



Antti Simonen

Rekrytointiprosessin kehittäminen raskaan kaluston korjaamolla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Ajoneuvotekniikan opinto-ohjelma

Insinöörityö

26.4.2023

Tiivistelmä

| | |
|-----------------------|--|
| Tekijä: | Antti Simonen |
| Otsikko: | Rekrytointiprosessin kehittäminen raskaan kaluston korjaamolla |
| Sivumäärä: | 16 sivua |
| Aika: | 26.4.2023 |
| Tutkinto: | Insinööri (AMK) |
| Tutkinto-ohjelma: | Ajoneuvotekniikan tutkinto-ohjelma |
| Ammatillinen pääaine: | Autosähkötekniikka |
| Ohjaajat: | Korjaamopäällikkö Henri Nuutinen Lehtori Juho Vallivaara |

Insinöörityön tavoitteena oli tutkia ja kehittää kohdeyrityksen rekrytointikäytäntöjä. Konkreettisenä lopputuloksena oli tarkoitus syntyä rekrytointiin apuna käytettävä työkalu, jonka avulla korjaamotoiminnoissa työskentelevien toimihenkilöiden rekrytointissa hakijat kyettäisiin pisteyttämään yksinkertaisesti ja objektiivisesti helpottaen valintaprosessia ja oikean valinnan tekoa.

Työ aloitettiin perehtymällä rekrytointiin liittyvään kirjallisuuteen, sen lainalaisuuksiin ja käytäntöihin. Autoalan korjaamotoimintojen osalta kirjallisuutta ei ollut saatavilla, joten lähteenä käytettiin yleistä rekrytointiin liittyvää kirjallisuutta. Lisäksi tutkittiin kohdeyrityksen rekrytointiin liittyvää ohjemateriaalia ja käytänteitä ja vertailtiin niitä yleisesti käytössä oleviin hyviin toimintatapoihin ja pyrittiin löytämään kehitysmahdollisuuksia yrityksen rekrytointiprosessiin.

Yrityksen sisällä toimihenkilöiden rekrytointiin osallistuville esihenkilöille luotiin lyhyt kysely, jonka avulla kartoitettiin ominaisuuksia, jotka olisivat oleellisia huoltoesimiehen ja varaosamyyjän työtehtävien kannalta. Kyselyn osalta tulos jäi lopulta kuitenkin siinä määrin vähäiseksi, että sen perusteella määrittäviä ominaisuuksia ei kyetty tunnistamaan.

Kohdeyrityksen rekrytointiprosessin todettiin olevan pääpiirteittäin kunnossa eikä selkeitä kehityskohteita suurimmassa osassa prosessin vaiheita löydetty. Selkein yksittäinen kehityskohde oli se, että soveltuvuusarviointeja ei toistaiseksi ollut vielä hyödynnetty rekrytointiin yhteydessä.

Työn konkreettisenä lopputuloksena suunniteltu rekrytointiin pisteytysjärjestelmä ei lopulta toteutunut vajavaisen pohjatiedon vuoksi. Pisteytysjärjestelmä oli tarkoitus laatia alan kirjallisuuden ja työn yhteydessä suoritetun kyselyn tulosten pohjalta, mutta kummastakaan ei lopulta saatu sellaista tietoa, että olisi kyetty luomaan käytännön hyötyä luovaa pisteytysjärjestelmää.

Avainsanat: rekrytointi, raskaan kaluston korjaamo

Abstract

| | |
|---------------------|--|
| Author: | Antti Simonen |
| Title: | Development of recruiting process in commercial vehicle workshop |
| Number of Pages: | 16 pages |
| Date: | 26 April 2023 |
| Degree: | Bachelor of Engineering |
| Degree Programme: | Automotive Engineering |
| Professional Major: | Automotive Electronics Engineering |
| Supervisors: | Henri Nuutinen, Workshop Manager Juho Vallivaara, Lecturer |

The goal of this bachelor's thesis was to find individual segments in the recruiting process which could be improved. As a result, there was also intent to create a tool for recruiters. The function of the tool would be such that recruiters could rate applicants applying to work as a workshop clerical employee as objectively and consistently as possible.

The first steps in the thesis consisted of searching for information regarding recruitment process and its established practices. The lack of information regarding recruitment process of automotive workshops particularly turned out being a challenge. For that reason, universal data regarding recruitment process was used. As a good general view of the process and its phases was formed, it was time to examine material the company had regarding its policies and instructions of recruitment process and to study a potential target for development.

A survey was formed for managers who were part of recruitment process for the clerical employees in workshops. The survey consisted of questions which purpose was to chart qualities which were the most significant for those clerical employees being able to thrive in their roles. The sample size of the survey eventually turned out being insufficient for distinct conclusion.

As a conclusion for the thesis the recruitment process in the company was proven being sound in most parts of the process and room for development was in many areas difficult to find. The most distinct target for development was the fact that formal assessments of suitability had not yet been used in the recruitment process.

One of the two goals of this thesis was not fulfilled as it was found unprofitable to create a tool for recruiters due to an insufficient sample size in the survey and lack of material regarding recruitment process in automotive workshops in particular.

