

Iida Tapaninen

Opas rekrytointiin

Yritys X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2018

Tekijä Otsikko	Iida Tapaninen Opas rekrytointiin. Yritys X
Sivumäärä Aika	27 sivua + 1 liite Marraskuu 2018
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli dokumentoida yritys X:n rekrytointiprosessi sekä luoda tästä opas perehdytyksen ja itsenäisen työskentelyn tueksi. Yritys X toimii Pohjoismaissa ja sen pääkonttori sijaitsee Suomessa, josta käsin hoidetaan esimerkiksi kaikkien maiden henkilöstöasioita.</p> <p>Rekrytointioppaaseen oli tarkoitus yhdistää dokumentoitu rekrytointiprosessi, teoriaan pohjautuvaa tietoa sekä vinkkejä rekrytointiin. Opas tehtiin uudelle rekrytoijalle, jolloin sen tarkoitus oli toimia perehdytyksen tukena sekä kuvata yritys X:n rekrytointiprosessi yksityiskohteisesti.</p> <p>Työn aiheena olivat ulkoinen rekrytointi, rekrytointiprosessi, hakija-viestintä, työnantajakuva sekä perehdytys. Perehdytystä painotetaan työssä oppaan näkökulmasta. Työn viitekehys muodostui kirjallisuudesta sekä artikkeleista. Teoriasta esille nousseita asioita, kuten haastattelukysymykset sekä rekrytoinnin viitteellinen aikataulu, tarkistettiin konsultoimalla HR-ammattilaisia.</p> <p>Toiminnallinen opinnäytetyö koostui kahdesta eri osiosta: raportista sekä itse tuotoksesta. Raporttiosuudessa avattiin lukijalle kuinka työ tehtiin, miten se toteutettiin ja mikä oli työn lopputulos. Raporttiosuus sisälsi myös viitekehysten, jonka kokoamisessa käytettiin hyväksi kirjallisuutta, artikkeleita sekä ajantasaista lainsäädäntöä. Viitekehyksestä nousseita asioita vahvistettiin konsultoimalla henkilöstöhallinnon ammattilaisia. Konsultoinnin tuloksena muutamia prosesseja hienosäädettiin ja hakijaviestintää parannettiin.</p> <p>Lopputuloksena syntynyt opas toimitettiin yritys X:lle, ja se on otettu yrityksessä käyttöön. Opas sisälsi dokumentoidun rekrytointiprosessin sekä käytännön vinkkejä rekrytoijalle.</p>	
Avainsanat	perehdytys, opas, rekrytointiprosessi, työnantajakuva

Author Title	Iida Tapaninen Handbook for recruitments
Number of Pages Date	27 pages + 1 appendices November 2018
Degree	Bachelor's of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and organizational development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The purpose of the thesis was to describe the recruitment process of the organisation. The writing process created a handbook together with the literature and tips for the new recruiter in the organization X.</p> <p>The topics covered in the thesis are external recruitment, candidate communication, employer branding and onboarding of a new employee. The handbook will be part of the onboarding process, so it will be covered as part of the theoretical framework.</p> <p>The project based thesis has two parts, the actual production and the report. The production is the recruitment handbook made for the organization X. The report describes the process of building the handbook. In addition, it includes a theoretical part based on literature, articles and the legal point of view. Some elements were brought up to HR- professionals for a consultancy in order to gain some creditability for the topics from literature. The outcome of the consulting was that a few of the processes were modified and candidate communication during the recruitment process was enhanced.</p> <p>The recruitment handbook was delivered to the organization X. The outcome of the production hasn't yet been evaluated.</p>	
Keywords	onboarding, handbook, recruitment process, employer image

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite ja aihe	2
1.2	Lähtökohdat	3
1.3	Opinnäytetyön muoto	3
1.4	Viitekehys	4
1.5	Toimeksiantajan esittely	5
2	Käsitteet	5
3	Perehdyttäminen	7
3.1	Lainsäädäntö perehdyttämisen taustalla	7
3.2	Organisaatio	8
3.3	Perehdyttäjä	8
3.4	Perehtyjä	10
4	Rekrytoinnin pääpiirteet	10
4.1	Lainsäädäntö rekrytoinnin taustalla	11
4.2	Rekrytoinnin suunnitteluvaihe	12
4.2.1	Työkuvaus	12
4.2.2	Aikataulu	13
4.3	Rekrytoinnin toteutusvaihe	14
4.3.1	Työpaikkailmoituksen laadinta	15
4.3.2	Hakemusten läpikäynti	15
4.4	Haastattelu	16
4.4.1	Haastattelija	17
4.4.2	Kysymykset	18
4.5	Päätöksenteko	18
4.6	Hakijaviestintä	19
5	Työnantajakuva	20
6	Yritys X:n rekrytointiprosessin dokumentointi	20
7	Rekrytointioppaan työstäminen	21
8	Yhteenveto	23

9	Oma arviointi	24
9.1	Jatkokehitysideat	25
	Lähteet	26
	Liitteet	
	Liite 1. Rekrytoinnin opas- salattu liite	

1 Johdanto

Rekrytointi on prosessi, joka sisältää erilaisia toimenpiteitä. Niiden perimmäisenä tarkoituksena on hankkia uutta henkilöstöä yritykseen tai organisaatioon. Nykyisin rekrytointia ei nähdä yrityksessä enää vain pakollisena toimenpiteenä korvata vanha työntekijä uudella, vaan osana strategiaa, joka kertoo prosessin suunnitelmallisuudesta. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 165.)

Työelämässä etsitään työntekijöitä, jotka ovat valmiita kehittymään ja oppimaan uutta sekä halukkaita kehittämään myös organisaatiota. Sen vuoksi rekrytointi nähdäänkin sijoituksena tulevaisuuteen, ja sillä on kauaskantoiset vaikutukset. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 165.) Hyvin toteutettu rekrytointiprosessi on suunniteltu ja siinä huomioidaan hakija viestimällä hänelle tiiviisti prosessin etenemisestä (Österberg 2014, 94; Vaahtio 2005, 13).

Rekrytoinnissa on tärkeää ottaa huomioon ajankohtainen lainsäädäntö, joka vaikuttaa esimerkiksi hakijaviestintään, henkilön valintaan ja tietojenkäsittelyyn. Lait, jotka muun muassa säätelevät yhdenvertaisuutta ja syrjintää ovat perustuslaki (1999/731), laki yhdenvertaisuudesta (2014/1325) sekä laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1986/609).

Onnistuneen rekrytoinnin lopputuloksena uusi henkilö aloittaa uudessa työpaikassa. Perehdyttämisen lähtökohtana on tutustuttaa uusi henkilö yrityksen arvoihin, kulttuuriin ja työtapoihin. Sen tarkoituksena on tehostaa uuden henkilön sopeutumista työyhteisöön ja varmistaa turvalliset työtavat. Kattavan perehdytyksen on huomattu vaikuttavan työskentelytehoon sekä henkilön sitoutumiseen positiivisesti. (Kauhanen 2010,151; Bauer 2010, 6.) Perehdyttämisestä vastuussa on yleensä esimies tai uuden työntekijän oma tiimi. Perehdyttämisen taustalla vaikuttaa työturvallisuuslaki (2002/738), joka vaatii työnantajaa toteuttamaan perehdytyksen uuden henkilön aloittaessa, tai työtehtävien muuttuessa (luku 2, 14§, 1. momentti).

Perehdytys mielletään usein vain muutaman päivän prosessiksi, jossa esimies käy läpi tärkeimmät työtehtävät ja tutustuttaa uuden henkilön talon tavoille. Perehdyttäminen ja työhön opastus ovat kuitenkin prosessi, joka saattaa kestää monia kuukausia. Se koos-

tuu erilaisista vaiheista kuten rekrytoinnista, valmisteluista ennen ensimmäistä työpäivää, ensimmäisistä työpäivästä sekä ensimmäisistä kuukausista ja koeaikakeskustelusta. (Kupias & Peltola 2009, 75.)

Perehdyttämisessä voidaan käyttää hyväksi erilaisia ohjeistuksia tai muistilistoja, jotka auttavat niin perehtyjää, kuin perehdyttäjää onnistuneessa perehdytyksessä. Tämä on yleisempää suurissa organisaatioissa, joissa prosessit ovat yhtenäistettyjä ja henkilöstöä on paljon. Parhaiten perehdytys onnistuu, kun se on suunniteltu monivaiheiseksi ja kannustavaksi opetus- ja oppimistapahtumaksi. (Kauhanen 2010, 152.)

1.1 Työn tavoite ja aihe

Opinnäytetyön tavoitteena on dokumentoida yritys X:n rekrytointiprosessi. Dokumentoidusta prosessista on tarkoitus tuottaa opas, joka sisältää prosessin, vinkkejä sekä ohjeita rekrytoijalle. Opas on suunnattu uudelle rekrytoijalle ja se toimii tukena perehdytyksessä sekä apuna itsenäisessä työskentelyssä. Sen tarkoituksena ei ole korvata esimiehen tekemää perehdytystä, vaan se toimii tukena sekä muistiona uudelle työntekijälle. Tarkoituksena on, että rekrytointiopus palvelee lukijaansa eli rekrytoijaa siinä vaiheessa, kun hän vie rekrytointiprosessia läpi itsenäisesti kattavan perehdytyksen ja työnopastuksen jälkeen. Tavoitteena on, että oppaasta tulisi yksityiskohtainen ja räätälöity juuri yritys X:n tarpeisiin. (Ks. Vilkkä ja Airaksinen 2004, 53).

