

Elmeri Ukkonen

# Rekrytointijärjestelmän käyttöönotto ja ohje

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2017

Tekijä Otsikko	Elmeri Ukkonen Rekrytointijärjestelmän käyttöönotto ja ohje
Sivumäärä Aika	18 sivua + 15 liitettä Huhtikuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Yliopettaja Anne Perkiö
<p>Tämän opinnäytetyön tavoite oli saada kohdeyritykselle toimiva rekrytointijärjestelmä ohjeistuksineen. Järjestelmän oli oltava selkeäkäyttöinen kaikille osapuolille, ja sen tuli sisältää rekrytointiprosessin kaikki vaiheet rekrytointiesityksestä valinnan tekoon ja viestintään.</p> <p>Työn viitekehyksessä käsiteltiin rekrytointia ja siinä käytettäviä välineitä, joilla pyritään saamaan hyvä tulos. Mitä odotetaan hyvältä rekrytointijärjestelmältä? Mikä on tärkein asia rekrytoinnissa yrityskuvan kannalta?</p> <p>Työssä tarkasteltiin rekrytointijärjestelmän käyttöönoton prosessia ja sisällön luomista itse järjestelmään. Käyttöön valittua järjestelmää pystyi muokkaamaan hyvin tarpeiden mukaan, mikä olikin yksi koko järjestelmän valintaperusteista.</p> <p>Kun järjestelmä saatiin halutunlaiseksi tehtiin, ohjeet rekrytoivia esimiehiä varten. Ohjeet otettiin käyttöön yrityksessä niin Powerpoint- kuin videomuodossakin.</p> <p>Projektin ansiosta tulevaisuudessa yrityksessä pystytään kohdistamaan rekrytointibudjetti sinne, mistä potentiaalisimmat hakijat järjestelmään tulevat. Myös muu rekrytointiin liittyvä raportointi paranee selkeästi.</p>	
Avainsanat	rekrytointijärjestelmä, rekrytointi, käyttöönotto, ohje

Author(s) Title	Elmeri Ukkonen Implementation and guide to new recruitment system
Number of Pages Date	18 pages + 15 appendixes April 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor(s)	Anne Perkiö, Principal Lecturer
<p>The goal of the Thesis project was to get a working recruitment system and a guide for it published for the selected company. The system has to be easy to use for all the parties – applicant, recruiter and human resources management. System will involve all tools to successful recruitment from the start to the final recruitment communication for the applicants that weren't selected.</p> <p>Thesis will start by defining recruitment and listing some helpful tools to make the best candidate stand out of the crowd. What are people expecting from recruitment system nowadays? What is the most important thing in recruitment in company image's point of view?</p> <p>It's explained step by step how the system is wanted to fulfill all needs in recruitment process. The system was greatly modifiable and this was one of the key points why this service provider was selected.</p> <p>After being satisfied with the system setup how-to guide was made to the recruiters.</p> <p>The guides are available in PowerPoint and video format.</p> <p>Thanks to the project in the future Ovenia will be able to focus the recruitment budget better towards the medias that have the best return on investment. All aspects of reporting will be improved around recruitment with the new system.</p>	
Keywords	Recruitment system, recruiting, implementation, guide

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Rekrytointi	2
2.1	Mitä rekrytointi on?	2
2.2	Miten Suomessa rekrytoidaan?	3
2.3	Rekrytoinnin apuvälineet	5
2.3.1	Rekrytointijärjestelmä	5
2.3.2	Henkilöanalyysit ja -arviot	7
2.3.3	Haastattelut ja suositukset	8
3	Käyttöönotto ja ohjeen teko	9
3.1	Käyttöönotto	9
3.1.1	Käyttöönoton suunnittelu	9
3.1.2	Käyttöönoton tekninen toteutus ja määrittely	10
3.2	Ohjeen teko	14
3.2.1	Ohjeen teko teknisesti	14
3.2.2	Yleiskatsaus	14
3.2.3	Rekrytointiesitysten luominen	15
3.2.4	Hakemusten löytäminen ja käsittely	16
4	Tuotos: Ohjeet toimivaan rekrytointijärjestelmään	16
5	Johtopäätökset	17
	Lähteet	19
	Liitteet	
	Liite 1. Palaverin aikataulukaus	
	Liite 2. Ensimmäisiä määritelmiä	
	Liite 3. Määritysten tarkennusta	
	Liite 4. Viestipohja	
	Liite 5. Rekrytointiesitysten muokkaus viesti 1	
	Liite 6. Rekrytointiesitysten muokkaus viesti 2	
	Liite 7. Ulkoasun ja ulkoisen viestinnän määrittelyä	
	Liite 8. Hakijoiden luokittelun määrittely	
	Liite 9. Rekrytointiesitysten muokkaus viesti 3	

Liite 10. Rekrytointijärjestelmän esittely Powerpoint-ohje

Liite 11. Rekrytointijärjestelmän esittely video-ohje

Liite 12. Rekrytointiesityksen tekeminen Powerpoint-ohje

Liite 13. Rekrytointiesityksen tekeminen video-ohje

Liite 14. Hakemusten löytäminen ja käsittely Powerpoint-ohje

Liite 15. Hakemusten löytäminen ja käsittely video-ohje

## 1 Johdanto

Toiminnallinen opinnäytetyö käsittelee rekrytointijärjestelmän käyttöönottoprojektia toimeksiantajalla Ovenialla. Varsinaisena tuotoksena oli toimiva rekrytointijärjestelmä ja siihen tehdyt käyttöohjeet sekä Powerpoint-esityksenä että video-ohjeena. Projektissa oli mukana myös henkilöstökoordinaattori Oveniasta sekä järjestelmän kehitysvastaava palveluntarjoajalta.

Projektin ansiosta Ovenia otti käyttöön uuden rekrytointijärjestelmän joulukuussa 2015. Käyttöönottoprojekti alkoi jo lokakuussa 2015, ja projektin tarkoituksena oli saada esimiehille uusi parempi työkalu rekrytointien helpompaan läpivientiin alusta loppuun asti. Rekrytointien määrä on noin sata kappaletta vuodessa. Uuden rekrytointijärjestelmän kautta piti pystyä tekemään rekrytointiesitykset, jotka käsitellään johtoryhmässä. Hyväksynnän jälkeen tieto piti saada helposti siirrettyä järjestelmästä suoraan sekä ulkoisiin että sisäisiin rekrytointeihin. Myös tieto hylätyistä sekä lisäselvityksiä vaativista rekrytoinneista oli tultava suoraan järjestelmän välityksellä asianomaisille. Ennen järjestelmän käyttöönottoa rekrytointiesitykset hoidettiin sähköpostitse Excel-pohjan avulla. Prosessissa HR tarkastaa rekrytointiesitykseen liittyvät lailliset velvoitteet, kuten määräaikaisten ketjuttamiseen tai takaisinottovelvollisuuteen, ja kommunikoi nämä tiedot eteenpäin johtoryhmälle. Vastaavasti johtoryhmästä tulleen päätöksen jälkeen HR jatkaa tiedon rekrytoivalle esimiehelle mahdollisten lisäselvityspyyntöjen kera.

Tärkeänä osana prosessia oli myös rekrytointia koskevan raportoinnin kehittäminen, jotta jatkossa tiedetään, mitä kautta parhaat tekijät tulevat, ja näin osataan panostaa rekrytoinnissa oikeisiin medioihin ja foorumeihin. Mitään näistä toimenpiteistä ei pystynyt tekemään yrityksen vanhan rekrytointijärjestelmän kautta. On myös tärkeä tietää kansalliset rekrytointiväylät, sillä hakijathan etsivät työpaikkoja foorumeista, joissa niitä omalle alalle löytyy.

