

Sami Rinta-Valkama

## **Teollisuuden kesätyörekrytoinnin haasteet**

Opinnäytetyö

Kevät 2019

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Liiketalous)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous, Tradenomi

Suuntautumisvaihtoehto: Liiketoiminnan kehittäminen ja henkilöstöhallinto

Tekijä: Sami Rinta-Valkama

Työn nimi: Teollisuuden kesätyörekrytoinnin haasteet

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2019 Sivumäärä: 81 Liitteiden lukumäärä: 1

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia nykyaikaisen kesätyörekrytointiprosessin toimivuutta. Rekrytointiprosessi perustui opinnäytetyön toimeksiantajan, Barona Pohjanmaa Oy:n käyttäjäyrityksen rekrytointiprosessiin, jossa rekrytoidaan useita kymmeniä kesätyöntekijöitä käyttäjäyritykselle. Käyttäjäyritys on merkittävä teollisuusalan toimija vanhan Vaasan läänin alueella, johon rekrytoidaan vuosittain kymmeniä työntekijöitä henkilöstöpalveluyritysten kautta.

Tämä opinnäytetyö oli kehittämistutkimus, jonka tavoitteena oli selvittää mitkä asiat tässä rekrytointiprosessissa ovat toimivia nykytilanteessa, ja mitkä asiat vaativat kehittämistä. Erityisesti viestintään ja ajankäyttöön liittyvät ongelmat tiedostettiin todelliseksi tätä opinnäytetyötutkimusta aloitettaessa. Opinnäytetyön tavoitteiksi asetettiin, että prosessin kesto lyhenisi ja hakijakokemus paranisi ilman että laatu kärsii. Opinnäytetyön kannalta tavoiteltiin hyötyä sekä rahallisesti että työnantajamielikkyyden kannalta.

Teoriaosuus jakaantui kahteen osaan (Johdanto ja Prosessin nykytilanne) Ensimmäinen osuus käsitteli työn keskeisiä käsitteitä ja toinen osuus käsitteli rekrytointiprosessin nykytilannetta. Teoriaosuudessa käytettiin lähteinä pääosin hr-alan kotimaisia teoksia sekä Baronan sisäisiä lähteitä. Myös muutamaa väitöskirjaa käytettiin lähteenä. Lähdemateriaalina pyrittiin käyttämään mahdollisimman uutta kirjallisuutta. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselytutkimusta sekä haastatteluja ja niissä sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä. Kysely kohdistettiin valituille työntekijöille ja siinä oli vastaajia noin 35. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna ja siinä oli neljä haastateltavaa käyttäjäyritykseltä.

Lopputuloksena saatiin selville, että rekrytointiprosessi vie nykytilanteessa aivan liikaa aikaa. Hylkäysviestien lähettämisessä ja viestinnässä hakijoille prosessin aikana ehdotetaan tehtäväksi muutoksia tämän opinnäytetyön tuloksena. Myös muita kehityskohteita löydettiin. Tarkoituksena on, että kehittämissuhteissa esitetyt toimenpiteet pannaan toteen vastaavassa rekrytointiprosessissa tulevana vuosina. Tärkein tavoite oli, että kaikki esitetyt kehitysehdotukset olisivat hyväksi sekä Baronalta, käyttäjäyritykselle sekä erityisesti työnhakijoille tulevia vuosia ajatellen.

Avainsanat: kesätyöntekijä, kausityöntekijä, rekrytointiprosessi, vuokratyöntekijä, käyttäjäyritys, vuokratyöntekijä

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: Business and culture

Degree programme: BBA

Specialisation: Business developing and HR

Author: Sami Rinta-Valkama

Title of thesis: Teollisuuden kesätyörekrytöinnin haasteet

Supervisor: Sami Kautto

Year: 2019      Number of pages: 81      Number of appendices: 1

---

Goal of the thesis was to research the fluency of the modern summer job recruitment process. The process was based on the recruitment process made by Barona to its user company. Tens of employees were chosen from this process to work to the user company. The user company is a significant industrial company in former Vaasa County area and tens of summer workers are employed to the company by hiring companies.

This thesis was a development study and the goal were to clear which things are fluent at the current situation in the process and which thing need some development. Specially communication and time management problems were recognized before starting the thesis. Goal was to get the process more short than current situation and to get better candidate experience without reducing the quality. The benefits of the thesis were financial and reputational things.

The theory was shared to two part (Introduction and Current situation of the process). The first part handled the key concepts of the thesis and the second part handled the current situation of the recruitment process. Finnish HR-literature and internal information of Barona was used as sources in this thesis. It was also few dissertations used as source material. The main point was to use as new sources as possible. As a research method it was used two methods, survey and interview. Those methods included quantitative and qualitative techniques. The survey was targeted to chosen employees and there were 35 respondents. The interview was a theme interview with four interviewees from the user company.

As a result, it was pointed out that the recruitment process gets too much time in the current situation. No thanks-messaging and communication to applicants are recommended changes as a result of the thesis. There are also other development areas. The aim is that thing recommender in the thesis would be putted into practice in the next years. The main goal was that development suggestions would be positive to Barona and the user company. It is also important that the suggestions would be positive for the job seekers.

Keywords: summer worker, seasonal worker, recruitment process, hiring company, user company, temporary worker

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	6
ALKUSANAT.....	7
<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>8</b>
1.1 Opinnäytetyön aihe.....	8
1.2 Toimeksiantaja.....	11
1.3 Käyttäjyryitys.....	13
1.4 Opinnäytetyön tavoitteet ja hyödyt.....	13
1.5 Oletus lopputuloksesta.....	15
1.6 Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	16
1.6.1 Rekrytointi.....	16
1.6.2 Vuokratyö.....	18
1.6.3 Kesätyöntekijä.....	23
1.7 Luotettavuuden arviointi.....	24
<b>2 REKRYTOINTIPROSESSIN NYKYTILANNE.....</b>	<b>28</b>
2.1 Nykytilanteen pohjustus.....	28
2.2 Rekrytointiprosessi nykytilanteessa toimeksiantajan näkökulmasta.....	31
2.2.1 Hakuilmoitus.....	31
2.2.2 Esikarsinta.....	32
2.2.3 Videohaastattelu.....	33
2.2.4 Kontaktihaastattelut.....	33
2.2.5 Esittelyt käyttäjyryitykselle.....	36
2.2.6 Valinta tai hylkäys esittelyn jälkeen.....	38
2.2.7 Työsuhde.....	39
2.3 Käyttäjyryityksen rooli nykytilanteessa prosessin aikana.....	41
<b>3 TUTKIMUSMENETELMÄT.....</b>	<b>43</b>
3.1 Tutkimusmenetelmät.....	43

3.2 Työntekijäkysely.....	44
3.2.1 Työntekijäkyselyn tulosten analysointi .....	49
3.3 Haastattelu tutkimusmenetelmänä .....	50
3.4 Opinnäytetyöhön liittyvä haastattelu.....	52
3.4.1 Yleiskuva nykytilanteessa .....	53
3.4.2 Esiteltyt työntekijät .....	54
3.4.3 Aloitusajankohtien määrittäminen etukäteen.....	55
3.4.4 Vanhojen työntekijöiden kontaktointi .....	55
3.4.5 Videohaastattelut .....	56
3.4.6 Soveltuvuustestit .....	56
3.4.7 Sopiva hakijaprofiili .....	57
3.5 Yhteenveto haastattelusta.....	58
<b>4 KEHITTÄMISSUUNNITELMA .....</b>	<b>59</b>
4.1 Kehitysehdotukset.....	60
4.1.1 Hakuilmoituksen avaaminen ja hakemuksen vastaanottaminen ....	61
4.1.2 Videohaastattelu .....	61
4.1.3 Valinnat käyttäjäryitykseltä.....	62
4.1.4 Valinnasta ilmoittaminen ja työsuhteen muodostuminen .....	63
4.1.5 Hylkäysviestien lähettäminen ja viestintä prosessin aikana .....	64
4.1.6 Soveltuvuustestit .....	65
4.1.7 Sopiva hakijaprofiili .....	65
4.2 Kehittämissuunnitelman yhteenveto.....	67
4.3 Tietokonepohjainen soveltuvuustesti .....	69
4.4 Uudistettu prosessikaavio .....	73
<b>YHTEENVETO JA EHDOTUKSET JATKOTOIMIKSI.....</b>	<b>76</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>78</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>80</b>

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuva 1. Baronan logo. ....	11
Kuvio 1. Tutkimuskysymykset. ....	14
Kuvio 2. Rekrytointiprosessin nykytilanne toimeksiantajan näkökulmasta katsottuna. ....	17
Kuvio 3. Rekrytointiprosessin nykytilanne työnhakijan näkökulmasta. ....	18
Kuvio 4. Vuokratyön osapuolet. ....	19
Kuvio 5. Vuokratyön oikeussuhteet. ....	20
Kuvio 6. Esittelypohja käyttäjäryitykselle. ....	37
Kuvio 7. Arviointikriteerit. ....	42
Kuvio 8. Miten yhteistyö Baronan kanssa sujui? ....	46
Kuvio 9. Miten Baronan työnhakuprosessi mielestäsi sujui? ....	47
Kuvio 10. Oliko Baronan työnhakuprosessi mielestäsi liian pitkä tai monimutkainen? ....	47
Kuvio 11. Miten usein toivoisit, että Baronan konsultti olisi sinuun yhteydessä? ..	48
Kuvio 12. Tutkimusongelma määrittelee aina tutkimuskysymykset kvalitatiivisessa tutkimuksessa. ....	50
Kuvio 13. Rekrytointiprosessin nykytilanne toimeksiantajan näkökulmasta katsottuna. ....	60
Kuvio 14. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset. ....	67
Kuvio 15. Opinnäytetyön kehittämissuunnitelma. ....	74

## Käytetyt termit ja lyhenteet

<b>Vuokratyö</b>	Vuokratyöllä tarkoitetaan järjestelyä, jossa työnantaja siirtää työntekijänsä vastiketta vastaan toisen työnantajan käyttöön työskentelemään tämän johdon ja valvonnan alaisena. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 13.)
<b>Vuokratyöntekijä</b>	Vuokrausyritykseen työsuhhteessa oleva työntekijä, jonka on tarkoitus työskennellä käyttäjäyrityksen palveluksessa sen valvonnassa ja johdolla. (Hietala ym. 2014, 13.)
<b>Käyttäjäyritys</b>	Yritys, jonka valvonnassa ja johdolla vuokratyöntekijä työskentelee tilapäisesti, ja yritys, joka ostaa vuokratyön henkilöstövuokrausyritykseltä. (Hietala ym. 2014, 13.)
<b>Työsuhde</b>	Työsuhde muodostuu, kun työntekijä solmii työsopimuksen työnantajansa kanssa. Työsuhteen aikana työntekijä on veloitettu suorittamaan työtehtävänsä työsopimuksessa sovitun mukaisesti. Samalla työnantaja on veloitettu huolehtimaan työntekijän palkanmaksusta, sosiaali- ja eläkemaksuista, työterveyshuollosta, tapaturmavakuutuksesta ja työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta. (Barona Intranet 2018a.)
<b>Direktio-oikeus</b>	Vuokratyöntekijän käyttäjäyrityksellä on työntekijän direktio-oikeus. Direktio-oikeus, eli työnjohto-oikeus tarkoittaa, että käyttäjäyritys valvoo, että työntekijä tekee työnsä annettujen ohjeiden mukaisesti. (Vuokratyöopas 2013.)

## ALKUSANAT

Opinnäytetyön aihe valikoitui keväällä 2018, kun suoritin opintoihin liittyvää työharjoittelua toimeksiantajalla, Barona Pohjanmaa Oy:llä. Opinnäytetyö perustuu yhden Barona Pohjanmaa Oy:n asiakasyrityksen, toisin sanoen käyttäjäyrityksen kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessiin. Työsuhde toimeksiantajalla jatkuu tätä tutkimusta laadittaessa, ja se auttaa merkittävästi soveltamaan käytännön tietoa teoriaan tässä tutkimuksessa. Aihe on todella luontainen ja ajankohtainen, koska olen itse ollut mukana aiheeseen liittyvässä käytännön toiminnassa harjoittelijana ja toimihenkilönä. Tutkimuksen kohteena oleva aihe on todettu paljon resursseja ja aikaa kuluttavaksi prosessiksi, jonka sujumuuteen halutaan muutoksia sekä toimeksiantajan, käyttäjäyrityksen että työnhakijoiden näkökulmasta katsottuna.

Haluan kiittää erityisesti käyttäjäyrityksen edustajia sekä esimiestäni tämän opinnäytetyötutkimuksen mahdollistamisesta. Tavoitteena on, että tutkimuksesta on hyötyä niin tutkimuksen tekijälle, toimeksiantajalle, käyttäjäyritykselle, työnhakijoille ja yhteiskunnalle. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa pitkäaikaista hyötyä kaikille osapuolille niin, että sen avulla pystytään kasvattamaan liiketoimintaa ja osapuolten tietotaitoa sekä hakijakokemusta, työnantajamielikuvaa sekä toimeksiantajan että käyttäjäyrityksen näkökulmasta katsottuna.



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön aihe

Opinnäytetyön toimeksiantaja on henkilöstöpalveluyritys Barona Pohjanmaa Oy, jonka liiketoiminta perustuu pääosin henkilöstövuokraukseen. Opinnäytetyö perustuu Baronan käyttäjäyrityksen kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessiin. Käyttäjäyritys on Suomen mittakaavassa merkittävä teollisuusyritys Pohjanmaan alueella. Kyseisestä rekrytointiprosessista töihin rekrytoidut työntekijät olivat vuokratyösuhteessa Baronaan. Rekrytointiprosessi ajoittui tammikuusta toukokuuhun 2018, ja töihin valittujen henkilöiden työsuhteet ajoittuivat huhtikuusta elokuuhun 2018. Opinnäytetyön aiheena on tutkia, miten tätä rekrytointiprosessia voidaan kehittää ja tehostaa tulevia vuosia ajatellen. Opinnäytetyö toteutetaan kehittämistutkimuksena. Käyttäjäyritykseen viitattaessa käytetään lähtökohtaisesti nimeä käyttäjäyritys, ja Baronaan viitattaessa viitataan toimeksiantajaan tai Baronaan. Käyttäjäyrityksen nimeä ei tuoda esiin tässä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön tekijä on itse ollut mukana rekrytointiprosessissa Barona Pohjanmaan palveluksessa toimihenkilönä ja ollut vuoden 2018 aikana yhtenä yhteyshenkilönä käyttäjäyritykseen. Työn aihe on ajankohtainen ja tärkeä, koska rekrytointiprosessi on todettu nykytilanteessa paljon resursseja vieväksi, usean kuukauden pituiseksi prosessiksi. Pitkä prosessi ei ole hyväksi toimeksiantajan eikä käyttäjäyrityksen kannalta eikä myöskään työnhakijoiden kannalta. Opinnäytetyössä käytetään paljon termiä nykytilanne, ja nykytilanteella viitataan tämän rekrytointiprosessin eri vaiheisiin vuonna 2018. Tätä opinnäytetyötä julkaistaessa tiedetään, että opinnäytetyön aiheena oleva rekrytointiprosessi toistuu ainakin vuonna 2019.

Kananen (2012, 19) määrittelee, että kehittämistutkimuksessa yhdistyvät organisaation kehittäminen ja organisaation nykytilan tutkimus. Organisaatiossa tapahtuu jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja parantamista, jota kutsutaan kehittämistyöksi. Kehittämistutkimus lähtee aina muutostarpeesta, jonka tuloksena syntyy muutos. Muutoksen tavoitteiden suunta on aina parempaan. Kananen (s. 19) korostaa myös, että kehittämistutkimus ei ole oma erillinen tutkimusmenetelmä, vaan joukko eri tut-

kimusmenetelmiä, joita käytetään tilanteen ja aiheen mukaan. Kyseessä on monimenetelmäinen tutkimus, jossa yhdistyvät kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. Nämä Kanasen näkemykset tukevat hyvin myös tätä opinnäytetyötä, sillä tässä opinnäytetyössä käytetään sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä.

Vuokratyön käyttö kasvaa jatkuvasti erityisesti määräaikaisissa työsuhteissa. Kilpailu henkilöstövuokrausalalla kiristyy ja uusia toimijoita tulee markkinoille jatkuvasti. Hietalan, Kaivannon ja Schönin (2014, 19) mukaan vuokratyövoiman käytön yleistyessä myös vuokrayritysten määrä ja luonnollisesti alan liikevaihto ovat kasvaneet huomattavasti viime vuosina. Samalla kun uusia toimijoita tulee lisää, heikoimmat toimijat putoavat pois markkinoilta, kun skaalaeduilla on merkittävä vaikutus alalla menestymiseen.

Vuokratyövoiman osuus koko työvoimasta kolminkertaistui Suomessa vuodesta 1996 vuoteen 2006 mennessä ja jatkoi kasvua aina vuoteen 2009 mennessä, jolloin vuokratyön käyttö supistui hetkellisesti kansainvälisen finanssikriisin aiheuttaman taloudellisen taantuman takia. Sittemmin vuokratyön osuus on jatkanut kasvuaan ja 2010-luvun puoliväliin tultaessa vuokratyön osuus koko työvoimasta on noin yhden prosentin luokkaa. (Hietala ym. 2014, 13.) Vuokratyö kasvattaa edelleen 2010-luvulla merkitystään, ja yleisesti tiedetään, että Suomi on vielä jälkijunassa mitä tulee vuokratyövoiman käyttöön. Alalla on täten paljon kasvupotentiaalia ja tämän myötä toimialalle tulee Suomessa jatkuvasti uusia toimijoita.

Viime vuosina työvoiman vuokrauspalveluita on käyttänyt reilut 18 000 yritystä tai julkisyhteisöä ja noin 1400 kotitaloutta. Vuokratyövoiman käyttö on niin vuokratyön käyttäjien kuin vuokratyöntekijöiden määrällä mitattuna yleisintä yksityisellä sektorilla, varsinkin teollisuudessa, rakennusala ja palvelualoista erityisesti vähittäiskaupassa, ravintola-alalla ja tietopalveluissa. Julkisella sektorilla vuokratyövoimaa puolestaan käytetään merkittävässä määrin ainoastaan sosiaali- ja terveydenhoitotoiminnassa. (Hietala ym. 2014, 19.)

Kaijala (2016, 97) määrittelee, että yrityksen on oltava ainutlaatuinen suunnannäyttäjä omalla toimialallaan, ja erottauduttava kilpailevista työnantajista esimerkiksi

työntekijöiden hyvinvointiin panostavana. Kaijalan (s. 97) mukaan työnantajabrändiä ei voi rakentaa irrallaan yritysbrändistä, sillä työnantajamielikuvan rakentamisessa ei ole pelkästään kyse mielikuvista. Kaijala (s. 97) täsmentää myös, että olemassa olevat työntekijät ovat parhaita yrityksen ja työnantajan puolestapuhujia. Jos yrityksellä on hyvä ja maineikas brändi, mutta työntekijöistä kuuluu huolia ja haasteita, on vaikea ylläpitää ulospäin hyvää työnantajamielikuvaa. Työnhakijat käyttävät verkostojaan kartoittaakseen potentiaalisinta työnantajaa. Kaijala (s. 97) täsmentää vielä, että onnistuneessa rekrytinnissa täsmennetään mitä haetaan, millaiseen työympäristöön haetaan, millaisia ominaisuuksia hakijalta vaaditaan ja millaiset kyvyt ovat avainasemassa. Tällä tavoin mahdollistetaan molemminpuolinen soveltuvuuden arviointi, sillä väärä rekrytointi on haitaksi sekä työnantajalle että työntekijälle.

Nämä edellä esitetyt näkemykset ja faktat pohjustavat sitä, että alan toimijoiden on mukauduttava jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön, jotta ne pystyvät vastaamaan muuttuvaan liiketoimintaympäristöön. Niiden on myös uudistuttava jatkuvasti ja muutettava toimintatapojaan vastaamaan muuttuvan yhteiskunnan tarpeita. Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja erikoistumisen merkitys korostuu työelämässä. Kilpailu työvoimasta kiristyy, ja rekrytoijien on yhä haastavampaa löytää osaavaa työvoimaa kasvaviin tarpeisiinsa. Brändin ja työnantajamielikuvan ylläpitäminen on äärimmäisen tärkeää nykyisessä kilpailutilanteessa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on rakentaa toimeksiantajan ja käyttäjäyrityksen tulevaisuutta, jotta edellä esitetyt näkemykset toteutuvat jatkossakin toimeksiantajan ja käyttäjäyrityksen osalta.

Uusia toimintatapoja rekrytoinneissa on otettu käyttöön viime vuosina paljon esimerkiksi digitalisaation myötä. Opinnäytetyössä yhtenä keskeisenä kulmakivenä on digitalisaation tehokkaamman hyödyntämisen tutkiminen osana rekrytointiprosessia. Keskeistä tutkimuksessa on myös tutkia, miten kommunikointi käyttäjäyrityksen ja toimeksiantajan välillä rekrytointiprosessin aikana voisi toimia paremmin, eli sen tutkiminen, miten tieto liikkuu organisaatioiden välillä ja mitä kehitettävää tiedonkullassa rekrytointiprosessin aikana on. Keskeistä on myös toimeksiantajan organisaation jäsenten työtapojen ja työtehokkuuden tutkiminen prosessin aikana. Opinnäytetyön tekijä on ollut itse mukana toimihenkilönä tutkimuksen kohteena olevassa

rekrytointiprosessissa, ja havainnoinut useita kehityskohteita siitä, joten aihe on tämänkin takia todella ajankohtainen ja luontainen sekä mielenkiintoinen.

Viitalan (113, 2013) mukaan monet yritykset ovat rekrytointistrategiassaan päätyneet pitkäjänteiseen yhteistyöhön jonkun henkilöstöpalveluyrityksen kanssa. Henkilöstöpalveluyritys hankkii tällöin yritykselle työvoiman tiettyihin tehtäviin. Varsinkin pienissä yrityksissä, joissa ei ole henkilöstövalintoihin erikoistunutta henkilöstöä, ajan ja ammattitaidon puute johtaa yleensä väärin, kiireessä tehtyihin ja heikosti pohjustettuihin rekrytointipäätöksiin. Ajan myötä ja yhteistyömallin vakiintuessa menettely säästää yrityksen henkilöstötoiminnoissa aikaa ja tuottaa sujuvan prosessin, kun palveluntarjoaja oppii tuntemaan yrityksen kulttuuria, toimintamalleja ja tarpeita. Ulkopuolisella palveluntarjoajalla on parhaimmillaan syvällistä ammattiosaamista sekä rutiinit, joiden varassa rekrytointiprosessi onnistuu. (Viitala, 113–114.) Tähän näkemykseen viitaten, tämän tutkimuksen on tarkoitus antaa pitkäaikaista hyötyä kaikille tutkimuksen osapuolille. Viitalan näkemyksestä poiketen, tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena olevalla käyttäjäyrityksellä on henkilöstövalintoihin ja henkilöstöhallintoon keskittynyt yksikkö, mutta henkilöstövuokrauksen käyttö antaa kyseiselle käyttäjäyritykselle silti enemmän tehokkuutta ja vapauttaa voimavaroja käyttäjäyritykselle haastavampien työpaikkojen täyttämiseen ja muiden HR-asioiden hoitamiseen.

## 1.2 Toimeksiantaja



Kuva 1. Baronan logo (Barona Intranet 2018).

Opinnäytetyön toimeksiantaja, Barona Pohjanmaa Oy on osa valtakunnallista Barona konsernia, joka on Suomen johtava henkilöstöpalvelualan yritys. Konsernin liikevaihto vuonna 2017 oli noin 330 miljoonaa euroa. Toiminta on hajautettu alueorganisaatioihin ja toimialoihin, jotka muodostavat matriisiorganisaation. Barona Pohjanmaa Oy muodostaa yhden alueorganisaation. Toimihenkilöitä Barona Pohjanmaan palveluksessa on syyskuussa 2018 noin parikymmentä, joista noin puolet työskentelee teollisuuden toimialojen parissa. Muut alueorganisaatiot ovat Sisä-Suomi, Itä-Suomi, Lounais-Suomi ja Lappi. Etelä-Pohjanmaan, Pohjanmaan sekä Keski-Pohjanmaan koko aluetta johdetaan Barona Pohjanmaa Oy:n kautta. Koko Suomi on täten jaettu alueorganisaatioihin, pois lukien Uusimaa, jossa toimintaa johdetaan toimialojen kautta. Suomessa Baronalla on toimintaa yli 30 paikkakunnalla ja toimintaa on myös ulkomailla seitsemässä maassa. Ulkomailla toimitaan sekä rekrytoinnissa, että palvelukeskuksissa. (Barona Intranet 2018.)