Työn aiheina ovat ulkoinen rekrytointi, rekrytointiprosessin kuvaus, hakijaviestintä, työnantajakuva sekä perehdytys. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus eli opas käsittelee käytössä olevan rekrytointiprosessin kuvaamista mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Lisäksi siinä painotetaan positiivisen työnantajamielikuvan tärkeyttä sekä hakijakokemuksen parantamista rekrytointiviestinnän keinoin (ks. Salli & Takatalo 2014; Kauhanen 2010; Rötke 2015). Näitä aiheita painotetaan työssä siksi, että ne nousivat esille kirjallisuudesta viitekehystä koottaessa. Lisäksi olimme keskustelleet yritys X:n kanssa siitä, kuinka voisimme parantaa sen työnantajakuvaa rekrytoinnin näkökulmasta. Molemmat aiheet ovat vaikuttaneet myös tuotetun oppaan sisältöön.

Perehdytystä käsitellään viitekehyksessä itse oppaan kannalta. Tarkoitus on selventää lukijalle työnantajan laillisesta velvollisuudesta perehdyttää työntekijä uuteen työtehtävään (Työturvallisuuslaki 2002, 2 luku 14§). Rekrytointioppaan on tarkoitus olla osa pe-

rehdytyksessä käytettävää tukimateriaalia sekä toimia muistilistana (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Sen vuoksi on luontevaa avata perehdytyksen käsitteistöä sekä taustaa lukijalle viitekehyksessä.

1.2 Lähtökohdat

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö käsittelee rekrytointiprosessia, sen kuvaamista ja dokumentointia. Tuotoksena syntynyt rekrytointiopas kattaa dokumentoidun rekrytointiprosessin. Tarve tälle oppaalle syntyi yritys X:ssä, kun aikaisempaa rekrytointiprosessia ei ole dokumentoitu, vaan se on siirtynyt suullisesti ja käytännön oppien kautta perehdytys-tilanteessa uudelle henkilölle. Yritys X:ssä oli paljon tietoa nykyisestä rekrytointiprosessista, eikä pieniä yksityiskohtia voi muistaa kokonaisuudessaan kirjoittamatta kaikkea muistiin. (Yritys X, 2018.)

Lähtökohtana on, ettei oppaan lukijalla eli rekrytoijalla ole paljon käytännön kokemusta rekrytoinnista, sillä tarkoituksena on oppia työn kautta. Henkilö, joka tehtävään valitaan, on yleensä koulutustaustansa myötä erikoistunut henkilöstöhallintoon, liiketalouteen tai psykologiaan. Tällöin oletuksena on, että rekrytoijalla on ymmärrystä ja osaamista henkilöstöhallinnon tehtävistä, ainakin teoriassa. (Yritys X 2018.)

Prosessin dokumentoinnin tarve nousi esiin yritys X:n HR-osastolla ja sovimme yhteys-henkilön kanssa, että tämä sopisi hyvin opinnäytetyön aiheeksi. Rekrytointi ja perehdyttäminen aiheina kiinnostavat minua, sillä suuntaudun tradenomi opinnoissani esimiestyöhön ja työyhteisön kehittämiseen. Vilkan ja Airaksisen (2004, 24) mukaan opinnäytetyön aihe alue pitäisi valita sen perusteella, missä haluaa kehittyä. Lisäksi aiheen tulisi tukea urasuunnitelmia ja sen avulla tulisi näyttää paras osaaminen jollakin oman alan osa-alueella. Näillä perusteilla aihe alueen valitseminen tuntui luontevalta, sillä olen aina halunnut oppia lisää perehdyttämisestä, rekrytointiprosessista ja henkilöstöjohtamisesta sekä luoda uraa henkilöstöhallinnossa, esimerkiksi rekrytointikoordinaattorina.

1.3 Opinnäytetyön muoto

Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät käytännön toteutus eli tuotos ja sen raportointi. Sen tavoitteena on yleensä toiminnan ohjeistaminen, opastaminen tai järjeistämisen. Tuotoksena voi syntyä ohjekirja, ohjeistus tai tapahtuma, riippuen toimeksiantajan

tarpeesta. Myös toteutustapa vaihtelee tarpeen mukaan. Toiminnallisen opinnäytetyön raportti sisältää yleensä viitekehysten sekä siinä kerrotaan työn etenemisestä. Raportista selviää miksi työ on tehty ja millainen työprosessi on ollut. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 9 & 65.) Opinnäytetyön raportin tarkoituksena on Vilkan ja Airaksisen (2004, 65) mukaan selittää lukijalle, miksi ja mitä työssä on tehty. Pyrin tuomaan esille omia valintoja joita olen tehnyt oppaan kirjoittamisvaiheessa, sekä perustelemaan niitä viitekehysten ja konsultoinnin avulla.

Opinnäytetyön raportointiosuus koostuu johdannosta, jossa lukijalle syntyy käsitys työn tavoitteesta, aiheesta sekä tarkoituksesta. Kaikki raportissa esiintyvät ja käytettävät käsitteet on avattu lukijalle ennen viitekehystä, lukukokemuksen helpottamiseksi. Raportissa esitelty viitekehys, joka koostuu kirjallisuudesta, on hyödynnetty lopullisen tuotoksen tekemisessä. Itse kuvaus tehdystä työstä on esitelty vaihe vaiheelta rekrytointiprosessin dokumentointi kappaleessa, osa tekstistä on salattu. Siinä lukijalle syntyy käsitys siitä, mitä on tehty, miksi on tehty ja miten viitekehys sekä konsultoinnit ovat vaikuttaneet lopputulokseen. Lopuksi raportissa on työn johtopäätökset sekä oma pohdinta työn onnistumisesta ja jatkokehitysideoista.

1.4 Viitekehys

Viitekehysten on tarkoitus osoittaa, että kirjoittaja kykenee yhdistämään teoreettisen tiedon käytäntöön sekä perustelemaan työssään tekemiä valintojaan (Vilkkä & Airaksinen 2004, 42). Raporttiosuuden viitekehyksessä on käytetty erilaista lähdekirjallisuutta, ajan-kohtaista lainsäädäntöä sekä artikkeleja. Kirjallisuutena opinnäytetyöhön valikoitui lukuisat henkilöstöhallinnon kirjat ja artikkelit. Näiden avulla avaan lukijalle eri käsitteitä kuten perehdytys, ulkoinen rekrytointi, työnantajamielikuva ja hakijaviestintä.

Tietoa perehdytyksestä ja rekrytoinnista on paljon saatavilla, joten viitekehyksessä on pyritty tuomaan esille eri näkökulmia sekä todentamaan näitä toisten lähteiden avulla. Lisäksi kirjallisuuden tueksi on otettu huomioon Suomen lainsäädäntö. Työssä viitataan muun muassa Suomen perustuslakiin (1999/731), työturvallisuuslakiin (2002/738), työ-sopimuslakiin (2001/55) sekä lakiin naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1986/609). Kaikki edellä mainitut lainsäädökset vaikuttavat oleellisesti perehdytyksen ja rekrytoinnin taustalla.

Yritys X:n rekrytointiprosessin kuvaamiseen on hyödynnetty kirjoittajan omakohtaista kokemusta työskentelystä henkilöstöhallinnon ja rekrytoinnin parissa sekä yritys X:ltä saatuja materiaaleja. Vilkka ja Airaksinen (2004, 53) painottavat lähdekritiikin tärkeyttä toiminnallisessa opinnäytetyössä, joten Oma arviointi- kappaleessa tarkastelen oppaan kirjoittamisen onnistumista, lähteiden paikkansapitävyyttä sekä kuinka HR ammattilaisten konsultointi vaikutti lopulliseen työhön ja sen sisältöön.

1.5 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä yritys X:n kanssa. Yritys X haluaa pysytellä anonyyminä ja tällöin siitä käytetään nimitystä yritys X koko opinnäytetyön kirjoittamisprosessin ajan. Lisäksi toiminnallinen tuotos eli opas on salattu.

Yritys X on Pohjois-Euroopassa toimiva yritys, joka on osa suurempaa maailmanlaajuista konsernia. X toimii Pohjoismaissa ja sen pääkonttori sijaitsee Suomessa, josta käsin hoidetaan esimerkiksi kaikkien maiden henkilöstöasioita. (Yritys X, 2018)

2 Käsitteet

Käsitteet, joita opinnäytetyön raportissa käytetään, on selvennetty lukijalle paremman lukukokemuksen saavuttamiseksi. Osa käsitteistä ovat ammattisanastoa ja niille saattaa esiintyä erilaisia määritelmiä eri lähteissä.

HR (lyhenne sanasta Human Resources) on suomeksi käännettynä henkilöstöhallinto, joka on henkilöstövoimavarojen hallinnointia. Henkilöstöhallinto ylläpitää tarvittavaa osaamista, työilmapiiriä sekä motivaatiota henkilöstön keskuudessa organisaatiossa. Henkilöstöhallinnon tehtäväkenttään kuuluvat rekrytoinnit, osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen, työn organisointi, työympäristö- ja työsuojeluasiat jne. (Ammattinetti, Henkilöstöhallinto.)

Rekrytointi voidaan liittää sotilasorganisaation värväystapahtumaan, sana on kuitenkin ajan myötä vakiintunut suomalaiseen liike-elämään ja sillä tarkoitetaan työsuhteen aloittamiseen liittyviä toimenpiteitä (Markkanen 1999, 11).

Ulkoinen rekrytointi poikkeaa sisäisestä rekrytoinnista siten, että henkilöhaku tehdään yrityksen ulkopuolelta. Tällöin yritys ilmoittaa työpaikasta erilaisissa työnhakukanavissa, yrittäen löytää oikean kandidaatin tehtävään. Ulkoinen rekrytointi on kalliimpaa ja aikaa vievää, mutta siihen on turvauduttava, jos oman yrityksen sisältä ei löydy tarvittavaa osaamista. (Viitala 2014, Henkilöstöhankinta.)

Hakijaviestinnällä tarkoitetaan rekrytointiprosessin aikana käytävää viestintää potentiaalisten hakijoiden kanssa. Sillä tarkoitetaan sähköpostiviestittelyä, puheluita sekä kasvokkain viestimistä. Rekrytoinnissa hakijaviestintää ovat mm. työpaikkailmoitus, puheluihin ja kyselyihin vastaaminen, kutsu haastatteluun, sähköposti hakemuksen vastaanottamisesta sekä palautteen antaminen. (Manpower 2016, 18; & Rötke 2015, 61.)

