



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Rekrytointiprosessin kehittäminen

Bäckman, Mia

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Rekrytointiprosessin kehittäminen

Mia Bäckman
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2016

Mia Bäckman

Rekrytointiprosessin kehittäminen

Vuosi 2016 Sivumäärä 31

Opinnäytetyö tehtiin henkilöstöpalvelualan yritykselle, jonka päätoimialaa on henkilöstön vuokraus ja rekrytointipalvelut. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuinka yrityksen rekrytointiprosessia voisi kehittää erityisesti rekrytointikanavia hyödyntämällä. Tutkimuksessa selvitettiin yrityksen henkilöstön mielipiteitä ja kokemuksia erilaisista rekrytointikanavista ja niiden käytöstä. Tarkoitus oli tutkia miten rekrytointikanavia kannattaisi käyttää, jotta rekrytointiprosessista tulisi mahdollisimman tulokellinen ja jotta haastaviinkin hakuihin löytyisi hyviä ehdokkaita.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin rekrytointia ja sen vaiheita sekä perehdyttiin erilaisiin rekrytointikanaviin ja henkilöstöpalveluyritysten toimintaan. Työssä kartoitettiin yrityksen rekrytointiprosessin vaiheet ja rekrytointikanavien käytön nykytilanne.

Työssä hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessa haastateltiin neljää yrityksen rekrytoivaa henkilöä teemahaastattelulla. Haastatteluiden avulla saatiin hyvä kuva rekrytointikanavien käytöstä kohdeyrityksessä. Perinteiset rekrytointikanavat hallitaan yrityksessä hyvin, mutta nykyajan jatkuvasti uudistuvat keinot ja kanavat ovat jääneet vähemmälle huomiolle.

Tutkimuksen mukaan rekrytointikanavien tehokkuuden seurantaan tulisi panostaa, jotta tulevaisuudessa voitaisiin kohdentaa työpaikkailmoituksia oikeisiin kanaviin. Tällä hetkellä yrityksessä ei seurata rekrytointikanavien tehokkuutta juuri ollenkaan ja samaan aikaan ongelmaksi on muodostunut erikoisosajien löytämisen haastavuus.

Lisäkoulutus hakukanavista olisi tarpeen, sillä haastatteluissa ilmeni tiedonpuutteen olevan suurin syy hakukanavien yksipuoliselle hyödyntämiselle. Tietoa olisi hyvä lisätä, jotta kaikilla rekrytoivilla henkilöillä olisi mahdollisimmat hyvät tiedot ja taidot erilaisten kanavien käytöstä. Tietoa löytyy yrityksen sisältä jonkin verran, joten tätä tulisi hyödyntää entistä enemmän tulevaisuudessa.

Asiasanat: rekrytointi, rekrytointiprosessi, rekrytointikanavat, henkilöstön vuokraus

Mia Bäckman

Developing a recruitment process

Year	2016	Pages	31
------	------	-------	----

This thesis was commissioned by a Finnish recruitment agency that operates mainly in the staffing and recruiting fields. The purpose of this thesis was to examine the recruitment process and how it could be made more efficient especially from the perspective of recruitment channels. The objective was to determine how different recruitment channels should be used to maximize the results so that good candidates are found for even the most challenging recruitment processes.

Concepts of recruiting, recruiting processes, recruiting channels and operations of recruitment agencies in Finland are presented in the theoretical framework of the thesis. Thereafter follows the descriptions of the current situations of the company's recruitment process and use of different recruiting channels.

The empirical part of the thesis was implemented by interviewing the company's four employees. All the four employees were responsible for recruiting. Based on the results a clear picture of the recruiting channels used in the company were obtained. The company handled the traditional recruiting process and recruiting channels well, however, the newer ways of recruiting and modern methods and channels were not so up to date within the company.

The results of the interviews showed that there should be a lot more monitoring about the efficiency and reachability of the used recruiting channels. With this monitoring the company would know better which specific recruiting channels to use with differing open positions. At the moment the company does not monitor the effectiveness of the recruiting channels and at the same time there are sometimes problems to find specialists in specific fields.

Another finding based on the interviews was that there was a lack of knowledge about specific recruiting channels. This seems to be the main reason why employees do not use the modern channels as much as they would like to. There should be more education and open discussion so every recruiter in the company would have the best knowledge and skills as possible. There is already some knowledge within the company but it is not being used and shared as much as it could be. The company should take advantage of this knowledge better in the future.

Keywords: Recruiting, Recruitment, Recruiting channels, Staffing, Recruitment agency

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Rekrytoinnin määritelmä	6
2.1	Rekrytointiprosessin vaiheet	7
2.2	Rekrytointikanavat.....	11
2.3	Työnantajakuva vaikutus rekrytointiin.....	15
2.4	Henkilöstöpalveluyritysten hyödyntäminen rekrytoinnissa	16
3	Kohdeyrityksen nykytila.....	18
4	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	21
4.1	Työnhakuilmoitukset rekrytointikanavissa.....	22
4.2	Hakukanavien hyödyntäminen yrityksessä	23
5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	25
	Lähteet	27
	Kuviot	29
	Liitteet.....	30

1 Johdanto

Rekrytointi on yksi strategisimmista henkilöstöjohtamisen prosesseista ja sillä voi parhaimmillaan olla merkittävä rooli yrityksen tulevaisuuden tavoitteen saavuttamisessa. Rekrytointiprosessiin kuuluu kaikki ne toimenpiteet, joilla oikeat ihmiset saadaan valittua ja sijoitettua oikeisiin tehtäviin organisaatiossa.

Opinnäytetyön aiheena on tutkia rekrytointiprosessia ja sen kehittämistä erilaisten rekrytointikanavien avulla henkilöstövuokrausyrityksessä. Tästä yrityksestä käytetään työssä termiä kohdeyritys. Kohdeyritys toimii Uudenmaan alueella ja työtehtäviä yrityksellä on monipuolisesti eri aloilta. Aihe valikoitui opinnäytetyön tekijän omien mielenkiinnonkohteiden ja kohdeyrityksen toimialan sulautuessa sopivasti yhteen. Kilpailutilanne alalla on kova ja henkilöstövuokrauksen käyttö lisääntyy jatkuvasti yrityksissä. Työssä haluttiin tutkia, miten henkilöstövuokrausyrityksen oma rekrytointiprosessi toimii ja miten siitä saataisiin vielä toimivampi rekrytointikanavien osalta. Opinnäytetyössä tutkitaan, kuinka erilaisia rekrytointikanavia hyödynnetään yrityksessä tällä hetkellä, ja minkälaisia näkemyksiä yrityksen työntekijöillä on rekrytointikanavien hyödyntämisestä rekrytointiprosessissa.

Opinnäytetyön ensimmäisissä luvuissa perehdytään rekrytointiin ja rekrytointiprosessiin yleisesti. Tämän jälkeen työssä käsitellään erilaisia rekrytointikanavia ja niiden valintaa. Yhdeksi näkökulmaksi työhön valittiin työnantajanmielikuvan vaikutus rekrytointiin. Kohdeyrityksen toimialan vuoksi työssä käsitellään henkilöstöpalveluyritysten eli henkilöstövuokrauksen toimintaa ja hyödyntämistä yritysten rekrytoinneissa. Kolmannessa luvussa tutustuttiin kohdeyrityksen rekrytointiprosessiin ja tutkimuksen toteutustapaan. Näiden perusteella koottiin runko teemahaastattelulle, jonka avulla tuloksia analysoidaan ja työn loppuun on koottu johtopäätökset ja kehitysehdotuksia.

Tutkimusmetodiksi työssä valikoitui teemahaastattelu, joka soveltui hyvin työn kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen luonteeseen. Tutkimuksessa haastateltiin neljää yrityksen toimihenkilöä ja tutkittiin heidän näkemystään rekrytointikanavien käytön nykytilasta ja merkityksestä rekrytointiprosessin onnistumisessa.

2 Rekrytoinnin määritelmä

Rekrytoinnilla tarkoitetaan yrityksen henkilöstöhankintaa, eli kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla tarvittava työvoima saadaan hankituksi yritykseen. Uuden henkilön rekrytoiminen on usein yksi merkittävimmistä ja kauaskantoisimmista päätöksistä organisaatiossa. Onnistunut rekrytointi voi antaa koko organisaatiolle toiminnan parempaa laatua ja positiivista kehitysvoimaa.

Epäonnistunut rekrytointi puolestaan voi aiheuttaa haittaa organisaation ja työntekijän lisäksi jopa asiakkaalle asti. (Strömmer 1999, 243.)

Henkilöstöjohtamisen prosesseista rekrytointi on yksi kaikkein strategisimmista. Rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen tulevaisuuteen tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Hyvä rekrytointiprosessi vaatii ennakointia ja pitkäjänteisyyttä onnistuakseen. Rekrytointi on siis oikeiden ihmisten valitsemista, sijoittamista ja ohjaamista oikeisiin tehtäviin sekä ajoittain pois niistä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 119.)

2.1 Rekrytointiprosessin vaiheet

Rekrytointiprosessi kattaa ne toimenpiteet, joilla määritellään tehtäväkuva, hoidetaan ilmoitusmenettely sekä saadaan potentiaalisten työntekijöiden hakemukset organisaatioon arvioitavaksi ja käsiteltäväksi. Tämän jälkeen alkaa prosessin kriittisin, valinnat kattava vaihe. Ensin karsitaan kaikkien hakijoiden joukosta parhaat, jonka jälkeen seuraavat vaiheet valintaprosessissa ovat yleensä haastattelut ja niiden pohjalta tehtävä lopullinen valinta. (Helsilä & Salojärvi 2013, 127, 133.)

Rekrytointiprosessia työnhakija on myyjä, joka tarjoaa omaa osaamistaan ja määrittelee sille hinnan. Rekrytija toimii ostajana, joka erittelee tarjolla olevaa tuotetta arvioiden sen hintalaatusuhdetta ja käyttökelpoisuutta nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Tässä kaupanteossa koeaikaa voidaan pitää työnantajan takuuajana, vaikkakaan maksettua palkkatuloa ei saadaakaan takaisin vaikka työsuhde päätettäisiinkin. (Markkanen 2002, 54.)