Keywords: Recruitment process, Commercial vehicle workshop

Sisällys

Lyhenteet

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Rekrytointi ja kohdeyrityksen nykyiset käytänteet | 2 |
| 2.1 | Nykyinen rekrytointiprosessi kohdeyrityksessä | 2 |
| 2.2 | Yleiset rekrytointikäytännöt | 3 |
| 2.2.1 | Rekrytoinnin lähtökohdat | 3 |
| 2.2.2 | Työpaikkailmoitus | 4 |
| 2.2.3 | Hakemusten läpikäynti | 5 |
| 2.2.4 | Haastattelut | 6 |
| 3 | Kohdeyrityksen rekrytointikäytäntöjen kehittäminen | 8 |
| 3.1 | Rekrytoinnin eri vaiheiden kehitysmahdollisuudet | 8 |
| 3.1.1 | Työpaikkailmoituksen laatiminen | 9 |
| 3.1.2 | Hakemusten läpikäynti | 9 |
| 3.1.3 | Haastattelut | 10 |
| 3.1.4 | Hakijoiden soveltuvuuden arviointi | 11 |
| 3.1.5 | Viestintä hakijoiden kanssa | 12 |
| 3.1.6 | Perehdytys | 13 |
| 3.2 | Yrityksen sisäisen kyselyn tulokset | 13 |
| 4 | Yhteenveto | 15 |
| | Lähteet | 16 |

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan toimihenkilöiden rekrytointiprosessin kehittämistä raskaan kaluston korjaamotoiminnassa. Työ on toteutettu yhteistyössä raskaan kaluston korjaamoketjun kanssa, jolla on kattava verkosto Suomessa. ”Rekrytointi on korjaamomaailman vaikein asia”, on lausahdus, joka on kuultu organisaation sisällä useiden rekrytoinnissa mukana olevien suusta. Näin ollen onnistuessaan tämän työn lopputulos saattaisi olla arvokas työkalu tulevaisuuden rekrytoinneissa ja helpottaa etenkin kokemattomampien haastattelijoiden osaa rekrytointiprosessissa. Epäonnistuneen rekrytoinnin kulun yritykselle on arvioitu olevan jopa rekrytoidun työntekijän 15 kuukauden palkan verran (Bernhardt 2022: 12). Huolellisella ja suunnitelmallisella rekrytoinnilla onkin potentiaalia olla yritykselle merkittävä kustannussäästö pitkällä aikajänteellä.

Toimihenkilötehtävät, joita tässä työssä käsitellään, ovat huoltoesimies ja varaosamyyjä. Työtehtävät sisältävät paljon yhteisiä piirteitä; merkittävimpänä eroavaisuutena voidaan pitää esimiestyön osuutta työnkuvassa. Tätä lukuun ottamatta työtehtävien vaatimukset ovat hyvin samankaltaisia, joten alkuperäisen suunnitelman mukaan tätä oli tarkoitus käsitellä tarkemmin omana yksittäisenä piirteenään rekrytoinnin kannalta.

Työn alkuvaiheessa perehdyttiin organisaatiossa olemassa oleviin rekrytointikäytänteisiin ja -ohjeistuksiin ja verrattiin näitä kirjallisuudesta löytyviin rekrytointiin liittyviin toimintatapoihin. HR-päällikön kanssa käytiin lyhyessä palaverissa läpi myös mahdollisia tulevia uudistuksia ja parannuksia nykyisiin käytänteisiin. Tämän jälkeen organisaation sisältä valikoitiin kokeneita rekrytointiprosessissa mukana olevia henkilöitä, joille lähetettiin kysely. Kyselyn vastausten perusteella koottiin ominaisuuksia, jotka oli arvotettu joko tärkeiksi tai haitallisiksi raskaan kaluston korjaamon toimihenkilöstössä. Näiden ominaisuuksien pohjalta oli tarkoitus muodostaa yksinkertainen painotettu pisteytysjärjestelmä, joka mahdollistaa mahdollisimman objektiivisen näkökannan hakijoiden vertailuun.

Jotta tämän työkalun käyttö olisi mahdollisimman selkeää ja yksinkertaista, rekrytoinnissa käytettävän haastattelumallin tuli olla strukturoitu haastattelumalli.

Rekrytointia kuvataan vaihe vaiheelta ja yrityksen rekrytointiprosessia verrataan kirjallisuudesta löytyviin käytänteisiin ja tätä kautta pyritään löytämään kehityskohteita.

2 Rekrytointi ja kohdeyrityksen nykyiset käytänteet

Tietoperustan kerääminen rekrytoinnin kehittämisen tueksi aloitettiin perehtymällä yrityksen tämän hetken rekrytoinnin toimintatapoihin, menetelmiin ja apuvälineisiin ja sen jälkeen verrattiin niitä kirjallisuudesta löydettyihin toimintatapoihin ja tutkimuksissa toimiviksi todettuihin käytänteisiin.

2.1 Nykyinen rekrytointiprosessi kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksessä on olemassa kaikille yrityksen työntekijöille saavutettavissa oleva rekrytointiohjeistus, jossa on määritelty rekrytoinnin pääpiirteet. Tämän lisäksi rekrytoiville esihenkilöille on olemassa tarkempi ohjeistus prosessin kuluista vaihe vaiheelta tarkemmilla ohjeistuksilla varustettuna. Rekrytoinnin tulee ohjeistuksen mukaan aina perustua resurssitarpeeseen riippumatta rekrytoinnin lähtökohdista, ja tässä opinnäytetyössä tarkasteltavien tehtävänimikkeiden osalta toimitusjohtajan tulee hyväksyä rekrytointi. Rekrytoivalla esihenkilöllä, joka tässä tapauksessa on joko korjaamopäällikkö tai aluejohtaja, tulee olla budjettiin perustuva suunnitelma rekrytoinnin vaikutuksesta korjaamon toimintaan.

Ensimmäisenä rekrytointia suunniteltaessa tulee varmistaa, onko velvoitetta sisäiseen rekrytointiin. Jos yrityksen sisällä on hiljattain ollut muutosneuvotteluita, joiden yhteydessä on irtisanottu henkilöstöä, on mahdollista, että edellä mainittu velvoite on olemassa. Tämä tulee varmistaa aluepäälliköltä tai HR-päälliköltä ensimmäisenä rekrytointia suunniteltaessa.

