SAVONIA
ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Case: Yritys X

TEKIJÄ: Annalotta Miettinen

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Tiivistelmä

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Annalotta Miettinen	
Työn nimi Rekrytointiprosessin kehittäminen Case: Yritys X	
Päiväys 4.5.2022	Sivumäärä/Liitteet 25/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Yritys X	

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehitysehdotuksien antaminen toimeksiantajayrityksen kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessiin. Aihe tähän työhön tuli ravintola-alalla toimivalta yritykseltä, jolla on toimintaa vain kesäsesonkina. Yrityksessä on aikaisempina vuosina koettu haasteelliseksi löytää riittävästi osaavia ja sitoutuneita kesätyöntekijöitä. Suurimmat haasteet ovat olleet rekrytoinnin aikataulutus sekä sopivien hakijoiden tavoittaminen. Tässä työssä käsitellään rekrytointiprosessia teoreettisena aiheena ja sen jälkeen annetaan toimeksiantajayritykselle kehitysehdotuksia nykyisen rekrytointiprosessin ongelmakohtiin.

Tämän työn teoriaosuus tehtiin kirjallisuuskatsauksen muodossa ja se toimii pohjana työn seuraavalle vaiheelle, tutkimusosiolle. Aluksi määriteltiin päätutkimuskysymys ja apututkimuskysymykset, joiden avulla pyrittiin vastaamaan päätutkimusongelmaan. Työn päätutkimusongelma on: nykyisen rekrytointiprosessin epäkohdat ja ratkaisut niille. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Työhön haastateltiin toimeksiantajayrityksen yrittäjää sekä kahta useampana kesänä työskennellyttä kesätyöntekijää. Tutkimusosion tuloksena tunnistettiin nykyisen rekrytointiprosessin merkittävimmät ongelmat ja annettiin niihin kehitysehdotuksia. Työ rajattiin käsittelemään nykyistä rekrytointiprosessia ja ehdotuksia uudesta. Uuden rekrytointiprosessin käyttöönottoon ei tässä työssä oteta kantaa.

Opinnäytetyön lopputuloksena toimeksiantajayritys sai yhteenvedon rekrytointiprosessin nykytilasta sekä sen kehityskohteista. Ongelmakohtiin vastattiin kehitysehdotuksilla, joiden avulla rekrytointiprosessia voidaan parantaa siten, että jatkossa olisi paremmat mahdollisuudet löytää sopivat työntekijät. Toimeksiantajan on mahdollista ottaa tässä työssä syntynyt ehdotus uudesta rekrytointiprosessista käyttöön sellaisenaan tai jatkojalostaa sitä eteenpäin.

Avainsanat
Rekrytointiprosessi, kesätyö

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
Abstract

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author Annalotta Miettinen	
Title of Thesis Development of the Recruitment Process for company X	
Date 4.5.2022	Pages/Appendices 25/1
Client Organisation /Partner Company X	

Abstract

The main task of this thesis was to find out the main problems of the mandator company's recruitment process and give improvement suggestions for the problems. The subject for the thesis came straightforward from the mandator company. The company has action only during the summer season. During the earlier years, the company has been strugling to find enough employees with the right mindset and with the right professional skills. The most significant challenges have been scheduling of the recruitment process and the task to reach the most suitable applicants with the job advertisement. This thesis deals recruitment process as a theoretic subject and after that the suggestions for the problems of the current recruitment process are given.

The theory of this thesis was done by a literary survey and it works as a basis for the next phase of the thesis, the research window. Firstly, the main research question and the auxiliary research questions were defined in order to answer to the main research problem. The main research problem was to find out what are the most significant problems of the current recruitment process and how are they solvable. Research was done by a qualitative research and the research material was gathered by semi-structured interviews. The entrepreneur and two long-term employees were interviewed. As the results of the research window the most significant problems of the current recruitment process were recognized and improvement suggestions were given. This thesis was delineated to handle only the current recruitment process and the improvement suggestions. The succesful implementation of the new recruitment process isn't dealt within this thesis.

As the result of this thesis the mandator company got a summary of its' recruitment process' present state and how it should be improved. The improvement suggestions aim to tackle the two most significant problems, scheduling and the difficulty to find a suitable applicant. The mandator company can take the suggestions into action as they are proposed or they can improve it further.

Keywords
Recruitment process, summer job

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO 6
2 REKRYTOINTI 7
2.1 Lainsäädäntö 7
2.2 Työnantajamielikuva 8
2.3 Rekrytoinnin haasteet 8
3 REKRYTOINTIPROSESSI 10
3.1 Rekrytointiprosessin aikataulun määrittäminen 10
3.2 Kriteerien määrittely 11
3.3 Hakukanavien valinta 12
3.4 Ilmoituksen laatiminen ja julkaisu 12
3.5 Esikarsinta 13
3.6 Haastattelu ja soveltuvuusarviointi 14
3.7 Rekrytointipäätös 15
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN 16
4.1 Tutkimusmenetelmät 17
4.2 Työn eettisyys ja luotettavuus 18
5 TOIMEKSIANTAJAN REKRYTOINTIPROSESSI 19
5.1 Kriteerien määritys ja aikataulu 19
5.2 Työpaikkailmoitus ja hakukanavat 19
5.3 Esikarsinta, haastattelut ja valintapäätös 20
6 NYKYISEN REKRYTOINTIPROSESSIN HAASTEET JA KEHITYSEHDOTUKSET 21
7 JOHTOPÄÄTÖKSET 23
8 POHDINTA 24
LÄHTEET 25
LIITE 1: HAASTATTELURUNKO 26

KUVALUETTELO

KUVA 1. Rekrytointiprosessi (mukaillen Salli & Takatalo 2014) 10

KUVA 2. Kriteerien määrityksen vaikutus rekrytointiprosessissa (mukaillen Honkaniemi ym. 2007, 44)..... 11

KUVA 3. Tutkimuskysymysten havainnollistus 17

KUVA 4. Ehdotus uudesta aikataulusta 21

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on toimeksiantajayrityksen kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessin kehittäminen. Rekrytointia voidaan pitää yhtenä henkilöstöhallinnon tärkeimmistä prosesseista ja sen avulla pystytään vaikuttamaan positiivisesti yrityksen tulevien tavoitteiden saavuttamiseen sekä voidaan myös luoda yritykselle sen tavoittelemaa yrityskulttuuria. (Helsilä & Salojärvi 2013, 119.)

Toimeksiantajayritys on Kuopion torilla toimiva ravintola-alan yritys, jolla on toimintaa vain kesäsesonkina. Yritys työllistää vuosittain 4–6 kesätyöntekijää erilaisiin työtehtäviin. Kesätyöntekijät ovat pääsääntöisesti olleet ravintola-alalla opiskelevia tai muita opiskelijoita työnkuvasta riippuen. Aihe tähän opinnäytetyöhön on saatu toimeksiantajayritykseltä, sillä kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessi on aikaisempina vuosina koettu haastavaksi. Ongelmana on ollut muun muassa sopivan kohderyhmän mielenkiinnon herättäminen työtehtävää kohtaan sekä motivoituneiden työntekijöiden löytäminen. Kesäsesonki on lyhyt ja epäonnistuneesta rekrytoinnista aiheutuu merkittäviä ongelmia päivittäiseen toimintaan. Aihe on ajankohtainen, sillä nuorten työllistymisen tärkeys ja sen myötä rekrytoinnin molemmin puolinen onnistuminen on yhteiskunnallisesti merkittävää. Aihe koskettaa myös itseäni, sillä olen työskennellyt kyseisessä yrityksessä useina kesinä ja päässyt näkemään rekrytoinnin aiheuttamien haasteiden vaikutukset käytännössä.

Opinnäytetyö koostuu teoria- ja tutkimusosasta. Teoriaosuus sisältää keskeiset käsitteet rekrytoinnista ja siihen liittyvästä lainsäädännöstä sekä rekrytointiprosessin eri vaiheista. Teoriaosuus tehdään kirjallisuuskatsauksena. Tutkimusosassa käydään ensiksi läpi työn tutkimusongelma ja -kysymykset, tutkimuksen toteuttamistavat, työn eettisyys sekä kerrotaan toteuttamisprosessista. Työn tutkimusongelma on, nykyisen rekrytointiprosessin epäkohdat ja ratkaisut niille. Tutkimusongelmaan vastataan tutkimuskysymysten avulla. Tutkimuksen alkuvaiheessa kartoitetaan haastattelujen avulla rekrytointiprosessin nykytila, jotta nähdään sen kehitystarpeet ja pystytään antamaan tarpeisiin vastaavia kehitysehdotuksia.

2 REKRYTOINTI

Yrityksen henkilöstöhankinnalla eli rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla yritykseen hankitaan sen kullakin hetkellä tarvitsema henkilöstö. Henkilöstöhankinta voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen hankintaan. Sisäisestä hankinnasta puhutaan silloin, kun avoinna olevaan tehtävään nimetään joku jo organisaatiossa työskentelevä henkilö. Ulkoinen hankinta puolestaan tarkoittaa tilannetta, jolloin henkilö valitaan organisaation ulkopuolelta. (Kauhanen 2012.) Tämän työn kannalta on merkityksellistä käsitellä pääasiassa ulkoista hankintaa, sillä kausiluontoisen työn tapauksessa kesätyöntekijät rekrytoidaan organisaation ulkopuolelta.

