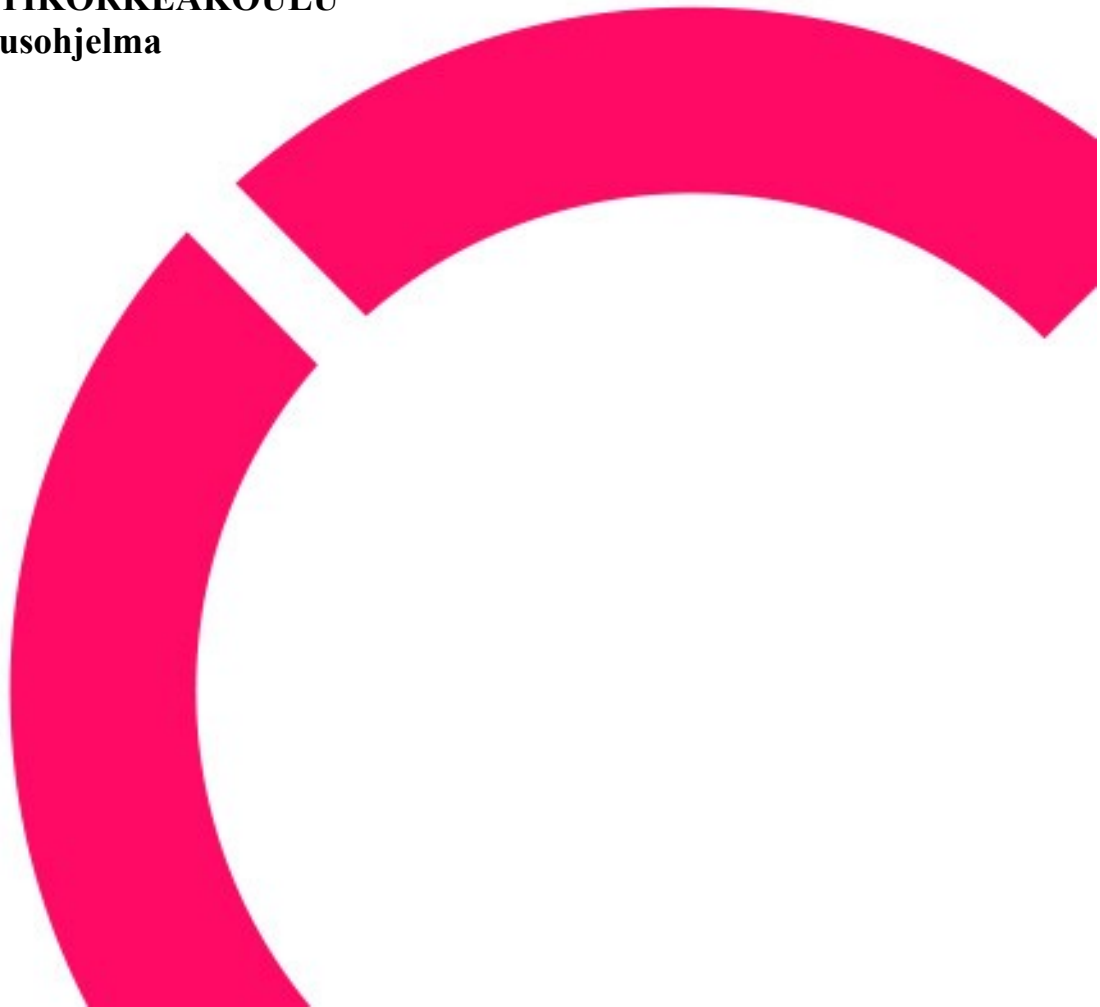


**Eliisa Hokkanen**

**KOKEMUKSIA REKRYTOINTIPROSESSISTA UUDESSA  
REKRYTOINTIJÄRJESTELMÄSSÄ**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Joulukuu 2023**



<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Joulukuu 2023	<b>Tekijä/tekijät</b> Eliisa Hokkanen
<b>Koulutus</b> Tradenomi, liiketalous		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
<b>Työn nimi</b> KOKEMUKSIA REKRYTOINTIPROSESSISTA UUDESSA REKRYTOINTIJÄRJESTELMÄSSÄ		
<b>Työn ohjaaja</b> Leena Jungner		<b>Sivumäärä</b> 38 sivua + 1 liite
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä kokemuksia erään kansainvälisen turvallisuusalan yrityksen uuden rekrytointijärjestelmän käytöstä rekrytointiprosessissa. Rekrytointiprosessilla tarkoitetaan tilannetta, jossa haetaan uutta työntekijää avointa työtehtävää tai työpaikkaa varten. Rekrytointiprosessi sisältää esimerkiksi työpaikkailmoituksen julkaisemisen, rekrytointimarkkinoinnin, työhakemusten läpikäyntiä, hakijoiden haastatteluja ja karsimista. Tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena muodostaa kokonaisvaltainen käsitys siitä, minkälaisia kokemuksia uusi rekrytointijärjestelmä toi mukanaan.</p> <p>Tavoite saavutettiin syventymällä erilaisiin tietolähteisiin laaja-alaisesti. Tämän lisäksi tutkimuksellisella metodilla perehdyttiin järjestelmän käyttöön eri vaiheissa rekrytointiprosessia. Tämä toteutettiin haastattelemalla 6 työntekijää, jotka osallistuivat uuden rekrytointijärjestelmän käyttöön kesätyöhaussa keväällä 2023.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan sanoa, että rekrytointijärjestelmän käyttöönotossa oli useita kehittämisen kohteita. Näistä erityisesti voisi todeta, että jatkossa rekrytointijärjestelmän perehdytys tulisi toteuttaa laajemmin ja myös rekrytointijärjestelmän viestintäominaisuuksien käytössä tulisi olla yhdenmukaisempaa linjaa valmiiden mallipohjien avulla.</p>		
<b>Asiasanat</b> Rekrytointi, rekrytointiprosessi, turvallisuusala		

## ABSTRACT

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> December 2023	<b>Author</b> Eliisa Hokkanen
<b>Degree programme</b> Bachelor of Business Administration		
<b>Name of thesis</b> EXPERIENCES OF THE RECRUITMENT PROCESS IN A NEW RECRUITMENT SYSTEM		
<b>Centria supervisor</b> Leena Jungner	<b>Pages</b> 38 pages + 1 attachment	
<p>The aim of this thesis was to collect experiences on the use of a new recruitment system of an international security company in the recruitment process. The recruitment process refers to a situation where a new employee is sought for an open position. The recruitment process includes, for example, the publication of a job advertisement, recruitment marketing, review of job applications, interviews, and selection of applicants. The aim of this thesis was to form a comprehensive understanding of what kind of experiences the new recruitment system brought with it.</p> <p>The goal was achieved by delving into various information sources on a wide scale. In addition to this, the qualitative research method was used to learn about the use of the system at different stages of the recruitment process. This was done by interviewing 6 employees who participated in the use of the new recruitment system in the summer job search in spring 2023.</p> <p>Based on the results of the thesis, it can be said that there were several areas of development in the introduction of the recruitment system. Of these it could be stated that, in the future, the orientation of the recruitment system should be carried out more widely, and there should also be a more consistent line in the use of the communication features of the recruitment system using ready-made templates.</p>		
<b>Key words</b> Recruitment, recruitment process, security sector		

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 TOIMEKSIANTAJA.....</b>	<b>3</b>
<b>3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN YHTENÄ YRITYKSEN MENESTYSTEKIJÄNÄ.....</b>	<b>5</b>
<b>4 REKRYTOINTIPROSESSI.....</b>	<b>10</b>
4.1 Rekrytoinnin tavoitteet.....	12
4.2 Hakemusten läpikäynti.....	13
4.3 Haastattelut.....	15
4.4 Soveltuvuuden arviointi.....	16
4.5 Valintapäätös ja perehdytys.....	17
<b>5 TUTKIMUSMENETELMÄT.....</b>	<b>19</b>
<b>6 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI.....</b>	<b>23</b>
6.1 Vastaaajien taustatiedot.....	26
6.2 Perehdytys rekrytointijärjestelmän käyttöön.....	26
6.3 Rekrytointiprosessin eteneminen rekrytointijärjestelmässä.....	27
6.4 Rekrytointijärjestelmän hyvät ja huonot puolet.....	30
6.5 Uuden työntekijän rekrytointi.....	32
6.6 Rekrytointijärjestelmän muutos- ja kehitysideat.....	33
<b>7 POHDINTA.....</b>	<b>35</b>
7.1 Johtopäätökset.....	36
7.2 Kehitysehdotukset.....	37
7.3 Oman työn arviointi.....	38
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>40</b>
<b>LIITTEET</b>	
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Rekrytointiprosessin kaavio.....	11
KUVIO 2. Opinnäytetyön tutkimuksen rakenne.....	19
KUVIO 3. Rekrytointiprosessin aikataulu.....	23
KUVIO 4. Esimerkki soveltuvuuden ympyröistä.....	31

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona eräälle kansainväliselle turvallisuusalan yritykselle. Turvallisuusalan yrityksessä otettiin käyttöön uusi rekrytointijärjestelmä Smartrecruiters ja tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia henkilökunnan kokemuksia rekrytointiprosessin eri vaiheista uuden järjestelmän käytöstä rekrytointiprosessin läpi. Helmikuussa 2023 yrityksessä otettiin käyttöön Smartrecruiters-rekrytointijärjestelmä, jonka avulla tehdään esimerkiksi uusia työhakemuksia yrityksen avoimiin työtehtäviin. Tämän opinnäytetyön aikana perehdyttiin uuden järjestelmän käyttöönottoon kesätyöhaussa 2023.

Ennen tätä ohjelmaa yrityksellä oli käytössä Laura-rekrytointijärjestelmä. Helmikuun aikana kuitenkin Suomessa kaikkien kyseisen turvallisuusalan yrityksen yksiköiden rekrytointi siirtyi Smartrecruiters-rekrytointijärjestelmään. Opinnäytetyöhön idea lähti keskustellessani yksikön päällikön kanssa opinnäytetyöstä ja työharjoittelustani. Keskustelun aikana pääsin ilmaisemaan kiinnostukseni henkilöstöhallinnon tehtäviin sekä järjestelmien ylläpitoon, joka soveltuisi syventäviin opintoihini. Tästä saimme idean, että opinnäytetyöni tavoitteena oli kerätä rekrytointiin liittyvien työntekijöiden käyttäjäkohtaisia kokemuksia rekrytointiprosessissa.

Opinnäytetyöni halusin olevan myös käytännönläheinen ja palvelevan yritystä, jossa työskentelen. Näistä syistä totesimme yksikön päällikkömme kanssa tämän olevan loistava aihe opinnäytetyöhön, koska yksikkömme voisi käyttää kokemusten myötä tehtyä tutkimusta seuraavissa rekrytointiprosesseissa. Tutkimusten avulla saadaan selkeämpi kuva yksikön rekrytointiin osallistuvien työntekijöiden kokemuksista rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Tehdessäni itse kesätyöhakemuksen ja ollessani osa jokaista vaihetta pääsisin havainnoimaan aihetta käyttäjäkohtaisesti. Tämän tutkimuksen avulla yksikkömme rekrytointiin osallistuville työntekijöille ja itselleni muodostui selkeämpi kokonaiskuva, miten rekrytointiprosessi uudessa järjestelmässä etenee.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutustua uuden rekrytointijärjestelmän käyttöönoton kokemuksiin ja seurata rekrytointiprosessin etenemistä yrityksen kesätyöhaun yhteydessä. Monipuolisemman tutkimuksen myötä rekrytointiprosessin jälkeen toteutettiin myös haastattelu muutaman prosessiin osallistuneiden työntekijöiden kesken. Tutkimuksessa rekrytointijärjestelmän käyttö keskittyi aikavälille 14.2.–30.4., jonka aikana suurin osa kesätyöntekijöistä rekrytoitiin. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on kerätä kokemuksia uuden rekrytointijärjestelmän käytöstä rekrytointiprosessin

aikana, jolloin tutkimuskysymyksenä on, miten rekrytointiprosessi tapahtuu uuden järjestelmän avulla ja miten voimme parantaa prosessia seuraavissa haussa.

Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyöhön valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja aineistonhankintamenetelmäksi valikoin haastattelun. Haastattelin yhteensä 6 henkilöä, jotka osallistuivat rekrytointiprosessiin uuden rekrytointijärjestelmän kautta. Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja kaksi haastattelusta toteutettiin puhelimitse sekä loput toteutettiin kasvotusten. Itse aineiston analyysimenetelmäksi valikoin tutkimukseen aineiston sisältöanalyysin aineistolähtöisesti. Haastatteluista käytettiin aineiston keräämiseen muistiinpanoja ja nauhoittamista. Nauhoitettu aineisto litteroitiin kirjoittamalla teksti sanasta sanaan puhtaaksi ja myös muistiinpanoista kirjattiin puhdas teksti lyhenteistä ja sanoista. Valmis aineisto analysoitiin ja sen perusteella voidaan sanoa, että kaikki olisivat toivoneet rekrytointijärjestelmään parempaa perehdytystä.

## 2 TOIMEKSIANTAJA

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii eräs kansainvälinen yksityisen turvallisuusalan yritys. Yksityinen turvallisuusala pitää sisällään monipuolisesti erilaisia tuotteita ja palveluita. Yksityiseen turvallisuusalaan kuuluu esimerkiksi vartijat, järjestyksenvalvojat ja turvatarkastajat. Osaksi alaa kuuluvat myös erinäiset asiantuntija- ja koulutustehtävät sekä turvallisuusteknologian ja järjestelmien valmistajat. (Poliisi 2022.) Opinnäytetyötäni ajatellen avaan näistä tehtävistä vain vartijan ja järjestyksenvalvojan koulutuksia ja vaatimuksia työskennellä näissä tehtävissä.

Suomen perustuslaissa määritellään, että jokaisen ihmisen omaisuus ja koskemattomuus ovat turvattu. Suomen sisäisestä turvallisuudesta vastaavat turvallisuuden viranomaiset, kuten poliisi. Suomen Rajavartiolaitokselta ja Tullilta löytyy myös sisäisen turvallisuuden tehtäviä. Yrityksiltä ja kotitalouksilta ei välttämättä löydy keinoja suojella itse omaisuuttaan tai niihin liittyviä henkilöitä eikä poliisilla riitä työvoimaresurssia vartiointityyppeihin tehtäviin. Tässä vaiheessa kuvaan astuu yksityisen turvallisuusala, josta eri ryhmät, kuten yritykset, yhteisöt ja kotitaloudet pystyvät ostamaan erilaisia turvallisuuspalveluita. (Paasonen & Ellonen 2017, 19.)

Työskennelläkseen vartijana tulee henkilön olla täysi-ikäinen ja luonteeltaan oikeudenmukainen ja uskollinen sekä omaavansa henkilökohtaisia piirteitä, jotka ovat vartijalle ominaisia. Tämän lisäksi vartijaksi hyväksytyltä henkilöltä vaaditaan vartijan lakisääteisen peruskoulutuksen suorittaminen hyväksytysti. Vartijan peruskoulutus kestää alimmillaan 120 oppituntia, joka vastaa kolmen viikon kestävästä yhtäjaksoista koulutusta. Koulutuksen sisältö määräytyy erikseen säädetyin asetuksin mukaan. Vartijan koulutus kuuluu osaksi turvallisuusalan perus- ja ammattitutkintoa. (Paasonen & Ellonen 2017, 49.)

Alalla esimerkiksi kesätyöntekijät, joilla ei ole aiempaa taustaa turvallisuusalalla aloittavat hankkimalla väliaikaisen vartijakortin. Henkilö voi toimia kerran väliaikaisena vartijana, kun hän on suorittanut 40 oppituntia eli viikon mittaisen väliaikaisen vartijan koulutuksen. Tämän koulutuksen jälkeen henkilö voi suorittaa vartijan peruskoulutuksen ja toimia vartijana. (Paasonen & Ellonen 2017, 49.)

Henkilön soveltuvuutta arvioidaan hyväksytyin vartijan tai väliaikaisen vartijan laissa määritellyn koulutuksen lisäksi poliisin kautta, koska hyväksytyin koulutuksen jälkeen henkilön tulee hakea

vartijakorttia tai väliaikaisen vartijan korttia. Henkilön soveltavuutta tehtäviin arvioidaan poliisilla olevien rekisterien avulla. (Paasonen & Ellonen 2017, 49–50.)

