäin. Kuitenkin ohjaamistakin tärkeämpää on se, että haastateltava olisi äänessä enemmän. Yleisenä ohjeena hyvä määrä olisi, että haastattelija puhuisi 30 % ja haastateltava 70 % käytettävästä ajasta. (Markkanen 2002, 86–87.)

Haastattelukierrokset, erityisesti ensimmäinen, on mahdollista ulkoistaa esimerkiksi henkilöstöpalveluyritykselle. Tällaisissa tilanteissa voidaan esimerkiksi alkupään haastattelut tehdä ulkoistetusti ja jatko haastattelut joko itsenäisesti esimiehen toimesta tai yhdessä ulkoistetun henkilöstökonsultin kanssa. Kun haastattelun vetovastuu siirtyy konsultille, jää rekrytoivalle esimiehelle enemmän aikaa keskittyä haastateltavaan ja hänen näkemyksiinsä, sekä tarkentavien kysymysten esittämiseen. (Österberg 2015, 101).

### **Hakijoiden karsinta**

Rekrytointiprosessissa haastattelukierroksia voi olla useampia ja kuten aiemminkin on todettu, hakijoita karsitaan pitkin prosessia.

Alkuvaiheen karsintaa helpottaa selkeästi määritellyt kriteerit. Esimerkiksi koulutustaustan tai työkokemuksen perusteella on helppo tehdä alkukarsinnat, kunhan hakemukseen on liitetty esimerkiksi työnhakijan cv eli ansioluettelo. Österbergin mukaan hakijat voi jakaa esimerkiksi kolmeen kategoriaan: Haastatteluun kutsuttavat, mahdollisesti potentiaaliset haastateltavat ja suoraan hylättävät hakijat. (Österberg 2015, 97–98). Yksi tapa on myös järjestää eli ns. tähdittää hakijat seuraavien kategorioiden mukaan: 1 = ei täytä kriteerejä, 2 = täyttää kriteerit puutteellisesti, 3 = täyttää kriteerit sekä 4 = täyttää kriteerit erinomaisesti (Salli & Takatalo 2014, 16). Alkuvaiheessa on myös hyvä kiinnittää huomiota hakemuksen laatuun sekä työhistorian mahdollisiin aukkoihin (Salli & Takatalo 2014, 49.)

Esikarsintamenetelmiä on paljon erilaisia ja niitä voi myös kehittää itselleen sopiviksi tai kehittää uusia. Pääsääntöjä ovat, että valitun



esikarsintamenetelmän tulee mitata etukäteen määritellyjä kriteereitä sekä olla selkeä ja motivoiva hakijalle, jotta tämä ymmärtää miksi kyseinen karsinta tehdään ja mihin sillä pyritään. (Salli & Takatalo 2014, 51.)

Alkuvaiheessa kannattaa hyödyntää esimerkiksi esittelyvideoita, ennakkotehtäviä tai nopeita puhelinhaastatteluita. Myös ryhmähaastatteluiden avulla säästetään aikaa ja voidaan arvioida hakijoiden tiimityöskentelytaitoja. Näiden avulla hakijoita on helpompi arvioida ja karsia erityisesti, jos hakijoita on paljon. (Salli & Takatalo 2014, 50–51.)

Yksi karsinnassa ja soveltavuutta arvioitaessa käytetty metodi on henkilö- tai soveltuvuusarviointi, jonka toteuttamiseen käytetään usein asiantuntijaa joko yrityksen sisältä tai ulkopuolisesta organisaatiosta. Henkilöarvioita käytetään useimmiten silloin, kun jäljellä olevat ehdokkaat ovat tasavahvoja tai vaihtoehtoisesti kukaan ei tunnu täysin sopivalta haettuun toimenkuvaan (Markkanen 2002, 97). Mikäli soveltuvuusarviota halutaan käyttää rekrytointiprosessissa, kannattaa se huomioida myös budjettisuunnitelmassa ja miettiä, kuinka monelle hakijalle se on kannattavaa tehdä ja missä vaiheessa prosessia. Lisäksi kannattaa pohtia onko se todella tehtävän täyttämisen kannalta olennainen ja huolehtia, että sen tekee asiaan erikoistunut ammattilainen. (Vaahtio 2005, 161.)

Vaikka rekrytointiprosessin eri vaiheissa suoritettavaan karsintaan tietysti vaikuttavat edellä mainitut asiat, kuten hakijan persoona ja osaaminen, valinnan viimeistelee usein molemmin puolinen ”hyvä tyyppi” -tunne. Tällaisessa tilanteessa hakijan sekä haastateltavan henkilökemiat kohtaavat ja molemmat kokevat tekevänsä oikean valinnan niin työpaikan kuin työntekijän osalta. (Markkanen 1999, 33.)

### **Rekrytointiprosessin päätös**

Rekrytointiprosessin luonnollisin päätös on useimmiten valinta jäljellä olevien kandidaattien joukosta. On hyvien tapojen mukaista sekä samalla järkevää ilmoittaa ensimmäisenä valitulle hakijalle. Mikäli hän esimerkiksi kieltäytyisi

saatuaan sittenkin itselleen sopivamman paikan, on yrityksellä mahdollisuus valita joku toinen jäljellä olevista hakijoista. (Vaahtio 2005, 191.)

Kun valitulle henkilölle on ilmoitettu ja hän on ottanut paikan vastaan, ilmoitetaan ei-valituksi tulleille työnhakijoille. Yleisesti ottaen yrityksillä on tässä haasteita ja ainoastaan osa onnistuu ilmoittamaan hyvän tavan mukaisesti jokaiselle hakemuksen jättäneelle, miten prosessi hänen kohdallaan eteni. Hylkäysviestin saapuessa usein hakija saattaa soittaa rekrytoinnista vastaavalle henkilölle ja pyytää syytä hylätyksi tulemiselleen. Vaahtion (2005, 192–193) mukaan näillä on suuri merkitys erityisesti yrityksen imagon kannalta. On hyvä kertoa hakijalle hänen vahvuuksistaan sekä niistä seikoista, jotka ehkä eivät riittäneet tai jäivät puuttumaan. Yksi hyvä tapa on kerrata työpaikkailmoituksen kriteerit ja kertoa ehkä mihin asioihin valintaa tehdessä keskityttiin erityisesti. (Vaahtio 2005, 192–193).

## 2.2 Hyvä rekrytointiprosessi

Aiemmissä luvuissa käytiin läpi rekrytointiprosessille olennaisia vaiheita ja tärkeitä asioita onnistuneen rekrytoinnin taustalta. Hyvässä rekrytointiprosessissa on muutamia asioita, mm. lainsäädäntöön ja tasa-arvolakiin liittyviä seikkoja, jotka jo itsessään auttavat hyvän rekrytointiprosessin määrittämisessä.

Hyvän rekrytoinnin perustana on lupauksista kiinni pitäminen. Mikäli esimerkiksi työpaikkailmoituksessa on ilmoitettu ajankohdat lisätietojen kysymiseksi tai kerrottu hakuajasta, on tästä tärkeää pitää kiinni. Myös lupaukset yhteydenotoista tietyissä rekrytointivaiheissa tulee toteuttaa mahdollisuuksien mukaan ja myös työnhakijalle syntyy heti alkuun luottamus kyseistä yritystä kohtaan. Nämä seikat on hyvä huomioida rekrytointiprosessia aikatauluttaessa. Hyvään rekrytointiprosessiin kuuluu myös viestintä rekrytointiprosessin vaiheista, sillä jokainen, joka on käyttänyt aikaansa työhakemuksen kirjoittamiseen, ansaitsee myös tiedon vähintäänkin prosessin päättymisestä (Österberg 2015, 97–99). Myös muita tärkeitä viestinnän hetkiä ovat mm. viesti

hakemuksen vastaanottamisesta, haastattelukutsu sekä viestintä prosessin etenemisvaiheista ja aikataulutuksesta haastattelun jälkeen (Salli & Takatalo 2014, 13).