Uuden työntekijän rekrytointia voidaan pitää investointina organisaatiolle. Alkuvaiheessa se vie yrityksen resursseja, mutta onnistuessaan maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin. Parhaimmassa tapauksessa uusi työntekijä vaikuttaa oman työpanoksensa lisäksi positiivisesti koko työyhteisön ilmapiiriin ja innovatiivisuuteen. Uuden työntekijän rekrytointiin liittyy kuitenkin epäonnistumisen riski, jolloin tehty investointi ei tuotakaan organisaatiolle hyötyä siten, kun oli odotettu. Epäonnistuneesta rekrytoinnista voi aiheutua haittaa yrityksen lisäksi myös tehtävään valitulle henkilölle sekä asiakkaille. (Viitala 2021.)

2.1 Lainsäädäntö

Rekrytointia tehdessä on otettava huomioon Suomen lainsäädäntö. Lakien tarkoituksena on varmistaa hakijoiden yhdenvertainen kohtelu sekä yksilön ja henkilötietojen suojelu rekrytointitilanteessa. Suomen perustuslain (1999/731) luvun 2 § 6 on yhdenvertaisuus. Sen mukaan ketään ei ilman hyväksyttävää perustetta saa asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Yhdenvertaisuuden lisäksi rekrytointia tehdessä tulee huomioida myös seuraavat lait:

- Tietosuojalaki
- Työsopimuslaki
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä
- Laki nuorista työntekijöistä
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta
- Tietosuojalaki
- EU:n tietosuoja-asetus (GDPR)

Työsopimuslakia (2001/55) sovelletaan sopimukseen, jossa työntekijä tai työntekijät sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Työnantajan on muun muassa ilmoitettava vapautuvista työpaikoista varmistuakseen siitä, että myös osa-aikaisilla ja määräaikaisilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet hakeutua avoinna oleviin tehtäviin kuin vakituisilla työntekijöillä. (Työsopimuslaki 55/2001 2:6§)

Työsuhteen aikana kertyneiden henkilötietojen käsittelyä määrittelee tietosuojalaki (2018/1050) sekä EU:n tietosuoja-asetus (GDPR). Myös laissa yksityisyyden suojasta työelämässä (2004/759)

säädetään henkilötietojen käytöstä. Sen mukaan työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja. Työnantajan on myös ilmoitettava työntekijälle etukäteen tätä koskevien tietojen hankkimisesta luotettavuuden selvittämistä varten.

Lain miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta (1986/609) eli tasa-arvolain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää miesten ja naisten välistä tasa-arvoa ja erityisesti parantaa naisten asemaa työelämässä. Jokaisen työnantajan tulee tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa. Rekrytoinnissa tämä näkyy esimerkiksi siten, että työnantajan täytyy toimia niin, että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä miehiä että naisia. Työnantajan pitää myös mahdollistaa miehille ja naisille tasapuolinen sijoittuminen erilaisiin tehtäviin sekä mahdollisuus uralla etenemiseen. (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 1986/609)

Lakia nuorista työntekijöistä (1993/998) sovelletaan työhön, jota alle 18-vuotias henkilö tekee työ- tai virkasuhteessa. Nuorilla työntekijöillä on muutamia poikkeuksia esimerkiksi työaikaa koskien. Nuoren työntekijän enimmäistyöaika on 9 tuntia vuorokaudessa ja 48 tuntia viikossa. Viisitoista vuotta täyttäneen työajan on sijoituttava kello 6:n ja 22:n väliseen aikaan ja alle 15-vuotiaan kello 8:n ja 20:n välille. (Laki nuorista työntekijöistä 1993/998 luku 2 §7)

2.2 Työnantajamielikuva

Hyvistä työntekijöistä käydään jo nyt kovaa kilpailua ja todennäköseisesti tulvaisuudessa kilpailu kiristyy vielä entisestään. Hyvän työnantajamielikuvan merkitys korostuu jatkuvasti ja se on tärkeä kilpailutekijä, jonka avulla voidaan erottua positiivisesti muista työnantajista. Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan sitä, miten yrityksen nykyiset työntekijät sekä mahdolliset tulevat työntekijät näkevät yrityksen. Hyvämaineinen yritys on vetovoimainen, työntekijät viihtyvät siellä ja saa myös uudet hakijat kiinnostumaan yrityksestä. Työnantajamielikuvasta voidaan käyttää myös nimityksiä maine, imago ja brändi. Työnantajamielikuvan merkitys on kasvanut varsinkin nuorten työnhakijoiden keskuudessa. (Kauhanen 2012; Salli & Takatalo 2014.)

Työnantajamielikuva koostuu useasta eri osa-alueesta muun muassa ilmapiiristä, yrityksen sisäisestä vuorovaikutuksesta ja luottamuksesta sekä yrityksen kulttuurista. Työnantajamielikuvaa tulisi kehittää systemaattisesti, mutta pelkästään myönteinen mielikuva yrityksestä ei riitä, jos yritys ei ole tunnettu potentiaalisten hakijoiden keskuudessa. Tunnetut yritykset, joilla on myös hyvä mielikuva, ovat vahvoilla uusia työntekijöitä etsittäessä. Sosiaalinen media on hyvä paikka edistää työnantajamielikuvaa sekä lisätä ihmisten tietoisuutta yrityksestä. Esimerkiksi Facebook ja LinkedIn ovat paikkoja, jota kautta pystyy tavoittamaan useita, myös passiivisia työnhakijoita. Rekrytointi on hyvä hetki tarkastella, millainen työnantajamielikuva yrityksellä on. (Salli & Takatalo 2014.)

2.3 Rekrytoinnin haasteet

Rekrytointiprosessin aikana voi kohdata useita erilaisia haasteita. Haasteet voivat liittyä prosessin aikatauluttamiseen, kriteerien määrittämiseen sekä sopivan kohderyhmän tavoittamiseen. Tarpeen määrityksessä epäonnistutaan usein, kun tehtävään etsitään samanlaista henkilöä, joka siinä aikaisemminkin oli. Rekrytoinnissa pitäisi ennemminkin keskittyä kehittämään nykyistä tehtävää, eikä

vain etsiä korvaajaa edellisen tilalle. Hyvin rakennettu ja aikataulutettu rekrytointiprosessi voi mennä hukkaan, jos alussa ei ole jo tarkkaan määritetty mitä rekrytoinnilta halutaan. Rekrytoinnissa on myös tärkeä miettiä pitkän tähtäimen osaamistarvetta. Äkillinen työvoiman tarve olisi mahdollisuuksien mukaan hyvä hoitaa muiden keinojen avulla, kuin rekrytoimalla liian kiireisesti. (Kaijala 2016.)

Rekrytoinnin haasteena voidaan pitää myös ihmisten välisen dynamiikan ymmärtämistä. Jo rekrytointivaiheessa olisi tärkeää ymmärtää sekä hakijan että yrityksen luonnetta ja varmistua niiden yhteensopivuudesta. Esimiehellä ja työyhteisöllä on suuri vaikutus siihen, miten uusi työntekijä sopeutuu työympäristöönsä ja viihtyykö hän siellä. (Kaijala 2016.)

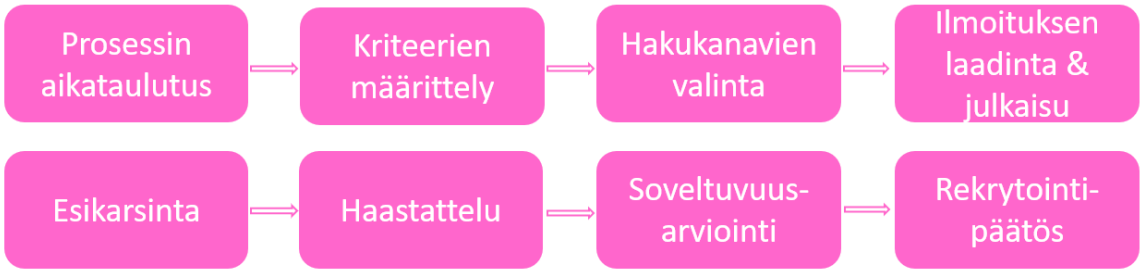
Duunitorin tekemän Kansallisen rekrytointitutkimuksen (2020) mukaan suurimpia haasteita rekrytoinnissa on osaavien ja sitoutuneiden hakijoiden löytäminen, työnantajamielikuva, alan sisäiset haasteet sekä ennakkoluulot. Varsinkin sosiaali- ja terveysalalla sekä ravintola-alalla koettiin haastavaksi löytää henkilöitä, joilta löytyisi sopivasti työkokemusta sekä sitoutuneisuutta työhön. ICT-alalla haasteena koettiin kova kilpailu työntekijöistä sekä työntekijöiden nopea vaihtuvuus.