Työantajakuva on määritelty eri kirjallisuuslähteiden mukaan kuvana, joka määrittelee, kuinka työnantaja kohtelee työntekijöitään sekä työnhakijoita. Sen taustalla vaikuttaa yritysimago, eli millainen viesti yrityksestä annetaan markkinointiviestinnän keinoin ja kuinka asiakkaat näkevät yrityksen. Rekrytointi on osa työantajakuvan markkinointia, sillä siinä kohtaavat ulkopuolinen työnhakija sekä työnantaja. Tämän lisäksi puskaradion kautta leviävät tiedot yleisestä palkkataso, perehdyttämisestä, viihtyvyydestä sekä muista henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavista seikoista ovat osa työantajakuvan muodostamista. (Viitala 2014, Henkilöstöhankinta; Kauhanen 2010, 69.)

Ahokas ja Mäkeläinen (2013) erottavat **perehdytyksen** ja työhön opastamisen jakamalla ne seuraavasti: Perehdytykseen kuuluvat yrityksen toimintatapoihin ja henkilöstöön tutustuminen ja perehtyminen, kun taas työnopastukseen kuuluu kaikki työtehtäviin ja työn tekemiseen liittyvät asiat.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan siis toimenpiteitä, joilla varmistetaan, että henkilö oppii organisaation arvot ja tavat toimia, omat työtehtävät, vastualueet ja työpaikkansa ihmiset. Työn opastuksella tarkoitetaan itse työhön perehtymistä, joka on osa perehdytystä. Työ opastuksessa käydään läpi työvälineet, työtehtävien suorittamiseen liittyvät asiat sekä työturvallisuus. Perehdyttäminen ei päde vain uuteen työntekijään vaan kyseessä voi olla henkilö joka on vaihtanut työtehtäviä. (Kauhanen 2010, 151; Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

3 Perehdyttäminen

Kauhasen (2010, 51) mukaan perehdyttämisen tavoitteena on, että uusi työntekijä oppii tuntemaan oman työyhteisönsä, liikeidean, vision sekä arvot ja tavat. Tämän lisäksi hänen tulisi oppia tuntemaan omat työtoverit sekä asiakkaat ja ymmärtää omaan työhönsä liittyvät odotukset. Hyppänen (2018,1) toteaa, että perehdyttämisellä on suuri vaikutus työsuhteen aloittamisvaiheessa, sillä sen tarkoituksena on edistää uuden työntekijän viihtyvyyttä ja nopeuttaa työtehtävien oppimista.

Perehdyttäminen ja siihen kuuluvat toimijat vaihtelevat yrityksestä ja organisaatiosta riippuen. Yleensä perehdytykseen osallistuu perehdyttäjä, perehtyjä sekä koko työyhteisö. Perehdyttäjän rooli on yleensä esimiehen vastuulla, mutta se voidaan delegoida myös erikseen nimetyille perehdyttäjälle, omalle tiimille tai osittain henkilöstöosastolle. Perehtyjä itse osallistuu aktiivisesti perehdytykseen tuomalla esille omaa osaamistaan sekä ottaa vastuun omasta perehtymisestään. (Kupias & Peltola 2009, 47.)

Kuten Kupias ja Peltola (2009, 47) toteavat, perehdyttämiseen osallistuvat yleensä perehdyttäjä, perehtyjä sekä koko organisaatio, tästä syystä perehdytystä käsitellään lainsäädännön näkökulmasta, organisaation näkökulmasta sekä perehdyttäjän ja perehtyjän näkökulmasta.

3.1 Lainsäädäntö perehdyttämisen taustalla

Perehdytyksestä on säädetty laissa ja tällöin se velvoittaa työnantajaa. Perehdyttämistä ei saa unohtaa kiireen tai ajanpuutteen vuoksi sillä sen avulla voidaan myös välttää onnettomuuksia ja taata turvalliset työskentelyolosuhteet kaikille. Tästä mainitaan Työsopimuslain (2001) 2. luvun 3§ 1. momentissa, jossa määrätään, että työnantajan on huolehdittava työturvallisuuslain noudattamisesta työpaikalla.

Työturvallisuuslain (2002) 2. luvun 14§ mainitaan työnantajan velvollisuudesta tarjota kattavasti tietoa työn haitta- ja vaaratekijöistä sekä huomioida riittävä perehdytys työhön ja työolosuhteisiin sekä turvallisiin työtapoihin. Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työntekijöiden työympäristöä ja työskentelyoloja. Tätä sovelletaan työsopimuksen perusteella tehtävään työhön sekä opiskelijan työhön koulutuksen yhteydessä. (Työturvallisuuslaki 2002, luvut 1 & 2 § 1, §4, § 14.)

3.2 Organisaatio

Uuden henkilön rekrytointi on suuri investointi yritykselle, joten uuden henkilön perehdyttämiseen olisi myös hyvä varata riittävästi aikaa. Hyppänen (2018, 4) toteaa perehdytyksen kestävän yleensä noin neljä kuukautta, tehtävästä riippuen. Kauhasen (2010, 152) mukaan perehdytykseen käytetään yrityksessä aikaa keskimäärin noin muutama päivä. Vaikka perehdyttäminen nähdään aikaa vievänä, se rakentaa hyvän pohjan uudelle työntekijälle kasvaa ja menestyä yrityksessä (Palazzo & Kleiner 2002, 56).

Kupias ja Peltola (2009, 102) kuvaavat perehdytystä prosessina, joka alkaa jo rekrytointin aikana ja se kestää yleensä koeajan päättymiseen asti. Perehdyttäminen alkaa jo ennen työsuhteen alkua, esimerkiksi työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen. Tällöin uudelle työntekijälle voidaan antaa luettavaksi erilaisia materiaaleja, kuten työntekijäoppaan tai yritysesitteen. Muita perehdytystoimenpiteitä ovat esimerkiksi työpisteen valmistelu, kulkulupien, käyttäjätunnusten ja sähköpostin avaaminen ennen työsuhteen aloittamista, tämä luo Hyppäsen (2018, 3) mukaan hyvää työnantajakuvaa toivottamalla uuden henkilön tervetulleeksi taloon.

Kauhanen (2010, 51) toteaa, että yleensä suuremmissa organisaatioissa on laadittu perehdyttämisohjelma esimerkiksi ohjekirjan tai muistilistan muotoon. Ahokas ja Mäkeläinen (2013) mainitsevat julkaisussaan muista perehdyttämisen tukena käytettävistä materiaaleista, joita ovat erilaiset käsikirjat, työturvallisuusohjeet, prosessikuvaukset, valokuvat ja videot.

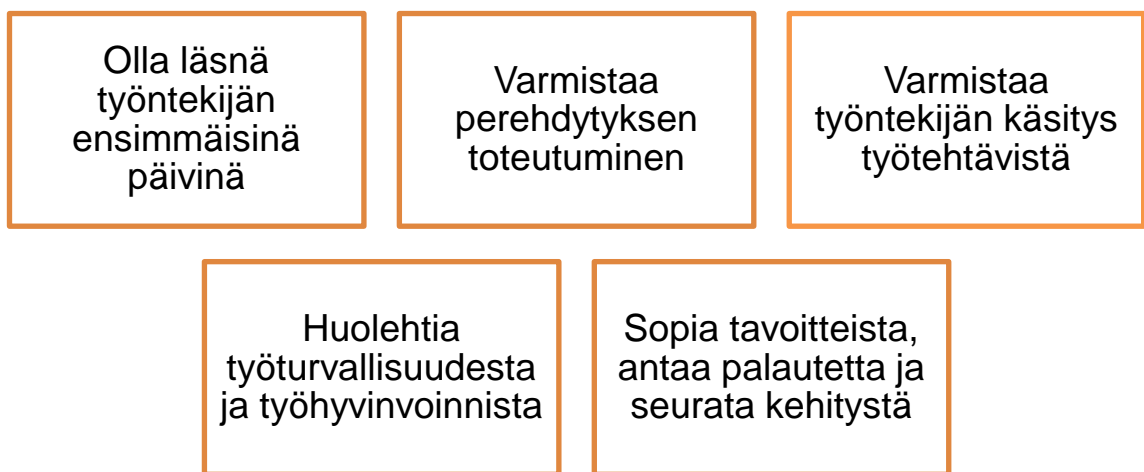
3.3 Perehdyttäjä

Vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä on hänen esimiehellä, joka voi tarvittaessa delegoida sen oman tiiminsä jäsenelle. (Kauhanen 2010, 92.) Kupias ja Peltola (2009, 53) mainitsevat kirjassaan myös esimiehen roolista, johon kuuluu huolehtiminen työntekijän osaamisesta sekä perehdyttämisestä.

Perehdyttäminen ei ole vain käytäntö uuden henkilön tullessa taloon. Esimerkiksi työntekijän palatessa pidemmän poissaolon jälkeen, vaihtaessa työtehtävää tai osastoa yrityksen sisällä, ei perehdyttämistä tule unohtaa. Työntekijän ollessa uudessa tilanteessa,

hänen työtään ja henkistä kuormaa helpottaa huomattavasti, jos hän saa tukea ja perehdytystä uuteen tehtävään. (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Hyppänen 2018.)

Esimiehen toimiessa perehdyttäjänä hänen on huolehdittava siitä, että perehdytys sujuu suunnitellusti ja järjestelmällisesti. Lisäksi perehtyjä on kohdattava ja häntä on ohjattava, sillä esimies on vastuussa työntekijän riittävästä osaamisesta. Perehdyttäjän ydintehtävät riippuvat aina organisaatiosta, mutta tärkeimpinä voidaan pitää seuraavia asioita, jotka ovat esitetty kuviossa 1. (Kupias & Peltola 2009, 62.)



