



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Rekrytointiprosessin harmonisoiminen yrityksessä X

Joenpolvi, Ida

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Rekrytointiprosessin harmonisoiminen yrityksessä X

Joenpolvi, Ida
Liiketalous
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2016

Joenpolvi, Ida

Rekrytointiprosessin harmonisointi yrityksessä X

Vuosi 2016 Sivumäärä 44

Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia rekrytointia henkilöstöhallinnon osa-alueena. Rekrytointi oli tutkimisen kohteena nimenomaan prosessiluontoisena ilmiönä. Tavoitteena oli syventyä toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessiin sekä mahdollisiin prosessin pullonkauluihin sekä heikkouksiin. Edellytyksenä tavoitteeseen pääsemiselle oli aidosti paikantaa ongelmat ja tarjota niihin ratkaisuvaihtoehtoja. Toimeksiantaja esitellään opinnäytetyössä nimellä yritys X. Opinnäytetyön aihe on toimeksiantajalle erittäin ajankohtainen, sillä kyseinen konserni on kasvuvaiheessa ja rekrytoi massiivisesti tulevien vuosien aikana. On siis olennaista, että yritys X onnistuu henkilöstöhankinnassaan.

Teoriaosuudessa käydään läpi lyhyesti prosessin määritelmä sekä syvemmin rekrytointia. Teoria havainnollistaa rekrytointiprosessia myös esittelemällä yrityksen X rekrytointiprosessin. Perustana teorialle on kirjallisuus, internetlähteet sekä yritys X:n tarjoamat materiaalit.

Tutkimuksessa käytettiin kahta kvalitatiivista menetelmää. Avoin haastattelu sekä Palvelupolku-menetelmä toteutettiin samanaikaisesti valitulle joukolle yrityksen X työntekijöitä. Haastateltavat työskentelevät aktiivisesti rekrytointiprosessin parissa, kukin eri rooleissa. Haastateltavien joukkoon lukeutui rekrytoivia esimiehiä sekä henkilöstöhallinnon ammattilaisia. Avoin haastattelu suoritettiin Palvelupolun ympärillä vapaamuotoisena keskusteluna teemoihin liittyen. Yhteensä kymmentä työntekijää haastateltiin. Haastatteluissa edellä mainittuja tutkimusmenetelmiä hyödyntäen käytiin läpi rekrytointiprosessia vaihe vaiheelta.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että rekrytointiprosesseissa sekä toimintatavoissa on eroavaisuuksia yrityksen X sisällä. Myös itse prosessista pystyttiin paikantamaan vaiheita ja kipukohtia, joita voitiin lähteä kehittämään. Vaikeimmiksi kipukohtiksi haastateltavat kokivat rekrytointilupavaiheen sekä loppuhaastattelut. Kokonaisprosessin kannalta haasteet liittyivät ajankäyttöön, vastuunjakoon sekä viestintään ja esimiehen rekrytointiosaamiseen. Kehitysehdotuksina esitellään joko loppuhaastatteluiden poisjättäminen tietyissä prosesseissa tai niiden toteuttaminen, mutta itse haastattelun sisällön parantaminen sekä tavoitteen selkeyttäminen prosessin sidosryhmille. Opinnäytetyö esittelee myös tutkimuksen pohjalta toteutetun ehdotuksen siitä, millaisiin asioihin rekrytoivien esimiesten koulutuksessa olisi hyvä keskittyä.

Asiasanat rekrytointi, rekrytointiprosessi, henkilöstöjohtaminen, Palvelupolku

Joenpolvi, Ida

Harmonizing the recruitment process of Company X

| Year | 2016 | Pages | 44 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

The purpose of this thesis was to examine recruitment as one of the key processes related to human resource management. Recruitment is investigated specifically from a process oriented point of view. The aim is to focus on the recruitment process in order to identify the possible bottlenecks as well as weaknesses. Locating the problems played a key role on the way to offering the client solutions and alternative ways of handling certain things related to process. This thesis was commissioned by a Finnish corporation, operating in the air traffic and travel services sector. Currently the corporation is expanding, and therefore, recruiting massively now and during the upcoming years. Can be stated, that this topic is very current for the corporation. The client is introduced as company X.

The theoretical section briefly discusses processes and more specifically the recruitment process. The recruitment process of company X is also illustrated in order to provide the reader with concrete insight. The theoretical section is based on online and printed literature, as well as material received from the client.

Two qualitative methods were used for the research. An open interview and Customer Journey Map were executed simultaneously for a selected group of employees of the company. The interviewees were working closely with recruitments in various roles. The open interview was conducted around the Customer Journey Map as an unstructured conversation. All in all, 10 interviews were carried out with Hiring Managers, Recruitment Consultants and one HR Partner.

The research indicates that there are differences between the procedures followed in the recruitment process in various business units inside the corporation. Some weaker steps and bottlenecks were located inside the process, which could be developed with further development work. The interviewees described the recruitment approval and final round of interviews to be the hardest phases of the process. At a more general level the timings, division of responsibilities and the level of the hiring manager's recruitment expertise were in need of improvement. This thesis report introduces some options for training the hiring managers and alternative solutions for the phase of final interviews. Either the client might consider removing the final interviews when discussing certain processes or to keep the interviews but to pay closer attention to the content and meaning of the interview. This is important in order to ensure the added value of the interview itself. Based on the research, this thesis also introduces also some topics, which would be essential when planning on developing the recruitment skills of the hiring managers. The targeted outcome when developing the process is to ensure a stable quality of the entire process between various business units.

Keywords recruitment, recruitment process, human resource management, Customer Journey Map

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 2 | Prosessi | 8 |
| 3 | Rekrytointi..... | 10 |
| 3.1 | Rekrytointistrategia | 10 |
| 3.1.1 | Ulkoinen rekrytointi | 11 |
| 3.1.2 | Sisäinen rekrytointi..... | 12 |
| 3.2 | Rekrytointiprosessin luonne | 12 |
| 4 | Rekrytointiprosessi yrityksessä X..... | 16 |
| 4.1 | Sisäiset sidosryhmät ja vastuunjako..... | 16 |
| 4.2 | Prosessin vaiheet..... | 18 |
| 5 | Tutkimus..... | 22 |
| 5.1 | Haastattelu | 22 |
| 5.2 | Palvelupolku | 23 |
| 5.3 | Palvelupolku osana tutkimusta..... | 24 |
| 5.4 | Kohdejoukko..... | 26 |
| 6 | Tulokset..... | 27 |
| 6.1 | Tulokset prosessin vaiheittain..... | 28 |
| 6.2 | Analysointi teemoittain | 32 |
| 6.3 | Tutkimuksen luotettavuus | 33 |
| 7 | Johtopäätökset | 35 |
| 8 | Kehitysehdotukset | 36 |
| | Lähteet | 39 |
| | Kuviot..... | 41 |
| | Taulukot | 42 |
| | Liitteet | 43 |

1 Johdanto

Oikeiden ihmisten palkkaaminen on keskeistä kilpailuetua ja menestyksestä liiketoimintaa tavoitellessa. Tämä tiedostetaan globaalisti, mutta siltikin vain kourallinen yrityksistä erottuu edukseen, kun puhutaan henkilöstöhankinnasta eli rekrytoinnista. Monien yritysten kuvataan reagoivan rekrytointitarpeeseen ikään kuin se olisi hätätila tai jotakin kovin odottamatonta. Taustalla lienee heikko henkilöstön suunnittelu tai rekrytointiprosessi. Pahimmassa tapauksessa kumpaakaan edellä mainituista ei harjoiteta yrityksessä. (Fernández-Aráoz, Groyberg & Nohria, 2009.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia rekrytointia prosessina. Prosessin vaiheet käydään läpi niin teoreettisen esimerkin, kuin yrityksen X prosessikuvauksen avulla. Toimeksiantajana on suomalainen yritys konserni, jonka liiketoimintaa on sekä lentoliikenne että matkapalvelut. Yritys X:llä on useita eri liiketoimintayksiköitä, jotka työllistävät tuhansia ihmisiä. Rekrytointiprosessin harmonisoimisella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä prosessin tasaisen laadun varmistamista yritys X:n kaikissa liiketoimintayksiköissä.

Toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessin nykytilaa kartoitetaan ja lähdetään sitä kautta etsimään heikkoja kohtia, eroavaisuuksia prosessien välillä sekä parannusmahdollisuuksia. Yhteistyössä toimeksiantajan edustajan kanssa on tehty huomio, että rekrytointiprosessin laadussa sekä toimintatavoissa on eroavaisuuksia konsernin sisällä eri liiketoimintayksiköiden välillä. Aito tarve prosessin kehittämiseksi ja harmonisoimiseksi on perustana tälle opinnäytetyölle. Vaikkakin tutkittavaa aihetta lähestytään yrityksen sisäisten sidosryhmien näkökulmasta, tulee lopputulos näkymään myös yrityksen X ulkopuolelle. Ideaalitulanteessa rekrytointiprosessia saadaan kehitettyä niin, että se palvelee entistäkin paremmin myös potentiaalisia hakijoita sekä kehittää yrityksen työnantajamielikuvaa.

Opinnäytetyön teoriassa avataan käsitteenä rekrytointia sekä rekrytointiprosessia. Myös prosessin määrittelyä käydään lyhyesti läpi. Taustoitukseksi on käytetty kirjallisuus- ja internetlähteitä. Lisäksi toimeksiantajalta saatuja materiaaleja on hyödynnetty teoriaosuudessa yritystä X koskevissa määrittelyissä.

Opinnäytetyön tavoitteisiin vastaamista varten toteutettiin kaksi kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimusmenetelminä käytettiin avointa haastattelua sekä palvelumuotoilusta tuttua Palvelupolku- menetelmää. Molemmat menetelmät toteutettiin samanaikaisesti, niin että avoin haastattelu rakentui Palvelupolun ympärille. Haastattelua varten luotiin visuaalinen alusta, jolle rekrytointiprosessi rakennettiin. Alustaa hyödyntämällä sekä haastattelun nauhoituksella saatiin dokumentoitua tutkimustulokset sekä kirjalliseen että suulliseen muotoon.

Haastatteluun valittiin rekrytoinnin parissa työskenteleviä työntekijöitä yrityksen X eri liiketoimintayksiköistä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja esitellään tekstissä nimellä yritys X. Aiheina rekrytoiminen sekä itse rekrytointiprosessi ovat yritykselle erittäin ajankohtaisia. Monien huonotuloksisten vuosien jälkeen yrityksen liiketoiminta on saatu kasvuun ja kasvu taas luonnollisesti on tarkoittanut uuden osaamisen tarvetta. Rekrytointiprosessin harmonisoiminen on rekrytointien määrän vuoksi tärkeää toimeksiantajalle. Vuoden 2015 aikana koko konsernin tasolla yrityksessä X on täytetty yhteensä 1011 työtehtävää. (Rekrytointistatistiikka 2015.) Jos rekrytointi voidaan tehdä laadukkaasti koko konsernin tasolla, edesauttaa se oikeiden ja motivoituneiden ihmisten valikoitumista työntekijöiksi, mikä taas näkyy positiivisesti yrityksen tuloksessa. On siis myös taloudellisesti perusteltua olla suorittamatta virherekrytointeja. Jos rekrytointiprosessi pystytään järjestämään laadukkaasti jokaisessa liiketoimintayksikössä, tarkoittaa se, että kaikki edellytykset onnistuneiden rekrytointien läpiviemiselle ovat olemassa.

Opinnäytetyön tavoite voidaan myös linkittää yrityksen X henkilöstöstrategiaan, jossa tekijät kuten inspiroiva työyhteisö sekä jatkuva itsensä kehittäminen nostetaan tärkeäksi. Onnistuneen rekrytointiprosessin avulla luodaan edellytyksiä siihen, että oikeanlaiset osaajat löydetään rakentamaan henkilöstöstrategian mukaista työyhteisöä. Työnantajamielikuva on asetettu yhdeksi yrityksen henkilöstöstrategian mittariksi. (Yritys X Henkilöstöstrategia 2016.) Luonnollisesti rekrytointi ja työnantajamielikuva kulkevat käsikädessä ja sen vuoksi voidaan todeta, että laadukkaan rekrytointiprosessin toteuttaminen vastaa myös henkilöstöstrategian tavoitteisiin.

Opinnäytetyön suunnittelu on aloitettu vuoden 2016 alussa. Tiedonkeruu sekä teoriaperustan kirjoittaminen on toteutettu keväällä 2016 ja haastattelut myöhemmin saman kesän aikana. Tutkimustulosten analysointi on tehty heinä- ja elokuun aikana. Lopputuotoksena esitellään kehitysideoita liittyen esimiesten kouluttamiseen, loppuhaastattelukierroksen uudelleen miettimiseen sekä vastuunjakoon ja aikatauluun.