Rekrytointia ohjaavat myös erilaiset lainsäädännöt. Näitä ovat mm. työsopimuslaki, tasa-arvolaki, henkilötietolaki sekä laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Viimeisenä mainittu rajoittaa esimerkiksi soveltuvuusarviointeja tehtäessä ja työnhakijalla on oikeus saada näistä kirjatut tietonsa itselleen. Tasa-arvolaki taas puolestaan pyrkii mm. parantamaan naisten asemaa työelämässä ja mahdollistamaan saman aseman työnhakuprosessissa ja uramahdollisuuksissa molemmille sukupuolille. Lisäksi yrityksellä saattaa olla velvollisuus tarjota työtä jo työsuhhteessa oleville ennen rekrytointiprosessin julkistamista. (Österberg 2015, 99–101).

Myös työhaastatteluun liittyy tärkeitä asioita, joita jokaisen rekrytoijan tulee välttää hyvän rekrytointiprosessin saavuttamiseksi. Haastattelussa esitettyjen kysymysten tulee olla olennaisia haettavan tehtävän kannalta ja niiden tulisi olla kysyttävissä kaikilta, sukupuoleen tai ikään katsomatta. Näin vältetään kysymysten syrjivyyttä. Muun muassa perhesuhteista tai päihteiden käytöstä ei voi kysyä, ellei työtehtävässä ole tällaista kriteeriä. Esimerkkinä voisi olla työ, johon liittyy paljon matkustamista. Myöskään yksityiskohtaisia kysymyksiä terveydentilasta ei tule kysyä, elleivät ne liity merkittävästi tehtävään. Toisaalta yleisesti hakijan terveydentilaa on hyväksytyä kysyä. (Salli & Takatalo 2014, 103–104.)

### **Miten rekrytoinnin onnistuneisuutta voidaan arvioida?**

Onnistumista voidaan mitata esimerkiksi saatujen työhakemusten määrällä sekä laadulla, työnantajamielikuvan muutoksilla sekä rekrytoitavilta henkilöiltä saatavilla palautteilla. Lisäksi tietysti itse valitun hakijan onnistuminen tehtävässään kertoo rekrytoinnin onnistumisesta. (Österberg 2015, 109).

Rekrytoinnin onnistumisen mittaaminen on hidasta, sillä sen onnistuneisuus nähdään usein vasta kuukausien tai jopa vuosien jälkeen valinnasta. Toisaalta

työntekijän työssään onnistumisen seuranta on aktiivisinta heti työsuhteen alkuvaiheessa, usein jopa heti perehdytyksen aikana. Työntekijä saattaa olla täysin erilainen kuin rekrytointiprosessin aikana muodostunut käsitys hänestä on, tai vaihtoehtoisesti työnkuva ei työntekijän näkökulmasta vastaa hänen odotuksiaan. Molempien tilanteiden vuoksi onkin hyvä, että useimmiten työsuhteissa käytössä on koeaika, jonka aikana molemmilla on mahdollisuus purkaa työsuhde nopeallakin aikataululla. (Markkanen 2002, 103–104).

### 2.3 Rekrytointiprosessin haasteet

Rekrytointiprosessin onnistuminen edellyttää suunnitelmallisuutta sekä suunnitelmissa pysymistä. Mitä paremmin tarve on todellisuudessa määritelty, sitä suurempi mahdollisuus on saavuttaa haluttu tavoite. Suurimpia onnistumisen esteitä rekrytointiprosessissa ovat huonosti määritelty tarve ja toimenkuva, jolloin pahimmassa tapauksessa rekrytoidun henkilön oletukset uudesta työpaikastaan eroavat totuudesta liikaa. (Österberg 2015, 109).

Yksi haaste onnistuneessa rekrytointiprosessissa on sopivan työntekijän löytäminen tehtävään. Osaajista on pulaa, vaatimukset muuttuvat jatkuvasti ja rekrytointikilpailu ammattilaisista on kovassa kasvussa. (Mäentaus 2020.)

Tietyn tyyppisistä, rekrytointiprosessissa esiintyvistä haasteista voidaan käyttää nimitystä rekrytointiongelma. Eeva-Leena Vaahtio (2005, 48) määrittelee sen seuraavasti: ”Rekrytointiongelma on kyse, kun työpaikkaa ei saada täytetyksi alalle tyypillisessä, kohtuullisessa ajassa”. Rekrytointiongelma perustuu enemmän tunteeseen tilanteesta kuin faktaan, eikä ota kantaa esimerkiksi työnhaun laajuuteen ja laatuun. Työvoimapulasta puolestaan voidaan Vaahtion (2005, 49) mukaan puhua silloin, kun aktiivinen ja laaja-alainen työntekijöiden haku ei tuota tulosta rekrytointiprosessissa.

Virherekrytoinnista yritykselle aiheutuneet kulut voivat olla merkittävät. K2 Searchin mukaan viisi yleisintä virherekrytoinnin riskiä ovat työn vaatimusten ja osaamisen kohtaamattomuus, kulttuurien kohtaamattomuus, odotusten ja todellisuuden eroavuus, potentiaalın tukematta jättäminen sekä

ehdokaskokemukseen panostamisen unohtaminen. Yleisimmät syyt virheiden syntyyn ovat kiire, paine sekä liian myöhään aloitettu rekrytointiprosessi. Nämä voidaan estää esimerkiksi ulkoistamalla rekrytointi ammattilaiselle. (K2 Search 2019.) Yrityksen tulee mieltä, onko kannattavampaa kouluttaa oman tiimin osaamista ajan tasalle, vai palkata rekrytointin ammattilainen asialle.

Rekrytointitiimi puolestaan vaikuttaa erityisesti rekrytointin ajankäyttöön. Mikäli rekrytointin halutaan olevan toimivaa ja tehokasta ja halutaan onnistua välttämään yleisimmät virherekrytointien syyt, tulee prosessin olla lyhyt ja viestinnän aktiivista. Monet yritykset tarjoavatkin tähän ratkaisuksi rekrytointijärjestelmää, jonka avulla tiimin on mahdollista ulkoistaa rekrytointiprosessi kokonaan tai osittain, ja säästää näin aikaa ja välttyä mahdollisesti myös virheiltä. (Söderström 2017).

Usein virherekrytointia ajatellaan joko työntekijän tai yrityksen virheenä, vaikka lähes poikkeuksetta kyseessä on molempien osapuolien virhearviointi. Yleisimpiä syitä virherekrytointille ovat esimerkiksi puutteet asioiden kunnollisessa selvittämisessä sekä työroolin kuvauksessa. Nämä sekä aiemmin mainitut aikataululliset virheet ovat kuitenkin useimmiten molemmin puolisista. (Markkanen 2002, 112–115.) Mikäli virhe on tapahtunut, on tärkeää keskustella yhdessä työntekijän kanssa rakentavasti, missä virhe on tapahtunut ja mitä asialle voidaan tehdä. Jos esimerkiksi työntekijä ei pärjää tehtävässä tai sovellu työyhteisöön, hänellä on oikeus kuulla siitä ja mahdollisesti myös koittaa parantaa tilannetta. Keskustelussa on tärkeää pysyä oikeudenmukaisena ja johdonmukaisena. (Vaahtio 2005, 203.)

Mikäli yritys kokee usein törmäämäänsä ongelmiin rekrytointiprosessiensa aikana, on hyvä mieltä, onko yrityksessä kaikki kohdallaan. Usein toistuvat ongelmat eri hakijoiden kanssa voivat viestiä sisäisistä haasteista, jotka usein näkyvät myös yrityksen ulkopuolelle. Kun yritys pitää huolta työnantajamielikuvastaan sekä työntekijöidensä hyvinvoinnista, usein sana kirii ja kyseinen yritys löytää uutta työvoimaa myös passiivisella työnhauulla, eli esimerkiksi julkistamatta työpaikkailmoitusta ja käyttämättä sen kummemmin resursseja rekrytointiprosessiin. (Vaahtio 2005, 56–57.)

Myös haastattelussa on mahdollisuus epäonnistua. Yksi haastattelijalle tyypillisistä virheistä on oletusten tekeminen. Haastattelijan olisi tärkeää muistaa välttää yleistyksiä, olettamisen sijaan kysyä haastateltavalta sekä rakentaa kokonaiskuvaa toimenkuvaan peilaten välttäen asioiden yksinkertaistamista. (Markkanen 2002, 92–93). Haastattelussa kannattaa myös välttää tietynlaisia kysymystyyppejä, kuten esimerkiksi johdattelevia, epärelevantteja, tuomitsevia sekä hypoteettisia ”mitä jos” -kysymyksiä (Salli & Takatalo 2014, 66).