Järjestyksenvalvoja on henkilö, joka suorittaa järjestyksenvalvontatehtäviä esimerkiksi turvallisuusalan elinkeinoluvan haltijan alaisena. Järjestyksenvalvontatehtävä määrittellään järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitämisellä sekä rikosten ja onnettomuuksien estämisellä, joka tapahtuu järjestyksenvalvojan toimialueella. Järjestyksenvalvojana työskennelläkseen henkilöllä tulee olla samat ominaisuudet kuin vartijalla, eli hänen tulee olla täysi-ikäinen, oikeudenmukainen ja uskollinen sekä omaavansa henkilökohtaisesti järjestyksenvalvojalle ominaiset piirteet. Poliisi myöntää järjestyksenvalvojakortin hyväksytysti suoritetun koulutuksen ja henkilön ominaisuuksien arvioinnin jälkeen. (Paasonen & Ellonen 2017, 53–57.)

Yksityisellä turvallisuusalalla noudatetaan vartiointialan työehtosopimusta. Työehtosopimuksessa on erikseen määritelty tehtävät, joihin sitä käytetään. Vartiointialan työtehtävissä ansiotulo määräytyy työkokemuksen ja palkkausjärjestelmän kautta. Palkkausjärjestelmässä on viisi eri vaativuustasoa ja työkokemuksesta maksetaan kahden ja seitsemän vuoden kohdalla. Tämän lisäksi myös sijainti vaikuttaa, koska pääkaupunkiseudulla maksetaan hieman enemmän kuin muualla Suomessa. (Pam 2022, 4–29.) Ensimmäisiä asetuksia yksityisellä turvallisuusalalla on asetettu jo vuonna 1924, joten sillä on pitkät perinteet (Paasonen & Ellonen 2018, 11). Myöhemmin yksityisellä turvallisuusalalla haluttiin kuitenkin uudistaa lakia siten, että lainsäädäntö saatiin selkeämmäksi yhden lain alle (Paasonen & Ellonen 2017, 13). Yksityisellä turvallisuusalalla noudatetaan tällä hetkellä Lakia yksityisistä turvallisuuspalveluista. Lain avulla varmistetaan yksityisten turvallisuuspalveluiden laatu ja luotettavuus sekä yhteistyön parantaminen yksityisten turvallisuuspalveluiden ja viranomaisten kesken. (Paasonen & Ellonen 2018, 15.)

### 3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN YHTENÄ YRITYKSEN MENESTYSTEKIJÄNÄ

Yrityksen johtamisessa yksi tärkeä osa-alue on henkilöstöjohtaminen, jonka onnistuessa voidaan muodostaa yritykseen menestyvä henkilöstö. Henkilöjohtamisen avulla huolehditaan, että yrityksen työtehtävissä on oikea määrä osaavia työntekijöitä. Henkilöstöjohtamisen avulla hankitaan, valitaan ja kehitetään henkilöstövoimavaroja. Henkilöstöjohtamisen avulla huolehditaan myös, että yrityksen yksittäisten työntekijöiden ja koko yrityksen tavoitteet ovat saavutettavissa. Työelämässä suoriutuminen pohjautuu useampaan osa-alueeseen, kuten työntekijän uskollisuuteen, motivaatioon, työhyvinvointiin ja osaamiseen. (Viitala 2021, luku 1.1.) Johtamismalleja on erilaisia, kuten manager, leader ja coach. Manager paneutuu yrityksen perustehtävään sekä muodostaa arjen tavoitteet strategian ja perustehtävän kautta. Hän järjestee tehtäviä ja asioita, jonka myötä häntä kuvataan usein yrityksen vallankäyttäjäksi. Leader perustaa johtamisen aina joko tiedostetusti tai tiedostamatta ihmiskäsitykseen. Ihmiskäsityksen avulla johtaja tuo esiin työntekijän arvon, päämäärän ja merkityksen. Johtaminen voi olla pessimististä tai optimistista. Coach kuvaa itsensä johtamista luovasti ja tässä johtamismallissa yhdistyy huippusuoritus ja työhyvinvointi. Johtajaa kuvataan yleensä joustavaksi ja ketteräksi. (Suonsivu 2011, 142–149.)

Johtamisesta puhuttaessa saatetaan usein pohtia kysymystä, millainen on hyvä esihenkilö. Esihenkilöksi ei synnytä vaan siihen voi kasvaa, halutessaan oppia ja kehittyä työtehtävien mukaisesti. (Järvinen 2003, 13.) Johtamisessa esihenkilön yksi tärkeimmistä puolista on hänen oma luonteensa. Hyvä esihenkilö tuntee itsensä hyvin ja osaa myös itse kehittää toimintaansa sekä tietää omat heikkoutensa. Esihenkilö ymmärtää myös, että työsuhteet alkavat arvostuksesta toisiaan kohtaan. Arvostavassa suhteessa on helpompi pyrkiä toimimaan siten, että suhteen toinen osapuoli pärjäisi työtehtävissään ja urallaan vielä paremmin. (Juuti & Vuorela 2015, luku 7.) Ammatillinen osaaminen ja asiantuntijuus ovat tärkeä osa onnistunutta johtamista, mutta näiden lisäksi esihenkilön tulee tuntea oma henkilöstönsä (Järvinen 2003, 15).

Työntekijöiden kehittämisen lisäksi tulee yrityksessä seurata esihenkilöiden työskentelyä ja mahdollisuuksia kehittyä. Työskentelyä on hyvä arvioida lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Arvioinnin mukaan pystytään kehittämään työskentelyä yksilötasolla sekä ryhmässä. Esihenkilöiden tietäessä oman roolinsa ja työtehtävänsä lisäksi oman osaamisensa, pystytään saavuttamaan yrityksen kannalta parempia tuloksia. (Mansukoski, Mitronen, Porenne & Salmimies 2008, 290.) Työelämässä esihenkilöltä löytyy aina kaksi minuutta eli ammatillinen ja persoonallinen minä. Persoonallinen minä

tarkoittaa hänen olevan yksi työntekijä muiden joukossa ja ammatillinen minä tarkoittaa hänen erottuvan useammasta muusta työntekijästä. Näiden kahden tasapainolla on suuri merkitys esihenkilön onnistumisessa työtehtävissään. Ammatillisella roolilla tarkoitetaan esihenkilön yrityksessä määriteltyä johtamistehtävää. Siihen liittyy myös vastuut ja oikeudet, koska esihenkilötyö usein on vain osa hänen työkuvaansa. (Järvinen 2003, 142–143.)

Yrityksessä esihenkilö saattaa joutua selvittämään erilaisia konflikteja, jonka vuoksi häneltä tulee löytyä taito käsitellä erilaisia tilanteita sekä tarvittaessa omata hyvän paineensietokyvyn. Järvinen (1998, 202) kuvaa kirjassaan esihenkilön työn olevan toisinaan kuin tammitynnyrin työtä. Esihenkilön tulee pystyä kuuntelemaan ja prosessoimaan työntekijöiden erilaisia tunteita liittyen työhön. Työntekijä voi kokea epämiellyttäviä tunteita, kuten epävarmuutta, tyytymättömyyttä tai epäselvyyksiä työtehtävissään. Hyvä esihenkilö pystyy kuuntelemaan työntekijän ongelmia ja hankalia ajatuksia sekä samalla osoittamaan olevansa kiinnostunut näistä asioista. Esihenkilön tulee pystyä myös prosessoimaan asiat, jotka hänelle kerrotaan. Hankalien tunteiden käsittelyn taito korostuu tässä vaiheessa, koska muutoin esihenkilö kuormittaa itseään eikä palaudu kuormituksesta.

Erilaisilla henkilöstökäytänteillä pystytään vaikuttamaan positiivisesti työolosuhteisiin (Viitala 2021, luku 1.1). Hyvä johtaja pystyy yhdessä työntekijän kanssa kehittämään työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden osa-alueita. Hyvä johtaja kuuntelee työntekijän ajatuksia ja niiden pohjalta yrittää parhaansa mukaan keksiä miten parantaa työolosuhteita, työntekijän osaamista, työyhteisön ilmapiiriä ja työn sisältöä. (Juuti & Vuorela 2015, luku 1.) Suonsivu (2011, 136) kuvailee hyvän henkilöjohtamisen olevan kaikille työntekijöille samankaltaista, joustavaa, oikeudenmukaista ja herättää luottamusta työntekijän ja työnantajan välillä. Hyvässä henkilöjohtamisessa osataan myös huomioida tasapainoa työntekijän ammattitaidon ja työn vaatimuksien välillä. Tutkimuksien valossa nähdään hyvällä henkilöstöjohtamisella olevan selkeä yhteys työhyvinvointiin.

Työelämä ja työympäristö on tänä päivänä täynnä paljon vaihtelevia haasteita ja monilla aloilla koetaan tarvetta uudistua. Tämä tuo omat haasteensa yritysten työntekijöiden terveyden edistämisen ja työhyvinvoinnin suhteen. (Suonsivu 2011, 13–14.) Motivaatio vaikuttaa pitkälti työssä viihtymiseen ja motivaation kriittinen tekijä on työn merkitys. Työ muodostuu yksityiskohtaisista osatehtävistä. Työntekijän tulee itse tiedostaa, sisäistää ja sitoutua tarkoituksenmukaisesti yrityksen toimintamalleihin. Ilman sitä ei työntekijä voi suorittaa tehtäviä itselleen mielekkäästi. Työntekijä on aina itse itsensä asiantuntija eikä ulkopuolinen henkilö, kuten esihenkilö, eikä työntekijä pysty

antamaan kaikkiin työssä esiin tuleviin tilanteisiin yksityiskohtaisia ratkaisuja. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 36–37.)

Työssäjaksamisen ja -viihtymisen kannalta tulee miettiä hyvän työn ominaisuuksia. Ihminen tekee kuitenkin suurimman osan elämästään töitä ja siellä jaksamisen taustalla on hyvä olla asioita, jotka pitävät mielenkiintoa yllä. Useammassa eri lähteessä mainitaan hyvän työn olevan sopivasti kuormittavaa sekä fyysisesti, että henkisesti. Hyvää työtä voidaan pitää kokonaisuutena, joka pitää sisällään monipuolisia työtehtäviä ja palautetta työntekijän työskentelystä. (Hyppänen 2013, luku 6.) Työhyvinvoinnin lisäksi yrityksissä puhutaan nykyään enemmän työhyvinvoinnin vastakohtasta eli työpahoinvoinnista. Työpahoinvointi pahimmillaan vaikuttaa yrityksen kaikkiin työntekijöihin negatiivisesti. Työpahoinvoinnissa voidaan nähdä oireina väsymystä, stressiä, uupumusta tai masennusta. Yrityksen kannalta tämä voi tarkoittaa, että työteho ja tehokkuus heikkenee ja pahimmillaan seurauksena voi olla pidempiaikaisia sairauslomia ja yrityksen työilmapiirin heikkeneminen. (Suonsivu 2011, 13–14.)

Henkilöstökäytänteitä on kaikissa yrityksissä, joissa on ihmisiä. Näitä ihmisiä rekrytoidaan, heille maksetaan palkkaa suunnitelluista työtehtävistä sekä heitä koulutetaan yrityksen tarpeiden mukaisesti. (Viitala 2021, luku 3.1.) Yrityksen johtamista ohjaa toiminta-ajatus, arvot ja visio. Toiminta-ajatusta voidaan pitää yrityksen jalustana, joka ohjaa yrityksen toimintaa. Hyvä toiminta-ajatus kulkee parhaimmillaan yrityksen mukana koko elämän ajan. Toiminta-ajatuksella voidaan parhaimmillaan kannustaa työntekijöitä kehittymään ja saada henkilöstö tuntemaan itsensä arvokkaaksi. Arvoina pidetään yrityksen toimintaperiaatteita ja niitä voidaan pitää henkilöstöjohtamisen jalustana. Arvot määrittävät yrityksessä yleisellä tasolla, jotta niitä voidaan käyttää erilaisissa tilanteissa. Yrityksen tulisi myös miettiä etukäteen mitä määritellyt arvot tarkoittavat periaatteessa. Visiolla tavoitellaan yrityksen tulevaisuuden näkymää pitkällä tähtäimellä. Visio ohjaa parhaimmillaan koko yrityksen työntekijöitä ja asiakkaita. Toimivan vision tulee olla selkeä, uskottava ja johdonmukainen. Näiden kolmen tekijän avulla voidaan muodostaa yritykselle strategia, mutta näiden tekijöiden lisäksi yritys tarvitsee ammattitaitoista esimiestyötä. (Hyppänen 2013, luku 2.) Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen suunnittelua strategisesti. Tämän avulla määritellään tavoitteet henkilöstövoimavaroille, kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan henkilöstöpolitiikka. (Kauhanen 2012, 22.)

Työvoimatarpeiden tarkka suunnittelu takaa yritykselle suuremmat mahdollisuudet onnistua. Työvoimatarpeiden suunnittelussa mietitään laaja-alaisesti yrityksen tarpeita eri työtehtävissä. Sen

avulla nähdään nykyinen tilanne sekä osataan ennakoida tulevaan. Ensimmäisenä mietitään yrityksen kannattavuuden kannalta tavoitteita, jonka jälkeen päästään miettimään kuinka paljon tarvitaan osaamista sekä työpanosta. Yrityksen tarvetta vertaillaan nykytilanteeseen eli siihen, kuinka paljon yrityksellä on jo työntekijöitä ja mietitään myös nykyisen henkilöstön osaamista. Muutosvaiheessa yrityksessä pohditaan, tarvitaanko lisää työvoimaa vai vähennetäänkö työntekijöitä. Muutostarpeiden huomioimisen jälkeen lähdetään tekemään tarpeellisia toimenpiteitä eli joko vähentämään työntekijöitä tai rekrytoimaan lisää. Muutosvaiheessa pohditaan myös tarpeellisia kehittämiskohtia, jotta osataan hankkia oikeanlaisia koulutuksia. (Viitala 2021, luku 3.2.) Rekrytoinnissa tulee osata tunnistaa osaavia hakijoita sekä myös kehitettävissä olevia hakijoita. Yrityksessä rekrytointi ja sen toteutustapa tulisi nähdä kriittisenä tekijänä menestyksen kannalta. Yrityksen tulisi huolehtia siitä, että heillä on hyvä työnantajaimago. Tästä on hyötyä yritykselle monellakin tapaa, mutta erityisesti rekrytoinnissa sen avulla voidaan erottua kilpailevista yrityksistä. (Salli & Takatalo 2014, 41.)

Työvoimatarpeiden suunnittelussa tärkeässä roolissa on henkilöstösuunnittelu, jonka avulla ennakoidaan yrityksen henkilöstöön liittyvissä asioissa. Henkilöstösuunnittelussa arvioidaan muutoksia henkilöstökustannuksissa ja tuodaan esiin näkemystä tarvittavista henkilöstöjohtamisen toimenpiteistä. Saadakseen vastauksia tarvittaviin toimenpiteisiin, henkilöstösuunnittelussa tulee selvittää, kuinka paljon työntekijöitä on jatkossa, mihin työntekijöiden työpanos sijoitetaan ja minkälaista työpanosta yrityksessä tarvitaan. (Viitala 2021, luku 3.2.) Teoriassa henkilöstösuunnittelu voidaan jakaa määrälliseen ja laadulliseen. Henkilöstösuunnittelussa kuitenkin molemmat kulkevat yhdessä prosessin ajan. Määrällä ei voida korvata laatua, mutta laadulla voidaan tietyissä tilanteissa korvata määrä. (Kauhanen 2012, 64.)

Yrityksen henkilöstön rekrytointi pitää sisällään toimenpiteet, joiden avulla yritykseen saadaan työtehtäviin soveltuvia henkilöitä (Juuti & Vuorela 2015, luku 3). Viitala (2021, luku 3.2) mainitsee, että suunnilleen kaikkien työntekijöiden tulisi tuottaa yhtä paljon kuin he ovat yritykselle maksaneet. Tämän lisäksi yrityksessä tulee ymmärtää henkilöstön olevan yrityksen ensisijainen voimavara. Tämän myötä yrityksen johdon tulee tuntea henkilöstönsä kaikki ominaisuudet onnistuakseen. (Kauhanen 2012, 37.) Hyvä esihenkilö tuntee itsensä lisäksi työntekijänsä yksilöinä sekä ammatillisesti. Tässä onnistuakseen esihenkilön on hyvä järjestää säännöllisiä kehityskeskusteluita ja arkipäiväisessä työskentelyssä käydä keskustelua työntekijöidensä kanssa. (Mansukoski ym. 2008, 160.)

Työntekijöiden osaamista tulee vaalia koko työuran läpi eikä ainoastaan alkuperehdytyksessä. Osaamista yrityksessä ei kuitenkaan pidetä pelkästään yhden työntekijän ammattitaidon kehittämisenä,

vaan sillä tarkoitetaan myös moninaisen suhteen aikaansaamista työntekijän ja yrityksen välillä. (Juuti & Vuorela 2015, luku 3.) Henkilöstön kehittämisessä tulee analysoida yksityiskohtaisesti kunkin työntekijän kehittämistarpeita liittyen työskentelyyn yrityksessä tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa. Tässä huomioidaan erikseen kunkin työntekijän kohdalla yksilötyöskentelyä, tiimityöskentelyä ja työskentelyä koko työyhteisössä. Työntekijöiden pätevyyttä voidaan kuvata kädellä. Käsi symboloi työntekijöiden tärkeintä työvälinettä eli käsiä ja käden taidoilla osoitetaan osaamista. (Kauhanen 2012, 145.)

