

REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Yritys X



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeenlinna, Visamäki, liiketoiminnan kehittäminen

Kevät 2019

Piia Nygren

HAMK Liiketoiminnan kehittäminen
Visamäki

Tekijä	Piia Nygren	Vuosi 2019
Työn nimi	Rekrytointiprosessin kehittäminen Yritys X:ssä	
Työn ohjaaja/t	Mikko Mäntyneva, Tiina Takamaa	

TIIVISTELMÄ

Rekrytointi on tärkeää saada onnistumaan olemassa olevan henkilöstön sisäisen liikkuvuuden ja yrityksen ulkopuolelle näkyvän työnantajamielikkyyden kannalta ja siksi rekrytointiprosessin laatuun, nopeuteen ja tehokkuuteen tulee panostaa. Uusi työntekijä tarvitaan yleensä nopeasti poislähteneen tilalle ja virherekrytoinnit tulevat yritykselle kalliiksi.

Yritys X:ssä rekrytointiprosessi on pääasiassa esimiehen vastuulla ja hän saa tarvittaessa tukea rekrytointiprosessiin yrityksen henkilöstöosastolta. Osa henkilöstöasioiden tukemisesta on keskitetty liiketoiminnan HR:n ja osa HR-palvelukeskukseen. Syksyllä 2017 palvelukeskuksessa yhden asiakasyrityksen kanssa kehitettiin rekrytointia tukeva palvelumalli, jonka palvelukeskus tuottaa esimiehen tueksi rekrytointiin ja vuoden 2018 aikana sitä laajennettiin kaikkiin asiakkaan yksiköihin.

Opinnäytteen tavoitteena oli selvittää haastattelututkimuksen ja benchmarkingin avulla, miten esimiesten ja liiketoiminnan HR:n näkökulmasta rekrytointiprosessia voisi kehittää, miten esimiestä voitaisiin tukea rekrytoinnissa entistä paremmin ja miten uudenlaista rekrytoinnin palvelumallia voitaisiin hyödyntää muilla yritys X:n toimialoilla ja erilaisissa tehtävissä.

Puolistrukturoitujen teemahaastattelujen pohjalta ja benchmarkaamalla toista yrityksen yksikköä, opinnäytteessä annetaan kehitysehdotuksia rekrytointiprosessiin ja ehdotetaan kahta erilaista palvelumallia tarjottavaksi muille kuin palvelun nykyisille asiakkaille. Kehitysehdotukset liittyvät neuvontaan ja ohjeistuksiin sekä yhtenäisiin toimintatapoihin rekrytointiprosessissa. Henkilöstöhallinnon yksiköiden välisiä rooleja tulisi tarkentaa, jotta esimies tietäisi missä vaiheessa rekrytointiprosessia mistäkin saa tukea.

Avainsanat	osaamisen johtaminen rekrytoinnissa, rekrytointiprosessi, palvelumuotoilu
Sivut	50 sivua, joista liitteitä 3 sivua

Business Development
Visamäki

Author Piia Nygren **Year** 2019

Subject Developing recruiting process

Supervisors Mikko Mäntyneva, Tiina Takamaa

ABSTRACT

Successful recruitment is important for smooth internal mobility and for employer brand. That is why it is important to invest in the quality, speed and efficiency of the recruitment process. It is common that the need for a new recruit is quick and error in recruitment is very costly for the company.

In company X the recruitment process is mainly the responsibility of the manager and, if necessary, supported by the human resources department. HR is divided to business HR and to HR Service Center. In the autumn of 2017, a service model for recruitment was developed at the service center with one customer company. In this model the service center produces support in recruitment for the manager. During 2018, the service model was extended to all of the customer's units.

The aim of the thesis was to find out how the recruitment process could be improved from the perspective of managers and business HR, how the manager could be even better supported in recruitment and how this new recruitment service model could be utilized in other branches and in different jobs of the company.

Based on the semi-structured theme interviews and benchmarking another business unit, the thesis presents suggestions for developing the recruitment process. It also proposes two different service models to be offered to non-current customers. The suggestions for development are related to counseling and guidance as well as uniform policies in the recruitment process. The roles of the different HR departments should be specified so that the manager knows where he can get support in each stage of the recruitment process.

Keywords leading know-how in recruiting, recruiting process, service design

Pages 50 pages including appendices 3pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Rekrytointiprosessin lähtökohdat	1
1.2	Toimeksiantajan kuvaus	2
1.3	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	3
1.4	Työssä esiintyviä käsitteitä	3
2	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN OSANA REKRYTOINTIPROSESSIA	4
2.1	Rekrytoinnin merkitys yritykselle ja esimiestyölle.....	4
2.2	Rekrytointiprosessin onnistumisen elementit	6
3	PALVELUMUOTOILUN AVULLA KOHTI PAREMPAA ASIAKASPALVELUA.....	9
4	REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN PALVELUKESKUKSESSA.....	14
4.1	Suunnitteluvaihe	14
4.2	Ensimmäinen pilottivaihe.....	15
4.3	Toinen pilottivaihe	16
4.4	Palvelun laajentaminen koko Suomen alueelle	17
4.5	Uusi rekrytoinnin palvelumalli	18
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	21
5.1	Tutkimuksen rajaukset	21
5.2	Tutkimusmenetelmät	21
5.3	Tutkimuksen toteuttaminen	23
5.4	Tutkimuksen luotettavuus	24
6	TUTKIMUSTULOKSET	25
6.1	Rekrytointimäärät ja rekrytointiin kuluva työaika	25
6.2	Rekrytointiprosessin vaiheet.....	25
6.3	Haasteet rekrytointiprosessissa	26
6.4	Rekrytointituen saatavuus	28
6.5	Koulutustarpeet ja ohjeistukset	30
6.6	Palvelumallin soveltuvuus erilaisiin tehtäviin	32
6.7	Benchmarking yksikön Rekrytointiprosessi ja rekrytointituki esimiehille	34
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	37
7.1	Konkreettiset kehitysehdotukset	37
7.2	Palvelumalliehdotukset.....	39
7.3	Opinnäytetyön tavoitteiden ja tulosten arviointi	40
	LÄHTEET	41
	LIITTEET.....	43

1 JOHDANTO

1.1 Rekrytointiprosessin lähtökohdat

Työmarkkinat ovat muuttuneet sellaisiksi, että työntekijät ovat yhtä tietoisempia omasta osaamisestaan ja arvostaan työmarkkinoilla ja yritysten on löydettävä sellaista osaamista, joka soveltuu organisaation arvoihin ja kehitystavoitteisiin. Oikeanlaisen osaamisen löytäminen ei onnistu enää ainoastaan palkkaamalla ja laatimalla työsopimus, vaan työntekijä on saatava sitoutumaan organisaatioon. Uuden työntekijän rekrytointi on yritykselle suuri investointi ja siksi rekrytointiin kannattaa panostaa saadakseen parhaat rekrytointihetkellä saatavilla olevat kyvyt itselleen (Kaijala 2016, 19). Tiimin menestykseen ei kuitenkaan vaikuta pelkkä huippuyksilöiden rekrytointi, vaan tiimi on saatava toimimaan ja kehittymään yhdessä. (Kaijala 2016, 15-21.)

Rekrytoinnin valintakriteerit koostuvat kolmesta kokonaisuudesta: organisaation kriteerit eli yrityksen strategiset päämäärät ja työkulttuuri, yksikön kriteerit eli millaista panosta uudelta työntekijältä halutaan ja millaiseen tiimiin hän tulee, sekä tehtäväkohtaiset kriteerit eli millaisia ominaisuuksia tehtävässä tarvitaan. (Viitala 2013, 98.)

Rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle organisaation vahvuuksien ja puuttuvan osaamisen määrittelystä. On hyvä rekrytoida erilaista osaamista ja erilaisilla taustoilla olevia teki-jöitä, eikä esimerkiksi pelkkiä johtajatyyppejä ihmisiä. Rekrytoinnin sudenkuoppia ovat usein puutteellinen tarvekartoitus, lyhytnäköisyys, hakijan soveltumattomuus työyhteisöön tai tiimiin ja rekrytoidun henkilön puutteellinen tukeminen uran alussa. (Kaijala 2016, 25.)

Rekrytointi vaatii onnistuakseen pitkän aikavälin tavoitteiden suunnittelua, keskittymistä työnhakijan osaamiseen, vahvuuksiin, saavutuksiin ja tavoitteisiin, tiimidynamiikan huomiointia hakijan valinnassa sekä rekrytoidun henkilön tukemista ja seuraamista rekrytointiprosessin jälkeen. (Kaijala 2016, 25.) Rekrytointiprosessin kehittäminen on tärkeää, ja sitä voi tehdä esimerkiksi, palvelumuotoilun avulla osallistamalla suunnitteluun asiakkaan ja palvelun tuottajan.

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan järjestelmällistä palvelun kehittämistä tutkimuksia ja olemassa olevaa dataa apuna käyttäen sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia huomioiden (Tuulaniemi 2016, 10-11). Palvelumuotoilun tavoitteena on asiakkaan täydellinen tyytyväisyys palveluun haastavassa ja globaalissa maailmassa. Palvelumuotoilun avulla palvelua voidaan kehittää niin, että suunnitteluun otetaan mukaan niin palvelun tuottaja kuin asiakaskin ja pyritään ottamaan huomioon ja ennustamaan kummankin tarpeet palvelulta. (Tuulaniemi 2016, 12.)

Palvelumuotoilun avulla yrityksessä voidaan ymmärtää strategisia mahdollisuuksia, tuottaa täysin uusia palveluita tai kehittää jo olemassa olevista palveluista asiakaslähtöisempiä. (Tuulaniemi 2016, 24) Palvelumuotoilussa pyritään kuvaamaan asiakkaan tarpeita visualisoinneilla ja erilaisilla hahmotteluilla. Tavoitteena on saada luotua taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä palveluita, jotka ovat helposti edelleen muokattavissa. (Tuulaniemi 2016, 25.).

1.2 Toimeksiantajan kuvaus

Opinnäytteen toimeksiantaja on Yritys X:n sisäisten asiakkaiden palvelukeskus. Palvelukeskukseen on keskitetty konsernin henkilöstö- ja taloustoiminnot. Palvelukeskuksessa on noin 370 työntekijää ja sen asiakasyhtiöitä ovat kaikki yritys X:n kuuluvat suomalaiset yhtiöt. Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen kehitystyö ja se käsittelee yrityksen palvelukeskuksen uudenlaisen palvelumallin suunnittelua ja käyttöönottoa sekä laajentamista. Opinnäytteessä puhutaan palvelukeskuksessa olevasta rekrytointitiimistä, jossa työskentelee opinnäytetyön tekohetkellä 16 työntekijää.

Uudenlaista palvelumallia on lähdetty suunnittelemaan palvelukeskuksen olemassa olevan asiakkaan toiveesta palvelumuotoilun avulla. Uuden asiakaslähtöisemmän palvelun tarkoituksena on vapauttaa asiakkaalta eli esimieheltä aikaa hallinnolliselta työltä muuhun esimiestyöhön ja tehdä tehokkaammin ja yhdenmukaisemmin tietty HR-toiminto asiakkaalle. Tarkoituksena on yhdistää kaksi tällä hetkellä irrallaan olevaa prosessia yhdeksi sujuvaksi palvelupaketiksi, jotta työntekijöiden rekrytointi olisi asiakkaalle helpompaa, tehokkaampaa, yhdenmukaisempaa ja laadukkaampaa. Uusi palvelu on asiakkaalle henkilökohtaisempaa ja vaivattomampaa, kun yksi ihminen on yhteyshenkilönä asiakkaalle koko prosessin ajan. Palvelun suunnittelussa oli mukana asiakkaan edustajat, palvelun tuottajan edustajat, opinnäytteen tekijä tiiminvetäjän roolissa ja yritys x:n rekrytointivas-
taavat.

Rekrytointipalvelua laajennettiin vuoden mittaisen pilotoinnin jälkeen kaikkiin asiakasyhtiön 80 yksikköön vuoden 2018 aikana ja palveluprosessia kehitetään jatkuvasti kerättävän asiakaspalautteen avulla entistä paremmaksi. Mahdollista edelleen kehittämistarvetta ja palvelun laajentamismahdollisuuksia muihin yrityksen toimintoihin selvitetään tässä opinnäytetyössä puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Haastateluun osallistuivat liiketoiminnan HR ja rekrytoivat esimiehet. Opinnäytetyötä varten haastatellaan myös konsernin toisen sisäisen yksikön tuottamaa vastaavaa palvelua tekeviä ja kartoitetaan, olisiko siellä jotakin kohtaa, jota voisi hyödyntää kuvattuun rekrytointipalveluun. Asiakkaalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä asiakasyhtiön rekrytoivaa esimiestä.

1.3 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää ja miten palvelumuotoilun keinoin kehitettyä asiakas X:lle tuotettavaa rekrytointipalvelua voidaan edelleen laajentaa muualle konserniin ja miten sitä voitaisiin edelleen kehittää konsernin muita toimintoja tukevaksi. Opinnäytetyössä annetaan myös palvelumalliehdotuksia, joita asiakkaalle voisi tarjota. Opinnäytetyön tavoitteeseen pääsemiseksi asetettiin kolme tutkimuskysymystä.

1. Miten rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää?
2. Miten esimiestä voitaisiin tukea rekrytoinnissa paremmin?
3. Minkälaisissa tehtävissä rekrytointipalvelua voitaisiin hyödyntää konsernin muilla toimialoilla ja miten palvelua pitäisi edelleen muotoilla, jotta se vastaisi asiakkaan tarpeita?

Tutkimuskysymyksiin 1, 2 ja 3 vastataan haastattelututkimuksen perusteella sekä kysymykseen 2 haetaan vertailupohjaa benchmarkaamalla yrityksen toista yksikköä.

1.4 Työssä esiintyviä käsitteitä

Osaamisen johtaminen rekrytoinnissa

Osaamisen johtaminen on tärkeä osa yrityksen henkilöstöstrategiaa ja oikeanlaisia taitoja omaavat työntekijät ovat olennainen tekijä tuloksen ja tuottavuuden saavuttamisessa ja johtamisessa. Tulevaisuuden muutokset organisaatioissa vaikuttavat siihen, millaista työvoimaa kannattaa rekrytoida. Jatkuvasti muuttuva työympäristö edellyttää osaamistarpeiden suunnittelua ja vaikuttaa siihen, millaista osaamista yritykseen tulee rekrytoida. (Kuntatyönantajat 2017 n.n.)

Rekrytointiprosessi

Yrityksen rekrytointiprosessiin kuuluu ne osa-alueet, joilla yritykseen saadaan hankittua sen tarvitsevat työntekijät. (Viitala 2014, n.n.)

Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan järjestelmällistä palvelun kehittämistä tutkimuksia ja olemassa olevaa dataa apuna käyttäen sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia huomioiden (Tuulaniemi 2016, 10-11).

2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN OSANA REKRYTOINTIPROSESSIA

Osaamisen johtaminen on tärkeä osa yrityksen henkilöstöstrategiaa ja oikeanlaisia taitoja omaavat työntekijät ovat olennainen tekijä tuloksen ja tuottavuuden saavuttamisessa ja johtamisessa. Tulevaisuuden muutokset organisaatioissa vaikuttavat siihen, millaista työvoimaa kannattaa rekrytoida. Jatkuvasti muuttuva työympäristö edellyttää osaamistarpeiden suunnittelua ja vaikuttaa siihen, millaista osaamista yritykseen tulee rekrytoida. (Kuntatyönantajat 2017 n.n.)

Tutkimusten mukaan yli 60%:ia työnantajista arvostavaa rekrytointitilanteessa edelleen kokemusta ja taitoja, vaikka 90%:ia heistä ymmärtävätkin, että työkuulttuuriin sopeutuminen ja työnhakijan arvot sekä tulevaisuuden suunnitelmat ja kehityspotentiaali ovat tärkeimpiä menestystekijöitä. Yritysten markkinatilanteet aiheuttavat usein tilanteita, joissa hakijoiden luovat ajattelutavat ja viestintätaidot jäävät huomioimatta, kun katsotaan pelkkää hakemusta ja siinä mainittua kokemusta. Usein etsitään samanlaisia teki-jöitä kuin yrityksessä jo on, vaikka tulisi rekrytoida ihmisiä, jotka ovat valmiita yrityksen strategiaan muutoksiin. Yritysten ei tulisi aliarvioida koulutuksen ja osaamisen kehittämisen merkitystä auttaakseen työntekijöitä saavuttamaan tavoitteensa. (Percy 2018, n.n.)

2.1 Rekrytoinnin merkitys yritykselle ja esimiestyölle

Uuden työntekijän rekrytointi on suuri kuluerä yritykselle, sisältäen rekrytointiprosessin, perehdyttämisen sekä perehdytyksestä aiheutuvan tehokkuuden alenemisen ja mahdolliset virheet työssä harjoitteluvaiheessa. Lähtökohtaisesti rekrytoinnin tavoitteena on, että uusi työntekijä tuottaa ainakin sen verran paljonko hänen palkkaamiseensa on mennyt kustannuksia. Rekrytointi on kriittistä yritykselle, koska se vaikuttaa yrityksen sisäisen ja ulkoisen palvelun laatuun, toiminnan sujuvuuteen sekä tehokkuuteen. Virheellinen rekrytointi vaikuttaa pitkään valittuun henkilöön, organisaatioon ja näkyy pahimmillaan asiakkaalle asti. Uusi työntekijä voi olla myös tuoda yritykselle uudenlaisia ajatuksia ja kehitysideoita, jolloin saadaan tuottoa. Tästä syystä uusi työntekijä on ajateltavana arvokkaana investointina, jonka avulla yritykseen saadaan uudenlaista osaamista. (Viitala 2013, 98-101.)