3 REKRYTOINTIPROSESSI

Rekrytointia voidaan pitää jatkuvana toimintona, jonka toteuttamiseksi yrityksellä on hyvä olla käytössään rekrytointiprosessi. Prosessi koostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Hyvin hoidetulla rekrytoinnilla on pitkäaikaisia vaikutuksia sekä yritykselle että valitulle henkilölle itselleen. Rekrytoinnin avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan ja helpottaa osaavan työvoiman löytämistä myös jatkossa. (Hyppänen 2013.)

Rekrytointiprosessi käynnistyy usein siksi, että joku yrityksen työntekijöistä lähtee tehtävästään tai liiketoiminta kasvaa niin nopeasti, ettei nykyisellä henkilöstöllä selviydytä kasvavasta työmäärästä. Myös uuden osaamisen tarve, työntekijän eläköityminen tai opinto- tai vanhempainvapaalle jääminen voivat aiheuttaa rekrytoinnin tarpeen. (Kauhanen 2010; Viitala 2013.)

Sallin ja Takatalon (2014) mukaan rekrytoinnissa on tärkeää sen tehokkuus ja nopeus. Alla olevassa kuvassa 2 on esitetty Sallin ja Takatalon kahdeksanosaisen rekrytointiprosessin vaiheet, jossa rekrytoinnin kesto on kahden kuukauden mittainen. Perehdytys voidaan nähdä myös osana rekrytointiprosessia, mutta tämän opinnäytetyön kannalta sen käsittely ei ole oleellista.



KUVA 1. Rekrytointiprosessi (mukaillen Salli & Takatalo 2014)

3.1 Rekrytointiprosessin aikataulun määrittäminen

Rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan vie yllättävän kauan aikaa. Etukäteen laadittu aikataulu säästää yritykseltä sekä aikaa että vaivaa. Etukäteen olisi hyvä miettiä kuinka paljon aikaa varataan hakemusten läpi käyntiin, haastatteluun ja mahdolliseen soveltuvuusarviointiin. Myös tiedusteluihin vastaamiseen on hyvä varata aikaa, sillä usein hakijoilla on jotain tarkentavia kysymyksiä, joihin he kaipaavat vastauksia ennen hakemuksen lähettämistä. Kyselyihin vastaaminen on tärkeää myös positiivisen mielikuvan luomisessa, vastaamatta jättäminen voi antaa huonon vaikutelman yrityksestä. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg, 50.)

Hakijoiden näkökulmasta rekrytointiprosessin tulisi olla nopea. Jos hakija joutuu odottamaan liian kauan saadakseen tietoa jatkosta, hänen mielenkiintonsa avointa paikkaa kohtaan saattaa vähentyä. Hakija voi myös olla kiinnostunut useammasta eri työpaikasta ja tässä tilanteessa nopeimmin rekrytointiprosessin hoitaneella yrityksellä on etulyöntiasema hyvien työntekijöiden saamisessa. Jos prosessi kuitenkin jostain syystä pääsee venymään liian pitkäksi, on erityisen tärkeää informoida hakijoita aikataulusta, ettei heidän mielenkiintonsa yritystä kohtaan pääse laskemaan. (Salli & Takatalo 2014).

3.2 Kriteerien määrittely

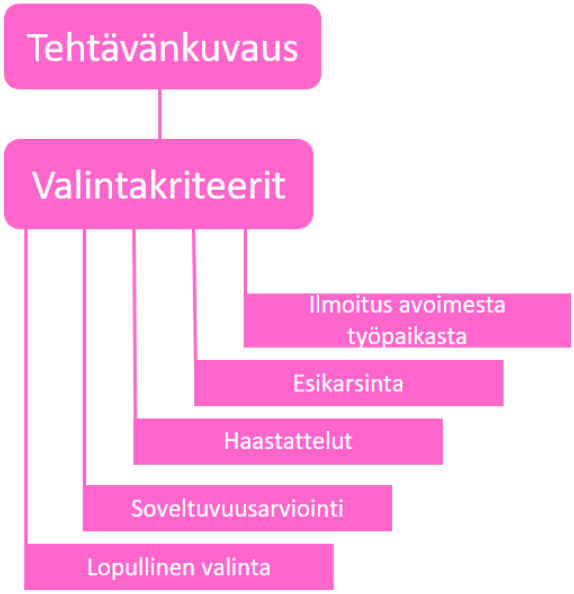
Selkeiden kriteerien määrittäminen on rekrytoinnissa erityisen tärkeää. Keskeisimpiä kriteerejä määrittäessä on hyvä miettiä, mitkä ovat sellaisia taitoja tai osaamista, jotka hakijalla olisi hyvä olla jo valmiina ja mitkä asiat ovat puolestaan sellaisia, jotka henkilö pystyy oppimaan työtä tehdessä tai koulutuksien avulla. (Salli & Takatalo 2014.) Valintakriteerit määritetään aina tehtävänkuvauksen perusteella. Kriteereinä käytetään sellaisia taitoja tai ominaisuuksia, jotka ovat haettavassa työtehtävässä menestymisen kannalta merkityksellisiä. (Honkaniemi ym. 2007, 43.)

Viitalan (2021) mukaan valintakriteereitä voivat olla muun muassa koulutus, aikaisempi työkokemus ja kertynyt osaaminen, erityiset taidot, asenteet ja persoonallisuuden piirteet kuten paineensietokyky ja ulospäinsuuntautuneisuus. Kriteerien määrä on kuitenkin hyvä pitää kohtuullisena ja niiden tärkeysjärjestystä olisi syytä pohtia etukäteen. (Honkaniemi ym. 2007, 44.)

Kriteerejä määrittäessä täytyy myös miettiä, millainen henkilö ja persoona sopii yrityksen kulttuuriin. Uuden työntekijän arvojen olisi hyvä olla samankaltaiset yrityksen arvojen kanssa, jotta työsuhde olisi molemmille osapuolille mahdollisimman kannattava. Tässä vaiheessa on myös hyvä tarkastella, onhan yrityksen nykyinen organisaatiokulttuuri sellainen, kun sen halutaan olevan vai onko syytä tehdä jonkinlaisia muutoksia. (Salli & Takatalo 2014.)

Kriteerejä miettiessä täytyy myös välttää liian tiukkoja määritelmiä. Voidaan ajatella, että tärkeämpää on se, kuinka henkilö oppii uutta, kuin se mitä hän jo osaa. Myös kokemus alalta voi olla huono asia, jos se on este uuden oppimiselle. (Kaijala 2016.)

Kuvassa 2 havainnollistetaan, kuinka kriteerien määrittäminen vaikuttaa koko rekrytointiprosessin ajan.



KUVA 2. Kriteerien määrityksen vaikutus rekrytointiprosessissa (mukaillen Honkaniemi ym. 2007, 44)

3.3 Hakukanavien valinta

Hakukanavan valintaan vaikuttaa useampi eri asia, esimerkiksi millaiseen tehtävään henkilöä ollaan etsimissä, millainen budjetti tehtävään on käytössä ja millaisella aikataululla rekrytointi suoritetaan. Erilaisia rekrytointikanavia ovat muun muassa lehti-ilmoitukset, verkko, yrityksen omat kotisivut, suorahaku, työvoimatoimisto, rekrytointimessut, oppilaitokset ja työvoimanvuokrausyritykset. (Joki 2021.) Rekrytointikanavan valintaan vaikuttaa se mitä kanavia potentiaaliset hakijat todennäköisesti seuraavat. Jos oikean kanavan valinta askarruttaa, kannattaa asiaa tiedustella muilta saman alan ihmisiltä. (Salli & Takatalo 2014.)

Useissa yrityksessä internet on pääasiallinen rekrytointikanava. Avoinna olevista paikoista voi työpaikan omien kotisivujen lisäksi ilmoittaa muun muassa TE-keskuksen sivuilla sekä Oikotie-, Monster- ja Duunitori-sivustoilla. Näillä sivustoilla hakija pystyy täyttämään työhakemuksen sähköisesti. Nettirekrytointi on kustannustehokasta sekä nopeaa. (Viitala 2021.)

Myös sosiaalinen media on tänä päivänä vahvasti mukana rekrytoinnissa ja se on avannut uusia mahdollisuuksia sekä työnantajalle että työnhakijalle (Hyppänen 2013). Sosiaalisessa mediassa pystytään toteuttamaan hyvin kohdistettuja, selkeitä ja ytimekkäitä kampanjoita eri kanavia hyödyntäen, jotta tavoitetaan toivottu kohderyhmä. Erilaisia kanavia ovat esimerkiksi Facebook, LinkedIn, Twitter ja YouTube. On tärkeää varmistaa, että eri kanavissa julkaistut ilmoitukset tukevat toisiaan. Sosiaalisen median kautta on myös mahdollista tavoittaa hakijoita, jotka eivät aktiivisesti etsi työpaikkaa, mutta ovat kuitenkin kiinnostuneita työmahdollisuuksista. Ilmoituksia laatiessa pitää myös ottaa huomioon, että monet potentiaaliset työntekijät katsovat työpaikkailmoituksia älypuhelinta tai tablettia käyttäen. Ilmoitusten tulisi siis olla selkeitä myös näissä laitteissa ja hakemisen pitää olla helppoa näiden välineiden kautta. (Salli & Takatalo 2014.)

