



Rekrytointiprosessin kehittäminen: case Adapteo Oyj

Senni Lilja

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Rekrytointiprosessin kehittäminen: case Adapteo Oyj

Senni Lilja
Liiketalous
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2020

Senni Lilja

Rekrytointiprosessin kehittäminen: case Adapteo Oyj

Vuosi 2020

Sivumäärä 59

Viime vuosina ulkoisten kumppaneiden käyttö rekrytoinnissa on lisääntynyt. Myös toimeksiantajayrityksessä on päädytty käyttämään ulkoisia kumppaneja suurimpaan osaan rekrytoinneista. Tästä kuitenkin halutaan siirtyä tekemään rekrytointeja enemmän itsenäisesti, sillä siihen yrityksestä löytyy resursseja. Rekrytointiprosessia ei ollut kuvattu aikaisemmin, eikä siihen ollut yhtenäistä ohjeistusta.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimeksiantajalle rekrytointiprosessin kuvaus, jonka avulla heidän on mahdollista jatkossa tehdä rekrytointia itsenäisesti. Lopputuotos on visuaalinen prosessikuvaus rekrytointia tekevien henkilöiden avuksi, josta ilmenee roolit sekä eri vaiheet rekrytoinnissa. Työn toimeksiantajaorganisaationa toimii Adapteo Oyj.

Tietoperustassa käsitellään työn toimeksiantajaa, rekrytointiprosessin eri vaiheita sekä prosessien kehittämistä ja kuvantamista. Rekrytointiprosessin osiossa käydään läpi rekrytointiprosessin suunnittelu, rekrytointikriteerien määrittely, hakukanavien valinta, ilmoittelu, esikarsinta, haastattelu, soveltuvuusarviointi ja rekrytointipäätöksen tekeminen. Prosessien kuvaus ja kehittäminen -osiossa käsitellään tämän työn osalta kehittämistyön ja kuvantamisen keinoja.

Kirjallisten lähteiden lisäksi kehittämistyössä hyödynnettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelminä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, teemahaastattelua sekä ideointityöpajaa. Laadullisella tutkimuksella mahdollistettiin toimeksiantajayrityksen työntekijöiden osallistaminen kehitystyössä.

Lopullinen tuotos 'Recruitment process' syntyi kehittämistyön tuloksena. Kuvaus tehtiin englanniksi, jotta sitä voidaan hyödyntää toimeksiantajan eri toimintamaissa. Prosessikuvaus on tarkoitettu rekrytointiin osallistuville esimiehille, sekä henkilöstöpuolen henkilöille.

Lopputuotos tulee käyttöön Adapteolla rekrytoinneissa. Jatkossa kehittämisen kohteena toimeksiantajalla tulisi olla tunnettavuuden kasvattaminen, sillä se aiheuttaa haasteita rekrytoinnissa. Lisäksi hakijakokemuksen ja työnantajamielikuvan tutkiminen tulevaisuudessa auttaa kehittämään rekrytointiprosessia lisää.

Asiasanat: rekrytointiprosessi, prosessien kuvaus, kehittäminen

Senni Lilja

Development of the recruitment process: case Adapteo Oyj

Year	2020	Pages	59
------	------	-------	----

In recent years the use of external partners in recruitment has increased. The client company in this thesis project, Adapteo Oyj, has decided to use external partners for most of its recruitment. However, they want to move from this to make recruitments more independent as the company has the resources to do so. The recruitment process had not been described before and there were no uniform guidelines for it.

The aim of the thesis is to develop a description of the recruitment process for the client which will enable them to recruit independently in the future. The final product is a visual process description to help the people doing the recruitment which shows the roles as well as the different stages in the recruitment. This thesis was commissioned by Adapteo Oyj.

The knowledge base deals with the client, the steps in the recruitment process and the development and description of the processes. The recruitment process section includes the planning of the recruitment process, the definition of the recruitment criteria, the selection of search channels, advertising, the pre-qualification, the interview, the suitability tests and the decision-making process. The process description and development section discuss the means of development and description for this work.

In addition to written sources, qualitative research methods were utilized in the development work. The research methods used were semi-structured interviews, thematic interviews and an ideation workshop. The qualitative research made it possible to involve the employees of the client company in the development work.

The final output 'Recruitment process' was the result of development work. The description was made in English so that it could be utilized in the client's different countries of operation. The process description is intended for managers involved in recruitment and HR.

The final output will be used by Adapteo in recruitment. In the future the goal of the client's development should be to increase awareness of the company as this poses challenges in recruitment. In addition, researching the applicant experience and employer image in the future would help to further develop the recruitment process.

Keywords: recruitment process, process description, development

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toimeksiantajan esittely	7
3	Rekrytointiprosessi	9
3.1	Rekrytointiprosessin suunnittelu	10
3.2	Rekrytointikriteerit	12
3.3	Hakukanavien valinta	13
3.4	Työpaikkailmoittelu.....	16
3.5	Esikarsinta.....	19
3.6	Haastattelut	20
3.7	Soveltuvuusarviointi	22
3.8	Rekrytointipäätös	23
4	Prosessien kuvaus ja kehittäminen	24
5	Opinnäytetyön toteutus ja tulokset	26
5.1	Puolistrukturoitu haastattelu HR business parter	30
5.2	Teemahaastattelu Adapteo Oyj	32
5.3	Ideointityöpaja	37
6	Prosessikuvaus rekrytoinnin tueksi.....	39
7	Arviointi	42
	Lähteet.....	44
	Kuviot	47
	Liitteet	48

1 Johdanto

Rekrytointi on yksi yrityksen suurimmista investoinneista. Siksi sen suunnitteluun ja kehittämiseen on syytä käyttää myös aikaa. Kilpailussa menestyvät ne yritykset, jotka tekevät onnistuneita rekrytointeja ja käyttävät resursseja niiden tekemiseen. (Kaijala 2016, 19.)

Kovan kilpailun takia rekrytoinnin ulkoistaminen on yleistynyt viime vuosina. Tarjolla olevia konsulttitoimistoja sekä head huntingia tekeviä kumppaneita on paljon ja määrä näyttää lisääntyvän jatkuvasti. Yhä useammin työpaikkailmoituksia selatessa vastaan tulee jonkin konsulttitoimiston ilmoitus. Enkä ihmettele, että yritykset päätyvät tähän ratkaisuun sillä rekrytointi on kallis ja aikaa vievä prosessi yrityksen toiminnoissa.

Opinnäytetyön kirjoitus lähti käyntiin toimeksiantajan tarpeesta rekrytointiprosessin kuvantamiseen. Lähtötilanteessa yrityksen rekrytointiprosessia ei ollut ollenkaan kuvattu ja rekrytoivat esimiehet ovat käyttäneet paljon ulkoisia kumppaneita. Rekrytointiin yrityksessä ei ollut yhteisiä ohjeistuksia tai sääntöjä. Yrityksessä rekrytoivat esimiehet ovat tehneet rekrytointeja kukin omalla tavallaan ja prosessit eivät siksi ole tasalaatuisia eikä yhtenäisiä. Suomen HR vastaavan kanssa olimme yhteydessä heidän tarpeestaan rekrytointiprosessin kuvantamiseen. Tänä vuonna yrityksessä on alettu tekemään rekrytointeja osittain myös itse ilman ulkoisen toimijan apua ja siihen on tarkoitus siirtyä tulevaisuudessa.

Rekrytointiprosessit ovat viimeisen vuoden ajan opinnoissa kiinnostaneet minua ja olen harjoittelussa päässyt myös perehtymään rekrytointityöhön. Siksi tämä opinnäytetyön aihe tuntui minulle sopivalta ja kiinnostavalta. Työ myös tulee toimeksiantajayrityksessä tarpeeseen ja heidän on tarkoitus käyttää sitä tulevaisuudessa.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on kehittää rekrytointiprosessin kuvaus, jonka avulla yrityksen on mahdollista tehdä rekrytointia itsenäisesti. Kuvaus luodaan PowerPoint ohjelmaan, josta sitä voidaan käyttää yrityksessä rekrytoinnin tukena. Kuvauksen luomisessa hyödynnetään teoretietoa ja kehittämistyön aikana esille nousutta tietoa. Tietoperustassa avataan rekrytointiprosessin vaiheet ja millaisia asioita eri vaiheessa tulee ottaa huomioon. Lisäksi tietoperustassa käsitellään prosessien kuvaamista ja kehittämistä.

Päämääränä on saada marraskuun loppuun mennessä Adapteo Oyj:lle valmis rekrytointiprosessin kuvaus, jota he voivat käyttää rekrytoinneissaan kaikissa toimintamaissa. Kuvauksessa tulee olla kuvannettuna rekrytoinnin vaiheet ja roolit rekrytoinnissa. Kuvaus tehdään englanniksi, jotta sitä voidaan käyttää koko ryhmässä.

Aihe on rajattu käsittelemään rekrytointia pääosin esimiesnäkökulmasta, jotta päästään tavoitteeseen saada esimiehille toimiva työkalu rekrytointiin. Hakijanäkökulma päätettiin

jättää pois työstä, jottei siitä tulisi liian laaja. Lisäksi rekrytointiprosessissa sopivan henkilön valinnan jälkeen tapahtuvat vaiheet kuten perehdytys on jätetty työn ulkopuolelle.

Jotta tavoitteeseen päästään on tutkittu seuraavia kysymyksiä:

- Miten yritys rekrytoi tällä hetkellä?
- Mitkä ovat roolit rekrytointiprosessissa?
- Mitkä ovat haasteet rekrytoinnissa?
- Miten rekrytointia tulisi kehittää?

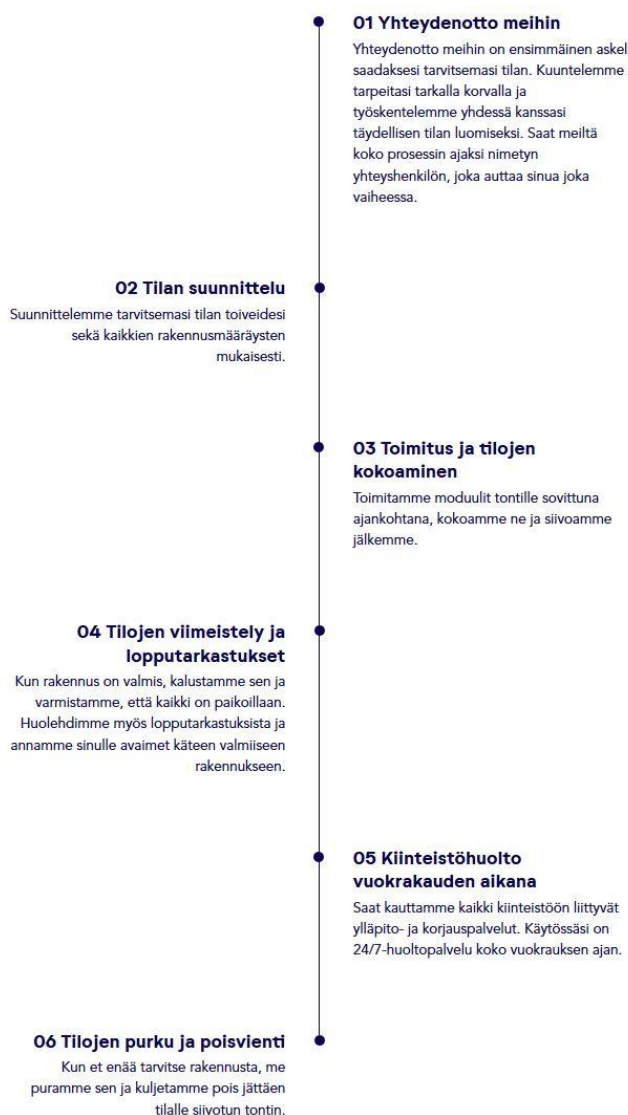
2 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Adapteo Oyj. Adapteo toimii kansainvälisesti johtavassa asemassa mukautettavien rakennuksien valmistamisessa. Yritys rakentaa, vuokraa ja myy rakennuksia esimerkiksi kouluiksi, vanhustenhoitoon ja toimistoiksi. Rakennuksia voidaan mukauttaa asiakkaan toiveiden mukaan ja heidän suurin asiakasryhmänsä toimii julkisella sektorilla. Adapteo toimii Suomen lisäksi Ruotsissa, Tanskassa, Norjassa ja Saksassa. (Adapteo 2020a; Adapteo 2020b.)

Adapteo toimi aikaisemmin osana Cramo-konsernia ja on itsenäisenä toimijana melko uusi, sillä se syntyi Cramon jakauduttua kesällä 2019. Ennen tätä Adapteon toimintaan vaikutti vahvasti 2018 tapahtunut yrityskauppa, jossa ostettiin Group Holdin AB vahvistamaan Siirtokelpoisten tilojen liiketoimintaa. Vuonna 2019 Adapteo Groupin liikevaihto oli 216 miljoonaa euroa. Yrityksen toiminta jakautuu kahteen osaan Rental Space ja Permanent Space liiketoiminta-alueisiin. Koko konserni työllistää vajaa 400 henkilöä. (Adapteo 2020a; Adapteo 2020d; Havukainen, S 2020.)

Rental Space -liiketoiminta-alue vastaa vuokrattavista ja siirtokelpoisista tiloista. Pääasiallisia asiakkaita ovat kunnat ja valtio. Tilaratkaisut ovat tarkoitettu väliaikaisiin tarpeisiin kuten väliaikaisiksi kouluiksi tai päiväkodeiksi. Lisäksi tiloja tarjotaan yksityiselle puolelle väliaikaisiksi ratkaisuksi esimerkiksi toimistoina. (Adapteo 2020b.)

Vuokraamisessa hyödynnetään moduulirakentamista, jossa saa käyttöönsä juuri tarvitsemansa määrän tilaa haluamalleen ajalle. Vuokratessa Adapteolta tiloja vastuu niiden ylläpidosta on Adapteolla, joka säästää yritysten resursseja. Kuviossa 1 on esitetty, millä tavalla vuokrausprosessi Adapteolla etenee. Asiakkaalle näkyvästä rakennusten vuokrausprosessista on tehty mahdollisimman yksinkertainen ja mutkaton. Halutusta tilasta tulee esittää toiveet ja Adapteo hoitaa kaiken sen jälkeen suunnittelusta rakentamiseen ja ylläpitoon. Myös tilan siirto pois on Adapteon vastuulla, kun sen käyttö päättyy. (Adapteo 2020f.)



Kuvio 1: Vuokrausprosessi (Adapteo 2020f).

Permanent Space -liiketoiminta-alue tarjoaa siirtokelpoisia tilaratkaisuja myytäväksi tai pitkäaikaisella leasingilla. Näiden myynti on aloitettu vasta vuonna 2018 ja Suomessa sekä Norjassa Permanent puolen toiminta on aloitettu vasta äskettäin. Tällä puolella yksityisiä asiakkaita on enemmän, noin puolet kaikista asiakkaista. Merkittävimpiä asiakaskokonaisuuksia on kuitenkin koulut ja päiväkodit. (Adapteo 2020c.)

Adapteolla on kolme ydinarvoa, jotka ovat ennakoiva, yhteistyökykyinen ja sitoutunut. Ennakointi näkyy toiminnassa asiakaslähtöisyytenä ja siinä, että aina mietitään loppukäyttäjän kokemusta rakennuksien valmistamisessa. Yhteistyökyvyllä tarkoitetaan Adapteon tiivistä yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa ja asiantuntemuksen jakamista pitkäaikaisille kumppaneille. Adapteo on sitoutunut omiin tavoitteisiinsa ja ottaa vastuun omasta roolistaan mukautuvien yhteiskuntien rakentamisessa. (Adapteo 2020a.)

Muuntautuvat ja siirrettävät rakennukset ovat rakentamisen tulevaisuutta, sillä niiden avulla pystytään varautumaan tulevaan. Rakennuksia on helppo laajentaa ja muokata niiden uusiin käyttötarkoituksiin. Adapteo toimii luotettavana kumppanina koko rakennusprojektin ajan suunnittelusta ylläpitoon saakka. Lisäksi rakentaminen on ekologista, sillä Adapteo huolehtii aina rakennusten uudelleen käytöstä. (Adapteo 2020e.)

Adapteo on listattuna Tukholman pörssissä, jossa sillä on yksi osakesarja. Yhdellä osakkeella on yksi ääni yhtiökokouksessa, ja ne tuottavat yhtäläiset oikeudet osinkoon. Adapteon johto on listannut asioita, jotka tekevät Adapteosta vahvan sijoituskohteena. Näitä on lähivuosina odotettu kasvu, johtava asema Pohjois-Euroopassa ja vakituiset tulot yritykseen esimerkiksi julkiselta sektorilta. (Adapteo 2020g; Adapteo 2020h.)

Tulevaisuudessa Adapteon odotetaan kasvavan Suomen vuokraustoiminnan kohdemarkkinoilla yli 10 prosenttia vuosittain vuoteen 2023 mennessä. Lisäksi yritetään nostaa Adapteo markkinajohtajaksi kaikilla vuokrausmarkkinoilla. Kasvuun tulevaisuudessa vaikuttaa ja kysyntää kasvattaa rakenteelliset trendit esimerkiksi muuttoliike ja kaupungistuminen. (Adapteo 2020h.)

3 Rekrytointiprosessi

”Rekrytointiprosessi on monivaiheinen tapahtuma, jonka kuluessa niin työnhakijalla kuin työnantajallakin on aikaa tutustua toisiinsa ja miettiä, tahtovatko he toisensa” Näin rekrytointiprosessia kuvailee Kortetjärvi-Nurmi & Kuronen & Ollikainen (2009, 152) kirjassaan. Rekrytointi onkin valintaa kahteen suuntaan, toisaalta arviointia tekee hakija ja toisaalta taas työnantaja (Koho 2020).

Rekrytointi tarkoittaa avoimeen paikkaan tai tehtävään tekijöiden hakemista. Siihen kuuluu erilaisia vaiheita, joita on esimerkiksi työpaikkailmoitusten julkaiseminen, hakemusten läpikäynti, haastattelut ja mahdolliset soveltuvuustestit. Rekrytointi kuvataan usein prosessina. Rekrytointia voidaan tehdä yrityksessä itsenäisesti tai käyttää rekrytointiin erikoistuneita yrityksiä. (Kaijala 2016, 142.)

Rekrytointiprosessi lähtee käyntiin aina rekrytointitarpeen syntymisestä. Se voi syntyä esimerkiksi jonkun työntekijän siirtyessä toisiin tehtäviin tai kun avataan uusia toimipisteitä. Prosessissa voidaan ajatella olevan kolme päävaihetta, haettavan työtehtävän analyysi, avoimesta paikasta ilmoittaminen ja työntekijän valinta. (Vaahtio 2005, 31.)

Rekrytoidaanko tehtävään ulkoa vai sisältä? Joskus tehtävään sopiva henkilö voi löytyä yrityksen sisältä. Tämän takia rekrytoijien on hyvä olla perillä oman henkilöstön taidoista ja tiedoista. Sisältä rekrytoidessa tuetaan henkilön urakasvua ja etenemistä. Se on myös melko luotettava reitti, koska sillä vältytään usein virherekrytoinneilta. Ulkoa rekrytoidessa saadaan yritykseen uusia näkökulmia ja sellaista osaamista, mitä yrityksessä ei vielä ole. Ulkoa

saadaan lisää resursseja yritykseen ja joskus se on ainut tapa rekrytoida, jos vaikka tarvitaan paljon työntekijöitä kerralla. (Vaahtio 2005, 37.)