#### 2.4 Onnistuneen rekrytoinnin vaikutukset

Markkanen (1999, 37) toteaa, että rekrytoinnin merkitys yrityksen toimintaan huomioon ottaen aiheesta on hyvin vähän kirjoituksia ja dataa saatavilla. Toki tilanne on hieman kehittynyt vuosikymmenten saatossa.

Yksi suorimmista vaikutuksista onnistuneessa rekrytoinnissa on rekrytoitavan henkilön panos yritykselle. Vaikka usein rekrytoinnilla täytetäänkin lähes etukäteen suunniteltua toimenkuvaa, tuo uusi henkilö aina myös omaa osaamistaan sekä pääomaa, jota ei ehkä edes osattu vielä etsiä. Oman panoksensa ja persoonansa lisäksi uusi työntekijä tuo mukanaan myös oman verkostonsa, josta yritys voi hyötyä lähitulevaisuudessa. Lisäksi uuden henkilön rekrytointi luo yrityksestä houkuttelevamman kuvan työnhakijoille. (Vaahtio 2005, 11–12.)

#### **Rekrytointi ja yrityksen brändi**

Yrityksen rekrytointiprosessi ja brändi ovat hyvin sidoksissa toisiinsa. Rekrytoinnissa usein näkyvimvät osat ovat työpaikkailmoitukset sekä niihin liittyvät erilaiset mainokset ja ilmoitukset erilaisissa kanavissa, kuten esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Nämä maalaavat yrityksen ulkopuolelle kuvaa yrityksen arvoista ja toimintamalleista sekä jakavat yleisesti tietoa yrityksen työnantajakuvasta.

Myös yrityksen tunnettavuus on merkittävässä roolissa ja erityisesti pienten yritysten on tärkeää kiinnittää huomiota omaan viestintäänsä. (Asikainen 2017.) Työpaikkailmoitus ja muut tähän liittyvät julkaisut yrityksen nimissä voivat viestiä yrityksen kasvusta ja menestyksestä, jos esimerkiksi samaan toimenkuvaan etsitään useampaa henkilöä (Österberg 2015, 94). On tärkeää ymmärtää, että niin rekrytointiin osallistuvat henkilöt kuin rekrytoinnissa käytetyt välineet vaikuttavat työnantajamielikuvaan (Salli & Takatalo 2014, 41).

Rekrytointi vaikuttaa myös brändin kautta esimerkiksi uusien asiakkaiden ja sijoittajien hankintaan. Aiemmin julkaistu materiaali on kaikkien nähtävillä, ja uuden asiakkaan tai potentiaalisen sijoittajan tutustuessa yrityksen toimintaan on hyvä, että rekrytointimateriaali tukee yrityksen brändiä.

Lisäksi hyvin tehty rekrytointi ja brändäys saattaa jäädä tulevaisuuden hakijoiden mieleen, vaikka kyseinen, haussa oleva työpaikka ei juuri tälle hakijalle sopisikaan. Yrityksen kaiken viestinnän tulee olla selkeää, empaattista ja oikea-aikaista erityisesti rekrytointiprosessin loppuvaiheessa (Mäentaus 2020).

Duunitorin (2019) tutkimuksen mukaan virherekrytoinnin kustannukset ovat moninkertaiset verrattuna rekrytoinnin kustannuksiin. Vaikka nämä kustannukset eivät ole suoria, on silti hyvä tiedostaa niiden merkitys yrityksen strategiassa. Taloudellisten vaikutusten lisäksi rekrytointi vaikuttaa esimerkiksi työnantajakuvaan sekä työhyvinvointiin yrityksessä (Duunitori 2019). Myös nämä tuottavat pidemmällä aikavälillä suurta hyötyä yrityksen toiminnalle.

Tulevaisuudessa kilpailu potentiaalisista ja osaavista hakijoista tulee kovenemaan ja yrityksen näkökulmasta hankaloitumaan. Yksi parhaista tavoista pärjätä kilpailussa on pitää huolta nimenomaan yrityksen brändistä ja työnantajamielikuvasta, joka välittyy niin aktiivisille kuin passiivisillekin työnhakijoille. Tässä tärkeää on olla avoin ja muistaa, että työnantajaimagoa ei nosteta yhtäkkiä, vaan rakennetaan pitkän tähtäimen suunnitelmalla perustanaan työntekijöiden tyytyväisyys ja hyvinvointi. (Salli & Takatalo 2014, 41–47.)

## 2.5 Rekrytoinnin tulevaisuus

Rekrytointi kulkee usein käsi kädessä kasantaluuden tilanteen kanssa: mitä korkeampi on kansantaluuden tila, sitä enemmän rekrytointia tapahtuu. Esimerkiksi 90-luvun lama näkyi selkeästi rekrytointien hiipumisena ja tarjolla olevien työpaikkojen vähyytenä. (Markkanen 2002, 105.)

Aiemmin rekrytointi on perustunut enimmäkseen työnhakijan pätevyyden ja sopivuuden todisteluun haastattelutilanteessa yrityksen edustajalle. Nykyisin kilpailu on koventunut, ja rekrytointitilanne, esim. haastattelu, on muuttunut dialogimaisemmaksi. Lisäksi työviihtyvyys sekä työntekijän osaamisen kehittäminen ovat nousseet tärkeiksi arvoiksi työnhakijoille (Asikainen 2017).

### 2.5.1 HR-järjestelmät ja digitalisaatio

HR-järjestelmää valittaessa on tärkeää huomioida sen nykyaikaisuus ja samalla integrointi sosiaalisen median kanaviin. Järjestelmän tulee olla käyttäjäystävällinen ja tehokas niin hakijan kuin rekrytoijankin näkökulmasta. Lisäksi erilaisen datan keräämisen mahdollisuus on hyvin olennaista, jotta yrityksessä pystytään keskittymään oikeisiin asioihin niin markkinoinnin kuin hakijakokemuksen näkökulmasta. Myös automatisointi on suuressa osassa rekrytointiprosessia erityisesti tulevaisuudessa ja on esimerkiksi hakijaviestinnän osalta jo käytössä. (Salli & Takatalo 2014, 38.)

Yksi tapa hyödyntää jatkuvasti kehittyvää digitalisaatiota ovat puhelin ja videohaastattelut. Erityisesti suuren hakijajoukon karsimisessa tämä on hyvin tehokas, aikaa ja rahaa säästävä keino, ja yritys löytää potentiaaliset hakijat nopeammin (Mäentaus 2020). Uudempia rekrytointiin liittyviä trendejä ovat esimerkiksi hakuprosessin pelillistäminen, jossa hakijan täytyy prosessin alkuvaiheessa ratkaista jonkinlainen haaste päästäkseen prosessissa eteenpäin (Salli & Takatalo 2014, 39–40).

Tekniikan ottaminen isommaksi osaksi rekrytointiprosessia helpottaa esimerkiksi haastatteluiden järjestämistä sekä suurten hakemusmäärien



käsittelyä. Esimerkiksi tekoälyä on käytetty hyödyksi juuri jälkimmäisen haasteen voittamiseksi. Myös tässä on kuitenkin kääntöpuolensa – on tutkittu, että esimerkiksi koneoppimisen avulla rakennetut algoritmit saattavat olla epätasa-arvoisia. Tästä käytetään nimitystä ”algoritminen syrjintä”, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että algoritmin luoja on joko vahingossa tai tahallaan luonut optimaaliselle työnhakijalle ominaisuuksia, jotka syrjivät osaa hakijoista esimerkiksi etnisen alkuperän tai sukupuolen vuoksi (Reaktor & Helsingin yliopisto 2018). Tämä on erittäin huolestuttava, joskin varmasti usein tahaton eettinen seikka, joka muiden muassa on tärkeää ottaa huomioon rekrytointiprosessia ja digitalisointia yhdisteltäessä.