Sosiaalisessa mediassa julkaistujen ilmoitusten olisi hyvä olla lyhyitä, helppolukuisia ja markkinoivia. Tarpeeksi tiiviillä julkaisulla varmistetaan se, että ihmiset jaksavat ja ehtivät lukemaan tekstin. Jos teksti tai kuva ei ole mielenkiintoinen niin ilmoitus saattaa jäädä ihmisiltä kokonaan avaamatta. (Kortesuo 2014.)

3.4 Ilmoituksen laatiminen ja julkaisu

Rekrytointi-ilmoituksen tehtävä on saada potentiaaliset hakijat kiinnostumaan työtehtävästä, joten ilmoituksen on tärkeää olla houkutteleva ja selkeä. Ilmoituksen tulisi herättää huomioita positiivisella tavalla. Työn kuvauksen ja onnistumisen edellytysten on kuitenkin oltava paikkaansa pitäviä, jotta hakijat eivät kiinnostu paikasta väärin perustein. (Hyppänen 2013.)

Tehtäväkuvauksessa on hyvä olla mainittuna ainakin tehtävänimike, missä työ sijaitsee, esimies, työn tavoitteet, pääasialliset vastuut sekä työntekemisen puitteet ja olosuhteet. (Helsilä & Salojärvi 2013, 128.) Heti alkuun on hyvä kuvata työtehtävä ja mitä se sisältää. Sen jälkeen voidaan kertoa työssä vaadittavat edellytykset. Hyvin kuvatuilla edellytyksillä saadaan hakemukset kohdennettua tarkemmin. Esimerkiksi jos tehtävänkuva vaatii kielitaitoa, on hyvä mainita millä tasolla kielen osaamisen täytyisi olla. (Hyppänen 2013.) Ilmoituksessa kannattaa kertoa kuitenkin vain niistä vaatimuksista, jotka ovat tehtävässä välttämättömiä. Jos ilmoitus antaa tehtävästä liian vaativan kuvan, voi tehtävään hakeutua ihmisiä väärin odotuksin. (Joki 2021.)

Työtehtävän kuvaus kannattaa tehdä suorituspohjaisesti. Kertomalla mistä työtehtävä konkreettisesti koostuu ja mitä normaali työpäivä pitää sisällään, saa työnhakija selkeämmän kuvan millainen työ on kyseessä. Antamalla realistisen kuvan työtehtävästä voi välttyä turhilta hakemuksilta mikä mahdollistaa keskittymisen niihin hakijoihin, jotka ovat aidosti kiinnostuneita työtehtävästä. (Salli & Takatalo 2014.)

Ilmoituksessa kannattaa hyödyntää myös visuaalisuutta, sillä kuvat jäävät helposti ihmisten mieleen. Myös rekrytointivideoiden avulla voidaan saavuttaa lisää hakijoita sekä saada positiivista näkyvyyttä yritykselle. (Salli & Takatalo 2014.) Pieni, mutta sitäkin merkityksellisempi asia ilmoituksessa on oikeakielisyys. Teksti, joka on täynnä kirjoitus- ja kielioppivirheitä, ei anna kovin hyvää kuvaa yrityksestä. (Joki 2021.)

Hakemuksen viimeisessä kappaleessa tulisi olla selkeät ohjeet siitä, miten työnhakijan tulisi seuraavaksi toimia. Esimerkiksi ohjeet siitä, missä hakemus tehdään tai minne vapaamuotoinen hakemus lähetetään. On myös hyvä pitää mielessä, että pyydettäessä hakijalta ansioluetteloa, ei ole tarpeellista pyytää täyttämään sieltä löytyviä tietoja muihin lomakkeisiin. Tietyissä työtehtävissä voi myös pohtia onko ansioluettelo enää tarpeellinen vai riittäisikö hakijan päivitetty LinkedIn-profiili antamaan riittävän kuvan. (Salli & Takatalo 2014.)

3.5 Esikarsinta

Esikarsinta voidaan aloittaa heti hakemusten saapuessa tai vasta hakuajan päättyessä. Hakemuksia voi tulla hyvinkin suuri määrä ja niistä pitäisi pystyä poimimaan potentiaalisimmat vaihtoehdot. Saatujen hakemusten määrän perusteella voi määrittää mitenkä tiukat karsintakriteerit asetetaan (Hyppänen 2013). Karsimista voi suorittaa usealla eri tavalla ja yksi tapa aloittaa läpikäynti on katsoa vastaako hakijan koulutus ja työkokemus hakemuksessa annettuja vaatimuksia. Tämän tiedon perusteella voidaan suorittaa alkukarsinta. Hakemuksista kannattaa etsiä työtehtävän kannalta olennaiset kohdat, joiden perusteella voi ryhtyä valitsemaan haastatteluun kutsuttavia. Käsittelyvaiheessa voi jakaa hakemuksia eri kategorioihin esimerkiksi: haastatteluun kutsuttavat, mahdollisesti haastatteluun kutsuttavat ja heti hylättävät. (Joki 2021.)

Nykyään ei ole itsestäänselvyys löytää työhön taitojen sekä osaamisen puolesta täysin sopivaa henkilöä ja tämä olisi hyvä ottaa huomioon jo esikarsintavaiheessa. Hakemuksista tulisi yrittää poimia sellaisia henkilöitä, joista välittyy oppimiskyky ja myönteinen asenne. Liian tiukka esikarsinta saattaa johtaa siihen, että jatkoon ei pääse potentiaalinen työntekijä koska tausta ei täysin vastaa tehtävän vaatimuksia. (Salli & Takatalo 2014.)

Karsintakeinoina voidaan käyttää muitakin tapoja. Esimerkiksi esittelyvideon, ennakkotehtävien tai lyhyiden puhelinhaastattelujen avulla voidaan karsia hakijoita. Jo lyhyenkin esittelyvideon pohjalta voi hakijasta saada kattavamman kuvan kuin hakemuksen perusteella. Ennakkotehtävien avulla voidaan karsia pois hakijoita, jotka eivät ole aidosti kiinnostuneita, eivätkä edes rupea tekemään etukäteen annettua tehtävää. Lyhyellä puhelinhaastattelulla voidaan säästää sekä hakijan että työnantajan aikaa, jos siinä selviää esimerkiksi hakijan väärä kuva työtehtävästä tai epärealistinen palkkatoive. (Salli & Takatalo 2014.)

Hakemusten käsittelyn jälkeen tulisi haastatteluun valituille sekä ei-jatkoon valituille ilmoittaa jatkosta mahdollisimman nopeasti. Myös ei valituille hakijoille on tärkeä ilmoittaa rekrytoinnin päättymisestä, sillä tiedottamatta jättäminen luo negatiivista kuvaa työnantajasta. Hyvin hoidettu tiedotus rekrytoinnin päättymisestä on kohteliasta ja hakija saattaa myöhemmin hakea organisaatiosta työpaikkaa uudestaan, esimerkiksi kerrytettyään lisää työkokemusta. (Joki 2021.)

3.6 Haastattelu ja soveltuvuusarviointi

Haastattelu on merkittävä osa rekrytointiprosessia ja hyvä keino hankkia lisää tietoa hakijoista. Haastattelutapana voidaan käyttää strukturoitua haastattelua, vapaasti etenevää haastattelua tai jotain tapaa näiden kahden väliltä. Strukturoidussa haastattelussa on käytössä etukäteen laaditut kysymykset, joiden vastausten perusteella saadaan vertailukelpoista tietoa hakijoista. Tällainen haastattelutapa sopii varsinkin kokemattomille haastattelijoille. Vapaasti etenevä haastattelu puolestaan etenee aihealueittain ja haastattelijan täytyy osata johdatella keskustelua oikeaan suuntaan saadakseen haluamansa tiedot hakijasta. (Joki 2021.) Valittuun haastattelutapaan vaikuttaa myös se, millaiseen toimenkuvaan uutta henkilöä etsitään. Strukturoitu haastattelu toimii hyvin silloin, kun etsitään henkilöä yksiselitteisiin toimenkuviin. Jos etsitään esimerkiksi toimitusjohtajaa tai markkinoinnin ammattilaista, on vapaa haastattelu todennäköisesti parempi vaihtoehto. (Markkanen 2009.)

Haastattelua voi olla pitämässä myös useampi kuin yksi henkilö. Tällöin on hyvä sopia etukäteen kuka hoitaa minkäkin kohdan haastattelusta. Myös videohaastattelujen suosio on kasvanut. Videointi mahdollistaa haastattelun tallentamisen ja sen avulla valintaan voi osallistua useampia henkilöitä esimerkiksi tiimistä, johon uutta työntekijää etsitään. (Viitala 2021.)