Onnistuakseen rekrytoinnissa, yrityksen on määriteltävä, millaisia ihmisiä he haluavat organisaatioonsa saada. Hyvistä tekijöistä on pula ja esimerkiksi erityisosaajia on vaikea löytää. Valittavien henkilöiden tulee olla yrityksen kulttuuriin ja arvioihin sopivia tai sopeutuvia. Rekrytoitava henkilö voi kuitenkin olla myös aivan päinvastainen arvoihin ja kulttuuriin nähden, jos yritys haluaa uudistua. (Salli & Takatalo 2014, 21.)

Onnistuneen rekrytoinnin perustana nähdään kriteerien asettaminen. Tarkat kriteerit rekrytoinnille ohjaavat rekrytointia ja sitä millaisia ihmisiä rekrytoinnilla halutaan saada valittua. On mietittävä, millainen hakija on erinomainen ja mitä taitoja hänellä tulee olla, jotta hänet voidaan erottaa muista hakijoista. Kriteerejä mietittäessä on määriteltävä mitkä ominaisuudet ovat valittavalle henkilölle välttämättömiä ja mitkä sellaisia, jotka voi oppia työssä tai koulutuksen avulla. (Salli & Takatalo 2014, 15)

Keskeisten kriteerien eli osaamisen ja kompetenssien valintojen jälkeen niille on tehtävä määritelmät. Määrittely on tärkeää, etenkin jos rekrytointiin osallistuu useampi henkilö yrityksestä. Kaikilla tulee olla samanlainen käsitys kriteereistä. Jos rekrytoijia on useita, on hyvä käyttää arviointiasetteikkoa, jossa on selkeät asteikon määrittelyt. Kompetenssilla tarkoitetaan työntekijän käyttäytymistä, johon vaikuttavat mm. tietämys, kokemus, arvot ja persoonallisuus. Kompetenssi on siis hakijan osaamisen ja persoonallisuuden kokonaisuus. (Salli & Takatalo 2014, 16-18) Rekrytoinnissa on tärkeää tiedostaa, että hakijalla ei välttämättä ole tiettyä taitoa valmiina, vaan hänet on perehdytettävä ja koulutettava työtehtäviin. Oppimisketteryydellä ja asenteella on siis isompi merkitys kuin rekrytointihetken osaamisella. (Salli & Takatalo 2014, 19.)

Asiakkaiden tarpeet muodostavat organisaatioiden henkilöstön osaamistavoitteet. Jos asiakkaan liiketoiminta tai toimintatavat muuttuvat, organisaation on muututtava samaa tahtia ja päivitettävä osaamistarpeitaan. Osaamistavoitteet luovat pohjan henkilöstön rekrytoinnille. (Kaijala 2016, 42.) Osaamisen määrittämisessä rekrytointitilanteessa on arvioitava kompetenssien lisäksi kehittymispotentiaalia, aloitekykyisyyttä, yhteistyötaitoja ja henkilön motivointikeinoja. Jos rekrytoidaan suorittavaan työhön tekijöitä, voi keskittyä strategisten pitkän aikavälin tavoitteiden sijaan selkeän tavoitteiden määrittelyyn. (Kaijala 2016, 46.)

Organisaation rekrytointistrategiassa määritellään, millaista osaamista organisaatioon halutaan ja määritellä se halutaanko tukea sisäisiä urapolkuja ja etenemistä vai rekrytoida ihmisiä organisaation ulkopuolelta. Rekrytointistrategiassa määritellään myös mitä hakukanavia käytetään, mitä palveluita rekrytointiin liittyen ostetaan ja kuka yrityksessä hoitaa rekrytoinnin. Yhä useampi yritys on päättänyt ostamaan palvelut rekrytointiin liittyen henkilöstöpalvelualan yritykseltä. (Viitala 2013, 104.) On ehdottoman tärkeää, että yrityksellä on rekrytointistrategia ja prosessikuvaus eikä yksittäisen rekrytoinnin aloittamisessa tarvitse miettiä käytettäviä hakukanavia, kun ne ovat valmiiksi määriteltynä. (Salli & Takatalo 2016, 12)

Rekrytoijan on tiedettävä, millaisia osaajia on rekrytoimassa ja mitkä ovat työnhakijaa motivoivat asiat. Tulevaisuuden potentiaalit työmarkkinoilla ovat milleniaaleja. Milleniaalit ovat 18-34-vuotiaita nuoria ihmisiä, joille digitaalisuus ja sosiaalisen median käyttö on arkipäivää. Milleniaaleille teknologia ja prosessien automatisointi ovat elinehtoja ja ilman tämän hakijaryhmän tarpeiden ymmärtämistä, yritykset eivät pysy mukana

työmarkkinoiden kilpailussa. (Kaijala 151-152.) Rekrytoidakseen tällaisia osaajia, yrityksen tarvitsee saada työpaikat ja työyhteisöt houkutteleviksi sosiaalisen median avulla ja hakijakokemus rekrytointiprosessissa sel-laiseksi, että yrityksen kiinnostus työnhakijaa kohtaan näkyy. (Kaijala 2016, 155-156)

2.2 Rekrytointiprosessin onnistumisen elementit

Yrityksen rekrytointiprosessiin kuuluu ne osa-alueet, joilla yritykseen saa-daan hankittua sen tarvitsevat työntekijät. Uusi työntekijä tuo organisaat-ion parhaassa tapauksessa sellaista positiivista energiaa, joka näkyy asi-akkaalle asti (Viitala 2014, n.n).

Rekrytointiprosessi kokonaisuutena tulee kestää enintään 2 kuukautta si-sältäen valmistelutyöt, hakuajan, hakemusten läpikäynnin, esikarsinnan, haastattelut, mahdolliset soveltuvuusarvioinnit ja päätökset. (Salli ja Taka-talo 2014, 11.) Tärkeimpiä viestinnän paikkoja hakijalle ovat hakemuksen vastaanottaminen (kiitosviesti ja prosessin etenemisaikataulu), haastatte-luun kutsuminen tai jatkoon valitsematta jättämisestä viestiminen, haas-tattelukierroksen jälkeinen viestintä etenemisestä ja lopullisista päätök-sistä viestiminen. (Salli & Takatalo 2014, 13)

Esimiehen tulee laittaa rekrytointi kolmen tärkeimmän tehtävän listalle sil-loin kun rekrytointi on alkanut. Rekrytoitaville henkilöille tulee varata ai-kaa, ja aika on pystyttävä järjestämään. Rekrytointiprosessin tulee olla no-peaa ja ketterää, jotta hakijalle ei jää mielikuvaa, että yritys olisi kankea tai hidas. Jos hakuprosessi venyy jostakin syystä, hakijoita on kontaktoitava säännöllisesti ja pidettävä heidät ajan tasalla. Potentiaalisimpiin hakijoihin kannattaa pitää astetta tiiviimpi suhde, jotta heidät saa sitoutettua haku-prosessiin. Jos esim. kahteen viikkoon ei kuulu mitään hakuprosessin ete-nemisestä, hakijat tulkitsevat helposti sen hylkäykseksi. (Salli ja Takatalo 2014, 10-11.) Rekrytointi vaikuttaa työnhakijoiden käsitykseen yrityksestä ja jos jokin yksittäinen asia menee pieleen rekrytointiprosessissa, se voi vaikuttaa hakijan mielikuvaan koko organisaatiosta. (Salli & Takatalo 2014, 43.)

Nuorten ammattilaisten rekrytointitutkimuksen mukaan tärkeintä rekry-tointiprosessissa on tehokas ja oikea-aikainen viestintä hakuprosessin ete-nemisestä. Toiseksi tärkeimpänä nähdään työpaikkailmoituksen selkeys ja todenmukaisuus. Nuoret toivovat, ettei hakuilmoituksissa käytettäisi liikaa mainoslauseita vaan annettaisiin todellinen kuva työn arjesta. Nuoret työnhakijat toivovat myös, että yrityksellä ei ole kankeita rekrytointijärjes-telmiä käytössään vaan hakeutuvat mieluiten sellaisiin yrityksiin, joissa ha-kulomake on helppo täyttää ja jotka hyödyntävät samaa hakemusta muis-sakin hauissa. (A-Talent 2018, 18.)

Hakuprosessin aikainen viestintä vaikuttaa työnantajamielikuvaan, joten huonolla viestinnällä on suuri merkitys. Työnhakijat haluavat kehittyä työnhakijoina ja 92 %:ia tutkimukseen osallistuneista kokikin valitsematta jättämistilanteessa haluavansa palautetta työnantajalta, mitä voisi seuravalla kerralla tehdä paremmin tullakseen valituksi. (A-Talent 2018, 24.)

Rekrytointikanavien valinta on tärkeää, jotta voidaan tavoittaa oikeanlaiset hakijat. Nuorille ammattilaisille suunnatun rekrytointitutkimuksen mukaan suosituimpia hakukanavia ovat sosiaalisen median palvelut kuten LinkedIn ja Facebook. Toiseksi suosituimpia ovat internetin niin sanotut job boardit eli työnhakusivustot ja kolmantena omat verkostot. Kanavien käytössä on eroja aloittain. Kaupallisen alan osaajat käyttävät sosiaalista mediaa työnhaussa aktiivisemmin kuin tekniikan ja IT-alan osaajat. (A-Talent 2018, 9-11.)

Jos yrityksellä on positiivinen työnantajamielikuva, on mahdollisuus saada enemmän hyviä työhakemuksia kuin sellaiseen yritykseen, jota työnhakijat eivät tunne. Hakemusmäärä on myös todennäköisesti suurempi, mutta hakemusmäärää merkityksellisempää on kuitenkin hakijoiden taso. Sosiaalisessa mediassa työnantajana näkyminen saa myös potentiaaliset passiiviset hakijat kiinnostumaan työpaikoista yrityksestä. Rekrytoinnissa ajan-kohtaista ja tärkeää on pystyä reagoimaan ja vastaamaan hakijoiden kysymyksiin työpaikasta ja muista uramahdollisuuksista, jotta saadaan parempitasoisia hakijoita. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 76-78.)

Rekrytointiprosessi ei saisi venyä liian pitkäksi, koska tällöin menetetään potentiaalisia hakijoita ja annetaan huono työnantajamielikuva hakijoille. Rekrytointiprosessia saadaan nopeutettua hyvällä esikarsinnalla. Tehokkaita keinoja ovat mm. internetissä toteutettavat päättelytehtävät, hakemusten tehokas läpikäynti, esittelyvideon tai ennakkotehtävän käyttö tai puhelinhaastattelu ja ryhmäarviointi. (Salli & Takatalo 2014, 48-51)

Jotta rekrytointiprosessista saadaan mahdollisimman nopea ja tehokas, kannattaa käyttää hakijoiden esikarsintaa. Esikarsinnalle on monia muotoja, joista tunnetuin on hakemusten huolellinen läpikäynti. On huomioitavaa, että pelkän hakemuksen perusteella ei saa välttämättä kovin hyvää kokonaiskuvaa hakijasta. Seuraavat asiat tulisi ottaa huomioon hakemusten esikarsinnassa:

Kuinka tehtävään määritellyt kriteerit tulevat esiin hakemuksen perusteella?

Onko työ -ja koulutushistoria työtehtävään soveltuvaa?

Onko opinto- ja työhistoria aukoton ja johdonmukainen?

Onko hakemus tehty huolellisesti?

Miten kokemus sopii yrityksen tarpeisiin?

(Salli & Takatalo 2014, 48-49)

Jos hakijoita rekryointiprosessissa on vähänkin suurempi määrä, videohaastattelutyökalun käyttäminen on järkevää. Videohaastattelun alkuun kannattaa kertoa muutama lause yrityksestä ja toiveista hakijalle ja vastauksista voidaan nähdä, onko työnhakija nähnyt vaivaa hakuprosessiin, kuinka ytimekkäästi ja uskottavasti pystyy vastaamaan ja miten vieraiden kielien ääntäminen sujuu ja vastaako hakija siihen mitä kysytään. Videohaastattelun avulla pystytään karsimaan huonot hakijat pois ja tuomaan tehokkuutta prosessiin. Sen avulla hakijakin saa vaivattomasti ensivaikutelman yrityksestä (Kaijala 2016, 195.)

A-Talentin rekryointitutkimuksen mukaan yleisimmät rekryointimenetelmät ovat ansioluettelon ja hakemuksen lähettäminen työnantajalle sekä työhaastattelut kasvotusten. Työnantajat myös tutustuvat hakijan LinkedIn-profiiliin. Yhä useampi työnhakija toivoisi tutustumista työyhteisöön ja tuleviin työkavereihin haastatteluvaiheessa, mutta monet eivät ole tällaista päässeet rekryointiprosessissa kokemaan. (A-talent 2018, 15.)

Työhaastattelussa tärkeää on haastattelijan läsnäolo ja kiireettömyys, jotta saa rakennettua avoimen luottamussuhteen työnhakijaan. Työhaastattelussa on tyypillisesti monta eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa esittäytyään puolin ja toisin, työhaastattelija kertoo avoimesta työtehtävästä, organisaatiosta ja rekryointiprosessista. Tämän jälkeen käydään läpi hakijan urapolku ja saavutukset, motivaatio, osaaminen, elämäntilanne ja lopuksi tiedotetaan prosessin jatkumisesta sekä annetaan hakijalle tilaisuus vastata kysymyksiin. (Salli & Takatalo, 2014 67.)

Kompetensseihin perustuvat haastattelukysymykset ovat monipuolisia ja antavat luotettavaa tietoa hakijasta, kun hakijat pääsevät antamaan esimerkkejä hoitamisestaan tilanteista ja arvioimaan niissä suoriutumista. Haastattelun jälkeen kannattaa kirjata ylös muistiinpanot, jotta voi vertailla hakijoita keskenään ja tehdä rekryointipäätökset. (Salli & Takatalo 2014, 61-63.)

Rekryointihaastattelun jälkeen on päätösten aika. Haastattelijan kannattaa kerrata tässä vaiheessa rekryointikriteerit, jotka on määritelty ennen rekrytoinnin aloittamista. Jos hakijoista ei löydy sopivaa, ketään ei kannata pakosta rekrytoida. Usein päätöksillä on kiire ja tehdään hätiköityjä päätöksiä. Tähän ei kuitenkaan kannata rekrytoijana lähteä, koska väärällä valinnalla voi olla kauaskantoiset negatiiviset vaikutukset. Päätöksentekohetkellä omaa intuitiota olisi hyvä kuunnella ja tarvittaessa käyttää apuna soveltuvuustestejä, jos yhtään epäro i jotakin asiaa hakijassa. Mahdollisuus suosittelijoihin on suhtauduttava kriittisesti, koska aiempien työnantajien työkuulttuurit ja tehtävät ovat voineet olla kovin erilaisia ja asennoituminen työhön sen mukaista. Hakijaviestintä valituille ja valitsematta jätetyille tulee olla ripeää ja yhdenmukaista koko organisaatiossa. (Salli & Takatalo 2014, 85-87.)

3 PALVELUMUOTOILUN AVULLA KOHTI PAREMPAA ASIAKASPALVELUA

Palvelumuotoilu eli service design on koko ajan suosittumaksi tullut organisaatioiden kehittämismenetelmä. Menetelmää sovelletaan yhä useammin, kun yrityksiin kohdistuu taloudellisia paineita ja toiminnan pitää olla koko ajan asiakaslähtoisempää. (Tuulaniemi 2016, 71-72.)

Palvelumuotoilun avulla saadaan asiakasnäkökulma paremmin esille palveluiden kehittämisessä. Hertto et Alin (2010) mukaan palvelumuotoilu voidaan jakaa eri osioihin. Kehitystilanteissa asiakkaiden toiveet ja tarpeet pitää muuttaa palvelutavoitteiksi, joiden onnistumista voidaan mitata. Palvelun kehittämistä tulee seurata yhdessä liiketoiminnan tavoitteiden kanssa, jotta nähdään mitä hyötyä uudeltaisesta palvelumallista on liiketoiminnalle. Palvelun tekeminen tulee organisoida niin, että voidaan saavuttaa tavoitteet suunnittelemalla ja testaamalla, jotta huomataan mahdolliset sudenkuopat ja voidaan hioa palvelua entisestään. Palvelua tulee myös arvioida jatkuvasti. (Miettinen 2011, 14-15)

Nyky maailmassa asiakkaalle tavaralla ei ole enää niin suurta arvoa, vaan halutaan sellaisia palveluita, jotka helpottavat elämistä. Enää ei haluta välttämättä omistaa jotakin kallista tavaraa, jos sen voi vuokrata jostakin käyttöönsä silloin kuin sitä oikeasti tarvitsee. (Tuulaniemi 2016, 16.) Palveluistuminen tarjoaa yrityksille todella paljon uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Niiden avulla organisaatio voi tehdä asiat paremmin kuin kilpailijansa ja saada asiakkaan sitoutumaan palveluunsa entistä paremmin. Asiakkaalle on tarjottava kokonaisratkaisuja arjen ongelmiin yksittäisen palvelun tai tavarain sijaan. (Tuulaniemi 2016, 18.)