Useampaan eri vaihtoehtoon tutustumisen jälkeen palveluntarjoajaksi valittiin kotimainen yritys, joka halusi pysyä nimettömänä, koska jokainen sen järjestelmä kustomoidaan asiakkaan tarpeiden ja halujen mukaan teknisten rajojen sisällä. Projektin aikana oltiin useasti yhteydessä palveluntarjoajan tekniseen vastuuhenkilöön, jonka avulla muokattiin järjestelmä halutun näköiseksi ja sisältämään kaikki tarpeelliset ominaisuudet prosessien sujuvaksi ja käytännölliseksi läpiviemiseksi.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä käsitellään järjestelmän muokkausta halutunlaiseksi ja esimiehille suunnatun ohjeen tekemistä. Järjestelmän muokkaamisessa mukana olo edesauttoi ohjeen tekemistä ja oli suuri osa sitä, koska järjestelmää luodessa oppii itse tuntemaan sen hyvin ja tietämään sen toiminnallisuudet. Tavoitteena oli luoda ohjeista niin kattavat ja järjestelmästä niin toimiva, että niin esimiesten, hakijoiden kuin henkilöstöhallinnonkin toiminta helpottuu. Hyvin toimiva järjestelmä käytännöllisine ohjeineen on kaikkien osapuolien etu ja edesauttaa esimiesten siirtymistä järjestelmän käyttäjiksi. Suunnitteilla oli myös pitää käyttökoulutuksia tarpeiden mukaan.

## 2 Rekrytointi

### 2.1 Mitä rekrytointi on?

Rekrytointi on uusien työntekijöiden hankkimista yritykseen. Yrityksen koon mukaan vaihtelee myös investoinnin merkittävyys. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara kaiken kokoisissa yrityksissä, mutta pienemmässä yrityksessä yksittäinen rekrytointi nousee tärkeämmäksi kuin suuressa monikansallisessa yrityksessä. Rekrytointi on aina strateginen päätös yrityksen koosta riippumatta (Helsilä 2009, 17 - 18.).

Aina ei välttämättä tarvita korvaavaa rekrytointia, vaikka vaihtuvuutta olisi. Onkin tärkeää, että analysoidaan rekrytoinnin tarve sekä vaadittavat taidot ja tämän pohjalta luodaan tehtävänkuvaus mahdollisimman tarkasti. Tehtävänkuvauksen pohjalta laaditaan hakuilmoitus, jolla parhaat hakijat on tarkoitus saada kiinnostuneiksi. (Honkaniemi ym. 2007, 39). Myös sisäinen rekrytointi on tärkeää. Organisaation sisältä voi löytyä jo sopivia osaajia avoimeen paikkaan. Sisäisellä siirrolla voidaan motivoida yrityksessä olevaa työntekijää edistämällä hänen urakehitystään. Tehtävänkuva ja kiinnostuneiden henkilöiden osaaminen ja kokemus luonnollisesti vaikuttaa siihen, onko sisäistä rekrytointia mahdollista käyttää. (Kauhanen 2010, 70 - 71.) Nykyaikana kulusäästöjä ja tehostamista haetaan kautta linjan, joten sisäisillä siirroilla poistuman täyttäminen sekä tehtävien uudelleen organisointi on yhä merkittävämpää

Hyvien rekrytointien on myös oltava tasapuolisia ja syrjimättömiä prosessiltaan. Prosessin on myös oltava yhtenäinen yrityksen sisällä jo työnantajamielikuvankin näkökulmasta. Pääasiallinen tavoite yrityksen kannalta on palkata oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin kerralla ja tätä kautta saavuttaa tuottavuuden kasvua kuluja pienentämällä (Jaakkola 2015.). Prosessin läpinäkyvyyteen yrityksen sisällä voi esimerkiksi panostaa avaamalla kaikki rekrytoinnit ensin ainoastaan sisäiseen hakuun määräajaksi ja määräajan päätyttyä avata haun myös ulkoisille hakijoille. Tasapuolisuuden varmistamiseksi rekrytointijärjestelmän avulla voidaan hakemuksia käsitellä nimettöminä, sukupuolettomina ja iättöminä.

Rekrytoidessa lopullisen valinnan tekee ja vastuun valinnasta kantaa rekrytoiva esimies. On siis luonnollista, että varsinkin harvemmin rekrytoivat esimiehet kokevat tilanteen stressaavana ja saattavat tarvita tukea päätökseen. Tässä tapauksessa on hyvä käyttää analyysejä tai useampaa haastattelijaa. Päätös kuitenkin vaikuttaa usein moneen ihmiseen ja asiaan niin päätöksen huolellisuus ja oikeellisuus ovat erittäin tärkeitä. (Vaahtio 2007, 126 - 127.)

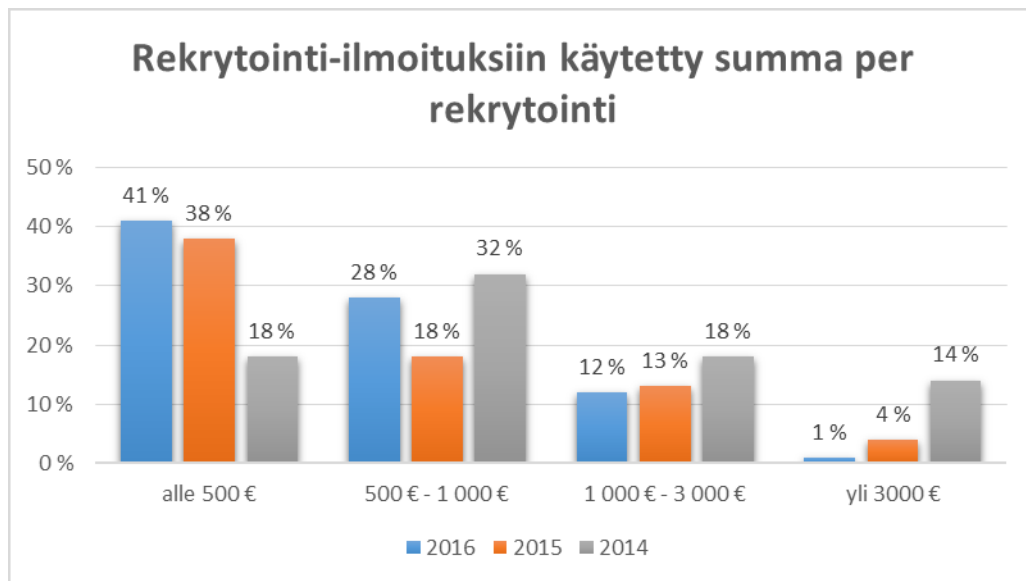
Valinnan jälkeen prosessin onnistumista mitataan heti hakemusten määrällä ja laadulla. Pidemmällä aikavälillä voidaan seurata työnantajamielikuvan kehitystä sekä saatua palautetta. Paras mittari kuitenkin kaikista on rekrytoidun henkilön menestyminen. Saatiinko valittua oikeasti pätevä ja haluttu henkilö vai jouduttiinko tekemään kompromissejä? Mikäli rekrytointi epäonnistuu, todennäköisimmät syyt löytyvät määrittelystä. On myös hyvä muistaa perehdytyksen tärkeys, kukaan ei kuitenkaan halua olla heikko tai toista huonompi, joten huonommin menestyvän työntekijän sopeutumisessa voi olla haasteita. Työntekijää on hyvä kuulla ja perehdyttää lisää, jos se koetaan tarpeelliseksi. (Österberg 2009, 96.)

## 2.2 Miten Suomessa rekrytoidaan?

On hyvä tietää, miten Suomessa rekrytoidaan, jotta voi verrata omaa tekemistään kansalliseen trendiin. Duunitorin vuosittain tekemän tutkimuksen perusteella selviää yleisimmin käytetyt menetelmät, kesto sekä kustannukset. Sosiaalisen median merkitys kasvaa koko ajan. Tästä kertoo hyvin se, että tutkimuksen mukaan LinkedIn-ilmoitus on maksullisista väylistä tärkein. On hyvä kuitenkin huomata, että toiseksi tärkeimpänä kaikista on henkilöstön kontaktit. Ainoastaan yrityksen omat kotisivut nähdään kontakteja tärkeämpinä.