### 2.5.2 Sosiaalinen media osana rekrytointiprosessia

Myös HR-puolen työntekijöiltä, työhaastattelijoilta, vaaditaan enemmän. Aiempaa lähempi yhteistyö markkinoinnin ja viestinnän asiantuntijoiden kanssa on merkittävä tekijä rekrytoinnin onnistumisessa ja myös heidän on laajennettava omaa osaamistaan (Koivusaari ym. 2016). Erityisesti sosiaalisen median merkitys voimistuu jatkuvasti.

Sallin ja Takatalon (2014, 31) mukaan jokaisella yrityksellä tulisi olla sosiaalisen median rekrytointistrategia. Rekrytointistrategiassa on hyvä miettiä erityisesti yrityksen tavoitteet ja tulevaisuuden näkymät, osaamispuutteet organisaatiossa, verkostot, joita halutaan hyödyntää sekä kohderyhmät, jotka halutaan tavoittaa. Lisäksi viimeistään tässä vaiheessa tulee pohtia yrityksen brändiä ja työnantajamielikuvaa, jota potentiaalisille työnhakijoille halutaan välittää. Sosiaalisessa mediassa tieto vanhenee vauhdilla, joten yrityksessä on oltava suunnitelma ajankohtaisen sisällön tuottamiseksi. (Salli & Takatalo, 32.)

Yksi sosiaalisen median vahvuuksista on ehdottomasti laajan näkyvyyden saavuttaminen sekä potentiaalisten hakijoiden tavoittaminen. Yksi tyypillisimmistä, rekrytoinnissa käytettävistä sosiaalisen median kanavista on jo aiemmin mainittu LinkedIn, josta rekrytoiva yritys tavoittaa aktiivisten työnhakijoiden lisäksi myös passiiviset työnhakijat. (Salli & Takatalo 2014, 31.)

Sosiaalisen median avulla on myös helppo kerätä potentiaalisia hakijoita tulevia avoimia työpaikkoja ja tarpeita silmällä pitäen (Salli & Takatalo 2014, 33).

Sosiaalisen median hyötyjä laajan näkyvyyden lisäksi ovat esimerkiksi kustannus- ja tehokkuushyödyt sekä markkinoinnin ja erityisesti mainonnan kohdentaminen tietyille kohderyhmille. Tehokkuutta lisää sosiaalisen median integrointi esimerkiksi yrityksen nettisivuille; käytännössä yritys lisää sekä sosiaalisessa mediassa näkyvään sisältöön esimerkiksi linkin työpaikkailmoitukseen, johon puolestaan lisätään käytössä olevien sosiaalisen median kanavien ikonit. (Salli & Takatalo 2014, 33.)

Sosiaalinen media ja työnhaun digitalisoituminen tekevät omalta osaltaan työnhaun helpommaksi. Lisäksi työnhaku on visualisempaa kuin aiemmin ja työpaikkailmoituksiin saadaan lisättyä tietoa esimerkiksi kuvien ja videoiden avulla. (Salli & Takatalo 2014, 37.)

### 3 RE/MAX Ainoan rekrytointiprosessin nykytila

RE/MAX on kansainvälinen sekä valtakunnallinen kiinteistönvälitysketju, joka on aloittanut toimintansa Suomessa vuonna 2006. Nykyisin RE/MAX:n toimistoja eli välitysliikkeitä on Suomessa yli 40 ja myös kansainvälisesti yli 110 eri maassa. RE/MAX eroaa muista kiinteistönvälitysketjuista erityisesti siksi, että toiminta on yrittäjäpainoista: useimmat kiinteistönvälittäjät työskentelevät joko kevytyrittäjinä tai omalla yrityksellään ketjun sisällä, eivät siis suoraan kyseisen välitysliikkeen työntekijöinä. Jokaisessa RE/MAX kiinteistönvälitysliikkeessä on vähintään yksi johtava yrittäjä, joka vastaa kyseisen toimiston päivittäisistä asioista. Lisäksi RE/MAX:n toiminnan kulmakiviä on pitkään jatkuneen toiminnan lisäksi jatkuva kehittyminen ja välittäjien kouluttaminen sekä paikallistuntemus. (RE/MAX n.d.) RE/MAX:lla työskentelee pääsääntöisesti kiinteistönvälittäjiä sekä myyntineuvottelijoita ja toimistosihiteereitä.

#### 3.1 Rekrytointiprosessin kuvaus

RE/MAX:n rekrytointiprosessi on toimisto- ja yritysکوhtainen, mutta noudattaa kuitenkin tiettyjä, ketjulta tulevia ohjeistuksia. Alla on käyty tiivistä läpi prosessin eri vaiheet sekä asioita, joita kiinteistönvälitysalan -yrityksessä on hyvä ottaa huomioon uusia työntekijöitä rekrytoitaessa. Prosessin kuvaus on tehty nimenomaan RE/MAX Ainoan rekrytointiprosessiin viitaten keräämällä tietoa kyseisen välitysliikkeen yrittäjältä sekä ketjun rekrytointiin perehtyneeltä yrittäjältä.

Aktiivisten rekrytointiprosessien lisäksi RE/MAX:lla on auki jatkuvat, avoimet haut mm. omilla nettisivuillaan, jossa työnhakija voi jättää hakemuksen esimerkiksi yhteydenottolomakkeen tai chatti botin kautta. Rekrytointialusta on muun muassa Jobilla ja yritys hyödyntää aktiivisesti myös some-kampanjoita.

Sekä RE/MAX:lla että yleisesti kiinteistönvälitysalalla, on käytössä myös headhunting eli suorarekrytointi sekä sisäiset siirrot. Alan ammattilaisia

rekrytoidaan kilpailevista yrityksistä sekä yleisesti alalta että ketjun sisältä esimerkiksi silloin, kun henkilö muuttaa toiselle paikkakunnalle.

### **Tarpeen määrittely**

RE/MAX Ainoan rekrytoinnin tarve on usein jatkuva, sillä yrityksellä on kova halu kasvattaa yritystä ja sen liiketoimintaa sekä tietysti tulosta. Tämä edellyttää usein myös uusien henkilöiden rekrytointia. Lisäksi kiinteistönvälitysalalla yleisesti työntekijöiden vaihtuvuus on suuri, joka puolestaan aiheuttaa avoimeksi tulleiden paikkojen täyttämistä.

Rekrytoinnin tarpeen määrittelyyn vaikuttaa myös yrityksen nykyisen henkilöstön tila. Hyvän välitystavan mukaisesti yrityksessä työskentelevästä henkilöstöstä vähintään 50 % tulee olla LKV-päteviä kiinteistönvälittäjiä suhteessa esimerkiksi myyntineuvottelijoihin, joka vaikuttaa rekryointitarpeen ja erityisesti kriteereiden määrittelyssä (Kiinteistönvälitysalan keskusliitto 2022). Kiinteistönvälittäjien ja myyntineuvottelijoiden lisäksi yrityksiin voidaan rekrytoida myös toimistosihiteereitä toimistotyön määrän kasvaessa niin suureksi, että siihen tarvitaan oma resurssointi.

### **Kriteerien määrittely**

Kun rekryointitarve on määritelty, aletaan keskittyä hakijan kriteereihin. Aiempaan viitaten henkilöstön nykyinen rakenne vaikuttaa siihen, tarvitaanko yrityksessä alalle uusia tekijöitä, vai etsitäänkö LKV-päteviä ammattilaisia, toisin sanoen laillistettuja kiinteistönvälittäjiä.

Lisäksi merkittävää on hakijan osaaminen. Kiinteistönvälittäjän työssä hyötyä on esimerkiksi aiemmasta työkokemuksesta myynnin, markkinoinnin, talotekniikan, lain, pankin tai isännöinnin/taloyhtiön parissa työskentelystä. Myös kielitaito katsotaan vahvuudeksi.

Yksi rekryointikriteereistä on hakijan asuinpaikka: mikäli hakija asuu alueella, jossa halutaan joko aloittaa liiketoimintaa, tai vaihtoehtoisesti kasvattaa markkinaosuutta jo markkina-alueeksi laskettavalla alueella, on se ehdottomasti hakijan ja yrityksen etu. Lisäksi hakijalla on oltava minimissään ajokortti sekä suositeltavasti auto, jotta hänellä on mahdollisuus sopeutua hyvinkin liikkuvaan työhön.