Baronan merkittävimmät toimialayhtiöt ovat Barona Teollisuus, Barona Sales, Barona Rakennus, Barona IT ja Barona Engineering. Vaikka toimintaa johdetaan Uuttamaata lukuun ottamatta alueyhtiöiden kautta, solmitaan työntekijöiden työsuhteet pääosin toimialoille. Tämän opinnäytetyön aiheena olevasta rekrytointiprosessista töihin valitut työntekijät ovat olleet työsuhteessa Barona Teollisuus Oy:n kanssa. On tärkeää ymmärtää, että kyseiset työntekijät ovat Barona Teollisuus Oy:n työntekijöitä ja heidän palkkansa maksaa Barona Teollisuus Oy, eikä Barona Pohjanmaa. Luvut raportoidaan kuitenkin alueittain, ja kyseiset työntekijät kuuluvat raportoinnissa Barona Pohjanmaa Oy:n raportointiin. Barona Teollisuudella on mm. oma palkkahallinto, työsuhdehallinto, markkinointi ja laskutus. (Barona Intranet 2018.) Markkinoinnin merkitys on erityisen tärkeää, sillä kilpailu parhaista työntekijöistä on kovaa ja parhaat työntekijät on saavutettava eri markkinoinnin keinoin mm. sosiaalisen median kautta.

Barona konserni on kasvanut viime vuosina paljon sekä orgaanisen kasvun, että yritysostojen myötä. Suurin yksittäinen yritysosto tapahtui vuonna 2017, kun Barona osti kilpailijansa Opteamin. Barona on viime vuosina ostanut myös pienempiä konsulttiyrityksiä, mm. Saranen Consulting Oy:n. (Barona Intranet 2018.)

Barona ei ole pelkästään henkilöstövuokrausyhtiö, vaan se tarjoaa myös mm. suora-rekryointipalvelua, ammatillista koulutusta ja koulutusohjelmapalveluita. Suora-rekryointipalvelut keskittyvät ainakin Barona Pohjanmaan alueella pääasiassa haastavampiin toimihenkilötason rekryointeihin. Ammatillinen koulutus on käytännössä sitä, että työntekijä ei enää sovellu nykyiseen työhönsä ja hänelle tarjotaan uraohjausta löytämään uusi ammatti. Koulutuspalvelujen merkitys kasvaa jatkuvasti, kun osaavasta työvoimasta on kasvava pula. Koulutusohjelmissa hakija koulutetaan käyttäjäyrityksen ja oppilaitosten yhteistyöllä ammattiin. Esimerkkejä Baronan koulutusohjelmista ovat esimerkiksi Uudenkaupungin autotehtaan robottikoulutus ja Metallimestarikoulutus. (Barona Intranet 2018.)

### **1.3 Käyttäjäyritys**

Käyttäjäyrityksellä viitataan yritykseen, jonka valvonnassa ja johdolla vuokratyöntekijä työskentelee tilapäisesti, ja yritys, joka ostaa vuokratyön henkilöstövuokrausyritykseltä (Hietala ym. 2014, 13). Opinnäytetyön alkuun viitaten, tämän opinnäytetyötutkimuksen aiheena olevan rekryointiprosessin käyttäjäyrityksen nimi pidetään salaisena tässä opinnäytetyössä. Kyseiseen käyttäjäyritykseen viitattaessa käytetään lähtökohtaisesti nimeä käyttäjäyritys. Mikäli opinnäytetyössä viitataan muihin Baronan tai johonkin toiseen yhteyteen liittyvään käyttäjäyrityksiin, erotellaan ne selkeästi, jotta yritykset eivät sekoittuisi keskenään. Tähän opinnäytetyötutkimukseen liittyvä käyttäjäyritys on suuri kansainvälinen teollisuusyritys vanhan Vaasan läänin alueella, joka rekrytoi vuosittain kymmeniä kesätyöntekijöitä palvelukseensa henkilöstöpalveluyritysten kautta.

### **1.4 Opinnäytetyön tavoitteet ja hyödyt**

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää rekryointiprosessin kehityskohteet ja analysoida, miten prosessin toimintaa voitaisiin parantaa ja saada siitä tehokkaampi. Keskeistä on myös selvittää, miten menetelmiä voitaisiin kehittää ja miten kommunikointia parantaa. Tehokkuudella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä parempaa

ajankäyttöä, menetelmillä prosessin eri vaiheita ja kommunikoinnilla viitataan Baronan, käyttäjäyrityksen ja hakijoiden väliseen viestintään. Parhaiden työntekijöiden tehokkaampi rekrytointi jätetään opinnäytetyössä pois. Tässä opinnäytetyössä ei täten käsitellä sitä, miten parhaat työntekijät saataisiin nykyistä paremmin poimittua, vaan aihe rajoittuu rekrytointiprosessin vaiheiden kehittämiseen ja laadun käsite on tässä tutkimuksessa vakio. Kehitysehdotuksissa on kuitenkin tavoitteena käydä lyhyesti läpi, millainen henkilö on hakijaprofiililtaan sopiva hakija kyseiseen paikkaan. Tavoitteena on saada aikaan lopputulos, jossa tutkimuksen kohteena oleva rekrytointiprosessi saadaan suoritettua loppuun nykyistä nopeammin ja tehokkaammin.

Tavoitteena opinnäytetyössä on saada vastaukset seuraavassa kuviossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin:

Miten valitut ja ei-valitut työntekijät saataisiin valittua nopeammin?

Miten prosessin kestoa saataisiin lyhennettyä ilman että laatu kärsii?

Miten kommunikointia käyttäjäyrityksen kanssa voidaan kehittää?

Miten digitalisaatiota voitaisiin hyödyntää nykyistä tehokkaammin?

Mitä muita uusia menetelmiä voitaisiin ottaa käyttöön?

Kuvio 1. Tutkimuskysymykset.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa relevanttia hyötyä sekä toimeksiantajalle, käyttäjäyritykselle että tekijälle. Tärkeimpänä hyödyn mittarina on ajankäyttö ja ajan tehokkaampi hyödyntäminen. Kuten jo edellä viitattiin, nykytilanteessa, tarkalleen ottaen viime keväänä tähän rekrytointiprosessiin meni aikaa kaikkiaan noin neljä kuukautta. Tähän aikaan lasketaan se aika, josta työpaikkailmoitus avattiin ja siihen hetkeen, kun kaikki työntekijävalinnat oli tehty. Tietysti on tilanteita, joissa kesätyöpaikan saaneet peruuttavat valintansa, tai tuli koeaikapurkuja, jolloin uusia valintoja jouduttiin tekemään vielä myöhäisemmässä vaiheessa, mutta tämän opinnäytetyön

tavoitteena on saada prosessiaikaa lyhyemmäksi siltä osin, mitä on tehtävissä toimeksiantajan tai käyttäjäyrityksen näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on myös tuottaa liiketoiminnallista hyötyä sekä Baronalle että käyttäjäyritykselle.

Opinnäytetyöllä on kaksi muuta tavoitetta. Toinen näistä tavoitteista on tuottaa lisäarvoa toimeksiantajan ja käyttäjäyrityksen väliselle asiakassuhteelle. Tavoitteena on kehittää asiakassuhdetta entisestään ja saada aikaan positiivisia vaikutuksia kesätyöntekijöiden rekrytointiin ja muiden näiden osapuolten välisiin toimeksiantoihin. On huomioitava, että kyseiseen käyttäjäyritykseen rekrytoidaan Baronan kautta myös pitkäaikaisia tuotannon tekijöitä sekä myös toimihenkilöitä. Tavoitteena on täten saada hyötyä myös muihin toimeksiantoihin kuin kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessiin.

Tavoitteena on myös parantaa hakijakokemusta. Hakijakokemuksen merkitys korostuu nykypäivänä enemmän. Hakijakokemuksella tarkoitetaan sitä kokemusta, joka syntyy työnhakijalle hakijapolun aikana. Hakijapolku tarkoittaa matkaa, jonka osaaja kulkee rekrytointiprosessissa. Tämä polku alkaa siinä vaiheessa, kun osaaja muuttuu työnhakijaksi ja päättyy siihen, että hakija palkataan yrityksen tyytyväiseksi uudeksi työntekijäksi tai hänelle ilmoitetaan valitsematta jäämisestä. (Emine 2018.)

Kaijala (2016, 107) täsmentää, että sillä miten työnantaja viestii avoimia tehtäviä hakeneille, on suuri vaikutus työnantajakuvaan. Osa työnantajista ei ole avointa tehtävää hakeneisiin lainkaan yhteydessä, korkeintaan tulee automaattivastaus. Kaijala (s. 107) alleviivaa vielä, että kaikki rekrytointipalveluiden tarjoajat eivät hoida rekrytointiprosessejaan ammattimaisesti viestinnän osalta. Kaijalan (s. 107) mukaan prosessia on syytä hoitaa ripeästi ja varata sille aikaa riittävästi rekrytointia suunniteltaessa. Hakijoille tulisi ilmoittaa valitsematta jättämisestä viimeistään kaksi viikkoa hakuajan päättymisen tai haastattelun jälkeen.

## **1.5 Oletus lopputuloksesta**

Toimeksiantajan osalta lopputuloksen on tarkoitus parantaa asiakassuhdetta käyttäjäyritykseen, sekä antaa kilpailuetua alan muihin toimijoihin nähden ja vahvistaa toimeksiantajan asemaa maan johtavana henkilöstöpalveluyrityksenä. Tavoitteena



on myös, että käyttäjäyritys saisi lisää tehokkuutta ja hyötyä tutkimuksen seurauksena, ja että prosessiajat lyhenisivät. Täytyy muistaa, että laatu pysyy tässä tutkimuksessa vakiona. Tutkimuksen tekijän kannalta tavoitteena on kasvattaa tekijän ammattitaitoa ja osaamista HR-alaan liittyen sekä tukea hänen erikoistumistansa alaan.

Lopputuloksella tulee olla yhteiskunnallista vaikutusta, kuten kaikilla opinnäytetyötutkimuksilla. Yhteiskunnan tulee kehittyä jatkuvasti ja opinnäytetyön lopputuloksella halutaan vaikuttaa koko yhteiskuntaan siten, että hyöty yhteiskunnalle on suurempi mitä alkutilanteessa. Kuten osion alussa todettiin, kehittämiskohteita ei sovelleta ainoastaan tutkimuksen kohteena olevaan rekrytointiprosessiin, vaan tavoitteena on, että lopputulos saisi aikaan vaikutteita myös muissa toimeksiantajan rekrytointiprosesseissa sekä pitkällä aikavälillä koko yhteiskunnassa.

Lopputuloksella halutaan myös, että työnhakijat saisivat hyötyä. Lyhyemmät prosessiajat vähentäisivät hakijoiden epävarmuutta ja tätä kautta elämänlaatua, sillä nykytilanteessa osa hakijoista joutuu odottamaan hylkäystä tai valintaa jopa neljä kuukautta. Tavoitteena onkin saada prosessiaikoja huomattavasti lyhyemmiksi.

## **1.6 Tutkimuksen keskeiset käsitteet**

### **1.6.1 Rekrytointi**

Viitala (2013, 98) mainitsee, että rekrytointi sisältää ne toimenpiteet, joilla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt. Rekrytointiprosessit ja niiden kesto vaihtelevat paljon riippuen mm. haettavasta tehtäväkentästä, ajankohdasta tai osaamistarpeesta. Yleisesti tiedetään, että ei ole mitään oikeaa kaaviota oikeanmoiselle rekrytointiprosessille. Tässä opinnäytetyössä aiheena on kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessin kehittäminen, ja rekrytointiprosessi käydään tarkasti läpi myöhemmin.

Muutamia yhdenmukaisuuksia on kuitenkin kaikissa rekrytointiprosesseissa. Organisaation visio ja rakenne määrittävät rekrytointipolitiikkaa. Liiketoiminnan tavoista

riippuu, minkä verran ja millaista työvoimaa tai osaamista tarvitaan. Viitala (2013, 99) toteaa että rekrytointiprosessissa on olennaista vastata aluksi itse haettavaa tehtävää koskeviin kysymyksiin. Jos todetaan, että yritys tarvitsee uuden työntekijän, siirrytään määrittelemään valintakriteerejä. Ne voidaan jakaa kolmeen pääasialliseen ryhmään. Ensimmäinen on organisaation kriteerit, joiden perustana ovat yrityksen strategiset päämäärät, toiminnan luonne, kulttuuri ja ilmapiiri. Toiseksi määritellään sen yksikön kriteerit, johon uusi työntekijä sijoittuu ja kolmanneksi määritellään tehtäväkohtaiset kriteerit. (Viitala 2013, 99.)

Seuraavissa kuvioissa on käyty opinnäytetyön aiheena olevan rekrytointiprosessin kulku läpi nykytilanteessa sekä toimeksiantajan, että työnhakijan näkökulmasta katsottuna. Vaiheet käydään syvällisemmin lävitse toimeksiantajan näkökulmasta myöhemmin tässä opinnäytetyössä.



Kuvio 2. Rekrytointiprosessin nykytilanne toimeksiantajan näkökulmasta katsottuna.



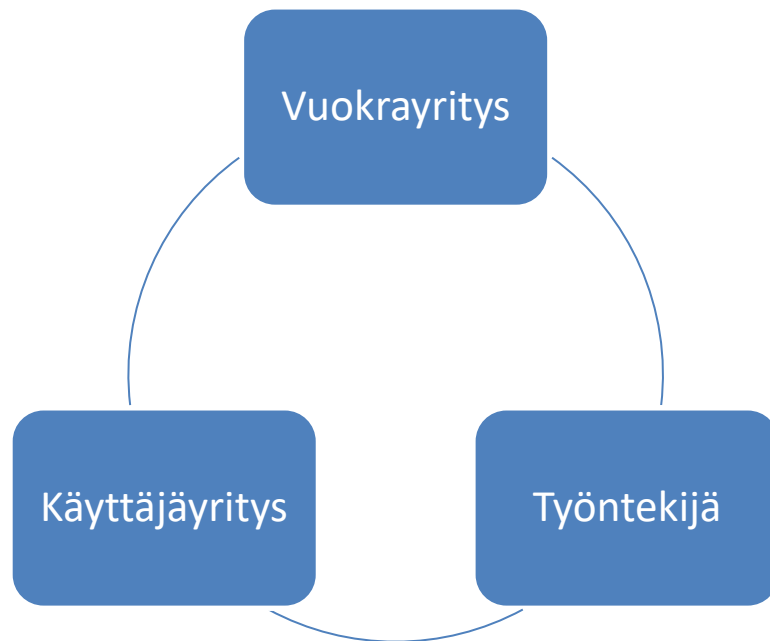
Kuvio 3. Rekrytointiprosessin nykytilanne työnhakijan näkökulmasta.

### 1.6.2 Vuokratyö

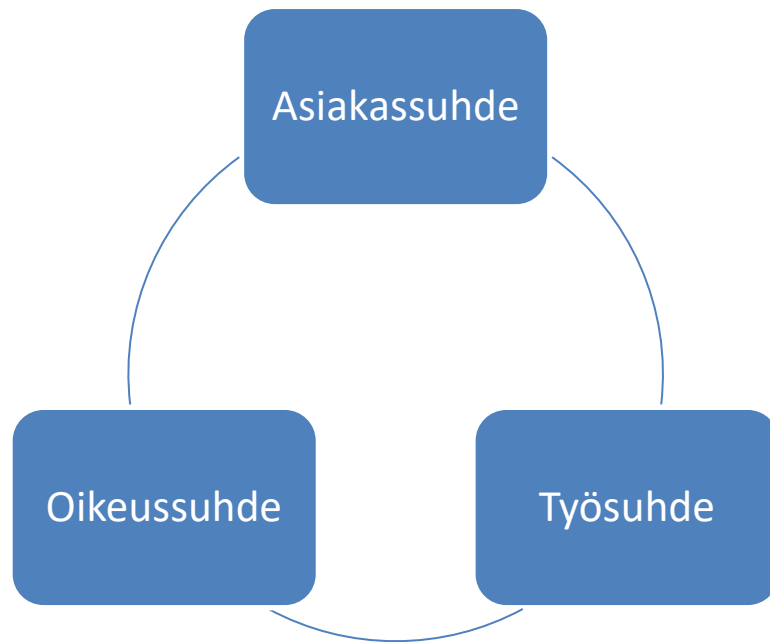
Yritykset hakevat yhä enemmän tehokkuutta ja skaalaetuja toimintaansa ja ulkoistavat osan työntekijätarpeestaan vuokratyöyrityksille. Käyttäjäyrityksen näkökulmasta vuokratyön käyttö muodostaa vaivattoman, joustavan ja nopean lisätövoiman lähteen työvoimatarpeen ollessa vakiintumaton. (Hietala ym. 2014, 21.)

Yritykset saavat henkilöstövuokrauksen käytöstä myös muita etuja. Yleisesti tiedetään, että hyvien työntekijöiden löytäminen on nykypäivänä haastavampaa mitä aiemmin, ja rekrytointiprosessit vaativat nykyistä enemmän konsulttiapua, koska työntekijöiden tehtäväkentät ovat yhä monipuolisempia. Monet yritykset ulkoistavat rekrytointiaan ja vuokraavat työntekijöitään myös sen vuoksi, koska rekrytoinnit vievät niin paljon aikaa ja voimavaroja. Joissain yrityksissä koetaan, että on tehokkaampaa vuokrata työvoima henkilöstövuokrausyrityksistä, koska työntekijät ovat ammattirekrytoijien valitsemia eikä yrityksen tarvitse välttämättä itse huolehtia rekrytoinnista lainkaan. Täten yritykset voivat keskittyä ydinliiketoimintaansa ja jättää työsuhteista ja rekrytoinnista huolehtimisen vuokrausyrityksille.

Työvoiman vuokrauksella tarkoitetaan järjestelyä, jossa työnantaja, eli vuokrayritys siirtää työntekijänsä korvausta vastaan käyttäjäyrityksen käyttöön työskentelemään tämän johdon ja valvonnan alaisena (Hietala ym. 2014, 13). Vuokratyössä on kolme osapuolta, vuokrayritys, työntekijä ja käyttäjäyritys. Samoin oikeussuhteita on kolme: vuokrayrityksen ja työntekijän välinen työsuhde, vuokraus- ja käyttäjäyrityksen välinen asiakassuhde sekä käyttäjäyrityksen ja vuokratyöntekijän välinen oikeussuhde, joka ei ole työsopimussuhde. (Hietala ym., 13.)



Kuvio 4. Vuokratyön osapuolet (Hietala ym. 2014, 13).



Kuvio 5. Vuokratyön oikeussuhteet (Hietala ym. 2014, 13).

Vuokratyöntekijällä viitataan työvoiman vuokrausyritykseen työsuhteessa olevaan työntekijään, joka työskentelee käyttäjäyrityksen palveluksessa käyttäjäyrityksen valvonnassa ja johdolla (Hietala ym. 2014, 14). Hietala (s. 14) täsmentää, että työvoiman vuokrausyrityksellä viitataan puolestaan luonnolliseen henkilöön tai oikeushenkilöön, joka tekee työsopimuksia ja solmii työsuhteita vuokratyöntekijöiden kanssa tarkoituksena asettaa työntekijät suorittamaan työtehtäviä käyttäjäyrityksen valvonnan ja työnjohdon alaisuudessa. Käyttäjäyrityksellä puolestaan viitataan luonnolliseen henkilöön tai oikeushenkilöön, joiden tai jonka valvonnassa ja johdolla vuokratyöntekijä työskentelee. (Hietala ym., 14.)

Vuokrausyritys saa vastikkeena työntekijän työpanoksen luovuttamisesta käyttäjäyrityksen maksaman vuokraussopimuksessa, toisin sanoen palvelusopimuksessa määritellyn korvauksen ja vuokratyöntekijä palkan omalta työnantajaltaan eli vuokrausyritykseltä. Tämän lisäksi vuokrausyrityksellä säilyvät normaalit työnantajavelvoitteet. (Hietala ym. 2014, 14.)

Hietala ym. (2014, 14) toteavat että vuokratyö on muistettava erottaa alihankinnasta ja alirakoinnista, joilla viitataan tuotannon tai palvelujen ostamiseen yrityksen ulkopuolelta siten, että työntekijät suorittavat työn oman erillisen työnantajansa johdolla, vaikka tosiasiallinen työsuoritus tehtäisiinkin tilaajalle sen tiloissa. Alihankinnassa ja

aliurakoinnissa työntekijät eivät siirry työskentelemään toisen työnantajan palvelukseen eivätkä vuokratyötä koskevat säännökset näin ollen myöskään tule sovellettavaksi. (Hietala ym. 14.) Alihankinta ja työvoiman vuokraus eroavat Hietalan ym. (s.17) mukaan toisistaan toisen osapuolen suoritusvelvollisuuden ja siihen liittyen työnantajan työnjohtovallan siirtymisen perusteella.

Hietala ym. (2014, 18) toteavat myös, että alihankinnan ja aliurakoinnin lisäksi vuokratyö on erotettava rekrytoinnista, eli työnvälityksestä. Työnvälityksen tarkoituksena on saada aikaan työsopimussuhde työnhakijan ja työvoimaa tarvitsevan yrityksen välille, ja se poikkeaa näin ollen työvoiman vuokrauksesta siinä, ettei työn välittäjän ja työntekijän välillä ole lainkaan sopimussuhdetta, vaan mahdollinen työsuhde syntyy suoraan työntekijän ja rekrytointipalvelua käyttäneen yrityksen välille. Työn välittäjä ei siis myöskään ole työntekijään nähden vastuussa työnantajavelvoitteiden täyttämisestä. Monet henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat työvoiman vuokrauksen ja ulkoistamis- ja alihankintapalveluiden ohella myös edellä kuvailtuja työvoiman välityspalveluita, kuten rekrytointeja, soveltuvuusarviointeja, henkilöstövalmennusta ja uudelleensijoitusvalmennusta (mp.).

Hietala ym. (2014, 22) korostavat myös, että vuokratyöhön liittyy monia ongelmia. Käyttäjäyrityksen kannalta epävarmuustekijät liittyvät lähinnä vuokratyöntekijöiden osaamiseen ja sitoutuneisuuteen. Tämän lisäksi vuokratyön ongelmiin käyttäjäyrityksen näkökulmasta voidaan lukea erinäiset työvoiman vaihtuvuuteen liittyvät seikat, kuten työntekijöiden perehdyttämisen ja työhön ja työpaikan käytäntöihin tutustumisen vaativat resurssit ja siitä aiheutuva työn tuottavuuden aleneminen. (Hietala ym., 22). Työyhteisön ja käyttäjäyrityksen henkilöstön näkökulmasta vuokratyövoiman käyttöön liittyviä ongelmia ovat riski oman vakituisen henkilöstön korvaamisesta vuokratyövoimalla sekä mahdollinen toimintojen ulkoistaminen vuokrausyritykselle. Entisen työnantajan suorittaman ulkoistuksen yhteydessä tapahtunut vuokratyöhön siirtyminen on yksi työntekijöiden ilmoittama syy vuokratyön tekemiselle. Edellä mainitut seikat aiheuttavat työntekijöiden keskuudessa epävarmuutta ja mahdollisesti myös ristiriitatilanteita työnantajan omien ja vuokratyöntekijöiden välillä. (Hietala ym., 22.) Vuokratyöntekijän kannalta muita vuokratyöhön liittyviä riskitekijöitä ovat työsuhteen kestoon ja tarjolla olevan työn määrään liittyvä epävarmuus

sekä työyhteisön turvan puuttumiseen ja vuokratyöntekijöille annettaviin etuisuuksiin liittyvät ristiriidat verrattuna muihin työntekijöihin. (Hietala ym. 2014, 23.)

Hietalan ym. (2014, 22) näkemyksiin viitaten, kaikki edellä esitetyt huonot puolet eivät ole relevantteja tämän tutkimuksen kannalta, koska kyseessä kesätyöprosessin tutkiminen. Kuitenkin, Hietalan esittämät ongelmat erityisesti työntekijän ja käyttäjäyrityksen henkilöstön näkökulmasta ovat ajankohtaisia myös tämän opinnäytetyön aiheeseen liittyen.