Vuonna 2016 rekrytointeihin käyttiin keskimäärin neljä työpäivää oman organisaation työaikaan, ja rekrytointiprosessi kestää useimmissa tapauksissa yli kuukauden, näin ollen on tärkeää pitää kaikki osapuolet tietoisina prosessin etenemisestä. Suurimmassa osassa vastaajaorganisaatioita hakijoista valitaan viisi haastatteluun, niin tämä vie jo käytännössä yhden työpäivän. Jo tämä itsessään on rahallisesti suuri panostus. Lisäksi on tietenkin laskettava ilmoituskanaviin käytettävä summa. Tästä onkin tingitty viime vuosina huomattavasti kuten kuviossa yksi näkyy. Trendi tulee varmasti jatkumaan tulevina vuosina, kun tehostaminen, ja tätä kautta yleiskulujen karsiminen on yksi kilpailukykyyn varmistamisen tekijöistä.



Kuvio 1. Rekrytointi-ilmoituksiin käytetty summa per rekrytointi (Duunitori 2017).

Hyvää työntekijäähän ei saa ostettua, vaan myös yrityksen maine eli työnantajamielikuva, toimipaikan sijainti sekä toimiala vaikuttavat suuresti. Ehkä hieman yllättäen Uudellamaalla (29 %) työvoiman saatavuusongelmat ovat maan keskiarvoa (27 %) korkeammalla. Yleisin syy saatavuusongelmiin oli henkilön osaamiseen liittyvät syyt (Maunu 2016). Käytännössähän tämä tarkoittaa, ettei laadukkaita työnhakijoita ole tarpeeksi eli työnantajamielikuva ei ole tarpeeksi hyvä, jotta kaikista potentiaalisimmat hakijat hakisivat paikkaa. Työnantajamielikuva onkin sekä hakijoiden että työnantajan mielestä tärkein painotuksen kohde rekrytoinneissa. Mielikuva rakentuu useiden osien summasta. Sen lisäksi, että rekrytointiviestintä on hoidettava hyvin on myös arjen tekemisessä panostettava siihen, sillä jokainen työntekijä on yrityksen kävelevä käyntikortti. On paljon uskottavampaa, kun viesti tulee niin sanotulta tavalliselta henkilöltä kuin yritykseltä itseltään.

Näin ollen tulevaisuuden rekrytointien onnistumiseen vaikuttaa myös nykyiseen henki- löstään panostaminen.

## 2.3 Rekrytoinnin apuvälineet

### 2.3.1 Rekrytointijärjestelmä

Rekrytoinnit hoidetaan nykyaikana suurimmaksi osaksi internetissä, joten rekrytointijär- jestelmän helppokäyttöisyyden merkitys korostuu entisestään. Pienemmät yritykset saattavat pyytää hakemukset vielä sähköpostitse, mutta suurimmassa osassa yrityksiä on jo käytössä sähköinen rekrytointijärjestelmä. Järjestelmän avulla hakemukset ovat pääpiirteittäin samanmuotoisia, joka helpottaa niiden käsittelyä. Hakemuksien tekemi- nen on helpompaa, kun niitä voi täyttää suoraan omalta koneeltaan. Hakemuksia myös lähetetään enemmän ja täten niitä tulee myös rekrytointijärjestelmiin yhä enemmän. On siis tärkeää, että järjestelmä on selkeäkäyttöinen myös hakijan suuntaan. Monimutkaiset hakemuslomakkeet ja monen sivun kyselyt saattavat turhauttaa hakijan ja hyvä mahdol- linen työntekijä saattaa lopettaa hakemuksen täytön kesken. (Penttinen 2016.)

On myös tärkeää, että olennaiset kysymykset osataan esittää yksiselitteisesti ja vastauk- sista saadaan irti se, mitä halutaan. Hakijoilla on myös oltava mahdollisuus päästä muok- kaamaan ja poistamaan hakemuksiaan niin halutessaan. Hakijan tiedoksi on saatettava hakemuksen säilytysaika ja käyttötarkoitus henkilötietolain (523/99) §10 mukaan. Tämä hoituu rekisteriselosteen välityksellä, joka löytyy joko hakemusta täyttäessä tai rekrytoin- nin etusivulta linkin takaa. (Penttinen 2016.)

Strukturoitujen hakemuslomakkeiden avulla hakijoita voidaan vertailla helposti toisiinsa. Siksi onkin tärkeää, että lomake suunnitellaan huolella ja toisaalta että hakija täyttää lomakkeen nimenomaan lukijaa ajatellen. Ensivaikutelman voi antaa ainoastaan kerran ja tämä saattaa olla ainut vaikutelma, jonka rekrytoija hakijasta saa. Huonosti täytetty tai suppea hakemus voi antaa hakijasta laiskan tai salailevan kuvan. (Markkanen 2005, 152–153.)

Työnhakijat eivät selaa paikkoja enää ainoastaan tietokoneella vaan vuosi vuodelta yhä useampi henkilö etsii paikkoja mobiililaitteilla. 2016 oli ensimmäinen vuosi, jolloin puhe- limella etsittiin eniten työpaikkoja. 47 % etsi työpaikkaa puhelimen näytön välityksellä,

tietokoneella 44 % ja tabletilla 9 % (Duunitori 2017). Tämä tarkoittaa sitä, että rekrytointijärjestelmän ja -sivujen on toimittava lukuvälineestä riippumatta. Hakemusta täyttäessä tämä tarkoittaa myös liitetiedostojen liittämisen vapaaehtoisuutta - ei voida olettaa hakijoiden pitävän ansioluettelo ja hakemuskirjettä puhelimessaan pdf-tiedostona.

Hyvän rekrytointijärjestelmän kautta onnistuu myös viestiminen. Tärkeimmäksi koettu osa hyvää rekrytointiprosessia ja yrityskuvan muodostamista rekrytinnin yhteydessä on tutkitusti viestintä. Tämän takia onkin tärkeä, että vaikka viestintää halutaan työnantajan kannalta automatisoida ajankäytön vuoksi mahdollisimman paljon, on viestien silti oltava henkilökohtaisia. Tämä onnistuu muun muassa niin sanottuja tägejä käyttämällä. Tägien avulla saadaan viesteihin lisättyä hakemuksesta tietoja kuten henkilön etu- ja sukunimi sekä työpaikka, jota hän on hakenut. Tällaisella pienellä eleellä saadaan viesti tuntu- maan jo paljon henkilökohtaisemmalta verrattuna pelkkään geneeriseen ”Kiitos hakemuksestasi” -viestiin verrattuna. Hakijat saavat myös tietoa prosessin etenemisestä järjestelmän avulla, kuten esimerkiksi viesti hakuajan päättymisestä tai koko haun päättymisestä. Näiden viestien on oltava selkeitä sekä informatiivisia. Hakija saa näin huollittelun kuvan yrityksestä ja sen prosesseista. (Pohjanheimo 2016.)