Palvelumuotoilun avulla tarkastellaan tuotetta tai palvelua asiakkaan näkökannasta. Tavoitteena on luoda palvelun käyttäjän näkökulmasta mahdollisimman toimiva palvelumalli ihmislähtöisesti niin asiakkaan kuin palvelun tuottajan eli työntekijän näkökulmasta. Muotoilun onnistumiseksi asetetaan organisaation rajoitteiden ulkopuolelle ja mietitään palvelua asiakkaan kannalta. (Innanen 2018 n.n.)

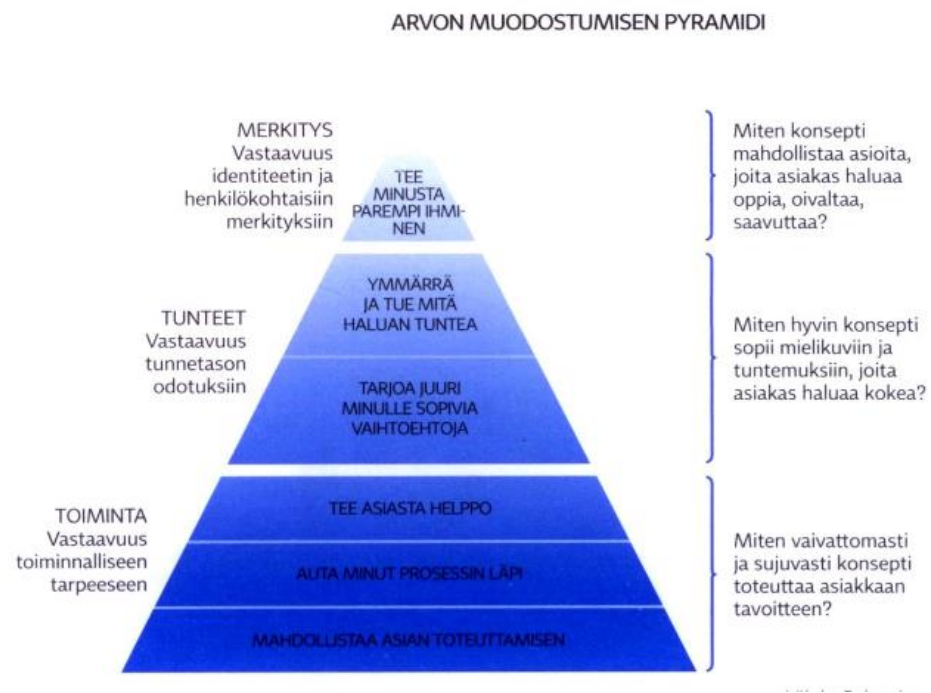
Palvelun keskiössä on asiakas ja asiakkaan palvelukokemus. Palvelukokemuksesta pyritään saamaan mahdollisimman positiivinen suunnittelemalla prosessit niin, että työskentelytavat ja asiakaspalvelutilanne ovat mahdollisimman selkeitä ja häiriötekijät on minimoitu. (Tuulaniemi 2016, 26.) Palvelumuotoilussa lähdetään liikkeelle siitä, että palvelua lähestytään kokonaisvaltaisesti, mutta palvelumalli jaetaan myös pienempiin osioihin, jotta jokainen osiokin vastaa suunniteltuja tavoitteita. (Tuulaniemi 2016, 27.)

Yrityksen yksi keskeisimmistä tehtävistä on luoda arvoa asiakkaalle. Arvon takia asiakas käyttää palvelua ja on valmis maksamaan siitä. ”Arvolla tarkoitetaan hyödyn ja hinnan välistä suhdetta.” Asiakkaan on koettava

palvelu hyödylliseksi tai ratkaisuksi ongelmaan, jotta sillä on arvo. Arvo voi olla laadullista tai määrällistä. Laadullisella arvolla tarkoitetaan esimerkiksi asiakaskokemusta ja määrällisellä hintaa ja laatua. (Tuulaniemi 2016, 30-32.)

Palvelumuotoilussa keskeisintä on ymmärrys siitä, miten asiakkaan arvo-kokemus muodostuu. Yrityksen arvolupaus määrittää tarjottavan tuotteen tai palvelun, kohderyhmän sekä tuo ilmi asiakkaan saaman hyödyn ja kilpailijoista erottautumistekijät. Jos luodaan uutta palvelumallia ja halutaan tuottaa arvoa asiakkaalle, on tärkeää muun muassa, että palvelu on helposti saatavissa, se on hinnoiteltu oikein ja jotakin asiakkaan arki helpottuu hänen käyttäessään palvelua. (Tuulaniemi 2016, 33-35.) Kun palvelun keskiössä on ihminen tai olemassa oleva asiakas, palvelua suunnitellaan juuri heille, jotka palvelua käyttävät ja samalla pyritään siihen, ettei tule epäonnistumisia, koska taustalla ovat asiakkaiden todelliset tarpeet. (Tuulaniemi 2016, 73.)

Tuulaniemen mukaan asiakkaan arvo muodostuu kolmesta asiasta: toiminnasta, tunteita ja merkityksestä, kuten alla olevasta kuvasta näkyy:



Kuva 1. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2016, 75.)

Asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttaa mielikuva yrityksestä, tuotteista tai palvelun laadusta sekä organisaation toiminnasta (Tikka & Gävert 2018, 23). Palvelumuotoilu on palveluiden ideointia, suunnittelua ja uudistamista. Muotoilu tarjoaa uudenlaista arvoa liiketoiminnalle, jota ei ole aiemmin ymmärretty niin laajasti kuin nyt. Palvelumuotoilun keinot

perustuvat asiakkaan ja liiketoiminnan syvälliseen ymmärrykseen, ja nopeaa reagointia muutoksiin tämän tiedon pohjalta. (Tikka ym. 2018, 53-58.)

Palvelumuotoiluprosessissa luodaan asiakkaan palvelupolku alusta loppuun niin, että siinä konkretisoidaan asiakkaan palvelutilanteet ja mahdolliset kipupisteet. Palvelupolun avulla palvelun tuottajakin ymmärtää asiakasta paremmin ja kehitettävä palvelu voi tuoda ratkaisun asiakkaan ongelmiin. Palvelupolun hahmottamisessa voidaan käyttää keinona myös havainnointia, jos halutaan selvittää mitä asiakas oikeasti tekee eri vaiheissa, eikä vain sitä mitä hän sanoo tai ajattelee tekevänsä. (Innanen 2018, n.n.) Palvelumuotoilussa kuvataan kaikki olemassa olevat palveluun liittyvät elementit kuten toimijat, yritykset ja yhteyspisteet. Täten voidaan havaita arvottomat ja tai puuttuvat kohdat palvelusta. Elementtien pilkkominen osiin auttaa hahmottamaan yksityiskohtia ja niiden mahdollisia ongelma-kohtia. (Tuulaniemi 2016, 99.)

Palvelumuotoilussa on sallittua myös kokeilla ja testata erilaisia ideoita. Tällöin vältetään resurssien hukkaamista turhaan ideointiin ja varmistetaan etteivät suunnittelijat jämahdä vain yhdenlaiseen ajattelumalliin. (Innanen 2018, n.n)

Parasta markkinointia on palvelu. Jokainen teko asiakaspalvelutilanteessa on samalla markkinointitoimenpide. Myös palvelusta jatkuvasti saatava palaute ja sen hyödyntäminen palveluprosessin muokkaamisessa on ensiarvoisen tärkeää, ja osa markkinointia. Palvelun avulla saadaan kestävämpiä asiakassuhteita kuin markkinointiviestinnällä. (Tuulaniemi 2016, 50-51.) Asiakaspalvelijat ovat yrityksen yksi tärkeimmistä asioita brändin luomisessa. Henkilöstön tulee ymmärtää yrityksen arvot ja tavoitteet palvelulle, jotta ne siirtyvät asiakaspalveluhenkilöstön toimintaan. Nämä tulee viestiä henkilöstölle konkreettisin esimerkein ja valmentavalla otteella. (Tuulaniemi 2016, 54.)

Palvelumuotoilussa hyödynnetään monipuolisia menetelmiä. Asiakkaiden tarpeen ymmärtämiseen käytetään usein havainnointia ja haastatteluja. Haastattelut ja asiakkaan tai palveluntuottajan havainnointia pyritään tekemään todellisessa palveluympäristössä. Palvelun havainnointia sanotaan palvelumuotoilussa varjostukseksi. Jos palvelumuotoilija ei itse pääse havainnoimaan palvelutilanteita, voidaan käyttää luotaimia eli asiakas täyttää päiväkirjoja tai materiaaleja havainnoidakseen palvelutilanteita. (Tuulaniemi 2016, 76.)

Palvelumuotoilun tavoitteena on kaksoisvoitto: tyytyväinen asiakas sekä palvelun tuottaja. Asiakkaan näkökulmasta palvelun tulee olla asiakkaan tarpeita vastaava, helposti saatavilla ja käytettävissä ja kilpailijoista erottuva. Palvelun tulee olla myös yksilöllistä tai henkilökohtaista sekä merkityksellistä. Yrityksen näkökulmasta palvelun on oltava tuottavaa, tehokasta ja selkeästi kilpailijoista erottuvaa. (Tuulaniemi 2016, 101-102)

Muotoiluajattelu on Satu Miettisen mukaan organisaation keino toimia proaktiivisesti ja uudistuvasti ja pysyä mukana koko ajan muuttuvassa työelämässä. Sen avulla voidaan kehittää yrityksen toimintaa yli toimiala- ja organisaatorajojen. Muotoiluajattelun avulla voidaan osallistaa asiakkaat, sidosryhmät ja organisaation eri liiketoimintojen osaajat tuote- tai palvelukehittämiseen. (Miettinen 2014, 11-13.) Muotoiluajattelussa on tarkoitus lähteä etsimään ratkaisua tilanteisiin, jotka perustuvat ihmisten arvo-merkityksiin ja tavoitteena on löytää asiakasta parhaiten auttava palvelukokemus. (Miettinen 2014, 47.)



Kuva 2. Palvelumuotoilun elementit (Tuulaniemi, 2016, 103.)

Mattelmäen (2007) mukaan palvelun kehittämisessä yhteissuunnittelulla tarkoitetaan mallia, jossa olemassa olevia asiakkaita, potentiaalisia asiakkaita ja eri alojen asiantuntijoita otetaan mukaan suunnitteluprosessiin (Miettinen 2007, 78).

Palvelumuotoiluprosessi lähtee liikkeelle asiakasymmärryksestä. Mietitään kehitysideoita olemassa olevaan tilanteeseen verrattuna mm. havainnoimalla ja asiakkaiden kokemusten perusteella. Seuraavassa vaiheessa ideoista kootaan selkeä palvelumalli ja kuvataan palvelu tarkasti vaihe vaiheelta. Kolmannessa vaiheessa mallinnetaan tuote tai palvelu ja tutkitaan palvelun toimivuutta käytännössä kokeilemalla. Neljännessä vaiheessa palvelu lanseerataan tuotantoon. (Miettinen 2007, 37-38.)

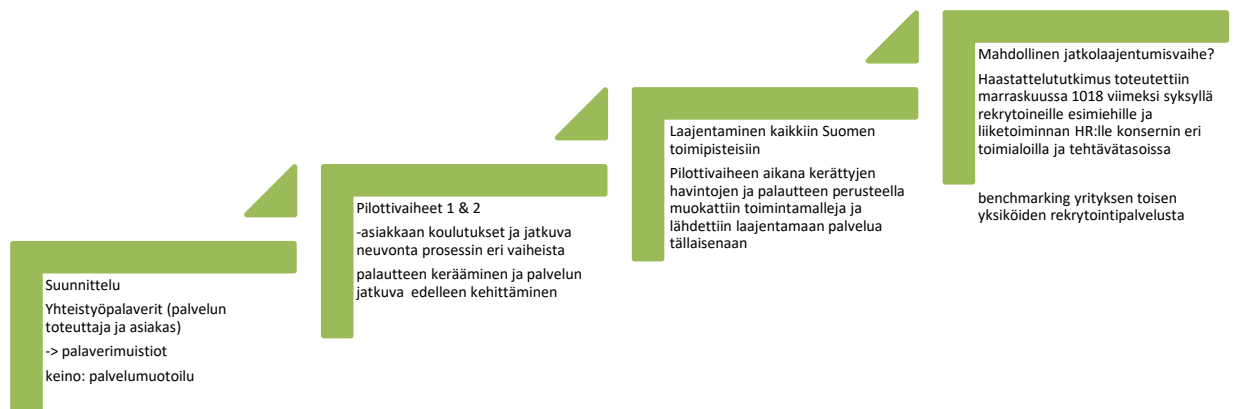
Palvelumuotoilusta on hyötyä liiketoiminnassa monella tasolla, esimerkiksi sisäisten toimintojen kehittämisessä, asiakassuhteiden vahvistamisessa, ja uusien sekä olemassa olevien palveluiden kehittämisessä. (Tuulaniemi 2016, 95.) Palvelumuotoilun avulla yrityksen uudet liiketoimintamahdollisuudet saadaan selvitettyä ja havaittua sellaiset paikat, jossa palvelua saadaan enemmän arvokkaaksi sekä asiakkaalle, että organisaatiolle itselleen. (Tuulaniemi 2016, 96.)

4 REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN PALVELUKESKUKSESSA

Rekrytointiprosessia lähdettiin kehittämään asiakkaan pyynnöstä, yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaalla tarkoitetaan tässä opinnäytteessä rekrytoivaa esimiestä.

Opinnäytteen tekijä on avustanut rekrytointipalvelua tuottavaa tiimiä rekrytointipalvelun toteuttamisessa suunnitteluvaiheesta laajentumisvaiheeseen ja osallistunut asiakkaan ja palvelun tuottajan välisiin yhteistyöpalaveriin jokaisessa kehittämistyön vaiheessa. Opinnäytteen tekijä on myös raportoinut palvelun laatua ja rekrytoitujen henkilöiden määrää asiakasyrityksen johdolle ja kehittänyt yhdessä tiimin kanssa palvelua saatujen asiakaspalautteiden perusteella.

Alla kuvattuna kehitystyön vaiheet ja niihin käytetyt menetelmät.



4.1 Suunnitteluvaihe

Asiakkaan johtoryhmä toivoi, että kaupan esimiehiltä vapautuisi aikaa hallinnolliselta työltä esimiestyöhön ja rekrytointien hoitaminen olisi yhdenmukaisempaa ja laadukkaampaa.

Uudenlaisen rekrytointipalvelun suunnitteluvaihe aloitettiin palvelumuotoilun keinoin heinäkuussa 2017. Suunnitteluun osallistuvat asiakas ja palvelun tuottaja. Asiakkaalta suunnitteluun osallistui yrityksen johto ja konsernin rekrytointipäällikkö ja palvelun tuottajalta yksikön päällikkö, tiimin vetäjä ja tiimin kaksi rekrytointialan ammattilaista.

Suunnitteluvaiheessa järjestettiin yhteistyöpalavereja palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä. Yhteistyöpalavereista on tehty muistiot, joita on

hyödynnetty myöhemmin. Opinnäytteen tekijä on ollut itse mukana pala-vereissa palvelun tuottajan roolissa. Yhteistyöpalavereissa pyrittiin kuvaamaan nykyprosessi ja vaihe vaiheelta miettimään miten asiakaslähtöisemmäksi palvelua saataisiin. Esimerkiksi rekrytointi-ilmoitus pohjaa muokattiin hakijaystävällisemmäksi ja myös hakemusten käsittelyä helpottavamaksi.

Palvelusta haluttiin saada mahdollisimman asiakaslähtöinen ja toimiva. Elokuussa suunnitelma saatiin valmiiksi ja esiteltiin sekä asiakkaalle että tuleville palvelun tuottajille. Aluksi palvelua tarjotaan rekrytoimalla suorit-tavan tason tehtäviin työntekijöitä.

Palvelun tuottajille suunniteltiin yhteisesti käyttöön tulevat mallivastaukset, ja ohjeistukset luotiin yhtenäisiksi, jotta palvelusta saatiin mahdollisimman toimiva heti alusta alkaen. Esimiehille rakennettiin ohjeet palvelun käyttämiseen vaihe vaiheelta ja ohjeistettiin miettimään vastauksia alla oleviin kysymyksiin ennen rekrytointiprosessin alkamista.

- Millaisella aikataululla rekrytointin tulisi toteutua – mikä on työntekijän toivottu aloitusajankohta?
- Montako työntekijää tarvitset?
- Millaisia ominaisuuksia työntekijässä arvostat ja millaista tekijää haet? (yrityksen rekrytointikriteerien lisäksi)
- Onko erityisvaatimuksia rekrytoitavalla hakijalle, esim. kielitaito?
- Millaiseen tiimiin ja toimenkuvaan tekijä tulee?
- Kuinka usein toivot saavasi väliaikatietoja prosessin etenemisestä ja miten?
- Montako esikarsittua hakijaa haluat haastatella?