Yleisesti on todettu, että osalla ihmisistä on negatiivisia mielikuvia vuokratyöstä. Vastuulliset henkilöstövuokrausyritykset tekevät jatkuvasti työtä, jotta vuokratyön mainetta saadaan vahvistettua. Henkilöstövuokrausyritysten on myytävä palveluitaan ja osaamistaan käyttäjäyrityksille sekä työnhakijoille ja myös kolmansille osapuolille. Hyvän työnantajan maine on pidettävä yllä, sillä henkilöstöpalveluyrityksiin rinnastettavat negatiiviset asiat saavat aina erityisluonteisia korostuksia. Mainehallintaan paras työkalu on pitää yllä avointa keskustelukulttuuria ja työsuhteen hallintaa työntekijöihin, käyttäjäyrityksiin ja kolmansiin osapuoliin. Tärkeää on myös henkilöstöpalveluyritysten osallistuminen eri tapahtumiin, mm. messuille ja oppilaitoksissa esillä oleminen. Barona pyrkii jatkuvasti ylläpitämään ja parantamaan vuokratyön mainetta, ja on onnistunutkin siinä viime aikoina erinomaisesti. Lähtökohtana on, että vuokratyöntekijät ovat samalla viivalla muiden työntekijöiden kanssa. Seuraava lainaus sopii hyvin kuvaamaan tavoitteita:

Yhteisöllisyys työssä luo yhteenkuuluvuutta, tarjoaa jäsenilleen turvaa ja auttaa heitä hahmottamaan ympäristöään. Toimivassa yhteisössä on hyvä ilmapiiri, mikä näkyy mm. jäsenten välisenä keskinäisenä luottamuksena ja tukena. (Kaivola & Launila 2007, 78.)

Yleisesti tiedetään, että osalla ihmisistä on käsitys, että vuokratyöntekijöiden työehdot ovat keskimääräisesti muita heikommat ja että käyttäjäyrityksellä ei ole mitään päätäntävaltaa mm. palkan muodostumisen tai työaikojen suhteen. Tilanne ei kuitenkaan ole tämä. Todellisuudessa asia on niin, että vuokratyöntekijä on työsuhteessa henkilöstövuokrausyritykseen ja työsuhteeseen liittyvät asiat, eli palkanmaksu, työterveyshuolto, vakuutukset ja työeläkemaksut tulevat henkilöstövuokrausyrityksen kautta. Käyttäjäyrityksellä taas on työnjohto-oikeus, eli käyttäjäyritys

valvoo, että työntekijä tekee työnsä hyvin ja annettujen ohjeiden mukaisesti. Pääsääntöisesti käyttäjäyritys myös määrittelee palkan ja työajat. (Barona Intranet 2018.)

### 1.6.3 Kesätyöntekijä

Vuokratyöntekijä on työsuhteessa vuokrausyritykseen, mutta tekee useimmiten työtä vuokrausyrityksen palvelukseen tullessaan antamansa sopimuksen perusteella työnantajansa sopimuskumppanille, toisin sanoen oman työnantajansa lukuun käyttäjäyrityksen hyväksi. Käyttäjäyritys siis saa hyväkseen vuokratyöntekijän työpanoksen ja sille siirtyy oikeus johtaa ja valvoa työntekoa sekä ne työnantajalle säädetyt velvollisuudet, jotka liittyvät välittömästi työn tekemiseen ja sen järjestelyihin. (Hietala ym. 2014, 14.)

Hietalan ym. mukaan vuokratyön etuna on se, että sillä saadaan työmarkkinoille henkilöitä, jotka eivät välttämättä muuten saisi tai haluaisi vakituista työtä, ja se tarjoaa esimerkiksi uransa alussa oleville työntekijöille mahdollisuuden hankkia käytännön työkokemusta. Se voi tarjota työntekijälle mahdollisuuden päästä töihin itseään kiinnostavaan yritykseen, työllistyä sinne vakituiseen työsuhteeseen sekä kartuttaa työkokemusta ja edetä työuralla.

Viitaten tähän Hietalan ym. näkemykseen, on huomioitava, että tämän tutkimuksen kohteena olevat työntekijät ovat kesätyöntekijöitä ja nämä näkemykset eivät ole täysin relevantteja tämän tutkimuksen kannalta. Työntekijöiden tavoite ei ole esimerkiksi heti kesätöiden jälkeen työllistyä vakituiseksi käyttäjäyritykseen, vaan suurin osa jatkaa opintojaan kesätöiden päätyttyä. Pitkällä aikavälillä kesätyö kuitenkin antaa varsin hyvän pohjan työllistyä tulevaisuudessa käyttäjäyrityksen palvelukseen. On myös tärkeää huomata, että kesätyöntekijät työskentelivät koko kesän samassa käyttäjäyrityksessä, kun monesti vuokratyösuhteessa olevat työntekijät työskentelevät monessa eri yrityksessä vuokratyösuhteen aikana.

Tutkimuksen kohteena oleva rekrytointiprosessin kautta töihin valitut kesätyöntekijät olivat työsuhteessa Baronaan. Työsuhteet ajoittuivat toukokuusta 2018 elokuun loppuun 2018. Työntekijöihin sovellettiin normaalia vuokratyösuhdetta, jossa työsuhde



solmittiin Barona Teollisuus Oy:n kanssa. Barona maksoi työntekijöiden palkan, järjesti työterveyshuollon, huolehti sosiaali- ja eläkemaksuista sekä tapaturmavakuutuksesta. (Barona Intranet 2018.)

Kesätyöntekijöiden osalta työnjohto-oikeus, eli direktio-oikeus oli käyttäjäryityksellä, aivan kuten vuokratyösuhteessa normaalistikin toimitaan. Käyttäjäryityksen tehtävänä oli varmistaa, että työntekijä tekee hänelle osoitetut työtehtävät ohjeiden mukaisesti ja hyvin. Baronan vuokratyöntekijöiden osalta käyttäjäryityksen vastuulla oli kyseisien kesätyöntekijöiden osalta työvuorosuunnittelu, työvarusteiden hankinta, työtehtäviin perehdyttäminen ja kaikki muut päivittäiseen työntekoon liittyvät asiat. Saman mallin mukaisesti toimitaan pääosin kaikissa muissakin käyttäjäryityksissä. Tilanne vaihtelee kuitenkin palvelusopimusten mukaan. (Barona Intranet 2018.)

### **1.7 Luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksessa toimitaan eettisten periaatteiden mukaisesti. Tärkeimmät eettiset kysymykset liittyvät liikesalaisuuksiin ja yksityisyyden suojaan. Mikäli tutkimuksessa tulee ilmi liikesalaisuuksiin viitattavissa olevaa tietoa, on sen julkaisuun aina toimeksiantajan tai käyttäjäryityksen lupa ja suostumus.

Kananen (2012, 162) täsmentää, että kehittämistutkimuksen peruspilareita ovat tieteelliset menetelmät ja niiden oikeaoppinen käyttö sekä käytettävän tiedon luotettavuus. Tiedon luotettavuus on tärkein tekijä tutkimuksessa, sillä se on tutkimuksen raaka-aine. Jos se on virheellistä, eivät oikeat tiedonkeruumenetelmät auta. Tiedon on täytettävä luotettavuuskriteerit, jotta tutkimus olisi luotettava ja laatu korkea. Kananen (s. 162) alleviivaa myös, että kehittämistutkimusta tehtäessä on muistettava sen jakautuvan kahteen prosessiin, kehittämistyöhön ja tutkimustyöhön. Tutkimustyössä käytetään tutkimuksen ja tieteen luotettavuustarkastelua ja menetelmiä. Kehittämistyö etenee omien prosessiensa ja lainalaisuuksiensa mukaan, mutta myös näissä prosesseissa vaikuttavat taustalla tieteellisyys ja tutkimustyön menetelmät.

Tässä tutkimuksessa on tutkimusmenetelmänä käytetty kyselytutkimusta ja haastatteluja. Haastattelut on toteutettu kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen näkö-

kulmasta ja kyselytutkimus kvantitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuksessa on käytetty kumpaakin kahta yleisintä tiedonkeruumenetelmää, ja kyseessä on kehittämistutkimus. Palataan vielä tuonnempana kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen määritelmään. Kyselytutkimus on toteutettu anonyymisti hakuprosessista töihin valituille työntekijöille, ja heidän henkilöllisyytensä ei tule esille tutkimuksessa. Kysely on toteutettu Webropol-kyselyllä, joka on anonyymi internetpohjainen kyselyratkaisu. Kysely on toteutettu kvantitatiivisen, eli määrällisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina käyttäjäyrityksen HR-osaston ja tuotannon johdon kanssa. Haastattelujen tarkoitus on selvittää tutkimuksen kannalta relevantit kehityskohteet ja selvittää käyttäjäyrityksen mielipidettä kehityskohteista. Haastattelut toteutettiin eettisten periaatteiden mukaisesti.

Jos pohditaan kriittisesti näitä kahta tässä tutkimuksessa käytettävää tutkimusmenetelmää, niin voidaan todeta, että ne eivät yksistään pysty antamaan koko kuvaa prosessista. Prosessiin tarvitaan tueksi myös tekijän ja toimeksiantajan mielipiteitä sekä laadukasta lähdemateriaalia tukemaan tuloksia. Myös se seikka tulee ottaa huomioon, että rekrytointiprosessista hylätyille työnhakijoille ei ole lähetetty kyselytutkimusta liittyen prosessin sujumuuteen. Tämän ei nähty olevan eettisten periaatteiden eikä hyvien tapojen mukaista. Tutkimuksia voidaan kuitenkin pitää onnistuneina. Kyselytutkimus antoi hyvät lähtökohdat haastatteluille. Haastatteluissa taas selvisi monia kehityskohteita, jotka eivät olisi tulleet selville muilla menetelmillä. Haastattelujen ja kyselytutkimuksen sisältöä käsitellään myöhemmin uudelleen.

Jos pohditaan, miltä kannalta lähdeaineisto on valikoitu tähän työhön, niin voidaan todeta, että tärkeimpinä kriteereinä on ollut luotettavuus ja ajankohtaisuus. Pääsääntöisesti pääpaino on pyritty pitämään 2010-luvun sekä kotimaisessa- että ulkomaisessa alan kirjallisuudessa, sillä uusi tieto on aina vanhaa tietoa relevantimpaa tukemaan kehittämistyötä. Työssä on käytetty apuna harkinnan jälkeen myös tätä vanhempaa kirjallisuutta, mutta näiden kohdalla ajankohtaisuus ja soveltavuus on arvioitu erityisen tarkasti. HR-alalla esimerkiksi lakitekstit ovat olennaisessa asemassa, joten esimerkiksi vanhaa, 90-luvulta peräisin olevaa lakikirjallisuutta ei voida täten käyttää lähdemateriaalina tässä opinnäytetyössä.

Henkilötietojen käsittely on muuttunut merkittävästi toukokuun 2018 jälkeen EU:n uuden tietosuojasetuksen myötä (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2018). Asetus on

muuttanut Baronan toimintatapoja merkittävästi. Esimerkiksi henkilötietoja sisältävien sähköpostien lähettäminen on nykyään käytännössä mahdotonta, ja työntekijöiden sopimustietoja ja henkilötietoja on kontrolloitava aiempaa tarkemmin. (Barona Intranet 2018.) Tässä tutkimuksessa ei käytetä mitään tiettyyn yksittäiseen henkilöön liittyvää henkilötietoa tai tietoa, josta henkilön tunnistettavuus helpottuu. Tutkimuksessa on olennaisena osana kyselyt ja haastattelut, mutta ne analysoidaan ja käsitellään tässä tutkimuksessa täysin anonyymisti.

Opinnäytetyön tulosten ja johtopäätösten tulee kaikkien muiden tutkimusten tavoin oikeita, uskottavia ja luotettavia. Tutkimustoiminnassa opinnäytetyön yhtenä hyvyyden mittarina käytetään yleiskäsitteenä termiä luotettavuus. (Kananen 2012, 161) Kananen täsmentää, että tieteessä ja tutkimustoiminnassa on kehitetty omat menetelmänsä oikean tiedon tuottamisen varmistamiseksi. Tieteen luotettavuuskäsitteet ovat reliabiliteetti (tutkimustulosten pysyvyys) ja validiteetti (oikeiden asioiden tutkiminen). Luotettavuusmittarit ovat eräänlaisia portinvartioita tutkijan edetessä tutkimuspolullaan. Tutkimusprosessin eri vaiheissa on riskipisteitä, joissa voidaan mennä väärään suuntaan eli tehdään vääriä ratkaisuja, jätetään jotain tekemättä tai ei tehdä valittuja ratkaisuja oikein. Esimerkiksi aineisto on riittämätöntä tai esitetyt tulokset on johdettu väärin aineistosta. (Kananen, 161.)

Kananen (2012, 161) koostaa hyvin yhteen reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet. Hän täsmentää, että ne ovat alun perin luonnontieteiden käsitteitä, jotka on sittemmin omaksuttu sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen työkaluiksi. Reliabiliteetti tarkoittaa saatujen tutkimustulosten pysyvyyttä. Esimerkkinä tästä on esimerkiksi se, jos tutkimus toistetaan, niin saadaan täysin uudet tulokset. Validiteetilla taas tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista.

Kun tarkastellaan tätä Kanasen (2012, 161) teoriaa reliabiliteetista ja validiteetista tähän opinnäytetyöhön, voidaan todeta, että reliabiliteetti ja validiteetti toteutuvat tässä tutkimuksessa. Kuten aiemmin todettiin, reliabiliteetilla viitataan mittaustulosten pysyvyyteen tai toistettavuuteen. Tavoitteena on, että mittaustulokset muuttuvat, jos sama kyselytutkimus tai haastattelu toteutetaan esimerkiksi vuoden kuluttua opinnäytetyön julkaisusta. Mittaustulokset olisivat olleet melko samoja, vaikka samat tutkimukset olisi toteutettu esimerkiksi elokuussa 2018 ja marraskuussa 2018. Validiteetin kohdalta voidaan todeta, että kaikki lähdemateriaali ja opinnäytetyöhön

tuotu informaatio on johdettu ajankohtaisista lähteistä tai Baronan toiminnanohjausjärjestelmistä. Tutkimusta voidaan täten pitää validiteetin kannalta ajankohtaisena.

## 2 REKRYTOINTIPROSESSIN NYKYTILANNE

### 2.1 Nykytilanteen pohjustus

Tässä osiossa käydään läpi rekrytointiprosessin koko nykytilanne, eli tilanne, mikä vallitsee ennen tätä tutkimusta. Nykytilanne on ajoittunut ajallisesti talveen ja kevääseen 2018. Jokainen vaihe käydään yksityiskohtaisesti läpi toimeksiantajan näkökulmasta. Muiden tahojen näkökulmat rajataan pois tässä esittelyssä, jotta osio ei muodostu liian laajaksi.

Rekrytointiprosessista töihin valituilta työntekijöiltä ei vaadittu mitään tiettyä koulutusta tai aiempaa osaamista. Töiden sisältöä ei käydä tässä opinnäytetyössä tarkemmin lävitse, jotta käyttäjäyrityksen anonymiteetti ei rikkoonnu. Yleisesti ottaen hakijoilta vaadittiin hyvää ja ennakkoluulotonta asennetta, tehokkuutta, hyviä tiimityötaitoja sekä hyvää fyysistä kuntoa. Etuna voitiin pitää teknisen alan koulutusta.

Rekrytointiprosessista valittiin töihin yhteensä noin 60 työntekijää. Kesätöitä hake-neita oli yhteensä noin 420, ja osa heistä oli työskennellyt käyttäjäyrityksessä myös aiempina kesinä. Aiempina kesinä työskennelleet hakijat eivät käyneet läpi samaa työnhakuprosessia mitä ne hakijat, jotka eivät olleet työskennelleet aiempina vuosina kyseisessä käyttäjäyrityksessä. Pääsääntöisesti vanhat työntekijät esiteltiin suoraan käyttäjäyritykselle, eikä heitä haastateltu erikseen, koska he olivat työskennelleet käyttäjäyrityksessä jo aiemmin, eikä uudelle haastattelulle nähty tarvetta. Esittelyllä viitataan työntekijän esittelyyn käyttäjäyritykselle työntekijäksi. Käyttäjäyritys joko valitsi töihin tai jätti valitsematta esitellyn työntekijän. (Barona Intranet 2018.)

Rekrytointiprosessista valittiin töihin myös muutama sellainen työntekijä, jotka olivat niin sanotusti osoitettuja työntekijöitä. Osoitetulla työntekijällä viitataan johonkin tiettyyn osoitettuun työntekijään, joka valitaan töihin käyttäjäyrityksen pyynnöstä ilman että hän välttämättä hakee työtä normaalin haku- ja rekrytointiprosessin kautta. (Barona Intranet 2018a) Tässä rekrytointiprosessista töihin valitut osoitetut työntekijät olivat työntekijöitä, jotka olivat suorittaneet opintoihinsa liittyvää työharjoittelua käyt-

täjäyrityksessä keväällä 2018 ja jotka käyttäjäyritys halusi kesätöihin, koska he olivat suoriutuneet hyvin harjoittelujaksostaan. Nämä työntekijät eivät käyneet läpi rekrytointiprosessia lainkaan, vaan heille solmittiin työsopimus ja työsuhde muodostui käytännössä ilman pidempää seulaa.

Rekrytointiprosessin ajan käytettiin tukena Baronan tytäryhtiön kehittämää Jelpp-ratkaisua, jonka kautta koko rekrytointiprosessi hoidettiin. Jelppiin saapui kaikki työhakemukset ja kaikki hakijoiden henkilötiedot olivat tallentuneena järjestelmään. Järjestelmän avulla suoritettiin myös työntekijöiden haastattelut ja esittelyt käyttäjäyritykselle. Esittelyt toteutettiin internetpohjaisella suojatulla yhteydellä, koska uuden GDPR-asetuksen, johon viitattiin aiemmin, mukaan henkilötietoja on käsiteltävä suojatussa yhteydessä ja henkilörekistereistä on solmittava rekisterinpitäjän sopimus. (Barona 2018a.)

Yrityksen näkökulmasta rekrytointi sisältää ne toimenpiteet, joilla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt. Normaalisissa tilanteissa uuden työntekijän palkkaaminen on useimmiten kauaskantoinen ja merkittävä päätös yritykselle. Se on taloudellisesti iso investointi, joka vaikuttaa sisäisen tai ulkoisen palvelun laatuun, toiminnan sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Epäonnistuneesta rekrytoinnista voivat kärsiä pitkään sekä valittu henkilö itse, organisaatio, että asiakkaat. Onnistunut rekrytointi puolestaan tuo parhaimmillaan organisaatioon positiivista kehitysvoimaa ja nostaa osaltaan toiminnan laatua. (Viitala 2013, 98) Nämä Viitalan näkemykset linkittyvät pitkäaikaisiin, vakituiseen työsuhteeseen johtavaan rekrytointiin, mutta ovat relevantteja myös kesätyöntekijöiden rekrytoinnin näkökulmasta. Kesätyöntekijöiltä halutaan sitoutuneisuutta käyttäjäyritykseen myös tulevia vuosia ajatellen.

Käsitellään seuraavana henkilöstön hankintakanavat. Viitalan (2013, 111) mukaan henkilöstön hankintakanavia ovat seuraavat:

- lehti-ilmoittelu, radio, tv, internet
- asiakkaat, alihankkijat, kilpailijat sekä muut sidosryhmät
- organisaation jäsenten omat verkostot
- työvoimatoimistot
- työvoimahankintaa tarjoavat yritykset
- rekrytointimessut

- korkeakoulut ja oppilaitokset
- ammattiliittojen henkilöpörssit
- omissa tiloissa ja julkisilla paikoilla olevat ilmoitukset

Viitaten Viitalan esittämiin näkemyksiin työvoiman hankintakanavista, tässä rekrytointiprosessissa ei käytetty lainkaan lehti-ilmoituksia, radiota eikä tv:tä. Kyseiset menetelmät on koettu melko vanhanaikaisiksi ja tehottomiksi. Tv ja radiomainonta ovat myös melko kallista, eikä niitä ole nykyaikana mitään järkeä käyttää, kun kohderyhmä on myös melko nuorta ja viettää vapaa-aikaansa yhä enemmän internetin parissa. Internetiä sen sijaan käytettiin. Nykyään puhutaan sosiaalisen rekrytinnin merkityksestä, sillä ihmiset viettävät paljon aikaa sosiaalisen median parissa. Sosiaalisen aikakauden rekrytoija on aktiivinen monessa sosiaalisen median kanavassa. Hän rakentaa verkostoaan jatkuvasti. Hän on vuorovaikutuksessa verkostonsa kanssa ja rakentaa positiivista työnantajamielikuvaa, jotta parhaat työntekijät haluavat töihin hänen organisaatioonsa. (Hurmerinta 2015, 135.)

Toimeksiantajan asiakkaita ei käytetty mitenkään hyväksi. Henkilöstöpalvelualan yleisten periaatteiden mukaisesti työntekijöiden hankkiminen headhunting-menetelmällä muilta asiakkailta ei ole hyvien tapojen mukaista. Organisaation jäsenten, tässä tapauksessa toimeksiantajan ja käyttäjäyrityksen omia verkostoja käytettiin jonkun verran hyväksi tässä rekrytointiprosessissa. Näiden kautta tuli muutama hyvä hakija ja myös muutama valinta. Rekrytointimesseilla oltiin läsnä, ja alan messujen kautta tuli jonkun verran hakemuksia ja näkyvyyttä. Messujen merkitys ja niissä esillä oleminen on nykypäivänä todella tärkeää tällä alalla. Toimeksiantajalla on myös oppilaitosyhteistyötä alueen oppilaitosten kanssa. Alkuvuodesta 2018 oltiin myös oppilaitoksissa esittämässä työpaikkoja ja oppilaitosyhteistyöllä saatiin paljon hyviä hakijoita ja valintoja. Oppilaitosten kautta haluttaisiin kuitenkin nykyistä enemmän hakijoita.

Kuten opinnäytetyön pohjustuksessa mainittiin, tavoitteena on saada aikaan positiivista muutosta rekrytointiprosessissa. Aiheeseen liittyy täten muutosjohtamisen käsite. On olemassa sekin riski, että tämän opinnäytetyön pohjalta saavutettavat kehitysehdotukset eivät toteudukaan. Yhtenä riskinä toteutumatta jäämiselle on muutosjohtamisen epäonnistuminen, sillä rekrytointiprosessi tulee tulevaisuudessa ai-

heuttamaan muutoksen tarvetta sekä Baronalla, että käyttäjäyrityksellä. Juha Lindell on kirjoittanut väitöskirjan ”Muutosjohtajuuden pirullinen puoli” (2017). Väitöskirja tarkastelee muutosjohtamista pirullisten ongelmien näkökulmasta. Lindell (s. 2) viittaa pirullisilla ongelmilla (*wicked problems*) organisaatiossa piileviin poikkeuksellisen haastaviin ongelmiin, jotka pahentuessaan pahentavat tilannetta entisestään. Pirullisissa ongelmissa ihmisten välisillä verkostoilla ja sosiaalisilla suhteilla on merkittävä merkitys ongelman ratkaisun kannalta. Väitöskirjansa lopussa Lindell mainitsee (s. 62), että ihmisten välisillä vuorovaikutussuhteilla on merkittävin rooli muutoksessa onnistumisessa. Tähän opinnäytetyöhön liittyen tämä näkökulma avaa kaiken oleellisen. Vuorovaikutustaidot on oltava kunnossa, muuten tälläkään opinnäytetyötutkimuksella ei ole lisäarvoa tulevaisuudessa.

Käydään seuraavassa osiossa läpi rekrytointiprosessin nykytilanne. Rekrytointiprosessin nykytilanteen läpikäynnissä tiedot perustuvat pääasiassa Baronan rekrytointityökalun, Jelppin dataan sekä Baronan sisäiseen tietoon. Nykytilanteen läpikäynnissä käytetään myös ulkoisia lähteitä tukemaan teoriaa.

## **2.2 Rekrytointiprosessi nykytilanteessa toimeksiantajan näkökulmasta**

### **2.2.1 Hakuilmoitus**

Hakuilmoitus kesätöihin avattiin vuodenvaihteen 2018 jälkeen, 2.1.2018. Ilmoitus oli avoinna helmikuun viimeiseen päivään, eli 28.2.2018 asti ja tämän jälkeen hakuilmoitusta jatkettiin huhtikuun loppuun, eli 30.4.2018 asti. Hakuilmoitusta hallinnoitiin rekrytointityökalun, Jelppin kautta. Ilmoitus oli näkyvillä Baronan omilla internetsivuilla avoimissa työpaikoissa, mol.fi-palvelussa sekä useissa kaupallisissa työnhakupalveluissa.

