

Kaupan alan vuokratyöntekijöiden rekrytointiprosessin kehittäminen Opteam Yhtiöt Oy:ssä

Erika Enberg

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2012



Liiketalous

<p>Tekijä tai tekijät Erika Enberg</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2009</p>
<p>Raportin nimi Kaupan alan vuokratyöntekijöiden rekrytointiprosessin kehittämisen Opteam Yhtiöt Oy:ssä</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 43 + 6</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Mari Takko</p>	
<p>Opteam on auktorisoitu henkilöstöpalvelualan yritys, joka työllistää pääkaupunkiseudulla satoja kaupan alalla työskenteleviä kassatyöntekijöitä, joista osa tekee työvuoroja hyvin vähän tai ei juuri ollenkaan. Tutkimuksessa selvitettiin Opteamin rekrytointiprosessin työllistymiseen vaikuttavat kehityskohteet, jotta yrityksen prosessista tulisi laadukkaampi, kustannustehokkaampi ja työntekijät työllistyisivät nopeammin.</p> <p>Tutkimuskohteena olivat pääkaupunkiseudulla (Helsinki, Espoo ja Vantaa) työskentelevät kaupan alan työntekijät, jotka suorittivat kassakoulutuksen Opteamissa. Menetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusta, joka toteutettiin Internet-pohjaisella kyselylomakkeella tammikuussa vuonna 2012. Kysely lähetettiin yhteensä 152 koulutetulle. Rekrytointiprosessin tarkastelussa käytettiin kvalitatiivista tutkimusta haastattelemalla Opteamin kaupan alan yhteyspäällikköä.</p> <p>Teoriassa tarkastellaan rekrytointiprosessia sekä työnantajan että työnhakijan näkökulmasta ja esitellään onnistuneen prosessin mittaamiskeinoja. Organisaation kilpailukykyä on työntekijöiden sitouttaminen yhä kiristävässä kilpailussa, ja sen voi aloittaa jo rekrytointivaiheessa. Yksi keino välttää rekrytoinnin sudenkuopat on realistinen työn esittely metodi, jossa esitetään työn eri puolet ja aspektit realistisemmin.</p> <p>Tuloksista kävi ilmi, että kaupan alan vuokratyöntekijä on profiililtaan nuori alle 26-vuotias nainen, joka haluaa tehdä opintojen ohella noin 1-2 työvuoroa viikossa. Noin puolella vastaajista ei ollut aiempaa kaupan alan kokemusta, ja heidän mielestään Opteamin koulutus ei antanut tarpeeksi eväitä työssä suoriutumiseen. Työ ei vastannut odotuksia noin kolmanneksella vastaajista.</p> <p>Johtopäätöksiä Opteamin rekrytointiprosessista olivat rekrytoitavan työntekijän profiilin korostuminen sekä puhelinhaastattelun merkityksen painoarvo. Työnhakijoiden käytettävyyden ja työvuoroitoiden tarkempi selvittäminen nousivat keskeisiksi kehityskohteiksi, jotta uudet työntekijät työllistyisivät paremmin yrityksen kautta.</p>	
<p>Asiasanat Rekrytointi, työllistyminen, sitoutuminen</p>	

Business Management

<p>Authors Erika Enberg</p>	<p>Group or year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis Developing the Recruiting Process of the Temporary Agency Workers in the Retail Trade Sector in Opteam Yhtiöt Ltd</p>	<p>Number of pages and appendices 43 + 6</p>
<p>Supervisor(s) Mari Takko</p>	
<p>Opteam is an authorized recruiting company which employs hundreds of temporary agency cashiers in retail stores in the Helsinki metropolitan area. Some of the cashiers work only a few shifts or none at all through the company. The research concentrated on pointing out the development areas of the recruitment process of the temporary workers so that employing would have a higher quality and become more cost-efficient and faster.</p> <p>The research subjects were the retail trade sector workers who were trained by Opteam and were working in the metropolitan area (Helsinki, Espoo and Vantaa). A quantitative study was used as the research method and it was executed by an Internet based questionnaire in January 2012 sent to 152 trained workers. When the recruitment process was studied, a qualitative study method was used by interviewing the Account Manager of the retail trade sector of Opteam.</p> <p>In the theoretical part, the recruitment process was examined from both the employer's and the applicant's point of view. Also the measurements of a successful process were introduced. The commitment of the employee starts early during the recruitment and if the company succeeds in it, it will give the organization a competitive advantage. To avoid one minefield of recruiting, the Realistic Job Preview method should be used.</p> <p>According to the study, the general profile is a young woman, below the age of 26, who wants to work about 1-2 shifts a week while she studies. About half of the employees did not have earlier work experience in the sector and in their opinion the training did not give enough skills to perform well at work. A third of the respondents thought that the work did not correspond to their expectations.</p> <p>In conclusion, an emphasis should be placed on the profile of the applicants. In addition, the significance of the telephone interview should be highlighted. The workers would be working faster and more if the availability of the applicants and the shift wishes were asked more in detail during the recruitment process.</p>	
<p>Key words Recruitment, to employ, commitment</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kaupan alan vuokratyö.....	3
2.1	Vuokratyöntekijän profiili	4
3	Rekrytointiprosessi.....	5
3.1	Työnkuvan määrittäminen ja työpaikkailmoituksen julkaiseminen	6
3.2	Työhakemusten käsittely	6
3.3	Työhaastattelu	7
3.4	Referenssien tarkistaminen ja työtarjous	8
3.5	Rekrytointiprosessi työnhakijan näkökulmasta	9
4	Rekrytoinnin onnistumisen mittaaminen	11
4.1	Kustannusten arvioiminen	12
4.2	Rekrytoijien ja rekrytointikanavien mittaaminen.....	13
4.3	Rekrytointivirheet.....	14
4.4	Työntekijän sitoutuminen yritykseen alkaa rekrytoinnista	15
4.4.1	Realistinen työn esittely	16
5	Teorian yhteenveto	19
	Lähteet.....	20
	Liite 1. Kyselylomake (salainen)	
	Liite 2. 6 Opteamin rekrytointiprosessi (salainen)	
	Liite 3. 6.1 Työpaikkailmoitukset ja hakemusten käsittely (salainen)	
	Liite 4. 6.2 Työhaastattelu (salainen)	
	Liite 5. 6.3 Referenssien tarkistaminen ja työtarjouksen esittäminen (salainen)	
	Liite 6. 6.4 Perehdyttäminen ja Retail-koulutus (salainen)	
	Liite 7. 6.5 Opteamin rekrytointiprosessin onnistumisen mittaaminen (salainen)	
	Liite 8. 7 Tutkimusmenetelmät (salainen)	
	Liite 9. 7.1 Realibiliteetti ja validiteetti (salainen)	
	Liite 10. 8 Tutkimustulokset (salainen)	
	Liite 11. 9 Yhteenveto ja johtopäätökset (salainen)	

1 Johdanto

Opteam Yhtiöt Oy on perustettu vuonna 1999 ja tänä päivänä se toimii lähes kaikilla toimialoilla, palvelualojen kuten kaupan ja ravintola-alan ollessa suurimpia. Opteamin tarjoamia palveluja ovat henkilöstövuokraus, rekrytointi ja kansainvälinen rekrytointi, uudelleensijoittuminen sekä valmentaminen. Opteam on auktorisoitu henkilöstöpalvelualan yritys, joka työllistää pääkaupunkiseudulla satoja kaupan alalla työskenteleviä kasvatyöntekijöitä. Kuitenkin osa näistä työntekijöistä tekee töitä alle 30 tuntia kuukaudessa, joka on hyvin vähän. Uusien työntekijöiden rekrytointi on yrityksille aikaavievää ja kallista. Opinnäytetyössäni keskityn tutkimaan kaupan alalle valittuja työntekijöitä, jotka tekevät vain vähän tai ei ollenkaan työvuoroja yritykselle.