Rekrytoinnissa voidaan myös hyödyntää ulkopuolista apua. Rekrytointiprosessista osia tai koko prosessin voi ulkoistaa esimerkiksi rekrytointikonsulttitoimistolle. Konsulttitoimistojen käyttö on turvallista ja vapauttaa rekrytoivan esimiehen resursseja muihin tehtäviin. Suomessa toimii monia konsulttitoimistoja ja ennen niiden käyttöä kannattaakin tutustua tarkkaan, mikä on itselle sopivin toimija. Eri toimijat ovat erikoistuneet toimimaan esimerkiksi eri aloilla ja alueille. Konsulttien käyttö voi nopeuttaa prosessia huomattavasti, sillä rekrytointikonsultit ovat alan ammattilaisia ja löytävät potentiaalisia kandidaatteja nopeasti ja tehokkaasti. (Vaahtio 2005, 122-123.)

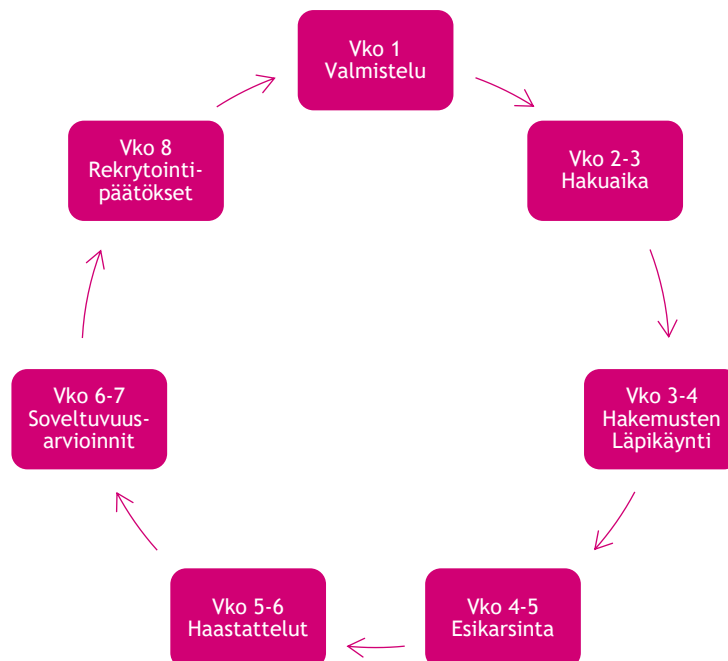
Toinen ulkoinen apukeino on suorahaun eli head huntingin hyödyntäminen. Se on hyödyllistä erityisesti yrityksen korkeampiin asiantuntijatehtäviin potentiaalisia henkilöitä haettaessa. Suorahaussa head hunter hyödyntää omia verkostojaan ja kontaktoi niiden avulla potentiaalisia kandidaatteja. Tällöin yleensä toimeksiannot eivät ole julkisesti näkyvillä missään. (Vaahtio 2005, 124-125.)

3.1 Rekrytointiprosessin suunnittelu

Oleennaista rekrytointiprosessissa on nopeus ja tehokkuus, siksi aikatauluttaminen ja suunnittelu on tärkeä osa rekrytointia. Hakijalle liika odottelu rekrytoinnin aikana aiheuttaa nopeasti negatiivisia mielikuvia yrityksestä. Lisäksi täytyy ottaa huomioon, että hakijoilla on usein monissa paikoissa hakuja menossa, joten joku saattaa napata loistohakijan ennen omaa yritystä. (Salli & Takatalo 2014, 10-11.)

Esimiesten ja rekrytointiin osallistuvien henkilöiden on syytä varata rekrytointiin aikaa. Tällöin myös roolit rekrytoinnissa tulee olla selvät, jotta tiedetään, kuka on yhteydessä hakijoihin. Normaalitilanteessa prosessiin osallistuu vähintään rekrytoiva esimies, HR:n edustaja ja joku kollega. Tärkeää on, että mukana olevia henkilöitä ei lähdetä muuttamaan tai lisäämään, kun prosessi on jo alkanut. Jos liian moni sekaantuu mukaan, tulee prosessista hankala. (Kaijala 2016, 62; Salli & Takatalo 2014, 10-11.)

Kokonaisuudessaan prosessin pitäisi viedä noin kaksi kuukautta. Tärkeää on pitää hakijat jatkuvasti ajan tasalla siitä, missä mennään. Varsinkin jos prosessi venyy, tiivis viestintä hakijalle korostuu. Kuviossa 1 on kuvattu rekrytointiprosessin aikataulu ja vaiheet. Prosessi alkaa huolellisella valmistelulla, jossa tehdään tarvekartoitus. Tarvekartoitukseen sisältyy myös oman henkilöstön osaamisten kartoittaminen. Lisäksi luodaan tehtäväkuvaus ja valintakriteeristö. Seuraavaksi edetään hakuvaiheeseen, esikarsintaan, haastatteluihin, soveltuvuusarviointeihin ja siitä rekrytointipäätöksen tekemiseen. (Salli & Takatalo 2014, 11.)



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

Rekrytointiprosessia voidaan nopeuttaa muutamilla keinoilla. Ajan säästämiseksi esimiehet voivat ennen rekrytoinnin alkua varata jo kalenteristaan aikaa esimerkiksi haettavan profiilin määrittelyyn, ilmoituksen laatimiseen, hakemusten läpikäyntiin, haastateltavien valintaan ja kontaktointiin sekä itse haastatteluihin. Prosessi ei välttämättä vie niin paljoa aikaa, kun se on hyvin suunniteltu ja ajoissa aloitettu. (Hyppänen 2013.)

Ennen rekrytointikriteereitä on syytä suunnitella yrityksen tarpeet. Kaijala (2016, 22) kirjoittaa kirjassaan, että tässä kohtaa usein eksytään polulta, jos lähdetään etsimään samanlaisia ihmisiä kuin, millaisia aikaisemmin on tai on ollut. Hienoa rekrytointiprosessia on turhaa rakentaa, jollei tiedetä mitä sillä halutaan saavuttaa. Tulee miettiä yhdessä kollegoiden kanssa, mitä tavoitteita rekrytoinnilla on pitkällä aikavälillä ja miten ne voidaan saavuttaa. (Kaijala 2016, 22.)

Tarvemäärityksessä on syytä miettiä asioita kuten, onko oikeasti tarvetta palkata uutta henkilöä tai voiko tehtävän ulkoistaa, millaisia tarpeita tehtävässä on ovatko ne muuttuneet edellisen työntekijän jälkeen, mitä uuden tekijän tulisi saada aikaiseksi pidemmällä aikavälillä esimerkiksi seuraavan kolmen vuoden aikana. Markkinat muuttuvat todella nopeasti ja samalla myös yrityksen tarpeet työntekijöiden osalta. (Kaijala 2016, 28.)

Rekrytoinnin tarkoitus on löytää yritykseen puuttuvaa osaamista, jotta se pääsee esimerkiksi myyntitavoitteisiinsa. Sopivalle henkilölle olennaista ei ole se, missä paikoissa hän on työskennellyt tai missä tehtävässä, vaan kannattaa keskittyä enemmän siihen:

- Mitä henkilö on saanut aikaiseksi muutaman kuukauden tai vuoden aikana?
- Mitä osaamista henkilöllä on täytynyt olla, että hän on onnistunut?
- Miten hän on kehittynyt viime vuosien aikana?
- Miten henkilö haluaa kehittyä jatkossa ja mitä saada aikaiseksi?
- Mitä hän voisi saada aikaiseksi teidän yrityksessänne muutaman kuukauden tai vuoden aikana?

(Kaijala 2016, 27.)

Tarvemäärityksen jälkeen luodaan tehtäväkuvaus, jossa tulee esille työntekijän työtehtävä, ja mitkä ovat edellytykset, jotta siinä voi menestyä. Tehtäväkuvauksessa voidaan avata tyyppillistä päivää, mitä vastuisiin kuuluu ja kenen kanssa työskennellään. Kun vastuut ovat selkeästi määritelty, selkeyttää se rekrytointia niin yritykselle kuin hakijalle. (Hyppänen 2007; Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006, 41-42.)

On mahdollista, että yrityksellä on jo valmiiksi määriteltyjä tehtäväkuvauksia, joita täydennetään aina tilanteen mukaan. Tarpeiden kriteeristön tulee olla näkyvä koko tiimille. Henkilöstön kuuleminen rekrytointipäätöstä tehdessä on tärkeää ja antaa heille myös mahdollisuuden vaikuttaa siihen, millainen jäsen tiimiin tulee. Usein henkilöstöllä voi olla erilaisia näkemyksiä tiimin tarpeista kuin esimiehillä. Asiasta voidaan keskustella esimerkiksi tiimipalaverissa. (Vaahtio 2005, 120-121.)

Kun tehtäväkuvaus on tehty, voidaan määritellä kriteerit rekrytointiin. Nämä ovat asioita, joiden tulee täytyä valintavaiheessa, joten kriteerien tarkka ja totuudenmukainen pohdinta on tarpeen. Huolellisesti tehtyä tehtäväkuvausta voidaan käyttää myös jatkossa. (Honkaniemi ym. 2006, 41-42.)

3.2 Rekrytointikriteerit

Salli ja Takatalo (2014, 15) vertaavat rekrytoinnissa kriteereitä talon perustuksiin, jos kriteerit eivät ole yhtenäiset ja selkeästi määritelty, huojuu rekrytointi kuin talo huonoilla perustuksilla. Selkeät kriteerit tuovat myös hakijalle oikeudenmukaisuutta.

”Kompetenssi on työntekijän näkyväksi tulevaa käyttäytymistä, joka muodostuu työntekijän taidoista, tiedoista, kokemuksista, motiiveista, arvoista ja persoonallisuudesta” Kompetenssi siis muodostuu monen eri tekijän vaikutuksesta, ja ne vaikuttavat työntekijän ulospäin näkyvään käyttäytymiseen sekä näin työssä suoriutumiseen. Rekrytointikriteeri taas voi olla myös

jokin yksittäinen osaaminen esimerkiksi sujuva suomen kielen taito. (Salli & Takatalo 2014, 17-18.)

Kriteereitä miettiessä on hyvä miettiä, mikä erottaa erinomaisen hyvästä. Mitkä tekijät tekevät jostain hakijasta toista paremman. Tärkeää on myös miettiä, mitä osaamista ja kompetensseja rekrytoitavalla henkilöllä on välttämätöntä olla. Onko joitain osaamista, jota ei välttämättä tarvita vaan sen voi oppia tehtävän aikana. Kriteerien määrä on kuitenkin hyvä jättää pieneksi, noin kahdeksasta kahteentoista kriteeriin. (Salli & Takatalo 2014, 15.)

Kun rekrytointia on tekemässä useampi henkilö, myös kriteerien määrittely on erityisen tärkeää, jotta kaikki ymmärtävät kriteerit samalla tavalla. Myös voidaan käyttää arviointiasteikkoa, jolla hakijat arvioidaan numeroiden avulla. Tällöin on tärkeää ottaa riittävän laaja asteikko, jossa ei ole ns. turvallista keskivalintaa esimerkiksi 1-4. (Salli & Takatalo 2014, 16.)

Määritellessä kriteereitä Kaijalan (2016, 27-28) mukaan on hyvä miettiä ainakin

- Miten hakijan osaaminen täydentää tämänhetkistä osaamista?
- Miten hakijan persoona ja arvomaailma sopii yritykseen?
- Ovatko hakijan uratavoitteet sopusuhtaisia ja saavutettavissa?
- Minkälainen työntekijä hän on johdettavana ja miten hän auttaa sinua johtajana?
- Onko todennäköistä, että hakija löytää itselleen kasvupolun ja pysyy näin talossa pidempään?

Kriteerien kirjaaminen ylös on tärkeää. Tällöin oleelliset asiat eivät pääse unohtumaan ja kaikki kriteerit otetaan huomioon jokaisen hakijan kohdalla. Myös eri rekrytointiprosessiin osallistuvat henkilöt ottavat ne tällöin paremmin huomioon. Kriteereiden ei tarvitse olla lukoon lyötyjä, vaan prosessin edetessä ne voivat muuttua esimerkiksi yrityksen tarpeiden muuttumisen mukana. (Vaahtio 2005, 72-73.)

Tässä vaiheessa viimeistään on syytä selvittää oman henkilöstön osaamiset. Osaamiskartoitusta kannattaa tehdä aina esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Henkilökunnalla voi olla osaamista, joka ei ole tullut esille tai jota hän on kehittänyt omalla vapaa-ajallaan. Osaamiskartoitus tulee kuitenkin erottaa normaalista kahvitaukokeskustelusta ja sen tulee olla systemaattista sekä tilanteessa tulee kirjata esille tulleet huomiot ylös. (Vaahtio 2005, 22-23.)

3.3 Hakukanaavien valinta

Kun hyvä pohjatyö on tehty, voidaan siirtyä julkaisemaan avoin paikka hakuun tai aloittaa suoramaku. Ilmoituskanavia on useita ja ne kannattaa valita sen perusteella, mistä

kohderyhmä löytyy. Hyvän tehtäväkuvauksen ja kriteerien avulla tiedetään jo, millaista henkilöä kaivataan.

Rekrytoinnissa on käytössä monia erilaisia kanavia, joista voidaan hyödyntää useampia tai keskittyä tiettyihin. Alla olevassa kuviossa on esitetty erilaiset hakukanavat. Kuten huomaa rekrytointikanavia on monia, mutta näistä osa on jäämässä pois internetin suosion noustessa. Esimerkiksi lehti-ilmoittelua ei enää harrasteta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 152.)



Kuvio 3: Rekrytointikanavat (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 152-153).

Nykyään internet on suurin rekrytointikanavista, joka on tehnyt prosessista helpompaa ja nopeampaa. Hakijalle on helppoa lähettää hakemuksia moneen eri paikkaan ja selata ilmoituksia erilaisissa kanavissa. Lisäksi erilaiset CV-pankit ovat yleistyneet, joissa hakija voi jättää tietonsa järjestelmään ja odottaa kiinnostuneiden yritysten yhteydenottoa. Internetissä valittavana on sekä maksullisia että maksuttomia palveluita. Suosituilla sivuilla enemmän näkyvyyttä saa maksamalla ilmoituksesta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 153; Hyppänen 2013.)

Työnantaja taas voi käydä katsomassa omasta tietokannasta ennen haun aloittamista, löytyisikö sopivia henkilöitä. Jollei löydy voi ilmoituksen paikasta jättää helposti omille verkkosivuille tai muille internetin kanaville. Toisaalta helppoudessa on myös kääntöpuolensa, sillä internetin kautta hakemuksia saattaa tulla suuria massoja, joista suurin osa voi olla sellaisia, jotka eivät sovi tehtävään. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 153.)

Sosiaalinen media on noussut isoksi kanavaksi työpaikkailmoitusten julkaisuun ja välittämiseen. Se ei ole vain ilmoitusten puskeamista ulos erilaisissa verkkosivuilla vaan täysin oma

mediansa. Siellä pääsee helposti luomaan omanlaista työnantajamielikuvaa. Ilman kunnollisia tavoitteita ja suunnitelmaa ei saa kuitenkaan sosiaalisen median voimaa käytetyksi. (Kaijala 2016,184.)

Oikeiden kanavien valinta on erityisen tärkeää rekrytoinnin onnistumisessa. Sosiaalinen media on uudistanut rekrytointia ja on nykyään kanava, josta tavoittaa suuren osan potentiaalisista hakijoista. Jos vielä 10 vuotta sitten tehokkain keino löytää hakijoita sanomalehtien ilmoituksilla, ajat siitä ovat todellakin muuttuneet. (Salli & Takatalo 2014, 31.)

Kuitenkaan kaikissa kanavissa ei kannata olla kerralla. Tärkeämpää on miettiä, missä omat potentiaaliset hakijat ovat ja panostaa näihin. Suosituimpia sosiaalisen rekrytoinnin kanavia ovat edelleen erilaiset ”sähköiset ilmoitustaulut” kuten Duunitori ja Monster. Näiden lisäksi LinkedIn nähdään isona työpainotteisena kanavana. Lähivuosina kuitenkin myös muut sosiaalisen median kanavat kuten Facebook ja Instagram ovat kasvattaneet jatkuvasti suosiotaan osana rekrytointia. Näissä kanavissa paikkoja erityisesti markkinoidaan ja niihin etsitään potentiaalisia hakijoita. (Kaijala 2016, 184-185.)

Erityisesti työntekijöiden suorahaussa sosiaalinen rekrytointi on toimiva työkalu. LinkedInista löytyy suuri määrä valmiita profiileita, joiden avulla head hunting tai suorarekrytointi on helppoa. Verkostojen merkitys korostuu sosiaalisen median vaikutuksen kasvaessa rekrytoinneissa. Yhteisöissä viesti kulkee liideiltä toisille ja avoimia paikkoja suositellaan aktiivisesti tutuille ja tuntemattomille. (Kaijala 2016, 186.)

Sosiaalisen median hyöty on siinä, että sillä voidaan tavoittaa suuria ihmismassoja ja myös passiivisia työnhakijoita eli henkilöitä, jotka eivät aktiivisesti etsi töitä mutta saattavat kiinnostua paikasta, jos näkevät sen ilmoituksen. Myös kustannukset sosiaalisen median markkinoinnissa ovat yleensä alhaiset ja voidaan hyödyntää ”kaverimarkkinointia” eli ilmoituksen nähneet vinkkaavat kaverilleen somessa paikasta. (Salli & Takatalo 2014, 31-32.)

Ensimmäinen tärkeä vaihe sosiaalisen median hyödyntämisen aloittamisessa on luoda rekrytointistrategia. Salli & Takatalo (2014, 32) ovat listanneet vaiheita, joiden avulla pääsee helposti alkuun.

1. Mihin yrityksemme on menossa? Mitkä ovat organisaatiomme tavoitteet ja tulevaisuuden haasteet
2. Missä meillä on mahdollisesti osaamisaukkoja? Millaisia henkilöitä haluamme palkata? Mistä jatkossa löydämme nämä henkilöt? (globaali aspekti)
3. Millaisia verkostoja haluamme rekrytoinnin tukena käyttää? Eri verkostot tavoittavat eri ihmiset.

4. Luo tuore sisältö, jolla tuot organisaationne sosiaalisessa mediassa myönteisesti esiin.
5. Varmista, että organisaationne brändimielikuva on vakaa ja tulee systemaattisella tavalla esiin eri kanavissa.
6. Laadi sosiaalisen rekrytoinnin prosessi - et ole yrityksessänne ainoa, joka prosessia toteuttaa, joten on tärkeää, että virallinen prosessikuvaus toimii rekrytointien tukena.