Kädessä sormilla tarkoitetaan pätevyyden eri osa-alueita ja kämmenellä puolestaan tarkoitetaan työntekijän henkilökohtaisia taitoja sekä henkistä ja fyysistä energiaa. Tieto ja taito kattaa vain palan työntekijän pätevydestä. Asiantuntemus syntyy tiedosta, taidosta ja kokemuksesta. Työntekijän kokemus voidaan ajatella koostuvan siitä, mitä hän tekee sillä, mitä hänelle on aiemmin sattunut ja tapahtunut. Ihmissuhdeverkon avulla voidaan vaihtaa tietoja ja kokemuksia. Ihmisen osaamisen kiinteänä osana voidaan pitää arvoja ja asenteita. Motivaatio syntyy usein työntekijän elämäkokemuksen ja arvomaailman kautta. (Kauhanen 2012, 146–147.)

## 4 REKRYTOINTIPROSESSI

Työntekijän palkkaamista voidaan pitää työsuhteen ensimmäisenä vaiheena, mutta päästäkseen siihen, tarvitsee pohtia rekrytointia laajemmin (Röntkin 2016, 44). Rekrytointi tapahtuu yleensä tarpeesta saada lisää työntekijöitä tai osaamista. Työnantajan tulee ymmärtää milloin yritykseen tulisi palkata lisää työntekijöitä, jottei aikaisempien työntekijöiden kuormitus käy liian suureksi. Toisaalta täytyy myös ymmärtää milloin ei tulisi palkata lisää työntekijöitä, esimerkiksi ettei palkata tekijöitä vain toimeentuloon. (Röntkin 2016, 44.) Rekrytointia ajateltaessa yritykselle muodostuu rekrytointistrategia. Rekrytointistrategia muodostuu joko automaattisesti tai se voidaan tarkoituksella laatia. Tämän avulla rekrytoidaan onnistuneemmin. (Viitala 2021, luku 3.3.)

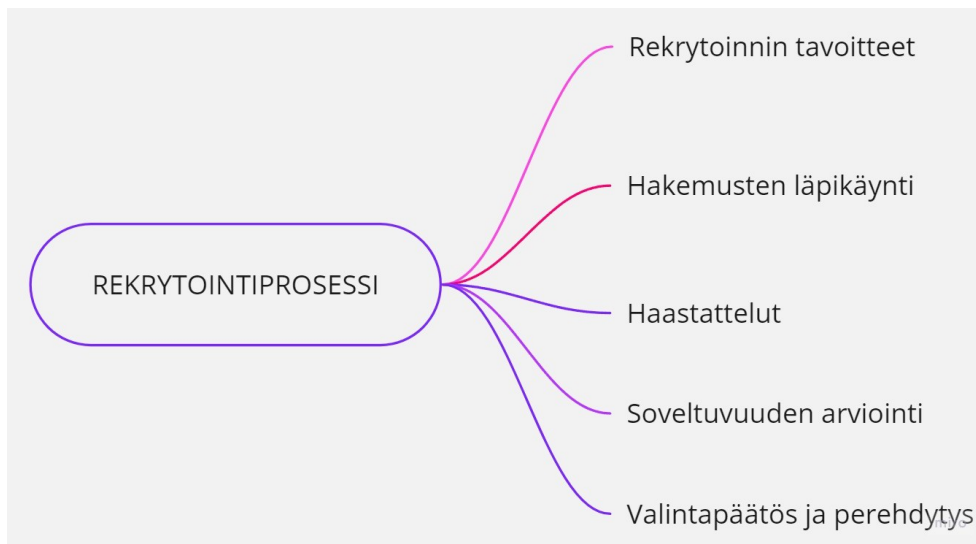
Rekrytointia pohtiessa yrityksen tulisi ensimmäisenä pohtia miksi rekrytoidaan. Sen avulla yritys pystyy ymmärtämään laajemmalla kuvalla mikä on yrityksen tarve uusille työntekijöille. Rekrytoinnissa tulisi ajatella miksi haettava tehtävä olisi yrityksen strategian ja jatkuvuuden kannalta tärkeä sekä miten se vaikuttaa näihin molempiin. (Röntkin 2016, 47.) Yrityksen selvitettyään miksi he tarvitsevat uusia työntekijöitä, on selvitettävä haettavassa tehtävässä tarvittava osaaminen. Osaamisen kaksi eri kategoriaa ovat asia- eli substanssiosaaminen ja kompetenssiin eli käyttäytymiseen liittyvä osaaminen. Lyhykäisyydessään substanssiosaamisella tarkoitetaan asioita, mitä tekijä osaa tai tietää, kun taas kompetenssissa mietitään, miten henkilö toimii ja tekee asioita. (Röntkin 2016, 54.)

Rekrytointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäisellä rekrytoinnilla haetaan avoimeen tehtävään työntekijää yrityksen sisältä. Sisäisen rekrytoinnin hyötyjä ovat luotettavuus ja nopeus, koska tekijä tunnetaan ennestään sekä perehdyttäminen työtehtäviin on lyhyempi. Ulkoisella rekrytoinnilla työtehtävään haetaan ja valitaan tekijä yrityksen ulkopuolelta. Ulkoisen rekrytoinnin etuja on parhaimmillaan monipuoliset hakijat, joita ei välttämättä olisi löytynyt yrityksen sisäisellä rekrytoinnilla. Yrityksen ulkopuolelta tulevat tekijät voivat tuoda myös uusia näkökulmia yrityksen eri tehtäviin. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Rekrytoinnissa tulee huomioida, että työnantajan tulee kerätä työntekijöiden henkilötiedot itse työntekijältä, jollei työnantaja ole hankkinut suostumusta työntekijältä tietojen keräämiseen muualta (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004/758). Rekrytointiprosessin eri vaiheissa tulisi yrityksen noudattaa tarkasti tietosuoja-asetuksia, kun he käsittelevät henkilötietoja. Tietosuoja-asetuksessa määritellään, että työnhakijoille tulee ilmoittaa selkeästi henkilötietojen käsittelyn prosessista.

Työnhakijalle tulee ilmoittaa, minkälaisia tietoja heistä kerätään, miten ne säilytetään ja miten niitä käytetään. Työnhakijoilla on myös oikeus perua suostumus, jonka myötä henkilötiedot tulee poistaa. (Euroopan unioni 2022.)

Rekrytointi eli sopivien työntekijöiden hakeminen avoimiin työtehtäviin toteutetaan rekrytointiprosessilla. Rekrytointiprosessi (KUVIO 1) sisältää rekrytointisuunnitelman laatimisen, sopivien ehdokkaiden etsimisen, hakemusten läpikäynnin ja hakijoiden karsinnan, sopivien hakijoiden haastattelut ja arvioinnin sekä työtarjouksen esittämisen. Rekrytointiprosessissa onnistumiseen tarvitaan osaavia rekrytoijia. Parhaimmillaan rekrytointiprosessi etenee tasaisella ja hyvällä vauhdilla. (Viitala 2021, luku 3.3.)



KUVIO 1. Rekrytointiprosessin kaavio (mukaillen Viitala 2021, luku 3.3)

Kajjala (2016, 98) kirjoittaa rekrytoinnin onnistumisen kannalta tärkeistä asioista. Hän mainitsee kaiken alkavan selkeästä rekrytointisuunnitelmasta, jota seuraa ammattitaitoinen rekrytointiprosessi, jossa päätöksentekoprosessin tulee myös olla selkeä. Rekrytointiprosessin aikana tulee tehdä tiiviisti yhteistyötä sekä rekrytoivien esihenkilöiden että johdon välillä. Työntekijän palkkauksen jälkeen alkaa monipuolinen perehdytysprosessi, jonka aikana on tärkeä muistaa, että työntekijän kiinnostusta yrityksen suhteen tulee edelleen pitää yllä. Tämä pitää sisällään yrityksen lupauksen ja tekojen täsmäävän keskenään. Hyppänen (2013, luku 7) mainitsee, että rekrytointiprosessi vaatii aikaa, mutta hän uskoo rekrytointiprosessin kestävänsä kuitenkin korkeintaan kolme kuukautta. Kestoa voidaan vähentää esimerkiksi etukäteen tehdyllä hyvällä suunnittelulla. Hän uskoo myös, että työttömän hakijan palkkaaminen on nopeampaa kuin työsuhteessa olevan hakijan. Työsuhteessa olevan työntekijän suhteen täytyy noudattaa irtisanomisaikoja, jotka laki ennalta määrittelee.

## 4.1 Rekrytoinnin tavoitteet

Rekrytointi alkaa tilanteesta, jossa yritys huomaa tarvitsevansa lisää työvoimaa. Tämän vuoksi yrityksen arki koostuu tiedosta, että paljonko yrityksellä on milläkin hetkellä osaavaa henkilökuntaa ja missä vaiheessa sitä täytyy hankkia lisää. (Kajjala & Tolvanen 2020, luku 5.3.) Yrityksen tulee ennen rekrytointipäätöstä miettiä tarkoin, tarvitaanko heillä uutta työntekijää tai löytyisikö tehtävään tekijä jo yrityksen sisäلتä (Joki 2021, 67). Yrityksessä käytetään tähän liittyen työvoimatarpeiden suunnittelua. Työvoimatarpeiden suunnittelussa arvioidaan yrityksen tarvitseman työvoiman määrä ja rakenne. Tässä korostuu henkilöstösuunnittelu, jonka avulla pystytään ennakoimaan yrityksen henkilöstön määrää ja siitä tulevia kustannuksia. (Viitala 2021, luku 3.2.)

Taloudellisessa ja tuottavassa yrityksessä tarvitaan kattava ja toimiva työyhteisö, jossa työntekijöitä on tarpeeksi työtehtäviä ajatellen ja jokaisen työpanos on kohdennettuna tehokkaasti oikeaan tehtävään. Henkilöjohtamisen parissa työskentelevien henkilöiden tulee olla hyvin perillä tilanteesta ja tarvittaessa toimia tilanteen vaatimalla tavalla. (Viitala 2021, luku 2.2.) Vaikka uusia työntekijöitä rekrytoitaisiin tehtävälähtöisesti, on tärkeä muistaa, että heidät halutaan myös osaksi yritystä. Ammattitaitoinen rekrytointi sisältää yrityksen tiedon siitä, mihin se on matkalla ja mitä se tarvitsee päästäkseen oikeaan tavoitteeseen. (Kajjala & Tolvanen 2020, luku 5.3.)

Lyhyen aikavälin suunnittelussa käytetään vuosisuunnitelmaa, jonka avulla pystytään hahmottelemaan tarvittavan henkilöstön määrä seuraavalle vuodelle. Siinä mietitään myös muutosten vaatimia toimenpiteitä ja kustannuksia. Työvuorosuunnittelua taas voidaan käyttää lyhyen aikavälin henkilöstösuunnitteluun ja siihen sisältyy poikkeustilanteet, kuten erilaiset poissaolot. (Viitala 2021, luku 3.2.)

Hakuilmoitusta tehtäessä tulee miettiä rekrytoijan taitoja. Esimerkiksi sosiaalisen median käyttö onnistuneessa rekrytoinnissa voi tuoda paljon uusia päteviä hakijoita, kun taas huonoimmillaan se voi olla kömpelöä ja luoda yrityksestä huonomman vaikutelman hakijalle. (Kajjala 2016, 185.) Heinonen & Järvinen (1997, 130) ovat myös puhuneet rekrytointikeinojen tärkeydestä. He ovat maininneet näiden vaikuttavan vahvasti yrityksen imagoon ja siihen, hakeeko henkilö työtä yritykseltä. Onnistuneessa rekrytoinnissa valitaan vain ne työvälit, joiden avulla saavutetaan paras lopputulos (Kajjala 2016, 199).

Rekryointitarpeen ilmetessä muodostetaan hakuilmoitus tehtävään ja siinä huomioidaan myös yrityksen tarpeet. Hakuilmoitusta tehdessä tulee yrityksen miettiä, haetaanko tekijää yrityksen ulkopuolelta vai sisältä, koska tämä vaikuttaa kanavan valintaan. Tämän lisäksi tulee pohtia mistä voisi parhaiten työtehtävään löytyvät tekijät löytyä, koska tämä vaikuttaa myös oikean kanavan valintaan. (Salli & Takatalo 2014, 31.) Rekryointikanavia löytyy monenlaisia ja niitä voi myös käyttää samanaikaisesti. Rekrytoinnissa kuitenkin on tärkeä miettiä haettavan tehtävän lisäksi, kuinka paljon he ovat valmiita käyttämään resursseja ja kustannuksia ilmoituksen julkaisuun. Rekryointia voidaan toteuttaa esimerkiksi rekryointimessujen, lehti-ilmoituksen, verkkorekrytoinnin, oman henkilöstön, työvoimatoimistojen tai oppilaitosten kautta. (Joki 2021, 68.) Nykypäivänä sosiaalinen media on yhä enemmän läsnä erilaisissa elämänvaiheissa. Tämän vuoksi sosiaalista mediaa olisi hyvä hyödyntää myös rekryointiprosessissa. Sosiaalisen median hyödyt rekrytoinnissa ovat näkyvyys ja potentiaalisten hakijoiden tavoittaminen. Sosiaalisen median kanavaa valitessa tulee kuitenkin miettiä mikä on yrityksen potentiaalisten hakijoiden käyttämä kanava. Sosiaalisen median erilaisia kanavia on monia, jonka myötä myös kohderyhmien tavoittelussa on omat haasteensa. (Salli & Takatalo 2014, 31–35.)

Oikean kohderyhmän ja kanavan valinnan jälkeen mietitään, miten rakennetaan mielenkiintoinen ilmoitus. Kohderyhmä määrittelee ilmoituksessa käytetyn sävyn ja kielen. Ilmoituksella yritetään herättää mielenkiinto mahdollisimman monen hakijan suhteen. Emme kuitenkaan voi tavoittaa oikeaa kohderyhmää, jos ilmoitus ei ole mielenkiintoinen ja hyvä. Tällä tarkoitetaan, että ilmoituksessa tekstin tulee olla selkeää ja luonnollista. Hakijan mielenkiinto voidaan kuitenkin menettää, jos tekstiä on liikaa tai fontti on liian pieni. (Kajjala 2016, 226–227.) Ilmoituksessa olisi hyvä tuoda esiin ainoastaan tehtävään vaadittuja taitoja. Rekrytoinnissa voidaan epäonnistua, jos ilmoituksessa annetaan hakijalle vaikutelma vaativammasta tehtävästä kuin mitä se on oikeasti. Hakuilmoitusta luodessa tulisi myös miettiä, että keneltä pystyy kysymään tarvittaessa lisätietoja ja minkälaisia hakemuksia toivotaan. Jokaisella yrityksellä on oma tapansa vastaanottaa hakemuksia. Yrityksissä saatetaan ottaa hakemuksia vastaan sähköpostin, rekryointityökalun tai sitten saatetaan haluta hakemus vielä perinteisen postin kautta. Ilmoituksessa on tärkeä päättää myös mihin asti haku on voimassa. (Joki 2021, 70–71.)

## 4.2 Hakemusten läpikäynti

Hakijoiden läpikäynti alkaa hakemusten käsittelyllä. Onnistuneessa rekrytoinnissa on hyvä miettiä etukäteen millainen hakija olisi toivottu, mutta myös, että millä perusteella hakija karsitaan. Siinä

voidaan esimerkiksi käyttää tarkoin päätettyä koulutus- ja työkokemusta. Hakemusten läpikäynnissä voidaan lajitella hakijoita eri kategorioihin, kuten haastatteluun kutsuttavat ja heti hylätyt. Voidaan lisätä kolmaskin kategoria, johon laitetaan hakijat, joista ei olla täysin varmoja. (Joki 2021, 71.)

Hakemusten käsittelyssä on tärkeää tiivis viestintä hakijan ja rekrytoijan välillä (Salli & Takatalo 2014, 12). Hakemusten käsittelyssä olisi hyvä, jos pystyttäisiin etenemään tasaisella tahdilla, jonka avulla pidettäisiin hakijoiden mielenkiinto yllä (Hyppänen 2013, luku 7). Hakemukset tulisi käydä läpi parin päivän sisällä, jonka jälkeen otettaisiin yhteyttä hakijoihin, joko haastatteluun kutsun merkeissä tai ilmoittaakseen ettei hakija ole päässyt jatkoon. Näin nopea viestintä ei kuitenkaan aina toteudu. Hakijalle olisi kuitenkin hyvä saada tieto prosessin etenemisestä viikon sisällä hakemuksen lähettämisestä. Tämän avulla hakijalla pidetään mielenkiinto yritykseen ja avoimeen tehtävään. (Salli & Takatalo 2014, 12.)

