



Asiakaspalveluhenkilöstön rekrytointiprosessin onnistuminen massarokotusasemalla hakijan näkökulmasta

Ava Nurmi

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Tradenomin tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä(t)

Ava Nurmi

Tutkinto

Tradenomi HSO

Raportin/Opinnäytetyön nimi

Asiakaspalveluhenkilöstön rekrytointiprosessin onnistuminen massarokotusasemalla hakijan näkökulmasta

Sivu- ja liitesivumäärä

39 + 1

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten koronapandemian tarpeeseen luodun massarokotusaseman asiakaspalveluhenkilöstön rekrytointiprosessissa oli onnistuttu hakijan näkökulmasta. Tavoitteena oli selvittää, mitkä rekrytointiprosessin vaiheista oli koettu onnistuneiksi ja mitä vaiheita voisi kehittää.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään rekrytointia ja syvennytään rekrytointiprosessin vaiheisiin. Teoriaosuudessa käsitellään myös muutamia rekrytoinnissa huomioon otettavia lakeja. Lähteinä on käytetty pääasiassa alan kirjallisuutta.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruussa käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin 15.12.2021-15.2.2022 ja niissä haastateltiin massarokotusasemalla työskenteleviä asiakaspalvelijoita.

Onnistuneinta rekrytointiprosessissa oli viestintä valituksi tulleiden hakijoiden kohdalla. Valitsematta jääneiden jälkihoito sen sijaan vaatii kehittämistä.

Asiasanat

Rekrytointiprosessi, rekrytointi, hakijakokemus

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite ja rajaukset	1
1.2	Tutkimusmenetelmä ja -kysymykset.....	2
1.3	Kohdeorganisaation esittely	2
2	Rekrytointi	4
2.1	Rekrytoinnin taustaa ja tavoitteet	4
2.2	Rekrytointiprosessi.....	5
2.2.1	Henkilöstösuunnitelma ja tarvemäärittely	6
2.2.2	Rekrytointikanavien valinta ja työpaikkailmoittelu	7
2.2.3	Hakemusten käsittely	8
2.2.4	Työhaastattelut	10
2.2.5	Muut arviointimenetelmät	12
2.2.6	Valintapäätös ja päätöksistä tiedottaminen.....	14
2.2.7	Työsopimuksen teko	14
2.2.8	Perehdytys	16
3	Tutkimuksen toteuttaminen	19
3.1	Tutkimusmenetelmä.....	19
3.2	Haastattelun toteutus	21
3.3	Aineisto ja käytetyt analyysit	22
4	Tutkimuksen tulokset.....	25
4.1	Työhaastattelut	25
4.2	Viestintä rekrytointiprosessin aikana	27
4.3	Perehdytys.....	30
5	Pohdinta.....	32
5.1	Johtopäätökset.....	32
5.1.1	Työhaastattelut	32
5.1.2	Viestintä rekrytointiprosessin aikana	33
5.1.3	Perehdytys.....	34
5.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	35
5.3	Validiteetti ja Reliabiliteetti	35
5.4	Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen.....	37
	Lähteet	38
	Liitteet.....	40
	Liite 1. Haastattelukysymykset	40

1 Johdanto

Kiinan Wuhanista liikkeelle lähtenyt virusinfektio saavutti Suomen ensimmäisellä laboratoriotutkimuksella todetulla tartunnalla tammikuun 29. päivänä vuonna 2020. (THL 2020) Saman vuoden keväällä virus oli jo levinnyt maailmanlaajuisesti epidemiaksi. Terveystieteiden tutkimuksen ja kansainvälisen yhteistyön joutuessa äärimmäiselle koetukselle ympäri maailman, oli paine taudin vakavia muotoja vastaan suojaavien rokotusten kehitykselle kova. Suomessa ensimmäinen koronavirusta vastaan kehitetty rokoteannos annettiin joulukuussa 2020. Tammikuussa 2021 avattiin Helsingin ensimmäiset pandemia-ajan massarokotusasemat.

Tässä opinnäytetyössä tarkastelen erään massarokotusaseman asiakaspalveluhenkilöstön rekrytointiprosessia, prosessin vaiheiden onnistumisia, sekä niissä ilmenneitä haasteita. Tavoitteena on tutkimuksen avulla tuoda esille, mitä prosessin vaiheita voisi tulevaisuutta silmällä pitäen kehittää.

Aihe valikoitui kiinnostuksestani henkilöstöhallintoa ja rekrytointia kohtaan. Opintojeni pääaine on HR ja johtaminen, jonka syventävät kurssit olen suorittanut vaihto-opiskeluni aikana kauppatieteiden yliopistossa Bratislavassa. Halusin yhdistää tutkimuksessani opintojeni pääpainotuksen, ajankohtaiset kokemukset työpaikaltani massarokotusasemalla, sekä mahdollisuuden hyötyä tutkimuksesta tulevissa työtehtävissä henkilöstöhallinnon saralla. Kriisin keskellä näköalapaikalla työskentely on antanut käytännön näkökulmaa ja suuntaa omalle tulevaisuudelle henkilöstöhallinnan ja rekrytoinnin ammattilaisena. Rekrytoinnin mahdolliset haasteet ja niiden tiedostaminen motivoivat parantamaan omaa osaaamista haasteisiin varautumisessa, niiden hallinnassa ja aktiivisessa kehittämisessä

Työn rakenne noudattaa Haaga-Helian tutkimustyyppisen opinnäytetyön kaavaa. Raken-teen runko on helposti nähtävissä sisällysluettelosta.

1.1 Työn tavoite ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkimuksen avulla selvittää, miten massarokotusaseman rekrytointiprosessi onnistui työnhakijan näkökulmasta. Mukana tutkimuksessa on ainoastaan asiakaspalveluhenkilöstön rekrytointiprosessi, eli pois rajattuina ovat sairaanhoitohenkilöstön ja hallinnollisten henkilöiden rekrytointiprosessit. Lisäksi asiakaspalveluhenkilöstön rekrytointiprosessista on rajattu pois vuokratyöntekijät, joiden työnantaja ei suoraan ole tutkimuksen kohdeorganisaatio. Tämän tutkimuksen kautta saatujen tulosten

avulla työnantajalla on mahdollisuus nähdä, mitä rekrytointiprosessin vaiheita voisi jatkossa kehittää, jotta rekrytointiprosessi olisi työnhakijan näkökulmasta sujuvampi tai miellyttävämpi.

Keskityn tutkimukseni empiirisessä osassa työnhakijan näkökulmaan, mutta teoriaosuudessa kuvaan rekrytointiprosessin vaiheita myös työnantajan ja rekrytoijan näkökulmasta. Tulevana rekrytoinnin ammattilaisena haluan ymmärtää työnhakijan näkökulmaa rekrytointitilanteessa, jotta kykenen vastaamaan työnantajan toiveiden lisäksi myös työnhakijan odotuksiin.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja -kysymykset

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on aineiston avulla saavuttaa mahdollisimman selkeä kokonaiskuva ja selitys tutkittavasta ilmiöstä. Tiettyjen inhimillisten muuttujien, kuten yksilölliset asenteet ja tilannekohtainen reagointi, on mahdollista kuvata ainoastaan laadullisin keinoin, eli tekstinä. Ilmiöitä kuvaillessa laadullinen tutkimus on aina luvuilla ilmaistavaa kvantitatiivista tutkimusta parempi kuvaustapa. (Kananen. 2015, 161.)

Tutkimuksessani selvitän teemahaastattelun avulla, miten työnhakija on kokenut rekrytointiprosessin sujuneen. Tämä edellä mainitun Kananen (2015,161) perustelun mukaan on ihmisten suhtautumista tilanteeseen ja näin ollen laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmäksi soveltuva.

Tutkimuksen pääkysymys on selvittää, miten massarokotusaseman asiakaspalveluhenkilöstön rekrytointiprosessin vaiheissa on onnistuttu työnhakijan näkökulmasta.

Alakysymyksinä ovat seuraavat:

- Missä rekrytointiprosessin vaiheissa on onnistuttu
- Mitä rekrytointiprosessin vaiheita voisi kehittää
- Minkälainen kokemus rekrytointiprosessista on jäänyt hakijalle

1.3 Kohdeorganisaation esittely

Tutkimuksen kohteena ollut organisaatio on yksi tammikuussa 2021 avatuista pääkaupunkiseudun massarokotusasemista. Kyseisellä asemalla on toiminut asiakaspalvelutehtävissä kerrallaan noin 20-30 henkilöä. Keskityn tässä tutkimuksessa nimenomaan asiakaspalveluhenkilöstön rekrytointiprosessiin. Heidän joukostaan olen rajannut pois vuokratyöntekijät tai työnantajan sisäisesti rekrytoimat henkilöt, sillä heidän rekrytointiprosessinsa on useimmiten ollut lyhytvaiheinen, eikä näin ollen tutkimuksen kannalta riittävä tarkasteltaessa rekrytointiprosessia eri vaiheittain. Tarkastelun kohteena olevan rekrytointiprosessin

asiakaspalveluhenkilöstön työtehtävä on erikseen luotu koronaviruksen aiheuttamaan tilapäiseen lisätyövoiman tarpeeseen.

Kohdeorganisaation rekrytointiprosessilla tarkoitan tutkimuksessa työnhakijan näkökulmasta sitä prosessia, jonka vaiheet ovat koostuneet

1. työpaikkailmoituksen löytämisestä tai avoimesta työpaikasta muuta kautta kuulemisesta
2. työhakemuksen jättämisestä rekrytointijärjestelmään tai hakemuksen toimittamisesta suoraan rekrytointia suorittavalle esihenkilölle tai -henkilölle
3. kutsusta työhaastatteluun ja siihen osallistumisesta
4. valintapäätöksen vastaanottamisesta
5. perehdytyksestä

2 Rekrytointi

Helsilä (2002, 20) määrittelee rekrytoinnin tarkoittavan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla hankitaan yrityksen toiminnan kulloinkin tarvitsema henkilöstö. Markkanen täsmentää rekrytoinnin pitävän sisällään työsuhteen aloittamisen ja siihen liittyvät työsuhdetta edeltävät toimenpiteet, joita yleensä ovat henkilöhaku ja -arviointi. Markkanen mainitsee myös termin henkilövalinta. Henkilövalinta käsitteenä kuvaa olennaisen, tiettyyn tehtävään valitaan henkilö ja tehtävä on määritetty työsuhteeksi tai muuksi vastaavaksi palvelussuhteeksi. (Markkanen. 1999, 11–12.)

”Rekrytointi tarkoittaa työntekijöiden hakemista avointa työpaikkaa tai työtehtävää varten” kiteyttää onnistuneeseen rekrytointiin perehtynyt Kaijala (2016, 142). Rekrytointi sisältää muun muassa työpaikkailmoitusten julkaisemisen, työhakemusten läpikäyntiä sekä haastatteluita, ja niitä tekevät työnantajat, TE-toimistot ja rekrytointiin perehtyneet yritykset (Kaijala. 2016, 142).

Seuraavissa alaluvuissa avaan tarkemmin rekrytoinnin taustaa ja tavoitteita, sekä kuvailen rekrytointiprosessin eri vaiheet. Rekrytointiprosessin kuvauksessa on käytetty lähteitä, joiden avulla pystytään kuvailemaan onnistunutta rekrytointiprosessia. Onnistuneen rekrytointiprosessin teoreettisia vaiheita peilataan myöhemmin tutkimuksen empiirisessä osiossa haastatteluiden avulla selvinneisiin tuloksiin.

2.1 Rekrytoinnin taustaa ja tavoitteet

Organisaatioissa ymmärretään henkilöstön olevan ratkaisevassa roolissa kilpailuedun saavuttamisessa ja ylläpitämisessä. Rekrytoinnin tavoitteena on lainsäädäntöä ja organisaation liiketoimintatavoitteita noudattaen tehokkaasti ja taloudellisesti löytää oikeanlaiset henkilöt avoimiin työtehtäviin. (Foot & Hook. 2011, 160–162.)

Lainsäädäntö vaikuttaa myös rekrytointiin. Työsopimuslaki, laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, henkilötietolaki sekä laki yksityisyyden suojasta työelämässä, ovat lakeja, joihin on hyvä tutustua rekrytoinnin yhteydessä. Työsopimuslaki sisältää työnantajaa sitovia velvollisuuksia muun muassa vapautuvien paikkojen ilmoittelun osalta ja työntarjoamisjärjestyksestä. Sukupuolten välisen tasa-arvolain tavoitteena on estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää ja parantaa naisten asemaa työelämässä. Tähän sisältyy myös se, ettei naisen syrjäyttämistä valintapäätöksessä saa perustella raskaudella. Henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä pyrkivät toteuttamaan yksityisyyden suoja ja sitä kautta turvaamaan henkilöiden perusoikeuksia henkilö- ja muita tietoja käsiteltäessä.

Arkaluontoisia tietoja, kuten etniseen alkuperään liittyvät tiedot, seksuaalinen suuntautuminen, terveydentila, poliittiset ja uskonnolliset vakaumukset, ovat tietoja, joita ei saa käsitellä työhaastattelutilanteessa, eikä niitä saa henkilötietolain nojalla muutenkaan käsitellä työnantajan toimesta. Työnantaja saa käsitellä ainoastaan työntekijän työsuhteen kannalta välittömiä henkilöstötietoja, jotka liittyvät työsuhteen hoitamiseen. Käsiteltäviin tietoihin liittyvä tarpeellisuusvaatimus määritellään laissa yksityisyydensuojasta työelämässä. (Österberg. 2015, 99–101.)