Tyypillisesti rekrytointi lähtee liikkeelle tarpeen selvittämisestä ja tunnistamisesta. Tarve voi syntyä esimerkiksi liiketoiminnan kasvun tai henkilöstöpoistuman kautta. Tässä rekrytointiprosessin vaiheessa määritellään mm. osaajaprofiili ja tehtäväkuvaus. (Helsilä & Salojärvi 2013, 127.) Kun uuden työvoiman palkkaamista suunnitellaan, kannattaa organisaation miettiä työyhteisöä ja sen toimivuutta. Suunnittelussa kannattaa punnita löytyykö tarvittavaa osaamista jo olemassaolevista resursseista vai tarvitaanko uudenlaista osaamista tai lisäarvoa, jota uusi henkilö voisi tuoda (Österberg 2014, 92). Tässä vaiheessa kannattaa käyttää kunnolla aikaa tehtäväprofiilin määrittämiseen, sillä perusteellisesti määritelty tehtäväprofiili antaa rekrytointiprosessille tukevan pohjan ja auttaa säästämään aikaa prosessin muissa vaiheissa. Hyvässä profiilissa on otettu huomioon yrityksen strategia ja arvio nykytilanteesta. (Valvisto 2005, 27.)

Seuravaa rekrytointiprosessin vaihe on työpaikkailmoituksen luominen ja hakukanavien valinta. Ilmoituksen ensisijaisena tarkoituksena on tavoittaa koulutukseltaan, työkokemukseltaan, osaamiseltaan tai muuten taustaltaan sopivia henkilöitä kyseiseen tehtävään. Oikein tuotetun ilmoituksen sivutuotteena organisaation kiinnostavuus ja tunnettuus kasvavat. Kun ilmoituk-

seen on selkeästi määritelty esimerkiksi tarvittava koulutus- tai työkokemusvaatimus, helpottaa se työtä seuraavassa rekrytointiprosessin vaiheessa, kun hakemuksia käydään läpi ja tehdään esivalinnat niiden perusteella. (Österberg 2014, 94.)

Sisällössä johdonmukaisuus ja selkeys ovat olennaisia seikkoja. Ilmoituksesta tulee saada selville yhdellä vilkaisulla kuka hakee ja mitä haetaan. Hakukanavasta riippumatta organisaation tulisi etukäteen miettiä minkälaista tietoa potentiaalisille työnhakijoille halutaan antaa. Työpaikkailmoituksen suunnittelussa tulisi ottaa huomioon ainakin seuraavat seikat:

- Keitä ilmoituksella halutaan tavoittaa?
- Millä kanavilla ja välineillä tavoitetaan juuri oikeat henkilöt?
- Minkälaista tyyliä ilmoituksessa käytetään?
- Minkälaista perustietoa organisaatiosta halutaan antaa?
- Minkälainen on työnkuvan sisällöstä annettavan tiedon riittävyys ja houkuttelevuus?
- Mitä hakijalta todella edellytetään?
- Kuka antaa mahdollista lisätietoa tehtävästä?
- Miten hakijan toivotaan reagoivan ilmoitukseen?
- Minkälaisia hakemuksia halutaan? (Kauhanen 2003, 76.)

Työpaikkailmoitusta luotaessa tulee ottaa huomioon syrjintäsäännöt. Työpaikkailmoituksessa ei saa olla viittauksia mihinkään syrjivään seikkaan kuten ikään, etniseen taustaan tai sukupuoleen. (Vaahtio 2005, 133.)

Viimeistään hakuajan päätyttyä alkaa prosessin mahdollisesti työläin vaihe, eli hakemusten läpikäynti ja esivalintojen tekeminen. Hakemuksiin kannattaa tutustua jo hakuaihana, mutta ratkaisevia päätöksiä ei tule tehdä ennen hakuajan sulkeutumista, jotta mahdolliset hyvät hakijat eivät jää hakuprosessin ulkopuolelle myöhäisen reagoinnin takia. Yleensä suurimmat piikit hakemusten määrässä tulevat pian julkaisemisen jälkeen ja juuri ennen hakuajan sulkeutumista. (Markkanen 2002, 44-45.) Vaahtion (2005, 139) mukaan hakemuksia käsitellessä kannattaa kaikki hakemukset lukea huolellisesti ja avoimin mielin läpi. Tähän vaiheeseen kannattaa käyttää tarpeeksi aikaa, jotta hyvät hakijat eivät jää huomaamatta. Tämän vaiheen voi tarvittaessa toistaa useampaan kertaan, jotta mahdollisimman hyvä tulos potentiaalisia hakijoita saadaan kasaan. Hakemuksia käsitellessä kannattaa käyttää kategorioimista, eli luokitella hakemukset suoraan potentiaalsiin, mahdollisesti potentiaalsiin ja ei sopiviin hakijoihin. Hakemuksista poimitaan työtehtävän kannalta oleelliset faktat, joiden pohjalta valitaan henkilöitä seuraavaan vaiheeseen, eli haastatteluun. Jatkoon kannattaa valita riittävän suuri ehdokasjoukko, sillä osa potentiaalisista hakijoista voi vetäytyä pois kesken hakuprosessin. Kun esivalinnat on saatu tehtyä, olisi hyvä informoida muita hakijoita haastatteluprosessin siirtymisestä haastatteluvaiheeseen. (Österberg 2014, 97-98.)

Esivalintojen jälkeen valitaan sopivimmat kandidaatit haastatteluvaiheeseen. Koivisto (2004, 58) kuvaa haastattelun sijoittuvan jonnekin keskustelun ja kuulustelun välimaastoon. Vaikka haastattelussa on keskustelunomaisia piirteitä, on haastattelu enemmän suunnitellumpaa ja tavoitteellisempaa ajankäyttöä. Haastattelulla on tietty tarkoitus ja suunta ja se on ennen kaikkea vuorovaikutustilanne, jonka perimmäinen tarkoitus on tiedon kerääminen. Haastattelun ilmapiiriä ei kannata päästää liian kuulustelunomaiseksi, sillä se saattaa laittaa hakijan puolustuskannalle eikä hän täten pääse näyttämään parhaita puoliaan.

Haastattelu on tapahtuma, jossa ihmisten kohdatessa informaatiota välittyy lyhyessä ajassa paljon. Haastattelu on tärkein menetelmä tiedon keräämiseen työnhakijoista, vaikka kumpikin haastattelun osapuoli hankkii tässä vaiheessa tietoja päätösten pohjaksi. Vastuu haastattelun läpiviemisestä on haastattelijalla hakijan mukaillessa haastattelun kulkua vastauksiltaan. Haastattelun tavoitteena on kokonaiskuvan luominen hakijan soveltuvuudesta kyseiseen tehtävään, jotta hänen palkkaaminen voitaisiin tehdä mahdollisimman riskittömästi. Haastattelijan tehtävä ei ole helppo, sillä ehdokkaan antamia vastauksia ei voida mitata millään asteikolla, vaan tulkinnan työkaluna haastattelijä käyttää omaa arvojärjestelmäänsä ja maailmankuvaansa. Haastatteluissa saatua tietoa käytetään pohjana siinä vaiheessa, kun haastateltuja ehdokkaita vertaillaan keskenään. Lopulta päädytään hakijaan joka täyttää kriteerit parhaiten, jolla on sopivin työkokemus ja eniten käyttökelpoista osaamista sekä sellaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, joita kyseisessä tehtävässä ja organisaatiossa voidaan hyödyntää. (Markkanen 2002, 53, 56.)

Haastattelussa keskitytään pääasiassa kahteen osa-alueeseen: ammatilliseen osaamiseen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Ammatillisen osaamisen kartoittamisessa käytetään yleensä runkona hakijan ansioluetteloa, jossa näkyy hänen koulutuksensa ja työkokemuksensa. Näitä asioita tulisi aina haastattelussa syventävästi käydä läpi. Tämä osio on yleensä helpompi, sillä kyse on faktojen erittelystä eikä niitä tarvitse tulkita samalla tavalla kuin persoonallisuuteen liittyviä henkilökohtaisia ominaisuuksia. (Markkanen 2002, 56.)

Haastattelu voi olla tyyliltään joko strukturoitu tai puolistrukturoitu. Strukturoidussa haastattelussa on käytössä etukäteen muotoillut kysymykset ja ne on aseteltu tiettyyn järjestykseen lomakkeelle. Kysymysten muodosta tai järjestyksestä ei poiketa haastattelun aikana. Strukturoidun haastattelun etuina on tasapuolisuus kysymyksissä ja vertailun helpottaminen. Tämän haastattelutyylin haitaksi voi muodostua kaavamaisuus, joka ei salli luontevan keskustelun mahdollisuutta tai haastateltavan persoonan pääsyä esiin. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu sen sijaan sisältää valmiita kysymyksiä, mutta niitä voidaan muotoilla tilanteen mukaan ja esittämisyjärjestyksestä voidaan poiketa. Kysymyksissä voidaan nostaa esiin teemoja, joihin haastateltavan tulisi tarttua. Tässä tapauksessa haastateltava voi vaikuttaa haastattelun kulkuun ja hän pääsee tuomaan persoonansa ja kiinnostuksen kohteet paremmin

esiin. Kaikissa haastatteluissa tulisi käyttää jonkinlaista listaa tai lomaketta muistin tukena, vaikka sitä ei mielellään tulisi täyttää haastattelun aikana. Kyseessä voi olla jokin yleinen pohja, jota täydennetään kunkin haettavan tehtävän perusteella. (Vahtio 2005, 146-147.)

Haastatteluvaiheen jälkeen on saatu kerättyä suurinosa tiedoista, joiden pohjalta valintapäätös voidaan tehdä. Lisätarkennuksia voi vielä tehdä esimerkiksi ottamalla yhteyttä hakijan entisiin esimiehiin tai asiakkaisiin, eli suosittelijoihin. Päätöksentekoa helpottamaan voi ottaa henkilöarviointeja tekevän yrityksen avukseen. Ulkopuolisen konsultin näkemykset tuovat valintapäätökseen uudenlaista näkökulmaa ja valintapäätös selkeytyy. Henkilöarviointia voi käyttää erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa päätöksentekoon tarvitaan lisäinformaatiota esimerkiksi muutamasta tasavahvasta kandidaatista. Vastuu lopullisesta valinnasta säilyy kuitenkin rekrytijalla, vaikka konsultti avustaisikin merkittävästi päätöksenteossa. (Markkanen 2002, 97.)

