

Rekrytointijärjestelmän  
pilotointi osana Hartwall Oy  
Ab:n rekrytointia

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Toukokuu 2017  
Johannes Loima

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

LOIMA JOHANNES:

Rekrytointijärjestelmän pilotointi  
osana Hartwall Oy Ab:n rekrytointia.

Liiketalouden opinnäytetyö, 102 sivua, 25 liitesivua

Kevät 2017

## TIIVISTELMÄ

---

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan pilotoitavaa rekrytointijärjestelmää Hartwallin rekrytointiprosessin toimintaympäristössä, sekä järjestelmän vaikutuksia sen aikana toteutettaviin rekrytointiprosesseihin. Päällimmäisenä tavoitteena on selvittää, soveltuuko pilotoitava Jelpp-rekrytointijärjestelmä Hartwallin rekrytointiprosessin työkaluksi. Lisäksi tutkimuksella selvitetään, kannattaako Hartwallin investoida pilotoitavan rekrytointijärjestelmän laajaan käyttöönottoon, sekä millaisena työnhakijat kokevat pilotoitavan rekrytointijärjestelmän avulla toteutetun Hartwallin kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessin.

Opinnäytetyön teoriaosuus on laaja tietokatsaus, jonka tarkoituksena on muodostaa teoreettinen viitekehys tutkimukselle. Teoriaosuudessa perehdytään syvällisesti opinnäytetyön keskeisiin aiheisiin: Rekrytointiprosessiin ja sen vaiheisiin, sekä rekrytointijärjestelmä Jelppiin. Liitteisiin on lisäksi lisätty Hartwallin ja toimeksiantajan esittely, sekä Hartwallin rekrytointiprosessin esittely.

Opinnäytetyön empiirinen osa on toiminnallisen prosessin, sekä kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistelmä. Tutkimuksessa käytettiin usean tutkimusmenetelmän yhdistelmää, sillä rekrytointijärjestelmän pilotoinnin perusteellinen tutkiminen edellyttää monen rekrytointiprosessiin osallistuvan tahon näkökulmien tulkittamista. Tutkimalla ilmiötä usealla tutkimusmenetelmällä pystytään myös parantamaan tutkimuksen laadullisuutta. Tutkija toteutti toiminnallisen prosessin työharjoittelun aikana osana toimeksiantajan rekrytointitiimiä. Toiminnallisen prosessin aikana tutkija kirjasi omia kokemuksiaan ja havaintojaan pilotoitavasta Jelpp- rekrytointijärjestelmästä havaintopäiväkirjaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu, jolla selvitettiin rekrytointitiimin näkemyksiä ja havaintoja pilotoitavasta rekrytointijärjestelmästä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä on työnhakijoille suunnattu kyselytutkimus, jolla selvitettiin työnhakijoiden kokemuksia Hartwallin rekrytointiprosessista.

Tulosten perusteella pilotoitava Jelpp- rekrytointijärjestelmä on rekrytointia edistävä työkalu, jota tulee vielä kehittää, jotta se soveltuisi täysin Hartwallin rekrytointin toimintaympäristöön. Työnhakijoille Jelpp näyttäytyy nykyaikaisena ja modernina rekrytointin alustana, jonka avulla voidaan edistää Hartwallin työnantajakuva. Jotta Jelpp- rekrytointijärjestelmä voitaisiin ottaa laajaan käyttöön toimeksiantajayrityksen rekrytointinissa, sitä tulee kehittää enemmän Hartwallin rekrytointin toimintaympäristöön sopivaksi. Tulosten perusteella löydettiin myös konkreettisia pilotoitavan rekrytointijärjestelmän kehityskohteita.

Asiasanat: Rekrytointi, rekrytointijärjestelmä, rekrytointiprosessi, pilotointi

Lahti University of Applied Sciences Ltd  
Degree Programme in Business Studies

LOIMA, JOHANNES: Piloting recruitment software as a  
part of Hartwall Oy Ab's recruitment.

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 102 pages, 25  
pages of appendices.

Spring 2017

ABSTRACT

---

This thesis examines the piloted applicant tracking system in Hartwall's recruitment environment and its effects on the recruitment processes. The primary objective of the study is to examine whether the pilotable Jelpp-recruitment system is suitable for Hartwall's recruitment process or not. In addition, the study will investigate if Hartwall should invest in the extensive deployment of the piloted recruitment system and examine how job seekers experience Hartwall's summer job recruitment process.

The theoretical part of the thesis is a broad literature review, aimed at forming a theoretical reference for the study. The theoretical part of the thesis focuses on the key topics of the recruiting process and its phases, and the Jelpp-recruitment system. Additionally, the presentation of Hartwall Oy Ab, as well as a presentation of the Hartwall's recruitment process, are added to the appendices.

The empirical part of the thesis is a combination of a functional process, a quantitative and a qualitative study. The study involves the combination of several research methods, as thorough examination of the recruitment system requires the interpretation of the perspectives of many participants of the recruitment process. By studying the phenomenon with several methods of research, it is also possible to improve the quality of research. The researcher conducted a functional process during the internship as part of the Hartwall's recruitment team. During the functional process, the researcher wrote his own experiences and observations of the piloted recruitment system into an observation log. In this thesis, the qualitative research method is a theme interview that explored the recruitment team's views and observations from the piloted recruitment system. Whereas the quantitative research method is a questionnaire survey aimed at jobseekers to find out their experiences of the Hartwall's recruitment process.

Based on the study results, it seems that the piloted Jelpp- recruitment system is a functional recruiting tool that needs to be further developed so that it can become fully compatible with Hartwall's recruitment environment. For jobseekers, Jelpp is a modern recruitment platform that improves Hartwall's employer image. In order to invest in the Jelpp- recruitment system in extensive use, it should be developed further to suit Hartwall's recruitment environment. The study results also revealed significant development areas of the Jelpp-recruitment system.

Key words: Recruitment, recruitment system, recruitment process, piloting

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön toimeksianto ja aiheen rajaus	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	5
2	REKRYTOINTI	6
2.1	Rekrytoinnin määritelmä	6
2.2	Rekrytointistrategia	7
2.3	Rekrytointiprosessin vaiheet	9
2.3.1	Hankintatarpeen määrittely	10
2.3.2	Tehtäväkuvan ja valintakriteerien määrittely	12
2.3.3	Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi	15
2.3.4	Hakukanavien valinta ja työpaikkailmoitus	17
2.3.5	Valintamenetelmät	20
2.3.6	Valintapäätös, työsopimus ja perehdyttäminen	25
2.4	Rekrytointiviestintä	29
2.5	Nykyaikaisen rekrytoinnin työkalut	31
3	JELPP-REKRYTOINTIJÄRJESTELMÄ	34
3.1	Järjestelmän esittely ja ominaisuudet	34
3.2	Rekrytointijärjestelmä rekrytoinnin työkaluna	38
4	TOIMINNALLINEN PROSESSI JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	40
4.1	Jelpp- rekrytointijärjestelmän pilotointi	41
4.2	Toiminnallisen prosessin havaintojen lähtökohta	42
4.3	Tutkimusmenetelmät	44
4.4	Aineiston hankinta	45
4.5	Aineiston analysointi	48
5	HAVAINNOINTI- JA TUTKIMUSTULOKSET	51
5.1	Toiminnallisen prosessin havainnot	51
5.2	Teemahaastattelujen tulokset	59
5.3	Kyselyn tulokset	75

6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	86
6.1	Johtopäätökset	86
6.2	Kehitysehdotukset	92
6.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	95
6.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	98
7	YHTEENVETO	101
	LÄHTEET	103
	LIITTEET	107

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Opinnäytetyön toimeksianto ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on merkittävä suomalainen juoma- ja panimoteollisuuden yritys Hartwall OY AB. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Hartwallin henkilöstöhallinto. Hartwallin henkilöstöhallinto vastaa yhdessä haettavan toimen esimiesten kanssa yrityksen rekrytointiprosesseista. Laajat ja rekrytoivalta henkilökunnalta paljon voimavaroja vaativat rekrytoinnit ovat merkittävä osa yrityksen HR-toimijoiden tehtäväkuvaa, mikä luo organisaatiolle tarpeen kehittää jatkuvasti sen rekrytointistrategiaa, sekä käytössä olevia rekrytoinnin työkaluja. Rekrytoinnissa käytettävät rekrytointi- ja henkilöstöjärjestelmät vaikuttavat rekrytointiprosessiin sen alkupisteestä asti. Onkin rekrytoivan organisaation etu, jos käytössä olevat henkilöstöhallinnon järjestelmät ovat valittu tarkoin, ja ne vastaavat tulevaisuuden rekrytoinnissa muodostuviin järjestelmän tarpeisiin ja täyttävät niihin kohdistuvat odotukset.

Hartwallin henkilöstöhallinnossa päätettiin loppuvuodesta 2016 ottaa uusi rekrytointijärjestelmä-Jelpp kokeilukäyttöön, jonka tarkoituksena on kokeilla ja kartoittaa, täyttääkö nykyaikainen ja asiakasyrityksissä vielä pilotoinnissa oleva järjestelmä rekrytoinnissa muodostuvat ja järjestelmän käyttöön kohdistuvat tarpeet. Pyrkimyksenä on myös selvittää, edesauttaako Jelpp-rekrytointijärjestelmä Hartwallin rekrytointien toteuttamista nykyistä käytössä olevaa rekrytointijärjestelmää paremmin. Opinnäytetyön aihe, rekrytointijärjestelmän pilotointi osana rekrytointiprosessia, muodostui näitä rekrytointiin liittyviä muutoksia ajatellen ajankohtaiseksi, työelämänlähtöiseksi ja toimeksiantajayritykselle merkittäväksi.

Tutkimuksessa tarkastellaan Jelpp-rekrytointijärjestelmän pilotointia osana rekrytointiprosessia toimeksiantajayrityksen henkilöstöhallinnon rekrytoivan henkilöstön, sekä työnhakijan näkökulmasta. Lähtökohtana tarkastelulle on Hartwallin pyrkimys kehittää yrityksen omaa rekrytointia, ja mahdollistaa mahdollisimman helppokäyttöisen, tehokkaan ja

kilpailukykyisen rekrytointijärjestelmän käyttämisen osana yrityksen rekrytointiprosessia. Soveltuuko pilotoitava rekrytointijärjestelmä Hartwallin rekrytoinnin toimintaympäristöön, ja kannattaako Hartwallin investoida sen laajamittaiseen käyttöönottoon?

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella pilotoitavan Jelpp-rekrytointijärjestelmä toimivuutta Hartwallin rekrytoinnissa, sekä sen vaikutuksia pilotoinnin aikana käynnissä oleviin rekrytointiprosesseihin. Päällimmäisenä tavoitteena on selvittää, soveltuuko pilotoitava rekrytointijärjestelmä Hartwallin rekrytointiprosessin työkaluksi. Lisäksi tutkimuksella selvitetään kannattaako Hartwallin investoida Jelpp-rekrytointijärjestelmän laajaan käyttöönottoon, sekä millaisena työnhakijat kokevat Jelpp-rekrytointijärjestelmän avulla toteutetun Hartwallin kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessin. Tutkimuksen tavoitteena on myös tuottaa kehitysehdotuksia toimeksiantajalle liittyen Jelpp-rekrytointijärjestelmään ja Hartwallin rekrytointiprosessiin.

Tutkimusongelma pohjautuu rekrytoinnissa havaittavaan rekrytoivan henkilöstön ja työnhakijan käyttäjäkokemukseen Jelpp-rekrytointijärjestelmästä, sekä sen yhteensopivuuteen Hartwallin rekrytointiprosessin kanssa.

Päätutkimuskysymys:

- Miten pilotoitava Jelpp-rekrytointijärjestelmä soveltuu Hartwallin rekrytointiprosessin työkaluksi?

Tarkentavat alakysymykset:

- Kannattaako Hartwallin ottaa pilotoitava Jelpp-rekrytointijärjestelmä laajempaan käyttöön? Miksi?
- Millaisena työnhakijat kokevat Jelpp-rekrytointijärjestelmän avulla toteutetun Hartwallin kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessin?

### 1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto

Opinnäytetyön teoreettinen osuus koostuu sähköisistä ja kirjallisista lähteistä, joissa tarkastellaan rekrytointia, sekä käydään läpi rekrytointiprosessin vaiheet. Teoriaosuudessa esitellään myös Jelpp-rekrytointijärjestelmä ja sen ominaisuudet pääpiirteittäin. Liitteessä 4 esitellään lisäksi toimeksiantajayritys, Hartwallin HR- osasto, sekä Hartwallin rekrytointiprosessi ja -strategia. Liite 4 on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Opinnäytetyön empiriaosuus on toteutukseltaan toiminnallinen, jonka tukena käytetään kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkija on tutkimusta tehdessään työharjoittelussa Hartwallin henkilöstöhallinnossa HR-harjoittelijana ja myös osa rekrytoivaa henkilöstöä. Tutkija osallistuu syvällisesti toimeksiantajayrityksen kausityöntekijöiden rekrytointiprosessiin, johon Jelpp-järjestelmän pilotointi on Hartwallin toimesta rajattu. Toiminnallisen prosessin aineistona on opinnäytetyön tekijän tuottama rekrytointiprosessin päiväkirja, johon on kirjattu tutkijan tekemiä huomiota ja muistiinpanoja rekrytointityöskentelystä, pilotoitavaan rekrytointijärjestelmään liittyvistä keskusteluista, palavereista, koulutuksista, omista havainnoista, sekä rekrytointiviestinnästä.

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla tutkija kykenee laajentamaan tutkimusaineistoa, sekä tutkimuksen näkökulmaa. Tutkimukseen osallistuu Hartwallin henkilöstöhallinnon rekrytoivaa henkilöstöä, sekä työhaastatteluun kutsuttuja työnhakijoita. Tutkimus toteutetaan toimeksiantajayrityksessä teemahaastatteluina ja lomakekyselynä. Yksittäisen HR-harjoittelijan rekrytointijärjestelmään liittyvistä havainnoista ja kokemuksista on haastavaa luoda uskottavaa tutkimusta. Siksi tutkijan oli perusteltua lähestyä tutkimusongelmaa menetelmätriangulaation avulla, mikä lisää useamman tiedonkeruumenetelmän avulla huomattavasti tutkimuksen laadullisuutta.



Useampi tiedonkeruumenetelmä myös mahdollistaa tiedonkeruun muilta Hartwallin rekrytointiprosessiin osallistuvilta henkilöiltä, rekrytointitiimin jäseniltä ja työnhakijoilta.

Tutkimuksen rehabiliteettia lisää se, että haastateltavat ja kyselylomakkeeseen vastaavat henkilöt ovat eri puolilla rekrytointiprosessia. Haastateltavat henkilöstöhallinnon toimijat katsovat järjestelmää rekrytoijan näkökulmasta, kun taas kyselyyn vastaajat ovat työnhakijoita. Näin ollen Jelpp-järjestelmän pilotoinnista saadaan tutkimusdataa käyttäjäkokemuksesta niin rekrytoivan henkilöstön, kun myös rekrytointiprosessiin osallistuvien työnhakijoiden toimesta.

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö perustuu työelämälähtöiseen toimeksiantoon, jonka tavoitteena on synnyttää Hartwallin rekrytointia edistäviä ja rekrytointijärjestelmään liittyviä johtopäätöksiä sekä kehitysehdotuksia. Toiminnallisella opinnäytetyöllä on mahdollista ratkaista jokin toimeksiantajayrityksessä ilmenevä ongelma, kuvailla jokin prosessi sekä analysoida sen vaiheita, tai mahdollisesti kehittää esimerkiksi alan käytäntöjä. Toiminnallisella opinnäytetyöllä voidaan myös rakentaa palvelua tai tuotetta, tarkoituksena kehittää käytäntöjä ja toimintatapoja. (Metropolia, 2012)

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on eri laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttämällä luodun empiirisen aineiston pohjalta tuotettava ilmiöiden kuvaaminen ja tulkitseminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on rajallinen ja harkitusti valittu siivu tutkittavaa aihetta koskevasta ryhmästä, mikä eroaa määrältään merkittävästi kvantitatiivisen tutkimuksen otoksesta. Kohderyhmän valinnalla on merkittävä vaikutus laadullisen tutkimuksen onnistumiseen ja luotettavuuteen. (Leskinen 1995, 14- 17)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu tutkittavan ilmiön tilastolliseen tutkimiseen. Tilastollinen tutkimus on yksinkertaistettuna numeroiden hyödyntämistä ja hyväksikäyttöä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa käsitellään numeroin matemaattisten

toimenpiteiden avulla. Määrällisen tutkimuksen havaintoaineisto voidaan kerätä esimerkiksi kyselyiden tai haastattelujen avulla. (Valli 2015, s.15-17.)

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön ensimmäinen pääluke koostuu johdannosta, jossa esitellään pääpiirteittäin opinnäytetyön toimeksianto ja aiheen rajaus, tavoite ja tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto, sekä opinnäytetyön rakenne. Johdannon tarkoituksena on valmistaa lukijaa käsiteltävään aiheeseen.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä osuudesta.

Teoriaosuus käsittää pääluvut 2-3. Pääluvussa 2 tarkastellaan rekrytointia eli henkilöstönhankintaa ja rekrytointiprosessin vaiheita. Teoriaosuudessa luodaan tarpeeksi kattava teoreettinen viitekehys tutkimukselle, joka koskettaa rekrytointia ja sen prosessin vaiheita, sekä sen piirteitä laajasti. Pääluvussa 3 esitellään pilotoitava rekrytointijärjestelmä Jelpp, sekä avataan lukijalle järjestelmän ominaisuuksia ja rekrytointijärjestelmän käyttöä rekrytointin työkaluna. Lisäksi liitteessä 4 esitellään toimeksiantajayritys ja toimeksiantaja, eli Hartwallin henkilöstöhallinto, sekä pureudutaan Hartwallin rekrytointiprosessiin ja sen vaiheisiin.

Opinnäytetyön empiirinen osuus koostuu toiminnallisen prosessista, sekä kvalitatiivisesta ja kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Empiirisessä osuudessa tarkastellaan tutkimusten toteutusta, tutkimustuloksia, sekä johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia. Empiirinen osuus muodostuu pääluvuista 4-6. Pääluvussa 4 käydään läpi toiminnallisen prosessin, sekä tutkimusten toteutus. Pääluvussa esitellään tarkemmin Jelpp- rekrytointijärjestelmän pilotointi, toiminnallisen prosessin havaintojen lähtökohdat, tutkimusmenetelmät, aineiston hankinta, sekä analysointi. Pääluvussa 5 esitellään toiminnallisen prosessin havainnot, sekä tutkimusten tulokset. Johtopäätökset ja kehitysehdotukset, tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti, sekä oppimisen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset esitellään pääluvussa 6. Pääluke 7 on opinnäytetyön yhteenveto.

## 2 REKRYTOINTI

Pääluvussa 2 käsitellään laajasti rekrytointia, rekrytointiprosessia ja sen vaiheita, rekrytointistrategiaa, rekrytointiviestintää, sekä nykyaikaisen rekrytoinnin työkaluja.

### 2.1 Rekrytoinnin määritelmä

Yrityksen rekrytointi tarkoittaa henkilöstöhankintaa, jolla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt ja työvoima. Uuden työntekijän palkkaamisella vastataan yrityksessä muodostuneeseen henkilöstön hankintatarpeeseen. Rekrytoinnilla voi olla kauaskantoiset vaikutukset, siksi uuden henkilön palkkaaminen on merkittävä päätös yritykselle. Onnistuneella rekrytoinnilla voidaan luoda jatkuvuutta ja kehitysvoimaa yritykseen, sekä parantaa toiminnan laatua, sekä tehokkuutta. Rekrytointi voi olla merkittävä prosessi yritykselle taloudellisesti, toiminnan laadun ja tehokkuuden, sekä sujuvuuden kannalta. Epäonnistuessaan valinnalla voi olla kauaskantoiset vaikutukset niin valittuun henkilöön itseensä, kuin myös yritykseen ja sen asiakkaisiin. (Viitala 2007, 100.)

Rekrytoinnissa voidaan päätyä palkkaamaan henkilö, joka tuo työyhteisöön mukanaan omat verkostonsa ja mahdollisesti asiakkaita. Tullessaa yrityksen ulkopuolelta, hänellä voi olla uusia ajatuksia, toimintamalleja ja kehitysideoita, joita yritys tarvitsee uudistuakseen. Rekrytointi voikin johtaa tilanteeseen, jossa uuden henkilön vaikutus uudistaa jo kehittää olemassa olevaa henkilöstöä, sekä edistää yrityskulttuurin muutosta. Mahdollisimman sopiva palkattu henkilö on työyhteisössä magneetti, joka vetää puoleensa muuta potentiaalia. Hyvin rakennetulla rekrytointistrategialla voidaankin vaikuttaa pitkällä aikavälillä yrityksen tuloksellisuuteen. (Vaahtio 2005, 12- 13.)

Rekrytointi koskee pätevän henkilöstön tavoittamista, houkuttelemista ja työpaikkaa koskevan mielenkiinnon varmistamista, sekä tarvittavan työvoiman valintaa niin määrällisesti kuin laadullisesti. Rekrytoinnilla

varmistetaan riittävän työvoiman kehittäminen ja ylläpito. Rekrytoitavien henkilöiden määrä riippuu yrityksen koosta. Suuri yritys vaatii säännöllisesti useampia henkilöitä, kun taas pienyritys työllistää vain muutaman työntekijän. Iso yritys on aina yhteydessä työnhakijamarkkinoihin ja yrittää houkutella yhä useampia osaajia kiinnostumaan sen vapaista työpaikoista. Isolla yrityksellä on enemmän taloudellisia resursseja mahdollisten hakijoiden etsimiseen. (Chand, 2016.)

## 2.2 Rekrytointistrategia

Rekrytinnin toimintalinjoista ja periaatteista päätetään luodessa yrityksen rekrytointistrategiaa. Rekrytointistrategia on osa yrityksen henkilöstöstrategiaa, ja siinä esitetään linjauksia rekrytinnin toteutukselle. Strategia ei käytännössä ole usein ehdottoman tiukka rajaus rekrytointiin liittyvästä toiminnasta ja periaatteista, koska jokainen rekrytointitilanne on toisistaan poikkeava ja toteutetaan siksi tapauskohtaisesti.

Rekrytointistrategia koostuu usein seuraavasti linjauksista (Viitala 2007, 104- 105):

- Miten rekrytointi toteutetaan alueellisesti
- Miten ja millaista työvoimaa yritykseen hankitaan
- Mikä osaaminen ja työpanos ostetaan ulkopuolisilta yrityksiltä
- Valinnat rekrytointivaihtoehtojen välillä
- Koulutustason suhteen luodaan periaatteet
- Käytetäänkö sisäistä vai ulkoista rekrytointia, ja missä tilanteissa
- Linjataan rekrytinnin toteutustavat.

Eeva-Leena Vaahtio esittää kirjassaan Rekrytointi Menestyksentekijänä (2005) kaksi teoreettista mallia rekrytointistrategiasta. Stiglerin mallissa hakijoiden ehdokasjoukko kootaan yrityksen tarpeiden ja lähtökohtien perusteella. Sen jälkeen yritys arvioi ehdokkaiden soveltuvuutta ja päättää kenet valitaan avoimeen tehtävään. Hakijoiden soveltuvuutta arvioidaan osaamisen ja ominaisuuksien perusteella peilaten tehtävän vaatimuksia, mutta ehdokkaita verrataan myös keskenään. Tämän tyyppisessä

rekrytoinnissa on kyse resurssien hankinnasta, jossa yritys pyrkii löytämään parhaiten soveltuvan ehdokkaan etsimiseen kuluvan ajan ollessa toissijainen.

Toinen rekrytoinnin malli on Lippmannin ja McCallin etsintäteoria. Etsintäteoriassa uuden työntekijän hakuprosessi etenee periodeittain. Yrityksen ilmoittaessa uudesta avoimesta työpaikasta, se aloittaa oikean työntekijän etsimisen. Kun ensimmäinen hakija hakee avoimeen työtehtävään, rekrytoija tekee hänestä arvion ja mahdollisesti neuvottelee tämän kanssa työsuhteesta. Jos hakija ei sovellu työtehtävään, tai jos neuvottelut sopivan henkilön kanssa eivät johda sopimuksen tekemiseen, etsimistä jatketaan kunnes sopiva hakija lopulta palkataan. Tässä rekrytointistrategian mallissa pyritään löytämään mahdollisimman nopeasti tehtävään soveltuva henkilö. Kyse on aukkojen paikkailusta. (Vaahtio 2005, 35.)

Duunitorin työelämäblogin vuonna 2012 teettämässä tutkimuksessa selvisi, että jopa 60 % töitä hakevasta työvoimasta on niin sanottuja passiivisia työnhakijoita (Duunitori, 2012). Passiivinen työnhakija miettii työpaikan vaihtamista, mutta ei näe sen eteen suurta vaivaa tai hae kummemmin töitä. Tilanteessa tyypillisesti odotellaan sitä oikeaa työtarjousta ja ollaan avoimia uusille ehdotuksille, jos sellaisia eteen tulee.

Kolmas yleinen rekrytointistrategian malli onkin passiivinen rekrytointi. Usein kuulee puhuttavan passiivisista työnhakijoista, mutta myös itse rekrytointi saattaa olla passiivista. Näissä tilanteissa työnhaku avataan, mutta se ei puhuttele tai löydä kohdeyleisöään. Passiivisesta rekrytoinnista puuttuu hakijoiden ja rekrytoivan yrityksen välinen kommunikointi ja vuorovaikutus. Lopputuloksena passiivisessa haussa on usein se, että haussa ei tavoiteta suurinta potentiaalista työntekijämassaa, joka ei aktiivisesti etsi työpaikkoja. Kun rekrytointi toteuttaa samaa kaavaa, jää lopputulos odottelemiseksi ja rekrytoinnin aikamääräisissä tavoitteissa ei onnistuta (Lankinen 2016). Yritykset käyttävät toistaiseksi edelleen passiivista rekrytointia, ja usein saavat sillä kohtuullisella tasolla

rekrytoitua uutta henkilöstöä, mutta vain tilanteissa jossa vapaana on reilusti osaavaa työvoimaa. (Vaahtio 2005, 36.)

### 2.3 Rekrytointiprosessin vaiheet

Erilaisia tapoja määrittää rekrytointiprosessin vaiheet on yhtä useita, kun yrityksiäkin. Yritykset toteuttavat rekrytointiprosessin oman henkilöstöstrategian mukaisesti, ja siksi eri yritysten käyttämät rekrytoinnin vaiheet voivat erota toisistaan hyvin merkittävästi. Liitteessä neljä määritellään Hartwallin käytössä olevan henkilöstöstrategian mukaiset rekrytointiprosessin vaiheet. Tässä toisen pääluvun kolmannessa alaluvussa käsitellään yleisen rekrytointiprosessin toteutusmallin vaiheita.

Kuviossa 1 kuvataan Kauhasen (2010) mallin mukaisesti rekrytointiprosessin vaiheita. Prosessi alkaa hankintatarpeen määrittelystä ja päättyy rekrytoinnin onnistumisen arviointiin. Kuviossa on kuvattu tummemmalla sinisellä värillä vaiheet, jotka vastaavat opinnäytetyön tutkimusongelman rajaukseen. (Kauhanen 2010, 74).



KUVIO 1. Rekrytointiprosessin vaiheet

Jelpp- rekrytointijärjestelmän käyttö hakuprosessin tukena koskettaa eritoten näitä vaiheita rekrytointiprosessissa, joita ovat tehtäväkuvan ja valintakriteerien määrittely, hakukanavien valinta ja työpaikkailmoitus,

hakemusten käsittely, haastattelut ja soveltuvuusarvioinnit. Myös hankintatarpeen määrittely on tärkeä osa toimeksiantajan rekrytointiprosessia ja se on määritelty yrityksen rekrytointistrategiassa. Vaalealla merkityt vaiheet ovat tarkemman käsittelyn ulkopuolelle jääviä rekrytointiprosessin osuuksia, joilla ei ole varsinaista kosketuspintaa rekrytointijärjestelmän käytössä, mutta ovat myös oleellisia vaiheita rekrytoinnissa. Koska tutkimusongelmassa esittelyssä tarkastellaan rekrytointiprosessia kokonaisuudessaan, myös vaalealla merkityt toimeksiannolle vähemmän merkittävät rekrytointiprosessin vaiheet käydään läpi lyhyesti. Näin lukija saa kattavan kuvan koko rekrytointiprosessista.

### 2.3.1 Hankintatarpeen määrittely

Henkilöstösuunnitelma ja akuutti tilanne työyhteisössä luovat edellytykset rekrytointiprosessin aloittamiselle. On kuitenkin tärkeää tarkastella ennen hankintatarpeen osoittamista senhetkinen todellinen tarve uudelle henkilölle tai henkilöille. Toimintaolosuhteet esimerkiksi työkierto ja henkilöstön osaaminen organisaatiossa ovat saattaneet muuttua, joten uuden henkilön rekrytoinnin sijaan toisten toimintatapojen käyttäminen on suositeltavaa (Kauhanen 2010, 75). Liiketoiminnan tavoitteet ja toimintatavat määrittelevät henkilöstön hankintatarpeen, josta riippuu minkä verran ja millaista väkeä ja osaamista yrityksen tulee hankkia. Rekrytointitilanteessa olennainen lähtökohta on kartoittaa avoimen position täyttämistä muilla keinoilla, kuin uuden työntekijän rekrytoinnilla. Jos työtehtävä voidaan täyttää esimerkiksi laajentamalla muun henkilöstön tehtäväkuvia, tai sopeuttamalla vaaditut työsuoritteet tehdyksi toimivalla henkilöstön työkierrolla, voidaan uuden henkilön rekrytoinnista luopua tai siirtää sitä tuonemmaksi. (Viitala 2007, 100).

Eeva-Leena Vaahtio esittelee teoksessaan rekrytointi menestyksentekijänä (2005) teorian, jossa rekrytointiprosessin aloittamisella on kaksi eri hankintatarpeen päätyyppiä, joita hän nimittää aukon paikkaukseksi ja resurssien hankinnaksi. Aukon paikkauksessa on

kyse hankintatarpeesta, jossa rekrytointiprosessi käynnistetään, jotta tyhjäksi muodostuneeseen position löydetään uusi työntekijä. Kyseisessä tilanteessa pyritään rekrytoimaan henkilö, joka vastaa osaamiseltaan ja ominaisuuksiltaan mahdollisimman paljon edeltäjäänsä. Avoin paikka pyritään täyttämään mahdollisimman nopeasti, jotta työn suoritteet pysyisivät jatkuvasti tietyllä tasolla. Aukon paikkaaminen on tyypillinen strategia suoritustason rekrytoinneissa. (Vaahtio 2005, 32- 35).

Resurssien hankinnassa on Vaahtion mukaan kyse tilanteesta, jossa rekrytoinnilla pyritään löytämään osaamista, jota organisaatioissa ei ole jo ennestään. Rekrytointi jossa pyritään resurssien hankintaan, on ominaista usein johto- ja asiantuntijatehtävissä, jossa osaaminen on selkeästi monitasoisempaa ja vaativampaa kuin suoritustason työtehtävissä. Tämän tyyppiseen tarpeeseen rekrytoinnissa yritys käyttää huomattavasti enemmän resursseja, jotta position voidaan kiinnittää mahdollisimman hyvä, osaava ja sopiva henkilö. Monissa organisaatioissa rekrytoiva henkilöstö tiedostaa, että huippuammattilaisten saamiseksi osaksi työyhteisöä rekrytointiin pitää panostaa. Resurssien hankinta on yleistynyt globalisoituvan elinkeinoelämän vaikutuksesta. Työikäisen väestön ikääntyessä, myös suoritetasoisten työtehtävien rekrytoinneissa yleistyy resurssien hankinta- tyyppinen rekrytointi, koska työn vaatimukset muuttuvat. Jatkuva työympäristön kehittyminen luo paineita työntekijöille oman henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseksi. (Vaahtio 2005, 33-35.)

Henkilöstöhankinnan lähtökohtana on yrityksen vuosisuunnitelmasta ilmenevä henkilöstön hankintatarve, eli toisin sanoen tieto siitä miten paljon ja minkälaista osaamista yritykseen tarvitaan. Vuosisuunnitelmassa ei kuitenkaan voida ennustaa kaikkia organisaation odottamattomia hankintatarpeita, joita saattaa seurata esimerkiksi seuraavien tapahtumien vaikutuksesta. (Kauhanen 2010, 70- 71):

- Irtisanoutuminen
- Yllättävä eläkkeelle jääminen
- Opintovapaa
- Vanhempainloma ja hoitovapaa



- Vuorotteluvapaa
- Kuolemantapaus

Yrityksen hankintatarve voi siis olla todellisuudessa merkittävästi aikaisemmin suunniteltua suurempi. Hankintatarpeeseen vaikuttaa yrityksen toiminnan määrän ja ulkoistamisen vaihtelu. (Kauhanen 2010, 71.)

### 2.3.2 Tehtäväkuvan ja valintakriteerien määrittely

Mikäli hankinnantarpeen määrittämisessä organisaatiossa todetaan, että uuden työntekijän rekrytoinnille on edellytykset, aloitetaan tehtäväkuvan ja valintakriteerien määrittely. Kyseinen rekrytointiprosessin vaihe voidaan Viitalan (2007) mukaan jakaa kolmeen eri kriteeriryhmään. Ensimmäinen ryhmä on organisaatiotason kriteerit, jossa arvioidaan yrityksen strategisia päämääriä, toiminnan luonnetta, kulttuuria ja työilmapiiriä. Kriteeristö rajaa uudelta työntekijältä edellytetyt ominaisuudet yritykselle sopivien suuntaviivojen sisälle. Toisena kriteeriryhmänä on sen yksikön vaatimukset, jossa avoin positio täytetään. Yksikön kriteerejä määrittäessä arvioidaan, millaista työpanosta yksikköön tulevalta henkilöltä voidaan odottaa, millaiseen työyhteisöön tai sen osaan henkilön tulee sopeutua, ja minkälaista tiimiä hän täydentää. Kolmantena kriteeriryhmänä on tehtäväkohtaiset vaatimukset, jossa määritellään muun muassa tehtävän sisältö, vaatimukset, sijoittuminen, tulevaisuus, sen edellyttämä substanssiosaaminen ja työsuhteen keston, sekä palkkaukseen liittyvät linjaukset. (Viitala 2007, 101- 102.)