Rekrytointi on niin suurelle, kuin pienellekin yritykselle tai organisaatiolle suuri investointi, jota tulee aina harkita tarkkaan. Irtisanominen ja uuden henkilön palkkaaminen ovat molemmat kalliita päätöksiä ja niiden seuraukset voivat olla koko organisaation kannalta merkittäviä. Toisaalta, organisaatio tavoittelee positiivisia muutoksia joita voidaan odottaa onnistuneen rekrytoinnin tuloksena. Uusi henkilö tuo mukanaan tuoreita ajatuksia tai hän voi esitellä esimerkiksi totutusta erilaisen toimintatavan, jonka avulla hän esimerkiksi linjajohdajana voi vapauttaa oman vastualueensa henkilöresursseja tulokselliseen työhön. Onnistuneen rekrytoinnin vastakohtana voidaan pitää useille virhearvioille perustuvaa rekrytointia. Virheellisen valinnan seurauksena organisaation toivomat positiiviset tulokset voivat olla päin vastaiset. Myös henkilöstön irtisanomisilla voi olla negatiivinen vaikutus koko organisaation toimintaan. Yksittäinenkin irtisanominen vaikuttaa usein negatiivisesti työilmapiiriin ja herättää epäluottamusta muissa työntekijöissä. Irtisanominen voi myös aiheuttaa liikehdintää, joka johtaa omatoimisiin irtisanoutumisiin. (Markkanen. 2005, 55–56.)

2.2 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessiksi voidaan laskea mikä tahansa tapa suorittaa rekrytointi, kun lopputuloksena on uuden työntekijän aloittaminen työn tarjoajan palveluksessa. Lyhyimmillään rekrytointiprosessi voi kestää muutaman minuutin, jolloin työnantajan edustaja yksinkertaisesti kysyy mahdolliselta työntekijältä, josko hän haluaisi tulla heille töihin ja työntekijä vastaa myöntävästi. Rekrytointiprosessien kesto ja kulut ovat suhteessa toisiinsa: toisessa organisaatiossa tehokas rekrytointi tarkoittaa monivaiheista rekrytointiprosessia, joka sisältää useita taustaselvityksiä, haastatteluja, testejä tai työnäytteitä. (Markkanen. 1999, 12.)

Olen valinnut tähän rekrytointiprosessista kertovaan teoriaosuuteen eri ammattilaisten rekrytointia käsitteleviä teoksia, joiden pohjalta olen pyrkinyt kategorisoimaan rekrytointiprosessia sen vaiheiden selventämiseksi.

2.2.1 Henkilöstösuunnitelma ja tarvemäärittely

Kaijalan (2016, 28) mukaan rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle henkilöstösuunnitelman tekemisestä. Suunnitelman ensimmäinen osa on tarve- ja osaamismäärittely. Organisaatiossa todetaan tarve työvoimalle, jonka jälkeen mietitään tarpeen laatu. Mihin tehtävään työntekijää tarvitaan, kuinka monta ja kuinka pitkäksi aikaa. Löytyykö tarvittavaa työvoimaa organisaation sisältä vai etsitäänkö sitä organisaation ulkopuolelta. Tarvemäärittelyssä voidaan myös miettiä, josko tehtävään voisi ulkoistaa ja vuokrata henkilön määräajaksi tai ostaa suoritteiden alihankintana (Kaijala, M. 2016, 28.)

”Henkilöstösuunnittelu on tulevaisuuden ennakoimista ja siihen varautumista”, kirjoittaa Viitala (2015, 57) lyhyesti. Henkilöstösuunnitelmaa on kuitenkin haastavaa määritellä kovinkin lyhyesti, sillä siihen sisältyy laajasti erilaisia tehtäviä ja tavoitteita. Esimerkiksi Österberg (2015, 26–27) kertoo kirjassaan henkilöstösuunnitteluun kuuluvan kaikkien niiden vaihtoehtojen pohtimisen, joiden avulla organisaatiossa voidaan varmistua oikeasta ja riittävästä osaamisesta, sekä oikein resursoidusta henkilöstöstä. Tämänkaltaiseen henkilöstösuunnitteluun kuuluu henkilöstön lisääminen, vähentäminen ja liikuttaminen, jotta yrityksen strategiset tavoitteet voidaan toteuttaa. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on tarkastella oikeanlaisen osaamisen olemisen oikeassa paikassa oikeaan aikaan organisaation näkökulmasta. Henkilöstösuunnittelua tarvitaan kaikissa yrityksissä, koosta riippumatta. (Österberg. 2015, 26–27.)

Muutoksiin vastaaminen jatkuvasti kiihtyvässä tahdissa on haaste nykyisille toimijoille riippumatta siitä, millaisen strategian organisaatio on itselleen adaptoinut. Työllistymisen kaavat muuttuvat, mikä on otettava huomioon henkilöstösuunnittelussa. Mitä tahansa organisaation tai yrityksen tavoitteet ovatkaan, ne voidaan saavuttaa ainoastaan käyttämällä ihmillisiä, ajantasaisia taitoja ja henkilön panosta. Yksi ensimmäisistä vaiheista henkilöstövoimavarojen suunnittelussa on arvioida mitä työntekijältä vaaditaan, jotta näihin tavoitteisiin voidaan vastata. Tähän kuuluu henkilöstövoimavarojen tarpeen arviointi, sekä pohdinta siitä minkälaisia taitoja ja henkilöstövoimavaroja tarvitaan, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. (Foot, M & Hook, C. 2011, 47–48.)

Rekrytointitarvetta määriteltäessä ja uuden ihmisen palkkaamisen tarvetta harkitessa, esiintyy optimaalinen tilaisuus tarkastella työyhteisöä kokonaisuutena ja arvioida uudelleen sen toimivuutta. Painopiste harkinnassa tulisi suunnata tulevien haasteiden ennakoimiseen tehtävän vaatimusten osalta sekä siihen, miten työyhteisön toimintaympäristö tulee muuttumaan. Tilannekuvaa tulisi tarkastella huolellisesti ja miettiä, mitä ja minkälaista osaamista tarvitaan. Tähän pohdintaan sisältyvät myös päätökset siitä, suoritetaanko rek-

rytointi olemassa olevista resursseista sisäisellä siirrolla, vai päädytäänkö ulkoiseen rekrytointiin. Sisäisen rekrytoinnin eduiksi koetaan yleensä sen nopeus ja kustannustehokkuus. Lisäksi talon sisältä tuleva tuntee valmiiksi organisaatiokulttuurin ja myös hakijan toimintahistoria on paremmin saatavilla ja näin ollen uuteen työyhteisöön sopeutumisen helpommin arvioitavissa. Riskeiksi sisäisen siirron osalta voidaan nähdä uusien ideoiden vähyyden tai muiden vastaavien organisaatioiden viimeaikaisten toimintatapojen tuntemuksen puuttumisen. Haasteellisimpana sisäisessä siirrossa on tilanne, jossa työntekijä valitaan esimiesasemaan. Tämä voi aiheuttaa työyhteisössä kateutta ja mielipahaa, mikä puolestaan vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin. Sisäisessä rekrytoinnissa tuleekin olla yhtä kriittinen, kuin ulkoista rekrytointia tehdessä. (Österberg. 2015, 92–93.)

2.2.2 Rekrytointikanavien valinta ja työpaikkailmoittelu

Ensimmäisenä rekrytointikanavan valitsemiseen vaikuttaa se, ollaanko työntekijää hakemassa organisaation sisältä, vai käytetäänkö rekrytointiin ulkoista hakukanavaa. Rekrytointikanavaa valittaessa mietitään millaiseen tehtävään, millä aikataululla ja minkälaisella budjetilla uutta henkilöä ollaan hakemassa. Ulkoista rekrytointikanavaa valittaessa on kannattavaa miettiä, millaista viestintää hakuilmoituksessa käytetään. Ilmoituksen ensisijaisena tavoitteena on tavoittaa ne henkilöt, jotka olisivat sopivia yritykseen niin koulutukseltaan, osaamiseltaan, työkokemukseltaan kuin persoonaltaankin. Samalla hyvin tehty ja suunniteltu ilmoitus kasvattaa yrityksen tunnettavuutta ja kiinnostavuutta markkinointiviestinnän keinoin. Erilaisia rekrytointikanavia, joita voidaan käyttää vaihdellen rinnakkain ovat esimerkiksi lehti-ilmoittelu, yrityksen omat kotisivut, cv-pankit, suorahaku, kilpailijat, työvoimatoimistot, rekrytointimessut, korkeakoulujen rekrytointipalvelut, työvoimanvuokrausyritykset, oma henkilöstö ja verkkorekrytointi, eli työpaikkailmoitus julkaistaan siihen erikoistuneiden palveluntarjoajien sivustoilla. (Österberg. 2015, 92–96.)

Mikko Markkanen kertoo rekrytointi- eli työpaikkailmoituksen, olevan informatiivinen houkutin, jonka viesti on selkeästi tavoitehakuinen. Työpaikkailmoituksesta on tarkoitus saada myyvä lyhennelmä toimenkuvasta ja samalla markkinointiviestinnän avulla mainostaa työnantajaa. (Markkanen. 2005, 125.)

Vaikka työnhaku on viime vuosikymmenten aikana muovautunut voimakkaasti digitaalisen ja sosiaalisen median kautta, on joitakin perusasioita, jotka työpaikkailmoittelussa pätevät edelleen. Markkanen (1990, 53–54) kirjoittaa, että työpaikkailmoituksen olisi syytä olla selkeä ja konkretia pitää mielessä ilmoitusta suunniteltaessa. Tarkoituksena on ytimekkäästi kuvata työtehtävän sisältö ja tavoitteet, sekä ilmoittaa vaatimukset, joita tehtävässä menestyminen edellyttää. Turhia korulauseita ja kliseitä, sekä huumoria sen sijaan kannattaa yleensä pyrkiä välttämään. Huumori on lajina haastava, erityisesti työpaikkailmoituksissa

käytettävänä tehokeinona. (Markkanen. 1990, 53–54.) Österberg (2015, 96), tosin mainitsee huumorin olevan onnistuessaan oivallinen kiinnostuksen herättäjä ja mielikuvien luoja. Huumorilla voidaan onnistuneesti luoda kuvaa nuorekkaasta ja vauhdikkaasta yrityksestä. (Österberg. 2015, 96.)

Tärkeää on, että rekrytointi-ilmoitus sisältää kaikki olennaiset tiedot. Österbergin (2015, 96) mukaan järkevää on tuoda esille vain niitä vaatimuksia, joita tehtävän hoitaminen vaatii. Mikäli ilmoituksessa on liikaa epärealistisia vaatimuksia, se voi luoda kuvan hakijasta, jollaista ei ole olemassakaan. Myös sellaisen hakijan valinta, jolla on tehtävän kannalta paljon epärelevanttia osaamista, on rekrytoinnin epäonnistumisen riski korkea. Lisäksi jos ilmoituksella annetaan mielikuvaa paljon todellisuutta vaativammasta ja monipuolisemmasta tehtävästä, tehtävään hakeutuu ihmisiä vääränlaisin odotuksin. (Österberg. 2015, 96.)

Rekrytointiportaaleiden työpaikkalistauksissa on usein pääsarakeina työtehtävä, työnantaja, työpaikan fyysinen sijainti, hakuajan päättymispäivä ja päivä, jolloin ilmoitus on sivuille tuotu. Ilmoituksesta usein myös selviää, onko kyseessä osa-aikainen vai kokoaikainen työ. Näiden lisäksi olennaista tietoa rekrytointi-ilmoituksessa on kertoa, mitä täytettävänä oleva tehtävä pitää sisällään – mistä henkilö vastaa, mihin työ on painottunut ja miten tehtävä sijoittuu organisaatiossa. Tehtävän sisällön lisäksi tärkeää on mainita myös edellytykset työssä menestymiselle. Kokemukseen ja koulutustaustaan liittyvät vaatimukset on hyvä yksilöidä. Mikäli tehtävässä edellytetään jonkun asian hyvää tuntemusta, on se mainittava ilmoituksessa. Näin tavoiteltu kohderyhmä pystyy tulkitsemaan vaatimustasoja oikein. Ammatillisten, koulutuksellisten ja kokemuksellisten seikkojen lisäksi tuodaan lähes aina esille myös henkilökohtaisten ominaisuuksien toiveprofiili. Toiveprofiili pitää sisällään yleisesti myönteisiksi koettujen ominaisuuksien luetteloita. Näitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi joustavuus, pitkäjänteisyys, yhteistyökykyisyys ja dynaamisuus. Ilmoituksen teksti on suunnattu potentiaalisille ehdokkaille, joten se on hyvä olla laadittuna mahdollisimman informatiiviseksi. Ilmoitustekstin tavoitteena onkin saada räätälöityä sanoma niin, että siihen vastaavat henkilöt kuuluisivat tavoiteltuun kohderyhmään. Näin onnistutaisiin ehkäisemään soveltumattomien hakijoiden aktivoitumista ja säästämään arvokasta aikaa hakemusten käsittelyvaiheesta. (Markkanen. 2005, 128–135.)

2.2.3 Hakemusten käsittely

Riippumatta siitä, minkälainen julkinen haku on kyseessä, prosessi tavallisesti aloitetaan kirjallisesta hakemuksesta. Hakuajan umpeuduttua on suositeltavaa koostaa hakijajoukosta lopullinen yhteenveto. Yhteenvetoa tehdessä tulee hakemukset samalla käytyä seikkaperäisesti läpi, eikä karsintaa tehdessä joudu enää selaamaan käsittelemättömiä

hakemuksia. Listauksen ideana on tiivistää informaatiota. Listattavista asioista päätettäessä tulisi kiinnittää huomiota jokaisen hakijan aiempaan työhistoriaan, koulutushistoriaan, kielitaitoon sekä muihin erityistaitoihin, joita haettavan tehtävän menestyksellinen hoitaminen edellyttää. (Markkanen. 1999, 79.)

Suurenkin hakemusmäärän käsittelyä helpottaa, kun koulutus- ja työkokemusvaatimukset on selvästi määritelty jo alkuvaiheessa. Niiden perustella suoritetaan ensimmäinen karsinta. Hakemuksista poimitaan ensivaiheissa työtehtävän kannalta oleelliset faktat, joiden perusteella haastatteluihin kutsuttavien valikointi alkaa. Hakemusten käsittelyssä voidaan ne jakaa esimerkiksi kolmeen kategoriaan, joita ovat haastatteluun kutsuttavat, haastatteluun mahdollisesti kutsuttavat ja hylättävät. (Österberg. 2015, 97.)