Paikan, jossa haastattelu järjestetään, olisi hyvä olla mahdollisimman rauhallinen. Avoimen ilmanpiirin saavuttamiseksi haastattelu on hyvä aloittaa kevyellä jutustelulla. Sen jälkeen voidaan siirtyä haastattelun varsinaiseen tiedonkeruuvaiheeseen, jossa kysytään rekrytoinnin kannalta olennaisimmat kysymykset. Haastattelun loppupuolella voidaan palata takaisin rennompaan keskusteluun ja annetaan myös haastateltavalle mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä. Haastattelun loppuvaiheessa on myös hyvä kertoa kuinka rekrytointi tulee etenemään. Heti haastattelun jälkeen on hyvä kirjata ylös haastattelun tärkeimmät kohdat ja miettiä kuinka hyvin haastateltavan vastaukset vastasivat alkuperäisiä työtehtävälle asetettuja vaatimuksia. (Joki 2021.)

Haastatteluissa voidaan käyttää apuna erilaisia tekniikoita esimerkiksi kompetenssipohjaisia STAR- ja SOARA-tekniikoita. STAR muodostuu sanoista Situation (tilanne), Task (tehtävä), Action (toiminta), Result (lopputulos) ja SOARA sanoista Situation (tilanne), Objective (tavoite), Action (toiminta), Result (lopputulos), Aftermath (jälkivaikutus). Nämä tekniikat perustuvat tutkimustuloksiin, joiden mukaan mennyt käyttäytyminen ennustaa henkilön tulevaa suoriutumista. Tekniikat ovat hyvin samankaltaisia. Molemmissa haastattelu alkaa tilannetta koskevista kysymyksistä ja etenee tavoitteisiin, toimintaan, käyttäytymiseen ja lopulta tuloksiin. SOARA mallissa pyydetään vielä lisäksi haastateltavaa kertomaan mitä tehtävä tai kokemus opetti ja miten oppimaansa on voinut hyödyntää muissakin tilanteissa. Esimerkkinä SOARA tekniikasta haastattelija voi esimerkiksi pyytää kertomaan haastavasta asiakastilanteesta, kysyä mikä oli haastateltavan tavoite, miten haastateltava toimi tilanteessa, miten tilanne päättyi ja mitä tilanne opetti haastateltavalle ja kuinka tätä taitoa on voinut hyödyntää

myöhemmin. Varsinkin viimeinen kohta, jossa haastateltava pääsee reflektoimaan oppimaansa, on tämän mallin vahvuus, sillä itsereflektointikykyä voidaan pitää erittäin tärkeänä piirteenä. Näiden tekniikoiden hyvänä puolena voidaan pitää myös sitä, että haastateltava ei voi antaa suoraan haastateltavan toivomaa vastausta. Esimerkiksi, kun kysytään mitkä ovat hakijan vahvuudet, hakija voi miettiä mitä haastateltava haluaisi tähän vastattavan. (Salli & Takatalo 2014.)

Haastattelun lisäksi voidaan hyödyntää myös soveltuvuuden arviointia. Se perustuu ammatillisen osaamisen ja persoonallisuuden arviointiin. Arvioinnissa käytetään apuna muun muassa haastatteluja, ongelmanratkaisutehtäviä, persoonallisuustestejä sekä ryhmätöitä. (Hyppänen 2013.) Arvioinnin tavoitteena ei ole mitata ammattitaitoa vaan kartoittaa kykyjä ja ominaisuuksia, joiden avulla haastateltava soveltaa osaamistaan (Markkanen 2009).

Erilaisia testejä sekä testien tekijöitä on paljon ja onkin tärkeää valita yhteistyökumppani huolellisesti. Täytyy myös muistaa, että soveltuvuusarvioinnit ovat vain arvioita, joten niitä olisi hyvä käyttää muiden menetelmien tukena. Arvioinnista saatava tulos on yksi apuväline lopullisen rekrytointi päätöksen tekemiseen. Tästä syystä usein testataankin vain muutama pitkälle päässyt tasaväkinen hakija. (Vaahtio 2007, 103; Joki 2021.)

3.7 Rekrytointipäätös

Esikarsinnan, haastattelujen ja mahdollisen soveltuvuusarvioinnin jälkeen on yleensä jo selkeä mielikuva siitä, kenet halutaan rekrytoida. Tässä kohtaa on kuitenkin vielä hyvä varmistaa vastaako hakija ennalta asetettuja rekrytointikriteerejä tai onko kriteereissä joitain sellaisia kohtia, joista voi antaa myönnytyksiä. Jos sopivaa hakijaa ei tunnu löytyvän on parempi jättää rekrytointi tekemättä. Pakkorekrytoinneilla on usein pitkäkestoiset ja huonot seuraukset. (Salli & Takatalo 2014.) Lopullisen päätöksen tekee yleensä palkattavan henkilön lähin esimies, joka toimii oman esimiehensä asettamien ehtojen mukaan. Mitä korkeatasoisempi paikka on kyseessä, sitä suurempi joukko päätöksentekoon osallistuu. Valintapäätöksestä tulisi tiedottaa mahdollisimman pian ja hyviin tapoihin kuuluu, että myös niille hakijoille, joita ei valittu, tiedotetaan rekrytoinnin päättymisestä ja kiitetään mielenkiinnosta yritystä kohtaan. Tällä on myös erittäin tärkeä merkitys yrityksen työnantajamielikuvan kannalta. (Kauhanen 2012.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä tutkimus käsittelee toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessia ja työn pääasiallisena tavoitteena on nostaa rekrytointiprosessin epäkohdat esille ja tarjota niihin ratkaisuja. Toimeksiantajayrityksen toive tältä työltä oli, että tulevaisuudessa rekrytointi vastaisi sille asetettuja tavoitteita. Tämän työn tavoitteena on kehittää yrityksen rekrytointiprosessia siten, että jatkossa tavoitettaisiin paremmin toivottu kohderyhmä sekä osattaisiin tunnistaa potentiaaliset työntekijät. Toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessin tavoitteita ja haasteita kuvataan tarkemmin luvussa 5 haastatteluista saatujen vastausten perusteella.

Tutkimuksen toteuttaminen etenee tutkimuskysymysten ja apututkimuskysymysten avulla. Päätutkimuskysymyksen on tarkoitus vastata tutkimuksen päätutkimusongelmaan. Päätutkimusongelma on nykyisen rekrytointiprosessin epäkohdat ja ratkaisut niille. Apututkimuskysymykset tukevat tutkimuksen toteuttamista sekä vievät tutkimusta pikkuhiljaa kohti päätutkimuskysymyksen ja –ongelman käsittelyä. Päätutkimus- ja apututkimuskysymykset:

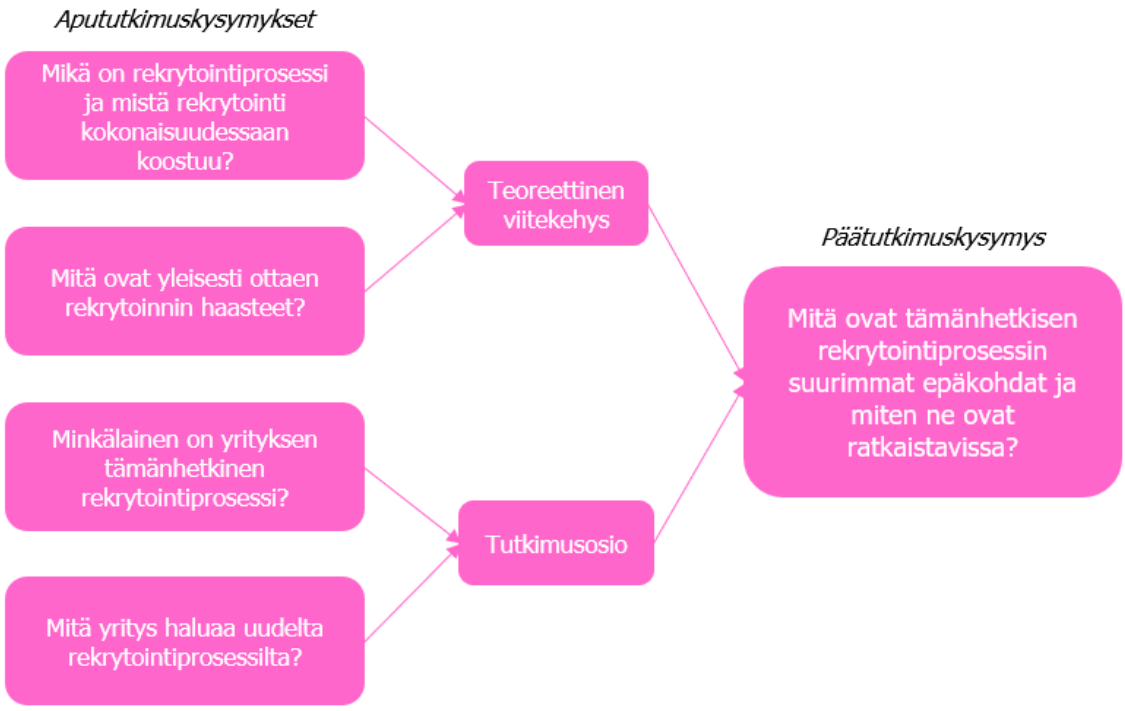
Apututkimuskysymykset:

- Mikä on rekrytointiprosessi ja mistä rekrytointi kokonaisuudessaan koostuu?
- Mitä ovat yleisesti ottaen rekrytoinnin haasteet?
- Minkälainen on yrityksen tämänhetkinen rekrytointiprosessi?
- Mitä yritys haluaa uudelta rekrytointiprosessilta?