Työhakemuksesta voidaan puhua kirjallisena myyntipuheena, jonka avulla täydennetään ansioluetteloa. Hakemuksella halutaan luoda työnantajalle tunne, että hakija on juuri se, jota etsitään avoimeen tehtävään. Hakemuksessa kerrotaan, kuka on, miksi haetaan kyseistä työtehtävää sekä minkälaista osaamista ja lisäarvoa hakijan palkkaaminen tuo yritykselle. Hakemuksessa perinteisten tietojen lisäksi voi tuoda esiin omaa persoonaansa. Rekrytoija tekee ensivaikutelman hakijasta hakemuksen kautta. (Duunitori 2023.) Joki (2021, 71) mainitsee, että yrityksen ilmoitukseen vastaavalla hakemuksella saadaan yrityksen mielenkiinto heräämään. Digitaalisuuden lisääntyessä nykypäivänä näkee enemmän työpaikkailmoituksia, joissa pyydetään kirjallisen hakemuksen sijaan videohakemusta. Videohakemuksesta hakijan persoonallisuus tulee vielä enemmän esiin. (Duunitori 2023.)

Joki (2021, 70) neuvoo yrityksiä pyytämään hakemuksen lisäksi ansioluetteloa. Ansioluettelosta yritys pääsee näkemään hakijan aikaisemman työhistorian ja koulutuksen. CV tulee sanoista curriculum vitae eli suomeksi ansioluettelo. Ansioluettelon yläosa kiinnittää ensimmäiseksi rekrytoijan huomion, jonka vuoksi hakijan olisi hyvä kirjoittaa kiinnostavin ja tärkein osaamisensa siihen muutamalla lauseella. Ansioluettelossa tulisi huomioida minkälaista osaamista haetaan tehtävässä ja tuoda nämä taidot esiin, jos niitä hakijalta löytyy. Ansioluettelossa olisi hyvä välttää kliseitä ja apuna voi käyttää esimerkiksi synonyymisanakirjaa, josta löytää uusia sanoja ilmaisuun. Ansioluettelossa olisi hyvä kertoa myös onnistumisistaan joko numeroin tai vähintään sanallisesti. Rekrytoijan näkökulmasta näillä erottuu haussa. (Talsi 2023.)

Yrityksen täytyy muistaa hakijoiden läpikäynnissä pitää kiinni kaikista lupauksistaan ja noudattaa ilmoituksessa annettuja päivämääriä. Tämän vuoksi ilmoituksen pohdintavaiheessa tulee miettiä tarkkaan päivämäärät, jolloin voi olla yhteydessä yritykseen. Tyhjät lupaukset tuovat hakijalle negatiivisen kuvan yrityksestä. Tämän vuoksi tiedottaminen koko prosessin ajan on tärkeää, myös hylkäävä päätös. (Joki 2021, 72.)

### 4.3 Haastattelut

Haastattelua pidetään tärkeänä osana valintaprosessia. Haastattelun voi toteuttaa joko yksi tai useampi työntekijä. Mikäli haastatteluun osallistuu useampi, olisi tärkeä sopia jokaisen rooli haastattelussa. Nykypäivänä yhä useammin haastatteluja tehdään videon välityksellä. (Viitala 2021, luku 3.3.) Haastattelua voidaan pitää informaatio- ja keskustelutilaisuutena yrityksen rekrytoijan näkökulmasta. Sen avulla voidaan parhaimmillaan saada henkilökohtaista ja täydentävää tietoa hakijasta sekä hakijan tavasta kommunikoida. (Heinonen & Järvinen 1997, 137.) Haastattelua voidaan pitää omana taitolajinaan, koska siinä onnistuakseen haastattelijan tulee valmistautua ja suunnitella tilanne hyvin. Itse haastattelussa tulee noudattaa aikataulua ja toimia johdonmukaisesti. (Hyppänen 2013, luku 7.)

Haastelutapoja löytyy monenlaisia ja yrityksessä tulisi haastattelijan valita yritystä parhaiten palveleva tapa toteuttaa haastattelu. Kompetenssipohjaisessa eli käyttäytymispohjaisessa haastattelussa käytetään esimerkiksi STAR- ja SOARA-tekniikoita. STAR syntyy sanoista Situation, Task, Action ja Result eli suomeksi se tarkoittaa tilannetta, tehtävää, toimintaa ja tulosta. SOARA puolestaan syntyy sanoista Situation, Objective, Action, Results ja Aftermath, jotka suomeksi tarkoittavat tilannetta, tavoitetta, toimintaa, tuloksia ja jälkimaininkeja. Nämä kaksi muotoa ovat tutkimusten mukaan tuoneet eniten esiin henkilöiden tapaa selviytyä tulevista tehtävistä. Molemmissa tekniikoissa aloitetaan tilanteeseen liittyvistä kysymyksistä, jonka jälkeen edetään tavoitteisiin, toimintaan ja käyttäytymiseen. Näiden jälkeen tekniikoissa päädytään tuloksiin. Molemmat tekniikat ovat sisällöltään melkein samanlaisia. SOARA eroaa kuitenkin siinä, että hakijalta pyydetään vielä itsepohdintaa siitä, mitä tehtävä tai projekti hakijalle opetti ja miten hakija on näitä oppeja myöhemmin hyödyntänyt. (Salli & Takatalo 2014, 61.)

Yritys on yleensä etukäteen jo hahmotellut minkälaisia kysymyksiä he haluavat kysyä hakijalta, mutta itse haastattelussa voi syntyä vielä spontaaneja kysymyksiä. Haastattelussa voidaan kysyä esimerkiksi hakijan edellisistä työpaikoista ja niissä menestymisestä tai toisaalta siellä voidaan kysyä asioita

liittyen haettuun tehtävään ja hakijan näkemykseen siinä toimiakseen. Haastatteluvaiheessa ei yleensä enää kysytä asioita, jotka on mainittu ansioluettelossa ja hakemuksessa, mutta tarkennuksia voidaan kysyä. (Viitala 2021, luku 3.3.) Haastattelutilanteessa olisi ihanteellista, jos haastattelihoita olisi ainakin kaksi. Toinen pystyy esittämään kysymyksiä, kun toinen taas pystyy havainnoimaan tilannetta. Havainnoiva haastattelija pystyy tarkkailemaan hakijan yleistä olemusta koko haastattelun ajan. Hän voisi havainnoida esimerkiksi saapuko hakija ajoissa paikalle, onko hän pukeutunut siististi, luoko hän katsekontaktia, miten hän vastailee kysymyksiin ja onko hän itse kiinnostunut ja aktiivinen tilanteessa. (Joki 2021, 74.)

Haastattelutekniikasta riippumatta avainasia onnistuneeseen haastatteluun on haastattelijan läsnäolo koko haastattelun ajan. Olemalla vahvasti läsnä tilanteessa saadaan hakijalle innostunut tunne ja keskustelusta tulee avointa. (Salli & Takatalo 2014, 67.) Haastatteluihin olisi hyvä valmistautua etukäteen. Valmistautumisena voidaan pitää haastattelutilan varaamista, haastatteluajkojen sopimista ja haastattelukysymyksien valmistelua sekä työnjakoa haastateltavien kesken. Haastattelua voidaan pitää rekrytointiprosessin tärkeimpänä vaiheena, koska rekrytointiprosessin eri vaiheilla on haluttu löytää oikeat hakijat haastatteluihin. (Hyppänen 2013, luku 7.)

#### **4.4 Soveltavuuden arviointi**

Soveltavuusarvioinnin avulla voidaan parantaa rekrytointipäätöksen luotettavuutta. Soveltavuuden arviointia olisi hyvä käyttää varsinkin tilanteissa, joissa ei ole varaa epäonnistua rekrytointiprosessissa. Epäonnistuneet rekrytoinnin tulvat aina jollain tavalla kalliiksi yritykselle. Oli sitten kyseessä menetetty aika, palkkakustannukset tai tuottavuuden lasku. Soveltavuusarvioinnin hyöty on siinä, että sen avulla hakijasta pystytään keräämään tietoa useammasta eri arviointilähteestä. (Salli & Takatalo 2014, 79.) Soveltavuusarvioinnin avulla saadaan selvyys hakijan soveltavuudesta ja persoonallisuudesta liittyen tehtävään. Soveltavuustestien avulla voidaan vähentää riskiä epäonnistua rekrytoinnissa. (Joki 2021, 79.)

Soveltavuuden arvioinnissa voidaan käyttää henkilöarviointia. Henkilöarvioinnin avulla pystytään tekemään yritykselle mahdollisimman hyviä henkilövalintoja. Tässä tavoitteena on löytää yritykselle se oikea henkilö, joka soveltuu tehtävään ja työympäristöön. (Heinonen & Järvinen 1997, 135.) Yrityksen valikoidessa hakijoista soveltuvaa tekijää, tulee huomioida, että heidän tavoitteensa ja arvot soveltuvat yrityksen omiin tavoitteisiin (Viitala 2021, luku 3.3).

Henkilöarvioinnista on paljon apua uuden työntekijän rekryointiprosessissa. Onnistuessaan sillä pystytään parantamaan yleisesti rekryointiprosessia ja parantamaan myös hakijoiden kokemusta. Parhaimmillaan sen avulla löydetään oikeat tekijät työtehtävään. (Eilakaisla 2023.) Henkilöarvioinnin tulosta tulisi kuitenkin pitää vain yhtenä tietolähteenä, joka toimii päätöksen tukena (Joki 2021, 80). Henkilöarviointia pystytään käyttämään rekryoinnin lisäksi esihenkilöiden tukemiseen esimerkiksi perehdytyksessä ja työntekijöiden ammattitaidon kehittymiseen (Eilakaisla 2023).

#### **4.5 Valintapäätös ja perehdytys**

Tässä vaiheessa rekryointiprosessia yrityksen rekrytoijalla on selkeä kuva siitä, kenet halutaan yritykseen palkata. Valintapäätöstä tehdessä on hyvä vielä varmistaa rekryointikriteerit ja katsoa hakijat läpi kriteereiden näkökulmasta. (Salli & Takatalo 2014, 85.) Kaijala (2016, 92) muistuttaa ettei hakijaa kannata palkata tilanteessa, jossa hakijasta herää epäilyksiä, kuten löytyykö häneltä tarvittavaa osaamista. Näissä tilanteissa on mahdollisesti nähty jokin riski palkkauksen suhteen ja silloin omaa intuitiota kannattaa kuunnella. Rekrytoijan ja hakijan välinen ensivaikutelma syntyy kuitenkin jo rekrytoinnin alkuvaiheissa, mutta virallisen valintapäätöksen jälkeen syntyy työsuhteen lisäksi uusi esimies-alaissuhde (Röntkin 2016, 64). Tarkoin suunniteltu ja vastuun selkeä jako rekryointiprosessin eri vaiheissa on edellytys onnistuneelle rekrytoinnille (Joki 2021, 81).

Itse perehdyttäminen alkaa jo rekryointiprosessin alussa, jossa hakija saa tietoa hakemastaan työstä ja työpaikasta. Seuraavan kerran puhutaan jo työsuhteen aloituksesta ja siihen liittyvistä asioista. Jossain yrityksissä käytetään myös ennakkomateriaalia, johon uusi työntekijä saa perehtyä ennen virallista työsuhdeperehdytystä. (Viitala 2021, luku 3.3.) Perehdyttäminen pitää sisällään toimenpiteet, joiden avulla yritykseen palkattu uusi työntekijä pystyy sopeutumaan uuteen työhönsä. Perehdyttämiseen kuuluu myös jo aiemmin yrityksessä olleen työntekijän muuttuneen työtehtävän perehdyttäminen kyseiselle henkilölle. Perehdyttämisellä tavoitellaan kokonaiskuvan luontia yrityksestä ja työtehtävästä sekä sitä, että uusi työntekijä saa monipuoliset valmiudet selviytyäkseen työtehtävässään. (Heinonen & Järvinen 1997, 142.)

Työturvallisuuslaki (2002/738) määrittelee, että työnantajan tulee tarjota riittävä perehdytys työhön. Toisin sanoen uuden työntekijän tulee saada tieto liittyen omiin työtehtäviinsä, työmenetelmiin, työvälineisiin ja niiden oikeaoppiseen käyttöön. Työnantajan on tarvittaessa myös tarjottava

täydentävää perehdytystä. Viitala (2021, luku 3.3) viittaa samoihin asioihin puhuessaan työsuhdeperehdytyksestä ja työnopastuksesta. Työsuhdeperehdytyksessä kerrotaan työsuhteeseen liittyviä asioita, kuten reunaehdoja ja periaatteita. Tässä vaiheessa myös käydään läpi työsopimus. Kaijala (2016, 99) painottaa myös, että perehdytyksen tulee olla kattava liittyen yrityksen omiin toimintatapoihin ja työntekijän tehtävään liittyen sekä siinä tulee tuoda esiin selkeästi erilaiset odotukset ja vastuut. Perehdytyksessä on hyvä sopia myös tavoitteista ja miten niitä seurataan. Esihenkilön tuki on suuressa roolissa varsinkin perehdytyksen alussa, vaikka sitä ei tulisi unohtaa myöhemmässäkään vaiheessa. Tuki pitää sisällään säännöllisen seurannan ja palautteen liittyen työntekijän tehtävään ja toimintaan yrityksessä. Seurannassa voidaan keskustella esimerkiksi siitä, mitä uudelle työntekijälle kuuluu, miten työtehtävien teko sujuu, onko hänellä herännyt kysymyksiä tai kokeeko hän tarvitsevansa lisää tukea (Joki 2021, 95).

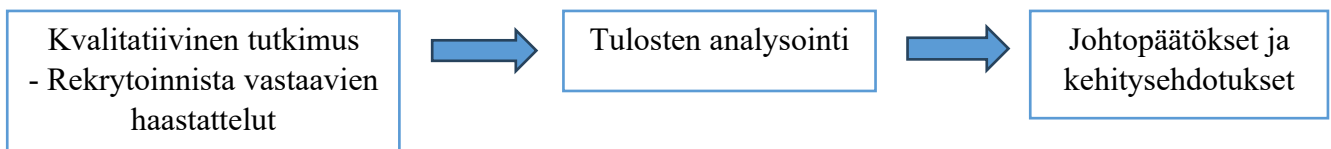
Palkattavan työntekijän kanssa tehdään aina työsopimus. Työsopimus olisi hyvä tehdä kirjallisena, vaikka suullinenkin sopimus on sitova. Työsopimuksessa tulee olla pakollisena tieto siitä, kuka työskentelee, kenelle työskentelee ja mitä työtä tekee. Tämän lisäksi työsopimuksessa olisi hyvä mainita työn tapahtuvan yrityksen johdon ja seurannan alla ja siinä noudatetaan työnantajan laatimia ohjeita liittyen työn laatuun, työtapoihin ja työn suorittamisjärjestykseen työn eri kohdissa sekä palkka tai luontaisedut. Minimi- ja maksimiehdot määräytyvät työlainsäädännön ja työehtosopimuksen mukaisesti. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Uusi työntekijä voidaan palkata määräajaksi tai toistaiseksi voimassa olevaksi. Määräaikaaisuudessa perusteet palkkaukselle ovat erittäin tarkat, niihin kuuluu esimerkiksi sijaisuus ja harjoittelu. Määräaikaaisissa työsopimuksissa työajanjakso määritellään selkeästi tietylle ajanjaksolle ja yleensä ne eivät kestä kahta vuotta pidempään. Toistaiseksi voimassa oleva sopimus on voimassa, kunnes työnantaja tai työntekijä sen irtisanoo. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Varsinaiseen työtehtävään perehdyttäminen eli työhönopastus on tilanne, jossa käydään tarkemmin läpi työtehtävät ja varmistetaan, että uusi työntekijä saa parhaat mahdollisuudet selvittääkseen työtehtävästään. Työntekijän tietäessä odotukset ja rajat työtehtävissään, voidaan puhua työhönopastuksen onnistuneen. Itse perehdytys tehtävään loppuu vastaa silloin, kun uusi työntekijä itse kokee, ettei perehdytykselle ole enää tarvetta. Oman osaamisen kehittäminen jatkuu kuitenkin koko ajan. (Viitala 2021, luku 3.3.)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyön tutkimusongelmaan haettiin vastausta laadullisen tutkimuksen avulla (KUVIO 2). Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan ymmärtää toimintaa. Tämän perusteella pystytään parantamaan selittäviä teorioita, hypoteeseja ja oletuksia toiminnasta. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeintä on ymmärtää toimintaa. Esimerkiksi tiettyjä asioita voidaan kuvailla vain tekstin avulla. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan myös ymmärtää prosesseja kokonaisvaltaisemmin. (Kananen 2015, 71.) Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on etsiä vastauksia aineistoon eri näkökulmista eli se keskittyy tarkastelemaan ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä (Puusa & Juuti 2020, luku 2).