Kuvio 1. Esimiehen tehtävät perehdytyksessä mukailtu Kupias & Peltola 2009, 62

Perehdyttäjän tarkoituksena on luoda edellytyksiä perehtymiselle oppimistilanteiden kautta. Tavoitteena on uuden henkilön osaamisen kehittäminen sekä aikaisemman osaamisen hyödyntäminen ja valjastaminen työyhteisön käyttöön. (Kupias & Peltola 2009, 88.) Ensimmäisten viikkojen jälkeen työntekijän pitäisi ymmärtää oman työnsä kokonaisuus ja päästä sisälle työyhteisöön. Ensimmäisten kuukausien jälkeen hän kykenee jo tuomaan esille omia ideoitaan ja ajatuksiaan toimintatapojen kehittämiseksi. Tällöin vastuu perehtymisestä siirtyy pikkuhiljaa perehtyjälle, joka kykenee kehittämään omaa toimintaansa omassa työtehtävässä sekä työyhteisössä. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

3.4 Perehtyjä

Uuden henkilön aloittaessa uudessa työpaikassa ja työyhteisössä, muistettavaa asiaa saattaa tulla kerralla paljon. Tällöin hyvällä perehdyttämällä on suuri rooli työntekijän viihtyvyyden ja sitoutumisen kannalta. Huonosti hoidettu perehdytys ja riittämätön tuki työsuhteen alussa saattavat laskea uuden työntekijän työtehoja. (Snell 2006, 32.) Kupias ja Peltola (2009, 102) mainitsevat, että työntekijän ensimmäiset kuukaudet ovat jatkuvaa kehittymistä ja sopeutumista osaksi organisaatiota. Koeaikakeskustelu voidaan mieltää yleensä osaksi perehdyttämisen arviointia, jos uudella työntekijällä on koeaika hänen työsuhteen alkuun. Tällöin arvioidaan henkilön perehtymistä työtehtävään ja organisaatioon, perehdytyksen onnistumista sekä mahdollista tarvetta lisä-perehdytykselle.

Perehtyjä ei ole vain perehdyttämisen kohde, vaan hänen on oltava aktiivisesti osana perehdyttämistä, sillä tunne ja varmuus omasta osaamisesta on tärkeää. Suunnitelmallisesta perehdytyksestä huolimatta, perehtyjä on itse vastuussa siitä, että hänen aukonsa osaamisessa tulevat täydennetyiksi perehdytyksen aikana. Lisäksi perehtyjällä on oltava käsitys omasta itsestään ja siitä, miten oppii parhaiten ja millaista ohjausta ja sparrausta hän kaipaa omalta esimieheltään. (Kupias ja Peltola 2009, 70.)

4 Rekrytoinnin pääpiirteet

Uusi henkilö ei tuo pelkästään omaa osaamistaan yritykseen, vaan myös oman persoonansa sekä asiakas- ja yhteistyöverkoston. Uusi henkilö näkee myös asiat eri tavalla ja osaa kyseenalaistaa jo hyviksi luettuja prosesseja, minkä seurauksena myös työkuultuuri rikastuu. (Vaahtio 2005, 11.)

Olipa rekrytointi vain kerran vuodessa tapahtuva prosessi, tai jatkuva toiminto, eri vaiheiden huolellinen suunnittelu mahdollistaa prosessin onnistumisen (Österberg 2014, 94). Hallitusti tuotettu rekrytointiprosessi on taitolaji; se vaatii ammattimaista otetta, harkitsemiskykyä sekä ihmisistä välittämistä ja eettisyyttä. Sen onnistuessa yritys on saanut käyttöönsä henkilön, joka on kuin luotu tehtävään. Samalla yritys on luonut hyvää yrityskuvaa sekä markkinoinut tuotteitaan ja palveluitaan. (Vaahtio 2005, 13.)

Monet eri kirjallisuuslähteet esittävät rekrytoinnin tärkeimmät pääpiirteet hieman eri tavalla ja jokaisella on selvästi oma näkemys ja painopiste prosessin eri vaiheille. Kaijala

(2016, 2.1) väittää, että rekrytoinnissa on neljä tärkeää avainasiaa, jotka takaavat onnistuneen rekrytoinnin. Ensimmäinen on tarve- ja osaamismäärittely, toisena aikajana, kolmantena hallittu prosessi sekä neljäntenä jälkihoito. Kortetjärvi- Nurmi ja Murtola (2015, 166) taas nimeävät tyypillisen rekrytointiprosessin vaiheet suunnittelu, - toteutus, - päätöksenteko- ja seurantavaiheeksi.

4.1 Lainsäädäntö rekrytoinnin taustalla

Suomessa rekrytoinnissa on aina otettava huomioon ajantasainen lainsäädäntö. Sen tarkoituksena on suojella yksilöä, hänen henkilötietojaan, sekä taata yhdenvertainen kohtelu työhönottotilanteessa. Suomen perustuslain yksi perusoikeuksista on luvussa 2 §6 yhdenvertaisuus. Sen mukaan kaikki ovat yhdenvertaisia eikä ketään saa asettaa eriarvoiseen asemaan iän, sukupuolen, kielen, uskonnon terveydentilan tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Yhdenvertaisuudesta ja syrjintäkiellosta mainitaan myös yhdenvertaisuus laissa (2014/1325) sekä laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1986/609).

Henkilötietolain (1999/523) tarkoituksena on suojata yksilön yksityiselämää sekä yksityisyydensuojaa henkilötietoja käsiteltäessä. Henkilötietoja saa käsitellä vain henkilön itsensä antamalla suostumuksella. Tietojen pitää aina olla käsittelyn tarkoituksen kannalta tarpeellisia ja tiedon itsessään virheetöntä. Arkaluontoisten tietojen käsittely on kielletty, ilman painavaa syytä. Tällaisia tietoja ovat muun muassa tieto joka kuvaa henkilön etnistä alkuperää, terveydentilaa, vammaisuutta, rikollista tekoa, seksuaalista suuntautumista tai sosiaalihuollon tarvetta. Lisäksi on muistettava vaitiolovelvollisuus, jolloin esille nousseita asioita toisesta henkilöstä ei saa kertoa sivullisille. (Henkilötietolaki luku 1 §1, luku 2 §8 ja luku 3 §11)

Laki yksityisyydensuojasta työelämässä (luku 1 § 1, luku 2 § 1) on säädetty suojaamaan yksityiselämää. Henkilötietojen käsittelystä on laadittu tarpeellisuusvaatimus, joka tarkoittaa, että työnantajalla on oikeus käsitellä vain työsuhteen kannalta tarpeellisia tietoja työntekijästä.

Yhdenvertaisuuslain tarkoitus on ehkäistä syrjintää ja edistää yhdenvertaisuutta. Työelämässä sitä soveltaa työnantaja, jonka on otettava yhdenvertaisuus huomioon työpaikalla. Työnantajan on arvioitava sen toteutumista henkilöstöä valittaessa ja heitä koske-

via ratkaisuja tehdessä. Syrjinnällä tarkoitetaan henkilön syrjimistä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, terveydentilan, seksuaaliseen suuntautumiseen tai muuhun henkilöön liittyvän syyn perusteella. (Yhdenvertaisuuslaki 2 luku § 5 ja 3 luku § 8.)

Syrjinnästä puhutaan myös laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1986/609). Laki estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää sekä parantaa erityisesti naisten asemaa työelämässä. Tasa-arvon edistämiseksi, työnantajan tulee ottaa huomioon rekrytoinnissa se, että tehtävään hakeutuisi naisia ja miehiä, sekä edistää naisten ja miesten sijoittumista erilaisiin tehtäviin. Lisäksi työnantaja ei saa tehtävään valitessaan syrjäyttää ansioituneempaa henkilöä sukupuolen perusteella, ellei siihen ole painavaa syytä. (laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8 § 1. momentti.)

Rekrytoinnissa on syytä huomioida, että työnantajalla on aina velvollisuus antaa selvitys menettelystään kirjallisesti esimerkiksi työnhakijalle, joka kokee joutuneensa syrjinnän kohteeksi. Selvityksessä on tultava esille valintaperusteet sekä muut seikat, jotka ovat selvästi vaikuttaneet valintaan. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta § 1, § 6, § 8, § 10.)

4.2 Rekrytoinnin suunnitteluvaihe

Rekrytoinnin suunnitteluvaiheeseen kuuluu yleensä tehtäväkuvan tai niin sanotun työkuvan ja valintakriteerien laadinta. Tämän lisäksi päätetään rekrytointiin käytetystä ajasta, budjetista sekä siihen osallistuvista henkilöistä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166.) Työkuvaus kertoo sen, mitä henkilön työtehtäviin tai tehtäväalueeseen kuuluu. Valintakriteerit taas kertovat välttämättömistä kompetensseista ja osaamisesta jota uudella työntekijällä pitäisi olla menestyäkseen tehtävässä. (Salli ja Takatalo 2014, 15.)

4.2.1 Työkuvaus

Työkuvaus on sanansa mukaisesti kuvaus tehtävästä työstä. Se sisältää työntekijän tärkeimmät työtehtävät, osaamis- ja vastuualueet sekä raportointilinjat. Hyvä työkuvaus informoi mikä työntekijän rooli on koko yrityksen toiminnassa ja se auttaa myös hakijaa ymmärtämään, mitä häneltä odotetaan. (Heathfield 2018.) Työkuvauksen laatimiseen olisi hyvä ottaa mukaan tuleva esimies, alaisia ja kollegoita, jotta työkuvauksen ja kes-

keisten ominaisuuksien määrittäminen olisi mahdollisimman paikkansapitävä. Huolimattomasti määritetty työnkuva houkuttelee vääränlaisia hakijoita. Tämä aiheuttaa paljon lisätyötä hakemusten karsimisvaiheessa sekä saattaa antaa vääränlaisia odotuksia työnhakijalle. (Koivisto, 2004, 40.)