Rekrytoinnin hyväksynnän jälkeen tehdään rekryointisuunnitelma, jossa rekrytoiva esimies HR-osaston tuella luo käytännön raamit ja aikataulun rekrytointiprosessin kululle esimääritetyn listan mukaan. Työnkuva ja osaamisvaatimukset määritetään viimeistään tässä vaiheessa tarkemmin ja määritetään kanavat, joiden kautta avoimesta paikasta ilmoitetaan. Kanavina on käytössä aina yhtiön omat kotisivut ja muut sisäiset verkostot ja riippuen rekrytoinnin sijainnista, ajankohdasta ja tyypistä erilaiset kaupalliset kumppanit, oppilaitokset ja sosiaalisen median alustat. Yrityksellä on käytössään myös kannuste työntekijöille rekrytoinnin tehostamiseen: onnistuneeseen rekrytointiin johtaneesta vinkistä työntekijä saa rahallisen korvauksen uuden työntekijän koeajan päätyttyä.

Hakemukset käydään läpi GDPR-asetusten mukaisesti yksityisyydensuojaa noudattaen tähän tarkoitukseen luodussa ohjelmassa. Nykyisessä rekrytointiohjeessa ei ole määritetty, tulisiko useamman kuin yhden henkilön käydä läpi hakemukset ja sen perusteella valita joukosta potentiaaliset hakijat. Voidaankin olettaa, että valtaosassa rekrytoinneissa vain rekrytoinnista vastuussa oleva esihenkilö käy hakemukset läpi ja valitsee joukosta haastateltavat. Itse haastattelutilanteessa ohjeistuksen mukaan läsnä tulisi olla vähintään kaksi haastattelijaa. Haastattelutilanteessa valmiina tulisi olla lyhyt esittelymateriaali yrityksestä ja haastattelurunko haastattelun kulusta. Ohjeistuksessa on mainittu soveltuvuusarvioinnin käyttö, mutta HR-päällikön kanssa pidetyn palaverin perusteella ei ole tiedossa, että soveltuvuusarviointeja olisi vielä käytetty rekrytoinneissa; tulevaisuudessa niiden hyödyntämistä on kuitenkin suunniteltu. Haastattelujen jälkeen haastattelijat tekevät päätöksen palkkauksesta ja kaikille haastatelluille hakijoille ilmoitetaan mahdollisesta valinnasta tai valitsematta jäämisestä puhelimitse. Hakijoille, joita ei haastatteluun ole kutsuttu, ilmoitetaan sähköpostitse.

2.2 Yleiset rekrytointikäytännöt

2.2.1 Rekrytoinnin lähtökohdat

Rekrytointiprosessi käynnistyy rekrytointitarpeesta, joka saattaa liittyä työntekijän poistumiseen organisaatiosta, siirtymisestä toisiin tehtäviin tai mahdollisesti

täysin uuden paikan luomisesta tai syntymisestä organisaatioon. Riippumatta siitä, mistä rekrytointitarve syntyy, kirjallisuuslähteissä painotetaan rekrytoinnin ensimmäisen askeleen tärkeyttä: kun uuden työntekijän rekrytointia suunnitellaan, on ensiarvoisen tärkeää määritellä uuden työntekijän tarve erittäin tarkasti. Millaista osaamista yritys hakee rekrytoitavalta henkilöltä ja tarkemmin määriteltynä millaista osaamista, valmiuksia ja ominaisuuksia yritys hakee työntekijältä heti ensimmäisestä päivästä lähtien, ja millaisia osaamista häneltä toivotaan ja odotetaan muutaman kuukauden, vuoden tai vuosien kuluttua? Kuten aiemmin mainittiin, rekrytointi on epäonnistuessaan kallis ja aikaa vievä projekti, mutta myös onnistuessaan se vie huomattavan määrän aikaa ja resursseja, ennen kuin uusi työntekijä on tuottava ja valmis osaa rooliinsa. Näin ollen odotusten työntekijää kohtaan tulee olla selkeästi määriteltä ja jäsenneltä rekrytoivan esimiehen toimesta. Tätä määrittelyä tehdessä asiaa kannattaa pyrkiä lähestymään puhtaasti toimenkuvan vaatimusten kannalta eikä välttämättä siten, että pyritäisiin suoraan kopioimaan uuden työntekijän edeltäjää tai samoissa työtehtävissä hyvin suoriutuvaa työntekijää. (Vaahtio 2007: 24.)

Kun tarve on määriteltä, täsmennetään työnkuva, vastuut ja muut työ sopimuksen määrittävät tekijät. Aiemman analyysin perusteella tulisi olla mahdollista määritellä hakijalle lähtövaatimukset ja listata ominaisuuksia, jotka ovat eduksi työssä. Hakijalle esitettyjen vaatimusten tulee vastata työnkuvan vaatimia ominaisuuksia, jotta potentiaalisia kandidaatteja ei rajata pois työn kannalta epäoleellisten ominaisuuksien puuttumisen vuoksi. (Recruitment and selection.)

2.2.2 Työpaikkailmoitus

Tässä vaiheessa kaikki oleellimmat määrittelyt tulisi olla tehtynä työpaikkailmoituksen laatimista varten ja tulisi olla selvitetynä, onko organisaatiossa vähennetty henkilökuntaa tuotannollisiin, taloudellisiin tai yrityssaneeraukseen liittyviin perusteisiin nojaten. Tämä on oleellista tietoa rekrytoinnin yhteydessä, sillä työlainsäädäntö velvoittaa tarjoamaan työtä ensisijaisesti irtisanotulle työntekijälle, mikäli edellä mainittuihin perusteisiin nojaten henkilöstöä on vähennetty kuluneen puolen vuoden aikana (Työsopimuslaki 2001: 6 luku 6 §). Jos

yrityksessä on vastaavissa tehtävissä lomautettua henkilökuntaa, myös heidän kohdallaan on ensisijainen velvollisuus takaisinottoon.