Ilmoituksessa oli näkyvissä käyttäjäyrityksen nimi. Käyttäjäyrityksen nimi on aina näkyvillä käyttäjäyrityksen luvalla, kun ne hakevat työvoimaa vuokrausyritysten kautta. Monesti henkilöstövuokrausyritysten hakuilmoitukset ovat anonyymejä, eikä niissä eritellä mihin yritykseen tai yrityksiin kyseinen haku on. Syitä anonyymeihin



hakuilmoituksiin on monia. Yleisesti tiedetään, että käyttäjäyritykset haluavat anonyymin ilmoituksen, jotta työnhakijat eivät ota yhteyttä käyttäjäyritykseen rekrytointiprosessin aikana. Käyttäjäyrityksissä on monesti todella kova kiire, ja he eivät halua yhteydenottoja työnhakijoilta, vaan haluavat ulkoistaa koko rekrytointin vuokrafirmoille. Voi myös olla tilanteita, jotta työntekijätarve ei ole vielä varmaa, ja että lopulliseen rekrytointiin ei ole vielä lupia, mutta työntekijöitä halutaan ehdolle, jotta rekrytointiluvan tultaessa työvoimaa on nopeasti tarjolla. Tilanteissa, joissa ilmoitus on anonyymi, hakijalle selviää yleensä haastatteluvaiheessa, mihin yritykseen hakuilmoitus oli. Haastattelussa pyritään aina täsmentämään, että rekrytointia hoitaa vuokrayritys, eikä käyttäjäyritykseen tule olla yhteyksissä työnhakuun liittyvissä kysymyksissä.

Tämä rekrytointiprosessi oli kuitenkin sen verran laaja ja monta valintaa sisältävä, että käyttäjäyrityksen nimen näkyminen hakuilmoituksessa oli paras ratkaisu myös käyttäjäyritykselle, sillä käyttäjäyritys on todella arvostettu työnantaja koko Suomen mittapuulla. Mikäli ilmoitus olisi ollut anonyymi, olisivat hakijamäärät olleet suurella todennäköisyydellä paljon pienemmät mitä ne nykytilanteessa olivat.

### **2.2.2 Esikarsinta**

Hakuilmoitukset tallentuivat Baronan työnhakujärjestelmään heti kun hakija jätti työhakemuksen. Esikarsintavaiheesta pääsivät jatkoon käytännössä kaikki hakijat. Baronan työnhakujärjestelmässä näkyi hakijan koko hakuhistoria, ja mikäli hakijan historiassa oli merkittäviä työllistämistä estäviä havaintoja tai merkintöjä, hakija saatiin hylätä jo esikarsintavaiheessa.

Tällaisia työllistämisen estäviä tekijöitä ovat kaikki erityisen huonot kokemukset kyseisestä työntekijästä. Käytännössä työllistämisen estäminen tarkoittaa, että hakija on työskennellyt aiemmin, mahdollisesti useissa eri käyttäjäyrityksissä ja kokemukset hänestä ovat olleet todella huonoja ja hän on saanut huonot referenssit. Huonot referenssit tarkoittavat yleensä vakavaa piittaamattomuutta tai vastuuttomuutta työnteossa, poikkeuksellisen huonoa käytöstä tai työsuhteen laiminlyöntiä.

### 2.2.3 Videohaastattelu

Esikarsintavaiheen jälkeen hakijoille lähetettiin sähköpostikutsu videohaastatteluun. Noin puolet hakijoista vastasi kyseiseen videohaastatteluun. Haastattelut toteutettiin Baronan kehittämällä videohaastatteluohjelmalla, johon pystyi vastaamaan hyvin esimerkiksi älypuhelimella tai tietokoneella. Videohaastattelut olivat käytännössä muutama kysymykseen vastaamista. Vastaukset olivat keskimäärin noin 1–2 minuutin mittaisia. Videolle hakijoita pyydettiin tekemään lyhyt esittely itsestään ja kertomaan, miksi olisi oikea valinta kesätöihin.

Yleisesti oli havaittavissa, että monet hakijat jännittivät videohaastattelua todella paljon. Tämä saattoi vaikuttaa myös vastausprosentteihin. Mikäli hakija oli jännittynyt videolla, oli hän useimmiten jännittynyt myös kontaktihaastattelussa. Videohaastatteluiden jälkeen tehtiin karsinta, jonka jälkeen isompi osa hakijoista karsittiin ulos. Videohaastatteluiden perusteella karsittiin ne, joilla oli ilmeisen huono asenne videohaastattelun perusteella. Ulos jätettiin myös ne, joiden ulkoinen persoona tai olemus ei vastannut vaadittavaa. Tässä rekrytointiprosessissa hakijoilta vaadittiin jämäkkää ja selkeää olemusta sekä rauhallisuutta ja ryhmätyökykyä. Muutaman minuutin videohaastattelun perusteella oli kuitenkin vaikeaa päästä käsitykseen hakijan todellisesta persoonasta, joten ulos jätettiin vain ne, jotka olivat ilmeisen sopimattomia.

### 2.2.4 Kontaktihaastattelut

Viitalan (2013, 116) mukaan kontaktihaastattelu on keskeinen osa valintaprosessia. Haastattelut voivat olla luonteeltaan avoimia tai pitkälle strukturoituja tai yhdistelmiä edellisistä. Joskus kysymykset ovat tarkoin etukäteen mietittyjä ja niille tehdään haastattelun kuluessa pisteytys. Yleensä samat kysymykset esitetään kaikille haastateltaville. Haastattelu voi painottua monella tavalla. Se voi esimerkiksi keskittyä hakijan aikaisempaan työkokemukseen ja menestymiseen siinä, tai se voi painottua käsillä olevan tehtävän sisältöön ja hakijan näkemyksiin tehtävän hoitamisesta. Siinä voidaan myös keskittyä tutkimaan hakijan periaatteita, asenteita ja näkemyksiä yleisimmällä tasolla. Usein haastattelussa käsitellään monia eri näkökulmia. (Viitala, 116.)

Dessler (2017, 239) jakaa työhaastattelut jäsenneilyihin ja ei jäsenneilyihin työhaastatteluihin (*structured and unstructured*). Ei jäsenneilyillä työhaastatteluilla viitataan haastatteluihin, joissa ei ole ennalta määriteltyä haastattelurunkoa tai haastattelu-pohjaa. Ei jäsenneilyissä haastatteluissa on muutama ennalta määrätty kysymys, mutta nämä haastattelut kulkevat pitkälti haastattelun etenemisen mukana, toisin sanoen siihen suuntaan, mihin haastattelija tai haastateltava lähtevät haastattelua viemään. Jäsenneilyillä työhaastatteluilla sen sijaan on ennalta määritelty rakenne, ja paljon ennalta määriteltyjä kysymyksiä. Jäsenneilyissä haastatteluissa on toki myös avoimia kysymyksiä, mutta rakenne on paljon etukäteen selkeämpi kuin ei jäsenneilyssä haastattelussa.

Nämä Viitalan (2013) ja Desslerin (2017) tiukat jaot strukturoituihin ja ei strukturoituihin haastatteluihin ei ole välttämättä paras jako keino. Hyvässä työhaastattelussa korostuu kummatkin haastattelutavat. Tämän tutkimuksen aiheena olevassa rekrytointiprosessissa on käytetty pääasiassa jäsenneilyä haastattelua, ja haastattelun kulku on ollut ennalta määritelty melko pitkälti. Haastatteluissa on ollut kuitenkin paljon ns. ei strukturoituja, haastateltavasta riippuvia kysymyksiä, kuten ”Oliko aiempi kesätyö mieluisaa?”, ”Miksi aiempi työ ei ollut mieluisaa?” tai ”Miksi keskeytit opiskelun aiemmin?”.

Videohaastatteluvastauksissa hyvän kuvan antaneet kutsuttiin tähän perinteiseen kontaktihaastatteluun. Myös ne hakemustekstin perusteella vakuuttaneet hakijat, jotka eivät vastanneet videohaastatteluun kutsuttiin kontaktihaastatteluun, mutta heitä pyydettiin kontaktihaastattelussa vastaamaan videohaastatteluun myöhemmin. Kontaktihaastattelut olivat yksilöhaastatteluja, joissa oli läsnä haastattelija ja haastateltava. Haastattelut olivat pituudeltaan noin 20–30 minuutin pituisia ja tiiviitä. Pääpaino niissä oli hakijan asenteen ja motiivin kartoittamisessa. Haastattelujen rakenne noudatti pitkälti normaalin työhaastattelun kaavaa. Haastattelun alussa haastattelija esitteli itsensä, ja pyrki saamaan haastateltavan rentoutumaan ja jännityksen mahdollisimman alhaiseksi. Alkuun hakijalta kysyttiin motiivitekijöitä työhakuun, eli sitä miksi hän hakee hakemaansa kesätyötä. Tässä kohtaa varmistettiin myös, onko käyttäjäyritys hakijalle entuudestaan tuttu, ja että tietääkö hän mitä työtä

hakee. Alun jälkeen käsiteltiin hakijan nykytilannetta ja koulutustaustaansa. Nykytilanteella viitataan hakijan tilanteeseen haastattelun aikana, eli siihen opiskeleeko hän, onko hän työtön vai onko hän työelämässä.

Nykytilanteen ja koulutustaustan käsittelyn jälkeen siirryttiin työhistorian käsittelyyn. Tässä pyrittiin käymään läpi mahdollisimman tarkasti hakijan aiemmat työsuhteet ja työtehtävät. Työtehtävien jälkeen käsiteltiin hakijan vapaa-ajan harrastuksia. Vapaa-ajan harrastuksista eduksi katsottiin kaikki tekniikkaan ja käsillä tekemiseen liittyvät harrastukset.

Haastattelun lopussa paneuduttiin hakijan persoonaan. Hakijaa pyydettiin kuvailemaan muutamalla sanalla omaa persoonaansa ja sitä millainen työntekijä hän on työporukassa. Myös hakijaa työhön motivoivia tekijöitä kysyttiin. Mikäli hakija haki kesätöitä ainoastaan rahan takia, johti se pääsääntöisesti aina hakijan hylkäykseen.

Merkittävässä osassa työhaastattelussa oli myös hakijoille tehty soveltuvuustesti. Soveltuvuustestin sisältöä ei käydä tässä raportissa tarkemmin läpi, jotta käyttäjätietyn anonyymiteetti säilyisi. Soveltuvuustestissä saatu tulos oli merkittävä hakijan suoriutumisen kannalta. Mitä paremman tuloksen hakija sai, sitä paremmin hän lähtökohtaisesti pärjäsi työtehtävissään. Viitalan (2013, 117) mukaan testit voivat taito-, kyky-, älykkyys tai persoonallisuustestejä. Taitotestit mittaavat jotain hallussa olevaa taitoa, esimerkiksi kielitaitoa tai sorminäppäryyttä. Kykytestit mittaavat lahjakkuutta jollakin alueella, esimerkiksi matemaattista lahjakkuutta. Älykkyystestit antavat viitteitä hakijan henkisestä kapasiteetista. Persoonallisuustestit taas antavat tietoa mm. henkilön suoriutumismotivaatiosta, dynaamisuudesta, paineenhallintakeinoista, itsetunnosta, empatiakyvystä, eläytymisestä, sosiaalisesta käyttäytymisestä, luovuudesta ja vaikuttamismotiiveista (mp.).

Haastattelun lopussa käytiin läpi työsuhteeseen olennaisesti liittyvät yleiset asiat. Näihin kuuluivat tärkeimpinä työaikamallien ja työtehtävien tarkempi läpikäynti. Myös seuraavat asiat käytiin läpi haastattelujen loppuvaiheessa:

- voimassa olevat työkortit
- ajokorttiluokka ja kulkeminen töihin
- palkkatoive
- fyysinen kunto, työntekoon vaikuttavat sairaudet ja värinäkö

- käytettävyyensaika
- suositukset

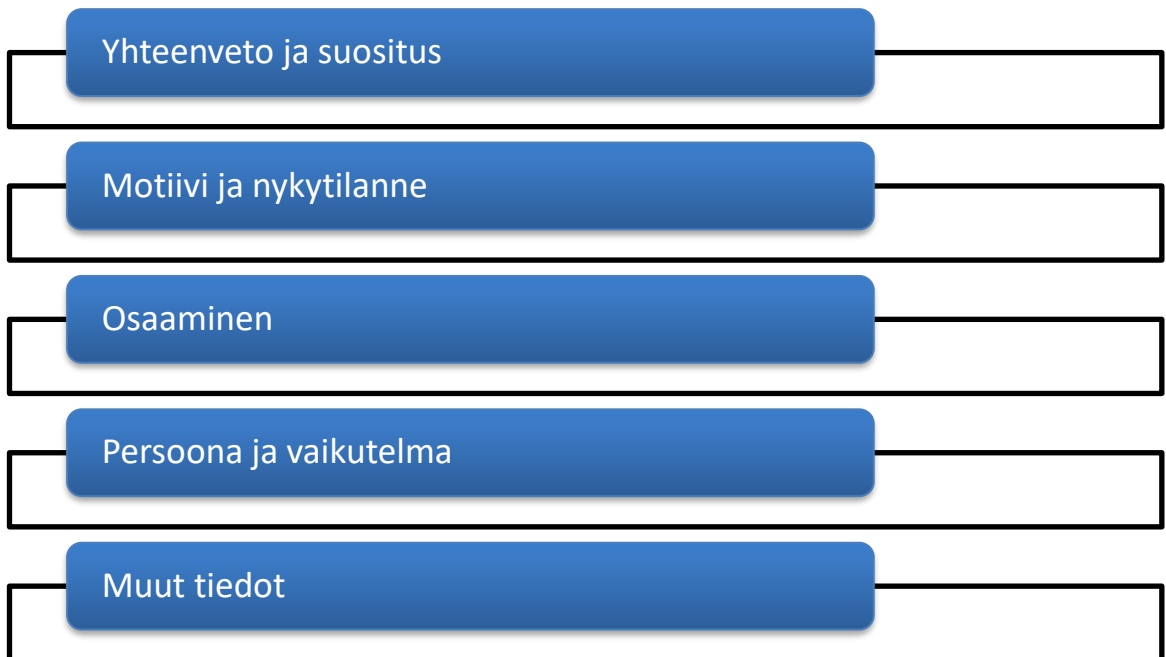
Haastattelut toteutettiin henkilötietolain mukaan. Henkilötietolaki (L 22.4.1999/523) tuo joitakin rajoituksia siihen, mitä voidaan kysyä, mitä dokumentoida ja miten tietoa voidaan hankkia työtehtäviin hakevasta henkilöstä. Työhaastattelussa saa kysyä mitä vain työtehtäviin sidoksissa olevia asioita. Sellaisia eivät lain mukaan ole yksityiselämään ja perhesuunnitteluun liittyvät kysymykset. Myöskään puolue- tai ammattiyhdistystoiminnasta, asevelvollisuudesta tai sairauksista ei saa kysyä. Työhön liittymättömät asiat eivät saa vaikuttaa henkilön valintaan. Henkilötietolain mukaan työnantaja voi kerätä työntekijöistä vain tarpeellisia tietoja. Kerätystä tiedosta tulee henkilöstörekisteri, kun tiedot on koottu kirjoittamalla paperille tai tietokoneelle. Työnantaja ei lain mukaan saa ilman hakijan lupaa suostumusta esimerkiksi etsiä tätä koskevaa tietoa netistä tai kysyä hänestä hänen aiemmista työpaikoistaan. (Viitala 2013, 116.)

Suosittelut täydentävät usein muuta hakijoista käytettävissä olevaa tietoa. Jos hakija toimittaa itse kirjallisen suosituksen esimerkiksi aikaisemmalta esimieheltään, on tilanne selkeä. Valitsijat voivat pyytää suosituksia suoraan vain hakijan luvalla. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (L 13.8.2004/759) ja henkilötietolaki (L 22.4.1999/523) edellyttävät, että ensisijainen tiedon antaja on aina henkilö itse eikä esimerkiksi hakijan aiemmille työnantajille saa ottaa yhteyttä suositteluja kysyäkseen ilman hakijan lupaa. (Viitala 2013, 118.) Tähän Viitalan näkemykseen suosittelijoista voidaan todeta, että kirjallisia suosituskirjeitä ei tarvinnut tätä tehtävää haettaessa. Mikäli hakija toimitti suosittelijan yhteystiedot, oli se aina hänen mahdollisuuksillensa työllistyä hyväksi.

### **2.2.5 Esittelyt käyttäjäryitykselle**

Kontaktihaastattelujen jälkeen sopimattomat ehdokkaat hylättiin ja heille lähetettiin hylkäysviesti myöhemmin, ja sopivat esiteltiin käyttäjäryitykselle. Esittelyllä viitataan tilanteeseen, jossa työntekijää ehdotetaan työntekijäksi käyttäjäryitykseen. Esittelyjen tekoon käytettiin Baronan internetpohjaista esittelytyökalua, jonka kautta käyttäjäryityksen edustajat pääsivät lukemaan työntekijöiden esittelyt. Esittelyjen rakenne

perustui pitkälti työhaastatteluiden kaavaan, ja siinä käytiin läpi seuraavat työntekijään liittyvät ja haettavaan työtehtävään liittyvät asiat:



Kuvio 6. Esittelypohja käyttäjäryitykselle.

Yhteenvedossa annettiin napakka kuvaus hakijasta ja tässä kohtaa oli tavoitteena antaa mahdollisimman hyvä ja todenmukainen kuva hakijasta käyttäjäryitykselle. Motiivin ja nykytilanteen esittelyssä oli tarkoituksena kuvailla hakijan motiiveja hakea kyseistä kesätyötä, toisin sanoen sitä, miksi hän hakee työtä, mitä hän opiskelee ja onko hän muualla töissä haettaessa. Suurella osalla tätä kesätyötä hakeneista oli korkeakoulu- tai ammattiopintojen suorittaminen menossa. Osa oli myös juuri valmistunut lukiosta tai ammattitutkinnosta, ja olivat aloittamassa syksyllä korkeakouluopinnot tai lähtemässä asepalvelukseen myöhemmin. Työttömät työnhakijat eivät juurikaan hakeneet tätä kesätyötä, vaan hakivat saman käyttäjäryityksen pitkäaikaisempia työtehtäviä.

Osaamisen kohdalla läpikäytiin hakijan aiempaa työkokemusta ja harrastuksia. Tässä kohtaa annettiin maininta myös hakijan kielitaidosta ja hakijan harrastuneisuudesta käyttäjäryityksen toimialaan liittyen. Persoonassa ja vaikutelmassa kuvattiin hakijan persoonaa, ulkoista olemusta, tiimitaitoja ja työntekijäpersoonaa. Muissa

tiedoissa esiteltiin muut työsuhteeseen olennaisesti liittyvät tiedot, mm. soveltuvuustestin tulokset, sekä aiempaan osioon viitaten seuraavat asiat:

- voimassa olevat työkortit
- ajokorttiluokka ja kulkeminen töihin
- palkkatoive:
- fyysinen kunto, työntekoon vaikuttavat sairaudet ja värinäkö
- käytettävyyensaika
- suosittelijat

### **2.2.6 Valinta tai hylkäys esittelyn jälkeen**

Käyttäjäyrityksen edustajat tekivät työntekijävalinnat esittelyiden perusteella. Käyttäjäyritys ei jatkohaastatellut työntekijöitä, vaan valinnat tehtiin pelkästään esittelyjen mukaan. Yleisesti ottaen, vakuuttavimmat hakijat valittiin nopeasti, mutta jotkut joutuivat odottamaan valintaansa yli kaksi kuukautta. Kaksi kuukautta onkin liian pitkä aika työhaastattelun ja valintapäätöksen välillä, joten tähän tilanteeseen on tavoitteena saada muutos. Mikäli käyttäjäyritys ei valinnut työntekijää töihin, lähetettiin hänelle hylkäysviesti heti kun hylkäysviestin lähettämiseen saatiin lupa käyttäjäyritykseltä. Kaikille hakuprosessissa mukana olleille, jo aiemmassa vaiheessa hylätyille lähetettiin hylkäysviestit vasta 14.5.2018. Tämä myös on liian pitkä aika, kun ajatellaan, että jotkut hakijat olivat hakeneet työtä, jo tammikuussa 2018, ja joutuivat odottamaan hylkäysviestiä useita kuukausia.

Töihin valituille työntekijöille ilmoitettiin Baronan toimesta valinnasta soittamalla. Mikäli hakija oli ollut edellisessä kesänä töissä käyttäjäyrityksessä, ilmoitettiin valinnasta tekstiviestillä. Tekstiviestit osoittautuivat huonoksi tavaksi, sillä moni vanha työntekijä ei ottanut paikkaa vastaan ja työsopimusta lähetettäessä moni vanhoista työntekijöistä hylkäsi työtarjouksen. Uusien työntekijöiden osalta valinnasta ilmoitettaessa heitä ohjeistettiin ilmoittamaan henkilötunnuksensa sekä tilinumeronsa Baronalle. Työsuhteen kesto oli työntekijäkohtainen, ja tarkat työsopimuksen alku- ja lopetusajankohdat ilmoitettiin työntekijöille huhti-toukokuun 2018 aikana. Osa hakijoista sai tiedon valituksi tulemisestaan jo helmikuussa, ja joutuivat odottamaan työsuhteensa tarkkoja päivämääriä useita kuukausia. Myös tämä tekijä johti joidenkin

hakijoiden vetäytymiseen rekrytointiprosessista. Työsopimukset allekirjoitettiin sähköisesti Signom-järjestelmällä.

### 2.2.7 Työsuhde

Työsuhde muodostuu, kun työntekijä solmii työsopimuksen työnantajansa kanssa. Työsuhteen aikana työntekijä on velvoitettu suorittamaan työtehtävänsä työsopimuksessa sovitun mukaisesti. Samalla työnantaja on velvoitettu huolehtimaan työntekijän palkanmaksusta, sosiaali- ja eläkemaksuista, työterveyshuollosta, tapaturmavakuutuksesta sekä työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta. (Barona Intranet 2018) Vuokratyöntekijän käyttäjäryityksellä on työntekijän direktio-oikeus. Direktio-oikeus, eli työnjohto-oikeus tarkoittaa, että käyttäjäryitys valvoo, että työntekijä tekee työnsä annettujen ohjeiden mukaisesti. (Vuokratyöopas 2013.)

Työsuhteen solmiminen henkilöstövuokrausyrityksen kanssa on täten monimutkaismaa, kuin tilanteessa, jossa työsuhde muodostetaan suoraan työnantajalle, jolla on myös direktio-oikeus. Tästä kesätyöprosessista töihin valitut työntekijät solmivat työsopimuksen Barona Teollisuus Oy:n kanssa. Baronan vastuulla työsuhteessa oli kaikki työntekijän työsuhteeseen liittyvät asiat. Barona laskutti käyttäjäryitystä ja työsuhteeseen liittyvissä asioissa käyttäjäryityksellä ei ollut suurempia velvollisuuksia. Baronan yleinen periaate onkin, että kaikki työsuhteeseen liittyvät asiat ovat aina Baronan, ei käyttäjäryityksen vastuulla. Työnjohto-oikeus, eli direktio-oikeus on sen sijaan käyttäjäryityksellä.

Ensimmäisenä, kun työntekijä oli valittu töihin, oli edessä työntekijän perehdytys Baronan työsuhteeseen. Tätä perehdytystä ei tule sekoittaa henkilön perehdyttämiseen itse työtekkoon, vaan tässä perehdytyksessä käytiin läpi kaikki työsuhteeseen liittyvät olennaiset asiat. Perehdytys järjestettiin tosin videoperehdytyksenä ajan säästämisen vuoksi, koska valittuja työntekijöitä oli useita kymmeniä ja kontaktiperehdytys olisi vienyt aikaa todella paljon. Perehdytyksessä olennaisessa osassa oli Baronan oma Baana-palvelu, joka on työntekijöiden Intranet. Perehdytyksessä käytiin lävitse palkanmaksuaikataulut, vuosiloma-asiat, poissaolokäytännöt, sairaspoissaolokäytännöt, työterveyshuolto, työntekijän vakuutukset, varhaisen välittämisen



malli, salassapitovelvollisuus sekä työnantaja – käyttäjäyhteyssuhde. Täsmennettäkseen, että vuokratyösuhteessa työterveyshuollon järjestäminen on vuokratyöryhtymän vastuulla. Työterveyshuolto on työntekijöiden terveyden ja työkykyisyyden ylläpitoon luotu yritysten ja sosiaaliturvajärjestelmän yhteisesti kustantama lakisäteinen palvelu. (Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 1992.)