Viimeistään lopullisten valintojen jälkeen tulee viestiä kaikille hakijoille siitä, että valinnat on tehty ja kiittää heitä mielenkiinnosta. Viestintää hakuprosessin etenemisestä on hyvä tehdä pitkin prosessia, etenkin niille henkilöille jotka pääsivät jostain vaiheesta jatkoon. Tässä vaiheessa kannattaa arvioida prosessin onnistumista esimerkiksi aikataulun suhteen. Palautetta voi pyytää työnhakijoilta, tämä vahvistaa positiivista yrityskuvaa. (Helsilä & Salojärvi 2013, 137.)

Kun työntekijä on valittu tehtävään, on tärkeää valmistautua kunnolla työntekijän työn aloitukseen. Valmistautumisessa tulee ottaa huomioon kuinka uusi henkilö tullaan perehdyttämään, kuka tai ketkä perehdytyksestä pääasiassa vastaavat sekä varmistaa, että tarvittavat työkalut ovat valmiina. Tämä mahdollistaa nopeamman, vaivattomamman ja myönteisemmän aloituksen uudelle työntekijälle uudessa työyhteisössä. (Salli & Takatalo 2014, 87.)

Perehdytys voi olla rekrytointivaiheen tärkein vaihe, sillä se vaikuttaa pitkälläkin aikajänteellä viihtymiseen, sitoutumiseen ja toimintatapojen omaksumiseen. Perehdyttämistä tulisi ajatella kaksisuuntaisena vaiheena, josta sekä organisaatio että yksilö hyötyvät. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 154.)

Lopputoimenpiteisiin lukeutuu seurantavaihe, jossa uuden työntekijän suoriutumista seurataan. Tässä vaiheessa kantaa keskustella työntekijän kanssa ovatko ennako-odotukset toteutuneet, onko tullut yllätyksiä ja onko tarvetta hioa toimenkuvaa tai resursseja uudella tavalla. Rekrytoinnin seuranta on vahvistus onnistuneelle rekrytoinnille ja sen tulisi jatkua myöhemmin säännöllisenä kehityskeskustelukäytäntönä. (Markkanen 2002, 104.)

Eräänä rekrytoinnin haasteena on sen epäonnistuminen. Virheitä voidaan tehdä kaikissa rekrytointiprosessin vaiheissa: suunnittelussa, ajoituksessa, mediavalinnoissa, kriteerien määrittelyssä, tietojen käsittelyssä ja tulkinnaissa sekä johtopäätösten teossa. (Markkanen 2002, 112.) Epäonnistuneen rekrytoinnin suurimpana syynä on useimmiten rekrytointitarpeen ja tavoitteen huolimaton määrittely. Onkin tärkeää itse tietää minkälaista osaamista tarvitaan, jotta tämä osataan välittää työnhakijoille. Perehdytyksellä on tärkeä rooli uuden henkilön sopeutumisessa uuteen tehtävään ja työyhteisöön (Österberg 2014, 109).

2.2 Rekrytointikanavat

Rekrytointikanavat ovat niitä välineitä ja tapoja, joilla yritys kokoaa sopivan hakijajoukon. Rekrytointikanavien valintaan vaikuttaa ensisijaisesti se, minkälaiseen tehtävään ja minkälaisella budjetilla uutta henkilöä ollaan hakemassa. Johto- ja asiantuntijatasen tehtäviin haetaan usein näyttävämmiin ja laajimmin. Lisäksi tehtävänkuva vaikuttaa siihen, voiko sopivia ehdokkaita etsiä esimerkiksi oppilaitosten tai CV-pankkien avulla. Kanavien valintaa mietittäessä kannattaa seurata saman alan yritysten käyttämiä hakukanavia. (Österberg 2014, 95.)

Organisaation omat kotisivut ovat edullisin vaihtoehto rekrytointikanavana. Kotisivut toimivat usein yhtenä ensivaikutelman luojana, joten sivujen pitää olla toimivat, selkeät ja helppokäyttöiset. Rekrytointiosion tulee löytyä sivuilta helposti ja tietojen tulee olla ajantasalla ja tarpeeksi informatiiviset. (Valvisto 2005, 31.) Aktiiviset työnhakijat tekevät perusteellista taustaselvitystä mm. organisaation tarjoamista kehitysmahdollisuuksista, strategiasta, tulevaisuuden suunnitelmista, taloudellisesta tilasta ja mahdollisista tulevista kollegoista. Organisaation kannattaa miettiä, onko tällaisia tietoja helppo löytää sivuilta ja pitävätkö hakijat löytämästään. Jos organisaatioon halutaan houkuttaa tasokkaita hakijoita, on rekrytointiosion oltava tasokas ja kiinnostava. Monet edelläkävijäorganisaatiot osoittavat esimerkiksi videoilla, kuvilla ja persoonallisilla tarinoilla, miksi työntekijät viihtyvät yrityksessä ja miksi hakijan kannattaisi hakea. Hakemisen helppous kannattaa aina pitää päällimmäisenä mielessä. Kankeat ja pitkät hakulomakkeet voi vaihtaa esimerkiksi mahdollisuuteen hakea LinkedIn -profiililla tai tuoda persoona ja osaaminen esiin videohakemuksella. (Uranus Oy 2015.)

Työnhakupalveluja tarjoava Monster.fi-sivuston tavoitteena on palvella sekä työnhakijoita että työnantajia laajasti ja monipuolisesti. Työpaikkoja etsii sivuston kautta keskimäärin 90 000 suomalaista työnhakijaa. Monsterin käyttäjät jakautuvat tasaisesti kaikille tehtäväalueille insinööristä lähihoitajaan. Monsterin CV-tietokantaan työnhakija voi tallentaa oman CV:nsä ja täältä rekrytoija voi tavoittaa osajia, jotka eivät aktiivisesti etsi työpaikkaa, mutta ovat valmiita sopivan työtarjouksen tullessa työpaikkaa vaihtamaan. (Monster 2015.) Työ- ja elinkeinoministeriöllä on myös CV-hakupalvelu nimeltään CV-netti. Palvelun tarkoituksena on tarjota nopein kanava työnhakijan ja työnantajan kohtaamiseen. CV-netissä rekrytoija voi se-

lailla työnhakijoiden esittelyjä ja tehdä itselleen hakuvahdin, jolloin sopivimmat vaihtoehdot saa koottuna sähköpostiin. Palvelussa oli marraskuussa 2015 noin 58000 työnhakijoiden tekemää esittelyä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Koiviston (2004, 93) mielestä tehtävänkuvasta riippuen oppilaitoksista vastavalmistuneiden rekrytointia kannattaa hyödyntää mahdollisuuksien mukaan. Etuina ovat muun muassa henkilöiden tuoreet, ajantasalla olevat tiedot sekä innokkuus päästä soveltamaan tietoja työelämässä. Haittana suoraan koulun penkiltä palkaamisessa voi olla työkokemuksen puute, jonka vuoksi perehdytykseen tulee panostaa kunnolla. Nykyään monet opiskelijat hankkivat työkokemusta jo opintojen ohella esimerkiksi kesätöissä ja työharjoitteluissa.

Lehti-ilmoittelu on perinteinen työpaikkailmoittelun kanava, joka on kokonaiskustannuksiltaan melko kallis. Lehti-ilmoittelu toimii varsinaisen tehtävänsä ohella myös asiakkaille ja kilpailijoille viestinä, joka kertoo tilanteen yrityksessä olevan hyvä. Lehti-ilmoitus voi tavoittaa passiivisia työnhakijoita, jotka selaavat lehteä muusta syystä kuin työnhakumielessä. (Valvisto 2005, 32.) Lehti-ilmoitusta suunniteltaessa täytyy miettiä tarkkaan, missä se kannattaisi julkaista. Valitaanko alueellisesti eniten ihmisiä tavoittava vaihtoehto, vai keskitytäänkö erikoisammattiryhmien ammattilehtiin? Ammattilehdet ovat hyvä vaihtoehto siinä vaiheessa, kun kohderyhmä on selkeästi rajattavissa tietyn alan tai koulutuksen omaaviin henkilöihin. (Markkanen 2002, 19.)

Ennen julkista työpaikkailmoittelua, kannattaa yrityksen tarkastella olemassaolevaa osaamista ja tutkia sisäisen siirron mahdollisuutta. Sisäinen siirto ei poista työvoiman tarvetta, mutta voi siirtää sen helpommin korvattavaan kohteeseen. Henkilön soveltuvuutta tulee tällaisessa tapauksessa arvioida yhtä perusteellisesti kuin ulkoisessa rekrytoinnissakin. Sisäisen rekrytointiin liittyy useita etuja. Henkilö tiedetään luotettavaksi etukäteen ja hänelle ovat tuttuja organisaation tavat sekä tuotteet. Näin ollen hänestä saadaan tehokkaampi ja tuottavampi tekijä nopeammin. Sisäisessä rekrytoinnissa on aina omat riskinsä, sillä se voi herättää kollegoissa kateutta ja työmotivaation laskua. Pahimmillaan sillä voi olla todella suuri ja pitkäaikainen vaikutus työilmapiiriin. (Markkanen 2002, 17-18.)

Vaahtion (2005, 38) mielestä sisäisten hakijoiden tulisi käydä läpi normaalit hakuprosessin vaiheet, sillä usein ei voida täysin tietää miten kyseinen henkilö onnistuisi uudessa tehtävässä tai esimerkiksi painottaisi uuden toimenkuvan työtehtäviä. Tämä auttaa hakijoiden vertailussa ja tällöin haku on tasapuolinen ja reilu. Joskus yrityksestä löytyy henkilö, joka on kuin luotu uuteen tehtävään, jolloin hakuprosessia ei tarvitse edes käynnistää.

Sisäisiin siirtoihin sisältyy uhkakuva, jossa yritys jämähtää paikoilleen, kun ulkopuolisen henkilön uudet ideat ja näkemykset jäävät kuulematta. Toisaalta mahdollisuudet edetä uralla

talon sisällä voivat osaltaan motivoida henkilöstöä tekemään parempaa tulosta ja näyttämään kykynsä entistä kovemmin. (Koivisto 2004, 49.)

Yksi keino tavata potentiaalisia työntekijöitä on erilaiset rekrytointimessut ja -tapahtumat. Rekrytointimessuja on erilaisia, esimerkiksi eri opiskelijajärjestöjen järjestämien Contact Forum -rekrytointimessujen tarkoituksena on parantaa opiskelijoiden mahdollisuuksia tutustua yrityksiin, työllistyä ja luoda kontakteja sekä samalla työnantajille antaa mahdollisuus esittäytyä potentiaalisille työnhakijoille. (CF Opiskelijamessut Oy 2015).