Työssä onnistumisen kannalta keskeiset ominaisuudet on hyvä jaotella seuraavasti; kompetenssit ja osaaminen joita henkilöllä on välttämättä oltava, sekä kompetenssit ja osaaminen, jotka voi oppia työn kautta tai täydennyskoulutuksella. Näistä muodostuvat rekrytointikriteerit, joita saa olla maksimissaan kymmenen. Mitä tarkemmin kriteerit määritellään jo rekrytoinnin alkuvaiheessa, sitä helpommin prosessi sujuu: työpaikkailmoituksella tavoitetaan oikeat hakijat ja haastattelussa kysytään oikeat kysymykset (Salli & Takatalo 2014, 15.) Päätöksenteko helpottuu, kun rekrytoijalla on selkeä kuva siitä, millaista henkilöä etsitään. Lisäksi oikein käytettynä kriteeristö helpottaa rekrytoijaa valintatilanteessa sekä mahdollisissa syrjintäepäilyissä. (Vaahtio 2005, 74.)

4.2.2 Aikataulu

Rekrytointia suunniteltaessa on sille hyvä varata riittävästi aikaa omasta kalenterista, sillä sen pitäisi olla priorisoituna niin rekrytoivan esimiehen kuin henkilöstöhallinnon edustajan kalenterissa. Koko prosessin aikana tärkeää on nopeus ja tehokkuus. Mitä hitaampi prosessi, sitä helpommin hakijat tekevät johtopäätöksiä ja mahdollisuus potentiaalisen kandidaatin menettämiseen kasvaa. Tämän lisäksi hidas ja jäykkä prosessi antaa mielikuvan hitaasta ja jäykästä organisaatiosta. (Salli & Takatalo 2014, 10.)

Salli ja Takatalo (2014, 11) esittävät, että viitteellinen minimiaika ulkoiselle rekrytointiprosessille on kahdeksan viikkoa. Kuitenkin kahdeksan viikkoa saattaa olla liian pitkä aika hakijalle, jolla voi olla muita rekrytointiprosesseja samanaikaisesti meneillään. Kuviossa 2 on esitetty yksityiskohtaisempi kuvaus siitä, mitkä vaiheet kuuluvat kahdeksan viikon mittaiseen rekrytointiprosessiin.



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

Salli ja Takatalo (2014, 11) toteavat, että joskus prosessit venyvät tahtomatta. Jo muutamana päivänä odotus voi tuntua hakijasta pitkältä ajalta, ja näin ollen hyvin suunniteltu rekrytointiprosessi auttaa kaikkia pysymään aikataulussa sekä vahvistaa työnantajakuva. Jos prosessi jostain syystä venyy, potentiaalisiiin kandidaatteihin on hyvä ottaa yhteyttä saman tien.

4.3 Rekrytoinnin toteutusvaihe

Kun aikataulu ja työnkuvaus ovat selvillä, rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle. Ensimmäisenä laaditaan työpaikkailmoitus, jonka pitäisi olla mielenkiintoa herättävä. Tämän jälkeen vastataan tiedusteluihin, käydään läpi hakemukset sekä kutsutaan parhaat hakijat haastatteluun (Kortetjärvi- Nurmi & Murtola 2015, 166). Haastattelun lisäksi on erilaisia tekniikoita selvittää hakijan osaamista sekä sopivuutta yrityksen arvoin ja kulttuuriin, mutta viitekehyksen aihetta on rajattu niin, että aiheessa keskitytään pelkästään haastatteluun.

4.3.1 Työpaikkailmoituksen laadinta

Toimivan työpaikkailmoituksen tavoitteena on herättää kohderyhmän huomio, levittää positiivista mielikuvaa sekä saada oikeat ihmiset kiinnostumaan avoimesta työpaikasta (Vaahtio 2005, 129). Kortetjärvi- Nurmen ja Murtolan (2015, 166) mukaan hyvä työpaikkailmoitus on huolellisesti laadittu, selkeä ja johdonmukainen. Sen tarkoituksena on myydä ja markkinoida työpaikka hakijalle. Tällöin on otettava huomioon, että ilmoitus on linjassa yrityksen markkinointiviestinnän kanssa.

Ilmoituksen luonne vaihtelee haettavan paikan mukaan muutaman lauseen ilmoituksesta erittäin yksityiskohtaiseen osaamisprofiilin kuvaukseen (Empore, 2014). Lisäksi on hyvä muistaa, että työpaikkailmoitus tulee laatia ajantasaisen Suomen lainsäädännön mukaan. Tällöin työpaikkailmoitus ei saa sisältää viittauksia, ikään, sukupuoleen tai muihin seikkoihin, jotka voivat olla perusteina syrjinnälle. (Vaahtio 2005, 135.)

Hyvä työpaikkailmoitus koostuu useista eri asioista; kuinka selkeä ja visuaalinen ilmoitus on, missä se on julkaistu, kuinka selkeät toimintaohjeet hakijalle annetaan, sekä kuinka helppoa itse hakeminen tehtävään on (Salli & Takatalo 2014, 25). Ilmoitus voi sisältää esimerkiksi suorituspohjaisen kuvauksen henkilön työpäivästä. Tämä on siis konkreettinen kuvaus rekrytoitavan henkilön työpäivästä ja mitä häneltä esimerkiksi odotetaan. ”Normaali päivä koostuu asiakkaille soitosta (tavoitteena 5 puhelua per päivä) sekä projektien vetämisestä ja suunnittelusta”. Rekrytoijan sekä hakijan aikaa säästyy realistisella työpaikkakuvauksella, sillä se karsii hakijoita. Näin ollen rekrytoijan aikaa jää keskittyä aidosti kiinnostuneisiin hakijoihin. (Salli & Takatalo 2014, 26.)

4.3.2 Hakemusten läpikäynti

Hakemusten läpikäynti riippuu siitä, millainen rekrytointijärjestelmä on käytössä, vai onko sellaista käytössä lainkaan. Isoissa yrityksissä saatetaan käyttää automaattista esikarsintaa eli tietokoneen suorittamaa esikarsintaa, joka karsii joukosta kaikki hakijat, joilla ei ole tiettyä työkuvausessa määriteltyä osaamista. Tällä tavalla säästetään paljon rekrytoijan aikaa. (Manpower 2016, 10.) Toki jo aiemmin mainittu oikeanlainen työpaikkailmoitus karsii myös turhia hakemuksia (Salli & Takatalo 2014, 26).

Hakuajan päätyttyä tai jo sen aikana on hyvä aloittaa hakemusten läpikäyminen ja lukeminen. Hakemusten läpikäyntiin on yhtä monta oikeaa tapaa kuin aiheesta löytyvää kirjallisuutta löytyy, mutta yksi yhtenäisyys löytyy melkeinpä kaikilta kirjoittajilta. Vaahtio (2005, 138) sekä Palazzo & Kleiner (2002, 54) kehottavat muodostamaan hakijoista kolme erillistä pinoa ”hyvät, ehkä ja mahdottomat”, jonka avulla hakijat jaetaan kategorioihin. Tässä vaiheessa on hyvä peilata jo mainittuun kriteeristöön, joka on luotu työkuvausten yhteydessä (Vaahtio 2005, 74).

Esikarsinta suoritetaan ennen haastattelua ja on tehokas keino säästää aikaa sekä löytää oikeat hakijat tehtävään. Esikarsinnan muotoja on erilaisia kuten ennakkotehtävä, esittelyvideo, lyhyt puhelinhaastattelu tai erilaiset internetpohjaiset kykytestit. Esimerkiksi videon ja puhelinhaastattelun avulla saadaan selville hakijan motivaatiota työtä kohtaan sekä käsitys viestintätaidoista. Ennakkotehtävillä ja kykytesteillä taas voidaan selvittää vahvuuksia ja osaamisalueita. (Manpower 2016, 11.)

Hakemusten läpikäynnin jälkeen syntyy joukko hakijoita, jotka kutsutaan joko suoraan haastatteluun tai heille suoritetaan vielä esikarsinta ennen varsinaista haastattelua. Salli ja Takatalo (2014, 50) toteavat, että nykyään on yhä vaikeampaa löytää täydellistä hakijaa taitojen ja osaamisen puolesta. He kehottavatkin käymään läpi hakemuksia löyhin perustein ja keskittymään hakijan oppimiskykyyn ja positiiviseen asenteeseen. Henkilö joka ei täytä muodollisia vaatimuksia, mutta on kuitenkin potentiaalinen kehittymään, saattaa olla pitkällä aikavälillä korvaamaton organisaatiolle. (Salli & Takatalo 2014, 50.)

4.4 Haastattelu

Haastattelu on tilanne, jossa työnantaja ja työnhakija kohtaavat yleensä ensimmäistä kertaa. Sen tarkoituksena on kerätä tietoa, jonka pohjalta tehdään päätös hakijan soveltuvuudesta kyseiseen tehtävään. Haastattelussa yleensä arvioidaan hakijan ammatillista osaamista, persoonallisuutta, motivaatiota sekä henkilökemialla (Markkanen 2009, 44)

Monissa eri kirjallisuuslähteissä mainitaan haastattelun suunnittelemisesta ja jäsentelystä. Yleensä haastattelu noudattaa tyypillistä peruskaavaa. Kuviossa 3 esitetty peruskaava haastattelun kulusta on yleensä sellainen, joka saattaa esiintyä myös hakijan mielessä ennen kuin hän tulee haastatteluun.



Kuvio 3. Rekrytointihaastattelun runko (mukailtu Salli & Takatalo 2014, 67).

Mikko Markkanen (2009, 104) esittelee kirjassaan kaksi erilaista haastattelun muotoa, nämä ovat strukturoitu ja vapaa haastattelu. Ne eroavat toisistaan nimensä mukaisesti; strukturoidussa haastattelussa on etukäteen suunniteltu runko ja kysymykset toistetaan samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville. Vapaamuotoinen haastattelu taas on keskustelunomainen tilanne. (Markkanen 2009, 104.)