Tutkimukseni pääkysymys on: miten rekrytointiprosessi vaikuttaa työvuorojen tekemiseen? Ratkaistakseni pääkysymyksen, selvitän tutkimuksessani millainen on Opteamin tämänhetkinen rekrytointiprosessi ja miten sitä voisi parantaa, jotta työntekijät tekisivät enemmän työtunteja. Alakysymyksenä on: miksi Opteamin työntekijät tekevät vain vähän työvuoroja? Tutkin myös rekrytoinnin ja työllistymisen välistä teoreettista suhdetta, sekä analysoin työllistymiseen vaikuttavia tekijöitä. Toinen alakysymykseni on: millä tavoin rekrytointiprosessi vaikuttaa työllistymiseen? Pyrin löytämään myös vastauksen siihen, miten eri rekrytointiprosessin vaiheet vaikuttavat työnhakijan työvuorojen tekemiseen tulevaisuudessa ja esittelen kehittämisehdotuksia prosessin parantamiseksi.

Tutkimustyölläni pyrin saamaan selville rekrytointiprosessin solmukohdat, jotka avoimella yrityksen rekrytoinnin laatu sekä rekrytoitujen työntekijöiden työllistämisen prosentti paranisi. Analysoin ja selvitän rekrytointiprosessista johtuvia tekijöitä vuokratyöntekijöiden vähäiseen työvuorojen tekemiseen. Laadukkaampien rekrytointien, eli rekrytoimalla oikeat tekijät oikeaan työtehtävään, myös työntekijöiden tyytyväisyys työnantajaan kasvaa. Rekrytointiprosessin alussa tulee määritellä kriteerit haettavalle työntekijälle ja roolikuvaus hänen tekemälleen työlleen. Mikäli yritys hakee vain ”hyvää tyyppiä”, on vaarana rekrytoida työntekijöitä, joilla ei ole työssä vaadittavia kykyjä tai taitoja. Tämä voi johtaa siihen, että valitut työntekijät eivät tee useita työvuoroja tai vuorojen tekeminen jää vähäiseksi.

Tutkimuskohteenani ovat pääkaupunkiseudulla (Helsinki, Espoo ja Vantaa) työskentelevät kaupan alan työntekijät, jotka ovat käyneet Opteamin, Amiedun ja käyttäjäyrityksen yhteistyössä järjestämän Retail-passikoulutuksen vuonna 2011. Kohderyhmääni kuuluu koulutetut, jotka ovat tehneet vain vähän työvuoroja koko Opteamin työuransa aikana tai jotka tekevät säännöllisesti alle 30 työtuntia kuukaudessa. Retail-passi on Opteamin ja Amiedun yhteistyössä kehittämä yhden päivän mittainen koulutus kaupan alan kassatyöhön päivittäistavara kauppoihin.

Rekrytointiprosessin onnistumisen mittaaminen on monesti haasteellista. Tutkimuksessani pyrin analysoimaan rekrytointiprosessin eri vaiheiden onnistumista sopivilla menetelmillä sekä löytämään eri keinoja ja metodeja rekrytointiprosessin laadun toteutumisen jatkuvaan mittaamiseen. Työnantajan ja työnhakijan toiveiden tulee olla yhtenäiset jo rekrytointivaiheessa, jotta voidaan saavuttaa kestävä työsuhde. Tutkimuksessani tarkastelen työnantajan hakeman työntekijäprofiilin vastaavuutta rekrytointiprosessin kautta valittuihin työntekijöihin. Tutkimustyöni tavoitteena on tarkastella vuokratyöntekijöiden rekrytointiprosessia ja sen kehittämiskohteita rekrytoitavien työntekijöiden profiilin varmistamiseksi, jotta he työllistyisivät Opteamissa nopeammin ja tekisivät enemmän työtunteja.

Työntekijöiden rekrytointi on kallista, joten rekrytointiprosessista johtuvien syiden selvittäminen vähäisiin työvuorojen tekemiseen on arvokasta. Syiden selvittäminen hyödyttää sekä työnantajaa, joka saa rekrytoitua sopivimmat työntekijät yrityksensä, että työntekijää, joka löytää paremmin toiveitaan vastaavaa työtä eikä ole tyytymätön tekemäänsä työhön. Tutkimukseni tuloksia voi hyödyntää yleisesti henkilöstöalan rekrytoinnissa. Otan tutkimuksessani huomioon työn tarjoajan eli työnantajan ja työnhakijan näkökulman rekrytoinnissa, joista jälkimmäinen on harvemmin esillä rekrytoinnin kehittämishankkeissa. Henkilökohtainen tavoitteeni on hioa omaa rekrytointiosaamistani sekä rekrytointi- ja valintapäätösten tekemistä.

2 Kaupan alan vuokratyö

Perinteisessä työsuhteessa on kaksi osapuolta, jotka ovat työnantaja ja työntekijä. Vuokratyössä on näiden osapuolten lisäksi kolmas osapuoli, joka on käyttäjäyritys. Henkilöstöpalveluyritys toimii työntekijän työnantajana vastaten kaikista työnantajavelvoitteista, kuten työsopimuksesta ja käyttäjäyritys puolestaan valvoo sekä ohjaa työntekijän työtä, sillä työ suoritetaan käyttäjäyrityksen toimitiloissa. Työntekijän lähin esimies on käyttäjäyrityksessä. Henkilöstöpalveluyrityksellä on yhteistyösopimus työvoiman vuokrauksesta käyttäjäyritysten kanssa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Kaupan alan tulevaisuuden näkymät ovat hyvät sen ollessa yksittäisistä toimialoista suurimpia työllistäjiä. Työpaikkojen ennakoitaan kasvavan tulevina vuosina. Ostovoiman kehitys on parantanut kaupan alan työllisyyttä. Yli kymmenesosan bruttokansantuotteesta muodostavana se työllistää 310 000 työntekijää Suomessa. Kaupan ala voidaan jakaa tukku- ja vähittäiskauppaan ja sen toimialoja ovat päivittäistavara-, erikois- ja tekninen kauppa. (Kaupan liitto 2012.) Tutkimuksessani keskitytään nimenomaan vähittäiskauppaan ja päivittäistavarakaupoissa työskenteleviin kassatyöntekijöihin.

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto (HPL) teettää vuosittain tutkimuksen vuokratyöntekijöille, jolla pyritään selvittämään muun muassa motivaatiotekijöitä vuokratyöhön sekä työntekijöiden tyytyväisyyttä vuokratyötä kohtaan. Viimeisin vuokratyöntekijätutkimus suoritettiin vuonna 2010 jo neljättä vuotta peräkkäin. Promenade Research Oy suoritti tutkimuksen vuonna 2010. (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2012a.)

Tutkimuksen mukaan vuokratyöntekijöiden viikoittainen työaika on keskimäärin 17,53 tuntia, joka tarkoittaa keskimäärin 70,12 tuntia kuukaudessa. Valtakunnallisesti Kaupan toimialalla 28 prosenttia vuokratyöntekijöistä tekevät viikossa 10 tuntia tai vähemmän ja vain 26 prosenttia tekevät enemmän kuin 21 tuntia. Henkilöstöpalveluyritysten kautta työllistytään melko nopeasti ja vuoden 2010 tutkimuksen mukaan keskimääräinen aika työnsaamiseen oli 13,7 päivää. 25 prosenttia vastaajista työllistyi viikon sisällä hakemuksen lähettämisestä. Kuitenkin yli 60 prosenttia vastaajista työllistyi kahden viikon sisällä. (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2012b.)