Useissa yrityksissä osaamiskartoitus eli kompetenssikartoitus luo lähtökohdat valintakriteerien määrittelylle. Osaamiskartoituksella selvitetään organisaation osaamisen taso niin yritys-, tiimi- kuin myös henkilökohtaisella tasolla. Rekrytoinnin suunnittelun lisäksi osaamiskartoitus tulee organisaatiossa Kauhasen (2010) mukaan tarpeelliseksi silloin kun:

- Henkilöstön osaamista kehitetään
- Työkiertoa ja kasvupolkuja suunnitellaan
- Vuosilomia ja muita sijaisuuksia valmistellaan
- Työkuormaa jaetaan henkilöstön välillä
- Perustetaan palkitsemisen säännöt.

(Kauhanen 2010, 149.)

Organisaation edun lisäksi osaamiskartoitus palvelee myös yksittäistä työntekijää. Sen avulla yksilö voi saada selkeän käsityksen omasta ja tiimin osaamisesta, luoda itselleen ammatillisen kehityksen suuntaviivat, ja hän pystyy antamaan palautetta itselleen ja tiiminjäsenilleen.

Osaamiskartoituksen tulisi sisältää työtehtävät ja osaamisalueet, sekä määrittellä arviointikriteerit eri osaamistasoille (Kauhanen 2010, 149).

Osaamiskartoituksen perusteella tiedetään rekrytointiin lähdetessä tehtävän edellyttämät vaatimukset, joihin yksilön osaamiskokonaisuuden ja ominaisuuksien tulee vastata. Tehtäväkohtaiset osaamiskartoitukset saattavat määrittellä hyvinkin tarkasti sen, minkälaista osaamista ja valmiuksia, sekä ominaisuuksia tehtävässä toimiminen edellyttää (Viitala, 2007, 101- 102).

Kompetenssikartoituksesta saatavan informaation myötä voidaan luoda tarkka tehtävänkuvaus, eli selostus siitä, mitä työtehtäviä position alle kuuluu, ja mitkä ovat työn tavoitteet ja siinä menestymisen edellytykset. Jotta tehtävänkuvausta voitaisiin hyödyntää rekrytoinnissa niin, että se rajaisi haettavan tehtävän sen edellyttämän hakijan kompetenssin mukaisesti, tulee tehtävänkuvauksen olla jäsentynyt, johdonmukainen, realistisesti rakennettu ja havainnollinen. Hakijoiden valintakriteerit muodostuvat tehtäväkuvauksen perusteella. Valintakriteerien perusteella ehdokkaiden sopivuutta ja keskinäistä sijoittumista pystytään arvioimaan. Valintakriteerien ja vaatimuksien tulee olla selkeitä ja ristiriidattomia. Lisäksi vaatimuksille kannattaa luoda keskinäinen tärkeysjärjestys, kun valintakriteeristöä luodaan. Valintakriteerit voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan, joita ovat ammatilliset valmiudet ja henkilökohtaiset valmiudet. Ammatillisia valmiuksia ovat esimerkiksi koulutus, työkokemus

ja hyvästä työstä palkitseminen. Henkilökohtaisia valmiuksia ovat esimerkiksi esiintymistaito, päätöksentekokyky ja aloitteellisuus (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala- Rasmus, Sandberd, 41-44.)

Eeva-Leena vaahtio käsittelee teoksessaan rekrytointi menestyksentekijä (2005) kvalifikaation eli laadullisen osaamisen merkitystä rekrytointiprosessissa. Kvalifikaatiot ovat rekrytoinnissa rekrytointikriteerejä suurempi kokonaisuus, joka auttaa rekrytoijaa jäsentämään työn vaatimuksia. Rekrytoinnin kannalta keskeisiä kvalifikaation tarkastelunäkökulmia ovat työn ja koulutuksen näkökulmat. Työstä käsin tarkasteltuna työ itsessään vaatii tiettyjä kvalifikaatioita sen tekijältä. Koulutusvalifikaatiolla tarkoitetaan niitä muodollisia pätevyyskäsitteitä, joita koulutus tuottaa. Kvalifikaatioiden merkityksien ja tarkoitusten sisäistäminen auttaa luomaan näkemyksen ja suunnan rekrytoinnissa, jonka tavoite on luoda työyhteisöön jatkuva osaamisen ja sen saatavuuden jatke tulevaisuudessa. Työympäristön muuttuessa ja kehittyessä tulee organisaation henkilöstöstrategisen työryhmän pohtia ja arvioida, mitkä tekijät tehtäväkuvan osaamisvaatimuksista tulevat muuttumaan tulevaisuudessa, ja millä työnkuvaan ja henkilöstöön liittyvillä toimenpiteillä tarvittava osaaminen pystytään varmistamaan. Tehtäväkuvauksen ja valintakriteerien muodostamisen jälkeen rekrytoivalle organisaatiolle tulisi olla selkeää, minkälaista hakijaa positioon pyritään tavoitella ja mitkä piirteet ovat haettavalle tehtävälle ominaisia. (Vaahtio 2005, 77- 78.)

### 2.3.3 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi

Sisäinen rekrytointi on hakuprosessi, jolla avoimeen positioon pyritään löytämään työntekijä organisaation sisältä. Taulukossa 1 on kuvattu sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin etuja ja haittoja.

TAULUKKO 1. Sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin edut ja haitat

Sisäinen rekrytointi	
<p><b>Edut:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valitun hyvä mieliala urakehityksen johdosta</li> <li>- Parempi kykyjen arviointi</li> <li>- Osaaminen, suorittamisen taso ja motivaatio ovat selvillä</li> <li>- Valintaprosessin nopeus</li> <li>- Kustannustehokkuus</li> <li>- Lyhyempi perehdytysjakso</li> </ul>	<p><b>Haitat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilpailun negatiivinen vaikutus työilmapiiriin</li> <li>- Valitsematta jääneen mieliala ja motivaatio</li> <li>- Ei mahdollisesti edesauta yhteisön kehittymistä</li> <li>- Uudistumista ei tapahdu</li> <li>- Tarvittavaa osaamisen tasoa ei ehkä saavuteta</li> </ul>
Ulkoinen rekrytointi	
<p><b>Edut:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valitun henkilön tuomat uudet näkemykset</li> <li>- Pitkän aikavälin hyvä investointi</li> <li>- Kilpailuedun saaminen</li> <li>- Voi vahvistaa yrityksen osaamisen tasoa</li> </ul>	<p><b>Haitat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hidas rekrytointiprosessi</li> <li>- Kalliit kustannukset</li> <li>- Pidempi perehdytysjakso</li> <li>- Ulkoisen hakijan valinnan vaikutukset henkilöstön motivaatioon</li> <li>- Muualla opitut käytännöt, jotka voivat sotia yrityksen toimintatapojen kanssa.</li> </ul>

Sisäiseen rekrytointiin liittyy monia työnantajan kannalta hyödyllisiä piirteitä, joilla voidaan säästää aikaa, sekä rekrytointiin käytettäviä resursseja. Yksi sisäisen rekrytoinnin eduista on sen nopeus ja luotettavuus, sillä jo valmiiksi yrityksen tunteman henkilön rekrytoinnissa on valmiiksi näyttöä hakijan taidoista, työotteesta ja motivaatiosta. Sisäisen rekrytoinnin käyttö tietyn väliajoin motivoi henkilöstöä kehittämään jatkuvasti omaa ammatillista osaamistaan ja mahdollistaa sisäisen urakierron mahdollisuudet. Näin henkilöstö kokee voivansa työsuorituksellaan ja kehitymisellään mahdollistaa mieluisan urakehityksen yrityksessä, mikä sitouttaa työvoimaa ja osaamista pysymään sen sisällä. (Viitala 2007, 106.)

Työvoiman etsiminen organisaation sisältä on myös tehokkaampaa, sillä perehdyttämiseen vaadittava aika on lyhyempi, kuin ulkoisissa rekrytoinneissa ja konsulttipalveluja ei yleensä tarvita. Taloudellisia säästöjä tulee myös siitä, että sisäistä hakua ei usein tarvitse markkinoida lehdessä tai työnhakusivustoilla internetissä. Sisäisen rekrytoinnin luoma uhka on, että valittu henkilö jatkaa yrityksen aiempia käytäntöjä ja kulttuuria, jotka eivät edesauta toimintatapojen kehittymistä, eikä toivottua uudistamista ei tapahdu. Sisäinen kilpailu avoimista positioista voi myös luoda tilanteen, jossa työilmapiirissä tapahtuu kilpailutilanteen aiheuttamia konflikteja. (Viitala 2007, 106- 107.)

Ulkoisessa rekrytoinnissa avoimeen positioon pyritään löytämään henkilö organisaation ulkopuolelta. Ulkoiseen rekrytointiin turvaudutaan silloin, kun tehtävään ei löydetä sopivaa henkilöä yrityksen sisältä. Lähtökohtaisesti ulkoinen rekrytointi on kallista, mutta hyvän kandidaatin palkkaamista voidaan pitää myös pitkänajan onnistuneena ja kannattavana investointina. Tulokselliset kasvutekijät luovat tavallisesti yrityksessä tarpeen luoda uusia tehtäväkuvia ja positioita, joihin yrityksen sisältä ei löydy vaadittua osaamista. Toisinaan yrityskulttuurin muutoksessa toimintoja suunnataan uudelleen ja resurssitarve kasvaa tai muuttuu. Näissä tilanteissa ulkoinen rekrytointi on mahdollisesti ainoa keino löytää osaamista, jota yrityksellä ei entuudestaan ole. Ulkoisella haullla voidaan saavuttaa kilpailuetua, kun uusi henkilö rekrytoidaan asiakas- tai kilpailijayrityksestä. Ulkoisella rekrytoinnilla voidaan vahvistaa yrityksen osaamisen tasoa ja mahdollistaa tarvittava kehitys tehtäväkohtaisesti ja koko yrityksen tasolla. (Viitala 2007, 110- 111; Vaahtio 2005, 36- 37.)

Kun työvoimaa haetaan yrityksen ulkopuolelta yritys saattaa pyrkiä tavoittamaan mahdollisimman suuren joukon hakijoita. Isojen hakijamassojen käsittely vie aikaa, ja voi viedä merkittävän määrän rekrytoivan henkilöstön työtunteja. Ulkoisissa hauissa käytetään usein monipuolisesti useita eri hakukanavia ja mahdollisesti myös rekrytointikonsultteja, mikä lisää rekrytoinnin kustannuksia. Ulkoista ja sisäistä hakua voidaan käyttää myös yhtäaikaaisesti. Avoimen paikan haku avataan ulkoisesti, mutta myös oma henkilöstö voi siihen osallistua.

Kyseinen menettelytapa on kaikille tasapuolinen ja varmistaa yhdenmukaisen hakemusten tarkastelun (Viitala 2007, 110- 114; Vaahtio 2005, 36- 38.)

#### 2.3.4 Hakukanavien valinta ja työpaikkailmoitus

Kun valinta sisäisen ja ulkoisen haun välillä ollaan tehty, yrityksen rekrytointiprosessissa aloitetaan hakulähteiden määrittäminen ennen toimen asettamista haettavaksi. Hakukanavat ovat niitä tapoja ja välineitä, joilla yritys kokoaa ja rajaa tehtäväkuvaan sopivan hakijajoukon. Erilaisia hakukanavia on paljon, ja siksi on yrityksen rekrytointistrategian mukaisesti oleellista perehtyä ja valita tarkoin, mitä kanavaa kunkin tyyppisessä haussa käytetään. (Kauhanen 2010, 77.)

Kun työvoimaa rekrytoidaan sisäisen haun menetelmillä, yleisimmät hakukanavat hakijajoukon tavoittelemiseksi ovat yrityksen sisäinen intranet, sisäinen lehti tai julkaisu, sekä ilmoitustaulut. Tärkeää on ajoittaa sisäinen haku alkamaan ennen ulkoisen haun aloittamista, tai vaihtoehtoisesti käyttää sisäistä ja ulkoista hakua samanaikaisesti. Yritysten osaamiskartoitusten yhteydessä kootut kompetenssirekisterit ovat hyvä tapa tukea sisäistä rekrytointia. Kompetenssirekistereistä voidaan tarkastella oman henkilöstön osaamista tehtäväalueittain, ja siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä hakijoiden sopivuudesta avoimeen positioon. Tärkeää kompetenssirekisterin luomisessa ja ylläpidossa on henkilöstön osaamis- ja kehittymistoiveiden jatkuva päivittäminen. Sisäistä henkilöstöhankintaa tuetaan systemaattisen urasuunnittelun avulla. (Viitala 2007, 106- 107.)

Ulkoisessa henkilöstöhankinnassa yritykset käyttävät tavallisesti useampia hakukanavia potentiaalisten hakijoiden tavoittelemiseksi, kuin sisäisessä rekrytoinnissa. Yrityksellä on mahdollisuus valita, hoitaako se ulkoisen rekrytoinnin oman henkilöstöhankintaan erikoistuneen henkilöstön ja esimiesten avulla, vai ostaako yritys ulkoisen rekrytointipalvelun henkilöstöpalveluyritykseltä. Yleisimmät ulkoisessa

henkilöstön hankintaprosessissa käytetyt hankintakanavat ovat: (Viitala 2007, 112; Kauhanen 2010, 77-78.)

- Lehti- ilmoittelu
  - Paikalliset sanomalehdet, aikakauslehdet, alan julkaisut, ammattilehdet
- Radiomainokset
- Tv-mainokset
- Internet
  - Yrityksen omat nettisivut, työvoiman hakusivustot, työvoimatoimistojen nettisivut
- Asiakkaat, alihankinta- ja toimittajayritykset, kilpailijat ja muut yrityksen ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät
- Työvoimatoimistot
- Työvoimanhankinta- ja välityspalveluja tarjoavat yritykset
- Rekrytointimessut
- Oppilaitokset
- Ammattiliitot
- Headhunterit
- Suorahaut
- Cv-pankit
- Työnhakijoiden avoimet yhteydenotot

Rekrytoinnin kanavat ja keinot kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti. Nykypäivänä yrityksillä on käytettävissään lukemattomia rekrytoinnin hakukanavia. Rekrytoinnin tulevaisuus on hankalasti ennustettavissa, mikä luo yritysten henkilöstönhankinnalle paineita pysyä kehityksen mukana. 2000- luvun vaihteessa internet mullisti rekrytoinnin, mutta digitalisaation hyödyntämisen avulla saatavat rekrytoinnin mahdollisuudet eivät rajoitu vain perinteisenä koettuun internet- hakuun. Rekrytoivilla yrityksillä on digitalisaation myötä käytössään kehittyneitä sähköisiä rekrytoinnin kanavia, kuten erilaiset matching- ja hakukoneet. Digitalisaation vaikutuksesta yrityksen tulee perehtyä tarkasti, millä internetin

hakukanavilla saavutetaan tietynlaiset osaajat. (Tuliara & Tervämäki 2017.)

Henkilöstöpalveluyritykset ovat hyödyllinen tukifunktio yritysten rekrytoinneissa, ja voivat huolehtivat prosessista alusta loppuun saakka. Joissakin tapauksissa yritys voi päättää ostavansa rekrytointipalvelun ulkoisesti henkilöstöpalveluyritykseltä. Näin toimitaan usein yrityksissä, joissa ei ole ulkoisen rekrytointiprosessin onnistuneeseen läpikäymiseen vaadittavaa henkilövalintoihin erikoistunutta ammattitaitoa, tai kiire ja ajanpuute eivät mahdollista tarpeeksi kattavaa hakuprosessin toteuttamista. Ulkoista rekrytointipalvelua käyttäessään yritykset voivat keskittyä liiketoiminnan kannalta oleellisiin asioihin. (Tuliara & Tervämäki 2017.)

Yrityksillä on mahdollisuus ostaa henkilöstöpalveluyritykseltä koko rekrytoinnin ”avaimet käteen” -periaatteella, tai vain jonkin rekrytoinnin osa-alueen. Myös yrityksen koko henkilöstöhankinnan ulkoistaminen on yksi mahdollisuus, jota varsinkin pienten yritysten kannattaa pohtia. Henkilöstöpalveluyritykset ovat joukko rekrytoinnin ammattilaisia, joiden valtteina ovat ammattitaito, nopeus ja joustavuus. Kaikkien rekrytointipalveluiden lähtökohtana on yritysten toiveiden ja tarpeiden sekä toiminnan erityispiirteiden systemaattinen kartoittaminen. Turvautuessaan ulkoisten henkilöstöpalveluyritysten palveluihin, yrityksellä on käytettävissään viimeisin ja ajantasaisin tietämys henkilöstöhallinnan trendeistä, tuntemus toimialojen ja paikallisten työmarkkinoiden tilanteesta sekä kattavat työntekijärekisterit. (Tuliara & Tervämäki 2017.)

Rekrtointikanavien valinnalla on suuri vaikutus koko rekrytointiprosessin onnistumiseen. Lähtökohtaisesti kaikessa markkinoinnissa ja viestinnässä oikean kohderyhmän tavoittaminen on keskeistä, mutta haastavaa. Sama tilanne pätee rekrytointiin, jossa pyritään oikeanlaisen työnhakijajoukon tavoittamiseen. Tietyillä aloilla ja osassa työtehtävissä osaamisen niukkuus johtaa siihen, että aktiivisia hakijoita on vaikea tavoittaa. Kohderyhmä tulisi tavoittaa oikealla kanavalla, oikeaan aikaan ja kustannustehokkaasti. (Kauhanen 2010, 80.)



Työpaikkailmoitus on valituissa hakukanavissa julkaistava tiedote avoimesta työpaikasta, jolla pyritään tavoittamaan oikeanlaiset työnhakijat. Työpaikkailmoituksen tulee sisältää kaikki työhakijoiden tarvitsema tieto siinä muodossa, että se herättää potentiaalisten työnhakijoiden mielenkiinnon. Ilmoitus on markkinointia, jolla voidaan vaikuttaa työnantajakuvaan ja ihmisten yritykseen liittyvään mielipiteeseen. Oikein tehtynä ilmoituksen tyyli ja kieliasu sopivat yrityksen toimialaan ja imagoon. Tehtävän nimikkeen tarkoitus on antaa oikea kuva avoimesta tehtävästä. Ilmoituksen alussa kannattaa esitellä yritys lyhyesti. Päätuotteet, henkilöstön määrä, liikevaihto, päävientimaat ja paikkakunta ovat seikkoja, joilla voidaan rakentaa sopivaa työnantajakuvaa ja antaa informaatiota yrityksestä. (Vaahtio 2005, 129- 131.)

Tehtäväkuvauksen tulee olla selkeä kattaus siitä, mitä tehtävään kuuluu ja mitkä ovat siinä toimimisen edellytyksiä. Mikäli haettavassa tehtävässä on avoinna useita työpaikkoja, ilmoituksessa on hyvä määritellä täytettävien positioiden määrä. Yrityssektorilla tehtävässä edellytetyt pätevyysvaatimukset voidaan ilmoittaa väljästi, sillä hakija voi olla tehtävään sopiva monilla eri koulutuksilla ja niiden kombinaatioilla. Ilmoituksessa voidaan määritellä palkkatoiveiden lisääminen hakemukseen, mikä on johdonmukaista silloin, kun henkilöllä on erityisosaamista. Ilmoituksen lopussa haulle asetetaan määräaika ja kerrotaan yhteystiedot. (Vaahtio 2005, 131- 134.)

### 2.3.5 Valintamenetelmät

Työnhakijoiden arvioimiseksi, sopivuuden selvittämiseksi ja keskinäisen paremmuusjärjestyksen luomiseksi rekrytoivalla toimella on käytössään erilaisia valintamenetelmiä. Kun organisaatio on hakuprosessillaan edellä käytyjen kanavien kautta saanut riittävästi ehdokkaita, aloitetaan soveltuvuuden arviointi. Yleisimmin rekrytoivien organisaatioiden käytössä olevat valintamenetelmät ovat hakemusten käsittelystä saatava arviointi, sekä haastattelut ja soveltuvuusarviointit. Muita mainittavia valintamenetelmiä ovat (Kauhanen 2010, 82):

- Psykologiset soveltuvuustestit
- Kielitaitotestit
- Työnsimulointi
- Arviointikeskus
- Luetettavuuslausunto
- Terveystarkastus.

Tutkimuskysymyksen rajauksen mukaisesti opinnäytetyössä käsitellään toimeksiantajan rekrytointiprosessin kannalta oleellisia valintamenetelmiä eli hakemusten käsittelyä, sekä haastatteluja ja soveltuvuusarviointeja.

#### *Hakemusten käsittely ja arviointi*

Hakemus liitteinen on asiakirja, jolla työnhakija pyrkii osoittamaan vastaavansa tehtävän vaatimuksiin, ja olevansa halukas ottamaan vastaan avoimen työpaikan. Saatujen hakemusten määrä riippuu avoimen työpaikan luonteesta ja siitä, kuinka hyvin rekrytoiva yritys on saavuttanut työpaikkailmoituksellaan potentiaalisen hakumassan. (Kauhanen 2010, 82-83.)

Monissa rekrytoinneissa hakemusten käsittely on yleisin alkukarsintamenettely. Monissa työntekijätason rekrytoinneissa ensimmäisessä karsinnassa voidaan hylätä selkeästi tehtävään soveltumattomat hakijat esimerkiksi iän, äidinkielen sekä koulutus- ja työkokemusvaatimusten perusteella, jotka on rajattu työpaikkailmoituksen tehtäväkohtaisissa vaatimuksissa. Alkuvaiheessa hakemuksista voidaan poimia myös työtehtävän kannalta olennaiset tekijät, ja niiden pohjalta aloitetaan rajamaan ja arvioimaan tehtävään soveltuvia henkilöitä. Esikarsinnassa voidaan ryhmitellä hakijat esimerkiksi haastatteluun kutsuttaviin, mahdollisesti kutsuttaviin ja selkeästi hylättäviin hakijoihin. (Österberg 2014, 97.)

Hakemusten käsittelyssä kannattaa kiinnittää erityistä huomiota ehdokkaisiin, jotka ovat mahdollisesti olleet jo aikaisemmin organisaation palveluksessa. Kyseisten henkilöiden kohdalla voidaan säästää merkittävästi ajankäyttöön kuluvia resursseja, jos aikaisemmin

organisaatiossa työskennellyjen ehdokkaiden kohdalla heidän työsuoritteestaan ja osaamisestaan löytyy tietoja esimerkiksi yrityksen kompetenssirekisteristä. Toinen mahdollisuus on kartoittaa vanhan työntekijän osaamista ja sopivuutta yrityksessä toimivilta esimiehiltä. Jo ennestään tuttuja ehdokkaita ei näin ollen tarvitse välttämättä kutsua työhaastatteluun, jos kompetenssirekisteristä tai esimiehiltä saadaan tarvittavan laaja ja tarkka kuvaus henkilön osaamisesta. (Hartwall, 2015.)

Hakemusten käsittelyvaiheessa on hyvä tarkastella hakijoita erottelevien lähestymistapojen käyttöä ja soveltamista. Hakijan tekemä esittely- tai myyntivideo on toimiva tapa valita hakijoita jatkoon. Esittelyvideon pohjalta saadaan kattava ja hakemusta monipuolisempi kuva hakijasta. Kun hakijoita pyydetään vastaamaan ennalta esitettyihin kysymyksiin esittelyvideolla, se toimii ikään kuin yksisuuntaisena haastatteluna (Salli & Takatalo 2014, 50). Hakemusten käsittelyllä pyritään rajaamaan ehdokasjoukkoa valitsemaan ehdokkaat seuraavaa valintamenetelmän vaihetta- haastattelua varten. (Kauhanen 2010, 83.)

#### *Haastattelut ja soveltuvuusarvioinnit*

Yleisin rekrytoinnissa käytettävä valintamenetelmä on haastattelut. Haastattelu on nimestään huolimatta kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne, joka käydään työnantajan ja työnhakijan välillä. Haastattelun tarkoituksena on saada ehdokkaan soveltuvuudesta työtehtävään ja organisaatioon riittävän kattava kuva jatkomenettelyä varten. Haastatteleva työnantajan edustajisto antaa ehdokkaalle tietoa avoinna olevasta tehtävästä ja organisaatiosta. Haastattelussa tulisi olla aina mukana vähintään asianomainen esimies ja mahdollisesti hänen tukenaan toinen henkilö esimerkiksi henkilöstöammattilainen tai ylempiarvoinen toimihenkilö. Haettavan toimen luonne ja tehtävään valittavien henkilöiden lukumäärä määrittelee haastatteluun kutsuttavien ehdokkaiden määrän. Haastatteluun kutsutaan yleensä viidestä kymmeneen ehdokasta yhtä avointa kohden. Mikäli avoimia toimia on kuitenkin reilusti esimerkiksi suurten yritysten kausityöntekijärekytoinneissa, kannattaa haastateltavien määrä pitää

kohtuullisena tiukemmalla hakemusten esikarsinnalla. (Kauhanen 2010, 83).

Haastattelut voivat olla avoimesti tuotettuja, strukturoituja tai näiden kummankin yhdistelmä. Strukturoidussa haastattelussa haastattelijalla on käytössään tarkoin suunniteltu ja laadittu kysymyslista, joka voidaan mahdollisesti pisteyttää haastattelun yhteydessä. Samat kysymykset esitetään usein kaikille haastatteluun kutsutuille ehdokkaille, jotta hakijoista saadaan keskenään vertailukelpoista tietoa (Viitala 2007, 116-117). Yksi strukturoidun haastattelun vaihtoehto on strukturoimaton eli avoin haastattelu, joka on vapaamuotoinen haastattelu hakijan soveltuvuuden kartoittamiseksi. Haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua, sillä haastattelijalla yleensä ohjailee keskustelua vain pysymään tietyn aihepiirin sisällä. Usein aiheen muutos tulee kuitenkin haastateltavalta itseltään. Avoin haastattelu sopii menetelmäksi silloin, kun haastattelijalla on kokemus ja osaa johdatella keskustelua niin, että kaikki oleellinen tieto saadaan ehdokkaasta (Österberg 2014, 102). Tarkasti ennalta suunnitellun ja avoimen haastattelun välimuoto on puolistrukturoitu haastattelu, joka tehdään ennalta määriteltujen kysymysten pohjalta, mutta niiden esittämisjärjestyksessä ja esitystavassa voidaan poiketa. Haastattelijalla voi vaikuttaa puolistrukturoidun haastattelun kulkuun, mutta haastattelun johtamisesta vastaa kuitenkin haastattelijalla. (Vaahtio 2005, 146-147.)

Videohaastatteluiden yleistyminen on viime vuosien digitalisaation merkittävimpiä uudistuksia rekrytoinnissa. Videohaastattelu käyttövalintamenetelmänä tehostaa rekrytointiprosessia, vähentää perinteisten aikaa vievien haastattelujen tarvetta, sekä mahdollistaa rekrytoijien ja esimiesten sujuvamman yhteistyön valintaprosessissa. Videohaastattelu on hyödyllinen karsintamenetelmä erityisesti tehtävissä, jossa vuorovaikutus sekä muut sosiaaliset ovat työnteon kannalta olennaisia ehdokkaan ominaisuuksia. Videohaastattelu on hyödyllinen valintamenetelmä myös kesätyörekrutoinneissa, jolloin hakijoita on paljon, ja ansioluettelon pohjalta on vaikea tehdä karsintaa. (virvo.fi, 2014.)

Rekrytoinneissa joissa hakijoita on reilusti, videohaastattelun käyttäminen ensimmäisen kierroksen haastatteluna on järkevää. Yksi tapa toteuttaa videohaastattelu on kertoa videohaastattelun alkuun yrityksen tavoitteista ja taustoista, tai pyytää haastateltavaa tekemään tämän. Sen jälkeen hakijalle voi esittää 3-5 haastavaa kysymystä, joihin ehdokas rakentaa omat vastauksensa. Vastauksista voidaan päätellä, kuinka ehdokas on valmistautunut haastatteluun, kuinka tiivistä ja selkeästi hän kykenee esittämään asiansa, onko hän vakuuttava ja vastaako hän oikeisiin asioihin. Videohaastattelun tuoman informaation perusteella hakija voidaan pudottaa pois tai valmistella jatkohaastattelua. Videohaastattelun hyötyjä ovat, että hän näkee tulevan esimiehen kysymykset videolla ja saa ensivaikutelman kohdeyrityksen henkilöistä. Videohaastatteluvastauksesta saadaan tietoa hakijan motiiveista, energiatasosta, kommunikaatiokyvystä, osaamisesta tarvittavalla alueella ja esimerkiksi kielitaidosta. Videohaastattelun tekeminen ja siihen vastaaminen on nopeaa, ja se mahdollistaa tehokkaan ensitapaamisen teknologian avulla. (Kaijala 2016, 194- 196.)

Rekrytointipäätöksen apuna voidaan käyttää ehdokkaiden soveltuvuusarviota. Soveltuvuusarvioinnilla tarkoitetaan työorganisaatiossa tehtävää tutkimusta yksittäisen henkilön soveltuvuudesta, joka voidaan tehdä suunnitteluilla ja systemaattisilla menetelmillä. Kyseisillä menetelmillä pyritään saamaan kuva kuinka ehdokas soveltuu ja kykenee suorittamaan tehtävänkuvauksessa määritetyt sisällöt, ja tutkitaan ehdokkaan ajattelua, osaamista, kykyjä, ominaisuuksia ja toimintamalleja. Rekrytoiva yritys käyttää arvioinnin tuloksia hyväkseen päätöksenteossa. Soveltuvuusarviointeja tulisi käyttää rekrytoinneissa vain tilanteissa, joissa sen käyttäminen on tarpeen ja se voidaan toteuttaa ammattitaitoisesti. Soveltuvuusarvioinnit toimivat parhaiten muiden valintamenetelmien apuna, jotka tukevat esimiehen valintapäätöstä. Hakijoille kannattaa teettää arviointi vasta valintaprosessin loppuvaiheessa, jossa testataan vain muutama tasaväkinen ehdokas. (Vaahtio 2005, 161- 163)

Soveltuvuusarvioinnit perustuvat usean menetelmän perusteella saatuun soveltuvuusarviointilausuntoon. Yleisiä soveltuvuustestauksen muotoja ovat psykologiset kykytestit, persoonallisuus- ja motivaatiomittarit, työpsykologin haastattelut ja ryhmätyöt. Soveltuvuusarviointi tuottaa esimiehelle tietoa siitä, kuinka ja millä tavoin valittua henkilöä voidaan tukea hänen aloitettuaan tehtävässä ja kuinka hänen vahvuudet ja osaaminen saadaan nopeasti yrityksen käyttöön. Yrityksen tyyliä ja kuvaa edustavien periaatteiden mukaisesti toteutettu ja ehdokkaiden kehittymistä tukeva soveltuvuusarviointi mahdollistaa yrityksen erottumista kilpailijoista ja tukee työnantajaimagoa. Arviointien perusteella myös ehdokas ymmärtää paremmin haetun tehtävän vaatimukset, ja saa tietoa mitä vahvuuksia ja osaamista hänen on kehitettävä tehtävässä menestyäkseen. Soveltuvuusarvioinneilla pyritään minimoimaan virherekrytoinnit, joista voi koitua yritykselle merkittäviä kustannuksia. (cresco.fi, 2017).

### 2.3.6 Valintapäätös, työsopimus ja perehdyttäminen

Rekrytointiprosessin ollessa loppusuoralla tähän pisteeseen asti päässeistä ehdokkaista tehdään valinta. Valitulle henkilölle tai henkilöille tehdään työsopimus ja aloitetaan perehdyttämisen prosessi.

Rekrytointiprosessin päättämiseen kuuluu oleellisesti myös rekrytoinnin onnistumisen arviointi, joka voidaan kuitenkin useasti tehdä kokonaisuudessaan vasta silloin, kun nähdään, miten valittu henkilö aloittaa suoriutumaan uudessa työtehtävässään.

#### *Valintapäätös*

Valintapäätös tehdään eri valintamenetelmien ja prosessin etenemisen aikana ehdokkaista saadun kokemuksen ja tiedon perusteella.

Tehdessään valintapäätöstä rekrytoivan yrityksen tulee pyrkiä järjestelmällisyyteen, jotta hakijoiden ominaisuudet voidaan punnita yksiselitteisesti tehtävän vaatimustekijöihin nähden.

Valintapäätöstilanteessa palkattavan henkilön lähimmän esimiehen esimies esittää valitsemisen reunaehdot, joiden perusteella esimies tekee

valinnan. Mitä korkeampitasoisesta positiosta on kyse, sitä laajempi osallistujaryhmä esimerkiksi organisaation johtoryhmä saattaa osallistua valintapäätöksen tekemiseen. Valintapäätöksen ollessa valmis, on tärkeää ilmoittaa valitulle henkilölle valinnasta mahdollisimman pian. Samalla myös henkilöitä joita ei valittu tehtävään, tiedotetaan valinnasta. (Kauhanen 2010, 88.)

Päätöstä tehdessä verrataan ehdokkaiden osaamista ja henkilökohtaista soveltuvuutta keskenään. Osaaminen koostuu kyvystä hallita ja organisoida asioita, teknisestä taidosta, sekä ammattitillisista kvalifikaatioista. Valintaa tehdessä tulee miettiä, mitkä osaamisalueet ja ominaisuudet ovat tehtävän kannalta oleellisia. Antamalla eri osa-alueille painotuksia voidaan sivuuttaa epäolennaisuudet, joiden ei tulisi merkittävässä määrin vaikuttaa päätöksentekoon. Stereotyyppiä vaikeuttavat ehdokkaiden yhdenmukaista arviontia, joten rekrytointipäätöstä tehdessään henkilöitä tulee katsoa mahdollisimman objektiivisesti ja ennakkoluullottomasti. Soveltuvuusarvoinnin käyttäminen muiden arviointitapojen täydentäjänä voi vahvistaa haastattelussa ja muulla tavoin saatuja vaikutelmia. (Vaahtio 2005, 164- 167.)