Mikäli mikään edellä mainituista seikoista ei aiheuta estettä ulkoiselle rekrytoinnille, voidaan rekrytointiin käytettävät kanavat määrittää. Työsopimuslaki velvoittaa toisen luvun kuudennessa pykälässä ilmoittamaan vapautuvista työpaikoista yrityksen sisäisesti, mikä hoidetaan nykyään useimmiten yrityksen intranetin ja kotisivujen avulla. Muina tyypillisinä hakukanavoina käytössä on muiden muassa Työ- ja elinkeinotoimiston kanavat, sosiaalisen median kanavat, kaupalliset työnhakusivustot ja lehti-ilmoitukset, joskin viimeisenä mainitut ovat digitalisaation myötä vähentyneet huomattavasti. Etenkin osa-aikaisten töiden ja sijaisuuksien kohdalla yleisinä kanavina voidaan pitää myös oppilaitosten tiedotuskanavia.

Työpaikkailmoituksen laatimista voidaan pitää lähes markkinointina. Ilmoituksesta tulisi heti käydä ilmi tehtävänimike ja rekrytoiva yritys, ja siinä tulisi olla pieni kuvaus yrityksestä. Tehtävänimikkeelle tulisi olla kevyt mutta kattava työnkuvaus, jota seuraa hakijaan kohdistuvat odotukset ja vaatimukset, jotta tämä voisi menestyä tehtävässä. Tämä kaikki pitäisi saada kompaktiin mutta houkuttelevaan muotoon, jotta oikeanlaisten työnhakijoiden mielenkiinto heräisi. Työpaikkailmoitus on epäonnistunut, jos hakemuksia tulee valtava määrä. (Vaahtio 2007: 35.) Yritys pitäisi saada erottumaan edukseen kilpailijoista jollain tavalla, ja usein tässä sorrrutaan käyttämään kliseitä. Työpaikkailmoitusta laatiessa pitäisi kyetä ymmärtämään hakijan motivaatiotekijöitä ja tätä kautta saada hakemuksesta houkutteleva (Kaijala 2016: 64).

2.2.3 Hakemusten läpikäynti

Työpaikkailmoituksen jättämisen jälkeen prosessissa seuraavana vaiheena tulee hakemusten läpikäynti ja haastateltavien valitseminen. Tämän osa-alueen osalta hyvänä käytäntönä voi pitää seuraavaa toimintatapaa: Hakemusten ensimmäisellä lukemiskerralla luetaan kaikki hakemukset kriitikittä läpi jaottele-matta niitä sen tarkemmin. Tällä tavalla hakijoista saa hyvän yleiskuvan. Tämän

jälkeen on hyvä pitää tauko ja seuraavalla lukemiskerralla jaotella hakemukset kahteen eri joukkoon: ehkä ja ei. Jaotellessa on ensisijaisen tärkeää pitää mielessä, mitä haetaan ja välttää epäolennaisuuksiin tarttumista. Etenkin jos hakijajoukko on tasaista eikä selkeää tulosta tässä vaiheessa synny, on aiheellista konsultoida kollegaa tai muuta rekrytoinnin ulkopuolista tahoa ja käydä läpi epäselvät tapaukset muistiinpanoja hyväksi käyttäen. Edelliset vaiheet voi toistaa, kunnes on selvillä, ketkä halutaan kutsua haastatteluun. (Vaahtio 2007: 69–74.)

2.2.4 Haastattelut

Jo rekrytointiprosessin alussa on luotu aikataulu prosessin kululle ja jo tässä vaiheessa on syytä varata aikaa haastatteluille, jotta prosessi ei pitkity haastattelijan aikataulujen kiireellisyyden vuoksi. Haastatteluihin on myös hyvä varata rauhallinen tila, jonne on helppo saapua. Kun haastattelutilanteessa on useampi haastattelijaa, on tärkeää sopia haastattelijoiden välillä kunkin rooli haastattelutilanteessa. Tässä yhteydessä on myös järkevää sopia haastattelun rungosta. (Hyppänen 2013: 171–172.)

Haastattelun runko voi olla joko strukturoitu, avoin tai jotain näiden väliltä. Strukturoidun haastattelun etu on se, että kaikilta hakijoilta kysytään samat kysymykset ja näin ollen hakijoiden vertailu keskenään on helppoa. Strukturoitu haastattelu on toisaalta jäykkä ja saattaa rajoittaa haastattelutilanteessa luontaisesti syntyvän dialogin sujuvuutta. Avoimessa haastattelumallissa keskustelulla on mahdollisuus edetä luonnollisemmin, mutta hakijoiden vertailu keskenään on tässä mallissa haastavampaa. Näin ollen on kannattavaa miettiä tärkeimmät teemat, jotka halutaan käydä läpi kaikkien hakijoiden kanssa, jotta ne tulisi käytyä huolellisesti läpi haastattelutilanteessa. Haastattelijan tulee myös olla tietoinen työläinsäädännön ja yhdenvertaisuuslain asettamista rajoitteista haastattelukysymyksiä ja -teemoja suunniteltaessa.

Itse haastattelutilanteeseen on hyvä valmistautua perehtymällä vielä ennen haastattelutilannetta hakijan hakemukseen ja ansioluetteloon, jotta näiden

tutkimiseen ei kulu haastattelussa aikaa. Haastattelutilaan olisi myös hyvien tapojen mukaista varata pientä tarjoilua, vähintään vettä.

Ensivaikutelma syntyy jo muutaman ensimmäisen sekunnin perusteella, joten on tärkeää muistaa hyvät käytöstavat ja pyrkiä kohtelemaan hakijoita kuin he olisivat tärkeitä liikekumppaneita. Ensimmäisenä kaikkien haastattelijoiden on luonnollisesti hyvä tervehtiä hakijaa muodollisesti esitellen samalla lyhyesti itsensä (Vaahtio 2007: 80–81). Hyvien käytänteiden mukaan haastattelun alussa tulisi olla pieni yritysesittely ja haastattelun profiili tulisi olla sellainen, että haastattelun alussa läpi käytävät asiat ovat kevyitä. Mahdollinen alkujännitys saadaan laukaistua ja haastattelun loppua kohti mennään vaativampiin asioihin, kunnes haastattelun lopussa taas pyritään palaamaan kevyempiin asioihin luoden positiivinen loppuvaikutelma haastateltavalle. (Hyppänen 2013: 174.)