Tästä voimme päätellä, että kilpailu hyvistä työntekijöistä on henkilöstöpalvelualalla kovaa ja rekrytointiprosessin nopeus on yksi yrityksen valttikorteista sekä avain menestymiseen. Selvittämällä yrityksen keskimääräisen rekrytointiprosessiin käytettävän ajan ja keston siitä työllistymiseen, saamme arvokasta tietoa yrityksen kilpailukyvyistä.

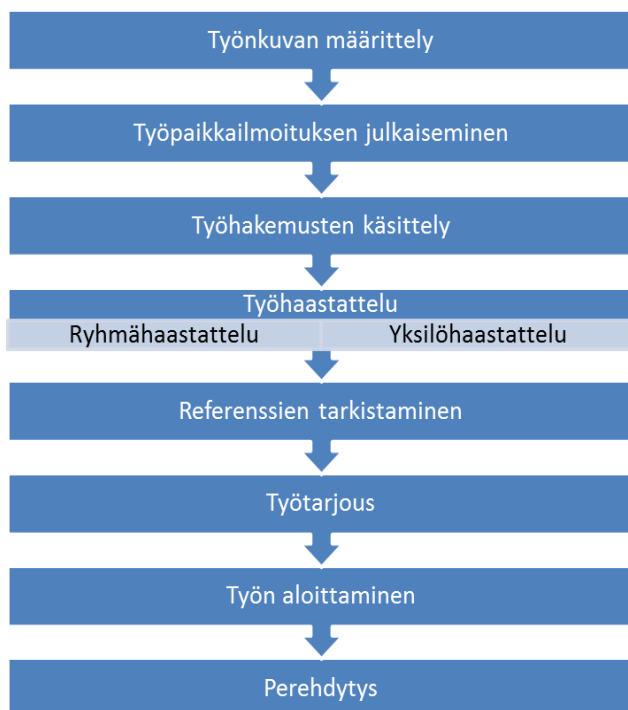
2.1 Vuokratyöntekijän profiili

Opteamille räätälöidyn Henkilöstöpalvelualan liiton vuosittaisen vuokratyöntekijätutkimuksen mukaan (2010) yli 50 prosenttia Opteamin työntekijöistä työskenteli kaupan alan tai kaupallisessa työssä. Heistä yli 80 prosenttia oli naisia ja 60 prosenttia alle 25-vuotiaita. Opteamin kaupan alalla työskentelevä vuokratyöntekijä oli nuori nainen, josta noin 50 prosentilla on toiseen asteen koulutus. Tutkimuksen mukaan 85 prosenttia Opteamin kaupan alan työntekijöistä olivat tyytyväisiä työnsaannin nopeuteen Opteamissa ja sitoutuminen yritykseen oli keskimääräistä vertailuaineistoa parempi. Tutkimuksesta käy myös ilmi, että Opteamin kaupan alan työntekijät antoivat arvosanan 4,23 työn vastaavuudelle siihen, mitä heille luvattiin. Asteikko on 1-5, jossa 1 edustaa vastausta ”täysin eri mieltä” ja lukuarvo 5 ”täysin samaa mieltä”. Väittämä ”Olen saanut työnantajaltani riittävästi tietoa asiakasyrityksestä ja työtehtävistäni” sai tutkimuksessa kaupan alan vuokratyöntekijöiltä arvosanan 3,69. (Opteam Yhtiöt Oy 2010.)

3 Rekrytointiprosessi

Väite: ”Työntekijät ovat yrityksen tärkein kilpailuetu” (Bach & Sisson 2000, 111), on totta Opteamin kaltaisessa yrityksessä, joka vuokraa osaavaa työvoimaa käyttäjäyrityksilleen. Opteamin tärkein kilpailuetu on nimenomaan sen työntekijät, joten hyvät rekrytointitaidot ja -tiedot ovat yrityksen ydinosaa. Siksi sen jatkuva kehittäminen on elintärkeää yrityksen kilpailukyvyn säilyttämiseksi.

Systemaattiset rekrytointi- ja valintaprosessit tuottavat suuremmalla todennäköisyydellä oikeudenmukaisen ja tehokkaan työntekijän valinnan. Sen etuna on, että hakijoita voidaan mitata asetettuihin kriteereihin nähden. (Cornelius 2001, 45.) Monesti työnantajat hakevat työyhteisönsä niin kutsuttua ”hyvää tyyppiä”. Yritykset lupaavat kouluttaa ja perehdyttää, joten osaaminen tuntuu olevan toissijalla, kun henkilö on ”hyvä tyyppi”. Kukaan ei tunnu osaavan kertoa, mitä ominaisuuksia tällä hyvällä tyyppillä on. Vaahtio selvitti tutkimuksessaan näitä työntekijän ihanneominaisuuksia haastatteleamalla, havainnoimalla rekrytointeja ja lukemalla lukuisia työpaikkailmoituksia. Ihanneominaisuuksia ilmeni olevan kymmenittäin. (Vaahtio 2005, 63-64.) Alla olevassa kuviossa on kuvattu rekrytointiprosessin eteneminen ja sen eri osa-alueet.



Kuvio 1. Rekrytointiprosessi.

3.1 Työnkuvan määrittäminen ja työpaikkailmoituksen julkaiseminen

Ennen rekrytointiprosessin aloittamista rekrytoijan tulee määrittää työnkuva eli ne tiedot ja taidot, jota tiettyyn työtehtävään tarvitaan. Työnkuvan määrittämiseksi tarvitaan tietoa ensisijaisista tehtävistä ja vastuista sekä tarvittava työkokemus ja koulutus. Määrittelyssä tulee ottaa huomioon myös henkilökohtaiset ominaisuudet, joita tarvitaan työssä suoriutumiseksi sekä tuntee organisaation arvot ja yrityskulttuuri. (Harvard Business Essentials 2002, 2-3).

Työtehtävään liittyvät kriteerit eli tarpeet ja hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet tulee miettiä tarkkaan ennen kuin ryhdytään hakutoimenpiteisiin. On hyvä kirjoittaa kriteerit paperille, jotta ne pysyvät kirkkaina mielessä koko rekrytointiprosessin ajan. Kriteereissä tulee määrittää toimenkuva, tarvittava erityisosaaminen, tulevaisuuden haasteet ja henkilökohtaiset soveltuvuusvaatimukset. (Vaahtio 2007, 23-24.)

Työpaikkailmoitus laaditaan työnkuvauksen pohjalta. Yrityksen imago luodaan työnhakijoille ja asiakkaille muun muassa ilmoituksen avulla. Työpaikkailmoitus antaa työnhakijoille sekä asiakkaille kuvan yrityksen imagosta. Hyvä työpaikkailmoitus on riittävän informatiivinen ja tarjoaa työnhakijoille ainakin seuraavat tiedot haussa olevasta työpaikasta tai positioista: työn vaatimukset, vaadittavat ja toivottavat kriteerit hakijoille, organisaation toimet ja työtavat, työpaikan sijainti, työsopimuksen kesto sekä hakemusprosessi. (Cornelius 2001, 43.)

3.2 Työhakemusten käsittely

Työhakemusten käsittely ja läpikäyminen helpottuvat, kun hakemukset ovat keskenään samanlaisia. Monet yritykset käyttävätkin tästä syystä usein lomakepohjaa Internet-sivuillaan, joka ohjaa hakijaa antamaan haettavaan työtehtävään oleellisesti liittyvät tiedot. Huolellisesti suunnitellut hakemuslomakkeet voivat antaa hakijasta huomattavan määrän tietoa. (Cornelius 2001, 47.)