### *Työsopimus*

Työsopimus on asiakirja tai suullinen sopimus, jolla työnantaja ja työntekijä solmivat työsuhteen. Työsopimuksessa määritellään ehdot, joiden mukaan työntekijä sitoutuu työskentelemään työnantajalle palkkaa, tai muuta vastiketta vastaan tämän johdon sekä valvonnan alaisena.

Työsopimuksen tulisi selvittää työsuhteesta ainakin seuraavat asiakohdat (Kauhanen 2010, 88- 89):

- Työsuhteen alkamispäivä ja työsopimuksen luonne (määräaikaan, voimassa toistaiseksi yms.)
- Tehtävänimike ja työtehtävät
- Esimies
- Toimipaikka
- Työaika

- Noudatettava ja sovellettava työehtosopimus
- Vuosilomat ja lomarahat
- Sairasajan palkanmaksu
- Vakuutukset
- Terveyshuollon toimintaperiaatteet
- Työstä koituvien kustannusten korvaaminen (esim. Matkakustannukset)
- Palkka ja sen perusteet, työsuhde- edut
- Koeaika
- Irtisanomisaika
- Työsuhteen erityisehdot.

Työsopimus sitoo molempia osapuolia, ja sen yksipuolinen muuttaminen ilman lain rikkomista on mahdotonta. Siksi sekä työnantajan ja työntekijän kannattaa panostaa työsuhteen solmimiseen ja varmistaa, että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet ja hyväksyneet sopimuksessa määritetyt asiakohdat yksimielisesti ennen sen allekirjoittamista. Työnantaja- ja työntekijäliitot tarjoavat apuaan jäsenilleen työsuhteeseen liittyvissä asioissa ja mahdollisissa ongelmatilanteissa. (Kauhanen 2010, 89.)

Työsuhde voidaan solmia joko määräajaksi tai toistaiseksi voimassaolevaksi. Määräaikaisen sopimuksen tekemisen edellytyksenä on, että työnantaja pystyy perustelemaan määräaikaisuuden syyn, joka voi liittyä työn luonteeseen, sijaisuuteen harjoitteluun tai muuhun näihin rinnastettavaan seikkaan. Määräaikaisten työsuhteiden kesto voidaan määrittää sen alkamis- ja päättymispäivämäärillä esimerkiksi 1.1.2017-31.5.2017, tai päättyvän sovitun työsuorituksen jälkeen (Viitala 2007, 119). Määräaikaista työsuopimusta ei voida irtisanoa ennen määräajan loppumista kummankaan osapuolen toimesta, mutta se voidaan purkaa työntekijän ja työnantajan yhteisellä päätöksellä. Mikäli työsuopimuksessa on määritelty koeaika, voidaan sopimus purkaa koeajalla määräajasta huolimatta. Peräkkäin solmittuja määräaikaisia sopimuksia pidetään toistaiseksi voimassaolevina, jos työvoiman tarve on pysyvää, ja määräaikaisten sopimusten jatkuvaa käyttöä ei voida perustella työn



luonteella, sijaisuudella, tai muulla näihin rinnastettavalla seikalla. Toistaiseksi voimassaolevat työsopimukset ovat niin sanottuja vakituisia työsuhteita, jotka päättyvät vasta, kun työnantaja tai työntekijä sen irtisanoo. (proliitto.fi, 2017; Viitala 2007, 119.)

### *Perehdyttäminen*

Perehdyttäminen on rekrytointipäätöksestä ja henkilöstön uudelleensijoittamisesta seuraava prosessi, jolla työntekijä opastetaan työtehtäviin. Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia toimenpiteitä, joilla henkilö opastetaan tuntemaan työyhteisönsä, työpaikkansa ja työtehtävänsä. Työyhteisöön perehdyttämisellä henkilö opastetaan tuntemaan työyhteisön toiminta- ajatuksen, vision, liikeidean, sekä sen arvot ja toimintatavat. Työpaikkaan perehdyttämisellä henkilö opastetaan tuntemaan työpaikan henkilöstö, asiakkaat ja oma tiimi. Työtehtävien perehdyttämisessä henkilö opastetaan toimimaan omassa työtehtävässään siihen liittyvien odotuksien ja periaatteiden mukaisesti. Henkilön perehdyttämisen toteutuksen vastuu on hänen lähimmällä esimiehellään, mutta useasti varsinkin suoritetuissa työssä, perehdyttäminen voidaan delegoida jollekin kokeneelle työntekijälle, tai tiimille, jossa perehdytettävä henkilö aloittaa työskentelyn. (Kauhanen 2010, 151- 152.)

Perehdyttämisohjelma on kirjallisesti laadittu ohjekirja tai muistilista, jonka pohjalta perehdyttäminen ja työnopastaminen voidaan suorittaa niin, että se voidaan toteuttaa järjestelmällisesti ja organisaation toimintaperiaatteiden mukaisesti. Monissa organisaatioissa perehdyttämisen tukena käytetään tietojärjestelmäpohjaista perehdytysohjelmaa, jolla voidaan mitata henkilön oppimista ja osaamista perehdytysprosessin eri vaiheissa. Aikaa henkilön perehdyttämiseen käytetään organisaatiosta riippuen usein muutama viikko. Työyhteisöön ja työpaikkaan keskittyvän perehdyttämisen jälkeen alkaa työhön perehdyttäminen, eli varsinainen työnopastus. Työnopastuksen tavoitteena on opastaa henkilö toimimaan tehtävässä osaavasti ja hallitusti, joka johtaa laadukkaaseen tuotteeseen tai palveluun. Työhön perehdyttämisen tulisi olla monivaiheinen opetus- ja

oppimistapahtuma, joka ei rajoitu vain työtehtävien rutinoituneeseen opettamiseen. Parhaiten työhön perehdyttämisessä onnistutaan, kun opastamisessa otetaan huomioon omatoimisuuteen kannustaminen ja sisäisen yrittäjyyshenkisyyden omaksuminen. Yleisesti ajatellaan, että noin vuoden kuluttua perehdyttämisen aloittamisesta henkilön voidaan odottaa antavan täyden panoksensa omassa työtehtävässään. Perehdyttämisen kokonaisyötyjen laskeminen on vaativaa, mutta hyvästä työmotivaatiosta, työssä oppimisesta ja viihtymisestä syntyviä säästöjä kannattaa arvioida. (Kauhanen 2010, 152- 153.)

Työturvallisuuslaki sitoo työnantajan järjestämään työntekijälle perehdyttämiseen kuuluvan opetuksen ja ohjauksen. Työnopastus onkin oleellinen ja tärkeä osa ennakoivaa työnsuojelua. Työn vaarojen ja riskien selvittämisestä saatu tieto toimii työnopastussuunnitelman perustana. Työnantajan on systemaattisesti puututtava työssä ja työympäristössä havaittuihin vaaroihin niitä poistamalla ja vähentämällä. Työnopastuksessa kiinnitetään erityishuomiota vaarojen tunnistamiseen ja menettelytapoihin, joilla vaaratilanteet voidaan ennaltaehkäistä. Onnistunut työnopastus mahdollistaa turvallisten työtapojen omaksumisen, minkä edellytys on opastajan ammattimainen ote opettamansa työn turvallisuuteen liittyvien seikkojen osalta. (ttk.fi 2017.)

## 2.4 Rekrytointiviestintä

Rekrytointiviestintä on näkyvää viestintää, jonka tavoitteena on ensisijaisesti saada palkattua avoimeen tehtävään mahdollisimman sopiva henkilö. Rekrytointiviestintä vaikuttaa merkittävästi sisäiseen ja ulkoiseen yrityskuvaan, sillä aktiivisten työnhakijoiden lisäksi myös esimerkiksi kilpailijat, asiakkaat, yhteistyökumppanit, nuoriso ja oma henkilöstö voivat olla sen vaikutuksen piirissä. Yksittäisessä rekrytointiprosessissa yritykseen voivat olla kontaktissa jopa sadat hakijat, jotka saavat kontaktista omakohtaisia kokemuksia yrityksestä. Kontakteista saadut omakohtaiset kokemukset luovat mielikuvia, miten yritys kohtelee rekrytointiprosessin aikana hakijoita. Usein rekrytointiprosessin aikana

luodut mielikuvat eivät kuitenkaan rajoitu pelkästään hakijajoukon ajatuksiin, sillä hakijan lähiverkosto saattaa olla kiinnostunut rekrytointiprosessin etenemisestä ja lopputuloksesta. Näin kokemukset yrityksen rekrytointiviestinnästä välittyvät suuremmalle ihmisjoukolle. Rekrytointiviestinnän haasteena on, miten saavuttaa riittävä osumatarkkuus hakijoiden suhteen. Yritys haluaa tavoittaa kiinnostavimmat hakijat rajaten samalla pois turhat ja aikaa vievät henkilöt. (Kortetjärvi- Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 151.)

Ulkoisen ja sisäinen rekrytointiviestintä kulkee koko rekrytointiprosessin ajan sen mukana hankintatarpeen määrittelystä rekrytoinnin onnistumisen analysointiin asti. Rekrytoinnin monivaiheisuus antaa hakijalle ja työnantajalle mahdollisuuden tutustua toisiinsa kattavasti. Näkyvimmillään ulkoinen rekrytointiviestintä on työpaikkailmoituksessa, puhelinkontakteissa, haastatteluissa ja haastattelukutsuissa, väliaika-, ja sekä valintailmoittelussa. Sisäisen viestinnän rooli on suuri varsinkin sisäisissä työhauissa, mutta myös työvoimaa haettaessa yrityksen ulkopuolelta sen merkitystä ei voida väheksyä. Oman henkilöstön informointi osana rekrytointiprosessin vaiheita mahdollistaa tiedon liikkumisen. Rekrytoivan henkilöstön viestiessä muun yrityksen henkilöstön kanssa rekrytointiprosessin aikana, voidaan lisätä rekrytoinnin onnistumisen todennäköisyyttä. (Kortetjärvi- Nurmi ym. 2008, 152- 153.)

Useasti hakija alkaa odottamaan vastausta heti hakemuksen jättämisen jälkeen. Epäonnistuneelle rekrytointiviestinnälle on tyypillistä, että päätöksen tekeminen ja niistä ilmoittaminen kestää todella pitkään. Monissa tapauksissa päätöksestä ei kerrota lainkaan hakijoille. Näissä tilanteissa hakijalle jää epäselväksi, tuliko hänen hakemuksensa edes perille. Onnistunut rekrytointiviestintä rakentuu yrityskuvastaan huolehtivan työnantajan ympärille. Kun hakijoita informoidaan väliaikatiedoilla jatkomenettelyistä ja sen aikatauluista, ehdokkaille rakentuu mielikuva hyvin toimivasta työorganisaatiosta. Väliaikatietoja voidaan lähettää esimerkiksi muutaman päivän kuluttua hakemuksen saapumisesta, tai muun muassa siinä vaiheessa, kun haastateltavat on valittu ja karsiutuneet tiedetään. Lopullisen valinnan tiedottaminen kaikille hakijoille

on oleellinen osa hakijaviestintää. Myös henkilöille, joita ei valittu tehtävään on ilmoitettava mahdollisimman pian päätöksestä. Merkittävä epäonnistuminen on yrityksen viestinnän kannalta tilanne, jossa rekrytoinnissa loppusuoralle päässeelle ehdokkaalle ei ilmoiteta lainkaan päätöksestä. Kieltäviä vastauksia laatiessa teksistä voidaan tehdä suhdetoiminnallinen sen sijaan, että vastaus on laadittu saman kaavan mukaan ilman perusteluja. Hakijaa kannattaa luonnollisesti kiittää mielenkiinnosta rekrytoivaa yritystä ja sen avointa tehtävää kohtaan. (Kortetjärvi- Nurmi ym. 2008, 169.)

## 2.5 Nykyaikaisen rekrytoinnin työkalut

Nykypäivänä rekrytointi tapahtuu pääosin internetin kautta. Organisaatio voi vaikuttaa brändimielikuvaansa valitsemalla internetissä toimivista palveluntarjoajista ja sosiaalisen median kanavista parhaiten yrityksen imagoon sopivat. Mobiililaitteiden aikakaudella mobiilirekrytointi yleistyy, mikä aiheuttaa muutostarpeita yritysten internetrekrytointiin.

Rekrytointisivujen tulisikin toimia myös mobiililaitteilla, jotta hakijat voidaan tavoittaa mahdollisimman tehokkaasti. Mobiilirekrytointiin muutoksia tuovat mobiilisovellukset ja työnhakusovellukset, joiden kautta hakijat saavat hakuvahdeilla tai push-viesteillä ilmoituksia uusista työpaikoista reaaliajassa. Mobiilirekrytoinnissa pyritään erityisesti hakemisen helppouteen, ei niinkään rekrytointi-ilmoittelun helppouteen. (Salli & Takatalo 2014, 37.)

Sosiaalisen median käyttö rekrytoinnissa on työkalu yrityskuvan rakentamisessa. Jakamalla some- postauksia eri sosiaalisen median kanavissa, yritys voi kasvattaa varsinkin nuorten hakijoiden siihen kohdistuvaa kiinnostusta. Some-postauksilla voidaan saada aktiivista seuraajakantaa, mikä osaltaan mahdollistaa oikeanlaisten hakijoiden tavoittamisen. Sosiaalisen median hyödyntäminen on nykyaikainen rekrytoinnin työkalu, jonka avulla voidaan rekrytoida näkyvästi ja tavoittaa tehokkaasti potentiaaliset työnhakijat. Organisaatiossa laadittu sosiaalisen median rekrytointistrategia luo kehyksen ja tarvittavat suuntaviivat

nykyaikaisen rekrytoinnin toteuttamiselle. Sosiaalisen median etuna on sen kyky tavoittaa passiiviset hakijat, joita esimerkiksi LinkedIn- nimisessä ammatillisessa verkostokanavassa on noin 80 prosenttia sen käyttäjistä. Muita sosiaalisen median hyötyjä rekrytointikanavana ovat sen mukanaan tuomat kustannushyödyt, tehokkuus, ominaisuus kohdistaa hakua, sekä mahdollisuus potentiaalisuusrekisterin luomiseen. Eri sosiaalisen median rekrytointien tukena käytettäviä kanavia ovat (Salli & Takatalo 2014, 31-36):

- Facebook
- Twitter
- LinkedIn
- Youtube
- Google+
- Pinterest.

Teoksessaan Rekrytointi- Tehtävään vai yhtiöön Kaijala (2016) esittelee Somehow´n, Skyhoodin sekä Sinisen Meteoriitin vuonna 2014 julkaisemia tutkimuksia, jossa käsitellään rekrytointikenttää ja hakukanavia. Tutkimus osoittaa, että rekrytointikenttä on monipuolistumassa eri hakukanavien käytön myötä. Suosittuja rekrytointikanavia ovat erityisesti LinkedIn, Oikotie ja Monster. Vaikka sosiaalinen media on ollut keskustelun ytimessä ja rekrytoijien ajatuksissa yli vuosikymmenen, monet yritykset eivät ole saaneet sen hyötyjä laajasti käyttöönsä. Tutkimuksessa selvisi, että sosiaalisen median käyttö suomalaisissa yrityksissä on fragmentoitunutta, sekä perustuu paljolti rekrytoijan osaamiseen ja ymmärrykseen some-kanavien käytön osalta. Tutkimustulokset osoittavat, että sosiaalisen median kanavia käytetään verrattain vähän rekrytoinnissa. LinkedIniä piti hieman tärkeänä tai tärkeänä 10 % ja ei lainkaan tärkeänä 45 % vastanneista. Facebookin kohdalla vastaavat luvut olivat 5 % ja 60 %, sekä Twitterin osalta 3 % ja 70 %. Valtaosa vastaajista piti sosiaalisen median kanavia rekrytoinnin työkaluina vähän tai ei lainkaan merkittävänä. Samaan aikaan vastaajat kokivat sosiaalisen median muuttavan rekrytointia merkittävästi, sekä internetin tehostavan rekrytointia.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että sosiaaliseen mediaan ja sen avulla tehtävään rekrytointiin ei osata suhtautua suomalaisissa yrityksissä. Oikeiden kanavien, menetelmien ja niihin tarvittavan avun löytämisessä koetaan ongelmia yritystasolla. Sosiaalisen median kautta tehtävä rekrytointi nähdään yrityksissä uutena ja epämääräisenä yhdistelmänä, joka koostuu tutuista ja opituista rekrytointikanavista ja menetelmistä, sekä tuntemattomien some-kanavien käytöstä. (Kaijala 2016, 184- 186.)

### 3 JELPP-REKRYTOINTIJÄRJESTELMÄ

Jelpp on Suomen suurimman rekrytoijan, Baronan kehittämä rekrytointijärjestelmä. Barona on henkilöstönhankintaan ja –vuokraukseen erikoistunut yritys, joka perustettiin Helsingissä vuonna 1999. Barona tarjoaa asiakkailleen henkilöstöratkaisut yrityksen kehityskaaren eri vaiheissa. Barona on merkittävä henkilöstöalan toimija, joka työllistää 5000 ihmistä Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Puolassa, Espanjassa, Virossa ja Venäjällä. Rekrytoinnin toimeksiantoja Baronalle tulee vuosittain noin 18 000. Jelpp kehitettiin Baronan rekrytoivan henkilöstön avustuksella heidän tarpeisiinsa vastaten. Barona on Jelppille tärkeä käyttäjäryhmä, joka tuo jatkuvasti kehitysideoita tehostamaan järjestelmän toimintaa rekrytoijan jokapäiväisessä käytössä. Jelppin missio on vahva tahto viedä rekrytointi seuraavalle tasolle. (Jelpp.com 2017a; Barona.fi 2017.)

#### 3.1 Järjestelmän esittely ja ominaisuudet

Tässä alaluvussa esitellään Jelpp-rekrytointijärjestelmä ja sen ominaisuudet. Esittely on jaettu otsikoittain Jelppin ominaisuuksien mukaisesti.

##### *Toimeksiannon luominen ja rekrytointien hallinta*

Uusi rekrytointi avataan Jelpp-järjestelmään luomalla toimeksianto. Uutta toimeksianto luodessa käyttäjää pyydetään vastaamaan muutamaankin rekrytoinnin luonteeseen liittyvään kysymykseen, joilla varmistetaan rekrytoinnin onnistuminen. Näitä kysymyksiä ovat esimerkiksi: Missä tiimissä rekrytoija toimii, minkälaisella aikataululla rekrytointi toteutetaan ja mikä on tehtävän profiili? Profiloinnilla käynnistetään järjestelmän tekoälyalgoritmin toiminta parhaiden kandidaattien löytämiseksi. Toimeksiannon set-up sivu on järjestelmän käyttäjän työkalu, jolla rekrytoija pystyy rekrytoinnin aikana määrittämään toimeksiannon ajankulkua, käytettäviä haastatteluvälineitä ja työpaikkailmoituksia. (Jelpp.com 2017c.)

Aloituskäytöstä eli dashboardilta rekrytoija voi hallinnoida rekrytoinnin toimeksiantoja. Dashboardilta on nähtävissä toimeksiantoihin tulleiden

hakemusten määrän, hakijoiden vaiheet prosessissa, ilmoitusten statuksen ja määritellyt haastattelut aikajärjestyksessä. Olennaista on kohdella hakijoita ihmisinä, joten järjestelmä näyttää hakijan profiilikortilta hänen historiansa yrityksessä. Raportointiominaisuuden avulla yritys voi seurata rekrytointien tehokkuutta, läpimenoaikoja, hakijamääriä ja haastatteluja. Järjestelmä tallentaa dataa käyttäjän toiminnasta, joten raportit ovat räätälöitävissä yrityksen tahdon mukaisesti. (Jelpp.com 2017c.)

### *Työnhaku ja hakijakokemus*

Jelpp-rekrytointijärjestelmän kautta hakeminen avoimiin työpaikkoihin on pyritty tekemään mahdollisimman helpoksi ja yksinkertaiseksi työnhakijan näkökulmasta. Palvelua kehittäessä on otettu huomioon teknologisoitumisen mukanaan tuomat muutokset työnhakijoiden arkielämässä. Hakija voi jättää työhakemuksen esimerkiksi matkapuhelimella lisäten hakemukseen persoonallisen videon, ansioluettelon ja linkedIN- profiilin. Hakijan luoma profiili on käytettävissä uudelleen haettaessa useaa avointa työpaikkaa. Jelpp- järjestelmän myötä yritysasiakkaat voivat luoda ja kehittää omaa urasivustoa. Työnhakijoilla on käytössään älykäs työnhakupalvelu, jonka ominaisuudet kehittyvät jatkuvasti. (Jelpp.com 2017c)

### *Hakemusten käsittely ja arviointi*

Hakemusten käsittely ja arviointi yhdessä eri valintamenetelmiä käyttäen ovat rekrytointiprosessin työläin ja aikaa vievin vaihe. Järjestelmän käyttöliittymä on kehitetty yhteistyössä Baronan rekrytointin ammattilaisten kanssa, joiden työskentelystä kertynyttä dataa on pyritty hyödyntämään, jotta hakemusten käsittelyyn kuluva aika saataisiin minimoitua. Jelppin hakijoiden listanäkymä näyttää tehtävän kannalta tärkeimmät tiedot ehdokkaista, joita voidaan kommentoida ja siirtää prosessissa eri vaiheisiin. Listanäkymä näyttää muiden rekrytoijien kommentit ja muistiinpanot ehdokkaista, mikä nopeuttaa hakemusten läpikäyntiä. Profiilinäkymässä hakemusten käsittelijä voi helposti



tarkastella hakemuksia ja siirtyä hakemuksesta toiseen. Järjestelmä päivittää hakijoiden statusta sitä mukaan, kun rekrytointiprosessi etenee ja ehdokkaiden tietoja käsitellään. (Jelpp.com 2017c)

### *Järjestelmän rekrytointiviestintä*

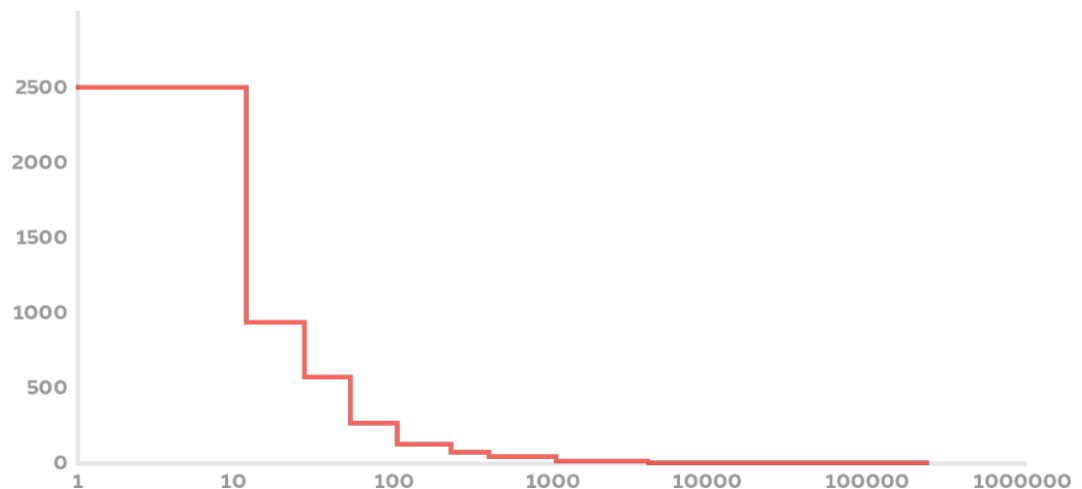
Rekrytointiviestintä on oleellinen tekijä rekrytointiprosessin laadukkuuden kannalta, jossa on useiden yritysten kohdalla parannettavaa. Jelpp-rekrytointijärjestelmään on ohjelmoitu kattavat viestintätyökalut, jotka auttavat hakijaviestinnän lisäksi rekrytoijien keskinäisessä rekrytointiviestinnässä. Järjestelmä ohjaa rekrytoijaa viestimään hakijoille rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Hakijoille voidaan lähettää rekrytointiin liittyviä viestejä järjestelmän kautta yksitellen, massatoimintona, käsin tai automaattisesti. Järjestelmä lähettää jokaiselle hakijalle varmistusviestin, kun hän on onnistuneesti tallentanut hakemuksensa järjestelmään. Rekrytoija voi lähettää järjestelmän kautta haastattelu- ja videohaastattelukutsuja hakijoille. Lähetetyt viestit tallentuvat hakijan profiilitietoihin, ja järjestelmä muistuttaa viestimään myös ei valituille hakijoille päätöksestä. (Jelpp.com 2017c.)

### *Tekoäly*

Jelpp-rekrytointijärjestelmä on luotu modernien teknologioiden avulla, joka mahdollistaa Baronalle ja asiakasyrityksille nykyaikaisen ja tulevaisuudenkestävän alustan jokapäiväiseen rekrytointiin (Jelpp.com, 2017b). Rekrytoinnin ammattilaiset ovat valinneet ja testanneet Jelpp-rekrytointijärjestelmän toiminnallisuudet. Automatoimalla ja ohjaamalla prosessia Jelpp säästää rekrytoinnin eri vaiheissa kuluvaa aikaa, jotta rekrytoija voi keskittyä oikean työntekijän valintaan. Jelpp-rekrytointijärjestelmään kuuluu olennaisena ominaisuutena itseoppiva tekoälyalgoritmi, joka vertaa aikaisempien rekrytointien tietoja ja valintaprosessissa loppuun asti selviytyneiden henkilöiden profiileja. Tekoäly ohjaa valintaprosessia ja antaa ehdotuksia, millainen hakija sopii tilastollisella todennäköisyydellä parhaiten haettavaan positioon. Järjestelmä tunnistaa hakijoista ja haettavasta tehtävästä kymmeniä

tuhansia piirteitä, joiden perusteella tekoäly tuottaa suosituksia, jotka perustuvat oikeassa elämässä toteutuneisiin rekrytointeihin. (Jelpp.com 2017a; Jelpp.com 2017b.)

Kun avoimesta tehtävästä on julkaistu työpaikkailmoitus ja ehdokkaiden hakemuksia alkaa virtaamaan, Jelppin tekoäly muodostaa arvion jokaisen kandidaatin soveltuvuudesta. Käyttäjä voi järjestää tehtävään tulleet hakemukset tekoälyn avulla soveltuvuusjärjestykseen. Järjestelmästä on nähtävissä, mitkä hakijan ominaisuudet lisäävät tai vähentävät soveltuvuutta. Merkittävä piirre tekoälyn toiminnassa on sen kyky oppia ja kehittyä ehdokkaiden etenemistä valintaprosessin eri vaiheissa. Jelppin tekoälyn pohjadata on Baronan toteutunut rekrytointihistoria. Kuviossa 2 havainnollistetaan algoritmin tuottamien tulosten rekrytoinnin todennäköisyyttä. Tekoälyn ehdottamat kymmenen parasta hakijaa ovat 2500 kertaa todennäköisemmin soveltuvia tehtävään, kuin hakijat keskimäärin. (Jelpp.com 2017b.)



KUVIO 2. Algoritmin tuottaman tulosten rekrytoinnin todennäköisyys (Jelpp.com 2017b).

### *Videohaastattelut ja järjestelmän integroitavuus*

Jelppin missio on olla rekrytointijärjestelmien edelläkävijä. Videoiden ja mobiilin käytöllä rekrytoinnin keinoina pyritään vastaamaan tulevaisuuden rekrytoinnin haasteisiin. Jelpp on kehittänyt yhteistyössä toisen

BaronaGroupin yritys yhteisön jäsenen recruitby.netin kanssa videorekrytinnin työkalun. Jelpp-rekrytointijärjestelmässä video on rekrytointiprosessin keskiössä. Järjestelmä tarjoaa käyttäjilleen mahdollisuuden esitellä yrityksensä esittelyvideolla esimerkiksi Youtube-videoverkostosta, joka voidaan upottaa työpaikkailmoitukseen. Hakijoilla on mahdollisuus esitellä itsensä esittelyvideolla hakemusvaiheessa. Järjestelmä mahdollistaa videohaastattelun käytön ensimmäisen kierroksen haastatteluvaiheessa. (Jelpp.com 2017c.)

Jelpp-järjestelmä on integroitavissa asiakasyrityksen muihin rajapintoihin, kuten esimerkiksi ERP ja HRM järjestelmiin. Erillaisten HRM-järjestelmien lisäksi Jelpp- rekrytointijärjestelmä on integroitavissa useisiin työpaikkailmoitus-sivustoihin, kuten Oikotie ja Moster sekä Cutte soveltuvuusarviointityökaluun. (Jelpp.com 2017c.)

### 3.2 Rekrytointijärjestelmä rekrytinnin työkaluna

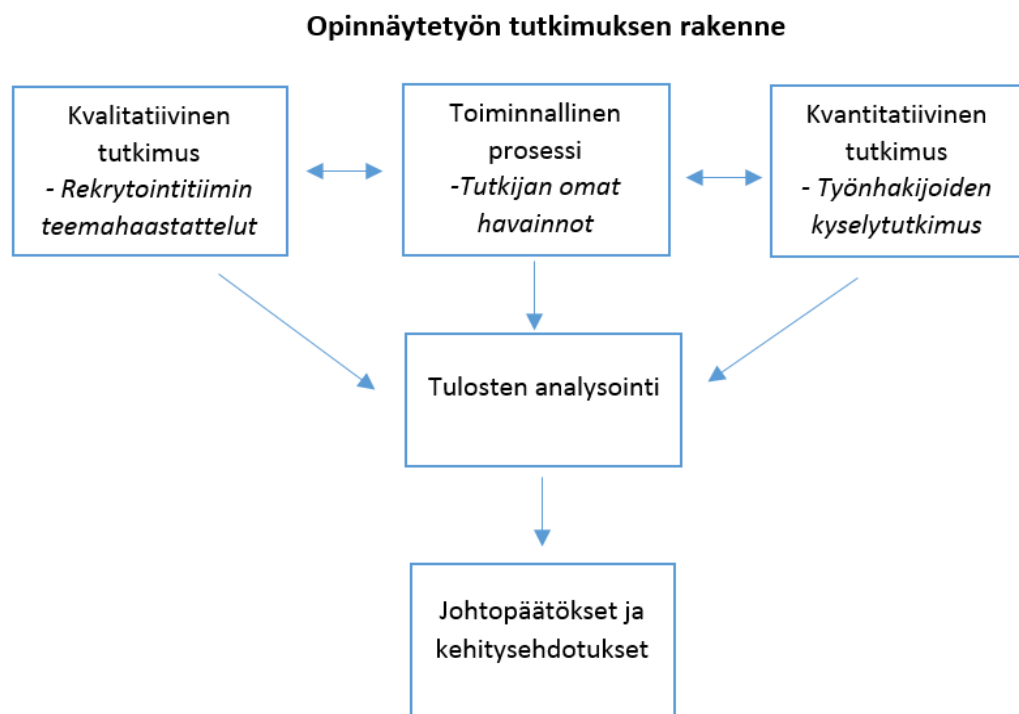
Paljon ja laajoja rekrytoiteja tekevien yritysten kannattaa valita käyttöönsä nykyaikainen rekrytointijärjestelmä, jonka yhtenä ominaisuutena on sosiaalisen median kanavien käyttö osana rekrytointiprosessia. Rekrytointijärjestelmää valittaessa tulisi kiinnittää huomiota, kuinka käyttäjäystävällinen se on hakijoiden näkökulmasta ja millaista työnantajakuvaa järjestelmä synnyttää. Hakijoiden tulisi pystyä yhdellä kertaa ja helposti tallentamaan hakemus järjestelmään ilman vaikeuksia järjestelmän käytettävyyden suhteen. Järjestelmän tulisi olla integroitavissa sen käyttöympäristöön. Rekrytointijärjestelmän ollessa irrallaan muista HR- järjestelmistä rekrytoijien työmäärä on huomattavasti suurempi, kuin tilanteessa jossa kaikki rekrytinnin järjestelmät ovat integroitu yhdeksi käyttöjärjestelmäksi. Järjestelmän tulisi sisältää raportointiominaisuus, joka kerää dataa rekrytointikampanijoista, näkyvyydestä ja hakijoista. Raportointiominaisuuden avulla yritys voi kehittää työnantajaimagoa ja yksittäisiä rekrytointikampanjoita, sekä hakukanavien valintaa ja käyttöä. (Salli & Takatalo 2014, 36-38.)

Ehkä kaikista oleellisin rekryointijärjestelmän ominaispiirre on kuinka se automatisoi rekryointiprosessia, jonka avulla voidaan saavuttaa merkittäviä tehokkuuden parannuksia ja kustannussäästöjä. Monipuolisesti prosessia automatisoiva järjestelmä säästää aikaa ja kustannuksia, nostaa mieliantajakuvaa ja ennen kaikkea mahdollistaa HR- henkilöstön voimavarojen suuntaamisen rekryoinnin ohella muihin tehtäviin (Salli & Takatalo 2014, 36-38). Rekryointijärjestelmät ovat usein saatavissa ohjelmistotuotteina, joita löytyy eri kokoisille yrityksille ja eri tarpeisiin sopivalla hinnalla ilmaisesta järjestelmästä alkaen. Rekryointijärjestelmän hyötyjä ovat hakemusten pysyminen järjestyksessä ja varmuus siitä, kaikille hakijoille viestitään nopeasti asiallisesti prosessin etenemisestä. (Kajjala 2016, 193.)

#### 4 TOIMINNALLINEN PROSESSI JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä pääluvussa aloitetaan opinnäytetyön empiirisen osan tarkastelu esittelemällä toiminnallinen prosessi ja tutkimuksen toteutus. Tutkija päätyi tutkimaan tarkasteltavaa ilmiötä toiminnallisen prosessin havaintojen, sekä kvantitatiivisena ja kvalitatiivisena tutkimuksen yhdistelmän avulla (kuvio 3). Toiminnallisen prosessin ja tutkimusmenetelmien yhdistelmää voidaan perustella sillä, että tässä tapauksessa yksittäisellä tutkimusmenetelmällä ei tavoiteta tarpeeksi kattavaa kuvaa tutkittavasta kohteesta.