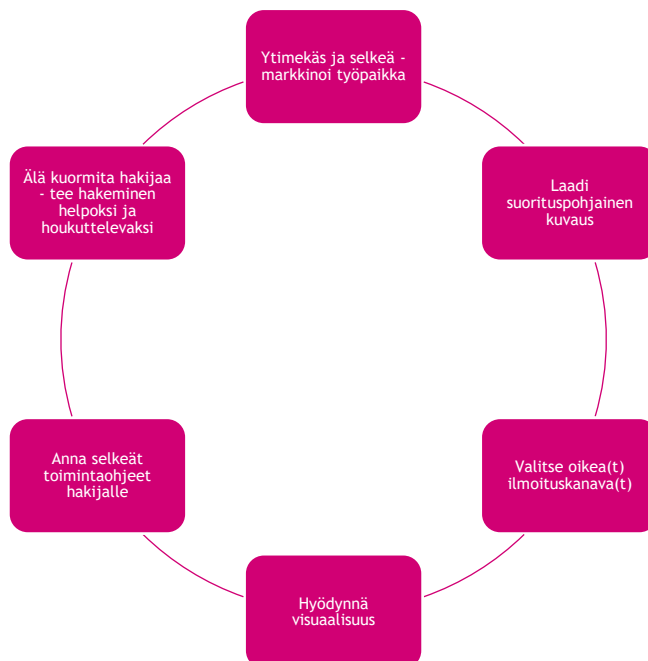
Kampanjat, joilla on selkeä ja ytimekäs fokus toimivat sosiaalisessa mediassa. Viestin täytyy olla selkeä ja kohdennettu yhdelle yleisölle. Tällöin on helpompi lähteä myös miettimään missä kanavissa kampanjan toteuttaa. Eri kanavat ovat tärkeää erotella toisistaan, sillä niissä on yleensä täysin eri yleisöt. (Salli & Takatalo 2014, 33.)

Myös kuvaa yrityksestä rakennetaan sosiaalisen median avulla. Kiinnostava sisältö ja aktiivinen kommunikointi sosiaalisessa mediassa saa hakijoiden mielenkiinnon heräämään yritystä kohtaan. Rekrytointi tulee olemaan myös yhä visuaalisempaa ja sen takia kuvat ja videot rekrytoinnin apuna ovat entistä arvokkaampia. (Salli & Takatalo 2014, 37.)

3.4 Työpaikkailmoittelu

Työnantajan houkuttavuus on suuri osa työnhakua, sillä halutaan mahdollisimman paljon potentiaalisia hakijoita, joiden joukosta löytää oikeat hakijat. Työpaikkailmoittelu on suuri osa yrityksen markkinointia. (Salli & Takatalo 2014, 25.)

Kuviossa 3 on esitetty hyvän työpaikkailmoituksen ominaisuuksia. Kirjoittaessa ilmoitusta on monta asiaa, jotka tulee ottaa huomioon, jotta ilmoitus menestyisi. Perusohje työpaikkailmoituksessa on, että sen tulee olla selkeä sekä esittää perusasiat helposti ymmärrettävässä muodossa. Myös visuaalisuus tuo ilmoitukselle houkuttavuutta. (Salli & Takatalo 2014, 25.)



Kuvio 4: Hyvä työpaikkailmoitus (Salli & Takatalo 2014, 25).

Parhaista osaajista taistellessa usein vahva kuluttajabrändi vetää enemmän hakijoita puoleensa. Se ei sinänsä kerro yrityksestä työnantajana, vaan tätä kuvaa on rakennettava vaan erikseen. Alalla, jossa vastaavia yrityksiä ja tehtäviä on paljon, vahva työnantajakuva ratkaisee hakijoiden määrän. Mielikuvaa yrityksestä kannattaa rakentaa työntekijän näkökulmasta, sillä silloin sopivat hakijat hakeutuvat automaattisesti tehtäviin ja virherekrytointien määrä vähenee. (Kaijala 2016, 88-89.)

Olemme varmasti kaikki kohdanneet elämämme aikana monia erilaisia työpaikkailmoituksia, joten monella on varmasti kuva siitä millaisista asioista ne yleensä muodostuvat. Perusasioiden lisäksi onkin olennaista lähteä miettimään, miten ilmoituksella erottuu joukosta. Varsinkin nuoria akateemisia hakijoita rekrytoidessa erityisesti työpaikan nimikkeellä on merkitystä. (Kaijala 2016, 157.)

Nimike ei saa olla harhaanjohtava, mutta toisaalta on turha käyttää nimikettä, joka ei ole houkutteleva. Kaijalan (2016, 157) mukaan erityisesti Analyytikko nimi ilmoituksessa houkuttelee nuoria hakemaan, sillä siinä on odotus tietystä vapaudesta ja mahdollisuudesta luoda lisäarvoa. Tärkeää onkin miettiä, mitä yleisöä lähdetään tavoittelemaan, sillä erilainen tyyli uppoaa eri yleisöön. Jos haluaa valita turvallisen vaihtoehdon kannattaa pitäytyä asiallisessa tyyliässä ja perinteisessä rakenteessa. Tämä herättää usein enemmän luottamusta hakijoissa. (Vaahtio 2005, 130.)

AIDA-malli on varsinkin markkinointiviestinnästä tuttu, mutta toimii erinomaisesti myös työnhakuilmoituksiin. AIDA-mallia olen itse käyttänyt aikaisemmin työpaikkailmoitusten

kirjoittamisen tukena. AIDA tulee sanoista Attention, Interest, Desire ja Action. Ketju tarkoittaa suomennettuna asiakkaan huomion kiinnittämistä, kiinnostuksen herättämistä, ostohalun herättämistä ja toiminnan tukemista. Työpaikkailmoituksessa malli voi näkyä niin, että kappa-leiden sisältö etenee tässä järjestyksessä. Kuviossa esitetty AIDA-mallin idea etenemällä huomion herättämisestä toimintaan. (Ahola 2016.)



Kuvio 5: AIDA-malli (Ahola 2016).

Kaijalan (2016, 59) mukaan ”valitettavan usein törmäämme työpaikkailmoituksiin, jotka ovat ilmoituksia vapaasta työpaikasta, mutta eivät mitään muuta”. Kilpailu parhaimmista osajista on kovaa ja jos kokee onnistuneensa ilmoituksen tekemisessä saadessaan sadoittain hakemuksia, on väärässä. Ilmoituksen on tarkoitus karsia pois kaikki hakijat, joilla ei ole oikeanlaista osaamista tehtävään. Siksi myös perinteiset kliseet kuten ”tervetuloa alan johtavaan yritykseen” kannattaa jättää pois. (Kaijala 2016, 59.)

Ilmoituksessa kannattaa mieluummin kuvata hakijan tulevaisuutta teidän yrityksessänne, millainen urapolku hänelle aukeaa ja minkälaisien haasteiden sekä asiakkaiden kanssa pääsee työskentelemään. Hakijat haluavat kuulla tiimistä ja esimiehestä kenen kanssa pääsee työskentelemään, mistä heidät tunnetaan? Lisäksi on tärkeää tuoda konkreettisesti esille yrityksen odotukset hakijaa kohtaan tehtävässä. Yhtiön osalta kannattaa nostaa esille arvoja, tavoitteita, kehitystä ja kannattavuutta, sillä hakija haluaa varmasti saada kuvan millaisessa yhteisössä hän tulisi työskentelemään. (Kaijala 2016, 60.)

Työpaikkailmoittelu on myös vahvasti työnantajakuvan rakentamista. Tärkeää on, että rekrytointi, viestintä ja markkinointi tekee tiivistä yhteistyötä, jotta voidaan saavuttaa paras

lopputulos. Kaijalan (2016, 95) mukaan ”mielikuvaa ja tunnettavuutta pitää rakentaa pitkäjänteisesti kohderyhmälle soveltuvalla viestinnällä”.

Erityisen varovainen täytyy olla, ettei ilmoituksessa viitata suoraan ikään, sukupuoleen tai muuhun vastaavaan ominaisuuteen. Nämä ovat työnhaussa syrjintää ja siksi kiellettyä. Jos tiimiin kuitenkin halutaan varta vasten esimerkiksi nuoria hakijoita, kannattaa käyttää ilmaisuja kuten ”etsimme nuorekkaaseen joukkoomme”. Tai päinvastoin voidaan myös viitata hakemuksessa etsittävän pidemmän kokemuksen omaavaa. Tämä ei sulje ketään hakijoita pois, mutta antaa hakijalle kuvaa siitä, sopiiko hän kuvattuun tehtävään. (Vaahtio 2005, 135.)

3.5 Esikarsinta

Hyvällä esikarsinnalla on mahdollisuus tehdä rekrytoinnista entistä tehokkaampaa ja nopeampaa. Tähän on monia erilaisia keinoja. Niistä perinteisin on hakemusten tarkka läpikäynti ja niiden perusteella hakijoiden karsiminen. Tärkeää on kuitenkin olla tekemättä liian pitkälle vietyjä mielikuvia vain hakemuksen perusteella. Hakemuksen avulla onkin nykyään yhä vaikeampi tehdä oikeita valintoja esikarsinnassa. (Salli & Takatalo 2014, 48-50.)

Hakemuksia voi käydä läpi sitä mukaa kun niitä tulee tai kaikki kerralla. Vaahtio (2005, 138) suosittelee käymään kaikki hakemukset kerralla läpi huolellisesti. Huolellisesti tehdyt valintakriteerit auttavat tässä vaiheessa ja niiden avulla voidaan karsia suoraan hakijat, jotka eivät tehtävään sovellu. Kun useampi henkilö käy hakemuksia läpi saadaan laajempi näkökulma, tällöin tulee kuitenkin huomioida, että samat henkilöt osallistuvat myös muihin prosessin vaiheisiin (Vaahtio 2005, 139-144.)

Erityisesti nuorilla osaajilla, joilla ei ole kertynyt vielä paljoa työkokemusta on vaikeaa tehdä esikarsintaa vain ansioluettelon tai hakemuksen perusteella. Tällöin työkokemusta tärkeämpää onkin paneutua muihin kokemuksiin ja aktiivisuuteen esimerkiksi ainejärjestötoiminnassa tai harrastuksissa. Lisäksi kannattaa kiinnittää huomiota hyvään menestykseen koulussa tai erilaisissa case- tehtävissä. Hakijan motivaatiota voi arvioida hakemuksen ja ansioluettelon perusteella, sillä kuinka perusteellisesti ne on laadittu. Hakemuksesta kannattaa ottaa huomioon, onko se osoitettu juuri teidän yrityksellenne ottaen teidän kriteerit huomioon. (Kaijala 2016, 159.)

Parempi tapa esikarsintaan on esimerkiksi internetissä olevat tehtävät, joilla testataan loogista päättelyä tai erilaisissa tilanteissa toimimista. Tällaisilla voidaan testata miten hakijan ja yrityksen arvot sekä toimintatavat kohtaavat. Persoonallisuuden testaaminen kannattaa kuitenkin jättää esikarsinnasta pois, sillä silloin testin tuloksista tulisi aina keskustella myös hakijan kanssa, jotta tulos on validi. (Salli & Takatalo 2014, 48-49.)

Perinteinen puhelinhaastattelu toimii myös hakijoiden erottelussa. Sallin ja Takatalon (2014, 50) mukaan niillä voidaan selvittää ”hakijan motivaatiota ja sopivuutta haettavaan

tehtävään”. Selvittämällä nämä heti alkuun mahdollisimman hyvin säästetään niin työnantajan kuin hakijankin aikaa. (Salli & Takatalo 2014, 50-51.)

Varmasti tehokkain teknologian kehittymisen mahdollistava esikarsinnan keino on esittelyvideo tai tehtävä. Kuvaamalla videoesittelyn itsestään hakijan persoona tulee esille ja hakijalla on mahdollisuus erottua joukosta sen avulla. Myös yksipuolinen haastattelu on tällä mahdollinen, jolloin hakija vastaa tiettyihin kysymyksiin silloin kun hänelle parhaiten sopii. Tämä on yrityksen kannalta tehokas ja vähän aikaa ja vaivaa vievä keino. (Salli & Takatalo 2014, 50.)

3.6 Haastattelut

”Haastattelun merkitys rekrytoinnissa on kuin maalinteko jalkapallossa: olet lähellä ratkaisua ja silti on todella helppo tehdä väärä ratkaisu ja ampua ohi” (Kaijala 2016, 78). Kuten Kaijala muotoili haastattelussa voidaan tehdä joko oikeita asioita ja päätyä parhaaseen ratkaisuun tai mennä täysin ohi. Tässä kohtaa on hyvä taas palauttaa mieleen valintakriteerit ja tehtävänkuvaus.

Haastattelun aikana hakijan käyttäytymistä arvioidaan ensimmäisestä kohtaamisesta lähtemiseen saakka. Tärkein tavoite on selvittää, onko hakija oikeasti kiinnostunut paikasta ja onko hän hakemanne henkilö tehtävään. Tehtävästä aidosti kiinnostunut hakija etsii lisätietoja yrityksestä ennen haastattelua ja esittää haastattelun aikana kysymyksiä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 173.)

Haastattelu voi olla strukturoimaton eli vapaamuotoinen tai strukturoitu eli jäsennetty. Vapaamuotoinen haastattelu on usein keskustelunomainen tilaisuus, jossa haastattelija voi esittää avoimia kysymyksiä esimerkiksi hakijan tulevaisuuden odotuksista. Kuitenkin tutkitusti parempi lopputulos saavutetaan etukäteen strukturoidulla haastattelulla, jossa on käytössä haastattelurunko. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 173.)

Haastattelija voi kerätä muistiinpanoja haastattelun aikana tai heti sen jälkeen. Tärkeintä on keskittyä siihen, mitä hakija vastaa, eikä kirjoittaminen saa viedä huomiota tilanteesta. Muistin tukena voidaan käyttää haastattelulomaketta tilanteessa, mutta sitä ei mieluusti täytetä haastattelun aikana. (Vaahtio 2005, 147.)

Salli ja Takatalo (2014, 60-61) suosittelevat käyttämään haastatteluissa kompetenssipohjaista haastattelutekniikkaa. Näistä esimerkkeinä he esittävät STAR- ja SOARA-tekniikat. Näillä tekniikoilla pyritään selvittämään hakijan käyttäytymistä aikaisemmin erilaisissa tehtävissä ja tämän kautta ennustaa mahdollista suoriutumista tehtävässä. ”STAR tulee sanoista Situation (Tilanne), Task (Tehtävä), Action (Toiminta), Result (Lopputulos). SOARA tulee sanoista Situation (Tilanne), Objective (Tavoite), Action (Toiminta), Results (Lopputulos), Aftermath (Jälkivaikutus/Reflektointi).” Kuten voidaan huomata tekniikat ovat sisällöltään hyvin

samanlaisia, mutta niitä erottaa SOARAssa syvemmälle menevä reflektointi. (Salli & Takatalo 2014, 61.)

SOARA tekniikkaa hyödyntävässä haastattelussa voidaan käyttää esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä:

1. Kerro jostain haastavasta asiakastilanteesta, jossa olet ollut mukana
2. Mitä sinä tavoittelit tässä tilanteessa?
3. Miten toimit tilanteessa ja miten päädyit tekemään asioita, joita teit? Pyysitkö apua joltain ulkopuoliselta henkilöltä?
4. Kuinka tilanne päättyi? Ja oliko asiakas tyytyväinen siihen, miten tilanne hoidettiin? Miten arvioisit omaa toimintaasi tilanteessa?
5. Tekisitkö jotain toisin? Mitä opit tilanteesta?

(Salli & Takatalo 2014, 62.)

Tämän tyyliiset haastattelukysymykset ovat myös hakijalle mieluisia, sillä näiden kautta he pääsevät kertomaan omista kokemuksistaan ja minkälaisia ratkaisuja ongelmille on löytynyt. Myös haastattelijan on helpompi poimia kompetenssien toteutumista erilaisten esimerkki tilanteiden kautta. Ja näin myös voidaan perustella paremmin kieltävää valintaa, jos jokin kompetensseista ei toteutunut. (Salli & Takatalo 2014, 64.)

Ympäripyöreät ja avoimet kysymykset ovat syytä jättää pois. Niistä saa vain vastauksia, joilla ei oikeastaan tee mitään. Toimivat kysymykset sen sijaan keskittyvät tiiviisti työtehtävään ja ennustavat hakijan menestymistä tehtävässä. (Sommers 2019.)

Haastattelun lopussa on hyvä antaa hakijalle mahdollisuus esittää kysymyksiä. Tässä kohtaa myös voidaan esitellä tarkemmin yritystä ja kertoa tiimistä, jos sitä ei tehty vielä haastattelun alussa. Hakijan esittämät kysymykset voivat kertoa paljon hänen kiinnostuksestaan työtehtävää kohtaan. Esimerkiksi palkasta kysyminen kertoo siitä, että hakija on kiinnostunut taloudellisista asioistaan, joka on työntekijälle tärkeää. (Vaahtio 2005, 151-153.)

Haastattelun ei tarvitse aina tapahtua kasvokkain. Koronaviruksen myötä muuttunut maailmantilanne on pakottanut rekrytoijia siirtymään yhä enemmän verkkoon. Tuloksien ei silti tarvitse muuttua rekrytoinnin osalta, sillä niin haastattelut kuin soveltuvuustestit voidaan suorittaa digitaalisesti. Mercuri Urvalin asiakkuusjohtaja Niklas Sutelan mukaan on tärkeää selvittää hakijan motivaatiotekijät tarkkaan ja hahmottaa kandidaatin odotukset työtehtävää kohtaan. (Korpimies 2020.)

Haastavaa haastattelutilanteessa on pitää oma pää kunnossa, jotta pystyy lukemaan ja ymmärtämään haastateltavia. Haastattelut ovat yleensä nopeatempoisia ja aiheet vaihtuvat hakijan mukaan, joten haastateltavan tulee pysyä hereillä siinä, mitkä ovat sopivia kysymyksiä ja mitkä eivät. (Kaijala 2016, 82.)

Kun haastatteluun osallistuu useampi henkilö, on tärkeää sopia mitkä henkilöiden roolit ovat haastattelussa. Tässä ei kuitenkaan tarvitse tehdä liian tarkkaa suunnitelmaa, jotta tilanne pysyy aitona. Lähinnä voi miettiä mitkä henkilöiden tehtävät ja tavoitteet ovat haastattelussa ja millaisia asioita kukakin henkilö selvittää. Kaikkien haastattelijoiden on myös tutustuttava hakupapereihin jo etukäteen. (Vaahtio 2005, 144.)

3.7 Soveltuvuusarviointi

Soveltuvuusarviointi tai henkilöarviointi on rekrytinnin vaihe, jossa hakijat läpikäyvät työnantajan ennalta määrittelemiä testejä ja tehtäviä. Näiden on tarkoitus arvioida hakijaa mahdollisimman monipuolisesti ja ennustaa hakijan menestymistä tehtävässä. (Heino 2018.)

Ennen rekrytointipäätöksen tekemistä on hyvä vielä varmistaa, että ollaan valitsemassa oikea henkilö tehtävään. Tässä vaiheessa soveltuvuusarviointi on hyödyllinen apu. Menetelmiä tähän on erilaisia, mutta Sallin ja Takatalon (2014,79) mukaan parhaiten tulevaa suoriutumista työssä voidaan ennustaa työskentelysimulaation avulla. (Salli & Takatalo 2014, 79.)