Työhakemusten kirjalliseen ilmaisuun ja ulkoasuun tulee kiinnittää erityistä huomiota vain jos hakija tulee työssään laatimaan kirjallisia raportteja, muistioita tai muita tekstejä. Muussa tapauksessa muutaman kirjoitusvirheen voi katsoa sormien läpi. Kriteerillis-

taa kannattaa käyttää apuna hakemuksia lukiessa ja pistää ne hakemukset ”ei pinoon”, jotka eivät täytä välttämättömiä pätevyysvaatimuksia. (Vaahtio 2007, 69-75.)

3.3 Työhaastattelu

Työhaastattelu ei varsinaisesti ole sanan merkityksessä haastattelu, vaan arviointitilaisuus, jossa haastattelijä pyrkii arvioimaan haastateltavaa hänen vastauksiensa perusteella ja haastateltava pyrkii näyttämään mahdollisimman hyvässä valossa. Haastattelijat arvioivat haastateltavan käyttäytymistä, hänen persoonallisuuttaan vastausten perusteella ja tekevät johtopäätöksiä vastauksista. Kuunnellessaan haastateltavaa rekrytoija tekee huomioita, arvioita sekä pyrkii selvittämään, vastaako hakija työtehtävässä määriteltyjä kriteerejä. Haastattelijalla tulee olla yrityksen ja tehtävän tuntemuksen lisäksi myös haastattelu- ja arviointitaitoja. Epäammattitaitoinen haastattelijä saattaa pahimmassa tapauksessa töhriä yrityksen maineen ja imagon. Työhakemuksiin on tutustuttava ennakoon. Niitä ei enää lueta itse haastattelutilaisuudessa. Haastattelussa on tarkoitus kysyä, kuunnella ja tehdä huomioita hakijasta sekä keskittyä häneen eikä työnhakupapereihin. (Vaahtio 2005, 141-144.)

Haastattelutyyppinä on kolme erilaista; strukturoitu, puolistrukturoitu ja strukturoimaton haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja niiden järjestys ovat laadittu etukäteen ja niistä ei poiketa haastattelutilanteessa. Strukturoidun haastattelun avulla kandidaatteja on helppo vertailla keskenään. Työtehtävän kannalta tärkeät asiat eivät myöskään pääse unohtumaan. Miinuspuolena voidaan nähdä haastattelun kaavamaisuus, joka ei anna joustavuutta. Puolistrukturoitua haastattelua voidaan kutsua teema-haastatteluksi, jossa teemat kysymyksiin on mietitty etukäteen. Kysymysten järjestystä ja muotoa voidaan muokata haastattelussa haastateltavan ehdoilla. Yleensä puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavan persoona tulee paremmin esille ja haastateltava voi vapaammin tarttua itseään kiinnostaviin kysymyksiin sekä muuttaa haastattelun kulkua. Strukturoimatonta haastattelua voisi luonnehtia ennemmin keskustelutuokioksi, kuin varsinaiseksi haastatteluksi. (Vaahtio 2005, 146-147.)

Ryhmähaastattelua käytetään usein, kun halutaan saada selville, miten yksilö suoriutuu ryhmässä ja millaisen roolin hän ottaa. Ryhmähaastattelua voidaan käyttää myös ajan-

käytön tehostamisen välineenä. Parhaat tulokset arvioinnille saadaan ryhmähaastattelusta, kun haastateltavia on noin neljä tai korkeintaan viisi. Mikäli ryhmäkoko on suurempi, on haastateltavien käyttäytymistä hankalampi seurata. (Vaahtio 2007, 89.)

3.4 Referenssien tarkistaminen ja työtarjous

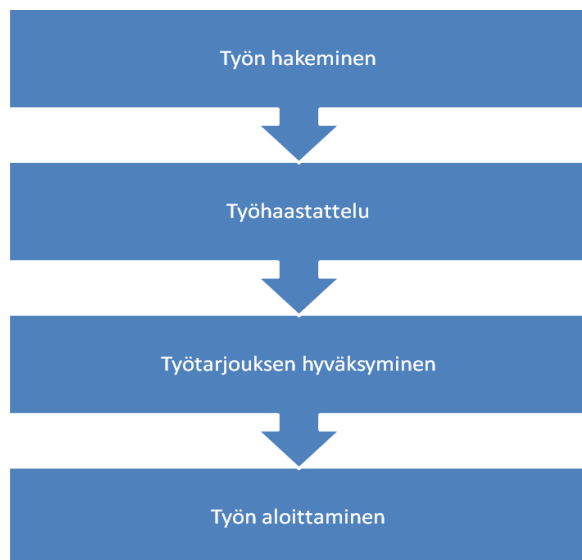
Referenssien tarkistamisen pätevyden ja tarpeellisuuden arvioinnissa kannattaa olla kriittinen. Etenkin kirjalliset suositukset eivät välttämättä anna todellista kuvaa hakijasta, sillä ensinnäkin hakija voi yleensä valita suositusten kirjoittajat ja monesti suosittelijat kirjoittavat ainoastaan hakijan kannalta positiivista ominaisuuksista. Suositukset ovat myös heikkoja työssä menestymisen indikaattoreita. (Noe, Hollebeck, Gerhart, & Wright 2008, 243-244.)

Haastateltavan tulee aina antaa suostumus edellisten tai nykyisen työnantajan kontaktimiseen, mutta hakijalta voidaan pyytää myös erillisiä suosittelijoita. Referenssejä soitettaessa tulisi pitää mielessä, että langan toisessa päässä olevalla henkilöllä voi olla piilossa olevia motiiveja, joten heidän sanomisiinsa ei voi luottaa liikaa. Nykyinen työnantaja voi olla joko pidättäytyvä palautteessaan, mikäli hän haluaa pitää hyvästä työntekijästä kiinni tai antaa hakijasta negatiivisen kuvan asian ollessa juuri toisin päin. Ihmisten on vaikea olla objektiivisia ja henkilökemiat vaikuttavat suurelta osin siihen, millaisia lausuntoja annetaan. Kannattaa myös pitää mielessä, että aika kulta muistot. Mikäli työsuhteesta on jo kulunut aikaa, voi esimies olla unohtanut työntekijän tai hänen ammattitaitonsa on kehittynyt valtavasti työsuhteen päätyttyä. (Vaahtio 2007, 53-54.)

Sopivan ehdokkaan löydyttyä ja valittua, tulee valitulle ilmoittaa päätöksestä. Yleisen käytännön mukaan tehtävään valitulle ilmoitetaan ensimmäisenä ja valitsematta jääneille vasta sitten. Valitulle on myös hyvä ilmoittaa ensimmäisenä, sillä saattaa olla, että hän kieltäytyy työtarjouksesta. Prosessin aikana hänen tilanteensa on voinut muuttua, tai hän on hakenut toista mielekkäämpää työpaikkaa. Joissain tapauksissa kandidaatti saattaa haluta keskustella palkasta, muista eduista tai kysyä lisätietoja tehtävästä, mutta näiden asioiden tulisi olla jo keskusteltu ennen valinnan päätöksen ilmoittamista. (Vaahtio 2005, 191.)

3.5 Rekrytointiprosessi työnhakijan näkökulmasta

Rekrytointiprosessin kehittämässä ja arvioinnissa tulee ymmärtää myös työnhakijan näkökulma, jonka vuoksi käsittelen sitä myös teoriassani.



Kuvio 2. Rekrytointiprosessi työnhakijan näkökulmasta.

Työnhakijan näkökulmasta tehokkain tapa etsiä töitä on ottaa yhteyttä työnantajiin suoraan tai käyttämällä omaa verkostoa kuten ystäviä ja sukulaisia. Myös erilaiset henkilöstövuokrausyritykset tai työvoiman välitystoimistot ovat tutkimuksen mukaan oivia väyliä uuden työpaikan etsimiseen. (Fisher, Schoenfeldt & Shaw 2003, 266-267.)