Haastattelijan tulisi kyetä luomaan haastatteluun ilmapiiri, jossa hakija tuntee olonsa mukavaksi, muttei kuitenkaan sortua keventämään tunnelmaa liiallisella vitsailulla ja naureskelulla. Hakija saattaa herkästi kokea tämän naureskelun kohdistuvan itseensä tai työhön, johon hän on hakemassa. (Vaahtio 2007: 85.) Riippumatta siitä, kuinka luontevasti keskustelu lähtee etenemään haastattelussa, haastattelijan tulisi kyetä olemaan objektiivinen kaikkien hakijoiden kanssa varsinaista arviointia suorittaessa. Tätä helpottaa etukäteen mietityt kailta hakijoilta kysyttävät kysymykset. Vaikka haastattelussa kävisi ilmi hyvin varhaisessa vaiheessa, että hakijaa ei tulla valitsemaan haettuun paikkaan, on hyvien tapojen mukaista viedä haastattelu vakiintuneen tavan mukaisesti loppuun asti, jottei hakija koe itseään nöyryytetyksi. (Vaahtio 2007: 88.) Haastattelun lopussa on syytä muistaa kiittää hakijaa ja saattaa tämä ovelle, sillä tällä on suuri vaikutus mielikuvaan, joka hakijalle haastattelusta jää (Bernhardt 2022: 192). Välittömästi haastattelun jälkeen on hyvä keskustella haastattelijoiden kesken ja tehdä muistiinpanoja ja mahdollisia pisteytyksiä.

Ryhmähaastattelu on hyvä vaihtoehto yksilöhaastatteluille, mikäli hakijajoukko on suuri ja pyritään säästämään aikaa haastattelujen kanssa. Ryhmähaastatteluita voi olla aiheellista käyttää myös, jos tiimityöskentely on avainroolissa

työtehtävän kanssa ja halutaan selvittää, millaisia tiimityöskentelijöitä haastattelavat hakijat ovat. Ryhmähaastattelua käytetään myös monivaiheisessa haastattelumallissa. Ryhmähaastattelua voidaan käyttää esimerkiksi haastattelujen toisessa vaiheessa, kun yksilöhaastattelulla on tehty karsinta hakijajoukkoon ja halutaan selvittää millaiseen rooliin ehdokkaat luontaisesti hakeutuvat työryhmässä ja minkälaiset vuorovaikutustaidot heillä on. Hakijoilla tulee olla tieto siitä, millaiseen haastatteluun he ovat tulossa, joten jos ryhmähaastattelua suunnitellaan käytettävän, hakijoille tulee ilmoittaa tästä hyvissä ajoin. (Vaahtio 2007: 89–90.)

Haastattelun yhteydessä voidaan teettää hakijoille myös soveltuvuusarviointeja. Nämä voivat sisältää epäsuoria persoonallisuustestejä, ongelmanratkaisutehtäviä, ryhmätehtäviä ja erilaisia monivalintatehtäviä. Näitä voidaan kevyessä muodossa teettää myös jo työhakemusvaiheessa, etenkin jos hakemusmäärän odotetaan olevan suuri ja halutaan esikarsia hakijajoukkoa pienemmäksi ennen maanalaista hakemusten läpikäyntiä. (Hyppänen 2013: 178.)

3 Kohdeyrityksen rekrytointikäytäntöjen kehittäminen

3.1 Rekrytoinnin eri vaiheiden kehitysmahdollisuudet

Kohdeyrityksessä on kuluneen vuoden aikana alettu kiinnittää enemmän huomiota rekrytointiin ja rekrytointiprosessista on tehty kuluneen vuoden aikana selkeät ohjeistukset rekrytoivien tueksi. Jotta prosessia olisi mahdollista kehittää, olemassa olevasta prosessista on ensin saatava dataa. Näin ollen rekrytointiin liittyvää seuranta- ja palautteenantoa on lisätty. Myös työnantajakuvaan ja sen kehitykseen on alettu kiinnittää tarkemmin huomiota, mikä on ilmennyt siten, että työpaikkailmoituksille on luotu yrityksen imagon ja tyylin mukaisia pohjia yleisimmille tehtävänimikkeille. Työnantajakuvaa ja yrityskuvaa yleisesti on myös pyritty kehittämään uudistamalla yrityksen brändiä.

3.1.1 Työpaikkailmoituksen laatiminen

Kuluneen vuoden aikana työpaikkailmoituksiin on organisaatiossa tullut useiden tahojen mukaan huomattava parannus. Vaikutus on ollut nähtävissä ainakin hakemusten selkeänä määrän kasvuna. Suurin muutos aiempaan on ollut hakukavien uudistaminen ja yrityksen näkyvyyden kasvattaminen työpaikkailmoituspohjien uudistamisen ohella. Tähän on vaikuttanut suuresti uuden työtehtävän luominen organisaatioon ja tätä kautta uudenlaisen osaamisen saaminen yrityksen käyttöön.