Työskentelysimulaatioita voi olla monenlaisia muutamana esimerkkinä näistä toimii erilaiset business caset ja asiakastapaamissimulaatiot. Business casen aikana hakija ottaa tietyn roolin, jossa hän tutustuu caseen ja luo siitä esityksen vastaten vaadittuihin kysymyksiin omassa roolissaan. Asiakastapaamissimulaatiossa ollaan myös tietyssä roolissa ja pidetään esimerkiksi myyntitapaaminen lyhyen tuotteen tai palveluun tutustumisen jälkeen. (Salli & Takatalo 2014, 80.)

Toisesta näkökulmasta testit voivat keskittyä hakijan kompetensseihin. Tällöin voidaan kysyä esimerkiksi kysymyksiä hakijan työ- tai opiskeluhistoriasta erilaisista tilanteista ja toimintavoista. Näiden kautta voidaan ennustaa hakijan menestymistä tulevassa työtehtävässä. (Heino 2018.)

Näiden lisäksi voidaan järjestää esimerkiksi työpersoonallisuustestejä, joilla pyritään selvittämään henkilön luonnetta ja työskentelytyyliä. On tärkeää, että työntekijän ja yrityksen työskentelytavat kohtaavat. Usein sanotaan, että kykytestit ennustavat parhaiten työssä menestymistä. Tällaisia ovat päättelykykyä testaavat testit, mutta tulee ottaa huomioon, että testin tulee vastata haettavaa tehtävää. Kokonaisuusien koordinoitua mittaavat testit selvittävät hakijan kykyä hallita kokonaisuuksia ja sitovat teoreettisen päättelyn todellisuuteen. (Heino 2018.)

Koko päivän kestäviä soveltuvuustestauksia on hakijalla turha teettää, sillä ne saa vain hakijoiden kiinnostuksen lopahtamaan. Toimiva soveltuvuustesti on sopivan pituinen, kiinnostava ja liittyy kiinteästi haettavaan työtehtävään. (Sommers 2019.)

Sallin ja Takatalon (2014, 84) mukaan tärkeää on muistaa, että hyvä soveltuvuusarviointi ei ole psykologista palikkatestausta, vaan keskittyy monipuolisilla tehtävillä hakijan kompetensseihin. On aika siis unohtaa pitkät sarjat erilaisia persoonallisuustestejä ja hyödyntää esimerkiksi teknologian tuomia mahdollisuuksia. Jauhiaisen (2020) mukaan persoonallisuustestejä käytetään kuitenkin lähes aina soveltuvuus arvioinnin vaiheessa. Näiden ennustavuuskyky ei ole hyvä, mutta aina parempi kuin sattumanvarainen valinta. Osana kokonaisuutta ne saattavat siis olla toimivia ratkaisuja. (Salli & Takatalo 2014, 84.)

Ihmisen suoriutumista parhaiten töissä ennustavat älykkyytestit sisältävät ongelman, joka on se, että usein esikarsinnoista testiin päätyy hyvin samantasoisia koulutukseltaan ja kokemukseltaan olevia henkilöitä, joiden testitulokset ovat hyvin tasaisia. (Jauhiainen 2020.)

Tärkeää on testimenetelmien ja testaaajan laatu, jotta voidaan saada mahdollisimman aito lopputulos. Tulosten tulee olla reliaabeleja eli eri testimenetelmistä täytyy rakentua johdonmukainen tulos. Valitun menetelmän täytyy mitata myös oikeita asioita eli testin tulee olla validi. Testeistä ei ole hyötyä, jos niistä ei saada johtopäätöksiä (Heino 2018.)

Pääsin testaamaan Adapteolla tällä hetkellä käytössä olevia soveltuvuustestejä hakijan näkökulmasta. Adapteon soveltuvuustestejä on avattu tarkemmin liitteessä 1. Soveltuvuustestit liittyivät hyvin vahvasti hakijan kompetensseihin. Hakijan ominaisuuksia kuten päättelykykyä ja työmotivaatiota testattiin erilaisten testien avulla. Testeissä testattiin monipuolisesti hakijan työpersoonallisuutta ja kykyä. Hakijalle lähetetty loppuraportti avasi tarkasti tuloksia liitettyinä kompetensseihin ja antoi kehitysehdotuksia työskentelyyn. Lisäisin itse vielä soveltuvuustesteihin jonkin työelämään tiiviimmän testin, varsinkin korkeampiin tehtäviin rekrytoidessa.

3.8 Rekrytointipäätös

Soveltuvuusarviointien jälkeen tulisi olla melko selkeä kuva siitä, kuka hakijoista kannattaa ja kenet halutaan rekrytoida. Niin kuin hyvä kauppa tulee päättää klousaukseen, myös rekrytoinnin lopuksi on tehtävä päätös. Jos tässä vaiheessa tuntuu, ettei sopivaa henkilöä ole löytynyt, ei ketään tarvitse rekrytoida. Sallin ja Takatalon (2014, 86) mukaan ”On parempi päättää prosessi päätökseen ”ei valita ketään” kuin ottaa liian suuri riski, että huono valinta kostautuu tulevaisuudessa”. (Salli & Takatalo 2014, 85-86.)

Intuitiota on hyvä kuunnella ja se kehittyy mitä enemmän rekrytointeja tekee. Välillä meidän on vaikea rekisteröidä esimerkiksi sanatonta viestintää, jota hakija välittää, joka saattaa ilmetä outona tunteena rekrytoinnin kannalta. Toisaalta taas saattaa tulla vahva intuitio siitä, että rekrytointi kannattaa. Tämän lisäksi kannattaa kuitenkin hankkia myös lisätietoa ja vahvistusta tunteelle esimerkiksi soveltuvuusarviointien kautta. (Salli & Takatalo 2014, 86.)

Työ- ja organisaatiopsykologi Kirsi Laineen mukaan kuitenkin intuition liiallinen kuuntelu on monen rekrytoijan kompastuskivi. Tällöin helposti hakijan osaaminen jää tunnistamatta, koska haastattelija antaa ennakkoluuloille liikaa tilaa sekä kysyy epäolennaisia kysymyksiä. Päätöstä ei tule tehdä sen perusteella, miten haastattelun aikana kemiat ovat kohdanneet, koska se ei ole olennaista päätöksen kannalta. (Sommers 2019.)

Kajjalan (2016, 124) mukaan vanha sanonta menee ”palkkaa asenne, kouluta kompetenssi”. Eli tärkeintä rekrytoitavassa henkilössä on, että persoona on oikea. Henkilön tulee olla myös nopeasti mukautuva ja valmis oppimaan jatkuvasti uutta (Kajjala 2016, 124).

4 Prosessien kuvaus ja kehittäminen

Prosessi tarkoittaa jonkinlaista tapahtumasarjaa, jossa tapahtumat seuraavat toisiaan järjestyksessä. Prosessin avulla on helpompi hahmottaa isompia kokonaisuuksia, kun ne on pilkottu vaihe vaiheelta auki. Usein ajatellaan myös, että prosessin tulos on arvoa lisäävä. (Pesonen 2019.)

Aina prosessit eivät ole kuitenkaan luonteeltaan samanlaisia ja ne voidaan jakaa erilaisiin tyyppeihin. Karjalainen (2007) jakaa artikkelissaan prosessit seuraaviin neljään tyyppiin:

1. Vaiheittain etenevät prosessit: Perinteinen prosessimalli, jossa jokin ominaisuus kehittyy tiettyjen vaiheiden kautta. Esimerkiksi työnhakija kulkee lähettämästään työhakemuksesta aina haastattelujen kautta palkkaukseen saakka.
2. Teleologiset prosessit: Toiminta prosessissa suuntautuu kohden jotain päämäärää. Tässä eri tekijöillä voi olla erilaiset päämäärät, jotka vaikuttavat ratkaisevasti lopputulokseen. Esimerkiksi opetustilanteessa opettajan ja oppilaan erilaiset päämäärät vaikuttavat opetuksen tulokseen.
3. Dialektiset prosessit: Prosessissa vastakkain on kaksi vastakkain olevaa toimijaa, joista joko jompikumpi voittaa tai jännite näiden välillä säilyy prosessin valmistuttua. Toimijat voivat esimerkiksi alkaa toimimaan yhteistyössä, jolloin syntyy positiivinen lopputulos.

4. Evolutiiviset prosessit: Kehittyvä ja muokkautuva prosessi, joka mukautuu aina ympäristöön ja siellä vallitseviin muutoksiin. Rekrytointiprosessi voidaan nähdä myös tällaisena, sillä sen on oltava valmis mukautumaan tulevaisuuden tuomiin muutoksiin.

Tässä työssä luotu rekrytointiprosessin kuvaus voidaan katsoa olevan vaiheittain etenevä prosessi, koska siinä rekrytointia tekevä henkilö etenee vaihe vaiheelta tiettyyn pisteeseen eli rekrytointiin. Sen voidaan myös katsoa olevan evolutiivinen prosessi, sillä sen on oltava valmis kehittymään ja muuttumaan ympäristön muuttuessa.

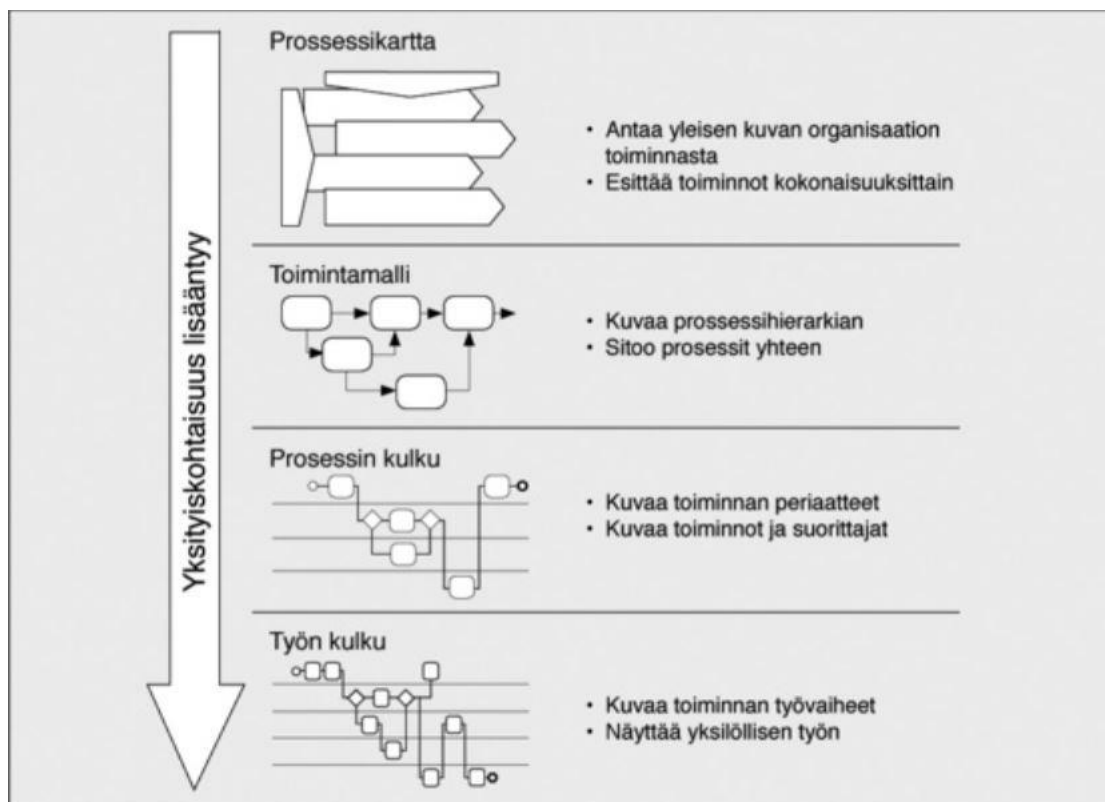
Prosessien kuvaus on osa prosessien kehittämistä ja se alkaa usein kehittämistarpeen heräämisestä. Tärkeää on määritellä, miksi prosessi kuvataan. Kuvaamisen täytyy olla tarkoituksenmukaista, jotta siitä syntyy hyödyllinen lopputulos. (JUHTA 2012.)

Prosessien kuvantamisella tarkoitetaan kehittämisen taustaksi tehtävää kuvausta, jolla pyritään koko ajan parantamaan tiettyä toimintoa. Sillä pyritään muuttamaan prosessitodellisuutta. Se eroaa mallintamisesta sillä, että mallintamisessa pyritään jäljittämään prosessia käsitteellisesti ja kääntämään prosessitodellisuutta jollain tavalla kuvauskielelle. (Karjalainen 2007.)

Karjalaisen (2007) mukaan prosessikuvaus voi joko selkeyttää ongelmia ja tuoda niihin ratkaisuja tai lisätä niiden kompleksisuutta. Prosessikuvauksella kuitenkin pääasiassa pyritään tuomaan ratkaisua ja yksinkertaistamaan jotain ongelmaa yrityksessä.

Kuvantaminen voi sisältää esimerkiksi prosessin perustiedot, graafisen kuvauksen ja dokumentin, jossa prosessin vaiheet on sanallisesti avattu. Tärkeää on, että tarpeelliset asiat löytyvät selkeästi ja johdonmukaisesti. Myös kaikkien kuvausta hyödyntävien täytyy pystyä tulkitsemaan kuvausta samalla tavalla, jotta vältetään epäselvyyksiltä. (JUHTA 2012.)

Kuvantamismalleja on erilaisia. Näitä voi olla esimerkiksi prosessikartta, toimintakaavio, työnkulkukaavio ja prosessikaavio. Kuvauksen käyttötarkoitusta varten valitaan paras ja toimivin kuvantamismalli. Alla olevassa kuviossa on esitetty esimerkit erilaisista kuvantamismalleista. Kuvassa on esitetty miten alaspäin mennessä kuviossa yksityiskohdat lisääntyvät. Tässä opinnäytetyössä tuotettu prosessikuvaus on lähimpänä kuvassa esitettyä prosessin kulkukaaviota. (JUHTA 2012.)



Kuvio 6: Prosessien kuvaustasot (JUHTA 2012).

Joskus voi olla tarpeen esittää prosessit useammalla eri tasolla. Erot eri tasojen välillä voi olla todella pieniä. Prosessikartalla tuodaan esille perustason toimintoja organisaatiossa. Se kuitenkin eroaa prosessin kulkukaaviosta sillä, että prosessikartassa prosessien välisiä liittymiä sekä riippuvuuksia ei kuvata. (JUHTA 2012.)

Toimintamallin tasolla kuvataan tarkemmin eri toiminnot, mutta niiden suorittajia ei ole vielä esillä. Mallissa voidaan kuvata myös prosessihierarkia, eli kuinka eri prosessit jakautuvat pienemmiksi osastoiksi. Se antaa erityisesti johdolle yleiskuvan toiminnasta sekä sitoo prosessit yhteen. Vastaavat asiat esitetään prosessin kulkukaaviossa, mutta yksityiskohtaisemmin. (JUHTA 2012.)

Prosessin kulkukaaviossa tuodaan esille toiminnan periaatteita. Kaaviolla voidaan kuvata tarkemmin eri työvaiheet, toiminnot ja niistä vastaavat henkilöt. Kuvauksessa on mahdollista tuoda esille myös toiminnan tämänhetkisiä ongelmia. Prosessin kulkukaaviolla on mahdollista kuvata usean eri toimijan prosessit samalla kertaa. Siinä voi olla esimerkiksi esitettyä asiakkaan ja toimijan toiminnot ja tehtävät. (JUHTA 2012.)

5 Opinnäytetyön toteutus ja tulokset

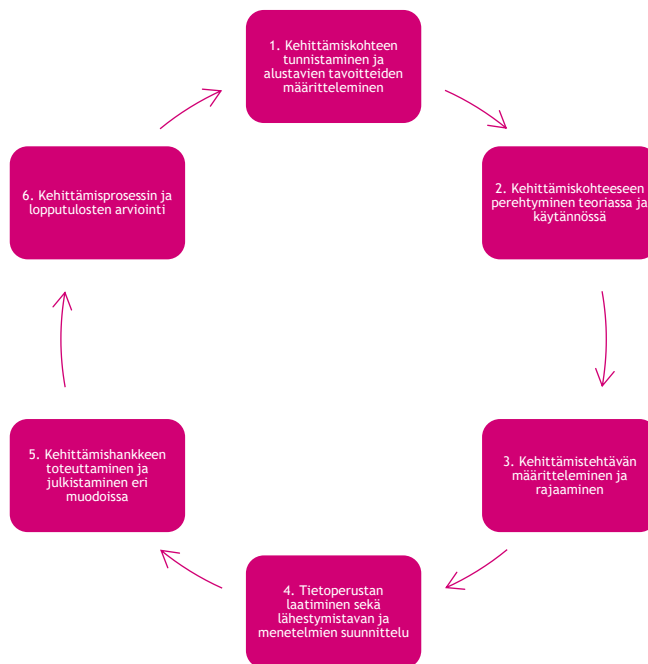
Opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksellisen kehittämistyön avulla. Tutkimuksellisen kehittämisen avulla halutaan ratkaista käytännössä ilmenneitä ongelmia tai uudistaa käytänteitä.

Halutaan myös tuoda esille uusia näkökulmia ja uutta tietoa työelämästä. Kehittämistyön tuoksi kerätään tietoa teoriasta ja käytännöstä sekä käytetään erilaisia menetelmiä monipuolisesti. (Ojansalo ym. 2014, 18.)

Alku kehittämistyölle voi tulla erilaisista lähtökohdista esimerkiksi organisaation tarpeesta saada aikaan muutoksia. Olennaisena on yleensä jonkin käytännön ongelman ratkaisu ja uuden ratkaisun tuottaminen. Eli ei pyritä siihen, että saataisiin aikaan uutta tietoa, vaan nostetaan käytännön ratkaisuja esille tutkimuksen avulla. (Ojansalo ym. 2014, 19.)

Kehittämistyö ajatellaan usein prosessina, jossa on toisiaan seuraavat vaiheet. Yksinkertaisesti prosessin voidaan ajatella jakautuvan kolmeen vaiheeseen, suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Yleensä opiskelijan tekemä kehittämistyö on vain pienempi osa tällaista muutostyötä, koska muutostyö yleensä kestää todella pitkään. Usein kehittämistyöstä raportoidaan projektiraportin kaltaisella dokumentilla, josta ilmenee kehittämisen lähtökohdat, työmuodot, prosessin eteneminen ja lopputulokset. (Ojansalo ym. 2014, 20-23.)

Alla kuvatussa kuviossa on avattu tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia. Usein kuitenkin itse prosessissa vaiheet eivät ole näin selkeästi esillä, vaan ne saattavat vaihtaa paikkaa ja saatetaan palata välillä taaksepäin vaiheissa. Tässä työssä kehittäminen keskittyi lähinnä teorian tiedon, haastattelujen ja työpajatyöskentelyn muodostamiin havaintoihin, joiden avulla ennalta määriteltyä ongelmaa eli rekrytointiprosessia lähdettiin kehittämään. Toteuttamisen jälkeen prosessikuvassa esitetty arviointi jää pois tässä työssä. (Ojansalo ym. 2014, 23-24.)