Ryhmähaastattelu on työnhakijan näkökulmasta monesti enemmän painetta luova haastattelumuoto. Työnhakijan täytyy haastattelijan vakuuttamisen lisäksi huomioida myös muut kandidaatit sekä tuoda itseään positiivisesti esille, unohtamatta antaa tilaa muille ehdokkaille. Ryhmähaastattelusta tulee ilmoittaa haastateltaville ennakoon, jotta he voivat siihen valmistautua tai halutessaan vetäytyä siitä kokonaan. Työnhakijan näkökulmasta ryhmähaastattelu luo kuitenkin etuja kysymysten suhteen, sillä haastattelijalla ei voi mennä pintaa syvemmälle tai kysyä laittomia tai epämukavia kysymyksiä, joita ehkä kahden kesken esitettäisiin. (Vaahtio 2007, 89-90.) Työhaastattelun tulee olla ammattitaitoisesti suoritettu ja haastattelijan tulee tukea yrityksen imagoa tyylin sekä substanssin osalta (Fisher ym. 2003, 269-270).

Työnhakijan taloudellinen tilanne vaikuttaa osaltaan myös työtarjouksen vastaanottamiseen, sillä mikäli hakijalla on tiukka taloudellinen tilanne, hän ottaa vastaan helpommin ensimmäiseksi tarjotun työpaikan. Tosielämässä työnhakijoilla ei yleensä ole yhtäaikaista useita työtarjouksia ja monesti he tyytyvät ensimmäiseen työtarjoukseen, joka on minimaalisesti hyväksyttävä. Työn hakeminen on aikaa ja rahaa vievää puuhaa, siksi parhaimman työpaikan löytämiseen ei välttämättä haluta sitoutua, vaan tyydytään työpaikkaan, joka on tyydyttävä tai täyttää juuri ja juuri tärkeimmät kriteerit. Työnhakijat arvioivat työtarjousta kolmen näkökulman kautta; objektiivisten kuten palkan tai sijainnin perusteella, subjektiivisten tekijöiden kautta tunteella tai kun heillä ei ole mahdollisuutta tarkastella tarjousta kummankaan näkökulman kautta, heihin saattaa vaikuttaa haastattelijan ammattitaito tai kohteliaisuus. (Fisher ym. 2003, 267.)

Rekrytointiprosessi-näkökulman avulla päätöksensä tekevillä työnhakijoilla ei monesti ole tarpeeksi tai riittävästi tietoa organisaatiosta tai työtehtävästä. Useimmiten etenkin kokemattomat työnhakijat antavat rekrytoijan tai haastattelijan ammattitaidon tai näyttämän kiinnostuksen ja suhtautumisen vaikuttaa päätökseensä. Pitkät odotukset rekrytointiprosessin eri vaiheiden tai työn aloittamisen välillä saattavat johtaa siihen, että työnhakija katkeroituu yritykseen. Rekrytointiprosessiin nojautuva lähestymistapa osoittaa rekrytoinnin ammattimaisuuden tärkeyden. Rekrytoija, joka pitää yhteyttä työnhakijaan työtarjouksen jälkeen antaa paremmat edellytykset siihen, että valittu työntekijä tosiasiallisesti aloittaa työt. (Fisher ym. 2003, 269.)

4 Rekrytoinnin onnistumisen mittaaminen

Rekrytointiprosessin onnistuneisuutta tulisi mitata jatkuvasti, aivan kuten yrityksen muitakin prosesseja. Suurten rekrytointien jälkeen rekrytoijien tulisi kysyä itseltään ja arvioida, miten hyvin rekrytoinnissa onnistuttiin. Rekrytointiprosessin jokaisen askeleen onnistumista ja tehokkuutta tulisi arvioida sekä pohtia sen heikkouksia etsien syitä niihin sekä tunnistaa kehitysmahdollisuudet. Seuraavat kysymykset auttavat rekrytointiprosessin onnistumisen mittaamisessa. Rekrytointiprosessin arvioimisen ja kehittämisen seurauksena rekrytointien laatu paranee.

- Ovatko työnkuvat määritelty riittävän tarkasti oikeiden henkilöiden kanssa?
- Ovatko valitut rekrytointimenetelmät oikeanlaiset? Tunnistammeko potentiaaliset työntekijät kyseisillä rekrytointimetoodeilla?
- Onko työhakemusten käsittely oikeanlainen? Mitkä ovat parhaimpia ja tehokkaimpia käytäntöjä hakemusten käsittelyssä?
- Saammeko työhaastattelussa riittävät tiedot hakijoista valintapäätöksen tekemiseksi? Ovatko työhaastattelut laadukkaita ja tasalaatuisia? Onko rekrytoijilla riittävät taidot haastatella hakijoita?
- Onko kandidaattien arviointiprosessi objektiivinen, täsmällinen ja yhtenäinen? Miten voisimme parantaa sitä?
- Onko työtarjous selkeä ja vastustamaton työnhakijoille? Kun työtarjouksemme hylätään, saammeko selville mistä syistä? (Harvard Business Essentials 2002, 28-29.)

Rekrytointiprosessin arvioinnissa tulee valita joko kvantitatiivinen eli määrällinen (esim. kyselytutkimus) tai kvalitatiivinen eli laadullinen (esim. haastattelu) tutkimusmenetelmä. Molemmissa tutkimusmenetelmissä on hyvät ja huonot puolensa. Määrällisessä tutkimuksessa informaation keruu on yleensä nopeampaa sekä tieteellisesti tarkempaa kuin laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen etuja ovat sen saamat monipuolisemmat vastaukset, jotka voivat johtaa sellaisten asiahaarojen löytämiseen, joita muuten ei olisi tullut huomatuksi. Yleensä tutkimuksen suorittamiseen kannattaa valita yrityksen ulkopuolelta henkilö, joka on tarpeeksi objektiivinen ja puolueeton tutkimustuloksia analysoidessaan. Määrällisen tutkimuksen etuja on sen anonyymiteetti kyselylomaket-

ta käytettäessä, jonka ansiosta vastaajilta saadaan avoimempia vastauksia. (Scott & Raju 2003, 78-79.)

4.1 Kustannusten arvioiminen

Yksi käytetyimmistä menetelmistä on rekrytoinnin tuloksien arviointi ja mittaaminen. Rekrytoinnin onnistumista voidaan mitata kolmen mittarin avulla, jotka ovat kustannusten, ajan ja rekrytoinnin laadun mittaaminen. Rekrytointiprosessin jokaiseen vaiheeseen liittyy varmasti kustannuksia, joten yksi tärkeimmistä mittareista on kustannusten mittaaminen. Kustannusten tarkastelu on tärkeää, sillä sitä kautta saamme tarkempaa tietoa, mistä kustannukset koostuvat ja voimme paremmin arvioida niitä. Kustannusten arvioinnissa ja määrittelyssä voimme tarkastella rekrytointiprosessin vaiheita sekä erottaa eri vaiheisiin liittyvät kustannukset. Työpaikkailmoitukseen liittyviin kustannuksiin voidaan laskea työntekijän käyttämä aika työpaikkailmoituksen kirjoittamiseen sekä julkaisemiseen valituissa rekrytointikanavissa. Kirjoittamiseen käytetyn ajan palkkakustannukset tulee ottaa huomioon rekrytoinnin kokonaiskustannuksissa. Rekrytointiprosessin seuraava vaihe on työhakemusten käsittely, johon liittyviin kustannukseen tulee laskea hallinnolliset kulut, jotka muodostuvat työntekijöiden palkoista sekä laitteiden ja välineiden, kuten ohjelmistojen, kuluista. Rekrytointiviestinnässä sekä hakijoiden haastatteluun liittyviin kustannuksiin tulee laskea haastattelijan palkkakustannukset, mutta myös matkakustannukset, mikäli hakijoiden tulee matkustaa kauempaa työhaastattelua varten. Prosessin seuraava vaihe on työtarjouksen esittäminen parhaimmalle ja soveltuimmalle ehdokkaalle sekä muille hakijoille tiedottaminen haastattelun tuloksesta. Näiden vaiheiden ulkopuolelta löytyy myös rekrytointiin liittyviä kustannuksia, kuten yhteydenpito oppilaitoksiin, organisaation henkilöstöosaston rakenteelliset - sekä koulutuskulut. (Scott & Raju 2003, 79-80; Cornelius 2001, 35.) Näiden itsestään selvien kustannusten lisäksi tulisi arvioinnissa ottaa huomioon uuden työntekijän perehdytykseen liittyvät sekä ”väärän” henkilön rekrytoinnista syntyvät kustannukset. (Cornelius 2001, 35.)