Varhaisella välittämällä viitataan toimintamalliin, jossa sairauspoissaolojen kasvaessa otetaan yhteyttä työntekijään, ja pyritään löytämään keinoja, miten sairauspoissaoloja saataisiin vähennettyä ja työntekijää tuettua. Työntekijä – käyttäjäyhteyssuhteella viitataan edellä kerrottuun tilanteeseen, jossa työsuhde solmitaan Baronan kanssa, mutta työnjohto-oikeus on käyttäjäyhteyksellä. Tämän tilanteen avaaminen perehdytyksessä on äärimmäisen tärkeää, jotta työntekijälle on selvää hänen asemansa työntekijänä. Barona haluaa pitää huolta työntekijöistään, ja antaa kaikille hyvän työnantajamielikuvan, joten senkin takia perehdytyksen onnistuminen on ensiarvoisen tärkeää. (Barona Intranet 2018)

Nämä edellä mainitut asiat ovat kaikkiin työsuhteisiin yleisesti liittyviä perusasioita, mutta ne käytiin kuitenkin työntekijöille videolla läpi, ja työntekijöiden oli kuitattava video katsotuksi. Tätä perehdytystä pidettiin myös ns. todisteena, mikäli tulisi tilanteita, joissa työntekijä on laiminlyönyt työsuhdevelvoitteitaan.

Solmitun työsuhteen kesto ajoittui aikavälille huhtikuu 2018–elokuu 2018. Alussa työsuhteet solmittiin pääsääntöisesti heinäkuun loppuun ja hyvin suoriutuneilla oli mahdollisuus jatkaa kesätyösopimustaan elokuun loppuun asti. Hyvin suoriutuneille työntekijöille tarjottiin myös mahdollisuutta jatkaa 0–37,5h sopimuksella vuoden 2018 loppuun, ja tämän mahdollisuuden käytti noin 20 kesätyöntekijää. Työsuhteissa viikoittainen työaika oli heinäkuun loppuun asti 37,5 tuntia viikossa ja elokuun osalta 22,5–37,5 tuntia viikossa. Työ oli 2-vuorotyötä, jossa aamuvuoro ajoittui välille 6–14 ja iltavuoro välille 14–22. Työaika oli liukuva ja työntekijöillä oli mahdollisuus pieneen liukumaan. Liukuvalla työajalla tarkoitetaan sitä, että työntekijä voi sovituisissa rajoissa itse päättää työn päivittäisen alkamis- ja päättymisajankohdan. (Paanetoja 2017, 177.)

Palkkauksen osalta toteutettiin kuukausipalkkaista palkitsemista heinäkuun loppuun asti ja elokuun alusta alkaen siirryttiin tuntipalkkaan. Rahapalkka oli tässä työssä

ainut aineellisen palkitsemisen muoto, mutta työntekijät saivat myös aineetonta palkitsemista mm. oppimisen ja palautteen myötä. Aineellista palkitsemista ovat Alaräisänen (2014, 28) mukaan palkan lisäksi mm. osakeoptiot yritykseen, kun taas aineetonta palkitsemista ovat mm. urakehityksen mahdollistaminen, ammatillinen kehittyminen ja joustavat työajat. Työsuhteen päättyessä ansaitut vuosilomat maksettiin rahana työntekijöille lopputilin yhteydessä. Rautiainen & Äimälä (2001, 85) täsmentävät, että lopputilillä viitataan tilin maksuun, jossa maksetaan kaikki työsuhteesta kertyneet saatavat.

Ville-Valtteri Handolin on kirjoittanut väitöskirjan aineettomasta palkitsemisesta. Väitöskirja tutki valtionhallinnossa työskennelleiden työntekijöiden kokemuksia aineettomasta palkitsemisesta. Tässä väitöskirjassa, nimeltään ”Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana”, oli tavoitteena tutkia työhön ja työyhteisöön liittyviä aineettoman palkitsemisen tekijöitä, jotka valtionhallinnossa työskentelevät upseerit ja tutkijat kokevat palkitseviksi. (2013, 3) Väitöskirjan perusteella saatiin selville, että tärkeimmät aineettoman palkitsemisen kategoriat ovat urakehityksen mahdollistaminen, palaute, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työn suunnittelu sekä työn merkitys ja sen arvot (s.160). Handolinin väitöskirjan tulokset antavat hyvää suuntaa, johon aineettoman palkitsemisen menetelmien tulisi kohdentua myös tämän opinnäytetyön aiheena olevasta prosessista valittujen työntekijöiden kohdalla.

### **2.3 Käyttäjäyrityksen rooli nykytilanteessa prosessin aikana**

Baronan yhtenä tavoitteena on, että se saa toiminnallaan ja palvelullaan käyttäjäyrityksen tarpeet täytettyä niin että käyttäjäyritykselle jää enemmän aikaa muihin toimintoihin. Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on myös saada aikaan kehitystä Baronan toimintamalleissa, jotta Baronan palvelun laatua ja toimivuutta saataisiin paremmaksi ja että käyttäjäyrityksen toiminta olisi sujuvampaa tämän seurauksena.

Käyttäjäyrityksen tärkein ja tietysti luontaisin rooli nykytilanteessa oli tehdä lopulliset työntekijävalinnat. Valinnat tehtiin esittelyjen perusteella, ja esittelyissä oli liitettyä mukaan videohaastattelu niiden osalta, jotka olivat vastanneet videohaastatteluun ennen kontaktihaastattelua. Työntekijät valittiin ns. työntekijälistalta, jossa oli listattuna kaikki työntekijöiksi esitellyt työntekijät. Monesti käyttäjäyrityksen tuotantojohto

valitsi työntekijät hyvin nopeasti esittelyn jälkeen, mutta monesti aikaa kului paljon enemmän, maksimissaan jopa kahdesta kolmeen kuukauteen. Kun käyttäjäryitys valitsi työntekijän, ilmoitti se työntekijän työsuhteen tiedot Baronalle, joiden pohjalta työsuhde solmittiin.

Käyttäjäryityksen vastuulla oli työntekijöiden perehdyttäminen työtehtäviinsä. Perehdytysjakso kesti noin kaksi viikkoa työsuhteen alussa, ja sen aikana työntekijä perehdytettiin omaan työtehtävään. Käyttäjäryityksen vastuulla oli myös ohjeistaminen talon säännöille ja toimintatavoille sekä työturvallisuudesta huolehtiminen. Myös kaikki työvaatteet ja työkalut järjestettiin käyttäjäryityksen toimesta. Työvuorojen suunnittelu oli myös käyttäjäryityksen vastuulla. Kun työsuhde kullakin työntekijällä päättyi, kaikki työntekijät arvioitiin seuraavan mallin mukaisesti:



Kuvio 7. Arviointikriteerit.

## 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 3.1 Tutkimusmenetelmät

Laadullisesta tutkimuksesta käytetään yleisesti nimeä kvalitatiivinen tutkimus ja määrällisestä tutkimuksesta nimeä kvantitatiivinen tutkimus. (Puusa ym. 2014, 85.) Laadullisella tutkimuksella tutkitaan yleensä ilmiötä, joka ei ole ennalta tuttu, tai ilmiötä, josta tarvitaan syvällistä informaatiota. Tällöin on usein kyse esimerkiksi motivaatiosta, asenteista, aikomuksista, uskomuksista tai arvoista. Sen sijaan että keskityttäisiin siihen, mitä ihmiset sanovat, laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, mitä ihmiset tarkoittavat. Silloin vastataan yleensä kysymyksiin ”miten?”, ”millainen?” ja ”miksi?”. Laadullisen tutkimuksen menetelmiä ovat muun muassa syvä- ja teemahaastattelut sekä fokusryhmähaastattelut. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään myös havainnointia ja erilaisia koeasetelmia. (Puusa ym., 85.)

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa aineisto koostuu laajasta numeerisesta datasta, joka voidaan luokitella ulkoiseen ja sisäiseen informaatioon sen mukaan, mistä lähteistä aineisto on saatavissa (Puusa ym. 2014, 87). Ulkoista aineistoa ovat esimerkiksi valmiit tilastot ja laajat asiakaskyselyt. Sisäistä aineistoa ovat muun muassa yrityksen myyntimäärät, asiakaspalautteet ja reklamaatiot. Aineisto koostuu tyypillisesti sadoista, jopa tuhansista havainnoista, joita käsitellään tilastollisissa menetelmin. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii löytämään yleistettäviä ja tilastollisesti merkitseviä tuloksia. Tyypillisesti haetaan vastauksia kysymyksiin ”paljonko?”, ”kuinka usein?”, ”miten tärkeää?” tai ”miten todennäköisesti?”. Tärkeää on pyrkiä saamaan edustava otos tutkittavasta kohderyhmästä. Tämä tarkoittaa, että tutkimukseen vastanneiden joukko vastaa haluttua kohderyhmää käyttäytymiseen liittyvien tekijöiden ja demografisten tekijöiden suhteen. Kvantitatiivista aineistoa tyypillisesti kerätään puhelinhaastatteluin, yksilöhaastatteluin, postikyselyin ja yhä enenevässä määrin internetin välityksellä. (Puusa ym. s. 87.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään apuna sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimuksessa pääpaino on kuitenkin kvalitatiivisissa tutkimusmenetel-

missä. Tutkimustapoina käytetään tässä opinnäytetyössä anonyymiä Surveypal-kyselyä sekä haastatteluja. Käydään ensimmäisenä läpi työntekijäkysely, joka toteutettiin Surveypal-kyselynä.

### 3.2 Työntekijäkysely

Työntekijäkysely oli kvantitatiivinen tutkimus, sillä kysymykset olivat pääsääntöisesti monivalintakysymyksiä eivätkä ne olleet kovinkaan syvällisiä tai syvällistä pohdintaa vaativia. Kysely kohdistettiin kaikille rekrytointiprosessista töihin valituille työntekijöille. Kuten mainittiin, kysely toteutettiin Surveypal-kyselyllä ja sillä viitataan internetpohjaiseen anonyymiin kyselyyn, jossa vastaajien henkilöllisyys ei paljastu ja jossa kyselyn tulokset ovat helposti nivottavissa yhteen. Kysymykset määriteltiin yhdessä käyttäjäyrityksen kanssa ja samassa kyselyssä selvitettiin myös työntekijöiden työviihtyvyyttä. Kysely toteutettiin ainoastaan niiden kanssa, jotka valittiin töihin rekrytointiprosessista. Tämä aiheuttaa osaltaan haasteita, sillä töihin valittujen työntekijöiden mielestä voitaneen olettaa, että heillä ei ole negatiivista sanottavaa rekrytointiprosessin kulusta. Kyselyä laadittaessa mietittiin myös, olisiko kyselyn voinut lähettää kaikille, jotka olivat hakeneet kyseistä kesätyötä, mutta tämä ajatus ei ollut kovinkaan houkutteleva mm. eettisyyden ja työnantajamielikuvan kannalta.

Kaikki kysymykset olivat monivalintakysymyksiä. Jokaisen kysymyksen kohdalla oli myös avoin kohta, johon pystyi avaamaan tarkemmin omia näkemyksiään ja antamaan lisävastauksen kysymykseen. Kyselyn alussa kartoitettiin työntekijöiden yleisarvosanaa kesätöistä, ja sitä, vastasivatko työtehtävät hakijan odotuksia. Tämän jälkeen kyselyssä kartoitettiin työntekijöiden perehdytyksen onnistumista. Perehdytyksellä viitataan tässä tilanteessa työntekijän perehdyttämistä työtehtäviinsä, eikä sitä tule sotkea työsuhteeseen perehdyttämiseen, joka on tässä tilanteessa Baronan vastuulla. Kyselyssä kartoitettiin myös työtehtävien mielekkyyttä ja monipuolisuutta, sekä esimiehen onnistumista tehtävässään. Esimiehellä viitataan tässä tilanteessa käyttäjäyrityksen esimieheen, jolla on työnjohto-oikeus työntekijään. Myös käyttäjäyrityksen työnantajamielikuvan muuttumista kesätöiden aikana kartoitettiin, sekä sitä, onko työntekijä halukas työskentelemään käyttäjäyrityksessä myös

tulevaisuudessa. Tämä asia onkin merkittävä myös rekrytointiprosessin kannalta tulevaisuudessa.

Kyselyssä kartoitettiin myös hakijoiden koulutustaustaa ja sitä missä he opiskelevat tutkimuksen aikana, jos opiskelevat. Tässä kohtaa kartoitettiin myös sitä, tulisiko käyttäjäyrityksen olla paremmin esillä oppilaitoksissa, joissa työntekijät opiskelevat. Loppuvaiheessa kartoitettiin myös sitä, miten kesätyö tuki heidän opintojaan. Nämä edellä esitellyt kysymykset eivät tue tätä opinnäytetyötutkimusta kovinkaan paljoa, joten näiden kohdalla tutkimustulosten avaaminen jätetään pois tästä raportista muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Saman kyselyn loppuvaiheessa oli kuitenkin kysymyksiä, jotka oli laadittu tätä tutkimusta ajatellen, ja niiden tuloksia on tarkoitus analysoida enemmän.

Yleisesti ottaen tätä kyselytutkimusta voidaan pitää onnistuneena. On kuitenkin muistettava, kuten jo aiemmin mainittiin, että suurin painoarvo tässä tutkimuksessa on haastatteluilla. Tällä kyselytutkimuksella pyrittiin saamaan töihin valittujen työntekijöiden mielipiteitä esiin ja antamaan suuntaa haastatteluille.

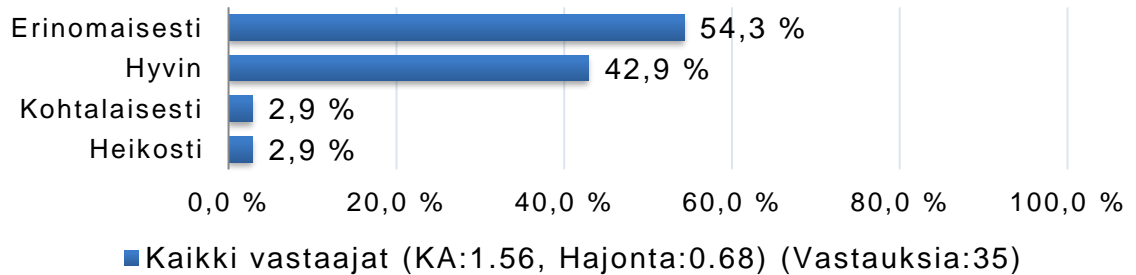
Käydään seuraavaksi läpi kyselytutkimuksen tulokset, ja analysoidaan ne lävitse. Seuraavassa käydään läpi ainoastaan ne kysymykset, joilla on relevanttia merkitystä tämän opinnäytetyön aiheen kannalta. Kyselyssä oli paljon sellaisia kysymyksiä, jota eivät ole tähän opinnäytetyöhön liittyviä, koska kyselyn toinen tavoite oli kartoittaa myös kesätyöntekijöiden työnantajamielikuvaa ja työhyvinvointia. Kyselyssä oli paljon avoimia kysymyksiä, ja kaikkia avoimia kysymyksiä ei ole listattu edelle. Avoimiin kysymyksiin vastaukset olivat melko lailla samoja monessa kohtaa, ja tämän vuoksi ei ole relevanttia listata kaikkia kysymyksiä alle. Kyselyyn vastanneita oli yhteensä 35 henkilöä. Kysely oli lähetetty yli 60 henkilölle, joten vastausprosentti jäi ilmeisen matalaksi, noin 58 prosenttiin. 35 henkilöä ei kuitenkaan ole liian pieni määrä, jos verrataan tätä esimerkiksi Palosteen (1995) tutkimukseen, jossa tutkittiin Kemi-Tornion ammattikorkeakoulusta terveystalalta vuonna 1995 valmistuneiden sijoittumista työelämään. Tässä Palosteen laajassa tutkimuksessa oli vastaajia 35.

Kananen (2012, 135) esittää eriävän mielipiteen liittyen vastausprosenttiin. Kananen mielestä riittävä vastausprosentti riippuu tilanteesta, mutta 30–40%:n vastaus-

määrällä voidaan tehdä luotettava tutkimus. Joissakin tilanteissa tutkimuksia tehdään Kanasen mukaan jopa 20% vastausmäärillä. Tätä pienemmät vastausprosentit johtavat vasta tutkimuksen validiteetin heikkenemiseen. Tähän tutkimukseen saatuja vastausprosentteja voidaan pitää pieninä, sillä hakijoihin oltiin yhteyksissä muistutusviestien avulla useita kertoja tähän kyselyyn liittyen ja kysely oli myös melko lyhyt ajallisesti.

Seuraavassa kyselytutkimuksen kysymykset:

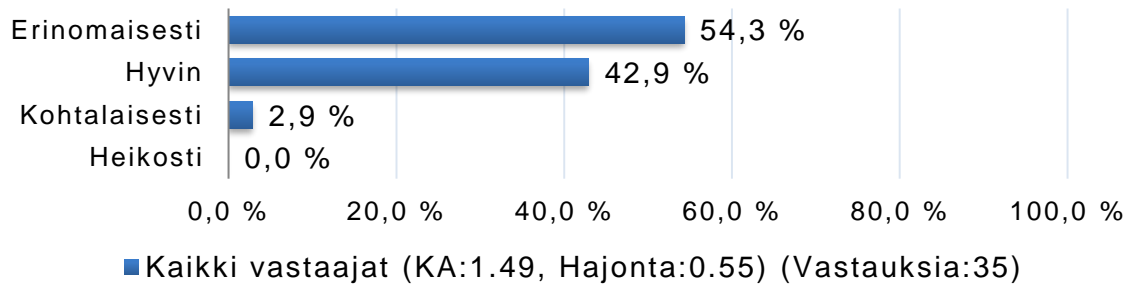
### 1. Miten yhteistyö Baronan kanssa sujui?



Kuvio 8. Miten yhteistyö Baronan kanssa sujui?

Tämä kysymys toteutettiin asteikolla 1–4, jossa 1 vastasi heikkoa, 2 kohtalaista, 3 hyvää ja 4 erinomaista. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki 36 henkilöä, ja yleisarvosana yhteistyöstä Baronan kanssa oli kohtuullisen hyvällä tasolla. Vastaajista 19 (54%) mielestä, yhteistyö Baronan kanssa sujui erinomaisesti. 15 (43%) mielestä yhteistyö oli hyvää, ja kohtalaisesti tai huonosti yhteistyö sujui kahden työntekijän mielestä.

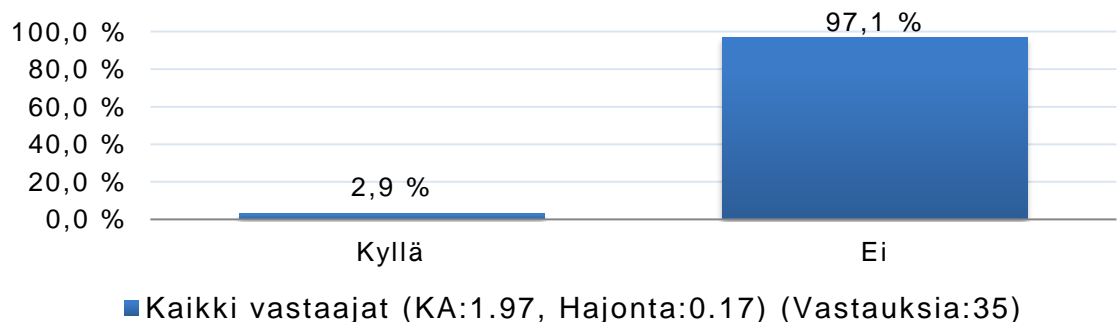
### 2. Miten Baronan työnhakuprosessi (hakemus>videohaastattelu>haastattelu>valita) mielestäsi sujui?



Kuvio 9. Miten Baronan työnhakuprosessi mielestäsi sujui?

Myös tämä kysymys toteutettiin asteikolla 1–4, jossa 1 vastasi heikkoa, 2 kohtalaista, 3 hyvää ja 4 erinomaista. Tähän kysymykseen vastasi 35 henkilöä, ja 19 (54%) mielestä työnhakuprosessi, eli rekrytointiprosessi sujui erinomaisesti. 15 (43%) mielestä työnhaku sujui hyvin, ja yhden vastaajan mielestä hakuprosessi sujui kohtalaisesti. Hakuprosessi ei sujunut huonosti yhdenkään vastaajan mielestä.

### 3. Oliko Baronan työnhakuprosessi mielestäsi liian pitkä tai monimutkainen?



Kuvio 10. Oliko Baronan työnhakuprosessi mielestäsi liian pitkä tai monimutkainen?

Tämä kysymykseen vastattiin joko kyllä tai ei. Vastaajista 34 oli sitä mieltä, ettei rekrytointiprosessi ollut liian pitkä tai monimutkainen. Yhden vastaajan mielestä prosessi oli liian pitkä.

### 4. Miten Barona voisi yleisesti kehittää toimintaansa?

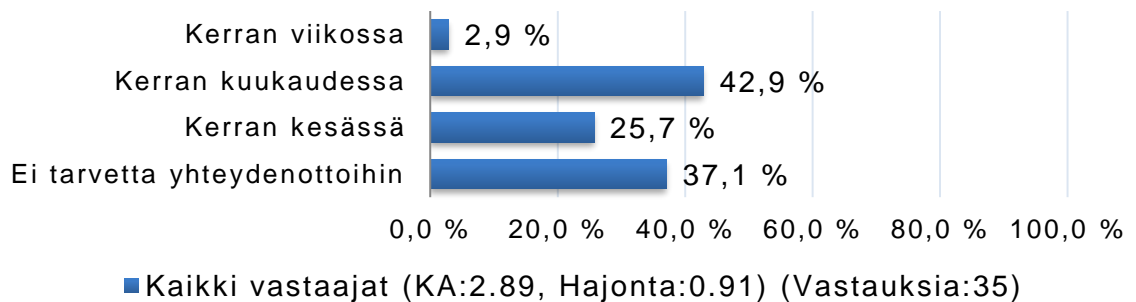


Tämä avoin kysymys ei käsitellyt ainoastaan opinnäytetyön aiheena olevaa rekrytointiprosessia, vaan se käsitteli koko työsuhdetta. Tässä tämän avoimeen kysymykseen jätetyt kommentit:

- Baanan olemassaoloa en aina muista, joten sen merkitystä voisi korostaa enemmän. Myös kirjautuminen ja käytettävyys voitaisiin tehdä käyttäjäs-  
tävämmäksi.
- Mielestäni palkanmaksu voisi olla aiemmin suhteessa maksettavaan ajan-  
jaksoon. On vähän nihkeää maksaa vuokraa kesäkuussa rahoista, jotka  
tulevat vasta heinäkuussa.
- Uudesta palkkanauhasta voisi tulla muistutus sähköpostiin.
- En osaa sanoa. Kaikki tuntuu toimivan.

Baanalla viitataan työntekijöiden Intranetiin, jossa on saatavilla kaikki työsuhteeseen olennaisesti liittyvät ohjeistukset.

## 5. Miten usein toivoisit, että Baronan konsultti olisi sinuun yhteydessä?



Kuvio 11. Miten usein toivoisit, että Baronan konsultti olisi sinuun yhteydessä?

### Miten Baronan työnhakuprosessia voisi mielestäsi kehittää?

- Olen ollut tyytyväinen työnhakuvaiheisiin.
- Soveltuvuustesti on aika turha omasta mielestäni
- Ei kehitettävää.

- Minulle kerrottiin, että tieto paikan saamisesta tulee ehkä noin kahden viikon aikana, mutta siinä menikin kolme kuukautta. Ymmärrän, että hakijoita on paljon, mutta viestintään voisi silti panostaa enemmän.
- Videohaastattelut ovat omasta mielestäni kiusallisia ja siksi vaikeita. Nostavat kynnystä hakea.
- Videohaastattelu oli mielestäni turha kokoonpano hommiin
- En keksi mitään tarvetta kehittämiselle
- Vaikuttaa tällä hetkellä aika hyvältä.