Järjestelmän on tietenkin myös tuotava hakemukset helpossa ja selkeässä muodossa rekrytoivan henkilön käsiteltäväksi. Tärkeimpien tietojen on oltava helposti saatavilla ja hakijoita tulee pystyä lajitella haluttujen tietojen mukaan. Rekrytointiprosessi on pitkäkestoinen kokonaisuudessaan ja valinta halutaan tehdä kerralla oikein. Näin ollen kaikki tärkeä tieto on oltava saatavilla helposti, nopeasti ja selkeästi. Esimerkiksi paikkaan voi olla tarkat palkkarajat, joten hakijoita voidaan helposti karsia liian korkean palkkapyynnön perusteella. Vastaavasti, jos tehtävään tarvitaan ajokortti, niin ajokortittomat hakijat voidaan tiputtaa pois muutamalla klikkauksella, ja näin ollen tarkemmin läpikäytävien mahdollisesti potentiaalisten hakijoiden määrä on jälleen pienempi. Paremman profiloinnin seurauksena haastatteluun on helpompi valita sopivia hakijoita. (Vaahtio 2005, 72–74)

### 2.3.2 Henkilöanalyysit ja -arviot

On tärkeää, että rekryoitava henkilö sopii myös muutenkin kuin taitojensa perusteella tulevaan tehtävään, kommentoi henkilöstöasiantuntija Tanja Miettinen, joka on tehnyt henkilöanalyysijä jo useamman vuoden. Tehtävänkuvasta riippuen voidaan käyttää erilaisia menetelmiä - vaativampaan tehtävään tarkempi henkilöarviointi ja perustehtäviin nopeampaa ja kevyempää analyysiä. Esimerkiksi kohdeyrityksessä käytetään Thomas-analyysiä lähes kaikissa rekrytoinneissa. Analyysi teetetään haastatteluihin valituille henkilöille. Analyysin täyttö kestää noin kymmenen minuuttia ja tämän jälkeen hakijan kanssa käydään keskustelu analyysistä. Keskusteluun menee noin puoli tuntia ja kun kaikkien hakijoiden kanssa on käyty keskustelu voidaan heidät esitellä rekrytoivalle esimiehelle. Tässä vaiheessa saadaan myös hyvä vertailu hakijoista ja heidän vahvuuksistaan. Tällaisen analyysin ja siihen liittyvän keskustelun kautta saadaan myös pehmeämpää puolta hakijasta esille ja keskustelu on kuitenkin paljon vapaamuotoisempi kuin esimiehen kanssa käyty varsinainen haastattelu. Prosessi on siis kokonaisuudessaan erittäin kevyt hakijoille ja ei työllistä liikaa yrityksen henkilöstöäkään ja näin ollen kustannukset pysyvät matalana verrattuna raskaisiin analyysihin, joita teetetään vaativampiin tehtäviin sijoittuville. (Miettinen 2016.)

Sen lisäksi, että analyysillä varmistetaan tehtävien sopivuus hakijalle yrityksen kannalta on tämä myös hakijan etu, sillä tehtävien ollessa täysin erilaiset kuin henkilön oma tapa tehdä töitä, voi helpommin ilmaantua turhautumista ja oireilua. Työssä viihtyminen on tärkeää henkilölle itselleen, on se myös koko yrityksen kannalta tärkeää työhyvinvoinnin ja -ympäristön tullessa yhä tärkeämpään rooliin. Töissä pitää olla myös hauskaa, että työnteko sujuu ja työpaikalla viihdytään. Oireileva yksilö voi helpostikin pilata hyvän tiimin ilmapiirin ja työmotivaation (Hänninen 2016.)

Analyysien ja testien tarpeellisuutta ja tuloksia ei tule aliarvioida. Työssämenestymisen pystyy arvioimaan paremmin persoonallisuustestillä (40 %) kuin referenssien avulla (26 %) tai työkokemuksen perusteella (18 %). Tietenkin menetelmiä yhdistämällä päästään parhaaseen tulokseen strukturoitua haastattelua unohtamatta. On siis tärkeää, että koko prosessi on hyvin suunniteltu ja hallittu alusta loppuun asti. (Robertson & Smith 2001, 441–472.)

Paljon hakijoita saavassa rekrytoinnissa testaus toimii alkuvaiheessa hyvänä suppilona heikompien karsinnassa. Esimerkkinä oleva Finnair käytti suuressa lentohenkilökunnan

rekrytoinnissa, jossa valittiin yli 100 hakijaa tuhansien joukosta, ensin henkilötestausta. Henkilötestauksen pohjalta järjestelmä pisteytti hakijat suoraan ennalta määrättyin painoarvoin ottaen huomioon niin persoonallisuustestin kuin osaamis- ja kielikokeetkin. Tämän jälkeen vasta tutustutaan tarkemmin hakemuksiin ja hakijoihin. Tämä tukee hyvin Finnairin rekrytointipäällikön mottoa ”Henkilövalintojen suurin virhelähde on asiantuntijaharkinta.” (Toivola 2015.)

### 2.3.3 Haastattelut ja suositukset

Henkilöhaastattelu todella tärkeä osa prosessia, vaikka siinä onkin virhearvioinnin mahdollisuus. Analyysit ja testit kertovat toisen puolen hakijasta, mutta rekrytoinnissa ollaan kuitenkin palkkaamassa ihmistä työskentelemään toisten ihmisten kanssa, joten on myös tärkeää päästä tutustumaan tarkemmin hakijaan henkilötasolla. Tässä voidaan myös osallistaa jo olemassa oleva tiimi haastatteluun. Suositeltavaa on tässä tapauksessa tehdä ainakin kaksi haastattelukierrosta - ensin esimies haastattelee hakijat ja tämän jälkeen tiimi tai osa tiimistä pääsee tutustumaan hakijoihin ja antavat mielipiteensä esimiehelle. On myös hyvin mahdollista, että hakija rentoutuu paremmin mahdollisten tulevien tiimiläisten seurassa kuin ”rekrytoivan esimiehen tentattavana”.

Jokaisella hakijalla, tai ainakin lähes jokaisella, on listattuna suosittelijat hakemuksessaan. Suosittelijoilta saa entisen esimiehen tai kollegan mielipiteen henkilön toiminnasta ja tämä antaa usein suurta lisäarvoa. Suosittelijana toimiminen on myös vastuukysymys - suosittelija ei varmasti halua tärvellä omaa mainettaan valheellisilla suosituksilla, joten tästä saatava tieto on luotettavaa. Suosittelijoille soitetaan rekrytoinnin loppuvaiheessa ja joskus näistä voi paljastua jopa yllättäviä asioita. Haastattelussa hiljaisimmalta ja ujoimmalta vaikuttanut kaveri on juontanut yrityksen pikkujoulut tai vastaavasti henkilö ei olekaan tehnyt niitä töitä aikaisemmassa työpaikassa, joita ilmoitti hoitaneensa. (Aho 2015.)

### 3 Käyttöönotto ja ohjeen teko

#### 3.1 Käyttöönotto

##### 3.1.1 Käyttöönoton suunnittelu

Käyttöönottoprosessi alkoi jo yli vuosi ennen varsinaista hankintapäätöstä eri järjestelmiin tutustumisella. Hyvän alustuksen pohjalta ja eri palveluntarjoajiin tutustumisella oli hyvin tietoisia, minkälaisia vaihtoehtoja on tarjolla. Itse pääsin mukaan prosessiin kolmen parhaan vaihtoehdon ollessa selvillä. Valinta kohdistui suomalaiseen palveluntarjoajaan, jolla on hyvin muokattavissa oleva järjestelmä, jossa on hyvät raportointimahdollisuudet. Rekrytointijärjestelmän kautta kulkee noin sata rekrytointia vuositasona, joten näiden koonti-, raportointi- ja vertailumahdollisuus oli oltava olemassa.

Yrityksen suhteellisen laajan toimintakentän ja täten erilaisten hakijoiden tarpeet oli myös huomioitava. Etenkin osa-aikaisiin aulapalvelutehtäviin hakeutuu nuorempia henkilöitä, jotka käyttävät mobiililaitteita huomattavasti enemmän, kun taas esimerkiksi kokenutta kirjanpitäjää hakiessa voidaan olla lähes varmoja hakemusten tulevan tietokoneen kautta, ehkä jopa hieman vanhemmalta selaimelta. Tästä syystä hakemus pitää olla mahdollista täyttää millä laitteella vain ja sen on näytettävä standardin mukaiselta. Lisäksi lisääntyneiden mobiilihakijoiden myötä liitetiedostojen pakollisuus haluttiin ottaa pois. Kotimatalla linja-autossa työpaikkoja selaava diginatiivi saattaa unohtaa paikan jo sillä perusteella, ettei sen hakeminen ollut nopeaa ja yksinkertaista.