Rekrytoinnin kustannusten arvioiminen on avaintekijä päätösten tekemisessä. Ongelmakohtia kustannusten arvioimisessa on eri henkilöiden näkemykset ja arvioinnit rekrytointiin liittyvistä kustannuksista, ja siitä syystä emme voi saada täysin tarkkaa lukua

kuluista. Rekrytointijärjestelmään liittyvät kulut esimerkiksi ovat haastavia arvioida, sillä kulu on yleensä kertaluontoinen ja ohjelmiston käyttöikä sekä -astetta on vaikea arvioida. Myös rekrytoinnin tuloksilla on kapea painopiste. Esimerkiksi halvin ja nopein rekrytointikanava ei välttämättä tuota parhaimpia ehdokkaita, kun mitataan työsuoritusta tai työssä pysymisen aikaa. Tämän vuoksi alhaisia kustannuksia ei tule korostaa ainoana rekrytoinnin onnistumisen mittarina. Yrityksen ei kannata panostaa vain yhden mittarin käyttämiseen, sillä rekrytoijat voivat altistua manipuloimaan rekrytointituloksia. Nopeutta mitattaessa voidaan esimerkiksi suostutella työnhakijoita vastaanottamaan työtarjous esittämällä työtehtävät epärealistisessa valossa. Varsinaisesti yksikään näkökulma ei ole ylitse toisen, joten niiden joukosta voi valita parhaan mahdollisen omiin käyttötarkoituksiin. (Scott & Raju 2003, 78- 81.)

4.2 Rekrytoijien ja rekrytointikanavien mittaaminen

Yritys voi ennustaa rekrytoinnissa tarvittavan ajan ja budjetin tutkimalla aikaisempia rekrytointeja ja niissä käytettyjä resursseja. Niiden rekrytointimenetelmien tunnistaminen, jotka tuottivat suurimman määrän tai laadukkaimmat kandidaatit sekä analysoimalla työntekijöitä, jotka onnistuivat parhaiten rekrytoinneissa, antavat yrityksellä tärkeää tietoa. Rekrytoinnin kehittämisessä kannattaa myös tutkia ja benchmarkata yrityksen suurimpia kilpailijoita. Tärkeimmät rekrytoinnin onnistumisen mittarit ovat position täyttöaika sekä kustannukset per yksittäinen rekrytointi. Rekrytoinnin työkalut, kuten ohjelmistot, voivat aiheuttaa viivästyksiä tai ongelmia hakijoille prosessin etenemisen viestimisessä. Suurimmat yritykset voivat vastaanottaa satoja hakemuksia yhteen tehtävään. Hakemusten läpikäyminen on työlästä sekä aikaa vievää ja rekrytoijien työhakemusten seulonta voi aiheuttaa sen, että jotkut hakijat jäävät kokonaan ilman vastausta. (Fisher ym. 2003, 272.)

Rekrytoijien arvioimisessa ja mittaustoimenpiteissä on hyvä pitää mielessä työnkuvien ja -tehtävien erilaisuus. Esimerkiksi rekrytoijan on moninkertaisesti helpompi löytää kymmenen ammattitaitoista suorittavan tason työntekijää kuin sama määrä jonkin erikoisalan asiantuntijoita. Tämä mielessä pitäen rekrytoijia voidaan arvioida sen perusteella, kuinka monta työhakemusta käsitellään tietyssä ajassa, kuinka monta työntekijää

palkataan sekä palkatun työntekijän menestymistä työtehtävissään. (Fisher ym. 2003, 273.)

Käytettävien rekrytointikanavien tehokkuutta ja kannattavuutta tulee arvioida poistaen saamattomat ja tarpeettomat kanavat. Kalleimpia rekrytointikanavia ovat mainostaminen mediassa ja erilaiset rekrytointitapahtumat. Kanavia voidaan arvioida keräämällä tietoa, minkä kanavien kautta työnhakijat hakeutuvat yritykseen sekä arvioimalla kanavien kustannuksia per rekrytoitu työntekijä, hakijoiden määrää sekä työntekijöiden työssä pysymisaikaa sekä työnsuorituskykyä. (Fisher ym. 2003, 273.)

4.3 Rekrytointivirheet

Epäonnistuneen rekrytoinnin sattuessa syyttävät sormet yleensä osoittavat työnantaja-puoleen, joka on tehnyt virheen valitessaan niin sanotusti väärän ehdokkaan eli tehtävään sopimattoman hakijan. Työnantaja syyttää itseään siitä, ettei ollut riittävän hyvin selvittänyt yrityksen ja hakijan yhteensopivuutta. Tästä puuttuu kuitenkin kokonaan työnhakijan näkökulma, sillä voidaan myös ajatella, että työnhakija on tehnyt virheen valitessaan itselleen sopimattoman työtehtävän tai organisaation. Rekrytointivirhe on molempien osapuolien virhearviointi tehtävän tai työpaikan soveltuvuudesta kyseiselle kandidaatille. (Markkanen 2002, 112-113.)

Toimenkuvan määrittelyn puutteellisuus on yksi suurimmista kompastuskivistä rekrytointiprosessin toteuttamisessa. Sekä työnantaja- että työnhakijapuolta hämmentäviä tilanteita saattaa sattua, mikäli rekrytointiprosessissa kiirehditään eikä siihen käytetä tarpeeksi aikaa. Kiireessä saatetaan päätyä tekemään virheellinen valinta. Korkea- ja matalasuhdanteet vaikuttavat rekrytointipäätöksiin. Rekrytointivirheiden määrä kasvaa monesti korkeasuhdanteessa, kun rekrytointipäätöksiä tehdään impulsiivisesti eikä kaikkiin vaikuttaviin seikkoihin kiinnitetä huomiota. Matalasuhdanteessa voidaan olla liian varovaisia ja jättää palkkaamatta sopiva ehdokas. Keskeinen seikka virherekrytoinnilta välttymisessä on systematiikka sekä analyyttinen arviointi. Impulsiivisille päätöksille ei ole rekrytoinnissa varaa. (Markkanen 2002, 113-115.)

4.4 Työntekijän sitoutuminen yritykseen alkaa rekrytoinnista

Organisaation kilpailukykyä on parhaimpien työntekijöiden sitouttaminen yhä kiristyvässä kilpailussa. Yritykset, jotka oivaltavat, että työntekijä valitsee työnantajansa, tulevat pärjäämään kilpailussa kilpakumppaneitaan paremmin. Yrityskulttuuri ja keskeisimmistä henkilöstöprosesseista, kuten rekrytoinnista, paistaa läpi yrityksen asenne ja arvostus työntekijöitä kohtaan. Mitä enemmän työntekijöitä arvostetaan organisaatiossa, sitä parempi maine sillä on työnhakijoidenkin mielessä ja silmissä. Kalliin virherekrytoinnin voi estää määrittelemällä molempien sekä työnhakijan että yrityksen odotukset jo rekrytointiprosessin aikana. Hyvällä perehdyttämisellä puolestaan viestitään yrityksen arvostuksesta työntekijöitä kohtaan ja rakennetaan perustus kestäväälle työsuhteelle. Sillä voidaan vaikuttaa vaihtuvuuteen pienentävästi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23-24.)

