

# REKRYTOINNIN HAASTEET YRITYKSELLE

## Tiivistelmä

Tekijä Lehtinen Vili	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika Syksy 2019
	Sivumäärä 25 sivua ja 1 liite	
Työn nimi <b>Rekrytoinnin haasteet yritykselle</b>		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Rekrytoinnin laatu vaikuttaa yritysten toimintaan usealla eri tavalla. Yritysten välisessä kilpailussa rekrytoinnista voi saada kilpailuedun, mikäli se on hyvällä tasolla, sillä uuden työntekijän hankinta on iso päätös ja sisältää myös riskejä. Uusi työntekijä on nimittäin iso kulu yritykselle ja rekrytointiprosessi vie aikaa. Siksi rekrytoinnissa pyritäänkin löytämään henkilö, joka vastaa tarpeita parhaiten.</p> <p>Opinnäytetyössä käsitellään rekrytoinnin koko prosessia ja sen taustatekijöitä sekä pyritään tuomaan esille niiden haasteita sekä mahdollisuuksia. Tavoitteena työssä on löytää keinoja, joilla päästään rekrytoinnissa hyvään lopputulokseen. Tekstissä keskitytään monien erinäisten rekrytointiin vaikuttavien asioiden huomioon ottamiseen ja niiden tarkasteluun.</p> <p>Tutkimuksessa hyödynnetään kvalitatiivista tiedonkeruumenetelmää ja tutkimuksen aineisto pitää sisällään teemahaastattelun asiantuntijalta, jolla löytyy kokemusta nimenomaan rekrytoijan tehtävistä. Teemahaastattelun kysymykset on tarkkaan harkittu, jotta saadaan vastauksia asioihin, joita tämän työn tavoitteisiin kuuluu.</p> <p>Opinnäytetyö sisältää viisi päälukua ja johdanto on niistä ensimmäinen. Toinen pääluku sisältää työllisyystilanteen tarkastelua eri toimialoilla. Rekrytointiprosessi otetaan työllisyystilanteen jälkeen tarkasteluun, alkaen suunnitteluvaiheesta perehdytykseen saakka. Teoria osuuden jälkeen on vuorossa edellä mainittu teemahaastattelu sekä sen tuloksien tarkastelua, samalla katsomme, kuinka hyvin tutkimuksen tavoitteisiin päästiin.</p>		
Asiasanat Rekrytointi, Rekrytointiprosessi, Henkilöstöhankinta		

## Abstract

Author Lehtinen Vili	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2019
	Number of pages 25 pages, 1 appendice	
Title of publication <b>Title</b> Recruitment Challenges for the Company		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract  <p>The quality of recruitment affects companies in many ways. In a competition between companies, recruitment can give you a competitive advantage if it is at a good level, as hiring a new employee is a big decision and involves risks. A new employee is a big expense for the company and the recruitment process takes time. That is why recruitment seeks to find the person who best meets their needs.</p> <p>The thesis deals with the whole process of recruitment and its background factors and seeks to highlight their challenges and opportunities. The aim is to find ways to get a good result in recruitment. The text focuses on considering and examining a wide range of recruitment issues.</p> <p>The research utilizes a qualitative data collection method, and the research material includes a theme interview expert who has experience in recruiting. Thematic interview questions have been carefully considered to provide answers to the issues that are part of the objectives of this work.</p> <p>The thesis contains five main chapters and the introduction is the first one. The second main chapter covers the employment situation in different sectors. After the employment situation, the recruitment process is considered, from the planning phase to the orientation. The theory after the session will be followed by the theme interview and review of its results, while looking at how well the research objectives were achieved.</p>		
Keywords Recruitment, Recruitment process, Personnel acquisition		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1.	Tutkimusmenetelmät ja rajaukset .....	2
1.2.	Työn vaiheet.....	3
2	KILPAILU OSAAMISESTA SEKÄ AMMATTITÄIDOSTA.....	5
2.1	Työllisyystilanne .....	5
2.2	Kilpailu työntekijöistä .....	7
3	REKRYTOINTIPROSESSI .....	9
3.1	Tarpeen kartoittaminen .....	9
3.2	Työpaikkailmoitukset .....	11
3.3.	Työhaastattelut.....	13
3.4.	Työntekijän valinta .....	15
3.5.	Perehdytys sekä kouluttaminen .....	16
4	ASiantuntijan Näkökulma .....	18
4.1	Tutkimuksen suorittaminen .....	18
4.2	Haastattelun tulokset .....	19
4.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	21
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	22
	LÄHTEET .....	23
	LIITTEET .....	26

## 1 JOHDANTO

Rekrytoinnin tarkoitus yksinkertaistettuna on löytää yritykselle osaavin henkilö tiettyjen työtehtävien hoitamiseen. Johdon pääasiallinen tehtävä on tehdä ratkaisuja, jotka ovat yritykselle hyödyksi liiketoiminnassa ja se on tavoitteena rekrytoinnissakin, kun lähdetään etsimään uusia työntekijöitä. Siksi henkilöstöhankinnat ja niiden suunnittelu on erityisen tärkeää, sillä mikäli ei löydetä sopivia henkilöitä oikeisiin rooleihin, yrityksen toiminta kärsii. Yritysten brändistä, tuloksista sekä ylipäättään liiketoiminnasta on vastuussa nimenomaan sen henkilöstö, joten johtajan on mietittävä tarkkaan ketkä pystyvät viemään sitä haluttuun suuntaan. Osaaminen sekä ammattitaito ovat haluttuja asioita, joita varsinkin kasvavat yritykset pyrkivät etsimään. Koulutukset sekä työkokemus antavat osviittaa henkilön potentiaalista, mutta kaikkea ne eivät kerro, vaan on otettava muitakin asioita huomioon, jotta pystytään tekemään paras mahdollinen valinta. Tässä työssä käydään läpi mahdollisuuksia, koko prosessia sekä niitä keinoja, joilla yritykset pyrkivät pääsemään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen rekrytoinnin osalta ja peilataan niitä nykypäivän tuomiin haasteisiin. (Empore 2014.)

Liike-elämässä uuden henkilöstön hankinta on arkipäivää ja mahdollistaa yhtiöiden jatkuvuuden sekä kasvun. Uudet henkilöstövalinnat ovat yleensä pitkän harkinnan tulos, johon tuen siitä, että rahallisesti hankinta on suuri, joten tarkkojen kannattavuuslaskelmien tärkeys uuden henkilön palkkaamisessa korostuu. Alojen välillä on suuriakin eroja saatavilla olevasta työvoimasta, mutta siitä huolimatta jokaisen yrityksen pitäisi pyrkiä rekrytoinnin osalta tarkastelemaan tässä työssäkin läpikäytäviä asioita. Näin johtoporras varmistaa tehokkaan rekrytoinnin, joka valikoi saatavilla olevista hakijoista parhaat, joista organisaatio eniten tulee hyötymään. Useampiin muihin maihin verrattuna Suomessa työntekijöiden nettopalkkaerot eivät ole järin suuria henkilöiden välillä, jolla kuitenkin taitotaso on melko suuri. Siksi oikean henkilön valinta korostuu entisestään saadakseen parhaimman hyödyn henkilöstöstä irti. (Kaijala 2016.)

Minulta löytyy jo työkokemusta useammasta yrityksestä, joten olen itsekkin nähnyt useamman kerran erilaisia rekrytointitilanteita, työhaastatteluja sekä prosesseja, joilla valituista pyritään kehittämään työtehtäviin sopivia henkilöitä. Aihe on minulle henkilökohtaisesti tuttu sekä tärkeä, myös jo opintojeni takia, jossa olen päässyt tutustumaan tarkasti nimenomaan työhaastattelu osioon sekä työhakemuksen laadintaan, mutta enemmän osuamista löytyy nimenomaan hakijan perspektiivistä, eikä niinkään vielä rekrytoijan näkökulmasta. Siksi uskon tämän työn kehittävän ymmärrystä rekrytoinnista kokonaisuutena.

Pidän rekrytointia erittäin merkittävänä osana yrityksen toimintaa, sillä suurimmat erot kilpailijoihin pohjautuvat henkilöstövalinnoista. Työntekijät ovat pääosassa siinä, miten yritys pärjää. Siksi hakijoiden joukosta pitää löytää sellaisia tekijöitä yritykseen, jotka sopivat yrityksen toimintakulttuuriin ja tuovat omalla työpanoksellaan lisäarvoa työnantajalleen. Näkemykseni on, että nykyajan liike-elämän kilpailutilanteessa eletään sellaista kehityksen kilpajuoksua, jossa henkilöstön osaaminen sekä ammattitaito näyttelee suurta roolia. Oman toiminnan tuloksellisuutta sekä tavoitteita käydään läpi tarkasti ja tartutaan erityisesti kehittämiskohteisiin.

### 1.1. Tutkimusmenetelmät ja rajaukset

Työn tarkoitus on tutkia erilaisten rekrytointitapojen sekä perehdyttämisen vaikutusta hyvään lopputulokseen. Yrityksillä on monia erilaisia tapoja pyrkiä löytämään oikeita ihmisiä oikeille paikoille, joten tähän opinnäytetyöhön pyrin tuomaan eri tapoja esille, jotta lukija pääsee itse myös pohtimaan omaa ajatteluaan rekrytoinnista laajasti. Tutkimuksessa kaivetaan tietoa aiheesta kirjoitettuja kirjoja sekä nettiä apuna käyttäen. Tutkimukseen kuuluu myös asiantuntijan haastattelu, joka työskentelee henkilöstövuokrausyrityksessä, jossa pyritään löytämään parhaimmat saatavilla olevat henkilöt asiakasyrityksiensä avoimna oleviin työtehtäviin. Haastattelun avulla tutkittavaan aiheeseen saadaan muiden käytettyjen lähteiden lisäksi kysyttyä asiantuntijan henkilökohtaisia näkemyksiä rekrytoinnin haasteista. Varsinkin hänen omat neuvonsa oikeiden henkilöiden löytämiseen heille sopiviin työtehtäviin. Tutkimuskysymykseni onkin, millä keinoin päästä rekrytoinnissa hyvään lopputulokseen.