Österberg (2015, 97–98) kertoo hyvien hakemusten olevan sellaisia, joissa vastataan yrityksen laatiman työpaikkailmoituksen sisältöön. Hakemus on ulkoasultaan siisti ja jäsenetlyltään selkeä. Hakemuksesta ilmenee mihin yritykseen ja tehtävään hakija on hakemassa, sekä siinä on selkeästi kerrottu niistä pätevyys- ja soveltuvuusvaatimuksista, saavutuksista ja osaamisista, jotka työpaikkailmoituksessa on ilmoitettu. Lisäksi hakemuksesta tulisi selvittää, miksi hakija hakee juuri tätä tehtävää ja millainen persoona hän on. Hakemuksessa on oltava myös selkeät yhteystiedot ja johdonmukainen ansioluettelo. (Österberg. 2015, 97–98.)

Markkasen (1999, 84–85) mukaan hakemuksen kirjoittajan kannalta pahimpia virheitä on unohtaa yksilöidä hakemus kyseiseen avoimeen tehtävään. On voitu käyttää vanhaa pohjaa, johon on unohdettu edelliseen haettuun tehtävään käytettyjä tietoja. Tämä aiheuttaa palkkaavan tahon puolelta negatiivisen reaktion ja vastaavia virheitä pidetään huolimattomuutena ja jopa lukijaa ja hänen edustamansa yritystä aliarvioivina. Toinen Markkasen mainitsema virhe on huolimattomuus kieliopissa. Hän antaa esimerkiksi hypoteettisen tilanteen, jossa sihteeri on väittänyt hakemuksessaan hallitsevansa suomen kielen täydellisesti, mutta tehnyt jo ensimmäisillä riveillä kirjoitusvirheitä. Tästä Markkasen mukaan olisi todennäköinen seuraus se, että hakija ei saisi mahdollisuutta päästä todistamaan taitojaan. (Markkanen. 1999, 84–85.)

Hakemusten käsittelyn ja työhaastatteluiden välillä oleva vaihe on yhteydenotto potentiaaliin ehdokkaisiin. Kriittinen aika työpaikkailmoittelun jälkeen alkaa siitä, kun haku aika tehtävään päättyy, ja kestää siihen asti, kunnes jatkoon valittuihin hakijoihin otetaan yhteyttä. Usein hakuajan päätyttyä aikataulu voi alkaa yllättävästi venyä. Tässä piilee riskejä, sillä työpaikan vaihtoon motivoituneet hakijat odottavat nopeutta hakemusten käsittelyssä. Mikäli yhteydenotto työnantajan puolelta tulee vasta kolme viikkoa hakuajan umpeutumisen jälkeen, on mahdollista, että hakijan motivaation kohde on ehtinyt vaihtua ja hän on tehnyt

jo sopimuksen toisen työnantajan kanssa. Tästä syystä rekrytoivalta esimieheltä vaaditaan aktiivisuutta hakemusten käsittelyyn ja välitöntä toimeen tarttumista, kun hakuaika on päättynyt. (Markkanen. 2005, 154–155.)

2.2.4 Työhaastattelut

Työhaastattelu on päämäärältään selkeää ja sen sisältämän toiminnan tulee tähdätä aina tiedon keräämiseen. Haastattelu on kaksisuuntaista vuorovaikutusta, vaikka haastattelija ohjaa sen kulkua ja johdattelee keskustelua. Päämääränä haastattelulla on saadun informaation kautta luoda kuva haastateltavasta ja auttaa rekrytoijaa ennustamaan hakijan suoriutumiskykyä siinä tehtävässä, johon hän on hakemassa. (Markkanen. 1999, 119–120.)

”Rekrytointihaastattelu on tärkein menetelmä tiedon keräämiseen työnhakijakandidaateista” tiivistää Maritta Österberg (2015, 101). Helsilä (2002, 26) tarkentaa haastattelun olevan vuorovaikutustilanne, jossa hyvin valmistautuneella haastattelijalla on mahdollisuus kerätä erinomaista tietoa henkilöstä, hänen osaamisestaan, ominaisuuksistaan, toiveistaan ja tavoitteistaan.

Rekrytointihaastattelun kulkuun ja kysymysten laatimiseen vaikuttaa se, kuka haastattelun suorittaa, missä rekrytointiprosessin vaiheessa ja onko haastattelukierroksia useampia. Myös rekrytoijan kokemus on hyvä ottaa huomioon päätöksiä tehdessä, sillä esimerkiksi haastattelun kestoa ja kysymysten määrää oppii hallitsemaan kokemuksen kautta. Useimmiten haastatteluissa käytetään strukturoitua haastattelua, joka sopii erityisesti silloin, kun haastattelija ei ole erityisen kokenut. Kokemattomammalla haastattelijalla voi pelkästään kysymysten esittäminenkin viedä huomiota pois itse haastateltavasta ja hänen näkemyksistään. Strukturoidun haastattelun vastakohtana voidaan pitää vapaasti aihealueittain etenevää haastattelua, joka on enemmänkin keskustelu missä haastateltava kertoo itseltään ja taustoistaan keskustelun lomassa. Mikäli päädytään käyttämään vapaasti etenevää haastattelua, on haastattelijan oltava erityisen kokenut, jotta hän saa tietoonsa haluamansa asiat hakijasta. (Österberg. 2015, 101.)

Markkanen (1999, 121–122) kertoo haastattelun päämäärähakuisuuden olevan riippuvainen siitä, missä rekrytointiprosessin vaiheessa ollaan menossa. Rekrytointiprosessi on mahdollista jakaa karkeasti kolmeen haastatteluvaiheeseen, joita ovat ensimmäinen haastattelukierros, syventävä haastattelu ja lopulliseen päätökseen tähtäävä haastattelu. Ensimmäisessä vaiheessa ovat mukana hakemusten perusteella mielenkiintoiset hakijat, joiden lukumäärä riippuu hakijajoukon laajuudesta ja tasosta. Ensimmäisen haastattelukierroksen tarkoituksena on karsia hakijajoukkoa pienemmäksi ja saada samalla kokonais-

kuva ehdokkaiden osaamisesta ja kirjosta. Syventävällä haastattelukierroksella on mukana edelliseltä kierrokselta valikoituneet ehdokkaat, jotka täyttävät määrätyt kriteerit ja ovat henkilöinä muuten soveltuvia. Viimeisenä haastattelukierroksena on lopulliseen päätökseen tähtäävä haastattelu, jonka tavoitteena on tehdä valintapäätös joko yhden ehdokkaan osalta tai kahden tasavertaisen hakijan väliltä. (Markkanen. 1999, 121–122.)

Henkilöstöasiantuntija voi valmistautua suorittamaan haastatteluiden ensikierroksen, jolloin vasta loppusuoralle päässeet hakijat osallistuvat rekrytoivan esimiehen ja henkilöstöasiantuntijan yhteishaastatteluun. Rekrytoivan esimiehen ja henkilöstöasiantuntijan yhteishaastattelussa voidaan toimia niin, että rekrytoiva esimies suorittaa haastattelut itse, jolloin henkilöstöasiantuntijan tehtävä on tarkkailla ja mahdollisesti esittää tarkentavia lisäksymyksiä. Toisaalta mikäli henkilöstöasiantuntija on se, joka suorittaa haastattelua, voi rekrytoiva esimies olla tarkkailijan roolissa, jolloin hän voi paremmin keskittyä havaintojen tekemiseen ja vastausten kuuntelemiseen. Haastattelijan tulee haastateltavassa havainnoida muun muassa fyysistä yleisolemusta, haastatteluun saapumisen täsmällisyyttä, haastateltavan persoonaa, kiinnostuksen kohteita ja tavoitteita, onko haastateltava perehtynyt yritykseen etukäteen ja osoittaako hän kiinnostusta ja aktiivisuutta esittämällä kysymyksiä haastattelun aikana tai lopussa. Kaksi haastattelijaa havainnoi enemmän kuin yksi, jolloin arviointi on objektiivisempi. (Österberg. 2015, 101.)

Haastattelutilannetta suunniteltaessa on haastattelun järjestäjän puolelta lisäksi otettava huomioon käytännön järjestelyt, kuten tilan valinta. Haastattelu tulee järjestää rauhallisessa ja häiriöttömässä tilassa, sillä tilavalinta vaikuttaa kevyen aloituskeskustelun lisäksi sopivan ilmapiirin luomiseen. (Österberg. 2015, 102.) Myös Markkanen (1999, 125) kehottaa haastatteluun valmistautumisessa kiinnittämään huomiota sopivan tilan varaamiseen. Hänen mukaansa haastattelutilanteelle pitäisi pyrkiä valitsemaan mahdollisimman neutraali huone. Häiriötekijöiden eliminoimiseen sisältyy varmistuminen siitä, ettei haastattelutilannetta keskeytä ulkopuolinen henkilö, tai puhelimen soiminen. (Markkanen. 1999, 125.)

Myös haastateltavan näkökulmasta valmistautuminen työhaastatteluun on erittäin suotavaa, erityisesti kun lähtökohtana pidetään sitä, että ehdokas on tosissaan hakemansa paikan suhteen ja haluaa tulla valituksi. Valmistautumisen voi aloittaa perehtymällä vielä kerran työpaikkailmoitukseen ja mahdollisesti vuosikertomukseen tai kyselemällä yritykseen iittyvistä seikoista mahdollisilta yrityksen toimialakenttää tuntevilta henkilöiltä. Samalla hakijan kannattaa miettiä toimenkuvaa ja pohtia strategiaa, jota aikoo haastattelussa noudattaa. Haastatteluun on saavuttava ajallaan ja pyrittävä hyvän ensivaikutelman antamiseen. Itse haastattelutilanteessa tulee olla keskittynyt ja toimia omana itsenään. Kuunteluun kannattaa keskittyä, jotta kokonaiskuva työpaikasta rakentuu myös hakijalle. Aktiivisella

kuuntelulla on myös se etu, että dialogivaiheessa pääsee esittämään relevantteja ja täsmentäviä kysymyksiä. Näin hakija voi osoittaa kyvykkyytensä tilanteeseen sopivilla tarkennuksilla. Mikäli valinta osuu häneen, vaihtuu hän objektista subjektiksi saadessaan päätää, ottaako paikan vastaan vai ei. (Markkanen. 1999, 148–150.)

2.2.5 Muut arviointimenetelmät

Ansioluetteloiden, hakemuskirjeiden ja haastatteluiden lisäksi valintapäätösten tukena voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia soveltuvuustestejä, työtilanteiden simulointia, kielitestejä ja suosituksia tai yhteydenottoja entisiin työnantajiin (Helsilä. 2002, 24.)

Rekrytointivalinnassa voidaan käyttää tukena sovellusarviointia, jossa analysoidaan hakijan soveltuvuutta ja persoonallisuutta tietyn tehtävän näkökulmasta. Soveltuvuustestit ovat yksi menetelmä, jolla pyritään välttämään epäonnistumista rekrytoinnissa. Henkilöarvioinnin tavoitteena on täydentää rekrytoijan näkemystä henkilön soveltuvuudesta tehtävään ja sillä voidaan esimerkiksi tuoda esille eroavaisuuksia kahden tasaväkisen hakijan välille. Henkilöarvioinnista saatavaa tulosta ei voi sellaisenaan suoraan käyttää päätöksen teon perusteena, vaan ainoastaan yhtenä niistä tietolähteistä, jotka vaikuttavat ja tukevat rekrytoivan esimiehen päätöksentekoa. Viime kädessä rekrytoiva esimies kantaa vastuun tekemästään päätöksestä. (Österberg. 2015, 107–108.)

Soveltuvuustestit ovat Markkasen (1999, 101–102) mukaan yhä useammin yhtenä merkittävänä tekijänä valintaprosessissa. Hakijan osaaminen ammatillisten kriteereiden suhteen on keskeisessä asemassa jo rekrytointiprosessin alussa, kun hakijajoukkoa karsitaan pienemmäksi. Alkuvaiheessa selvitetään, osaako hakija koodata tai tehdä markkinointisuunnitelman. Varsinaisen testauksen tavoitteena onkin selvittää hakijan persoonallisuutta. Soveltuvuudella tarkoitetaan siis ammatillisen osaamisen ja persoonallisen suhteen tehtyä arvioita henkilön toimenkuvaan soveltumisesta. (Markkanen. 1999, 101–102.) Soveltuvuustestit sijoittuvat joko ensimmäisen ja toisen, tai toisen ja kolmannen haastattelukierroksen väliin (Markkanen. 1999, 122).

Henkilöarvioinnissa voidaan käyttää monenlaisia testejä, riippuen siitä mitä halutaan testata. Testien käsittelyssä ja informaation tulkinnoissa on myös vaihtelua testaajasta riippuen. Perusidea testauksessa rakentuu filosofialle, jonka tavoitteena on arvioida testattavan henkilön valmiudet toimia kyseessä olevassa työtehtävässä menestyksekkäästi. Se, miten lähelle simuloitussa kokeessa päästään varsinaista työsuoritusta ja miten siinä suoriudutaan, parhaiten korreloi todennäköisyyttä saada selville suoriutumisen tehtävästä käytännössä. (Markkanen. 1999, 107.)