Tässä avoimessa kysymyksessä pyydettiin avaamaan kehityskohteita, joita rekrytointiprosessissa voisi olla. Yksi vastaaja viittasi palikkatestiin, jolla viitataan kontaktihaastattelussa tehtyyn soveltuvuustestiin. Hänen mielestään soveltuvuustesti on turha, eikä sille ole tarvetta. Kahden vastaajan mielestä videohaastattelut ovat turhia ja kiusallisia, ja ne nostavat kynnystä hakea töitä. Myös viestinnästä tuli mainintaa, haastattelun aikana oli luvattu, että tieto paikasta tulee kahden viikon sisällä, mutta päätöksessä menikin paljon kauemmin.

### **3.2.1 Työntekijäkyselyn tulosten analysointi**

Kuten edellä mainittiin, jäi työntekijäkyselyn vastausprosentti melko matalaksi ja se oli pettymys. Toisaalta on todettava, että kyselyn tarkoituksena on ainoastaan antaa suuntaa teemahaastatteluille ja myös se on todettava, että kysely lähetettiin ainoastaan töihin valituille työntekijöille. Kysely jätettiin tarkoituksellisesti melko suppeaksi, mm sen vuoksi että töihin valituilla työntekijöillä on oletettavasti parempi kuva rekrytointiprosessista ja asioiden sujumisesta verrattuna valitsematta jätettyihin työntekijöihin.

Yleisesti ottaen työntekijöille jäi melko hyvä kuva Baronasta ja rekrytointiprosessin sujuvuudesta. Yhteistyö Baronan kanssa sujui suurimman osan mielestä erinomaisesti tai hyvin. Työnhakuprosessin pituus oli suurimman osan mielestä siedettävällä tasolla, mutta yksi vastaaja oli sitä mieltä, että prosessi sujui ainoastaan kohtalaisesti. Kun yksi vastaaja valituista työntekijöistä oli tätä mieltä, voitaneen todeta, että

prosessi kaipaa parannuksia. Tämä siksi, että valittujen työntekijöiden olettaisi olevan yleensä tyytyväisiä hakuprosessiin. Sama voitaneen todeta rekrytointiprosessin pituuden kanssa. Suurimman osan mielestä rekrytointiprosessin pituus on sallittavissa rajoissa, mutta yksi vastaaja oli sitä mieltä, että rekrytointiprosessiin ja päätöksen saamiseen kului liikaa aikaa.

Avoimeen kysymykseen, ”Miten Barona voisi yleisesti ottaen kehittää toimintaansa?” ei tullut kehitysehdotuksia rekrytointiprosessin suhteen. Sen sijaan avoimeen kysymykseen rekrytointiprosessin kehittämistä tuli monia hyviä sekä kriittisiä kommentteja. Kriittiset kommentit liittyivät pääasiassa tiedottamiseen ja työnhakuprosessin eri vaiheisiin, mm. soveltuvuustestiin ja videohaastatteluun. Näistä kommentteista voidaan johtaa muutamia kehityskohteita. Kehityskohteet eritellään tämän opinnäytetyön viimeisessä osiossa, kehittämissuunnitelmassa.

### 3.3 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimuksen taustalla on aina tutkimusongelma, joka kirjoitetaan tutkimuskysymykseksi. Vastaus tutkimusongelmaan ratkaisee tutkimusongelman. Tutkimuskysymys ohjaa tutkimusta ja tiedonkeruuta. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys kannattaa kirjoittaa huoneentauluksi tutkimusprosessin ajaksi, jotta suunta pysyy tutkijan mielessä. (Kananen 2014, 36.)



Kuvio 12. Tutkimusongelma määrittelee aina tutkimuskysymykset kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Kananen 2014, 36).

Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, mutta siinä oli paljon myös ryhmähaastattelun tunnusmerkkejä. Kananen (2012, 100) määrittelee, että teemahaastattelu on laadullisen tutkimuksen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruumenetelmä. Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Teemahaastattelussa on aina haastavaa hoitaa haastattelu niin, että kaikkien mielipiteet ja ajatukset tulevat huomioitua tasapuolisesti. Yksilöhaastattelut tuottavat aina tarkempaa ja yksilöllisempää tietoa, mutta tähän opinnäytetyöhön liittyvään haastatteluun oli

pakko saada mukaan useita osallistujia, jotta mahdollisimman paljon mielipiteitä ja näkemyksiä saataisiin esille.

Teemahaastattelulla on aina jokin ennalta valittu teema. Teemat valitaan niin, että ne kattaisivat mahdollisimman hyvin koko ilmiön. Ilmiö liittyy ympäristöönsä ja se koostuu tekijöistä ja niiden välisistä riippuvuussuhteista. Teemahaastattelun alussa ei mennä yksityiskohtiin, sillä yksityiskohta sulkee pois ei-yksityiskohtaisia asioita, joilla voi olla merkitystä. Teemahaastattelun tekniikka etenee yleisestä yksityiseen. Voidaan puhua eräänlaisesta suppilotekniikasta, jossa yksittäisen teeman puitteissa edetään yleisestä yksityiskohtiin. Tämän jälkeen siirrytään seuraavaan teemaan. (Kananen 2012, 102.) Kananen alleviivaa myös, että usein teemahaastatteluissa on monia kierroksia, eikä valmista tule yhdellä haastattelukerralla. Tähän näkemykseen viitaten, tämän opinnäytetyön teemahaastattelu toteutettiin yhdellä kertaa. Kananen näkemys on varmasti oikea, mutta tässä tilanteessa katsottiin, että yksi haastattelukerta riittää hyvin.

Teemahaastattelussa teema tarkoittaa aihealuetta, josta keskustellaan. Teeman osalta edetään yleisestä yhä yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Liian nopea eteneminen voi johtaa löysään tietoon tai siihen, että arvokasta tietoa jää saamatta sen vuoksi, että vastaaja on jo siirtynyt seuraavaan aiheeseen. Keskustelun edetessä haastattelija tekee tarkennuksia ja haluaa lisätietoja esille nousseista keskustelunaiheista. Tarkennukset tehdään kysymysten muodossa, sillä kysymyksillä ohjataan keskustelun kulkua. Kysymykset voidaan jakaa avoimiin ja strukturoituihin kysymyksiin. (Kananen 2012, 104.) Strukturoiduilla kysymyksillä viitataan kysymyksiin, jotka ovat valmiiksi muotoiltuja, ja joissa on valmiit vaihtoehdot vastauksiksi. Avoimet kysymykset ovat kysymyksiä, joihin ei voi vastata yhdellä sanalla ja joihin vastaaminen vaatii selittämistä. Strukturoidut kysymykset eivät kuulu teemahaastatteluun, koska niihin on käytännössä valmiit vastaukset ja tässä tilanteessa syvällisyys puuttuu täysin. (Kananen 2012, 106.)

Teemahaastattelu ja ryhmähaastattelu on muistettava erottaa toisistaan. Teemahaastattelussa on aina erikseen määritellyt teemat, kun taas ryhmähaastattelu on vapaampi keskustelutilaisuus, jossa ei ole välttämättä ennalta määriteltyä teemaa. Usein ryhmähaastattelusta käytetään myös nimeä fokusryhmähaastattelu. Puusa, Reijonen, Juuti ja Laukkanen (2014, 86) määrittelevät fokusryhmähaastattelun 6-8

hengen haastatteluksi, jossa haastateltavat edustavat tutkimuksen kohdejoukkoa. Haastattelija pyrkii siinä saamaan aikaan keskustelua tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Keskustelu haastattelun aikana ruokkii usein itseään, kun haastateltavat lisäävät asioita ja kokemuksiaan toistensa kertomuksiin. Ryhmähaastattelun paljastavat monesti asioita, jotka eivät välttämättä paljastuisi yksilöhaastattelussa.

### **3.4 Opinnäytetyöhön liittyvä haastattelu**

Tähän opinnäytetyöhön liittyvä haastattelu toteutettiin 21.11.2018 käyttäjäryityksen tiloissa. Haastattelussa oli haastattelijana opinnäytetyön tekijä sekä käyttäjäryityksen edustajia. Haastateltavana olivat käyttäjäryityksen tuotannon henkilöstöpäällikkö, henkilöstöosaston harjoittelija sekä kaksi tuotantopäällikköä. Tuotantopäälliköt valitsevat kesätyöntekijät omille osastoilleen Baronan esittelyjen perusteella. Haastattelun kesto oli noin 45 minuuttia ja se pyrittiin toteuttamaan teemahaastattelun menetelmällä. Haastattelun tavoitteena oli toteuttaa haastattelu siten, että teemoista keskustellaan yhteisellä dialogilla, mutta jossa on kuitenkin selkeät teemat ja selkeä tarkoitusperä. Haastattelumuistiinpanot kirjattiin tietokoneelle pääpiirteisään haastattelun aikana ja haastattelun jälkeen haastattelija kirjoitti haastattelumuistiinpanot puhtaaksi. Tärkeää oli pitää yllä vuorovaikutusta koko haastattelun ajan, joten haastattelumuistiinpanojen kirjaamiseen haastattelun aikana ei käytetty paljoa voimavaroja. Haastattelija pyrki ylläpitämään molemminpuolista keskustelua haastattelun aikana ja tuomaan omia mielipiteitään sekä myös Baronan muiden toimihenkilöiden mielipiteitä esiin haastattelun aikana.

Viitaten edellä esitettyyn teoriaan teemahaastattelusta ja ryhmähaastattelusta, tämä haastattelu edusti kumpaakin näistä haastattelumenetelmistä. Tavoitteena oli käyttää pohjana etukäteen määritellyjä teemoja, ja toteuttaa haastattelu teemahaastatteluna. Kuitenkin, kuten edellä kerrotussa teoriassa avattiin, oli tässä haastattelussa sekä teemahaastattelun-, että ryhmähaastattelun ominaispiirteitä.

Haastattelussa käytettiin pohjana työntekijäkyselyn tuloksia. Haastattelun muistiinpanoja ei julkaista tässä opinnäytetyössä, jotta käyttäjäryityksen anonymiteetti säilyy. Seuraavissa kappaleissa avataan haastattelussa esiin tulleita mielipiteitä epäsuorilla lainauksilla. Haastattelua ei käydä läpi kronologisesti teemahaastattelun

kaavaa noudattaen, vaan seuraava purku keskittyy pääasiassa niihin kehitystä vaativiin seikkoihin, jotka haastattelussa tulivat ilmi. Kappaleissa hyödynnetään myös Baronan työnhakijadataa sekä opinnäytetyön tekijän ja Baronan toimihenkilöiden mielipiteitä.

Haastattelussa oli kaksi pääteemaa:

1. Mikä on nykytila rekrytointiprosessin sujuvuuden kannalta ja mitä kehitettävää siinä olisi?
2. Millainen hakijaprofiili tulee olla pitkän aikavälin työllistämistä ajatellen?

### 3.4.1 Yleiskuva nykytilanteessa

Haastattelun alussa kysyttiin yleistä mielipidettä rekrytointiprosessin nykytilasta ensimmäiseen teemaan vedoten. Yleinen tulos oli se, että rekrytointiprosessissa on paljon kehitettävää varsinkin hylkäyksistä ilmoittamisen ja prosessin keston suhteen. Nykytilanteessa hylätyille hakijoille ilmoitettiin vasta toukokuun puolessavälissä ja osa hakijoista oli hakenut paikkaa jo tammikuussa. Hylkäysviestin muotoilu ei myöskään ollut paras mahdollinen hylkäysviestiksi. Jälkikäteen ajateltuna jotkut hakijat saattoivat kokea sen alistavana. Seuraavassa suora lainaus hylkäysviestistä, yrityksen nimi on muutettu:

Hei! Käyttäjäyrityksen tuotannon kesätyöhaku on nyt päättynyt, ja kaikki paikat ovat tällä erää täytetty. Hakemuksia tuli hyvin paljon, ja valitut ovat saaneet tiedon valinnasta. Kiitos kiinnostuksestasi tehtävää kohtaan. (Barona Jelpp Rekrytointialusta 2018a.)

Haastattelussa keskusteltiin, että tulevaisuudessa hylkäysviestit lähetetään paljon ennemmin. Hylkäysviestien lähettäminen aiemmin on hyväksi sekä käyttäjäyrityksen että Baronan työnantajamielikuvulle. Kuten teoriaosuudessa viitattiin, on hylkäysviestien lähettäminen siedettävän ajan puitteissa hyväksi työnantajan maineelle. Haastattelussa keskusteltiin, että hylkäysviestejä ei voida lähettää hakuajan ollessa kesken.

Haku aika tulee tulevaisuudessakin olemaan sama, mikä nykytilanteessa, eli ensimmäinen hakuilmoitus on avoinna tammikuun alusta helmikuun loppuun. Haastattelussa keskusteltiin myös siitä mahdollisuudesta, että hakuilmoitus olisi kerralla auki vain kaksi viikkoa, jotta se pysyisi kärkipäässä mm. työnhakupalveluissa. Tämä ajatus ei kuitenkaan saanut kannatusta sillä, jos ilmoitus on kerralla auki kaksi kuukautta, voidaan sanoa esimerkiksi messuilla ja alan tapahtumissa, että haku on auki helmikuun loppuun asti.

Haastattelussa asetettiin varovaiseksi tavoitteeksi, että kaikki työntekijävalinnat saataisiin tehtyä niin, että hakuilmoitusta ei tarvitsisi avata uudelleen helmikuun loppun jälkeen. Tätä tavoitetta voidaan kuitenkin pitää suurella todennäköisyydellä saavuttamattomana, jos verrataan tilannetta aiempiin vuosiin. Haastattelussa keskusteltiin kuitenkin, että hylkäysviestit lähetetään aiemmin mitä nykytilanteessa. Hylkäysviestejä ei kuitenkaan voida lähettää kesken hakuajan, ja hakuajan täytyy olla sulkeutunut, jotta hylkäysviestit voidaan lähettää. Haastattelussa asetettiin tavoitteeksi, että hylkäysviestit lähetetään ennen helmikuun loppua hakeneille maaliskuun aikana.

### **3.4.2 Esitellyt työntekijät**

Ensimmäisen teeman osalta käsiteltiin myös hakijoiden esittelyä. Esittelyillä viitataan, kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä viitattiin, työntekijäehdokkaan esittelyyn käyttäjäryitykselle. Pääosa esitellyistä työntekijöistä valittiin kesätyöntekijäksi noin kahden viikon sisällä esittelystä, mutta jotkut esitellyt työntekijät ”roikkuivat” esittelylistalla pidempään. Käyttäjäryitykselle esiteltiin myös työntekijöitä, joita ei valittu töihin ollenkaan. Näitä valitsematta jätettyjä työntekijöitä ei hylätty käyttäjäryityksestä kesken rekrytointiprosessin, vaan he jäivät valitsematta ja odottivat hylkäysviestiä kauan. Haastattelussa keskusteltiin, että tulevaisuudessa käyttäjäryityksen edustajat kommentoivat ehdokkaita aktiivisemmin esittelytyökaluun ja hylkäävät ne ehdokkaat, jotka eivät esittelyn perusteella sovellu työntekijöiksi. Tässä tulee kuitenkin se ongelma, että työntekijöitä valitsevia henkilöitä on käyttäjäryityksessä useita, ja jotkut henkilöt saattavat olla epäsoivia johonkin tiettyyn tehtävään mutta

taas sopivia johonkin toiseen. Tähän tilanteeseen sopiva ratkaisu on kuitenkin joka viikkoinen palaveri käyttäjäyrityksessä, jossa rankataan esittelyssä olevat työntekijät ja hylätään ensin ne, jotka eivät sovellu mihinkään tehtävään ja tämän jälkeen käydään läpi ne tehtävänkuvat, mihin henkilöt voisivat soveltua toisen sijaan. Mikäli todetaan, että esitelty hakija ei sovellu mihinkään, hylätään hänet ja hänelle lähetetään hylkäysviesti myöhemmin Baronalta.

### **3.4.3 Aloitusajankohtien määrittäminen etukäteen**

Haastattelussa tuli esiin seikka, josta ei ole aiempaa mainintaa tässä opinnäytetyössä. Tällä seikalla on myös merkittävä vaikutus prosessin pituuteen. Seikka tuli ilmi, kun käytiin läpi mitä kehitysehdotuksia prosessin lyhentämiseen voisi olla. Nykytilanteessa valituille työntekijöille ilmoitettiin valinnasta, mutta heidän tarkka aloituspäivänsä ei ollut tiedossa valinnasta ilmoitettaessa. Tähän tilanteeseen halutaan muutos. Haastattelussa keskusteltiin, että tulevaisuudessa aloitusajankohdat määritetään etukäteen, ja aloitusajankohta on tiedossa jo siinä vaiheessa, kun valinnasta ilmoitetaan hakijalle. Nykytilanteessa jotkut valitut työntekijät joutuivat odottamaan tietoa aloituspäivästä valintapäätöksen jälkeen jopa kaksi kuukautta. Joillekin hakijoille ilmoitettiin valinnasta jo tammikuussa 2018, ja aloitusajankohdat päätettiin vasta huhtikuussa. Tämä aiheutti epäluottamusta ja myös epävarmuutta kesätyöpaikasta varsinkin niiden keskuudessa, joille tieto valinnasta tuli jo tammi–helmikuussa. Moni valittu hakija myös perui kesätyöpaikkansa ja tämä oli varmastikin yksi tekijä, joka aiheutti paikkojen peruutuksia.

### **3.4.4 Vanhojen työntekijöiden kontaktointi**

Jo ennen haastattelua oli keskusteltu käyttäjäyrityksen edustajien kanssa, että tulevaisuudessa vastaavassa kesätyöntekijärekrutointiprosessissa tullaan kontaktoimaan kirjeitse edellisen kesän hyvin suoriutuneet työntekijät. Kirjeellä pyritään ylläpitämään hyvää työnantajamielikuvaa ja saamaan mahdollisimman moni edellisen kesän hyvin töistään suoriutunut kesätyöntekijä myös tulevaisuudessa kesätyöntekijäksi. Täytyy huomata, että osa vanhoista kesätyöntekijöistä työskentelee myös



opiskeluaikana 0–sopimuksella, ja erityisesti heidät on tärkeää saada sitoutumaan työhön myös tulevaisuutta ajatellen.

### **3.4.5 Videohaastattelut**

Työntekijäkyselyssä oli jonkun verran kritiikkiä videohaastatteluiden mukana olosta. Lähtökohtaisesti prosessin nykytilanteessa tulee vastata videohaastatteluun ja ennen videohaastatteluun vastaamista ei tule valintaa kesätyöntekijäksi. Moni työntekijä koki videohaastattelun liian jännittäväksi tai epäolennaiseksi haettuun tehtävään nähden. Haastattelussa keskusteltiin tästä hakijanäkökulmasta. Yleinen mielipide oli, että videohaastattelusta ei luovuta. Nykytilanteen mukainen 1–2 minuutin pituinen haastattelu on tärkeää, koska käyttäjäyritys valitsee työntekijät ilman jatkohaastatteluja. Videolla hakija kertoo lyhyesti, miksi olisi oikea valinta hakemaansa työtehtävään. Hakijan perusasenteesta ja ulkoisesta olemuksesta on hyvä saada mielikuva, ja lyhyellä videolla sen saa hyvin esille. Moni työntekijä koki kyselyn mukaan haastattelun liian jännittäväksi, mutta haastattelussa keskusteltiin, että työnhaussa tulee olla jännitystä mukana ja videohaastattelu on hyvä väline mitata myös paineensietoa ja itsehillintää.

### **3.4.6 Soveltuvuustestit**

Nykytilanteessa on käytössä hakijan soveltuvuutta mittava soveltuvuustesti. Soveltuvuustesti on mekaaninen testi, jolla mitataan haettavaan työtehtävään vaadittavaa työstä suoriutumisen kannalta merkittävää ominaisuutta, sekä paineensietokykyä. Testin sisältöä ei käydä tarkemmin läpi, että työtehtävien sisältö ja tätä kautta käyttäjäyrityksen anonymiteetti eivät rikkoontuisi. Moni hakija koki soveltuvuustestin turhaksi työtehtäviin nähden. Haastattelun perusteella yhteinen mielipide on kuitenkin, että soveltuvuustesti pidetään mukana hakuprosessissa, sillä se antaa laajan kuvan hakijan tietyistä ominaisuuksista sekä paineensietokyvystä.

Mekaanisen soveltuvuustestin lisäksi tulevaisuudessa tulee mukaan myös hakijan työmotivaatiota ja asenteita mittaava tietokonepohjainen soveltuvuustesti. Haastattelussa keskusteltiin tämän asennetta mittaavan soveltuvuustestin tärkeydestä.

Asennetta ja motivaatiota mittaavan soveltuvuustestin mukaantulo oli tiedossa jo ennen haastattelua. Tällä testillä halutaan entisestään vähentää virherekrytointeja ja saada esiin niitä työntekijöitä, joilla on tarpeeksi motivaatiota, pitkäjänteisyyttä ja kykyä tulkita monimutkaisia ohjeita sekä kykyä muistaa tiettyjä asioita ulkoa.

### **3.4.7 Sopiva hakijaprofiili**

Haastattelussa toinen pääteema oli sopivan hakijaprofiilin määrittäminen. Hakijaprofiililla viitataan siihen, minkälaisen työntekijän täytyy olla mm. asenteeltaan, koulutukseltaan ja millaiset tulevaisuuden suunnitelmat hänellä on. Sopivan hakijaprofiilin määrittely ei ole tämän opinnäytetyön aiheeseen nähden kovinkaan relevanttia senkään vuoksi, että laadun käsite on vakio tässä opinnäytetyössä. Kuitenkin, sopivan hakijaprofiilin määrittely on tärkeää rekrytointiprosessin kannalta, jotta ylipäätään tiedetään mitä rekrytoidaan. Jokaisen hakijan kohdalla halutaan, että hakija on sitoutunut työpaikkaan pitemmäksi ajaksi kuin vain yhdeksi kesäksi. Käyttäjyryitys haluaa kehittää vuokratyöntekijöistä tulevaisuuden työntekijöitä haastavampiin työtehtäviin käyttäjyryityksen omille kirjoille, ja tämä on myös Baronan yksi tavoite.

Haastattelussa keskusteltiin, että hakijan koulutustaustalla ei ole merkitystä. Kesätyöntekijäksi voidaan rekrytoida yhtä hyvin sekä tekniikan alasta kiinnostunut tai kaupan alasta kiinnostunut, eikä hakijan opintosuuntauksella ole täten mitään merkitystä. Kyseisessä käyttäjyryityksessä on paljon työntekijöitä, jotka ovat tulleet töihin täysin ilman tekniikan alan koulutusta ja edenneet haastavampiin työtehtäviin tuotannossa. Koulutuslalla ei täten ole mitään merkitystä. Paljon tärkeämpää on hakijan asenne ja halu oppia uutta. Löysällä ja vastuuttomalla asenteella ei pärjää näissä työtehtävissä. Hakijalla tulee olla myös vaadittavaa oppimishalua ja kykyä oppia virheistä. Virheitä tulee usein varsinkin perehdytysvaiheessa ja hakijalta vaaditaan kykyä välttää toistamasta tehtyä virhettä. Haastattelussa keskusteltiin myös, että hakijalla tulee olla paineensietokykyä sekä hyvää henkistä kanttia, sillä työ on todella hektistä, jossa työntekijöiden suoriutumista seurataan jatkuvasti.

Yhteenvedon sopivasta hakijaprofiilista voitaneen todeta, että sopivan hakijan täytyy olla asenteeltaan reipas, rehellinen ja oppimishaluinen. Hakijalla täytyy olla halu sitoutua haettuun työpaikkaan pitkäksi aikaa ja halua kehittää itseään ammatillisesti.

Myös hakijan fyysisen kunnon täytyy olla hyvä, sillä työ on pitkälti seisomatyötä ja käsiteltävät kappaleet osittain raskaita.

### 3.5 Yhteenveto haastattelusta

Yhteenvetona voidaan todeta, että haastattelulla oli merkittävä rooli tämän opinnäytetyön kannalta. Haastattelusta jäi käteen paljon kehittämissideoita, jotka aiotaan toteuttaa tämän opinnäytetyön tuloksena. Haastattelussa tuli ilmi muitakin erinomaisia ideoita tulevaisuutta ajatellen. Yksi kehitystä kaipaava asia on oppilaitosyhteistyö. Rekrytointiprosessiin liittyen tulevaisuudessa ollaan nykyistä enemmän yhteydessä lähiseudun oppilaitoksiin, jotta hyviä hakijoita saataisiin nykyistä enemmän. Lisäksi mm. sosiaalisen median kanavia tullaan käyttämään tehokkaammin. Kuten haastattelutuloksissa aiemmin käytiin läpi, moni hakija perui saadun kesätyöpaikan myöhemmin. Tämä on yksi asia, johon erityisesti tullaan kiinnittämään huomiota, mutta se on samalla myös haasteellisin asia kehitysprosessissa. Suurin osa hakijoista hakee montaa työpaikkaa kesälle ja saa valituksi tulemisen jälkeen mieluisamman työtarjouksen muualta. Tähän asiaan voi toimeksiantaja ja käyttäjäyritys vaikuttaa mm. ilmoittamalla työn aloitusajankohdan mahdollisimman pian valintapäätöksestä.