Myyntityössä myös ulkoinen olemus sekä hakijan luonne ovat merkittävässä osassa. Työ on hyvin itsenäistä, joten hakijan tulee olla itseohjautuva ja aloittekykyinen. Lisäksi alan kovassa kilpailussa ja myyntihenkisyydessä on oltava rohkea ja ulospäinsuuntautunut sekä aito. Erityisesti RE/MAX:lla työn ollessa yrittäjähenkistä, tulee hakijan olla valmis työskentelemään joustavasti normaalien työaikojenkin ulkopuolella.

### **Resurssointi ja aikataulutus**

RE/MAX:lla yleisesti pyritään siihen, että johtava yrittäjä itse vastaisi kaikista rekryointiprosessin vaiheista. Myös RE/MAX Ainoalla on kyseinen toimintamalli käytössään. Tämä johtuu erityisesti siitä, että kyseinen yrittäjä tuntee parhaiten koko henkilöstönsä osaamisen sekä persoonan, ja osaa näin arvioida avointa toimenkuvaa ja sen kriteereitä.

RE/MAX:lla on myös satunnaisesti käytetty ulkoistusta osana rekryointiprosessia, jolloin esimerkiksi rekryointiin erikoistunut yritys toimii yhteistyössä prosessin alkupäässä kontaktoimalla hakijoita, sekä mahdollisesti suorittamalla ensimmäisen haastattelukierroksen.

Kun puhutaan alan ulkopuolelta rekryoitavista, uusista työntekijöistä, on usein kannattavaa ja tehokasta rekrytoida samalla kertaa useampi henkilö. Näin perehdytys voidaan hoitaa tehokkaasti, ja uudet työntekijät voivat myös oppia ja saada tukea toisiltaan.

Aikataulutuksen suhteen pyritään mahdollisimman ripeään ja keveään prosessiin, jossa hakijasta saadaan kuitenkin riittävän todenmukainen ja luotettava käsitys.

### **Hakukanaavien valinta ja työpaikkailmoitus**

Rekrytointiprosessissa ilmoituksen julkaisuun käytetään useita eri kanavia, mm. radio ja tv-mainontaa, lehtiä, työnhakusivustoja sekä somekampanjoita, jotka hoidetaan yleensä keskitetysti RE/MAX:n markkinointijohtajan toimesta. Lisäksi työpaikkailmoitus julkaistaan sekä yrityksen että koko ketjun verkkosivuilla.

RE/MAX:n yritykset saavat apua niin markkinointiin kuin ilmoitusten julkaisuun ketjulta. RE/MAX Ainoalla on myös käytössään video yrityksen tämänhetkisestä henkilöstöstään, josta hakija saa käsityksen työyhteisöstä sekä toimenkuvasta.

Toivotun hakemuksen muodon yritys pyrkii pitämään hakijan näkökulmasta mahdollisimman nopeana ja helppona, matalan kynnyksen hakemuksena: käytössä on suurimmilta osin ollut Jobin sovellus, jossa on helposti lähestyttävä sekä nopeasti täytettävä kyselymuotoinen hakulomake, joka houkuttelee myös passiivisia työnhakijoita.

### **Esikarsinta ja lisätietokyselyt**

Lisätietokyselyt ohjataan suoraan yrittäjälle, joka myös vastaa rekrytointiprosessista ja osaa vastata suurimpaan osaan hakijoiden mahdollisista kysymyksistä suoraan. Yrittäjä vastaa myös hakemusten läpikäynnistä, joita tuleekin kohtuullisen paljon. Tämän uskotaan johtuvan erityisesti siitä, että hakijoilla on usein vääristynyt käsitys kiinteistövälitysalasta. Helposti ajatellaan, että kyseessä on ala, josta saa vähällä työllä ja pienellä panoksella paljon kompensatiota. Näin ei kuitenkaan ole, sillä alalla on kova kilpailu asiakkaiden toimeksiannoista, ja vaadittava ammattitaito sekä osaaminen on hyvin tarkasti määriteltyä sekä laaja-alaista.

## Haastatteluvaihe

Ensimmäinen haastattelu toteutetaan useimmiten puhelinhaastatteluna yrittäjän toimesta. Näin varmistetaan hakijan keskustelutaidot sekä tuodaan esiin selkeästi alan realiteetit. Tämä säästää rekrytointiprosessista huomattavasti aikaa, kun hakijoista voidaan heti karsia ne, jotka eivät täytä kriteereitä alkuunkaan.

Haastattelut RE/MAX:lla toteutetaan lähtökohtaisesti aina yrittäjän kanssa, näin myös RE/MAX Ainoalla. Mikäli käytetään aiemminkin mainittua ulkoistusta, voi ensimmäinen haastattelukierros olla rekrytointialan yrityksen konsultin toteuttama. Tässä tilanteessa konsultin on oltava hyvin perillä yrityksen tarpeesta ja määrittämistä kriteereistä, sekä kiinteistönvälittäjän tai myyntineuvottelijan työnkuvasta.

Haastattelukierroksia toteutetaan aina minimissään kaksi, jotta hakijan potentiaali voidaan aidosti arvioida.

## Rekrytointipäätös

Kun yritys on tehnyt valintansa, ilmoitetaan valituille henkilöille ja sovitaan aloituksesta. Tämän jälkeen alkaa laaja-alainen perehdytys sekä tulevien koulutusten sopiminen. Perehdytys riippuu pitkälti valitusta työntekijästä: mikäli hänellä on jo pitkä kokemus alalta, perehdytetään lähinnä RE/MAX Ainoan toimintamallit ja -tavat. Mikäli henkilö on uusi alalla ja aloittaa työnsä myyntineuvottelijana, perehdytys on huomattavasti yksityiskohtaisempi ja pidempi.

Ei-valituille hakijoille ilmoitetaan aina, mikäli rekrytointiprosessi ei heidän kohdallaan syystä tai toisesta etene. Kaikille haastatteluvaiheeseen edenneille hakijoille pyritään aina ilmoittamaan heti haastattelua seuraavalla viikolla, miten prosessi hänen kohdallaan jatkuu. Näin varmistetaan riittävä ja onnistunut viestintä hakijoille.

## 4 Nykytilan ja tavoitteen ero

Perehdyttyämme suhteellisen laajasti teoreettisella tasolla onnistuneen rekrytointiprosessin vaiheisiin ja tärkeisiin osa-alueisiin ja sekä RE/MAX Ainoan (jatkossa toimeksiantaja) rekrytointiprosessin nykytilaan, että aiemmissä prosesseissa kohdattuihin haasteisiin, toteamme näiden väliset eroavaisuudet. Analyysi perustuu lähtökohtaisesti nimenomaan aktiivisen tai jatkuvaan sekä avoimeen rekrytointiprosessiin, ei niinkään suorarekrytointiin tai sisäisiin siirtoihin.

### Rekrytointiprosessin suunnitteluvaihe

Yksi selkeä eroavaisuus toimeksiantajan ja teoriapohjan rekrytointiprosessin suunnitteluvaiheessa on se, että kriteerit määrittyvät pääosin usein vasta rekrytointiprosessin edetessä. Tästä poikkeuksena on LKV-pätevyys, joka on tietysti määriteltävä etukäteen riippuen olemassa olevan henkilöstön nykytilasta, eli laillistettujen kiinteistövälittäjien suhteesta myyntineuvottelijoihin.

Teoriapohjaan perustuen rekrytointiprosessin suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon nimenomaan esimerkiksi osaamiseen ja koulutustaustaan liittyvät kriteerit, jotta prosessin edetessä hakijoiden karsinta ja valinta on nopeampaa ja helpompaa. Lisäksi kriteereitä määriteltäessä toimeksiantajan prosessissa ei keskitytä kovinkaan syvällisellä tasolla sopivan persoonan määrittämiseen olemassa olevan henkilöstön suhteen.

Yrityksen henkilöstössä tapahtuvien muutosten ilmetessä toimeksiantajalla ei ole säännöllisesti käytössään Österbergin (2015, 92) suosittelemaa käytäntöä, jossa lähtevän työntekijän kanssa käydään keskustelu ja häneltä saatua palautetta hyödynnetään uuden toimenkuvan määrittämisessä. Lisäksi henkilöstömuutoksista johtuvaa rekrytointitarvetta ei useinkaan saada täytäntöön ennen lähtevän henkilön työsuhteen päättymistä. Tämä johtuu osiltaan myös alalla yleisestä kilpailukiellosta, jonka pohjalta työntekijän irtisanoutuessa työvelvoite päättyy usein hyvinkin nopealla aikataululla.