4.2 Ensimmäinen pilottivaihe

Suunnitteluvaiheen jälkeen palvelua haluttiin testata pilotoimalla. Pilotointivaiheeseen osallistui 7 asiakasyksikköä Pirkanmaalta. Pilottivaihe toteutettiin tällä alueella syyskuusta marraskuuhun vuonna 2017. Palvelua testattiin, tutkittiin ja mitattiin tarkasti, jotta saadaan kerättyä dataa siitä, kuinka kannattava prosessi on asiakkaalle ja millä resursseilla se saatiin toteutettua palvelukeskuksessa. Asiakkailta kerätiin palautetta koko pilotin ajan niin suullisesti kuin kirjallisestikin.

Uutta palvelua markkinoitiin asiakkaille syyskuussa 2017 järjestämällä Skype-esittelyjä palvelun sisällöstä. Palvelun tuottajat esittelivät itsensä videon välityksellä asiakkaalle ja vastasivat asiakasta askarruttavin kysymyksiin. Asiakkaille lähetettiin tämän jälkeen ohje siitä, miten palvelu toimii. Asiakas oli aikaisemmin hoitanut koko HR-prosessin itse, joten muutosvastarinta ja asiakkaan oman työn uudelleenorganisointi olivat haasteita pilottivaiheessa. Palvelun tuottajat työskentelivät pilotin alussa Pirkanmaan toimipisteissä 3 päivän ajan, jotta he ymmärtävät millaiseen toimenkuvaan rekrytoidaan henkilöitä.

Uuden palvelumallin myötä, päätettiin myös toteuttaa marras-joulukuussa 2017 kausiapulaisten rekrytointi niin, että Pirkanmaan alueen asiakasyksiköihin (7) haettiin yhteisellä ilmoituksella kausiapulaisia ja järjestettiin yhteiset rekrytointipäivät, joihin palvelun tarjoaja valitsi haastateltavat hakijat.

Marraskuun jälkeen, asiakas halusi, että pilottia jatketaan toistaiseksi, kunnes he ovat tehneet päätöksen laajentamisesta. Tammikuussa 2018 tehtiin päätös, että helmikuussa palvelua laajennetaan Pirkanmaan alueelta Jyväskylän ja pääkaupunkiseudun alueelle. Asiakasyksiköitä tuli tässä vaiheessa 7:n sijaan 30. Samalla rekrytointitiimiin valittiin neljä uutta työntekijää, joista kahdella on aiempaa rekrytointikokemusta.

Tiimistä kahdella työntekijällä on kymmenen vuoden rekrytointikokemusta ja pilotti lähti heidän toimestaan liikkeelle Pirkanmaan toimipisteiden osalta. Kun palvelua päätettiin helmikuussa laajentaa, päätettiin, että koko 15 hengen tiimi lähtee tuottamaan palvelua asiakkaalle.

Pilottivaiheessa asiakkaan koulutukset ja jatkuva neuvonta prosessin eri vaiheista oli erittäin tärkeää ja palvelusta kerättiin jatkuvasti palautetta prosessin eri vaiheissa.

4.3 Toinen pilottivaihe

Toisessa pilottivaiheessa asiakasyksiköitä otettiin enemmän mukaan ja isompi osa palveluntarjoajan tiimistä pääsi tuottamaan rekrytointipalvelua. Koska muut tiimissä eivät olleet aiemmin tehneet rekrytointityötä, osaamisen kehittämiseksi oli tässä kohtaa tarvetta. Helmikuun alussa järjestettiin rekrytointipäällikön pitämä koulutus siitä, millaista palvelua haluamme asiakkaalle tarjota ja millä keinoin palvelu tulee tuottaa. Tiimin kaksi rekrytointialan ammattilaista (pilotissa mukana aiemmin olleet) järjestivät tiimille valmennusta ja koulutusta siihen, miten palvelumalli toimii ja miten hakemuksia karsitaan.

Tukea tiimiläiselle oli tarjolla myös kahden rekrytointiammattilaisen toimesta heti kun rekrytointitoimeksianto tulee käsittelyyn. Rekrytointiammattilainen auttaa hakemusten karsinnassa ja hakemusvideoiden käsittelyssä.

Tiimi toteutti vuoden 2018 kesätyörekrutoinnit laajennetulla pilottialueella samalla mallilla kuin kausiapulaisten rekrytointi hoidettiin syksyllä 2017. Hakijamäärät kesätyörekrutoinnissa olivat suuria ja työaikaa meni näihin paljon.

Asiakasyksiköiden esimiehet tuntevat toisensa, joten palvelun jalkauttamiseen tarvittiin onnistumisia, jotta asiakkaat käyttävät palvelua uudelleen ja

suosittelevat palvelua muille. Pilotin jälkeen arvioitiin, onko mahdollista laajentaa palvelua koko Suomen alueen asiakasyksiköihin.

Uudesta palvelumallista on saatu hyvää palautetta esimiehiltä ja he kokevat, että palvelu säästää heidän aikaansa. Jokaisen rekrytointitoimeksiannon yhteydessä asiakas voi antaa palautetta asiakaspalautejärjestelmän kautta. Lisäksi pilotti vaiheessa jokaiselle asiakkaalle soitettiin toimeksiannon jälkeen palautepuhelu. Asiakaspalautejärjestelmän avulla asiakkaalle lähtee kysely, jossa hän voi arvioida palvelua asteikolla 1-10 ja antaa avointa palautetta.

Palvelun tuottajatiimissä olevat ovat tuoneet koko ajan esille omia ajatuksiaan ja kehitysehdotuksiaan siitä, miten palvelua voitaisiin tuottaa tehokkaammin, hakijaystävällisemmin ja asiakaslähtöisemmin. Palvelua on pyritty muuttamaan koko ajan myös asiakkaan palautteiden avulla parempaan suuntaan.

Pilotin kokemusten perusteella palvelun avulla vähennettiin asiakkaan työaikaa rekrytinnissa ja vapautettiin siten aikaa esimiestyöhön ja asiakaspalveluun. Aiemmin asiakas on käyttänyt rekrytointiin keskimäärin 8-17 h ja nyt 3,5 h/rekrytointi. Lisäksi parannettiin rekrytointien laatua etenkin hakijakokemuksen osalta. Työ on systemaattisempaa, kaikki hakijat saavat vastauksen hakemukseensa, prosessin kokonaishallinta on tehostunut ja esimiehet ovat kokeneet saaneensa parempia uusia työntekijöitä. Rekrytointeihin on saatu nopeutta, kun pystytty hakemaan useampaan toimipisteeseen teki-jöitä kerralla ja lisäksi on hyödynnetty aiempia hakuja alueella, kun rekrytointitiimi kerää alueittain potentiaalisia ei-valittuja hakijoita ja hyödyntää hyviä hakemuksia muissakin hauissa jos joku ei ole toiseen hakuun tullut valituksi.

4.4 Palvelun laajentaminen koko Suomen alueelle

Elokuussa 2018 rekrytointipalvelua päätettiin laajentaa koko Suomen alueen asiakasyksiköihin. Tämän jälkeen asiakasyksiköitä on 80 kpl aiemman 30:n sijaan. Aiemmin kerätyn palautteen perusteella muokattiin toimintamalleja entistä paremmiksi ja otettiin uusia työntekijöitä tiimiin, jotta palvelun laajentuminen voitiin toteuttaa.

Laajentuvien alueiden esimiehille järjestettiin syksyn 2018 aikana koulutusta uudelta palvelumallista. Palvelun jalkauttaminen vaatii kuitenkin jatkuvaa opastamista ja neuvomista palvelua tuottavalta tiimiltä, koska toimintamalli on esimiehille uusi.

Laajentumisvaiheen yhteydessä, asiakas uudisti rekrytointikriteerejään ja tarkensi sitä, millaisia tekijöitä halutaan palkata. Asiakkaan rekrytointivastava kävi perehdyttämässä rekrytointipalvelua tuottavalle tiimille uudesta suuntaa rekrytoitavien ihmisten osaamistaustassa ja muita

rekryointipalvelussa vaadittuja rekryointikriteerejä. Rekrytoijat kävivät harjoittelemassa työtä asiakasyksiköissä syksyn aikana ja tutustuivat siihen toimenkuvaan, johon rekryointipalvelussa haetaan työntekijöitä. Laajentamisvaiheen haasteena oli saada asiakas kertomaan rekryointikriteerinsä tarpeeksi tarkasti, jotta oikeanlaisia tekijöitä osattiin esitellä esimiehelle.

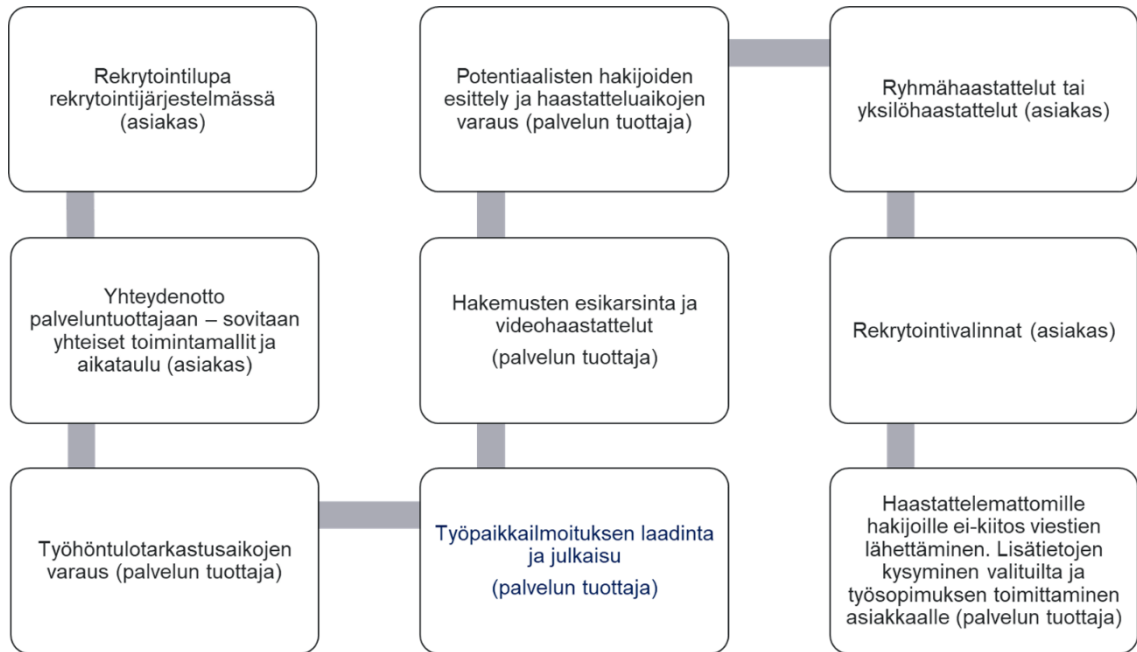
Asiakkaalta saadun palautteen perusteella uudistettiin palvelussa käytettäviä toimeksi-antolomakkeita ja kuittausviestiä asiakkaalle, jotta rekryointitoimeksiannon vastaanottohetkellä saataisiin mahdollisimman paljon asiakkaalta tietoja irti.

4.5 Uusi rekryoinnin palvelumalli

Palvelun tuottajan normaaliin palvelumalliin kuuluu asiakkaan tukeminen rekryointi-ilmoitusten julkaisussa ja uuden työntekijän työsopimuksen laatiminen asiakkaan erillisestä tilauksesta. Palvelumalliin kuuluu myös peruskäyttöoikeuksien avaus ja muutama muu työsuhteen alkuun liittyvä toimenpide.

Uudenlaisessa palvelumallissa palvelun tuottaja tukee laajemmin esimiestä uuden työntekijän rekryoinnissa. Palvelutilanne asiakkaan yhteydenotosta palvelukeskukseen ja tässä yhteydessä käydään yhteisesti aika- ja tavoitteet, rekryointikriteerit ja esimiehen toiveet palvelulle. Tämän jälkeen palvelun tuottaja laatii rekryointi-ilmoituksen ja julkaisee sen sovitusti hakukanaviin. Palvelu sisältää rekryointihakemusten esikarsinnan ja haastatteluvideoiden lähettämisen sekä katsomisen ja parhaiden hakijoiden esittelyn asiakkaalle. Asiakas haastattelee itse parhaat hakijat esivalintojen jälkeen, ja tekee rekryointipäätökset. Tämän jälkeen palvelukeskus hoitaa lisätietojen kysymisen valituilta hakijoilta sekä toimittaa työsopimuksen esimiehelle.

Alla kuvattuna palvelumallin tarkemmat vaiheet ja roolit palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä.



Kuva 3. Rekryointipalvelut vaiheet ja roolit

Rekryointitoimeksianto lähtee liikkeelle siitä, kun asiakas hakee rekryointiluvan rekryointijärjestelmässä. Siinä määritellään, kuinka pitkäksi aikaa haetaan uutta työntekijää ja montako tekijää tarvitaan. Kun asiakas on saanut hyväksytettyä rekryointiluvan, hän soittaa palvelun tarjoajalle ja käydään läpi tarkat tarpeet ja aikataulut rekrytoinnin toteuttamiseksi. Puhe- luvun perusteella palvelun tuottaja laatii työpaikkailmoituksen ja julkaisee sen sovittuihin hakukanaviin. Kun asiakas tietää tarkan rekryointitarpeen, hän varaa ajoissa työhöntulotarkastusajat työterveydestä uudelle tulok- kaalle.

Palvelun tuottajan rekryointipalvelussa on tarkkaan määritellyt kriteerit, jotta löydetään oikeanlaisia työntekijöitä avoimena oleviin tehtäviin. Lisäksi asiakkaalta tiedustellaan aina toimeksiannon alussa, mitä erityistoiveita hänellä on rekryoitavalla henkilöllä yrityksen määrittelemien rekryointi- kriteerien lisäksi. Rekryointikriteerien määrittely alussa on erittäin tär- keää palvelun onnistumisen kannalta. Sekä esikarsintaa tekevällä palvelun tuottajalla, että haastattelevalle asiakkaalle on oltava sama käsitys siitä mitä haetaan. Asiakasyhtiön johtoryhmä on määritellyt kriteerit valmiiksi haettaville työntekijöille, mutta asiakkaalla on mahdollisuus kuitenkin vai- kuttaa siihen, millaisia hakijoita haastatteluun kutsutaan ja millaista tekijää juuri heidän työyhteisönsä tarvitaan.

Rekryointipalvelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että rekrytoivan esimiehen kanssa sovitaan mahdollisimman tarkat aikataulut rekrytoinnin etenemiselle. Palvelun tuottajan ja asiakkaan on kummankin sitouduttava aikatauluihin, jotta rekryointi onnistuu.

Kun työhakemuksia on tullut tarpeeksi, rekrytoija käy tulleet hakemukset läpi ja lähetetään parhaille ehdokkaille linkin videohaastatteluun, jossa on kaikille samat kysymykset. Videohaastattelun perusteella esitellään rekrytoivalle esimiehelle parhaat hakijat, joista hän voi vielä halutessaan karsia kasvotusten tapahtuvaan haastatteluun kutsuttavia. Asiakasyrityksessä käytetään haastattelumuotona ryhmähaastatteluja, joihin kutsutaan noin 10 hakijaa kerrallaan. Haastatteluun sisältyy kysymyksiä ja käytännön työtehtäviä ja niiden arviointia.

Asiakkaan tehtyä rekrytointivalinnat, palvelun tuottaja ilmoittaa ei valituille hakijoille haastattelun ulkopuolelle jääneille hakijoille valitsematta jättämisestä ja hankkii valitulta työntekijältä työsopimusta varten tarvittavat tiedot. Tämän jälkeen työsopimus toimitetaan asiakkaalle heti kun tarvittavat tiedot on valitulta saatu.

Palvelumalli on edelleen muokattavissa muiden liiketoimintojen tarpeisiin.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytetään pääosin puolistrukturoitua teemahaastattelututkimusta. Tämän lisäksi benchmarkataan konsernin toisen yksikön tuottamaa rekryointipalvelua ja pyritään löytämään eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä.

Opinnäytteen tekijä on ollut alusta asti mukana kehittämässä rekryointipalvelua, joten häntä kiinnosti myös palvelun jatkokehitysmahdollisuudet ja edelleen laajentaminen. Teemahaastattelun avulla tutkimuskysymyksiin saatiin tarpeeksi tarkkoja vastauksia ja konsernille konkreettisia kehitysehdotuksia.

Haastattelututkimuksen tavoitteena on selvittää, miten palvelumuotoilun keinoin suunniteltua rekryointipalvelua voitaisiin edelleen kehittää ja laajentaa muihin tehtäviin konsernissa. Haastatteluun osallistui syksyllä 2018 rekrytoineita esimiehiä ja liiketoiminnan HR:n edustajia. Haastattelututkimuksen avulla vastataan tutkimuskysymyksiin 1 ja 2 ja sen perusteella tehdään tutkimuskysymyksen 3 vastaukseksi. Benchmarkaamalla verrataan toisen konsernin yksikön tuottamaa palvelua opinnäytteessä kuvattuun palveluun ja pyritään löytämään hyvinä käytäntöjä puolin ja toisin.