Tutkimuksessa käytetään menetelmänä kvalitatiivista teemahaastattelua. Haastattelu tutkimusmenetelmänä on joustava tapa saada aineistoa sillä haastatellulta saa tukea myös haastattelun jälkeen sekä sitä ennen, mikäli on tarvetta esimerkiksi avata vastauksia tarkemmin jälkikäteen. Tutkimukseen päädyttiin käyttämään teemahaastattelua, jotta saadaan hyödynnettyä asiantuntijan näkemyksiä laajemmin. Asiantuntija pystyy avoimemmin kertomaan omista näkemyksistään ja kokemistaan asioista teemojen pohjalta, ilman liian tarkkoja haastattelukysymyksiä. Tarkat kysymykset saattavat rajoittaa selkeästi haastattelun vastauksia sekä aihepiiriä, mitä tutkimuksessa halutaan välttää haastateltujen määrän jäädessä yhteen henkilöön. Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen, johtuen työn tavoitteesta käsitellä aihetta laajasti ottaen huomioon koko rekrytointi prosessia sekä sen eri vaiheita. Työssä pyritään löytämään kvalitatiiviselle menetelmälle ominaisella tavalla erilaisia seikkoja rekrytoinnista, eli pyritään itse aihetta läpikäymällä huomaamaan asioita,

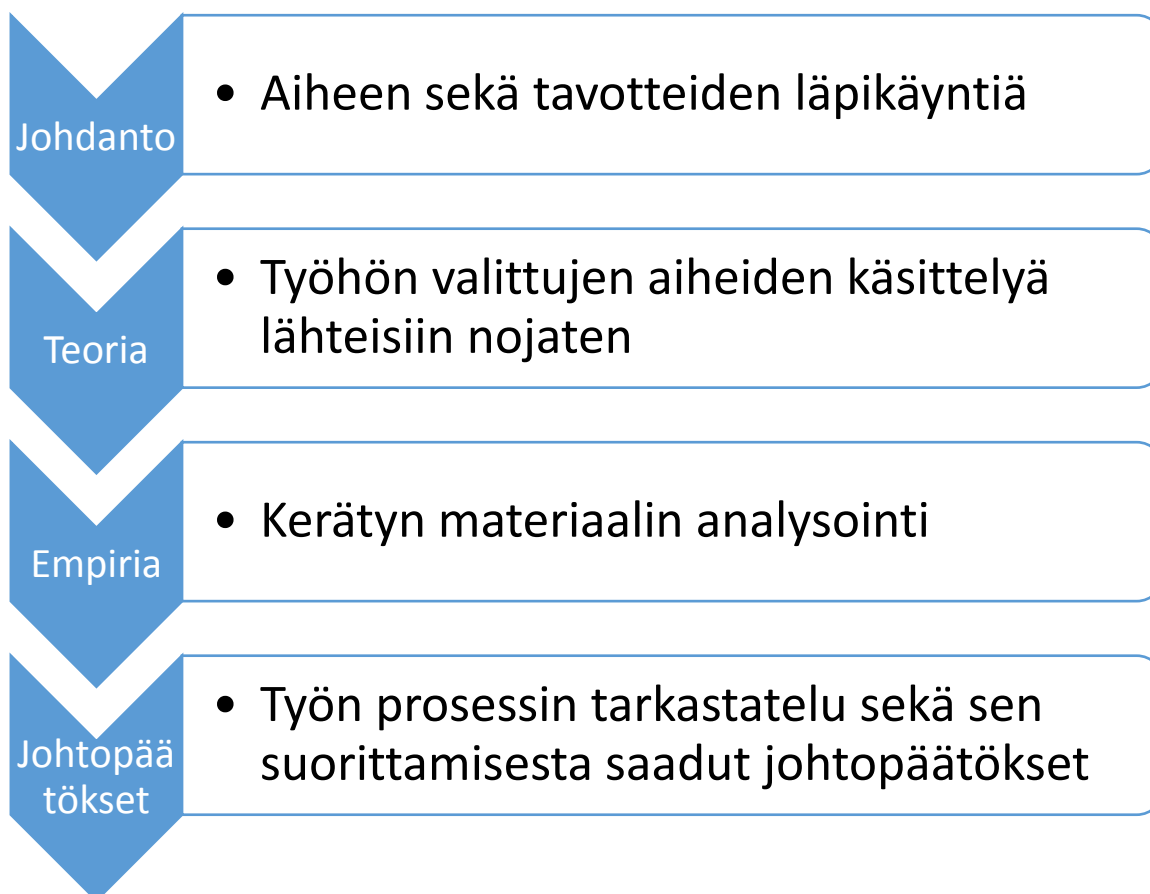
joita aikaisemmin lukijalle ei ole saattanut tulla vielä vastaan. Asiantuntija, joka rekrytointia tekee työkseen, tuo tutkimukseen juuri niitä tosielämässä vastaan tulleita asioita haastattelussa esille. (Hirsjärvi S, Remes P & Sajavaara P 2009, 160-164 & 200-210.)

Tutkimuskysymyksessä mainittua hyvää lopputulosta rekrytoinnissa avataan tekstissä enemmän, mutta rekrytoinnin osalta hyviä lopputuloksia voi olla erilaisia, koska se riippuu täysin asetetuista tavoitteista sekä niihin yltämisestä. Pää tavoite yrityksillä on liiketoimintaan liittyvissä asioissa tehdä päätöksiä, mitkä hyödyttävät yritystä. Aina se ei ole uuden henkilön rekrytointi, voi olla myös kannattavampaa joissain tilanteissa palkata esimerkiksi vuokratyövoimaa tai olla palkkaamatta siinä tilanteessa ketään. Tekstissä pääasiassa käsitellään kuitenkin tilannetta, jossa uutta työvoimaa on kannattavaa rekrytoida ja pohditaan keinoja päästä tavoitteeseen, jossa työtehtävään on löydetty sopiva henkilö. (Duunitori 2018.)

Tässä työssä käsiteltäviä aiheita on rajattu koskemaan teorian sekä asiantuntija haastattelun pohjalta käsiteltävää aihepiiriä liittyen erityisesti rekrytoinnin prosessiin sekä siihen vaikuttaviin muihin asioihin. Vaikka kyseessä on teemahaastattelu, jossa kysymyksiin saattaa vastauksien aihepiiri olla laaja, niin kysymyksien avulla voidaan sitä rajata ja ohjata niihin asioihin, joihin on tarkoitus saada vastauksia.

## 1.2. Työn vaiheet

Tekstissä käsitellään rekrytoinnin koko prosessia osissa, joihin kuuluu uuden henkilön palkkaamisen kannattavuuden suunnittelu sekä harkinta, työpaikkailmoituksien markkinointi oikeissa kanavissa, hakemusten läpikäynti, haastattelut, päätös palkkaamisesta sekä perehdyttäminen. Suunnittelu sekä harkinta osio tarkoittaa sitä vaihetta, missä johtohenkilöt kartoittavat onko ylipäätään kannattavaa palkata uutta henkilöä, mitä työtehtäviä hänelle kuuluisi ja minkälaista osaamista tarvitaan. Työpaikkailmoituksia laatiessa on perehdyttävä siihen, mistä eri alojen henkilöt useimmiten töitä etsivät ja laitettava ilmoitukset niihin kanaviin. Tässä vaiheessa riippuu pitkälti alasta kuinka paljon ilmoitusten näkyvyyteen pitää satsata. Saadessaan hakemuksia on rekrytoijalla oltava tiedossa yrityksen arvot, omaksuttava työtehtävään vaaditut taidot sekä myös miettiä millaisen kuvan yritys haluaa itsestään antaa työnhakijalle. Prosessia ei tekstissä läpikäydä vain sopimuksen allekirjoittamiseen asti, vaan myös hieman siitä miten varmistetaan, että uudesta työntekijästä saadaan se potentiaali hyödynnettyä, mikä rekrytointivaiheessa on nähty. (Academicwork 2019.)



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Tekstissä aiheita käsitellään järjestelmällisesti aloittaen ensin toisessa pääluvussa käsittelemään nykytilannetta Suomessa eli millaiset ovat nyky-yhteiskunnan antamat lähtökohdat rekrytoinnin aloittamiseen. Työllisyystilanteen tarkastelu yleisesti sekä toimialakohtaisesti antaa hyvää perspektiiviä siitä millainen tilanne yleisesti ottaen on. Vaikka tekstissä asioita tarkastellaan pääosin työnantajan näkökulmasta, sivutaan luvuissa myös työntekijöiden tilannetta. Kolmannessa pääluvussa pureudutaan tarkemmin asian ytimeen eli siihen, miten rekrytointi prosessi etenee alusta loppuun. Tämän jälkeen tarkastelussa on suoritettu haastattelu sekä siinä ilmenneet asiat, jossa saadaan uutta näkökulmaa aiheeseen.



## 2 KILPAILU OSAAMISESTA SEKÄ AMMATTITÄIDOSTA

Yritysten välisessä kilpailussa korostuu erityisesti osaaminen kaikessa tekemisessä, siksi sitä pyritään haalimaan henkilöstöön. Paremmuus siinä tuo selkeän edun kilpailutilanteessa ja sen päälle on yritystoimintaa hyvä rakentaa. Ammattitaitoiset työntekijät ovat aivan keskeisiä asioita yrityksille, jotka pyrkivät tuottamaan voittoa nyky-yhteiskunnassa. Yritykset pyrkivät usein tarkkailemaan työntekijöidensä henkilökohtaista osaamista ja sitä, kuinka se osaaminen vastaa työtehtävien tarpeita. Tätä mitataan monissa työpaikoissa tavoitteilla, toisilla toimialoilla tavoitteellisuus näkyy selkeämmin jokapäiväisessä tekemisessä kuin toisilla. Esimerkiksi myyjien osaamista mitataan useimmiten myytyjen tuotteiden määrällä, siksi jo rekrytointi vaiheessa myyjien kohdalla rekrytoijien on syytä arvioida hakijoiden myyntiosaamista prosessin alusta lähtien ja sama pätee myös muissa työtehtävissä eli rekrytoijien olisi syytä tiedostaa ne ensisijaiset ominaisuudet ja taidot, joita työtehtävältä vaaditaan. (C&Q. 2016.)

Osaamiseen sekä ammattitaidolla tarkoitetaan myös muitakin asioita, kuin tehtävien suorittamista oikein. Keskeisiä asioita ovat myös esimerkiksi motivaatio, halu kehittyä sekä vuorovaikutustaidot. Nämä ominaisuudet kertovat paljon hakijan kehittyvyydestä sillä työntekijöiltä usein odotetaan oman osaamisensa sekä tietotaidon laajentamista työsuhteen aikana. Hakijoilta ei yleensä rekrytointi vaiheessa edes odoteta kaikkien tehtävien osaamista heti, vaan perustaitojen päälle pyritään kouluttamaan tiettyjä tarkempia asioita, joita työssä vaaditaan. (C&Q. 2016.)