Sitoutumista voi olla monenmuotoista, mutta paras sitoutumisen aste saavutetaan, kun työntekijä tuntee organisaation arvot ja tavoitteet omikseen. Parhaimmillaan työntekijä on motivoitunut ja haluaa kantaa vastuuta sekä kehittää työsuoritustaan. Nuorten henkilöiden kohdalla vaihtuvuus ei välttämättä johdu tyytymättömyydestä organisaatioon, vaan sen takana voi olla uudistumisen tai kokemuksen laajentamisen halu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 27-28.)

Uudessa työpaikassa aloittanut työntekijä on usein intoa täynnä, sillä uusi työpaikka sinänsä on jo saavutus. Kuitenkin jos todellisuus ei vastaa uuden tulokkaan odotuksia, voi turhautumisen tunne olla suuri. Kokonaan uudella toimialalla työskentely voi aiheuttaa epävarmuuden tunteita ja pahimmillaan voidaan kokea jopa yksinäisyyttä tai irrallisuuden tunteita. Perehdytyksen aikana uusi työntekijä voi olla hämillään, mutta yrityksen tulee onnistua muuttamaan hyvän perehdytyksen avulla tämä hämmennys innostuneisuuteen sekä sitoutumiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 116-117.)

Henkilöstön ja yrityksen välinen suhde on pohja henkilöstön sitoutumiselle ja on siksi yksi henkilöstöhallinnon ammattilaisten haasteista. Henkilöstön etuja tulee valvoa ja edustaa ja heidän toiveitaan tulee kuunnella, sillä muutoin henkilöstön sitoutuminen kärsii. Työntekijä, joka ei ole sitoutunut, vaihtaa helposti työpaikkaa. Mikäli työntekijöistä välitetään ja heidän asioitaan ajetaan, kasvaa myös sitoutumisen määrä yritykseen.

Jos työntekijöiden ääntä ei oteta huomioon, se saattaa vaieta haitaten yrityksen toimintaa. Henkilöstöammattilaisten tulee löytää uusia keinoja varmistaakseen työntekijöiden sitoutumisen yritykseen, sillä aikaisemmin riitti ainoastaan sosiaalisten tarpeiden tyydyttäminen erilaisilla tilaisuuksilla ja juhlilla. (Ulrich 2007, 160-161.)

Työntekijät tekevät enemmän töitä ja ovat valmiimpia työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen, kun he ovat sitoutuneita yritykseen. Yhteinen tunne visioon tai tavoitteen sitoutumisesta on voimakas väline, sillä vaikka työntekijöille asetettaisiin suuriakin paineita tai vaatimuksia, he ponnistelevat tavoitetta kohti, mikäli sitoutumisen aste on tarpeeksi suuri. Työn tulee kaikesta huolimatta olla tarpeeksi haastavaa, sillä tylsä työ uuvuttaa työntekijöitä. Uupuneet työntekijät voivat olla kohtalokkaita yritykselle. (Ulrich 2007, 173-174.) Kun halutaan selvittää ja kerätä tietoa siitä, mitä yrityksessä tosiasiallisesti tapahtuu, lähtöhaastattelut ovat tehokas keino siihen. Henkilöstöammattilaiset voivat haastatella kerätä tietoa ja syitä siihen, miksi työntekijät jättävät yrityksen. (Ulrich 2007, 183.)

Lähtöhaastatteluita pidetään henkilöille, jotka aikovat lähteä yrityksestä, oli syy sitten irtisanoutuminen tai esimerkiksi freelancerina työskentelyn aloittaminen. Haastatteluiden tarkoituksena on hankkia tietoa syistä, miksi työntekijät lähtevät ja hyödyntää sitä tulevaisuutta varten jäävien työntekijöiden kohdalla. Lähtöhaastattelun kannattaa pitää sellainen henkilö, jolle lähtevä työntekijä voi rehellisesti kertoa syyt irtisanoutumiseensa. Lähtöhaastattelussa tulee selvittää vastaukset ainakin kahteen suurempaan kysymykseen; syyt lähtemiseen ja kokemus työssä. Lähtemisen syyt auttavat pureutumaan ulkoisesta ympäristöstä lähtöisin oleviin tekijöihin, kuten esimerkiksi tieto siitä, että kilpailija maksaa parempaa palkkaa. Toisessa kysymyksessä haastattelijan tulisi selvittää, mitkä olivat syyt, miksi työntekijä työskenteli yrityksessä ja mihin asioihin he olivat tyytyväisiä. Lähtöhaastattelujen avulla päästään lähtemisen syiden ytimeen ja niistä saadun palautteen avulla työmotivaatiota voidaan parantaa. (Forsyth 2006, 114.)

4.4.1 Realistinen työn esittely

Uuden työntekijän rekrytoinnin ja valinnan jälkeen tulee henkilön sopeutua uuteen työtehtävään ja -paikkaan. Sopeutuminen saattaa olla haasteellista ja tutkimukset todis-

tavat, että uusien työntekijöiden vaihtuvuus on korkea ensimmäisten kuukausien aikana. Syy korkeaan lukuun voi olla, että työ ei vastannut uuden työntekijän odotuksia. Voimme löytää syitä tähän rekrytointiprosessista, sillä rekrytoijat saattavat maalata kandidaatille liian ruusuisen kuvan työnkuvasta saadakseen myöntävän vastauksen työtarjoukseensa. Yksi keino tämän estämiseksi on RJP (Realistic Job Preview) eli realistinen työn esittely. Realistinen työn esittely on nimensä mukaisesti realistinen kuvaus työn eri puolista ja aspekteista. Siinä kuvataan työtehtävän myönteiset ja kielteiset puolet esimerkiksi pienen kirjasen muodossa. Useita tutkimuksia on tehty tämän teorian testaamiseksi uusien työntekijöiden välillä, jotka ovat joko rekrytoitu käyttäen realistista tai epärealistista menetelmää. Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että rekrytinnissa realistista menetelmää käytettyjen uusien työntekijöiden vaihtuvuus on ollut vähäisempää. Myös työntekijöiden odotukset työstä ovat olleet matalammalla, työtarjouksen hyväksymisprosentti on ollut alhaisempi ja työtyytyväisyys sekä työntekijän sitoutuminen yritykseen suurempi. (Fisher ym. 2003, 270-271.)

Realistinen työn esittely on erityisen hyödyllinen, kun tarkastellaan suurimpia rekrytinnin sudenkuoppia. Ensinnä, kun työnkuva esitellään realistisesti, voi hakija peräntyä työtarjouksesta, mikäli työ ei tyydytä hakijaa. Muussa tapauksessa hakija olisi voinut päättää ottaa vastaan työn ja lopettaa pian työn aloittamisen jälkeen. Toiseksi, uuden työntekijän sitoutuminen päätökseen on suurempi, kun hänelle on esitetty myös työn haastavuus sekä mahdolliset epämiellyttävät työhön liittyvät rutiinit tai velvoitteet eikä hän päätä lähteä työpaikasta heti ensimmäisten hankaluuksien jälkeen. Kolmantena on uuden työntekijän odotusten ja todellisuuden kohtaaminen. Mikäli työnhakijalle on maalattu liian ruusuinen kuva työtehtävistä, voi hän helposti aloittaessaan olla tyytymätön ja pettynyt työhönsä. Tyytymättömyys työhön on listan kärjessä, kun tarkastellaan syitä työssä lopettamiseen. Viimeisenä tarkastelemme RJP:n vaikutuksia työssä suoriutumiseen. Mikäli hakija voi mielessään realistisen työnkuvan esittelyn avulla valmistautua työssä mahdollisesti kohdattaviin haasteisiin tai ongelmakohtiin, heidän kykynsä kohdata ja käsitellä ne parantuvat. (Fisher ym. 2003, 271-272.)