Markkanen (2009, 104) kuitenkin toteaa, että molemmissa haastattelun muodoissa on omat puolensa. Tästä syystä näiden kahden haastattelutyyppin välimuoto olisi paras ratkaisu, sillä haastattelijan on mahdotonta ennakoida koko haastattelun kulkua. Täysin strukturoitu haastattelu on mahdoton ja liian jäykkä keskustelun muodostamiseen, kun taas vapaassa haastattelussa, saattaa unohtua itse haastattelun tarkoitus keskustelun polveillessa aiheesta toiseen.

4.4.1 Haastattelijä

Yksi viestinnän keskeisistä osatekijöistä on kuuntelu. Haastattelun molemmat osapuolet kuuntelevat ja tulkitsevat toistensa viestejä omilla tavoillaan. Hyvä haastattelijä antaa haastateltavalle tilaa, pitämällä taukoja ja tekee tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. (Markkanen 1999, 152.) Myös Salli ja Takatalo (2014, 67) mainitsevat läsnäolon tärkeyden haastattelun aikana, sillä hakija haluaa tulla nähdyksi ja kuulluksi. Vahva ja aito läsnäolo välittyy hakijalle, joka pystyy kertomaan omista kokemuksista innokkaasti ja avoimesti.

Palazzo ja Kleiner (2002, 54) muistuttavat, että ennen haastattelua haastattelijan tulisi käydä läpi omat muistiinpanonsa hakijasta esikarsintakierrokselta sekä silmäillä läpi hakemus ja CV. Tämä palauttaa mieleen haastattelijalle, miksi hakija on kutsuttu haastat-

teluun. Lisäksi ei kysytä turhia kysymyksiä, joiden vastaukset löytyvät suoraan hakemus-papereista. Läsnäololla ja välittämisen tunteella voidaan vaikuttaa myös hakijan päätök-sentekoon haastattelun jälkeen, mitä parempi tunne hakijalle jää haastattelusta, sitä to-dennäköisemmin hän myös haluaa työskennellä kyseisessä yrityksessä. (Salli & Taka-talo 2014, 67.)

4.4.2 Kysymykset

Kompetenssipohjainen haastattelutekniikka toteutetaan joko STAR tai SOARA- meto-dilla. Näillä metodeilla saa monipuolisesti sekä luotettavasti kerättyä tietoa kandidaatista. Niiden käyttäminen perustuu tutkimuksiin joiden mukaan mennyt käyttäytyminen ja toi-minta ennustavat paremmin tulevaa suoritusta. (Salli & Takatalo 2014, 61)

Molemmat tekniikat ovat hyvin samankaltaisia, ja ne lähtevät liikkeelle tilanteesta ja päät-tyvät tuloksiin ja reflektointiin. STAR eli lyhenne sanoista Situation (tilanne), Task (Teh-tävä), Action (Toiminta) ja Results (Tulokset)- kysely tekniikalla kartoitetaan ensin kysy-mystä koskeva tilanne, edetään tavoitteisiin, toimintaan sekä tuloksiin. SOARA taas on lyhenne Situation, Objective, Action, Results ja Aftermath. SOARA on identtinen STAR-tekniikkaan paitsi, että siinä pyydetään vielä refleктоimaan mitä on oppinut kyseisestä tilanteesta. SOARA:n reflektointikysymyksillä on hyvä kartoittaa esimerkiksi hakijan op-pimisketteryyttä. (Salli & Takatalo 2014, 61)

Esimerkki Sallin ja Takatalon (2014,124) kompetenssipohjaisesta kysymyksestä työ-haastattelussa:

”Kerro esimerkki jostain projektista, joka on vaatinut organisointikykyä. Millainen ti-lanne/projekti oli? Mikä sen tavoite oli? Mikä oli oma roolisi projektissa? Lopputulos? Mitä projekti opetti sinulle?”

4.5 Päätöksenteko

Haastattelujen sekä mahdollisten soveltuvuustestien jälkeen tehdään valinta siitä, ke-nelle työtehtävää tarjotaan. Sallin ja Takatalon (2014, 85) mukaan, tässä vaiheessa on hyvä palauttaa mieleen rekrytointikriteerit ja peilata niitä valittuun kandidaattiin. Kauha-nen (2010, 88) mainitsee myös, että valinnassa tulisi pyrkiä punnitsemaan hakijoiden

ominaisuuksia rekrytointikriteereihin nähden. Päätöksen tekee lopulta rekrytoitavan henkilön lähiesimies. Jos käy niin, ettei haluttua henkilöä löydy, on parempi olla rekrytoimatta ketään kuin tehdä virheellinen valinta, joka saattaa maksaa yritykselle paljon (Salli & Takatalo 2014, 85).

4.6 Hakijaviestintä

Hakijakokemus viittaa sanatarkasti hakijan omakohtaiseen kokemukseen rekrytoinnista. Siinä on kyse kokonaisuudesta, joka muodostuu työnantajakuvasta sekä koko prosessin helppoudesta, etenemisestä ja siihen liittyvästä viestinnästä. Lähtökohtana on luoda hakijalle positiivinen rekrytointikokemus, tuli hän valituksi tai ei. Positiivinen kokemus luodaan hakijalle arvostuksen tunteella, johon liittyy vahvasti hakijaviestinnän tärkeys. (Manpower 2016, 18.)

Rekrytointiprosessi saattaa näyttäytyä hakijalle monimutkaisena ja aikaa vievänä prosessina. Hakijan kannalta olisi tärkeää viestiä usein prosessin etenemisestä, jotta hänellä on tunne siitä, että asiat etenevät. (Rötki 2015, 61.) Duunitorin artikkeli hakijaviestinnästä (3/2018) mainitsee, että rekrytointiviestinnällä voidaan myös rakentaa positiivisia sidosryhmäsuhteita, kiillottaa työnantajakuva sekä verkostoitua. Tämä edellyttää sitä, että rekrytoijan on oltava aktiivinen ja informatiivinen viestinnässä läpi koko rekrytointiprosessin. Pitkä hiljaisuus sekä tiukat aikataulut pitkin prosessia voivat saada hakijan jopa hylkäämään toiveen avoimesta työpaikasta ja antavat huonon kuvan mahdollisesta uudesta työnantajasta. (Rötki 2015, 61.)

Hyvään hakijaviestintään kuuluu se, että hakijoiden kanssa viestitään säännöllisesti. Rötki (2015, 61) ehdottaa, että jokaiseen hakemukseen vastataan sähköisesti ja kiitetään hakemuksesta. Lisäksi hakijalle olisi hyvä kertoa prosessin etenemisestä, aikataulusta sekä siitä, milloin hakija kuulee päätöksestä, tämä asettaa myös rekrytoijalle tavoiteaikataulun. Huonosti hoidettu hakijaviestintä on Manpowerin (2016, 27) mukaan yksi suurin tyytymättömyyden aiheuttaja hakijassa, kun puhutaan rekrytointiprosessista.

Taitamaton rekrytoija voi mustata yrityksen julkikuvan hetkessä esimerkiksi viattomalla kommentilla (Vaahtio 2005, 15). Palazzo sekä Kleiner (2002, 56) toteavat, että yrityksen kohdellessa potentiaalisia hakijoita huonosti, se saattaa menettää samalla myös asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Oikein toteutettu rekrytointiviestintä on kuin markkinointiviestintää, sillä saavutetaan tärkeät sidosryhmät ja saadaan tilaisuus markkinoida omaa

organisaatiota. Lisäksi hyvin hoidettu hakijaviestintä vähentää mainehaittoja ja parantaa työnantajakuvaakin myös hakijoiden silmissä. (Duunitori.fi 3/2018.)

5 Työnantajakuva

Työnantajakuva, joka tunnetaan myös nimillä työnantajamielikuva, - maine tai - imago kertoo, millainen kuva nykyisellä henkilöstöllä ja hakijoilla on kyseisestä organisaatiosta (Kauhanen 2010, 69). Korven, Laineen ja Soljasalon (2012, 74) mukaan hyvään työnantajamielikuvaan vaikuttaa esimerkiksi se, millainen tilanne on työpaikan sisällä. Mitä parempi työilmapiiri, sitä enemmän se heijastuu myös ulospäin esimerkiksi työntekijöiden perheenjäsenille ja yrityksen yhteistyökumppaneille. Kauhasen (2010, 69) mukaan ulkoinen positiivinen työnantajakuva vaikuttaa etenkin nuorten työnhakijoiden päätöksentekoon uran alkuvaiheissa.

Vahvan positiivisen työnantajamielikuvan hyödyt näkyvät esimerkiksi avoimien työhakemusten määrässä, hakemusten tason laadussa. Tämän lisäksi työtehtävien aloittaminen ja oppiminen sekä tiimiytyminen nopeutuvat, kun työ vastaa enemmän odotuksia sekä mielikuvia. Asenne työntekoa kohtaan on paljon positiivisempi sekä henkilöstö viihtyy yrityksessä pidempään. (Korpi & Laine & Soljasalo 2012, 75) Tämän lisäksi työntekijät sitoutuvat yritykseen vahvemmin, tästä syystä myös rekrytointeja tarvitaan vähemmän. (Salli & Takatalo 2014, 43).

6 Yritys X:n rekrytointiprosessin dokumentointi

Rekrytointiprosessin dokumentointi lähti liikkeelle ideasta, josta saimme räätälöityä hyvän toiminnallisen opinnäytetyön aiheen yhdessä yritys X:n edustajan kanssa. Tavoitteena oli dokumentoida rekrytointiprosessi, jonka pohjalta luodaan opas rekrytoijan työn tueksi. Ohjeistuksena sain yritys X:ltä sen, että oppaan pitäisi sisältää kaikki tarpeellinen tieto rekrytointiprosessin toteuttamisesta sekä yhdessä sovitut, työstetyt ja hyväksi todetut käytännöt. (Yritys X, 2018.)