### 2.1 Työllisyystilanne

Kansalaisten työllistyminen on valtion hyvinvoinnin näkökulmasta yksi merkittävimmistä asioista, sillä työntekijöiltä sekä yrityksiltä eri tavoin saadut verotulot ovat suurin tulonlähde valtiolle. Työllisyys vaikuttaa valtion talouden lisäksi yrityksiin. Eri toimialoilla voi olla suuriakin eroja työllisyys tilanteessa, joka vaikuttaa suoraan siihen, kuinka vaikeaa sopivan työntekijän löytäminen on. (Valtionvarainministeriö 2019.)

Työllisyyslukuihin ei ole olemassa vain yhtä syytä vaan työllisyyden vaihteluun Suomessa vaikuttavat monet tekijät. Varsinkin kesä on yleisesti ottaen tarkkailtavista vuodenaajoista työllistävin, mikä osittain selittyy lakisääteisillä lomilla ja niistä johtuva tarve esimerkiksi kesätyöntekijöihin. Vakituksia työntekijöitä väliaikaisesti sijaistavia henkilöitä tarvitaan myös usein enemmän, kuin mitä yrityksen normaaliin henkilöstö määrään kuuluu, sillä uusien työntekijöiden kouluttamiseen saattaa kulua aikaa. Tämän lisäksi varsinkin kesä-heinäkuussa on monilla toimialoilla normaalia enemmän määrällisesti töitä tehtävänä mikä lisää entisestään lisätyövoiman tarvetta. (Tilastokeskus 2010.)

Digitalisaatio on yksi suurimpia työttömyyden nousun syitä. Vaikkakin se luo täysin uudenlaisiakin työtehtäviä on sen kuitenkin kokonaisuudessaan katsottu enemmän vähentävän kuin lisäävän työpaikkoja. Se muovaa työtehtäviä erilaisiksi lähes toimialasta riippumatta. Yritykset pyrkivät tehostamaan tuottavuuttaan äärirajoihin, jonka vuoksi digitalisaation tuomat edut kiinnostavat koko ajan enemmän. Ihmiset eivät pysty useissa työtehtävissä läheskään yhtä tehokkaaseen tulokseen mitä esimerkiksi kyseiseen tehtävään ohjelmoitu robotti pystyisi. Vielä kuitenkin ei digitalisaatio ole kaikkia työtehtäviä korvannut, vaan kehitettyjä laitteita sekä ohjelmistoja pitää huoltaa sekä valvoa. Lisäksi nykypäivänä vaaditaan myös esimerkiksi henkilökohtaisempaa palvelua ja asiakaspalvelutilanteet ovatkin lähtökohtaisesti vielä melko vaikea täyttää muulla kuin ihmisen työpanoksella. (Tilastokeskus 2010.)

Työpaikkojen määrä vaikuttaa oleellisesti myös rekrytointiin. Yritykset harkitsevat nykyään erityisen tarkasti uusien työntekijöiden hankinnan kannattavuutta. Suuri työttömien määrä nostaa kilpailua työpaikoista, jolloin yritys löytää todennäköisemmin sopivan henkilön avoinna olevaan paikkaan. Valtion talouden kannattavuuden parantamiseksi hallitus pyrkii laskemaan työnantajien kynnystä palkata uutta työvoimaa, jolloin rekrytointejakin tapahtuu enemmän. Lyhyissä työsuhteissa rekrytointi ei kuitenkaan ole niin tärkeä verrattuna pidempiaikaiseen sopimukseen, jolloin yritykset saattavat delegoida sen erilliselle rekrytointiyritykselle tai palkata vuokratyöntekijöitä. (Tilastokeskus 2010.)

Mielenkiintoisen nykytilanteesta tekee määräaikaisten sopimusten suosion selkeä kasvu. Työllisyyden sekä talouden tulokset heittelevät entistä enemmän tämän ilmiön myötä. Yritykset haluavat varautua muutoksiin sekä kysynnän vaihteluun palkkaamalla yhä enemmän henkilöitä määräaikaisten sopimuksilla, jolloin yrityksen henkilöstömäärää pystytään paremmin hallitsemaan suhteessa työvoiman tarpeeseen. Valtio on asettanut tiettyjä rajoja koskien määräaikaisten sopimuksia. Säädöksillä pyritään varmistamaan, että määräaikaisten sopimuksia käytetään vain tarpeen vaatiessa eikä sellaisissa tilanteissa missä työvoiman tarve on pidempiaikainen tai pysyvä. (Erto 2019.)

### **Työllisyys toimialoittain**

Vaikeus löytää osaavia työntekijöitä, riippuu pitkälti toimialasta, johon yritys kuuluu. Vaihtelut toimialoittain johtuvat siitä, että väestön halukkuus työllistyä ei jakaudu tasaisesti vaan toiset alat ovat halutumpia kuin toiset. Kiinnostuneisuuteen vaikuttaa monet asiat kuten palkkatasot, työpaikkojen määrä jne. Eri vuodenaikojen vaikutus työllisten määrään ei ole järin suurta tarkkailtaessa tilannetta kokonaisuudessaan, mutta tietyillä toimialoilla suurempaa kausivaihtelua on havaittavissa. Esimerkiksi rakentamisen ajankohta kallistuu

lähemmäs kesää, joka tietysti nostaa alalle työllistyneiden määrää selkeästi korkeammalle kuin vastaavat tilastot talvikuukausilta. (Tilastokeskus 2010.)

	2000	2010	2017	2018
	Tuhatta henkilöä			
Maa-, metsä- ja kalatalous; kaivostoiminta	146	115	99	101
Teollisuus; sähkö-, lämpö-, vesi- ja jätehuolto yms.	473	388	355	361
Rakentaminen	147	172	187	198
Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja -pyörien korjaus	277	298	282	292
Kuljetus ja varastointi	152	156	139	143
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	77	83	85	86
Informaatio ja viestintä	89	95	106	114
Rahoitus- ja vakuutustoiminta; kiinteistöala	70	71	81	77
Liike-elämän palvelut	184	250	283	291
Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus	115	117	115	116
Koulutus	165	174	181	184
Terveys- ja sosiaalipalvelut	326	379	404	417
Taiteet, viihde ja virkistys; muu palvelutoiminta	109	139	152	153
Toimiala tuntematon	6	12	5	7
<b>Yhteensä</b>	<b>2 335</b>	<b>2 447</b>	<b>2 473</b>	<b>2 540</b>

Kuva 1. Työlliset toimialoittain, 15–74-vuotiaat (Tilastokeskus 2019.)

Kuva 1 on tilastokeskuksen havainnoima taulukko kuvastaa työllisten määrän kehitystä eri toimialoilla aikaisemmilta vuosilta. Kuvan yhteensä riviltä nähdään, että toimialoilla kokonaisuudessaan on tapahtunut kasvua työpaikkojen määrässä, mutta kategoriassa maa-, metsä- ja kalatalous; kaivostoiminta, määrä on selkeästi vähentynyt jo pidemmän aikaa. Sama tilanne on myös teollisuuden, sähkö-, lämpö-, vesi- ja jätehuollon toimialoilla, mikä on kategorioista aikaisemmin ollut suurin työllistäjä, mutta viime vuosina terveys- ja sosiaalipalvelut on kiilannut ohitse suuren kasvun turvin. Kuvassa vertailtu aikajakso on melko pitkä, joten se antaa uskottavan kuvan pidempiaikaisesta kehityksestä. Luvut eivät kerro kuitenkaan siitä, minkälainen tilanne yrityksillä on rekrytoidessaan uutta työvoimaa eli onko työntekijöistä ylitarjontaa vai pulaa. Silti saadaan hahmotettua toimiala määriä sekä sitä mihin suuntaan kehitys etenee. (Tilastokeskus 2019.)

## 2.2 Kilpailu työntekijöistä

Työttömien huolestuttavan suuresta määrästä riippumatta on edelleen työtehtäviä, joihin yritysten on hankala löytää tarpeeksi työvoimaa. Mikäli soveltuvista hakijoista on yrityksellä pulaa ei oman liiketoiminnan kehittäminen ole kovinkaan tehokasta. Tilanne, jossa

oikeanlaisesta työvoimasta on pulaa, tarkoitetaan yleensä henkilöitä, joilla ei ole työtehtävään vaadittavaa koulutusta tai kokemusta, joita yritys on kriteeriksi ennen hakuprosessiin asettanut. Yksinkertaisesti myös kilpailun kiristyessä soveltuvien hakijoiden määrät ovat laskeneet, mikä hankaloittaa entisestään sopivan henkilön löytämistä. (Kauppakamarilehti 2019.)

Kehittymisen kilpajuoksua käydään lähes toimialasta riippumatta. Tehtävät vaativat entistä enemmän työntekijöiltä, mikä asettaa kriteerit myös uusien työntekijöiden kohdalla korkeammalle. Mitä vähemmän osaamista uudella henkilöllä on verrattuna työn vaatimuksiin, sitä enemmän se sitoo resursseja sekä aikaa kouluttaa työntekijää vaaditulle tasolle. Tilanteissa, joissa osaavaa työntekijää on lähes mahdoton löytää, joudutaan usein tinkimään osaamisesta uusien työntekijöiden kohdalla. Tällöin korostuu tehokkuus työntekijän kouluttamisessa, mikäli yritys ei halua houkutella hakijoita paremmilla etuuksilla, kuin kilpailijoilla. Työntekijöiden etuuksien lisääminen on iso kulu yritykselle, joka lisää riskiä rekrytoinnin onnistumisesta. (Yrittäjät 2018.)

### 3 REKRYTOINTIPROSESSI

Rekrytointiprosessilla tarkoitetaan monivaiheista tapahtumasarjaa, jonka tavoite on löytää yritykselle työntekijä avoimena olevaan paikkaan. Tässä luvussa käsitellään tärkeimmät vaiheet, joista hakuprosessi pääpiirteittäin koostuu. Vaiheita voi eri yrityksillä olla enemmänkin, riippuen rekrytoinnin suuruudesta. Prosessi aloitetaan yleensä, kun yritys kokee, ettei sen nykyisen henkilöstön määrä tai osaaminen riitä kaikkiin liiketoiminnan tehtäviin. Usein yritykset pyrkivät melko nopealla aikataululla viemään asian läpi, mutta aikataulu on usein pidempi, mitä vaikeampi hakijoita on saada tai erityisen tärkeän tehtävän tullessa avoimeksi. Rekrytointi kannattaa hoitaa yrityksessä huolellisesti alusta loppuun, sillä sen lopputulos on yrityksen kannalta tärkeä. Henkilöstökulut ovat iso menoerä, joten on oleellista panostaa parhaimman saatavilla olevan työntekijän löytämiseen. (Academicwork 2019.)