Kuvio 7: Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojansalo ym. 2014, 24).

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Kehittämistyötä varten on haastateltu toimeksiantajayrityksessä rekrytointia tekeviä henkilöitä teemahaastattelulla. Lisäksi rekrytoinnin nykytilaa selvitettiin erillisellä HR vastaavan haastattelulla. Henkilöt on valittu tutkimukseen, koska on haluttu saada rekrytoijien näkökulmaa lopullista tuotosta eli prosessikuvausta varten. Teemahaastattelulla on pyritty selvittämään rekrytointiprosessin nykytilaa sekä ongelmia ja haasteita rekrytointiprosessissa.

Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska sillä uskottiin saatavan oikeaa informaatiota valitusta aiheesta. Laadullinen tutkimus soveltuu, kun halutaan ymmärtää jotain ilmiötä. Sen avulla saadaan yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelun avulla pystytään keräämään tietoa kehittämisen kohteesta ja ongelmakohdista. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jossa haastattelijalla on mahdollisuus vaikuttaa keskustelussa esille nouseviin teemoihin ja kaivaa tietoa haluamista asioista. (Ojansalo ym. 2014,106-107; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tämän jälkeen pidettiin vielä työpajatyylinen aivoriihityöskentely yrityksen HR vastaavien kanssa, jossa työstettiin haastattelujen perusteella luomaani prosessikuvausta ja roolien jakoa yrityksen toiveiden mukaiseksi. Haastattelun tueksi haluttiin osallistuttaa toimeksiantajayrityksen työntekijöitä prosessikuvauksen valmisteluun. Työntekijöiden osallistamisessa on monenlaisia hyötyjä kehittämistyössä. Työpajatyöskentelyssä mukaan otettiin toimeksiantajalta henkilöitä kertomaan omia mielipiteitensä ja kehittämään uusia ideoita. Tällainen osallistaminen on arvokasta, varsinkin kun itse olen yrityksestä melko ulkopuolinen henkilö. (Toikko & Rantanen 2009, 89-91.)

Kehittämistyö eteni tietoperustassa esitetyn tutkimuksellisen kehittämistyön prosessikaavion mukaan. Kehittämistyö lähti käyntiin toimeksiantajayrityksessä ongelman tunnistamisesta ja kehittämistarpeen heräämisestä. Työ aloitettiin tapaamalla Suomen HR Business partner, jolloin käytiin läpi kehittämiskohdetta ja työn toimeksianto.

Seuraavassa tapaamisessa mukana oli myös Ruotsin HR business partner ja läpi käytiin tarkemmin työn taustoja ja minulle esiteltiin olemassa olevia valmiita materiaaleja rekrytointiprosessiin liittyen. Lisäksi päätettiin lopullisesta aiheen rajaamisesta esimiesnäkökulmaan, sillä sen koettiin olevan hakijakokemusta merkittävämpi tämän työn lopputuotosta ajatellessa. Lisäksi työstä olisi tullut muuten liian laaja kokonaisuus, jos myös hakijakokemus olisi ollut mukana.

Toisen palaverin jälkeen alkoi tietoperustan kasaaminen. Etsin tietoa niin sähköisistä lähteistä kuin painetusta kirjallisuudesta aiheeseen liittyen. Lisäksi suunnittelin käytettäviä tutkimusmenetelmiä ja tein haastattelurungot valmiiksi. Tietoperustaa kasatessa ilmeni, että rekrytoinnin nykytilaa on syytä selvittää ennen teemahaastatteluja. Siksi päädyin tekemään

kolmannessa tapaamisessa Suomen HR business partnerille puolistrukturoidun haastattelun, johon kasasin kysymyksiä rekrytoinnin nykytilaan liittyen.

Haastattelurunkoja kasatessa pidin mielessä johdannossa mainitsemani kysymykset, jotka auttavat tavoitteeseen pääsemistä. Erityisesti ensimmäisellä haastattelulla HR business partnerille pyrittiin vastaamaan kysymykseen 'miten yritys rekrytoi tällä hetkellä?'. Teemahaastattelurungossa kysymyksillä pyrittiin etsimään erilaisia näkökulmia rekrytoinnin nykytilaan ja vastauksia siihen millaiset roolit prosessissa on sekä mitä haasteita siinä ilmenee. Lisäksi pyrittiin saamaan kehitysehdotuksia rekrytointiin.

Kolmannessa tapaamisessa käytiin myös läpi soveltuvuusarvioiden purku. Sain viikkoa aiemmin omaan sähköpostiini soveltuvuusarviointit, jotka sain testimielessä tehdä ja kävimme yhdessä tulokset läpi. Soveltuvuusarviot teetettiin, jotta sain kuvan siitä, millaisia tehtäviä ne sisältävät. Lisäksi testien tekeminen oli mielenkiintoinen kokemus omaa tulevaisuuden työnhakua ajatellen.

Seuraavaksi vaiheena oli teemahaastattelujen toteutus ja niitä ennen kävimme vielä Suomen HR business partnerin kanssa läpi teemahaastattelurungon sekä aikataulut ja haastateltavat. Myös Ruotsin HR business partner lähetti sähköpostitse omat kommenttinsa haastattelurunkoon. Tässä vaiheessa haastattelukysymyksiin lisättiin muutama kysymys ja esimerkkinä haastattelurungossa käytettyä prosessikaaviota muokattiin.

Haastattelut käytiin viikoilla 42-43 yksitellen ja ne litteroitiin sekä tulokset analysoitiin samojen viikkojen aikana, kun haastattelut olivat vielä tuoreessa muistissa. Teemahaastattelussa saatiin vastauksia haettuihin kysymyksiin ja niitä on avattu kappaleessa 5.2.

Haastatteluiden tulosten ja tietoperustan perusteella lähdin kasaamaan rekrytointiprosessin kuvausta ja loin siitä ensimmäisen luonnoksen työpajatyöskentelyä varten. Työpajaan osallistui Suomen ja Ruotsin HR business partnerit. Työpajassa työstimme ja ideoimme miten tekemääni luonnosta voisi vielä kehittää. Tästä saatujen kommenttien perusteella loin lopullisen prosessikuvauksen.

Arviointivaiheessa kävimme Suomen HR business partnerin kanssa läpi lopullisen tuotoksen ja sain siihen sähköpostitse palautetta. Myös Ruotsin HR vastaava antoi oman palautteensa loputuotokseen kirjallisesti.

Kuviossa 8 on esitetty kehittämisprosessin vaiheet ja päivämäärät. Siitä ilmenee, että työtä tehtiin noin kolmen kuukauden ajan ja tapaamisia oli yhteensä kuusi. Näiden lisäksi erikseen pidettiin teemahaastattelut.



Kuvio 8: Työn toteutuksen prosessi

5.1 Puolistrukturoitu haastattelu HR business partner

Toimeksiantajan rekrytoinnin tilaa selvitettiin haastattelemalla Adapteon Suomen HR vastaava. Haastattelumuotona käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelurunko löytyy liitteestä 3. Kysymykset toimivat haastattelutilanteessa apuna. Haastattelu käytiin Teams-palaverissa, josta se äänitettiin. Äänite litteroitiin keskeisten asioiden osalta.

Puolistrukturoitu haastattelu toimii, kun haastateltavalta halutaan tietoa ennalta määriteltyihin kysymyksiin. Haastattelu on teemahaastattelun ja lomakehaastattelun välimuoto, jossa rakenne saattaa muuttua hieman haastateltavien välillä. Tässä haastattelussa muoto oli toimiva, koska kaikkia ennalta määriteltyjä kysymyksiä ei tarvinnut esittää sanasta sanaan ja tilanne oli enemmän keskustelun omainen. (KvaliMOTV 2019a.)

Adapteolla Suomessa työskentelee kolmessa eri yhtiössä noin 62 henkilöä. Yhtiöt ovat emoyhtiö Adapteo Oyj, sen alla toimivat maayksikö Finland Oy ja pysyviin tilaratkaisuihin keskittyvä

Flexator Oy. Toimisto sijaitsee Vantaalla ja siellä työskentelee pääosin Adapteo Oyj:n alaisuudessa olevia henkilöitä, jotka toimivat pääosin konsernin tukitoiminnoissa. Koko konsernin pääasiallinen talousyksikkö sijaitsee myös täällä, sisältäen konsernin talousosaston service centerin. Kuitenkin konttorilla työskentelee myös yksittäisiä muissa rooleissa toimivia henkilöitä, kuten haastateltu HR business partner.

Konsernin organisaatiokaaviota ei ole julkisesti esillä. Lyhyesti se koostuu ylimpänä konsernissa toimivasta emoyhtiö Adapteo Oyj:stä ja sen alla toimivasta Adapteo Services AB:stä ja maayksiköistä eli Business uniteista. Adapteo Services AB pitää sisällään Ruotsalaiset konsernin toimijat verotussyistä. Itse liiketoiminta eli moduulitoimitukset, myynti ja kaluston hallinta tapahtuu maayksiköissä.

Haastatellun mukaan konsernin kokoon nähden uralla etenemismahdollisuuksia konsernin sisällä on melko vähän. Selkeää urapolkua ei ole. Tämä johtuu siitä, että positioissa työskentelee melko vähän henkilöitä. Kuitenkin ensin saatetaan rekrytoitua esimerkiksi junior rooliin, josta voi edetä saamalla lisää vastuuta. Tällaista tapahtuu esimerkiksi talousyksikössä, jossa voi edetä kirjanpidosta business controlin puolelle.

Adapteo on kasvuyhtiö ja yrityksen kasvu määrittelee myös tulevaisuuden rekrytointien tarpeet. Yrityksen perustoiminnot ja tehtävät ovat paikallaan ja esimerkiksi alkuvuodesta oli jo paljon rekrytointeja Suomeen, kun Vantaalle rakennettiin konsernin keskitetty talousyksikkö. Lähitulevaisuuden rekrytointitarpeet ovat pääasiassa korvausrekrytointeja konsernista lähtevien henkilöiden tilalle tai muita yksittäisiä uusia tehtäviä.

Adapteolla rekrytoinnissa on käytetty aikaisemmin paljon konsulttiyrityksiä. Vain muutama rekrytointi on tehty kokonaan itse, mutta siihen pyritään siirtymään tulevaisuudessa niin Ruotsissa kuin Suomessa. Tällä hetkellä avoinna on muutama paikka, jossa rekrytointia on tehty jo itse.

Rekrytoinneissa mukana on ollut maan HR vastaava, rekrytoiva esimies ja häntä yhden tason korkeammalla toimiva henkilö. Eli suoritetaan rekrytointeja niin sanotusti kaksiportaisesti. Kaikki henkilöt haastattelevat hakijaa jossain vaiheessa. Vastuut jakautuvat rekrytoijien välillä tasaisesti, koska kaikilla hieman eri roolit

Tähän mennessä rekrytoinneissa on tehty niin, että ensimmäiseen haastatteluun on osallistunut rekrytoiva esimies ja hänen esimiehensä. Tämän jälkeen soveltuvuustestit ja niiden purut hakijalle on pitänyt HR vastaava.

Soveltuvuusarviointivaiheessa hyödynnetään AoN:in kompetenssimallia. Näiden avulla ennen rekrytointia voidaan määritellä mitä kompetensseja positiossa tarvitaan ja saada arviointien tulokset näiden valittujen kompetenssia perusteella. Kompetensseja on valittavana lähemmäs

20 erilaista, joihin kuuluu esimerkiksi vaikuttaminen, ihmisten johtaminen ja rakentava tiimityö. AoN:n on myös valmiiksi luonut määritelmät, jotka auttavat soveltuvuusarviointia tekeviä henkilöitä helpommin ymmärtämään kompetensseja.

5.2 Teemahaastattelu Adapteo Oyj

Teemahaastattelussa keskitytään tiettyihin aikaisemmin päätettyihin teemoihin, joiden ympärillä keskustelu sujuu melko avoimesti. Tilanne on keskustelunomainen, mutta haastattelija ohjaa keskustelua teemojen sisällä lyhyiden muistiinpanojen avulla. Tutkittavaksi tulee valita sellaisia henkilöitä, joilla tiedetään olevan tietoa tutkittavista teemoista. (KvaliMOTV 2019b.)

Teemahaastattelulla haluttiin paneutua yrityksen rekrytointiprosessiin ja löytää sieltä ongelma- ja kehityskohteita. Lisäksi pyrittiin kartoittamaan sitä, millaisena esimiehet näkevät rekrytointiprosessin tulevaisuudessa. Tuloksien avulla pyrittiin rakentamaan yrityksen tarpeita vastaava kuvaus rekrytointiprosessista ja vastuiden jakautumisesta siinä. Haastateltaviksi haluttiin valita esimiehiä niin Ruotsista kuin Suomesta, jotta saadaan mahdollisimman laaja kuva rekrytoinnin tilasta molemmissa maissa.

Haastatteluja tehtiin yhteensä kuusi kappaletta 13.10.-23.10.2020 välisenä aikana. Haastattelut pidettiin Microsoft Teamsissa. Haastatteluun osallistuvat henkilöt pysyvät tässä tutkimuksessa anonyymeina. Teemahaastattelussa käytettiin haastattelurunkoa, joka on esitetty liitteessä 2. Haastattelurunko toimi apuna ja sitä käytettiin vaihtelevasti eri haastattelutilanteissa, riippuen siitä kuinka paljon haastateltava itse vastasi teemoihin.

Haastateltavaksi valittiin kaikista rekrytoivista rooleista henkilöt Suomesta ja Ruotsista, eli yksi maan HR vastaava, rekrytoiva esimies ja hänen esimiehensä. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin työn aiheeseen liittyvien asioiden osalta ja aineistoa analysoitiin sisällönanalyysillä. (Tuomi 2018.)

Haastattelussa rekrytointiprosessi Adapteolla muodostui sen perusteella, miten on toimittu aikaisemmissa rekrytoinneissa ja mitkä käytännöt toimivat sekä mitkä eivät. Kuviossa 9 on kuvattu prosessi ja sen vaiheita on avattu alla olevissa kappaleissa.



Kuvio 9: Rekryointiprosessi Adapteolla

Aiemmin oli jo tiedossa, että aikaisemmissa rekrytoinneissa on käytetty paljon ulkopuolisia head hunttereita ja rekryointikonsultteja. Tähän on päädytty, koska rekrytoivat esimiehet ovat tehneet rekrytointeja alussa yksin ilman HR tiimin tukea ja rekrytointi on ollut tällöin liian työlästä ja aikaa vievää. Rekrytointiin osallistuvat henkilöt ovat tehneet kaikki vasta muutamat viimeisimmät rekrytoinnit ilman ulkoista apua, mutta siihen on tarkoitus siirtyä tulevaisuudessa ainakin osan tehtävien kohdalla.

Haastattelussa vastaukset jaoteltiin kahteen eri prosessiin, jotka ovat oma prosessi ja head hunter prosessi. Eniten ulkoisessa avussa on hyödynnetty head hunterin eli suorahaun ammattilaisen apua. Suorahaussa tehtävät eivät ole usein julkisessa haussa ollenkaan, vaan head hunter hyödyntää verkostojaan, joiden kautta kontaktoi potentiaalisia kandidaatteja.

Prosessi alkaa aina rekryointitarpeen heräämisestä. Rekrytoiva esimies tarvitsee aina luvan rekrytointiin HR tiimiltä ja omalta esimieheltään. Rekryointiprosessin aloittamisen hyväksymiseen on käytetty recruiting request- nimistä lomaketta. Kun rekrytointi on hyväksytty, voidaan aloittaa valmistelutyö. Valmistelutyöhön kuuluu rekryointiprofiilin luominen, joka määrittelee haettavan paikan kriteerit ja tarpeet. Tässä vaiheessa voidaan myös käyttää valmiiksi luotuja profiileita positioista. HR tiimin kanssa käydään keskustelua aktiivisesti, kuinka rekrytointi toteutetaan.

Mielipiteet rekrytoinnin aloittamiseen käytetystä recruitment request- lomakkeesta jakaantuvat. Suurin osa oli sitä mieltä, että se ei toimi tai sitä ei käytetä. Kuitenkin se on ollut vasta vähän aikaa käytössä ja haastateltavat kokivat, että prosessin raportointi kirjallisesti on

hyödyksi. Epäselvyyttä on ollut siinä, kenellä kaikilla lomake täytyy hyväksyttää eli kenen al-lekirjoitukset siihen tarvitaan. Toiveena olisi, että lomake otettaisiin joko yleisesti käyttöön tai jätettäisiin selkeyden takia kokonaan pois. Tällöin sen tilalle voitaisiin keksiä jokin toinen toimivampi tapa rekrytointiluvan saamiseen.

Rekrytoinneissa, joissa head hunter on ollut mukana, prosessin alkuosa on ollut suurimmaksi osaksi ulkopuolisen head hunterin vastuulla. Ulkopuolinen kumppani on luonut rekrytoivan esi-miehen antamien kriteerien pohjalta työpaikkailmoituksen, jakanut sen ja käynyt läpi hake-muksia koko hakuajan. Tämän jälkeen head hunter tai muu kumppani on sopinut rekrytoivan esimiehen kalenteriin ajat ensimmäiselle haastattelulle potentiaalisten kandidaattien kanssa.

Rekrytoivat esimiehet käyttävät mielellään ulkopuolista apua rekrytointiprosessin alkuvai-heessa ja jatkavat parhaiten kandidaattien kanssa siitä itse. Esimiesten mukaan kumppaneiden käyttö nopeuttaa ja helpottaa heidän työtään. Kumppaneilla on enemmän resursseja koh-distaa markkinointia ja kontaktoida potentiaalisia hakijoita. Tämä korostuu erityisesti siinä, että suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että yritystä ei tunneta vielä tarpeeksi, jotta se saisi tarpeeksi hakemuksia julkisessa haussa. Myös esille nousi se, että usein esimerkiksi asiantuntija rooleihin haettavat kandidaatit eivät aktiivisesti etsi työpaikkaa. Tällöin heidät on helpompi saada hakuun mukaan head huntareiden suorakontaktoinnin avulla.

Omissa prosesseissa HR tiimi on vahvasti rekrytoivan esimiehen tukena. HR vastaava on usein tehnyt ilmoituksen haettavaan tehtävään. Toiveena olisi kuitenkin, että rekrytoiva esimies kirjoittaa haettavaan positioon työpaikkailmoituksen tai käyttää valmiina olevaa ilmoitusta, johon HR vastaava tekee omat muokkaukset. HR henkilö julkaisee ilmoitukset eri kanavissa. Käytettäviä markkinointikanavia ei ole selkeästi määritelty. Ainakin Suomessa on ollut käytössä käytäntö, jossa ilmoituksiin laitetaan soittoaajat ja rekrytoivan esimiehen numero, jotta hakijat voivat tiedustella lisää suoraan esimieheltä.

Käytössä on ainakin osittain rekrytointiohjelma, johon hakemukset tulevat. Ohjelmassa on mahdollista kutsua rekrytoiva esimies mukaan tarkastelemaan tulleita hakemuksia. Suurin osa haastatelluista koki käytössä olevan ohjelman toimivaksi.