Opinnäytetyön toiminnallinen prosessi, sekä kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus täydentävät kukin toisiaan. Näin tutkimukseen saadaan aineistoa tutkijan omasta prosessikokemuksesta, muiden rekryointitiimin jäsenten rekryointityöskentelystä, sekä työnhakijoiden hakukokemuksesta.



KUVIO 3. Opinnäytetyön tutkimuksen rakenne

Toiminnallisen prosessin, sekä kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen päätavoitteena on selvittää soveltuuko Jelpp-rekryointijärjestelmä Hartwallin rekryointiprosessin työkaluksi. Samalla pyritään selvittämään kannattaako Hartwallin investoida pilotoitavan Jelpp-rekryointijärjestelmän käyttöönottoon, sekä millaisena työnhakijat kokevat

järjestelmän avulla toteutetun Hartwallin kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessin. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan toiminnallista prosessia tukeva katsaus, joten tutkimusta ja sen tuloksia tarkastellaan tiivistämällä ja oleellisia tutkittavan ilmiön ominaispiirteitä etsien.

#### 4.1 Jelpp- rekrytointijärjestelmän pilotointi

Tutkija aloitti työharjoittelun toimeksiantajayrityksen HR-osastolla joulukuussa 2016. Työharjoittelun tehtäväkuvaan kuuluivat Hartwallin henkilöstöhallinnon työtehtävät rekrytointiin, perehdyttämiseen, työsuhteen elinkaareen, työkykyjohtamiseen, resursointiin ja muihin hallinnollisiin tehtäviin liittyen. Harjoittelujakson päällimmäisenä työtehtävänä oli rekrytointi, jossa tutkija toimi osana yrityksen kesärekrytointitiimiä. Toimeksiantajayrityksessä päätettiin loppuvuodesta 2016 ottaa uusi rekrytointijärjestelmä-Jelpp kokeilukäyttöön, jonka tarkoituksena on kokeilla ja kartoittaa täyttääkö nykyaikainen ja asiakasyrityksissä vielä kokeiluasteella oleva järjestelmä rekrytoinnissa muodostuvat ja järjestelmään käyttöön kohdistuvat tarpeet. Pyrkimyksenä on myös selvittää, edesauttaako Jelpp-rekrytointijärjestelmä Hartwallin rekrytointien toteuttamista nykyistä käytössä olevaa rekrytointijärjestelmää paremmin. Järjestelmän pilotointi on kestoltaan puolivuotinen, jonka jälkeen toimeksiantajayrityksessä tehdään päätös, halutaanko Jelpp-rekrytointijärjestelmä ottaa laajamittaiseen käyttöön yrityksen rekrytoinneissa. Jelpp-rekrytointijärjestelmää käytetään pilotoinnin aikana kesärekrytoinneissa, muiden rekrytointien esimerkiksi toimihenkilörekrytointien tapahtuessa jo vuosia käytössä olleen rekrytointijärjestelmän kautta.

Jelpp-rekrytointijärjestelmän pilotointi alkoi toimeksiantajayrityksessä joulukuussa 2016. Pilotointi alkoi koulutuksella, jossa Jelppin edustajat kouluttivat Hartwallin rekrytoivaa henkilöstöä järjestelmän käyttöön. Ensimmäinen koulutus järjestettiin Hartwallin pääkonttorilla Helsingissä 13.12.2016. Koulutuksen jälkeen Hartwall aloitti Jelpp-

rekrytointijärjestelmän koekäytön kesärekrytointien työkaluna joulukuun lopussa, jolloin ensimmäiset toimeksiannot luotiin järjestelmään. Toinen järjestelmän koulutus järjestettiin 13.1.2017, jonka jälkeen Hartwallin henkilöstö aloitti täysimittaisen järjestelmän koekäytön osana rekrytointiprosessia.

#### 4.2 Toiminnallisen prosessin havaintojen lähtökohta

Toiminnallinen prosessi koostuu tässä opinnäytetyössä tutkijan aktiivisesti rekrytointijärjestelmän pilotoinnin aikana tehdystä havainnoinnista. Havainnot perustuvat tutkijan omiin kokemuksiin rekrytointityöskentelystä, rekrytointijärjestelmän palveluntarjoajan ja toimeksiantajan välisistä keskusteluista, sekä työntekijöiden keskusteluista ja palavereista liittyen rekrytointiin ja Jelpp-rekrytointijärjestelmän käyttöön. Tutkija on kirjannut aiheeseen liittyviä havaintoja opinnäytetyöprosessin aikana toiminnallisen prosessin havaintopäiväkirjaan, jonka merkinnät ovat työn toiminnallisena havaintoaineistona. Toiminnallisen prosessin havainnoilla tutkija on saanut kokemukseen ja käytäntöön perustuvaa tietoa eteenkin rekrytointiprosessin ja rekrytointijärjestelmän kehitystä vaativista osa-alueista.

Havainnoinnin avulla voidaan saada tietoa siitä, toimivatko ihmiset ja asiat niin kuin niiden oletetaan puheiden ja tietojen perusteella toimivan. Ihmiset tekevät havainnointia päivittäin, mutta tieteellinen havainnointi ei ole vain asioiden katselemista vaan systemaattista tarkkailua. Havainnoinnilla saadaan välitöntä ja suoraa dataa yksilön, ryhmän ja organisaation käyttäytymisestä. Havainnointi on hyvä laadullisen tutkimuksen menetelmä, jolla voidaan tutkia nopeasti muuttuvia ja vaikeasti ennakoitavia tilanteita. Havainnointi voidaan jakaa osallistuvaan ja ei-osallistuvaan havainnointiin. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on aktiivisesti mukana toiminnassa esimerkiksi toimintatutkimuksessa, kun taas ei-osallistuvassa havainnoinnissa tutkija pitäytyy ulkoisena havaintoja tekevänä osapuolena. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2017.)

Kesätyöntekijöiden rekrytointi aloitettiin rekrytoinnin pohjatyöllä, jossa määriteltiin hankintatarve. Tässä vaiheessa rekrytointijärjestelmän käyttö ei vielä ollut ajankohtaista. Kesäsesongin henkilötarvesuunnitelman muodostuttua yrityksen HR-osasto määrittä yhteistyössä esimiesten kanssa tehtäväkuvien ja valintakriteerien määrittämisen. Tehtäväkuvat ja valintakriteerit olivat hyvin selvillä jo valmiiksi, sillä kesäsesonki on organisaatiossa jokavuotinen henkilötarvetta nostattava ajanjakso, joten samaa tehtäväkuvan mallia ja kriteeristöä voitiin käyttää myös vuoden 2017 kesärekrytoinneissa.

Jelpp-rekrytointijärjestelmän kautta työskentely alkoi rekrytointiprosessin vaiheessa, jossa järjestelmän kautta luotiin työpaikkailmoitus. Järjestelmää käytettiin kesärekrytointien alustana, jonka kautta luotiin, toteutettiin ja vastaanotettiin seuraavat rekrytointiprosessin vaiheiden sisällöt:

- Työpaikkailmoitusten luominen
- Ehdokkaiden hakemusten vastaanottaminen
- Hakijoiden esikarsinta ja hakemusten käsittely
- Ulkoinen rekrytointiviestintä ( hakijaviestit, rekrytoinnin ilmoitukset, haastattelu- ja videohaastattelukutsut)
- Videohaastattelukutsujen luominen ja videohaastatteluvastaukset
- Esittelytyökalun käyttö ja hallinta esimiesten kanssa
- Valintapäätös ja rekrytoinnin päättäminen.

Rekrytointityöskentelyn aikana tehdyt havainnot järjestelmästä esitellään ja analysoidaan havainto- ja tutkimustuloksissa. Havaintojen analysointi on jaettu edellä mainittujen rekrytointiprosessin sisältöjen mukaisesti. Lisäksi osiossa avataan toiminnallisen prosessin aikana tehtyjä havaintoja järjestelmän sopivuudesta Hartwallin toimintaympäristöön. Prosessin vaiheiden aikana tehtyjä havaintoja avataan, tiivistetään ja analysoidaan, jotta ne voidaan yhdistää muihin tutkimustuloksiin, jotta prosessista tehdyistä johtopäätöksistä saadaan yhtenäisiä ja tutkimusongelmaan vastaavia.



Seuraavassa luvussa 4.3 esitellään havaintojen tukena käytettävät tutkimusmenetelmät, joilla tutkija pyrkii perustelemaan rekryointityöskentelyn aikana tehtyjä havaintoja ja tuomaan lisätietoa järjestelmästä ja sen käytettävyydestä.

#### 4.3 Tutkimusmenetelmät

Toiminnallisen prosessin ja sen tueksi tehtyjen tutkimusten päätavoitteena on selvittää soveltuuko Jelpp- rekryointijärjestelmä Hartwallin rekryointiprosessin työkaluksi. Samalla pyrittiin selvittämään kannattaako Hartwallin investoida pilotoitavan Jelpp-rekryointijärjestelmän käyttöönottoon, sekä millaisena työnhakijat kokevat Jelpp- rekryointijärjestelmän avulla toteutetun Hartwallin kesätyöntekijöiden rekryointiprosessin. Tutkimusta ja sen tuloksia tarkastellaan tiivistämällä ja oleellisia tutkittavan ilmiön ominaispiirteitä etsien.

Tutkimusmenetelmiksi valikoituivat kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimusongelman ja toiminnallisen prosessin luonteen ja aikataulun perusteella tiedonkeruumenetelmäksi soveltuivat parhaiten haastattelu- ja kyselytutkimus, jotka mahdollistavat tiedonkeruun kaikilta rekryointiprosessiin oleellisesti osallistuvilta tahoilta. Koska tarkoituksena on selvittää rekryointijärjestelmän soveltuvuutta rekryointiprosessiin, on tarkoituksenmukaista selvittää rekryointijärjestelmän toimivuutta niin rekrytoivalta henkilöstöltä, kuin myös työnhakijoilta.

Tämän opinnäytetyön toiminnallisen prosessin tueksi toteutettu kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmä täyttää menetelmätriangulaation tunnusmerkit. Menetelmätriangulaatiossa tutkimusaineiston hankinnassa käytetään useita tiedonkeruumenetelmiä, tässä tapauksessa haastattelua ja kyselyä. Menetelmätriangulaation käyttöä voidaan perustella sillä, että yksittäisellä tutkimusmenetelmällä ei tavoiteta tarpeeksi kattavaa kuvaa tutkittavasta kohteesta. Useamman tutkimusmenetelmän käyttö voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (KvaliMOTV, 2017.)

Haastattelututkimuksen kohteena ovat Hartwallin rekrytoivan henkilöstön kaksi HR-toimijaa ja yksi osaston esimies, jotka osallistuivat osaltaan Jelpp-rekrytointijärjestelmän käyttämiseen rekrytointiprosessissa. Kyseisestä perusjoukosta haettiin teemahaastattelujen avulla rekrytointityöskentelyssä kertyneitä kokemuksia, tietoa ja havaintoja Jelpp-rekrytointijärjestelmästä. Kyselytutkimuksen kohteena ovat Hartwallin kesärekrytoinneissa työhaastatteluun kutsuttuja työnhakijoita, jotka täyttivät kyselylomakkeen työhaastattelun yhteydessä perustuen vapaaehtoisuuteen. Kyselytutkimuksella pyritään selvittämään Jelpp-rekrytointijärjestelmän toimivuutta ja käytännöllisyyttä työnhakijan näkökulmasta, millä on tärkeä rooli rekrytointijärjestelmän tarkastelussa. Molemmissa tutkimuksissa kerätty aineisto käsiteltiin nimettömästi, eikä vastaajien tietoja paljasteta tuloksissa.

#### 4.4 Aineiston hankinta

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimusaineisto hankittiin haastatteluilla ja kyselylomakkeella. Haastattelut käytiin teemahaastatteluina, joiden kohteena olivat Hartwallin kesärekrytointiprosessiin ja Jelpp-rekrytointijärjestelmän pilotoinnin aikaiseen käyttöön osallistuneet henkilöt, joita oli yhteensä kolme. Kaksi henkilöä haastateltavista ovat yrityksen HR-toimijoita, ja yksi henkilö Lahden tuotantolaitoksen kuljetussuunnittelun esimies. Haastattelut toteutettiin huhtikuun alkupuolella vuonna 2017. Haastateltavat edustavat tässä tutkimuksessa työnantajanäkökulmaa, joten haastatteluissa keskityttiin henkilöiden ja heidän työyhteisönsä kokemuksiin rekrytointijärjestelmän käytöstä rekrytointityöskentelyssä. Haastatteluiden tarkoitus oli selvittää, miten rekrytoiva henkilöstö kokee järjestelmän soveltuvan Hartwallin rekrytoinnin toimintaympäristöön.

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi aineisto oli perusteltua hankkia kvali- ja kvantitatiivisella menetelmätriangulaatiolla, sillä rekrytointijärjestelmän pilotoinnin tarkastelussa on otettava huomioon eri käyttäjäryhmät, joiden tavoittamisen kannalta eri tiedonkeruumenetelmät tulivat ajankohtaisiksi.

HR-osaston rekryointitiimi käytti Jelpp-rekryointijärjestelmää rekryointiprosessin alustana lähes koko prosessin ajan. Heidän kokemuksensa järjestelmän käytöstä perustuukin laajaan rekryointityöskentelyn aikana saatuun kokonaiskuvaan rekryointijärjestelmästä. Näin ollen kahden HR-toimijan teemahaastatteluissa keskityttiin kokonaisvaltaisesti rekryointiprosessin aikana tehtyihin havaintoihin ja käyttökokemukseen Jelpp-rekryointijärjestelmästä. Haastattelussa esille tulleita havaintoja analysoimalla pyritään saamaan selvä kuva henkilöstön Jelpp-rekryointijärjestelmään liittyvistä kokemuksista. Rekryointiprosessiin osallistunut esimies osallistettiin Jelpp-rekryointijärjestelmän käyttöön esittelytyökalun avulla. Esimiehen teemahaastattelun fokus on järjestelmän esittelytyökalun käytössä. Näin tutkimukseen saadaan arvokasta tietoa myös esittelytyökalun käytöstä rekryointityöskentelyssä. HR- toimijoiden haastattelurunko löytyy liitteestä 2 ja esimiehen haastattelurunko liitteestä 3. Haastatteluista muodostuu toiminnallisen prosessin, sekä kvantitatiivisen tutkimuksen tueksi toteutetun tutkimuksen kvalitatiivinen tutkimusaineisto.

Hartwallin kesätyöhaku tavoitti laajat hakijamassat rekryointijärjestelmän tallentaessa yli 1280 kesätyöhakemusta. Rekryointijärjestelmän yksi merkittävä piirre on, kuinka se näyttäytyy hakijoiden silmissä. Rekryointijärjestelmän avulla tuotetulla työpaikkailmoituksella, sekä hakulomakkeella ja siihen vastaamisen mielekkyydellä voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen brändi- ja työnantajamielikuvaan. Rekryointijärjestelmän tulee myös toimia hakijan näkökulmasta helposti ja moitteettomasti, jotta järjestelmä ei vaikuta negatiivisesti työnhakuprosessiin. Kyselytutkimuksella pyrittiin selvittämään työnhakijoiden kokemuksia ja havaintoja Jelpp-rekryointijärjestelmän käyttämisestä. Kyselylomake osoitettiin rekryointiprosessin työhaastatteluvaiheeseen asti selviytyneille työnhakijoille. Ehdokkaat vastasivat tulostettuun kyselylomakkeeseen työhaastatteluiden yhteydessä perustuen vapaaehtoisuuteen. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää, että kyselytutkimuksen perusjoukko rajattiin niihin hakijoihin, jotka

olivat olleet mukana tarpeeksi monessa Jelpp-rekryointijärjestelmän kautta toteutetussa rekryointiprosessin vaiheessa. Näin ollen perusjoukko valikoitui työhaastatteluun kutsuttaviin työnhakijoihin, sillä näillä ehdokkailla on kokemusta rekryointijärjestelmän kautta tehdyistä hakijaa osallistavista toiminnoista, kuten esimerkiksi videohaastattelukutsun vastaanottamisesta ja siihen vastaamisesta. Kyselylomake antaa myös tietoa rekryointijärjestelmän toimivuuden lisäksi myös Hartwallin kesätyörekrytoinnin onnistumisesta yleisellä tasolla.

Kysely luotiin Microsoft Office Word- tekstinkäsittelyohjelmalla ja se tulostettiin lomakkeeksi, johon työnhakijat vastasivat työhaastattelun yhteydessä vapaaehtoisesti. Kyselyyn vastaaminen ajoittui kesärekrytointien työhaastatteluvaiheen ajalle 1.3 - 31.3.2017.

Kyselylomakkeen ensimmäisessä kysymyksessä vastaaja valitsi iän annetulta asteikolta. Sen jälkeen vastaaja vastasi 16 kysymykseen asteikolla 1 - 5 tai 1 - 3 riippuen, mitä mieltä hän väittämästä oli. Asteikon vaihtoehdot olivat 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä ja 5 = en osaa sanoa. Vastausvaihtoehtoja 1 - 5 käytettiin kysymyksissä, joissa esitettiin väite, johon vastaaja pystyi arvioimaan kantansa asteikon mukaisesti. Tätä kyselylomakkeen toteutustapaa kutsutaan Likertin asteikoksi (Heikkilä, 2014). Osassa kysymyksissä esitettiin vastausvaihtoehdoiksi 1 = kyllä, 2 = ei, 3 = en muista. Tätä asteikkoa käytettiin kysymyksissä, joissa vastaus on johdonmukaisempaa saada yksinkertaisella kyllä-ei vastauksella.

Työpaikkailmoituksen, rekryointiprosessin vaiheiden ja Jelpp-rekryointijärjestelmän käyttämisen pohjalta tehty kyselylomake sisälsi kysymyksiä järjestelmän hakulomakkeen vastauskentistä, rekryointiviestinnästä, videohaastattelusta ja rekryointiprosessista saaduista kokemuksista. Lisäksi lopussa oli avoin kenttä, johon vastaaja sai vapaasti kirjoittaa mielipiteensä Hartwallin kesärekrytoinnista vuonna 2017. Kyselytutkimuksen vastauksista muodostuu toiminnallisen prosessin, sekä kvalitatiivisen tutkimuksen tueksi toteutetun tutkimuksen kvantitatiivinen tutkimusaineisto.

#### 4.5 Aineiston analysointi

Tilastollisella tarkastelulla voidaan paljastaa tai osoittaa todeksi ilmiötä, jotka eivät ole yleisesti tiedossa tai havaittavissa. Sen avulla voidaan myös etsiä yhteyksiä muuttujien väliltä tai kartoittaa aineisto niin, että tilastolliset säännönmukaisuudet ja poikkeustapaukset voidaan yhdistää kvalitatiiviseen analyysiin. Analysoimalla yhdessä tutkimuksessa molempia kvali- ja kvantitatiivista aineistoa, analysoinnin perusteella tehtävät johtopäätökset voidaan nitouttaa yhteisen tutkimusongelman piiriin, sillä usein kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tarkastelu ovat vain saman tutkimusprosessin eri vaiheita. (Leskinen 1995, 34- 38.)

Tämän opinnäytetyön toiminnallista prosessia tukevan tutkimuksen aineiston analyysi voidaan hahmottaa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tarkastelun jatkumona, eli dikotomiana. Aineiston analyysi hahmottuu jatkumoksi, jonka toisessa päässä on vaikutelmanomainen, impressionistinen analyysi ja toisessa päässä systemaattinen analyysi (KvaliMOTV, 2017c). Jatkumolla saadaan toisistaan irrallaan olevat tutkimusmenetelmät vastaamaan yhteiseen tutkimusongelmaan, jakaen ne selkesti kahteen eri tutkimusprosessin vaiheeseen. Molemmat tutkimusmenetelmät täydentävät toisiaan, sekä tukevat yhdessä toiminnallisen prosessin aikana tehtyjä havaintoja.

Teemahaastattelujen vastaukset havainnollistetaan ja analysoidaan tutkimustuloksissa kvalitatiivisen aineiston sisällönanalyysi-menetelmän avulla. Sisällönanalyysissä aineistosta eritellään yhtäläisyyksiä ja eroja tiivistämällä ja analysoimalla. Kyse on tekstianalyysistä, jossa haastatteluaineistoja tarkastellaan tekstimuotoiseksi muutettuna (KvaliMOTV, 2017d). Sisällönanalyysillä muodostetaan tutkittavasta ilmiöstä, rekrytointityöskentelyn aikana Jelpp- rekrytointijärjestelmästä saaduista käyttökokemuksista tiivistetty kuvaus, joka yhdistää tulokset laajempaan kontekstiin, eli rekrytointijärjestelmän pilotointiin Hartwallin rekrytoinnin toimintaympäristössä. Haastatteluaineiston analyysi on teemoiteltu järjestelmän eri rekrytointityön osa-alueisiin, jotka on nimetty opinnäytetyön teoreettisten osuuksien perusteella ja niitä mukailten.

Jokainen teema on tärkeä sisällönanalyysin osa-alue, joissa teemahaastatteluiden vastauksia tiivistetään yhtäläisyyksiä ja eroja analysoimalla.

Kyselytutkimuksen vastausprosentti on 85 %, kun se lasketaan työhaastatteluihin ilmaantuneiden kyselyn vastaanottaneiden työnhakijoiden lukumäärästä. Kyselytutkimuksen perusjoukko valikoitui tuotanto- toimitusketjun kesätyöhaun työnhakijoihin, sillä tutkija osallistui kyseisen tehtävän rekrytointiprosessiin ja sitä kautta työhaastatteluvaiheeseen, joten kyselyn toteuttaminen oli tämän kohderyhmän kannalta käytännöllistä. Osa kyselyyn vastanneista työnhakijoista eivät olleet osallistuneet kaikkiin Jelp-rekrytointijärjestelmän kautta tuotettuihin rekrytointiprosessin vaiheisiin, sillä osa hakijoista oli saanut kutsun työhaastatteluun vastaamatta ensin järjestelmän kautta lähetettyyn videohaastattelupyyntöön. Nämä hakijat olivat joko Hartwallin henkilöstön suosittelemia työnhakijoita, tai muihin avoimiin yrityksen työpaikkoihin hakeneita henkilöitä. Kyseiset henkilöt eivät siis olleet kykeneväisiä vastaamaan kyselylomakkeen kysymyksiin 13 - 16, sillä kohdissa kartoitettiin rekrytointijärjestelmän videohaastattelutyökalun toimivuutta. Kyselylomakkeessa pyydettiin kyseisiä henkilöitä siirtymään suoraan kysymykseen 17, jos he eivät olleet saaneet videohaastattelukutsua.

Kyselytutkimuksen vastaukset, eli työn kvantitatiivinen aineisto koottiin yhteen Excel-tilukointiohjelman avulla. Kysymysten vastauksista laadittiin pylväsdiagrammit, joilla voidaan havainnollistaa vastausluokkien eroja. Pylväsdiagrammeihin lisättiin vastausluokkien vastausprosentit yksityiskohtaisemman tarkastelun helpottamiseksi. Koska tämä opinnäytetyö pohjautuu pääosin tutkimusmenetelmien tukemaan toiminnalliseen prosessiin, kaikkia kysymysten vastauksia ei esitellä tutkimustuloksissa, vaan aineistosta on valittu tutkimusongelman kannalta merkittävimmät ilmiöön liittyvien kysymysten vastaukset. Myös keskiarvoa käytettiin apuna tulosten analysoinnissa. Keskiarvon avulla voidaan tarkastella tutkimustuloksista mihin kohtaan muuttujan jakauman keskikohta mitatulla ulottuvuudella sijoittuu. Sen avulla voidaan tarkastella,

kuinka samaa mieltä vastaajat olivat esitetyn väittämän kanssa. Keskiarvoa määrittäessä valintavaihtoehtoa 5 = en osaa sanoa ei voida ottaa laskutoimitukseen mukaan, sillä lukuarvo viisi ja sen tarkoittama vastaus eivät ole mitattavissa väittämäasteikolla ja näin ollen, se väärentää tulosta. (Valli 2015, 57, 78- 79.)

Kyselyn ainoaan avoimeen kysymykseen vastasi 30 % vastaajista, mikä on vastausten lukumääränä 13 kpl. Avoimet vastaukset koottiin kvantitatiivisten tutkimustulosten analyysin loppuun taulukkoon 3.

## 5 HAVAINNOINTI- JA TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Toiminnallisen prosessin havainnot

Jelpp- rekrytointijärjestelmän pilotoinnista tehdyt havainnot perustuvat tutkijan toiminnallisen havaintopäiväkirjan muistiinpanoihin. Kaikki luvussa esitellyt ja analysoidut havainnot on tehty aikavälillä joulukuu 2016- huhtikuu 2017. Havaintojen analysointi on jaettu järjestelmän kautta tuotettuihin rekrytointiprosessin mukaisiin vaiheisiin, joita avataan luvussa 4.2 tarkemmin.

#### *Työpaikkailmoituksen luominen*

Kesätyöntekijöiden rekrytointien työpaikkailmoitukset luotiin Jelpp- rekrytointijärjestelmään 16.12.2016. Ilmoitukset luotiin yhteensä seitsemään eri kesäsesongin työtehtävään, joista neljässä rekrytointiin kausityöntekijöitä Lahden tuotantolaitokseen tuotanto-toimitusketjun, laitepalvelun ja kuljetussuunnittelijan tehtäviin, ja kolmessa Helsingin pääkonttorille asiakaspalvelun, luotonvalvojan ja varastotyöntekijän tehtäviin. Työpaikkailmoitukset julkaistiin Oikotien ja Te- palveluiden ulkoisissa ilmoitusportaaleissa. Lisäksi ilmoitukset julkaistiin Hartwallin nettisivujen Ura Hartwallilla- osiossa. Työpaikkailmoituksen luomisesta tehtiin seuraavia järjestelmään liittyviä havaintoja:

- Työpaikkailmoitusten luominen järjestelmään oli helppoa ja siihen ei kulunut liikaa aikaa
- Hakemusten tagi-toiminto vaikutti luontevalta järjestelmän ominaisuudelta, mikä helpottaisi ehdokkaiden esikarsintaa
- Videoesittelyn tekeminen ilmoitukseen tuntui ensin vaivaannuttavalta, mutta lopulta sen luominen oli yksinkertaista.

Kokonaisuudessa työpaikkailmoituksen luominen onnistui hyvin Jelpp- rekrytointijärjestelmän avulla. Rekrytointitiimi valitsi hakemusten tagi- valinnoiksi sopivimmat kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessia nopeuttavat tagit, kuten milloin hakija voi aloittaa työskentelyn, onko trukinajotaitoa ja



aikaisempaa kokemusta tuotantotöistä. Videoesittelyn tekeminen ilmoitukseen tuntui aluksi vaivaannuttavalta, mutta lopulta sen luominen ei aiheuttanut suurta päänvaivaa.

### *Ehdokkaiden hakemusten vastaanottaminen*

Työpaikkailmoituksen julkaiseminen aloitti aktiivisen kesätyöntekijöiden hakuajan, jolloin järjestelmä tallensi ehdokkaiden hakemuksia. Hartwallin rekrytointitiimi odotti hakemuksia tulevan totuttuun tapaan reilusti, sillä aikaisempina vuosina oltiin hakemusten määrässä ylitetty paikoitellen jopa yli kahden tuhannen hakemuksen raja. Aktiivinen haku aika päättyi 12.2.2017, jolloin järjestelmä oli tallentanut kesärekrytointeihin yhteensä 1287 hakemusta. Hakemusten lukumäärä oli odotusten mukainen, kun ottaa huomioon tämänhetkisen tilanteen työnhakijoiden markkinoilla. Hakemusten vastaanottamisesta Jelpp-rekrytointijärjestelmään nousi esille seuraavia havaintoja:

- Esittelyvideoiden puuttuminen ehdokkaiden hakemuksista
- Epäily siitä, että joidenkin yksittäisten ehdokkaiden hakemus ei tallentunut järjestelmään
- Raportointiominaisuuden puuttuminen
- Monista hakemuksesta puuttui kokonaan liitetiedostot kuten ansioluettelo.

Ilmoituksessa pyydettiin hakijoita jättämään hakemukseen esittelyvideo itsestään. Esittelyvideon jätti kuitenkin vain pieni osa hakijoista. Esittelyvideo ei ollut pakollisena kenttänä hakemus pohjassa, mikä saattoi vaikuttaa hakijoiden päätökseen jättää video tekemättä.

*”Järjestelmä ei tallentanut joidenkin yksittäisten ehdokkaiden hakemusta.” (havaintopäiväkirja 2017.)*

Kyseinen havainto perustui työyhteisölle entuudestaan tuttujen henkilöiden palautteeseen. Nämä henkilöt olivat omien sanojensa mukaan jättäneet hakemuksen järjestelmään, joten asiasta tehtiin selvityspyyntö Jelppille. Raportointiominaisuuden avulla voidaan tarkastella monia

rekrytointiprosessin tietoja esimerkiksi minkä hakukanavan kautta ehdokkaat ovat hakeneet ja toimeksiannon eri vaiheiden kesto. Jelpp-rekrytointijärjestelmän pilotoinnin aikana tämä ominaisuus ei vielä ollut Hartwallin käytössä, mutta järjestelmän toimittaja on kertonut sen tulevan päivityksenä lähitulevaisuudessa. Useista hakemuksista puuttui myös liitteet, kuten CV.

### *Hakijoiden esikarsinta ja hakemusten käsittely*

Hakuajan päättymisen jälkeen alkoi hakijoiden esikarsinta, joka tehtiin rekrytointijärjestelmän hakemusten käsittelyyn tarkoitettujen ominaisuuksien avulla. Esikarsinnalla rajattiin hakijamassasta pois ensin ne hakijat, jotka eivät täyttäneet tehtäväkuvien ehdottomia valintakriteerejä, kuten vähintään 18-vuoden ikää ja sujuvaa suomenkielen taitoa. Esikarsintavaiheessa rajattiin ehdokasjoukkoa myös hakijan soveltuvuuden ja ominaisuuksien perusteella niin, että soveltuvat hakijat saatiin eroteltua vähemmän soveltuvista. Esikarsintavaiheen hakemusten läpikäymisen tavoitteena oli rajata ehdokasjoukko seuraavaan rekrytointiprosessin vaihetta - videohaastattelua varten. Videohaastattelukutsu pyrittiin lähettämään kaikille tehtävään mahdollisesti sopiville ehdokkaille. Hakemusten erikarsinnassa Jelpp-rekrytointijärjestelmästä tehtiin useita havaintoja:

- Hakemusten selaaminen ja hakijaprofiilista siirtyminen seuraavaan on nopeaa ja helppoa
- Hakemusten tagi-valintojen kirjoittaminen hakukenttään on vaikeaa, sillä kirjoitusasu pitää olla täysin sama, kuin mitä se on ilmoituksessa
- Löytyessään tageilla pystyi rajaamaan hyvin ehdokkaita mm. Käytettävyyteen liittyen
- Ehdokkaille tehtävä tähtiluokitus on toimiva valintamenetelmä
- Hakijoiden lista olisi hyvä pystyä rajaamaan tähtiluokituksen perusteella

- Jos ehdokkaalle antoi tähtiluokituksen esimerkiksi yhden tähden viidestä, muutti järjestelmä hänen tilansa automaattisesti kutsutaan haastatteluun-tilaan.

Kokonaisuudessaan hakemusten käsittely ja esikarsinta onnistui mainiosti Jelpp-rekryointijärjestelmän avulla. Oleellista on, että järjestelmä mahdollisti nopean hakemusten läpikäynnin ja arvioimisen, jotta se vienyt liikaa aikaa rekrytoivalta henkilöstöltä. Tagi-ominaisuuden käytössä havaittiin epäkäytännöllisyyksiä.

*”Jotta ehdokkaita voitiin rajata ilmoituksen tagien avulla, vaati järjestelmä täydellistä kirjoitusasua, eikä hakukenttään jäänyt muistiin ehdotusta haetusta tagista.” (havaintopäiväkirja 2017.)*

Myös tähtiluokituksen käytettävyydessä havaittiin kehitettävää. Hakijoita tulisi voida rajata annetun tähtiluokituksen perusteella varsinkin, kun annettu tähtiluokitus indikoi rekrytoijalle, mitä jatkotoimenpiteitä ehdokkaalle tulisi tehdä. Viiden tähden hakijat voidaan ottaa suoraan haastatteluun, kun taas kolmen tähden ehdokkaista halutaan vielä lisätietoa videohaastattelulla. Järjestelmä antoi tähtiluokituksen antamisen jälkeen oletuksen, että henkilö kutsuttaisiin haastatteluun vaikka arvio olisikin vain yksi tähti.

#### *Ulkoinen rekryointiviestintä*

Jelpp- rekryointijärjestelmän kautta toteutettiin kesätyörekryointien hakijaviestintä. Viestintä koostui ehdokkaille eri rekryointiprosessin vaiheiden aikana järjestelmän kautta lähetetyistä hakijaviesteistä, kutsuista ja puhelinsoitoista. Järjestelmä lähetti ensimmäisen viestin hakijoille automaattisesti onnistuneen hakemuksen vastaanottamisen myötä. Tämän jälkeen hakijoille viestittiin rekryoinnin etenemisestä. Videohaastattelukutsu lähetettiin ehdokkaille, jotka voisivat mahdollisesti soveltaa tehtävään. Videohaastattelujen perusteella valittiin ehdokkaat varsinaisiin haastatteluihin. Kaikille tähän vaiheeseen mennessä karsiutuneille hakijoille lähetettiin järjestelmän kautta ei kiitos- viesti.