Rekrytointiin ryhtyvän yrityksen tulee kiinnittää huomiota aikatauluihin ja prosessin sujuvuuteen. Aikataulua saattaa venyttää varsinkin hakijoiden etsintä, haastattelut sekä muut karsintavaiheen haasteet, mutta juuri niissä hetkissä ripeä toiminta voi olla prosessin onnistumisen kannalta iso asia. Aikataulujen venyminen saattaa hankaloittaa työntekijöiden palkkaamista, sillä hakijan kiinnostus työtä kohtaan saattaa huveta odottelun jälkeen, mikäli vastausta ei kuulu ja työpaikka voi hidastelun takia löytyä muualta. Tilanteissa, joissa aikataulu venyy, tulee viestinnän olla kunnossa hakijoiden ja yrityksen välillä, jotta kaikki osapuolet ymmärtävät missä vaiheessa prosessia ollaan. Panostamalla rekrytointiin ja sen sujuvuuteen, annetaan hakijalle hyvä vaikutelma yrityksestä, mikä lisää hakijan kiinnostusta tulla yritykseen töihin. (ReachMee 2017.)

#### 3.1 Tarpeen kartoittaminen

Suunnitelmallisuus sekä harkinta ovat menestyvän yrityksen ominaisuuksia. On mietittävä muutoksien tarpeellisuutta, miten ne vaikuttavat tulevaisuuteen sekä kannattavuutta. Tämä pätee myös rekrytoinnin aloittamiseen. Palkallisten korkeista kuluista johtuen, yritysten kannalta on välttämätöntä saada osviittaa siitä, onko asia kannattava ennen sen hankintaa. Erityisesti on tarkasteltava työtehtäviä, joita uudelle työntekijälle kuuluisi. Minkälaista osaamista vaaditaan? Tämänkaltaisiin kysymyksiin pitää tietää vastaukset, jotta rekrytointia varten saadaan luotua tavoitetta siitä, millaista henkilöä organisaatio etsii tiimiinsä. Ideat uuden henkilön palkkaamiseen syntyvät usein tarkastellessa päivittäistä tekemistä sekä yrityksen liiketoiminnan tuloksia. Tilanteissa, joissa esimerkiksi päivittäisiä tehtäviä ei ehditä suorittamaan suunnitellussa aikataulussa tai koetaan, että

organisaatiossa tarvitaan uutta osaamista, alkaa usein keskustelut siitä tarvitaanko uutta työvoimaa. Uusien hankintojen tullessa eteen, tehdään useimmiten mahdollisimman tarkkoja kustannuslaskelmia, siksi niitä yritysten olisi syytä tehdä myös työvoiman osalta, jotta osataan varautua tarpeeksi hyvin. (Monster 2019.)

Iso osa suunnitteluvaihetta on tiedostaa myös hankinnan mahdolliset riskit. Työnantajan velvollisuuksista on otettava selvää hyvissä ajoin, jotta asiat sujuvat lain sekä sopimuksien mukaan. Hyvä on myös ymmärtää vastaavasti työntekijänkin velvollisuudet saadakseen kokonaiskuvaa siitä, mitkä asiat ovat kenenkin vastuulla. Näiden asioiden sisäistäminen sujuvoittaa työsuhdetta, kummankin osapuolen kannalta.

Työnantajan ensisijaisia velvollisuuksia:

- Varmistaa työntekijälle turvallinen työympäristö
- Huolehtia palkanmaksusta ajallaan
- Tasapuolinen ja reilu kohtelu henkilöstöön liittyvissä asioissa

Turvallinen työympäristö vähentää tapaturmien riskiä, joista voi aiheutua isoja kuluja yritykselle. Niiden ehkäisemiseksi on arvioitava ympäristön sekä työtehtävien riskitekijöitä ja mahdollisuuksien mukaan luotava niistä turvallisempia. Virheistä on opittava, siksi mikäli tapaturmia sattuu, on niitä analysoitava ja löydettävä ratkaisut, ettei vastaavaa jatkossa tapahdu. Mikäli vastuuhenkilöiden osaaminen koetaan riittämättömäksi työturvallisuuden arviointiin, on mahdollista myös palkata ulkopuolinen asiantuntija tilannetta arvioimaan. Tämänkaltaisilla varotoimilla voidaan turvata yrityksen selustaa tapaturmista huolimatta, kun pystytään osoittamaan, että työturvallisuudesta on pyritty huolehtimaan. (Työterveyslaitos 2019.)

Pakollisten vakuutuksista huolehtimisen lisäksi on kaikille työntekijöille maksettava palkkaa ajallaan työ sopimuksen mukaisesti. Bruttopalkka ei mene kokonaan työntekijälle, vaan siitä pidätetään osa esimerkiksi eläke- ja työttömyysvakuutusmaksuihin. Kaikista näistä huolehtii siis yritys, mikä tuo ison vastuun. Siksi yrityksillä onkin usein delegoitu palkanmaksu kirjanpidon tavoin erilliselle palkanlaskijalle. Henkilöstökuluista siis tekee suuren työntekijälle maksettavan rahan lisäksi varsinkin kaikki palkan ohessa tulevat verot ja muut maksut. (Palkkaus.fi 2019.)

Yhdenvertaisuutta painotetaan nykyaikana paljon. Siksi myös työnantajan päätöksiä seurataan tarkasti, jotta työntekijöiden kohtelu olisi tasavertaista. Yhteiskunta on vetänyt rajat sille, ettei syrjintää työpaikoilla nähdä. Syrjinnästä työelämässä puhuttaessa tarkoitetaan henkilön elämäntavan, uskonnon tai esimerkiksi terveydentilan käyttämistä perusteena

johonkin työhön liittyviin valintoihin. Nämä asiat ovat syrjintäperusteita, joiden käyttö on ehdottomasti kiellettyä. Näin valtio pyrkii varmistamaan tasapuolisen kohtelun kaikille. Liike-elämässä syrjintään voidaan puuttua jo ennen työntekijän palkkaamista, heti työpaikkailmoitusvaiheesta lähtien. Yrityksen toiminta pitää olla läpinäkyvää ja hakijavaatimusten täytyy olla perusteltuja työnkuvaan liittyviä. (Työsuoja.fi 2019.)

Kun päätös uuden työntekijän hankinnasta on tehty, siirrytään suunnittelemaan uuden työvoiman hankintaprosessia, eli mistä potentiaalisia työntekijöitä etsitään ja millaisella aikataululla prosessia viedään eteenpäin. Mikäli rekrytoinnista on jo aikaisempaa kokemusta, kannattaa sen pohjalta lähteä suunnitelmaa tekemään, koska silloin osataan arvioida, kuinka aikaisemmallalla prosessilla onnistuttiin sekä missä pitäisi parantaa. Usein rekrytointiin asetetaan jonkinlainen budjetti. Rahallisen satsauksen lisäksi aikataulu vaihtelee usein riippuen rekrytoinnin tärkeydestä yritykselle ja siitä, kuinka vaikeaa työntekijän löytäminen kyseiseen tehtävään on. (FCG Talent 2019.)

Varsinkin isommissa yrityksissä rekrytoinnin järjestäjinä toimii useampi henkilö. Siksi suunnitteluvaiheen tärkeys korostuu, koska kaikilla osallistujilla pitää olla selvyys siitä, että millaista henkilöä yritys etsii. Isompi rekrytointitiimi voi olla suureksi hyödyksi, mutta se on hyödynnettävä oikein. Prosessin aikanakin on huolehdittava informaation sujuvuudesta tiimin sisällä, jotta kaikki ovat tietoisia hankkeen etenemisestä. Lisäksi on kuunneltava kaikkien mielipidettä, jotta saadaan laajempaa näkökulmaa päätöksenteon tueksi. (FCG Talent 2019.)

### 3.2 Työpaikkailmoitukset

Työpaikkailmoitukselta vaaditaan paljon, sen on oltava kiinnostava, erottuva sekä tehokkaasti lukijaa informoiva teksti. Mikäli yritys ei ole ennestään hakijalle tuttu, luo ilmoitus myös ensivaikutelman. Tekstissä on tuotava esille tärkeimmät ja hakijaa kiinnostavimmat asiat tarkasti. Erottuva ilmoitus on selkeästi vahvoilla, kun hakijat etsivät yrityksiä, joihin he ottavat yhteyttä hakemuksen muodossa, sillä samoin kuin rekrytoijat, niin myös hakijat saattavat valikoida yritykset joihin lopulta työhakemuksen lähettävät. Isosta massasta saattaa olla vaikea erottua ilmoituksella, mutta erilaiset sanavalinnat ja tarkemmat kuvaukset ilmoituksella, saattavat olla juuri se tekijä mihin hakijan valinta kohdistuu. (Rantanen 2017.)

Laadukas työpaikkailmoitus kohdistetaan erityisesti niille henkilöille, joita yritys hakee. Kirjoituksen tyyli ja kokonaisilme määritetään kohderyhmän mukaan. Todennäköisesti yrityksellä on jonkinlainen kuva, oman alansa työntekijöistään ja siitä minkä tyylinen ilmoitus heitä miellyttää. Ilmoituksen tarkoitus ei ole miellyttää kaikkia, vaan potentiaalisia hakijoita.

Suunnittelu sekä kartoitus vaiheessa pyritään usein tarkemmin kohdistamaan sitä, millaiset henkilöt työhön hakevat sekä mitkä asiat heitä mahdollisesti kiinnostavat. Kohderyhmä, jolle ilmoitus on pyritty tekemään, saattaa olla ajateltu, vaikka jo useamman vuoden työkokemuksen omaaville henkilöille, tai sitten etsitään potentiaalisia uusia kykyjä. Nämä kaikki asiat vaikuttavat siihen millainen ilmoituksen tulisi olla. (Rantanen 2017.)

Hakijan mielenkiinto usein herää parhaiten itse työtehtävän kuvauksesta. Työ itsessään on syy, minkä takia hakija ylipäättään lukee työpaikkailmoituksia. Siitä syystä työtehtäviä on kuvailtava tarkasti ja mielenkiintoa herättävästi. Esimerkiksi myyjä, ei tittelinä kerro vielä läheskään kaikkea vaan erikseen kannattaa kertoa, miten ja mitä olisi tarkoitus myydä ja mille kohderyhmälle. Palkasta ei erikseen tarvitse tai joissakin tapauksissa edes kannata mainita, mutta mikäli rekrytoinnissa uskotaan palkan olevan toisten saman alan työpaikkojen keskiverto kuukausipalkkaa parempi, kannattaa palkan korostamista harkita. Palkasta jo ilmoitusvaiheessa kertominen on riski, sillä se saattaa rajata hakijamäärää. Siksi muiden työn etujen mainitseminen saattaa houkutella herkemmin hakijoita. On tuotava esille niitä asioita, jotka saattavat olla paremmin verrattuna muihin yrityksiin. Näin saadaan kerrottua lukijalle syitä miksi yritykseen kannattaa hakea. (Duunitori 2019.)