2 Prosessi

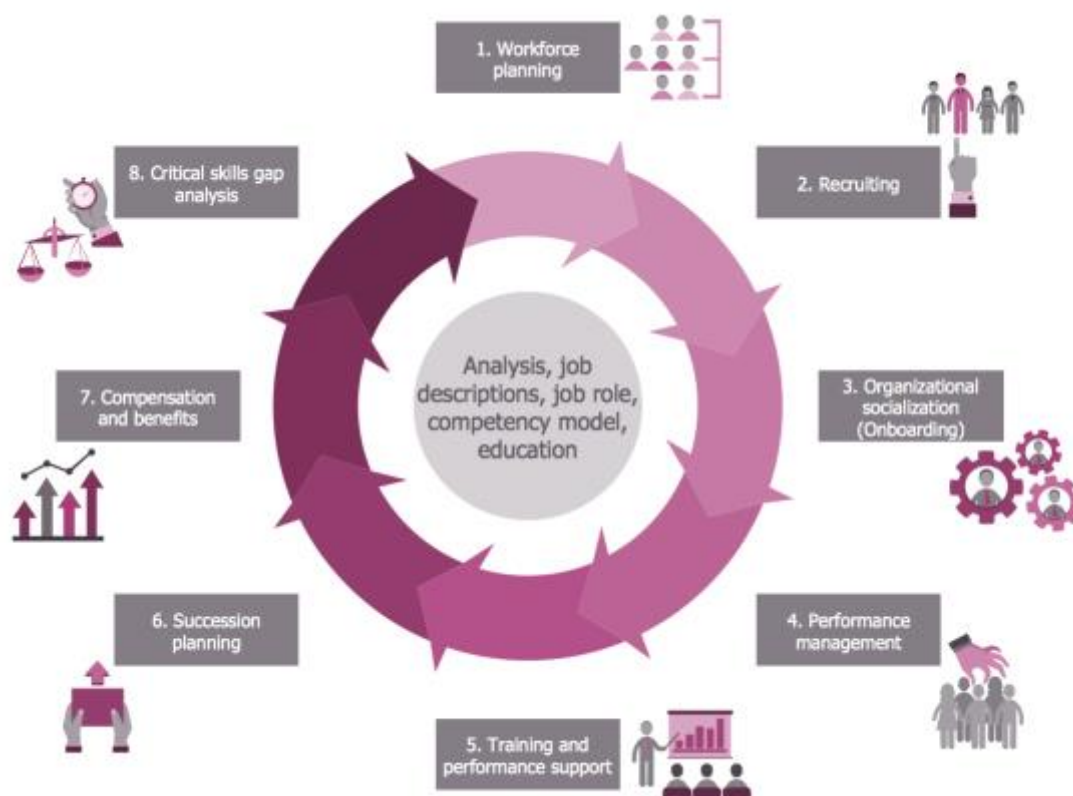
Ymmärtääkseen tämän opinnäytetyön tarkastelunäkökulman rekrytointiin on lukijalle tärkeää ymmärtää mikä prosessi on. Erään määrittelyn mukaan ”*Prosessi on toisiinsa liittyvien tapahtumien ja tehtävien muodostama kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen.*” (Logistiikan Maailma.) Määrittelyä voidaan käyttää riippumatta kontekstista. Luonteeltaan prosesseja on hyvinkin monenlaisia, kuten liiketoimintaprosesseja, ydinprosesseja sekä avainprosesseja. Tässä opinnäytetyössä esiteltävä rekrytointiprosessi voidaan lukea tukiprosessiksi, jonka tehtävänä on nimensä mukaisesti tukea yrityksen ydinprosesseja. (Laatuakatemia 2010).

Tavoitteellista prosessia varten organisaatiolla on käytössä resursseja. Resursseista puhuttaessa tarkoitetaan esimerkiksi aikaa, rahaa, henkilöstöä, välineitä ja tiloja. Prosessin eri vaiheisiin kohdistetaan eri resursseja tarpeesta riippuen. Organisaatioilla voi olla käytössä prosessiohjauksen työkaluja, joilla edistymistä sekä resurssien tilaa voidaan seurata. Prosessin loppuvaiheessa tuotoksena voi syntyä itse halutun tuloksen lisäksi myös sivutuotteita. (Laatuakatemia 2010).

Yrityksen eri prosessien muuttaminen ja kehittäminen on etenkin nykypäivänä paljon keskustelua herättävä puheenaihe. Kriittisinä kysymyksinä ovatkin, mitä prosesseja tulisi kehittää, kuinka paljon ja milloin. Uudenlainen työnjako monissa etenkin länsimaissa on hyvä esimerkki prosessin kehittämisestä. On huomattu, että tehokkain vaihtoehto usein on automatisoida sekä ulkoistaa matalamman vaatimustason työtehtäviä ja organisaation pitää itsellään vaativimmat sekä usein analyttistä kykyä vaativat tehtävät. (Power 2012).

Henkilöstöhallinnon prosesseja on yrityksissä hyvin monenlaisia. Suurilla yrityksillä, kuten myös yritys X:llä, HR-prosessit ovat hyvin strukturoituja ja kokonainen organisaatio on vastuussa niiden hoitamisesta. Kuvio 1 esittelee yhden kuvitteellisen esimerkin yrityksen HR-prosesseista. Prosessit linkittyvät tiiviisti toisiinsa. Laadukkaasti läpiviety prosessi edistää sitä, että seuraavalle prosessille on hyvä lähtökohta. Voidaan esimerkiksi sanoa, että hyvin suunniteltu ja toteutettu rekrytointiprosessi edesauttaa työntekijän sopeuttamista uuteen organisaatioon. Tämä perustuu taas siihen, että perusteellisesti toteutetussa rekrytointiprosessissa selvitetään työntekijän arvot ja odotukset työyhteisön suhteen ja peilataan niitä yrityksen omiin arvoihin ja odotuksiin. Kuten Kuviossa 1 ilmenee, on sopeutuminen/perehtyminen rekrytoinnista seuraava prosessi.

Henkilöstöhallinnon prosessit kulkevat työntekijän arjessa koko työsuhteen elinkaaren ajan. Prosessit ovat kestoiltaan eri mittaisia (Viitala 2004, 226.) Esimerkiksi työntekijän kouluttaminen ja kehittäminen voi tapahtua pitkällä tähtäimellä, kun taas rekrytointi voi olla kestoiltaan hyvin lyhyt. Osa prosesseista tapahtuu keskenään samanaikaisesti.



Kuvio 1: Henkilöstöhallinnon prosessit. Lähde: EIU/SHRM Foundation 2013

Erään tutkimuksen (EIU/SHRM Foundation 2013) mukaan organisaatioiden suurimmat haasteet liittyvät henkilöstön johtamiseen. Haasteet ovat uudenlaisia, sillä yritysten on pystyttävä johtamaan henkilöstöään samalla huomioiden esimerkiksi keskenään eri sukupolvea olevat työntekijät. Lisähaasteita aiheuttaa globalisaation myötä myös eri kulttuurien huomioiminen osana henkilöstöjohtamista. Edellä mainitut tekijät linkittyvät myös luonnollisesti henkilöstöhallinnon prosesseihin. Y-sukupolvi odottaa erilaista johtamista ja vuorovaikutusta työpaikalla kuin iältään vanhempi X-sukupolvi. (Erickson 2009.) Tämä vuorostaan vaikuttaa siihen, millaista koulutusta ja valmennusta yrityksen tulisi järjestää esimiehilleen. Voidaan sanoa, että henkilöstöhallinnon prosessit eivät välttämättä itsessään tuota aikaisempaa enempää haasteita, mutta ympärillä oleva muuttuva työympäristö generoi lisää huomioon otettavia asioita henkilöstöhallinnon prosesseja suunniteltaessa.

3 Rekrytointi

Rekrytoinnilla tarkoitetaan yrityksen henkilöstöhankintaa. Tämä käsite pitää sisällään kaikki tarvittavat toimenpiteet, jotka uuden työntekijän palkkaaminen pitää sisällään. Rekrytoinnin tavoitteena pitkällä aikavälillä on tukea yritystä pääsemään liiketoiminnallisiin tavoitteisiinsa. (Viitala 2013, 98).

Päädettäessä huolellisesti harkittuun rekrytointiin, on edellytyksenä, että resursointitilanne on tarkasteltu ensin yrityksen sisällä. Ennen uuden henkilön hankkimista on tärkeää pohtia työtehtävän tarpeellisuutta sekä sitä, voitaisiinko olemassa olevia rooleja laajentaa niin että vaje saataisiin katettua. Rekrytointitarve voi realisoitua monestakin syystä. Työntekijä voi irtisanoutua, tulla irtisanotuksi tai kyseessä voi olla täysin uusi rooli johon etsitään työntekijää. (Viitala 2004, 243-244).

Rekrytointi voidaan nähdä ensimmäisenä askeleena henkilöstöjohtamista, sillä monesti se on ensimmäinen tilanne jossa uusi työntekijä sekä yritys ovat kontaktissa toistensa kanssa. Rekrytointi pitää sisällään niin lakiin, eettisyyteen kuin viestintään liittyviä elementtejä. Oikeiden työntekijöiden löytäminen ja sitouttaminen ovat organisaatiolle ja erityisesti esimiehelle yksi tärkeimmistä tehtävistä, sillä se on suoraan vaikutuksessa yrityksen tulokseen. (Marks 2016). Hyvin suunniteltu ja toteutettu rekrytointi parhaimmassa tapauksessa on yksi avainelementeistä, kun puhutaan yrityksen liiketoiminnan kasvattamisesta. Vastakohtana taas virherekrytointi voi maksaa yritykselle monia kymmeniä tai jopa satoja tuhansia euroja. Lisäksi huonosti toteutettu rekrytointi voi vaikuttaa työpaikalla yleistä työilmapiiriä sekä jaksamista heikentävällä tavalla. (Empore 2014).

Rekrytointi voidaan toteuttaa hyvinkin monilla keinoilla. Perinteisesti rekrytointi kuuluu vastuualueena yrityksen henkilöstöhallinnon osastolle (MOL.) Toisinaan se voidaan myös tehdä ulkoistettuna prosessina esimerkiksi rekrytointiyritysten toimesta. Pienikokoisissa yrityksissä usein rekrytointi on yksin esimiehen tehtävänä (Marjomaa-Mäkinen, M. 2014).

3.1 Rekrytointistrategia

Rekrytointi lähtee liikkeelle usein tulevaisuuden resurssisuunnittelusta. Tässä kohtaa on tärkeä arvioida yrityksen sisällä nykyinen työtilanne sekä odotettu tilanne lähitulevaisuudessa. Laadukkaasti toteutetussa henkilöstösuunnittelussa käydään tässä kohtaa potentiaaliset vaihtoehdot läpi, sillä uuden henkilön rekrytoiminen ei suinkaan ole ainoa

vaihtoehto. (Helsilä 2009, 18-20). Tässä kohtaa on hyvä miettiä muun muassa seuraavat mahdollisuudet:

- nykyisten työtehtävien uudelleen organisoiminen / muokkaaminen
- nykyisten työntekijöiden kouluttaminen
- uusien työvälineiden sekä toimintatapojen hankkiminen
- työn teettäminen alihankintana

Lopulliseen päätökseen uuden työntekijän rekrytoimisen sekä edellä listattujen vaihtoehtojen valinnasta vaikuttaa monet tekijät. On tärkeä miettiä, kuinka paljon mahdollinen rekrytoitava työtehtävä työllistäisi tällä hetkellä sekä myöhemmin tulevaisuudessa. Rekrytoitavan tehtävän luonne sekä vaativuus ovat myös avainasemassa pohdittaessa eri vaihtoehtoja. Välttämättä kaikkia tehtäviä ei strategisesti ajateltuna ole viisasta ulkoistaa ja joihinkin tehtäviin ei taas esimerkiksi välttämättä ole realistista ajatella koulutettavan olemassa olevaa henkilöstöä. (Helsilä 2009,18-20).

Kun tullaan siihen tulokseen, että paras vaihtoehto on etsiä uusi ihminen valittuun tehtävään, voidaan puhua rekrytoinnista. On tärkeä ymmärtää, että rekrytointi voidaan tehdä niin organisaation sisällä kuin ulkoisestikin. Rekrytointistrategia pitää sisällään päätöksiä liittyen rekrytoinnin toteutustapoihin (Viitala 2013, 103). Rekrytointistrategiassa voidaan linjata kriteerejä tietyissä tehtävissä toimiville henkilöille. Globaalisti toimivat yritykset esimerkiksi voivat vaatia alueensa päälliköiltä kokemusta paikallisesta markkinasta. Rekrytointistrategia pitää sisällään myös ohjeen siitä, millainen työ toteutetaan yrityksen sisällä sekä mikä mahdollisesti ostetaan ulkoistettuna työnä (Viitala 2013, 103).

3.1.1 Ulkoinen rekrytointi

Ulkoisesta rekrytoinnista voidaan puhua, kun haluttuun työtehtävään etsitään hakijoita oman organisaation ulkopuolelta. Lähtökohtana ulkoiselle rekrytoinnille on usein se, ettei oman organisaation sisältä löydy tarvittavaa osaamista. Rekrytoitava rooli voi olla esimerkiksi yrityksessä täysin uusi ja sen vuoksi resursointi olemassa olevien työntekijöiden joukosta ei onnistu. Ulkoinen rekrytointi on yritykselle hyvä mahdollisuus saada uudenlaista osaamista sekä ajattelua. Voi myös olla kyse kilpailuedun etsimisestä, jos rekrytoidaan henkilö, joka on työskennellyt esimerkiksi kilpailijan leirissä (Viitala 2013, 110).