Haastatteluun kutsutuille soitettiin haastattelun ajankohdan sopimiseksi. Järjestelmän kautta lähetetyissä viesteissä ja kutsuissa järjestelmän alusta mahdollisesti massatoiminnot, jolla ehdokaslistasta voitiin poimia nimet joille haluttiin kukin viesti lähettää. Rekrytointiviestintä järjestelmän kautta herätti huomiota:

- Massaviestintä-toiminnot toimivat hyvin tämänkaltaisessa rekrytinnissa, jossa on laaja hakijakanta
- Haastattelukutsuja ei voida laittaa anonyymisti, vaan lähettäjän nimi tulee näkyville kutsuun
- Kun toimeksiannon hakukenttään kirjottaa ehdokkaiden nimiä kuudennen henkilön kohdalla kaikki haetut profiilit katoavat listanäkymästä. Näin esimerkiksi tilanteessa, jossa heille halutaan lähettää viesti
- Tilanteissa joissa on paljon haastatteluun kutsuttavia ehdokkaita, jokaiselle hakijalle pitää erikseen laittaa haastattelukutsu, jotta haastattelun ajankohta olisi oikea. Tämä vie paljon aikaa
- Ei kiitos-viestit eivät tavoittaneet kaikkia hakijoita
- Haastattelutilanteita varten olisi hyvä, jos järjestelmästä voisi tulostaa valmiiksi hakijan profiilin.

Jelpp-rekrytointijärjestelmän kautta hakijoille viestintä on tehokasta ja sitä voidaan kohdentaa eri prosessin vaiheisiin. Massatoiminnoilla viestiminen mahdollistaa tehokkaan viestinnän.

*”Haastattelukutsuja lähettäessä lähettäjän nimi tulee näkyville kutsuun. Haastattelijan nimen voi vaihtaa valikosta, mutta joka tilanteessa haastattelijat eivät ole vielä tiedossa siinä vaiheessa, kun kutsu lähetetään.” (havaintopäiväkirja 2017.)*

Näin ollen saattaa käydä niin, että kutsussa ilmoitettu haastattelijai ei olekaan läsnä haastattelussa. Hakijaviestintää tehdessä Hartwallilla törmättiin tilanteeseen, jossa toimeksiannon hakukenttään kirjoittaessa ehdokkaiden nimiä kuudennen henkilön kohdalla kaikki haetut profiilit katoavat listanäkymästä. Ongelma hankaloitti viestien lähettämistä

tilanteessa, jossa tiedossa olivat useammat yksittäiset henkilöt, joille viesti haluttiin lähettää. Haastattelukutsu pitää lähettää erikseen kaikille haastatteluun kutsutuille, mikä vie paljon aikaa, kun haastatteluja on paljon. Hartwallin esimiehet ovat kysyneet haastattelutilanteissa tulostettuja hakijaprofiileja, jotka oli mahdollista tulostaa vanhassa rekrytointijärjestelmässä. Tulostetut profiilit voivat helpottaa haastattelijan toimintaa tilanteissa, jossa pyritään välttämään tietokoneen käyttöä haastattelun aikana.

#### *Videohaastattelukutsujen luominen ja videohaastatteluvastaukset*

Videohaastatteluihin kutsuttiin hakijat, joista haluttiin lisätietoa, jotta voitiin valita haastatteluihin kutsuttavat henkilöt. Videohaastattelun käyttö osana valintaprosessia alkoi videohaastattelukutsun luomisella.

Videohaastattelukutsu luotiin Jelpp-rekrytointijärjestelmän kautta, jonka videorekrytinnin työkalu on tuotettu yhdessä Jelppin yritys yhteisön jäsenen recruitby.netin kanssa. Kutsuun tehtiin videon välityksellä kolme haastattelukysymystä, joihin hakijoita pyydettiin vastaamaan lyhyesti ja ytimekkäästi. Vastausaikaa videohaastatteluun vastaamiselle annettiin noin puolitoista viikkoa. Esimerkiksi tuotanto-toimitusketjun kesätyöntekijän haussa videohaastattelu lähetettiin 203: lle ehdokkaalle, joista videohaastatteluun vastasi 130 ehdokasta. Tässä vaiheessa jotkut ehdokkaat ilmoittivat saaneensa muita töitä, joten jättivät vastaamatta videohaastatteluun sen takia. Rekrytointitiimi katsoi videohaastattelut läpi ja heistä valittiin varsinaiseen haastatteluun kutsutut kandidaatit.

Videotyökalun käytöstä tutkija teki seuraavanlaisia havaintoja:

- Videohaastattelukutsua ei voitu lähettää rekrytointitiimin nimissä anonymisti, vaan kutsun lähettäjän nimi lukee kutsussa
- Suhteellisen moni tähän prosessin vaiheeseen päässyt hakija jätti vastaamatta videohaastatteluun
- Joillakin yksittäisillä hakijoilla oli ongelmia videohaastatteluvastauksien lähettämässä
- Videohaastatteluvastauksia katsellessa videot käynnistyivät usein hitaasti, mikä hidasti valintaprosessia

- Jotkin hakijat antoivat palautetta videohaastattelun olevan epäkäytännöllinen ja vaikea toteuttaa. Pahimmassa tapauksessa rekrytoivaa yritystä syytettiin ikärasismista, sillä videohaastattelujen käyttö ei suosi iäkkäämpää sukupolvea
- Joidenkin yksittäisten ehdokkaiden videohaastattelun pyörittämisessä oli ongelmia, ja osassa videoissa ääni ei kuulunut.

Ehdokkaille lähetettyyn videohaastattelukutsuun tallentui automaattisesti kutsun lähettäjän nimi. Videohaastatteluvaiheessa on huomion arvoista, että moni hakija oli jättänyt vastaamatta videohaastatteluun. Osa hakijoista ilmoitti jo saaneensa muita töitä ja siksi jättivät videohaastatteluun vastaamisen tekemättä, osa saattoi kokea videohaastattelut epämiellyttävänä ja vaikeana toteuttaa, ja osalla ei mahdollisesti ollut tarvittavia laitteita tai osaamista videohaastattelun toteuttamiseksi. Videohaastattelujen läpikäynnissä havaittiin videotyökalun lataavan usein pitkään. Keskellä arkista kiirettä ja suurehkon hakijamäärän takia videoiden jumittaminen turhautti ja ärsytti rekrytointitiimiä. Joidenkin yksittäisten ehdokkaiden videoita ei saatu pyörimään kun vasta usean kokeilukerran jälkeen, ja muutaman hakijan videoissa ei ollut lainkaan ääniä. Ongelmia oli havaittavissa etenkin kestoiltaan pitkien videovastausten katselemisessa.

### *Esittelytyökalun käyttö ja hallinta esimiesten kanssa*

Jelpp- rekrytointijärjestelmään tuli toimittajan toimesta 20.2.2017 päivitys, joka mahdollisti esimiesten itsenäisen hakemusten läpikäymisen esittelytyökalun avulla. Esittelytyökalun tarkoitus on osallistaa osastojen esimiehet rekrytointiprosessin hakemusten käsittelyvaiheeseen, jotta he voisivat omalta osaltaan mahdollisimman tehokkaasti osallistua päätöksentekoon. Esittelytyökalu eroaa pääkäyttäjien järjestelmästä monella tavalla. Esittelytyökalu on karsittu hakuprofiilien lukemiseen ja yksinkertaiseen arviontiin rajoitettu työkalu, jonka näytettävät hakijatiedot ja profiilit rajataan järjestelmän pääkäyttäjien toimesta. Kyseisessä työkalussa myöskään toimeksiantojen muokkaaminen ja tarkastelu eivät ole mahdollisia, ja siihen lisätään ehdokkaat pääkäyttäjien toimesta.

Hartwallin kesärekrytoinnit etenivät eri tehtävien osalta eri järjestyksessä. Tuotanto-toimitusketjun rekrytoinneissa osastojen esimiehiä osallistettiin käymällä hakemuksia läpi yhteisissä palavereissa, mutta tiukasta työaikataulusta johtuen HR-toimijoille annettiin päävastuu haastatteluihin kutsuttavien ehdokkaiden valinnassa. Muissa kesärekrytointien tehtävissä, kuten kuljetussuunnittelun kausirekrytoinnissa esimies osallistettiin eritoten esittelytyökalun avulla. Esittelytyökalusta tehtiin seuraavia havaintoja:

- Esittelytyökalun päivitys tuli liian myöhään tuotanto- toimitusketjun rekrytointien kannalta
- Ehdokkaita ei voitu lisätä massatoiminolla esittelytyökaluun, vaan jokainen ehdokas joudutaan lisäämään yksitellen manuaalisesti
- Esittelytyökalu helpottaa esimiesten osallistamista ja nopeuttaa valintaprosessia.

Esittelytyökalu rekrytointia tehostava työkalu, joka helpottaa esimiesten osallistamista ja nopeuttaa valintaprosessia. Rekrytointiprosessin edetessä eri kesärekrytointien tehtävien kohdalla eri aikataulussa, esittelytyökalun päivitys tuli liian myöhään tuotanto-toimitusketjun rekrytointien kannalta. Kyseisten tehtävien rekrytoinneissa oltiin esittelytyökalun päivityksen tullessa edetty jo haastatteluvaiheeseen. Näin monet rekrytointityöskentelyyn osallistuvat tuotantolaitoksen osastojen esimiehet jäivät pilotoinnin aikana vaille esittelytyökalun käyttökokemusta. Esittelytyökalun käytettävyydessä havaittiin kehitettävää ehdokkaiden lisäämisessä työkalun näkymään:

*”Ehdokkaita ei voitu lisätä massatoiminolla monta kerrallaan esittelytyökaluun, vaan jokainen ehdokas joudutaan lisäämään yksitellen manuaalisesti.” (havaintopäiväkirja 2017.)*

Kyseinen hiirellä naputtelu vei aikaa varsinkin niiden tehtävien rekrytoinneissa, jossa kaikki ehdokkaat haluttiin lisätä esittelytyökaluun. Näissä rekrytoinneissa tehtäväkuvan kvalifikaatiovaatimukset olivat sen

verran erityislaatuiset, että yrityksessä koettiin esimiehen olevan oikea henkilö tekemään myös kokonaisvaltaisen hakemusten esikarsinnan.

### *Valintapäätös ja rekrytoinnin päättäminen*

Ehdokkaat kutsuttiin haastatteluihin Jelpp- rekrytointijärjestelmän haastattelukutsu- työkalun avulla, mutta itse haastattelujen aikana järjestelmää ei käytetty. Järjestelmässä on mahdollista kirjoittaa ehdokkaiden profiiliin haastattelumuistiinpanot, mutta johtuen esimiesten vähäisestä järjestelmän käyttökokemuksesta haastattelumuistiinpanot kirjoitettiin järjestelmän ulkopuolisiin muistioihin. Järjestelmän käyttö tulikin haastattelujen jälkeen ajankohtaiseksi siinä vaiheessa, kun tiedettiin henkilöt, jotka valitaan tehtävään. Järjestelmään päivitettiin ehdokkaiden statukset, ja kaikkien valittujen henkilöiden ollessa selvillä toimeksiannon tila vaihdettiin täytetyksi. Näin rekrytoinnit suljettiin järjestelmää koskevien rekrytointiprosessien vaiheiden osalta. Tässä vaiheessa kaikille ehdokkaille oltiin viestitty joko järjestelmän kautta tai puhelimitse valinnasta.

Yhteenvetona rekrytointityöskentelyn aikana järjestelmästä tehdyistä havainnoista voidaan todeta, että tutkija teki paljon havaintoja ja huomioita järjestelmään ja sen käytettävyyteen liittyen. Rekrytointijärjestelmän käytön ollessa osa rekrytointitiimin arkipäivän rutiinia, käyttökokemuksia kertyy jatkuvasti samalla kun oma järjestelmän käyttäminen kehittyy.

## 5.2 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastattelut toteutettiin toimeksiantajayrityksessä 5-6.4.2017. Haastattelujen aikaan Hartwallin kesän 2017 kausityörekrutoinnit olivat loppusuoralla, joten Jelpp-rekrutointijärjestelmästä ja sen käytöstä oltiin saatu kattava kuva rekrytointitiimin keskuudessa. Haastateltavana olivat kaksi Hartwallin HR-osaston rekrytointitiimin toimijaa, sekä kesärekrutointiin osallistunut esimies. Rekrytointitiimin jäsenien haastatteluissa haastattelut toteutettiin liitteen 2 mukaisen



teemahaastattelurungon mukaisesti, jossa haastattelun teemat jaoteltiin Hartwallin kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessin perusteella lisäyksenä teemat liittyen Jelppin pilotoinnin lähtökohtiin, sekä Jelpp-rekrytointijärjestelmään Hartwallin rekrytointin toimintaympäristössä. Osaston esimiehelle tehdyssä haastattelussa haastattelurunko (liite 3) rakentui esittelytyökalun käyttämiseen, ja siitä saatujen kokemusten sekä havaintojen ympärille. Teemahaastatteluissa oli perusteltua käyttää eri teemahaastattelurunkoa rekrytointitiimin toimijoiden ja esimiehen haastatteluissa, sillä henkilöt osallistuivat eri tavalla rekrytointiprosessiin, sekä Jelpp-rekrytointijärjestelmän käyttöön.

Teemahaastattelujen tulokset ovat jaoteltu alaotsikoittain teemojen mukaisesti, jokaisen alaotsikon sisältäessä kaikki teemahaastattelujen vastaukset kultakin haastattelulta henkilöltä. Tutkija äänitti teemahaastattelut, jonka jälkeen litteroi haastatteluaineiston kirjalliseen muotoon. Teemahaastattelujen tuloksissa esitellään litteroitu haastatteluaineisto tiivistetysti, yhtäläisyyksiä ja eroja eritellen, sekä analysoimalla. Teemahaastattelut aloitettiin haastattelurungon mukaisesti kysymällä haastateltavalta taustatiedot.

#### *Taustatiedot*

Haastateltavat ovat Hartwallin HR-osaston rekrytointitiimin toimijoita, joiden tehtävänimikkeet ovat HR-partner ja HR-asiantuntija. Haastateltu esimies toimii tehtävänimikkeellä kuljetussuunnittelijapäällikkö. Haastateltu HR-partner on työskennellyt Hartwallilla yhdeksän kuukautta, ja hänelle on kokonaisuudessaan työuransa aikana kertynyt kokemusta rekrytoinnista seitsemän vuotta. Haastateltu HR-asiantuntija on työskennellyt Hartwallilla neljä ja puoli vuotta, ja hänelle on rekrytointityöskentelyn parista kertynyt kokemusta yhteensä noin kaksi vuotta. Haastateltu kuljetussuunnittelijapäällikkö on työskennellyt Hartwallilla neljä ja puoli vuotta, ja hän on osallistunut kesätyöntekijöiden rekrytointeihin yhteensä kolmen vuoden aikana työurallaan.

### *Jelppin pilotoinnin lähtökohdat*

Haastatteluvastausten perusteella Jelpp-rekrytointijärjestelmä päätettiin ottaa pilotointiin Hartwallilla, koska Jelppin myyntihenkilö otti yhteyttä Hartwallin rekrytointitiimiin, ja tarjosi mahdollisuutta kokeilla uudenlaista rekrytointijärjestelmää yrityksen rekrytoinneissa. Jelppin myyntihenkilö kävi esittelemässä Hartwallilla Jelpp-rekrytointijärjestelmän, ja siihen kuuluvia erityisominaisuuksia. Jelppin esittely oli ajankohtainen, sillä Hartwallilla oli juuri loppuvuodesta 2016 suunnitteilla vuoden 2017 kausityörekrytoinnit. Aikataulullisesti oli siis mahdollista kokeilla uutta rekrytointijärjestelmää. Hartwallin HR-tiimi vaikutui esityksestä, jonka jälkeen HR-osasto päätti kokeilla sen käyttöä. Kokeilutavaksi sovittiin puolivuotinen pilotointi, jonka aikana yrityksessä kokeiltaisiin järjestelmän käyttöä kesän 2017 kausityörekrytoinneissa.

Haastateltu HR-asiantuntija totesi haastattelussa, että Jelppin valintaan pilotoitavaksi rekrytointijärjestelmäksi vaikutti myös se, että Jelpp on lupaava start-up yritys:

*”Jelpp pyrkii kehittämään toimintaansa ja palvelujaan. Jelpp on vielä niin alkuvaiheessa, että Hartwallilta voitaisiin vaikuttaa Jelppin kehittämiseen, sekä siihen millainen rekrytointijärjestelmä voisi toimia Hartwallilla.”*

Haastateltavilta kysyttiin, mitkä asiat vaikuttavat päätökseen, otetaanko Jelpp laajamittaiseen käyttöön kaikissa Hartwallin rekrytoinneissa. Haastatteluvastauksien perusteella kyseiseen päätökseen vaikuttavat seuraavat tekijät:

- Järjestelmän käytettävyys
- Järjestelmän tulee helpottaa rekrytointiprosessia
- Järjestelmä on helppo käyttää sekä HR-henkilöstön toimesta, että myös rekrytoivien esimiesten kannalta
- Onko Jelppistä todellista hyötyä Hartwallille?
- Pystytäänkö Jelppin kautta tarjoamaan riittävää tietoa rekrytoivalle esimiehelle?

Hartwallin rekrytointitiimillä oli myös odotuksia Jelpp-rekrytointijärjestelmän pilotoinnista. Rekrytointitiimi toivoi Jelppin videotyökalun tuovan helpotusta rankkaan kausityörekrytointiprosessiin, jossa hakijoiden määrä on vuositasolla korkea. Tekoälyn uskottiin tuovan helpotusta esikarsintaan, sillä tekoälyn oltiin kerrottu järjestävän ehdokkaita paremmuusjärjestykseen tehtävässä vaadittujen osaamisen ja ominaisuuksien perusteella.

Haastateltu HR-partner koki, että hän oli kerennyt toistaiseksi käyttää vain vähän Jelpp-rekrytointijärjestelmää, sillä muut HR-tehtävät veivät aikaa rekrytoinneilta. Järjestelmän käyttö oli päivittäistä, mutta usein vain yksittäisten tietojen tarkastamista syvällisen käyttämisen sijaan. HR-asiantuntija koki järjestelmän käytön määrän kohdistuvan eri rekrytointiprosessin vaiheisiin vaihtelevissa määrin. Välillä järjestelmää käytettiin päivittäin, joskus kerran viikossa.

Molemmat haastatellut rekrytointitiimin HR-jäsenet olivat saaneet aikaisemmin käyttökokemusta Hartwallin käytössä olevasta Laura-rekrytointijärjestelmästä. Sen lisäksi HR-partner oli myös käyttänyt aikaisemmin työurallaan myös muutamia muita rekrytointijärjestelmiä kuten SAP-järjestelmään rakennettua rekrytointiominaisuutta.

### *Työpaikkailmoitusten luominen*

Haastatellut henkilöt kokevat työpaikkailmoituksen luomisen Jelpp-rekrytointijärjestelmän kautta helppona ja nopeana. Haastatteluissa tuli ilmi, että haastateltavat pitävät työpaikkailmoituksen tekemistä niin sanotusti ”perus juttuna”, jonka luomisen tulee toimia järjestelmästä huolimatta helposti ja nopeasti. Jelpp tarjoaakin haastatteluvastusten perusteella hyvin toimivan työkalun työpaikkailmoituksen luomiseen. Työpaikkailmoituksen tekemisessä Jelppin kautta ilmeni haastattelussa seuraavia asioita järjestelmään liittyen:

- Esittelyvideo oli toimiva ja hyvä lisä työpaikkailmoitukseen
- Valmis työpaikkailmoitus oli visuaalisesti hyvä ja moderni

- Haastateltavat kokivat ilmoituksen tagi-toiminnot haastavina, sillä niiden käyttäminen oli henkilöille uutta, ja oikeiden tagien keksiminen oli haasteellista.

Teemahaastatteluissa henkilöiltä kysyttiin, kuinka paljon heidän mielestään Jelppin integrointi ulkoisiin ilmoitusportaaleihin kuten Oikotielle, helpottaa rekrytoijien työtaakkaa. Vastauksista selvisi, että Hartwallin kesän 2017 kausityörekrytoinneissa tämä ominaisuus ei ollut vielä käytössä järjestelmän pilotointiversiossa, vaan työpaikka jouduttiin tekemään manuaalisesti myös ulkoisiin ilmoituskanaviin.

Työpaikkailmoituksen saaminen automaattisesti näkyviin muissa ulkoisissa ilmoituskanavissa on henkilöiden mielestä kuitenkin työtaakkaa vähentävä tekijä, mikäli tämä järjestelmän ominaisuus saataisiin käyttöön myös Hartwallin Jelppin järjestelmäversiossa.

Työpaikkailmoituksen tekemisessä haastateltavat kokevat, että ilmoituksen tagi-ominaisuudessa olisi kehitettävää. Rekrytointitiimi näkee haastavaksi oikeiden tagien keksimisen. HR-partner totesi haastattelussa:

*” Tagien löytäminen on välillä hankalaa, sillä niitä kirjoittaessa hakukenttään pitää muistaa miten tagi kirjoitettiin työpaikkailmoitukseen.”*

Tagi-ominaisuudella on vaikutuksia erityisesti hakijoiden esikarsintavaiheessa, jolloin järjestelmä ei automaattisesti muista työpaikkailmoikseen laitettuja tageja. Sen sijaan tagit joudutaan uudestaan tarkastamaan työpaikkailmoituksesta. Kokonaisuudessaan haastatellut henkilöt kokivat työpaikkailmoituksen luomisen Jelpp-rekrytointijärjestelmän kautta toimivana, helppona, sekä nopeana. Valmis ilmoitus on ulkoasultaan moderni ja tyylikäs. HR-asiantuntija sanoi haastattelussa:

*”Työpaikkailmoituksen tekeminen Jelppillä onnistui hyvin niin kuin pitääkin, sillä kyseessä on ns. perusjuttu.”*

### *Ehdokkaiden hakemusten vastaanottaminen*

Ehdokkaiden hakemuksia otettiin Hartwallin kesän 2017 kausityönhaussa Jelpp-rekrytointijärjestelmään hakuaikana. Teemahaastatteluun vastanneiden rekrytointitiimin jäsenten mukaan hakemusten vastaanottaminen sujui pääosin odotetun mukaisesti. Muutaman yksittäisen hakijan kohdalla hakemuksen tallentumisesta järjestelmään huomattiin ongelmatilanteita. Kyseisten ehdokkaiden hakemuksia ei löytynyt järjestelmästä, vaikka he olivat omien sanojensa mukaan jättäneet hakemukset järjestelmään hakuaikana. Ongelmista tehtiin selvityspyyntö Jelppille. Haastatellut rekrytointitiimin toimijat toivat teemahaastatteluissa myös ilmi, että kyseinen ongelma saattaa johtua yksinkertaisesti hakijoiden huolimattomuudesta.

Teemahaastattelun yhtenä hakemusten vastaanottamiseen liittyvänä kysymyksenä oli: Monelta hakijalta jäi videoesittely tekemättä hakemukseen, mistä uskot tämän johtuvan? Haastattelujen vastauksista käy ilmi, että rekrytointitiimin jäsenet uskovat videotyökalun olevan niin uusi rekrytoinnin työkalu, että monet hakijat vieroksuvat sen käyttämistä. Videon kuvaaminen saattaa olla joidenkin mielestä vaivaannuttavaa, mikä saattaa osaltaan vaikuttaa saatujen videoesittelyjen määrään. HR-asiiantuntija kokee ongelmaksi videoesittelyssä myös sen, että hakija ei voinut muokata jättämäänsä videota sen lähettämisen jälkeen.

*”Hakijoiden videoesittelyä ei ilmeisesti voinut muokata sen tallentamisen jälkeen, mikä voi osaltaan vaikuttaa siihen, miten ehdokas kokee hakemisen onnistuneen.”*

Haastateltavat ovat hieman eri mieltä, että onko Hartwallin vuoden 2017 kesätyörekrytoinnin hakijamäärä odotusten mukainen. HR-parter totesi haastattelussaan, että hänellä ei ole aikaisempaa kokemusta Hartwallin kesärekrytoinneista, mutta hakijamäärä vaikutti kokonaisuudessaan hyvältä. Hän painotti vastauksessaan odottaneensa silti isompaa hakijamäärää nimenomaan Lahden tuotantolaitoksen kesätyöpaikkoihin. Helsingissä oleviin tehtäviin haki suhteessa paljon enemmän työnhakijoita,

kun ottaa huomioon, että kyseisiin tehtäviin palkataan vähemmän väkeä. HR-asiantuntija oli odottanut isompaa hakijamäärää kesärekrytoinneissa:

*”Tänä vuonna hakuaika oli pidempi, kuin aikaisempina vuosina ja hakuaikaa oltiin myös aikaistettu.”*

Hartwall oli tämän vuoden kesärekrytoinneissa myös esillä useammassa rekrytointikanavassa kuin aikaisempina vuosina. HR-asiantuntija uskoo odotuksiin nähden alhaisemman hakijamäärän johtuvan siitä, että hakijoiden taloudellinen tilanne on parempi kuin joinakin aikaisempina vuosina, ja että kilpailu kesätyöpaikoista on tällä hetkellä kovempaa.

Haastateltavat kokevat Jelppin hakemusten vastaanottamisessa kehitettävää liittyen hakemusten tallentamiseen. Ratkaisuksi helpottamaan hakijoiden hakemusten tallentamista, rekrytointitiimi toivoo ilmoitusta hakuilmoituksen sivulle. Ilmoitus varoittaisi hakijoita poistumasta sivustolta ilman, että hakemus olisi tallennettu. Kyseistä sivustolta poistumisesta ilmoitettavaa varoitusilmoitusta ei ollut haastattelujen perusteella Jelpp-rekrytointijärjestelmän hakulomakesivulla. Myös työnhakijakokemuksen takia esittelyvideoita tulisi voida muokata jälkikäteen, millä voidaan vaikuttaa työnhakukokemukseen.

#### *Hakijoiden esikarsinta ja hakemusten käsittely*

Hakijoiden esikarsinta ja hakemusten käsittely onnistuu Jelpp-rekrytointijärjestelmässä hakijoiden mukaan vaihtelevasti. Haastateltu HR-asiantuntija kokee hakijoiden esikarsinnan ja hakemusten käsittelyn sujuneen heikosti Jelpp-rekrytointijärjestelmän kautta. Hänen mukaansa hakijoiden profiilinäkymässä näkyvissä on epäoleellisia tietoja hakijasta. Profiilinäkymässä olisi hyvä olla näkyvillä henkilön työhistoria ja koulutustausta. HR-asiantuntija kokee myös, että hakemusten käsittely vaati liikaa klikkailuja ja työstämistä. Hänen mielestään myös tekoäly ei toiminut odotetulla tavalla, mikä saattoi johtua oleellisen pohjadataan vähäisestä määrästä.

Haastateltavat kokivat hakemusten käsittelyssä ja esikarsinnassa erilaisia ongelmatilanteita:

- Järjestelmä jäi välillä jumittamaan, sekä heitti joskus käsittelijän ulos sivustolta
- Hakijoiden tageja haettaessa kirjoitusasun tuli vastata juuri työpaikkailmoituksen tageja. Järjestelmä ei muistanut tageja ehdotuksena tagien hakukentässä, vaan tagit jouduttiin tarkastamaan uudelleen työpaikkailmoituksesta.
- Hakemusten suodattaminen eri shorttaus-toiminoilla oli aluksi hankalaa, mutta sen käyttöön tottui.

Haastateltavat kokevat järjestelmän ominaisuuksista olleen hyötyä hakemusten esikarsinnassa ja käsittelyssä. Tähtiluokitus toimii pääosin hyvin, mutta haastattelujen perusteella henkilöt mieltävät vaivaannuttavaksi sen, että annettua tähtiluokitusta pitää aina kommentoida. Tämä hidastaa hakemusten käsittelyä, sillä hakemuksia on paljon ja jokaisen tähtiluokituksen kommentointiin menee liikaa aikaa. Hakemukset olisi myös hyvä voida suodattaa annettujen tähtiluokitusten perusteella. Tagitoiminto ja videoesittely saavat haastateltavilta hyvää palautetta ja sen koetaan helpottavan prosessia.

Haastateltavilta kysyttiin, onnistuiko esikarsinta heidän mielestään paremmin vai heikommin tänä vuonna kuin aikaisemmin. Vain HR-asiiantuntijalla on kokemusta Hartwallin aikaisemmista kesärekrytoinneista, ja hän totesi:

*”Esikarsinta oli tänä vuonna aikaisempaa haastavampaa.”*

Päälliseksi ongelmaksi hän näkee profiilitietojen olevan epäoleellisia, mikä lisää työmäärää, sillä hakemukset joudutaan klikkaamaan auki laajempaa tarkastelua varten.

Kehitettävää Jelpp-rekryointijärjestelmän hakemusten käsittelyssä ja esikarsinnassa on haastateltujen henkilöiden vastausten perusteella profiilinäkymän tietojen lisäksi tekoälyssä, tähtiluokituksessa ja

rekrytointiprosessin vaiheittamisessa. HR-asiantuntija totesi haastattelussa;

*”Järjestelmän hakijoille päivittämät statukset rekrytointiprosessin etenemisestä sopivat enemminkin henkilöstönhankintaan erikoistuville yritykselle, kuin Hartwallille.”*

Hakijoiden statusten määräytymistä tulisi kehittää enemmän Hartwallin kaltaisten yritysten rekrytointiprosessin mukaiseksi, jotta ominaisuudesta olisi todellista hyötyä Hartwallille.

#### *Ulkoinen rekrytointiviestintä*

Haastateltavat kokevat rekrytointiviestinnän onnistuneen mainiosti Jelpp-rekrytointijärjestelmän kautta. Massaviestintätyökalu on rekrytointitiimin mielestä toimiva, ja sen kautta ulkoinen rekrytointiviestintä voidaan toteuttaa ilman merkittäviä ongelmia. Massaviestintätyökalun tekee eritoten hyväksi se, että ehdokkaat joille viesti lähetetään ovat helposti poimittavissa. Työkalu myös listaa kaikki hakijat ennen, kuin viestit lähetetään, joten kaikki viestien saajat voidaan tarkistaa.

Mahdolliseksi ongelmaksi Jelpp-rekrytointijärjestelmän kautta viestimisessä rekrytointitiimin jäsenet kokevat sen, että osalla hakijoista järjestelmän lähettämät sähköpostiviestit menevät suoraan roskapostiin. Tästä syystä rekrytointitiimi sai yhteydenottoja, joiden perusteella hakijat kokivat jääneensä rekrytointiviestinnän ulkopuolelle.

Jelppin viestitoiminnoissa ei ole rekrytointitiimin mielestä juurikaan kehitettävää. Ainoana kehitysajatuksena koetaan, että hakijoiden viestit tulisi voida laittaa anonyymisti tai Hartwallin rekrytinnin nimissä, sillä esimerkiksi haastattelukutsujen lähettäjä voi olla eri henkilö kuin itse haastattelija.



### *Videohaastattelut ja videohaastatteluvastaukset*

Jelpp-rekrytointijärjestelmän videohaastattelutyökalu nähdään rekrytointitiimin jäsenten mukaan rekrytointia edistävänä toimintona. Videohaastattelut säästävät aikaa ja nopeuttavat rekrytointiprosessia. Videohaastatteluvastausten läpikäynti onnistuu pääosin hyvin Jelppin avulla ja rekrytointitiimi kokee Jelppin videotyökalun toimivan odotusten mukaisesti. Etenkin HR-partner kokee videohaastattelutyökalun todella hyvänä toimintona:

*”Videohaastattelutyökalun avulla videot oli helppo luoda ja toteuttaa. Videohaastattelu on toimiva tapa luoda ensitapaaminen hakijan kanssa ja se antaa kasvot yrityksen rekrytoinnille.”*

HR-asiantuntija törmäsi teknisiin ongelmiin videohaastattelun luomisessa, sillä videotyökalu ei jostain syystä toiminut. Videohaastattelukysymysten sijaan hän laittoi hakijoille videohaastattelujen kysymykset tekstiversiona. HR-asiantuntija oli ongelmasta yhteydessä Jelppiin, mutta todellista ongelman syytä ei saatu selville. Kyse saattoi hänen mukaansa olla myös työkoneesta tai sen asetuksista, jotka eivät antaneet videotyökalulle mahdollisuutta toimia.

Videohaastatteluvastausten määrä jäi rekrytointitiimin jäsenten mukaan melko alhaiseksi. Ehdokkailla saattaa olla korkea kynnys lähteä vastaamaan videohaastatteluun, ja tämä rajaa ehdokasjoukkoa aika suuresti. Videohaastattelu saattaakin rajata myös hyviä hakijoita pois ehdokkaiden valintavaiheesta. Joillakin hakijoilla saattoi olla myös hankaluuksia videohaastatteluun vastaamisessa, sillä ikä ja tekninen osaaminen voivat vaikeuttaa sen tekemistä.

Haastateltujen rekrytointitiimin jäsenten mukaan Jelppin videokalun toimii hyvin sellaisenaan, kunhan videohaastattelukysymykset saadaan varmasti luotua, ja teknisistä ongelmista päästään eroon. Vastaajilla ei ollut haastattelutilanteessa esittää erityisiä kehitysehdotuksia videohaastattelutyökaluun liittyen.

### *Esittelytyökalun käyttö ja hallinta esimiesten kanssa*

Esittelytyökalu on rekrytointitiimin HR-henkilöiden mielestä tärkeä osa rekrytointijärjestelmää, sillä esittelytyökalun avulla myös osastojen esimiehet voidaan osallistaa rekrytointiprosessiin. Esittelytyökalun avulla esimiehet voivat omalla työajallaan katsoa läpi hakemuksia ja valita työtehtävään sopivia henkilöitä. Hartwallin rekrytoinneissa esimies tekee aina valintapäätöksen rekrytoinneissa, HR:n ollessa rekrytoinnin tukifunktiona ja prosessin hallinnoijana. Jelpp-rekrytointijärjestelmän esittelytyökalu saatiin Hartwallin rekrytoinnissa käyttöön vasta rekrytointiprosessin ollessa jo käynnissä, joten kaikissa kesätöiden tehtävien rekrytoinneissa esimiehiä ei voitu aikataulullisista syistä osallistaa esittelytyökalun avulla.