Markkanen (1999, 108–110) luettelee soveltuvuuden mittaamiseen käytetyistä testeistä neljä yleistä testiryhmää. Näitä ovat ongelmanratkaisutehtävät, projektiiviset, eli epäsuorat persoonallisuustestit, ryhmätyöt ja kyselylomakkeet. Ongelmanratkaisutehtävissä on usein aikaraja ja niiden vastaukset voidaan jaotella oikeisiin ja väärin. Tehtävien tuloksia verrataan normatiivisesti saman koulutuksen saaneisiin henkilöihin, jolloin esimerkiksi loogisen päättelykyvyn suhteen voidaan testin avulla nähdä, suoriutuuko henkilö niistä keskitasoa paremmin, heikommin vai keskitasoisesti. Ongelmanratkaisutehtävien avulla kartoitetaan eri kykyalueita ja niiden ajatuksena on, että alueet voidaan erotella henkilön suorituksissa. Näiden tehtävien ajatuksena on se, että henkilön kyvyt on kuvattavissa suhteutettuna muuhun saman koulutustason hankkineeseen väestöön vertailukykyisenä profiilina. Kykyprofiileita voidaan käyttää ehdokkaiden keskinäiseen vertailuun, mikä puolestaan helpottaa valintapäätöksentekoa. Oikein ja väärin vastauksia ei sen sijaan saada projektiivisilla persoonallisuustesteillä. Epäsuoria persoonallisuustestejä ovat esimerkiksi tyypilliset Rorschachin musteläiskätesti tai Warteggin piirustustesti. Näitä testejä käytettäessä arvioinnin suorittajan ammattitaito on keskeisessä asemassa. Henkilövalinnan yhteydessä Rorschachin musteläiskätestiä tarkastellaan vastauspöytäkirjan kokonaisuutena, eikä sitä erotella monimutkaisen pisteityksen perusteella. Kolmas testialue on ryhmätyöt. Niitä voidaan toteuttaa simuloituina keskustelutehtävinä. Ryhmätehtävän käyttö edellyttää vähintään kolmen henkilön osallistumista arviointiprosessiin samanaikaisesti. Henkilöarvioinnissa ryhmätyö voi olla useimmiten kuvitteellinen suppea case, jossa yksilö ensin arvioi ja tulkitsee tiettyä tilannetta yksin, jonka jälkeen samasta tilanteesta keskustellaan ryhmässä. Simuloitua ryhmätilannetta tarkkailemalla voidaan tehdä oletuksia osallistujien sosiaalisista valmiuksista ja tavoistaan toimia ryhmätyötilanteissa. (Markkanen. 1999, 108–110.)

Suomessa lainsäädäntö edellyttää, että henkilöarvioinnit tehdään luotettavasti ja asiantuntevasti. Tämän johdosta Suomen Psykologiliitto ry on kehittänyt sertifiointijärjestelmän, jonka avulla henkilöarvioinnin ammattilainen pystyy osoittamaan toimivansa lain mukaisesti. (Österberg. 2015, 107.)

Valintapäätökseen vaikuttavina arviointikeinoina hyödynnettäviä kielitaitotestejä on melko helppo suorittaa. Kielitestejä varten on kehitetty standardoituja menetelmiä, joiden avulla pystytään selvittämään työelämän kielitaitoa. Standardoitu testi ei välttämättä sellaisenaan passiivisuutensa vuoksi ole riittävä, jolloin kielitaitoa voidaan testata spontaanimmilla tavoilla esimerkiksi vaihtamalla haastattelukieltä haastattelutilanteessa. Näin voidaan täydentää kuvaa hakijan kielitaidosta ja selventää kielitaidon tasoa esimerkiksi sosiaalisissa tilanteissa tai kielikontekstin mukaisessa kulttuurissa. (Helsilä. 2002, 24–27.)

Keino, jolla pyritään saamaan vielä viimeinen varmistus henkilön soveltuvuudesta tehtävään, on Österbergin (2015, 108–109) mukaan referenssihaastattelu. Referenssillä tässä tilanteessa tarkoitetaan suosittelijaa. Suosittelijoiden haastatteluun tulee olla lupa työnhaakijalta. Kysymyksiä, joita suosittelijalle voidaan itsensä esittelyn ja soiton syynt kertomisen jälkeen esittää voivat liittyä muun muassa hakijan ja suosittelijan asemaan tai yhteiseen työ- tai muuhun historiaan, suosittelijan mielipiteeseen hakijasta ihmisenä, hakijan persoonallisuusominaisuuksiin tai osaamisiin ja esimerkiksi kielitaitoon. Referenssihaastattelusta saatuun tietoon on kuitenkin suhtauduttava kriittisesti ja arvioitava lausunnon luotettavuutta esimerkiksi sen perusteella, mikä suosittelijan ja hakijan välinen suhde on. (Österberg. 2015, 108–109.)

2.2.6 Valintapäätös ja päätöksistä tiedottaminen

Österbergin (2015, 98–99) mukaan on hyvän rekrytointikäytännön mukaista viestittää kaikille hakemuksen lähettäneille rekrytointin päättymisestä ja tehtävän täyttymisestä. Kiitos kuuluu kaikille, jotka ovat nähneet vaivaa hakemuksen tekemiseen ja lähettämiseen. Valitsematta jääneille tiedottaminen on toimenpide, jolla voidaan vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan, eikä sitä sen vuoksi kannata vähätellä. (Österberg. 2015, 98–99.)

Markkanen (2005, 154) toteaa, että viestintä rekrytointiprosessin aikana kannattaa palautteenkin annossa. Työnantajamielikuvaan voi vaikuttaa positiivisesti huolehtimalla hakemuksen vastaanottoon liittyvistä vaiheista, nopeasta reagoinnista ja kohteliaasta jälkihoitosta hakijan suhteen. Negatiivisuutta viestii, mikäli hakija ei saa hakemukseensa minikäänlaista vastausta tai ilmoituksessa mainittuun lisätietoa antavaan henkilöön ei saa yhteyttä. Kiinnostusta työnantajaa kohtaan voi pyrkiä säilyttämään, vaikka hakija ei tulisikaan valituksi haussa kyseessä olevaan positioon. Esimerkiksi hakijan taustan vaikuttaessa lupaavalta jotakin toista tehtävää silmällä pitäen, kannattaa hänet pitää kiinnostuneena ja motivoituneena. Hakijaprofiileita kannattaa myös tutkailla lähitulevaisuuden kannalta, jolloin työvoiman ilmetessä sopivan ehdokkaan löytää vähällä vaivalla. (Markkanen. 2005, 154.)

2.2.7 Työsopimuksen teko

Kun päätös työntekijän palkkaamisesta on tehty, tehdään työsopimus. Työsopimuksen sisällön, eli mitä ja miten, määrittelevät osapuolet itse. Joitakin työsopimuksen tunnusmerkkejä, joista ei voida sopia toisin, ovat sopimus työn tekemisestä, työnantajan työnjohto- ja valvontaoikeus sekä palkka tai muu vastike. (Helsilä. 2002, 33–34, 38.)

Työsopimuksessa määritellään, milloin työ alkaa, missä työtä tehdään ja mitkä ovat työsuhteen ehdot. Työsuhde syntyy sillä hetkellä, kun työntekijä aloittaa työnteon työsopimuksen mukaisesti. Työsuhteen syntymisen jälkeen aletaan työnantajan ja työntekijän välillä soveltaa työlainsäädäntöön kuuluvia lakeja. Työsopimus on suositeltavaa tehdä kirjallisesti, mutta työsopimuslain mukaan se voidaan tehdä myös sähköisesti tai suullisesti. Mikäli työsuhteen keskeiset ehdot eivät käy ilmi kirjallisesta työsopimuksesta, on työnantajan joka tapauksessa annettava niistä kirjallinen selvitys vähintään kuukauden ajaksi palkatulle työntekijälle viimeistään ensimmäisen palkanmaksukauden päättymiseen mennessä. (Österberg. 2015, 63.)

Työsopimuslain (Työsopimuslaki 26.1.2001/55) mukaan selvityksestä on käytävä ilmi ainakin seuraavat tiedot:

1. Työnantajan ja työntekijän koti- tai liikepaikka
2. Työnteon alkamispäivä
3. Määräaikaisen työsopimuksen määräaikaisuuden peruste ja sopimuksen päättymisaika tai sen arvioitu päättymisaika
4. Koeaika
5. Työntekopaikka tai jos työntekijällä ei ole pääasiallista kiinteää työntekopaikkaa, selvitys niistä periaatteista, joiden mukaan työntekijä työskentelee eri työkohteissa
6. Työntekijän pääasialliset työtehtävät
7. Työhön sovellettava työehtosopimus
8. Palkan tai muun vastikkeen määräytymisen perusteet sekä palkanmaksukausi
9. Säännöllinen työaika
10. Vuosiloman määräytyminen
11. Irtisanomisaika tai sen määräytymisen peruste
12. Vähintään kuukauden kestävässä ulkomaantyössä työn kesto, valuutta, jossa rahapalkka maksetaan, ulkomailla suoritettavat rahalliset korvaukset ja luontoisedut sekä työntekijän kotouttamisen ehdot

Lista löytyy Työsopimuslaista 2 luku 4§ (Työsopimuslaki 26.1.2001/55)

Lisäksi työnantajan on annettava työntekijälle kirjallinen selvitys työnteon ehdon muutoksesta niin pian kuin mahdollista, viimeistään kuitenkin muutosta seuraavan palkanmaksukauden päättyessä, jollei muutos johdu lainsäädännön tai työehtosopimuksen muuttamisesta (Helsilä. 2002, 234).

Työsopimus on voimassa toistaiseksi, mikäli sitä ei ole perustellusti tehty määräaikaiseksi. Perusteluita määräaikaisuudelle voi olla esimerkiksi työtehtävän kertaluontoisuus, kuten urakka tai nimetyn projektin hoitaminen, tai työn kausiluontoisuus. Määräaikaisen sopimuksen voi tehdä myös eri syistä johtuville sijaisuuksille, kuten äitiys-, isyys-, hoito-, tai opintovapaiden sijaisuudet. Määräaikaisen sopimuksen voi lisäksi tehdä työntekijän omasta pyynnöstä tai 68 vuotta täyttäneelle, jolloin lain vaatimia perusteita ei tarvita. Mää-

räaikainen sopimus tulisi tehdä kirjallisena, jolloin siitä selviää työn alkamis- ja päättymisajankohta. Näin määräaikainen työsopimus raukeaa ilman irtisanomisaikaa sovitun työn päättyessä tai kunnes yksilöity työ on saatettu loppuun. (Österberg. 2015, 64–65.)

Koeajasta, jonka pituus on enintään neljä kuukautta, voidaan sopia työnantajan ja työntekijän välillä. Toisaalta työnantajan järjestäessä työntekijälle yli neljä kuukautta kestävä koulutuksen työsuhteen alussa, voi koeaika olla enintään kuusi kuukautta. Määräaikaisissa työsopimuksissa, joiden kesto on alle kahdeksan kuukautta, voi koeaika olla enintään puolet työsopimuksen kestosta. (Österberg. 2015, 64.)

2.2.8 Perehdytys

Perehdyttäminen tarkoittaa toimia, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä, sekä oppimaan omat työtehtävänsä. Perehdyttäminen koskee sekä uutena yritykseen tulleita henkilöitä, että talon sisällä työtehtäviään vaihtavia henkilöitä. (Österberg. 2015, 115.)

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan perehdyttämään työntekijän työhön ja työolosuhteisiin sekä työvälaineiden oikeaan käyttöön ja turvallisiin työtapoihin. Erityisen tärkeää on työuraansa aloittavien nuorten työntekijöiden perehdytys. (TTK 2022)

Helsilä (2002, 52–53) kertoo, että perehdytyksen tavoitteena on saada henkilö sopeutumaan uuteen työhön ja työympäristöön mahdollisimman joustavasti. Perehdyttämisen laajuus ja syvyys vaihtelee työtehtävistä riippuen, mutta yrityksessä perehdytyksessä läpi tulee joka tapauksessa käydä ainakin seuraavat asiat:

- Yritys, sen toiminta-ajatus, visiot, liikeideat ja -strategiat sekä menettelytavat (yritysperehdyttäminen)
- Työpaikan henkilöt, ainakin tuleva lähipiiri, asiakkaat ja päivittäiset työyhteisön pelisäännöt (työpaikkaan perehdyttäminen)
- Tuleviin työtehtäviin liittyvät odotukset, toiveet ja velvoitteet (työhön perehdyttäminen)

Edellä mainituista työhön perehdyttäminen, eli työnopastus, koskee uusien työntekijöiden lisäksi myös heitä, jotka siirtyvät uusiin tehtäviin. Työnopastus on suunniteltava huolellisesti. Opettelu, kokeilu ja toiminta on tarpeen, jotta henkilö voisi saada kokemuksia ja niiden kautta myös oppia kokemuksista. Toimintaa on arvioitava henkilön yksin, sekä yhdessä esihenkilön kanssa, jotta saadaan tietoa osaamisesta, sekä siitä, mitä olisi hyvä kehittää. Työhön perehdyttämisen tulee olla vaiheittaista ja saaduista opeista ja kokemuksista on saatava keskustella perehdyttäjän tai esihenkilön kanssa. Kyseessä on vuorovaiikutustilanne. (Helsilä. 2002, 52–53.)

Useiden vuosien kokemuksella puhuva henkilöstöasiantuntija Maritta Österberg kertoo (2015, 115) perehdyttämisen olevan monestakin syystä tärkeää. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus voivat hyvin hoidettuina viedä aikaa. Se kuitenkin kannattaa, sillä kaikki hyötyvät siitä, mitä nopeammin perehdyttävä pystyy työskentelemään ilman jatkuvaa ohjausta. Hyvin toteutettu perehdytys myös vähentää virheitä ja sitä kautta säästää aikaa, kun virheitä ei jälkikäteen jouduta korjaamaan muiden toimesta. Perehdyttämällä saadaan myös tulokas tuntemaan olonsa turvalliseksi uusien tehtävien alkutaipaleella, luodaan hänelle positiivista mielialaa ja sitoutetaan hänet nopeammin yrityksen ja työyhteisön tulosta tekeväksi jäseneksi. Österberg (2015, 116) jatkaa, että perehdyttäminen tulee aina aloittaa vastaanottamalla henkilö sekä keskustelulla, jonka tavoitteena on keskinäinen tutustuminen ja perehdyttämisohjelman esittely. Tulokkaalle esitellään hänen toimenkuvansa ja roolinsa yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa. Perehdytyksessä on tärkeää menetellä niin, että aikaa on varattu riittävästi, jolloin uudelle henkilölle syntyy tunne turvallisuudesta, jolloin hän voi keskittyä rauhassa kuuntelemaan, oppimaan ja kyselemään tarvittavia asioita. (Österberg. 2015, 115–116.)