Valinnan jälkeen itse käyttöönottoprosessi sujui nopeasti hyvän suunnitelman ansiosta. Järjestelmän sisältöä oli suunniteltu jo ennen valintaa ja tältä pohjalta karsittu hakijoita. Tiedettiin mitä haluttiin ja mitä kaikkea järjestelmään tuli saada. Edellisen järjestelmän puutteet olivat hyvin mielessä ja haluttiin aloittaa uusi vuosi uudella järjestelmällä niin se loi myös omat aikataulukannustimensa. Myös palveluntarjoajan yhteyshenkilö oli todella aktiivinen ja tulkitsi välillä epäselviäkin pyyntöjä loistavasti. Rekrytointijärjestelmästä tuli sinänsä poikkeuksellinen, sillä se sisälsi koko prosessin rekrytointiluvan hakemisesta saakka. Yleensä rekrytointijärjestelmän välityksellä tätä osaa ei tehdä, mutta tämäkin saatiin toteutettua loistavasti. Rekrytointijärjestelmän kautta olisi myös mahdollista siirtää henkilötiedot suoraan HR-järjestelmään, mutta tätä ominaisuutta emme vielä kokeneet tarpeelliseksi.

### 3.1.2 Käyttöönoton tekninen toteutus ja määrittely

Ensimmäinen käytännön toteutukseen liittyvä palaveri oli lokakuun alussa 2015 (liite 1). Palaverissa sovittiin aikataulusta ja ensimmäisistä määrittelyistä järjestelmään. Palveluntarjoajan sivuilta löytyneiden referenssien kautta saatiin vertailtua jo käytössä olevia ulkoasuja sekä ratkaisuita ja näiden pohjalta toiveet mukautettiin yrityksen imagoon ja visuaaliseen ilmeeseen sopivaksi. On paljon helpompi ehdottaa ratkaisuita, kun tietää, mitä kaikkea voi saada ja miltä järjestelmä voi näyttää hakijalle muokkauksien avulla.

Kirjeenvaihto asioista sujui kysellen ja keskustellen, jotta varmasti kaikki toiveet olivat toteutettavissa ja näkymät olivat samanlaiset suosituimmilla selaimilla (IE, Firefox, Chrome) ja laitteilla (tietokone, puhelin, tabletti). Perusasetukset toimitettiin palveluntarjoajalle jo parin päivän jälkeen ensimmäisestä palaverista, koska pääpiirteethän olivat jo selvillä ennen palveluntarjoajan valintaa. Näihin sisältyivät muun muassa hakemusten peruskysymykset sekä avoimeen hakemukseen että niin sanottuun normaaliin työpaikkailmoitukseen liittyvään hakemukseen. Myös alkuperäinen viestipohja, jonka hakija saa hakemuksen täytettyään ja rekrytointilupaprosessiin liittyviä määrittelyitä toimitettiin tässä vaiheessa (liite 2).

Työaikaa käytettiin säästelemättä projektin läpiviemiseen, jotta uusi järjestelmä saadaan mahdollisimman nopeasti testiympäristöön. Testiympäristön avulla päästään oikeasti katsomaan, että miten homma toimiikaan ja tätä kautta saamaan ajatuksia mahdollisista sudenkuopista sekä halutuista ominaisuuksista.

Tämän jälkeen palveluntarjoaja loi peruspohjan järjestelmälle. Lokakuun lopulla päästiin tutustumaan ensimmäistä kertaa omaan järjestelmään tarkemmin rekrytointiprosessin ja hakemusten täytön osalta. Testaamisen seurauksena löytyikin paljon muokattavaa loogisempaan ja toimivampaan järjestykseen (liite 3). Samalla toimitettiin ensimmäiset versiot halutuista viesteistä rekrytointiesitysten käsittelyyn liittyen (liite 4). Muokkaukset saatiinkin nopeasti järjestelmään.

Nopeasti huomasimme, ettemme olleet ajatelleet kaikkea, joten palveluntarjoajan järjestelmäkoodari pääsi heti uudestaan tulkitsemaan pyyntöjämme ja muokkaamaan järjestelmää mielestämme loogisempaan suuntaan. Tässä vaiheessa etenkin rekrytointiesitysten käsittelyyn tarkoitettua lomaketta muokattiin vielä uudestaan (liitteet 5 ja 6).

Tavoitetilana oli saada järjestelmä mahdollisimman aukottomaksi. Periaatteena olikin ajatus: ”Miten pakotetaan esimiehet tekemään oikein?”. Mitä vähemmän virhemahdollisuuksia, sitä vähemmän ongelmia ja kysymyksiä henkilöstöhallintoon.

Tässä vaiheessa järjestelmää testattiin enemmän hakijan näkökulmasta ja ulkoasun huomattiin vaativan vielä muutoksia tiettyihin selaimiin liittyen. Hakija voi tulla millä tahansa selaimella tai laitteella rekrytointisivuille, joten on tärkeää, että tiedot näkyvät halutulla tavalla selaintavasta riippumatta. Sivua kurkittiin aina myös eri kokoisissa ikkunoissa ja katsottiin miten se skaalautuu näytölle sopivaksi. Joka kohdassa ei huomattu koittaa sivua myös puhelimella, mutta useampaan kertaan kävimme myös mobiilisti varmistamassa sivuston toimivuuden. Myös ulkoiseen viestintään haluttiin tehdä hieman korjauksia (liite 7). Tarvittaessa kohdeyrityksen markkinointiosasto otti kantaa sivuston ulkoasuun ja antoi vinkkiä, miten värityksen saa parhaiten yhdisteltyä yrityksen imagoon sopivaksi.

Tässä vaiheessa päästiin testaamaan hakemusten täyttämistä ja niiden käsittelyä sekä koontilistaa. Suurin osa ajasta menikin ensin kuvitteellisia työpaikkoja luoden ja sen jälkeen niihin hakien. Näin saimme luotua jo myös raportointitietokantaa, jotta pääsisimme jatkossa tutustumaan siihenkin ominaisuuteen. Leikkityöpaikat ja kuvitteelliset hakijat toimivat myös esimiesten opetusmateriaalien pohjana. Hakemuksia täytettiin useita, jotta tarvittava testausmateriaalia saatiin kasaan, sillä koontilistan avulla isompikin massa saadaan järjestettyä haluttuun muotoon.

Järjestelmään tehtiin jälleen muutoksia haluamamme suuntaan siltä osin, kun se oli mahdollista. Käyttöoikeuksien rajaus ja muokkaus vaati tarkennusta. Esimerkiksi kohdeyrityksessä henkilöstöhallinto vastaa rekrytointiviestinnästä niin muun muassa muokkauksista vaati sähköpostiviestien lähettäminen järjestelmästä hakijoille, sillä oletuksena tämä oikeus oli myös esimiehillä. Koontilistaan tutustuttiin myös entistä paremmin, sillä tämä funktio tulee olemaan pääasiallinen apuväline hakemusten käsittelyssä rekrytoinneissa, joissa tulee kymmeniä tai satoja hakemuksia. Tähän näkymään liittyen tuli myös hieman kysyttävää ja muokattavaa. Myös hakijoiden luokitteluun keskityttiin, sillä oikein käytettynä tällä ominaisuudella on suuri potentiaali. Järjestelmä mahdollistaa hakijoiden luokittelun lisäksi myös heidän ”profiliinsa” muistiinpanojen kirjaamisen. Esimiehet näkevät toistensa kirjoittamat muistiinpanot eli oikein käytettynä tällä voidaan saada samasta rekrytoinnista useammalle esimiehelle pätevä tekijä nopeasti ja helposti, kun poh-



jatyö on kerran tehtynä. Tai vastaavasti sama rekrytoiva esimies voi myöhemmin tarkastella omia muistiinpanojaan, mikäli samankaltainen paikka aukeaa uudelleen ja potentiaalista henkilöä ei ole vielä tiedossa (liite 8). Tätä ominaisuutta voi käyttää yhtäläisavointen hakemusten kanssa, jolloin riittää, että yksi esimies on jaksanut käydä hakemuksia läpi ja kommentoida niitä. Tällöin kaikki hakemuksia selaavat esimiehet hyötyvät yhden tekemästä pohjatyöstä.