HR-asiantuntija kokee, että Jelppin esimiestyökalu ei vielä nykyisessä muodossaan palvele Hartwallin rekrytointia. Hän painotti haastattelussa:

*”Jelppin esittelytyökalussa ei oltu otettu huomioon esimiehelle esiteltävien ehdokkaiden määrää. Hartwallin rekrytoinnissa esimiehelle esitellään iso joukko ehdokkaita sen sijaan, että esittelytyökalulla hänelle esiteltäisiin vain muutama hakija.”*

Ongelma muodostuu Jelppin nykyisessä esittelytyökalussa siitä, että hakijat voidaan lisätä vain yksitellen esittelyyn sen sijaan, että ne voitaisiin lisätä työkaluun massatoiminnolla. Tämä lisää merkittävästi rekrytoivien henkilöiden työtaakkaa, sillä ehdokkaisen lisääminen yksitellen esittelytyökaluun on työlästä ja hidasta. HR- asiantuntija totesi haastattelussa myös, että Jelppin esittelytyökalu on vasta pilotoinnin ensimmäinen versio, joten ei voida vielä ehkä odottaakaan sen toimivan täydellisesti tässä vaiheessa.

Haastattelun kuljetussuunnittelupäällikön mielestä Jelppin esittelytyökalu on selkeä käyttää, mutta jotkin toiminnot tarvitsevat ohjeistusta siihen,

miten ne toimivat. Kuljetussuunnittelupäällikköä ihmetytti ehdokkaiden hakemustekstin puuttuminen esittelytyökalusta:

*”Hakijoista saatiin kuva vain koulutushistorian ja työpaikkojen perusteella, ja kuva hakijasta jäi sen takia usein arvoitukseksi.”*

Jelpp-rekrytointijärjestelmä antaa kuitenkin hänen mielestään esimiehelle mahdollisuuden tarkastella ja vertailla hakijoita.

Jelppin esittelytyökaluun liittyvät HR-henkilöiden ja esimiehen kehitysehdotukset kohdistuivat ehdokkaisen lisäämiseen esittelytyökaluun massatoiminoilla ja niihin tietoihin, mitä esimies näkee ehdokkaista esittelytyökalulla. Ehdokkaiden lisäämiseen esittelytyökaluun tulisi saada massatyökalu, mikä helpottaisi hakijoiden lisäämistä, sillä monissa Hartwallin rekrytoinneissa esimiehet haluavat nähdä koko hakijajoukon hakemukset. Lisäksi esimiehelle esiteltävät tiedot hakijoista tulisi olla mahdollisimman laajat sen sijaan, että esittelytyökaluun karsittaisiin jotain tietoja hakijasta. HR-henkilöt ja esimies ihmettelivät miksi ehdokkaiden hakemusteksti ei ole esimiesten luettavissa esittelytyökalulla. HR-henkilöiden mielestä hakemusteksti on oleellinen osa ehdokkaan hakemusta, ja sen tulisi olla myös esimiehen nähtävissä. HR-henkilöt toivovatkin, että hakemusteksti saataisiin näkyville myös Jelppin esittelytyökalussa. Haastattelun kuljetussuunnittelupäällikön mielestä Jelppin esittelytyökalua pitää kehittää seuraavasti:

- Esittelytyökalun ehdokkaiden ei sovellu-valinnan kohdalle tulisi saada selvennys mitäs se tarkoittaa
- Jokaiselle ei sovellu-valinnalle ei tulisi joutua kirjoittamaan erikseen kommenttia
- Ehdokkaiden hakemustekstit tulee saada osaksi esittelytyökalua
- Videotyökalun pitäisi toimia kaikilla yleisimmillä nettiselaimilla.

Kuljetussuunnittupäällikkö totesi haastattelun loppuksi, että jos Jelppin esittelytyökalua saadaan kehitettyä ja kehitysehdotukset toteutetaan

järjestelmän parantamiseksi, Jelpp-rekrytointijärjestelmä on hyvä työkalu Hartwallin rekrytointiin.

*Jelpp-rekrytointijärjestelmä Hartwallin rekrytoinnin toimintaympäristössä*

Teemahaastattelussa kysyttiin rekrytointitiimin HR-henkilöiltä, sopiiko heidän mielestään Jelpp-rekrytointijärjestelmä Hartwallin rekrytointien toimintaympäristöön. HR-asiantuntijan mielestä nykyisessä muodossaan Jelpp ei sovi Hartwallin toimintaympäristöön. Hänen kokemustensa perusteella esimiestyökalu on nykyisellään liian keskeneräinen ja ei mahdollista esimiesten osallistamista rekrytointiprosessiin tarvittavalla tavalla. HR-asiantuntija totesi haastattelussa myös, että Hartwall tarvitsee sellaisen rekrytointijärjestelmän, jonka kautta hakijoiden tietoja voidaan helposti esittää esimiehelle. Molempien HR-henkilöiden mielestä Jelpp-rekrytointijärjestelmää ei tässä vaiheessa kannata integroida osaksi yrityksen muita HR-järjestelmiä.

Haastateltu HR-partner on kuitenkin eri mieltä Jelppin sopivuudesta Hartwallin toimintaympäristöön. Hänen mielestään Jelpp sopii hyvin Hartwallille, kunhan järjestelmän ominaisuudet saadaan kehitettyä yritysympäristöön sopiviksi. HR-partnerin mukaan oleellisin kehitystarve kohdistuu ehdokkaiden tietojen saamiseen ulos rekrytointijärjestelmästä. Mahdollisuus poimia tietoja esimerkiksi Excel-taulukoilla helpottaisi rekrytointitiimin työtaakkaa.

HR-henkilöt ovat myös sitä mieltä, että Hartwallin rekrytointiprosessia tulee kehittää jatkuvasti. Hartwallin tulee tulevaisuudessa kiinnittää huomiota passiivisten hakijoiden saavuttamiseen ja työnantajaimagon kehittämiseen, jotta yritykseen saataisiin houkuteltua parhaimmat osaajat. Tulevaisuudessa Hartwallin tulee myös miettiä tarkasti, mitä rekrytointikanavia hyödynnetään työpaikkailmoittelussa.

HR-henkilöitä ja osaston esimiestä pyydettiin teemahaastattelussa vertailemaan pilotoitavaa Jelpp-rekrytointijärjestelmää, sekä tällä hetkellä käytössä olevaa Laura-rekrytointijärjestelmää keskenään. Vertailulla pyrittiin tuomaan esiin millä tavoin järjestelmät erottuvat toisistaan.

Taulukossa 2 on eritelty plus- ja miinus merkinnöillä Jelppin ja Lauran haastattelujen vertailussa ilmenneitä ominaisuuksia järjestelmistä.

TAULUKKO 2. Jelpp ja Laura rekrytointijärjestelmät vertailussa.

Jelpp	Laura
+ Videotyökalu + Tekoäly riittävän pohjadataan kertyessä + Moderni ja nykyaikainen ulkoasu + Monipuolisempi - Osittain sekava - Paljon kehitettävää toimivuudessa	+ Hakemusten esikarsinta koontilistan avulla + Esittelytyökalun massatoiminnot + Selkä ja helppokäyttöinen - Ei videotyökalua

Haastateltavat nostivat Jelppin videotyökalun ehdottamaksi plussaksi. Videohaastattelu on toimiva keino suorittaa esikarsintaa. Jelppin tekoäly vaatii vielä lisää hakijoiden ja käytön pohjadataa, jotta se voi haastateltujen mielestä toimia rekrytointiprosessia edistävänä järjestelmän työkaluna. HR-panterin mielestä Jelpp on ulkoasultaan nykyaikainen ja moderni, millä pystytään vaikuttamaan Hartwallin työnantajakuvaan. Laura-rekrytointijärjestelmässä positiivisina asioina haastateltavat näkevät koontilistan, jonka avulla hakemusten esikarsinta on helppo suorittaa. Lauran esittelytyökalut toimivat HR-henkilöiden mielestä Jelppiä paremmin ja niiden käyttö nopeuttaa työskentelyä. Laura on haastateltujen mukaan myös selkeä ja helppokäyttöinen. Jelpp on osittain sekava ja sen käytettävyydessä koetaan paljon kehitettävää. Laurassa ainoa esille tullut miinusmerkkinen asia on videotyökalun puuttuminen.

### *Yhteenveto*

Teemahaastattelun lopuksi HR-toimijoille esitettiin kysymyksiä, joiden avulla Jelppin pilotointi ja järjestelmään liittyvät käyttökokemukset saatiin niputettua yhteenvedoksi. Yhteenvedon aluksi haastateltavilta kysyttiin miten Jelppin pilotointi on heidän mielestään onnistunut. HR-henkilöt kokevat Jelppin pilotoinnin onnistuneen hyvin, sillä Hartwall on pilotoinnin aikana päässyt kokeilemaan ja näkemään millaisia eri rekrytointijärjestelmiä tällä hetkellä on markkinoilla tarjolla. Lisäksi koska Jelpp on nuori start-up yritys, HR-henkilöt uskovat pilotoinnin edistävän myös Jelppin kehitystyötä. HR-asiantuntijan mukaan pilotoinnin myötä Jelpp saa arvokasta tietoa rekrytoinnista yritysnäkökulmasta. Hartwall on myös aktiivisesti tuonut esille pilotoinnin aikana Jelppiin liittyviä kehitysehdotuksia.

Haastatteluvastausten perusteella Hartwallin rekrytointiprosessit onnistuivat odotusten mukaisesti Jelppin pilotoinnin aikana. HR-asiantuntija totesi, että Jelppin pilotointi osaltaan edisti esimerkiksi videotyökalun avulla rekrytointiprosessia, mutta joissakin prosessin vaiheissa myös lisäsi työtaakkaa.

Yhteenvedossa haasteltavilta kysyttiin kannattaako Hartwallin ottaa Jelpp laajamittaiseen käyttöön yrityksen kaikissa rekrytoinneissa. HR-asiantuntija totesi haastattelun loppupuolella:

*”Jelppin esittelytyökalu tulee saada ensin toimimaan niin, että se palvelee enemmän Hartwallin rekrytointia. Ilman sitä Hartwallin ei kannata ottaa Jelppiä laajamittaiseen käyttöön.”*

Jelppin laaja käyttöönotto vaatisi HR-asiantuntijan mukaan sitä, että Jelpp sitoutuu kehittämään rekrytointijärjestelmää Hartwallin antamien kehitysehdotusten mukaisesti. Toistaiseksi Jelpp ei ole toteuttanut kehitystoimenpiteitä odotuksen mukaisesti. Kehitystoimenpiteiden tulisi tapahtua myös pikaisesti, jotta järjestelmä voitaisiin ottaa laajaan käyttöön Hartwallin rekrytoinnissa. HR-partner oli vastauksissaan myös samoilla linjoilla. Jelppin laajamittainen käyttöönotto edellyttäisi sitä, että Jelpp

sitoutuisi tekemään Hartwallin ehdottamat kehitystoimenpiteet. Nykyisellään Jelpp ei palvele tarpeeksi Hartwallin rekrytoinnin tarpeita, mutta kehittämällä järjestelmää yritysympäristöön sopivammaksi, laajempi käyttöönotto voisi olla mahdollista.

Yhteenvedon lopuksi HR-henkilöitä ja osaston esimiestä pyydettiin antamaan arvosana Jelpp-rekrytointijärjestelmälle asteikolla 1-10. HR-asiantuntija antoi arvosanaksi 8:

*”Jelpp on hyvä rekrytointijärjestelmä, varsinkin kun ottaa huomioon sen olevan vasta kehitystyön alussa. Hartwall on Jelppin ensimmäisiä pilotointiyrityksiä ja siksi on tärkeää, että Jelpp ottaa vastaan kehitysehdotuksia.”*

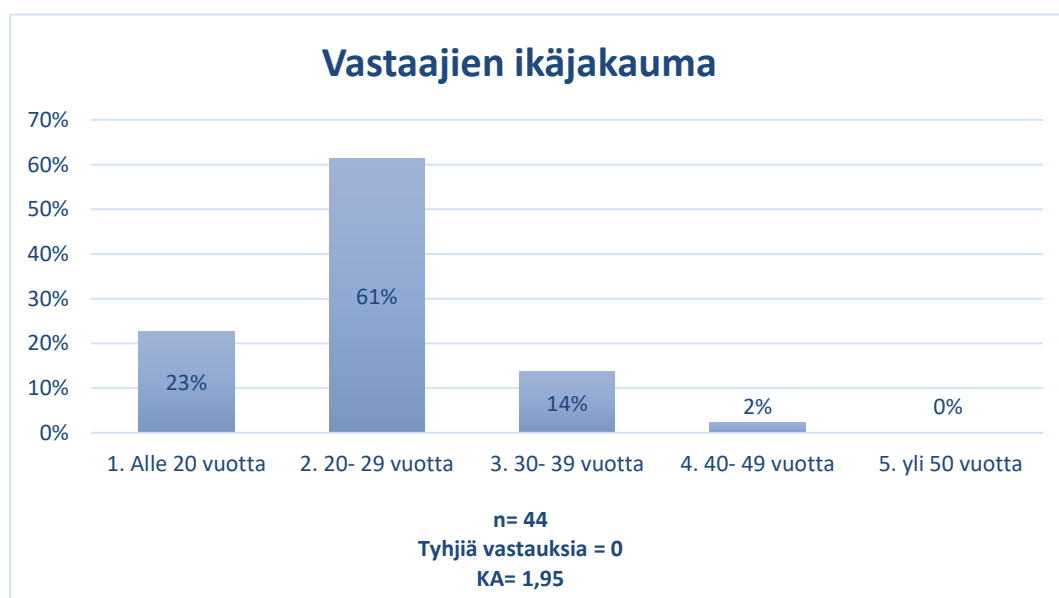
HR-asiantuntija kokee myös, että Jelppillä on halu ja into kehittää rekrytointijärjestelmää vastaamaan Hartwallin tarpeita. HR-partner antoi Jelppille arvosanan 8+. Arvosanaa hän perusteli Jelppin monikäyttöisyydellä ja toimivuudella. HR-partner on käyttänyt työurallaan useita rekrytointijärjestelmiä, joihin verrattaessa Jelpp on toimiva ja hyvä rekrytointijärjestelmä. Kuljetussuunnittelupäällikkö antoi Jelppin arvosanaksi esittelytyökalun perusteella 7-8. Hänen mukaansa ongelmat videoiden toimimisessa heikentävät arvosanaa. Videotyökalut toimivat vain yhdellä selaimella. Kuljetussuunnittelupäällikön mukaan Järjestelmä täytti kuitenkin tehtävänsä, sillä rekrytoinnit onnistuivat. Hänen mielestään Jelpp on yksinkertainen systeemi, ja uuden rekrytoinnin suorittaminen järjestelmän kautta onnistuisi hyvin.

### 5.3 Kyselyn tulokset

Hartwallin vuoden 2017 kesärekrutoinneissa työhaastatteluvaiheeseen edenneiden hakijoiden kyselyvastaukset esitellään tässä luvussa. Aluksi esitetään vastaajien ikäjakauma, jonka jälkeen esitellään Jelpp-rekrutointijärjestelmän hakulomaketta, videotyökalua ja Hartwallin kesärekrutointiprosessia koskevat kyselytulokset. Tulosten esittämisen tukena käytetään pylväsdiagrammeja, joissa tarkastellaan tulosten prosentuaalista jakautumista. Lisäksi aineistosta on laskettu vastausten keskiarvo Likertin asteikoin mukaisesti. Analysoinnissa otetaan huomioon myös taustamuuttujat, joita tässä tutkimuksessa ovat vastaajien erilaiset lähtökohdat rekrytointiprosessissa vastaamisen aikana.

#### *Vastaajien ikäjakauma*

Kyselylomakkeen ensimmäisenä kysymyksenä on vastaajien ikä, jonka tulokset esitetään kuviossa 4. Vastaajille annettiin vastausvaihtoehdoiksi alle 20 vuotta, 20- 29 vuotta, 30- 39 vuotta, 40- 49 vuotta ja yli 50 vuotta. Kysymykseen vastasivat kaikki kyselylomakkeen täyttäneet 44 vastaajaa.



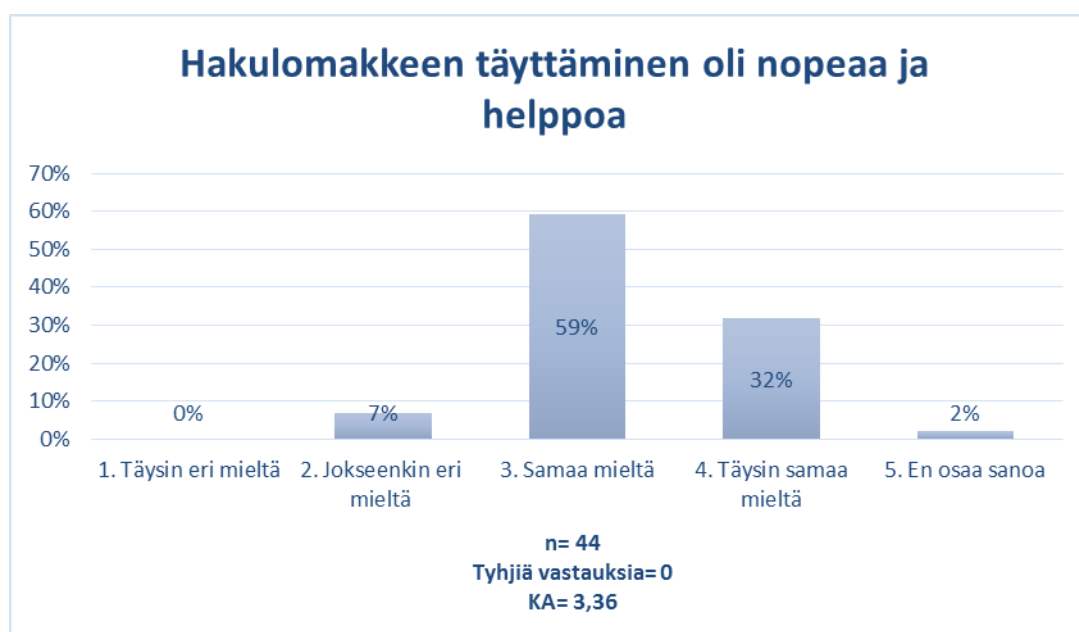
KUVIO 4. Vastaajien ikäjakauma



Vastaajista 61 % ovat iältään 20- 29 vuotiaita. Toiseksi isoin ikäryhmä on alle 20 vuotiaat, joita on vastaajista 23 %. Vastaajista 14 % on 30- 39 vuotiaita ja 2 % 40- 49 vuotiaita. Yli 50 vuotiaita ei ollut vastaajien joukossa. Vastaajien ikäjakaumaa koskevan kysymyksen vastausten keskiarvoksi tulee 1,95, mikä viittaa vastaajien olevan keskimäärin 20- 29 vuotiaita.

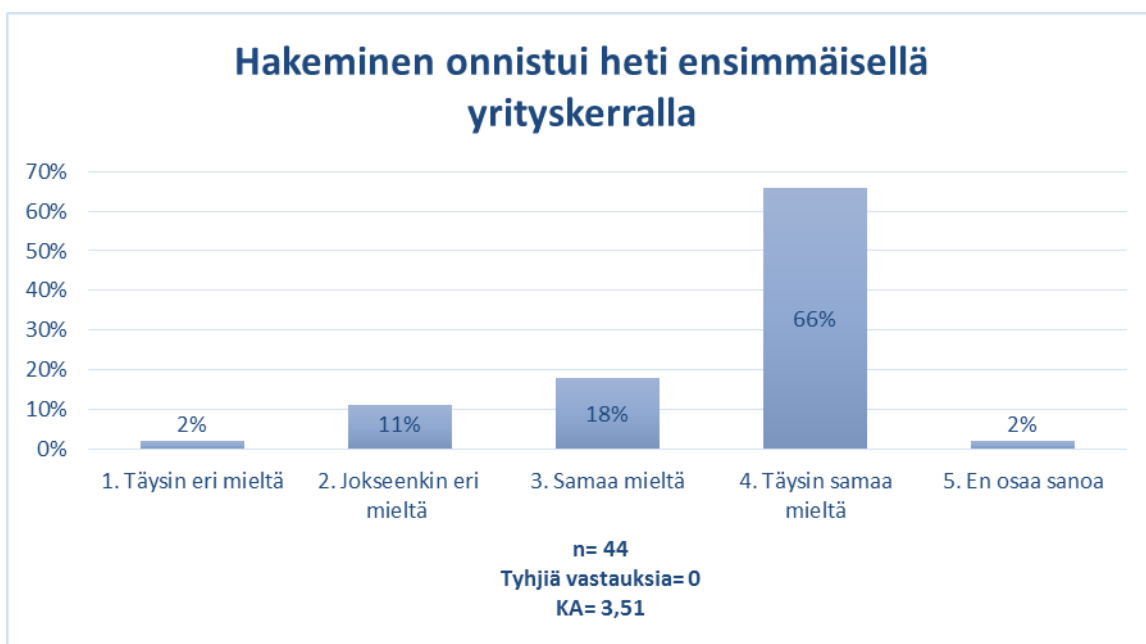
### *Hakulomake*

Vastaajille esitettiin väittämä, jolla selvitetään Jelpp-rekrytointijärjestelmän hakulomakkeen täyttämistä työnhakijan näkökulmasta. Kysymyksen väittämä on: Hakulomakkeen täyttäminen oli nopeaa ja helppoa. Kuvion 5 mukaisesti kysymykseen vastasivat kaikki kyselylomakkeen täyttäneet 44 vastaajaa. Vastaajista 59 % ovat samaa mieltä väittämän kanssa. Toiseksi eniten, eli 32 % vastaajista valitsivat vastausvaihtoehdon 4= täysin samaa mieltä. Kukaan vastanneista ei ole väittämän kanssa täysin eri mieltä, ja vain 7 % vastaajista on joksikin eri mieltä väittämän kanssa. 2 % prosenttia, eli lukumäärällisesti yksi vastaaja valitsi vastausvaihtoehdon 5, en osaa sanoa. Vastausten keskiarvo on 3,36, mikä tarkoittaa Litterin asteikoilla vastaajien olevan keskimääräisesti samaa mieltä väittämän kanssa.



KUVIO 5. Hakulomakkeen täyttäminen oli nopeaa ja helppoa

Hakemisen onnistumista selvitetään kysymyslomakkeen väittämän avulla, jonka tulokset ovat näkyvillä kuviossa 6. Tämä väittämä esitetään vastaajille muodossa: Hakeminen onnistui heti ensimmäisellä yrityskerralla. Vastaajista 66 % on väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Toiseksi eniten, 18 % vastaajista on väitteen kanssa samaa mieltä. Vastaajista 11 % on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Vastausvaihtoehdot 1 = täysin eri mieltä ja 5 = en osaa sanoa keräsivät molemmat 2 % vastauksista, eli yhden vastausvalinnan. Väittämään vastasivat kaikki kyselylomakkeen täyttäneet 44 vastaajaa. Vastausten keskiarvoksi muodostuu 3,51, mikä indikoi vastaajien olevan keskimääräisesti täysin samaa mieltä väittämän kanssa.



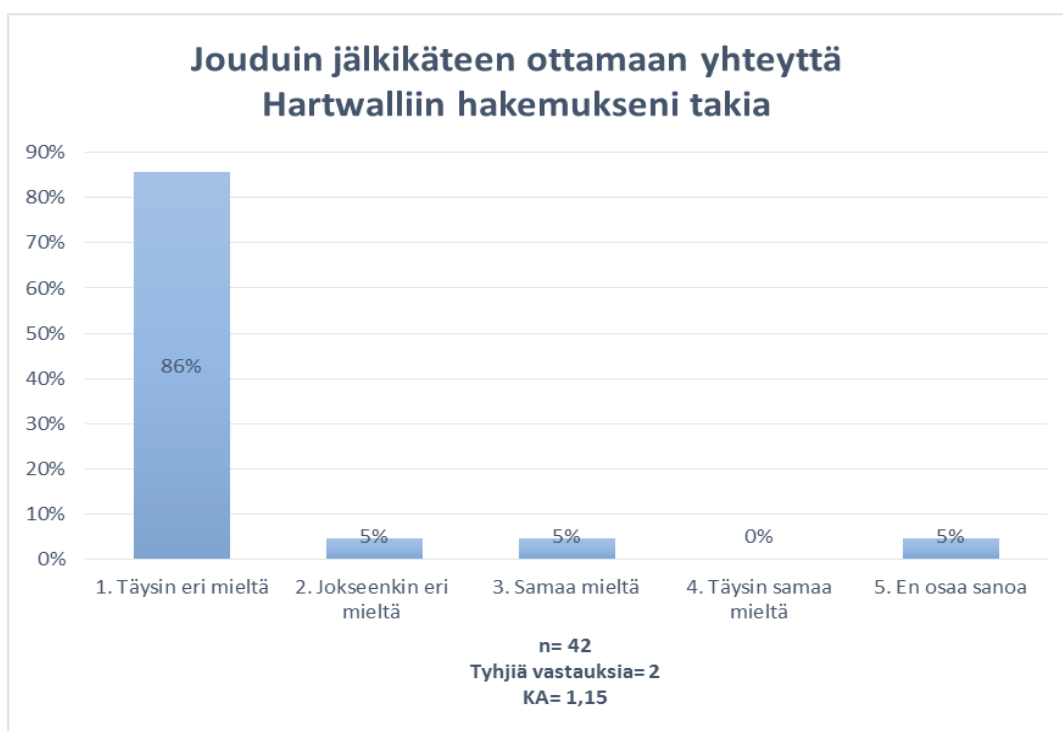
KUVIO 6. Hakemisen onnistuminen ensimmäisellä yrityskerralla

Vastaajista 82 % prosenttia kokee saaneensa vahvistusviestin hakemuksen vastaanottamisesta (kuviot 7, sivu 78). Väittämään, sain sähköpostiini vahvistusviestin hakemuksen vastaanottamisesta, vastaajat saivat valita vastauksen kolmesta vastausvaihtoehdosta: 1 = kyllä, 2 = Ei ja 3 = en muista. Ei vastaukseen päätyi 7 % vastanneista, ja 11 % vastanneista valitsi vastauksekseen 3 = en muista. Kysymyksen

vastausten keskiarvo on 1,08, mikä tarkoittaa keskimääräisesti vastaajien kokevan saaneensa vahvistusviestin sähköpostilla hakemuksen vastaanottamisesta. Yksikään vastaaja ei jättänyt tyhjäksi vastauskenttää,



KUVIO 7. Hakemuksen vastaanottamisen vahvistusviestin vastaanottaminen



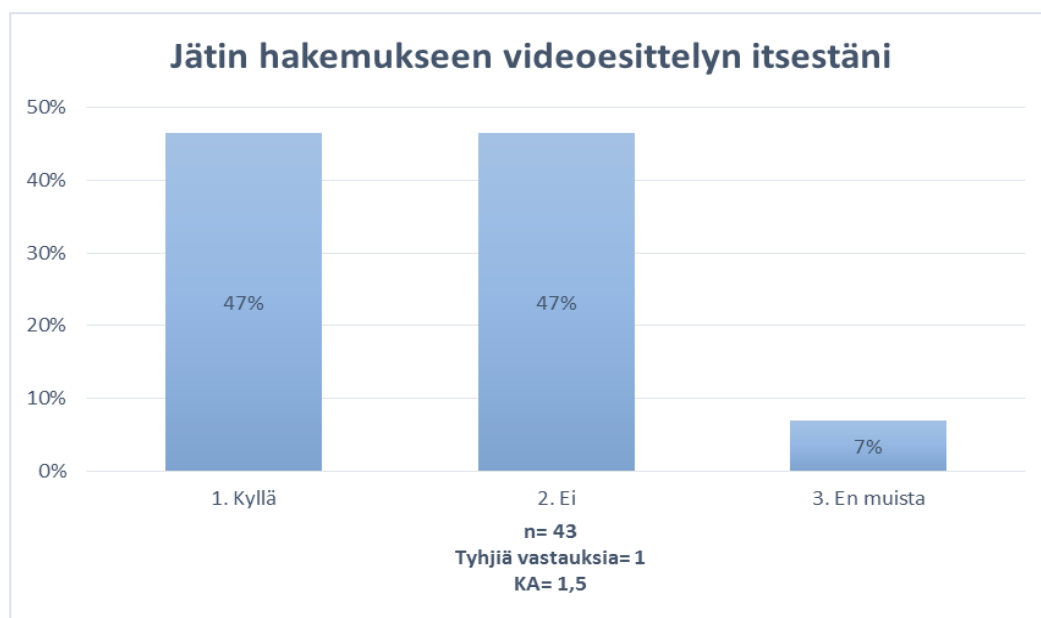
KUVIO 8. Yhteyden ottaminen Hartwalliin hakemuksen takia

joten väittämään vastasivat kaikki kyselylomakkeen täyttäneet 44 vastaajaa.

Vastaajille esitettiin vielä yksi kyselyn tuloksissa esiteltävä työhakemukseen liittymä väittämä (kuvio 8, sivu 78): Jouduin jälkikäteen ottamaan yhteyttä Hartwalliin hakemukseni takia. Vastaajista 86 % on väittämän kanssa täysin eri mieltä. 5 % vastaajista kokee olevansa väittämän kanssa jokseenkin, ja yhtäläillä 5 % kokee olevansa samaa mieltä väittämän kanssa. Kukaan vastanneista ei koe olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 5 % valitsi vastausvaihtoehdon 5= en osaa sanoa. Väittämään vastasi 42 työnhakijaa, kahden henkilön jättäessä vastausvalinnan tekemättä. Vastausten keskiarvo 1,15 indikoi vastaajien olevan keskimäärin täysin eri mieltä väittämän kanssa.

### *Videotyökalu*

Kyselylomakkeen ensimmäisellä videotyökalua koskevalla väittämällä (kuvio 9) selvitetään jättivätkö vastaajat itsestään esittelyvideon hakemukseen.

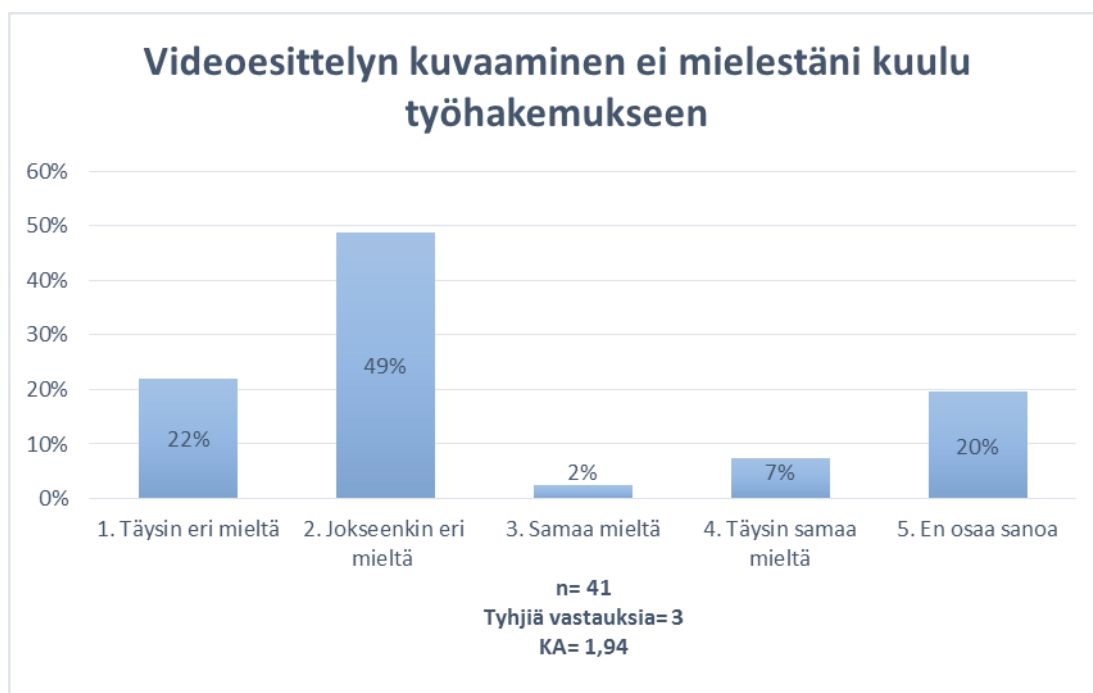


KUVIO 9. Videoesittelyni jättäminen hakemukseen

Molemmat vastausvaihtoehdot 1 = kyllä ja 2 = Ei saivat 47 % vastaajien vastauksista. Vastaajista 7 % eivät muista jättivätkö he hakemukseen esittelyvideon vai eivät. Väittämään vastasi 43 kyselylomakkeen palauttanutta työnhakijaa, yhden vastaajan jättäessä vastaamatta

väittämään. Kysymys jakoi vastanneiden mielipiteet, joten vastausten keskiarvo on 1,5, mikä asettuu juuri kyllä ja ei vastanneiden väliin.

Vastaajille esitettiin väittämä, jonka mukaan videoesittelyn kuvaaminen ei mielestäni kuulu työhakemukseen (kuvio 10). Väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä on 49 % vastanneista. 22 % vastanneista on täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 7% on täysin samaa mieltä ja vain 2 % samaa mieltä väittämän kanssa. Kyseisen väittämän vastausten tuloksissa on merkittävää, että 20 % vastanneista valitsi vastausvaihtoehdon 5= en osaa sanoa. Väittämään vastasi 41 työnhakijaa, kolmen vastaajan jättäessä vastuksen tyhjäksi. Väittämän vastausten keskiarvo on 1,94, mikä viittaa siihen, että hakijat ovat keskimäärin jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa.



KUVIO 10. Videoesittelyn kuvaaminen ei mielestäni kuulu työhakemukseen

Seuraava työnhakijoille esitetty Jelpp-rekrytointijärjestelmän videotyökaluun liittyvä väittämä koskee videohaastatteluun vastaamista. Väittämän mukaan (kuvio 11, sivu 81) videohaastatteluun vastaaminen oli mielestäni helppoa ja vaivatonta. Väittämän kanssa samaa mieltä on 46 %

vastaajista. Seuraavaksi eniten, eli 30 % vastaajista on väittämän kanssa täysin samaa mieltä, ja 11 % jokseenkin eri mieltä. Vastaajista kukaan ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä. 14 % vastaajista ei osannut sanoa kantaansa videohaastatteluun vastaamiseen liittyen.