5.1 Tutkimuksen rajaukset

Selvitystyö rajataan tutkimaan rekrytointeja konsernin asiantuntijatehtävistä päällikkötasoihin tehtäviin. Johtaja-tasoisten rekryointien toteuttamisen mahdollisuudet jätetään tässä tutkimuksessa selvittämättä, koska niissä haetut kriteerit ovat sellaisia, joissa esim. suoramakupalvelut ovat varteenotettavampia, koska haettavan henkilön profiili on hyvin tarkka.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tiedonkeruumenetelmänä tässä opinnäytteessä ovat laadullisen tutkimuksen menetelmiä eli teemahaastattelu sekä benchmarking-menetelmä. Menetelmät valittiin, koska haluttiin saada avoimia kommentteja ja ajatuksia rekryointiprosessin teemasta hetki sitten rekrytoineilta esimiehiltä ja yrityksen rekrytoinneista vastaavilta henkilöiltä. Tavoitteena on ymmärtää, millaisia erilaisia käytäntöjä yrityksen eri yksiköiden rekrytoinnissa on. Opinnäytetyössä benchmarkataan sellaisen yksikön rekryointiprosessia, joka kuuluu samaan konserniin, mutta jolla on oma itsenäinen rekrytoinnin tukipalvelunsa ja henkilöstöhallinnon ratkaisunsa.

Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tarkastella ja ymmärtää merkityksiä. Tavoitteena on selvittää haastateltavien omia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija valitsee, tutkiiko hän kokemuksia vai käsityksiä. Kokemus on henkilökohtainen ja käsitys ennemminkin yhteisön tapa toimia. (Vilka 2015, 118.) Tässä opinnäytteessä tutkitaan kokemuksia, ei käsityksiä.

Teemahaastattelussa esitetään tiettyyn teemaan liittyviä tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelun aikana kysymyksiä voidaan selittää tarkemmin tai syventää riippuen siitä mitä haastateltava vastaa. Teemahaastattelussa korostetaan ilmiöiden merkityksiä ja haastateltavan tulkintoja aiheesta. Siinä pyritään löytämään tutkimuskysymysten kannalta merkityksellistä tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.) Teemahaastattelut kestävät tyypillisesti 1-2 tuntia ja on varauduttava siihen, että haastateltavat eivät ole yhtä puheliaita ja idearikkaita. Tästä syystä on hyvä testata haastattelukysymykset koehaastatteluissa. (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 211.)

Teemahaastattelu valittiin opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, koska haastateltavat olivat kokemustaustaltaan erilaisia eli osalla oli enemmän kokemusta rekrytointiprosessista kuin toisilla. Haastattelija pystyi myös syventämään haastattelukysymyksiä tarkentavien lisäkysymysten avulla. Teemahaastattelu oli puolistrukturoitu, koska siinä oli tarkkaan määritelty teema; rekrytointi ja kysymykset olivat osittain tarkasti määriteltyjä, mutta riippuen haastattelun kulusta, jotkut kysymykset saatettiin kysyä eri järjestyksessä tai jättää kokonaan pois, jos niihin tuli muuten rekrytointiteeman avulla vastauksia ilman kysymistäkin. Teemahaastattelun lisäksi haluttiin benchmarkaamalla hankkia tietoa siitä, miten yrityksen toinen yksikkö toteuttaa rekrytointipalvelua erilaisessa tehtäväympäristössä.

Benchmarkingilla tarkoitetaan jatkuvaa kehitysprojektia, jossa pyritään etsimään hyviä toimintatapoja muista organisaatioista tutkimalla eroja ja yhtäläisyyksiä. (Tuomi 2016, 119.) Benchmarking-prosessi koostuu viidestä vaiheesta: kehityskohteen valinta, vaiheiden ja sisällön rajaus, benchmarking-kohteen valinta, mittareiden valinta ja tutkimuksen aloittaminen. (Tuominen 2016, 17.) Tietojen keräysmenetelmävaihtoehtoja on sekä välillisiä, että välittömiä. Välillisiä menetelmiä ovat puhelinhaastattelu, kirjeitse tehtävä kysely, ulkopuolisten haastattelu, yritykseen tutustuminen kirjallisesti, tuotteen hajottaminen osiin, asiakkaana oleminen ja julkisissa seminaareissa kuunteleminen. Välittömiä menetelmiä ovat haastattelu kasvotusten ja havaintojen tekeminen. (Tuominen 2016, 82.)

Laadullisen tutkimuksen nauhoitettu haastatteluaineisto muutetaan tutkittavaan muotoon eli tekstiksi litteroimalla. Litteroitua aineistoa voidaan analysoida ja haastattelija voi käydä helpommin vuoropuhelua tulosten kanssa. Tekstin tulee vastata haastateltujen henkilöiden vastauksia ja vastausten merkityksiä totuudenmukaisesti. (Vilka 2015, 137-138.)

Laadullisen aineiston analyysissä on kaksi eri vaihetta: havaintojen yksinkertaistaminen ja johtopäätösten tekeminen tuloksista. Kun tutkimusaineistoa käy läpi, tulee aineistosta poimia sellaiset asiat, joilla on merkitystä teorian tai kysymyksenasettelun kannalta, jotta koko aineistoa ei tarvitse ottaa huomioon johtopäätösten tekemisessä. Tarkoituksena on muodostaa koko aineistoa koskevia sääntöjä ja suhteuttamaan poikkeukset koko aineiston kokonaisuuteen. (Alasuutari 2011, 40-41) Toinen vaihe vaatii tulkintaa eli tutkimusongelman ratkaisemista. Tuotetun aineiston perusteella tulkitaan merkityksellisiä asioita ja muodostetaan niistä jäsennelty kokonaisuus. (Alasuutari 2011, 44)

5.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytteessä tutkimustieto perustuu loka-joulukuun 2018 aikana toteutettuihin haastatteluihin, joita oli yhteensä 15 kappaletta. Haastattelut järjestettiin jokaiselle rekrytoineelle esimiehelle ja liiketoiminnan HR:n edustajalle yksitellen, jotta jokaisen kanssa päästiin mahdollisimman syvälle kokemustaustaan ja toiveisiin. Liiketoiminnan HR:lle muokattiin kysymyksiä hiukan yleisempää tasoa koskeviksi kuin yksittäiselle esimiehelle. Liiketoiminnan HR:n edustaja on rekrytoivan esimiehen tukena rekrytointiprosessissa, mutta rekrytointiprosessin tuen tarve ja saatavuus vaihtelee toimialoittain ja tehtävätasoin. Benchmarking-haastatteluun osallistui yhtä aikaa kolme naapuriyksikön rekrytoinnista vastaavaa henkilöä ja haastattelu järjestettiin Skypen välityksellä.

Rekrytointijärjestelmän tiedon pohjalta analysoitiin, millaisia rekrytointeja konsernissa tehdään ja mietittiin, mitkä olisivat palvelun todennäköisimmät kohderyhmät. Haastatteluihin pyrittiin valitsemaan mahdollisimman erilaisia tehtävätasoa, jotta pystyttäisiin mahdollisimman laajasti ja tarkasti selvittämään minkä tasoissa rekrytoinneissa palvelumallista olisi esimiehelle hyötyä.

Haastattelukysymykset suunniteltiin haastateltavien kokemuspohjan, tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Rekrytointiprosessia ja merkitystä esimiestyölle pyrittiin tuomaan kysymysten asetteluun. Opinnäytteen toimeksiantajalta pyydettiin kommentteja ja ideoita haastattelukysymyksiin sisältöön ja heille järjestettiin koehaastattelu. Opinnäytteen tekijä otti yhteyttä haastateltaviin ja kertoi tutkivansa rekrytointiprosessia ja sen mahdollisia tukitarpeita. Haastattelukysymykset laadittiin Powerpoint-esityksen muotoon, jotta niitä voitiin näyttää haastatteluissa haastateltaville. Palvelumallin esittely oli myös tuossa samaisessa Powerpointissa. Haastatteluista tehtiin kalenterivaraukset ja haastateltavat saivat vaikuttaa haastatteluajankohtaan. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin jälkikäteen.

Benchmarking-tutkimus järjestettiin ottamalla yhteyttä naapuriyksikön henkilöstöpäällikköön, joka kutsui haastatteluun myös rekrytointivastavat. Kysymyksiä käytettiin soveltuvin osin samoja kysymyksiä kuin yrityksen esimiehille ja henkilöstöpäälliköille. Benchmarking-haastattelu myös litteroitiin.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta eli sitä tulisiko seuraavalla kerralla samat tulokset, jos tutkimus toistettaisiin. (Hirsijärvi ym. 2013, 231)

Opinnäytteen haastattelussa on pyritty valitsemaan mahdollisimman erilaisissa tehtävissä olevia rekrytoivia esimiehiä eri toimialoilta, joten tutkimustulos pitäisi olla mahdollisimman luotettava. Tutkimusotoksen ja haastateltavien erilaisten taustojen perusteella tutkimustuloksia voidaan pitää kattavina.

Validius tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että kysymysten avulla on onnistuttu tutkimaan tutkimusongelman mukaisia asioita. Tärkeää on, esimerkiksi, että haastateltava ymmärtää kysymykset siten kuin haastattelija on ne tarkoittanut. (Hirsijärvi ym. 2013, 231-232.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset jaettiin aihealueittain kuuteen osioon.

6.1 Rekrytointimäärät ja rekrytointiin kuluva työaika

Suurimmassa osassa haastatelluista asiantuntija/päällikkötiimeistä on rekrytoitu vuonna 2018 1-8 henkilöä. Vaihtuvuus on normaalisti pientä, mutta jostakin syystä useissa haastatelluista tiimeistä oli tullut paljon henkilövaihdoksia vuonna 2018. Tiimien koot vaihtelevat kymmenen henkilön kummallakin puolen. Rekrytointimäärät vaihtelevat vuosittain ja kyseessä on useimmiten korvausrekrytointi poislähteneen tilalle, joten rekrytointimäärää vuositason tasolla on vaikea ennustaa. Vaativuustasoltaan kevyempiin asiantuntijatehtäviin rekrytoidaan kausiapulaisia, joka nostaa rekrytointimääriä noin 20:lla vuodessa.

Osaan asiantuntijatehtävistä rekrytoidaan muutamia harjoittelijoita tai kesätyöntekijöitä, mutta vaativampiin asiantuntija- ja päällikkötason tehtäviin ei yleensä rekrytoida kausiapulaisia, koska niihin on hankala saada osaajia johtuen lyhyestä työsuhteesta. Jos yksiköissä on käynnissä joitakin projekteja, rekrytointimäärät kasvavat riippuen projektin laajuudesta.

Muutama esimies kommentoi, että vuonna 2018 on rekrytoitu enemmän kuin yleensä. tavoitteena on, että rekrytoidaan 0-2 henkilöä vuodessa, koska työntekijöiden pysyvyys on tuloksen tekemisen kannalta kriittistä etenkin myyntiin liittyvissä tehtävissä. Päällikkötason rekrytointeja on muutamia vuodessa jokaisessa yksikössä.

Esimies käyttää rekrytointiin konsernissa työaika keskimäärin 15-30 tuntia ja jos rekrytoinnin haluaa toteuttaa huolella, siihen voi mennä useita, jopa kymmeniä tunteja enemmän. Haastatteluiden perusteella rekrytointiin kuluu sitä enemmän aikaa mitä enemmän työhakemuksia on, mitä harvemmin rekrytoi, mitä uudempi esimies on kyseessä ja mitä enemmän haluaa panostaa hakijaviestintään. Esimiehet ja liiketoiminnan HR kokivat, että rekrytointi on esimiesten yksi tärkeimmistä töistä ja siihen tulee panostaa ja käyttää paljon työaika.

6.2 Rekrytointiprosessin vaiheet

Rekrytointiprosessi alkaa aina rekrytointitarpeen arvioinnista ja rekrytointikriteerien määrittelystä. Yleensä kyseessä on korvausrekrytointi, joten rekrytointikriteerit ovat etukäteen tiedossa, mutta niitä on syytä tarkentaa, jos toimenkuvaan on tullut muutoksia tai tehtävä täytetään täysin erilaiseen toimenkuvaan. Hakuilmoituksen laatii aina esimies itse konsernin

käytössä olevien mallipohjien tuella. Oikeanlaisten hakukanavien valinta on tärkeässä roolissa ja on todettu, että sisäisellä haulla ei löydetä oikeanlaisia hakijoita kaikkiin tehtäviin. Päällikkötasoisissa rekrytoinneissa osaa mista talon sisältä arvostetaan ja sisäisillä hakijoilla on valmiiksi arvokkaita kontakteja talon sisältä.

Hakemuskarsintavaihe on kaikista aikaa vievimmäksi koettu vaihe rekrytoinnissa. Esi-miehet lukevat hakemukset useimmiten itse ja käyttävät hyvin vähän ulkopuolisen rekrytointiyrittäjien apua rekrytoinneissaan. Videohaastatteluja käyttää hyvin harva esimies ja useimmiten pelkän hakemuksen perusteella kutsutaan haastatteluun soveltuvimmat hakijat. Jos haetaan yhtä tekijää, henkilökohtaisia haastatteluja järjestetään yleensä 5-10 ja 2-3 parasta laitetaan mahdollisiin soveltuvuustesteihin. Kumppanin kautta toteutettavat soveltuvuustestit ovat tärkeä tuki rekrytointipäätöksen tekemisessä, jos rekrytoivaan vaativampiin asiantuntijatehtäviin tai esimiestehtäviin. Ajanvaraus soveltuvuustesteihin hoituu useimmiten esimiehen toimesta. Ryhmähaastatteluja ei juurikaan konsernissa suosita, mutta kahdessa haastatelluista yksiköistä järjestetään rekrytointipajoja, joissa hakijat laitetaan suorittamaan erilaisia työtehtäviä. Valintavaihe on viimeisin rekrytointiprosessin vaihe.

Väliaikatietojen antaminen hakijoille rekrytoinnin etenemisestä ja aikataulusta nähdään tärkeänä osana rekrytointiprosessia, mutta viestintä hakijoille rekrytointiprosessin aikana on hyvin kirjavaa eikä siihen ole yhteistä toimintamallia. Asiantuntijataso ja päällikkötason rekrytoinneissa hakijat haluavat kuulla myös miksi eivät tulleet valituksi tehtävään. Ei kiitos- viestien lähettäminen henkilöille, jotka eivät tulleet valituksi, tehdään rekrytointijärjestelmän kautta. Haastatelluille ei valituille hakijoille, esimies soittaa rekrytointipäätöksestään.

Työhöntulotarkastus suoritetaan työsuhteen alussa tai jo hyvissä ajoin ennen työsuhteen alkua. Valinnasta ilmoittaminen, luottotietojen tarkistus, työsopimustilaus, tavarahankinnat, oikeudet eri järjestelmiin ja perehdyttäminen yleisiin talon käytänteisiin ovat esimiehen vastuulla.

6.3 Haasteet rekrytointiprosessissa

Lähes kaikkien rekrytoineiden esimiesten ja liiketoiminnan HR:n mukaan esimiesten haasteena rekrytoinnissa on kankea ja epälooginen rekrytointijärjestelmä, joka ei neuvo käyttäjänsä eteenpäin seuraavaan vaiheeseen, eikä painikkeita ole loogisesti nimetty järjestelmässä. Valmiit hakijoille lähetettävät viestimallit rekrytointijärjestelmässä koettiin hankaliksi, kun ei tiedä mitä viestimallia missäkin tehtävässä tulee käyttää ja ei ole varmuutta, millaisena ne näkyvät hakijalle lähettämisen jälkeen.

Haasteena rekrytointiprosessissa esimiesten mielestä on myös se, että ei tiedä mitä kuulusi ohjeistusten mukaan tehdä missäkin vaiheessa rekrytointia, mistä ohjeistukset löytyvät ja keneltä saa tukea missäkin vaiheessa

rekrytointiprosessia. Tämä koetaan haasteita etenkin, jos rekrytointeja ei ole jatkuvasti pitkin vuotta eikä ohjeistuksia näin ollen tule käytettyä säännöllisesti. Liiketoiminnan HR:n edustajat kokevat myös, että tällä hetkellä rekrytointiprosessissa todella moni asia on yksin esimiehen vastuulla ja on hankalaa saada varmistettua, että jokainen esimies toimii samoilla ohjeistuksissa ja myös heidän mukaansa rekrytointiohjeistusten etsimiseen menee turhan paljon työaika.

Rekrytointiprosessin tulisi edetä nopeasti ja usean haastatellun esimiehen mielestä haasteena tässä nähtiin omien aikataulujen sovittaminen ja esimiehen oma kiire, kun esimiehen muutkin työt tulee hoitua samalla. Useimpien liiketoiminnan HR:n edustajien mielestä työnantajamielikuvan kannalta esimiehen suunnitelmallisuus ja aikataulut on todella tärkeää rekrytinnissa, jotta rekrytointiprosessi ei veny. He pohtivat, osaako esimies aikatauluttaa rekrytointia oikein ja viestiä hakijoille oikeissa kohdissa.