Yrityksellä on mahdollisuus tavoittaa messuilla suuri kohderyhmä varsin edullisella tavalla. Rekrytointimessuilla on mahdollisuus rakentaa yrityskuvaansa tulevien potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. Varsinkin nuoria osajia etsivien yritysten olisi hyvä olla näkyvillä rekrytointimessuilla ja -tapahtumissa. Näissä tapahtumissa vaikutus ei välttämättä näy heti, vaan ne ovat näkyvillä yleensä vasta pidemmällä aikajänteellä. (Koivisto 2004, 96.)

Korven, Laineen ja Soljasalon (2012, 40-41) mielestä suomalaisilla yrityksillä olisi kaikki valmiudet ja syyt ottaa sosiaalinen media osaksi rekrytointia ja työnantajakuva rakentamista. Tarvitaan vain päätös alkaa omaksua uusia toimintatapoja osaksi yrityksen normaalia toimintaa. Tätä prosessia avustaa selkeästi laadittu strategia ja toimintasuunnitelma. Kyseessä on yhdistelmä työnantajakuva luonnista markkinointiviestinnän avulla ja rekrytointi-ilmoittelua henkilöstöhallinnon toimesta. Moni yritys käyttääkin sosiaalista mediaa tiimityötä hyödyntäen. Sosiaalinen media on laaja kokonaisuus, mutta sitä voi hyödyntää myös pienissä määrissä. Vaikka sosiaalisesta mediasta ei tarvitse osata kaikkea heti, tulisi yleiset sosiaalisen median käytöstavat ja pelisäännöt hallita ennen laajempaa käyttöä. Sosiaalisen median käyttö voi olla täysin ilmaistakin, lukuunottamatta sitä hallinnoivan henkilön työaikaan kuuluvia kustannuksia.

Korpi ym. (2012, 14) esittävät, että sosiaalinen media ei luultavasti tule täysin korvaamaan muita kanavia tulevaisuudessakaan, mutta vaikuttaa varmasti muiden kanavien käyttötapoihin ja aktiivisuuteen. Joillakin aloilla sosiaalinen media tulee nousemaan ensisijaiseksi haku-kanavaksi poistaen perinteisten kanavien tarpeen jopa kokonaan.

Sosiaalinen media on erinomainen vuorovaikutuskanava ja se antaa uudenlaista yleisöä rekrytoijalle muihin kanaviin verrattuna. Sosiaalisesta mediasta tekee hyvän kanavan sen mahdollisuus levittää viestejä laajasti ja nopeasti. Sosiaalisen median avulla voidaan tavoittaa passiivisia kandidaatteja, eli osajia jotka eivät hae aktiivisesti uutta työpaikkaa. Viesti avoimesta työpaikasta voi osua tällaisen henkilön kohdalle ympäristössä, joka ei liity edes työnhakuun. Jotta viestit menisivät perille oikeaan paikkaan, tulee kohderyhmät määrittellä tarkasti etukäteen. Lisäksi erilaiset sosiaalisen median kanavat esimerkiksi Facebook ja Google tarjoa-

vat erilaisia tilastoja, joista selviää ilmoitusten klikkaukset, näkyvyys yms. Nämä tiedot ovat saatavilla hyvin nopeasti, mikä mahdollistaa ilmoituksen menestyksen arvioinnin ja mahdollisten muutosten teon vaikka saman päivän aikana. Tämä ei onnistu esimerkiksi printti-ilmoittelussa. (Korpi ym. 2012, 15-16.)

Yksi suosituimmista sosiaalisen median sivuistoista työnhakua ajatellen on Facebook. Maaliskuun 2015 tilaston mukaan Facebookia käyttää päivittäin 900 miljoonaa ihmistä. Facebookiin liittyttäessä tulee yrityksen luoda itselleen yrityssivu. Sivun on ilmainen ja sen päivittäminen onnistuu helposti. Yritys voi sivujen kautta viestiä asiakkailleen ja muille sidosryhmille mm. päivittämällä tietojaan kuten yhteystiedot tai aukioloajat sekä julkaisemalla päivityksiä, jotka kertovat lukijoille ajankohtaiset tiedot yrityksestä. Facebookissa on myös paljon maksullisia vaihtoehtoja mainostaa omaa yritystään. Yritys voi valita mainostaako se koko yritystä vai esimerkiksi yhtä julkaisuaan. Tällainen julkaisu voi olla esimerkiksi ilmoitus avoimesta työpaikasta. Yritys valitsee mainoksen kohderyhmän ja siihen kuuluvien henkilöiden sijainnin, iän, kiinnostuksen kohteet tai muut oleelliset tekijät. Yritys voi siis määrittellä Facebookissa minkä tyyppisille henkilöille viesti halutaan näkyville. Facebook -mainokset on sijoitettu henkilön normaalin tietovirran keskelle, joten ne tulevat näkyville tavallisen selailun yhteydessä sponsoroituina ilmoituksina. Facebookissa on tarkat mittarit, joiden avulla yritys voi seurata mainosten tehokkuutta. Näitä mittareita hyödyntämällä yritys voi kohdentaa mainoksia entistä tehokkaammin ja saada mainoksista irti maksimaalisen hyödyn. (Facebook 2015.)

Toinen hyvin suosittu rekrytointi- ja työnhakusivu sosiaalisessa mediassa on LinkedIn. LinkedIn on alunperin luotu rekrytointityökaluksi ja siinä tarkoituksessa se toimiikin hyvin. LinkedIn Jobs -osio on erittäin hyödyllinen ja kasvava kanava sen edullisen hinnan ja toimivuuden vuoksi. Kun laittaa LinkedIn-sivuille työpaikkailmoituksen, se etsii hakuun sopivia profiileita ja ikäänkuin tekee headhunterin työtä puolestasi. Isoin hyöty LinkedInistä tulee sen avoimesta CV-kannasta, jonka avulla pystytään löytämään nopeasti ja tehokkaasti hakuun sopivia henkilöitä. Sopivaan kandidaattiin voi olla yhteydessä joko suoraan tai sivuston viestipalvelun avulla. LinkedIn:ssä on mahdollista ostaa laajempia käyttöoikeuksia, mikä parantaa mm. käyttäjien löydettävyyttä. (Ruuska, 2015.) Sivuston suomalaisten käyttäjien määrä on sadoissa tuhansissa ja palvelu kasvaa ja kehittyy jatkuvasti. LinkedInissä on eniten edustettuina korkeasti koulutetut asiantuntijatehtävissä, keskijohdossa ja ylimmässä johdossa toimivat käyttäjät. (Korpi ym. 2012, 37.)

Sosiaalinen media ei ole pelkästään Facebook tai LinkedIn, vaan iso joukko erilaisia palveluja, verkostoja, blogeja ja toiminta-alustoja, joita usein ei välttämättä edes tunnista sosiaalisiksi mediaksi, mutta jotka käyttömahdollisuuksiltaan ovat erittäin sosiaalisia kanavia (Korpi ym. 2012, 32). Sosiaalisen median palveluita on kaiken kaikkiaan tuhansia ja niiden ohella on ole-

massa palveluita ja kanavia, joihin sosiaalisia työkaluja on integroitu tai linkitetty. Facebookin ja LinkedInin lisäksi muita melko suosittuja sosiaalisen median kanavia on mm. Google+, jonka avulla on erityisen helppo luoda tarkkaan valikoituja ryhmiä, joille haluttu viesti halutaan jakaa. Hyvä rekrytointikanava sosiaalisessa mediassa on esimerkiksi Twitter, jossa viesti ns. ”tägätään” asiasanalla, johon linkin aihe liittyy. Tällaisia asiasanoja voivat olla esimerkiksi rekry, ura tai työpaikka. Twitterin haasteena on julkaisujen merkkirajoitus, mikä on 140 merkkiä per julkaisu eli viesti täytyy olla lyhyt ja ytimekäs ja samalla houkutteleva sekä oikeat asiasanat sisältävä. (Korpi ym. 2012, 118, 122.) Eilaisia tapoja ja väyliä julkaista työpaikkailmoitus sosiaalisessa mediassa on monia. Yleisimpiä niistä ovat yrityksen omat sivut, alan keskustelupalstat, alan blogit, SlideShare, Facebook -sivut sekä Linked In -työpaikat, -ryhmät ja -mainonta. Suurinosa näistä väylistä on maksuttomia ja esimerkiksi LinkedInin maksullinen ilmoittelu on huomattavasti edullisempi vaihtoehto kuin esimerkiksi Monster tai Oikotie ilmoituskanavana. (Korpi ym. 2012, 18.)

Sosiaalisesta mediasta voi olla hyötyä haastavissa hauissa, eli silloin kun alan osaajista on pulaa. Heidän tavoittaminen sosiaalisen median avulla on lähes yhtä haastavaa kuin muillakin medioilla, mutta sosiaalisessa mediassa henkilöt voidaan tavoittaa heidän omassa ympäristössään. Tällainen ympäristö voi olla esimerkiksi Facebookin harrastusryhmä, sillä koskaan ei tiedä kuka tuntee kenet. Tällä keinolla tavoittaa etenkin passiiviset hakijat, jotka eivät välttämättä seuraa lainkaan työpaikkailmoittelua eikä heillä ole aikomusta vaihtaa työpaikkaa, ellei sellaiseen tarjota mahdollisuutta. Sosiaalinen media ei tavoita kaikista ammattiryhmistä suuria määriä ihmisiä, mutta koska sosiaalisesta mediasta löytyy kaikkien alojen edustajia, ei tätä mahdollisuutta kannata poissulkea. (Korpi ym. 2012, 53.)

Sosiaalinen media tarjoaa kanavan hankkia työnhakijoista tietoa. Tässä on työnantajan aina muistettava noudattaa lain asettamia määräyksiä työntekijän ja -hakijan yksityisyyden suojusta. Tiedot tulisi aina pääasiassa kerätä työnhakijalta itseltään ja tietojen keruuseen sosiaalisesta mediasta tulisi kysyä aina hakijalta lupa. Löydetyt tiedot eivät aina ole luotettavia, joten työnhakijalla tulee olla mahdollisuus kommentoida ja mahdollisesti oikaista löydettyjä tietoja. Tämä antaa turvaa myös työnantajalle. (Asianajotoimisto Aldea Oy 2012.)