Yrityksen työpaikkailmoituksista käy hyvin ilmi, mitä haetaan, ja ilmoitukset ovat rakenteeltaan selkeitä. Työpaikkailmoituksissa on kuvattu, minkälaista työ on luonteeltaan ja minkälaisella työntekijällä on edellytykset onnistua ja viihtyä työssä, mutta ilmoituksessa ei ole määritelty kovin tarkasti, millaista osaamista työntekijällä tulisi valmiiksi olla. Esimerkiksi kielitaitovaatimuksia ei olla määritelty, minkä voi tulkita siten, että suomen kielellä pärjää työssä, mutta tämä tieto olisi hyvä joka tapauksessa sisällyttää ilmoitukseen selkeyden vuoksi. Rajallinen määrittely mahdollistaa sen, että hakemusten joukossa on suurella todennäköisyydellä hakijoita hyvin monenlaisista eri taustoista. Se saattaa sinänsä olla vahvuus, mutta johtaa myös siihen, että hakemusten joukossa on mahdollisesti paljon sellaisiakin hakijoita, joita ei hakemuksella varsinaisesti ole tavoiteltu. Tämä aiheuttaa hakemusten läpikäynnissä ylimääräistä työtä. Toisaalta raskaan kaluston korjaamon toimihenkilöiden työn luonne on sellainen, että siihen pystyy kouluttamaan matalalla kynnyksellä uusia tekijöitä sillä edellytyksellä, että heillä on motivaatiota oppia ja opiskella uusia asioita.

3.1.2 Hakemusten läpikäynti

Hakemusten läpikäynnissä jokaisella rekrytoijalla on omat vakiintuneet käytäntönsä, joten kehitysehdotuksen, joka koskisi kollektiivisesti kaikkia yrityksen sisällä rekrytoinnista vastuussa olevia henkilöitä, ei ole. Näin ollen voidaan listata vain hyviä käytäntöjä johdonmukaiseen ja tasa-arvoiseen hakemusten

läpikäyntiin. Toisaalta tähän liittyen olisi mahdollista järjestää koulutus, joka yhtenäistäisi toimintatavat myös tässä prosessin vaiheessa.

Kirjallisuudessa tähän vaiheeseen on esitetty useita toisistaan hieman poikkeavia malleja. Niiden yhteisenä piirteenä on se, että ennen hakemusten läpikäynnin aloittamista on syytä muistuttaa itseään haettavan henkilön määrittelystä: minkälaista työntekijää haetaan ja mihin toimenkuvaan. Tämä sama ohjeistus löytyy myös kohdeyrityksen rekrytointiohjeesta. Ennen hakemusten läpikäyntiä on myös aiheellista virkistää muistia yhdenvertaisuuslain sisällöstä.

Hakemusten määrästä riippuen ensimmäisen lukemiskerran jälkeen voi olla aiheellista tehdä jonkinlaista haarukointia hakemuksiin. Tätä voidaan tehdä käyttämällä avainsanoina esimerkiksi työn määrittelyvaiheessa oleellisina pidettyjä ominaisuuksia. Näitä ominaisuuksia pyritään myös työn myöhemmässä vaiheessa pisteyttämään painotettuna haastattelujen vastausten perusteella. Hakemusten läpikäynnistä keskusteleminen haettavan työtehtävän lainalaisuudesta ymmärtävän kollegan kanssa voi myös olla hyödyllistä, jos hakijajoukko on tasaista.

3.1.3 Haastattelut

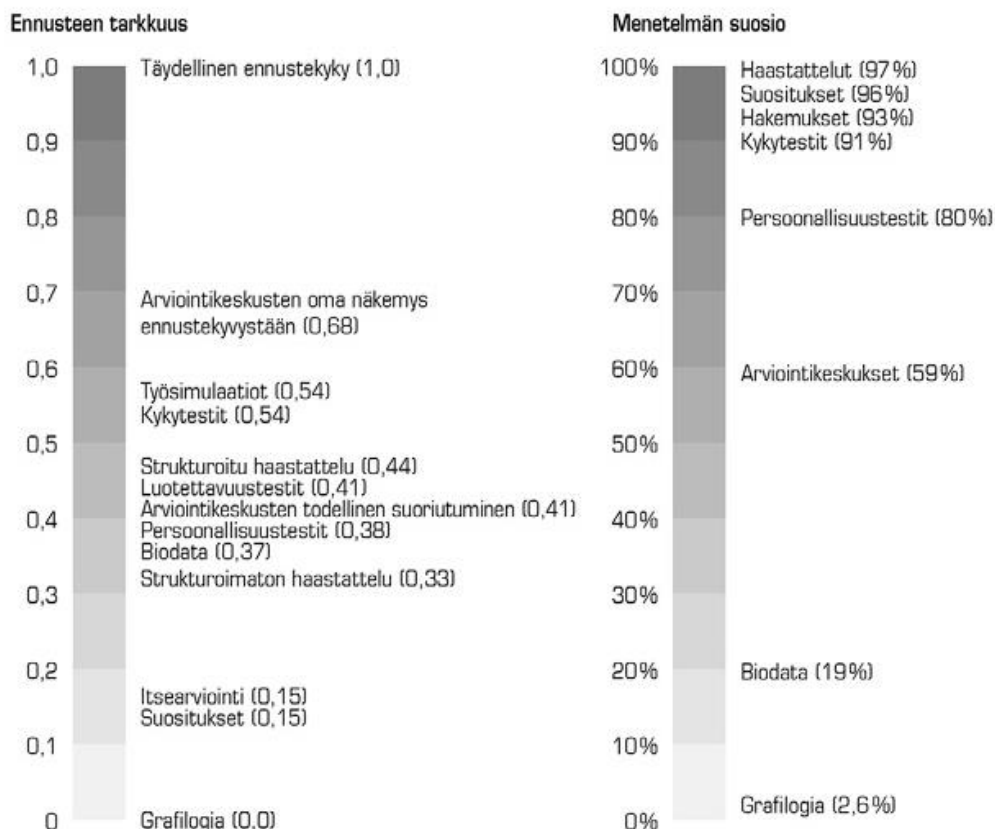
Kohdeyrityksen rekrytointiohjeessa on olemassa melko kattava haastatteluvaiheeseen liittyvä ohjeistus. Sen liitteenä on olemassa valmis strukturoitu haastattelumalli, joka on suunniteltu mekaanikkojen työhaastattelua ajatellen. Ohjeistuksen mukaan olemassa on myös malli toimihenkilöiden haastatteluja varten, mutta tätä ei löytynyt avoimesta jakelusta. Näin ollen tähänkään ei suoria kehitysehdotuksia voi tehdä. Ohjeistuksen ja mekaanikkojen haastatteluun tarkoitettun mallin perusteella voidaan kuitenkin todeta, että perusasiat ovat kunnossa. Haastattelussa on ohjeistettu kysymään valintakriteereitä peilaavia avoimia kysymyksiä, välttämään johdattelevia kysymyksiä ja siinä on käyty aihealueet, joista hakijalta ei saa yhdenvertaisuuslakiin liittyen kysyä.