Suunnitteluvaihe koostui aiheen ideoinnista ja tarpeen kartoituksesta. Tämän lisäksi suunnitteluvaiheessa oli pohdittava toteutusta. Tärkeimmiksi tavoitteiksi muodostuivat rekrytointiprosessin dokumentointi sekä teoriaan pohjautuvan tiedon, vinkkien ja oppien

yhdistäminen oppaan muotoon yhdeksi järkeväksi ja selkeäksi kokonaisuudeksi. Tästä syntyisi opas rekrytointiin. Oppaan sisältämän tiedon tulisi olla mahdollisimman paikkansapitävää. Näin parhaaksi keskustella rekrytointiprosessista yritys X:n HR ammattilaisten kanssa ja kuulla heidän ajatuksiaan prosessin dokumentointiin liittyen. Kyseessä ei ollut laadullinen tutkimusmenetelmä eli haastattelu tai teemahaastattelu, vaan konsultaatio, joka Vilkan ja Airaksisen mukaan (2004, 64) on vapaamuotoinen tapa hankkia tietoa, jolle ei tarvitse tehdä litterointia. Konsultaatiolla voidaan esimerkiksi tarkistaa faktatietoja alan ammattilaisilta.

Kaikilla konsultaatioon osallistuneilla henkilöstöhallinnon ammattilaisilla on monen vuoden kokemus rekrytoinneista sekä kaikki heistä ovat työskennelleet harjoittelijoiden rekrytoinnin parissa. (Yritys X, 2018) Tarkoituksena oli käydä yhdessä rekrytointiprosessi läpi niin, että se olisi paikkansapitävä opasta varten. Keskusteluja järjestettiin yhteensä kaksi; yksi aamupäiväsessio sekä yksi iltapäiväsessio. Molemmat kestivät kaksi tuntia ja niihin osallistui järjestäjän lisäksi kolme muuta HR- ammattilaista. Toimin keskustelujen vetäjänä sekä kirjoitin muistiinpanoja ja yhteenvedot. Yhteenvetoihin kirjattiin keskustelun aihe, esille tulleet teemat, kysymykset, ideat sekä mitä tapaamisen tuloksena syntyi.

Prosessin dokumentoinnin aikana nousi esille erilaisia kehitysideoita, jotka kumpusivat viitekehyksestä sekä omasta kokemuksesta henkilöstöhallinnossa työskentelystä. Lisäksi prosessin kokonaiskuva selkeytyi, kun kaikki vaiheet oli kirjoitettuna ylös. Raportissa esiintyviä rekrytoinnin eri vaiheita mukailevat Kortetjärvi - Nurmi ja Murtolan (2015, 166) kuvaamat tyypillisen rekrytoinnin vaiheet eli suunnittelu, - toteutus, - päätöksenteko ja seurantavaihe. Nämä nimet valittiin opinnäytetyöhön siksi, että ne kuvaavat vaiheita erittäin selkeästi. Loimme yhdessä yritys X:n edustajan kanssa muutamia ”käsikirjoituksia” eli pienempiä prosessikuvauksia esimerkiksi kandidaateille soitosta, tai sähköpostiviestin lähettämisestä. Taustalla ajatuksena oli, että näiden avulla voisi parantaa ja yhtenäistää hakijaviestintää. Huolella mietitty hakijaviestintä parantaa työnantajakuvaa sekä hakijakokemusta rekrytointiprosessin aikana (Rötke 2015, 61).

7 Rekrytointioppaan työstäminen

Opas on yleensä käytännön toiminnan ohjeistamista ja järjestämistä, se puhuttelee lukijaa ja tekstityyli mukailee esimerkiksi kohdeyrityksessä käytettävää viestinnällistä tyyliä (Vilka ja Airaksinen 2004, 65). Oppaan suunnittelun alussa heräsi seuraavia kysymyksiä: Kuinka saisin yhdistettyä prosessin kuvauksen, teoriaan pohjautuvaa tietoa, vinkkejä

sekä kaikki opit, yhdeksi järkeväksi ja selkeäksi tuotokseksi? Miten teen oppaasta helpolukuisen ja kuinka muistan huomioida lukijaa kirjoittaessani prosessia auki? Kysymysten lisäksi oli myös tarpeen selvittää, millaisia käsikirjoja tai oppaita yrityksessä on aikaisemmin ollut käytössä ja millaista ulkomuotoa tai tyyliä ne noudattivat.

Vilkkä ja Airaksinen (2004, 51) painottavat, että toiminnallisen opinnäytetyön toteutustapaa pohtiessa olisi hyvä miettiä, mikä palvelee kohderyhmää parhaiten. Rekrytointioppaassa kohderyhmänä on rekrytoija tai hänen lähiesimies, tällöin opas tulee yrityksen sisäiseen käyttöön, vain yhden tiimin sisällä. Aluksi päätin perehtyä yritys X:ssä jo olemassa olevaan käsikirjaan, jossa kuvattiin rekrytoijan muita tehtäväalueita sekä työtehtäviä yksityiskohtaisesti. Oppaan on tarkoitus olla osa suurempaa perehdytysopasta, tällöin se ei sisällä alkusanoja, yritys X:n esittelyä tai X:n toimintatapoja. Tämä kaikki kateetaan jo olemassa olevassa käsikirjassa, joten sitä ei nähty tarpeelliseksi lisätä tähän oppaaseen, sillä sen luettavuus olisi kärsinyt toistuvan informaation vuoksi.

Vilkkä ja Airaksinen (2004, 53) kehottavat kiinnittämään huomiota toimeksiantajan typografisiin ohjeistuksiin ja tuomaan ilmi, miten toimeksiantajan ohjeet vaikuttivat työssä tehtyihin valintoihin. Lukiessani jo olemassa olevaa käsikirjaa, kiinnitin huomiota fonttiin ja logoihin sekä siihen, miten lukijaa puhuteltiin. Otin tästä vaikutteita omaan työhön, sillä oppaan piti noudattaa samanlaista tyyliä, jotta niiden välillä ei olisi suuria eroavaisuuksia tai lukukokemus ei kärsisi. Lisäksi isossa yrityksessä on olemassa paljon erilaisia ohjeistuksia, joten otin myös niistä mallia ”step- by- step” kuvauksiin. Koska yritys X on kansainvälinen yritys, sen työskentelykieli on englanti. Tämä otettiin huomioon käsikirjaa tehdessä, ja siksi itse tuotos on englanninkielinen. Tuotoksessa on myös käytetty joitakin sisäisiä termejä tai yleisesti HR-tiimin sisällä käytettäviä termejä, sillä oletuksena on, että lukija työskentelee HR:ssä.

Suunnitellessani opasta X:n rekrytointijärjestelmä koki suuren uudistuksen, minkä vuoksi opas oli järkevää tuottaa sähköisessä muodossa, jotta sitä voidaan päivittää tarvittaessa. Lisäksi se tallennettiin kansioon, johon on pääsy rekrytoijalla sekä tämän esimiehillä. Oppaan sisällysluettelosta tehtiin selkeä ja otsikot kertovat lukijalle suoraan, minkä otsikon alta löytää etsimänsä tiedon. Koska oppaan on tarkoitus toimia tukena itsenäisessä työssä, sähköinen sisällysluettelo nopeuttaa tiedonhakua. Painamalla hiirellä tietyn otsikon päällä sisällysluettelossa, ohjelma vie lukijan suoraan kyseisen otsikon alle.

Työn tarkoituksena oli, että opas tukisi itsenäisessä työskentelyssä sekä perehdytyksen tukena. Muutamissa lähteissä nousi esille erilaisten muistilistojen käyttäminen perehdytyksen tukena (ks. Kauhanen 2010; Ahokas & Mäkeläinen 2013). Muistilista valikoitui osaksi opasta ja se toimii niin sanottuna yhteenvetona koko oppaalle, sillä se sijaitsee oppaan viimeisellä sivulla. Muistilista on tehty myös ajatellen lukijaa eli rekrytoijaa, joka haluaa käyttää listaa hyväksi perehdytystilanteessa tai esimiestä, joka perehdyttää rekrytoijaa. Muistilistan voi esimerkiksi tulostaa ja käyttää hyödyksi itsenäisessä työskentelyssä. Oppaaseen lisättiin myös visuaalisia elementtejä kuten taulukoita ja kuvioita, joiden tarkoitus oli helpottaa prosessin hahmottamista.

8 Yhteenveto

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli luoda rekrytinnin opas joka toimisi uuden rekrytoijan perehdytyksen tukena. Raportointiosuus keskittyi perehdyttämiseen, rekrytointiprosessin kuvaamiseen kirjallisuuden avulla, sekä siihen mikä merkitys oppaan tekemisellä oli. Lisäksi teoriaa rekrytointiprosessista käytettiin apuna oppaan kokoamisessa ja yritys X:n rekrytointiprosessin dokumentoinnissa. Teoriasta esille nousseita asioita tarkistettiin alan ammattilaisilta konsultoinnin avulla.

Rekrytointi ei ole mikä tahansa prosessi, jolla on tarkoitus hankkia uutta henkilöstöä vanhan tilalle organisaatiossa. Vaan se on strateginen työkalu, jonka avulla voidaan hankkia osaamista, jota organisaation sisältä ei vielä löydy. Siksi sen tulisi aina olla suunnitelmallista sekä tehokasta, sillä siihen uppoutuu helposti paljon rahaa ja työtunteja. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 165; Österberg 2014, 94.) Rekrytointia säätelee moni laki Suomen lainsäädännössä ja sen takia jokaisen rekrytointiin osallistuvan tulisi olla tietoinen näistä laeista rekrytinnin ja perehdyttämisen taustalla.