2.3 Työnantajakuvan vaikutus rekrytointiin

Työnantajakuvaa luodaan yrityskuvan pohjalta, joka muodostuu markkinointiviestinnän, asiakkaiden kokemusten ja uutisten pohjalta. Työnantajakuvaan vaikuttaa ulospäin näkyvä rekrytointipolitiikka, esimerkiksi rekrytointien määrä ja tiheys, työnhakijoiden kohtelu sekä rekrytointi-ilmoitusten sisältö ja luonne. Ystäviltä saatu tieto eli ns. viidakkorumpu on työnantajakuvan luomisessa vahvempi, kuin markkinointiviestinnän avulla luotu vaikutelma. Tämän

takia työnantajakuvaan vaikuttaa henkilöstöpolitiikka, eli organisaation tapa kohdella työntekijöitään. (Strömmer 1999, 245.)

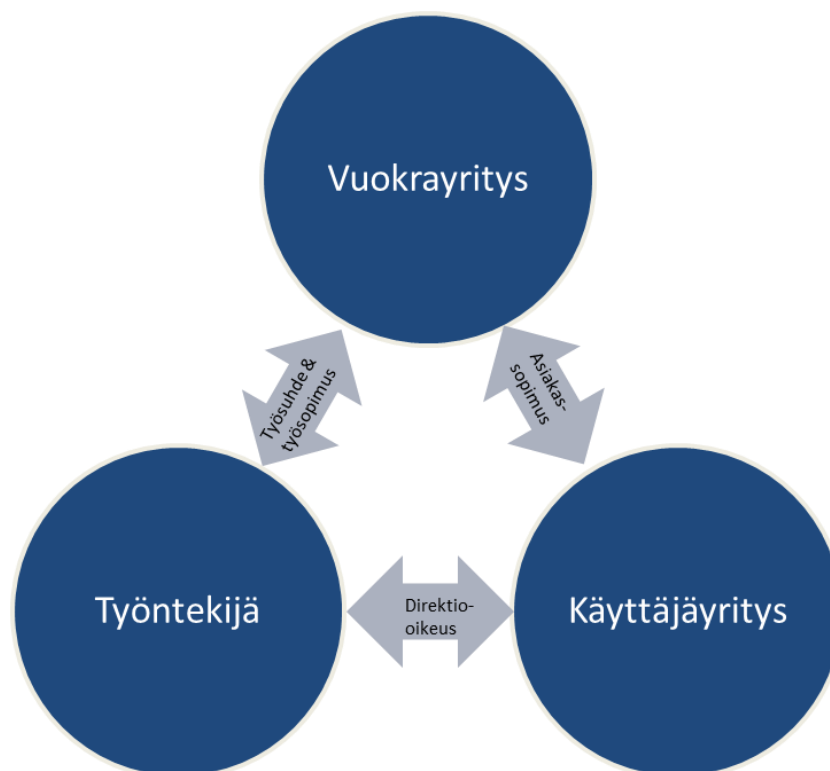
Varsinkin kun osaajien löytäminen on haasteellista, rekrytointia helpottaa huomattavasti organisaation positiivinen maine työnantajana. Työnantajakuvastaan huolehtivat organisaatiot onnistuvat houkuttelemaan lahjakkaita työntekijöitä muita paremmin. Työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttaa kolme päätekijää, jotka ovat imago, identiteetti ja julkisuuskuva. Imago syntyy potentiaalisten työntekijöiden arvojen ja uratavoitteiden suhteessa koettuun organisaation brändiin ja maineeseen. Identiteetti tarkoittaa todellisia organisaation työntekijöiden ja mahdollisesti muiden sidosryhmien kokemia olosuhteita ja kulttuuria. Julkisuuskuva kuvaa imagoa, johon organisaatio ulkoisessa viestinnässään pyrkii. Tärkein näistä tekijöistä on organisaation identiteetti, eli paras keino ylläpitää tai kehittää työnantajakuvaa on olla aidosti kiinnostunut henkilöstöstä. Jokainen työntekijä vahvistaa tai heikentää kuvaa työnantajastaan, joten henkilöstön hyvinvointi on organisaatiolle rahanarvoinen panostus. (Helsilä & Salojärvi 2013, 125.) Vahva positiivinen yrityskuva vaikuttaa avointen hakemusten määrään sekä hakemusten tasoon avoimia työpaikkoja haettaessa (Korpi ym. 2012, 76).

Työnantajakuvaa kannattaa kehittää säännöllisesti ja monipuolisesti, sillä vanhentunut tai yksitoikkoinen sisältö ei herätä luottamusta tai mielenkiintoa. Sisältöä kannattaa jakaa eri kanaviin, koska työnantajakuva rakennetaan monesta eri näkökulmasta. Mielikuvan rakentamisprosessi on hidasta ja siksi sitä ei tulisi ajatella projektina tai kampanjana, vaan toimintatapojen muutoksena. (Korpi ym. 2012, 84, 102.)

2.4 Henkilöstöpalveluyritysten hyödyntäminen rekrytoinnissa

Varsinkin määräaikaisissa ja tilapäisissä työvoimatarpeissa yksi hankintaväylistä voi olla työvoimaa vuokraavat yritykset. Vuokratyövoiman käytöstä on monia etuja yritykselle, kuten rekrytointiprosessiin käytettävät aika- ja kustannussäästöt. Henkilöstöpalveluyritys hoitaa työntekijän hallinnolliset muodollisuudet, joten käyttäjäyritykselle jää vastuulle vain työntekijän perehdytys ja opastus. (Strömmer 1999, 240, 241.)

Henkilöstövuokrauksessa henkilöstöpalveluyritys saattaa yhteen työntekijää tarvitsevan yrityksen ja työtä etsivän työntekijän. Henkilöstövuokraus toimii siten, että työntekijä menee töihin käyttäjäyritykseen, mutta hänen työnantajanaan toimii vuokraava henkilöstöpalveluyritys. Henkilöstöpalveluyritys solmii työsopimuksen työntekijän kanssa ja hän on työsuhteessa henkilöstöpalveluyritykseen. Työnkeko perustuu henkilöstöpalveluyrityksen ja käyttäjäyrityksen väliseen asiakassopimukseen. Käyttäjäyritykselle jää direktio-oikeus eli vastuu työntekijän valvonnasta ja työnjohdosta. (Tilastokeskus 2013.) Kuviossa 1 on havainnollistettu henkilöstövuokrauksen rakennetta.



Kuvio 1. Henkilöstövuokrauksen rakenne. (Tilastokeskus 2013)

Henkilöstöpalveluyritysten asiakkaita ovat siis sekä yritykset että työntekijät.

Vuonna 2013 vuokratyötä teki keskimäärin 27 000 henkeä eli noin prosentti kaikista palkansaajista. Vuokratyö jakaantuu monille toimialoille, joista yleisimmin tukku- ja vähittäiskaupan, teollisuuteen sekä majoitus- ja ravitsemistoimintaan. Vuokratyöntekijöiden sukupuolijakauma jakautui lähes tasan miehiin ja naisiin. (Tilastokeskus 2013.)

Vuokratyöntekijän palkka ja muut edut määräytyvät yleensä käyttäjäyrityksen työehtosopimuksen mukaan. Jos vuokrayritys on sidottu johonkin työehtosopimukseen, määräytyvät työsuhteen ehdot tämän mukaan. Vuokratyöntekijän valinnasta sovitaan aina tapauskohtaisesti työtehtävän ja toimeksiannon kestosta riippuen. Usein vuokrayritys valitsee työntekijän itsenäisesti annetun ohjeistuksen ja yhdessä tehdyn kartoituksen perusteella. Joskus varsinkin pidempiaikaisissa toimeksiannoissa käyttäjäyritys valitsee työntekijän vuokratyöntekijän tekemän esikarsinnan jälkeen jäljelle jääneistä ehdokkaista. Vuokrayritys on aina työnantajana vastuussa siitä, että valintaperusteet eivät ole syrjiviä ja niissä noudatetaan lakia. Vuokratyöntekijältä ei saa periä välityspalkkiota rekrytoinnista. (SAK, PRO 2015.)

Työntekijöille henkilöstövuokraus tarjoaa hyvän työllistymiskanavan. Henkilöstövuokraus mahdollistaa erilaisiin elämäntilanteisiin sopivia joustavia työnteon muotoja. Vaikka alan yritykset on yleensä nähty lyhytaikaisen työn tarjoajana, on käsitys muuttumassa ajan kuluessa.

Nykyään yhä useammat henkilöstöpalvelualan yritykset tarjoavat pidempiaikaisia työsuhteita yhdistämällä määrä- ja osa-aikaisia töitä yhdeksi eheämmäksi kokonaisuudeksi. Henkilöstövuokrauksen avulla moni on saanut myös vakituisen työsuhteen. Kasvua vakituisissa työsuhteissa on ollut vuodesta 2013 vuoteen 2014 jopa 13 prosenttia. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2014.) Henkilöstövuokrausta käytetään eniten erilaisissa sijaisuuksissa sekä sesonkien ja ruuhkahuippujen aikaan. Monet yritykset käyttävät vuokratyövoimaa sen helppouden, nopeuden ja hyvien työntekijöiden saatavuuden vuoksi. Moni yritys luottaakin henkilöstöpalveluyritysten ammattitaitoon rekrytoinneissa. Henkilöstöpalveluyritykset toimivat rekrytointikanavana yrityksille, sillä ammattitaitoisten työntekijöiden löytäminen voi olla joskus haasteellista. (Auktorisointiyhtiö Reiluja Vuokratöitä Oy 2014.)

Henkilöstövuokrauksen maineen kohentamiseksi Henkilöstöpalveluyritysten Liitto Ry ryhtyi vuonna 2010 auktorisoimaan jäsenyrityksiään. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys on sitoutunut alan yhteisiin sopimusehtoisin sekä lainsäädäntöön. Auktorisoinnin saanut yritys on lisäksi työnantjaliiton jäsen ja saanut auktorisointikoulutusta. Auktorisointi on voimassa määräajan, jonka jälkeen sitä tulee hakea uudestaan. Mikäli työnantaja laiminlyö velvollisuuksiaan, voidaan myönnetty auktorisointi ottaa pois yritykseltä. (SAK, PRO 2015.)