Perehdytyksen laajuus riippuu tulevista työtehtävistä, sekä työsuhteen pituudesta. Perehdytyksen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat oleellisesti myös henkilön ammatillinen osaaminen, työkokemus, ikä ja tuleva rooli. Nuoremman ja kokemattomamman työntekijän perehdyttäminen kestää luonnollisesti kauemmin, kuin jo kokeneemman, sillä hän tarvitsee enemmän tietoa perusasioista alkaen. Mikäli kyseessä on lyhyt sijaisuus, harjoittelu tai kesätyöntekijän perehdytys, on aikaa käytettävissä vain vähän. Tällöin perehdytyksen on sisällettävä työn kannalta kaikkein oleellisin tieto. Lyhytaikaisempien työntekijöiden perehdytystä ei kuitenkaan saa pitää yhdentekevänä ja sillä on oma merkityksensä yrityksestä muodostettavaan mielikuvaan. Jo muodostettujen mielikuvien muuttaminen on vaikeaa ja jos joku on saanut yrityksestä negatiivisen mielikuvan, se säilyy mielessä pitkään. Yksi keinoista luoda positiivista yrityskuvaa on hoitaa perehdytys hyvin. (Österberg. 2015, 116–118.)

Kaijala (2016, 66–67) käsittelee kirjassaan rekrytointia laajassa mittakaavassa ja kertoo, että rekrytointiprosessi ei pääty sopimusten tekoon tai työn aloittamiseen. Asia on itse asiassa päinvastoin. Hän mainitsee, että joidenkin tutkimusten mukaan on selvitetty, että työntekijän sitoutuminen yritykseen olisi suurimmillaan sopimuksen teon hetkellä ja että sen jälkeen se alkaisi laskea. Tavoitteena olisikin yleisen perehdytyksen, eli orientaation lisäksi, asettaa tavoitteita korkeammalle. Perehdytyksen seuraavaa tasoa kutsutaan lyhyesti onboardingiksi. Onboarding tarkoittaa keinoja, joiden avulla uusi työntekijä saadaan mahdollisimman hyvin ja nopeasti sitoutuneeksi yritykseen. Tähän kuuluvat myös keinot, joilla pystytään edistämään tulokkaan strategisten tavoitteiden sisäistämistä ja edesauttaa

hänen tuottavaa tekemistään. Tavoitteena onkin työsuhteen alettua tiedon välittämisen ja yrityksessä työskentelyyn tunnelman virittämisen lisäksi antaa laajempi kuva organisaation toiminnan tarkoituksesta ja siitä, mikä organisaatiolle on tärkeää. (Kaijala. 2016, 66–67.)

Paras perehdyttäjä työtehtävän vaatimuksiin ja odotuksiin sekä työyhteisöön on yrityksessä yksikön esimies. Yleisesittelyn ja kokonaisuuden hahmottamisen voi hoitaa henkilöstöasiantuntija. Perehdyttämiseen osallistuvat myös ne henkilöt, jotka työtehtävien ja muiden osa-alueiden kannalta sopivat tilanteeseen parhaiten. Heidän kanssaan tulee kuitenkin henkilöstöasiantuntijan tai esimiehen toimesta sopia asiasta ja valmentaa tulevaan perehdyttäjän rooliin. Vastuu perehdytyksestä on aina esimiehellä, tai henkilöstöasiantuntijalla. (Österberg. 2015, 118.)

3 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyöni toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Eskola ja Suoranta kertovat kirjassaan (2000,15) laadullisella aineistolla tarkoitettavan pelkistetyimmillään aineistoa, joka on havaittavilta ominaisuuksiltaan tekstiä. Tämän esimerkeiksi he mainitsevat ensimmäisenä erimuotoiset haastattelut. (Eskola & Suoranta. 2000, 15.)

Aineistonkeruumenetelmäksi valitsinkin haastattelun. Haastattelulajiksi valikoitui teema-haastattelu, joka on Suomessa suosituin tapa kerätä laadullista aineistoa (Valli & Aaltola. 2015, 27). Uskoin teemahaastattelun parhaiten palvelevan opinnäytetyöni tavoitetta selvittää, miten kohdeorganisaation työnhakijat ovat rekrytointiprosessin vaiheet kokeneet. Järjestämieni haastatteluiden vastausten pohjalta sain selville, minkälaisia vaiheita prosessissa olisi työnhakijoiden näkökulmasta hyvä kehittää. Aineistoa analysoin teemoittelun avulla. Eskolan ja Suorannan (1998, 178) mukaan teemoittelu on suositeltava tapa analysoida aineistoa, kun pyritään ratkaisemaan jokin käytännöllinen ongelma.

Laadullisessa tutkimuksessa on yleistä keskittyä melko pieneen määrään tapauksia. Tieteellisyyden kriteerinä ei pidetäkään määrää, vaan laatua. Pienen määrän analysointi pyritään tekemään mahdollisimman perusteellisesti. Harkinnanvaraisessa otannassa keskeistä on tutkijan kyky rakentaa perusteellista teoriapohjaa, joka osaltaan ohjaa aineiston hankintaa. (Eskola & Suoranta. 2000, 18.)

Seuraavissa osissa kerron lisää tutkimusmenetelmävalinnastani, aineistonkeruumenetelmästä, sekä haastatteluiden toteuttamisesta.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Työni tutkimusmenetelmä on laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus on parhaiten soveltuva valinta, kun ilmiö on tuntematon, ilmiöstä halutaan saada syvävälinen näkemys, tai ilmiöstä halutaan saada hyvä kuvaus. Laadullisen tutkimuksen avulla siis syväymmärretään ilmiöitä. Ilmiön ymmärtämisen, eli sen ymmärtämisen mistä ilmiössä on kyse, pohjalta voidaan kehittää sitä selittäviä teorioita, hypoteeseja ja oletuksia sen toiminnasta. Laadullisella tutkimuksella avataan ymmärrys ilmiötä kohtaan ja edelleen sen teoretisoimiseen. Kvalitatiivinen tutkimus on joustava antaessaan tutkijalle erilaisia mahdollisuuksia ja polkuja. Koska laadullisessa tutkimuksessa ei ole mitattavaa aineis-

toa, sen kanssa voidaan edetä ja toimia joustavasti. Toisaalta sekin voi johtaa umpikujaan, kun mahdollisuuksia on liikaa. Laadullinen tutkimus edellyttääkin tekijältään epävarmuuden sietämistä. (Kananen. 2015, 71–72.)

Laadullinen tutkimus vie aikaa ja vaatii tekijältään sitoutumista. Kenttätyö, eli aineistonkeruu, on laadullisen tutkimuksen aikaa vievin vaihe. Havainnointi, haastattelut, kerätyn aineiston kokoaminen ja litterointi ovat kaikki hitaita toteuttavia. Lisäksi laadullisen aineiston analysointi vie aikaa ja on haasteellista, sillä aineistoa kertyy usein paljon ja ne ovat eri muodoissa. Aineistoa täytyy lukea useaan kertaan, sitä koodataan, luokitellaan ja yhdistetään ymmärryksen löytämiseksi. Myös analyysin kirjoittaminen on vaativaa, koska jokainen väite ja valinta on perusteltava. Oman haasteensa tuo myös se, ettei kvantitatiivisesta tutkimuksesta poiketen siihen ole olemassa tarkkoja tulkintaohjeita. (Kananen. 2015, 72–73.)

Kananen (2015, 81) kertoo aineistonkeruumenetelmän olevan tapa, jolla tutkimusaineisto kerätään. Valinta aineistonkeruumenetelmästä tehdään riippuen tutkimusotteesta. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset dokumentit, kuten tekstit kuvat tai äänitteet, eri muotoiset havainnoinnit, sähköpostihaastattelut sekä haastatteluiden eri muodot. (Kananen. 2015, 81.)

Haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun tutkitaan mielipiteitä, käyttäytymistä tai tutkimusalueita, joista ei tiedetä paljoa. Tutkimuksen suuntautuessa menneisyyteen, on haastattelu ainoa laadullisen tutkimuksen menetelmä. Haastattelumuotoja on erilaisia, muun muassa strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Näistä teemahaastattelu on yksi laadullisen aineiston käytetyimmistä aineistonkeruumenetelmistä. (Kananen. 2015, 143–147.)

Teemahaastattelussa aihepiirit, eli teema-alueet, on valmiiksi määritelty. Teemahaastattelu eroaa strukturoidusta, tai lomakehaastattelusta, niin, ettei kysymysten järjestys ja muoto ole kaikille haastateltaville sama, vaan ne voivat vaihdella haastateltavan ja haastattelutilanteen mukaan. Teemahaastattelussa haastattelijalla voi tarkentaa kysymyksiä tai esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä aiheen sisällä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat valmiiksi mietittyjä, mutta haastateltava vastaa niihin vapaasti omin sanoin sen sijaan, että valitsisi lomakkeelta valmiiksi muotoillun vastausvaihtoehdon. Avoin haastattelu on haastattelumuodoista jo nimensäkin mukaan kaikista vapaamuotoisin ja muistuttaa tyyliään tavallista keskustelua. Avoimessa haastattelussa kuitenkin on kyse haastattelusta ja tavallisesta keskustelusta poiketen siinä on valmiiksi mietityt aiheet, joita haastattelijalla ja haastateltavalla vapaamuotoisesti käsittelevät keskenään. (Eskola & Suoranta 2000, 86–87.)

3.2 Haastattelun toteutus

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina paikan päällä kohdeorganisaation tiloissa. Koronapandemian johdosta annettu laaja etätyösuositus ei koskettanut kohdeorganisaation toimintaa, sillä työtä ei ollut sen luonteen vuoksi mahdollista tehdä etänä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja niihin oli varattu aikaa noin 45 minuuttia jokaista haastateltavaa kohden. Kaikki haastattelut toteutuivat niihin varattua aikaa nopeammin.

Haastattelut toteutettiin aikavälillä 15.12.2021-15.2.2022. Joulukuussa 2021 suoritin ensimmäisen haastattelukierroksen osalle haastateltavista. Tammi-helmikuun 2022 vaihteessa sain loput haastatteluista suoritettua, sekä esitettyä muutamille haastateltaville vielä täsmentäviä lisäkysymyksiä työn edetessä.

Haastattelupaikka valikoitui sen saavutettavuuden, helppouden ja mukavuuden perusteella. On tärkeää, että haastateltu kokee olonsa haastattelun aikana mukavaksi, jotta kysymyksiin vastaaminen tuntuisi mahdollisimman luontevalta. Kohdeorganisaation tiloissa oli mahdollista järjestää helposti erillinen haastattelutila, jonka ympäristöstä oli vaivatonta karsia pois ylimääräiset häiriötekijät. Häiriötekijöiksi voidaan laskea esimerkiksi haastatteluun kuulumattoman henkilön puuttuminen haastatteluun tai meteli. Valitsemani tila oli pääasiallisesti etäkokouskäytössä, minkä vuoksi se soveltui haastattelun toteuttamiseen erityisen hyvin. Haastattelutila ei ollut esimerkiksi työhuone, jossa saattaisi olla valloillaan valta-asemaa symbolisoivia järjestelyitä, kuten tuolien tai pöytien sijoittelu niin, että yksi henkilö olisi kasvotusten muita tuoleja tai pöytiä kohti. Haastattelutila oli asiakaspalveluhenkilöstölle melko neutraali, mutta tuttu ympäristö, sillä sitä sai tarvittaessa työsuhteen aikana käyttää hyödyksi, mikäli halusi hoitaa esimerkiksi yhteisillä tietokoneilla lomien anomisen rauhallisessa tilassa. Haastattelun kannalta onkin tärkeää, että tila pystytään valikoimaan niin, että haastateltu ei koe siellä epävarmuutta. (Valli & Aaltola. 2015, 30–32.)

Kaikki haastatteluun osallistuneet henkilöt toimivat samalla rokotusasemalla samassa työtehtävässä. He ovat kuitenkin aloittaneet työtehtävässä eri aikoihin. Näin ollen osa heistä on rekrytoitu jo pian rokotusaseman avaamisen jälkeen ja osa myöhemmässä vaiheessa. He eivät ole osallistuneet rekrytointihaastatteluihin keskenään samanaikaisesti, mutta rekrytointia järjestäneet esihenkilöt ovat heidän kaikkien kohdallaan olleet samoja.

Alun perin kaikkiaan seitsemästä tutkimushaastatteluun osallistuneesta henkilöstä viisi on mukana tulosten julkistamisessa. Valitettavasti kaksi henkilöä peruivat osallistumi-

sensa kevään aikana, sillä koronarokotuksia kohtaan julkisuudessa ja erityisesti sosiaalisessa mediassa esiintynyt epäluuloisuus ja kritiikki tuntuivat ahdistavilta. Epämukavuutta haastateltujen puolelta välttääkseni olen tehnyt julkistettavasta osasta haastateltujen kannalta anonyymien, eikä tutkimukseen osallistuneita henkilöitä voida tunnistaa heidän vastauksensa perusteella.

Edellisten tietojen valossa olen luonut haastatelluista taulukon (taulukko1), jossa käytetään taustatietoina tarkan iän sijaan ikähaarukkaa kahdestakymmenestä yli viisikymmenvuotiaisiin, sekä työkokemuksesta haarukkaa alle viidestä yli viiteenkymmeneen kokemusvuoteen. Haastatellut on nimetty anonyymiteetin säilyttämiseksi kirjaimilla A:sta E:hen.