Rekrytointiesityksiä tulee menemään myös korkealla prioriteetilla normaalin prosessin ohitse. Normaalimenettelyssä johtoryhmä käsittelee rekrytointiesitykset kootusti, mutta aina ei ole mahdollisuutta odottaa seuraavaan kokoukseen asti, joten tarvittiin tapa, jolla henkilöstöhallinnon toimesta saadaan vietyä koko prosessi läpi rekrytointiesityksen osalta. Tämä tarkoittaa siis rekrytointiesityksen luomista, puoltamista, hyväksymistä ja loppujenlopuksi tarvittaessa paikan avaamista ulkoiseen hakuun. Myös johtoryhmän assistentin on saatava otettua kätevästi koonti kaikista rekrytointiesityksistä kokousta varten, jossa rekrytoinneista päätetään. Näin ollen saatiin rakennettua oma raportti järjestelmään tätä varten.

Rekrytointiesitysten käsittely ei ole järjestelmässä niin sanottuna normaalina työkaluna oletuksena mukana, joten tästä syystä tämän prosessin äärellä tarvittiin erityisen paljon viestien vaihtoa ja suunnittelua, että saimme funktiosta mahdollisimman toimivan ja helpokäyttöisen kaikille osapuolille. Myös itse rekrytointiesitysraportin oli oltava selkeä, jotta johtoryhmässä saadaan oleelliset asiat helposti näkyville (liite 9).

Rekrytointiesityksien täyttäjän näkökulmasta on tärkeää, että järjestelmä kysyy kaikki tarvittavat kysymykset suoraan, ettei esitystä tarvitse käsitellä useampaan kertaan. Toisaalta taas järjestelmän tulee pystyä suodattamaan turhia kysymyksiä pois. Rekrytointiesityspohja on siis interaktiivinen. Esimerkiksi määräaikaan rekrytointiin kysytään työsuhteen päättymispäivä, mutta vakituiseen rekrytointiin tätä kysymystä ei tarvita. Samalla halutaan tietää myös esimiesten näkemys vaihtuvuuteen. Korvaavaa rekrytointia hakiessa esimieheltä kysytään, miksi edellinen työntekijä poistui yrityksestä. Näin johto ja henkilöstöhallinto saa samalla tietää vaihtuvuuden syitä.

Vakioraporttipakettina tuli hakijoihin liittyvät raportit. Tällaista dataa ei aikaisemmasta järjestelmästä saatu lainkaan ulos kootusti. Näiden avulla voidaan katsoa tilastoja kaikkiin esittämiimme kysymyksiin liittyen. Voidaan mm. katsoa hakijoiden sukupuoli- ja ikäkaumaa. Tätä kautta pystytään perustelemaan markkinoinnin kohdennusta jatkossa

työnantajamielikuvan näkökulmasta. Tarvitsisiko esimerkiksi keskittyä enemmän oppilaitoksiin, mikäli hakijoista ei löydy ollenkaan juuri valmistuneita potentiaalisia tekijöitä. Tiedot saa myös jaoteltua paikkakohtaisesti.

Tietenkin tämän funktion käyttö vaatii paljon dataa, jotta siitä saadaan relevanttia tietoa ulos, mutta vuodenkin kuluessa datan määrä on jo ihan kohtuullinen noin sata rekrytoinnin vuositahdilla, hakijoita paikkaa kohden tulee keskimäärin 25. Toisaalta jo pienemmälläkin otoksella voidaan todeta, mitä kautta hakijat (ja etenkin valitut hakijat) ovat sivuillemme tulleet. Vaikkakin aina hakija ei itsekään välttämättä muista, mistä hakemuksen on löytänyt, joten tätä tietoa ei tule ottaa liian kirjaimellisesti pienellä otoksella. Esimerkiksi työpaikka, joka julkaistiin ainoastaan Oikotiellä maksullisista medioista on tagättyinä Monster ensisijaisena löytöpaikkana. Nämä kuitenkin mennee aika tasaisesti päikseen niin ajan myötä virhemarginaalin voidaan olettaa pienenevän otannan kasvaessa, joten uutta rekrytointi-ilmoituspakettia hankkiessa voidaan sijoittaa suuremmat varat potentiaalisempaan foorumiin.

Suomen kahden suurimman rekrytointimedioiden edustajien mukaan otollisin päivä ilmoitusten julkaisulle on alkuviikosta, nyt järjestelmän avulla pystytään tätäkin mittaamaan, sillä saamme raportille otettua ilmoituksen jättöpäivän ja näin ollen priorisoimaan ilmoitusten julkaisu otollisimmille viikonpäiville. On eri asia, onko ilmoitus listauksen kärjessä maanantaina vai perjantaina, ainakin näiden edustajien mukaan. Tästä saadaan varmasti myös mielenkiintoinen näkökulma ja mahdollinen etu rekrytointiin liittyen. Lisäksi voimme seurata nostojen kannattavuutta kävijämäärillä. Nosto tarkoittaa hakuilmoituksen kärkeen nostamista, vaikei ilmoitus olekaan uusi. Tämä tapahtuu yleensä viikon tai kahden jälkeen ilmoituksen laittamisesta riippuen ilmoitusajan pituudesta.

Järjestelmää voi testata etukäteen vaikka kuinka paljon tahansa, silti kun se otetaan varsinaisesti käyttöön niin uusin silmin - tässä tapauksessa hakijan ja rekrytoivan esimiehen näkökulmasta - tulee uusia kysymyksiä eteen, mitä henkilöt, jotka ovat olleet prosessissa tiukasti mukana eivät osaa huomioida. Tästä syystä järjestelmä kehittyy varmasti tulevaisuudessa. Myös uusia toiminnallisuuksia tulee varmasti lisää ja näiden valjastaminen oman yrityksen tarpeisiin tulevaisuudessa on yksi huomioitava tekijä.

Käyttöönottoprosessin aikana saatiin kuitenkin hiottua järjestelmä nopeassa ajassa hyvin valmiiksi ja ensimmäinen rekrytointi avattiin joulukuun alussa uuteen järjestelmään,

vain kaksi kuukautta prosessin aloittamisen jälkeen. Muutamia muokkauksia heti käyttöönoton jälkeen on tullut, mutta pääosin hyvän alkuvalmistelun ansiosta on selvitty hyvin vähäisillä korjauksilla. Kerralla kunnolla tehtynä säästetään sekä aikaa että rahaa. Myös uuden järjestelmän ”myyminen” loppukäyttäjille sujuu huomattavasti helpommin, kun se on niin sanotusti heti-valmis -paketti, eikä tarvitse pahoitella tai selitellä, miksei jotain asiaa otettu huomioon.

## 3.2 Ohjeen teko

### 3.2.1 Ohjeen teko teknisesti

Järjestelmän ollessa hakijoille valmis oli aika keskittyä sisäisten asiakkaiden eli esimiesten kouluttamiseen järjestelmän käyttöön. Järjestelmää oli käyty käyttöönottoprojektin edetessä läpi paljon, ja se olikin tullut hyvin tutuksi. Tältä pohjalta oli hyvä lähteä rakentamaan ohjeita esimiehille rekrytointiesitysten luomiseksi sekä hakemusten käsittelyä varten.

Aluksi tehtiin Powerpoint-ohjeet eri osa-alueille: yleiskatsaukseen, rekrytointiesitysten luomiseen sekä hakemusten käsittelyyn. Tämän jälkeen tehtiin vielä kaikista osa-alueista video-ohjeet. Video-ohjetta varten piti opetella käyttämään DreamBroker-videotalennustyökalua. Tämän avulla saa otettua videokuvaa omalta ruudulta samalla nauhoittaen ääntä mikrofoniin avulla. Työkalulla onnistui myös videon editointi alkeellisella, mutta riittävällä tasolla. Ohjeet ovat henkilöstön käytössä intranetin sekä verkkolevyn välityksellä.