3 Kohdeyrityksen nykytila

Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksenä on henkilöstöpalvelualan konserniin kuuluva yritys, joka tarjoaa henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalveluita kaikille aloille. Konserni tarjoaa lisäksi erilaisia henkilöstön ja johtamisen kehittämiseen liittyviä palveluita. Tämä henkilöstöpalvelualan konserni on yksi Suomen suurimmista ja sillä on toimipisteitä yli 30 paikkakunnalla Suomessa ja lisäksi toimintaa on muutamassa muussa maassa. Konserni toimii franchising-periaatteella ja tässä opinnäytetyössä keskitytään yhteen konsernin sisällä olevaan yritykseen.

Kohdeyrityksen tarjoamien työsuhteiden pituudet vaihtelevat yhden päivän työkeikasta usean vuoden määräaikaisiin työsuhteisiin. Yritys kattaa kolme toimipistettä, joissa työskentelee yhteensä viisi toimihenkilöä yrittäjän lisäksi. Toimipisteet sijaitsevat kolmella paikkakunnalla lähellä toisiaan. Vaikkakin kaikki toimihenkilöt tekevät enemmän tai vähemmän yhteistyötä keskenään, on kullekin henkilölle määritelty oma pääasiallinen paikkakunta ja toiminta-alueensa. Yksi toimihenkilöstä toimii myynnin ja asiakkuuksien parissa ja neljä henkilöä toimii henkilöstöhallinnon tehtävissä. Yrityksessä työtehtävien rajat eivät kuitenkaan ole selvät, vaan jokainen osallistuu jossakin määrin kaikkiin edellämäinnittuihin osa-alueisiin.

Rekrytointiprosessi on jaettu yrityksessä siten, että henkilöstöhallinnon ihmiset vastaavat oman paikkakuntansa rekrytoinneista itsenäisesti. Joskus myyntihenkilö avustaa omien asiak-

kaidensa rekrytointitoimeksiannoissa. Yhteistyötä rekrytoinneissa tehdään säännöllisesti eri paikkakuntien välillä.

Kohdeyrityksen rekrytointiprosessi käynnistyy asiakasyrityksen tarpeesta. Yritys kontaktoi olemassaolevia tai potentiaalisia uusia asiakasyrityksiä, joiden kanssa keskustellaan henkilöstötilanteesta ja mahdollisesta työvoiman tarpeesta. Kun asiakasyrityksellä on tarve työvoimalle, sovitaan asiakasyrityksen kanssa pelisäännöt, kartoitetaan haettava osaajaprofiili ja haku käynnistetään sopivan henkilön löytämiseksi. Kohdeyrityksellä on olemassa laaja työnhakijarekisteri ja joskus sopivaa henkilöä tarjotaan jo olemassa olevista hakijoista suoraan ilman hakuprosessia. Asiakkaan tarve voi tulla yritykselle tietoon asiakasyrityksen oma-aloitteisesta kontaktoinnista, mutta yleensä kohdeyritys on aloitteentekijänä. Koska olemassa olevat asiakasyritykset tunnetaan usein hyvin, tarjotaan ajoittain oma-aloitteisesti heille sopivia henkilöitä työnhakijarekisteristä. Usein on huomattu, että vaikka varsinaista tunnistettua työvoiman tarvetta ei asiakasyrityksessä olisikaan, voi sopivan kokemuksen ja taustan omaavalle henkilölle silti löytyä töitä asiakasyrityksestä.

Kun asiakkaan tarve ja osaamisprofiili on selvitetty, aloitetaan hakuprosessi asiakasyritystä lähimmässä toimistossa. Hakukriteereihin sopivia hakijoita etsitään omasta tietojärjestelmästä sekä hakuilmoitus avataan internettiin. Hakuilmoitus avataan yrityksen omille sivuille, joilta se menee Monster.fi-työnhakupalvelun avoimet työpaikat -sivuille yhdellä lisäklikkauksella. Lisäksi jokainen haku avataan Työ- ja elinkeinoministeriön Avoimet työpaikat -sivuille. Haun luonteesta riippuen valitaan erilaisia muita hakukanavia, kuten sosiaalinen media, oppilaitosten rekrytointisivut tai paikallislehdet. Lehti-ilmoittelua hyödynnetään harvemmin, yleensä vain haastavissa tiettyyn ammattiryhmään liittyvissä hauissa. Haastaviin hakuihin ollaan joskus hyödynnetty vinkkipalkkiokäytäntöä, eli työntekijöille ja työnhakijoille viestitään avoimesta työpaikasta ja rekrytointiin johtaneesta vinkistä saa palkinnon. Tätä keinoa on käytetty satunnaisesti ja viesti on lähetetty tekstiviestitse tai yrityksen paikallisessa Facebook-ryhmässä. Yrityksellä on yhdessä toimipisteessä käytössään mainospukki, johon kyseisen toimipaikan avoimia hakuja päivitetään. Mainospukki on toimiston ulkopuolella näkyvällä ja vilkkaalla paikalla, jossa se toimii samalla mainoksena yritykselle. Sosiaalinen media on yrityksessä käytössä Facebookin ja LinkedInin muodossa. Yrityksellä on oma Facebook-ryhmä, jonne avoimia työpaikkoja päivitetään ja jossa yritys voi olla vuorovaikutuksessa työnhakijoihin ja työntekijöihin. Pieni osa avoimista työpaikoista julkaistaan LinkedInissä, mutta tämä prosessi toteutetaan yleensä konsernin yleisen LinkedIn-sivuston kautta. Haku aika pyritään pitämään lyhyenä ja hakuja uusitaan säännöllisesti, mikäli sopivia ehdokkaita ei ensimmäisellä kerralla tullut tarpeeksi.

Viimeistään hakuajan umpeuduttua alkaa hakemusten käsittelyvaihe. Hakemuksia tulee yleensä yrityksen omien sivujen kautta sekä suoraan haku hoitavan henkilön sähköpostiosoit-

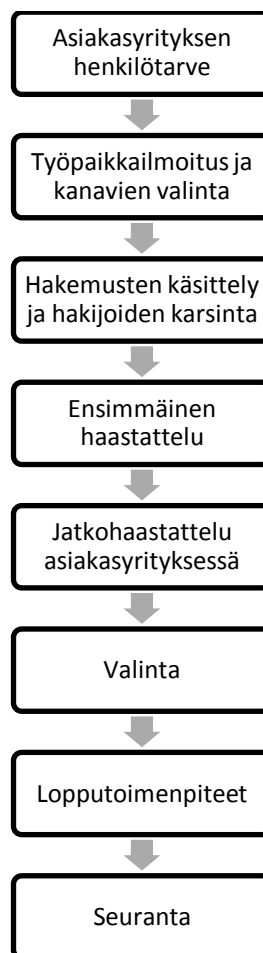
teeseen. Sopivimmat hakijat kontaktoidaan puhelimitse tai sähköpostitse ja kutsutaan haastatteluun. Usein hakemuksia käsitellään jo hakuajana ja haastattelut käynnistetään ennen hakuajan umpeutumista.

Hakuprosessin seuraava vaihe on haastattelut, jotka toteutetaan yleensä kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen haastattelukierros on yleensä kohdeyrityksen omassa toimistossa oman henkilöstöhallinnon työntekijän pitämänä. Tältä kierrokselta jatkoon pääsevät työnhakijat esitellään sähköpostitse tai puhelimitse asiakasyritykselle ja tästä hakijaryhmästä asiakasyritys valitsee yhden tai useamman henkilön jatkohaastatteluun asiakasyritykseen.

Valintapäätös tapahtuu yleensä jatkohaastattelujen jälkeen ja se tehdään yhteistyössä asiakkaan kanssa. Joskus toista haastattelukierrosta ei tarvita, vaan valintapäätös tehdään suoraan kohdeyrityksen toimesta ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen. Ennen valintapäätöstä voidaan hakijoille tehdä tiettyjä testauksia, mutta soveltuvuustestausta hyödynnetään yleensä vain johtotason rekrytoinneissa, joita yrityksessä tehdään melko harvoin.

Valinnan jälkeen tehdään lopputoimenpiteet, eli informoidaan loppuja hakijoita hakuprosessin päättymisestä ja varmistetaan työntekijälle mahdollisimman sujuva työaloitus. Asiakasyritys vastaa uuden työntekijän työhön opastuksesta ja perehdytyksestä, mutta kohdeyritys pitää huolen, että työntekijällä ja asiakasyrityksellä on tarvittavat tiedot ja dokumentit ennen työn aloitusta. Jos kyseessä on henkilöstövuokraus, tehdään työntekijän kanssa työsopimus ja asiakasyrityksen kanssa asiakassopimus ja lähetetään tilausvahvistus sekä toimitusehdot. Mikäli kyse on suorarekrytoinnista tekee asiakasyritys työsopimuksen työntekijän kanssa ja yritys perii rekrytoinnista rekrytointipalkkion asiakasyritykseltä.

Rekrytoinnin jälkeen kohdeyrityksestä ollaan säännöllisesti yhteydessä asiakasyritykseen ja työntekijään varmistaen rekrytoinnin onnistuminen. Yhteydenpidon määrä riippuu työsuhteen kestosta ja laadusta. Pidempiaikaisissa työsuhteissa ensimmäinen kontaktointi tapahtuu noin kahden viikon jälkeen töiden aloituksesta. Tällä tavalla pyritään varmistamaan se, että molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä toisiinsa. Mikäli toinen osapuoli ei ole halukas jatkamaan työsuhdetta, etsitään hänen tilalleen korvaava henkilö. Kuviossa 2 on esitetty kohdeyrityksen rekrytointiprosessi.



Kuvio 2. Kohdeyrityksen rekrytointiprosessi

4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimuksessa hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineiston keruussa käytetään tarkasti valittua kohderyhmää ja tiedon keräämiseen käytetään päämenetelmänä haastattelua. Tietoa kerätään siis havainnoinnin ja keskustelujen avulla ja saatua aineistoa käsitellään ja tulkitaan ainutlaatuisena. Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, sillä siinä päästään suoraan vuorovaikutukseen tutkittavan kanssa. Haastattelun etuja ovat joustavuus aineistoa kerätessä sekä mahdollisuus vastausten laajempaan tulkittamiseen. Haastattelussa pystytään tarvittaessa selventämään saatuja vastauksia pyytämällä perusteluja sekä esittämään lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 164, 205.)