Haastateltujen mukaan yhtenä haasteena rekrytointiprosessissa on ollut löytää osaavia hakijoita nopeasti pois lähteneen tilalle. Osaavista hakijoista joihinkin erikoisosaamista vaativissa tehtävissä on myös pula. Markkinoilla ei ole kokeneita hakijoita, vaan ainoastaan vastavalmistuneita. Vastavalmistuneita ei saada houkuteltua tehtäviin pelkillä työpaikkailmoituksilla. Monet esimiehet pohtivat, että välillä tulee vian 20 hakemusta tehtäviin, ja tämä johtuu usein siitä, että ei ole näytty oikeissa hakukanavissa esimerkiksi Oikotiellä.

Liiketoiminnan HR:ssä pohdittiin pitäisikö hyödyntää enemmän suorahakuja. Useimpien haastateltujen esimiesten mielestä yrityksen pitäisi näkyä enemmän sosiaalisessa mediassa esimerkiksi LinkedInissä, Facebookissa ja Instagramissa, jotta työnhakijat kiinnostuisivat yrityksestä työnantajana. Tehtävästä riippuen, pitäisi näkyä enemmän myös ammatillisissa foorumeissa.

Esimiesten mukaan hakijoiden pysyvyyden kanssa on myös haasteita varsinkin erityisosaajille. Kilpailijat koskelevat erityisosaajia muualle paremman palkan, työpaikan sijainnin tai työsuhde-etujen verukkeella. Osa haastatelluista Liiketoiminnan HR:n edustajista koki, että urakehitysmahdollisuuksia tai palkkakehitysmahdollisuutta konsernissa, ei välttämättä ole tarpeeksi, jotta työntekijät saataisiin pysymään talossa. Hakijoiden pysyvyyden syyksi koettiin myös se, että hakijan tulee ymmärtää, millaiseen työhön on hakemassa ennen kuin hän laittaa hakemusta. Hakijalle tulisi antaa realistinen kuva tehtävästä, työympäristöstä ja tiimistä.

Joissakin rekrytoinneissa on ollut haasteita löytää pitkäaikaisia hakijoita. Yksi iso tekijä on se, millainen kuva työpaikasta annetaan rekrytointitilanteessa. Olen oppinut, että työpaikkailmoituksessa tulee olla realistinen ja rehellinen kuva tehtävästä, emme voi myydä pilvilinnoja vaan tehtävä

tulee olla totuudenmukaisesti kuvattu, jotta hakijat saadaan pysymään tehtävissään. Hakijan tulee myös tietää, millaiseen tiimin on hakemassa. Osallistutan usein tiimiä haastatteluvideoihin ja rekrytointihaastatteluun.

esimies

Olen huomannut monesti, että kannattaa neuvotella varhaisessa vaiheessa perus työsuhteen ehdoista ja jos palkkatoiveita ei ole hakemuksella kerrottu niin jo ennen videohaastatteluun kutsumista tulisi olla selvillä siitä, ovatko hakijat palkkapynteineen realistisia palkkapolitiikan mukaan. Jos palkkatoive on yläkantissa, niin soitan hakijoille, että tilanne on nyt tämä, että palkkapyynti on liian kova, että onko siitä mahdollista neuvotella ja jos ei niin ei kannata edetä tässä prosessissa. Esimiestä kannattaa ohjeistaa toimimaan näin, jotta ei tule tilanteita, että rekrytointiprosessin loppuvaiheessa tulee nämä asiat vasta ilmi ja on käytetty turhaan hakijan ja rekrytoijan aikaa.

esimies

Liiketoiminnan HR:n edustajien mielestä viestintä tulisi saada yhdenmukaisemmaksi työnhakijoille, jotta saataisiin hyvä hakijakokemus. Hakijaviestinnässä olisi paljon kehitettävää ja kaikki mallit ei kaikissa rekrytoinneissa toimi. Esimiesten ohjeistaminen viestinnässä koettiin tärkeäksi.

Monet esimiehet kokevat haasteena myös käyttöoikeuksien tilaamisen. Jokaisen käyttöoikeuden joutuu tilaamaan yksitellen käyttöoikeuksien hallintajärjestelmästä. Esi-miehet toivoivat, etkä käyttöoikeuksia saisi tilattua paketteina tai automatisoitua tilausprosessia.

6.4 Rekrytointituen saatavuus

Yritys X:ssä. Esimiesten tukitoiminnot rekrytoinnissa on jaettu kahteen osioon: Liike-toiminnan HR:lle ja palvelukeskukselle. Liiketoiminnan HR:n rooli on tukea esimiestä kaikissa rekrytoinnin vaiheissa, mutta rooli on hyvin erilainen eri toimialoilla riippuen siitä mihin kaikkeen liiketoiminnan HR:n aika riittää. Palvelukeskus auttaa lähinnä rekrytointijärjestelmän käytössä, työpaikkailmoituksen julkaisussa ja työsopimuksen laatimisessa sekä perus käyttöoikeuksien tilaamisessa.

Liiketoiminnan HR:n tukee esimiestä rekrytointitarpeen määrittelyssä, rekrytointiluvan laatimisessa ja hyväksyjien valinnassa. He saattavat olla mukana myös hakemuskarsintavaiheessa tekemässä hakemusten esikarsintaa. Esimiehet rekrytoivat pääosin itse tai liiketoiminnan HR:n avustuksella, eikä heillä useinkaan ole käytössään ulkopuolisen rekrytointiyrityksen apua. Ulkopuolisen rekrytointiyrityksen apua on käytetty esimerkiksi harjoittelijahauissa vaatavuustasoltaan kevyempiin asiantuntijatehtäviin. Jos rekrytointiyritys on rekrytointiprosessin tukena, he auttavat työpaikkailmoituksen julkaisussa, hakemuskarsintavaiheessa ja tuottavat raportin

suositeltavista hakijoista. Haastatteluvaraukset ja ei valituille ilmoittaminen hoituu heidän kauttaan.

Suorahakuja tehdään päällikkötasoisiin tehtäviin, mutta niiden tekeminen on haastateltujen mukaan harvinaista ja jos niitä käytetään, ne ovat erikoistapauksia. Yhden yksikön liiketoiminnan HR tekee itse suorahakuja, muut eivät ole kokeilleet suorahakua kuin ihan yksittäisiä kertoja.

Joidenkin yksiköiden Liiketoiminnan HR Kouluttaa oman yksikkönsä esimiehiä rekrytoinnissa paljon ja sparraa esimiesten kanssa siitä, miten saadaan parhaita hakijoita, ja miten vastataan palkkakilpailuun. Liiketoiminnan HR on usein apuna myös rekrytointi-ilmoituksen laatimisessa ja missä ikinä esimies tarvitseekin tukea.

Jos normaalien hakukanavien kautta ei löydy hakijoita, koitetaan tehdä itse suorahakua ja sen jälkeen vasta hyödynnetään ulkopuolista head hunting -apua. Emme ole riittävästi some-kanavissa näkyvissä alan keskustelufoorumeista puhumattakaan. Pitäisi laajemmin näkyä ja olla esillä etenkin Facebookissa ja Instagramissa. Omien työntekijöiden tulisi olla myös soihdunkantajina työpaikkailmoitusten jakamisessa. On rekrytoivan esimiehen vastuulla tietää missä kanavissa juuri hänen alallaan pitäisi näkyä.

Liiketoiminnan HR

Liiketoiminnan HR on usein mukana rekrytointiprosessin haastatteluaikeiden sopimisessa ja mukana työhaastatteluissa varsinkin, jos haastatteluierroksia on useita tai kyseessä on haastava rekrytointi. Liiketoiminnan HR avustaa soveltuvuusarviointien perusteella työntekijöiden valinnoissa. Usein aika ei riitä kaikkien rekrytointien avustamiseen haastatteluvaiheessa vaan on joutunut priorisoimaan esimerkiksi korkeamman tason tehtävien rekrytointeja.

Yhdellä toimialalla liiketoiminnan HR julkaisee nimitysuutiset konsernin sisäisessä intrassa. Myös työsopimusten tilaus saattaa joskus olla Liiketoiminnan HR:n tehtävänä. Rekrytointijärjestelmään liittyvä neuvonta on joillakin toimialoilla myös liiketoiminnan HR:n tehtävänä, vaikka sen kuuluisi olla keskitetty palvelukeskukseen.

Yhdellä toimialalla liiketoiminnan HR on tukena lähettämässä lisätietokyselyjä hakijalle työsopimuksen laatimista varten ja mukana esimiehen tukena myös työsopimuksen allekirjoitushetkellä. Liiketoiminnan HR:n rooli perehdyttämisessä on myös iso. Konsernilla on hyvät ohjeistukset perehdyttämiseen, mutta yhteiset perehdytysmateriaalit eivät päde kaikilla toimialoilla. Perehdytysuunnitelma pitäisi olla kaikille samanlainen alussa, riippumatta siitä millaisessa työnkuvassa onko myymälässä vai tukitoiminnoissa. Yleiskuva yrityksestä on hyvä tietää ihan jokaisen. Liiketoimintasuunnitelma ja missio täytyy käydä kaikille, ettei esim. myymälässä tule sellaista oloa, että olen vain myyjä.

Neuvontaa rekrytointiprosessiin voisi ohjata palvelukeskukseen kyllä enemmänkin, koska tällä hetkellä aikani ei riitä kaikkeen sparrailuun rekrytoinnissa. Rajaa palvelukeskuksen ja Liiketoiminnan HR:n vastuunjaossa on varmasti vaikea tehdä, koska osa rekrytointiprosessin neuvonnasta on oltava joka tapauksessa Liiketoiminnan HR:ssä, esim. palkkasuunnittelu. Koska rekrytoinneilla on yleensä kiireaikataulu, esimies tarvitsisi enemmän tukea ja apua rekrytoinnin läpiviemiseen, jotta sen saisi hoidettua mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti.

Liiketoiminnan HR

HR:n tasolla pitäisi pystyä valvomaan, sitä että jokainen esimies tekisi tietyt stepit rekrytoinneissa yhteisten ja muuttuneiden toimintamallien mukaan, jotta työnantajakuvaa saataisiin parannettua. HR:n sisällä pitäisi lisätä ymmärrystä siitä, miksi tehdään mitään asioita, ja jakaa tietoa puolin ja toisin, jotta kaikki ymmärtää mitkä ovat nykyiset ohjeistukset.

Liiketoiminnan HR

Liiketoiminnan HR:n roolit ovat hyvin erilaisia eri toimialoilla. Roolit Liiketoiminnan HR:n ja palvelukeskuksen välillä ovat epäselvät ja osittain tehdään päällekkäistä työtä. Esimies ei tiedä rekrytoinnin alussa, mistä HR:n yksiköstä hän voi saada tukea rekrytointiprosessin aikana. Jos rekrytoi harvoin, ei useinkaan tiedä mistä pitäisi lähteä liikkeelle ja mitä ottaa huomioon rekrytoinnin aikana.

6.5 Koulutustarpeet ja ohjeistukset

Lähes kaikki haastatelluista esimiehistä olivat sitä mieltä, että kaipaavat apua ja tukea rekrytointiin. Varsinkin rekrytoinnin aloitushetkellä tulisi löytää ohjeet ja saada tukea siihen, miten aikatauluttaa rekrytointi ja mitä työhaastattelussa saa kysyä. Vain yksi haastatelluista esimiehistä koki saaneensa tarpeeksi ohjeistusta ja tukea ja rekrytoinnin läpivienti sujui ongelmitta eikä lisäkoulutukselle ole tarvetta. Kyseessä on pitkään esimiehenä toiminut haastateltava.

Rekrytointiprosessien tueksi olemassa olevat koulutusvideot koetaan toimiviksi, koska niitä pääsee katsomaan, kun on itselle ajankohtaista. Jos koulutusvideoita on, ne täytyisi olla kaikille toimialoille ja henkilöstöryhmille soveltuvia eli auttaa asiantuntijoiden esimiestä siinä missä myös suorittavan tason henkilöstön esimiestä.

Varsinaiselle rekrytointikoulutukselle ei koettu tarvetta, koska yksittäiset koulutukset unohtuvat helposti ja jos rekrytoi vain pari kertaa vuodessa, koulutukset eivät suurella todennäköisyydellä ajoitu juuri oikealle hetkelle. Tulisi kuitenkin varmistaa, että rekrytointikoulutus on osana esimiesvalmennusta, johon osallistutaan yleensä esimiesuran alussa. Koulutusvideot koettiin kuitenkin hyödyllisiksi, koska niitä pääsee katsomaan, kun on

itselle ajankohtaista. Jos koulutusvideoita on, ne täytyisi olla kaikille toimialoille ja henkilöstöalaryhmille soveltuvia eli auttaa asiantuntijoiden esimiestä siinä missä myös suorittavan tason henkilöstön esimiestä.

Videohaastatteluiden tekoon kaivattiin ohjeistusta ja tietyllä toimialalla voisi olla yhtenäiset toimintatavat videoiden kuvaamiseen tai valmiita videoita, joita voisi käyttää omiin tarpeisiin ja nauhoittaa tarvittaessa lisää kysymyksiä.

Toivon, että olisi olemassa sellainen lista mistä voisin tsekata, miten rekrytoinnissa esimiehen tulisi toimia tai sitten jonkun pitäisi neuvoa rekrytoinnin alussa, mitä minun tulisi rekrytoivana esimiehenä tehdä missäkin kohtaan, jotta osaisin toimia yhteisen mallin mukaan, tietäisin etenemispolun ja osaisin viestiä hakijoille oikeassa kohdassa. Tällä hetkellä prosessi on hiukan hajanainen ja en tiedä mistä saan apua mihinkin.

esimies

Olen juuri aloittaneena esimiehenä kaivannut apua tehtävän vaativuuden määrittämiseen ja hakemusten käsittelyyn rekrytointijärjestelmässä. Kaipaisin videota rekrytointijärjestelmän käytön avuksi, koska satunnaiset koulutukset unohtuvat helposti. Ohjeistusta on varmasti jossakin saatavilla, mutta en osaa etsiä oikeasta paikasta ja siihen kuluu turhaa aikaa. Voisiko olla joku aloittelevan esimiehen käsikirja rekrytointiin?

esimies

Rekrytointiohjeita ei ole helposti löydettävissä, ja usein ohjeita ei ole aikaa Helpottaisi huomattavasti, jos rekryyää harvoin, että saisi soittaa rekrytointiasiantuntijalle ja saisi ohjeistusta siihen, miten prosessi etenee ja mistä ohjeistukset löytyvät. Määräaikaisuuden perusteisiin tarvitsisin myös ohjeistusta, että missä tilanteissa mitään voi käyttää.

esimies

Haastatteluiden perusteella esimies kaipaa ohjeistusta/tietopankkia, josta löytyy rekrytointiohjeiden lisäksi, loma-ajan kertymissäännöt, määräaikaisuuden perusteiden käyttöohjeistukset, perehdytysohjeistukset, ohjeita työhaastatteluun ja valmiita työhaastattelukysymyslistoja ja ohjeistusta videoiden tekoon.

Esimiehet toivovat proaktiivista koko prosessin läpikäyvää neuvontaa rekrytoinnissa ja työsuhteasioissa työsuhteen alussa. Lisäksi voitaisiin perehdyttää työhaastattelun pitämistä esimiehelle - mitä kannattaa kysyä ja mitä kertoa. Yksi haastatelluista pohti, voisivatko kokeneet rekrytoijat konsernissa tarjota mentorointiapuna rekrytoinneissa uusille esimiehille esimerkiksi videon välityksellä. Näin uudet esimiehet saisivat varmuutta omaan tekemiseen ja yhteiset toimintatavat tulisivat tutuiksi.

6.6 Palvelumallin soveltuvuus erilaisiin tehtäviin

Esimiehille esiteltiin olemassa oleva palvelumalli kuvan (kuva 3) avulla ja kerrottiin mitä rooleja esimiehellä ja mitä rooleja nykyisen palvelun asiakkaalla ja palvelun tuottajalla siinä on. Palvelumallin esittelyn jälkeen haastatelluilta kysyttiin, miten palvelumalli vastaisi heidän tarpeitaan ja olisiko jotakin mitä toivoisi lisäksi palvelumallilta.

Pääosin esitelty rekrytointin palvelumalli vastaisi esimiesten ja liiketoiminnan tarpeita hyvin sellaisissa asiantuntija tehtävissä, joihin rekrytoidaan usein ja lähes samanlaisella hakuilmoituksella. Palvelumallin etuna nähtiin se, että esimies ulkoistettaisiin muutenkin kankeasta rekrytointijärjestelmästä kokonaan. Moni oli sitä mieltä, että helpottaisi esimiehen arkea, kun muulle esimiestyölle jäisi enemmän aikaa. Suurin osa haastatelluista koki, että on hyötyä, että esimiehen puolesta tehdään sellaisia asioita, joita esimies tekee itse tosi harvoin, esimerkiksi työsopimuksen tilaus ja ei-kiitos viestien laittaminen. Kun esimies ei tee niitä usein, hän joutuu keskittymään ja varmistelemaan ja se on hidasta.