Useimmiten perehdytys jää täysin yrittäjän vastuulle, eikä esimerkiksi työtehtäviä ja asiakkuuksia saada periytettyä uudelle työntekijälle.

Kuten aiemmin todettiin, toimeksiantajan rekryointitarve on lähes jatkuva. Tavoitteena teoriapohjaan perustuen olisi jatkuva resurssointi rekryointiprosessiin ja sen läpivientiin, jotta prosessi on varmasti onnistunut ja parantaa samalla yrityksen työnantajamielikuvaa. Toimeksiantajayrityksessä yrittäjä itse vastaa rekryoinnista pääsääntöisesti koko prosessin ajan, joka ei resurssoinnillisesti ole välttämättä kaikkein paras ratkaisu.

Toimeksiantajan rekryointiprosessit pyritään viemään nopealla aikataululla koko projektin läpi, mutta totuus on, ettei tämä läheskään aina onnistu. Rekryointiprosessiin on rakenteeltaan suhteellisen raskas ja vaatii huomattavan paljon resursseja erityisesti yrittäjältä.

### **Hakukanavien valinta ja työpaikkailmoitus**

Toimeksiantajan sekä yleisesti koko ketjun työpaikkailmoituksissa on päädytty hieman vanhanaikaiseen ja pitkälti yleismalkaiseen ilmoitukseen, jossa on hyvin paljon tietoa, mutta ei yksityiskohtia työnkuvaan, palkkaukseen tai muuhun olennaiseen liittyen. Ulkoasu puolestaan on raskas ja hyvin tekstipainotteinen eikä sisällä lainkaan visuaalisia elementtejä tai linkkejä, josta saisi lisäinformaatiota. Työpaikkailmoitus ei ole riittävän ytimekäs eikä selkeä eikä markkinoi työtä tai alaa hakijoille riittävästi.

Työpaikkailmoitusten pohjautuessa ketjun yhteisiin linjoihin, ovat ne täysin identtisiä kaupungista tai toimipisteestä riippumatta. Toimeksiantajan työpaikkailmoitus ei ole persoonallinen, eikä itsessään kerro esimerkiksi työyhteisöstä tai rekrytoivasta yrityksestä mitään.

Toimeksiantajan työpaikkailmoituksessa ei ole mainittuna rekryoinnista vastaavaa henkilöä, jolta halutessaan voisi saada lisätietoa avoimesta työpaikasta eikä liioin aikoja, jolloin lisätietoja voi halutessaan tiedustella. Ilmoituksessa ei myöskään kerrota hakuaikaa tai työn aloitusajankohtaa.

## Hakijoiden karsinta

Hakulomakkeessa ainoa hakumuoto on chatti botti -muotoinen hakemus, jossa kokonaisuudessaan on ainoastaan yksi kohta avoimelle tekstille. Tässä kysytään muita asioita, joita hakija arvostaa työnantajassaan, mikäli näitä ei ollut listattu aiempaan monivalintakohtaan. Työnhakulomakkeessa hakijalle ei anneta tilaa kertoa itsestään omin sanoin tai liittää esimerkiksi avointa hakemuskirjettä tai ansioluetteloa hakemukseen. Lisäksi vaihtoehtoista on mahdollista valita vain yksi, jolloin työnhakijan persoona ja vahvuudet lukitaan ennalta annettuihin vaihtoehtoihin. Hakulomakkeen perusteella saadut vastaukset voivat aiheuttaa virheellisiä olettamuksia ja alkuvaiheen karsinta on haasteellista toteuttaa aidosti kriteereihin perustuen.

Kuten teoriapohjassa todettiin, hakijoiden lisätietokyselyistä on hyötyä myös rekrytoijalle (Markkanen 2002, 30–33). Toimeksiantajayrityksessä yhteystietojen puuttuminen työpaikkailmoituksesta vähentää todennäköisesti yhteydenottojen määrää lisätietokyselyiden osalta.

## Haastatteluvaihe

Toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessin haastatteluvaiheeseen kuuluu minimissään puhelinhaastattelu sekä kaksi haastattelukierrosta, joille on löydettävä niin hakijan kuin yrittäjän kalenterista sopiva ajankohta. Prosessi on suhteellisen raskas, joka johtuu osittain siitä, että sen on oltava riittävän luotettava todellisen potentiaalinen arvioimiseksi.

Toimeksiantajan prosessissa haastattelun jälkeen hakijoille ei lähetetä palautekyselyä haastattelun onnistuneisuudesta, jolloin rekrytoivan yrittäjän voi olla hankala kehittää omaa tapaansa toimia erityisesti rekrytointiprosessin haastatteluvaiheessa, johon hän itse voisi helposti vaikuttaa.

## 5 Kehitysehdotus

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa kehitysehdotus RE/MAX Ainoan rekrytointiprosessissa todettuihin haasteisiin. Kehitysehdotus on toteutettu teoriapohjaan sekä omaan osaamiseeni henkilöstökonsulttina pohjautuen.

### 5.1 Yleistä

Yleisesti ottaen toimeksiantajan rekrytointiprosessin mukauttaminen yritykselle sopivaksi sekä yrityksen näköiseksi on mahdollista tiettyjen, RE/MAX-ketjun asettamien raamien puitteissa.

Vaikka ketjulla onkin yhteiset ohjeistukset esimerkiksi työpaikkailmoituksen ja rekrytointiprosessin vaiheiden osalta, on yksi ketjutason haasteista rekrytointiprosessin laadun varmistaminen. Laatu voitaisiin varmistaa esimerkiksi yhdenmukaistamalla prosessia valtakunnallisesti. Yksi esimerkki tästä ovat valintakriteerit, joissa on merkittäviä eroja kiinteistövälitysvälitysketjujen välillä.

Toisaalta laatua voitaisiin varmistaa aiemminkin mainituilla palautekyselyillä, joissa haastatteluvaiheeseen päässeet hakijat voisivat antaa palautetta koko rekrytointiprosessista sekä esimerkiksi haastattelun onnistuneisuudesta.

Palautekyselyitä käytettäessä on tärkeää huomioida, missä vaiheessa prosessia ne halutaan lähettää. Mikäli mahdollista ei-kiitos viestiä seuraa palautekysely, on hyvin todennäköistä, että se vaikuttaa hakijan antamaan arvioon. Teoriaan pohjautuen palautteen puute voi johtaa esimerkiksi siihen, että haastattelija päätyy tekemään oletuksia ja niin sanotusti turtuu omaan työhönsä, jolloin haastattelun tuottama arviointikelpoisuus heikkenee.

Kaikissa yrityksen rekrytointiprosesseissa toimeksiantajan on tärkeää ottaa huomioon olemassa olevan työyhteisön tämänhetkinen tila. Erityisesti monikulttuurisessa ja monimuotoisessa työyhteisössä rekrytoinnista vastaavan henkilön tulee miettiä, millainen persoona ja henkilö täydentäisi parhaiten

olemassa olevaa henkilöstöä ja sopisi työkuultuuriin ja -ilmapiiriin. Erilaisuus on rikkaus, mutta yhteinen arvomaailma ja toimintamallit edesauttavat työhyvinvointia ja viihtyvyyttä työpaikalla.

## 5.2 Rekrytointiprosessin suunnittelu ja resurssointi

RE/MAX:n ketjutason ohjeistus on, että yrittäjä itse vastaa pääsääntöisesti koko prosessin läpiviennistä ja onnistuneisuudesta. Vaikka yrittäjä on varmasti pätevin henkilö rekrytointipäätöksentekoon ja tiedusteluihin, on prosessi suhteellisen raskas hakemusten läpikäynnillä, lisätiedusteluilla sekä kolmella haastattelukierroksella, niin sanotusti oman työn ohella toteutettuna.