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa pää tutkimusmetodinä oli puoli-strukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Tutkimusmetodi valikoitui helposti, sillä haastatteluissa pyrittiin kartoittamaan henkilöiden mielipiteitä, näkemyksiä ja tulkintoja valituis-

ta teemoista. Haastatelu sisälsi valmiita teemoja ja kysymyksiä, mutta kysymyksiä muotoiltiin haastateltavan vastausten mukaan ja lisäkysymyksiä esitettiin tarvittaessa. Haastattelut suoritettiin huhtikuussa 2016 anonyymisti yrityksen neljälle toimihenkilölle, jotka ovat jokainen omalta osaltaan mukana rekrytointiprosesseissa. Anonymiteetilla pyrittiin kannustamaan kaikkia vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti ja avoimesti.

Haastattelun teema painottui rekrytointikanaviin, niiden käyttöön ja soveltuvuuteen yrityksen rekrytointiprosessissa. Yrityksessä on käytössä hyvin vakiintuneet käytännöt rekrytointikanavien käytössä ja varsinkin erityisosaajien löytäminen on joskus haasteellista. Usein kilpailevat yritykset hakevat samalle asiakasyritykselle samaan avoimeen työpaikkaan tekijää, joten yritykselle olisi tärkeää erottua eri rekrytointikanavissa edukseen.

4.1 Työnhakuilmoitukset rekrytointikanavissa

Haastatteluissa ilmeni, että uuden työpaikan tullessa avoimeksi yrityksessä käynnistetään hakuprosessi melko samalla tavalla avoimesta työpaikasta riippumatta. Suurimmassa osassa hakuja hakuilmoitus avataan vain tietyissä kanavissa ja sen annetaan olla siellä hakuajan päättymiseen asti ellei sopivaa henkilöä valita jo hakuajan puitteissa. Kaikki haastateltavat totesivat, että hakuilmoituksia ei kohdenneta juurikaan halutun kohderyhmän mukaisesti. Hakuilmoitusten sisältöön ei muutaman haastateltavan mukaan aina panosteta tarpeeksi. Haastatteluissa tuli ilmi, että joskus haku käynnistetään puutteellisilla tiedoilla ja tämä taas johtaa usein siihen, että hakijat eivät ole toivotun hakijaprofiilin mukaisia.

Hakuilmoituksen päivittämisessä on hieman paikkakuntakohtaisia eroja, mutta haastatteluissa tuotiin ilmi hakujen päivittämisen tärkeys. Päivittämällä hakuilmoitusta voidaan reagoida nopeasti, mikäli haku ei tuota halutunlaisia tuloksia. Hakijoiden määrää ja sopivuutta seurataan hakuajana ja sillä pystytään selvittämään onko hakuilmoitus tarpeeksi houkutteleva tai näkyvä. Mikäli sopivan taustan omaavia hakijoita ei tule tarpeeksi tai hakijoilla ilmenee paljon kysymyksiä ilmoituksesta, olisi syytä miettiä hakuilmoituksen sisällön päivittämistä tai haun laajentamista näkyvämmäksi esimerkiksi useampaan eri rekrytointikanavaan. Hakuilmoituksen päivittäminen nostaa sen ylemmäksi työnhakupalveluiden työpaikkalistalla ja tämän on huomattu herättävän enemmän kiinnostusta hakijoissa ja edesauttavan hakuilmoituksen löydettävyyttä.

Rekrytointikanavien tehokkuutta ei seurata yrityksessä lähes laisinkaan. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tätä tulisi seurata säännöllisesti, jotta opittaisiin tuntemaan paremmin erilaisia hakukanavia. Tietoa voisi hyödyntää jatkossa, kun mietitään minkälaisia hakuja missäkin kanavassa avataan ja mihin kanaviin kannattaisi erityisesti panostaa.

Haastatteluissa ilmeni, että tietoa eri rekrytointikanavista voisi vielä lisätä. Sen koettiin vaikuttavan positiivisesti eri kanavien monipuolisempaan käyttöön. Eräs haastateltava ehdotti, että erilaisista hakukanavista voisi olla lista, jotta siitä olisi helpompi hahmottaa mitä erilaisia vaihtoehtoja olisi. Lisäksi esimerkiksi sosiaalisesta mediasta ei ole tarpeeksi tietoa, jotta sitä osattaisiin hyödyntää yrityksessä rekrytointikanavana monipuolisesti. Eräs haastateltava totesi, että sosiaalisen median käyttö lisääntyisi, jos sen hyödyntämisestä olisi enemmän tietoa.

4.2 Hakukanavien hyödyntäminen yrityksessä

Yrityksen omat nettisivut toimivat hakukanavana haastateltavien mukaan kohtalaisesti. Eräs haastateltava totesi, että sivujen tekninen toteutus ei ole parhaimmasta päästä ja tämä voi vaikuttaa hakijoiden innokkuuteen hakea työpaikkaa. Haun näkyvyyttä ei koeta kovin suureksi nettisivuilla. Yritys on alallaan kiinnostava, mutta henkilöstövuokrausyritykset eivät ole houkuttelevien yritysten kärjessä joten yrityksen sivuille päädytään suhteessa harvemmin. Yrityksen nettisivuille päädytään usein vain jonkun kontaktin tai muiden työnhakupalveluiden (Monster.fi ja TE -palvelut) sivujen kautta. Yrityksen nettisivujen ulkoasua päivitettiin vähän haastattelujen jälkeen ja tällä päivityksellä pyrittiin parantamaan yrityksen houkuttelevuutta ja alentamaan kynnystä jättää työhakemus sivujen kautta. Kaksi haastateltavaa valitsi tämän kanavan parhaiden joukkoon, sillä omien kokemustensa mukaan työnhakijoita tulee sitä kautta jonkin verran ja se on perinteikäs hakukanava yritykselle. Rekrytointikanavana se ei ole kovin kallis yritykselle.

Työnhakupalveluiden hyödyntäminen hakukanavana koettiin haastateltavien mielestä ehdottomasti parhaimmaksi tavaksi tavoittaa työnhakijat. Työnhakupalveluista ensimmäiseksi nousi kaikilla neljällä haastateltavilla TE-palveluiden nettisivut, jonne työnantajat ilmoittavat avoimia työpaikkojaan. Sivut koettiin helppokäyttöiseksi ja tehokkaaksi ja paljon hakijoita tavoittavaksi. Eräs haastateltava totesi suuren hakijamäärän olevan joskus rasite, sillä vaikka hakemuksia tulee tätä kautta paljon, ei niiden sisältö välttämättä vastaa sitä mitä haetaan. Toiseksi eniten mainintoja saivat työnhakupalveluina Monster ja Oikotie, jotka koettiin enemmän toimistotyöpaikkojen hakuun sopivimmaksi, mutta tulevaisuudessa luultavasti kasvavaksi kanavaksi. Monsterin kanssa tehty yhteistyösopimus tekee sivuston käytöstä vaivatonta ja tästä syystä lähes jokainen haku avataan Monsterin sivuille.

Haastateltavilla oli positiivinen kuva sosiaalisesta mediasta hakukanavana, vaikkakin haastatteluissa todettiin sen käytön olevan vähäistä kanavan potentiaaliin nähden. Erään haastateltavan mukaan sosiaalisen median käyttö laahaa perässä sillä siihen ei panosteta tarpeeksi eikä sen käyttö ole vakiintunut yrityksessä. Eräs haastateltava totesi sosiaalisen median vaativan niin paljon vuorovaikutusta ja resursseja, että tähän olisi hyvä valita yrityksen sisältä vastuu-

henkilö. Kanavan koettiin yleisesti vähällä vaivalla tavoittavan paljon ihmisiä, varsinkin nuoria hakijoita, jotka ovat kohdeyrityksen isoin hakijakohderyhmä. Sosiaalisessa mediassa ilmoitus toimii samalla mainoksena ja sen voi tavoittaa myös sellaiset henkilöt, jotka eivät avoimesti etsi työpaikkaa mutta kiinnostavan paikan osuessa kohdalle ovat sitä valmiita vaihtamaan. Kaikki haastateltavat olivat siltä mieltä, että sosiaalisessa mediassa on tärkeää olla mukana, mutta oikeiden kanavien valinta on tärkeää. Varsinkin nuorille sopivien työpaikkojen, kuten kesätyöpaikkojen, kohdalla koettiin, että sosiaalinen media voisi olla ensisijainen hakukanava, vaikkakin muissa hauissa sen ei koettu korvaavan yrityksen perinteisiä kanavia.

Oppilaitosyhteistyö oli kaikkien haastateltavien mielestä jäänyt hyvin vähäiseksi. Yrityksellä on melko vähän työn määrältä tai sisällöltä opiskelijoille soveltuvia töitä, joten tätä kanavaa ei koeta sellaiseksi johon kannattaisi panostaa. Haastateltavilla oli paljon eriäviä mielipiteitä, sillä jotkin oppilaitokset olivat yhteistyössä paljon aktiivisempia kuin toiset. Tämä kanava koettiin vaivattomaksi ja helpoksi käyttää, jos oppilaitos on itse yhteistyöhaluinen. Oppilaitosyhteistyöhön on aikaisemmin yritetty panostaa käymällä paikan päällä kertomassa yrityksen toiminnasta ja avoimista paikoista, mutta sopivien hakijoiden määrä on ollut vähäinen. Haastatteluissa todettiin, että tässäkin kannattaisi käyttää kohdennusta, sillä tiettyjen alojen opiskelijoille olisi huomattavasti useammin tarvetta kuin muiden alojen. Useampi haastateltava toi esiin sen, että mikäli opiskelijoille sopivia työpaikkoja olisi enemmän niin tämä kanava olisi edullisuuden ja helppouden takia varmasti hyvä valinta.

Lehti-ilmoittelu koettiin kalliiksi ja hieman vanhanaikaiseksi hakukanavaksi. Eräs haastateltava totesi, että tämä hakukanava olisi hyvä lisä sellaiseen hakuun, jossa kohderyhmänä on jo paljon kokemusta omaavat hieman vanhemmat hakijat. Useampi haastateltava totesi, että tämä hakukanava voisi syrjäytyä kokonaan ja siihen käytettävän rahallisen panostuksen voisi hyödyntää johonkin muuhun kanavaan. Eräs hakija toi esille, että perinteisen paperisen sanomalehden tai ammattilehden sijaan kannattaisi panostaa verkkolehtiin esimerkiksi pop-up-ilmoituksen muodossa. Haastatteluissa tuotiin ilmi, että työpaikkailmoitus toimii samalla mainoksen tavoin ja sillä tavoittaa paljon muitakin kuin työpaikoista kiinnostuneita henkilöitä. Tämän hakukanavan ei kuitenkaan koettu tavoittavan hyvin haluttua kohderyhmää ja se koettiin tästä syystä riskialttiiksi rahalliseksi sijoitukseksi.