Viestinnän merkitystä korostetaan tulevaisuudessa enemmän. Haastattelun yleiskuva oli se, että kaikki osapuolet haluavat aiempaa parempaa ja luotettavampaa viestintää. Jatkossa ei voida ilmoittaa hylätyille vasta toukokuussa usean kuukauden odottelun jälkeen eikä voida antaa katteettomia lupauksia prosessin kestosta. Nykytilanteessa annettiin paljon katteettomia lupauksia, mm. joissain haastattelussa oli kerrottu, että tieto paikan saamisesta tulee kahdessa viikossa, mikä ei pitänyt paikkaansa. Tällaiset katteettomat lupaukset saattavat olla kohtalokkaita sekä työnantajamielikuvan, että asiakassuhteen kannalta.

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että kummatkin tutkimusmenetelmät, sekä haastattelu että kyselytutkimus olivat onnistuneita ja tuottivat tutkimuksen kannalta relevanttia ja asianmukaista tietoa. Seuraavassa on teorian ja tutkimusten pohjalta laadittu kehittämissuunnitelma, joka päättää tämän raportin.

## 4 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Opinnäytetyön kehittämissuunnitelma on suunniteltu tämän opinnäytetyön teoriaan pohjautuen, sekä tutkimuksiin ja myös Baronan organisaation jäsenten sekä omiin mielipiteisiin. Kehittämissuunnitelmassa esitetyt kehittämissuunnitelmat on tarkoitus laittaa toimeen vastaavanlaisessa kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessissa tulevaisuudessa. Tavoitteena on, että kehittämissuunnitelma tukee ensisijaisesti opinnäytetyön kohteena olevaa rekrytointiprosessia ja että sillä on positiivisia vaikutuksia hakija- ja työnantajamielikuvaan sekä toimeksiantajan, että käyttäjäyrityksen näkökulmasta katsottuna.

Opinnäytetyön kehittämissuunnitelmassa käytetään selkeyden vuoksi kahta näkökulmaa, kronologista näkökulmaa ja eri vaiheiden sujuvuuden näkökulmaa. Yleisesti tiedetään, että kronologialla viitataan aikaan, ja kronologisella näkökulmalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä rekrytointiprosessin eri vaiheita ajassa katsottuna. Kronologian suhteen päätavoite kehittämissuunnitelmassa on saada prosessin kesto ajallisesti lyhyemmäksi mitä se on nykytilanteessa. Vaiheiden sujuvuuden näkökulmasta prosessi käydään yhtä aikaa läpi toimeksiantajan ja käyttäjäyrityksen näkökulmasta katsottuna. Kuten teoriaosuudessa käytiin läpi, koostuu rekrytointiprosessi nykytilanteessa seitsemästä eri vaiheesta. Kehittämissuunnitelmassa käydään läpi jokainen vaihe ja pohditaan, voidaanko joku seitsemästä vaiheesta jättää pois.

Kehittämissuunnitelmassa verrataan nykytilannetta tulevaan ajallisesti ja siinä viitataan paljon kuukausiin ja viikkoihin. Kehittämissuunnitelmassa tulevaisuudesta puhuttaessa viitataan lähtökohtaisesti vuoteen 2019. Tulevaan ajankohtaan viitattaessa verrataan aina nykytilanteen vastaavaan ajankohtaan. Esimerkiksi jos ehdotetaan jotain asiaa tapahtuvaksi helmikuun loppuun mennessä, tarkoitetaan, ja verrataan sitä nykytilanteen, eli helmikuun 2018 loppuun. Tämä kehittämissuunnitelma on tarkoitus toimeenpanna vuoden 2019 ja sen jälkeisissä vastaavissa rekrytointiprosesseissa, jossa käyttäjäyritys on sama.

#### 4.1 Kehitysehdotukset

Seuraavassa käydään läpi opinnäytetyön kehitysehdotukset ja se muodostaa samalla opinnäytetyön kehittämissuunnitelman. Kehittämissuunnitelmassa käydään läpi asiat, jotka vaativat muutosta. Seuraavassa esitetyt kehitysehdotukset on johdettu pääasiassa haastattelujen, työntekijäkyselyn ja tekijän mielipiteiden pohjalta. Seuraavassa kuviossa (sama kuvio myös teoriaosuudessa) on esitetty rekrytointiprosessin kaikki eri vaiheet nykytilanteessa:



Kuvio 13. Rekrytointiprosessin nykytilanne toimeksiantajan näkökulmasta katsottuna.

Haastatteluun, kyselyyn ja omiin ajatuksiin sekä teoriaan nojaten on päätetty, että yhtäkään näistä seitsemästä vaiheesta ei karsita pois ja näiden vaiheiden järjestys pysyy samana. Eniten pohdintaa aiheutti tutkimuksen perusteella videohaastattelut, mutta videohaastattelut nähdään osana nykyaikaista rekrytointiprosessia, eikä niitä voida jättää pois. Tähän on syynä myös se, että käyttäjäryitys tekee valinnat ilman omaa haastattelua ja videolla halutaan saada vaikutelma hakijan asenteesta ja ulkoisesta olemuksesta.

#### 4.1.1 Hakuilmoituksen avaaminen ja hakemuksen vastaanottaminen

Hakuilmoitus tullaan vastaisuudessakin avaamaan tammikuun toisena päivänä heti uudenvuodenpyhien jälkeen. Haastattelussa keskusteltiin, että hakuilmoitus olisi kerrallaan auki vain kaksi viikkoa, jotta ilmoitus näkyisi tuoreena työnhakujärjestelmissä. Yhdessä päädyimme kuitenkin siihen, että hakuilmoitus pidetään vastaisuudessakin auki ensimmäisellä kertaa helmikuun loppuun kerralla, sillä tässä tilanteessa on helppoa kertoa hakuilmoituksen olevan avoinna tähän ajankohtaan asti esimerkiksi alan messuilla ja muissa tapahtumissa. Mikäli hakijoita ei helmikuun loppuun mennessä ole riittävästi, jatketaan hakuilmoitusta aina kuukausi kerrallaan.

Esikarsintaa suoritetaan jatkuvasti, kun hakemuksia saapuu. Tässä vaiheessa karsitaan joukosta pois jatkossakin kaikki ne, joiden ennestään tiedetään olevan sopimattomia ja siirretään heidät hylättyihin. Myöhemmin heille lähetetään hylkäysviesti. Palataan hylkäysviesteihin kohdassa ”Muut kehittämiskohteet”. Tässä vaiheessa hylätään esimerkiksi ne, jotka ovat työskennelleet aiemmin käyttäjäyrityksessä ja heidät on todettu kyseisiin työtehtäviin sopimattomiksi. Hylättyihin siirretään jatkossa myöskin ne, jotka tunnetaan Baronassa ja tiedetään olevan sopimattomia haettuun työhön. Hylättyihin siirretään myös ne henkilöt, jotka voidaan varmuudella sanoa työhön sopimattomaksi jo työhakemuksen perusteella.

#### 4.1.2 Videohaastattelu

Kaikille, joita ei karsita pois, lähetetään videohaastattelukysymys sähköpostiin. Samalla kun haastattelukysymys lähetetään sähköpostiin, lähetetään siitä tieto myös tekstiviestillä hakijalle. Tekstiviestillä varmistetaan, että hakija saa varmasti tiedon videohaastattelukysymyksen vastaanottamisesta. Tulevaisuudessakin videohaastattelukysymys on pituudeltaan noin 1–2 minuuttia ja videolta hakijalta halutaan lyhyt esittely itsestään ja oma kuvaus siitä, miksi hän hakee tätä kesätyötä.

Videohaastattelun osalta pohdittiin, pitäisikö sitä laajentaa tai pidentää vaiko pitäisikö se jättää kokonaan pois. Haastattelun, oman pohdinnan ja nykyajan trendien mukaisesti lopputulos on, että videohaastattelusta ei luovuta, vaan se jätetään nykyiselleen. Tämä senkin vuoksi, että käyttäjäyritys valitsee työntekijät ilman omaa

haastattelua, ja heidän täytyy saada tarkka kuva hakijan asenteesta ja ulkoisesta olemuksesta. Nämä ominaisuudet voidaan helposti todentaa videohaastattelulla. Työntekijäkyselyssä moni valittu työntekijä kommentoi, että videohaastattelut nostavat kynnystä hakea työpaikkaa ja aiheuttavat turhaa jännitystä valintaprosesseissa. Näitä ajatuksia ei allekirjoitettu haastatteluissa eikä ne ole päteviä myöskään opinnäytetyön tekijän mielestä. Haastattelussa keskusteltiin, että työnhakuvaiheeseen kuuluu osaltaan jännitys. Ainoan poikkeuksen videohaastatteluiden poisjättämiselle tekee työntekijät, jotka ovat työskennelleet aiemmin käyttäjäyrityksessä, ja jotka tunnetaan entuudestaan siellä.

Videohaastattelujen osalta pohdittiin myös niiden laajentamista. Esimerkiksi sitä pohdittiin, voitaisiinko videohaastatteluissa kysyä lisäkysymyksiä, mm. tarkempia kysymyksiä aiemmista työpaikoista tai kysymyksiä harrastuksista. Tätä ajatusta ei kuitenkaan kannatettu, sillä niistä ei ole mitään hyötyä, koska hakijat täytyy joka tapauksessa ottaa kontaktihaastatteluun. Pidemmät videohaastattelut eivät myöskään ole hyväksi käyttäjäyritykselle, sillä niiden katsomiseen kuluisi nykyistä enemmän aikaa ja resursseja.

Videohaastattelut tullaan jatkossa lähettämään kaikille esikarsinnan läpäisseille hakijoille käytännössä heti kun hakemus on saapunut ja hakija on läpäissyt esikarsinnan. Hakijalta vaaditaan videohaastattelussa selkeää vastausta ja jämäkkää asennetta. Kaikkien uusien työnhakijoiden on pakko vastata videohaastatteluun, jotta he voivat tulla valituksi. Poikkeuksen tekevät, kuten aiemmin mainittiin, mm. vanhat edellisinä vuosina työskennelleet työntekijät, jotka tunnetaan entuudestaan käyttäjäyrityksessä. Kontaktihaastattelu tulee tulevaisuudessakin olemaan pitkälti saman kaavan mukainen mitä se on nykytilanteessa. Suurimmat muutokset tulevatkin haastattelun loppuvaiheen informointiin. Tarkennusta vaatii mm. työpaikkapäätöksen ajankohdasta informointi. Kontaktihaastattelussa vakuuttaneet henkilöt esitellään käyttäjäyritykselle heti haastattelun jälkeen.

#### **4.1.3 Valinnat käyttäjäyritykseltä**

Nykytilanteessa valinta-aika esittelyn ja valinnan välillä on osittain aivan liian pitkä. Tulevaisuudessa käyttäjäyritys valitsee työntekijät huomattavasti nopeammin.

Haastattelussa keskusteltiin, että sopiva aika valintojen tekemiseen on tulevaisuudessa sellainen, että esittelyn julkaisun jälkeen valinta tehtäisiin viimeistään 14 vuorokauden kuluttua esittelystä. Mikäli henkilöä ei valita tämän aikaikkunan aikana, ilmoitetaan hänelle myöhemmin hylkäyksestä.

Haastattelussa keskusteltiin, että tulevaisuudessa käyttäjäryityksen edustajat kategorisoivat ehdokkaita aktiivisemmin. Tämä on haastavaa, sillä käyttäjäryityksellä on useita esimiehiä, jotka valitsevat työntekijöitä ja eri osastojen tarpeet ovat erilaiset. Joillekin osastoille saatetaan tarvita esimerkiksi tekijöitä, joilta vaaditaan jotain tiettyä ammattiosaamista, ja toiselle linjalle taas riittää hyvä asenne ja halu oppia uutta. Käyttäjäryityksen eri osastot ja niiden esimiehet sekä HR-osasto tulevat tulevaisuudessa viikoittain pohtimaan yhdessä niiden esiteltyjen työntekijöiden kohtaloa, joita ei ole vielä valittu töihin. Haastattelussa keskusteltiin, että mikäli koetaan, että esitelty työntekijä ei sovellu millekään osastolle tai mihinkään tehtävään, hylätään hänet ja hänelle lähetetään hylkäysviesti. Tällä saadaan lyhennettyä ja tehostettua rekrytointiprosessia merkittävästi nykytilanteeseen verrattuna.

Käyttäjäryityksen ja Baronan välillä keskustelu ja kommunikointi käydään pääsääntöisesti kasvotusten tai esittelytyökalun avulla, jolla työntekijät esitellään. Sähköpostikeskusteluja ei hakijoista keskustellessa voida pääsääntöisesti käyttää tietojuoja-lakien vuoksi.

#### **4.1.4 Valinnasta ilmoittaminen ja työsuhteen muodostuminen**

Baronan konsultti ilmoittaa valituksi tulemisesta heti kun esitelty henkilö valitaan ja tieto valinnasta on Baronalla. Nykytilanteessakin uusille, ensimmäistä kesää käyttäjäryitykseen työskentelemään valituille kesätyöntekijöille ilmoitettiin valinnasta puhelimitse, mutta vanhoille kesätyöntekijöille, eli niille, jotka olivat työskennelleet käyttäjäryityksessä aiempina kesinä, lähetettiin tekstiviesti valinnasta heti kun tieto valinnasta tuli Baronalle. Tämä osoittautui lopulta huonoksi tavaksi ja se aiheutti paljon peruutuksia jälkikäteen ja myös prosessin osittaista venymistä. Tulevaisuudessa valinnasta ilmoitetaan aina soittamalla.



Tulevaisuudessa työsuhde muodostetaan nopeammin, mitä nykytilanteessa. Nykytilanteessa työsuhdet solmittiin vasta huhtikuun alusta alkaen ja suurimmalle osalle hakijoista lopullinen varmistus tarkasta töiden aloituspäivästä tuli vasta huhtikuussa. Tämä seikka aiheutti epävarmuutta hakijoissa ja aiheutti myös työpaikkojen peruutuksia. Tulevaisuudessa työsuhteiden tarkat aloitus- ja päättymisajakohdat määritellään aiemmin. Tavoite on, että ainakin tarkka aloituspäivä on selvillä jo siinä vaiheessa, kun hakijalle ilmoitetaan valinnasta.

#### **4.1.5 Hylkäysviestien lähettäminen ja viestintä prosessin aikana**

Suurin kompastuskivi nykytilanteessa on ollut hylkäysviestien lähettäminen. Nykytilanteessa hylätyille hakijoille lähetettiin viestit vasta toukokuussa. Tämä on aiheuttanut varmasti pahaa mieltä hakijoissa ja Baronan sekä käyttäjäyrityksen työnantajamielikuva ja hakijakokemus ovat saaneet huonoa mainetta. Kuten aiemmin teoriaosuudessa viitattiin, sopiva aika ilmoittaa hylkäyksistä on kaksi viikkoa haastattelusta. Varsinkin vuokratyösuhteissa tämä aika on monesti mahdoton sillä työntekijät hakevat yleensä moneen eri työtehtävään saman vuokrafirman kautta. Kesätyörekrutointiprosesseissa tämä tavoite on vielä hankalampi. Kuten tämäkin kesätyörekrutointiprosessi, hakuajat ovat näissä monesti kuukausia. Hyvien tapojen mukaista ei ole yleensä lähettää hylkäysviestejä kesken hakuajan.

Vastaisuudessa hylkäysviestit tullaan ehdottomasti lähettämään ennen helmikuun loppua hakeneille viimeistään maaliskuun aikana. Mikäli hakuaikaa tulee jatkaa helmikuun lopun jälkeen, lähetetään tammi–helmikuussa hakeneille tästä huolimatta hylkäysviestit maaliskuussa. Mikäli maaliskuun alussa avataan haku, pidetään se auki maaliskuun loppuun ja mikäli hakuajan jatkamiselle on tarvetta vielä huhtikuussa, jatketaan sitä avaamalla uusi haku huhtikuun alusta huhtikuun loppuun. Edellisessä kappaleessa kerrottiin, että hyvien tapojen mukaista ei yleensä ole lähettää hylkäysviestejä kesken hakuajan, mutta tämä rekrytointiprosessi tekee siinä poikkeuksen, koska se on niin pitkä. Sekään ei ole hyvien tapojen mukaista, että hylkäyksiä roikotetaan ja niistä ei ilmoiteta. Tärkeää on löytää tähän rekrytointiprosessiin osallistuneille ja tästä hylätyille työntekijöille muu työpaikka nopeasti ja tukea myös ei valittuja työntekijöitä työllistymään.

Nykytilanteessa on ollut haastavaa myös informoida kontaktihaastattelussa, miten edetään prosessin suhteen. Nykytilanteessa käyttäjäyritys on valinnut työntekijöitä heti haastattelun jälkeen, tai vasta kahdenkin kuukauden kuluttua valinnasta. Tämä on tehnyt viestinnän hankalaksi. Joissain haastatteluissa Baronan konsultti on, työntekijäkyselyyn viitaten luvannut, että tieto paikan saamisesta tulee kahden viikon kuluttua. Tällainen katteeton viestintä tulee ehdottomasti loppua, sillä viestinnän on oltava luotettavaa. Tulevaisuudessa haastatteluissa tulee ilmoittaa, että tieto valinnasta tai valitsematta jättämisestä tulee viimeistään kaksi viikkoa hakuajan päätymisen jälkeen.

#### **4.1.6 Soveltuvuustestit**

Hakijoille nykytilanteessa kontaktihaastattelun aikana suoritettava mekaaninen soveltuvuustesti on nykytilanteessa sopiva, eikä siihen ole tarvetta tehdä muutosta. Hakijoille tullaan tulevaisuudessa myös lähettämään linkki tietokonepohjaiseen soveltuvuustestiin, joka on pakollinen, että voi työllistyä. Tällä testillä mitataan hakijan paineensietoa, loogista päättelykykyä, muistia, ohjeiden noudattamista sekä työmotivaatiota sekä sitoutuneisuutta työhön. Yleisesti tiedetään, että tämän tapaiset soveltuvuustestit ovat yhä yleisempiä nykyajan rekrytoinneissa. Työntekijöissä on myös ollut havaittavissa nykytilanteessa mm. puutteellista sitoutuneisuutta, vastuutomuutta ja epähuolimattomuutta. Tällä testillä halutaan saada selvitettyä edellä mainittuja ominaisuuksia hakijoista, sillä näitä ominaisuuksia on hyvin vaikea saada esille videohaastattelun tai 30 minuutin kontaktihaastattelun aikana.

#### **4.1.7 Sopiva hakijaprofiili**

Haastattelussa puhuttiin, että hakijan koulutustaustalla ei ole mitään merkitystä tätä kesätyötä haettaessa. Tärkeintä on jämäkkä ja positiivinen asenne sekä halu oppia uutta päivittäin. Kyseiseen käyttäjäyritykseen on rekrytoitu useita pitkäaikaisia työntekijöitä, joilla ei ollut mitään aiempaa kokemusta käyttäjäyrityksen toimialalla työskentelystä. Myöhemmin heitä on myös vakinaistettu käyttäjäyrityksen omille palkka-

listoille. Tämä osoittaa sen, että koulutustaustalla ei ole mitään merkitystä tätä tehtävää haettaessa. Hakijoilta vaaditaan myös hyvää fyysistä kuntoa, sillä työ on fyysisesti kuormittavaa. Hyvällä kunnolla ei tarkoiteta mitään maratoonarin kuntoa, vaan normaalia peruskuntoa. Monesti työ on koko päivän (8 tunnin työpäivä) jatkuvaa seisomatyötä, jossa on normaalit työehtosopimuksen mukaiset ruoka- ja lepotaumat, joten huono fyysinen kunto ei ole hyväksi tässä työssä. Hakijalta vaaditaan, kuten aiemmin mainittiin, myös hyvää paineensietokykyä, sillä työ on ajoittain hektistä ja pienikin virhe saattaa maksaa käyttäjäryitykselle paljon. Tämä seikka puoltaa myös sitä, että hakijoilla on oltava myös hyvä psyykinen kunto, ja tätä testataan jatkossa soveltuvuustestien avulla, johon viitattiin aiemmin.

Lähtökohtaisesti kaikilta, jotka hakevat tätä kesätyötä, halutaan että heiltä löytyy sitoutuneisuutta tähän työpaikkaan pidemmäksi ajaksi, kuin vain yhdeksi kesäksi. Lähtökohtaisesti kaikki hyvin töistään suoriutuneet kesätyöntekijät halutaan saada töihin myös tulevana kesänä tai, tilanteen mukaan, jatkamaan työntekoa myös kesän jälkeen joko nollatuntisopimuksella koulun ohella tai täysiaikaisena työntekijänä. Kuten aiemmin on mainittu, Baronan tavoite on tukea vuokratyöntekijöitään työllistymään käyttäjäryitykseen ja myös etenemään haastavampiin tehtäviin käyttäjäryityksessä. Työtilanteet ja taloussuhdanteet tietysti muuttuvat jatkuvasti ja kaikille hyvilekään työntekijöille ei voida taata tätä mahdollisuutta.

## 4.2 Kehittämissuunnitelman yhteenveto

Tässä vaiheessa on hyvä verrata alussa määriteltyjä kysymyksiä opinnäytetyön tavoitteiden osalta opinnäytetyön kehittämissuunnitelman kanssa. Tässä alussa asetetut tutkimuskysymykset:

Miten valitut ja ei-valitut työntekijät saataisiin valittua nopeammin?

Miten prosessin kestoa saataisiin lyhennettyä ilman että laatu kärsii?

Miten kommunikointia käyttäjäryityksen kanssa voidaan kehittää?

Miten digitalisaatiota voitaisiin hyödyntää nykyistä tehokkaammin?

Mitä muita uusia menetelmiä voitaisiin ottaa käyttöön?

Kuvio 14. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset.

Käydään seuraavassa tiivistetysti läpi, miten edellä esitetyt kehitysehdotukset täyttivät alussa määritellyt tavoitteet.

### 1. Miten valitut ja ei-valitut työntekijät saataisiin valittua nopeammin?

Kehittämissuunnitelmassa alleviivattiin eniten juuri sitä, että työntekijävalinnat tulisi saada valmiiksi aiemmin mitä nykytilanteessa ja hylätyille pitää ehdottomasti ilmoittaa nykytilannetta aiemmin hylkäyksistä. Tulevaisuudessa hylätyille tullaan ilmoittamaan pääsääntöisesti niin, että tammi-helmikuun aikana hakeneille hylätyille ilmoitetaan maaliskuussa ja maaliskuun aikana hakeneille huhtikuussa. Käyttäjäryitykselle esitellyt työntekijät valitaan viimeistään kahden viikon kuluessa esittelystä, ja mikäli heille ei voida tarjota töitä käyttäjäryityksestä, ilmoitetaan heille hylkäyksestä aikaisintaan samaan aikaan mitä tammi-helmikuussa hakeneille tai heti käyttäjäryitykseltä tulleen hylkäyspäätöksen jälkeen.

### 2. Miten prosessin kestoa saataisiin lyhennettyä ilman että laatu kärsii?

Yleisen kokemuksen ja kommenttien perusteella käyttäjäryitys on nykytilanteessa melko tyytyväinen toimeksiantajan, eli Baronan palvelun laatuun. Parannettavaa on tietysti aina ja tämän opinnäytetyön yksi tarkoitus onkin parantaa toimeksiantajan ja käyttäjäryityksen välistä asiakassuhdetta. Suurin kompastuskivi nykytilanteessa on ollut prosessin kesto, ja siihen tämän opinnäytetyön tärkein tavoite pohjustuukin. Tärkeää toimeksiantajan ja käyttäjäryityksen asiakassuhteen ylläpitämisen lisäksi on myös hakijakokemuksen parantaminen, sillä osaavista tekijöistä on yhä suu-rempi pula, ja myös hylätyille ja epäsopiville hakijoille on tärkeä viestittää, että heistä välitetään, eikä pantata hylkäyspäätöstä myöhälle kevääseen. Prosessin kestoa saadaan lyhennettyä pitkälti saman kaavan mukaisesti, mitä kysymyksessä numero 1. (Miten valitut ja ei-valitut työntekijät saataisiin valittua nopeammin?).