Vakuuttaakseen lukijan, saatetaan työpaikkailmoitukseen lisätä mahdollisimman paljon syitä hakea työpaikkaa, mutta myös maltillinen pituus ilmoituksessa on valttia. Teksti ei saa olla puuduttavaa luettavaa vaan, tyyliltään innostava, mikä tuo oleelliset asiat selkeästi esille. Kun ilmoitusta lähdetään kirjoittamaan, tavoitteenahan on saada sen avulla hakijoita, joista saadaan yritykseen mahdollisesti uusi työntekijä. Tästä syystä myös tiettyä markkinointihenkistä hakijoiden houkuttelevuutta olisi syytä tekstissä olla. (Duunitori 2019.)

## **Työpaikkailmoitusten markkinointi**

Laadukkaasta työpaikkailmoituksesta ei saada tarvittavaa hyötyä irti, mikäli se ei päädy mahdollisimman monen potentiaalisen hakijan nähtäville. Siksi on ensiarvoisen tärkeää, ymmärtää oman kohderyhmän käyttäytymistä sekä sitä, mitä kautta he töitä etsivät.

Omalla kohderyhmälläkin käyttäytyminen ilmoituksia kohtaan on erilaista, riippuen esimerkiksi työtilanteesta. Aktiiviset työnhakijat on helpompi tavoittaa kuin henkilöt, jolle uuden työn hakeminen ei ole siinä elämäntilanteessa ykkösprioriteetti, vaikka he työhön muilta osin olisivatkin soveltuvia. Siksi tällaisten passiivisten hakijoiden kiinnostus yritystä kohtaan on herätettävä, jotta he mahdollisesti työpaikkaa lopulta hakevat. (Rantanen. 2017,)



Kustannukset mitä rekrytoinnista yleisesti syntyvät, ovat pääosin rekrytointi tiimiin kohdistuneita kustannuksia, mutta myös työpaikkailmoituksen esille tuonnista kulut saattavat nousta melko korkeiksikin. Potentiaalisten hakijoiden tuntemisen tärkeys korostuu, jotta osataan suunnata ilmoitukset oikeisiin kanaviin. Oikeat kanavat tarkoittavat niitä, joita mahdolliset hakijat käyttävät. Näin markkinoinnista saadaan tehokkaampaa, kun suunnataan ilmoitukset heti oikeisiin paikkoihin. Erityisesti harkintaa pitää käyttää kanavien suhteen, joissa kustannukset ovat isommat. Eri kanavissa ilmoitusta saattaa olla hyödyllistä hieman myös muokata, jos on selkeä ymmärrys siitä, millaiset ilmoituksen ominaisuudet herättävät tietyissä kanavissa parhaiten huomion. Ilmoituksien tyyli sekä valitut kanavat tuovat myös lukijoille työnantajamielikuvaa esille, joten harkinta ja suunnitelmallisuus korostuu myös sen osalta. (Duunitori 2018.)

Brändi kuvastaa yrityksen suoriutumista pitkällä tähtäimellä ja se muodostuu pääasiassa siitä, mitä kokemuksia sekä ajatuksia yritys brändinä tuo ihmisissä esille. Liike-elämässä omaa mainettaan halutaan vaalia ja muovata tiettyyn suuntaan, koska se hyödyttää joka-päiväisessä liike-elämässä. Se voi esimerkiksi antaa paremmat lähtökohdat myyntiin ja kysyntään, mikäli brändäys on onnistunut halutulla tavalla. Rekrytoinnissa se voi olla jopa merkittävä tekijä, kun potentiaaliset hakijat miettivät mihin yrityksiin he työhakemuksiaan laittavat. Työpaikkailmoituksissakin hyvän brändin omaavan yrityksen on helpompi erottua joukosta, kun yritys on lukijalle jo edes jollakin tapaa ennestään tuttu. (Monster 2019.)

### 3.3. Työhaastattelut

Yrityksen saadessa hakijoita avoinna olevaa työpaikkaa kohtaan, on valittava niistä sitten paras vaihtoehto. Valintaa ennen hakemuksen perusteella parhaimmat kutsutaan usein työhaastatteluun. Haastattelussa molemmat osapuolet eli hakija sekä haastattelija pyrkivät selvittämään toisiltaan asioita kyseiseen työtehtävään liittyen. Haastattelijan tavoite on tutustua hakijaan, verrata tätä toisiin hakijoihin ja arvioitava tämän sopivuutta työtehtävään. Haastattelussa hakijoista selviää työnantajalle sellaista tietoa, jota pelkkä hakemus ei kerro. Esimerkiksi vuorovaikutustaitoja yritykset arvostavat nykypäivänä paljon riippumatta toimialasta ja vaikka henkilön työkokemuksesta voi nähdä joitain taitoja ja ominaisuuksia mitä hakijalla on, niin haastatteluissa näihin asioihin voidaan saada varmuus ja nähdään samalla ne todelliset vuorovaikutustaidot, koska haastattelu itsessään tuo sen hyvin esille. (Työhaastattelu.fi 2019.)

Parhaimman hyödyn haastattelusta molemmat osapuolet saavat hyvällä valmistautumisella. Vaikka rekrytointi kokemusta haastattelijalla olisi jo ennestään, vaikka kuinka paljon,

eroavat haastattelut usein toisistaan jonkun verran. Ideaali tilanne on, ottaa selvää toisesta osapuolesta etukäteen. Yritykset arvostavat hakijan tietämystä yrityksestä, mikä osoittaa selvää kiinnostusta työpaikkaa kohtaan, samoin hakija arvostaa huomattessaan haastattelijan perehtyneen hakemukseen sekä tietoihin. Kiinnostuvuutta toista osapuolta kohtaan voidaan osoittaa tehokkaasti kysymyksillä, sillä hyvät kysymykset tekevät usein vaikutuksen toiseen osapuoleen. Kysymyksillä haastattelija saa myös ohjattua keskustelua haluamaansa suuntaan, jotta haluttuihin asioihin saadaan vastaukset, jonka pohjalta hakijan soveltuvuutta voidaan arvioida. (Työhaastattelu.fi 2019.)

Työhaastatteluita voidaan samalle hakijalle järjestää, joissakin tapauksissa useampiakin, riippuen hakijoiden määrästä sekä avoinna olevan työpaikan merkityksestä rekrytoivalle yritykselle. Aina työhaastattelu ei edes tapahdu paikan päällä, vaan teknologiaa hyödyntämällä esimerkiksi pitkän välimatkan omaaville hakijoille voidaan haastattelu suorittaa esimerkiksi videohaastatteluna. Mikäli yrityksen edustaja kokee, ettei pelkkä haastattelu sekä ansioluettelo riitä osaamisen vertailuun, voidaan rekrytoinnissa kehittää jokin työtehtävää kuvaava tilanne, jonka ansioista hakijoita on helpompi verrata ja tarkemmin tuoda esille juuri niitä osaamisen osa-alueita, joita rekrytoinnissa halutaan mitata ja arvioida. Tällaisia tilanteita ja testejä voivat olla esiintymistilanne, työnäyte tai ryhmätyöskentelyä arvioiva tapahtuma. Kun jokaiselle hakijalle suoritetaan sama tehtävä, helpottaa se rekrytoinnin arviointia sekä päätöksen tekoa. (Te-palvelut 2014.)

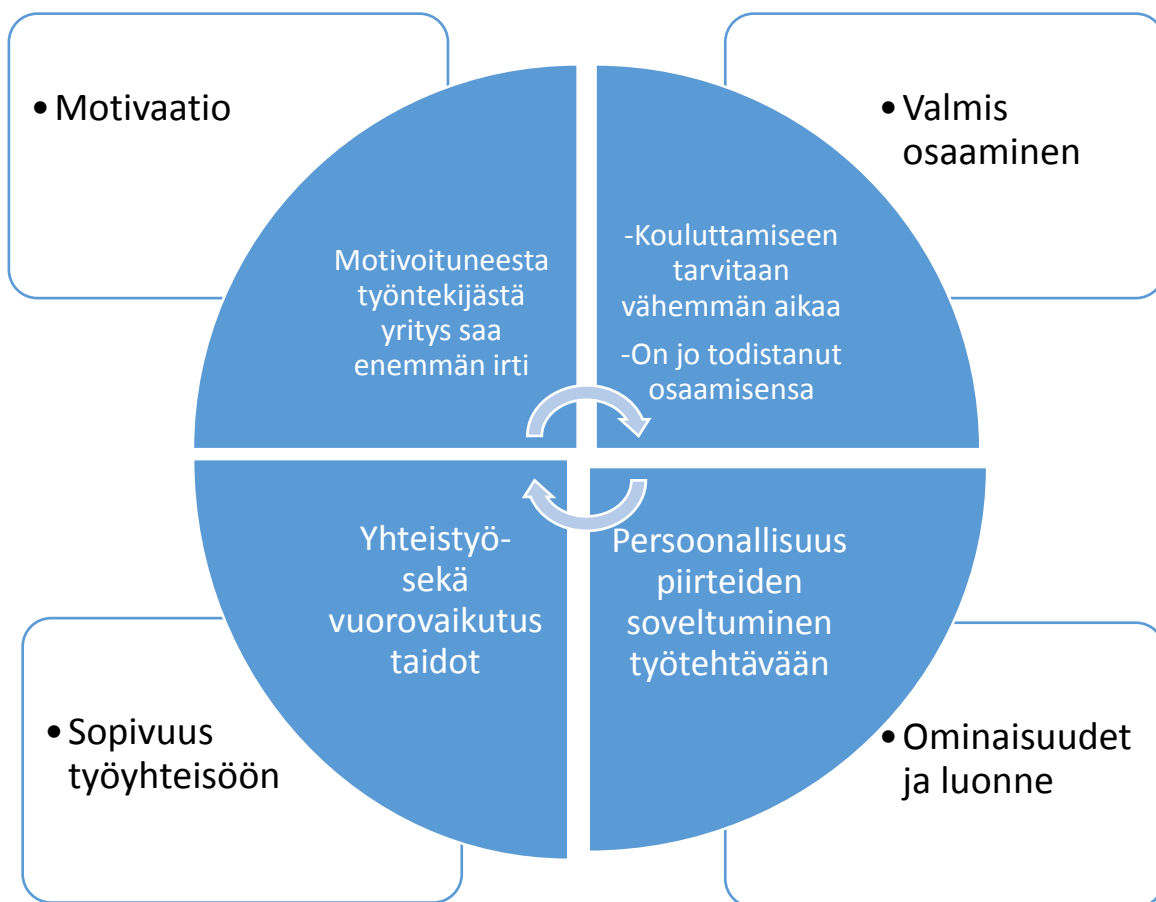
Haastatteluvaiheessa työntekijä pyrkii arvioimaan minkälainen yritys olisi omana työpaikkana eli, että olisiko siellä mielekästä tehdä töitä. Varsinkin tilanteissa, joissa pätevistä työntekijöistä on yrityksellä pulaa, korostuu myös rekrytoijan taidot myydä ajatus yrityksestä laadukkaana työpaikkana hakijalle. Tarvittavien tietojen sekä hakijan arvioimisen lisäksi tavoitteena on luoda hakijalle haastattelukokemuksesta positiivinen kuva. Tällä tavoin keskitytään jo ennen varsinaista päätöstä siihen, että työtehtävään valittu henkilö ottaa paikan vastaan. Haastattelijan on tilaisuudessa tiedostettava, että usein hakijallakin saattaa olla useampia työmahdollisuuksia, siksi on annettava tarvittavat syyt sille miksi hakijan valinta kohdistuisi juuri meidän yritykseen. (Barona 2019.)