### 3.2.2 Yleiskatsaus

Ensin tehtiin yleiskatsaus järjestelmään. Yleiskatsauksessa käydään läpi rekrytointijärjestelmää perustasolla mitä löytyy mistäkin -periaatteella. Koko järjestelmä ja sen ulkonäkö eroaa täysin edellisestä rekrytointijärjestelmästä, joten on hyvä käydä läpi aivan perusasioita ja tuoda ulkonäkö tutuksi ennen asioihin tarkemmin paneutumista. Yleiskatsauksesta löytyy myös järjestelmän osoite sekä tieto, miten saa tunnukset uuteen järjestelmään. Ohjeessa ei paneuduta sen tarkemmin eri toiminnallisuuksiin. Sivupalkista löytyvät valikot ovat hyvin selkeitä ja ymmärrettäviä. Näin ollen yleiskatsauksen teko oli helppoa ja yksiselitteistä, ainakin teoriassa.

Suurimman haasteen eteen toi tässä vaiheessa videotallennustyökalun käyttöön opetelu sekä oman äänen kuuleminen. Videotallenteista tuli myös aluksi liian pitkiä. Ohjeiden halutaan olla tiiviitä ja napakoita, joten video tuli nauhoitettua useaan kertaan ennen kuin se oli hyvä. Yleiskatsaukseen liittyvien haasteiden ansiosta muiden videoiden luominen oli paljon helpompaa ja oman äänen kuulemiseenkin osasi asennoitua paremmin.

### 3.2.3 Rekrytointiesitysten luominen

Ennen rekrytointiesitykset tehtiin Excel-pohjaan. Nyt uutena asiana esimiehille on niiden täyttäminen rekrytointijärjestelmän kautta. Vaikka rekrytointiin liittyvät kysymykset pysyvät pääosin samana ja prosessi on yksinkertainen, on selvyden vuoksi käytävä tämä lomakepohja läpi selkeästi. Esityksen kentät muotoutuvat jo valittujen vastausten mukaan interaktiivisesti, joten turhia kysymyksiä, jotka eivät juuri tähän kyseiseen paikkaan sovellu, ei ole ollenkaan. Tämä on suuri vahvuus verrattuna geneeriseen Excel-pohjaan, sillä välillä esiintyi turhaantuneita kysymyksiä, tarvitseeko tätä kenttää täyttää, kun ei minun paikkaani liity mitenkään. Rekrytointiesitys halutaan tehdä kerralla kunnolla, joten tietenkin on hyvä kysyä ja täyttää esitys huolella, mutta tässäkin tehtiin turhaa työtä, joten järjestelmän avulla tätä saatiin tehostettua.

Ohjeessa tämäkin tuodaan välillisesti esille ja näin ollen kannustetaan esimiehiä käyttämään uutta prosessia vanhan juurtuneen käytännön sijaan. Rekrytointiesitystä täytettäessä esimieheltä varmistetaan myös hänen esimiehensä tietoisuus ja puolto rekrytointista. Rekrytoivan esimiehen hierarkisesta positioista riippuen hyväksyntiä saattaa olla useampikin, aina liiketoimintajohtajalle asti. Ohjetta seuraamalla esimies saa luotua rekrytointiesityksen johtoryhmän käsittelyä varten. Hän saa myös järjestelmän kautta palautetta esityksestään hyväksyty tai hylätty-periaatteella, kun esitys on käsitelty.

Esityksen täyttämisen yhteydessä on myös mahdollista täyttää itse työpaikkailmoitukseen tuleva teksti. Tätä ei tietenkään tarvita, mikäli kyseessä on sisäinen rekrytointi tai hakija on tiedossa, mutta ulkoista rekrytointia tämän kohdan valmiiksi täyttäminen nopeuttaa huomattavasti, sillä ennen kului aikaa myös ilmoitustekstien sähköpostissa pomputteluun.

### 3.2.4 Hakemusten löytäminen ja käsittely

Suurin muutos on hakemusten käsittelyssä vanhaan järjestelmään verrattuna. Nyt esimiehillä on käytössään koontilistat, joiden avulla he voivat suoraan lajitella hakijoita ja joiden avulla saa myös suoraan lähetettyä valitut hakemukset nähtäväksi omalle esimiehelleen tai asiakkuuspäällikölle kätevästi listana. Hakijoita voi lajitella tehtävän mukaisesti (mm. ”potentiaalinen hakija” tai ”ei sovellu tehtävään”), jolloin hakijoiden uudestaan löytäminen on helpompaa hakutoiminnon avulla.

Myös avoimiin hakemuksiin on panostettu ja niitä pääsee hakemaan eri perustein sekä lajittelemaan helposti muun muassa paikkakunnan tai haetun tehtävän tyypin mukaisesti. Näin ollen avointen hakemusten joukko ei ole enää mahdoton massa käsitellä vaan jo pienellä vaivalla saa etsittyä mahdollisia kandidaatteja omaan rekrytointiin liittyen ilman ulkoisen rekrytoinnin avaamista. Tämän toiminnallisuuden käytön opettamisen ja hyödyntämisen uskotaan säästävän rekrytointikuluissa tulevaisuudessa. Henkilöstöasiantuntijan näkökulmasta vastaavasti on mukava päästä sanomaan hakijalle, että olemme rekrytoineet henkilöitä, jotka ovat täyttäneet avoimen hakemuksen.

## 4 Tuotos: Ohjeet toimivaan rekrytointijärjestelmään

Ohjeet ovat opinnäytetyön liitteinä sekä Powerpoint- että videomuodossa:

- Rekrytointijärjestelmän esittely on liitteissä 10 ja 11
- Ohje rekrytointiesityksen tekemiseen johtoryhmälle on liitteissä 12 ja 13
- Ohje hakemusten löytämiseen ja käsittelyyn on liitteissä 14 ja 15

Ohjeistuksiin on oltu tyytyväisiä ja ne on koettu siltä osin hyödylliseksi, kun palautetta on saatu. Tosin palautetta ei ole juuri tullut, mikä tosin meidän kulttuurissamme yleensä tarkoittaa kaiken olevan hyvin! Myös kysymykset uuteen rekrytointijärjestelmään liittyen ovat olleet vähäisiä, joten voidaan olettaa niin ohjeiden kuin itse järjestelmänkin toimivan käytännössä hyvin niin esimiesten kuin hakijoidenkin näkökulmasta. Raportointinäkökulmasta järjestelmä on toiminut loistavasti. Ollaan pystytty seuraamaan mihin paikkoihin on hyväksytty rekrytointeja ja mitkä niistä on vielä täyttämättä. Myös kasvuun liittyviä resurssivarauksia pystytään seuraamaan valikoitujen kysymysten, kuten ”FTE nettovaiutus” ja ”Onko rekrytointi budjetoitu?” avulla. Tämä auttaa henkilöstöhallinnon lisäksi talousosastoa ennusteen tekemisessä.

## 5 Johtopäätökset

Projekti oli ehdottoman tarpeellinen yrityksen kannalta kehittyvässä liiketoimintaympäristössä, jossa on entistä tarkempaa tietää, mihin kannattaa panostaa ja mihin ei. Raportoinnin kehittyessä suuresti järjestelmän vaihdon myötä päästään tutkimaan, mitä kautta hakijat löytyvät - niin määrällisesti kuin laadullisestikin. Tätä kautta pystyy hyvin perustelemaan johdolle ja esimiehille, miksi ilmoitus julkaistaan tietyissä medioissa ja tiettyinä päivinä. Myös esimiesten työ on helpottunut suuresti, kun he pääsevät entistä helpommin ja nopeammin sekä lajittelemaan että tarkastelemaan hakemuksia. Esimiehet myös näkevät nyt toisten kommentit avoimiin hakemuksiin, joten se kannustaa heitä käyttämään tätä vaihtoehtoa. Ovenialla ollaankin rekrytoitu avointen hakemusten joukosta henkilöitä uuden järjestelmän ansiosta. Jokainen tätä kautta löytyvä hyvä tekijä kuitenkin säästää useamman henkilötyöpäivän sekä satoja euroja ilmoituksissa.