Kehitysehdotuksena tähän toimeksiantaja voisi harkita konsultin palkkaamista esimerkiksi hakemusten läpikäyntiä sekä ensimmäistä hakukierrosta ajatellen. Vaihtoehtona voisi olla yrityksessä työskentelevä toimistosihteeri tai henkilöstöalan konsultti, joka kävisi tulleita hakemuksia läpi, vastaisi hakijoiden kysymyksiin etukäteen sovitulla tiedoilla ja hoitaisi ensimmäisen haastattelukierroksen joko puhelimitse tai paikan päällä. Ensivaikutelman lisäksi voidaan puhelu käyttää hyödyksi esimerkiksi puhelinhaastattelun muodossa. Näin hakijan mahdollisesti myöhemmin jättäessä hakemuksen säästetään ajallisesti yksi haastattelukierros kokonaan.

Potentiaaliset hakijat esiteltäisiin yrittäjälle, joka päättäisi prosessissa etenevät henkilöt ja haastattelisi heidät itse tilanteen mukaan vielä kerran tai kaksi.

Apukäsiä palkkaamalla myös suorarekrytointia olisi mahdollista helpottaa. Yksi yrityksen kokemista haasteista on niin sanottu kylmäsoittojen tekeminen jo alalla oleville kiinteistövälittäjille. Haaste olisi voitettavissa yrityksessä toimivan toimistosihteerin tai ulkoisen konsultin sopimilla tapaamisilla passiivisen työnhakijan ja yrittäjän välille.

Mikäli prosessin osia ei haluta ulkoistaa, esimerkiksi kustannuksellisista syistä, yksi tapa rekrytointiprosessin keventämiseksi ovat videohaastattelut. Yrittäjä luo etukäteen maksimissaan neljä tiivistä, videomuotoista kysymystä, joihin hakijat

vastaavat itselleen sopivana ajankohtana. Yrittäjä käy videot läpi kerralla tai osissa ja saa näin itselleen hyvän käsityksen hakijoiden profiilista sekä ulosannista ja ulkoisesta olemuksesta. Myös yrittäjä tulee heti tutuksi hakijoille muutenkin kuin puhelinhaastattelun muodossa.

Kuten teoriapohjassakin on todettu, yksi tärkeimmistä asioista niin onnistuneen rekrytointiprosessin kuin työnantajamielikuvan kannalta on muistaa viestiä hakijoille prosessin etenemisestä. Heti alkuvaiheessa tulisi kertoa hakijoille millaisessa aikataulussa rekrytointiprosessi etenee ja mikä on mahdollinen seuraava vaihe. Kun valintoja tehdään prosessissa jatkavien kohdalla, tulee eivaltuille kertoa mahdollisimman nopeasti. Jokaiselle hakemuksen jättäneelle olisi todella tärkeää kertoa vähintään prosessin päättymisestä kyseisen hakijan kohdalla. (Österberg 2015, 97–99.)

### 5.3 Työpaikkailmoitus

Työpaikkailmoitus on merkittävässä osassa, kun puhutaan onnistuneesta rekrytointiprosessista. Toimeksiantajan tapauksessa se on hyvinkin yhdenmukainen RE/MAX:n muiden kiinteistönvälitysliikkeiden, eikä kerro juuri mitään RE/MAX Ainoasta. Lisäksi työpaikkailmoituksen yhteydessä oleva hakulomake ei vastaa parhaalla mahdollisella tavalla toimeksiantajan tarpeita.

Kehitysehdotuksena toimeksiantajayritys voisi hyödyntää enemmän visuaalisuutta, joka samalla nykyaikaistasi työnantajamielikuvaa sekä kertoisi työnhakijalle olemassa olevasta henkilöstöstä sekä esimerkiksi työtavoista ja työpäivän sisällöstä. Monelle hakijalle voi tulla yllätyksenä, miten monipuolista ja kehittävää työ kiinteistönvälitysalalla oikeasti onkaan. Lisäksi työpaikkailmoituksen tulisi välttää stereotyyppisiä ilmaisuja esimerkiksi hakijalta toivottavasta persoonasta ja osaamisesta ja olla samalla persoonallinen, työpaikkaa ja -yhteisöä kuvaileva sekä tiivis.

Lisäksi rekrytointiprosessin suunnitteluvaiheessa valitut hakijan kriteerit tulisi ilmetä myös ilmoituksesta sekä hakulomakkeesta sopivalla tavalla.

Alkukarsinnan tulee olla selkeä hakijalle, jotta hän ymmärtää millaista henkilöä

ja millaista osaamista hänellä tulee olla, sekä mihin asioihin valinnoissa keskitytään.

Työpaikkailmoitukseen olisi myös hyvä lisätä rekrytoinnista vastaavan henkilön, tässä tapauksessa yrittäjän yhteystiedot, sekä aikataulu niin hakijoiden yhteydenotoille kuin koko rekrytointiprosessille. Tämä pitää sisällään työn aloitusajan sekä hakuajan.

Työpaikkailmoitusta ei kannata jättää julki pitkäksi aikaa kerrallaan, vaan nostaa sitä aika ajoin uutena ilmoituksena yrityksen nettisivuille ja sosiaalisen median kampanjoihin. Näin ilmoitus tavoittaa mahdollisimman monet kohderyhmän henkilöt eikä anna väärää kuvaa esimerkiksi yrityksen rekrytointiprosessin kestosta tai rekrytointiin liittyvistä haasteista.

#### 5.4 Erilaiset rekrytointiprosessit

Kuten aiemmassa analyysissä todettiin, toimeksiantajayrityksen rekrytointitarpeet voidaan jakaa pitkälti kahteen osaan: jatkuvaan, avoimeen tarpeeseen sekä henkilöstömuutoksista johtuvaan tarpeeseen. Ensimmäinen pitää sisällään myös RE/MAX Ainoan kasvusta johtuvat rekrytointitarpeet. Kehitysehdotuksena rekrytointiprosessin selkeyttämiseksi toimeksiantajayrityksellä tulisi olla kaksi valmista toimintamallia, joista yrittäjä voi valita sopivan riippuen rekrytoinnin luonteesta.

##### 5.4.1 Kasvuun tähtäävä rekrytointi

Puhuttaessa yrityksen kasvu- ja kehityshalusta johtuvasta rekrytointitarpeesta, rekrytointiprosessin vaiheista tärkein on suunnitteluvaihe. Tässä vaiheessa määritellään yrityksen tämänhetkiseen henkilöstöön perustuva osaaminen ja taitotaso. Kaikkein olennaisinta on keskittyä yrityksessä huomattuihin puutteisiin osaamisen saralla: onko yrityksellä esimerkiksi sosiaalisen median taitavaa tai videokuvaukseen perehtynyttä henkilöä? Kiinteistövälitysalaan sisältyy lisäksi monia erilaisia erikoisaloja ja niin sanottuja osaamisväyliä, kuten esimerkiksi

vuokranvälitys, uudiskohteiden myynti ja markkinointi sekä kaupanvahvistukseen liittyvät työtehtävät. Kiinteistönvälitysyrityksen kannattaa keskittyä siihen, että jokaiselta tärkeältä osa-alueelta löytyisi osaamista oman henkilöstön keskuudesta. Kun työyhteisössä on erilaista osaamista, voivat työntekijät oppia toisiltaan ja kehittyä arkisen työskentelyn ohessa.

Rekrytointikriteereitä määritellessä on hyvä pohtia edellä mainittuja puutteita osaamisessa, mutta jättää lukitsematta niitä liikaa hakijoiden osalta. Esimerkiksi vuokranvälityksestä kiinnostunut henkilö voi olla potentiaalinen hakija, vaikkei hänellä tällaista osaamista olisikaan entuudestaan.

Kun kriteerit on määritelty, on hyvä arvioida myös rekrytoitavien henkilöiden määrä. Tässä kohtaa toimeksiantajan kannattaa keskittyä myös siihen, miten perehdytys hoidetaan kunkin hakijan kohdalla laadukkaasti sekä millainen määrä uusia henkilöitä yrityksen on mahdollista työllistää. Määrä voi olla suunnitteluvaiheessa arvio ja tarkentua rekrytointiprosessin edetessä.