Päätutkimuskysymys:

- Mitä ovat tämänhetkisen rekrytointiprosessin suurimmat epäkohdat ja miten ne ovat ratkaistavissa?

Tutkimuskysymysten järjestystä sekä osittain myös tutkimuksen toteuttamista on havainnollistettu alla olevassa kuvassa 3.



KUVA 3. Tutkimuskysymysten havainnollistus

Kuvasta 3 huomataan, että apututkimuskysymykset muodostavat pohjan tälle opinnäytetyölle. Teoreettinen viitekehys rakentui kahden ensimmäisen apututkimuskysymyksen pohjalta. Tutkimusosiossa sen sijaan pyrittiin vastaamaan kahteen jälkimmäiseen apututkimuskysymykseen. Näin teoria- ja tutkimusosion avulla pystyttiin muodostamaan vastaus päätutkimuskysymykseen.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska haluttiin saada yksityiskohtaista tietoa haastateltavien kokemuksista rekrytointiprosessista. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tavoitteena löytää yhtä oikeaa vastausta, vaan siinä keskitytään erilaisten merkitysten tulkintaan. Tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää ihmisten omia kokemuksia aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään myös määrän sijasta vastauksien laatuun. (Vilkka 2015.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston keruun voi suorittaa usein eri tavoin, mutta yleisesti käytetty tapa on haastattelu. Tässä työssä aineisto kerättiin yksilöhaastatteluina ja haastattelutapana käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu on avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuoto. Haastattelu ei etene tarkkojen ennalta määrättyjen kysymysten mukaan, mutta on kuitenkin strukturoidumpi kuin avoin haastattelu. Teemahaastattelu etenee tiettyjen ennalta valittujen aihepiirien ja teemojen mukaisesti, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. Haastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja antamaan tilaa myös vapaalle puheelle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän tutkimuksen haastatteluihin valitut teemat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimukseen haastateltiin kolmea henkilöä. Haastateltaviksi valikoitui toimeksiantajayrityksen yrittäjä sekä kaksi useampana kesänä yrityksessä työskennellyttä kesätyöntekijää. Kesätyöntekijät

ovat aloittaneet eri vuosina, joten näin saatiin mielipide kahden eri vuoden rekrytointiprosessista työnhakijan kannalta. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -sovellusta hyödyntäen eli videohaastatteluna. Haastatteluja varten on luotu runko, joka koostuu viidestä eri teemasta ja niiden apukysymyksistä. Valitut teemat yrittäjän haastatteluun olivat:

1. Nykyinen rekrytointiprosessi
2. Kriteerit ja aikataulutus
3. Työpaikkailmoitus ja hakukanavat
4. Hakemusten käsittely ja haastattelu
5. Valinta päätös

Työntekijöiden haastattelua varten tehtiin hieman erilainen runko, jotta saatiin mahdollisimman paljon tietoa heidän kokemuksistaan. Molemmat haastattelurungot apukysymyksineen ovat opinnäytetyön liitteenä.

Kaikki haastattelut tallennettiin haastateltavien luvalla ja videoiden avulla ne muutettiin tekstiksi eli litteroitiin. Litterointi voidaan tehdä eri tarkkuuksilla. Sen voi tehdä sanatarkasti, yleisluontoisesti tai propositiotasoisesti. Sanatarkassa litteroinnissa kirjataan kaikki äänenpainotkin mukaan, yleisluontoisessa teksti kirjoitetaan kirjakielellä eli esimerkiksi murteet jätetään pois. Propositiotasoisessa litteroinnissa kirjataan ylös vain ydinsisältö. (Kananen 2015.) Tässä opinnäyteyössä on käytetty propositiotasoista litterointia. Haastatteluista saadut vastaukset kirjoitettiin ylös teemoittain, jotta niiden käsittely olisi helpompaa.

4.2 Työn eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusta tehdessä tulisi noudattaa tutkimusetiikkaa. Tutkimusetiikka kulkee mukana aina prosessin suunnitteluvaiheesta tutkimustulosten julkaisuun ja tiedottamiseen asti. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan niitä sääntöjä, jotka koskevat tutkimuskohdetta, kollegoita, rahoittajia, toimeksiantajia sekä suurta yleisöä. (Vilkka 2015). Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa rehellisyys ja tarkkuus tutkimustyössä sekä eettisesti kestävien tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmien käyttö (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavilla henkilöillä on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavaan asiaan liittyen. Haastateltaville täytyy myös kertoa millaista aineistoa tullaan keräämään ja mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet. (Tuomi, Sarajärvi 2018.) Myös tässä työssä haastatteluista saadut tulokset käsitellään nimettömästi eikä tutkimuksen yhteydessä saatuja tietoja luovuteta ulkopuolisille. Tämän opinnäytetyön luotettavuuden toteutumista käsitellään lisää työn johtopäätökset luvussa.

5 TOIMEKSIANTAJAN REKRYTOINTIPROSESSI

Tässä luvussa kuvataan toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessin nykytilanne haastatteluista saatujen vastausten perusteella. Haastatteluissa on käsitelty rekrytointiprosessia viimeisten kolmen vuoden ajalta. Yrittäjän haastattelussa on keskitytty vuoden 2021 rekrytointiin ja työntekijät kertovat siltä vuodelta, kun ovat itse aloittaneet työskentelemään yrityksessä. Yrityksellä on toimintaa vain kesäsesonkina, joten työntekijöiden rekrytointi tapahtuu kerran vuodessa keväällä. Rekrytointiin liittyviä haasteita tuodaan esille jo prosessin kuvausvaiheessa, mutta niitä käsitellään tarkemmin luvussa 6.

5.1 Kriteerien määritys ja aikataulu

Rekrytointiprosessi käynnistyy kriteerien määrittämisellä ja aikataulun luomisella. Rekrytoinnin suunnittelu aloitetaan vuodenvaihteen jälkeen miettimällä tarvittavien kesätyöntekijöiden määrä ja työpaikkailmoitus julkaistaan yleensä maaliskuussa. Hakuaika on ollut yleensä noin kuukauden eikä etukäteen ole mietitty kauanko hakemuksien läpikäyntiin tai haastatteluun varataan aikaa. Yrityksen uusien kesätyöntekijöiden tarve vaihtelee neljästä kuuteen, riippuen siitä kuinka moni edellisenä kesänä työskennellyt jatkaa tehtävässään. Ennen ilmoituksen julkaisua onkin tiedusteltu edeltävänä kesänä työskennelleiden henkilöiden työntarve ja halukkuus jatkaa. Esimerkiksi vuonna 2021 etsittiin kesätöihin kahta asiakaspalvelijaa sekä yhtä kokkia täysipäiväiseen työhön. Lisäksi oli tarve kahdelle osa-aikaiselle työntekijälle, joille oli tarjota töitä keskimäärin 20 tuntia viikossa. Kaikkia tarvittavia työntekijöitä on etsitty samalla työilmoituksella. Vuoden 2021 ilmoituksessa hakijan kriteereiksi oli listattu:

- asiakaspalveluhenkisyys
- ystävällinen ja ihmislähtöinen työote
- ravintola-alan koulutus tai kiinnostus alaa kohtaan
- hygieniapassi pakollinen

Kriteerien määrittäminen on koettu haastavaksi, mutta kriteerit ovat viime vuosina pidetty melko samanlaisina sillä rekrytointiprossia aloittaessa ei ole ollut enää aikaa määrittää kriteerejä tarkemmin. Yrittäjän mukaan huolellisen aikataulutuksen puute näkyy negatiivisesti rekrytointiprosessin jokaisessa vaiheessa.

5.2 Työpaikkailmoitus ja hakukanavat

Työpaikkailmoituksessa on alkuun kerrottu, että kyseessä on touko-syyskuulle sijoittuva kesätyö Kuopion torilla sijaitsevassa torikahvilassa. Sen jälkeen on kerrottu mitä työnkuva sisältää. Vuoden 2021 ilmoituksessa oli työnkuvaksi kerrottu ruoan valmistua, myynti, asiakaspalvelu ja puhtaanapito. Tosiasiassa työnkuva sisältää paljon muitakin asioita ja työnkuva rakentuu lopullisesti sen mukaan, millaisia kesätyöntekijöitä tehtävään valitaan. Työnkuvan jälkeen on kerrottu, millaisia ominaisuuksia hakijalta toivotaan. Hakemuksen lopussa on ohjeet minne vapaamuotoinen hakemus ja ansioluettelo toimitetaan. Hakemukset on vastaanotettu sähköpostitse. Ilmoituksen visuaalisuuteen ei ole panostettu, eikä tehostamiskeinona ole käytetty esimerkiksi kuvia.

Ilmoitus on julkaistu yleensä Duunitorissa sekä TE-palveluiden sivuilla. Parin viime vuoden aikana työpaikkailmoitus on jaettu myös Facebookissa, mutta ilmoitus on julkaistu vain yrityksen omilla sivuilla, eikä siihen yrittäjän omien sanojen mukaan ole käytetty kovin paljon vaivaa.