Positiivisen haastattelukokemuksen takaamiseksi rekrytoijan on luotava tilanteesta persoonallinen antaakseen hakijalle sellaisen kuvan, että yrityksessä ollaan kiinnostuneita hänestä. Persoonallisuutta haastattelija voi tuoda esille esimerkiksi tuomalla keskusteluissa esille muitakin kuin työasioita. Näin tilanne voi aavistuksen rentoutua, joka edesauttaa hyvän haastattelukokemuksen luomista. Mahdollisten rekrytoinnin virheiden korjaamisen sekä kehittymisen vuoksi on myös hyödyllistä keskustella vielä haastattelun jälkeen, että millaisen kuvan hakija yrityksestä on saanut ja mistä syistä. Palautteen pyytäminen

antaa kuvan, että hakijaa kuunnellaan ja hänen näkemyksellään on väliä. (Ukkowork 2019.)

### 3.4. Työntekijän valinta

Ne hakijat, jotka ovat isommissa valintaprosesseissa osaavimmat hakijat tietyssä yrityksessä, ovat mahdollisia valintoja myös kilpailevissa yrityksissä. Tästä syystä valintapäätöstä ei saa liikaa pitkittää, vaan on toimittava nopeasti, kun haastatteluissa saatu tieto on vielä tuoreessa muistissa. Hakijan haettua useampaan yritykseen töihin, on ensiarvoisen tärkeää ottaa yhteyttä ennen kilpailijoita valittuun henkilöön. Valinta on kuitenkin iso päätös ja varsinkin pienemmillä yrityksillä uuden työntekijän vaikutus tulevaisuuteen on merkittävä, niin valinnan edellyttämästä nopeasta aikataulusta huolimatta, lopullinen valintapäätös tulee olla tarkkaan harkittu. (Emine 2017.)



Kuvio 2. Hakijoiden arvioinnin osa-alueet

Päätöksenteko ei usein ole helppoa, koska on vaikeaa eritellä hakijoiden paremmuutta. Rekrytoijan tulisi siksi arvioida työntekijöiden eri osa-alueita ensin ja muodostaa niistä sitten kokonaiskuvaa. Kuvio 2 kertoo tärkeimmistä asioista, joihin olisi rekrytoijan syytä kiinnittää huomiota. Motivaatio on yksi keskeisimmistä asioista työyhteisössä, sillä motivaatio tehostaa työntekoa ja auttaa jaksamaan. Yrityksen sisällä pyritään kehittämään työntekijöitään ja motivaatio sen kehityksen myös mahdollistaa. Siksi haastatteluvaiheessa kannattaa selvittää minkälainen halu henkilöllä on tulla töihin kyseiseen yritykseen ja mahdollisia kiinnostuksen syitä työpaikkaa kohtaan. Hakijan aikaisempi työkokemus ja osaaminen antavat paremmat lähtökohdat työn aloittamiseen, sillä opittavia asioita on silloin yleensä vähemmän. Ammattiosaamisen arvo vaihtelee riippuen toimialasta, mutta työn tekemiseen vaadittavasta osaamisesta on aina hyötyä ja esimerkiksi pidempiaikainen työhistoria samankaltaisista töistä on merkki siitä, että henkilöltä löytyy tarvittavia taitoja ja ymmärrystä siitä mitä työ vaatii. Muita huomionarvoisia asioita hakijoissa on luonteenpiirteet sekä ryhmätyöskentelytaidot. Näiden ominaisuuksien pohjalta arvioidaan soveltuvuutta nykyisen henkilöstön kanssa toimimiseen ja millainen vaikutus henkilöllä on nykyiseen työilmapiiriin. (Duunitori 2018.)

Kun rekrytoinnissa ollaan saatu hankittua työhakemuksia avoinna ollutta työpaikkaa kohtaan ja kerätty hakijoista tarpeeksi tietoa, on päätöksen aika. Mikäli kuitenkin koetaan, ettei kukaan haastatelluista ole tehtävään sopiva, voi ison vaivanäön jälkeen olla haastavaa päättää olla palkkaamatta ketään. Tällöin on mietittävä, kuinka suuri tarve on palkata lisää työvoimaa nopealla aikataululla. Jos lisätyövoiman tarve on välttämätön, tulisi selvittää olisiko kannattavaa kouluttaa työntekijä uuteen työtehtävään ja voidaanko yrityksen sisältä omista työntekijöistä esimerkiksi työtehtävien muutoksilla siirtää tärkeimpiä asioita heidän vastuulleen toistaiseksi tai pysyvästi. Jos taas hakijoista löytyy useampi sopiva ehdokas ja heidän väliltään on vaikea tehdä valintaa, voidaan myös päätöksen teossa luottaa omaan intuition eli kenen kanssa rekrytoija mieluiten tekisi töitä haastatteluissa saadun tuntuman pohjalta. (Duunitori 2018.)

### 3.5. Perehdytys sekä kouluttaminen

Mitä vähemmän uudella työntekijällä on kokemusta, sitä enemmän korostuu perehdyttämisen tärkeys. Perehdyttäminen on työsopimuksen jälkeinen toimenpide työpaikoilla, jossa opastetaan uusi henkilö työtehtäviinsä. Sen pituudesta sekä sisällöstä päättää yritys, koska heillä on myös vastuu työntekijöidensä kehityksestä. Hyvin hoidettu työntekijän

kouluttaminen koostuu hyvin suunnitellusta ja järjestelmällisestä perehdyttämisjaksosta, johon on varattava tarvittavat resurssit. Keskiössä on erityisesti uusi työntekijä, jolle pitää antaa selkeät ohjeet ennen aloittamista. Molempien osapuolten eli uuden työntekijän sekä työnvalvojan olisi syytä keskustella aluksi molempien näkemyksistä ja tavoitteista työtä kohtaan ja samalla käydä läpi yleisiä toimintatapoja. Viimeistään tässä vaiheessa tulisi uudelle työntekijälle olla selvää työajat, palkkaus sekä muut työntekijän edut. Näiden asioiden kertaaminen vielä ennen työn aloittamista kannattaa, jotta väärinkäsityksiltä vältytään. (Työterveyslaitos 2019.)

Motivaation ollessa yksi valintaperusteista päätöksenteko vaiheessa, on henkilön motivaatioon syytä kiinnittää huomiota myös valinnan jälkeen. Lämmin vastaanotto ja hyvin sujuva kouluttautuminen ylläpitävät hyvää motivaatiota työtä kohtaan. Kannustava ilmapiiri ja työntekijöistä huolehtiminen ruokkivat sekä vanhempien, että uusien työntekijöiden motivaatiota, mikä usein vaikuttaa henkilöstön tehokkuuteen. Varsinkin suuremmissa yrityksissä tulisi kehittää perehdytysohjelma, jota pystytään hiomaan perehdyttämisestä saadun kokemuksen pohjalta. Kuten rekrytoinnin muissakin vaiheissa, on myös perehdyttämisessä tärkeää arvioida jälkeinpäin toimintaa ja kiinnittää huomiota kehittämiskohteisiin, jotta yrityksen rekrytointi kokonaisuudessaan kehittyy. Kehittämiskohteita tarkastellessa on syytä pyytää palautetta myös koulutettavalta henkilöltä, joka on ollut koko kouluttamisjakson keskiössä ja saattaa tuoda esille sellaisia asioita, joita ei muut ole huomanneet. (Työterveyslaitos 2019.)

Kaikkea ei yleensä töissä opita kerralla, vaan siihen vaaditaan toistoja, siksi on huolehdittava, että apua ja ohjeistusta saa tarvittaessa nopeasti. Lisäksi suoritusten seuranta on syytä tehdä, jotta varmistetaan henkilön tekevän työt oikein ja turvallisesti. Työturvallisuuden kannalta henkilön hyvä kouluttaminen työhön on yksi merkittävimmistä asioista, koska tietoisuus oikeista toimintatavoista ehkäisee tapaturmien syntymistä. Työturvallisuutta koskevat asiat ovatkin koulutettavien asioiden tärkeys järjestyksessä korkealla, jotta henkilöstölle taataan turvallinen työympäristö. (Työterveyslaitos 2019.)

Työntekijöiden kouluttamista pitäisi jatkaa myös perehdytysjakson jälkeen kehittyvyyden takaamiseksi. Yrityksen kehittyminen on paljon kiinni henkilöstön osaamisesta, joten työntekijöitä on koulutettava ammattitaitoisemmiksi, joka lisää kilpailuetua. Perehdytyksessä siis luodaan pohjaa, jota täydennetään tarpeen mukaan koulutuksilla myöhemmin. Liiketoiminnassa tarpeet yrityksen sisällä voivat muuttua nopeasti, siksi kehityksen on kuljettava siihen suuntaan, että tarpeet pystytään täyttämään. Osaavampi henkilöstö on joustavampi muutoksissa ja helpottaa näin yrityksen toimintaa. (Monstercafe 2018.)

## 4 ASiantuntijan Näkökulma

Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan asiantuntijan teemahaastattelulla, jolla on kokemusta rekrytoijan työtehtävistä pidemmältä ajalta. Pyrkimys oli työn tavoitteen täyttämisen lisäksi tukea teorialla haastattelussa ilmeneviä asioita ja saada haastateltavalta niitä asioita mitä hän itse rekrytoinnissa pitää tärkeimpinä asioina, jotta työhön kertyisi laajemmin sisältöä ja uutta näkökulmaa.