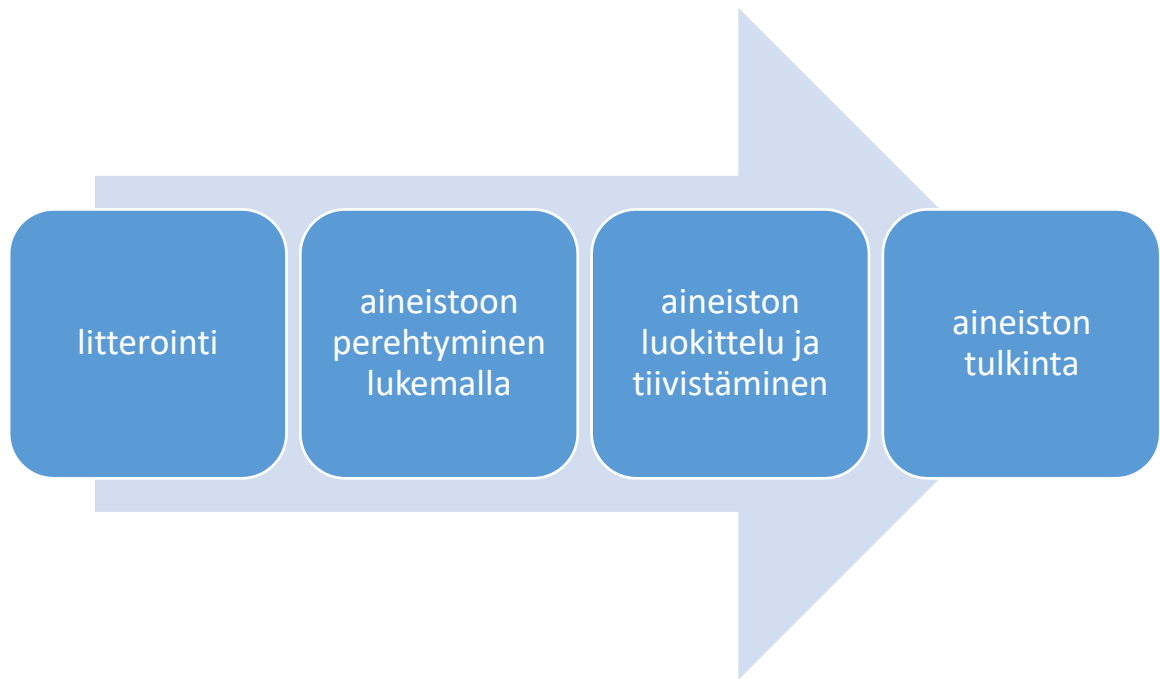
Taulukko1. Haastateltavien taustatiedot

Haastateltu	Ikä	Työkokemus vuosissa
A	30–40	5–10
B	20–30	<5
C	40–50	10–20
D	50+	>30
E	30–40	10–20

3.3 Aineisto ja käytetyt analyysit

Haastattelun jälkeen ensimmäinen vaihe aineiston käsittelyssä on sen puhtaaksi kirjoittaminen, eli litterointi. Litterointia voidaan tehdä monella tapaa, riippuen siitä minkälaista analyysitapaa aineistoon aikoo soveltaa. Mikäli tarkoituksena olisi tehdä diskurssianalyysiä, pitäisi aineistoa purkaa tarkasti niin, että esimerkiksi painotukset ja tauot olisi selvästi merkitty. Tätä varten onkin olemassa erityiset litterointimerkit. Suppein tapa tehdä litterointia on puolestaan purkaa siitä vain olennaisilta vaikuttavia kohtia. (Valli & Aaltola. 2015, 42–43.)

Laadullinen aineisto voi usein olla monenlaisessa eri muodossa. Aineistoa voi olla havainnoinnista kerätty tekstiaineisto, teemahaastattelulla kerätty haastatteluaineisto ja ilmiöön liittyviä erilaisia dokumentteja. Aineistojen ollessa lähes aina eri muodoissa, niitä ei voida yhdellä kertaa käsitellä millään muulla menetelmällä, kuin sillä, että tutkija kuuntelee, katselee ja lukee aineistoja ja pyrkii löytämään niistä tutkimuskysymysten kannalta oleelliset tiedot. Aineistoa on mahdollista jatkojalostaa, jolloin sen käsittelyssä voidaan erotella alla olevan kuvion (kuva 1) mukaiset vaiheet. (Kananen. 2015, 160.)



Kuva 1. Laadullisen aineiston jatkojalostamisen käsittelyvaihteet (mukaillen Kananen 2015, 160)

Litterointi tarkemmin ottaen tarkoittaa erilaisten tallenteiden muuttamista tekstimuotoon. Tallenteita ovat ainakin äänitteet, kuvat ja videot. Tallenteiden tekstimuotoon muuttamisen tarkoituksena on se, että niitä pystytään analysoimaan joko manuaalisesti tai erilaisia ohjelmia hyödyntämällä. Teemahaastatteluaineisto litteroidaan mahdollisimman sanatar-kasti. Tässä joudutaan kuitenkin huomioimaan se, että tutkijan on valittava mitä osia ai-neistosta hän litteroi, sillä se on tutkimuksessa paljon aikaa vievä vaihe. Vaikkakin valin-toja joudutaan tekemään jo tässä vaiheessa, on hyvä, että alkuperäisiin tallenteisiin on mahdollisuus palata, jos tarve niin vaatii. (Kananen. 2015, 160.)

Teemahaastatteluaineistoa on useimmiten voitu analysoida teemoittelulla ja tyypittelyllä. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että aineistoa jäsennellään sen teemojen mukaisesti, jonka jälkeen sitä pelkistetään. Tyypittelyllä taasen tarkoitetaan sitä, että aineistosta som-mitellaan erilaisia tyyppikuvauksia. (Valli & Aaltola. 2015, 43.)

Teemahaastattelun vahvuutena voidaan pitää ainakin sitä, että kynnys aineistosta analyysiin ei ole niin korkea, mitä se usein laadullisen aineiston kanssa on. Aineistoa voi litteroinnin jälkeen järjestää uudelleen teemoittain. Teemoihin järjestäminen voi toteutua niin, että kerätään kaikkien haastatteluiden vastaukset tiettyjen teemojen alle, jonka jälkeen niitä on helpompi käydä läpi yksi teema kerrallaan. (Valli & Aaltola. 2015, 43.)

Teemoittelu sopii aineiston analyysitavaksi, kun ratkaistaan jotakin käytännöllistä ongelmaa. Tutkimusaineistosta voi nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, jolloin tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa on mahdollista vertailla. Tekstimaassasta täytyy ensin löytää ja sen jälkeen erotella aiheet, jotka ovat tutkimusongelman kannalta olennaisia. Teemoittelulla voidaan muodostaa aineistosta kokoelma erilaisia kysymyksenasetteluita ja sen avulla voidaan saada esille myös erilaisia vastauksia ja tuloksia. (Eskola & Suoranta. 2000, 174–179.)

Mäkelän (1990, 45–46) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja käsittely kietoutuvat toisiinsa voimakkaammin, kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Hän myös kirjoittaa, että kvalitatiiviseen tutkimukseen verrattaessa kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimus on yksiselitteisemmin sidottu rajattuun aineistoon. Molemmissa tutkimuksissa luokittelun, päättelyn ja tulkinnan prosessit ovat perusteiltaan samoja, mutta kvantitatiiviset analyysioperaatiot ovat yksiselitteisempiä. Tämän voi perustella yksinkertaisesti niin, että kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto on tarkoin rajattu, mikä on edellytyksenä laskemiseksi. (Mäkelä. 1990, 45–46.)

Eskola ja Suoranta esittävät kirjassaan laadullisen aineiston yhdeksi rikkaudeksi ainakin sen erilaisten analysointitapojen runsauden. Mikäli yksi tapa ei toimi, voi soveltaa toista. (Eskola & Suoranta. 2000, 161.)

4 Tutkimuksen tulokset

Tästä osiosta alkaa tutkimusten tulosten esittely. Olen jaotellut haastatteluiden avulla saadut vastaukset ja tulokset teemoittain. Otsikot on jaoteltu haastatteluiden vastauksissa esiin tulleisiin ja eniten keskustelua ja mielipiteitä synnyttäneisiin teemoihin. Jokaisen pääteeman alla on esitelty haastateltujen vastaukset joko erikseen, tai samankaltaisia vastauksia yhdistellen. Yhdistely on tehty niin, että vastaajat ovat kuitenkin helposti erotettavissa toisistaan. Haastattelun tuloksia on myös linkitetty kirjallisten teosten teorioihin niiden väliltä löytyneiden yhtäläisyyksien mukaan.

4.1 Työhaastattelut

Tässä osassa haastatellut kertovat, miten työhaastattelutilanne oli heidän kohdallaan sujunut. Heiltä kysyttiin työhaastattelutilanteen onnistumisesta yleisesti, minkälainen mielikuva heille siitä jäi ja olisiko jotain, mitä työhaastattelutilanteessa olisi voinut kehittää.

Työn tarpeen laadusta ja vallitsevasta tilanteesta johtuen nopeus ja terveysturvallisuus ovat olleet tärkeässä osassa kohdeorganisaation rekrytointiprosessin toteuttamisessa. Rekrytointihaastattelut oli toteutettu Teamsin välityksellä ryhmähaastatteluina. Rekrytoivien esihenkilöiden mukaan rekrytointihaastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina siksi, että hakijoita oli ollut erityisesti rekrytoinnin alkuvaiheessa huomattavan paljon.

Haastateltu A oli mukana videohaastattelussa ensimmäistä kertaa elämässään. Hän ei ollut myöskään aikaisemmin osallistunut ryhmähaastatteluun. A oli valmistautunut haastatteluun etukäteen huolellisesti käymällä läpi netistä löytämiään esimerkkitalanteita ja -kysymyksiä työhaastattelutilanteista. Hän oli löytänyt vastaavia tilanteita kuvaavia esimerkkejä ja harjoitellut vastauksia mahdollisiin kysymyksiin. Valmistautuminen oli kannattanut, sillä häntä ei ollut jännittänyt haastattelun aikana, vaikka hän normaalisti jännittääkin vastaavia tilanteita helposti. A:n mielestä työhaastattelutilanteen järjestely oli onnistunut. Hänen mukaansa tilanteesta oli onnistuttu luomaan rento, minkä vuoksi hakijoista oli helpommin saanut selville heidän luonnettaan ja vuorovaikutustaitoja, kun turha jännitys ei ollut vaamassa tai vaikuttanut merkittävästi haastattelun aikana oman persoonan näyttämiseen. Yllättävää oli ollut se, että kielitaitoa ei ollut testattu.

Haastateltu B jännitti kovasti videohaastattelua, varsinkin siksi, että haastattelussa oli samanaikaisesti mukana myös muita hakijoita. Hän mietti haastattelun aikana, kuinka voisi erottua muista hakijoista, sillä kuulemansa mukaan hakijoita oli todella paljon. Haastattelussa kaikilta osallistujilta kysyttiin samat kysymykset. B:n mielestä haastattelussa toistui

samoja vastauksia ja oli haastavinta yrittää keksiä jotain sellaista, mitä joku muu ei olisi joutunut sanoa. Erityisen vaikeaa muista erottuvien vastausten keksiminen oli ollut silloin, kun oma vastausvuoro oli viimeisenä tai ainakin viimeisten joukossa. A:n tavoin myös B oli yllättynyt siitä, että kielitaitoa ei kovin tarkasti käyty läpi haastattelun aikana. B oli valmistautunut haastatteluun kertaamalla esimerkiksi koronaviruksen aiheuttamaa oireistoa eri kielillä. Haastateltu toivoi, että kielitaitoa olisi käsitelty tarkemmin, sillä hän oli ajatellut juuri sen olevan oma vahvuutensa. Hän oli hieman pettynyt, että osaamisesta kysyttiin vain ohimennen, eikä esimerkiksi pyydetty sanomaan jotakin vieraalla kielellä. Hän perustelee tätä lisäksi sillä, että itse työtehtävässä monipuolista kielitaitoa on tarvittu kiireisimpinä aikoina useamman kerran päivässä.

Haastateltu C:n mielestä työhaastattelutilanne oli aivan kamala. Hänen mielestään ei ollut hyvä, että haastattelut järjestettiin ryhmähaastatteluina. Hän ei myöskään kokenut oloaan mukavaksi videon välityksellä, vaan olo oli ollut hieman teennäinen. Hän kokee, että vaikka videon välityksellä ei näy muille ihmisille mitään sellaista, mitä hän ei itse ole asettanut kameran näkyville, tuntuu siltä, että joku vieras olisi hänen kodissaan. Haastateltu sanoo, että vastaava olo tarkkailtuna olemisesta aiheutuu myös kaikenlaisista muista videon välillä suoritetuista tehtävistä, antaen esimerkiksi töiden haussa käytettävät videohakemukset. C kokee, että oli ollut hieman kiusallista seurata, miten jotkut muut hakijat olivat ylikorostetusti esittäneet olevansa muuta, kuin mitä he ehkä todellisuudessa olivat. Tällä hän kertoo tarkoittavansa sitä, että kerrotaan paranneltua versiota vaikkapa omasta työkokemuksesta tai osaamisesta, tai yritetään antaa väkisin sellaista kuvaa omasta persoonasta, mikä ei välttämättä ole ihan todellisuutta vastaavaa. Haastateltu kertoo itse käyttäytyneensä haastattelutilanteessa niin, kuin muutenkin käyttäytyisi arkipäiväisessä elämässään ja näyttäen aidosti oman persoonallisuutensa ja olleensa oma itsensä. Tämän johdosta hän oli ajatellut, että ei luultavasti tulisi valituksi, koska ei muiden tavalla yrittänyt antaa itsestään korostetun positiivista kuvaa. Hän ajatteli, että muihin verrattuna hän saattaisi vaikuttaa jopa välinpitämättömältä. C:n mielestä olisi ollut parempi, jos haastattelutilanteessa ei olisi ollut samaan aikaan muita hakijoita. Toisaalta hän lisää, että oli kuitenkin ollut mielenkiintoista kuulla muiden hakijoiden vastauksia. Hän mainitsee haastattelutavan plussapuoleksi myös sen, ettei vastauksia ole mahdollista harjoitella etukäteen, vaan on oltava spontaani.