#### 5.4.2 Henkilöstön muutoksesta johtuva rekrytointi

Myös henkilöstössä tapahtuneiden muutosten takia käynnistyneissä rekrytointiprosesseissa suunnitteluvaihe on tärkeä. Erityisesti avoimen toimenkuvan määrittelyyn tulee panostaa, jotta yrityksessä ei sorruta tyypilliseen virheeseen ja paikata lähtevää resurssia liian samankaltaisella henkilöllä. Työntekijän lähtiessä tulee miettiä hänen toimenkuvansa ja osaamistaan sekä miettiä, miten työyhteisöä halutaan muokata vastaamaan tulevaisuuden tarpeita ja strategiaa paremmin.

Lisäksi työstä lähtevän henkilön kanssa olisi hyvä käydä keskustelu, jossa keskityttäisiin nimenomaan hänen näkemykseensä oman toimenkuvansa hyvistä puolista sekä haasteista. Lähtökeskustelun hyödyt yrityksen kehittymiselle ja olemassa olevan henkilöstön viihtyvyydelle ovat merkittävät.

## 5.5 Rekrytointiprosessin päätös ja jälkihoito

RE/MAX Ainoan rekrytointiprosessin päätös on usein luontevasti valintojen tekeminen hakijoiden joukosta ja aloitus on sovittavissa valittujen hakijoiden kanssa tapauskohtaisesti.

Toimeksiantajan olisi hyvä käydä myös ei-valittujen kanssa vuoropuhelua siitä, miksi valinta ei kohdistunut kyseiseen hakijaan ja miten hän mahdollisesti tulevaisuudessa voisi löytää itsensä kiinteistönvälitysalalta, mikäli esimerkiksi valinta jäi riippumaan hakijan osaamisesta. Näin yritys hyödyntää rekrytointiprosessia tuleviakin tarpeitaan ajatellen, eikä välttämättä joudu aloittamaan prosessia aina alusta. Mikäli hakijan osaaminen ei riitä esimerkiksi hänen hakemaansa kiinteistönvälittäjän rooliin, voidaan miettiä avoimen toimenkuvan mukauttamista mahdollisuuksien mukaan esimerkiksi toimistosihteerin tai myyntineuvottelijan rooliin.

Toimeksiantajan on myös tärkeää muistaa ylläpitää ja kehittää omaa työnantajamielikuvaansa viestimällä jokaiselle hakijalle rekrytointiprosessin päättymisestä väliaikatietojen lisäksi. Jokainen hakija on arvokas työnantajan imagoa rakennettaessa.



## 6 Lopuksi

Vaikka rekrytointiprosessi on varmasti jokaiselle tietyssä määrin tuttu käsite, on siinä silti paljon uutta opittavaa ja muuttuvia asioita. Erityisesti rekrytoijan näkökulmasta onnistuneeseen lopputulokseen pääseminen voi olla haasteellista ja prosessin muuttuessa ja kehittyessä jatkuvasti on omaa tietoisuutta ja osaamista tärkeää pitää ajan tasalla. Myös rekrytointiprosessin merkitys esimerkiksi yrityksen työnantajamielikuvalla ja menestykselle on suuri ja siksi se tulisi huomioida myös prosessin resurssoinnissa ja suunnittelussa.

Tässä opinnäytetyössä kerättiin tietoa rekrytointiprosessin eri vaiheista sekä asioista, jotka niissä olisi tärkeää huomioida. Lisäksi löydettiin tietoa yleisimmistä haasteista sekä niiden välttämistä. Myös rekrytoinnin tulevaisuutta käsiteltiin siitä saatavilla olevan tiedon perusteella. Aiheesta opitun perusteella voidaan todeta rekrytoinnin olevan murroksessa – oikeastaan se on ollut sitä jo hetken. Osaavia ja motivoituneita työnhakijoita tuntuu olevan vähänpuoleisesti, sillä kaikki ilmoituskanavat ovat pullollaan erilaisia työmahdollisuuksia. Toisaalta taas ihmiset vaihtavat herkästi työpaikkaa ja suorarekrytoinnit erityisesti asiantuntijoiden keskuudessa yleistyvät koko ajan.

Opinnäytetyön kehitysehdotus muodostui RE/MAX Ainoan tarpeeseen ja haluan kehittää omaa rekrytointiprosessiaan, sekä helpottaa ja tehostaa prosessin resurssointia ja läpivientiä. Suurimpana hyötynä uskon toimeksiantajayrityksen saavan apua ja uutta näkökulmaa erityisesti työpaikkailmoituksen luontiin sekä prosessin vaiheistukseen ja tehostamiseen.

Koska opinnäytetyön tietoperustan tarkoituksena oli käsitellä rekrytointiprosessia yleisellä tasolla, uskon siitä olevan hyötyä jokaiselle yritykselle sekä rekrytoijalle, joka haluaa päivittää ja kehittää omaa rekrytointiprosessiaan yhä onnistuneemmaksi.

## Lähteet

Asikainen, R. 2017. Onnistuneen rekrytoinnin merkitys. Workpower. Viitattu 17.10.2020

<https://www.workpower.fi/blogi/2017/09/07/onnistuneen-rekrytoinnin-merkitys/>

Calmen HR-palvelut. 2019. Viisi askelta onnistuneeseen rekrytointiprosessiin. Viitattu 20.10.2020

<https://www.calmen.fi/post/viisi-askelta-onnistuneeseen-rekrytointiprosessiin>

Duunitori. 2019. Rekrytoinnin hinta ja arvo. Viitattu 18.10.2020

<https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytoinnin-hinta-ja-arvo>

K2 Search. 2019. Miten välttää virherekrytointi? 5 suurinta rekrytoinnin riskiä. Viitattu 20.11.2020

<https://k2search.fi/artikel/miten-valttaa-virherekrytointi-5-suurinta-rekrytoinnin-riskia/>

Kalevan Media. 2017. Rekrytointiprosessin eri vaiheet. Viitattu 17.10.2020

<https://www.kalevamedia.fi/yrityspalvelut/2017/10/17/rekrytointiprosessin-eri-vaiheet/>

Kiinteistöväylitysalan liitto. 2022. Hyvän välitystavan ohje. Viitattu 28.11.2022.

<https://kiinteistonvalitysala.fi/blog/hyva-valitystavanohje/1-valitysliiketoiminnan-harjoittaminen/>

Koivusaari, A.; Laine, J.; Kivimäki J.; Villa, H.; Inkilä, R. & Techam M. 2016.

Tuloksellisen rekrytoinnin opas. ManpowerGroup. Viitattu 22.11.2020

[https://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen\\_rekrytointi/ManpowerGroup-Tuloksellisen-rekrytoinnin-opas.pdf?t=1505457054001](https://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen_rekrytointi/ManpowerGroup-Tuloksellisen-rekrytoinnin-opas.pdf?t=1505457054001)

Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse – onnistunut rekrytointi. Juva: Wsoy – Kirjapainoyksikkö.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WS Bookwell Oy.

Mäentaus, V. 2020. Rekrytointiprosessin vaiheet - 11 askelta tehokkaaseen rekrytointiin. ManpowerGroup. Viitattu 18.10.2020

<https://blogi.manpower.fi/rekrytointiprosessin-vaiheet-11-askelta-tehokkaaseen-rekrytointiin>

- Ojasalo K.; Moilanen T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Reaktor & Helsingin yliopisto. 2018. Tekoälyn perusteet. Elements of AI. Viitattu 22.11.2020  
<https://course.elementsofai.com/fi/>
- RE/MAX. n.d. Mikä on RE/MAX? Viitattu 18.11.2022. <https://remax.fi/fi/remax-yrityksena/>
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Salmela, E. 2019. Rekrytoinneissa hyvä kello kuuluu kauas - Näin onnistunut rekrytointi etenee rekrytoijan näkökulmasta. Sosiaalipsykologit. Viitattu 20.10.2020  
<https://www.sosiaalipsykologit.fi/rekrytoinneissa-hyva-kello-kuuluu-kauas-nain-onnistunut-rekrytointi-etenee-rekrytoijan-nakokulmasta/>
- Söderström, J. 2017. Rekrytointijärjestelmän ABC - Kaaoksesta hallintaan. ReqRight. Viitattu 19.10.2020  
<https://blog.recright.com/fi/rekrytointijarjestelman-abc-kaaoksesta-hallintaan>
- Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. painos. Viro: Meedia Zone OÜ.