Hakemuksia käydään päivittäin läpi ja niistä hylätään jo hakuaikana ne, jotka eivät sovellu tehtävään. Haastattelujen perusteella epäselvyyttä on selkeästi ollut siinä, kuka hakemusten esikarsintaa tekee omissa prosesseissa. Paras ratkaisu olisi, jos molemmat rekrytoiva esimies ja HR vastaava osallistuisi hakemusten läpikäyntiin, sillä silloin saadaan esille molempien näkökulmat. Esimiehet myös kokivat, etteivät he yksin selviä hakemusten läpikäynnistä, mutta haluavat silti olla siinä mukana. Jos HR vastaava tietää parametrit mitä tehtävään vaaditaan osaa hän karsia suoraan ne, jotka eivät ainakaan sovellu tehtävään.

Kun potentiaalisimmat kandidaatit ovat löytyneet rekrytoivat esimiehet kutsuvat heidät lyhyeen ensimmäiseen haastatteluun, missä saa yleiskuvan hakijasta. Ihannetilanne olisi, että haastatteluvaiheeseen saataisiin 3-4 kandidaattia. Haastatteluihin on olemassa valmiita haastattelurunkoja, mutta usein esimiehet ovat käyttäneet omia pohjia tai ei pohjaa ollenkaan. Osa haastatelluista on pitänyt ensimmäisen haastattelun yksin ja osalla ollut mukana myös oma esimies. Tämä on yleensä sovittu tapauskohtaisesti tai rekrytoivien esimiesten mieltymyksen mukaan. Tämän jälkeen, jos hakijoita on vielä paljon, pidetään toinen karsiva haastattelukierros.

Yleensä hakijoita ei ole ollut niin paljoa ja ensimmäisestä haastattelusta soveltuvimmat hakijat on laitettu soveltuvuustesteihin, jotka HR vastaava suorittaa. HR tiimi myös käy testitulosten purun läpi yhdessä kandidaattien kanssa ja jakaa tulokset ja niistä heränneet ajatukset sekä lisäkysymykset eteenpäin rekrytoivalle esimiehelle.

Kaikki haastatellut ovat kokeneet soveltuvuustestit hyödylliseksi. Ne nopeuttavat prosessia, sillä niistä nousee realistisemmin asioita esille, kuin haastatteluissa. Lisäksi ne auttavat kysymään oikeita kysymyksiä seuraavassa haastatteluvaiheessa. HR tiimiläiset ovat ainoita, joilla on sertifikaatti soveltuvuustestien tekemiseen. Tämän takia heidän roolinsa prosessissa on soveltuvuustestien teettäminen ja purku.

Soveltuvuustestien jälkeen pidetään toinen haastattelu, jossa hyödynnetään soveltuvuustesteissä esille nousseita seikkoja. Yksi esimies on myös tässä vaiheessa omatoimisesti ennen toista haastattelua teettänyt hakijoilla pienen tehtävän. Toisessa tapaamisessa myös keskustellaan hakijan kanssa tarkemmin sopimusasioista kuten palkkauksesta. Viimeistään toisessa vaiheessa on mukana rekrytoivan esimiehen esimies tai muu korkeammassa asemassa työskentelevä henkilö. Tätä kutsutaan yrityksessä 'grandfather' periaatteeksi. Tämän haastattelun tarkoitus on antaa myös ylempää hyväksyntä ja vahvistus siihen, että valitaan oikea henkilö.

Ylemmän esimiehen rooli on auttaa rekrytoivaa esimiestä myös prosessin muissa vaiheissa tarvittaessa, kuten haettavan profiilin luomisessa. Ylempi esimies katsoo koko organisaation kannalta ja näkökulmasta sopiiko kandidaatti tehtävään. Hän pystyy myös kertomaan rajat mistä ominaisuuksista ei voida joustaa. Tällä periaatteella varmistetaan myös, että rekrytoiva esimies ei voi yksinään tehdä lopullista rekrytointipäätöstä.

Suurin osa koki 'grandfather' haastattelun tarpeelliseksi, mutta sitä voidaan soveltaa rekrytoivan roolin mukaan. Korkeampiin rooleihin rekrytoidessa sen merkitys korostuu, sillä silloin halutaan olla erityisen varmoja, että valinta on onnistunut. Esille nousi myös erilaiset tavat soveltaa 'grandfather' periaatetta prosessin nopeuttamiseksi. Esimerkiksi voitaisiin tehdä niin, että rekrytoiva esimies ei osallistuisi tähän toiseen haastatteluun vaan se olisi vain ylemmän esimiehen pitämä nopea katsaus hakijasta. Myös vaihtoehtona voisi olla, erityisesti

alempiin tehtäviin, toisen haastattelun jättäminen pois ja hakijan tietojen läpikäyminen yhdessä ylemmän esimiehen kanssa ja näin hyväksynnän saaminen.

Viimeisen haastattelun jälkeen rekrytoiva esimies kuuntelee HR tiimin ja oman esimiehensä näkökulmat rekrytoinneista. Yleensä tässä vaiheessa tarkistetaan myös hakijan antamat suosittelevat. Rekrytointi ei kuitenkaan pääty vielä siihen, että potentiaalisin hakija on löydetty, vaan sen jälkeen esitetään hakijalle tarjous työsopimuksesta ja siitä neuvotellaan. HR vastaava ohjaa neuvotteluja ja antaa palkkatason, jonka rekrytoiva esimies esittää hakijalle.

Isoimpana haasteena prosessissa nousi se, että selkeitä pelisääntöjä rekrytointiin ei ole ollut vaan jokaisella on oma näkemys prosessista. Ulkoisia kumppaneja on käytetty paljon rekrytoinnissa ja roolit prosessissa ovat epäselvät. Rekrytoivat esimiehet ovat tehneet rekrytointeja kaikki omalla tyylillään, joka näkyi selvästi haastattelun tuloksissa. He myös halusivat oman ajan säästämiseksi jatkaa rekrytoinnin tekemistä kumppaneiden kanssa.

Lisäksi toisena haasteena voidaan nähdä se, että yritys ei ole tunnettu eikä tunnettavuuden eteen ole tehty töitä, joten hakemuksia on vaikea saada. Erityisesti omissa hakuprosesseissa hakemuksia tulee välillä todella vähän tai ei ollenkaan.

Toiveena olisi, että prosessin vaiheet selkeytettäisiin ja tehtäisiin kaikille yhteiset pelisäännöt rekrytointiin. Lisäksi rekrytointi ei saa jäädä kokonaan yhden henkilön harteille, kun prosessi tehdään itse. Selkeyttä kaivataan myös siihen, jos käytetään ulkoisia kumppaneita, keitä käytetään ja kehen ollaan yhteydessä.

Rekrytoivien esimiesten kaivattiin ottavan enemmän vastuuta prosessista. He voisivat käyttää enemmän aikaa omalta osaltaan tunnettavuuden kasvattamiseen ja positioiden markkinointiin esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Lisäksi haastattelut voisivat olla rakenteeltaan enemmän suunniteltuja ja yhtenäisiä. Hakijaa kohtaan viestitään nopeasti ja tehokkaasti, jotta saadaan ihmisläheinen kuva yrityksestä.

HR on prosessissa asiantuntija, jonka toivotaan antavan rehellinen toinen näkökulma. Lisäksi HR tiimiltä kaivataan asiantuntijuutta ja valmiutta auttaa kiperissä tilanteissa. HR auttaa myös rekrytoivan esimiehen taakkaa erityisesti prosessin alkuvaiheessa. Lisäksi HR varmistaa, että aloittava työntekijä saa kaikki järjestelmät käyttöönsä heti työskentelyn alkaessa.

Kehitysideana nousi esille DISC-profiilin hyödyntäminen haastatteluissa. Yksi esimiehistä oli ennen nykyisiä soveltuvuustestejä teettänyt hakijoilla nämä profiilit ja koki ne todella hyödyllisiksi. Lisäksi HR tiimi voisi yhdessä rekrytoivien esimiesten kanssa kiinnittää enemmän huomiota haettavan profiilin määrittelyyn.

Lopullinen vastuu rekrytoinnista on rekrytoivalla esimiehellä, joten halutaan että kaikkiin tiimeihin tulee tasalaatuisia hakijoita, eikä rekrytointiprosessit eroaisi niin paljoa toisistaan.

5.3 Ideointityöpaja

Ideointityöpaja tai toiselta nimeltään aivoriihi on yksi ongelmanratkaisussa käytetty menetelmä, jossa ideoita tuotetaan ryhmässä. Siinä vetäjän johdolla ryhmä pyrkii ideoimaan uutta ratkaisua tai lähestymistapaa johonkin ongelmaan. (Ojansalo ym. 2014, 160)

Työpajaan osallistui Adapteon HR tiimin Suomen ja Ruotsin edustajat. Työpajan sisältörunko (liite 4) sisälsi haastattelutulosten läpikäynnin ja kommentoinnin, rekrytointiprosessin kuvauksen, rooliijaon sekä rekrytointin alussa käytettävän recruitment request- lomakkeen kehittämisen. Työpajassa esittelin tekemäni luonnokset näistä alueista ja HR tiimi sai vapaasti kommentoida ja esittää kehitysehdotuksia kohtiin.

Työpajan aikana kirjasin ylös esille nousseita kommentteja. Sen jälkeen kirjoitin kommentit auki heti työpajan jälkeen. Kommentteja ja kehitysideoita on avattu seuraavissa kappaleissa ja niiden avulla on työstetty prosessikuvausta ja roolien jakoa eteenpäin.

Roolijaosta kommentteina nousi se, että esimies halutaan myös mukaan ilmoituksen tekoon. Koska rekrytoiva esimies tietää parhaiten haettavan profiilin ja osaa kuvailla työpaikkaa realistisesti. Lisäksi kandidaattien sertifikaatteja tai muita todistuksia on harvoin tarkistettu, joten sen voi jättää pois rooliijaosta. Rekrytoiva esimies tarkistaa tarvittaessa esimerkiksi kandidaatilta löytyvän ajokortin, jos sitä tehtävään vaaditaan.

HR tiimin mielipide erosi haastatteluista nousseesta siinä, ettei heidän rooliinsa kuuluisi työntekijän valmistelutehtävät työpaikkaa varten esimerkiksi järjestelmien valmistelu. Aiemmassa teemahaastattelussa haastatellut rekrytoivat esimiehet kokivat tarvitsevansa HR apua tässä vaiheessa. HR tiimin mukaan työntekijän perehdytys ja valmistelutehtävät työtä varten ovat kuitenkin rekrytoivan esimiehen vastuulla. Kuitenkin HR varmistaa, että prosessi on käynnistetty ja lähetää tässä vaiheessa valitulle kandidaatille tervetuloa- viestin.

Kehitysideana roolijakoon nousi se, että voitaisiin lisätä kohta haastatteluihin valmistautumiselle. Keskustelussa rekrytoivan esimiehen kanssa käytäisiin läpi haastattelun runko ja se mihin haastattelussa keskitytään. Tällöin haastattelut olisivat paremmin suunniteltuja ja yhteisempiä.

HR:n roolina on enemmän rekrytointi systeemin pyörittäminen. He kontaktoivat mahdolliset ulkoiset kumppanit ja pitävät rekrytointiohjelmaan tulleet hakemukset ja hakijat ajan tasalla. HR tiimi lähettää hakijoille vahvistusviestin, jos hakija pääsee seuraavaan haastatteluvaiheeseen ja myös osallistuu rekrytoivan esimiehen kanssa johonkin.

Prosessikuvaukset olivat tiimin mukaan hyviä ja selkeitä. Niissä rakenne oli pääpiirteittäin hyvä ja heidän mukaansa toimiva. Muun muassa kommentointiin soveltuvuustestejä, joiden on hyvä olla ennen viimeistä haastattelua, jotta niistä nousseita asioita voidaan vielä tarkentaa.

Prosessikuvauksessa nousi esille muutamia kehitettäviä kohtia. Esimerkiksi mahdollisten head hunttereiden kontaktointi on enemmän HR:n tehtävä kuin rekrytoivan esimiehen. HR vastaavat haluavat olla enemmän vastuussa prosessin toteuttamisesta ja sopia ulkopuolisen toimijan kanssa rekrytoinnin yksityiskohdista. Vaikka aiemmin ainakin moni rekrytoiva esimies kertoi haastatteluissa kontaktoineensa ulkopuoliset toimijat itse.

Selkeytystä kaivattiin myös siihen millaisissa tilanteissa head hunttereita käytetään, ja milloin ei. Head hunter prosessille ja sisäiselle prosessille voisi tehdä omat kuvaukset. Ja prosessin alussa avata askeleet siihen, käytetäänkö sisäistä vai ulkoista rekrytointia. Tällöin pelisäännöt olisivat kaikille yhteiset ja selkeät niiden käytöstä, eikä ulkoista apua käytettäisi turhaan. Kriteerit ulkoista apua käytettäviin rekrytointeihin tulee siis vielä selkeyttää.

Ulkoisen avun käyttö ei riipu siitä kuinka haastava työtehtävä on, vaan millainen profiili työtehtävällä on. Merkittävin syy esimerkiksi head hunter avun käyttöön on se, ettei omalla prosessilla tehtävään saada potentiaalisia hakijoita. Tällaisiin tehtäviin, joissa paikka on vaikea täyttää, on käytettävä ulkoista apua. Lisäksi voidaan sanoa, että korkeampiin positiioihin (managers) on käytettävä ulkoista apua.

Pohjaan voitaisiin lisätä linkki haastatteluiden kohdalle, mistä pääsee suoraan valmiiseen haastattelurunkoon. Tämä ehkä lisäisi niiden käyttöä haastattelutilanteissa.

Rekrytointiluvan saamisen koettiin edelleen olevan kompastuskivi. Tähän on ollut käytössä recruitment request- lomake, jolla on pyydetty lupaa rekrytointiin. Esitin työpajassa omat ehdotukseni lomakkeen käytön helpottamiseen. Näitä oli lomakkeen siirtäminen Microsoft Teams palveluun ja siellä tiimien luominen rekrytoinneille, sähköpostiketjut sekä rekrytointiohjelmien hyödyntäminen.

HR tiimin mukaan luvan saamista helpottaa huomattavasti, kun lomakkeeseen ei vaadita allekirjoituksia. He kokivat kuitenkin Teamsin liian hankalaksi, koska tiedot eivät ole kaikille julkisia ja siksi täytyisi luoda aina uusi tiimi. Tällä hetkellä käytössä oleva rekrytointiohjelma ei sisällä ominaisuutta, jossa rekrytoiva esimies voisi pyytää rekrytointilupaa ylemmältä taholta ja HR tiimiltä.

Tässä vaiheessa sähköpostit koettiin toimivimmaksi ratkaisuksi. Lomakkeen sijaan voitaisiin luoda sähköpostipohja ja ohjeet sen täyttöön, jota hyödynnettäisiin rekrytointiluvan saamiseen.

HR tiimi myös mietti, että rekrytoiville esimiehille annettaisiin tulevaisuudessa laajemmin pääsy rekrytointiohjelmaan.

6 Prosessikuvaus rekrytoinnin tueksi

Lopullinen tuotos on kansilehtineen seitsemän diaa sisältävä PowerPoint -esitys. Kokonaisuudessa on kuvattuna kolmesta eri näkökulmasta prosessit, joita on HR näkökulma ja rekrytoivan esimiehen näkökulma omissa prosesseissa sekä ulkoistetuissa prosesseissa. Lisäksi toimeksiantajan toiveesta kahdessa diassa on keskitytty myös siihen, milloin käytetään ulkoisia kumppaneita ja milloin ei sekä rekrytointiluvan pyytämisen ohjeistamiseen.

Kuvaus on luotu PowerPoint -ohjelmaan toimeksiantajan toiveiden mukaisesti ja pohjana toimi toimeksiantajan toimittama PowerPoint -pohja. Rekrytointiprosessi voi aina elää ja muuttua ja toimeksiantajan on helppo tässä ohjelmassa muokata kuvausta tulevaisuudessa.

Kuvaus on tehty englanniksi, jotta sitä voidaan käyttää rekrytoinnin tukena Adapteon kaikissa toimintamaissa. Kuvauksissa käytetään yleisesti käskymuotoa, jotta lukija saa selkeän kuvan, mitä hänen tulee tehdä ja mitä tekee joku muu. Lisäksi kuvauksissa tekstit on pyritty pitämään mahdollisimman lyhyenä, jotta ohjeet ovat helppo ja nopea lukea.

Toimeksiantajan toiveena oli, että kuvaus on selkä ja helposti kohta kohdalta seurattava. Siksi päädyin hyödyntämään jo valmiiksi Adapteolla käytössä ollutta nuolimallia. Kappaleessa 4 esiteltiin erilaisia kuvausmalleja. Näistä omassa kuvauksessani lähimpänä on prosessin kulkukaavio. Tässä prosessikuvauksessa erityisen tärkeää on ollut esittää toiminnot ja niiden suorittajat prosessissa. Siksi päädyin hyödyntämään tätä kuvantamismallia taustalla omassa työväni. Prosessin kulkukaaviolla on myös mahdollista esittää usean toimijan roolit samalla kertaa. Yksinkertaistamisen takia kuitenkin omassa lopputuotoksessa päädyin tekemään kaikille rekrytointiin osallistuville henkilöille omat kaaviot.

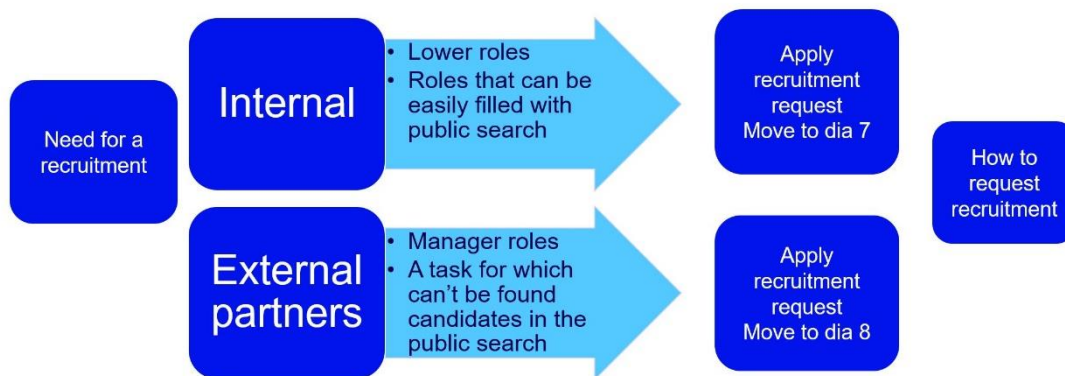
Värit kuvaukseen on otettu Adapteon omasta värimaailmasta, jota on esillä esimerkiksi heidän nettisivuillaan. Alustana halusin käyttää PowerPointia, sillä se on myös yrityksessä käytössä ja sen kautta heidän on mahdollista tehdä tulevaisuudessa tarvittaessa muutoksia prosessikuvauksiin.