Rekrytointitapahtumat ja -tilaisuudet koettiin oppilaitosyhteistyön kanssa hieman samantyyppiseksi kanavaksi. Haastateltavilla oli paljon erilaisia kokemuksia erilaisista rekrytointitapahtumista ja suureen rooliin nousi järjestäjän aktiivisuus ja tapahtuman luonne. Rekrytointitapahtumiin osallistuminen koettiin järkeväksi ja melko vaivatomaksi, mutta sopivien hakijoiden määrään tulisi pyrkiä vaikuttamaan valitsemalla omiin hakuihin ja tavoitteisiin sopivimmat tilaisuudet. Tilaisuudet koettiin hyväksi kanavaksi olla vuorovaikutuksessa paikallisiin työnhakijoihin ja hyväksi tavaksi verkostoitua sekä olla esillä paikallisena työnantajana. Haas-

tatteluissa tuotiin esiin se, että kasvokkain tapahtumassa keskusteleminen säästää aikaa ja vaivaa, jonka useamman hakemuksen käsittely sähköpostin tai tietojärjestelmän kautta kuluisi. Rekrytointitilaisuudet olivat useamman haastateltavan mielestä kuitenkin mahdollisen ajan hukkaan heittämisen takia hieman riskialtis hakukanava.

Muita haastatteluissa esiin nousseita rekrytointikanavia olivat paikalliset mainostaulut, joissa voisi mainostaa useampaa työpaikkaa tai yrityksen muita palveluita samalla. Nämä koettiin hyväksi tavaksi olla paikallisesti esillä, mutta hinnakkaaksi vaihtoehdoksi pelkästään yhdelle tai muutamalle haulle. Lisäksi kaksi haastateltavaa toi esiin, että tv -mainos toisi paljon tunnettua yritykselle ja tätä kautta lisää hakijoita, mutta tätä ei kannata lähteä hyödyntämään paikallisesti vaan ennemminkin koko ketjun tasolla. Yrityksessä satunnaisesti hyödynnetty vinkkipalkkiokäytäntö sai muutamalta haastateltavalta positiivisia kommentteja.

5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Yrityksessä ei ole aikaisemmin tehty vastaavaa tutkimusta, mutta sille koettiin olevan tarvetta rekrytointihaasteiden takia ja tästä syystä tutkimus otettiin avoimesti vastaan yrityksessä. Rekrytointikanavien käyttö on yrityksessä hyvin vakiintunutta ja perinteiset hakukanavat tunnetaan hyvin. Erilaisia hakukanavia olisi hyvä käyttää enemmän ja monipuolisemmin. Lisäksi työpaikkailmoitusta olisi hyvä räätälöidä valitun hakukanavan mukaan ja huolehtia hakuilmoituksen ajantasaisuudesta. Näin varmistettaisiin se, että hakuilmoitus erottuu paremmin ja sen avulla saataisiin paremmin hakuun sopivia hakijoita. Yrityksen olemassaolevien työntekijöiden verkostoja kannattaisi hyödyntää entistä enemmän ja vinkkipalkkiokäytännön voisi ottaa säännölliseen käyttöön. Tästä voisi lisätä maininnan työntekijän infopakettiin ja jatkaa vanhaa käytäntöä satunnaisten paikkojen erillisestä tiedottamisesta sen rinnalla.

Suurimmaksi ongelmaksi tutkimuksen mukaan nousi se, että tietoa erilaisista hakukanavista ei ole tarpeeksi. Ketju on joskus järjestänyt koulutuksia aiheeseen liittyen, mutta kaikki työntekijöistä eivät ole osallistuneet näihin ja täten tietoa ei koettu olevan tarpeeksi yrityksen sisällä hakukanavien monipuoliseen hyödyntämiseen. Tätä tietoa olisi saatavilla ketjun sisällä sekä ulkopuolisilta tahoilta, joten jonkinlaisen koulutuksen järjestäminen voisi olla hyvä keino tietoisuuden lisäämiseksi. Aiheesta voisi järjestää yrityksen sisällä enemmän keskustelua, jotta vinkkejä ja hyväksi havaittuja keinoja voitaisiin jakaa työntekijöiden kesken. Erityisesti sosiaalinen media herätti kaikissa positiivisia mielikuvia, mutta tiedonpuute koettiin esteeksi palvelun käytölle.

Toinen ongelma, joka tutkimuksessa havaittiin oli seurannan puute. Rekrytointikanavien tehokkuutta ei seurata yrityksessä juuri lainkaan ja tieto rekrytointikanavien tehokkuudesta perustuu rekrytoivien henkilöiden omiin havaintoihin ja arvioihin. Haastatteluissa huomattiin,

että nämä arviot vaihtelivat paljon haastateltavien välillä, joten perusteellisempi seuranta olisi tarpeellista tarkemman tiedon saamiseksi. Yrityksen hakulomakkeeseen voisi lisätä pakolliseksi kohdaksi kysymyksen, jossa kysytään mistä hakija päätyi nettisivuille täyttämään hakemusta. Tämän tiedon avulla yrityksessä voitaisiin tehdä rekrytointikanavien valinnassa ratkaisuja sen perusteella minkälainen hakijaprofiili on kulloinkin kyseessä. Muiden kuin nettisivujen kautta tulleiden hakijoiden kohdalla haastattelijoiden tulisi ottaa haastattelurunkoon mukaan kysymys koskien työpaikkailmoituksen löytämistä.

Jatkotutkimuksia voisi tehdä esimerkiksi teettämällä työnhakijoille kysely, jossa kartoitetaan heidän mielipiteitä ja käyttökokemuksia erilaisista rekrytointikanavista. Kyselyn voisi toteuttaa esimerkiksi työhaastattelun tai työhakemuksen täyttämisen yhteydessä. Lisäksi hakukanavien seurantatyökalun kehittäminen voisi olla hyvä jatkotoimenpide, jonka avulla pystyttäisiin tutkimaan eri hakukanavien tehokkuutta tarkemmin ja tekemään sen pohjalta toimenpiteitä parempien tulosten saavuttamiseksi.

Lähteet

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Vantaa: Hansa-print Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat Valinnat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: WSOY.

Koivisto, K. 2004. Oikea Valinta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Helsinki: Kopijyvä Oy.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WS Bookwell Oy.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Viro: Meedia Zone Oü.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Vaahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro: Meedia Zone Oü.

Sähköiset lähteet:

Asianajotoimisto Aldea Oy. 2012. Sosiaalisen median ABC. Viitattu 26.9.2015.

http://www.oikotie.fi/sites/all/files/Sosiaalisen_median_ABC_-_tyosuhteet_Oikotie_Tyopaikat_ja_Aldea.pdf

Auktorisointiyhtiö Reilu Vuokratöitä Oy. 2014. Vuokratyö. Viitattu 19.8.2015.

http://www.reilujavuokratoita.fi/reiluja_vuokratoita/fi/vuokratyo/vuokratyo.php

CF Opiskelijamessut Oy. 2015. Yritys. Viitattu 21.11.2015.

http://www.contactforum.fi/?page_id=15&lang=fi

Facebook. 2015. Opi menestymään Facebookin avulla. Viitattu 28.11.2015.

<https://www.facebook.com/business/learn>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2014. Henkilöstöpalveluala luottaa tulevaisuuteen. Viitattu 4.10.2015. <http://ek.fi/ajankohtaista/2014/06/18/henkilostopalveluala-luottaa-tulevaisuuteen/>

Monster. 2015. Työnantajalle. Viitattu 21.11.2015.

<http://info.monster.fi/tyonantajat/info3.aspx>

Ruuska, T. 2015. Sosiaalisen median vaikutus rekrytointiin. Viitattu 3.10.2015.

<http://inhunt.fi/2014/01/sosiaalisen-median-vaikutus-rekrytointiin/#>

SAK, PRO. 2015. Vuokratyöopas. Viitattu 14.12.2015.

<http://www.vuokratyopas.fi/media/assets/pdf/vuokratyopas.pdf.pdf>

Tilastokeskus. 2013. Työvoimatutkimus, 2 Työllisyys ja työttömyys vuonna 2013. Viitattu 19.8.2015. http://www.stat.fi/til/tyti/2013/13/tyti_2013_13_2014-04-01_kat_002_fi.html

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. CV -netti. Viitattu 21.11.2015.
<https://asiointi.mol.fi/cvhaku/>

Uranus Oy. 2015. Vinkkejä työntekijän palkkaamiseen. Viitattu 21.11.2015
<http://rekryointi.uranus.fi/vinkkejä-tyontekijan-palkkaamiseen/kuusi-keinoa-saad-enemman-hyvia-kandidaatteja-mukaan-rekryointiprosessiin/>

Kuviot

Kuvio 1. Henkilöstövuokrauksen rakenne. (Tilastokeskus 2013).....	17
Kuvio 2. Kohdeyrityksen rekrytointiprosessi	21

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake.....	31
----------------------------	----

Liite 1: Kyselylomake

Teemahaastattelun kysymysrunko rekrytointiprosessin kehittämässä rekrytointikanavien avulla:

- Mitä asioita olisi hyvä ottaa huomioon rekrytointikanavia valittaessa?
- Rekrytointikanavien hyvät ja huonot puolet:
 - o Yrityksen omat nettisivu
 - o Työnhakupalvelut verkossa (TE-palvelut, Monster, Oikotie yms.)
 - o Sosiaalinen media (Facebook, LinkedIn yms.)
 - o Oppilaitosyhteistyö (oppilaitosten omat rekrytointisivut ja -tapahtumat)
 - o Lehti-ilmoittelu (paikallis- tai ammattilehdet)
 - o Rekrytointitapahtumat, -messut, -tilaisuudet (paikalliset tai esim tietyn ammattiryhmän)
 - o Jokin muu kanava, mikä?
- Minkälainen tilanne mielestäsi nykyhetkellä rekrytointikanavien käytössä? Hyödynnetäänkö tarpeeksi monipuolisesti/kohdennetusti? Mitä kehitettävää?
- Seurataanko rekrytointikanavien tehokkuutta mielestäsi tarpeeksi? Kehitysehdotuksia?
- Yleistä kehitettävää rekrytointikanavista?