### **3. Miten kommunikointia käyttäjäryityksen kanssa voidaan kehittää?**

Jatkossa ollaan aktiivisemmin yhteydessä käyttäjäryitykseen, erityisesti niiden ehdokkaiden osalta, jotka on esitelty, ja joista ei ole vielä saatu lopullista päätöstä valinnan suhteen. Baronan esittelytyökalua ei ole aiemmin hyödynnetty niin paljoa mitä siitä olisi hyödynnettävissä, joten esittelytyökalua käytetään jatkossa aktiivisemmin. Siihen voidaan esimerkiksi kirjoittaa kaikkien rekrytoijien nähtäville, mikäli hakija todetaan soveltumattomaksi johonkin tiettyyn yksikköön/linjaan käyttäjäryityksessä, ja tämän myötä saadaan nopeasti selville, onko hakija soveltuva ylipäätään ollenkaan käyttäjäryitykselle kesätyöntekijäksi. Tärkeää on myös jatkuva yhteyden ylläpito ja kuulumisten kysely kasvotusten koko prosessin aikana ja myös muina aikoina, sillä se on paras tapa ylläpitää asiakassuhdetta.

### **4. Miten digitalisaatiota voitaisiin hyödyntää nykyistä tehokkaammin?**

Tulevaisuudessa otetaan käyttöön tietokonepohjainen soveltuvuustesti, kuten aiemmin viitattiin. Tämän testin suorittaminen paperilla tai ilman tietokonetta olisi todella hankalaa ja aikaa vievää, käytännössä mahdotonta. Myös videohaastattelujen laajentamista mietittiin, mutta siitä ei nähty saatavan tarvittavaa hyötyä. Kaikki potentiaaliset hakijat pitää joka tapauksessa kutsua kontaktihaastatteluun ja laajennetut videohaastattelut vievät vain turhaa aikaa ja voimavaroja.

## 5. Mitä muita uusia menetelmiä voitaisiin ottaa käyttöön?

Työntekijäkyselyn, haastattelujen ja oman pohdinnan lopputulos on se, että muita täysin uusia toimintatapoja ei ole tarvetta ottaa käyttöön tietokonepohjaisen soveltuvuustestin lisäksi. Alunperinkään mitään merkittäviä lisäyksiä ei ollut ajatuksena lisätä tähän rekrytointiprosessiin, vaan tärkeimmät kehittämissuunnitelmat liittyivät pitkälti prosessin keston lyhentämiseen ja nykyisten vaiheiden sujuvuuden ja kesto-aikojen tehostamiseen. Ainut uusi menetelmä on täten tietokonepohjainen soveltuvuustesti. Käydään seuraavassa lyhyesti läpi testiä ja millainen testituloks on sopiva valinnan kannalta.

### 4.3 Tietokonepohjainen soveltuvuustesti

Soveltuvuustesti tullaan lähettämään hakijoille tulevaisuudessa samaan aikaan, kun he jättävät työhakemusta. Selkeyden vuoksi on todettava, että tätä testiä ei tule sekoittaa mekaaniseen soveltuvuustestiin, joka suoritetaan kontaktihaastattelussa. Tämä mekaaninen testi on ollut aiemmin ja on myös jatkossa osa valintaprosessia. Kuten aiemmin mainittiin, tällä tietokonepohjaisella testillä mitataan hakijan työkäyttäytymistä. Testin osalta on suoritettu koehanke käyttäjäryityksen nykyisillä työntekijöillä. Nämä työntekijät ovat käyttäjäryityksen parhaimpia työntekijöitä ja testit on teetetty heillä. Täten parhaiden nykyisten työntekijöiden testituloksia voidaan pitää vertailukohtina työnhakijoiden testituloksille ja tulevaisuudessa voidaan karsia pois työnhakijat, joiden testitulokset eivät ole linjassa näiden tulosten kanssa. Tätä testiä ei tehty tätä opinnäytetyötä varten, vaan ehdotus siihen tuli käyttäjäryitykseltä. Testi ajoittui kuitenkin sopivasti yhteen tämän opinnäytetyön valmistelun kanssa, joten sen mukaanotto tähän raporttiin katsottiin luontaiseksi, vaikka ne eivät suoranaisesti linkity opinnäytetyön aiheeseen. Testit on toteutettu Baronan yhteistyökumppanin kehittämällä testillä ja ne toteutettiin Jelpp-järjestelmän avulla. Testi lähetettiin yhteensä 33 käyttäjäryityksen nykyiselle työntekijälle ja siihen vastasi yhteensä 23 työntekijää. Vastausprosenttia voidaan pitää täten hyvänä. Seuraavassa on esitetty muutama tämän testiryhmän testituloks suoralla lainauksella. Nämä seuraavat tulok-

set olivat yleisimmät tulokset tässä koeryhmässä ja koostavat tarpeeksi hyvin sopivan työntekijäprofiilin. Testitulokset esitetään seuraavassa testin tekijälle koostetun raportin muodossa.

#### Tulos 1:

Lähestyt työtäsi suurella määrällä intoa ja energiaa ja pidät haastavien tehtävien tuomasta paineesta. Nautitkin äärimmäisen paljon tehtävistäsi ja pistät itsesi täysin likoon. Sinulle on äärimmäisen tärkeää hoitaa työsi luotettavasti ja huolella. Pidät erittäin tärkeänä täsmällisyyttä, tarkkuutta ja asioiden viemistä loppuun työtehtäviä tehdessäsi. Pidät äärimmäisen tärkeänä sitä, että saat työssäsi ammatillisia ja henkilökohtaisia haasteita. Pidät työtäsi ennen kaikkea mahdollisuutena uusien tietojen ja taitojen keräämiselle sekä itsesi jatkuvalla kehittämiselle. Keskityt hyvin todennäköisesti kiireellisten tehtävien loppuun saattamiseen. Vastauksesi perusteella vaikuttaa siltä, että et välttämättä aina huomioi toimintasi seurauksia. Et välttämättä nauti huomion keskipisteenä olemisesta. Työskentelet todennäköisesti hyvin yksin ja saatat olla varautunut ryhmätilanteissa. Pidät varmuudesta ja kaipaat muilta tukea ideoillesi. Mielenpitoillesi ilmaisussa olet varovainen ja varautunut. (Barona Jelpp Rekrytointialusta, työkäyttätymistesti 2018b.)

#### Tulos 2:

Työtehtävien vakavan luonteen ohella pidät myös erittäin tärkeänä sitä, että työpaikalla on hauskaa. Arvostat suuresti rentoa ja leikkisää työilmapiiriä ja nautit siitä, että voit ajoittain nauraa työpaikallasi. Sopeudut hyvin nopeasti uusiin tilanteisiin ja olet aina avoin uusille lähestymistavoille. Arvostat muutosta enemmän kuin rutiinia. Kehität usein kekseliäitä ratkaisuja ja saat samalla poikkeuksellisen luovia ideoita. Pidät erityisen paljon epätavallisten ja innovatiivisten lähestymistapojen käyttämisestä ongelmien ratkaisussa ja vältät perinteisiä strategioita ja lähestymistapoja. Et välttämättä nauti huomion keskipisteenä olemisesta. Työskentelet todennäköisesti hyvin yksin ja saatat olla varautunut ryhmätilanteissa. Keskityt yleensä omien tehtävien suorittamiseen muiden auttamista enemmän. Autat muita vain suoraan kysyttäessä, koska koet, että jokainen on itse vastuussa omista työtehtävistään. Työskentelet usein mieluummin yksin kuin tiimissä, koska uskot edistyväsi niin nopeammin. Kaipaat vakuuttelun tuomaa varmuutta, kun se on mahdollista. Toimitkin mieluummin silloin kun tiedät muiden tukevan sinua kuin täysin itsenäisesti. Olet useimmiten mieluummin hiljaa kuin esität tilaisuuden tullessa omia näkemyksiäsi ja mielipiteitäsi. (Barona Jelpp Rekrytointialusta, työkäyttätymistesti 2018b.)

## Tulos 3:

Sinulle on äärimmäisen tärkeää hoitaa työsi luotettavasti ja huolella. Pidät erittäin tärkeänä täsmällisyyttä, tarkkuuta ja asioiden viemistä loppuun työtehtäviä tehdessäsi. Pidät todella tärkeänä sitä, että saat suorituksestasi tunnustusta ja kehuja. Tavoittelet aina tunnustusta. Nautit tavallisesti haasteellisista tehtävistä ja lähestytkin niitä yleensä innolla ja energialla. Innostut monesta asiasta ja nautit työhösi panostamisesta. Ongelmaa ratkoessasi suosit perinteisiä strategioita ja lähestymistapoja. Pidät usein hyväksi todettua lähestymistapaa parhaana ratkaisuna ja toimit mielelläsi sellaisten asioiden parissa, jotka on jo kokeiltu ja testattu. Ajattelutapasi on yleensä pikemminkin käytännönläheinen ja rationaalinen kuin luova. Et välttämättä nauti huomion keskipisteenä olemisesta. Työskentelet todennäköisesti hyvin yksin ja saatat olla varautunut ryhmätilanteissa. Saatat pitää rutiinien muutosta ikävänä asiana ja olet varovainen uusien lähestymistapojen suhteen. Tarvitset toisinaan aikaa uusiin tilanteisiin sopeutumiseen ja tottumiseen. Tutkit todennäköisesti uudet lähestymistavat tarkasti ennen niiden käyttöönottoa. (Barona Jelpp Rekrytointialusta, työkäyttäytymistesti 2018b.)

## Tulos 4:

Pyrit lähes aina saavuttamaan harmonian työpaikalla ja välttelet kaikkia riitoja ja konflikteja töissä. Pidät sopua ja ystävällisiä välejä kollegoidesi kanssa erittäin tärkeinä. Työtehtävien vakavan luonteen ohella pidät myös erittäin tärkeänä sitä, että työpaikalla on hauskaa. Arvostat suuresti rentoa ja leikkisää työilmapiiriä ja nautit siitä, että voit ajoittain nauraa työpaikallasi. Pidät työskentelystä muiden kanssa ja uskot tiimityön olevan tarkoituksenmukaista monissa tapauksissa. Tästä syystä otat muut huomioon ja tuet ja autat muita tiimin jäseniä parhaasi mukaan. Et kuitenkaan unohda omia tehtäviäsi. Ongelmaa ratkoessasi suosit perinteisiä strategioita ja lähestymistapoja. Pidät usein hyväksi todettua lähestymistapaa parhaana ratkaisuna ja toimit mielelläsi sellaisten asioiden parissa, jotka on jo kokeiltu ja testattu. Ajattelutapasi on yleensä pikemminkin käytännönläheinen ja rationaalinen kuin luova. Et välttämättä nauti huomion keskipisteenä olemisesta. Työskentelet todennäköisesti hyvin yksin ja saatat olla varautunut ryhmätilanteissa. Vastauksesi perusteella ajattelet ulkoisten olosuhteiden vaikuttavan voimakkaasti suorituksiisi/kykyihisi suoriutua. Saatatkin usein kokea stressaavat tilanteet haastavina. (Barona Jelpp Rekrytointialusta, työkäyttäytymistesti 2018b.)

## Tulos 5:

Sinulle on äärimmäisen tärkeää hoitaa työsi luotettavasti ja huolella. Pidät erittäin tärkeänä täsmällisyyttä, tarkkuuta ja asioiden viemistä loppuun työtehtäviä tehdessäsi. Pyrit lähes aina saavuttamaan harmonian työpaikalla ja välttelet kaikkia riitoja ja konflikteja töissä. Pidät sopua ja



ystävällisiä välejä kollegoidesi kanssa erittäin tärkeinä. Nautit tavallisesti haasteellisista tehtävistä ja lähestytkin niitä yleensä innolla ja energialla. Innostut monesta asiasta ja nautit työhösi panostamisesta. Ongelmaa ratkoessasi suosit perinteisiä strategioita ja lähestymistapoja. Pidät usein hyväksi todettua lähestymistapaa parhaana ratkaisuna ja toimit mielelläsi sellaisten asioiden parissa, jotka on jo kokeiltu ja testattu. Ajattelutapasi on yleensä pikemminkin käytännönläheinen ja rationaalinen kuin luova. Keskityt hyvin todennäköisesti kiireellisten tehtävien loppuun saattamiseen. Vastaustesi perusteella vaikuttaa siltä, että et välttämättä aina huomioi toimintasi seurauksia. Et välttämättä pidä rentoa ja huumorintajuista työilmapiiriä vaatimuksena toimivalle kollegoiden väliselle yhteistyölle työpaikalla. Mielestäsi työtehtävien vakavan luonteen pitäisikin yleensä olla etusijalla. (Barona Jelpp Rekrytointialusta, työkäyttäytymistesti 2018b.)

#### Tulos 6:

Pidät todella tärkeänä sitä, että saat suorituksestasi tunnustusta ja kehuja. Tavoittelet aina tunnustusta. Työtehtävien vakavan luonteen ohella pidät myös erittäin tärkeänä sitä, että työpaikalla on hauskaa. Arvostat suuresti rentoa ja leikkisää työilmapiiriä ja nautit siitä, että voit ajoittain nauraa työpaikallasi. Sinulle on äärimmäisen tärkeää hoitaa työsi luotettavasti ja huolella. Pidät erittäin tärkeänä täsmällisyyttä, tarkkuuta ja asioiden viemistä loppuun työtehtäviä tehdessäsi. Ongelmaa ratkoessasi suosit perinteisiä strategioita ja lähestymistapoja. Pidät usein hyväksi todettua lähestymistapaa parhaana ratkaisuna ja toimit mielelläsi sellaisten asioiden parissa, jotka on jo kokeiltu ja testattu. Ajattelutapasi on yleensä pikemminkin käytännönläheinen ja rationaalinen kuin luova. Hakeudut työpaikallasi hieman epätodennäköisemmin haastaviin työtehtäviin kuin muut. Vastaustesi perusteella et välttämättä pidä uusien tietojen tai taitojen hankkimista töissä kovin tärkeänä. Saat etsiä kuitenkin muita mahdollisuuksia henkilökohtaiselle kehityksellesi. Vastaustesi perusteella vaikutat jossain määrin suosivan ongelmien käsittelyä kollegoidesi kanssa suoraan. Annat hieman enemmän painoarvoa ongelmien käsittelylle kuin sille, että kaikki tulisivat toimeen keskenään. (Barona Jelpp Rekrytointialusta, työkäyttäytymistesti 2018b.)

Nämä testitulokset antavat vertauskohdan työnhakijoiden soveltuvuustesteille, jotka lähetetään tulevaisuudessa kaikille uusille kesätyönhakijoille. Yhteenvetona näiden testien perusteella voidaan todeta, että työntekijöiltä ei vaadita erityisen hyvää sosiaalista osaamista tai kykyä sopeutua uuteen ryhmään nopeasti. Riittää, että työntekijällä on hyvä kyky tulla sopuisasti toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja välttää konfliktien syntymistä työpaikalla. On myös tärkeää, että työntekijä haluaa auttaa ja tukea kollegoitaan työssä. Energisyydellä ja positiivisella asenteella on positiivinen

vaikutus työntekijän onnistumiseen. Työntekijän ei tarvitse olla huomion keskipisteenä, mutta myös huomionhaku ja kunnianhimo ovat hyvän työntekijän ominaisuuksia, kunhan ottaa muut kollegat huomioon. Työntekijän on kyettävä itsenäiseen työntekoon ja itsenäiseen ongelmanratkaisukykyyn. Hänen on pystyttävä toimimaan paineen alla ja ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti. On myös työn mielekkyyden kannalta tärkeää, että työpaikalla on hauskaa ja että huumori on mukana työnteoissa. Työntekijöiden ajatusmaailma ja ajattelutapa tulee olla rationaalinen ja käytännönläheinen, ei välttämättä akateeminen tai luova. On erittäin tärkeää, että sovitusta asioista pidetään kiinni ja että sovitut työt hoidetaan loppuun kerralla ja laadukkaasti. Erityisesti täsmällisyys on tärkeä työntekijän ominaisuus. Myös tarkkuudella on suuri merkitys. Työntekijän on myös opittava virheistä ja pystyttävä välttämään samojen virheiden syntymistä uudelleen.

Tulevaisuutta ajatellen, jos työnhakijoiden tulokset ovat pahasti ristiriidassa näiden tulosten kanssa, voidaan työntekijä karsia pois. Karsintaan johtaa esimerkiksi työntekijän kyvyttömyys työskennellä tai auttaa kollegoita, työntekijän ilmeinen epätarkkuus tai ongelmanratkaisukyvyyn puuttumattomuus.

#### **4.4 Uudistettu prosessikaavio**

Seuraavalla sivulla on esitetty yhteenvetona tämän opinnäytetyön tuloksena syntynyt ehdotettu uusi kaava tälle rekrytointiprosessille. Kaava ja prosessit pysyvät pitkälti samana, mitä nykytilanteessa. Suurin muutos liittyy ajankäyttöön ja prosessin pituuteen sekä hylkäysviesteihin.



Kuvio 15. Opinnäytetyön kehittämissuunnitelma.

Tässä kirjallisesti tärkeimmät kehitysehdotukset hylkäysviestien suhteen:

- kaikki hakijat, jotka ovat hylättyjä ja ovat hakeneet aikavälillä 2.1.2019–28.2.2019, lähetetään hylkäysviestit viimeistään 15.3
- tämä siinäkin tilanteessa, että hakuaikaa jatkettaisiin 1.3.2019–31.3.2019
- mikäli hakuaikaa jatketaan maaliskuulle, ilmoitetaan maaliskuun aikana hakeneille hylkäyksestä viimeistään 15.3.2019

## YHTEENVETO JA EHDOTUKSET JATKOTOIMIKSI

Tämän kehittämistutkimuksen lopputuloksen tavoitteena on toimia kyseisen rekrytointiprosessin kaavana seuraavien vuosien ajan. Kehittämissuunnitelmassa esitetty ehdotus tullaan ottamaan käyttöön samassa rekrytointiprosessissa vuoden alusta 2019. Uudella prosessisuunnitelmalla halutaan tuottaa lisäarvoa toimeksiantajalle, eli Baronalle sekä käyttäjäyritykselle sekä toimeksiantajan ja käyttäjäyrityksen väliselle asiakassuhteelle. Yhtä tärkeää on myös saada parannettua hakijakokemusta, sillä kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy jatkuvasti. Hylättyihin hakijoihin on tärkeää olla yhteydessä ajoissa ja heitä on tuettava työllistymään muualle, heille sopiviin työtehtäviin. Nykyaikana on tärkeää pitää yllä hyvää ja positiivista työnantajamielikuvaa, sillä huonon työnantajan maine on nykypäivänä todella myrkyllistä tulevaisuutta ajatellen. Tämä korostuu erityisesti kesätyöntekijöiden kohdalla, sillä he ovat pääsääntöisesti nuoria työntekijöitä, jotka haluavat kehittää ammatillista osaamista.

Valituista työntekijöistä on hyvin tärkeää välittää työsuhteen aikana, jotta heidät saadaan sitoutettua tulevaisuutta ajatellen myös jatkossa. Työntekijöihin on pidettävä yhteyttä jatkuvasti työsuhteen aikana ja kysyttävä heidän kuulumisiansa. Ammatillinen kehittäminen on tärkeää, varsinkin tässä tilanteessa, kun työntekijät ovat nuoria ja ammatillinen kehittyminen on monilla kesken. Työntekijöitä pitää tukea hankalissa tilanteissa ja heidän kanssaan on pidettävä kehityskeskusteluja työsuhteen aikana. Nämä asiat koskevat myös työnantajaa vuokratyösuhteessa, eikä sillä tarkoiteta, että ainoastaan käyttäjäyrityksen perehdyttäjien tai esimiesten olisi pidettävä tätä dialogia yllä. Dialogia on pidettävä yllä myös Baronalta. Nuorten työelämään siirtyminen on (Nyyssölän ja Pajalan 1999, 41) mukaan usein herkkä elämänvaihe, johon sisältyy usein lyhytaikaista työttömyyttä ja epävarmuutta työelämän suhteen. Tämä asia korostuu erityisesti kesätöiden suhteen.

Yleisesti ottaen tämä opinnäytetyö saavutti hyvin tavoitteensa. Kyseessä on AMK-tutkinnon opinnäytetyö, joten siinä ei ollut tarkoituksena käyttää monimutkaisia ja tieteellisiä lähteitä apuna. Tavoitteena oli, että opinnäytetyö olisi yksinkertainen ja kaikkien ymmärrettävä, käytännönläheinen kehittämissuunnitelma tuleville vuosille.

Tavoitteena on, että opinnäytetystä on käytännön hyötyä Baronalle, käyttäjäryitykselle sekä kaikille työnhakijoille.

## LIITTEET

Liite 1. Työntekijäkysely

## Liite 1. Työntekijäkysely

Miten yhteistyö Baronan kanssa sujui?

1. Erinomaisesti
2. Hyvin
3. Kohtalaisesti
4. Heikosti

Missä Barona voisi yleisesti kehittää toimintaansa? (Avoin kysymys)

Miten usein toivoisit, että Baronan konsultti olisi sinuun yhteydessä?

1. Kerran viikossa
2. Kerran kuukaudessa
3. Kerran kesässä
4. Ei tarvetta yhteydenottoihin

Miten Baronan työnhakuprosessi (hakemus > videohaastattelu > haastattelu > valinta) mielestäsi sujui?

1. Erinomaisesti
2. Hyvin
3. Kohtalaisesti
4. Heikosti

Oliko Baronan työnhakuprosessi mielestäsi liian pitkä tai monimutkainen?

1. Kyllä
2. Ei

Miten Baronan työnhakuvaihetta voisi mielestäsi kehittää? (Avoin kysymys)



## LÄHTEET

- Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto, kasvatustieteellinen tiedekunta.
- Barona Intranet. 2018. [Vaatii käyttöoikeuden]. [Viitattu 3.10.2018–19.12.2018]. Saatavana: <https://welcome.barona.fi/>
- Barona. 2018a. Jelpp – rekrytointialusta. [Vaatii käyttöoikeuden]. [Viitattu 19.12.2018] Saatavana: <https://jelpp.barona.fi>
- Barona. 2018b. Jelpp – työkäyttämistesti. [Vaatii käyttöoikeuden]. [Viitattu 6.1.2019] Saatavana: <https://jelpp.barona.fi>
- Dessler, G. 2017. Human Resource Management. 15. uud. p. Boston: Pearson
- Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. 1992. Vaali työkykyä – sijoitat huomiseen. Helsinki: Sek & Grey Oy.
- Emine. 2018. [Viitattu 13.11.2018] Saatavana: <https://emine.fi/>
- Handolin, V. 2013. Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö. [Viitattu 18.19.2018] Saatavana: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-477-3.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-477-3.pdf)
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2014. Vuokratyö. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua – menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Helsinki: Kauppakamari.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi – tehtävään vai yhtiöön. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- L 13.8.2004/759. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä.

L 22.4.1999/523. Henkilötietolaki.

Laaksonen, S. Rekrytoijan muistilista – mitä hyvä hakijakokemus tarkoittaa. 20.11.2017. [Verkkosivu]. [Viitattu 13.11.2018]. Saatavana: <http://emine.fi/mita-hakijakokemus-tarκοittaa/>

Lindell, J. 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto, filosofinen tiedekunta. Saatavana: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-745-3.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-745-3.pdf)

Nyyssölä, K & Pajala, S. 1999. Nuorten työura – koulutuksesta työelämään siirtyminen ja huono-osaisuus. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Paanetoja, J. 2017. Työoikeus tutuksi – käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Paloste, A. 1995. Valmistumisesta työelämään. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta markkinalle – johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. 4. uud. p. Helsinki: Talentum Media Oy.

Rautiainen, H & Äimälä, M. 2001. Uusi työsopimuslaki. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Teemahaastattelu käyttäjäryityksellä. 21.11.2018. Käyttäjäryityksen edustajien haastattelu. [Viitattu 15.12.2018]

Tietosuojavaltuutetun toimisto – Usein kysyttyä EU:n tietosuojasetuksesta. [Viitattu 28.11.2018] Saatavana: <https://tietosuoja.fi/gdpr>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vuokratyöopas. 27.5.2013. [Verkkosivu]. Helsinki: Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry:n ja Ammattiliitto Pro ry:n vuokratyöopas. [Viitattu 29.9.2018]. Saatavana: <http://www.vuokratyöopas.fi/fi/maaritelmiä.html>