KUVIO 2. Opinnäytetyön tutkimuksen rakenne

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut ja erilaiset dokumentit. Oikean aineistonkeruumenetelmän valinnalla saadaan ratkaisu tutkimusongelmaan. Tutkimusta tehtäessä tulee kuitenkin muistaa, että ratkaisun on oltava oikea, luotettava ja uskottava. Tutkimuksessa käytetään tieteellisiä menetelmiä, joiden avulla saadaan tavoitteita. (Kananen 2015, 19–20.) Laadullisessa tutkimuksessa ei pystytä etukäteen määrittelemään määrää kerättävälle aineistolle, joten aineistoa kerätään niin kauan, kunnes tutkimusongelma ratkeaa. Laadullisen tutkimuksen avulla yritetään kerätä monilähteisesti kattava aineisto, jotta löydetään ymmärrys tutkimusongelmaan. Laadullisessa tutkimuksessa ongelmaksi voi muodostua runsas aineisto ja moninaisuus. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston käsittely ja tulkinta vaatii kärsivällisyyttä ja aineiston laajaa lukemista. Laadullisessa tutkimuksessa vähäisen aineiston ratkaisuun on helppo päästä aineiston lukemisella, mutta aineiston ollessa laaja, vaatii aineiston läpikäynti enemmän pilkkomista ja tiivistämistä. (Kananen 2015, 128–129.)

Tutkimuksessani valitsin aineistonkeruumenetelmäksi haastattelut. Toimeksiantajan kanssa käydyssä keskustelussa koimme molemmat haastatteluiden olevan parhain tapa kerätä kokemuksia tutkimukseen. Tutkimushaastattelut jaetaan riippuen kysymysten valmiudesta ja sitovuudesta sekä niistä käytetään tarkemmin joko nimitystä strukturoitu tai strukturoimaton haastattelu. Strukturoiduista haastatteluista puhuttaessa voidaan käyttää esimerkkinä lomakehaastattelua, jossa on kysymykset ja

vastaukset valmiina. Tässä ajatuksena on varmentaa, ettei tutkija vaikuta haastateltavien vastauksiin. Näiden väliltä löytyy muotona puolistrukturoitu haastattelu, jolle ominaista on se, että haastattelussa jokin kohta on valmiiksi päätetty. Strukturoimattomassa haastattelussa mennään haastateltavan ehdoilla, jonka myötä haastattelun rakenne muodostuu ja se on enemmän vapaata keskustelua. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11.)

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelua pidetään hyvänä vaihtoehtona, jos halutaan tutkia haastateltavien mielipiteitä, käyttäytymistä tai eri alueita, joista tutkittua tietoa ei vielä löydy (Kananen 2015, 143). Haastatteluiden avulla pystyin keräämään tutkimusongelmaani vastauksia monipuolisesti eri työntekijöiltä aikaan ja paikkaan sitoutumatta. Haastatteluiden avulla tietoa voidaan kerätä monipuolisesti ja erilaisista näkökulmista, jonka vuoksi se toi omaan tutkimukseeni laajasti painoarvoa. Haastatteluissa positiivisena puolena on myös se, että tutkijana pystyin itse valikoimaan haastatteluun henkilöt, joilla tiesin olevan tietoa aiheesta.

Saavuttaakseni tutkimuksessa parhaan lopputuloksen, valikoin puolistrukturoidun haastattelun, koska sen avulla kerätään parhaiten kokemuksia. Puolistrukturoidun haastatteluissa käydään läpi samoja teemoja ja kysymyksiä, mutta esimerkiksi kysymysten muotoilu tai järjestys voi olla erilainen (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11). Tämä mahdollisti sen, että pystyin miettimään ennakkoon minkälaisia kysymyksiä haluaisin kysyä, mutta antoi tilaa sille, miten ja missä vaiheessa haastattelua ne esitän. Puolistrukturoiduissa haastattelussa voidaan myös jättää ennalta määritellyjä kysymyksiä kysymättä tai lisätä haastattelun aikana jonkun kysymyksen, jota ei ole ennakkoon suunniteltu (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 12). Pusa & Juuti (2020, luku 3) mainitsevat puolistrukturoidun haastattelun etuna olevan haastateltavien vastaukset kysymyksiin omin sanoin.

Haastatteluun osallistui yhteensä 6 henkeä ja heidät kaikki haastateltiin yksitellen, 4 haastatteluista toteutettiin kasvotusten ja kaksi haastattelua toteutettiin puhelimitse. Kananen (2015, 145) ohjeistaa valikoimaan haastateltavat siten, että tutkittu aihe vaikuttaa heihin. Omassa tutkimuksessani henkilöt ovat käyttäneet rekrytointijärjestelmää alusta alkaen ja osaavat antaa parhaat vastaukset kokemuksiin liittyen. Heillä kaikilla on myös aikaisempaa kokemusta rekrytoinnista toisessa rekrytointijärjestelmässä. Tutkimuksessa haluttiin saada aikaan parempi kokonaiskuva kokemuksista. Haastateltavat pyydettiin haastatteluun joko puhelimitse tai kasvotusten kysymällä. Haastateltavat säilyivät nimettöminä ja heidän vastauksensa analysoitiin. Puhelimitse haastateltavien vastaukset kysymyksiin dokumentoitiin kirjaamalla muistiinpanoja haastattelun yhteydessä. Kasvotusten haastateltavien vastaukset dokumentoitiin muistiinpanoja ja nauhoittamista hyödyntämällä.

Haastatteluiden tallentaminen voidaan tehdä myös videoimalla. Näin dokumentoimalla tulee eduksi se, että aineistoon pystyy palaamaan helposti uudestaan ja videoissa pystyy vielä erikseen tarkkailemaan haastateltavan ruumiinkieltä eri näkökulmista. (Kananen 2015, 156.)

Ruusuvuori & Tiittula (2005, 23–24) määrittelevät haastattelulla olevan aina tietty päämäärä sekä se aloitetaan ja lopetetaan tietyllä tavalla, jonka myötä se eroaa tavallisesta keskustelusta. Ennen haastattelua tuli valita, esittääkö avoimia vai suljettuja kysymyksiä. Kananen (2014, 79) uskoo, että avoimilla kysymyksillä saadaan laajemmin ja enemmän tietoa, kun taas suljetuilla kysymyksillä saadaan vastaus yksinkertaisempiin kysymyksiin. Kerätessäni kokemuksia työntekijöiltä avoimet kysymykset toivat minulle laajemmin vastauksia tutkimukseeni.

Kerätäkseeni kokemuksia liittyen rekrytointijärjestelmän käyttöön muodostin avoimet kysymykset sen pohjalta (LIITE 1). Taustakysymyksenä halusin tietää haastateltavilta, kuinka kauan he olivat työskennelleet rekrytoinnin parissa. Tämän avulla oli mahdollista vertailla henkilöiden eroja riippuen työkokemuksesta. Haastattelun muissa kysymyksissä halusin miettiä alkuun, kokivatko haastateltavat koulutuksen uuteen järjestelmään olleen sopivaa heidän omaa käyttöönsä ajatellen. Halusin selvittää, kokivatko haastateltavat järjestelmän käytön eri vaiheet helpoiksi tai haastaviksi. Näiden lisäksi kerättiin kokemuksia siitä, olisiko koulutusta voinut olla enemmän jostain aiheesta. Tämän avulla pystyttäisiin mahdollisesti vaikuttamaan koulutuksien sisältöön tulevaisuudessa.

Analyysimenetelmäksi tutkimukseeni valikoin aineiston sisältöanalyysin. Aineistoa tutkitaan aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai näiden kahden yhdistelmällä. Aineistolähtöinen teksti jaetaan asiasisältöihin sekä näille muodostetaan aineistoon perustuvat nimet. Teorialähtöinen pyrkii sovittamaan jo tiedettyjen teorioiden käsitteitä aineistoon. (Kananen 2015, 171–172.) Aineiston analyysi sisältää itse analysoinnin lisäksi luokittelun ja tulkinnan. Luokittelulla tarkoitetaan kerätyn aineiston tuntemista ja siinä aineisto jäsenellään eri ryhmiin eli sitä ei voida vielä pitää aineiston analysointina. Analysoinnissa tutkija käy aineistoa luokittelun avulla läpi ja itse analysoinnin jälkeen tulee tulkintavaihe, jonka avulla päästään tutkimuksessa lopputuloksiin. Kaikkia vaiheita tarvitaan, jos halutaan, että kyseessä on tieteellinen tutkimus eikä vain jutustelua toisen ihmisen kanssa. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11–12.)

Tieteellisessä tutkimuksessa tulee käyttää tieteellisiä menetelmiä oikeaoppisesti ja varmistettava käytetyn tiedon olevan luotettavaa. Ilman luotettavaa tietoa tutkimusta ei voida toteuttaa tai sitä ei ainakaan voida todentaa. (Kananen 2012, 162.) Tutkimuksen eettisyyden kannalta on tärkeä miettiä

etukäteen kysymyksiä ja haastateltavia. Tutkimuksessa haastatellaan yksityishenkilöitä eikä heidän henkilöllisyytensä ole tarkoitus tulla esiin missään vaiheessa. Anonymiteetillä tarkoitetaan tutkimuksessa sitä, että haastateltavien nimet ja muut tunnistettavat tiedot muutetaan. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 17.)

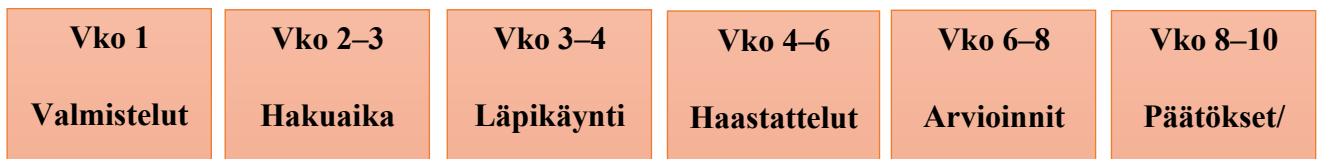
Luotettavaksi voidaan todeta laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa tutkimuskohde ja tulkittu materiaali sopivat yhteen. Tutkimuksen toteuttamista ja luotettavuutta ei voida pitää erillään toisista. Luotettavuutta arvioidaan koko työn ajan ja siinä on hyvä huomioida käytetty analysointitapa, teoria, tutkimusaineisto, tutkinta, tulkinta, tulokset ja johtopäätökset. Tutkijan on myös tärkeä koko prosessin ajan olla rehellinen ja puhua asioista suoraan, koska vain sen avulla voidaan synnyttää luottamus. Tutkimuksessa tavoitellaan mahdollisimman luonnollista työskentelyä, johon päästään luottamuksen synnyttyä. (Vilkkä 2021, 196–198.)

Laadullisessa tutkimuksessa validiteettia arvioidaan kerätyn aineiston sekä aineistosta tehtävien tulkintojen kautta. Tällä tarkoitetaan, että tutkija pohtii, onko hän valikoinut tutkimukseensa oikean aineiston, voidakseen vastata tutkimusongelmaan mahdollisimman perusteellisesti. Tutkija saattaa joutua pohtimaan myös, onko hän vakuuttanut lukijansa siinä, että hän on perustellut aineistoaan tarpeeksi ja testannut havaintojaan riittävästi. (Ruusuvuori ym. 2010, 27.)

## 6 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI

Tutkimustuloksissa esitetään tuloksia vastaajien taustatiedoista ja käyttäjäkohtaisista kokemuksista uudessa rekrytointijärjestelmässä. Tutkimustuloksia keräsin kokemuksista kesätyöhaun rekrytointiprosessin ajalta, kun uusi rekrytointijärjestelmä tuli käyttöön yrityksessä. Kesätyöhaussa yksikkömme rekrytointiprosessi toteutettiin tiettyä aikataulua noudattaen (KUVIO 3).

Rekrytointiprosessin eri vaiheiden tarkempi suunnittelu varmisti sen, että jokaiselle ajankohdalle oli suunniteltu tarpeeksi työtunteja tietyn asian parissa. Ensimmäisellä viikolla tehtiin työpaikkailmoitus rekrytointijärjestelmään, jonka jälkeen annettiin kaksi viikkoa aikaa hakea kesätöihin yrityksen avoimiin tehtäviin. Tämän jälkeen käytettiin noin kaksi viikkoa hakijoiden läpikäyntiin, joista sopivat kutsuttiin haastatteluihin, jotka toteutettiin viikon 4–6 aikana. Haastatteluiden jälkeen hakijat arvioitiin yhdessä työpaikan rekrytointiin osallistuvien työntekijöiden kesken. Lopulliset päätökset tehtiin viikolle 8, jonka jälkeen alkoi uusien työntekijöiden perehdytys.



KUVIO 3. Rekrytointiprosessin aikataulu

Tutkimuksessa käyttäjäkohtaisia kokemuksia kerätään rekrytointijärjestelmä Smartrecruiters käytöstä. Smartrecruiters tarjoaa vakaan rekrytointiohjelmiston, jonka avulla edistetään yritysten rekrytointia. Smartrecruiters huomioi toiminnassaan yleisiä tietosuoja-asetuksia palvellen yrityksen lisäksi työnhakijan oikeuksia. Yrityksen kannalta järjestelmä tarjoaa tarvittaessa laajaa dataa liittyen rekrytointiin. Datan avulla voidaan luoda henkilökohtaisia raportteja ja mitata rekrytoinnin onnistumista itse prosessin alusta palkkaukseen asti. Datan avulla on mahdollista kehittää rekrytointiprosessia toimivammaksi yrityksen tarpeita mukaillen. (Smartrecruiters 2023.)

Haastattelut toteutettiin marraskuun alussa vuonna 2023. Haastattelin yhteensä kuusi eri henkilöä, jotka osallistuivat uuden rekrytointijärjestelmän käyttöön alusta alkaen. Haastatteluista jokainen toteutettiin yksilöhaastatteluina. Kaksi haastatteluista toteutettiin puhelimitse ja neljä haastattelua toteutettiin kasvotusten yksikön toimistolla. Olin keskustellut toimeksiantajani kanssa etukäteen haastatteluihin liittyvistä järjestelyistä. Varsinaisena haastattelupäivänä ennen haastatteluja kävin vielä haastateltavien kanssa lyhyesti läpi mistä opinnäytetyössäni on kyse sekä minkä vuoksi haastatteluja

toteutetaan. Tämän lisäksi kerroin haastateltaville vielä heille kuuluvat oikeudet haastatteluun osallistumisesta sekä heidän antamansa haastatteluaineiston käytöstä. Jokaiseen haastatteluun olin varannut 30 minuuttia, joka oli haastateltavien helppo mahduttaa omien työtehtäviensä yhteyteen. Tämä mahdollisti myös sen, ettei tilanteessa syntynyt kiireen tunnetta vaan vastauksiin pystyisi käyttämään oman aikansa. Puhelimitse toteutetuissa haastatteluissa en pystynyt havainnoimaan kuin haastateltavan äänenpainoa ja vastauksia. Kasvotusten haastatteluissa pystyi näiden lisäksi havainnoimaan myös haastateltavien elekieltä vastausten yhteydessä.

Ennen haastattelupäivää olin kirjoittanut listan kysymyksiä haastatteluja varten. Valmiiksi suunniteltuja kysymyksiä oli yhteensä 8. Haastattelukysymykset löytyvät opinnäytetyön lopusta (LIITE 1). Haastattelua varten luodut kysymykset oli rakennettu vastaamaan uuden rekrytointijärjestelmän käyttöön liittyviä asioita tämän vuoden kesätyöhakuprosessin ajalta. Kysymykseni käsittelivät järjestelmään perehdytystä ja sen käyttöä perehdytyksen jälkeen itse rekrytointiprosessin etenemisessä. Toimeksiantajani osallistui kysymysten suunnitteluun ja vielä ennen haastatteluja nämä hyväksyitin toimeksiantajallani. Haastateltavat työntekijät mietittiin yhdessä toimeksiantajani kanssa ja tarkoitus oli kerätä kokemuksia työntekijöiltä, jotka osallistuivat itse koko prosessiin. Haastateltavat kutsuttiin haastatteluihin sähköpostitse tai kasvotusten. Kutsujen yhteydessä käytiin läpi mikä on opinnäytetyöni tarkoitus ja miten haastattelut toteuttaisin. Kutsujen jälkeen sovittiin ajankohta, milloin haastattelut toteutettaisiin. Tämän lisäksi varasin itselleni kalenterista ajan haastatteluun sekä haastattelun läpikäyntiin. Haastattelut toteutettiin samalla viikolla ja niihin meni yhteensä kolme päivää. Päiviin olin saanut varattua aina kaksi haastattelua, joten niiden läpikäynti oli helppo toteuttaa saman päivän aikana.