Ohjeistuksessa on jo rekrytinnin suunnitteluvaiheessa mainittu haastatteluihin tehtävistä valmisteluista liittyen aikatauluihin ja rauhallisen tilan varaamiseen, mutta haastatteluun valmistautumisesta ei muuten ole mainittu. Tähän hyvänä lisäyksenä voisi pitää ohjeistusta perehtyä hakijan hakemukseen ja ansioluetteloon vielä juuri ennen haastattelun alkua. Näin dokumenttien selailuun ei mene haastattelusta arvokasta aikaa ja haastattelijalla on mahdollisuus valmistautua kysymään juuri kyseessä olevalta hakijalta oikeat kysymykset, joita esimateriaalin perusteella on aiheellista kysyä.

3.1.4 Hakijoiden soveltuvuuden arviointi

Opinnäytetyön alkuvaiheessa henkilöstöpäällikön kanssa käydyn palaverin perusteella rekrytointiprosessissa ei toistaiseksi työssä käsiteltävien työtehtävien osalta ole käytetty soveltuvuusarviointeja tai haastattelujen yhteydessä teetetäviä työkokeita. Niiden hyödyntäminen on henkilöstöpäällikön mukaan kuitenkin ollut suunnitteilla. Tässä on siis toistaiseksi rekrytointiprosessin kannalta selkein kehityspotentiaali.

Hyppäsen (2013: 180) esittämässä kuvaajassa, jossa viitataan Pilbeam ja Corbridgen vuonna 1998 tekemään tutkimukseen valintamenetelmien luotettavuudesta, demonstroidaan valintamenetelmien pätevyyttä työssä onnistumisen ennustamisen suhteen. Kuten vasemman puolen pylväsdiagrammista voidaan nähdä, soveltuvuuden arvioinnilla, joka kuvassa on nimetty arviointikeskusten omaksi näkemykseksi ennustekyvystään, on tutkimuksen mukaan korkein luotettavuus, 0,68. Hyvin työssä menestymistä on tutkimuksen mukaan pystytty ennustamaan myös työsimulaatioiden ja kykytestien avulla, joilla molemmilla vastaava luku on 0,54. Heikkoa menestystä tutkimuksessa puolestaan ovat saaneet käsialanäytteiden käyttö, suositukset ja itsearviointi, joiden vastaavat luvut puolestaan ovat 0,0; 0,15 ja 0,15. (Kuva 1.)



Kuva 1. Valintamenetelmien ennusteen tarkkuus (Hyppänen 2013: 180)

Tämän tutkimuksen nojalla voidaan todeta, että soveltuvuuden arvioinnilla rekrytointiprosessissa olisi suuri kehityspotentiaali. Ulkoisella taholla teetettävien soveltuvuusarviointien kustannushyöty tulisi selvittää ennen kuin näitä voi suoraan suositella käyttöönotettaviksi, mutta työn määrittelyn kautta hakijalle hyödyllisten ominaisuuksien osalta haastattelun yhteydessä teetettäviä pieniä testejä ja tehtäviä olisi aiemman tiedon perusteella hyödyllistä teettää.

3.1.5 Viestintä hakijoiden kanssa

Viestintä hakijoiden kanssa saattaa vaikuttaa erittäin voimakkaasti hakemusprosessista jäävään mielikuvaan ja tätä kautta työnantajakuvaan, etenkin niiden hakijoiden kohdalla, jotka eivät ole tulleet valituksi. Viestinnän suhteen tulee näin ollen olla prosessin kaikissa vaiheissa hienovarainen mutta rehellisen

suora. Kaikille hakijoille tulee ilmoittaa hakuprosessin lopputuloksesta mahdollisimman pikaisella aikataululla. Kohdeyrityksen rekrytointiohjeistuksessa tämäkin osa-alue on huomioitu. Hakijoille, joita ei ole kutsuttu haastatteluun, lähetetään kirjallinen ilmoitus asiasta valmiin kirjepohjan mukaisesti. Haastatteluun kutsutuille hakijoille ilmoitus tehdään aina puhelimitse ohjeistuksen mukaan. Ohjeistuksessa on myös mainittu, että mahdollisuuksien mukaan hakijalle voi esittää rakentavaa palautetta. Ohjeistuksessa tätä ei ole tarkemmin määritelty, mutta mahdollisuuksien mukaan tätä vaihetta voi ajatella kehityskeskustelun omaisena tilanteena. Rakentavan palautteen vastapainoksi on hyvä antaa myös positiivista palautetta. Näin hakijalle jää jonkinlainen positiivinen mielikuva hakuprosessista, vaikka lopputulos onkin pettymys.

3.1.6 Perehdytys

Vaikka perehdytys ei varsinaisesti ole osa rekrytointiprosessia, sillä on valtava vaikutus siihen, kuinka hyvät edellytykset uudelle työntekijälle työssä menestymiselle luodaan. Kohdeyrityksellä on olemassa hyvin laaditut perehdytys suunnitelmat ja -materiaalit. Korjaamon suunnalta tulleen palautteen mukaan perehdytyksen toteuttaminen ja toteutus itsessään ei kuitenkaan vastaa ohjeistuksen mukaista toimintaa. Korjaamon hektisessä päivittäistoiminnassa perehdytys on herkästi ensimmäisiä asioita, joista tingitään aikatauluhaasteiden edessä, mutta pitkällä aikajänteellä tämä kostautuu helposti ja muiden negatiivisten vaikutusten lisäksi vaikuttaa myös työnantajakuvaan. Perehdyttämisen seurantaan tulisi panostaa enemmän, jotta perehdytys toteutuisi ohjeistuksen mukaisesti.