Väittämään vastasi 37 työnhakijaa. Väittämän vastausten keskiarvo 3,21 viittaa vastaajien olevan keskimääräisesti väittämän kanssa samaa mieltä.



KUVIO 11. Videohaastatteluun vastaaminen oli mielestäni helppoa ja vaivatonta.

Tämän väittämän vastausten tarkastelussa tulee ottaa huomioon taustamuuttujat. Osa työhaastatteluun kutsutuista työnhakijoista eivät olleet saaneet kutsua videohaastatteluun, joten he eivät oletettavasti voineet vastata videohaastatteluun liittyviin kyselylomakkeen kohtiin. Kyseisiä työnhakijoita pyydettiin olemaan vastaamatta videohaastatteluun liittyviin kysymyksiin, jos eivät olleet saaneet kutsua videohaastatteluun. Osa näistä hakijoista saattoi kuitenkin vastata väittämiin, mikä saattaa väärentää vastausten luotettavuutta.

Seuraava työnhakijoille esitetty Jelpp- rekryointijärjestelmän videotyökälyä koskeva väittälys on: Olisin tarvinnut lisäohjeistusta ja apua videohaastatteluun vastaamisessa. Kuvion 12 mukaisesti vastaajista 76 % kokee olevansa täysin eri mieltä ja 16 % jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Vain 3 % vastanneista on samaa mieltä väittämän kanssa. Kukaan vastanneista ei valinnut vastausvaihtoehtoa 4 = täysin samaa mieltä, ja 5 % vastanneista ei osaa sanoa. Vastausten keskiarvoksi muodostuu 1,23. Keskiarvon mukaan vastaajat ovat siis keskimäärin täysin eri mieltä väittämän kanssa.



KUVIO 12. Olisin tarvinnut lisäohjeistusta ja apua videohaastatteluun vastaamisessa

Väittämään jätti vastasi 37 työnhakijaa, mikä vastaa edelliseen videohaastatteluun liittyvän väittämän vastausten lukumäärää, mikä esitetään kuviossa 16. Myös tähän väittämään pätee samat taustamuuttujat, jotka mainitaan kuvion 13 tulosten analysoinnissa.

Kuviossa 13 (sivu 83) esitetään vastaajien kanta väittämään: Videohaastattelu on mielestäni hyvä tapa kartoittaa hakijoiden osaamista ja ominaisuuksia. Väittämällä pyritään selvittämään, miten työnhakijat

kokevat videohaastattelun rekrytointiprosessin valintaan vaikuttavana työkaluna. Vastaajista 51 % on samaa mieltä väittämän kanssa, ja 27 % vastaajista kokee olevansa väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Vastaajista 14 % on jokseenkin eri mieltä, ja 3 % täysin eri mieltä väittämän kanssa. 5 % vastaajista ei osannut sanoa kantaansa väittämään. Kuten myös edellisten videotyökalua koskevien väittämien kohdalla, tyhjiä vastauksia oli 7 kappaletta. Vastausten keskiarvo 3,08 viittaa vastaajien olevan keskimäärin samaa mieltä väittämän kanssa.



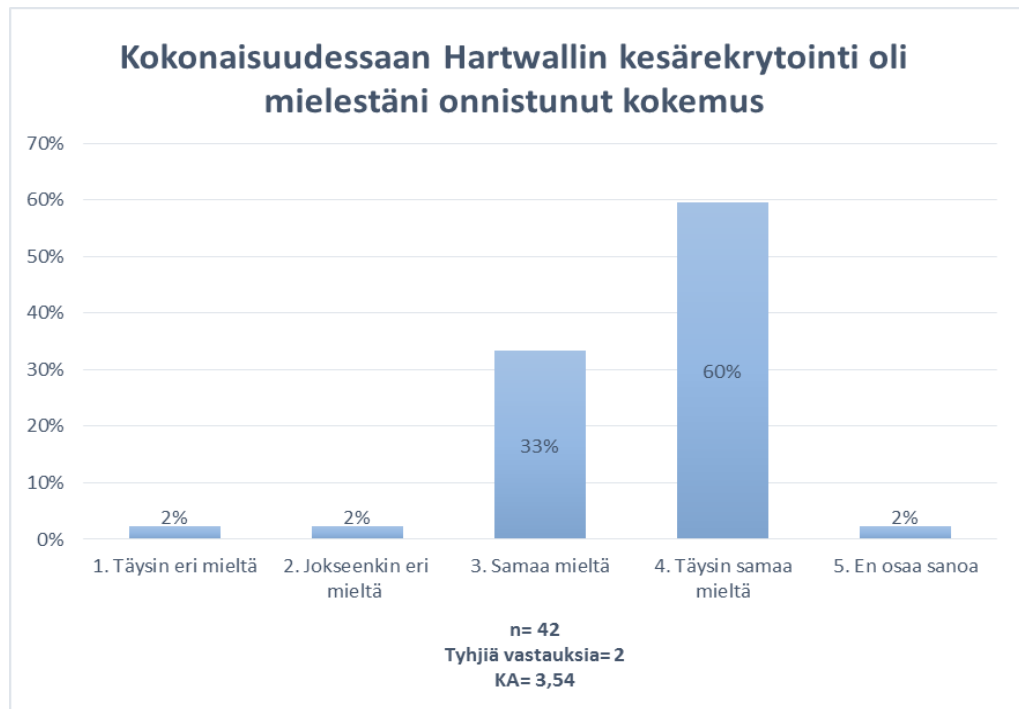
KUVIO 13. Videohaastattelu on mielestäni hyvä tapa kartoittaa hakijoiden osaamista ja ominaisuuksia

### *Hartwallin kesärekrytointiprosessi*

Kyselylomakkeen lopuksi vastaajille esitettiin väittämä, joka koskee Hartwallin vuoden 2017 kesärekrytointiprosessin onnistumista. Lisäksi vastaajilla annettiin mahdollisuus kirjoittaa vapaita kommentteja liittyen Hartwallin kesärekrytointiprosessiin. Väittämän mukaan (kuvio 14, sivu 84) Hartwallin kesärekrytointi oli mielestäni onnistunut kokemus. Vastaajista 60 % on kyseisen väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Samaa mieltä väittämän kanssa on 33 % vastaajista. Täysin eri mieltä ja jokseenkin eri



mieltä väittämän kanssa on 2 % vastaajista. Vastausvaihtoehdon 5 = en osaa sanoa valitsi 2 % vastanneista.



KUVIO 14. Kokonaisuudessaan Hartwallin kesärekrytointi oli mielestäni onnistunut kokemus

Väittämään vastasi 42 työnhakijaa kahden vastaajan jättäessä vastaamatta kyseiseen väittämään. Vastausten keskiarvo on 3,54 mikä viittaa vastaajien olevan keskimääräisesti täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

### TAULUKKO 3. Vastaajien avoimet kommentit Hartwallin kesärekrytointiprosessista.

- ”Hyvä ja selkeä rekrytointiprosessi. Mukava pysyä ajantasalla sen etenemisestä.
- ”Hyvin pelaava rekrytointi !”
- ”Hyvin meni!”
- ”Onnistui hyvin.”
- ”Hyvää ja aurinkoista, sekä janoista kevättä!”
- ”Hakemuksia oli varmasti hyvin paljon, mutta aina mitä aiemmin tietoa saa ulos, sitä miellyttävämpi.”
- ”Rekrytointiprosessin eteneminen oli selkeää ja toimi hyvin.”
- ”Nopeaa, modernia ja helppoa.”
- ”Nykyaikainen ja opettavainen.”
- ”Hyvin toimii! Samalla mallilla tulevaisuudessa.”
- ”Videohaastattelu toimi vain Internet explorerilla.”
- ”En saanut videohaastattelua syystä tai toisesta tehtyä.”
- ”Videohaastattelun tekeminen kesti kauan ja oli vaivalloista.”

Kaikki avoimen kysymyksen vastaukset esitetään taulukossa 3, johon vastaukset on laitettu allekkain Kyselylomakkeen viimeiseen kohtaan, jossa vastaajia pyydettiin kertomaan vapaasti Hartwallin vuoden 2017 kesärekrytointeista, vastasi 29 % kyselyn palauttaneista työnhakijoista. Kyseinen prosenttiluku vastaa vastausten lukumäärää 13. Hartwallin vuoden 2017 kesärekrytointiprosessi sai pääosin positiivista palautetta. Moni vapaa kommentti sisälsi sanan ”hyvin” tai ”hyvä”, mikä viittaa myönteiseen hakijan rekrytointikokemukseen. Osa hakijoista ilmaisi vapaalla kommentilla heitä kohdanneet haasteet liittyen Jelpp-rekrytointijärjestelmän videohaastattelun työkaluun.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Toiminnallisen prosessin ja kvali- sekä kvantitatiivisen tutkimusten päätavoitteena oli selvittää, soveltuuko Jelpp-rekryointijärjestelmä Hartwallin rekryointiprosessin työkaluksi. Samalla selvitettiin, kannattaako Hartwallin investoida pilotoitavan Jelpp-rekryointijärjestelmän laajaan käyttöönottoon, sekä millaisena työnhakijat kokevat Jelpp-rekryointijärjestelmän avulla toteutetun Hartwallin kesätyöntekijöiden rekryointiprosessin. Tässä pääluvussa esitetään tutkijan tekemät johtopäätökset ja kehitysehdotukset, sekä jatkotutkimusehdotukset. Lisäksi arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja oppimista.

### 6.1 Johtopäätökset

Toiminnallisen prosessin havaintojen ja sen tueksi tehdyn tutkimuksen avulla tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tässä luvussa esitetyt tutkimuskysymysten vastaukset on koottu luvun loppuun taulukkoon 4. Päättämiskysymyksellä haettiin vastausta siihen, miten Jelpp-rekryointijärjestelmä soveltuu Hartwallin rekryointiprosessin työkaluksi. Tämän luvun pohdinta perustuu toiminnallisen prosessin havaintoihin, sekä teemahaastattelu- ja kyselytutkimuksen tuloksiin.

Toiminnallisen prosessin havaintojen ja teemahaastatteluvastausten perusteella Jelpp-rekryointijärjestelmässä on vielä paljon kehitettävää, jotta se soveltuisi Hartwallin rekryoinnin toimintaympäristöön. Tutkija havainnoi koko rekryointiprosessin ajan pilotoitavan rekryointijärjestelmän toimivuutta arkisessa rekryointityöskentelyssä. Haastatellut rekryointitiimin jäsenet toivat teemahaastattelussa esille omat näkemyksensä Jelpp-rekryointijärjestelmästä ja sen käytöstä. Tutkijan havaintojen ja teemahaastattelutulosten perusteella voidaan esittää kolme tärkeintä Jelpp-rekryointijärjestelmän pilotointiin liittyvää päätelmää:

- 1) Hartwallin kesärekryointiprosessi Jelpp-rekryointijärjestelmän avulla onnistui pääosin luontevasti ja ilman suuria ongelmia

- 2) Vaikka Jelpp-rekryointijärjestelmän ominaisuudet edistävät rekryointityöskentelyä, ne kaikki eivät toimineet odotetulla tavalla
- 3) Jelpp-rekryointijärjestelmässä on paljon kehitettävää, jotta se sopisi täysin Hartwallin rekrytoinnin toimintaympäristöön.

Toiminnallisen prosessin havaintojen ja teemahaastatteluvastausten perusteella Hartwallin kesärekryointiprosessi onnistui odotusten mukaisesti. Jelpp-rekryointijärjestelmä täytti perustarkoituksensa, eli tarvittava määrä tehtävään sopivia kesätyöntekijöitä saatiin rekrytoitua pysyen aikataulussa. Sitä minkälaisen rekrytoinnin työkalun Jelpp-rekryointijärjestelmä tarjoaa, voidaan tarkastella monelta eri kantilta. Toiminnallisen prosessin havainnoissaan tutkija tarkasteli Jelpp-rekryointijärjestelmää oman rekryointityöskentelyn näkökulmasta. Tutkijan omien havaintojen perusteella Jelpp-rekryointijärjestelmän käytössä ei ilmennyt suuria ongelmia, jotka olisivat estäneet tai jarruttaneet merkittävästi Hartwallin kesätyöntekijöiden rekryointiprosessia. Teemahaastatteluvastusten perusteella muu rekryointitiimi on kuitenkin pääosin tyytymätön Jelpp-rekryointijärjestelmään. Rekryointitiimin mielestä Jelpp-rekryointijärjestelmä voitaisiin ottaa laajempaan käyttöön Hartwallin rekrytoinneissa vain, jos Jelpp sitoutuu tekemään kehitysehdotuksista esiteltävät merkittävimmät parannukset järjestelmään. Toisaalta keskiarvoksi laskettuna rekryointitiimi antoi Jelppin arvosanaksi 8 asteikolla 1-10. Jelppiä pidetään siis Hartwallin rekryointitiimissä hyvänä rekryointijärjestelmänä.

Jelpp-rekryointijärjestelmän ominaisuudet on suunniteltu edistämään ja tehostamaan rekryointiprosessia. Tutkijan havaintojen ja teemahaastatteluvastausten mukaan kaikki nämä ominaisuudet eivät kuitenkaan toimineet odotetulla tavalla. Videotyökalu on erinomainen lisä yrityksen rekryointiprosessiin ajatellen tulevaisuuden rekrytoinnin tarpeita. Videotyökalu toimikin pääosin hyvin, mutta siinä on myös kehitettävää käytettävyydessä. Jelppin tekoäly juurikaan edistänyt rekryointityöskentelyä, sillä puuttuvan pohjadataan johdosta tekoäly ei tiedä mitä ominaisuuksia etsiä hakijoista. Myös esittelytyökalussa on

puutteita. Jelppin esimiestyökalu ei vielä nykyisessä muodossaan palvele Hartwallin rekrytointia. Teemahaastatteluvastauksista käy ilmi, että Jelppin esittelytyökalussa ei oltu otettu huomioon esimiehelle esiteltävien ehdokkaiden määrää. Hartwallin rekrytoinnissa esimiehelle esitellään iso joukko ehdokkaita sen sijaan, että esittelytyökalulla hänelle esiteltäisiin vain muutama hakija. Ongelma muodostuu Jelppin nykyisessä esittelytyökalussa siitä, että hakijat voidaan lisätä vain yksitellen esittelyyn sen sijaan, että ne voitaisiin lisätä työkaluun massatoiminnolla. Tämä lisää merkittävästi rekrytoivien henkilöiden työtaakkaa, sillä ehdokkaisen lisääminen yksitellen esittelytyökaluun on työlästä ja hidasta.

Merkittävin ongelma Jelpp-rekrytointijärjestelmän pilotoitavassa versiossa on sen yhteensopimattomuus Hartwallin rekrytoinnin toimintaympäristön kanssa. Hartwallin muut henkilöstöhallinnon HRM-järjestelmät, kuten SAP HR ovat irrallaan rekrytointijärjestelmästä. Sen vuoksi rekrytointijärjestelmästä tulisi voida siirtää hakijoiden tietoja muihin järjestelmiin, tai ainakin oleelliset tiedot pitäisi saada ulos rekrytointijärjestelmästä esimerkiksi Excel-taulukolla. Jelpp-rekrytointijärjestelmässä hakijoiden tietojen siirtäminen tai niiden saaminen ulos ei ollut mahdollista, vaan kaikki tiedot jouduttiin siirtämään manuaalisesti näppäilemällä. Tämä lisäsi merkittävästi rekrytointitiimin työtaakkaa. Jelpp-rekrytoinnin integrointi muihin HRM-järjestelmiin ei kuitenkaan ole Hartwallin toimintaympäristössä kannattavaa. Integrointi on kallista ja sen lisäksi, esimerkiksi Hartwallin SAP HR-järjestelmä ei ole järin nykyaikainen. Tämä yhdistelmä uutta Jelpp-rekrytointijärjestelmää ja vanhentunutta SAP HR-järjestelmää ei olisi toimiva, ja integrointi ei välttämättä olisi edes teoriassa mahdollista. Itsenäisenä rekrytointijärjestelmänä Jelpp tehostaa rekrytointia, mutta koska Hartwallin rekrytointiprosessiin kuuluu niin paljon rekrytointijärjestelmän ulkoisia työvaiheita, Jelpp itsessään palvelee lähinnä rekrytoinnin hakemusten esikarsinta- ja valintavaiheita.

Jelpp-rekrytointijärjestelmän käyttöä rekrytoinnin työkaluna tulee peilata jo vuosia Hartwallin käytössä olleeseen Laura-rekrytointijärjestelmään. Tutkimuksen perusteella Jelpp on Lauraa toiminnoiltaan monipuolisempi ja

ulottuvampi rekryointijärjestelmä. Jelpp on kuitenkin käytettävyydeltään Lauraa sekavampi, ja rekryointitiimi kokee rekryointityöskentelyn olevan helpompaa Lauran avulla. Näitä kahta rekryointijärjestelmää verratessa on kuitenkin otettava huomioon, että rekryointitiimillä on vuosien kokemus Laura-rekryointijärjestelmän käytöstä. Jelpp näyttäytyykin rekryointiimille uutena järjestelmänä, jota saatetaan vielä vieroksua, sillä kaikkien ominaisuuksien hallitseminen vaatii käyttökokemuksen kertymistä.

Entäpä millaisena Hartwallin rekryointiprosessi Jelpp-rekryointijärjestelmän avulla toteutettuna näyttäytyy työnhakijoiden näkökulmasta? Kyselytutkimuksen vastausten perusteella Jelpp-rekryointijärjestelmä näyttäytyy työnhakijoiden näkökulmasta toimivana ja modernina rekryointialustana. Kyselytuloksista on pääteltävissä, että Jelpp-rekryointijärjestelmä täyttää työnhakijoiden odotukset työnhakuprosessia koskevien osa-alueiden puolesta. Hartwallin kesärekryointiprosessi saikin työnhakijoilta hyvää ja kannustavaa palautetta. Hartwallin kannattaakin Jelppin hankintapäätöstä tehdessään antaa arvoa työnhakijoiden palautteelle. Jelpp-rekryointijärjestelmän avulla Hartwall voi edistää omaa työnantajamielikuvaansa, sillä nykyaikainen ja moderni rekryointijärjestelmä luo hakijalle mielikuvan kehittyvästä toimintaympäristöstä. Työnantajamielikuva onkin erittäin tärkeä yrityksen kilpaillen parhaista tekijöistä työnhakumarkkinoilla. Myös Jelpp-rekryointijärjestelmän ominaisuudet, eritoten videotyökalu sai kyselytulosten perusteella lämpimän vastaanoton työnhakijoilta. Jo itsessään Jelppin videotyökalulla Hartwall voi erottua rekryoinnillaan kilpailijoistaan nykyaikaisuuden ja modernin lähestymistavan ansiosta. Vaikka kilpailijoilla olisikin rekryoinnissa videotyökalut käytössä, päivittämällä rekryointijärjestelmää nykyaikaisemmaksi, Hartwall kulkee työnantajamielikuvan kehityskäyrää oikeaan suuntaan. Rekryoinnin osa-alueita kehittäessä on otettava huomioon rekryoinnin tulevaisuuden näkymät.

Teoksessaan Rekryointi- tehtävään vai yhtiöön Kaijalan (2016) haastattelema kansainvälisen rekryoinnin ammattilainen Ari Kokko korostaa, että tulevaisuudessa varsinkin suuryritysten rekryoinnissa

merkittävässä osassa tulisi olla työnantajakuva ja imun rakentaminen, pitkän aikavälin suunnittelu, työmarkkinoiden tunteminen, sekä oikean datan käyttö rekrytointiin vaikuttavien asioiden analysoinnissa. Yritysten tulisi selvittää mihin suuntaan yrityksen halutaan kehittyvän, ja minkälaista sekä tasoista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Perehtymällä eri maiden yritysten rekrytointiprosessien suunnittelutapoihin ja eri toimijoihin, voidaan oppia miten some-mallit, rekrytointisivustot ja HR-järjestelmät integroidaan keskenään. HR on monissa yrityksissä erkaantunut rekrytoinnista, mikä on muuttanut HR:n perinteistä roolia henkilöstöhankinnan toimijana. Osassa yrityksissä rekrytointi tuotetaan vain vakituisen henkilöstön toimesta, mikä on riski, sillä jatkossa valtaosa osaamisesta työskentelee muuten, kuin vakituudessa työsuhhteessa. (Kaijala 2016, 213- 215.)

Työmarkkinoiden muuttuessa digitalisaation kehityksen myötä jatkuvasti, on keskeistä tarkastatella, miten sosiaalinen media vaikuttaa rekrytointiin. Tulevaisuudessa tiedon avoimuus on haaste rekrytoinnille, sillä kun 90 prosenttia ihmisistä on jatkuvasti saavutettavissa internetin ja sosiaalisen median eri muotojen kautta, ovat ihmiset alttiina jatkuvalla viestinnälle. Tämä lisätynä rekrytoinnin työkalujen käyttöön ja lähestymisen helpoutteen voivat johtaa tilanteeseen, jossa halutut osaajat poistuvat avoimista verkoista ja rekrytointialustoista. Ihmiset eivät halua olla headhunteduina koko aikaa, joten he piilottelevat tietojansa. Näin heitä on vaikeampi tavoittaa. Digitalisaation myötä printtilehtien lukeminen vähenee, samoin printissä olevat rekrytointi- ilmoitukset vähenevät. Uusina rekrytointiviestinnän ja ilmoittelun kanavina tulevaisuudessa korostuvat sosiaalinen kampanjointi, työpaikkavideot, sekä kehittyneet rekrytointijärjestelmät. Samaan aikaan kilpailutilanne kiristyy. Printtimedian ollessa muutamien avaintoimijoiden hallitsema digipuolella kilpailu on täysin avointa, jonne kaikki yritykset pääsevät mukaan tekemään omaa rekrytointiaan. (Kaijala 2016, 216- 217, 224. )

Yhtenäisten johtopäätösten esittäminen tutkimuksesta on haasteellista, sillä mielipiteet Jelpp- rekrytointijärjestelmän sopivuudesta Hartwallin rekrytointiin eriävät joiltain osin rekrytointitiimin henkilöiden kesken. Tutkija

sai itse toiminnallisen prosessin aikana myönteisen kuvan Jelpp-rekryointijärjestelmästä, kun taas sen sijaan muut HR-henkilöt eivät pääasiallisesti kokeneet järjestelmän sopivan Hartwallin rekryointiympäristöön. Haastateltu esimies taas koki Jelppin esittelytyökalun toimivaksi rekryointialustaksi, kunhan järjestelmän käytettävyyttä saadaan kehitettyä. Lisäksi työnhakijoiden kyselytutkimuksen perusteella Jelpp-rekryointijärjestelmä esittäytyy todella positiivisessa valossa.

Tutkimuksen osa-alueiden tulosten pohjalta voidaan tulla siihen johtopäätökseen, että Jelpp-rekryointijärjestelmä on rekryointia edistävä työkalu, jota tulee vielä kehittää, jotta se soveltuisi täysin Hartwallin rekrytoinnin toimintaympäristöön. Työnhakijoille Jelpp näyttäytyy nykyaikaisena ja modernina rekrytoinnin alustana, jonka avulla voidaan edistää Hartwallin työnantajakuvaa. Hartwallin kesätyöntekijöiden rekryointiprosessi sai hyvää ja kannustavaa palautetta työnhakijoilta. Jotta Jelpp- rekryointijärjestelmä voitaisiin ottaa laajaan käyttöön, Jelppin tulee sitoutua kehittämään järjestelmää enemmän Hartwallin rekrytoinnin toimintaympäristöön sopivaksi. Tutkimuksen havainnoinnin ja tutkimustulosten perusteella määritetyt tärkeimmät kehitysehdotukset esitellään luvussa 6.2. Taulukossa 4 on koottuna vastaukset tutkimuskysymyksiin.

#### TAULUKKO 4. Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Päättökysymys: Miten pilotoitava Jelpp- rekryointijärjestelmä soveltuu Hartwallin rekryointiprosessin työkaluksi?	Jelpp- rekryointijärjestelmä on rekryointia edistävä työkalu, jota tulee kuitenkin vielä kehittää, jotta se soveltuisi täysin Hartwallin rekrytoinnin toimintaympäristöön.
Tarkentava alakysymys: Kannattaako Hartwallin ottaa pilotoitava Jelpp- rekryointijärjestelmä laajempaan käyttöön? Miksi?	Jelpp- rekryointijärjestelmä voitaisiin ottaa laajaan käyttöön Hartwallin rekrytoinnissa sillä ehdolla, että Jelpp sitoutuu kehittämään järjestelmää tärkeimpien Hartwallin esittämien kehitysehdotusten mukaisesti.
Tarkentava alakysymys: Millaisena työnhakijat kokevat Jelpp- rekryointijärjestelmän avulla toteutetun Hartwallin kesätyöntekijöiden rekryointiprosessin?	Hartwallin kesätyöntekijöiden rekryointiprosessi sai työnhakijoilta hyvää ja kannustavaa palautetta. Työnhakijoille Jelpp näyttäytyy nykyaikaisena ja modernina rekrytoinnin alustana, jonka avulla voidaan edistää Hartwallin työnantajakuvaa.



## 6.2 Kehitysehdotukset

Yksi opinnäytetyön tavoitteista on esittää toimeksiantajalle kehitysehdotuksia tutkittavaan ilmiöön liittyen. Vaikka tämän opinnäytetyön toiminnallisen prosessin ja tutkimuksen perusteella esitettävät kehitysehdotukset liittyvät Jelpp-rekryointijärjestelmään, ovat ne silti merkittäviä toimeksiantajayritykselle. Hartwall on Jelppille rekryointijärjestelmän pilottiyritys, jonka esittämät kehitysehdotukset auttavat Jelppiä kehittämään rekryointijärjestelmää paremmin yritysympäristöön sopivaksi. Pilotointiin kuuluukin oleellisesti kehitysehdotusten luominen, ja Hartwall pyrkiikin esittämään Jelppille kehitysehdotuksia rekryointijärjestelmään liittyen. Toiminnallisen prosessin, sekä tutkimusten perusteella muodostui paljon Jelppiä koskevia kehitysehdotuksia. Tutkija kokosi yhteen merkittävimmät Jelpp-rekryointijärjestelmään liittyvät kehitysehdotukset, jotka esitellään tässä luvussa. Myös muita vähemmän tärkeitä kehitysehdotuksia nousi esille pilotoinnin aikana, ja nämä kehitysehdotukset on luettavissa toiminnallisen prosessin havainnoista ja teemahaastattelutuloksista. Kehitysehdotusten loppuun on koottu taulukko 5, jossa Jelpp-rekryointijärjestelmän ominaisuudet ja Hartwallin rekryointitiimin kehitysehdotukset esitellään tutkimuksen valossa. Taulukosta on luettavissa täyttävätkö ominaisuudet Hartwallin rekryoinnin odotukset ja tarpeet.

Tärkeimmät kehitystä vaativat osa-alueet Jelpp-rekryointijärjestelmässä ovat toiminnallisen prosessin ja tutkimuksen perusteella hakemusten esikarsinta, hakijatietojen siirtäminen ja tallentaminen järjestelmän ulkopuolelle, esittelytyökalu, sekä videotyökalu. Tutkimuksen perusteella hakijoiden profiilinäkymässä näkyvissä on epäoleellisia tietoja hakijasta. Profiilinäkymässä olisi hyvä olla näkyvillä henkilön työhistoria ja koulutustausta. Hakemusten käsittely vaatii liikaa klikkailuja ja työstämistä. Myös tekoäly ei toiminut hakijoiden esikarsinnassa odotetulla tavalla, mikä saattoi johtua oleellisen pohjadataan vähäisestä määrästä. Hakijoiden

tageja haettaessa kirjoitusasun tuli vastata juuri työpaikkailmoituksen tageja. Tagi-ominaisuutta tulisi kehittää niin, että hakemukseen laitettujen tagivalinnat löydetään esikarsintaa tehdessä helpommin. Järjestelmän hakijoille päivittämät statukset rekrytointiprosessin etenemisestä sopivat enemminkin henkilöstönhankintaan erikoistuvilla yrityksillä, kuin Hartwallin rekrytointiprosessin toimintaympäristöön. Hakijoiden statusten määräytymistä tulisi kehittää enemmän Hartwallin kaltaisten yritysten rekrytointiprosessin mukaiseksi, jotta ominaisuudesta olisi todellista hyötyä Hartwallille.

Hakijatietojen siirtäminen ja tallentaminen järjestelmän ulkopuolelle on yksi tärkeä kehityksen kohde tutkimuksen perusteella. Koska Jelpp-rekrytointijärjestelmä on irrallaan muista Hartwallin HRM-järjestelmistä, ehdokkaiden tietojen siirtäminen on hankalaa ilman siihen tarkoitettua järjestelmän ominaisuutta. Jelppissä tulisi olla ominaisuus, mikä mahdollistaisi ehdokastietojen siirtämisen ja tallentamisen esimerkiksi Excel-taulukkoon, tai vastaavaan tiedostomaatettiin. Kyseinen ominaisuus helpottaisi rekrytointitiimin työtaakkaa, sillä jokaisen hakijan tietoja ei tarvitsisi hakea järjestelmästä yksitellen. Rekrytointijärjestelmän kautta suoritettava rekrytointityöskentely on vain osa Hartwallin rekrytointiprosessia. Rekrytointiprosessin muiden vaiheiden suorittaminen tehokkaasti edellyttää sujuvaa hakijatietojen hallintaa ja käsittelyä.

Jelpp-rekrytointijärjestelmän esittelytyökalu on myös Hartwallin rekrytointiprosessin kannalta oleellinen kehityskohde. Jelppin esimiestyökalu ei vielä nykyisessä muodossaan palvele Hartwallin rekrytointia, sillä Jelppin esittelytyökalussa ei olla otettu huomioon esimiehelle esiteltävien ehdokkaiden määrää Hartwallin rekrytointiprosessia. Hartwallin rekrytointiprosessissa esimiehelle esitellään iso joukko ehdokkaita sen sijaan, että esittelytyökalulla hänelle esiteltäisiin vain muutama hakija. Ongelma muodostuu Jelppin nykyisessä esittelytyökalussa siitä, että hakijat voidaan lisätä vain yksitellen esittelyyn sen sijaan, että ne voitaisiin lisätä työkaluun massatoiminnolla. Tämä lisää merkittävästi rekrytoivien henkilöiden työtaakkaa, sillä ehdokkaiden lisääminen yksitellen esittelytyökaluun on työlästä ja hidasta. Jelppin esittelytyökalua tulisikin kehittää niin, että ehdokkaat voidaan lisätä

esimiehen tarkasteltavaksi massatoiminnoilla. Toinen merkittävä puute Jelppin esittelytyökalussa on ehdokkaan kirjoittaman hakemustekstin puuttuminen. Esimies saa käsityksen hakijoista vain koulutushistorian ja työpaikkojen perusteella, ja kuva hakijasta jäi sen takia usein arvoitukseksi. Esimiehelle esiteltävät tiedot hakijoista tulisi olla mahdollisimman laajat sen sijaan, että esittelytyökaluun karsittaisiin jotain tietoja hakijasta.

Jelpp- rekryointijärjestelmän videotyökalua tulee myös tutkimuksen perusteella kehittää. Vaikka videotyökalu toimii pääsääntöisesti hyvin, sen käytössä muodostuu myös ongelmatilanteita. Jelppin videotyökalu toimii ongelmitta vain Chrome-selaimella. Hartwallilla ja monilla työnhakijoilla on pääasiallisessa käytössään Internet Explorer- selain, millä Jelppin videoiden toistaminen ja videohaastattelujen tekeminen ei onnistu. Videotyökalua tulisikin kehittää niin, että se toimisi useilla yleisemmillä nettiselaimilla.

Taulukossa 5 (sivu 95) on esitelty, miten Jelpp-rekryointijärjestelmän ominaisuudet täyttävät Hartwallin rekrytoinnin tarpeet. Taulukossa vasemmalla puolella on listattu Jelppin eri rekryointityöskentelyyn vaikuttavat ominaisuudet, ja oikealla vastaus siihen, täyttääkö ominaisuus Hartwallin rekrytoinnin tarpeet. Vihreällä merkityt kentät tarkoittavat, että ominaisuus täyttää tutkimuksen perusteella rekrytoinnin tarpeet. Punainen kenttä tarkoittaa, että järjestelmä ei nykyisessä muodossaan toimi kyseisen ominaisuuden osalta Hartwallin rekrytoinnin toimintaympäristössä. Sininen kenttä tarkoittaa ominaisuuden täyttävän rekrytoinnin tarpeet osittain. Teköälyn kohdalla vastausta ei vielä pilotoinnin aikana voitu selvittää, sillä tekoäly vaatii toimiakseen laajempaa hakijoiden pohjadataa. Taulukossa esitetyt vastaukset on perusteltu lyhyesti kenttien sisällä. Punaisella merkityt vastaukset on perusteltu kehitysehdotuksineen aikaisemmin luvussa 6.2.