Puhelimitse toteutetut haastattelut sisälsivät alkuun hieman keskustelua omista taustoistani ja opinnäytetyöstäni, jonka jälkeen käytiin tarkemmin läpi haastattelua. Kasvotusten haastateltavat olivat itselleni jo entuudestaan tuttuja ja he olivat kuulleet opinnäytetyöstäni sekä taustoistani jo useampaan otteeseen. Puhelimitse toteutettujen haastatteluista keräsin muistiinpanoja kirjoittamalla ylös vastauksia ja lyhenteitä. Puhelimitse haastattelutilanteessa huomasin muistiinpanojen keräämisen vaikuttavan kyllä siihen, että en olisi pystynyt havainnoimaan tilanteessa kaikkea. Näissä tilanteissa nauhoittaminen olisi ollut hyvä vaihtoehto, jotta myöhemmin voisi palata takaisin haastatteluihin. Kaikki haastattelut lopetin siihen, että kiitin haastateltavaa vastauksista liittyen tutkimukseeni. Tässä vaiheessa käytiin vielä muutaman kanssa keskustelua siitä, millä aikataululla tutkimukseni on tarkoitus edistyä ja mistä valmiin opinnäytetyön pääsisi lukemaan. Jokainen haastateltava ilmaisi haastattelun jälkeen vielä, että heihin saisi herkästi ottaa uudestaan yhteyttä, jos jokin vastaus jäisi mietityttämään.

Haastatteluissa eteneminen tapahtui kysymysten pohjalta. Kaikissa haastatteluissa käytiin kaikki ennalta suunnitellut kysymykset läpi, mutta kahdessa haastattelussa kysymykset olivat eri järjestyksessä. Esimerkiksi puhuttaessa rekrytointijärjestelmän käytöstä tuli jo esiin vastauksia järjestelmän viestintään liittyen. Haastatteluihin kului 15–30 minuuttia, koska suurimmalla osalla haastateltavista oli vähemmän sanottavaa, kun taas kahdella 30 minuuttia riitti juuri vastailuun. Eniten keskustelua syntyi rekrytointijärjestelmän käytöstä sekä perehdytyksestä. Haastatteluissa kaikilla oli mielipiteitä kysymyksiin ja haastattelijana itselleni tuli tunne, että he olivat kiinnostuneita vastailemaan. Haastattelutilanteessa kasvotusten kerättiin tietoja muistiinpanoin ja nauhoittamalla. Tilanteessa vuorovaikutus oli hyvä ja rento. Tähän osaltaan varmasti vaikutti, että haastateltavat olivat kaikki itselleni entuudestaan tuttuja. Koen pidempiaikaisen työsuhteen vaikuttaneen siihen, että haastatteluissa keskustelu oli jouhevampaa, koska työsuhteessa on jo ehtinyt muodostumaan tietynlainen luottamus.

Haastatteluiden jälkeen kirjoitin heti tarkemman kuvauksen haastatteluiden vastauksista, jotta en unohtaisi jotain mitä olen sanoilla tai lyhenteellä tarkoittanut muistiinpanoissani. Haastattelutilanteessa itselläni oli paperilla kysymykset ja näiden kohdille kirjoitin lyhyitä vastauksia tai merkintöjä liittyen keskusteluun. Tämän lisäksi nauhoitettujen vastausten litteroinnissa vastaukset kirjoitettiin puhtaaksi sanasta sanaan erilliselle paperille. Jokaisen vastauksista kirjoitettuihin papereihin kirjoitettiin yksilöintiä varten, oliko hän haastateltava A, B, C, D, E vai F. Kirjain valikoitiin satunnaisesti, mutta se helpotti analysoimaan aineiston.

Haastatteluiden jälkeen seuraavana tehtävänä oli kerätyn aineiston ja tulosten analysointi sekä muut tarvittavat toimenpiteet. Haastateltavien satunnaisen luokittelun avulla varmennettiin entisestään haastateltavien anonyymisyyttä. Aineiston analyysin aloitin käymällä läpi haastatteluiden aineistoa ja ryhmittelin aineistoa omiin luokkiinsa. Litteroitua aineistoa vertasin muistiinpanoihin ja näistä merkitsin vastaavaisuuksia sekä eroja. Tämän lisäksi yritin etsiä aineistosta sitaatteja, joita voisinkin käyttää tuloksissani. Sitaatteja kirjoittaessa on tärkeä huomioida, ettei niistä tunnisteta haastateltua. Analysoinnin jälkeen aineiston luokat koostuivat perehdytyksestä, rekrytointiprosessin etenemisestä järjestelmässä, järjestelmän hyvistä ja huonoista puolista sekä uuden työntekijän palkkauksesta. Tutkimuksen aineistoa tuli yhteensä 16 sivua haastattelumateriaalia.

Tutkimuksen valmistumisen jälkeen luottamukselliset aineistot hävitettiin asianmukaisesti. Sähköinen materiaali eli nauhoitukset poistettiin laitteesta ja paperimuotoisen haastattelumateriaalin hävittäminen tapahtui tietoturvallisesti suljettuun tietosuojajätteeseen kuljettamalla.

## **6.1 Vastaajien taustatiedot**

Uuden rekrytointijärjestelmän käyttäjäkokemuksia kerätessä kartoitettiin hyvin vähän vastaajien taustatietoja. En kokenut tutkimuksen kannalta tärkeäksi selvittää haastateltavilta muuta kuin sen, että kuinka kauan he ovat työskennelleet rekrytoinnin parissa. Tämän myötä heitä ei olisi myöskään helppo tunnistaa tutkimuksessa. Haastateltavilla oli erilaisia taustoja liittyen rekrytointiprosessiin. Vähiten kokemusta oli haastateltavalla, joka oli osallistunut rekrytointiprosesseihin alle vuoden aikana eli työtehtävät ja rekrytointi oli hänelle suhteellisen uutta. Eniten kokemusta oli haastateltavalla, joka oli osallistunut yrityksen rekrytointiprosesseihin 20 vuoden aikana. Kuuden haastateltavan keskimääräinen kokemus rekrytoinnista oli 9 vuotta. Rekrytointikokemuksessa mitattiin aikaväliä, jolla henkilö on jollain tapaa osallistunut rekrytointiprosessiin yrityksen näkökulmasta. Tutkimukseen osallistuneet olivat kaikki työikäisiä. Tilastokeskus (2023) määrittelee työikäisen henkilön olevan 15–74-vuotias.

## **6.2 Perehdytys rekrytointijärjestelmän käyttöön**

Rekrytointijärjestelmän käyttöön perehtyneillä työntekijöillä oli kaikilla hyvin samankaltainen näkemys järjestelmän perehdytyksestä ennen käyttöönottoa. Kaikkien vastauksissa ilmeni järjestelmän keskeneräisyys. Keskeneräisyys näkyi siinä, että perehdytystä pidettiin pintapuolisena tai suppeana. Järjestelmän perehdytys toi kaikille haastateltaville esiin erilaisia tuntemuksia, mutta päällimmäisenä oli epävarmuus. Keskeneräisyys sai myös epäilemään, saisiko järjestelmän kuntoon käyttöönoton aikaan ja miten se palvelisi silloin.

Rekrytointijärjestelmässä koettiin olevan paljon erilaisia ominaisuuksia, mutta niistä käytiin läpi vain perusteet ja perustoiminnot. Laajemmat ominaisuudet jätettiin perehdytyksessä vähäisemmälle tai niitä ei edes mainittu. Näissäkin ominaisuuksissa keskeneräisyyttä oli havaittavissa ja ne olivat hyvin tiedossa perehdyttäjällä. Perehdytyksessä eri ominaisuuksista kuului useamman haastelevan mukaan liian usein lause:

*Tää ei toimi vielä niin kuin pitäis... tai Tän pitäisi toimia sitten oikeasti näin.*

(Haastateltava C.)

Yksi haastateltavista mainitsi, että perehdytys aloitettiin liian varhaisessa vaiheessa, verrattuna järjestelmän käyttöönottoon. Tämä näkyi siinä, että järjestelmän käytössä joutui varmistamaan paljon asioita ohjeista tai kysymään neuvoa. Tämä toi esiin myös epävarmuutta järjestelmän käyttöön. Tähän vaikutti myös se, että samaan aikaan oli useamman järjestelmän perehdytys. Suurin osa koki useamman järjestelmän samanaikaisen opettelun huonoksi. Sen myötä ei pystynyt oikein mihinkään perehdytyksiin kunnolla keskittymään, kun asiaa tuli niin paljon ja piti vielä tehdä muut työtehtävät siinä ohessa.

Haastatteluissa tuli positiivisena puolena esiin perehdytyksen vuorovaikutteisuus. Perehdytyksessä pääsi harjoittelemaan testiympäristössä rekrytointia eri vaiheissa prosessia. Siellä sai viedä työntekijöitä eteenpäin rekrytointiprosessissa niin kuin käyttäisi oikeaa järjestelmää. Tässä vaiheessa ei tarvinnut jännittää, jos tekisi jonkun virheen, koska mikään ei lähtisi oikealle hakijalle. Siellä pääsi myös kokeilemaan miten viestintä ja työnhakijalle kirjoitetut kommentit toimivat. Testiympäristöä sai käyttää omatoimisesti käyttöönottoon asti. Perehdyttäjän puolelta tätä kehoitettiin harjoittelemaan ja olemaan matalalla kynnyksellä yhteydessä ongelmatilanteissa. Testiympäristössä ei kuitenkaan toiminut kaikki ominaisuudet kunnolla, joten sen käyttöä pidettiin osittain turhauttavana.

### **6.3 Rekrytointiprosessin eteneminen rekrytointijärjestelmässä**

Kaikilla haastateltavista oli varsinkin alkuun jotain ongelmia järjestelmän käytössä tai rekrytointiprosessin eteenpäin viennissä. Alkuvaiheessa järjestelmässä ei vielä kukaan toiminut kaikki tarvittavat ominaisuudet tai teksteissä oli sekoitus eri kieliä, joka oli huomattu jo perehdytyksessä. Tämä koettiin turhauttavana prosessissa ja useampi mainitsi myös järjestelmän ongelmien korjauksen olleen hidastempoista. Uuden järjestelmän kautta tehtyjen hakuilmoitusten koettiin olevan vähintään kaksinkertaisesti työllistävämpiä kuin vanhassa järjestelmässä. Alkuun useampi koki myös epävarmuutta hakuilmoituksen julkaisusta. Siitä ei aina tullut varma tunne, että hakuilmoitus olisi lähtenyt julkiseen jakoon vaan saatettiin jäädä epäröimään. Kahdella haastateltavalla tuli vastaan tilanne, ettei hakuilmoitus oikeasti lähtenyt eteenpäin. Ongelmaa selvittäessä huomattiin, että usein näissä tilanteissa oli tiedostamatta valittu väärä kohta. Hakuilmoituksessa pystyi valikoimaan,

julkaiseeko ilmoituksen julkisesti, yrityksen sisällä vai erillisen linkin kautta haettavaksi. Julkinen ilmoitus meni kaikkien näkyviin, yrityksen sisäinen ilmoitus näkyi vain yrityksen sisäisen viestinnän kanavissa ja taas erillisessä linkissä hakijalle tuli lähettää linkki ilmoitukseen hakua varten.

Avoimien työpaikkojen luontiin olisi kaipailtu kahden haastateltavan toimesta lisää mallipohjia, joiden avulla tehdä hakemuksia. Näiden avulla olisi mahdollista parantaa yhdenvertaisuutta ja nopeuttaa hakuilmoitusten tekoa. Valmiit mallipohjat mahdollistaisivat paremman yritysimagon, koska visuaalinen ilme olisi lähtökohtaisesti samanlainen. Järjestelmässä oli valmiiksi jo parit mallipohjat, joiden käyttö oli vapaaehtoista. Näitä mallipohjia toivottiin kuitenkin, että olisi jokaiseen eri työtehtävään sopivia, joissa kaikissa yrityksen kuvaus olisi samanlainen. Työtehtäviä ajatellen toivottiin myös valmiita kuvia, jotka lisäisivät visuaalista ilmettä paremmaksi hakijan näkökulmasta. Toivottiin myös, että mallipohjien käyttö voisi olla kaikilla käytössä, jotta hakemuksen pääasiallinen sisältö olisi kaikilla samanlainen. Personoidut tiedot voisi jokainen yksikkö sitten lisätä oman mielen mukaan. Haastatteluissa tuli esiin myös jokaisen eri lähtökohdat äidinkielen ja kirjoittamisen suhteen. Valmiit mallipohjat mahdollistaisivat paremmin sen, ettei tekstissä olisi kirjoitusvirheitä, jos yksikössä rekrytoivalla työntekijällä äidinkieli ei olisikaan vahvuus.

Ongelmatilanteissa koettiin yleisesti avunsaannin olleen helppoa. Useampi kuitenkin mainitsi, että järjestelmän pääkäyttäjän ollessa lomalla tai vapaalla, oli sijaisilta toisinaan vaikea saada apua tai vastauksia hankalimpiin kysymyksiin. Sijaisten perehdytyksen koettiin olevan myös vajanaista. Haastatteluissa pohdittiin, voisiko jatkossa pääkäyttäjiä olla yhden sijaan kaksi. Tämän avulla jatkossa apua voisi saada helpommin, jos toinen on vapaapäivillä, lomalla tai sairaana. Yksi haastateltava pohti myös, voisiko jatkossa uusien järjestelmien käyttöönoton toteuttaa vielä enemmän projektipohjaisemmin, jossa yksi on niin sanotusti projektinvetäjä ja hänellä olisi useamman henkilön tiimi. Tässä tiimissä olisi helpompaa opetella järjestelmään liittyviä asioita ja sopia miten toimitaan eri tilanteissa. Tämän lisäksi helpommissa ongelmatilanteissa koettiin avun saanti helpoksi myös yksikön sisältä ja toisilta yksiköiltä.

Keskeneräisestä perehdytyksestä huolimatta puolet uskoivat mahdollisuuteen onnistua järjestelmän käytössä rekrytointiprosessissa. Myös yleisesti vähäisemmällä osaamisella erilaisten järjestelmien käytössä koettiin, että järjestelmän käytöstä tuli selvitettyä. Rekrytointijärjestelmästä käytettiin haastatteluissa myös termiä ”vähiten huonoin”. Tällä tarkoitettiin rekrytointijärjestelmän olleen selkein kaikista uusista järjestelmistä mitä yritykseen oli lähikuukausina tullut.

Kaksi haastateltavista toivoi, että järjestelmässä olisi pakollisia kenttiä työnhakijalle. Toivottiin, että työnhakijan tulisi täyttää hakemukseen omien henkilötietojen lisäksi työkokemuksestaan ja koulutuksestaan. Ajatus tuli esiin, kun kesätyöhaussa huomattiin tulleen useampia vajanaisia hakemuksia, joissa hakija oli maininnut vain oman nimensä. Näistä vajanaisista hakemuksista rekrytoiville työntekijöille oli tullut tunne, ettei hakemusta ole lähetetty vakavissaan. Pakollisten kenttien ajateltiin vaikuttavan siihen, että hakemuksia tulisi vähemmän, mutta ne olisivat aidosti kirjoitettuja.

Hylkäyspyyntöjen lähettäminen koettiin omana haasteena ajallisesti, jos hakija oli muuten vain täyttänyt hakemuksen eikä vakavissaan haluaisi työtehtävään. Suurin osa haastateltavista uskoi, että pakollisten kenttien avulla voitaisiin myös kerätä samoja tietoja jokaisesta hakijasta. Näiden avulla työntekijän mahdollinen potentiaali työtehtävää ajatellen tulisi selkeämmin esille ja tietoja olisi helppo tarvittaessa käyttää muissakin yksiköissä.

Alun kankeuden jälkeen rekrytointiprosessin koettiin etenevän paremmin. Uusien työntekijöiden rekrytointi tapahtui uuden rekrytointijärjestelmän myötä ainoastaan järjestelmän kautta. Tämän koettiin työllistävän työntekijöiden jo valmiiksi kiireistä kevättä kesätöiden suhteen. Nimittäin monissa yksiköissä oli totuttu uusien työnhakijoiden yhteydenottoon myös puhelimitse tai sähköpostitse. Edellisinä vuosina moni työnhakija oli lähestynyt sähköpostilla yksikköä, koska olivat saaneet suosittelun tähän esimerkiksi koulun opettajalta tai tutultaan. Näissä tilanteissa hakijalle tuli suositella täyttämään sähköinen hakemus, jotta saataisiin rekrytointiprosessi toteutettua järjestelmän kautta. Kaikkia hakijoita ei kuitenkaan ohjattu täyttämään hakemusta vaan osa rekisteröitiin itse järjestelmään. Tämä uuden hakijan rekisteröinti järjestelmään koettiin hankalaksi useamman haastateltavan näkökulmasta. Siinä oli monta kenttää ja epävarmuuden lisäksi se vei aikaa. Siitäkään huolimatta ei aina ollut varmuutta, oliko rekisteröinti tehty oikein.