### 4.1 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimuksen aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden takia. Yrityksen tärkeimpiä päätöksiään toiminnassaan on, ketä henkilöitä palkataan, milloin sopiva aika rekrytoida ja miten rekrytointiprosessi kannattaa suorittaa. Liike-elämässä koetaan nykypäivänä paljon muutoksia, jotka tuovat omat haasteensa myös rekrytointiin. Nykypäivänä yritysten välisen kasvaneen kilpailun takia rekrytoinnin merkitys korostuu, siksi aihe on erittäin ajankohtainen ja loi näin mielenkiinnon tutkielman suorittamiseen.

Aiheen valinnan jälkeen oli tarkemmin pohdittava tutkimusongelmaa ja miten asiaa rajataan, koska aihe on melko laaja ja tarkoitus on keskittyä rekrytointiprosessin tärkeimpiin vaiheisiin, jotka vastaavat parhaiten itse tutkimusongelmaan. Teoriaa käsiteltiin loogisesti perehtymällä ensin rekrytointiprosessin taustalla vaikuttaviin asioihin, kuten työllisyyteen. Kun taustatiedot on käyty läpi, on paremmat lähtökohdat tarkastella tutkielman aiheen ydintä eli rekrytointiprosessia. Rekrytointiprosessin vaiheet käytiin myös läpi samassa järjestyksessä, kuin tosielämässä.

Teoria osuus kasvattaa tietoisuutta aiheesta, jonka jälkeen laadittiin harkiten kysymykset haastattelua varten. Haastattelussa haluttiin tuoda esille arkielämässä havaittuja asioita rekrytointiprosessista asiantuntijalta, jonka työ on löytää päivittäin yrityksille sopivia työntekijöitä. Haastattelulla on kokemusta rekrytoija roolista jo pidemmältä ajalta ja on ollut useissa rekrytointiprosesseissa mukana. Tällöin on varmasti kehittynyt omia näkemyksiä ja ajatuksia, siitä mitä rekrytoinnissa kuuluu ottaa huomioon ja mitä haasteita prosessiin liittyy. Vastauksia analysoidaan ja pyritään vertaamaan teoria osuuteen, jotta saadaan parempi kokonaiskuva tutkitusta aiheesta.

Teemahaastattelu valittiin menetelmäksi juuri siitä syystä, että tutkielmaan haluttiin antaa parempi mahdollisuus asiantuntijalle tuoda itse esiin niitä asioita, joita hän pitää rekrytoinnin kannalta tärkeimpinä. Haastattelu suoritettiin sähköpostihaastatteluna, koska aikataulujen puitteissa, se sopi parhaiten haastateltavalle. Lisäksi haastattelun jälkeenkin oli vielä mahdollisuus ottaa yhteyttä uudelleen asiantuntijaan, mikäli tarkennusta haastattelun

vastauksiin oltaisiin haluttu. Tutkielman kokonaisvaltainen tarkoitus oli tuoda esille rekrytointiprosessista ajatuksia rekrytoijan näkökulmasta ja käsitellä keinoja, joilla rekrytoinnissa päästään hyvään lopputulokseen. Haastattelussa käytettiin pelkästään avoimia kysymyksiä, koska avoimien kysymyksien ansiosta voitiin tuoda esille teemahaastattelun ominaisia piirteitä, jossa haastateltavalla on enemmän valtaa asioihin, joista puhutaan, vaikka haastattelun luoja pystyykin tietyt rajat asettamaan. Suljettuja kysymyksiä ei tämän takia ollut syytä käyttää, koska kyllä tai ei tyyliiset vastaukset eivät olisi tuoneet tietoa yhtä tehokkaasti. (Hirsjärvi S, Remes P & Sajavaara P 2009, 204-206)

#### 4.2 Haastattelun tulokset

Haastattelussa kysymyksiä oli yhteensä seitsemän, mikä osoittautui sopivaksi määräksi saada tarpeellisia tietoja tutkimuksen kannalta. Ensimmäinen kysymys koski rekrytointiin tarvittavaa koulutusta. Kysymys oli tarkoituksella valittu ensimmäiseksi, jotta haastateltava alusta asti vertailee aihetta omaan työhönsä, jotta saadaan tutkielmassa esille asiantuntijan näkökulmaa mukaan. Koulutuksen käsittely oli hyvä ottaa esille alussa myös sen takia, että saadaan kuvaa siitä, minkälaisia lähtökohtia vaaditaan ennen rekrytoinnin aloittamista.

Asiantuntijan mielestä rekrytoijan tehtäviin ei ole mitään tarkkaa rajaa koulutuksen suhteen, vaan korosti ennemmin sitä, kuinka paljon tietää kyseisen toimialan työtehtävistä ja onko kokemusta esimiestehtävistä. Vastauksessa mainittiin työn itsessään opettavan paljon asioita, joita ei opi opiskellessa. Tästä syystä työkokemuksen merkitys korostui vastauksessa. Koulutuksista haastateltava nosti esille erityisesti liiketalouden tradenomin tutkinnon ja rekrytointia käsittelevät kurssit, joista saadaan hyvää lähtökohtaa ja tietoa esimerkiksi haluaako ylipäättään rekrytointia tehdä tulevaisuudessa. Opiskelut voivat luoda hyvän pohjan rekrytointiin, mutta asiantuntijan mielestä opittavaa riittää työuralla. Vastaukseen lisättiin loppuun vielä maininta myös eri yritysten järjestämistä koulutuksista, joissa keskitytään pelkästään rekrytointiin ja siihen liittyviin harjoitteisiin.

Seuraavaksi oli vuorossa rekrytoinnin mahdollisuuksien sekä haasteiden käsittely. Mahdollisuuksista oletetusti sopivan työntekijän löytyminen avoinna olevaan työpaikkaan ja mahdollistamalla näin molemmille osapuolille jopa pitkän työsuhteen. Hyvät rekrytointitaidot voivat tuoda yritykselle enemmänkin kuin vain lisää työvoimaa. Asiantuntija esitti näkemyksen myös sen mahdollisuuksista parantaa yrityksen verkostointia ja samalla toimia markkinointikeinona. Hän perusteli näkemystään sillä, että ihmiset, jotka ovat olleet mukana yrityksen rekrytointiprosessissa ja saaneet siitä hyviä kokemuksia, saattavat

suositella yritystä myös muille ihmisille, jolloin mahdollisuus saada uusia työnhakijoita ja asiakkaita kasvaa.

Haasteista yksi nousi haastattelussa ylitse muiden, nimittäin aika. Rekrytointiin kuluva aika vaihtelee selvästi riippuen työn vaatimuksista. Vaativampiin tehtäviin asiantuntija arvioi kestävän jopa yli kuukauden ennen kuin sopivaa henkilöä löydetään. Hän myös muistutti, että yritysten on huomioitava myös rekrytointiin kuluvan ajan lisäksi mahdolliseen irtisanomiseen kuluvan ajan huomioon ottaminen. Vastauksessa kyseinen asia huomioitiin näin - ”Tällä hetkellä, jos työntekijä itse irtisanoutuu, suurin osa työehtosopimuksista käyttää työsuhteen pituudesta riippuen joko 14 pv tai kuukauden irtisanomisaikaa.” – Asiantuntija.

Haastattelun perusteella rekrytointiin kuluva aika on suurin peruste esimerkiksi henkilöstöpalvelualan yritysten hyödyntämiselle, koska näin aikaa säästyy muihin tehtäviin. Haastateltava mainitseekin henkilöstöpalvelualan yritysten eduksi joustavuuden, koska niiden kautta voidaan palkata henkilö suoraan yrityksen omaksi työntekijäksi tai vaihtoehtoisesti henkilöstöpalvelualan kautta tekemään töitä yritykselle.

Yrityksen maineen vaikutuksesta rekrytointiin asiantuntija piti tärkeän asiana, koska brändi voi olla jopa ainoa syy miksi yrityksen avoinna olevaan työpaikkaan hakija edes hakee. Hakijan mielipide yrityksestä on ratkaisevassa asemassa, kun henkilö on tekemässä päätöstä, haluaako hän sinne töihin vai ei. Mikäli hakijalle ei ole vielä muodostunut vaikutelmaa yrityksestä, on rekrytoinnin osuus suurempi. Haastateltava mainitsee rekrytoinnin olevan lähtökohtaisesti myyntiä, koska ajatus yrityksestä hyvänä työpaikkana on myytävä hakijoille rekrytointiprosessin aikana, saadakseen sopivan työntekijän yritykseen. Haastattelussa tuli myös esille keino, jolla myös tuntemattomampi yritys voi saada paljon hakijoita, nimittäin vakituinen työpaikka houkuttelee nykypäivänä hakijoita, koska määräaikaisten sopimusten määrä on yleistynyt. Määräaikaiset sopimukset tuovat epävarmuutta hakijoille siitä, jatkuuko työt sopimuksen jälkeenkin.

Kysyttäessä asiantuntijalta siitä, mihin työpaikkailmoitus kannattaa laittaa, saatiin kysymykseen selkeä vastaus eli kaikkia mahdollisia kanavia tulisi käyttää. Vastauksessa vielä eriteltiin yrityksen omat nettisivut, te-palveluiden mol.fi-sivusto, sosiaalinen media sekä muut yleisimmät työpaikkasivustot. Laaja määrä kanavia lisää aina todennäköisyyttä saada kiinni potentiaalisia työntekijöitä mikä on hänen näkemyksen mukaan keskiössä hakijoiden tavoittamisessa.

Viimeiseksi käsiteltiin rekrytoinnin onnistumista eli millä tavoin päästään haluttuun lopputulokseen. Asiantuntijan näkemyksen mukaan onnistuminen määrittyy sillä, parantaako rekrytoinnin lopputulos yrityksen toimintaa. Onnistumisen arviointia tulee tehdä vasta, kun



on tarkemmin nähty, kuinka työsuhde sujuu molempien osapuolten kannalta. Onnistumiseen yhdistettiin vastauksessa myös koko prosessin sujuvuus eli varsinkin prosessiin käytetty aika vaikuttaa yrityksen sekä hakijan vaikutelmaan onnistuvuudesta. Mikäli prosessi ei sujunut suunnitelmien mukaan, on jälkikäteen ensisijaisen tärkeää tarkastella syitä ongelmien taustalla. Näin asiantuntijan mukaan toimintaa voidaan jatkossa kehittää, kun yrityksessä seuraavan kerran alkaa uusi rekrytointiprosessi.

#### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa asian ja käytettyjen menetelmien luotettavuutta. Tämän opinnäytetyön tutkimus ei ole luotettava sillä haastateltavia asiantuntijoita on vain yksi ja mukana haastattelussa hänen itsensä kokemia asioita työstään, joten jos tämä haastattelu suoritettaisiin useamman asiantuntijan kanssa saatu tulos voisi olla toinen nykyiseen verrattuna. Syyt siihen miksi useampia haastatteluja ei tutkimuksessa ollut mukana, johtuu pääasiassa tiukasta aikataulusta tutkimuksen tekemiseen.