Lopputuotos on esitetty liitteessä 5. Ensimmäisenä kansisivun jälkeen on roolijako, joka on esitetty taulukkona. Taulukossa jaetut tehtävät olivat yrityksen ennakkoon antamat, joihin ei ollut selvitetty rooleja aikaisemmin. Roolijako muodostui teemahaastattelujen sekä ideointityöpajan perusteella. Roolijakoon loin kaksi saraketta omat sisäiselle ja ulkoistetulle prosessille. Lisäksi tehtäviin lisättiin referenssien tarkistaminen.

Ongelmana oli se, että esimiehet eivät tiedä milloin käytetään ulkoista apua, ja milloin ei. Seuraavassa diassa olevassa kuviossa on pyritty selkeyttämään ulkoisten kumppaneiden käyttöä (Kuvio10). Kuvioon on määritelty alustavasti kriteerit siihen, kumpi prosessi valitaan. Yrityksen on kuitenkin mahdollista jatkaa tästä kehittämistä siihen, mitkä tarkalleen ovat roolit,

joissa ulkoista apua käytetään. Klikkaamalla laatikoita on mahdollista siirtyä esityksessä eteenpäin prosessikuvauksiin.

Internal or external partners?



4 2020-11-18

Adapteo.

Kuvio 10: Sisäinen vai ulkoistettu prosessi

Myös rekrytointiluvan saaminen koettiin haasteeksi. Käytössä ollut lomake ei toiminut tai sitä ei käytetty yleisesti yrityksessä. Kolmannessa diassa on ohjeistus rekrytointiluvan saamiseen. Yhdessä HR business partnereiden kanssa päädyimme tässä tilanteessa helpoimman tavan rekrytointiluvan saamiseen olevan sähköpostipohjan käyttö. Muina ehdotuksina oli rekrytointiohjelman tai Microsoft Teamsin käyttö. Kuitenkin helpoimmaksi koettiin tässä vaiheessa valmis sähköpostipohja, joka lähetetään hyväksyttäväksi ja hyväksyntään riittää vastaus sähköpostiin, jolloin aikaisemmin hidasta allekirjoittamisvaihetta ei tarvitse tehdä.

Neljännessä diassa on HR vastaaville luotu oma prosessikuvaus heidän näkökulmastaan. Prosessissa otettiin huomioon teemahaastattelussa nousseet kohdat, joissa esimiehet kokivat tarvitsevan apua eli esimerkiksi hakemusten läpikäynti. Kuvauksessa on esitetty erikseen yksittäin HR:n rooliin kuuluvat tehtävät nuolikuvion yläpuolella ja alapuolella yhdessä rekrytoivan esimiehen kanssa työstettävät tehtävät.

Rekrytoiville esimiehille on luotu kaksi erilaista prosessikuvausta, toinen yrityksen itse tekemiin prosesseihin ja toinen ulkoistettuun prosessiin. Nämä on esitetty dioissa viisi ja kuusi. Rekrytoiville esimiehille tarkoitettu prosessikuvaus itse tehtäviin rekrytointiprosesseihin (kuvio 10) sisältää prosessin vaihe vaiheelta. Yläpuolella on rekrytoivan esimiehen vastuulla yksittäin olevat tehtävät ja alhaalla yhteistyössä HR:n kanssa tehtävät vaiheet. Esitykseen on

luotu myös painikkeet työpaikkailmoitusten esimerkkien ja haastatteluohjeiden kohdille, joista ne aukeavat erillisenä dokumenttina.



Kuvio 11: Sisäinen prosessikuvaus

Ulkoistettuun prosessiin luotu kuvaus on hyvin samanlainen kuin itse tehtävissä prosesseissa. Siinä rekrytoivan esimiehen vastuulla on vain vähemmän tehtäviä, koska suuremman osan hoitaa HR vastaava ja ulkoinen kumppani. HR business partner kontaktoi ulkoisen kumppanin ja tekee heidän kanssaan sopimuksen. Tämän vaiheen esimiehet ovat aikaisemmin hoitaneet, mutta prosessin yhtenäistämiseksi halutaan siirtyä käyttämään samaa kumppania, jolloin HR hoitaa heidän kanssaan yhteistyön.

Muutoksia varten prosessikuvausten ensimmäiset versiot lähetettiin toimeksiantajan kommentoitavaksi 3.11.2020. Koska kyseessä on heidän käyttöönsä tuleva työkalu, haluttiin painottaa mahdollisuutta tehdä muutoksia sisältöön ja formaattiin. Kuvauksiin tehtiin vielä muutamia muutoksia näiden kommenttien perusteella.

Ensimmäisestä versiosta kommenttien perusteella prosesseihin lisättiin HR:n vastuihin rekrytointijärjestelmissä hakijoiden ylläpito sekä hylkäysviestien lähettäminen. Lisäksi HR:n vastuista poistettiin valitun työntekijän valmisteluvaihe esimerkiksi järjestelmien valmistelu. HR vastaava myös osallistuu prosessissa yhteen haastattelutilanteeseen.

Rekrytoivan esimiehen prosessiin lisättiin taas valitun työntekijän valmistelut tehtävään kuten tiimille informoiminen ja tarvittavien välineiden tilaaminen. Myös aikataulun luominen prosessille omissa prosesseissa lisättiin rekrytoivan esimiehen vastuulle.

Tärkeänä havaintona työn edetessä nousi suunnitelmallisuuden ja yhteisten pelisääntöjen puuttuminen rekrytoinnissa. Siksi tässä opinnäytetyössä toteutettu rekrytointiprosessin kuvaus tuli erityisesti tarpeeseen. Sen on tarkoitus olla kaikille rekrytointiin osallistuville yhteinen ohjenuora rekrytoinnin toteuttamiseen. Lisäksi jatkossa rekrytoinnissa kannattaa erityisesti keskittyä yhdessä tekemiseen ja suunnitteluvaiheen korostamiseen ennen rekrytoinnin aloittamista.

Rooleja prosessissa pyrittiin tasaamaan. Rekrytoivat esimiehet kokivat haastattelun mukaan jäävänsä yksin omissa rekrytoinneissa ja prosessikuvauksissa korostettiin HR vastaavien apua ja yhteistyötä eri vaiheissa. Kuitenkin jotkin vaiheet ovat rekrytoivalla esimiehellä vastuulla, vaikka aina apua saa myös tarvittaessa. Rekrytoiva esimies on henkilö, joka pitää hakijaan tiiviisti yhteyttä ja tietää parhaiten millaista tekijää omaan tiimiin kaivataan ja haetaan. Lopputuotoksessa on erikseen taulukko, jossa roolit eri rekrytoinnin vaiheista on määritelty. Tämän avulla tulevaisuudessa on helppo tarkastaa, mikä tehtävä kuuluu kenenkin vastuulle.

Jatkokehitysehdotuksina antaisin työnantajamielikuvan ja tunnettavuuden kehittämisen tulevaisuudessa. Työnantajamielikuvan ja yrityksen huono tunnettavuus nousi myös esille haastatteluissa. Tämä on ongelma erityisesti, kun paikkoja laitetaan julkiseen hakuun. Kehityskohteenä tulevaisuudessa näiden eteen tulee tehdä töitä, että oman hakuprosessin toteuttaminen on helpompaa. Myös hakemuksia voidaan saada tällöin helpommin julkisessa haussa oleviin paikkoihin.

Työnantajamielikuvan ja tunnettavuuden luomisessa hyvä työkalu on sosiaalinen media. Sosiaalisen median markkinointia voisi ottaa enemmän huomioon tulevaisuudessa yrityksen työpaikkojen markkinoinnissa. Tästä vastuu pääosin rekrytoivilla esimiehillä, jotka voisivat jakaa työpaikkoja omissa sosiaalisen median kanavissaan esimerkiksi LinkedInissa. Paikkojen markkinointi nousi esille myös ongelmana teemahaastatteluissa.

Lisäksi työn rajausvaiheessa pois jätetty hakijanäkökulma ja hakijamielikuvan tutkiminen voisi olla tarpeen rekrytointiprosessin kehittämiseen tulevaisuudessa. Se olisi kuitenkin kokonaan oma opinnäytetyön aiheensa, joten jouduin tässä työssä jättämään nämä asiat ulkopuolelle.

7 Arviointi

Toimeksiantajalta saadun palautteen mukaan he tulevat käyttämään prosessikuvausta ohjeistuksena esimiehille ja lisäämään kuvauksen intraan. Prosessikuvaus on tarkoitus käydä esimiehen kanssa läpi aina kun tarve rekrytoinnille syntyy. Kuvauksen avulla esimiehet pystyvät vaurautumaan prosessin läpivientiin parhaalla mahdollisella tavalla. Myös itse opinnäytetyöstä toimeksiantaja on saanut hyviä ohjeistuksia rekrytoiville esimiehille ja prosessin suunnittelun ohjeistusta voidaan täydentää työn avulla.

Toimeksiantaja on tyytyväinen työn lopputulokseen ja kokee tuotoksen hyödylliseksi ja käytännölliseksi jatkoa ajatellen. Erityisesti pidettiin siitä, että kuvauksen luomisessa on otettu huomioon monen eri henkilön mielipiteet eri rooleista.

Projekti on pysynyt koko ajan aikataulussa ja suunnitelmassa. Sovitut tapaamiset on pitänyt ja toimeksiantajan mukaan niihin on aina hyvin valmistauduttu. Yritys on ollut tyytyväinen työskentelyyn ja kokenut sen helpoksi ja sujuvaksi. He myös kokevat, että heidän mielipiteensä on otettu huomioon työtä tehdessä.

Työstä jäi puuttumaan vielä haastattelurunko ja ohjeistus esimiehille haastattelutilanteisiin, mutta se johtui toimeksiantajan ajan puutteesta sen kehittämiseen. Tämä nousi tarpeeksi kehittämistyön aikana, eli sitä ei oltu määritelty alun perin työn tavoitteissa. Muuten kaikki työn tavoitteet on saavutettu.

Koen itse, että työn tavoitteet saavutettiin. Tarkoituksena oli tehdä visuaalinen rekrytointiprosessin kuvaus ja se myös saatiin tehtyä. Kehittämisprosessissa otettiin huomioon eri rekrytointiprosessiin osallistuvia henkilöitä ja tehtiin tiivistä yhteystyötä toimeksiantajan kanssa. Lopputuotos voidaan ottaa käyttöön yrityksen toiminnoista ja siitä on apua rekrytointeja tekeville henkilöille.

Kehittämistyön edetessä huomasin, että työtä rekrytointiprosessin kehittämiseen olisi yrityksessä vielä lisää. Kaikkein kehittämistä vaativaan ei ehditty tässä opinnäytetyössä keskittymään. Työn tavoite kuitenkin pysyi samana, vaikka ohelle tuli muutama kehityskohta lisää.

Työn alussa kokonaisuutta oli melko vaikea hahmottaa ja lopullinen tuotos rakentui pikkuhiljaa työn edetessä. Luulen, että tämä johtui siitä, etten ole aikaisemmin tuottanut näin isoa kehittämistyötä opinnoissa. Työ oli kuitenkin opettavainen kokemus ja sen edetessä on oppinut paljon isojen kokonaisuuksien hallitsemisesta ja kehittämistyöstä.

Lähteet

Painetut

Honkaniemi, L., Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi : tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M., Ollikainen, M., Ollikainen, M. & Kuronen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5. uud. p. Helsinki: Edita.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät : uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen : liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana : hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Kaupakamari.

Tuomi, J. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.

Sähköiset

Adapteo 2020a. Adapteo lyhyesti. Viitattu: 14.09.2020. <https://www.adapteogroup.com/fi/tietoa-adapteosta/adapteo-lyhyesti/>

Adapteo 2020b. Rental Space -liiketoiminta-alue. Viitattu: 14.09.2020. <https://www.adapteogroup.com/fi/tietoa-adapteosta/organisaatio/rental-space/>

Adapteo 2020c. Permanent Space -liiketoiminta-alue. Viitattu: 14.09.2020. <https://www.adapteogroup.com/fi/tietoa-adapteosta/organisaatio/permanent-space/>

Adapteo 2020d. Historia. Viitattu: 14.09.2020. <https://www.adapteogroup.com/fi/tietoa-adapteosta/historia/>

Adapteo 2020e. Miten toimimme. Viitattu: 16.09.2020. <https://adapteo.fi/miten-toimimme/>

Adapteo 2020f. Vuokraus. Viitattu: 17.09.2020. <https://adapteo.fi/miten-toimimme/vuokraus/>

Adapteo 2020g. Adapteo sijoituskohteena. Viitattu: 17.09.2020.

<https://www.adapteogroup.com/fi/sijoittajat/adapteo-sijoituskohteena/>

Adapteo 2020g. Osake. Viitattu: 17.09.2020. <https://www.adapteogroup.com/fi/sijoittajat/osake/>

Ahola. 2016. Etsiikö asiakas sinut vai pitääkö sinun herättää asiakkaan huomio?. Viitattu: 18.09.2020. <http://vauhtipyora.fi/blog/etsiiko-asiakas-sinut-vai-pitaako-sinun-herattaa-asiakkaan-huomio/>

Havukainen, S. 2020. Soveltuvuustestit-harjoitus. S-posti sanna.havukainen@adapteo.com 18.09.2020.

Heino, R. 2018. Soveltuvuusarviointi. Duunitori. Viitattu: 02.10.2020. <https://duunitori.fi/tyoelama/soveltuvuusarviointi>

Jauhiainen, I. 2020. Haluatko kosketella patsaita? -soveltuvuustestit ovat kiistakapula. Talouselämä. Viitattu: 10.09.2020. www.talouselama-fi.nelli.laurea.fi

JUHTA. 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. JHS-suositukset. Viitattu: 05.10.2020. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>

Karjalainen, A. 2007. Koulutusorganisaation prosessit. Oulun yliopisto. Viitattu: 01.10.2020. https://www.oamk.fi/c5/files/8115/5429/3098/koulutusorganisaation_prosessit_karjalainen.pdf

Koho, S. 2020. Rekrytointi on aina kaksisuuntaista - ”Jos väitetään, että hyvät tyypit saavat aina töitä, työtön ei voi olla koskaan hyvä tyyppi”. Talouselämä. Viitattu: 10.09.2020. www.talouselama-fi.nelli.laurea.fi

Korpimies, A. 2020. Työnhakijaa ei ole pakko tavata kasvokkain - etänäkin voi tehdä onnistuneita rekrytointeja. Kauppalehti. Viitattu: 10.09.2020. www.kauppalehti-fi.nelli.laurea.fi

KvaliMOTV. 2019a. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Viitattu: 17.09.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

KvaliMOTV. 2019b. Teemahaastattelu. Viitattu: 17.09.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Pesonen, M. 2019. Onko prosessi ymmärretty väärin? Viitattu: 30.09.2020. <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/prosessi/>

Sommers, S. 2019. Näin vältät kalliit mokat rekrytoinnissa: älä kuuntele intuitiota, älä kysy vahvuusalueista ja kehityskohteista. Viitattu: 10.09.2020. www.kauppalehti-fi.nelli.laurea.fi

Julkaisemattomat

Havukainen, S.2020. HR Business partnerin haastattelu 25.09.2020. Adapteo Oyj. Helsinki

Kuviot

Kuvio 1: Vuokrausprosessi (Adapteo 2020f).	8
Kuvio 2: Rekrytointiprosessin aikataulu (Salli & Takatalo 2014, 11).	11
Kuvio 3: Rekrytointikanavat (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 152-153).....	14
Kuvio 4: Hyvä työpaikkailmoitus (Salli & Takatalo 2014, 25).	17
Kuvio 5: AIDA-malli (Ahola 2016).	18
Kuvio 7: Prosessien kuvaustasot (JUHTA 2012).	26
Kuvio 6: Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojansalo ym. 2014, 24).....	27
Kuvio 8: Työn toteutuksen prosessi	30
Kuvio 9: Rekrytointiprosessi Adapteolla	33
Kuvio 10: Sisäinen vai ulkoistettu prosessi	40
Kuvio 11: Sisäinen prosessikuvaus	41

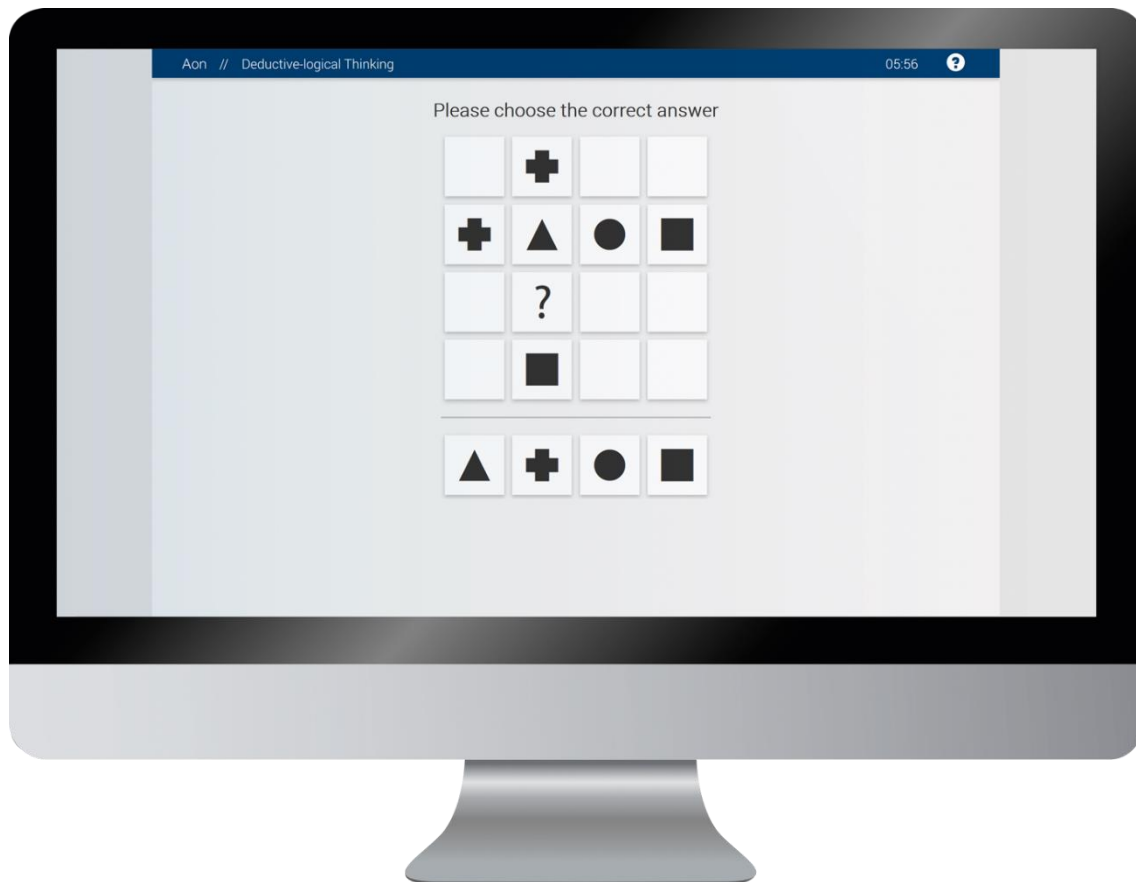
Liitteet

Liite 1: Soveltuvuustestit Adapteo Oyj	49
Liite 2: Teemahaastattelurunko	51
Liite 3: Taustahaastattelu Adapteo Sanna Havukainen.....	54
Liite 4: Ideointityöpajan sisältö	55
Liite 5: Prosessikuvaus	56