Järjestelmän ominaisuuksien suhteen kaksi haastateltavista pohti, voisiko ominaisuuksia olla vähemmän yksiköiden koon mukaan, koska pienemmällä paikkakunnalla ei tarvittaisi välttämättä kaikkia samoja ominaisuuksia kuin isolla paikkakunnalla. Pienemmissä yksiköissä hakijoita saattaa olla paljon vähemmän, joten yksinkertaisempi järjestelmä palvelisi paremmin. Viestinnän suhteen myös oli totuttu, että hakijaa lähestytään ensimmäisenä soittamalla ja eri vaiheista myös käydään keskustelua puhelimitse eikä lähetettäisi järjestelmän kautta viestiä. Isommalla paikkakunnalla tämä helpottaa ajankäyttöä, mutta pienemmällä paikkakunnalla haluttiin saada läheisempi kontakti hakijan

kanssa. Puhelimitse haastatteluun kutsu koettiin myös ihmisläheisemmäksi, koska siinä sai myös paremman käsityksen hakijasta.

Viestinnästä haastateltavilla pelon tunnetta lisäsi ajatus siitä, ettei viesti lähtisi asianmukaisesti hakijalle. Samalla ajateltiin, voisiko viesti hävitä matkalla eikä silloin tavoittaisi hakijaa. Tämä loisi yritysimgolle huonompaa kuvaa, jos hakemuksiin vastaaminen veisi pidempään sen vuoksi, että rekrytoivalla työntekijällä ei olisi varmuutta käyttämästään järjestelmästä. Toisaalta yksi haastateltavista koki kesätyöhaun viestinnän olleen siinä mielessä onnistunutta, koska kaikki haastateltavat saapuivat ajallaan haastatteluihin ja perehdytyksiin. Näissä tilanteissa osoitettiin ainakin järjestelmän viestien menneen perille. Kaikki haastateltavat kertoivat kuitenkin viestinnässä käyttäneen ainoastaan sähköpostiviestien laittoa. Toisena mahdollisuutena olisi ollut WhatsApp-viestit, mutta näiden tietoturvasuudesta oli epäilynsä ja perehdytyksessä oli myös mainittu, ettei kyseistä ominaisuutta lähtökohtaisesti käytettäisi rekrytoinnissa.

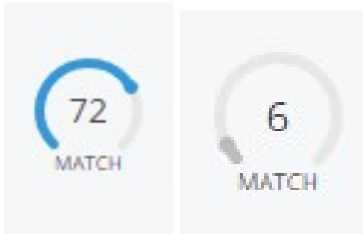
Järjestelmässä rekrytointiprosessin eteneminen vaihe vaiheelta koettiin hyvänä. Erityisesti mainittiin viestinnän osa-alueet, jossa oli mahdollista lähettää työhaastattelukutsu työntekijälle myös järjestelmästä. Rekrytointijärjestelmässä oli käytössä erilaisia mallipohjia haastattelukutsuissa. Valmiista mallipohjista pystyi valitsemaan työhaastattelukutsun, johon sai lisättyä haluamansa sijainnin. Kutsuissa kiitettiin työhakijaa työhakemuksesta ja toivotettiin tervetulleeksi haastatteluun. Tämän lisäksi siinä pyydettiin haastatteluun osallistuvaa hakijaa ottamaan mukaansa tarvittavat todistukset. Tämän avulla voitiin kutsua haastatteluun nopeasti ja järjestelmä automaattisesti kirjoitti kutsuun hakijan nimitiedot. Mallipohja oli kaikille yksiköille samanlainen, joten se lisäsi yhdenmukaisuutta. Tämän lisäksi viestinnän kautta löytyi valmiita mallipohjia hylkäysviesteihin työnhakijalle. Hylkäysviesteissä oli vaihtoehtoja liittyen sisäiseen ja ulkoiseen työnhakuun. Kaikissa viesteissä kiitettiin työnhakijaa avoimen työtehtävän haun suhteen. Muutoin näissä ei koettu olevan paljoakaan eroa. Työnhakijan hylkäys pystyttiin tekemään myös ilman viestiä. Hylkäämiseen tuli kuitenkin aina valita syy, miksi hakijaa ei valittu. Osa haastateltavista koki, että tämä nopeutti rekrytointiprosessia, koska ei tarvinnut lähteä kirjoittamaan jokaiselle erillistä viestiä.

#### **6.4 Rekrytointijärjestelmän hyvät ja huonot puolet**

Rekrytointijärjestelmän erilaiset ominaisuudet nähtiin sekä hyvänä, että huonona eri yksiköissä. Pienemmissä yksiköissä olisi kaivattu vähemmän ominaisuuksia, kun taas isommissa olisi kaivattu

laajempaa perehdytystä muistakin ominaisuuksista. Vähäisimmillä ominaisuuksilla käyttö olisi helpompaa ja nopeampaa, kun ei olisi ylimääräisiä ja niin sanottuja turhia ominaisuuksia.

Hakijan työkokemus, taidot ja koulutus muodostivat soveltuvuuden ympyrän (KUVIO 5), jonka koettiin auttavan rekrytointiprosessin etenemistä ja hakijoiden läpikäyntiä. Rekrytoivan työntekijän mielenkiinto heräsi enemmän henkilöä kohtaan, jonka taustoilla soveltuvuus oli parempi. Kesätyöhaussa huomattiin myös, että siellä oli useampia hakijoita, joiden hakemuksissa oli ainoastaan nimitiedot. Tämä loi tunteen siitä, että hakija ei ole tosissaan hakenut edes paikkaa. Tämän vuoksi osa haastateltavista olisi kaipailut enemmän pakollisia kenttiä, jos hakee avointa työpaikkaa. Tarkkaan rajatuilla pakollisilla tiedoilla soveltuvuuden ympyrät ajaisivat vielä paremmin tarkoitustaan eikä tulisi niin monia ylimääräisiä hakijoita.



KUVIO 4. Esimerkki soveltuvuuden ympyröistä

Kaikki haastateltavat mainitsivat viestinnän helppouden rekrytointijärjestelmässä. Hakija sai automaattisen viestin työpaikan haun jälkeen ja tämän jälkeen hakijan kanssa oli helppo viestittää järjestelmässä. Viestit näkyvät järjestelmässä kaikille rekrytoiville työntekijöille, joten niitä oli kaikkien helppo lukea ja seurata missä vaiheessa ollaan. Tätä pidettiin osana riskienhallintaa. Riskienhallinnan avulla yrityksessä määritellään kielteisiä tapahtumia eli riskejä ja toimintatapoja sekä miten niihin varaudutaan. Haastatteluissa tuli esiin riskinä työntekijän sairauspoissaolo tai menehtyminen, jonka myötä ajankohtaisten tietojen saanti yrityksessä on edelleen tärkeää surullisesta tapahtumasta huolimatta. Järjestelmässä viestien avulla pystyi myös todentamaan, että mitä työnhakijan kanssa on sovittu. Työnhakijan ja rekrytoivan työntekijän epäselvässä tilanteessa viestintä koettiin positiivisena, koska järjestelmästä pystyi tarkoin selvittämään mitä oli sovittu. Viestinnän kautta pystyi helposti ohjaamaan hakijan myös toiselle yksikölle, jos koettiin hakijan soveltuvan paremmin toiseen työtehtävään esimerkiksi taustansa tai asuinsijaintinsa mukaan.

Järjestelmässä oli valmiita mallipohjia liittyen haastattelukutsuun ja hylkäys viestiin. Näiden avulla kaikkien yksiköiden olisi helppo ylläpitää samaa yritysimagea. Valmiit pohjat nopeuttivat myös

viestintää. Viestinnän dokumentointia pidettiin hyvänä työnantajan ja työnhakijan suojana. Kaikki mitä oli sovittu, näkyivät järjestelmässä, joten tietoja oli helppo eri järjestelmän käyttäjien lukea. Tämän avulla lomien ja vapaiden tuuraaminen onnistuisi helposti sekä muiden olisi helppo tarkistaa, että mitä toinen on jo sopinut. Myös työnhakija pystyi laittamaan tämän kautta helposti viestiä, jolloin hakija tavoitti rekrytoivan työntekijän helposti. Työhakemuksessa ei näin ollen tarvinnut valita vain yhtä erillistä henkilöä, johon ottaa yhteyttä epäselvissä tilanteissa. Työnhakijan oli helppoa myös vaihtaa esimerkiksi ansioluetteloaan tai henkilökohtaisia tietojaan, jos ne vaihtuisivat kesken haun.

Työnhakijan hylkäyksessä oli käytettävissä valmiita mallipohjia viestinnässä, jota pidettiin hyvänä puolena. Mallipohjien avulla pystyi lähettämään hylkäyksen nopeasti ja siellä oli rekrytoivan henkilön helppo valita syy hylkäykselle. Syy näkyi vain muille yrityksen rekrytointiin osallistuvilla työntekijöille. Onnistuneen ja ammattitaitoisen hylkäyksen myötä pystyttäisiin vaikuttamaan positiivisesti hakijan mielikuvaan yrityksestä. Hylkäyksen onnistuessa, hakijalle jäisi yrityksestä positiivinen kuva. Positiivisen kuvan myötä hän mahdollisesti voisi hakea myöhemmin avointa tehtävää tai tehdä yrityksen kanssa yhteistyötä asiakkaana. Tämän lisäksi työnhakijan profiiliin pystyi lisäämään kommentin. Kommenttiin pystyi kirjoittamaan havainnointinsa ja mielipiteensä haastateltavasta. Esimerkkinä tilanne, jossa hakija ei haastateltavan mielestä soveltunut avoinna olevaan tehtävään. Haastattelija pystyisi kirjoittamaan kommenttikenttään tämän viestin lisäksi, mitkä olivat ne piirteet, jotka saivat ajattelemaan näin. Kommentin näkyvyydessä oli mahdollista valita, että se näkyisi vain haastateltavalle tai muille rekrytoiville työntekijöille. Näissä tilanteissa siitä olisi apua toisissa yksiköissä tilanteessa, kun jo haastateltu hakija hakisi toiseen yksikköön töihin.

Rekrytointijärjestelmän ominaisuuksista erityisesti mainonnan ja markkinoinnin mahdollisuuksia jäätiin kaipaamaan. Suurin osa haastateltavista pohti alalla rekrytoinnin olevan hankalaa, jonka vuoksi näistä kahdesta ominaisuudesta olisi varmasti jokaiselle yksikölle jotain hyötyä. Sosiaalisen median ollessa isommassa roolissa nykyisen väestön arkea, sen toivottiin näkyvän myös yksiköiden rekrytoinnissa. Toivottiin mahdollisuutta löytää oikea kohderyhmä ja sopivat kanavat rekrytointijärjestelmän avulla.

## **6.5 Uuden työntekijän rekrytointi**

Rekrytointijärjestelmässä kesätyöhaun aikaan ei saatu uutta työntekijää rekrytoitua vaan se tapahtui vanhan järjestelmän kautta. Tämä koettiin toisaalta helppona, koska siihen oli totuttu. Kesätyöhaun

jälkeen rekrytointijärjestelmässä saatiin integraatio toimimaan kunnolla, joten rekrytointi tapahtui järjestelmän kautta. Tämä koettiin työläämmäksi ja jäätiin kaipaamaan vanhaa tapaa.

Haastatteluissa tuli puheeksi rekrytointi työresurssien näkökulmasta. Tällä tarkoitettiin uusia työntekijöitä, jotka rekrytoitiin yritykseen ja näin ollen saatiin yksikköön lisää työntekijöitä avonaisiin työtehtäviin. Useampi haastateltava mainitsi rekrytoinnin olleen onnistunutta, koska jokaisessa yksikössä uusia työntekijöitä rekrytoitiin kesätyöhaun myötä. Rekrytoiduista tekijöistä suurin osa oli myös päteviä tekijöitä, joka toi uskoa rekrytointiprosessiin järjestelmän kautta. Työntekijöitä pystyttiin pitämään pätevinä, koska heidän työpanoksensa onnistui yrityksen näkökulmasta sekä kesätyöntekijöistä moni jäi yritykseen töihin kesän jälkeen.

Haastatteluissa mainittiin ongelmatilanteista ansiotuloihin liittyen. Esimerkkinä tilanne, kun uuden työntekijän rekrytointi ei edennyt järjestelmän ongelmien vuoksi, mutta hänen kanssaan olikin jo ehditty sopiaan työvuoroja. Yrityksessä ansiotulojen maksu tapahtuu kahden viikon välein, joten alkoi pohdinta siitä, saisiko työntekijä ansiotulonsa ajoissa. Ongelmatilanteiden selvittämisessä toisinaan meni kauemmin kuin kaksi viikkoa, jonka vuoksi tämä näkökulma haluttiin tuoda esiin. Ongelmatilanteissa puhuttiin erityisesti tilanteista, joissa järjestelmän pääkäyttäjä oli lomalla. Yrityksen imagoa voidaan heikentää epäselvillä tilanteilla, joissa ratkaisua ei osata etsiä tai tuoda esille työntekijöille. Epäselvässä tilanteessa, jossa työntekijä ei saa ansiotuloaan ajallaan, joutuu tekijä pohtimaan miten hän kustantaa normaalit elinkustannuksensa.

## **6.6 Rekrytointijärjestelmän muutos- ja kehitysideat**

Tulevaisuudessa toivottaisiin monipuolisempaa perehdytystä, koska rekrytointijärjestelmässä olisi paljon hyviä ominaisuuksia. Nykypäivänä koettiin rekrytoinnin olevan toisinaan haastavaa, jonka vuoksi toivottiin parempaa mahdollisuutta mainostaa ja markkinoida avoimia työtehtäviä. Sosiaalisen median käyttöä haluttaisiin lisätä myös, joten sen käytöstä järjestelmän kautta olisi toivottu enemmän perehdytystä. Nyt siitä mainittiin vain ohimennen ja kerrottiin, että ominaisuuksia siihen löytyy. Parhaiten perehdytyksessä opastettiin, miten työpaikkailmoituksen saisi näkymään TE-toimiston verkkosivuilla.

Yritysimagoa haluttaisiin parantaa monipuolisemmilla mallipohjilla, joita yrityksellä olisi mahdollisuus käyttää avointen työhakemusten julkaisussa. Yhdenmukaisilla pohjilla

mahdollistettaisiin, että jokaisessa yksikössä yleiset tiedot olisivat kaikilla samanlaiset. Työtehtäviin liittyvien mallikuvien käyttö olisi myös hyvä lisä. Tämä mahdollistaisi myös sen, ettei järjestelmässä olisi erinäisiä kirjoitusvirheitä ja visuaalinen ilme olisi samankaltainen. Pohjien käytöstä huolimatta yksiköillä olisi mahdollista lisätä persoonallisia tekstejä.

Yksi haastateltavista pohti mahdollisuutta liittää järjestelmään yksikön käyttämän esitietolomakkeen. Tämän avulla työnhakijasta saataisiin tiedot jo etukäteen ja sitä voitaisiin ylläpitää sähköisessä muodossa järjestelmässä. Tämä mahdollistaisi myös sen, että lomake olisi helposti kaikkien rekrytoivien työntekijöiden saatavilla eikä vain yhden henkilön takana. Lomakkeen päivittäminen rekrytointiprosessin edetessä onnistuisi helposti ja sen avulla pystyisi seuraamaan työnhakijan rekrytinnin etenemistä. Lomaketta käytetään vielä onnistuneen rekrytinnin jälkeen. Lomakkeeseen kirjoitetaan sovitut perehdytyspäivät ja mihin järjestelmiin työnhakijalle tulee hakea käyttäjätunnuksia.

## 7 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä käyttäjäkokemuksia uuden rekrytointijärjestelmän käytöstä rekrytointiprosessissa kesätyöhaussa keväällä 2023. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että lisäarvoa tuovia tekijöitä on ollut useampia. Haastatteluissa luotettavuutta lisäsi tarkoin valikoidut haastateltavat työntekijät. Haastatteluihin osallistui työntekijöitä useammasta yksiköstä ja kaikilla oli erilaisia taustoja rekrytointiin liittyen. Tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä toimeksiantajalle voidaan pitää haastatteluiden avulla kerättyä tutkimusaineistoa. Haastatteluista kerätyn aineiston vertailun avulla voitiin todentaa haastateltavien näkökulmien yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Näiden avulla määriteltiin kehityskohteita.