Ulkoinen rekrytointi on usein kestoaltaan pidempi ja kalliimpi prosessi kuin sisäinen. Tämä juontaa juurensa siihen, että yrityksen ulkopuolelta etsittäessä ei välttämättä tunneta hakijoita ja tarvitaan enemmän työkaluja varmistamaan, että tehdään oikea henkilövalinta. Hakukanaavien määrä on ulkoisessa rekrytointiprosessissa laajempi ja myös se kasvattaa

hintaa. Nykypäivänä suurin osa työpaikkailmoittelusta tapahtuu internetissä erilaisilla ilmoittelusivustoilla sekä sosiaalisen median alustoilla. Monet edellä mainituista palveluista veloittavat yrityksiä työpaikkailmoitusten julkaisemisesta (Viitala 2013, 110).

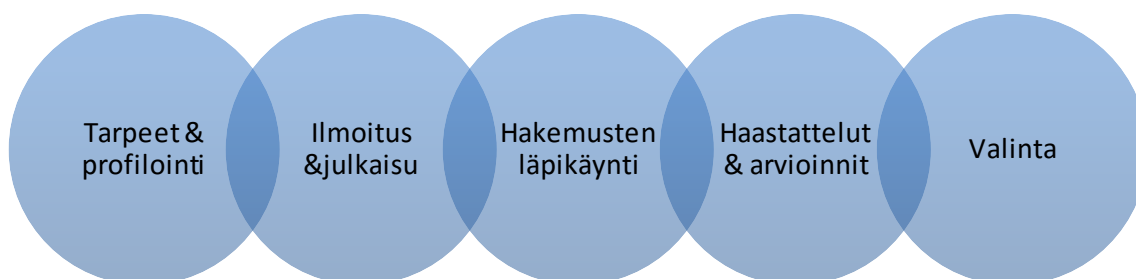
3.1.2 Sisäinen rekrytointi

Sisäinen rekrytointi puolestaan tarkoittaa sitä, kun tehtävä on haussa vain organisaation sisällä. Tämä toimintatapa edesauttaa työtehtävien kiertävyyttä organisaation sisällä, mikä taas voi lisätä motivaatiota omaa työtä kohtaan sekä sitoutuneisuutta organisaatiota kohtaan. Sisäinen rekrytointiprosessi voi monesti olla ajallisesti nopeammin suoritettavissa ja sitä kautta kustannuksetkin ovat pienemmät. (Viitala 2013, 104-105).

Sisäinen rekrytointi on osittain ulkoista turvallisempi vaihtoehto, sillä työnhakija, hänen työpersoonansa sekä toimintatavat tunnetaan hyvin. Konkreettista näyttöä työskentelystä voidaan hyvin peilata työtehtävään ja rooliin soveltuvuuteen. Sisäistä rekrytointia tehdessä on toki huomioitava, että sen toteuttaminen todennäköisesti aiheuttaa rekrytointitarpeen yrityksen toisessa tiimissä/yksikössä, sillä työntekijämäärä ei kasva. Mikäli yrityksen sisäinen hakija valitaan tehtävään, vaatii se monesti työtehtävistä joustamista sopimista sekä nykyisen että uuden esimiehen kanssa. (Viitala 2013, 104-105).

3.2 Rekrytointiprosessin luonne

Rekrytointiprosessi sekä sen vaiheet riippuvat paljon yrityksestä sekä työtehtävästä. Tärkeää on kuitenkin, että rekrytointiprosessi on linjassa henkilöstöstrategian kanssa. Tämä luku kuvaa karkeasti ja teoreettisella tasolla rekrytointiprosessin vaiheet. Tässä opinnäytetyössä esitellään myöhemmin esimerkin avulla tarkemmin yrityksen X rekrytointiprosessi.



Kuvio 2: Esimerkki rekrytointiprosessista

1. Tarpeet & profilointi

Yrityksen tullessa siihen tulokseen, että uuden työntekijän tarve palkkaaminen on ajankohtaista, alkaa valintakriteerien määrittely.

Viitala (2013) jakaa kriteerit kolmelle eri tasolle:

1. *"Organisaatiotason kriteerit, joiden perustana ovat yrityksen strategiset päämäärät, toiminnan luonne, kulttuuri ja ilmapiiri."*
2. *"Yksikön kriteerit, joissa huomioidaan millaista panosta yksikkö tulijalta odottaa, millaiseen työyhteisöön hänen tulisi sopeutua."*
3. *"Tehtäväkohtaiset kriteerit, joissa määritellään sisällöllinen eli substanssiosaaminen, tehtävän sisältö sekä mahdollinen kehityssuunta tulevaisuudessa."*

2. Ilmoitus & julkaisu

Työpaikkailmoituksen laatiminen helpottuu huomattavasti, kun pohjatyö eli tehtävän kriteerien määrittäminen on tehty tarkasti. Kriteerejä ja kompetensseja voidaan hyödyntää työpaikkailmoituksessa. Ilmoitustekstiä laadittaessa on tärkeää, että ilmoitus on viestinnällisesti linjassa yrityksen muun viestinnän kanssa. (Tervola 2008.) Hakuilmoituksen tulisi kuvata tehtävä houkuttelevalla, mutta kuitenkin totuudenmukaisella tavalla. Edellytyksenä potentiaalisten hakijoiden mielenkiinnon heräämiselle on heidän tavoittaminen. Julkaisukanavien valinta on ensiarvoisen tärkeää. Nykypäivänä suurin osa

työpaikkailmoituksista julkaistaan joko yritysten omilla kotisivuilla, työpaikka-alustoilla tai työelämään keskittyneillä sivustoilla kuten LinkedIn tai XING. (Lindberg, A. 2016).

3. Hakemusten läpikäynti

Viimeistään hakujan päättyessä käydään hakemukset läpi. Tässäkin vaiheessa tarkoin tehty pohjatyö auttaa; jos kriteerit ja rooli on määritelty tarkasti, on hakijoiden soveltuvuuden arvioiminen helpompaa. Hakemuksia läpikäydessä tarkastellaan usein koulutus sekä työtaustaa, mutta myöskin tehtävän kannalta olennaisia kielitaitoa sekä IT-osaamisia. (Lindberg, A. 2016).

4. Haastattelut ja arvioinnit

Hakemusten perusteella potentiaalisimmat hakijat kutsutaan haastatteluun. Haastattelu onkin yksi tärkeimmistä keinoista saada hakijasta lisää tietoa. Haastatteluun on olemassa monia erilaisia tekniikoita, kuten strukturoitu haastattelu, avoin haastattelu tai edellä mainittujen yhdistelmä. (Viitala 2013, 116). Nykypäivänä monet yritykset toteuttavat useamman haastattelukierroksen ja usein ensimmäinen kierros voidaan toteuttaa esimerkiksi video- tai ryhmähaastatteluna. Molemmat edellä mainitut tehostavat rekrytointiprosessia ajankäytöllisesti sekä suovat yritykselle mahdollisuuden tutustua suurempaan määrään hakijoita (Recruitby.net 2016). Oli kyseessä mikä tahansa haastattelumuoto, on haastattelulla selkeä tavoite. Erilaisten kysymysten ja harjoitusten avulla pyritään saamaan selkeä kuva hakijan soveltuvuudesta tehtävään (Empore, 2014). Haastattelutilanteessa myös hakija arvioi yritystä ja sitä, vastaako yrityksen kulttuuri ja arvot hänen omiaan.

Haastatteluiden lisäksi monet yritykset hyödyntävät erilaisia soveltuvuusarviointeja päätöksenteon tukena. (Hyppänen 2013, 213.) Arviointitapoja on hyvinkin monenlaisia. Yritys voi osana rekrytointiprosessia pyytää hakijaa tekemään tietokoneella esimerkiksi kyky -ja persoonallisuustestejä. Myös psykologien suorittamat soveltuvuusarviointit ovat yleinen keino saada hakijasta lisää tietoa ja minimoida riskejä (Opteam 2016.)

5. Valinta

Rekrytointiprosessin viimeisenä vaiheena on lopullisen valinnan tekeminen. Laadukkaassa prosessissa päätöksentekoon hyödynnetään mahdollisimman monipuolisesti kaikkea sitä tietoa, jota matkanvarrella on kertynyt. Täten voidaan minimoida niin sanottuja virhelähteitä, joihin on riski mennä, mikäli esimerkiksi vain yhden henkilön suorittama haastattelu on ainoana perustana valinnalle. Viimeistään tässä kohtaa on myös hakijaviestintään hyvä kiinnittää huomiota. Prosessissa pudonneille hakijoille on hyvä

ilmoittaa sekä toki valituksi tulleelle uudelle työntekijälle. Laadukkaassa ja läpinäkyvässä hakijaviestinnässä on tärkeää avata hakijoille perusteita valinnoille (Vuorensalmi, M. 2016.)

4 Rekrytointiprosessi yrityksessä X

Yritys X:n suuruisessa konsernissa rekrytointiprosessi on määritelty hyvin tarkasti. Toimeksiantajan liiketoimintayksiköt työllistävät yhdessä useamman tuhatta työntekijää. Rekrytointiprosessi sekä sen vastualueet vaihtelevat riippuen työtehtävän laadusta. Onkin ymmärrettävää, että harjoittelijan, asiantuntijan sekä johtotason henkilöiden rekrytoinnit vaativat keskenään erilaista huomiota ja resursointia. Kullekin ”tasolle” on määritelty erikseen oma prosessinsa. Tämä opinnäytetyö käsittelee yrityksen X asiantuntijatasoisen rekrytointiprosessia.

4.1 Sisäiset sidosryhmät ja vastuunjako

Yrityksen X rekrytointiprosessien parissa työskentelee useita eri tehtävissä toimivia työntekijöitä niin henkilöstöhallinnon kuin rekrytoitavan yksikön puolelta. Kullekin heistä on määritelty oma vastualue rekrytointiprosessissa. Ymmärtääkseen yrityksen X rekrytointiprosessia on olennaista tiedostaa, mitkä eri työntekijäryhmät ovat erityisesti prosessin kanssa tekemisissä. Seuraavissa kappaleissa kuvataan lyhyesti kuvion 3 mukaiset roolit sekä vastualueet.



Kuvio 3: Rekrytointiprosessin sisäiset sidosryhmät

Rekrytointikonsultti

Rekrytointikonsultilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä puhuttaessa yrityksen X työllistämää rekrytointin ammattilaista, joka työskentelee yrityksen inhouse-rekrytointitiimissä. Hänen vastuullaan on esimiehen tukeminen sekä oman rekrytointiasiantuntemuksensa tarjoaminen. Konsultti pitää kaikki langat käsissään, huolehtii hakijaviestinnästä sekä siitä, että aikatauluissa pysytään varsinkin prosessin alkuvaiheessa. Rekrytointikonsultilla on primäärinen vastuu lähes kaikista rekrytointiprosessin vaiheista. (Yritys X Rekrytointiprosessi 2015).

Rekrytoiva esimies

Kyseessä on esimies, joka nimensä mukaisesti on palkkaamassa itselleen alaista. Esimies kartoittaa alustavasti HR Partnerin kanssa tiimensä resursointitilanteen ja sen pohjalta hahmottelee rekrytoitavan tehtävän kuvauksen. Rekrytoivalla esimiehellä on keskeinen rooli läpi prosessin, sillä viime kädessä hän valitsee palkattavan työntekijän. (Yritys X Rekrytointiprosessi 2015).

HR Partner

HR Partner työskentelee yrityksessä X esimiesten lähimpänä tukena. Hän on vastuussa muun muassa perehdytyksestä sekä yleisistä työsuhteeseen liittyvistä asioista. Yrityksen X rekrytointiprosessissa HR Partner on mukana käynnistämässä rekrytointiprosessia sekä aivan prosessin loppuvaiheessa, kun on tarve keskustella työsuhteeseen liittyvistä asioista kuten palkasta sekä työ sopimuksesta. (Yritys X Rekrytointiprosessi 2015).