Haastateltu D kuvailee työhaastattelua tyypilliseksi korona-ajan haastatteluksi. Tällä hän viittaa siihen, että se suoritettiin etäyhteyksin. Hän kertoo, ettei itse oikein välitä ryhmähaastatteluista. Haastattelun rakenne oli haastateltavan mukaan vakiokauraa, millä hän kertoo tarkoittavansa sen kulkevan kaavamaisesti. Hänen mukaansa haastattelusta oli havaittavissa, ettei sitä haastattelijoiden puolelta ollut valmisteltu kovinkaan hyvin. D kokee,

että haastattelu oli noudattanut yhtäläistä kaavaa rekrytointiprosessin kanssa. Hänen kokemuksensa mukaan koko prosessi olisi ollut ennalta määrätty kaava, josta ei juurikaan voitu poiketa tai sivuta. Hän täsmentää tarkoittavansa tällä, että prosessia noudatetaan ennalta määrättyin pelisäännöin. Hän sanoo, ettei kaavamaisuus juuri anna vapaita käsiä haastattelijalle, eikä myöskään hakijalle. D:n mukaan vaikutti siltä, että ”joku konsultti olisi tehnyt sapluunan, jota sitten viranhaltijat noudattavat. Ongelmana on se, että asiaan perehdyttämistä ei välttämättä ole kunnolla hoidettu”. Haastattelusta oli jäänyt kuva, että se oli vain hoidettava, koska on pakko. D epäilee, että tämän kaltainen toiminta voisi olla perusteltu sillä, että kyseessä on ollut määräaikainen työ, joka on luonteeltaan ollut tilanteen (pandemia) ja tarpeen vaatimisesta johtuva.

Haastateltu E ei ollut aikaisemmin osallistunut vastaavanlaiseen haastattelutilanteeseen (etäyhteys). Hän koki haastattelun stressaavaksi, koska ei ollut aiemmin käyttänyt esimerkiksi Teamsia. Hän kertoo, että stressi ja jännitys kohdistuivat haastattelun osalta enemmänkin juuri tekniikkaan, koska haastateltu ei koe olevansa kovin hyvä tietotekniikan suhteen. Lisäjännitystä oli tuonut se, että Teams-haastattelu oli pitänyt hoitaa puhelinta käyttäen, sillä tietokonetta ei ollut käytössä. Hän oli pelännyt, että puhelin saattaisi soida kesken haastattelun, tai jokin muu puhelimeen liittyvä ongelma saattaisi ilmetä kesken kaiken. Tämä oli vaikuttanut keskittymiseen. Itse haastattelu oli kuitenkin sujunut johdonmukaisesti ja hyvin. Oli ollut erityisen kivaa, että muita samassa ryhmähaastattelussa olleita oli myös valittu töihin ja yksi heistä päätyi lisäksi samalle työpisteelle, missä he (haastateltu ja toinen samassa työhaastattelussa ollut henkilö) aloittivat työt samaan aikaan.

4.2 Viestintä rekrytointiprosessin aikana

Viestintään liittyvään osuuteen on koottu vastaukset haastattelukysymyksiin, joissa käsiteltiin haastattelijoiden kokemusta viestinnästä hakuprosessin aikana. Heiltä kysyttiin, miten viestintä oli heidän kokemuksensa mukaan sujunut, oliko hakuprosessin aikana ollut tiedossa henkilöä, johon saattoi tarvittaessa olla yhteydessä, sekä miten valintapäätöksestä oli tiedotettu. Lisäksi kysyttiin, mitä kautta he olivat saaneet tiedon avoimesta työtehtävästä.

A oli löytänyt työpaikkailmoituksen netistä ja lähettänyt hakemuksen sähköisen järjestelmän kautta. Hakemukseen ei tullut minkäänlaisia vastauksia. Hän oletti, että ei tullut valituksi, koska kukaan ei koskaan ollut häneen yhteydessä. A:n mielestä viestintää pitäisi ehdottomasti parantaa ja ilmoittaa selkeästi, tuliko hakija valituksi vai ei. Ilman mitään vas-

tausta joutui pitkään turhaan arvuutella, miten haun kanssa oli käynyt. Muutamaa kuu-
kautta myöhemmin hän kuitenkin huomasi uuden ilmoituksen samasta työpaikasta ja
päätty lähettää uuden hakemuksen. Tällä kertaa oli tullut kutsu haastatteluun. Haastattelu-
tilanne oli sujunut hyvin ja häneen oltiinkin yhteydessä nopeasti. A:n mukaan oli ikävää,
että ensimmäisellä hakukerralla hänet oli jätetty arvuuttelemaan valintapäätöstä yksin,
mutta valituksi tullessaan hän sai yhteydenoton nopeasti. Haastateltu sanoo, että tällainen
menettely ei vaikuta positiivisesti työnantajakuvaan, vaan antaa sellaisen mielikuvan, että
työnantaja ajaa omaa etuaan. Lisäksi prosessi oli tuntunut kovin hitaalta. Ihmetystä oli ai-
heuttanut myös se, että haastattelussa oli sanottu, että töihin tarvitaan tekijöitä mahdolli-
simman nopeasti, mutta hänen kohdallaan haastattelusta ehti kulua yli kolme viikkoa, en-
nen kuin tehtävässä pääsi aloittamaan.

B oli niin ikään löytänyt ilmoituksen työpaikasta netistä selatessaan avoimia työpaikkoja
eri työpaikkojen ilmoitusivustoilta. Hän lähetti hakemuksen ja melko pian, noin viikon
kuluttua hakemuksen lähettamisestä, soitettiin, että hänet kutsutaan mukaan seuraavalle
kierrokselle, eli työhaastatteluun. Työhaastattelu oli jännityksestä huolimatta sujunut
hyvin. Haastattelun lopussa kerrottiin, että päätöksistä ilmoitetaan noin parin viikon kulut-
tua. Puhelin kuitenkin soi jo noin tunti haastattelun jälkeen, jossa toinen haastatteli-
joista kyseli, miten haastattelutilanne oli omasta mielestä sujunut. B oli ajatellut sanoneensa
haastattelun aikana jotakin sopimatonta, koska oli jännittänyt niin kovasti ja yhteydenottoa
lupailtiin vasta parin viikon päähän. Soittaja kuitenkin kertoi, että haastattelu oli sujunut hy-
vin, jännitys ei ollut näkynyt ja että B oli tullut valituksi tehtävään. Hänelle kerrottiin, että
työt alkaisivat sovitusti työpaikkailmoituksessa mainittuna päivänä. Hänelle myös luvattiin
lähettää lähiesimiehen yhteystiedot mahdollisia lisäkysymyksiä varten. B oli oikein tyyty-
väinen viestintään. Myönteinen valintapäätös oli hänen mukaansa omalla kohdalla tietysti
tärkeässä osassa positiivista kokemusta.

Edellisten haastateltujen tavoin, myös haastateltu C oli löytänyt työpaikkailmoituksen ne-
tistä. Hän oli jättänyt työpaikkahakemuksensa sähköisen järjestelmän kautta. Rekrytoiva
esimies oli ollut häneen yhteydessä melko pian hakemuksen jättämisen jälkeen ja kutsu-
nut tämän mukaan seuraavalle kierrokselle, eli videohaastatteluun. C oli haastatteluvai-
heessa ajatellut, ettei luultavasti tulisi valituksi. Hänelle kuitenkin soitettiin haastateltu B:n
tavoin jo tunnin kuluttua haastattelusta ja ilmoitettiin valituksi tulemisesta. Viestintä oli hä-
nen kohdallaan onnistunut, sillä yhteyttä otettiin nopeasti. Hänellä ei ollut aiheesta muuta
kommentoitavaa.

Haastateltu D oli kokenut hakuprosessin aikana vastaavaa, kuin haastateltu A. Haasta-
teltu D oli hakenut työpaikkaa joulukuun alussa. Haastateltu A:sta poiketen D oli saanut
kutsun työhaastatteluun. Työhaastattelussa sanottiin, että valintapäätöksestä tiedotetta-
isiin joulukuun mennessä. Työhaastattelu oli ollut noin kaksi viikkoa ennen joulua. Vielä

30.12. hakija ei ollut kuullut mitään työnantajasta. Hän ajatteli, että ei sitten varmaan saanut paikkaa koska kukaan ei ollut sovitusta poiketen ottanut yhteyttä. Hän päätti kuitenkin soittaa työnantajan edustajalle ja varmistaa asian. Yllättäen työnantaja olikin pyytänyt, josko hän voisi tulla töihin ja aloittaa heti seuraavana maanantaina. Haastateltu D sanookin, että omasta proaktiivisuudesta oli selkeästi hyötyä. Hän kuitenkin toivoo, että jatkossa viestintä hoidettaisiin paremmin ja että myös heille, joita ei valita, ilmoitettaisiin päätöksestä viipyilemättä. Jälkipuinti oli hänen mukaansa sen vuoksi lyhyesti sanottuna hoidettu melko huonosti, sillä rekrytointiprosessin etenemisestä ja päätöksestä pitäisi ilmoittaa viipymättä.

Kysyttäessä, mistä *Haastateltu E* oli löytänyt ilmoituksen avoimesta työpaikasta, kertoo hän ilmoituksen löytäneen hänet, eikä toisinpäin. Hän oli siis kuullut avoimesta työpaikasta läheiseltään. Hän oli saanut läheiseltään rekrytoivan esihenkilön sähköpostiosoitteen ja päätti lähettää hakemuksensa suoraan sitä kautta. Hän odotti vastausta kertomansa mukaan ainakin yli kolme viikkoa, jolloin läheinen oli alkanut häntä patistella olemaan rekrytoijaan uudelleen yhteydessä. Hän lähetti uudelleen sähköpostia, jossa painotti olevansa erittäin kiinnostunut paikasta ja halukas tulemaan töihin. Tähän viestiin hän oli lopulta saanut vastauksen, jossa rekrytoiva esihenkilö oli kehottanut tätä täyttämään hakemuksen sähköisessä rekrytointijärjestelmässä. E kävi jättämässä hakemuksensa järjestelmään ja sai lopulta kutsun Teams-haastatteluun. Ensimmäisen viestin ja haastattelun välillä oli kulunut lähes kuusi viikkoa. Hän ei kuitenkaan halua kritisoida rekrytoivaa esihenkilöä siitä, ettei aluksi saanut viestiinsä vastausta, sillä hän arvelee sen johtuvan valtavasta työmäärästä, jonka alle hänen sähköpostiviestinsä oli mahdollisesti hukkunut. Haastattelu oli toteutunut muutamaa päivää ennen sähköpostitse mainittua töiden aloituspäivää. Haastattelu oli sujunut hyvin ja puhelin soikin jo noin tunti sen jälkeen. Haastattelulla oli tästä nopeasta yhteydenotosta tullut ensimmäisenä mieleen, että hänelle ilmoitettaisiin haastattelun menneen surkeasti ja että häntä ei valittaisi tehtävään. Puhelussa kuitenkin ilmoitettiin, että haastattelu oli sujunut hyvin ja että haastateltu oli vaikuttanut oikein sopivalta tehtävään ja näin ollen tullut myös valituksi. Häntä pyydettiin aloittamaan työt jo heti seuraavana päivänä. Aloituspäivä, josta aiemmin oli keskusteltu, oli kuitenkin vasta muutamien päivien kuluttua ja haastateltu oli ehtinyt jo sopia muuta tärkeää menoa ennen alkuperäistä töiden aloittamispäivää. Tämän johdosta hän aloitti työt alkuperäisen suunnitelman mukaisena päivänä. E kuvailee paikan osumista kohdalleen onnenkantamoisena, sillä siihen ei oltu vaadittu korkeakoulututkintoa. Kysyttäessä hänen mielipidettään viestintän onnistumiseen kokonaisuutena, hän sanoo olevansa tyytyväinen ja lisää, että ”tässä hän mä nyt istun, että en voi kauheesti valittaakaan”.

4.3 Perehdytys

Perehdytyksen osalta haastattelussa kysyttiin, kuka haastattelun oli järjestänyt, miten se toteutui ja oliko perehdytys ollut riittävä. Lisäksi heiltä kysyttiin, minkälainen yleinen tunnelma perehdytyksestä oli jäänyt ja olisiko heillä toiveita siitä, miten perehdytystä voisi jatkossa kehittää, mikäli siihen oli tarvetta.

Haastateltu A toivoo, että joku olisi ollut paikan päällä vastassa ensimmäisenä päivänä. Aamulla oli ollut epävarma olo, koska ei ollut tiedossa mihin pitäisi mennä. Esihenkilö oli lopulta löytynyt ja pikaisesti esitellyt paikkoja. A:n mukaan olisi ollut hyvä käydä tiloja läpi hieman tarkemmin ja kertoa, mitä muuta toimintaa rakennuksessa on, sekä keitä kaikkia siellä liikkuu. Haastateltu kertoo myös, että oli epäselvää mitä kaikkea työtehtävä pitää sisällään, koska siitä ei kukaan koskaan kertonut tarkemmin. Hän oli seurailut muiden tekemisiä ja tehnyt itse perässä. Jokunen kuukausi työn aloittamisesta, oli taukotiloihin ilmestynyt laminoituja ohjeita, joissa oli lueteltu myös häntä koskevia työtehtäviä. Tämä oli ollut yllättävää, koska osa näistä tehtävistä oli sellaisia, joista hän ei ollut aiemmin kuullutkaan. A sanoo, että vastaavat asiat olisi jatkossa hyvä tuoda ilmi heti ensimmäisenä päivänä, tai viimeistään ensimmäisen työviikon aikana.