3.2 Yrityksen sisäisen kyselyn tulokset

Työn alkuvaiheessa tilaajan kanssa käydyssä palaverissa käytiin läpi toimihenkilöiden rekrytointiprosessissa mukana toimivia esihenkilöitä ja heidän joukostaan kysely lähetettiin kahdeksalle eniten rekrytoinnin parissa toimivalle henkilölle. Tähän joukkoon kuuluville henkilöille lähetettiin lyhyt kysely, jossa kysymykset liittyivät ominaisuuksiin, jotka heidän mielestään ovat merkittäviä korjaamotoimintojen toimihenkilöiden työssä onnistumisen tai epäonnistumisen

kannalta. Nämä kysymykset esitettiin sekä huoltoesimiehen että varaosamyyjän töiden osalta erikseen aiemmin mainitun esihenkilöosa-alueen vuoksi. Koska rekrytointiprosessi on aikaa ja henkilöresursseja vievä projekti, sen tavoitteena voidaan pitää pitkäaikaisen ja tehtävään hyvin soveltuvan henkilön palkkaamista. Näin ollen kysymyksiin sisältyi myös kysymys, jonka sisältö liittyi henkilökunnan pitkäaikaiseen sitouttamiseen yritykseen.

Odotetusti vastauksissa oli kummankin työnkuvan osalta paljon yhteneväisyyksiä. Merkittävimpänä erottavana asiana voidaan pitää huoltoesimiehen kohdalla painotusta saaneita ihmissuhde- ja johtamistaitoja. Tärkeimpänä yksittäisenä varaosamyyjän ominaisuutena puolestaan pidettiin paineensietokykyä, joka tuli huoltoesimiesten ominaisuuksissa vasta edellä mainittujen ihmissuhde- ja johtamistaitojen jälkeen.

Yhteisiä eri työnkuvien kannalta kielteisiä ominaisuuksina listattiin vielä positiivisia ominaisuuksiakin enemmän. Näissä toistuivat organisoitumiskyvyn puutteeseen ja sosiaalisten taitojen puutteeseen liittyvät maininnat.

Toimihenkilön pitkäaikaisen sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä pidettiin etenkin laadukasta ja suunnitelmallista perehdytystä, kannustavaa työilmapiiriä, kehityskeskusteluita ja palautteen antoa. Työilmapiiri on näistä asioista ainoa, johon vaikuttamisen mahdollisuudet ovat rajallisia. Kaikkia muita on mahdollista kehittää varsin maltillisilla toimilla, kunhan tahtotila tähän löytyy.

Vastausmäärä lähetettyyn kyselyyn jäi kuitenkin lopulta siinä määrin vaatimattomaksi, että aukotonta kuvaa vastausten perusteella ei voida muodostaa, mitkä ominaisuudet lopulta ovat niitä, jotka ovat määrittävimmissä roolissa työssä menestymiseen.

4 Yhteenveto

Työn alkuperäinen tavoite oli muodostaa yksinkertainen strukturoitu pisteytysmalli, jonka avulla korjaamotoiminnoissa toimivien toimihenkilöiden pisteytys olisi työnhakuvaiheessa mahdollisimman objektiivista ja tehokasta. Ideaalisti jonkinlainen pisteytysmalli olisi saatu luotua sekä hakemusten läpikäyntivaiheeseen että haastatteluvaiheeseen.

Haasteeksi projektin aikana muodostui olemassa olevan aineiston vähäisyys kyseessä olevan toimialan rekrytointiin liittyvien käytänteiden ja mahdollisten haasteiden osalta. Myöskään työn yhteydessä toteutetun kyselyn tuloksista ei pystynyt muodostamaan otannan pienen koon johdosta selkeää kuvaa siitä, mitkä ominaisuudet ovat määrittävässä osassa korjaamotoiminnoissa toimivien toimihenkilöiden työssä menestymisen kannalta. Kokonaisuudessaan aihe osoittautui alkuperäistä oletusta haastavammaksi, eikä sen tuloksena syntynyt suoraa käytännön hyötyä rekrytoinnin apuna toimivan työkalun muodossa.

Yhteenvetona yrityksen rekrytointikäytäntöjen osalta voidaan todeta, että käytännöt ovat pääosin hyvällä tolalla kohdeyrityksessä. Selkeitä kehityskohteita oli paikoitellen haastavaa löytää ja ainakin yrityksen omien materiaalien perusteella prosessi on lähes kaikilla osa-alueilla ainakin teoriatasolla kunnossa. Rekrytointiprosessin kehitys on aloitettu yrityksessä suhteellisen hiljattain, joten teoriatasolla kehittyneet osa-alueet eivät kuitenkaan välttämättä ole vielä realisoituneet käytäntöihin asti yhtä tehokkaasti.

Lähteet

Bernhardt, Christian. 2022. Nonverbal Communication in Recruiting. E-kirja, Springer.

Hyppänen, Riitta. 2013. Esimiesosaaminen liiketalouden menestystekijänä. E-kirja. Edita.

Kaijala, Markku. 2016. Rekrytointi - tehtävään vai yhtiöön?. E-kirja. Alma Talent.

Recruitment and selection. Verkkoaineisto.

<<https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/z3s9fcw/revision/2>>. Luettu 20.2.2023.

Työsopimuslaki. 2001. 55/26.1.2001.

Vahtio, Eeva-Leena. 2007. Pestaa paras, rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki. Edita.

Yhdenvertaisuuslaki. 2014. 1325/30.12.2014.