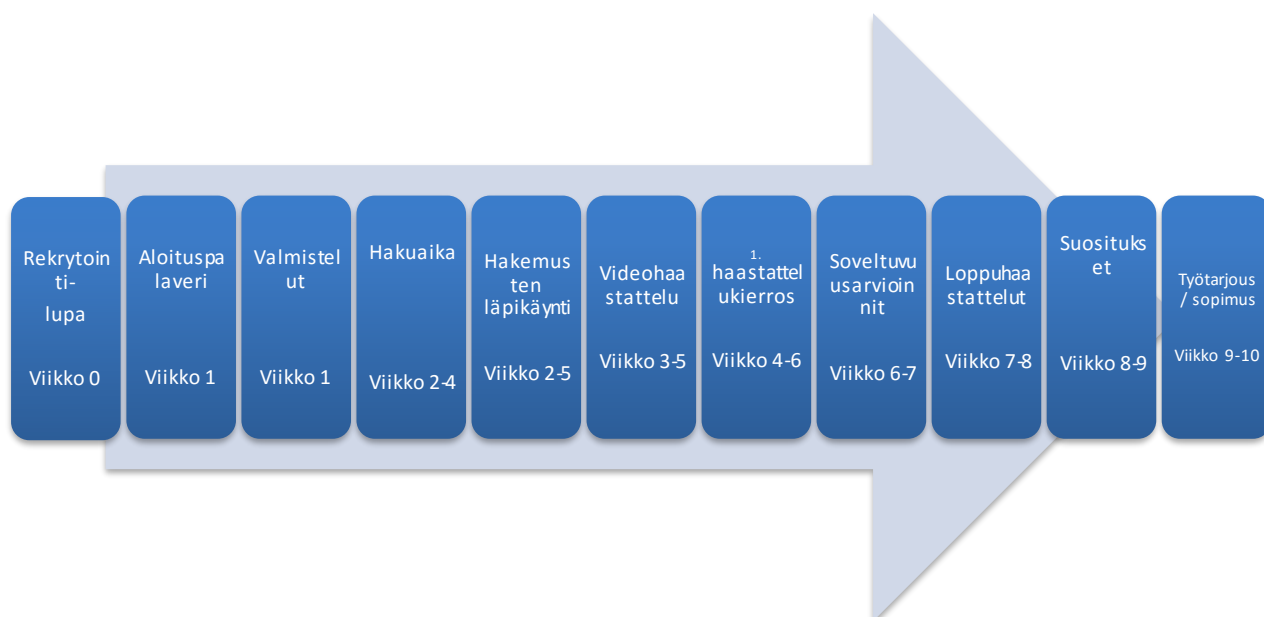
| Prosessin vaihe | Kenen vastuulla? |
|--------------------------------|--|
| Rekrytointilupa | Johtokunta (+ Rekrytointipäällikkö) |
| Aloituspalaveri | Rekrytoiva esimies, Rekrytointikonsultti (HR Partner) |
| Valmistelut | Rekrytointikonsultti |
| Hakuaika | Rekrytointikonsultti |
| Hakemusten läpikäyminen | Rekrytointikonsultti , Rekrytoiva esimies |
| Videohaastattelut | Rekrytointikonsultti , Rekrytoiva esimies |
| Ensimmäinen haastattelukierros | Rekrytointikonsultti , Rekrytoiva esimies |
| Soveltuvuusarvioinnit | Rekrytointikonsultti + (ulkoinen kumppani) |
| Loppuhaastattelut | Rekrytoiva esimies, HR Partner, +1 (+ Rekrytointikonsultti) |
| Suosituks | Rekrytointikonsultti |
| Työtarjous / Sopimus | Rekrytoiva esimies, HR Partner |

Taulukko 1: Prosessin vastuunjako

Taulukossa 1 on eritelty yrityksen X virallisen ohjeen mukainen vastuunjako rekrytointiprosessin kussakin vaiheessa. Lihavoidulla fontilla korostetaan primääristä vastuuta. (Yritys X Rekrytointiprosessi 2015).

4.2 Prosessin vaiheet

Kuvio 4:een on havainnollistettu esimerkki yritys X:n rekrytointiprosessista, jossa etsitään asiantuntijatasen työntekijää. Alla esitelty prosessikuvaus kulkee läpi tämän opinnäytetyön myös tutkimusosiossa. Kuviossa esitellyt vaiheet kuvataan tässä luvussa.



Kuvio 4: Rekrytointiprosessin vaiheet

Rekrytointiluvan hyväksyminen

Henkilöstösuunnittelu nähdään osana henkilöstöstrategiaa, jota taas pyritään toteuttamaan mahdollisimman pitkällä aikajänteellä. Rekrytointitarpeen realisoituessa yritys X:ssä esimiehen on haettava rekrytointilupaa aloittaakseen prosessi. Riippuen tehtävästä, joko rekrytointipäällikkö tai konsernin johtokunta hyväksyy tai hylkää rekrytointilupapyyntöä. Edellytyksenä hyväksymiselle esimiehen yksikössä toimiva HR Partner tai joissain tapauksissa HR Business Partner täyttää rekrytointilupapyyntöä lisäksi myös työnkuvaus kaavakkeen. Edellä mainitut dokumentit sisältävät tietoja muun muassa työsuhteen laadusta, sen kestosta ja työnkuvasta. Huolellisesti täytetyt lomakkeet edesauttavat myöhemässä vaiheessa työpaikkailmoituksen luomisessa. (Yritys X Rekrytointiprosessi 2015).

Rekrytinnin aloituspalaveri

Rekrytointiprosessi ja käytännön tekeminen alkavat rekrytointiluvan hyväksymisen jälkeen. Rekrytointikonsultti järjestää aloituspalaverin. Se on luonteeltaan keskustelu, jonka tavoitteena on rakentaa selkeä kuva siitä, millaista henkilöä etsitään ja millaisin osaamisin. Useimmiten palaveriin osallistuu rekrytoiva esimies sekä rekrytointikonsultti, mutta joissain tapauksissa myös HR Partner tai HR Business Partner. Rekrytoitavan työntekijän osaamiset määritellään tässä tapaamisessa ja määrittelyssä onkin suurena apuna rekrytointilupapyyntöön liitetyt lomakkeet. Tässä tapaamisessa käydään läpi myös rekrytinnin aikataulu, tehtävänjako sekä hakukanavat. (Yritys X Rekrytointiprosessi 2015).

Valmistelut

Aloituspalaverin jälkeen rekrytointikonsultin urakka alkaa. Rekrytointikonsultin tehtävänä on suunnitella ja kirjoittaa luonnos työpaikkailmoituksesta sekä toimittaa rekrytinnin suunnitelma rekrytoivalle esimiehelle. Suunnitelma sisältää aikataulun sekä tietoa kustannuksista. Esimiehen mahdollisten korjausten ja hyväksynnän jälkeen työpaikkailmoitus voidaan julkaista sovitussa kanavissa. Valmisteluiden aikana rekrytointikonsultti toteuttaa koordinoi ja tekee ajanhallintaan liittyviä toimenpiteitä, jotta rekrytointiprosessin seuraavan vaiheet sujuvat mahdollisimman sulavasti. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi videohaastatteluiden organisoimista sekä mahdollisten soveltuvuusarviointien sopimista ulkoisten kumppaneiden kanssa. (Yritys X Rekrytointiprosessi 2015).

Hakuaika

Hakuaika on useimmiten kahden viikon pituinen ajanjakso, jonka aikana ilmoitus on esillä sovitussa kanavissa ja kandidaateilla on mahdollisuus hakea tehtävää. Rekrytoiva esimies sekä rekrytointikonsultti käyvät hakuajan aikana tai viimeistään sen päättyessä hakemuksia läpi sähköisessä rekrytointijärjestelmässä. Tehtävästä riippuen rekrytointikonsultti etsii myös LinkedInin kautta potentiaalisia kandidaatteja ja kontaktoi heitä. Näin pyritään parantamaan tavoitettavuutta sekä maksimoimaan laadukkaiden hakijoiden määrä. Suosituksena rekrytoivalle esimiehelle olisi myös jakaa LinkedInissa ja muissa sosiaalisen median kanavissa työpaikkailmoitusta, sillä myös hänen omista verkostoistaan voi löytyä potentiaalisia hakijoita. (Yritys X Rekrytointiprosessi 2015).

Hakemusten läpikäynti

Rekrytoiva esimies sekä rekrytointikonsultti käyvät tulleita hakemuksia läpi viimeistään hakuajan päättyessä. Mahdollisuutena tässä kohtaa on näiden kahden tahon sopia erillinen tapaaminen, jossa hakemuksia vielä käydään läpi ja valitaan seuraavaan vaiheeseen jatkavat

kandidaatit. Hakemuksia läpikäydessä peilataan hakijoiden osaamisia sekä taustaa työnkuvaan ja sen kriteereihin. (Yritys X Rekrytointiprosessi 2015).

Videohaastattelut

Videohaastattelut toteutetaan Recruitby.net -alustalla. Tähän haastatteluun usein sekä rekrytointikonsultti sekä rekrytoiva esimies nauhoittavat videomuotoisia kysymyksiä. Useimmiten noin 3-4 kysymyksen avulla pyritään kartoittamaan hakijan osaamista sekä soveltuvuutta kyseiseen tehtävään. Rekrytointikonsultti lähettää videohaastattelukutsut valitulle joukolle hakijoita, jonka jälkeen heillä on rajallinen aika vastata kysymyksiin. Videovastausten saavuttua rekrytoiva esimies sekä rekrytointikonsultti käyvät videot läpi ja jättävät omat arvionsa sekä kommenttinsa niistä. Tämän jälkeen kourallinen potentiaalisimpia kandidaatteja kutsutaan paikanpäälle haastatteluun. (Yritys X Rekrytointiprosessi 2015).

Ensimmäinen haastattelukierros

Ensimmäiseen haastattelukierrokseen osallistuvat sekä rekrytointikonsultti että rekrytoiva esimies. Rekrytointikonsultti valmistelee haastattelurungon, jonka he käyvät yhdessä läpi ennen haastattelua. Optimoidakseen haastattelun sujuvuus ja laatu, usein rekrytointikonsultti ohjaa haastattelua. Haastattelun tarkoituksena on objektiivisesti kartoittaa tehtävän kannalta olennaisimpia kompetensseja sekä peilata niitä hakijan osaamiseen. (Yritys X Rekrytointiprosessi 2015).

Soveltuvuusarvioinnit

Tässä vaiheessa asiantuntijatason tehtäviin rekrytoitaessa kandidaatit lähetetään yrityksen yhteistyökumppanin luokse soveltuvuusarviointeihin. Arvioinneissa psykologit kartoittavat muun muassa työpersonallisuutta sekä soveltuvuutta tehtävään. Soveltuvuusarviointi kestää useimmiten yhden työpäivän. Arvioinneista sekä yritys X että hakija saavat palautteen. (Yritys X Rekrytointiprosessi 2015).

Loppuhaastattelut

Ensimmäisen haastattelukierroksen sekä soveltuvuusarvioinnin perusteella yksi tai kaksi potentiaalisinta kandidaattia kutsutaan loppuhaastatteluun. Tämän haastattelun tavoitteena on varmistaa kandidaatin sopiminen organisaatioon sekä ammattikompetenssit. Haastatteluun voidaan sisällyttää esimerkiksi pieni case-harjoitus. (Yritys X Rekrytointiprosessi 2015).

Suositukses

Suosituksia soitetaan rekrytointiprosessin loppuvaiheessa usein tilanteissa, joissa halutaan saada vielä lisää tietoa hakijasta. Hakijaa pyydetään antamaan suosittelijat sekä heidän yhteystietonsa ja rekrytointikonsultit ovat heihin yhteydessä. Useimmiten suosittelijat ovat

hakijan entisiä kollegoita tai esimiehiä. Suosittelijalle soittamisella voidaan myös taklata riskejä, jos esimerkiksi hakijan työskentelytyyliä halutaan kartoittaa hänen kanssaan työskennelleiltä. (Yritys X Rekrytointiprosessi 2015).

Työtarjous / Työsopimus

Kun sopiva kandidaatti on löydetty, on työtarjouksen aika. Rekrytoiva esimies päättää aina viimekädessä kuka rooliin valitaan, mutta rekrytointikonsultti sekä HR Partner tarvittaessa konsultoivat ja tukevat päätöksenteossa. Rekrytointikonsultti ilmoittaa valinnasta HR Partnerille, joka on vastuussa sopimuksen tekemisestä. (Yritys X Rekrytointiprosessi 2015).

5 Tutkimus

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tutkimustapaa. Erityisesti vuorovaikutuksellisiin sekä sosiaalisessa viitekehyksessä oleviin tutkimuksiin on kasvavissa määrin käytetty kvalitatiivisia tutkimusmetodeja. Laadullinen tutkimus valittiin, koska tutkimuksesta oli relevantimpaa saada enemmän ymmärtävää kuin määrällistä tietoa. (Blick 2009, 22, 30.)

Tutkimus toteutettiin haastatteluna, joka jakautui kahteen osaan. Molemmat osiot tehtiin yhtäaikaaisesti ja pyrkimyksenä oli lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Haastateltavalle annettiin mahdollisuus vastata haastattelun aikana niin suullisesti kuin kirjallisesti. Avoimen haastattelun sekä Palvelupolun yhdistäminen oli selkeä valinta jo opinnäytetyöprosessin alusta lähtien. Yrityksen X rekrytointiprosessi on vaiheiltaan selkeä ja sen vuoksi se oli helppo muuntaa Palvelupoluksi. Täten haastattelutilanteeseen voitiin luoda struktuuri, jota taas avoin haastattelu tuli täydentämään ja auttamaan mahdollisimman laajan ja syvän ymmärryksen hankinnassa.

5.1 Haastattelu

Perinteisempänä tutkimustapana toteutettiin haastattelututkimus. Haastattelun tekeminen on Suomessa eniten käytetty keino laadullisen tutkimuksen tekemiseen. Kuten kirjailijat Eskola sekä Suoranta (2008) toteavat: ”Haastattelu on eräänlaista keskustelua, joka tosin tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattelemaansa”. Tämän opinnäytetyön haastatteluosuus tukee tyylillään nykyaikaista haastattelutapaa, joka on enemmän keskustelutilanne kuin kysymys-vastaus-haastattelu. Nimenomaan helpon ja keskusteleavan ilmapiirin luominen haastatteluihin oli yksi tavoitteista. (Eskola & Suoranta 2008, 85.)