Työpaikkailmoituksessa on koettu haasteelliseksi työnkuvan muotoilu, sillä samalla ilmoituksella on haettu työntekijöitä useampaan eri tehtävään. Myös haastatellut työntekijät ovat kokeneet, että ilmoituksessa kerrottu työnkuva ei ole täysin vastannut todellista työnkuvaa.

5.3 Esikarsinta, haastattelut ja valintapäätös

Esikarsintaa on alettu tehdä heti hakemuksien saapuessa ja sellaiset hakemukset, joiden lähettäjiä ei varmasti kutsuta haastatteluun on laitettu saman tien pois. Hakuajan loputtua jäljelle jääneet hakemukset lajitellaan vielä varmasti haastatteluun kutsuttaviin ja ehkä haastatteluun kutsuttaviin. Yrittäjän mukaan tässä vaiheessa on usein jo vähän kiire ja hakemusten lukeminen alkaa jo puuduttaa. Moni potentiaalinen ehkä pinossa oleva hakija on jäänyt kutsumatta haastatteluun, sillä usein haastatteluun on kutsuttu ne henkilöt, jotka ovat lähettäneet hyvän, mieleenpainuvan hakemuksen heti ilmoituksen julkaisun jälkeen.

Haastattelut on pyritty järjestämään muutaman viikon sisällä hakuajan päättymisestä, riippuen haastateltavien määrästä. Haastattelut on yleensä pidetty mahdollisimman rauhallisessa kahvilassa. Kiireellisen aikataulun takia on yleensä haastateltu vain noin 10 potentiaalista hakijaa. Yrittäjän mukaan haastatteluihin ei ole käytetty mitään tiettyä menetelmää eikä ole mitään kiveen hakattua haastattelurunkoa, jonka mukaan haastattelu etenisi. Muutamia samoja kysymyksiä kysytään kaikilta hakijoilta, mutta muuten mennään aina tilanteen mukaan. Myös molemmat haastatellut työntekijät kuvasivat haastattelutilannetta rennoksi jutusteluksi.

Valintapäätös on tehty sen jälkeen, kun kaikki haastattelut on pidetty. Haastatteluiden jälkeen on kirjoitettu ylös tärkeimmät haastattelusta mieleen jääneet asiat ja lopullinen valinta on tehty näiden pohjalta.

6 NYKYISEN REKRYTOINTIPROSESSIN HAASTEET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Suurimpana ongelmana nykyisessä rekrytointiprosessissa nousi esiin huolellisen aikataulutuksen puute, työilmoituksen laatiminen sekä viestintä rekrytointiprosessin aikana. Rekrytointiprosessin suunnittelu on useimpina vuosina aloitettu liian myöhään ja sen vuoksi prosessin jokaisessa vaiheessa on tullut kiire. Tämä on näkynyt ilmoituksen tekemisessä, hakemusten käsittelyssä sekä haastattelujen pitämisessä. Mikäli rekrytointiprosessin suunnittelu aloitettaisiin hyvissä ajoin, jäisi kaikkiin prosessin vaiheisiin riittävästi aikaa. Alla olevassa kuvassa on ehdotus uudesta rekrytointiprosessin aikataulusta.

KUVA 4. Ehdotus uudesta aikataulusta

Rekrytointitarpeen määrittäminen olisi hyvä aloittaa jo loppuvuodesta ja silloin olisi hyvä olla myös yhteydessä edellisen kesän kesätyöntekijöihin ja tiedustella heidän työtilannettaan. Kun tiedetään tarvittavien työntekijöiden määrä, voidaan aloittaa määrittämään kriteerejä työntekijöille. Kesätöihin on aikaisempina vuosina haettu samoilla kriteereillä ruoan valmistuksesta vastuussa olevia henkilöitä sekä asiakaspalvelijoita. Työtehtävät ovat kuitenkin keskenään todella erilaiset, joten voisi miettiä pitäisikö kriteerit määrittää molempiin tehtäviin erikseen. Kriteerit voisi miettiä siltä kannalta, mitkä ovat välttämättömiä työtehtävässä onnistumisen kannalta ja mitkä asiat henkilö voi oppia työnteon yhteydessä. Ruoan valmistuksesta vastuussa olevilla työtehtävillä on hyvä olla ravintola-alan koulutus tai kiinnostus alaa kohtaan, mutta voisi miettiä onko tämä välttämätön kriteeri asiakaspalvelijan tehtävään.

Molempiin tehtäviin olisi hyvä julkaista oma työpaikkailmoitus tai yhdessä ilmoituksessa selkeästi eritellä, että etsitään henkilöitä kahteen erilaiseen työnkuvaan. Molemmat haastatellut työntekijät ovat tulleet valituksi asiakaspalvelijan työtehtävään ja ovat kokeneet, ettei hakuilmoitus ole täysin vastannut todellista työnkuvaa. Varsinkin asiakaspalvelijoiden työnkuva on todella laaja, joten voisi olla hyvä konkreettisesti kertoa mitä kaikkea yksi työpäivä pitää sisällään. Myös yrittäjän haastattelusta tuli ilmi, että kaikki valitut työntekijät eivät ole täysin ymmärtäneet millainen työnkuva on kokonaisuudessaan. Tämän johdosta on tullut myös epäonnistuneita rekrytointeja ja kesken kesän on täytynyt rekrytoida uusia työntekijöitä. Hyvin kerrotulla työnkuvalla saadaan potentiaaliset hakijat kiinnostumaan tehtävästä, vältytään turhilta hakemuksilta ja väärinymmärryksiltä. Ilmoitukseen olisi myös hyvä laittaa tieto, mitä kautta voi kysyä tarkentavia kysymyksiä työpaikasta ja lisäkysymyksien esittämiselle voi rajata jonkun tietyn ajan.

Työpaikkailmoitus voitaisiin julkaista helmikuun alussa ja haku olisi auki helmikuun ajan, jotta jää riittävästi aikaa esikarsintaan ja haastatteluihin. Ilmoitus on aiemmin julkaistu erilaisissa työnhakupalveluissa sekä yrityksen omilla Facebook sivuilla. Yrityksen Facebook sivuilla ei kuitenkaan ole kovin paljoa seuraajia, joten sitä kautta ei välttämättä ole tavoitettu toivottua kohderyhmää. Yrityksellä on olemassa myös Instagram sivut, mutta niiden käyttö on ollut vielä vähäisempää kuin Facebookin.

Yritys voisi päivittää sosiaalisen median kanaviaan useammin ja näin saada sivuilleen lisää seuraajia. Suuremman seuraaja määrän avulla olisi jatkossa mahdollista tavoittaa myös enemmän potentiaalisia työntekijöitä. Varsinkin sosiaalisessa mediassa julkaistuissa ilmoituksissa olisi hyvä hyödyntää jotain visuaalista keinoa, jolla herätetään ihmisten mielenkiinto työilmoitusta kohtaan. Suurin osa yrityksen kesätyöntekijöistä on ollut opiskelijoita, joten myös koulujen tarjoamia työpaikkailmoitus kanavia voisi hyödyntää ilmoitusta julkaistaessa.

Yrittäjän mukaan haastatteluihin on kutsuttu mahdollisimman vähän hakijoita ajanpuutteen takia ja tämän vuoksi moni potentiaalinen hakija on jäänyt haastattelematta. Jatkossa voisi hyödyntää esikarsintaa esimerkiksi lyhyen puhelinhaastattelun muodossa. Puhelinhaastatteluun voi ottaa useampia hakijoita mukaan, sillä ne eivät vie niin paljon aikaa. Puhelinhaastattelun avulla voidaan myös saada arvokasta tietoa hakijoista, jonka perusteella voi valita lopulliset haastatteluun kutsuttavat. Haastatteluissa ei myöskään tähän asti ole käytetty mitään tiettyä runkoa, vaikka se olisi hakijoiden vertailemisen kannalta tärkeää. Mikäli haastattelutilanne ja haastattelukysymykset ovat samanlaisia kaikille hakijoille, annetaan kaikille hakijoille yhdenmukaiset mahdollisuudet. Lisäksi helpotetaan myös omaa työtä, kun hakijoita on huomattavasti helpompi vertailla keskenään.

Työntekijöiden haastatteluista tuli ilmi, että yhteydenpidossa prosessin aikana olisi kehitettävää. Haastatteluissa tuli esiin muun muassa seuraavia lauseita:
”Lisätietojen saamisessa kesti yli viikko.”
”Hakuajan päätyttyä kesti aika kauan ennen, kuin tuli kutsu haastatteluun.”
”Valituksi tulemisen jälkeen olisin kaivannut hieman enemmän tietoa, kuinka tästä edetään.”