Myös rekrytointisivujen visuaalisuus, selkeys ja yksiselitteisyys on yksi suuresti parantunut tekijä. Nyt yrityksen työpaikkoja voi hakea myös mobiililaitteilla, joka on entistä tärkeämpää maailmassa, jossa työpaikkoja selataan esimerkiksi bussimatkan aikana. Lisäksi itse hakemuksen täyttäminen on paljon nopeampaa ja vaivattomampaa. Ennen piti täyttää lomakkeita usealla eri sivulla, mutta nyt kysymyksiä on karsittu ja rajoitettu olennaisiin asioihin, jolloin kaikki löytyy yhdeltä sivulta. Liitteiden pakollisuus on poistettu; tässäkin haluttiin huomioida mobiilihakijat. Myös heti sähköpostiosoitteen täytettyään hakija saa järjestelmään tunnukset, joiden avulla hän pääsee viimeistelemään tai muokkaamaan hakemustaan myöhemmin. Tunnusten kautta kirjautuessaan hakija voi myös kopioida tietonsa toiseen työpaikkahakemukseen. Tämä on käyttäjän kannalta hyödyllinen ominaisuus - esimerkiksi haussa saattaa olla samaan aikaan koko- ja osa-aikainen aulapalveluhenkilö tai vaikka isännöitsijä kahdelle suhteellisen lähekkäin sijaitsevalle paikkakunnalle. Mikäli hakija tahtoo poistaa hakemuksensa, niin sekin onnistuu sähköpostiin tulleiden tunnusten avulla.

Yrityskuvan kannalta suuri etu tässä on parantuneiden viestimahdollisuuksien lisäksi se, että avoimia hakemuksia pääsee käsittelemään helposti. Valitettavan useasti avoimet hakemukset menevät niin sanottuun pohjattomaan kaivoon, mutta nyt voidaan hakijoilta puheluita vastaanotettaessa todeta, että olemme rekrytoineet avointen hakemusten

kautta tulleita hakijoita. Samalla on mukava kertoa hakijalle, että esimiehet pääsevät lajittelemaan hakemuksia paikkakuntien ja etsittyjen tehtävien mukaan, joten avoimeen hakemukseen panostamisesta on oikeastikin hyötyä! Hyvien hakijoiden löytäminen avoimista hakemuksista tosiaan säästää myös aikaa ja rahaa, joten tässä on vain positiivisia asioita molemmille osapuolille.

Jatkokehitystä järjestelmässä on jo tehtynä sekä kehitystä varmasti löytyy vielä ajan kuluessa. Rekrytointien määrä on kuitenkin vuositasolla noin sata, joten monet silmät näkevät järjestelmän ja tätä kautta varmasti tulee lisää ideoita, joita ei osattu edes ajatella käyttöönoton yhteydessä. Myös palveluntarjoaja kehittää järjestelmäänsä ja lisää uusia ominaisuuksia. Näitä kannattaa tietenkin opetella heti käyttämään ja todeta, ovatko ne yrityksen kannalta tärkeitä. Palveluntarjoaja järjestää vuosittain sähköisen rekrytointipäivän, josta saa hyvin tärppejä tulevaisuuden ominaisuuksiin sekä näkee, miten muualla kyseistä rekrytointijärjestelmää käytetään. Tästä kannattaa ottaa esimerkkejä oman järjestelmän kehitykseen.

Sisäisesti ajatellen esimiehille on suunnitteilla seminaari yleisesti HR:n funktioista. Tässä seminaarissa käydään myös läpi uutta järjestelmää, sillä monet esimiehet eivät rekrytoine useasti ja on hyvä tuoda järjestelmä tutuksi heti. Tämä on hyvä foorumi kerrata ja opettaa asioita, jotta rekrytointitilanteessa on edes alitajuisesti tiedossa, miten uusi prosessi meneekään, ja järjestelmä on jo ennen ohjeiden selaamista tutun näköinen. Tietenkin ohjeet ja henkilöstöhallinto on prosessissa apuna ja tukena joka tapauksessa.

Kaiken kaikkiaan järjestelmän odotetaan maksavan itsensä takaisin hyvinkin pian niin parempien hakijoiden löytämisen kuin työajan säästämisenkin myötä. Koko projektiin ensimmäisestä palaverista ohjeiden tekoon meni noin kolme kuukautta. Tästä ajasta noin kuukausi meni itse järjestelmän tekniseen toteutukseen palveluntarjoajan puolelta, joten projekti vietiin läpi hyvin nopealla tahdilla kohdeyrityksen puolella. Suoritukseen voidaan olla tyytyväisiä.

## Lähteet

Aho, Evastiina 2015. Yllätys rekrytointiprosessissa: Suosittelija paljasti vale-esimiehen. *Talouselämä* 5.3.2015. Päivitetty 27.8.2015.

[Http://www.talouselama.fi/tyoelama/yllatys-rekrytointiprosessissa-suosittelija-paljasti-vale-esimiehen-3472348](http://www.talouselama.fi/tyoelama/yllatys-rekrytointiprosessissa-suosittelija-paljasti-vale-esimiehen-3472348). Luettu 9.4.2017.

Duunitori Oy 2017. Kansallinen rekrytointitutkimus 2016. <https://duunitori.fi/rekrytointi/2016-rekrytointitutkimus/>. Luettu 9.4.2017.

Helsilä, Martti 2009. *Henkilöstöasioita esimiehille*. Otava, Helsinki.

Honkaniemi, Laura & Junnila, Kirsi & Ollila, Juhani & Poskiparta Hanna & Rintala-Rasmus, Anita & Sandberg, Juha 2007. *Viisaat valinnat*. Työterveyslaitos, Helsinki.

Hänninen, Kari 2016. ”Yksi mäntti riittää pilaamaan koko työyhteisön”. *Kauppalehti* 28.2.2016. [Http://www.kauppalehti.fi/uutiset/yksi-mantti-riittaa-pilaamaan-koko-tyoyhteison/eG9wdvc3?](http://www.kauppalehti.fi/uutiset/yksi-mantti-riittaa-pilaamaan-koko-tyoyhteison/eG9wdvc3?) Luettu 27.3.2016.

Jaakkola, Matti 2015. *Organisaatiopsykologi. Testaa ensin, kysy sitten*. Seminaari. Finnair pääkonttori, Vantaa. 17.9.2015.

Kauhanen, Juhani 2010. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10. painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Markkanen, Mikko 2005. *Henkilöstön hankinta sähköistyy*. WSOY, Helsinki.

Maunu, Tallamaria 2016- *Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2015*. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-145-6](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-145-6). Luettu 9.4.2017

Miettinen, Tanja 2016. *Henkilöstöasiantuntija*. Haastattelu. Helsinki. 26.4.2016.

Penttinen, Mia 2016. *Henkilöstöpäällikkö*. Haastattelu. Helsinki. 26.4.2016

Pohjanheimo, Esa 2016. *Sosiaalipsykologi. Sähköisen rekrytoinnin LAURA-päivä*. Seminaari. Astoria-sali, Helsinki. 18.1.2016.

Robertson, I & Smith, M 2001. Personnel Selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74 (4), 441–472.

Toivola, Juho 2015. *Rekrytointipäällikkö*. Testaa ensin, kysy sitten. Seminaari. Finnair pääkonttori, Vantaa. 17.9.2015.

Vahtio, Eeva-Leena 2005. *Rekrytointi menestystekijänä*. Edita, Helsinki.

Vahtio, Eeva-Leena 2007. *Pestaa paras - rekrytoinnin opas esimiehelle*. Edita, Helsinki.

Österberg, Maritta 2009. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 3. painos. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.