Tutkimusta varten toteutettu haastattelu on avoin haastattelu. Avoimella haastattelulla tarkoitetaan vuorovaikutustilannetta, jossa keskusteltava aihe on määritelty etukäteen, mutta tarkkaa runkoa ja strukturoituja kysymyksiä ei ole. (Eskola & Suoranta 2008, 86.) Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina, koska sen ajateltiin lisäävän haastateltavien halua vastata mahdollisimman rehellisesti ja avoimesti. Täten myös anonymiteetti pystyttiin takaamaan haastateltaville. Haastattelu vaati sekä haastattelijalta että haastateltavalta tarkkaa keskittymistä ja tilaa pohtia, jonka vuoksi yksilöhaastattelu tilanteena loi paremman rauhan.

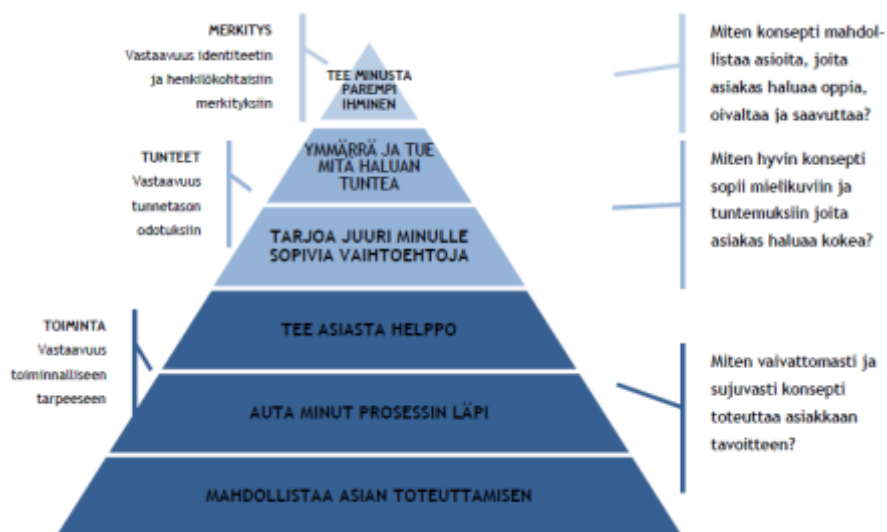
5.2 Palvelupolku

Palvelupolku on yksi palvelumuotoilun työkaluista. Sitä voidaan käyttää kehitettäessä fyysistä tuotetta, verkkokauppaa, kivijalkaliikettä, palvelua tai edellä mainittujen yhdistelmiä. Esimerkkinä kyseinen työkalu on hyödynnettävissä, kun halutaan lisätä myyntiä ja pohditaan asiakkaan ostopolkua, oli kyseessä sitten fyysinen kauppa tai nettikauppa. Palvelupolku on asiakaslähtöinen tapa tutkia palvelua tai tuotetta. (Richardson 2010).

Juha Tuulaniemi kuvaa kirjassaan *Palvelumuotoilu* Palvelupolkua seuraavasti: *”Koska palvelu on prosessi, palvelun kuluttaminen tarkoittaa aika-akselille sijoittuvan kokemuksen kuluttamista. Palvelupolku kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla.”*. (Tuulaniemi 2011, 105.) Idea on hyvin yksinkertainen: siinä kuvataan kaikki asiakkaan kosketuspisteet yrityksen kanssa aina ensimmäisestä kontaktista esimerkiksi mahdolliseen ostohetkeen asti. Menetelmän tavoitteena on tarkastella asiakkaan perspektiivistä hänen kulkemaansa polkua erilaisten kontaktipisteiden kautta. Kontaktipisteet voivat olla esimerkiksi ihmisiä, toimintatapoja tai esineitä. (Tuulaniemi 2011, 108).

Menetelmässä jo olemassa oleva palvelu tai prosessi puretaan pieniin osiin ja se käydään vaihe vaiheelta läpi asiakkaan näkökulmasta. Tässä menetelmässä visuaalisuus on suuressa roolissa ja itse haastattelu on tarkoitus rakentaa pitkälti asiakkaan kulkeman polun, eli tässä tapauksessa rekrytointiprosessin mukaan. Tätä menetelmää käytettäessä palvelupolun kontaktipisteinä voidaan ajatella rekrytointiprosessin vaiheet. (Richardson 2010).

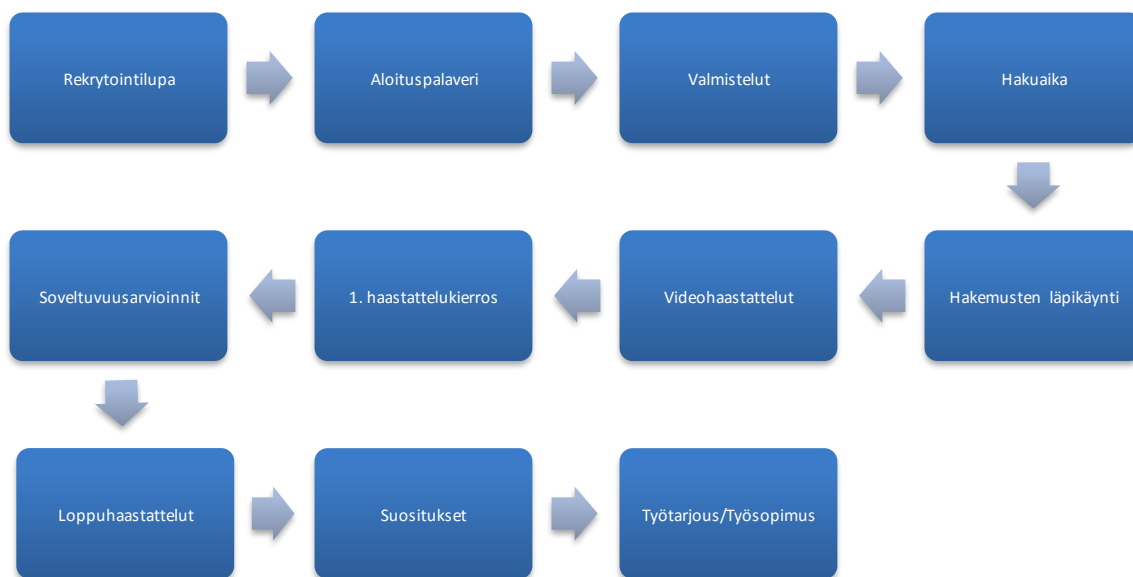
Erään esimerkin mukaan palvelupolkua ja sitä kautta asiakkaan kokemusta voidaan tarkastella kolmella eri tasolla: toiminnan, tunteiden ja merkityksen. (Tuulaniemi 2011, 100.) Kuvion 5 pyramidi esittelee eri tasot. Luku 5.3 kuvaa tarkemmin, miten palvelupolkua on hyödynnetty tämän opinnäytetyön tutkimuksessa.



Kuvio 5: Arvon muodostumisen pyramidi. Lähde Tuulaniemi 2011, 102.

5.3 Palvelupolku osana tutkimusta

Kuvio 6 kuvaa asiakkaan polun sekä kontaktipisteet. Haastattelutilanteessa prosessi puretaan haastateltavalle kaavion esittämässä muodossa. Asiakkaan eli tässä tutkimuksessa rekrytoivan esimiehen, rekrytointikonsultin tai HR Partnerin polku ovat keskenään identtisiä. Todellisuudessa kussakin prosessin vaiheessa haastateltavien roolien suuruus sekä vastuut vaihtelevat.



Kuvio 6: Rekrytointiprosessi Palvelupolussa

Haastattelutilanteessa haastattelija ohjaa vaihe vaiheelta haastateltavaa läpi prosessin. Tässä haastattelussa kussakin vaiheessa haastateltavaa pyydetään miettimään sekä täyttämään lapulle seuraavia asioita:

- tarpeet / kysymykset (Mitkä asiat kyseisessä prosessin vaiheessa askarruttavat?)
- huolenaiheet / odotukset (Millaisia huolia kyseinen vaihe tuottaa? Mitä haastateltava odottaa vaiheessa tapahtuvan?)
- haastateltavan tunnetila (Esimerkiksi iloinen? Stressaantunut? Odottava?)
- asiat, joita voitaisiin parantaa (Vapaat parannusehdotukset)

Pohdinnan kohteet voidaan ajatella tämän palvelupolun tasoina. Edellisessä kappaleessa esitellyt tasot eivät toki mene yksi yhteen tämän tutkimuksen kanssa. Palvelupolusta tehtiin kevennetympi muoto sen ollessa vain toinen käytettävissä olevista tutkimusmenetelmistä.



Kuvio 7: Kuva haastattelutilanteesta

Kuvio 7 on valokuva, joka on otettu ennen varsinaista haastattelutilannetta. Valkoiset paperit kuvaavat prosessin vaiheita. Värillisiin lappuihin haastateltava kirjoittaa ajatuksiaan ja kohdistaa niitä kuhunkin prosessin vaiheeseen. Lappuihin kirjataan asiat ranskalaisin viivoin ja samanaikaisesti haastateltava avaa suullisesti lappuihin kirjoittamiaan merkintöjä.

5.4 Kohdejoukko

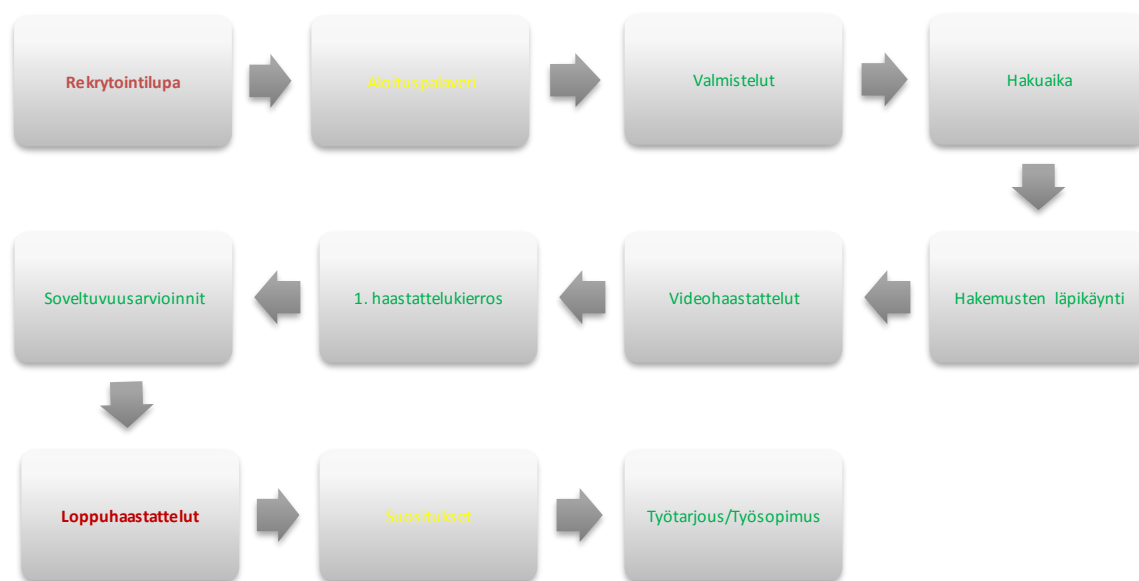
Koska laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan määrällisesti pientä joukkoa, on tärkeää, että haastateltavat on valittu harkitusti. (Eskola & Suoranta, 1998.) Tutkimuksen haastateltaviksi valittiin kymmenen haastateltavan joukko rekrytointiprosessissa mukana olevista sidosryhmistä. Tarkoitus oli saada tietoa ja kehitettävää nimenomaan yrityksen sisäisestä näkökulmasta, jonka vuoksi esimerkiksi rekrytointiprosessissa mukana olevia hakijoita ei tätä tutkimusta varten haastateltu.

Jotta tietoa saataisiin yrityksen sisältä mahdollisimman monesta näkökulmasta, haastateltaviksi valittiin erilaisissa tehtävissä olevia työntekijöitä, joista kullakin on hieman erilainen osuus rekrytointiprosessissa vaikkakin intressi löytää paras työntekijä on kaikkia yhdistävä tekijä. Kymmenen haastateltavaa valittiin yrityksen X eri liiketoimintayksiköistä, jotta saavutettaisiin mahdollisimman laaja otanta ja tuloksia voitaisiin hyödyntää koko konsernin tasolla.

6 Tulokset

Yleisellä tasolla rekrytointiprosessiin ollaan yrityksessä X tyytyväisiä. Tämä luku kuitenkin käsittelee enemmänkin prosessin kipukohtia ja haasteita, sillä tavoitteena on saada uudenlaista tietoa, jonka avulla rekrytointiprosessin laatu voidaan taata jokaisessa yrityksen X liiketoimintayksikössä. Tämä opinnäytetyö käsittelee rekrytointia prosessinäkökulmasta, joten myös tutkimustulokset ja pääpointit tullaan esittämään aluksi prosessin vaiheiden mukaisesti. Luvun lopussa erotellaan haasteet kolmen suuremman kokonaisuuden alle.