## TAULUKKO 5. Jelppin ominaisuudet verrattuna Hartwallin rekrytoinnin tarpeeseen.

Jelpp- rekryointijärjestelmän ominaisuus:	Täyttääkö ominaisuus Hartwallin rekrytoinnin tarpeet:
Työpaikkailmoituksen luominen	<b>Kyllä</b> - Työpaikkailmoituksen luominen onnistuu hyvin, ja valmis ilmoitus on toimiva
Hakemusten vastaanottaminen järjestelmään	<b>Kyllä</b> - Hakemusten vastaanottaminen järjestelmään toimii pääosin moitteettomasti
Hakemusten käsittely ja arviointi	<b>Ei</b> - Kehitysehdotukset on esitelty luvussa 7.2
Videotyökalu	<b>Osittain</b> - Kehitysehdotukset on esitelty luvussa 7.2
Rekryointiviestintä	<b>Kyllä</b> - Rekryointiviestintä on helppoa ja tehokasta Jelppi avulla
Esittelytyökalu	<b>Ei</b> - Kehitysehdotukset on esitelty luvussa 7.2
Tekoäly	<b>Ei vielä tarpeeksi kokemusta</b> - Tekoäly vaatii toimiakseen laajemman pohjadatan, jota ei pilotoinnin aikana kerennyt muodostumaan
Tiedonsiirto	<b>Ei</b> - Kehitysehdotukset on esitelty luvussa 7.2
Työnhaku ja hakijakokemus	<b>Kyllä</b> - Työnhakijoiden osalta Hartwallin rekryointiprosessi luo Jelppi avulla työnantajakuva edistävän hakijakokemuksen

### 6.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Onnistuneen tutkimuksen perusedellytyksenä on, että sen avulla saadaan luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa käytetään luotettavuuskäsitteitä, jotka ovat tutkimustulosten pätevyyttä tarkastelevia mittareita. Luotettavuusarvioinnin mittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetillä tarkoitetaan saatujen tulosten luotettavuutta, ja validiteetillä tulosten pätevyyttä. Tutkimuksen luotettavuudella ilmaistaan, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty tutkimusmenetelmä mittaa käsiteltävää ilmiötä. Tulosten pätevyydellä voidaan ilmaista, miten hyvin tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön piirrettä tai ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. (Kananen 2014, 146- 147.)

Opinnäytetyön tutkimuksen kvalitatiivisessa osiossa validiteetti ja reabiteetti ovat yhteydessä haastateltuihin henkilöihin. Kvalitatiivisen osion syy-seuraussuhde vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta, sillä haastatteluissa saadut tulokset kuvaavat rekryointityöskentelyssä ilmenneitä havaintoja rekryointijärjestelmästä niin, että ne voidaan peilata toiminnallisen prosessin havaintoihin ja tutkijan esittämiin johtopäätöksiin sekä kehitysehdotuksiin. Haastattelututkimuksen kohderyhmän otos vastasi kohderyhmää, sillä haastatteluihin saatiin kaikki järjestelmää käyttäneet rekryointitiimin jäsenet. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisäsi myös se, että tutkijalla oli mahdollisuus valita itse haastattelun kysymykset ja aineiston analysointi- sekä tulkitsemismenetelmät. Koska tutkija oli toiminnallisen prosessin aktiivisena toimijana, kvalitatiivinen tutkimus voitiin rakentaa toiminnallisen prosessin havaintojen perusteella niin, että haastattelut ottaisivat kantaa, sekä toisivat lisätietoja jo saatuaan havaintoaineistoon. Näin saatu aineisto vastasi hyvin tarkasteltavaan tutkimusongelmaan.

Tutkimuksessa käytetyn menetelmätriangulaation eli usean tutkimusmenetelmän yhdistämisen tarkoituksena on parantaa tutkimuksen luotettavuutta, sekä laajentaa tutkimuksen näkökulmaa.

Menetelmätriangulaation avulla tutkimusaineistoa voitiin hankkia rekrytoivan henkilöstön lisäksi myös työnhakijoilta. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä kerätty aineisto kartoitti tutkimusaineistoa niin, että kehitysehdotukset ja johtopäätökset voitiin toteuttaa luotettavasti. Eri tutkimusmenetelmillä kerätty aineisto täydentävät toinen toistaan, sekä toiminnallisen prosessin havaintoja. Aineistoa analysoidessa tutkija huomasi eri tutkimusmenetelmien aineiston tukevan toiminnallisen prosessin havaintoaineistoa, sekä tuovan paljon oleellista lisätietoa työnhakijoiden rekryointiprosessin aikaisista kokemuksista.

Tutkija oli opinnäytetyöprosessin aikana työharjoittelussa Hartwallin HR-osastolla ja siksi osallistui syvällisesti yrityksen kausityöntekijöiden rekryointiprosessiin. Onko tutkimus siis toteutettu objektiivisesti niin, että tutkijan omat mielipiteet eivät vaikuttaneet tutkimuksen tuloksiin? Tutkimuksessa otettiin huomioon tutkijan osallistuminen

rekrytointiprosessiin, sillä tutkimus jaettiin toiminnalliseen prosessiin, sekä teemahaastattelu- ja kyselytutkimukseen. Näin ollen tutkija teki omat havaintonsa osana toiminnallista prosessia, mutta näillä havainnoilla ei ollut kosketuspintaa teemahaastattelu- ja kyselytutkimuksiin. Tutkija onnistuikin eristämään omat havaintonsa ja muut tutkimuksen osa-alueet toisistaan.

Kohderyhmä eli työhaastatteluun kutsutut työnhakijat vastasivat kyselyyn työhaastattelun yhteydessä. Itse työhaastattelutilanteella saattoi olla vaikutus kohderyhmän vastaamiseen, sillä kyselyyn vastanneet henkilöt saattoivat kokea painetta valintapäätöksestä, joka ei vielä vastaushetkellä ollut heidän tiedossaan. Tämä saattoi vaikuttaa kyselyn tuloksiin, sillä vastaajat saattoivat kokea tarvetta kehua yrityksen rekrytointiprosessia, jos sillä olisi pienikään vaikutus valintaprosessin lopputulokseen. Toisaalta kyselytutkimus toteutettiin nimettömänä, joten työhaastattelutilanteen luoman paineen merkitystä vastauksiin on vaikea arvioida. Toinen kyselytutkimuksen validiteettiä mahdollisesti laskeva tekijä on se, että osa työnhakijoista vastasi kyselyyn eri rekrytointiprosessin lähtötilanteesta. Osa työnhakijoista oltiin kutsuttu haastatteluun ilman, että he olisivat saaneet videohaastattelupyynnön. Nämä työnhakijat eivät voineet vastata näin ollen kysymyksiin, joissa tarkasteltiin videohaastattelutyökalun käyttöä. Tämä pienensi kyseisen kysymysryhmän vastaajien otosta. Tähän kysymysryhmään vastanneilla työnhakijoilla oli myös vähemmän hakijan käyttökokemusta rekrytointijärjestelmästä, sillä videohaastattelupyynnön puuttuminen vähensi heidän rekrytointijärjestelmän käyttöön kuluva ajankäyttöä.

Tutkimuksen reabiliteettia tarkasteltaessa on otettava huomioon, että rekrytointijärjestelmän soveltuminen yrityksen rekrytointiprosessiin on monen eri tekijän summa. Tutkimustuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä vain tutkimushetkellä käytössä olleen Jelpp-rekrytointijärjestelmän version toiminnasta. Järjestelmään tehdään jatkuvasti muutoksia, ja siksi tutkimushetkellä esille nousseet havainnot ja tutkimustulokset pätevät vain nykyiseen järjestelmäversioon. Toisaalta järjestelmä tulee oletettavasti pysymään pääpiirteiltään ja

ominaisuuksiltaan samankaltaisena, kyse onkin pienistä muutoksista järjestelmän toimivuuteen liittyen. Näillä päivitysten tuomilla muutoksilla voidaan kuitenkin vaikuttaa merkittävästi järjestelmän käyttäjä- ja työnhakukokemukseen. Näiden syiden takia on perusteltua todeta, että uusintatutkimus ei välttämättä toistaisi nyt saatuja tuloksia.

Uusintatutkimuksen ja nyt toteutetun tutkimuksen eroavaisuudet oletetusti lisääntyisivät, mitä pidempi aikaväli tutkimusten välille muodostuisi.

Kokonaisuudessaan tutkimusta voidaan luonnehtia luotettavaksi. Tähän lopputulokseen päästään tarkastelemalla menetelmätriangulaation tuloksia. Useampi tutkimusmenetelmä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja ne tukevat toiminnallisen prosessin aikana tehtyjä havaintoja. Tulosten pohjalta toimeksiantaja voi käyttää opinnäytetyötä Jelpp-rekryointijärjestelmän hankintapäätöksen tukena, sekä esittää Jelppille järjestelmää kohentavat kehitystoimet juuri niihin ilmiöihin, joihin Hartwallin rekrytoiva henkilöstö eniten kaipaa tekoja ja muutosta.

Teoriaosuuden aihealueita yleistettiin ja avattiin useiden kirjallisten ja sähköisten lähteiden avulla. Hartwallin henkilöstöstrategian ja yrityseshittelyiden materiaalien avulla liitteessä 4 esitellään Hartwallin yrityseshittely ja rekryointiprosessi. Merkittäviä teoriaosuuden lähdemateriaaleja, joihin teoriaosuudessa viitattiin usein ovat Viitalan Henkilöstöjohtaminen, Vaahtion Rekryointi menestyksentekijänä, sekä Kauhanen Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Nämä lähdemateriaalit muiden käytettyjen lähteiden kanssa mahdollistivat laajan ja monipuolisen teoriaosuuden aihealueiden tarkastelun. Lähteitä käytettiin monipuolisesti, ja jokaisen aihealueen kohdalla pyrittiin käyttämään useita eri lähteitä.

#### 6.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön kautta rekryointiprosessin tuntemukseni vahvistui ja rekryointijärjestelmien käyttämisen ymmärrys, sekä käytännön rekryointityöskentelyn hallinta syventyi. Opinnäytetyöprosessin kautta on syntynyt myös ymmärrys rekryointijärjestelmän vaatimuksista yritysympäristössä, sekä rekryointiprosessista työnhakijoiden

näkökulmasta. Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan opetti erityisesti kokonaisuuden hallintaa, aiheen tarkoituksenmukaista jäsentelyä, lähdekriittisyyttä sekä olennaisen tiedon tunnistamista ja rajaamista. Hyvän suunnittelun, ajanhallinnan sekä projektijohtamisen taidot harjaantuivat, sekä auttoivat pääsemään tavoitteeseen.

Opinnäytetyön laatiminen pysyi ennalta määritetyssä aikataulussa. Aikataulua muodostaessa kesärekrytointien haastattelupäivät eivät olleet vielä tiedossa. Haastattelupäivät tulivatkin eteen yllättävän nopeasti, ja tässä vaiheessa teoriaosuus ei ollut vielä kokonaisuudessaan valmis. Tämä johti työnhakijoiden kyselytutkimuksen laatimiseen jo ennen kuin työn teoriaosuus oli täysin valmistunut. Tämä yllättävä taustavaikuttaja loi riskin siitä, että jotain oleellista jäisi kyselyssä kysymättä. Kyselytutkimus onnistui kuitenkin hyvin ja siitä saatiin tarvittava tieto toiminallisen prosessin ja teemahaastattelutulosten tukemiseksi. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö onnistui tutkijan tavoitteiden mukaisesti. Tutkimuksesta on hyötyä toimeksiantajalle eli Hartwallin HR-osastolle, opinnäytetyötä voidaan käyttää tukena Jelpp- rekrytointijärjestelmän hankintapäätöstä tehdessä. Myös Jelpp hyötyy opinnäytetyöstä ja siinä esitetyistä kehitysehdotuksista, sillä Hartwall esittää pilotoinnin aikana esille tulleet kehitysehdotukset Jelppille. Opinnäytetyön julkaisemisen lisäksi tutkimuksen tulokset esitetään tutkijan toimesta sekä Hartwallin HR-osastolle, että Jelppin kehitystiimin edustajille.

Tämän tutkimuksen kohteena oli Jelpp-rekrytointijärjestelmän pilotointi Hartwallin rekrytointiprosessissa. Tutkimus tarjoaakin mahdollisen jalansijan jatkotutkimukselle, sillä Jelpp-rekrytointijärjestelmää asiakasyritysten rekrytointiprosessissa ei ole tätä ennen tutkittu. Jatkotutkimuksessa voitaisiin käsitellä jonkin toisen Jelppin asiakasyrityksen rekrytointiprosessia, hyödyntäen tätä tutkimusta ja sen johtopäätöksiä. Toimiiko Jelpp- rekrytointijärjestelmä muiden yritysten rekrytointiprosessissa eri tavalla, vai toistuuko samat ongelmat ja kehityskohteet uudelleen? Tapoja rekrytoida ja käyttää rekrytointijärjestelmää on yhtä paljon kuin yrityksissäkin. Siksi aiheen tutkiminen tuottaa rekrytointijärjestelmän kautta dataa yritysten erilaisista



rekrytointiprosessin toteutustavoista ja siitä, miten Jelpp-rekrytointijärjestelmää voidaan kehittää sopivaksi niin, että se sopii mahdollisimman laajalla skaalalla yritysten rekrytointiympäristöihin.

Mikäli Hartwallilla päätetään ottaa Jelpp-rekrytointijärjestelmä laajempaan käyttöön osana rekrytointiprosesseja, toinen mahdollinen jatkotutkimuksen kohde voisi käsitellä Jelppin kehitystyötä. Tutkimuksen voisi toistaa esimerkiksi parin vuoden päästä ja tarkastella, millä tavalla rekrytointitiimin ja työnhakijoiden kokemukset Jelpp-rekrytointijärjestelmän kautta tehdystä Hartwallin rekrytointiprosessista ovat muuttuneet.

## 7 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella pilotoitavan Jelpp-rekryointijärjestelmä toimivuutta Hartwallin rekrytoinnissa, sekä sen vaikutuksia pilotoinnin aikana käynnissä oleviin rekryointiprosesseihin. Päällimmäisenä tavoitteena oli selvittää, soveltuuko pilotoitava rekryointijärjestelmä Hartwallin rekryointiprosessin työkaluksi. Lisäksi tutkimuksella selvitettiin, kannattaako Hartwallin investoida Jelpp-rekryointijärjestelmän laajaan käyttöönottoon, sekä millaisena työnhakijat kokevat Jelpp-rekryointijärjestelmän avulla toteutetun Hartwallin kesätyöntekijöiden rekryointiprosessin.

Opinnäytetyön teoriaosuus on laaja tietokatsaus, jonka tarkoituksena on muodostaa teoreettinen viitekehys toiminnalliselle prosessille, sekä tutkimukselle. Teoriaosuudessa perehdyttiin syvällisesti opinnäytetyön keskeisiin aiheisiin: Rekryointiin ja rekryointiprosessiin, sekä rekryointijärjestelmä Jelppiin. Laajalla rekryointiprosessin esittelyllä pyrittiin luomaan tarpeeksi kattava teoreettinen viitekehys tutkimukselle, joka koskettaa rekryointia ja sen prosessin vaiheita, sekä piirteitä laajasti.

Opinnäytetyön empiirinen osa toteutettiin toiminnallisena prosessina, sekä kvantitatiivisena ja kvalitatiivisena tutkimuksena. Ensimmäiseksi tutkija aloitti toiminnallisen prosessin osana Hartwallin rekryointiprosessia. Tutkija piti rekryointiprosessista havaintopäiväkirjaa, johon merkittiin kokemuksia ja havaintoja Jelpp-rekryointijärjestelmästä. Toiminnallisen prosessin havaintojen tueksi tutkija toteutti myös kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu, jossa haastateltiin yhteensä kolmea Hartwallin rekryointitiimin jäsentä. Teemahaastattelun tarkoituksena oli selvittää rekryointitiimin näkemyksiä ja havaintoja Jelpp-rekryointijärjestelmästä osana yrityksen rekryointiprosessia. Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä oli kyselytutkimus, jonka kohteena olivat Hartwallin kesärekryoinnin työhaastatteluun kutsutut työnhakijat. Kyselytutkimuksella selvitettiin työnhakijoiden kokemuksia ja havaintoja Hartwallin rekryointiprosessista, jossa Jelpp-rekryointijärjestelmää

käytettiin prosessin työkaluna. Toiminnallisen prosessin havainnot, sekä tutkimusmenetelmät muodostavat yhdessä menetelmätriangulaation, jolla pystyttiin parantamaan tutkimuksen laatua, sekä saamaan kaikki tutkimusongelman kannalta tärkeät aineistot kerättyä.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksellä haettiin vastausta siihen, miten Jelpp rekrytointijärjestelmä soveltuu Hartwallin rekrytointiprosessin työkaluksi. Tutkimuksen perusteella Jelpp-rekrytointijärjestelmä on rekrytointia edistävä työkalu, jota tulee vielä kehittää, jotta se soveltuisi täysin Hartwallin rekrytoinnin toimintaympäristöön. Työnhakijoille Jelpp näyttäytyy nykyaikaisena ja modernina rekrytoinnin alustana, jonka avulla voidaan edistää Hartwallin työnantajakuva. Hartwallin kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessi sai hyvää ja kannustavaa palautetta työnhakijoilta. Jotta Jelpp-rekrytointijärjestelmä voitaisiin ottaa laajaan käyttöön, Jelppin tulee sitoutua kehittämään järjestelmää enemmän Hartwallin rekrytoinnin toimintaympäristöön sopivaksi.

Yksi opinnäytetyön tavoitteista on esittää toimeksiantajalle kehitysehdotuksia tutkittavaan ilmiöön liittyen. Tärkeimmät kehitystä vaativat osa-alueet Jelpp-rekrytointijärjestelmässä ovat toiminnallisen prosessin ja tutkimuksen perusteella hakemusten esikarsinta, hakijatietojen siirtäminen ja tallentaminen järjestelmän ulkopuolelle, esittelytyökalu, sekä videotyökalu.

Kokonaisuudessaan tutkimusta voidaan luonnehtia luotettavaksi. Tähän lopputulokseen päästään tarkastelemalla menetelmätriangulaation tuloksia. Useampi tutkimusmenetelmä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja ne tukevat toiminnallisen prosessin aikana tehtyjä havaintoja. Tulosten pohjalta toimeksiantaja voi käyttää opinnäytetyötä Jelpp-rekrytointijärjestelmän hankintapäätöksen tukena, sekä esittää Jelppille järjestelmää kohentavat kehitystoimet juuri niihin ilmiöihin, joihin Hartwallin rekrytoiva henkilöstö eniten kaipaa tekoja ja muutosta.

## LÄHTEET

Barona.fi. 2017. Tulevaisuuden tekijät, tarinamme. *Barona*. [Online] [Viitattu: 03. 07 2017.] Saatavissa: <https://www.barona.fi/barona/>.

Chand, Smiriti. 2016. yourarticlelibrary.com. *Recruitment: Meaning, Definition, Process and Factors influencing Recruitment*. [Online]. [Viitattu: 22. 03 2017.] Saatavissa: <http://www.yourarticlelibrary.com/recruitment/recruitment-meaning-definition-process-and-factors-influencing-recruitment/25950/>.

cresco.fi. 2017. cresco soveltuvuusarviointi. *Cresco*. [Online]. [Viitattu: 28. 02 2017.] Saatavissa: <https://www.cresco.fi/fi/palvelut/henkiloarviointi/soveltuvuusarviointi/>.

Duunitori. 2012. Duunitori. *Passiiviset työnhakijat* [Online] [Viitattu: 20. 02 2017.] Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tyonantaja-otatko-rekrytoidessa-huomioon-myos-passiiviset-tyonhakijat/>.

Hartwall. 2015. *henkilöstöstrategian ja yritysesittelyiden materiaalit*. Helsinki. Saatavilla: Salainen

Havaintopäiväkirja. 2017. *Toiminnallisen prosessin havainnot*.

Heikkilä Tarja. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. *Tilastollinen tutkimus*. [Online] Edita Publishing Oy, [Viitattu: 29. 03 2017.] Saatavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Esityksen sivuja ei ole numeroitu.

Honkaniemi Laura; Junnila kirsi; Ollila Juhani; Poskiparta Hanna; Rintala-Rasmus Anita; Sandberg Juha. 2007. *Viisaat valinnat*. Jyväskylä : Gummerus kirjapaino Oy.

jamk.fi. 2017. Opinnäytetyön raportointi. 4.2.3 *Tietoperusta*. [Online] 2017. [Viitattu: 18. 04 2017.] Saatavissa: <https://oppimateriaalit.jamk.fi/raportointiohje/tag/teoria/>.

Jelpp.com. 2017a. Jelpp tarinamme. *Jelpp rekrytointijärjestelmä*. [Online] 2017a. [Viitattu: 07. 03 2017.] Saatavissa: <http://jelpp.com/tarinamme/>.

Jelpp.com. 2017b. Jelpp- tekoäly. [Online] 2017b. [Viitattu: 07. 03 2017.] Saatavissa: <http://jelpp.com/tekoaly/>.

Jelpp.com. 2017c. Jelpp- tekoälykäs rekrytointijärjestelmä. *Kaikki ominaisuudet*. [Online] 2017c. [Viitattu: 09. 03 2017.] Saatavilla: <http://jelpp.com/ominaisuudet/#kaikki-ominaisuudet>.

Kaijala Markku. 2016. *Rekrytointi, Tehtävään vai yhtiöön*. Liettua : Balto Print, 2016.

Kananen Jorma. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä : Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä : Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 2014.

Kauhanen Juhani. 2010. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos*. Helsinki : WSOYpro, 2010.

koppa.jyu.fi. 2015. Määrällinen tutkimus. *Jyväskylän yliopisto menetelmäpolkuja humanisteille*. [Online] 2015. [Viitattu: 11. 01 2017.] Saatavissa: <https://wiki.metropolia.fi/pages/viewpage.action?pageId=57182852>.

Kortetjärvi- Nurmi Sirkka; Kuronen Marja- Liisa ja Ollikainen Marja. 2008. *Yrityksen viestintä*. helsinki : Edita Prima Oy, 2008.

KvaliMOTV. 2017c. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. *7.3.3 Kvantifiointi*. [Online] 2017c. [Viitattu: 30. 03 2017.] Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_3.html).

KvaliMOTV. 2017a. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. *Triangulaatio*. [Online] 2017a. [Viitattu: 30. 03 2017.] Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html).

KvaliMOTV. 2017b. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. *6.4 Havainnointi*. [Online] 2017b. [Viitattu: 21. 3 2017.] Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html).

KvaliMOTV. 2017d. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. *7.3.2 Sisällönanalyysi*. [Online] 2017d. [Viitattu: 30. 03 2017.] Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html).

Lankinen Jukka. 2016. hpl.fi. *Henkilöpalveluyritysten liitto*. [Online] 4. 1 2016. [Viitattu: 20. 02 2017.] Saatavissa: <http://blogi.hpl.fi/huomio-nyt-aktiiviseen-rekrytointiin>.

Leskinen Jaakko. 1995. *Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla*. Helsinki : Ykköspaino Oy, 1995.

Merru Tuliara ja Tervämäki Kirsi. 2017. businessopas.fi. *Rekrytointi on taitolaji*. [Online] 2017. [Viitattu: 23. 02 2017.] Saatavissa: <http://www.businessopas.fi/ulkoistaminen/rekrytointi-on-taitolaji>.

Metropolia. 2012. Toiminnallisen opinnäytetyön erityispiirteitä. *wiki.metropolia*. [Online] 2012. [Viitattu: 12. 01 2017.] Saatavissa: <https://wiki.metropolia.fi/pages/viewpage.action?pageId=57182852>.

proliitto.fi. 2017. proliitto määräaikainen työsuhde. *proliitto.fi*. [Online] 2017. [Viitattu: 02. 03 2017.] Saatavissa: <https://www.proliitto.fi/tyossa/maaraaikainen-tyosuhde>.

Salli Minna ja Takatalo Sini. 2014. *Loista rekrytoijana*. Viro : Meedia Zone OU, 2014.

ttk.fi. 2017. ttk työnsuojelu, perehdyttäminen ja työnopastus. [Online] 2017. [Viitattu: 06. 03 2017.] Saatavissa: [http://ttk.fi/etusivu\\_\(vanha\)/tyosuojelu/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus](http://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus).

Vahtio Eeva- Leena. 2005. *Rekrytointi menestyksentekijänä*. Helsinki : Edita prima Oy, 2005.

Valli Raine. 2015. *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. Jyväskylä : PS-kustannus, 2015.

Viitala Riitta. 2007. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki : Edita, 2007.

virvo.fi. 2014. virvo rekrytointiblogi. *virvo.fi*. [Online] 18. 8 2014. [Viitattu: 24. 02 2017.] Saatavissa:

<http://www.virvo.fi/blogi/rekrytointi/videohaastattelu-katsaus-vaihtoehtoisiiin-tyokaluihin.html>.

Österberg Maritta. 2014. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki : Kauppakamari 4. painos, 2014.

## LIITTEET

### LIITE 1. Kyselylomake työnhakijoille

# Hartwall kesärekrytoinnin kysely

---

Kysely on ajoitettu seuraavasti: Julkaistu 3.3.2017 ja päättyy 31.3.2017

Kysely Hartwallin käyttämän rekrytointijärjestelmän toimivuudesta.

#### Vastaajan ikä:

- Alle 20 vuotta
- 20- 29 vuotta
- 30 -39 vuotta
- 40- 49 vuotta
- +50 vuotta

#### 1. Minkä lähteen kautta löysit Hartwallin kesätyöpaikkailmoituksen?

- Hartwallin nettisivut
- Oikotie.fi
- TE- palvelut (mol.fi)
- Facebook
- Kuulit siitä ystävältä tai tutulta
- Jokin muu lähde

#### 2. Työpaikkailmoitus ja hakulomake vastasivat toisiaan

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa



**3. Hakulomakkeen täyttäminen oli nopeaa ja helppoa**

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

**4. Olisin kaivannut ohjeita ja apua hakulomakkeen täyttämiseen**

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

**5. Liitteiden lisääminen hakulomakkeeseen oli helppoa**

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

**6. Pystyin muokkaamaan hakemustani tallentamisen jälkeen**

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

**7. Hakeminen onnistui heti ensimmäisellä yrityskerralla**

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

**8. Sain sähköpostiini vahvistuksen hakemuksen vastaanottamisesta**

- Kyllä
- Ei
- En muista

**9. Jätin hakemukseen videoesittelyn itsestäni**

- Kyllä
- Ei
- En muista

**10. Videoesittelyn lisääminen hakemukseen oli helppoa ja vaivatonta**

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

**11. Videoesittelyn kuvaaminen ei minusta kuulu työhakemukseen**

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

**12. Vaikuttiko videoesittely haluukkuuteeni hakea Hartwallille kesätöihin?**

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

**13. Sain kutsun videohaastatteluun**  
17)

← (Jos et tehnyt videohaastattelua, siirry kysymykseen

- Kyllä
- Ei
- En muista

**14. Videohaastatteluun vastaaminen oli helppoa ja vaivatonta**

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

**15. Olisin tarvinnut ohjeistusta ja apua videohaastatteluun vastaamisessa**

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

**16. Videohaastattelu on mielestäni hyvä tapa kartoittaa hakijoiden osaamista ja ominaisuuksia**

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

**17. Jouduin jälkikäteen ottamaan yhteyttä Hartwalliin hakemukseni takia**

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

**18. Kokonaisuudessa Hartwallin kesärekytointi oli mielestäni onnistunut kokemus**

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

**19. Avoimet kommentit Hartwallin kesärekytoinnista**

---

---

---

**Kiitos vastaamisestasi!**

## LIITE 2. HR- henkilöiden teemahaastattelurunko

Johannes Loima  
Oy Harwall AB/ Jelpp- rekryointijärjestelmän pilotointi  
Teemahaastattelu  
Rekryointitiimin HR- henkilöt 6.4.2017

---

### Taustatiedot

Kuinka kauan olet työskennellyt Hartwallilla? \_\_\_\_\_  
Työtehtävä HR partner \_\_\_\_\_  
Työkokemuksesi rekryoinnista vuosissa \_\_\_\_\_

### Jelpp- rekryointijärjestelmän pilotointi osana Hartwallin rekryointiprosessia

#### Jelppin pilotoinnin lähtökohdat

- Miksi Jelpp- rekryointijärjestelmä päätettiin ottaa pilotointiin yrityksessä?
- Miksi juuri Jelpp?
- Mitkä asiat vaikuttavat siihen, päätetäänkö Jelpp ottaa laajamittaiseen käyttöön kaikissa yrityksen rekryoinnissa?
- Mitä odotuksia sinulla oli Jelppin pilotoinnista?
- Paljonko olet käyttänyt Jelppiä rekryointiprosessin aikana?
- Mitä muita rekryointijärjestelmiä olet käyttänyt työurallasi?

#### Työpaikkailmoitusten luominen

- Miten työpaikkailmoituksen luominen mielestäsi onnistui Jelppin kautta?
- Miltä valmis työpaikkailmoitus vaikutti?
- Miten Jelppin ominaisuudet vaikuttivat työpaikkailmoituksen tekemiseen? (tagit, videoesittely, yms.)
- Kuinka paljon työtaakkaa helpottaa mielestäsi se, että ilmoitus julkaistaan järjestelmän kautta automaattisesti mm. Oikotiellä?
- Onko työpaikkailmoituksen luomisessa Jelppissä mielestäsi jotain kehitettävää? Mitä?

#### Ehdokkaiden hakemusten vastaanottaminen

- Millainen kuva sinulle jäi hakemusten tallentumisesta Jelppiin hakuajana?
- Koetko, että hakemusten vastaanottamisessa olisi ollut ongelmia?
- Monelta hakijalta jäi videoesittely tekemättä hakemukseen, mistä uskot tämän johtuvan?
- Oliko tämän vuoden kesärekryoinnin hakijamäärä odotusten mukainen?
- Onko hakemusten vastaanottamisessa Jelppiin mielestäsi jotain kehitettävää? Mitä?

### **Hakijoiden esikarsinta ja hakemusten käsittely**

- Miten hakemusten käsittely ja esikarsinta onnistui mielestäsi Jelppillä?
- Koitko ongelmatilanteita hakemusten käsittelyssä ja esikarsinnassa? Millaisia?
- Miten koit Jelppin ominaisuuksien auttavan hakemusten käsittelyä? (tagit, videoesittely, tekoäly, shorttaus valinnat, tähtiluokitus)
- Onnistuiko esikarsinta mielestäsi paremmin vai heikommin tänä vuonna kuin aikasemmin?
- Onko Jelppin hakemusten käsittelyssä mielestäsi kehitettävää? Mitä?

### **Ulkoinen rekrytointiviestintä ( hakijaviestit, rekrytoinnin ilmoitukset, haastattelu- ja videohaastattelukutsut)**

- Minkälainen mielikuva sinulla on Jelppin kautta viestimisestä?
- Miten viestintäominaisuudet mielestäsi toimivat? ( massaviestintätyökalu, haastattelukutsut, yksittäiset viestit yms)
- Koitko Jelppin kautta viestimisessä jotain ongelmatilanteita?
- Miten ei kiitos- viestien lähettäminen onnistuu ja menevätkö viestit perille?
- Onko Jelppin kautta viestimisessä mielestäsi kehitettävää? Mitä?

### **Videohaastattelut ja videohaastatteluvastaukset**

- Miten videohaastattelukysymysten luominen onnistuu mielestäsi Jelppissä?
- Onko videohaastattelujen käyttö rekrytoinnin työkaluna sopiva/hyvä?
- Oletko havainnut videohaastatteluissa ja niiden luomisessa mielestäsi ongelmatilanteita?
- Saatiinko videohaastattelukutsuihin riittävästi vastauksia odotuksiin nähden?
- Onko hakijoilla mielestäsi ongelmia tai haasteita vastata videohaastatteluihin?
- Onko videohaastattelutyökalussa mielestäsi jotain kehitettävää? Mitä?

### **Esittelytyökalun käyttö ja hallinta esimiesten kanssa**

- Miten koet Jelppin esittelytyökalun toimivan?
- Onko esittelytyökalun käytöstä mielestäsi hyötyä rekrytoinnissa? Millä tavalla?
- Oletko kokenut esittelytyökalun käytössä ongelmatilanteita?
- Saako esimiehet osallistettua rekrytointiprosessiin jelpp esittelytyökalun avulla?
- Onko esittelytyökalussa mielestäsi jotain kehitettävää? Mitä?

### **Jelpp- rekrytointijärjestelmä Hartwallin toimintaympäristössä**

- Sopiiko Jelpp mielestäsi Hartwallin rekrytointien toimintaympäristöön?
- Tulisiko Jelpp mielestäsi integroida osaksi muita yrityksen HR- järjestelmiä?
- Koetko, että tässä muodossa Jelpp helpottaa Hartwallin rekrytointia?
- Vertailu jelpp vs laura

### **Yhteenveto**

- Miten Jelppin pilotointi on mielestäsi onnistunut?
- Miten Hartwallin rekryointiprosessit onnistuivat Jelppin pilotoinnin aikana?
- Koetko että Hartwallin kannattaa ottaa Jelpp laajamittaiseen käyttöön yrityksen kaikissa rekrytoinneissa? Miksi?
- Minkä arvosanan antaisit Jelpille asteikolla 1-10 ? Perustelut?
- Vapaita kommentteja

**Kiitos Haastattelusta!**

### **LIITE 3. Esimiehen teemahaastattelurunko**

Johannes Loima

Oy Harwall AB/ Jelpp- rekryointijärjestelmän pilotointi

Teemahaastattelu

Kuljetussuunnittelun esimies

6.4.2017

---

#### **Taustatiedot**

Kuinka kauan olet työskennellyt Hartwallilla? \_\_\_\_\_

Työtehtävä \_\_\_\_\_

Työkokemuksesi rekryoinnista vuosissa \_\_\_\_\_

#### **Esittelytyökalun käyttö ja hallinta esimiesten kanssa**

- Mitä kaikkia rekryointijärjestelmiä olet käyttänyt työurallasi?
- Miten käytit Jelppiä kuljetussuunnittelijan kesätyöhaussa?
- Miten koet Jelppin esittelytyökalun toimivan?
- Millaista hakemusten läpikäyminen oli Jelppin esittelytyökalulla?
- Oletko kokenut esittelytyökalun käytössä ongelmatilanteita?
- Vertailu Jelpp vs Laura
- Saako esimiehet osallistettua riittävän hyvin rekryointiprosessiin jelpp esittelytyökalun avulla?
- Onko esittelytyökalussa mielestäsi jotain kehittettävää? Mitä?
- Koetko että Hartwallin kannattaa ottaa Jelpp laajamittaiseen käyttöön yrityksen kaikissa rekryoinneissa? Miksi?
- Minkä arvosanan antaisit Jelpille asteikolla 1-10 ? Perustelut?
- Vapaita kommentteja

#### **Kiitos Haastattelusta!**



**LIITE 4.** Hartwall, toimeksiantaja ja yrityksen rekrytointi

Salattu toimeksiantajan pyynnöstä