Liite 1: Soveltuvuustestit Adapteo Oyj

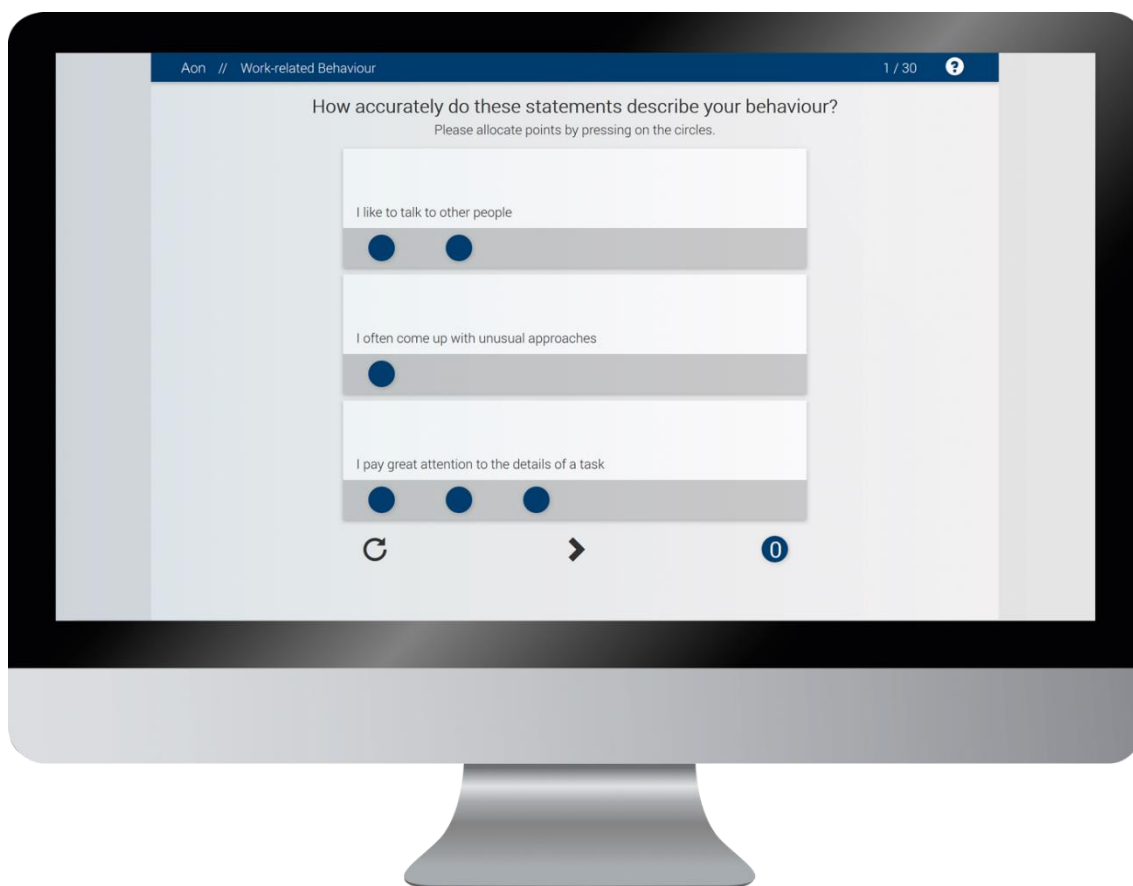
Teimme simulaationa testit, jossa itse toimin rekryoitavana henkilönä ja opinnäytetyön ohjaaja Sanna Havukainen Adapteolta rekrytoijana. Testit oli suunniteltu HR Koordinaattorin tehtävää varten. Testejä oli kuusi erilaista, kuitenkin normaalitilanteessa kaikkia testejä ei teetetä hakijalla. Vain kaksi testeistä oli pakollisia. Tehtävissä tärkeintä on mitata työn kanalta keskeisiä ominaisuuksia, kuten luontaista käyttäytymistä ja kykypiirteitä. Sain tehtävien tekemiseen sähköpostitse kattavat ohjeet ja testeistä kaksi oli pakollisia.

Testit suoritettiin Aon Assessmentin tuottamassa palvelussa, joka on rekryoinnissa hyödynnettävä online-arviointijärjestelmä. Testissä kerättiin ensiksi taustatietoja, joista pakollista oli antaa koko nimi ja sähköpostiosoite. Lisäksi halutessaan voi täyttää tietoja koulutus- ja työtaustasta. Testeistä pakollisia tai suositeltuja tähän kuvitteelliseen HR koordinaattorin tehtävään oli deduktiivisen päättelykyvyn testi ja työkäyttäytymisen testi johtamisen osalta. Deduktiivisen päättelyn testissä oli kuusi minuuttia aikaa. Alla esitetyissä kuvassa esimerkki ruudukosta, johon kuviot tuli päätellä.



Kuvio x. Aon Assesment Finland 2020

Deduktiivisen päättelykyvyn testauksen lisäksi suositeltuna oli työkäyttäytymisen testi, joka sisälsi 48 väittämää. Väittämiin vastaamisessa ei ollut aikarajaa. Väittämät käsittelivät erilaisia käyttäytymismalleja töissä ja niihin vastattiin jakamalla pisteitä sen mukaan, miten väittämät pätevät omaan käyttäytymiseen. Alla esitettyinä esimerkkikuva väittämätehtävistä.



Aon Assessment Finland 2020

Ohjelma, jossa testit suoritettiin, oli todella selkeä ja helppo käyttää. Järjestelmä antoi selkeät ohjeet jokaiseen testiin ja esimerkin ennen itse testin suorittamista. Väittämätehtävissä oli positiivista se, että aikaa oli vastata rauhassa ja miettiä tarkkaan.

Soveltuvuustestien tulokset käytiin läpi yhdessä, kuten rekrytointitilanteessakin käytäisiin. Purkutilanne kestää normaalisti puolesta tunnista neljäänkymmeneen viiteen minuuttiin ja sen aikana keskusteltiin läpi testeissä esille tulleita asioita. Testin jälkeen sain vielä sähköpostiin raportit testituloksista.

Liite 2: Teemahaastattelurunko

Tausta:

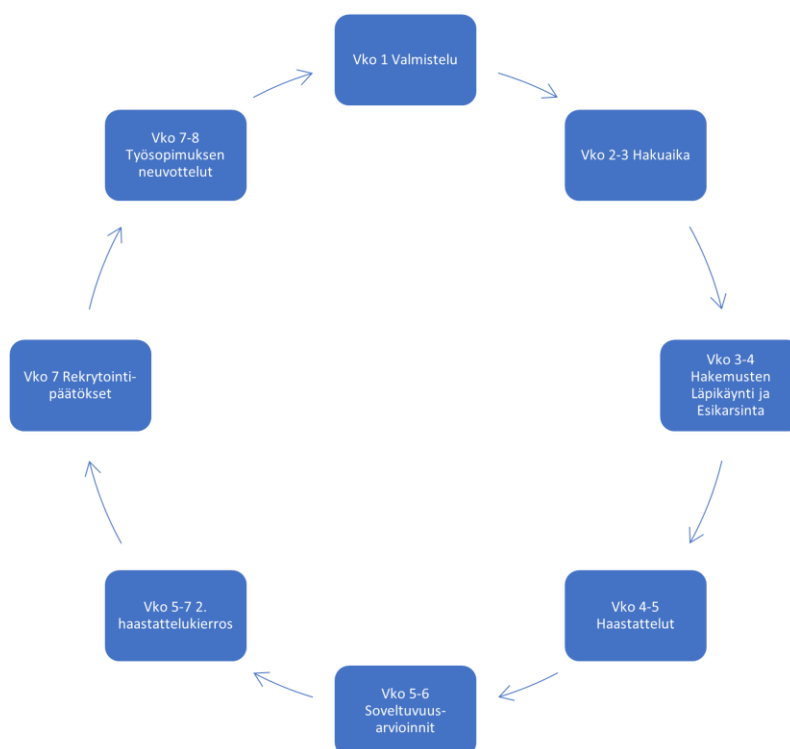
Kuinka kauan olet työskennellyt Adapteolla ja missä tehtävissä?

Oletko tehnyt rekrytointeja tänä aikana? Kuinka paljon?

Miten rekrytoinnit ovat onnistuneet?

Prosessi:

Mitä vaiheita rekrytointiprosessiin kuuluu ja mitä ne sisältävät? (Voi käyttää apuna alla olevaa esimerkkikuvaa rekrytointiprosessista) Mitkä käytännöt toimii ja mitkä ei?



Miten kehittäisit ilmoittelua? Miten esimerkiksi itse voisit tehostaa työpaikkailmoitusten leviämistä?

Miten haastattelut toteutetaan?

Millaisia soveltuvuusarviointeja on käytössä? Oletko kokenut ne hyödylliseksi?

Mitkä asiat koet haastavaksi rekrytoinnissa?

Jos mietit työntekijäkokemusta, mitkä asiat ovat tärkeitä rekrytointiprosessissa?

Roolit:

Ketä rekrytointiin osallistuu? Mitkä ovat näiden henkilöiden roolit?

Mikä on oma roolisi rekrytoinnissa?

Mitä rooleista on sovittu? (poikkeako siitä miten roolit jakaantuu)

Mitä odotuksia HR/ rekrytoivat esimiehet/ esimiesten esimiehet

Background:

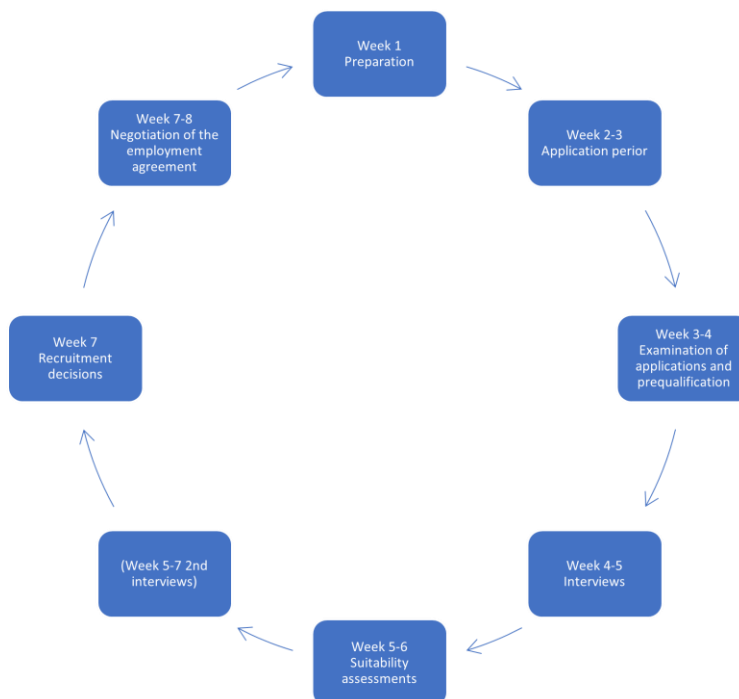
How long you have worked in Adapto and in what position?

Have you done any recruitment in that time? How many?

How do you think the recruits has gone?

Process:

How the recruitment process proceeds step by step? What the steps include? (You can use example picture about recruitment process above for help) Which practices work and which don't?



How would you develop job postings? How for example leaders can promote the advertisement?

How the interviews are done?

What kind of suitability assessments are used? Have you found them useful?

What things do you find challenging in recruiting?

If you think about candidate experience, what is important?

Roles:

Who is involved in the recruitment process? What are those people roles?

What is your role in recruitment?

How those roles are set? Is there a difference in how they work?

What expectations do you have for HR/leaders/managers?

Liite 3: Taustahaastattelu Adapteo Sanna Havukainen

Minkälaisia työpaikkoja on? Minkälaisissa rooleissa työskentelee ihmisiä?

Miten organisaatio rakentuu? Organisaatiokuvio?

Millainen urapolku Adapteolla on?

Kuinka paljon henkilöstöä Suomen konttorilla työskentelee? Entä koko ryhmässä?

Kuinka usein paikkoja avautuu?

Miten rekrytointi on tähän asti hoidettu?

Miksi rekrytointi vaatii kuvantamista?

Keiden ajatellaan olevan mukana rekrytointiprosessissa?

Kenellä koet olevan isoin vastuu rekrytoinnissa?

Liite 4: Ideointityöpajan sisältö

1. Haastattelun tulokset tiivistettynä
 - a. kommentit
2. Roolijako
 - a. Kommentit
 - b. Kehitysideat
3. Prosessikuvaus
 - a. Kommentit
 - b. Kehitysideat
4. Recruitment request- lomake
 - a. Kommentit
 - b. Kehitysideat

Liite 5: Prosessikuvaus

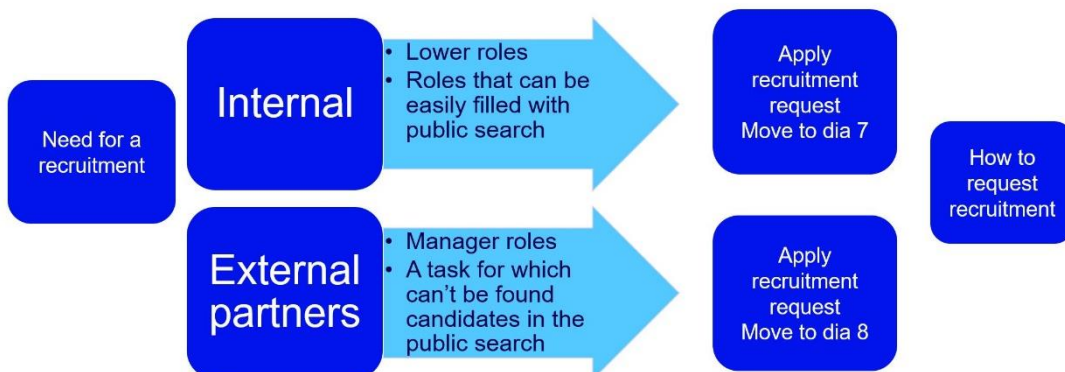


Responsibilities

Task	Responsibility Internal process	Responsibility External process
Start the recruitment process / approvals etc	Hiring manager request recruitment	Hiring manager request recruitment
Creating and publishing the job post (channels, social media)	HR & hiring manager	External actors
Selection and rejection of candidates for the interviews	HR & hiring manager	External actors
"No thank you" -messages for rejected screening phase applicants	HR	External actors
Interview invitations and scheduling	Hiring manager	External actors
Interviews (who participates, question templates etc.)	1. Interview hiring manager 2. Interview 'grandfather' interview	1. Interview hiring manager 2. Interview 'grandfather' interview
Internally conducted candidate assessments	HR	HR
Communication to interviewed candidates (selected & rejected)	Hiring manager (HR)	Hiring manager (HR)
Checking references when needed (depends on a position)	Hiring manager	Hiring manager / External actor
Contract negotiations	Hiring manager/ help from HR	Hiring manager/help from HR
Collection of candidate's info	Hiring manager	Hiring manager
Contract finalization and scheduling signing	HR makes contracts and Hiring manager schedule signing	HR makes contracts and Hiring manager schedule signing
Pre-boarding (arranging and ordering tools and equipment for new joiners)	Hiring manager	Hiring manager

→ Interview template
(click to open)

Internal or external partners?



4 2020-11-18

Adapteo.

Request recruitment via email

Email to:

Headline: Recruitment request

Copy and fill in this text

Role/title:

Motivate why the recruitment is needed:

Is the recruitment in budget?:

Replacement of...(add name) temporary or not?:

Recruiting Manager:

Approving Manager:

Add role description:

Form of employment (permanent/temporary(long term/temporary(short term)/external temp):

Full time or part time (hours per week?):

Salary range:

Other benefits or allowance that are relevant for the position:

Vacation days according to local policy:

Date and approval of recruiting Manager

Date and approval of Country Manager

Date and approval of EVP / SVP _____

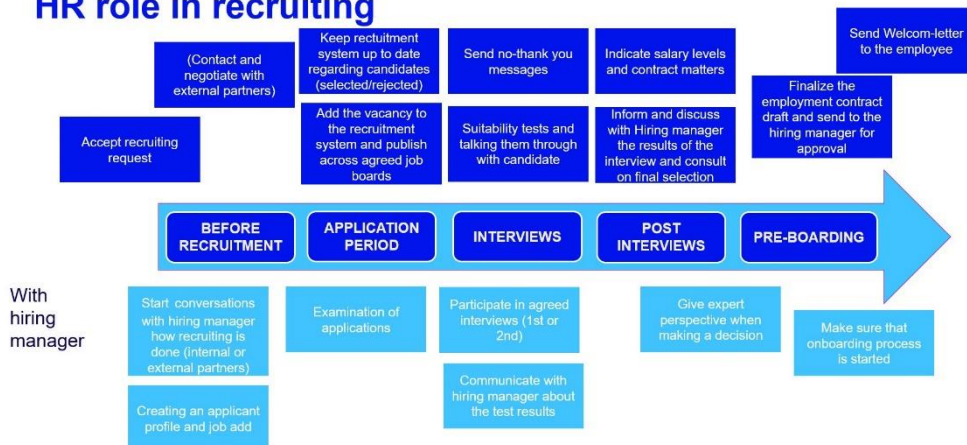
Move to external process

Move to internal process

5 2020-11-18

Adapteo.

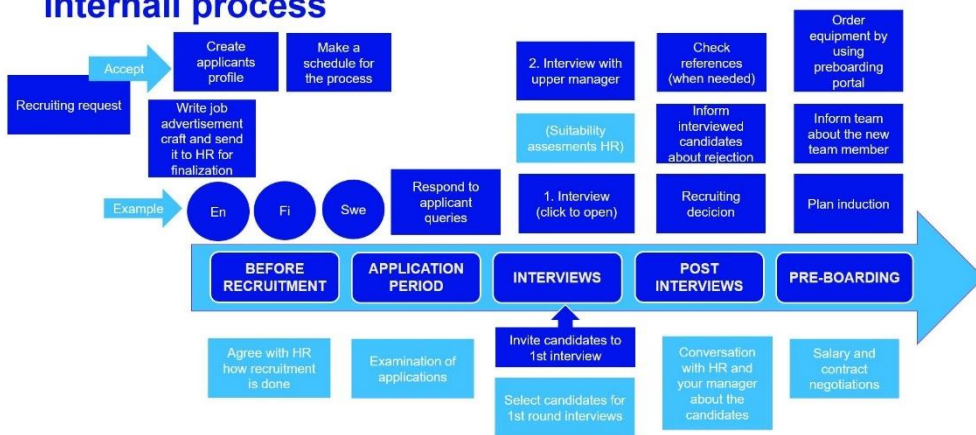
HR role in recruiting



6 2020-11-18

Adapteo.

Hiring Manager role in recruiting Internal process



Blue= alone
Light blue= with HR or external actor

7 2020-11-23

Adapteo.

Hiring Manager role in recruiting External process