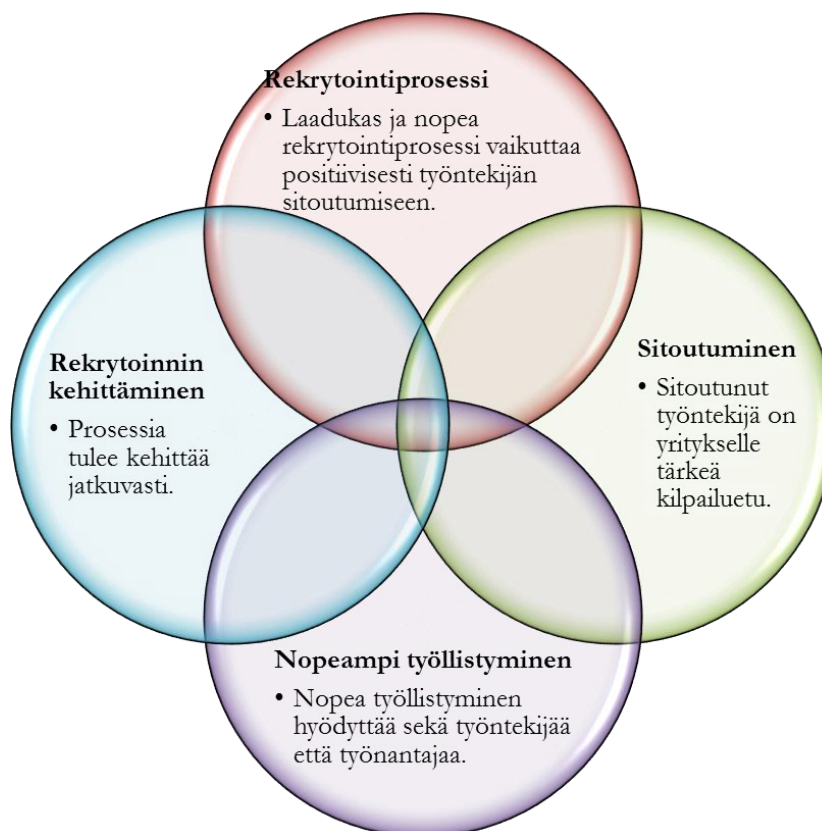
RJP:t ovat kaikkein tehokkaimpia, kun rekrytoijat esittelevät ne rekrytointiprosessin aikaisessa vaiheessa. Tätä menetelmää käyttämällä parhaaseen tulokseen päästään aloilla, joissa aloittavien työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, kuten on vuokratyöntekijöi-

den keskuudessa ja kaupan alalla pääkaupunkiseudulla. Menetelmä on tehokkaimmillaan aloilla tai työtehtävissä, joihin on paljon soveltuvia hakijoita, joten vaikka osa hakijoista kieltäytyisi työtarjouksesta, yrityksellä on silti mahdollisuus täyttää avoinna oleva positio. Työttömyystilanne vaikuttaa osaltaan myös menetelmän käyttöön ja parhaimmat tulokset saavutetaan, kun työllisyys on korkealla. Tällöin ne ehdokkaat, joita työtarjous ei kiinnosta kovasti, voivat kieltäytyä siitä helpommin. (Fisher ym. 2003, 272.)

5 Teorian yhteenveto

Rekryointiprosessi ja sen laadukkuus vaikuttavat työnhakijan mielikuvaan yrityksestä. Nopeasti ja laadukkaasti hoidettu rekryointi antaa työnhakijalle hyvän kuvan sekä sitouttaa työntekijän yritykseen jo rekryointivaiheessa. Sitoutunut työntekijä on useimmiten myös tuottava, ja täten myös tärkeä kilpailuetu markkinoilla. Hyvin hoidettu rekryointi ja sitoutunut työntekijä edesauttavat nopeammassa työllistymisessä, joka hyödyttää molempia osapuolia. Rekryointiprosessia tulee kehittää jatkuvasti, jotta se vastaa työelämän muuttuviin tilanteisiin ja pysyy laadukkaana.

Kuviossa 3 on kuvattu teorian viitekehys, joka kokoaa teorian yhteen. Kuviosta voi nähdä, että rekryointiprosessi, sen kehittäminen ja työntekijän sitoutuminen yritykseen nivoutuvat yhteen nopeamman ja paremman työllistymisen kanssa. Kaikkien osalueiden tulee olla toimivia, jotta henkilöstöpalvelualan yritys pääsee pyrkimiinsä tavoitteisiin. Toisin sanoen, kaikki tekijät vaikuttavat toisiinsa, ja niiden tulee olla tasapainossa keskenään paremman ja laadukkaamman rekryoinnin saavuttamiseksi.



Kuvio 3. Viitekehyskuvio.

Lähteet

Bach, S. & Sisson, K. 2000. Personnel Management – A Comprehensive Guide to Theory and Practice. Third Edition. Blackwell Business. Great Britain.

Cornelius, N. 2001. Human Resource Management: A Managerial Perspective. Second Edition. Thompson Learning.

Fisher, C., Schoenfeldt, L. & Shaw, J. 2003. Human Resource Management. Fifth Edition. Houghton Mifflin Company. Boston New York.

Fitz-ens, J. & Davison B. 2002. How To Measure Human Resource Management. Third Edition. McGraw Hill. United States of America.

Harvard Business Essentials. 2002. Hiring and Keeping the Best People. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. painos. Edita. Helsinki.

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2012a. Vuokratyöntekijätutkimus 2010. Luettavissa: http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/tyontekijatutkimus/tyontekijatutkimus.php. Luettu: 14.1.2012.

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2012b. Vuokratyöntekijätutkimus 2010. Lehdistötilaus 1.6.2010. Promenade Research Oy. Luettavissa: http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/liitetiedostot/Lehdistoetilaisuus_Vuokratyontekijaetutkimus_2010.pdf. Luettu: 14.1.2012.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. Tammi, Helsinki.

Kauppan liitto 2012. Tietoa kaupasta. Luettavissa: http://kauppa.fi/fin/tietoa_kaupasta. Luettu 24.3.2012.

- Kiviniemi, M. 12.12.2011. Yhteyspäällikkö. Opteam Yhtiöt Oy. Haastattelu. Helsinki.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum. Helsinki.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.
- Noe R., Hollebeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. 2008. Sixth Edition. Human Resource Management – Gaining a Competitive Advantage. McGraw Hill International Edition. New York.
- Opteam Yhtiöt Oy 2010. Vuokratyöntekijätutkimus 2010. Promenade Research Oy.
- Opteam Yhtiöt Oy 2012a. Yritys. Luettavissa: <http://www.opteam.fi/opteam/yritys>.
Luettu: 14.1.2012.
- Opteam Yhtiöt Oy 2012b. Työnantajalle. Luettavissa:
<http://www.opteam.fi/tyonantajalle/>. Luettu: 14.1.2012.
- Scott, J. & Raju, N. 2003. The Human Resources Program-Evaluation Handbook. Sage Publications Inc. California.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A.2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Vuokratyöopas. Luettavissa:
<http://www.tem.fi/files/29902/vuokratyooapas.pdf>. Luettu 24.3.2012.
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Vahtio, E. 2007. Pestaa Paras – Rekrytoinnin opas esimiehille. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vahtio, E. 2005. Rekrytointi Menestystekijänä. Edita Publishing Oy. Helsinki.