Tästä syystä oli tärkeää dokumentoida rekrytointiprosessi yritys X:lle. Tämän seurauksena prosessia on helpompi kehittää sekä aikatauluttaa, sillä sen eri vaiheet on kirjattu selkeästi ylös. Tämän lisäksi perehdyttäminen helpottuu, koska rekrytointioppaan sisältämät visuaaliset prosessin kuvaukset auttavat lukijaa hahmottamaan koko prosessin.

Lopullinen opas onnistui hyvin. X:ltä saatu ohjeistus oppaan rakenteesta ja sen sisällöstä vastasi lopullista opasta. Lisäksi X:n edustajat saivat lukea oppaan läpi ja ehdottaa tarvittavia korjauksia ennen työn lopullista tallentamista. Korjauksia esiintyi lähinnä proses-

sin kuvauksessa esiintyneissä virheissä. Korjausten jälkeen, työ palautettiin X:lle täyt-
täen ohjeistuksessa annetut kriteerit. Se otettiin ilolla vastaan ja välitön palaute oppaan
sisällöstä oli positiivista.

9 Oma arviointi

Oppaan työstämiseen käytettiin paljon aikaa ja itse opinnäytetyön kirjoittamiseen ja ko-
koamiseen on mennyt paljon enemmän aikaa kuin alun perin oli suunniteltu. Suunniteltu
aikataulu piti oppaan kohdalla, ja opas valmistui toukokuussa 2018. Opinnäytetyön ra-
porttiosuuden kirjoittaminen jäi vähemmälle keväällä ja valmistuu lokakuussa 2018.

Kirjoittaminen on itsessään ollut prosessi, jossa olen päässyt kehittämään omaa amma-
tillista osaamistani ja perustelemaan valintojani. Teoriaan pohjautuvan tiedon ja doku-
mentoidun rekrytointiprosessin yhdistäminen oli osittain haastavaa, sillä yritys X:n rekry-
tointiprosessi oli hyvin samankaltainen verrattuna teoriaan. Dokumentointi oli työn haus-
kin osuus, sillä opin itse rekrytointiprosessista todella paljon uutta. Samalla kun kirjoitin
prosessia ylös, sain muutamia ideoita miten prosessia voisi parantaa. Esittelin ehdotuk-
sia yhteyshenkilölle ja pohdimme yhdessä toteutusta. Nämä palaverit olivat erittäin pal-
kitsevia ja saimme yhdessä jotain konkreettista aikaan, kuten käsikirjoitukset eri proses-
seille. Vaikka prosessin kehittäminen keskittyi lähinnä viestinnän parantamiseen ja yhte-
näistämiseen, tämä koettiin tärkeäksi hakijakokemuksen näkökulmasta.

Lisäksi haasteeksi osoittautui koko opinnäytetyön kirjoittamisen dokumentointi raportin
muotoon. Omien päätöksien perustelu ei olekaan niin helppoa kun sen luulisi olevan,
mutta omasta mielestäni lukijalle kuitenkin välittyy ymmärrys siitä, miksi olen päätenyt
tiettyihin ratkaisuihin oppaan suhteen. Lisäksi olen oppinut tarkastelemaan omaa työs-
kentelyäni kriittisemmin. Keskusteluesessiot, joita pidimme HR-tiimin kanssa, olivat erit-
tään palkitsevia, ja sain niistä paljon materiaalia oppaaseen. Opin myös itse uusia asioita
ammattillisesta näkökulmasta, kuten lainsäädännöstä sekä työntajaku-
van tärkeydestä. Tulen varmasti hyödyntämään tämän prosessin aikana oppimiani asioita työssäni tule-
vaisuudessa. Lisäksi opinnäytetyön kirjoittaminen on kirvoittanut kiinnostusta työnanta-
jaimagon kehittämiseen ja tulevaisuudennäkymiin rekrytoinnin saralla.

9.1 Jatkokehitysideat

X:n rekrytointiprosessi on hyvin ja huolellisesti suunniteltu, lisäksi se on tämän työn myötä myös dokumentoitu. Oppaan avulla sitä on myös helpompi kehittää jatkossa, sillä prosessi on tehty näkyväksi. Työhön olisi voinut lisätä enemmän tietoa lainsäädännöstä sekä siitä, kuinka paljon se vaikuttaa rekrytoijan toimintaan. Tämä tuli osittain myös minulle yllätyksenä, että niin moni Suomen laki säätelee tätä asiaa. Tämän vuoksi tästä osuudesta olisi voinut tehdä yksityiskohtaisemman, sekä sitä olisi voinut painottaa lukijalle enemmän. Lainsäädännöstä on mainittu muutamissa kohdissa, mutta sen olisi voinut lisätä osaksi esimerkiksi alkutekstiä tai omaksi luvukseen muistutukseksi lukijalle.

Hakijaviestinnän noustessa eri lähteistä (Salli ja Takatalo 2014, Rötö 2015, Vaahtio 2005) esille voimakkaasti ja sen vaikuttaessa työnantajakuvaan positiivisesti (Manpower), yritys X voisi lisätä hakijaviestintää rekrytointiprosessin edetessä. Tällä hetkellä viestinnässä saattaa ilmetä pidempiä taukoja riippuen siitä kuinka nopeasti prosessi etenee. Erilaisia viestipohjia voisi luoda valmiiksi tilanteita varten, jossa prosessi viivästyy esimerkiksi viikolla. Tällöin hakijoille lähetetään viesti, jossa kerrotaan prosessin viivästyisestä sekä sen hetkinen status. Näin ollen hakijoille jäisi parempi kuva rekrytointiprosessista.

Oppaaseen voisi myös lisätä omat prosessikuvaukset eri maiden rekrytointiprosesseista. Jokaisesta maasta voisi kirjoittaa tarkemman ohjeistuksen huomioiden kyseisen kohteen lainsäädännöstä ja kuinka se vaikuttaa rekrytoinnin taustalla. Tämä vaatisi paljon enemmän aikaa juuri lainsäädännön näkökulmasta ja sen takia tässä työssä keskityttiin vain Suomen rekrytointeihin.

Lähteet

Ahokas, Laura & Mäkeläinen, Jukka 2013. Työturvallisuuskeskus 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus- Ennakoivaa työsuojelua. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua#. Luettu 11.9.2018.

Ammattinetti. Henkilöstöhallinto. <http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/6d710950c0315a8d00db65e8366d1542>. Luettu 28.5.2018.

Duuntori 2018 Onnistunut hakijaviestintä. Julkaistu 7.3.2018. <https://duuntori.fi/rekrytointi/artikkeli/onnistunut-hakijaviestinta/>. Luettu 5.9.2018.

Empore Oy 2014. Opas rekrytointiin ja rekrytoinnin suunnitteluun. <http://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopus.php>. Luettu 14.5.2018.

Heathfield M. Susan 2018. Positives and Negatives about Job descriptions. Päivitetty 7.7.2018. <https://www.thebalancecareers.com/job-descriptions-positives-and-negatives-1918556>. Luettu 12.9.2018.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523.

Hyppänen Riitta 2018. Perehdyttäminen onnistuneen työsuhteen varmistajana. Bonnier Pro 7.9.2018. <http://www.bonnierpro.fi.ezproxy.metropolia.fi/fi/app/henkilosto/perehdyttaminen-onnistuneen-tyosuhteen-varmistajana>. Luettu 11.9.2018.

Kaijala, Markku 2016. rekrytointi- tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent Pro Verkkokirjahylly, [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GABBXBTABJEC#kohta:5\(\(20\)SUORITUSPERUSTEINEN\(\(20\)REKRYTOINTI\(\(20\) luettu 4.9.2018.](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GABBXBTABJEC#kohta:5((20)SUORITUSPERUSTEINEN((20)REKRYTOINTI((20) luettu 4.9.2018)

Koivisto, Kari 2004. Valitse oikein. Rekrytoinnin menetelmät. Yrityskirjat Oy

Korpi, Teemu & Laine, Tom & Soljasalo, Jenni 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Management Institute of Finland, Helsinki.

Kortetjärvi- Nurmi, Sirkka & Murtola, Kaarina 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Edita, Helsinki.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.

Manpower 2016. Tuloksellisen rekrytoinnin opas. Modernin rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. http://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen_rekrytointi/ManpowerGroup-Tuloksellisen-rekrytoinnin-opas.pdf?t=1505457054001. Luettu 5.9.2018.

Markkanen, Mikko 1999. Etsi, Arvioi, Valitse, Onnistunut rekrytointi. WSOY, Helsinki.

Markkanen, Mikko 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. WSOY Pro, Helsinki.

Palazzo Erica, Kleiner Brian H., 2002. "How to hire employees effectively", Management Research News, Vol. 25 Issue: 3, pp.51-58. Emerald insight <https://doi.org/10.1108/01409170210783106>. Luettu 10.9.2018.

Rötöki, Laura 2015. Terveisiä pomolle. Alma Talent Pro verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBBXAUIGGG#kohta:Rekrytointi\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBBXAUIGGG#kohta:Rekrytointi((20))). Luettu 4.9.2018.

Salli, Minna & Takatalo, Sini 2014. Loista Rekrytoijana- hoida kosiomatka tyylillä. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Snell, Alice Taleo 2006. Researching onboarding best practice. Strategic HR review sep/oct 2006. <https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/business/docview/217185000/fulltextPDF/DE5A7B038ED04385PQ/9?accountid=11363>. Luettu 12.9.2018.

Suomen perustuslaki 1999/731.

Työturvallisuuslaki 2002/738.

Vilkkä, Hanna ja Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen Opinnäytetyö. Tammi, Helsinki.

Viitala Riitta, 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä 4.painos, Edita Publishing Oy. Verkkokirja saatavilla osoitteesta <https://www.elibrary.com/book/978-951-37-6358-9>. Luettu 10.9.2018.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.

Yritys X saadut materiaalit 01/2018.

Yritys X, palaveri X:n edustajan kanssa.

Yritys X, konsultointi 03/2018 & 04/2018, Henkilöstöhallinnon tiimi.

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

Rekrytoinnin opas- salainen