Validiteetti kertoo, kuinka hyvin käytetty menetelmä kohdistuu asiaan, jota oli tarkoitus tutkia ja kuinka hyvin työhön asetettuun tavoitteeseen päästiin. Tässä työssä tavoitteeseen päästiin haastattelun avulla, jossa kysymyksien muotoilun ansiosta tietoa saatiin hyvin kehrättyä ja tavoitteen kannalta oikeista asioista.

Objektiivisuus kuvastaa puolueettomuutta ja tässä opinnäytetyössä puolueettomuus toteutuu hyvin. Tutkimuksen toteuttaja ei itse ole ollut rekrytoijana aikaisemmin ja suhtautuminen käsiteltäviin asioihin on muutenkin neutraali.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tavoitteena opinnäytetyössäni oli tarkastella koko rekrytointiprosessia, siihen vaikuttavia tekijöitä ja millä keinoin rekrytoinnissa päästään hyvään lopputulokseen. Tutkimuksessa hyödynnettiin teemahaastattelua rekrytoinnin parissa työskentelevältä asiantuntijalta. Haastateltavalta haluttiin omia näkemyksiään keinoista, joilla rekrytoinnissa voidaan onnistua. Teoria osuudesta saatiin kokonaisvaltaista kuvaa koko rekrytointiprosessin vaiheista tukemaan haastattelusta saatua tietoa.

Johtopäätöksenä opinnäytetyöstä voidaan kertoa, että hyvin sujuva rekrytointi koostuu ajattelutavasta, jossa osataan nähdä prosessia myös hakijan näkökulmasta. Ennen prosessin aloittamista suunnittelu sekä harkinta pitää tehdä hyvin, sillä prosessin sujuvuus on pitkälti kiinni siitä, onko prosessin aikana eteen tulleisiin asioihin varauduttu. Aikatauluttaminen ja yhteydenpito hakijoihin on tärkeää ja molempien etu sillä haasteista puhuttaessa korostui ajan merkitys prosessin lopputulokseen. Hidas prosessi ei ole kenenkään prosessissa mukana olleiden etu.

Vastauksista voidaan todeta, että ei ole yhtä oikeaa tietä onnistumiseen rekrytoinnin osalta vaan yrityksellä on mahdollisuuksia useisiin menettelytapoihin, joista on valittava tilanteeseen parhaiten sopiva. Rekrytointi ei myöskään ole ylitsepääsemättömän vaikeaa yritykselle, jolla siitä ei ole aiempaa kokemusta, koska apua rekrytointiin saa myös ulkopuolisista palveluista. Yrityksen hoitaessa itse rekrytoinnin, vaatii se oman toimintansa pitkäjänteistä kehittämistä kokemuksen kautta.

### **Jatkotutkimusehdotukset**

Jatkotutkimuksena tästä työstä voidaan suorittaa esimerkiksi tutkimalla yritysten brändin ja maineen vaikutusta hakijamääriin. Tutkimus voitaisiin suorittaa esimerkiksi vertaamalla kahden eri yrityksen hakijamääriä, joista toinen yritys on isompi markkinointiin selvästi panostanut ja toinen olisi pienempi yritys, jonka markkinointi olisi paljon maltillisempaa. Mielenkiintoinen tutkimus olisi myös vertailla, ulkomaisten yritysten rekrytointiprosessia verrattuna Suomalaiseen yritykseen.

Yksi mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi myös ottaa tarkasteluun sitä, mitkä asiat hakijoilla vaikuttavat eniten työpaikkaa valitessa. Tutkimukseen voisi kehittää esimerkiksi kyselylomakkeita, joihin työtä etsivät listaisivat syitä mitkä asiat merkitsevät eniten työpaikan valinnassa.

## LÄHTEET

- Academicwork. 2019. Rekrytointiprosessi [viitattu 10.10.2019] Saatavissa: <https://www.academicwork.fi/yrityksille/rekrytointiprosessi>
- Barona. 2019. Tämän päivän rekrytoija on myös hyvä myyjä [viitattu 2.11.2019] Saatavissa: <https://blog.barona.fi/taman-paivan-rekrytoija-on-myo-s-hyva-myyja-video>
- C&Q. 2016. Osaaminen – yrityksen keskeisin menestystekijä [viitattu 9.9.2019] Saatavissa: <https://www.erto.fi/tyosuhdeopas/tyosopimus/maaraaikainen-tyosopimus>
- Duunitori. 2018. Kanavien valinta [viitattu 31.10.2019] Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/kanavien-valinta>
- Duunitori. 2018. Lopullinen valinta [viitattu 6.11.2019] Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/lopullinen-valinta>
- Duunitori. 2019. 5 teesiä – Näin syntyy hyvä työpaikkailmoitus [viitattu 16.10.2019] Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/hyva-tyopaikkailmoitus>
- Emine. 2017. HIDAS REKRYTOINTI EI PYSY KOKENEEN TALENTIN VAUHDISSA [viitattu 6.11.2019] Saatavissa: <https://emine.fi/hidas-rekrytointi/>
- Empore.2014. Opas rekrytointiin ja rekrytoinnin suunnitteluun [viitattu 7.11.2019] Saatavissa: <https://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php>
- Erto. 2019. Määräaikainen sopimus [viitattu 27.9.2019] Saatavissa: <https://www.erto.fi/tyosuhdeopas/tyosopimus/maaraaikainen-tyosopimus>
- FCG Talent. 2019. Rekrytointisuunnitelma ohjaa oikeaan suuntaan [viitattu 16.10.2019] Saatavissa: <https://www.fcgtalent.fi/blogit/rekrytointisuunnitelma-ohjaa-oikeaan-suuntaan>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? [viitattu 10.9.2019] Saatavissa: <https://masto.finna.fi/Search/Results?lookfor=rekrytointi&type=AllFields&hiddenFilters%5B%5D=-building%3A0%2FNLF%2F&limit=20>
- Kauppakamarilehti. 2019. Yrityksillä edelleen puute osaavasta työvoimasta – kilpailu työntekijöistä kiristynyt [viitattu 10.10.2019] Saatavissa: <https://kauppakamarilehti.fi/index.php/ajankohtaista/yrityksilla-edelleen-puute-osaavasta-tyovoimasta-kilpailu-tyontekijoista-kiristynyt/>

Monstercafe. 2018. Työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittäminen on myös yrityksen etu [viitattu 11.11.2019] Saatavissa: <https://www.monstercafe.fi/tyontekijoiden-ammattillisen-osaamisen-kehittaminen-on-myoys-yrityksen-etu/>

Monster. 2019. Brändi työnantajamielikuvan luomisessa [viitattu 28.10.2019] Saatavissa: <https://www.monster.fi/rekrytointi/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/tyonantajamielikuva-ja-brandi/>

Monster. 2019. Työntekijän palkkaaminen: Työnantaja, muista nämä asiat! [viitattu 11.10.2019] Saatavissa: [https://www.monster.fi/rekrytointi/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyontekijoiden-etsiminen/tyontekijan\\_palkkaaminen/](https://www.monster.fi/rekrytointi/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyontekijoiden-etsiminen/tyontekijan_palkkaaminen/)

Palkkaus.fi. 2019. Työnantajan velvollisuudet [viitattu 13.10.2019] Saatavissa: [https://www.palkkaus.fi/Cms/Article/tyonantajan\\_velvollisuudet](https://www.palkkaus.fi/Cms/Article/tyonantajan_velvollisuudet)

ReachMee. 2017. 5 seikkaa, jotka saavat hakijan luopumaan rekrytointiprosessista [viitattu 5.11.2019] Saatavissa: <https://blog.reachmee.com/fi/5-seikkaa-jotka-saavat-ehdokkaan-luopumaan-rekrytointiprosessista>

Susanna Rantanen. 2017. Miten hyvä työpaikkailmoitus kirjoitetaan? [viitattu 27.10.2019] Saatavissa: <https://emine.fi/miten-hyva-tyopaikkailmoitus-kirjoitetaan/>

Te-palvelut. 2014. Tee vaikutus työhaastattelussa [viitattu 2.11.2019] Saatavissa: [https://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/loyda\\_toita/vinkkeja\\_tyonhakuun/tee\\_vaikutus\\_tyohaastattelu\\_sa/index.html](https://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/loyda_toita/vinkkeja_tyonhakuun/tee_vaikutus_tyohaastattelu_sa/index.html)

Tilastokeskus. 2010. Kausitasoitettu trendi auttaa tulkitsemaan työllisyyden ja työttömyyden vaihteluita [viitattu 25.9.2019] Saatavissa: <https://www.erto.fi/tyosuhdeopas/tyosopimus/maaraaikainen-tyosopimus>

Tilastokeskus. 2019. Työmarkkinat [viitattu 10.9.2019] Saatavissa: [https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_tyoelama.html](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_tyoelama.html)

Työhaastattelu.fi. 2019. Työhaastattelu [viitattu 2.11.2019] Saatavissa: <http://tyohaastattelu.fi/>

Työsuojelu.fi. 2019. Yhdenvertaisuus [viitattu 16.10.2019] Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus>

Työterveyslaitos. 2019. Työturvallisuus [viitattu 13.10.2019] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyoturvallisuus/>

Työterveyslaitos. 2019. Perehdyttäjän top 10 -muistilista [viitattu 11.11.2019] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>

Ukkowork. 2019. Näin parannat työhaastattelukokemusta – 6 vinkkiä rekrytoijalle [viitattu 2.11.2019] Saatavissa: <https://www.ukkowork.fi/nain-parannat-tyohaastattelukokemusta-6-vinkkia-rekrytoijalle/>

Valtionvarainministeriö. 2019. Valtion budjetti 2020 [viitattu 25.9.2019] Saatavissa: <https://www.erto.fi/tyosuhdeopas/tyosopimus/maaraaikainen-tyosopimus>

Yrittäjät. 2018. Avoimien työpaikkojen määrä kasvoi – työntekijöitä vaikea löytää [viitattu 11.11.2019] Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/570787-avoimien-tyopaikkojen-maara-kasvoi-tyontekijoita-vaikea-loytaa#6d70a75d>

## LIITTEET

### Liite 1.

- 1) Miten rekrytointia varten koulutetaan?
- 2) Rekrytoinnin mahdollisuudet?
- 3) Rekrytoinnin haasteet?
- 4) Yrityksen maineen/brändin vaikutus rekrytointiin?
- 5) Kuinka ilmoittaa avoimesta työpaikasta?
- 6) Prosessin pituus?
- 7) Milloin voidaan sanoa rekrytoinnin onnistuneen?