Yhteydenpito prosessin aikana on tärkeää, sillä hakijat saattavat esimerkiksi hyväksyä toisen paikan juuri sen takia, ettei tästä kyseisestä työpaikasta ole kuulunut mitään. Hidas viestintä luo huonoa työnantajamielikuvaa ja itse prosessistakin voi alkaa syntyä hakijalle kielteisiä mielikuvia. (Salli & Takatalo 2014.) Nykyisessä rekrytointiprosessissa on ongelmakohtana myös se, että valitsematta jätetyille henkilöille ei ole ilmoitettu, että heitä ei ole valittu haastatteluun. Jatkossa olisi hyvä ilmoittaa myös valitsematta jätetyille henkilöille, sillä heidän joukossaan voi olla henkilöitä, jotka ovat mahdollisesti tulevaisuudessa potentiaalisia työntekijöitä. Lisäksi hakijoille voisi suoraan sanoa, että tänä vuonna valinta ei osunut kohdallesi, mutta hae ihmeessä myös ensi vuonna. Tärkeintä on viestittää hakijoille hakemuksen vastaanottamisesta, haastatteluun kutsumisesta, rekrytointiprosessin aikataulusta haastattelun jälkeen ja lopulta ilmoittaa päätöksestä (Salli & Takatalo 2014).

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda esille kuopiolaisen ravintola-alan yrityksen rekrytointiprosessin ongelmakohtia ja antaa niihin kehitysehdotuksia. Työn runko muodostui teoriaosuudesta ja tutkimusosuudesta. Teoriaosuus käsitteli rekrytointia sekä rekrytointiprosessia ja loi pohjan tutkimusosuudessa tehtävälle työlle. Tutkimusosuudessa selvitettiin teemahaastatteluiden avulla toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessin nykytila sekä työntekijöiden kokemuksia rekrytoinnista.

Työn päätutkimuskysymys oli, mitkä ovat nykyisen rekrytointiprosessin suurimmat epäkohdat ja kuinka ne ovat ratkaistavissa. Päätutkimuskysymyksen tarkoituksena oli vastata päätutkimusongelmaan. Päätutkimuskysymyksen avuksi oli luotu apututkimuskysymyksiä, joiden perusteella rakennettiin työn teoreettinen viitekehys sekä tutkimusosio. Teoreettisessa viitekehyksessä vastattiin kysymyksiin mikä on rekrytointiprosessi ja mistä rekrytointi kokonaisuudessaan koostuu sekä kerrottiin mitkä ovat yleisesti ottaen rekrytoinnin haasteet. Tutkimusosuudessa käyntiin ensiksi läpi toimeksiantajan nykyinen rekrytointiprosessi ja sen suurimpana ongelmana nousi esiin huolellisen aikataulutuksen puute, työilmoituksen laatiminen sekä viestintä rekrytointiprosessin aikana. Näiden ongelmien ratkaisemiseksi, sekä työn merkittävimpänä tuloksena, syntyi uusi runko rekrytointiprosessille. Uusi rekrytointiprosessin runko ottaa huomioon tutkimuksesta nousseet ongelmakohdat ja antaa niihin ratkaisuja.

Työtä voidaan pitää luotettavana, sillä työhön haastatellut henkilöt tiesivät koko tutkimuksen ajan mitä tutkitaan ja miten, mihin saatua aineistoa tullaan käyttämään ja missä työ julkaistaan. Tutkimusta tehdessä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä.

8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön aiheena oli toimeksiantajayrityksen kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessin ongelmakohtien tunnistaminen ja kehitysideoiden antaminen. Aihe ja tarve työhön tuli toimeksiantajayritykseltä. Yritys pystyy jatkossa hyödyntämään työstä saatuja kehitysehdotuksia, joiden avulla voidaan parantaa rekrytointiprosessin lisäksi myös yrityksen työnantajamielikuvaa sekä hakijakokemusta. Yrittäjän mukaan työstä saadut kehitysehdotukset otetaan käyttöön heti seuraavaa rekrytointia suunnitellessa. Jatkossa olisikin mielenkiintoista tutkia, kuinka rekrytointiprosessiin esitetyt muutosehdotukset ovat vaikuttaneet yrityksen rekrytointiprosessiin ja sen kautta rekrytoinnin tuloksiin.

Opinnäytetyön haasteena oli tiukka aikataulu. Työn aloittaminen venyi hieman, jonka vuoksi työn tekemiselle jäi vähemmän aikaa. Lisäksi haastattelujen ajankohdat viivästyivät hieman alun perin suunnitellusta aikataulusta, joten tutkimusosan kirjoittamiselle ei jäänyt niin paljon aikaa käytettäväksi kuin oli tarkoitus. Haastattelut oli myös alun perin tarkoitus järjestää kasvotusten, mutta aikataulullisten haasteiden vuoksi ne toteutettiin Microsoft Teams -sovellusta hyödyntäen. Kasvokkain toteutettu haastattelutilanne olisi saattanut olla rennompi ja sen myötä haastateltavien vastaukset olisivat voineet olla vielä yksityiskohtaisempia. Opinnäytetyön tekemiseen olisi kannattanut varata kaiken kaikkiaan enemmän aikaa, sekä varautua paremmin yllättäviin aikataulun muutoksiin.

Ennen tämän opinnäytetyön tekemistä minulla ei ollut kovin yksityiskohtaista tietoa rekrytointiprosessin eri vaiheista, mutta opinnäytetyön tekemisen myötä olen saanut todella paljon tietoa rekrytointiprosessista kokonaisuutena ja oppinut kuinka suuri merkitys rekrytointiprosessilla on yrityksen jokapäiväiseen toimintaa. Mielestäni tärkeimmät vaiheet rekrytoinnin onnistumisen kannalta ovat kriteerien ja tehtävänkuvan määrittely sekä haastattelu. Erityisen tärkeänä pidän myös jatkuvaa työnantajamielikuvan kehittämistä.

LÄHTEET

Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari 2013. Strategisen johtamisen käytännöt. Vantaa: Hansaprint.

Honkaniemi, Laura, Junnila, Kirsi, Ollila, Juhani, Poskiparta, Hanna, Rintala-Rasmus, Anita & Sandberg, Juha 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita.

Joki, Maritta 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Kaijala, Markku & Tolvanen, Riitta 2020. Henkilöstö – strateginen investointi? Viro: Printon.

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

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansallinen rekrytointitutkimus 2020. Duunitori. Verkkojulkaisu. https://duunitori.fi/rekrytointi/2020-rekrytointitutkimus. Viitattu 4.4.2022.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kortesuo, Katleena 2014. Sano se someksi. Helsinki: Kauppakamari.

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 1986/609. https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609. Viitattu 28.3.2022.

Laki nuorista työntekijöistä 1993/998. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998. Viitattu 28.3.2022.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004/759. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759. Viitattu 28.3.2022.

Markkanen, Mikko 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: Talentum.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html. Viitattu 7.4.2022.

Salli, Minna & Takatalo, Sini 2014. Loista rekrytoijana. Helsinki: Kauppakamari.

Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Suomen perustuslaki 1999/731. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731. Viitattu 28.3.2022.

Työsopimuslaki 2001/55. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055. Viitattu 28.3.2022.

Vaahtio, Eeva-Leena 2007. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkka Hanna 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

Yrittäjän haastattelun teemat ja niiden apukysymykset

1. Nykyinen rekrytointiprosessi
    - Millainen rekrytointiprosessi on ollut käytössä?
    - Nykyisen prosessin haasteet/ongelmakohdat?
    - Mikä on koettu toimivaksi?
    - Miten kesätyöntekijöiden tarve määritellään?
2. Kriteerit ja aikataulutus
    - Millaisia vaatimuksia kesätyöntekijälle asetetaan?
    - Millainen aikataulu prosessilla on ollut?
3. Työpaikkailmoitus ja hakukanavat
    - millainen ilmoitus on ollut ja missä se on julkaistu
4. Hakemusten käsittely ja haastattelu
    - Miten hakemukset on käsitelty?
    - Missä ja milloin haastattelut on pidetty?
    - Millainen haastattelurunko on ollut käytössä?
5. Valintapäätös
    - Miten lopullinen valintapäätös on tehty?

Kesätyöntekijöiden haastatteluiden teemat ja niiden apukysymykset

1. Työpaikkailmoitus ja hakeminen
    - Mitä kautta sait tiedon avoimesta työpaikasta?
    - Mikä herätti mielenkiintosi avointa paikkaa kohtaan?
    - Oliko hakemuksessa selkeästi ilmaistu mitä työnkuvaan kuuluisi?
    - Millaisen kuvan sait työnantajasta hakemuksen perusteella?
    - Oliko hakemuksen jättäminen helppoa?
    - Oliko hakemuksessa ilmoitettu rekrytoinnin aikataulu?
2. Haastattelu
    - Miten sinulle ilmoitettiin, että pääsit haastatteluun?
    - Kuinka haastattelu sujui ja pääsitkö entistä paremmin kärryille mistä tässä työtehtävässä on kyse?
    - Millaisena koit työhaastattelu tilanteen?
    - Ilmoitettiinko sinulle, miten haastattelun jälkeen jatketaan?
3. Valinta
    - Kuinka pian haastattelun jälkeen sinulle ilmoitettiin valinnasta ja miten?
    - Miten edettiin valintapäätöksen jälkeen?
    - Oliko sinulla selkeät sävelet, minne tulet ensimmäisenä päivänä ja kuka sinut ottaa vastaan?
4. Rekrytointi yleisesti
    - Voisiko rekrytointimallia mielestäsi kehittää jotenkin?