Kuvio 8 on aikaisemmista kappaleista tuttu. Tuloksia läpikäydessä sitä voidaan käyttää havainnollistamassa prosessin pullonkauloja sekä kipukohtia. Punaiseksi värjätyt vaiheet, eli rekrytointilupa sekä loppuhaastattelu, onnistuivat kaikista heikoiten haastateltavien mielestä. Keltaiset vaiheet, eli aloituspalaveri sekä suositukset, koettiin kriittisiksi vaiheiksi joissa jonkin verran kehitettävää. Loput eli vihreiksi väritetyt vaiheet sujuivat edellä mainittuihin verrattuna haastateltavien mielestä hyvin.



Kuvio 8: Prosessikaavio tyytyväisyydestä eri vaiheisiin

6.1 Tulokset prosessin vaiheittain

Rekryointilupa

Yrityksen X rekryointilupaprosessia on pyritty viimeisen vuoden aikana nopeuttamaan, sillä aiemmin jokainen rekryointilupapyyntö jouduttiin käsitellä johtokunnassa ja puolestaan hidasti huomattavasti rekryointiprosessin aloittamista. Tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti syvennytty rekryointiluvan hankkimiseen, sillä se on jo prosessina omansa. Haastattelutilanteessa lähdettiin siis liikkeelle olettamuksesta, että rekryointilupa on jo hyväksytty.

Tutkimustuloksia esitellessä tämä on kuitenkin hyvä huomioida omana kohtanaan, sillä puolivahingossa se herätti haastattelutilanteessa hyvinkin paljon keskustelua. Rekrytoivat esimiehet kokivat rekryointiluvan saamisen edelleen hyvinkin hitaaksi ja jäykäksi prosessiksi. Koska rekryointiluvan saamisessa kestää niin kauan, ilmeni joissakin haastatteluissa hieman huolestuttavana elementtinä seuraavaa: rekryointilupaan liitettävät työtehtävän kuvaukset saatetaan tehdä ilman aitoa kartoitusta ja mietintää siitä, mitä oikeasti uuden työntekijän olisi välttämätöntä osata ynnä muuta sellaista. Kiireensä vuoksi osa rekrytoivista esimiehistä pyrkii vauhdittamaan tätä vaihetta ilman että riittävä pohdinta on tehty. Rekryointikonsulteilta puolestaan tuli kritiikkiä siitä, ettei niinkään perustason mietintä kuin ”onko rooli ylipäättään tarpeellinen” aina välttämättä ole tehty.

Aloituspalaveri

Jokainen haastateltava koki aloituspalaverin positiivisena sekä erittäin tärkeänä vaiheena rekryointiprosessissa. Moni esimiehistä kuvasi tätä vaihetta innostavaksi, sillä rekryointiprosessi pääsee kunnolla käyntiin. Esimiehet kokivat tärkeäksi, että tässä vaiheessa käydään läpi aikataulut, vastuunjako sekä itse prosessi.

Rekryointikonsulteille huolenaihetta aiheutti erityisesti ajanpuute. He kokivat, ettei esimiehiltä aina löydy riittävää aikaa, jotta tarvittavat asiat saataisiin käytyä riittävällä syvyydellä palaverissa läpi. Tässä vaiheessa on myöskin vielä alettu miettimään tehtävänkuvaa, mikä ei taas prosessin läpiviemisen ja tehokkuuden kannalta ole optimaalista. Tehtävänkuva sekä vaatimustaso tulisi olla mietittynä jo rekryointilupaa haettaessa. Haastateltavat kokivat, että läsnä olevana tässä palaverissa tulisi olla rekrytoiva esimies sekä rekryointikonsultti. HR Partnerin mukana oleminen nähtiin plussana, mutta välttämättömänä vain tilanteissa, joissa rekryointiprosessissa tulee huomioida esimerkiksi aikaisemmin irtisanottuja henkilöitä.

Valmistelut

Prosessin vaiheena tämä oli selkeä haastateltaville, jotka kokivat, että nykyinen työnjako toimii hyvin. Rekrytointikonsultti laatii luonnoksen hakuilmoituksesta, johon rekrytoiva esimies tekee tarvittavat korjaukset. Tämän vaiheen osalta keskustelua heräsi hakuilmoituksen esitystapaan liittyen. Ilmoitustekstin halutaan olevan toisaalta yrityksen X linjan mukainen, mutta toisaalta taas innostava, erottuva sekä ei liian teknisen näköinen. Rekrytoivien esimiesten joukossa erityisesti hakukriteerien tarkkuus mietitytti selkeästi. Ilmassa oli pelkoa siitä, että potentiaalisia hakijoita jättää hakematta, mikäli hakukriteerit määritellään liian tarkasti. Rekrytointikonsulttien huolena taas oli se, tiedostaako esimies mitkä taidot ovat must-have tehtävään soveltumisen kannalta ja mitkä taas nice-to-have.

Hakuaika

Prosessin vaiheena hakuaika oli hyvin selkeä haastateltaville. Riippuen hakemusten määrästä monet kokivat hyväksi vaihtoehtoksi hakemusten läpikäymisen aloittamisen jo hakuajan puitteissa. Pari rekrytoivista esimiehistä nosti esille mieltävänsä, miten voitaisiin saada ehkä pienempi määrä hakijoita, jotka olisivat taas laadultaan parempia sen sijaan että on suuri määrä hakijoita joista suurin osa ei sovellu ollenkaan. Hakuaikana rekrytoivia esimiehiä mietitytti, onko hakuaika pituudeltaan sopiva ja hakevatko potentiaaliset hakijat tehtävää. Myös parille haastateltavalle ei ollut täysin selvää, missä eri kanavissa ilmoitusta julkaistaan.

Hakemusten läpikäynti

Hakemusten läpikäymisen osalta niin rekrytoivilta esimiehiltä kuin rekrytointikonsulteilta tuli hyvin erilaisia kokemuksia toimintatavoista. Yleisin vaihtoehto oli kuitenkin se, että rekrytointikonsultti käy hakemukset ensimmäisen kerran läpi karsien selkeästi huonot hakijat pois ja esimies käy tarkemmin ns. potentiaaliset hakijat läpi. Osa esimiehistä koki soveltuvansa itse parhaiten katsomaan kaikki hakemukset läpi etenkin, jos kyseessä oli hyvinkin spesifiä ammattitaitoa vaativa rooli ja osa taas korosti rekrytointikonsultin antamien suositusten lisäarvoa. Esimiesten joukosta nousi pohdintaa liittyen valintojen tekemiseen ja siihen tekevätkö he valintoja oikeilla perusteilla. Tunnetilaltaan tätä vaihetta kuvattiin kaikeksi puudutuksen, työläisyyden ja innokkuuden väliltä.

Videohaastattelut

Videohaastattelun käyttäminen nostettiin erittäin tehokkaaksi ja hyväksi vaiheeksi rekrytointiprosessissa. Suurin osa haastateltavista nosti arvoon sen, että kysymykset videohaastattelulle suunniteltaisiin yhdessä rekrytoivan esimiehen sekä rekrytointikonsultin toimesta. Yhtä mieltä oltiin myös siitä, että olisi ensiarvoisen tärkeää, että esimies itse on videolla esittämässä kysymyksiä. Osa vastanneista jäi myös pohtimaan, olisiko mahdollista kehittää videohaastattelua siihen suuntaan, että kuvausympäristö olisi eläväisempi tai esimerkiksi yksi tulevista kollegoista esittäisi hakijalle jonkin kysymyksen. Ainoana mietinnänaiheena pari haastateltavista nosti hakijoiden videovastausten katsomisen sekä

arvioimisen. He pohtivat sitä, osataanko videoissa keskittyä niin sanottuihin oikeisiin asioihin ja niiden mukaan valita prosessissa jatkoon etenevät hakijat.

1. Haastattelukierros

Ensimmäinen haastattelukierros herätti vaiheena hyvin paljon keskustelua. Esimiehet kuvasivat vaihetta tärkeimmäksi tiedonlähteeksi. Sekä rekrytointikonsultin että rekrytoivan esimiehen läsnäolo koettiin tässä kohtaa hyväksi vaihtoehdoksi. Joukosta nostettiin hyväksi roolitukseksi se, että rekrytointikonsultti kysyy työskentelytyyliin liittyviä kysymyksiä ja esimies kysymykset liittyen substanssiosaamiseen. Noin kaksi kolmesta haastateltavasta koki rekrytointikonsultin olevan enemmän keskustelua ohjaavassa roolissa ja esimiehen taas enemmän äänessä. Osa haastateltavista koki, että laadukkaampaan lopputulokseen päästäisiin, mikäli haastatteluvalmisteluihin sekä itse haastatteluun käytettäisiin tässä kohtaa enemmän aikaa. Esimiehet myös pohtivat, jos itse haastattelu olisi tässä kohtaa kestoiltaan pidempi.

Selkeänä kehityksen kohteena haastatteluista puhuttaessa nousi esimiehen rekrytointiosaaminen. Jokaisen prosessin sisäisen sidosryhmän edustajan puheesta korostui viimeistään tässä vaiheessa osaamisen kehittäminen. Rekrytoivat esimiehet toivoivat lisätukea sekä koulutusta erityisesti haastattelutilanteisiin. Haastattelutilanteet olivat myös rekrytointikonsulttien huolena, sillä heidän kokemuksensa mukaan esimiehet eivät aina osaa kysyä suotavia kysymyksiä. Lisätietoa kaivattiin erityisesti seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä voidaan kysyä hakijoilta ja miten?
- Mitä yritys X:n linjanmukaisessa haastattelutilanteessa tulisi tapahtua?

Soveltuvuusarviointit

Soveltuvuusarviointien teettäminen koettiin hyväksi lisänäkemykseksi muiden prosessin vaiheiden ohelle. Tämä vaihe koettiin enemmän tukevaksi vaiheeksi, kuin ratkaisevaksi. Muutama esimies nosti esille huolen siitä, että soveltuvuusarviointi on yhden päivän otos hakijasta ja sen vuoksi sen painoarvon ei tulisi olla liian suuri. Nykyinen vastuunjako koordinoinnin suhteen koettiin toimivaksi. Huolenaiheena tässä vaiheessa oli kustannusten huomioiminen sekä aikataulutus. Osa rekrytoivista esimiehistä koki, että soveltuvuusarviointien hinnat voitaisiin käydä vielä tarkemmin läpi aloituspalaverissa, jotta myöhemmiltä yllätyksiltä vältyttäisiin. Yrityksen X kumppaniyrityksillä teetettävien soveltuvuusarviointien nähtiin myös joissain tapauksissa hidastavan prosessia huomattavasti, sillä kumppaniyrityksiltä ei välttämättä ollut joustavasti mahdollisuutta varata aikaa arviointia varten.

Loppuhaastattelut

Rekrytointiprosessin vaiheista tämä oli haastatteluiden perusteella kaikista hälyttävin. Osa rekrytoivista esimiehistä näkee tämän vaiheen turhaksi ja rekrytointikonsulteilla ei välttämättä ole käsitystä mitä haastattelussa tapahtuu, sillä he eivät itse ole läsnä ja tieto ei kulje. Joillekin esimiehistä Loppuhaastattelu saattaa olla enemmänkin muodollinen keskustelu, jonka lopussa hakijalle tarjotaan jo työsopimusta.

Osa haastateltavista kyseenalaisti loppuhaastattelun tarpeellisuutta kaikissa kyseisen vaatavuustason rekrytoinneissa, sillä heidän mielestään näyttö prosessin aikaisemmista vaiheista riittäisi usein. Rekrytoivien esimiesten mielestä ensimmäisen haastattelukierroksen haastattelu voisi olla laajempi ja kestoaltaan pidempi, jolloin tämä vaihe voitaisiin joissain tapauksissa jättää kokonaan pois. Loppuhaastattelun poisjättäminen lyhentäisi kestoaltaan prosessia noin kahdella viikolla.

Läsnä olevista henkilöistä käytiin myös paljon keskustelua ja pohdintaa haastatteluissa. Rekrytoivien esimiesten lisäksi koetaan tärkeäksi, että myös HR:n edustaja olisi paikalla. Nykyisen prosessin mukaisesti rekrytointikonsultti ei osallistu Loppuhaastatteluihin. Yksi haastateltavista esimiehistä teki hyvän noston siitä, että rekrytointikonsultin läsnäolo voisi joissakin tapauksissa tuottaa erityistä lisäarvoa, sillä hän on nähnyt hakijoiden suoriutumisen koko prosessin ajan eikä ainoastaan yksittäisessä tilanteessa. Itse loppuhaastattelun suunnitteluun toivottiin käytettävän enemmän aikaa. Osa rekrytoivista esimiehistä sekä rekrytointikonsulteista piti hyvänä vaihtoehtona, että tässä kohtaa hakijalle teetetäisiin jonkinlainen ongelmanratkaisu case-harjoitus.