Tutkimus oli ajankohtainen, koska yrityksessä rekrytointijärjestelmä oli vaihtunut tämän vuoden aikana kaikissa yksiköissä. Tutkimus oli saatava valmiiksi tämän vuoden aikana, jotta haastatteluaineisto olisi ajantasaista. Kaikki haastattelut toteutettiin samalla viikolla opinnäytetyön loppuvaiheessa. Haastateltavien mielipiteet olivat tutkimuksen tässä vaiheessa vielä ajankohtaisia ja kaikilla haastateltavilla oli vielä hyvin mielessä, miten rekrytointijärjestelmän käyttöönotto ja käyttö tapahtui keväällä. Esimerkiksi ensi vuoden aikana toteutetuissa haastatteluissa olisi haastateltavien mielipiteet voineet olla jo erilaisia, koska järjestelmää olisi käytetty jo pidempää eikä välttämättä enää muistettaisi miten rekrytointijärjestelmän käyttöönotto ja käyttö tapahtui alkuvaiheessa. Tutkimuksen valmistuminen ennen seuraavan kesätyöhaun aloitusta tarjoaa toimeksiantajalle mahdollisuuden lähteä kehittämään rekrytointijärjestelmän perehdytysprosessia ja rekrytointijärjestelmän käyttöä ennen seuraavia suurempia työhakujia.

Tutkimuksesta olisi ollut mahdollista kerätä vieläkin enemmän tietoa ja laajemmalta käyttäjäkunnalta, mutta toimeksiantajan kanssa päädyttiin rajaamaan tutkittavan aiheen vain kuuden eri rekrytoivan työntekijän kokemukseen järjestelmän käytöstä. Tämän avulla aineistoa saataisiin sopivasti tutkimukseen ja aineiston läpikäynti yhden tutkijan toimesta ei olisi liian työlästä. Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen (2010, 15) kirjoittavat, että aineiston rajaamisen tulee olla perusteltua. Rajauksen tulee olla johdonmukainen sekä siinä tulee myös huomioida tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimukselle asetetut tavoitteet. Kokemuksien kerääminen rajattiin rekrytointijärjestelmän käyttöönottoaikaan, joka osui kesätyöhaun yhteyteen. Tutkimuksessa haluttiin, että aineisto koostuisi saman ajanjakson kokemuksista, jossa jokainen rekrytoiva työntekijä oli samassa vaiheessa opettelemassa uuden rekrytointijärjestelmän käyttöä. Kaikilla haastateltavilla oli

yhtä paljon kokemusta ja perehdytystä järjestelmän käytöstä. Osalla saattoi olla enemmän kokemusta edellisistä rekrytointijärjestelmistä, kun taas osa käytti ensimmäistä kertaa rekrytointijärjestelmää.

## 7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön voidaan katsoa auttaneen toimeksiantajaa, koska sen avulla kerättiin monipuolisesti vastauksia uuden rekrytointijärjestelmän käyttöön liittyviin kokemuksiin. Välillä on tärkeä pysähtyä miettimään omaa työskentelyään yrityksessä ja mitä työtehtäviä oma rooli sisältää. Yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta on myös tärkeä miettiä miten omaa työskentelyään voisi kehittää entistä toimivammaksi. Myös hyvien ja huonojen mielipiteiden esiintuominen voi tehdä hyvää ja olla puhdistavaa työskentelyn kannalta.

Rekrytointi on keskeinen osa yrityksen toimintaa, jonka vuoksi rekrytoinnin onnistumiseen tarvitaan parhaat välineet eli monipuolista osaamista rekrytoivalta työntekijältä sekä hänen esihenkilöltään. Yrityksessä voidaan kokea työntekijän olevan rekrytoinnin ammattilainen, mutta tästä huolimatta hänelle pitäisi olla mahdollista saada tukea myös omalta esihenkilöltään. (Röntkin 2015, 43–46.) Osaamisen lisäksi rekrytointiin tarvitaan toimiva rekrytointijärjestelmä, joka on helppokäyttöinen ja järjestelmän perehdytyksessä on huomioitu erilaisia käyttäjiä. Rekrytointijärjestelmän avulla hakemukset pysyvät järjestyksessä ja sen avulla viestintä hakijoiden kanssa on helpompaa. Järjestelmän toivottaisiin hyväksyttävän lyhyt hakemus, koska liian pitkät menetelmät voivat viedä potentiaalisia hakijoita muualle. (Kaijala 2016, 193.) Tutkimuksen perusteella uusi rekrytointijärjestelmä tarjoaa mahdollisuuden onnistua jatkossa rekrytointiprosessissa, kunhan siinä huomioitaisiin jatkossa laajempaa perehdytystä järjestelmän käyttöön. Vaikka normaalisti kaikilla on samat lähtökohdat perehdytykseen ja järjestelmien käyttöön, ei jokainen työntekijä välttämättä koe samoja asioita tärkeiksi. Yrityksessä henkilöjohtamisella on tässä tärkeä rooli ohjata työntekijöitä käyttämään asianmukaisia työvälineitä ja saamaan myös näihin työvälineisiin oikeanlaisen perehdytyksen. Yrityksessä esihenkilö huolehtii, että taitoja ylläpidetään ja päivitetään. (Viitala 2021, luku 1.1.)

Opinnäytetyön tulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin. Vaikka tutkimuksessa haastateltiin vain kuutta rekrytointiin osallistuvaa työntekijää, voidaan silti tuloksia pitää kattavana ja tärkeänä osana yrityksen toimintaa. Opinnäytetyössä saadut vastaukset ovat käyttökelpoisia. Opinnäytetyön tulokset rekrytointijärjestelmän käyttäjäkokemuksista antaa suuntaa erinäisille työntekijöille, jotka

työskentelevät jollain tavalla osana rekrytointiprosessia uuden rekrytointijärjestelmän parissa. Opinnäytetyössä haastatellut työntekijät olivat kaikki osa yksityisen turvallisuusalan yritystä.

## 7.2 Kehitysehdotukset

Seuraavissa rekrytointijärjestelmien perehdytyksissä olisi hyvä huomioida monipuolisempi perehdytys työntekijöille. Kattavan perehdytyksen avulla järjestelmän käytöstä tiedettäisiin laajemmin rekrytointiprosessin edetessä. Perehdytyksessä olisi hyvä tuoda esiin järjestelmän monipuoliset ominaisuudet sekä niiden hyödyt. Perehdytyspäivässä tulisi huomioida koulutukseen osallistuvien yksiköiden tarpeet. Pienemmässä yksikössä perehdytys olisi napakka kokonaisuus, kun taas isommassa yksikössä perehdytyksen sisältö olisi monipuolisempi. Perehdytyspäiviä miettiessä voitaisiin miettiä yksiköitä, joiden tarpeet ovat samankaltaisia ja lähteä sen pohjalta rakentamaan sopivaa kokonaisuutta. Jatkoa ajatellen toivottaisiin myös, että pääkäyttäjää voisi olla jopa kaksi tai sitten pääkäyttäjän sijaisten tulisi tietää järjestelmän käyttöön liittyvistä ominaisuuksista ja ongelmatilanteista. Jatkokehitysideana rekrytointijärjestelmän käyttöön voisi tehdä kirjalliset toimintaohjeet, joiden avulla järjestelmän käyttö onnistuisi varmemmin.

Rekrytointijärjestelmän viestintäominaisuuksia voitaisiin kannustaa käyttämään paremmin rekrytoinnin eri vaiheissa. Viestinnässä toivottaisiin myös enemmän yhdenmukaisuutta eri mallipohjien avulla. Mallipohjien kautta pystyttäisiin yhdenmukaisuuden lisäksi vähentämään viestintään käytettyä aikaa. Kaikille viestien kirjoittaminen ei ole yhtä helppoa ja osalla voi mennä enemmän aikaa viestin ulkoasuun sekä oikeinkirjoituksen tarkasteluun. Näissä ajatellen rekrytointijärjestelmän pääkäyttäjää voisi luoda yhdessä tiiminsä kanssa yleisellä tasolla useamman mallipohjan, joka palvelisi kaikkien yksiköiden rekrytointia. Näissä mallipohjissa toivottaisiin visuaalisessa ilmeessä pohdittavan myös valmiita kuvia, joita voisi liittää omaan hakemukseensa.

Toimeksiantajan näkökulmasta opinnäytetyö palveli yritystä, koska siinä huomioitiin toimeksiantajan asettamat toiveet ja ajatukset. Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella pystyttiin keräämään kokemuksia uuden rekrytointijärjestelmän käytöstä rekrytoivien työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen avulla työntekijät saivat kertoa kokemuksiaan rauhallisessa ympäristössä ja heidän äänensä tuli kuuluviin. Tutkimus oli onnistunut, koska saatiin vastauksia ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tulosten avulla voidaan tulevaisuudessa kehittää

rekrytointijärjestelmän käyttöä ja perehdytystä. Tutkimus tarjosi toimeksiantajalle ajankohtaisia tuloksia ja kehitysideoita.

### 7.3 Oman työn arviointi

Opinnäytetyöni suunnittelu alkoi alkuvuodesta ja ensin minun oli tarkoitus tehdä tutkimus havainnoimalla ja kirjoittamalla siitä päiväkirjaa. Toimeksiantajan kanssa päädyimme kuitenkin kesätyöhaun jälkeen, että toteutamme tutkimuksen haastatteluiden avulla keräämällä kokemuksia työntekijöiltä. Haastatteluiden avulla saisin kerättyä kokemuksia uuden rekrytointijärjestelmän käytöstä kesätyöhaun aikana. Tämän tutkimuksen perusteella saataisiin toimeksiantajalle tärkeää tietoa jatkoa ajatellen.

Opinnäytetyöprosessi kesti odotettua kauemmin, koska tutkimuksen toteutustapa muuttui. Aihe oli kuitenkin itselleni mieluinen, jonka vuoksi kirjallisuutta oli mielenkiintoista lukea ja toisaalta myös opinnäytetyön aihetta tuli rajata, jottei siitä tule liian laaja opinnäytetyötä ajatellen. Opinnäytetyössäni kirjallisuutta lainasin kirjastosta, luin verkkokirjastosta ja myös muutaman kirjan ostin itselleni, koska koin näistä olevan tulevaisuudessa hyötyä työskentelyssäni. Tämän lisäksi etsin tietoa internetistä ja perehdyin erilaisiin työnhakuun liittyviin oppaisiin ja artikkeleihin.

Haastatteluiden toteuttaminen onnistui mielestäni hyvin. Kysymyksien muodostaminen yhdessä toimeksiantajan kanssa onnistui helposti ja haastattelupäivien sopiminen onnistui myös. Itse haastatteluissa koin positiivisena sen, että haastateltavat olivat valmiita vastaamaan kysymyksiin monipuolisesti. Tämä loi itselleni tunteen, että aiheeni koettiin miellyttävänä ja loi luottamusta keskustelun aitoudesta. Haastateltavien vastaukset olivat osaltaan laajoja, jonka myötä tuli tunne, että he saivat vastattua kysymyksiin juuri niin kuin he aiheesta ajattelivat. Haastatteluista saatiin monipuolisesti vastauksia kysymyksiin, jonka myötä tutkimusaineistoa oli kattavasti. Haastateltavien roolit työelämässä ja heidän taustansa palvelivat tutkimusta. Haastatteluista kerätty aineisto oli näin ollen asianmukaista tutkittuun aiheeseen liittyen.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön voidaan sanoa onnistuneen. Opinnäytetyö eteni ja tavoitteisiin päästiin. Opinnäytetyön avulla saatiin kerättyä laajalti kokemuksia uuden rekrytointijärjestelmän käytöstä rekrytointiprosessissa ja sen avulla kerättiin myös muutamia kehitysideoita järjestelmän käyttöön liittyen.

Opinnäytetyön tekeminen auttoi kehittymään ammatillisessa mielessä. Ammatillisuutta opinnäytetyön aikana kehitti laaja yhteistyö työelämän kanssa sekä perehtyminen järjestelmien käyttöön yhtenä osana henkilöstöhallinnon tehtäviä. Tärkeimmän osan ammatillisuutta kasvatti kohtaamiset rekrytointiin osallistuvien työntekijöiden haastattelut. Työelämän kanssa tehdyn yhteistyön lisäksi monipuolinen kirjallisuuden lukeminen kehitti ammattitaitoani henkilöstöhallinnon suhteen eri työtehtävistä, kuten rekrytointiprosessista. Työelämän ja kirjallisuuden avulla ymmärrän, miksi uusia työntekijöitä yritykseen rekrytoidaan ja missä vaiheessa se on tarpeellista. Opinnäytetyöprosessi kehitti myös omaa taitoani tutkimustyöskentelyssä. Tiedän tämän prosessin jälkeen enemmän, kuinka kerätään, järjestetään ja tulkitaan eri aineistoa.

## LÄHTEET

- Duunitori. 2022. *Työnhakuopas*. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tyonhakuopas>. Viitattu 1.4.2023.
- Eilakaisla. 2023. *Henkilöarvioinnit*. Saatavissa: <https://www.eilakaisla.fi/yrityspalvelut/henkiloarvioinnit>. Viitattu 10.10.2023.
- Euroopan unioni. 2022. *Yleinen tietosuoja-asetus*. Saatavissa: [https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index\\_fi.htm](https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm). Viitattu 16.10.2023.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. *Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Otava.
- Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijänä*. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>. Viitattu 20.10.2023.
- Joki, M. 2021. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Kauppakamari.
- Järvinen, P. 1998. *Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä*. Porvoo: WSOY.
- Järvinen, P. 2003. *Onnistu esimiehenä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juuti, P. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516822>. Viitattu 24.10.2023.
- Kajjala, M. 2016. *Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön?* Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kajjala, M. & Tolvanen, R. 2020. *Henkilöstö – strateginen investointi?* Viro: Kauppakamari. Saatavissa: <https://nextory.com/fi/book/henkilosto-strateginen-investointi-491696>. Viitattu 9.10.2023.
- Kananen, J. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2012. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä*. 13.8.2004/758. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>. Viitattu 16.9.2023.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. *Taitolajina työ*. Helsinki: Edita.

- Mansukoski, S., Mitronen, L., Porenne, P. & Salmimies, P. 2008. *Käytännön johtoryhmätyöskentely*. Helsinki: Talentum.
- Paasonen, J. & Ellonen, V. 2017. *Turvallisuusalan perusoppikirja*. Helsinki: Tietosanoma.
- Paasonen, J. & Ellonen, V. 2018. *Yksityiseen turvallisuusalan lainsäädäntö käytännössä*. Helsinki: Tietosanoma.
- Poliisi. 2022. *Yksityisen turvallisuusalan luvat*. Saatavissa: <https://poliisi.fi/yksityisen-turvallisuusalan-luvat>. Viitattu 15.2.2023.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>. Viitattu 11.10.2023.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Rötkin, L. 2015. *Terveisiä pomolle*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. *Loista rekrytoijana: hoida kosiomatka tyylillä*. Helsinki: Kauppakamari.
- Smartrecruiters. 2023. Saatavissa: <https://www.smartrecruiters.com/>. Viitattu 14.2.2023.
- Suonsivu, K. 2011. *Työhyvinvointi osana henkilöjohtamista*. EU: UNIPress.
- Talsi, M-T. 2023. *Päivitä CV työnhakukuntoon 5 minuutissa – toimi näin*. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/ansioluettelo-kuntoon>. Viitattu 1.4.2023.
- Tilastokeskus. 2023. *Työikäinen väestö*. Saatavissa: [https://www.stat.fi/meta/kas/tyoikain\\_vaesto.html](https://www.stat.fi/meta/kas/tyoikain_vaesto.html). Viitattu: 13.11.2023.
- Työturvallisuuslaki*. 23.8.2002/738. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Viitattu 10.10.2023.
- Vartiointialan työehtosopimus. 2022. Saatavissa: <https://www.lukusali.fi/pam/#/reader/d78c629c-3834-11ed-b8bd-00155d64030a>. Viitattu 13.2.2023.
- Viitala, R. 2021. *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513781071>. Viitattu 24.9.2023.
- Vilka, H. 2021. *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus.

## Haastattelukysymysten runko

1. Kuinka kauan olet työskennellyt rekrytoinnin parissa?
2. Oliko rekrytointijärjestelmän perehdytys mielestäsi sopiva vai koitko, että olisit tarvinnut enemmän perehdytystä? Jos olisit niin mistä?
3. Miten rekrytointijärjestelmän käyttö onnistui? Mikä onnistui ja missä ilmeni haasteita?
4. Oliko rekrytointijärjestelmän ongelmatilanteissa helppo saada apua?
5. Miten koit rekrytointiprosessin? Mikä onnistui ja missä ilmeni haasteita?
6. Miten viestintä hakijan kanssa onnistui rekrytointijärjestelmän kautta?
7. Onnistuiko uuden työntekijän palkkaus?
8. Muuta, mitä haluaisit lisätä aiheeseen liittyen?