Kuulostaa upealta ja fiksulta mallilta! Koska tätä voi kokeilla?! Olisi loistavaa, jos joku tekisi asioita puolesta etenkin hakemuskarsintaa. Veto-oikeus ja hakijoiden perkaaminen itse olisi hyödyllistä, mutta ei järkevää. Tärkeää on itse kuitenkin kertoa mitä haluaa, jotta työ voitaisiin tehdä muualla. Jotta saataisiin oikeanlaisia hakijoita, toimialallamme tulisi sopia yhteisesti, millaisia hakijoita halutaan ja olisi joku lomake rasti ruutuun meiningillä haetaan tietynlaista tekijää ja määriteltäisiin, halutaanko vastavalmistunut tai kokeneempi tekijä. Rekrytoijalle tulisi vakiomuotoisena sisään data. Ei olisi haittaa, jos joku muu tekisi asioita puolesta. Kun luottaa systeemiin, kaikki toimii, kun yhdessä ollaan samaa mieltä siitä mitä haetaan.

esimies

Osa haastatelluista lisäisi alkupään toimiin sparrauksen ja neuvomisen rekrytointiprosessissa, jotta esimies voisi onnistua rekrytoinnissa mahdollisimman hyvin. Lisäksi soveltuvuustestien ja terveystarkastusaikojen varasta ehdotettiin palvelumallin jatkoksi. Moni haastatelluista esimiehistä on valmis testaamaan palvelua ja sitten käyttäessä tulisi mieleen kehitysehdotuksia. Muutama haastateltu toivoi, että palvelukeskus olisi mukana videohaastatteluiden tekemisessä. Yksi haastatelluista esimiehistä kommentoi, että työnhakijalle toisi paremman työnantajamielikuvan se, jos saisi sopia haastatteluaajan suoraan rekrytoivan esimiehen kanssa. Laittehankinnat ja oikeuksien hakemisprosessi koettiin myös todella hankalana, joten jos nämä pystyttäisiin jotenkin hoitamaan keskitetysti palvelukeskuksesta, se helpottaisi esimiehen työtä huomattavasti.

Osa erityisasiantuntijuutta vaativista tehtävistä on haastateltujen mukaan sellaisia, että esimiehen olisi välttämätöntä itse tehdä hakemuskarsintaa, koska rekrytointikriteerejä ei pysty ulkopuoliselle kuvaamaan tarpeeksi

tarkalla tasolla, hakemuksia tulee suhteellisen vähän ja rekrytointeja on yhdellä esimiehellä harvoin hoidettavanaan. Tätä perusteltiin myös sillä, että asiantuntijatehtäviin kuitenkin helpompi määritellä kriteerit kuin päällikkötason ja esimiestehtäviin. Malli toimisi sellaisissa rekrytoinneissa, jossa kaikki ovat samanlaisia tekijöitä ja vaaditaan samoja kompetensseja. Asiantuntijarekrytoinneissa usein ei ole helppo tietää hakijasta olisiko soveltuva tehtävään pelkän kokemuksen perusteella vaan pitäisi pystyä tulkitsemaan oliko edellytyksiä kasvaa osaajaksi ko. tehtävään ja tätä on vaikea tietää muun kuin rekrytoivan esimiehen.

Näidenkin haastateltujen mielestä pystyttäisiin kuitenkin karsinaan kaikista soveltumattomimmat hakijat pois ja vähentämään näin esimiehen työtä. Tästä olisi paljon apua, jos hakemuksia tulee yli sata tai useampia satoja. Jos hakemuksia on alle 20, tästä ei koettu olevan hyötyä. Palvelumalliin kriittisimmin suhtautuneet kokivat kuitenkin, että jonkinlainen kone, joka karsisi automaattisesti sellaiset hakemukset pois, joissa ei ole esim. ansioluetteloita tai palkkatoive puuttuu, olisi hyvä.

Hakemusjärjestelmän mukaan hakemuksia asiantuntijataso tai päällikkötason tehtäviin tulee usein vain 20-50 kpl per haku. Jos hakemuksia tulee yli 50, apu hakemuskarsintavaiheessa on enemmän kuin tarpeen, koska rekrytointi saattaa venyä esimiehen ajanpuutteen takia.

Jos hakuilmoituksella ei määritelty tarkkoja kriteerejä niin hakemuksia tulee keskimäärin 45 kappaletta ja jos haetaan spesifimpää osaamista niin tulee noin 20 kpl.

Esimies

Asiantuntijarekryissä tätä mallia voitaisiin varmasti hyödyntää, en näe esitettyä. Selkeä toimenkuva ja selkeät kriteerit sille millaista ollaan hakemassa voisi helposti hoitaa teillä. Erityisasiantuntijatehtäviin ei välttämättä pysty rekrytoimaan kukaan muu kuin esimies, koska kriteereitä on hankala selittää ulkopuoliselle. Esimieheltä kannattaa kysyä alussa, millaiseen tiimiin haetaan tekijää, jotta saadaan mahdollisimman soveltuvia hakijoita juuri sille esimiehelle. Esimies hakee joskus omanlaisiaan tekijöitä, mikä ei välttämättä ole hyvä. On tervettä, jos joku muu katsoo hakemuksia tuorein silmin, koska esimies on usein kaavoihinsa kangistunut eikä osaa hakea uudenlaisia tekijöitä.

Liiketoiminnan HR

Erityisasiantuntijoiden ja päälliköiden roolit ovat niin speciaaleja, että rekrytoijan tarvitsisi olla perillä siitä, mitä osaamisesta tulee olla. Meidän pitäisi pystyä määrittämään kriteerit ja taustakokemuksen tarve. Hän pohti miten rekrytoinnin tekijä saisi esimieheltä varmistettua nämä asiat, kun jotkut esimiehet ovat puheliaampia kuin toiset. Miten esimiehet saavat välitettyä liiketoiminnan ymmärryksen rekrytoijalle? Pitäisi olla yhteydessä

liiketoimintaan esim. välillä myyntipalaverissa ja tärkeää olisi, että rekrytoija tietäisi mitä liiketoiminta tarvitsee eikä esimiehen tarvitsisi aina selittää uudelleen asioita. Rekrytoijien tulisi olla erikoistuneita tiettyyn alueeseen ja pitäisi olla tietyt toimintatavat ja toiveet kerättynä johonkin tiettyyn paikkaan ja ne olisi kaikkien käytössä. Kokemuksen kautta tulisi esiin asioita, joita liiketoiminnasta pitäisi ymmärtää. Tämä prosessi voisi hyvinkin toimia asiantuntijamyymälärekryissä meillä.

esimies

Pitäisi pystyä määrittelemään kriteerit, joita hakijalta edellytetään työkokemuksen kannalta. Koulutus ei ehkä ratkaise niin paljon. Hakemuskarsinta pitäisi olla mekaanista eli voitaisiin karsia pois soveltumattomimmat hakijat. En koe tällä hetkellä mahdollisena, että tällaista prosessia istutettaisiin erityisasiantuntijan rekrytointiin. Jos hakemuksia olisi 200 niin sitten olisi hyvä esikarsia hakemuksia, mutta en koe lisäarvoa siinä, jos hakemuksia on 20. Jos rekrytoitaisiin it-ammattilaisia eikä ole it:stä kokemusta, pysyykö henkilö arvioimaan, täyttävätkö kyseiset kriteerit. Ehkä vaatisi kohtuullisen hyvää kokemusta eri tyyppisiltä aloilta.

esimies

Yleisesti haastateltavat olivat sitä mieltä, että mitä nopeammin ja jouhevammin rekrytointi hoituu mahdollisimman vähillä välikäsillä niin sen parempi. Kaikki mekaaninen työ, joka saataisiin esimiehen taakasta pois, koettiin hyväksi.

6.7 Benchmarking yksikön Rekrytointiprosessi ja rekrytointituki esimiehille

Rekrytointiprosessi lähtee benchmarkattavassa yksikössä liikkeelle rekrytointitarpeen määrittelystä ja työpaikkailmoituksen laatimisesta ja julkaisusta tietyn mallipohjan mukaisesti. Rekrytointiluvituksia ei ole suorittavan tason työssä, mutta esimies- ja päällikkötehtävissä on lupamenettely sähköpostin kautta. Työpaikat julkaistaan aina monsterissa ja oikotiellä yrityksen kotisivujen lisäksi. Yksiköllä on koko ajan haku varastotehtäviin päällä, koska tarve on jatkuvaa eli ihan melkein joka viikko aloittaa uusia tekijöitä. Yksikkö rekrytoi massoja, koska tarvitaan monia uusia työntekijöitä kerralla.

Rekrytointimäärät vaihtelevat vuosittain riippuen Yritysostoista tai kampanjoista, jotka lisäävät määriä. Yksikköön on rekrytoitu yli 600 uutta työntekijää vuonna 2018 ja haastateltu yli 300 työnhakijaa. Vuosi 2018 oli ennätysvuosi, viimeksi 11 vuotta sitten on rekrytoitu näin paljon. Rekrytointitiimi ennakoi, että vuosi 2019 on rauhallisempi rekrytointimäärien osalta.

Seuraava vaihe rekrytoinnissa on hakemuskarsintavaihe, jonka jälkeen on vuorossa esimieshaastattelu. Esimieshaastattelu tarkoittaa varastokierrosta, jossa kierretään työtiloja, esitellään työtä ja keskustellaan hakijan

kanssa. Hakijoille ilmoitetaan hakuilmoituksella soittoaika, jolloin ilmoitetaan valituille henkilöille. Ei kiitos -viestit lähetetään niille hakijoille, jotka eivät tulleet valituiksi.

Haasteena rekrytointiprosessissa on se, että esimiehet viestivät hyvin vaihtelevasti väliaikatietoja rekrytoinneista, joten tämä olisi hyvä olla yhdenmukaista. Meillä on myös haasteita löytää pienituntisiin osa-aikaisiin töihin hakijoita. Loppuvuonna on hankala saada hyviä hakijoita, kun työnhaku ei ole aktiivista. Yksikön rekrytointimäärään vaikuttaa nostavasti armeijasta paluu ja välivuoden viettäjät syksyllä. Yksiköllä on kuitenkin isot tarpeet ympäri vuoden. Opiskelijat eivät taivu kahden viikon perehdytysjaksoon, joten osa-aikaisten työntekijöiden aloitus on esim. syksyllä haasteena.

Esimiesten tukeminen rekrytointiprosessissa

Benchmarkattavan yksikön rekrytointitiimi tukee yksikön logistiikan esimiehiä suorittavan tason työntekijöiden työpaikkailmoituksen laatimisessa ja julkaisussa. Asiantuntija- ja esimiesrekrytoinnit hoitaa esimies itse, mutta rekrytointitiimi julkaisee työpaikat ja neuvoo jos esimies tarvitsee tukea rekrytointi-ilmoituksen laadinnassa tai tukea rekrytointiprosessissa. Rekrytointitiimi tukee logistiikan esimiehiä työhakemusten lukemisessa ja haastattelee ja tekee esivalinnan. Soveltuvimmat haastatellut menevät esimiehen nähtäville. Esi-mies valitsee hakijoista soveltuvimmat. Ei kiitosviestit laitetaan valitsematta jääneille hakijoille siinä vaiheessa, kun valitut tekijät ovat tiedossa. Työnhakijoille on puhelinajat ilmoitettuna rekrytointi-ilmoituksella, jolloin hakija voi varata haastatteluajan. Video-haastattelutyökalu ei toimi yksikön tehtävissä, koska työ on fyysistä ja tulee tavata hakija kasvotusten, jotta tietää kykeneekö fyysiseen työhön.

Esimiesrekrytoinneissa emme ole karsimassa hakijoita, olemme kuitenkin välillä jeesanneet haastattelukutsuissa. Esimiehet saavat rekrytointitiimiltä tukea, jos tarvitsevat ja pyytävät. Yleensä esimiehet pyytävät apua hakuilmoituksen kanssa ja haastatteluajojen varaamisessa ja ei-kiitosviestien lähettämässä sellaisille keitä eivät ole tavanneet kasvotusten. Valintapäätökset tekee esimies ja rekrytointitiimi ilmoittaa valituille hakijoille. Kun henkilöt on valittu logistiikan tehtäviin, syötetään tiedot eri järjestelmiin ja ohjeistetaan valittua henkilöä työhontulotarkastuksen osalta. Rekrytointitiimi laittaa infopakettin työn aloituksesta työntekijälle ja tilaa kulkuavaimet sekä laittaa tiedot työterveyteen ja esimiehelle.

Työn aloituspäivänä rekrytointitiimi on mukana perehdytyksessä: Tervetuloa taloon-tilaisuudessa. Yleensä eri osastojen uudet työntekijät kootaan yhteen ja 3-4 henkilöä aloittaa samaan aikaan. Rekrytointitiimin osuus kestää tunnin ja esittelemme yritystä ja työterveyden hoitajat tulevat pitämään infon ja jakamaan työhöntulotarkastusajat kaikille uusille. Yksikössä perehdytään lopulta omaan työnkuvaan loppuaika. Työntekijöille jaetaan infopaketti. Jos huumetestin tulos on positiivinen, työsuhde päättyy silloin kuin testin tulos on työnantajan tiedossa. Työsopimuksella mainitaan tästä ja testit on suoritettava ennen koeajan päättymistä. Rekrytointitiimi on

hionut rekrytointiprosessia 10 vuotta, mutta oli halukas kuulemaan kommentteja ja ideoita rekrytointiprosessiinsa.

Yksikössä on järjestetty rekrytointikoulutusta esimiesvalmennusten yhteydessä, mutta ei säännöllisesti. Esimiesvalmennukseen on tulossa tähän liittyen koulutusta. Uuden esimiehen kouluttamista rekrytointiprosessiin saa apua HR:ssä jos on tarvetta. Toimi-henkilöt/esimiehet vaihtuvat niin harvoin, että on poikkeus, jos tulee uusi esimies ja perehdyttäminen ei ole rutiinia. Saiman käyttöön liittyvät ohjeet tulevat myös rekrytointitiimiltä varsinkin niille, jotka rekrytoivat harvoin. Kaikki esimiehet eivät käytä Saimaa. Riippuu alueesta, miten rekrytointi hoidetaan. Osittain työnhakijoita tulee suoraan puhelimitse, ja hakemuksia ei laiteta rekrytointijärjestelmän kautta.

Rekrytointiprosessi on paljon yksinkertaistempi kuin yrityksen X muissa yksiköissä, mutta yhtäläisyyksiäkin löytyy. Rekrytointimäärät ovat suurempia tässä vertailun kohteena olevassa yksikössä ja esimerkiksi avoin haku tehtäviin on koko ajan käynnissä ja avoimia hakemuksia hyödynnetään säännönmukaisemmin kuin yritys X:ssä muuten. Rekrytoinnin tukipalvelua tarjotaan enemmän keskitetysti esimiehille kuin muualla Yritys X:ssä. Yritys X:n liiketoiminnan HR ja palvelukeskus on ikään kuin yhdistetty tässä benchmarkattavassa yksikössä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yrityksen rekrytointistrategian ja työkultuurin, tulisi näkyä jokaisessa rekrytoinnissa. Ne luovat perustan sille millaista osaamista halutaan ja miten sellaista saadaan. Rekrytointistrategiassa määritellään se, halutaanko tukea sisäistä kehittymistä vai hakea osaajia talon ulkopuolelta. Rekrytointihaastatteluissa tulisi näkyä myös yrityskulttuuri ja yhtenäiset toimintatavat esimerkiksi yrityksen ja työkultuurin esittelyssä. Haastattelukysymysten tulisi olla myös strategian mukaisia ja työntehtävän perusteella valikoituja.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää ja esimiestä tukea paremmin rekrytoinnissa. Lisäksi selvitettiin, miten palvelumuotoilun keinoin kehitettyä rekrytointipalvelua voitaisiin edelleen laajentaa yritys X:n muihin yksiköihin ja toimintoihin. Saatujen tutkimustulosten ja teoriaosuuden perusteella pohdittiin mitä asioita kehittämällä ja millä toimintatavan muutoksilla rekrytointiprosessia saataisiin kehitettyä oikeaan suuntaan. Rekrytoivien esimiesten sekä liiketoiminnan HR:n näkemykset tukivat toisiaan. Haastatteluilla saatiin hyvä kuva nykytilasta ja haasteista esimiehet ja liiketoiminnan HR kokevat rekrytointiprosessin aikana. Haastatteluiden pohjalta on tehty konkreettisia ratkaisuehdotuksia rekrytoinnin tukemiseen ja onnistumisen edellytyksiksi. Osa kehitysehdotuksista on toimenpidesuosituksia rekrytointiprosessiin ja osaksi lista ohjeistusta vaativista asioista.

Haastattelututkimuksen perusteella rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää lisäämällä rekrytointituen mahdollisuuksia ja selkiyttämättä Liiketoiminnan HR:n ja palvelukeskuksen rooleja, selkiyttämällä ohjeistuksia ja käyttöoikeuksien hakemisen keskittämisen/automatisoinnin avulla. Jotta saadaan varmistettua, että rekrytointiprosessi voidaan viedä läpi mahdollisimman tehokkaasti, ja että kaikki toimivat yhteisten ohjeistusten ja sääntöjen mukaisesti, ohjeistukset tulisi löytyä helposti. Kaikki rekrytoinnissa on tällä hetkellä esimiehen vastuulla, joten erilaisia toimintamalleja on valitettavan paljon.