Suosituks

Rekrytointiprosessin loppuvaiheeseen edenneen hakijan/hakijoiden suosittelijoiden kontaktoimisen osalta haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että suositusten arvo korostuu, jos sillä voidaan sulkea erinäisiä riskitekijöitä ja saada vahvistusta vielä yhdeltä ylimääräiseltä taholta. Mielenkiintoista tässä oli huomata kuinka eri tavoin prosessin sidosryhmät kokevat vastuunjaon. Nykyisen prosessiohjeistuksen mukaisesti suosittelijoille soittaminen kuuluu rekrytointikonsultin vastuualueelle. Kuitenkin yllättävän moni rekrytoiva esimies piti kyseistä tehtävää omanaan. Sekä rekrytointikonsulttien että rekrytoivien esimiesten huolena kuitenkin oli, saadaanko suosituksista haluttu lisäarvo ja osataanko oikeita asioita kysyä oikeilta henkilöiltä.

Työtarjous/Työsopimus

Vaiheena tämä ei juurikaan herättänyt keskustelua. Osa rekrytoivista esimiehistä kaipasi tarkempaa tietoa palkan sekä työsuhteen aloitukseen liittyvistä seikoista.

6.2 Analysointi teemoittain

Viestintä / vastuunjako

Noin kaksi kolmesta haastateltavasta oli sitä mieltä, että pääosin viestintä prosessin sisäisten sidosryhmien välillä toimii hyvin etenkin prosessin alkuvaiheessa. Kuitenkin prosessissa soveltuvuusarvioinnitvaiheen jälkeen monesti kommunikaatio prosessin sidosryhmien välillä katkeaa lähes täysin tai jää niin olemattomaksi, etteivät eri sidosryhmät tiedä mitä toiset tekevät. Joidenkin rekrytointien kohdalla rekrytointikonsultti sopii vielä loppuhaastattelut, mutta tieto siitä mitä haastatteluissa tapahtuu tai valinnoista ei usein kantaudu rekrytointikonsultin korviin. Tämä vaikeuttaa osaltaan rekrytointikonsultin mahdollisuutta aidosti konsultoida sekä sparrata esimiestä päätöksenteossa.

Yritys X:ssä on laadittu selkeä esitys siitä, miten vastuut jakautuvat rekrytoivan esimiehen, rekrytointikonsultin sekä HR Partnerin välillä kussakin rekrytointiprosessin vaiheessa. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että haastateltavilla oli hyvinkin monenlaisia käsityksiä siitä, mitä kunkin osapuolen kuuluisi tehdä prosessin kussakin vaiheessa. Virheelliset käsitykset painottuivat erityisesti prosessin loppupäähän. Hakijaviestintä prosessin loppupuolella sekä suosittelijoille soittaminen olivat vaiheista eniten tulkinnanvaraa tuottavia.

Esimiehen rekrytointiosaaminen

Rekrytointiosaamisella tarkoitetaan tässä esimiehen kykyä toimia rekrytointiprosessissa. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa haastatteluosaamista sekä hakijaviestintää. Haastatteluissa kävi ilmi, että yritys X:ssä oli aikaisemmin järjestetty aiheeseen liittyen koulutuksia esimiehille, mutta niitä ei hetkeen ole järjestetty. Kipukohtana rekrytoivan esimiehen oma rekrytointiosaaminen oli kaikista hälyttävien. Jokainen haastateltava nosti asian ennemmin tai myöhemmin haastattelun aikana esille. Osa esimiehistä kaipasi koulutusta, jotta rekrytointiprosessi voitaisiin myös hakijoiden suuntaan toteuttaa mahdollisimman ammattimaisesti. On ymmärrettävää, että esimiehet haluavat maksimoida omaa rekrytointiosaamistaan hoitaakseen oman osuutensa rekrytointiprosessista mahdollisimman hyvin ja sitä kautta saadakseen laadukkaan ja soveltuvan uuden alaisen itselleen.

Ajankäyttö & prosessin pituus

Riittävän ajan varaaminen rekrytointiprosessiin sekä sen vaiheisiin tiedostetaan. Kuitenkin haastateltavilta tuli palautetta siihen, kuinka joko oma aika ei tunnu riittävän tai muiden osapuolten aika ei riitä, jotta rekrytointiprosessi voitaisiin suorittaa laadukkaasti sekä tehokkaasti. Hitaan rekrytointilupa-vaiheen jälkeen rekrytoivilla esimiehillä on kova kiire käynnistää prosessi. Rekrytointikonsultit kuitenkin kokevat, että kun itse käytännön

tekeminen ja haastatteluajkojen aikatauluttaminen tulisi aloittaa, ei esimiehiltä löydykään aikaa.

Prosessin kesto koettiin monesti liian pitkäksi. Esimiehillä sekä rekrytointikonsulteilla oli huolta siitä, että rekrytointiluvan saamisessa kestää turhan kauan ja siitä seurauksena rekrytointiprosessin aloituspalaverille sekä valmisteluille ei jää riittävästi aikaa. Osa rekrytoivista esimiehistä koki, että nykyprosessin mukaisesti uusia työntekijöitä ei saada tarpeeksi nopeasti aloittamaan työtehtävissä. Suurimpana hidasteena koettiin rekrytointiluvan saaminen ja sen vuoksi prosessin alku laadullisesti voi kärsiä, sillä heillä on kova kiire saada rekrytoitavan position työpaikkailmoitus julkaistua. Hyvin harva kuitenkaan oli sitä mieltä, että hyviä hakijoita putoaisi matkan varrella prosessin pitkän keston vuoksi.

Myös rekrytointikonsultit kokivat oman työnsä hankaloituvan samaisesta syystä. Rekrytoivan esimiehen paine saada prosessi käyntiin näkyy rekrytointikonsulteille siten, ettei tehtävänkuvia ole mietitty täysin loppuun asti. Asia ilmenee usein aloituspalaverissa, jossa saatetaan joutua muokkaamaan roolia tai vaatimustasoa hyvinkin erilaiseksi, vaikka tässä kohtaa rooli tulisi olla hyvinkin tarkasti jo tiedossa. Pahimmassa tapauksessa prosessi käynnistetään etsimällä vääränlaista henkilöä, jolloin virhe saatetaan huomata vasta kun vääränlaiset hakijat hakevat tehtävään.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Osana tutkimusta on tärkeä tarkastella myös tutkimuksen luotettavuutta, eli reliabiliteettia sekä validiteettia. Edellä mainittujen arviointitavat eroavat hieman riippuen siitä, onko kyseessä kvantitatiivinen vai kvalitatiivinen tutkimus. Tätä opinnäytetyötä varten tehtyjen avoimen haastattelun sekä Palvelupolun osalta arviointi voidaan siis keskittää jälkimmäiseen. Tämä luku keskustelee tehdyn tutkimuksen luotettavuudesta reliabiliteetin sekä validiteetin kautta.

Hirsjärvi ja Hurme (2000) kuvaavat kirjassaan kvalitatiivisen tutkimuksen osalta seuraavasti: ”Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta”. Tätä tutkimusta tehtäessä haastattelut litteroitiin sekä Palvelupolut käytiin läpi hyvin nopeasti haastatteluiden jälkeen. Osaltaan se parantaa haastattelun laatua. Mikäli haastatteluaineiston litterointia ei suoriteta kaikkien haastatteluiden osalta samoilla säännöillä tai osa haastattelutallenteista on huonolaatuisia, heikentävät ne luotettavuutta. (Hirsjärvi&Hurme 2000, 185.)

Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, kuinka luotettavasti ja toistettavasti tutkittavaa ilmiötä voidaan mitata valitulla tutkimusmenetelmällä. (Shuttleworth 2008.) Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan määritellä monella eri tavalla. Tämän tutkimuksen luonteen vuoksi osa arviointitavoista ei toimisi. Se, saataisiinko samaa henkilöä tutkittaessa uudelleen sama tulos,

on tässä tutkimuksessa relevantein keino arvioida reliabiliutta. (Shuttleworth 2008.) Valituilla tutkimusmenetelmillä tutkimus on sellaisenaan toistettavissa. Luotettavuutta arvioitaessa on kuitenkin hyvä huomioida, että haastateltu joukko ei kooltaan ollut kovin suuri vaikkakin haastatteluissa mentiin hyvinkin syvälle aiheeseen. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että haastatellut henkilöt edustivat rekrytointiprosessin eri sidosryhmiä. Näin voitiin mahdollistaa tiedonkeruu monista suunnista yrityksen X sisällä. Tutkimuksessa päästiin asetettuihin tavoitteisiin. Tätä edesauttoi varmasti myös haastateltavien valinta yrityksen X eri liiketoimintayksiköistä sen sijaan että haastateltavat työskentelisivät samassa konsernin osassa.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sen pätevyyttä, eli voidaanko valitun tutkimusmenetelmän sekä kerätyn aineiston perusteella esittää perustellusti tuloksia ja päätelmiä. (Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen & Leskinen 1997, 203.) Tässä tutkimuksessa validiutta on pyritty maksimoimaan käyttämällä kahta toistaan täydentävää tutkimusmenetelmää rinnakkain. Haastateltaville annettiin riittävä tila pohtia kokemuksiaan sekä suullisesti että kirjallisesti. Myös niin sanotut kysymykset olivat esitettyinä kummassakin edellä mainitussa muodossa.

7 Johtopäätökset

Avoin haastattelu sekä Palvelupolku vahvistivat epäilystä siitä, että yrityksen X rekrytointiprosessissa on laadullisia eroja sekä eriäviä toimintatapoja konsernin eri liiketoimintayksiköiden välillä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa painotettiin jokaisen rekrytointiprosessin vaiheen huolella tekemistä prosessin kokonaislaadun varmistamisen edellytyksenä. Teoria on linjassa myös tutkimuksen tulosten kanssa. Yksittäisten heikosti suoritettavien vaiheiden vuoksi prosessin lopputulos voi laadultaan kärsiä hyvinkin paljon. Suoritetut kvalitatiiviset tutkimukset antoivat hyödyllistä lisätietoa siitä, mitkä erityisesti ovat prosessin kipukohdat.

Luvussa 6.2 mainittu esimiesten rekrytointiosaaminen on haaste, johon yrityksen X olisi hyvä ja realististakin puuttua. Tämä asia on erityisen merkityksellinen sekä ajankohtainen, sillä kasvun myötä yritys X rekrytoi tulevien vuosien aikana massiivisesti uusia työntekijöitä. On selkeää, että aikaisemmin noin kerran vuodessa toteutettu live-koulutus ei pysty vastaamaan tähän tarpeeseen, sillä uusia rekrytointiprosesseja käynnistyy hyvinkin tiheästi.

Itse rekrytointiprosessiin ja sen vaiheisiin liittyen prosessin alkua eli rekrytointilupavaiheen toteuttamista olisi hyvä miettiä vaihtoehtoisin keinoin, jotta seuraavia vaiheita ei tarvitsisi toteuttaa niin kiireessä. Tärkeää prosessin laadun kannalta on se, että pohjatyö on tehty huolellisesti. Prosessin loppuvaiheen pullonkaulaksi muodostunut loppuhaastatteluvaihe tavoitteineen sekä sisältöineen olisi hyvä selkeyttää jokaiselle prosessin sidosryhmälle. Olisi ensiarvoisen tärkeää, että tiedonkulku ei loppuisi myöskään tässä kohdassa. On kaikkien osapuolten yhteinen etu, mikäli rekrytointikonsultit tietävät mitä prosessissa tapahtuu aina alusta loppuun saakka, sillä tämä lisää konsultin mahdollisuutta tukea esimiestä jokaisessa vaiheessa ja lopulta työntekijän valitsemisessa.

Erityisesti rekrytoivat esimiehet kokivat prosessin liian pitkäksi ja toisaalta taas rekrytointikonsultit kokivat, että prosessit pitkittyvät monesti esimiehen ajanpuutteen vuoksi. Rekrytointiprosessin kestosta ja mahdollisesta lyhentämisestä puhuttaessa on hyvä pohtia, onko rekrytoivien esimiesten osalta realistista lyhentää prosessia entisestään, jos nykyinenkin malli aiheuttaa haasteita. Mikäli prosessia lyhennettäisiin, olisi välttämätöntä, että rekrytoivat esimiehet saataisiin sitoutettua rekrytointiprosessin priorisoimiseen muiden työtehtäviensä ohessa.

8 Kehitysehdotukset

Nykytilassaan yrityksen X rekrytointiprosessi vaiheineen vaihtelee riippuen työnkuvasta sekä työn vaativuudesta. Yritys X toimii työnantajana hyvinkin erilaisille työntekijäryhmille ja onkin hyvä, ettei kaikkia henkilöitä rekrytoida saman prosessin mukaisesti. Tämä opinnäytetyö käsitteli asiantuntijatason rekrytointiprosessia. Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että prosessi ei vaiheiltaan välttämättä sovellu kaikkiin niihin rekrytointeihin, joihin sitä tällä hetkellä käytetään. Yrityksen X olisikin hyödyllistä pohtia, voitaisiinko eri vaativuustasoja sekä niitä vastaavia rekrytointiprosesseja mahdollisesti miettiä uudelleen. Kuvio 9 esittelee otsikkotasolla kehitysehdotukset, jotka tämä luku kertoo lukijalle tarkemmin.



Kuvio 9: Kehitysehdotukset yritykselle X

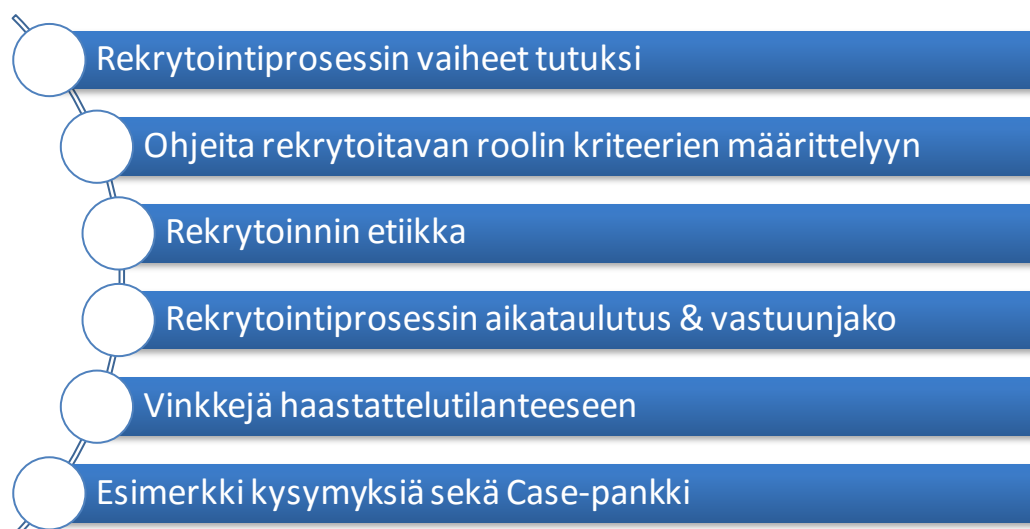
Tutkimuksen perusteella loppuhaastatteluun liittyen heräsi kaksi vaihtoehtoista toteutustapaa:

- 1) Loppuhaastattelu toteutettaisiin edelleen, mutta paikalla olisi esimies sekä esimiehen esimies. HR Partner tulisi esimerkiksi haastattelutilanteen loppuvaiheessa paikalle käymään työsuhteeseen liittyviä asioita läpi. Haastattelun sisältö suunniteltaisiin systemaattisemmin, jotta haastattelu ei ole kopio ensimmäisestä haastattelusta, vaan siitä saataisiin aidosti lisäarvoa. Rekrytoiva esimies kävisi haastattelun sisältöä läpi yhdessä rekrytointikonsultin kanssa ennen haastattelutilannetta.

- 2) Loppuhaastattelu jätettäisiin joidenkin prosessien osalta pois ja ensimmäisestä haastattelusta muokattaisiin laajempi. Haastattelu voisi olla kestoaltaan pidempi ja haastateltava voisi tällöin tavata useamman yrityksen edustajan. Tällöin saataisiin yhä usean ihmisen näkemys hakijan soveltuvuudesta tehtävään sekä saataisiin lyhennettyä prosessia noin kahdella viikolla (Liite 1). Loppuhaastattelun sijasta voisi olla esimerkiksi rekrytoivan esimiehen sekä rekrytointikonsultin lyhyt tapaaminen/puhelu, jossa voitaisiin käydä tarkemmin läpi mukana olevien hakijoiden suoriutumista sekä sparrailla. Tällöin rekrytointikonsultti pystyisi konsultoida esimiestä omalla rekrytointiosaamisellaan ja varmistaa että esimies saa tarvittavan tuen valintaansa varten. Tällöin myös voidaan välttää tilanne, jossa rekrytointikonsultti putoaa pois prosessista tiedonkulun heiketessä. Loppuhaastattelun poisjättäminen toki edellyttää, että ensimmäisen haastattelukierrokseen sekä videohaastatteluun käytetään riittävästi aikaa, jotta hakijasta saadaan riittävästi tietoa päätöksenteon tueksi.

Rekrytoivien esimiesten oman rekrytointiosaamisen kehittäminen olisi yritykselle X oiva keino kehittää prosessia. Positiiviset vaikutukset näkyisivät hyvinkin monella tavalla. Ensimmäiseksi, yleinen työnantajamielikuva niin hakijan kuin yleisesti julkisuuteen kehittyisi yhä ammattimaisemman otteen ansioista. Laadukkaasti suoritettu rekrytointiprosessi voisi lisätä rekrytointiprosessissa mukana olevien hakijoiden kiinnostusta hakea yritykseen myös jatkossakin, mikäli eivät kyseiseen tehtävään tulisikaan valituiksi. Toiseksi, tietynlaisten perusasioiden osaaminen helpottaisi rekrytoivan esimiehen omaa työtä. Rekrytointilupaa hakiessa esimies sekä HR Partner määrittelevät rekrytoitavalle tehtävälle työnkuvauksen sekä kriteerit. Esimiehen kouluttaminen olisi hyödyllistä myös edellä mainittua prosessin alkupuolella, sillä hänen olisi helpompi priorisoida asioita paremmin.

Tiuhan rekrytointitahdin vuoksi face to face -kouluttaminen ei välttämättä ole järjestettävissä tai ylipäättään realistinen vaihtoehto. Ehdotuksena olisikin, että koulutus luotaisiin verkkoon. Yritys X hyödyntää elearning-muotoja paljonkin erilaisissa koulutustarpeissa. Rekrytoiville esimiehille voitaisiin luoda tiivis koulutusmateriaali, joka käsittelisi niin rekrytointiprosessin vaiheet kuin itse käytännön rekrytointiosaamista. Koulutuksen olisi hyvä pitää sisällään erityisesti haastatteluun liittyvää tietoa. Laajuudeltaan koulutuksen tulisi pysyä kompaktina pakeettina, jotta rekrytoivien esimiesten mielenkiinto sekä aika muiden työtehtävien ohessa riittää. Kuvio 10 esittelee tutkimustulosten perusteella tehdyn luonnoksen siitä, mitä esimiehille järjestettävän koulutusmateriaalin olisi hyvä sisältää. Koulutuksen hyötynä olisi myös se, että rekrytointiprosessin aloituspalaveri voitaisiin täysin käyttää rekrytoinnin suunnitteluun ja siten tehostaa kyseistä prosessin vaihetta. Muu rekrytointiin liittyvä tieto olisi esimiehille hyödyllistä läpi prosessin.



Kuvio 10: Koulutusmateriaali rekrytoiville esimiehille

Ratkaisuna haasteeksi koettuihin vastuunjakoon sekä aikataulutukseen ovat selkeyttäminen sekä kommunikoiminen. Vastuut tulee olla kaikille sidosryhmille tiedossa ja nykyistä tarkemmalla tasolla. Edellä esitelty rekrytoivien esimiesten koulutus voisi olla hyvänä apuna myös tähän ongelmaan. Ohjeistus vastuunjaosta tulisi olla konkreettinen ja niin tarkka, ettei epäselvyyksille jää tilaa.

Aikaisemmassakin luvussa korostettua vastuunjaon tärkeyttä olisi hyvä tarkastella myös rekrytointikonsulttien kesken. Tutkimuksessa ilmi käyneet eriävät toimintatavat voitaisiin minimoida laatimalla kutakin rekrytointiprosessia varten selkeät ja yhtenevät ohjeet siitä, mitä rekrytointikonsultti käytännön tasolla tekee. Täten myös rekrytoivan esimiehen rooli voitaisiin pitää suhteellisen vakiona riippumatta siitä kuka rekrytointikonsulteista ottaa rekrytointitoimeksiannon hoitaakseen.

Osana rekrytointikonsultin konsultaatiota, olisi rekrytoivalle esimiehelle hyvä painottaa aloituspalaverissa sitä, että kiire saada uusi työntekijä on täysin ymmärrettävää, mutta prosessille on lähtökohtaisesti sovittava sellainen aikataulu, johon esimies aidosti pystyy. Selkeä vastuunjako taas konkretisoisi esimiehelle sitä ajan määrää, joka prosessiin tämän osalta uppoaa.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

- Eskola, J., Suoranta. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Flick, U. 2009. An Introduction to Qualitative Research. London: SAGE Publications Ltd.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita Esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J., Leskinen, E. 1997. Tutkimusaineiston analyysi. Porvoo: WSOY.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sähköiset lähteet

- EIU/SHRM Foundation. 2013. Managing Human Resources in a Changing World. Viitattu 25.8.2016
<http://futurehtrends.eiu.com/report-2014/challenges-human-resource-management/>
- Empore Oy. 2014. Opas rekrytointiin ja rekrytinnin suunnitteluun. Viitattu 19.8.2016
<http://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopus.php>
- Erickson, T. 2009. Gen Y in the Workforce. Viitattu 25.8.2016
<https://hbr.org/2009/02/gen-y-in-the-workforce-2>
- Fernández-Aráoz, C., Groysberg, B., Nohria, N. 2009. The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad. Viitattu 19.6.2016
<https://hbr.org/2009/05/the-definitive-guide-to-recruiting-in-good-times-and-bad>
- Lindberg, A. 2016. Muistilista onnistuneen rekrytointiprosessin toteutukseen. Viitattu 15.8.2016
<http://www.empore.fi/blogi/?p=316>
- Logistiikan Maailma. Prosessien kehittäminen. Viitattu 29.7.2016
http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Prosessien_kehittäminen
- Marjomaa-Mäkinen, M. 2014. Miten HR on ulkoistettu suomalaisissa PK-yrityksissä? Viitattu 14.8.2016
<http://www.virvo.fi/blogi/hr-huippuosaaaja-toihin/miten-hr-on-ulkoistettu-suomalaisissa-pk-yrityksissa.html>
- Marks, S. 2016. The Gap Between What Leaders Want and What Recruiters Deliver. Viitattu 20.6.2016
<https://hbr.org/2016/02/the-gap-between-what-leaders-want-and-what-recruiters-deliver#>

MOL. Henkilöstöhallinto. Viitattu 14.8.2016

<http://www.mol.fi/avo/alat/22.htm>.

Opteam. 2016. Henkilöarvioinnit paljastavat työntekijän soveltuvuuden ja motivaation.

Viitattu 18.8.2016

<http://www.opteam.fi/yrietykselle/henkiloarvioinnit/>

Power, B. 2012. The Next Wave of Process Strategy. Viitattu 29.7.2016

<https://hbr.org/2012/10/when-it-comes-to-operational>

Recruitby.net. 2016. Videohaastattelun hyödyt. Viitattu 20.9.2016

<https://recruitby.net/fi/hyodyt/>

Richardson, A. 2010. Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience. Viitattu 29.6.2016

<https://hbr.org/2010/11/using-customer-j>

Shuttleworth, M. 2008. Validity and Reliability. Viitattu 13.8.2016

<https://explorable.com/validity-and-reliabilityourney-maps-to>

Tervola, M. 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Viitattu 17.7.2016

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta-sisaisen-viestinnan-sudenkuopat-3397543>

Tuurala, T. 2010. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. Viitattu 29.7.2016

<http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>

Vuorensalmi, M. 2016. Millainen on hyvä rekrytointiprosessi? Viitattu 21.9.2016

<http://businesslike.fi/hyva-rekrytointiprosessi/>

Julkaisemattomat lähteet

Head of HRD. Company X Strategy Process. 2016.

HR Manager, Recruitment. Company X Recruitment Process. 2015.

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1: Henkilöstöhallinnon prosessit | 9 |
| Kuvio 2: Esimerkki rekrytointiprosessista | 13 |
| Kuvio 3: Rekrytointiprosessin sisäiset sidosryhmät | 16 |
| Kuvio 4: Rekrytointiprosessin vaiheet | 18 |
| Kuvio 5: Arvon muodostumisen pyramidi | 22 |
| Kuvio 6: Rekrytointiprosessi palvelupolussa | 23 |
| Kuvio 7: Kuva haastattelutilanteesta | 24 |
| Kuvio 8: Prosessikaavio tyytyväisyydestä eri vaiheisiin | 25 |
| Kuvio 9: Kehitysehdotukset yritykselle X | 34 |
| Kuvio 10: Koulutusmateriaali rekrytoiville esimiehille | 36 |

Taulukot

| | |
|--|----|
| Taulukko 1: Prosessin vastuunjako..... | 17 |
|--|----|

Liitteet

| | |
|--|----|
| Liite 1: Rekrytointiprosessin kesto..... | 42 |
|--|----|

Liite 1: Rekrytointiprosessin kesto

| Prosessin vaihe | Tällä hetkellä | Muutosten jälkeen |
|---|----------------|-------------------|
| Rekrytointilupa | Viikko 0 | Viikko 0 |
| Aloituspalaveri | Viikko 1 | Viikko 1 |
| Valmistelut | Viikko 1 | Viikko 1 |
| Hakuaika | Viikko 2-4 | Viikko 2-4 |
| Hakemusten läpikäynti | Viikko 2-5 | Viikko 2-5 |
| Videohaastattelu | Viikko 3-5 | Viikko 3-5 |
| 1.haastattelukierros | Viikko 4-6 | Viikko 4-6 |
| Soveltuvuusarviointit | Viikko 6-7 | Viikko 6-7 |
| Loppuhaastattelut → Konsultointikeskustelu | Viikko 7-8 | Viikko 6-7 |
| Suosituksset | Viikko 8-9 | Viikko 7-8 |
| Työtarjous/sopimus | Viikko 9-10 | Viikko 7-8 |