7.1 Konkreettiset kehitysehdotukset

Opinnäytteen tulosten perusteella ehdotetaan, että Yritys X:n esimiehille laaditaan rekrytoinnin tarkistuslista esimiesten yhteiseen työtilaan. Lista voisi olla muistilista tyyppinen ja jos haluat lisätietoja niin otsikon alta pääsisi oikeaan kohtaan ohjeistuksia. Muistilista ohjaisi esimiestä ajattelemaan kokonaiskuvaa rekrytoinnissa, ja välttyttäisiin työajan käyttämiseltä ohjeiden etsintään ja muistelemiseen.

Luonnos tarkistuslistasta

Rekrytoinnin suunnittelu

- rekrytointilupa
- aikataulutuksen suositukset
- yhteiset viestintäkäytännöt ja viestimallit (prosessin etenemisaikataulu, haastattelukutsut, valinnat ja valitsematta jättämiset)

Rekrytointi-ilmoituksen laatiminen ja julkaiseminen

- rekrytointi-ilmoitusten mallipohjat ja vinkit siihen, miten luoda realistinen kuva työtehtävästä ja työyhteisöstä hakijalle
- sisäinen haku vai ulkoinen haku?
- julkaisukanavavaihtoehdot ja sosiaalisen median kanavat sekä suositukset toimialoittain ja tehtävittäin

Hakemuskarsinta ja videohaastattelut

- ohjeet rekrytointijärjestelmän käyttöön
- videohaastattelutyökalun hyödyntäminen rekrytoinnissa
- toimialojen suositukset ja työyhteisön/tiimin osallistaminen videoihin

Työhaastattelu

- vinkkejä haastatteluun - mitä voin kysyä?
- haastattelukysymyslistat - mitä kannattaa kysyä?
- tiimin osallistaminen haastatteluun

Soveltuvuustestit

- toimintamallit
- yhteistyökumppanit ja yhteystiedot

Työsopimuksen allekirjoittaminen ja allekirjoitustilaisuudessa huomioitavat asiat.

Moni haastatelluista koki, että urakehitysmahdollisuuksia tai palkkakehitysmahdollisuutta konsernissa, ei välttämättä ole tarpeeksi, jotta työntekijät saataisiin pysymään talossa. Haastattelututkimuksen perusteella ehdotetaan, että sisäistä osaamisen kehittämistä ja urapolkuja tuodaan paremmin esiin, jotta työntekijät kokevat, että konserni voi tarjota kehittymismahdollisuuksia. Liiketoiminnan HR:n edustajien tulisi tehdä tiivistä yhteistyötä, jotta potentiaaliset henkilöt tulisi huomioitua sisäisissä rekrytoinneissa. Sisäistä liikkuvuutta ja työnantajamielikuvaa voitaisiin kehittää myös sillä, että olemassa olevat työntekijät voisivat hakea avoimella hakemuksella yritys X:ssä mahdollisesti tulevaisuudessa avoinna olevia työpaikkoja. Liiketoiminnan HR käsittelisi sisäisiä avoimia hakemuksia säännöllisesti ja kartoittaisi potentiaalisia hakijoita, jos paikkoja vapautuu. Jos talon sisällä olisi valmiina työntekijä, hakuja ei välttämättä tällaisiin tehtävään tarvitsisi laittaa organisaation ulkopuolelle auki.

Haastattelujen perusteella esimiehet kaipaavat rekrytoinnin tueksi koulutusvideoita, joita voi katsoa silloin kun rekrytointi on itselle ajankohtaista. Koulutusvideoita tulisi olla rekrytointijärjestelmän käytöstä, videohaastattelutyökalun käytöstä ja rekrytointikäytännöistä. Ne tulisi räätälöidä eri toimialojen tarpeisiin sopiviksi.

Rekrytoinnin aloittaminen olisi esimiehelle vaivattomampaa, jos hän voisi soittaa rekrytoinnin tukipuhelimeen, jossa käydään kaikki rekrytoinnissa huomioon otettavat asiat ja ohjeistetaan jokainen vaihe sekä se, mistä saa apua missäkin vaiheessa. Liiketoiminnan HR:n ja palvelukeskuksen roolit tulee kirkastaa, jotta esimies tietää missä tilanteessa voi saada apua mistäkin HR:n sisällä. Rekrytointipuhelussa voitaisiin hyödyntää rekrytoinnin tarkastuslistaa ja neuvoa esimiestä seuraavissa asioissa mistä tulee lähteä liikkeelle, mitä rekrytoinnissa tulee huomioida ja mistä saa tukea missäkin vaiheessa?

7.2 Palvelumalliehdotukset

Tutkimuskysymyksiin saatujen haastatteluvastausten perusteella rekrytoinnin olemassa oleva palvelumalli soveltuisi pienillä lisäyksillä asiantuntijataso rekrytointeihin ja erityisasiantuntijuutta vaativiin ja päällikkörekrytointeihin voitaisiin tarjota tukea hieman kevyemmällä palvelumallilla. Palvelukeskus pystyisi tukemaan esimiestä rekrytoinneissa niin, että rekrytointiprosessi saataisiin toteutettua nopeammin ja tehokkaammin ja hakijaviestintä olisi yhdenmukaisempaa.

Vaatimustasoltaan kevyemmät asiantuntijarekrytoinnit yksiköissä, joissa rekrytoidaan määrällisesti paljon vuosittain

Pääosin asiakkaalle tarjottaisiin vastaava palvelumalli kuin palvelumuotoilun keinoin kuvattu rekrytointiprosessi, mutta ryhmähaastattelut korvataan henkilökohtaisilla haastatteluilla. Lisätään palvelumallin alkuun rekrytoinnin aloituspalaveri palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä. Aloituspalaverin kesto on noin 15-20 minuuttia ja tässä yhteydessä käydään läpi prosessit ja vastuut sekä opastetaan eri rekrytointivaiheissa sekä lisätään hakijaviestintää muille kuin esimiehen haastatteleuille kandidaateille. (rekrytoinnin etenemisaikataulu, väliaikatiedot ja valitsematta jättämiset) Lisäksi asiakkaalle tarjottaisiin Avointen hakemusten käsittelypalvelua asiantuntijatehtäviin. Tähän laadittaisiin erillinen työpaikkailmoitus, jossa kerrottaisiin minkä tyyppisiä tehtäviä konsernissa on mahdollisesti tarjolla. Mikäli tehtävään halutaan käyttää soveltuvuusarviointeja, palvelun tuottaja varaisi esimiehen puolesta soveltuvuustesteihin ajat.

Erikoisosaamista vaativat asiantuntija – tai päällikkörekrytoinnit, joissa rekrytointi on satunnaista ja hakemuksia tulee vähän

Rekrytoinnin alkuun esimies soittaa rekrytoinnin neuvontapuhelimeen, jossa käydään läpi prosessin eteneminen sekä se, mistä saa tukea missäkin

rekrytoinnin vaiheessa. Lisäksi tarjotaan hakemuksen esivalintapalvelua, jossa käytäisiin hakemukset läpi ja karsittaisiin pois ne hakemukset, jotka eivät vastaa hakijaprofiilia. Esimiehen puolesta hoidettaisiin hakijavies-tintä muille kuin esimiehen haastatteleuille kandidaateille (rekrytoinnin etenemisaikataulu, väliaikatiedot ja valitsematta jättämiset). Kun esimiehellä olisi vain muutama kandidaatti jäljellä, palvelun tarjoaja voisi varata soveltuvuustesteihin ajat ja kun esimies on tehnyt valinnan hakijoista, palvelun tarjoaja pyytäisi hakijalta lisätietoja työsopimuksen laatimista varten ja laatisi työsopimuksen.

7.3 Opinnäytetyön tavoitteiden ja tulosten arviointi

Opinnäytetyön tavoitteeseen on päästy hyvin ja se on palvelukeskukselle erittäin ajankohtainen vaihe. Rekrytointipalvelua on juuri laajennettu koko Suomen asiakasyksiköihin tietyssä liiketoiminnossa, joten jatkolaajennusmahdollisuuksia ja palvelun laajennusmahdollisuuksia oli mielenkiintoista selvittää tässä vaiheessa. Koen aiheen erittäin mielenkiintoisena, koska se koskettaa omaa tiimiäni ja sen tulevaisuuden työmahdollisuuksia.

Opinnäytetyön edetessä teoriaosuuden ja haastattelujen perusteella olen oppinut rekrytointiprosessista todella paljon ja olen oppinut uudella tavalla ymmärtämään asiakkaita ja sidosryhmiä. Koen, että näistä opeista on hyvä jatkaa nykyisessä työssäni ja pystymme tarjoamaan asiakkaalle entistä parempaa palvelua.

Syksyllä 2018 toteutettujen esimiesten ja liiketoiminnan HR:n teemahaastatteluiden ja naapuriyksikön benchmarkingin perusteella saatiin kattavasti tietoa ja ymmärrystä rekrytoinnin nykytilanteesta ja uskon, että tällaisesta tiedosta on paljon hyötyä opinnäytteen toimeksiantajalle. Haastattelut sujuivat hyvässä hengessä ja moni haastatelluista oli todella innoissaan aiheestani. Avoin keskustelevalakin ilmapiiri sai haastateltavat puhumaan avoimesti ja luottavaisesti myös hankalimmistakin aiheista rekrytointiin liittyen. Moni antoi haastatteluiden aikana tai jälkeen myös palautetta palvelukeskuksen nykyisestä toiminnasta, mikä oli toki ihan luonnollista, kun tietää missä roolissa opinnäytteen tekijä on palvelukeskuksessa. Haastateltavien mielestä aihe on ajankohtainen ja tärkeä, koska yrityksen on yhä enemmän panostettava työnantajamielikuvaan, jossa rekrytointiprosessissa onnistuminen on isona tekijänä.

Vaikka opinnäytteen tekemiseen kului aikaa puoli vuotta aloituksesta, aihe on edelleen ajankohtainen ja rekrytointiprosessin kehittäminen nähdään yritys X:ssä tärkeänä. Näiden kehitysehdotusten pohjalta lähdetään viemään muutoksia käytäntöön mahdollisimman pian, kunhan muutoksille löytyy toteuttaja.

LÄHTEET

Alasuutari P. (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino, Inprint.

Asiakaspalautejärjestelmä HAPPY SIGNALS

A-Talent (2018) Rekrytointi nuorten ammattilaisten silmin Haettu 19.11.2018
<https://atalent.fi/rekrytointitutkimus-2018>

Innanen P. (2018) Palvelumuotoilu kehittää asiakaskokemusta ja liiketoimintaa. Haettu 15.10.2018 <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2016/12/17/palvelumuotoilu-kehitt-asiakaskokemusta>

Kaijala M. (2016) Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Alma Media Oy.

Korpi T., Laine T. & Soljasalo J. (2012) Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Kopijyvä Oy.

Kuntatyönantajat- internet-sivu. Haettu 1.10.2018 <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>

Kupias, P., Peltola R. ja Pirinen J.(2014) Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Helsinki.

Miettinen S. (toim.) (2014). Muotoiluajattelu. Tammerprint Oy.

Myyry L. (2008) Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä - tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Tykes Helsinki.

Percy Sally (2018) Haettu 19.11.2018 How To Hire The Right People To Help Your Organization Succeed <https://www.forbes.com/sites/sallypercy/2018/07/11/how-to-hire-the-right-people-to-help-your-organization-succeed/#4c5fbb803624>

Tuomi J. ja Sarajärvi A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen K. (2016) Kehityksen tie - Benchmarking prosessi. Oy Benchmarking Ltd.

Tuulaniemi J. (2016) Palvelumuotoilu, Talentum.

Salli M. & Takalo S. (2014) Loista rekrytoijana - hoida kosiomatka tyylillä. Helsingin seudun kauppakamari.

Tuulaniemi J. (2016) Palvelumuotoilu, Talentum.

Viitala R. (2014) Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Edita.

Vilka H. (2015) Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

Lisäksi:

Yhteistyöpalaverit asiakkaan kanssa

Teemahaastattelut / Esimiehet yritys x:ssä 10 kpl

Teemahaastattelut / Liiketoiminnan HR:n edustajat yritys X:ssä 5 kpl

Haastattelu / Rekrytointitiimi yksikkö X 3 henkilöä

LIITE 1 Teemahaastattelurunko esimiehille

Haastattelukysymykset rekrytoiville esimiehille:

Millaisia määriä vuodessa rekrytoitte yksikköönne tai tiimiinne ja onko rekrytointimäärissänne kausivaihteluita riippuen vuoden ajasta esim. kesärekrytoinnit ja sesongit?

Mitä eri vaiheita rekrytointiprosessissa on yksikössä alusta loppuun ja mitkä näistä vaiheista työllistävät sinua erityisesti -> esimerkkinä voit käyttää hetki sitten toteuttamaasi rekrytointia.

Kauanko käytät kokonaisuudessaan aikaa rekrytointiin tunteina?

Mitkä ovat suurimmat haasteet tällä hetkellä nykyisessä rekrytointiprosessissanne?

Alakysymykset: Mihin tehtäviin teillä on ollut haasteita löytää A) osaavia hakijoita B) henkilö, joka jää tehtävään? – Mistä tämä mielestäsi johtuu?

Olemassa olevan palvelumallin esittely – rekrytointiprosessin vaiheet (haastattelija)

Kuinka hyvin tämä palvelumalli vastaisi sinun yksikkösi/toimialasi toiveita ja tarpeita ja mitä mahdollisesti lisäisit tai poistaisit palvelumallista?

Koetko siitä olevan hyötyä vai haittaa, että joku tekee asioita puolestasi/puolestanne? Perustelut

Käytättekö rekrytoinnissa ulkopuolisen rekrytointiyrityksen apua ja jos niin missä vaiheissa?

Alakysymys: Paljonko ulkopuolinen palvelu kustantaa keskimäärin?

Millaista koulutusta tai perehdyttämistä kaipaisit rekrytointiprosessin tueksi?

LIITE 2 Teemahaastattelurunko liiketoiminnan HR:lle

Millaisia määriä vuodessa rekryoitte toimialallanne ja onko rekryointimäärissänne kausivaihteluita riippuen vuoden ajasta esim. kesärekryoinnit ja sesongit?

Mitä eri vaiheita rekryointiprosessissa on yksikössänne alusta loppuun ja missä näistä vaiheista olet esimiehen tukena? -> esimerkkinä voit käyttää hetki sitten toteutettua rekryointia.

Kauanko käytät kokonaisuudessaan aikaa rekryoinnin tukemiseen tunteina?

Mitkä ovat suurimmat haasteet tällä hetkellä nykyisessä rekryointiprosessissanne?

Alakysymykset: Mihin tehtäviin teillä on ollut haasteita löytää A) osaavia hakijoita B) henkilö, joka jää tehtävään? – Mistä tämä mielestäsi johtuu?

Olemassa olevan palvelumallin esittely – rekryointiprosessin vaiheet (haastattelija)

Kuinka hyvin tämä palvelumalli vastaisi sinun toimialasi toiveita ja tarpeita ja mitä mahdollisesti lisäisit tai poistaisit palvelumallista?

Koetko siitä olevan hyötyä vai haittaa, että joku tekee asioita rekrytoivat esimiehen puolesta? Perustelut

Käytättekö toimialanne rekryoinnissa ulkopuolisen rekryointiyrityksen apua ja jos niin missä vaiheissa?

Alakysymys: Paljonko ulkopuolinen palvelu kustantaa keskimäärin?

Millaista koulutusta tai perehdyttämistä esimiehet toimialallanne kaipaavat rekryointiprosessin tueksi?

LIITE 3 Kehittämissuunnitelma

Kehittämiskohde	Toimenpide	Hyödyt	Vastuutaho	Etenemissuunnitelma
Esimiehen ohjeistaminen	Koulutusvideot ja rekrytoinnin tarkistuslista, josta linkitykset ohjeisiin	Yhteneväiset ja rekrytointistrategian mukaiset toimintatavat Esimiehen helpompi löytää ajantasaiset ohjeet käyttöönsä	Palvelukeskus	Toteutetaan mahdollisimman pian rekrytointitiimissä
Rekrytointineuvonta	Keskitetään rekrytointineuvontaa enemmän palvelukeskukseen	Esimiehelle enemmän tukea rekrytointiin ja tietoa siitä mistä löytyy ohjeita ja kuka auttaa missäkin vaiheessa rekrytointia	Palvelukeskus	Selvitetään rekrytointivastaavalta olisiko mahdollista toteuttaa
Rekrytointipalvelun laajentaminen asteittain kahdella erilaisella toimintamallilla	Kerrotaan Liiketoiminnan HR:lle palvelumallivaihtoehdoista laajemmin ja lähdetään testaamaan asteittain aloittaen asiantuntijarekrytoinnista	Esimiehelle jää enemmän aikaa muuhun esimiestyöhön, hakijaviestintä on yhtenäisempää ja prosessi on tehokkaampi ja laadukkaampi	Palvelukeskus ja liiketoiminnan HR	Selvitetään rekrytointivastaavalta miten olisi mahdollista toteuttaa
Urakehitysmahdollisuudet	Sisäisten avointen hakemusten jättämismahdollisuus rekrytointijärjestelmään	Tuetaan sisäistä urakehitystä ja on jo rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa helpompi arvioida tarvitseeko rekrytointi-ilmoitusta laittaa ulkoiseen hakuun	Liiketoiminnan HR	Selvitetään rekrytointivastaavalta olisiko mahdollista toteuttaa