Haastateltu B sanoo samaa kuin haastateltu A, myös hän olisi toivonut, että joku olisi ollut työpaikalla vastaanottamassa ensimmäisenä aamuna. Hän oli harhaillut ensin piha-alueella, kunnes oli löytänyt ajattelemansa sisäänkäynnin. Sisäänkäynnillä hän oli kysellyt hoitohenkilökunnalta, mihin hänen tulisi mennä, mutta ei ollut saanut mitään vastausta. Seuraavaksi hän oli tavannut ulkopuolella henkilön, jolle oli esittäytynyt ja kysynyt missä oikea sisäänkäynti oli ja mihin hänen tulisi mennä. Tämäkään henkilö ei ollut tiennyt. Olo oli ollut kiusaantunut ja epävarma. Häntä oli harmittanut, että innostunut mieliala alkoi laskea. Hän onneksi muisti, että valintapäätöksen jälkeen hänelle oli annettu lähiesihenkilön puhelinnumero. Hän soittikin tälle seuraavaksi. Esihenkilö tuli työntekijää vastaan ulos ja neuvoi, mihin työntekijöiden autot tulisi pysäköidä. Tämän jälkeen B palasi oikealle sisäänkäynnille ja sattumalta törmäsi toiseen samana päivänä aloittaneeseen työntekijään. Esihenkilö palasi paikalle ja esitteli taukotiloja, jonka jälkeen siirryttiin lyhyesti eri työpis- teet läpikäyden eteenpäin. Tämän jälkeen esihenkilö poistui ja B sekä toinen uusi työntekijä saivat neuvoja kollegaltaan, joka tarkemmin esitteli tiloja sekä työtehtäviä. Loppupäivä oli sujunut mukavasti, kun toinen uusi työkaveri oli ollut tukena. Yhdessä he seurailivat, mitä muut tekivät ja tekivät itse perässä. B toivoo, että ensimmäisenä päivänä olisi hieman enemmän panostettu siihen, että esimerkiksi esihenkilö olisi esitellyt uudet työntekijät talossa jo olleille. Tutustuminen uusiin työkavereihin olisi ollut hieman helpompaa ja alku olisi tuntunut hieman miellyttävämmältä. Työtehtävien osalta hän ei kokenut tarvinneensa enempää ohjeistusta.

Haastateltu C aloittaa vastauksensa kysymällä, että ”mikä perehdytys?” mutta lisää nopeasti perään, että perehdytyksestä jäi kokonaisuudessaan hyvä fiilis. Ensimmäisenä päivänä oli toinen kollega vetänyt perehdytystä. Kollega oli kertonut tauoista ja niiden ajoista (milloin, sekä keston), esiteltyt paikkoja ja tiloja, esimerkiksi wc-tilojen sijainnit. Hän kertoi myös työnkuvasta. C olisi saanut ensimmäisenä päivänä seurailta sivusta, mutta hän oli halunnut heti alkaa tehdä töitä ja näin oli myös toiminut. Haastateltu C oli aiemmin toiminut vastaavassa työtehtävässä, mutta eri asemalla. Tämän vuoksi perustehtävät työn suhteen olivat valmiiksi tuttuja. C oli erityisen mielissään työyhteisön erittäin hyvästä ilmapiiristä. Hänet oli otettu omien sanojensa mukaan erittäin hyvin vastaan niin esimiesten, kuin työkavereidenkin osalta, mikä mahdollisti sen, että apua tai neuvoa oli tarvittaessa helppo kysyä keneltä tahansa.

Haastateltu D:n mukaan perehdytystä voisi kuvailla suureksi vitsiksi. Sitä ei nimittäin ollut. Käytännössä oli näytetty, missä pukuhuone on ja annettu työvaate. Sen jälkeen oli kierreesti käyty paikat läpi ja ohjeistettu seuraamaan, mitä muut tekevät. Konkreettisia ohjeita ei saatu. Ei myöskään selostusta siitä, miksi paikalla ollaan, mitä siellä tehdään, mitä työnkuvaan kuuluu, mitä vastuut ja velvoitteet ovat, eli oikeastaan kaikki oli puuttunut. Hän sanoo työnohjauksen olleen ala-arvoista, minkä johdosta vieläkkään (kuukausia työn aloittamisen jälkeen) kaikki tehtävät eivät ole täysin selvillä, ja että työnohjauksen puute näkyy siinä, että asiat eivät toimi kuten niiden ehkä pitäisi, eivätkä kaikki työntekijät noudata yhteistä systeemiä. Haastateltu D mainitsee vielä loppuun, että paras tapa motivoida työntekijää on kertoa, miksi työtä tehdään ja miten. Tämän vuoksi perehdytykseenkin kannattaisi panostaa.

”Tää ei oo rakettitiedettä” aloitti *haastateltu E* vastauksensa kysyttäessä perehdytyksestä. Ensimmäisenä päivänä pidetty noin puoli tuntia kestänyt kierros työpaikan tiloissa oli ollut riittävä. Sen aikana käytiin läpi perusasiat liittyen työtehtäviin. Hän kokee oppineensa työtehtävät tekemällä, ja olikin asennoitunut niin, että työ opettaa itse itseään. Hän kiteyttää perehdytyksen olleen lyhyt, mutta riittävä.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön viimeinen osio koostuu johtopäätöksistä, jatkotutkimusehdotuksista, luotettavuuden arvioinnista sekä omasta pohdinnasta ja työssä suoriutumisen arvioinnista. Aloitan pohdintaosuuden tutkimuksen johtopäätöksillä, joista olen tehnyt yhteenvetoja teemoittain. Tämän jälkeen esittelen jatkotutkimusehdotuksia ja perustelen tutkimuksen luotettavuutta. Viimeisenä kerron vielä omin sanoin opinnäytetyöprojektin etenemisestä, sekä arvioin omaa oppimistani.

5.1 Johtopäätökset

Tutkimukseni pääkysymys oli selvittää, miten massarokotusaseman asiakaspalveluhenkilöstön rekrytointiprosessin vaiheissa on onnistuttu työnhakijan näkökulmasta. Pääkysymystä tukivat alakysymykset, joiden tarkoituksena oli nimetä sekä ne rekrytointiprosessin vaiheet, joissa oli onnistuttu, sekä ne vaiheet, joita voisi vielä kehittää. Lisäksi oli tarkoitus saada selville, minkälainen kokemus rekrytointiprosessista kokonaisuudessaan oli työhön valituille jäänyt.

Valmistunut tutkimus vastaa kaikkiin näihin kysymyksiin, minkä perusteella sen voidaan sanoa olleen onnistunut. Tutkimuksen tulosten pohjalta ilmenee, että suurin osa vastaajista oli ollut tyytyväisiä rekrytointihaastattelutilanteeseen. Kehitettävää sen sijaan olisi viestinnän saralla, erityisesti silloin kun hakija ei tule valituksi. Lisäksi perehdytykseen olisi osan haastatelluista mukaan syytä panostaa enemmän.

Olen jakanut johtopäätökset alaotsikoihin haastatteluiden kautta eniten esille tulleiden teemojen mukaan, joiksi valikoitui työhaastattelukokemus, työnantajan viestintä ja työhön perehdytys.

5.1.1 Työhaastattelut

Haastatteluiden pohjalta voidaan päätellä, että työhaastatteluun valmistautumisella on ollut merkitystä niin työnhakijan, kuin haastattelijan tavoitteiden onnistumisen kannalta. Hakijan työhaastatteluun valmistautumisen merkitystä sen onnistumisen kannalta painottaa myös Markkanen (1999, 26) onnistunutta rekrytointia käsittelevässä teoksessaan. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen perehtynyt Martti Helsilä (2002, 26) puolestaan peräänkuuluttaa haastattelijan valmistautumisen merkitystä haastattelutilanteeseen, jotta sen avulla saisi mahdollisimman onnistuneesti kerättyä tietoa hakijan osaamisesta ja ominaisuuksista. Työhaastattelun tähtäimenä onkin aina informaation keruu (Markkanen. 1999, 119).

Osa valmistautumista on varmistaa rauhallinen haastattelu ympäristö. Österberg (2015, 102) ja Markkanen (1999, 125) molemmat kirjoittavat häiriötekijöiden eliminoimisen haastattelutilanteesta olevan tärkeää, koska tarkoituksena on ylläpitää otollista ilmapiiriä avoimelle keskustelulle, eikä sen tulisi keskeytyä missään vaiheessa. Haastateltava E:n osalta ilmenee, että myös haastateltavan osalta mahdolliset häiriötekijät vaikuttavat negatiivisesti haastattelun kulkuun.

Vastauksista tulee myös esille hakijoille yhteinen kokemus siitä, miten tärkeänä he pitävät kokemusta voida esiintyä haastattelussa omana itsenään. Onnistunutta rekrytointia käsittelevässä kirjassaan myös Markkanen (1999, 148) painottaa hakijan omaa persoonallisuutta tukevan ilmapiirin olevan tärkeää.

5.1.2 Viestintä rekrytointiprosessin aikana

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että viestintä rekrytointiprosessin aikana koettiin onnistuneeksi valituksi tulleiden osalta. Sen sijaan valitsematta jääneiden jälkihoidossa olisi parantamisen varaa.

Valituiksi tulleiden osalta rekrytointiprosessin etenemisestä ja valintapäätöksistä tiedotettiin viipyilemättä. Ensimmäisellä hakukierroksella valituksi tulleet olivat yksimielisesti tyytyväisiä viestinnän osalta. Valitsematta jääneitä sen sijaan ei ollut tiedotettu päätöksistä lainkaan.

Haastatteluvastauksista ilmenee, että nopea viestintä on vaikuttanut hakijoihin positiivisesti, mutta toisaalta viestinnän hitaus tai sen puute ovat aiheuttaneet negatiivista mielikuvaa organisaatiota kohtaan. Työnantajamielikuvaan vaikuttavia tekijöitä rekrytointiviestinnän osalta käsitellään muun muassa Maritta Österbergin (2015, 98–99) henkilöstöasiantuntijan oppaassa, jossa hän kertoo hyvään rekrytointikäytäntöön kuuluvan sen, että kaikille hakemuksen lähettäneille tiedotetaan rekrytoinnin päättymisestä ja tehtävän täyttymisestä. Hylkäävän päätöksen saaneille tiedottaminen on toimenpide, jolla voidaan vaikuttaa työnantajakuvaan positiivisesti. Tiedottamatta jättäminen sen sijaan ei koskaan herätä positiivisia tuntemuksia hakijoissa. (Österberg. 2015, 98–99.) Myös Markkanen (2005, 154) vahvistaa nopealla reagoinnilla ja kohteliaalla jälkihoidolla hakijan suhteen olevan mahdollista vaikuttaa työnantajamielikuvaan ratkaisevasti.

Markkanen (1999, 94) valintatilanteesta kirjoittaessaan mainitsee, että valinnan ollessa tehty, lähetetään kaikille hakuprosessissa mukana olleille kirje, jossa mahdollisesta hyl-

käämisestä kerrotaan kohteliaasti. Tutkimuksen tuloksista selviää, että näin ei kohdeorganisaation puolelta menetely tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien A ja D kanssa. Heistä molemmat kertoivat, että hylkäävästä valintapäätöksestä ei tiedotettu mitenkään. Tämä oli molemmissa tapauksissa vaikuttanut negatiivisesti hakijoiden mielikuvaan työnantajasta.

5.1.3 Perehdytys

Perehdytyksen osalta tulokset eivät olleet yksiselitteisiä. Osa haastatelluista koki perehdytyksen riittäväksi ja oli siihen tyytyväinen, kun taas osa mainitsi useammankin kehityskohdan sen sisältöön tai toteutukseen liittyen. Perehdytys vaikuttaa haastattelutulosten perusteella olleen tärkeää tutkimukseen osallistuneille, mutta se, miten onnistuneena sitä pidettiin, vaikuttaa olleen subjektiivista.

Haastattelutulosten perusteella oli ilmeistä, että perehdytykseen ei välttämättä ollut ajallisesti panostettu kovinkaan paljoa. Tämän voisi toisaalta perustella sillä, että kyseessä on ollut määräaikainen työ. Tätä teoriaa tukee osaltaan Österberg (2015, 116), joka kertoo, että kun kyseessä on lyhyempi työsuhde, on aikaa perehdytykseen käytettävissä vain vähän.

Österberg (2015, 116) kertoo kirjassaan myös sen, että perehdyttäminen tulee aina aloittaa henkilön vastaanottamisella ja keskustelulla. Tavoitteena on keskinäinen tutustuminen ja perehdyttämisohjelman esittely. Keskustelussa on myös tarkoitus esitellä tulokkaalle hänen toimenkuvansa, sekä rooli yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa. (Österberg. 2015, 116.)

Vastoin edellä mainittua, kukaan ei ollut vastaanottamassa haastateltuja A ja B heidän ensimmäisenä työpäivänään. Molemmat heistä toivoivatkin, että tähän kiinnitettäisiin jatkossa huomiota. Lisäksi A:n ja D:n osalta vastauksista ilmenee, että toimenkuva tai työtehtävät eivät olleet tulleet selville perehdytyksessä, eivätkä vielä kuukausienkaan sisällä aloittamisesta. D mainitsi haastattelussa, ettei myöskään ollut varma siitä, mikä hänen merkityksensä kohdeorganisaatiossa on. D lisäsi, että juuri se, että tietää mitä tekee ja miksi, olisi yksi tärkeimpiä keinoja motivoida työntekijää.

Haastattelujen tuloksista ilmenee myös, että osallistujista eniten kokemusta omaava D on heistä myös tyytymättömin perehdytyksen toteutukseen ja sisältöön. Hän kritisoi erityisesti työohjauksen puutetta. Sen sijaan vähemmän kokemusta omaava E oli ollut perehdytykseen tyytyväinen, vaikka se oli ollut sisällöltään suppea. Vähiten työkokemusta omaava B koki, että työtehtävien tekemiseen saatu perehdytys kollegalta oli ollut riittävä. Tämä ei ole

täysin linjassa Österbergin (2015, 116–117) kanssa, joka sanoo nuoren työntekijän tarvitsevan enemmän tietoa ja ohjausta perehdytyksessä, kuin työntekijän, jolla on jo enemmän kokemusta.

Sen sijaan Österbergin (2015, 116) mainitsemaa keinoa perehdyttää uutta työntekijää näyttämällä hänelle ensin esimerkiksi asiakaspalvelutilanteen hoitamisen seuraamalla perehdyttäjää käytännön työssä ja sen jälkeen rooleja vaihtamalla, niin että perehdyttäjä on vieressä seuraamassa, oli haastateltujen vastausten perusteella toteutettu myös tutkimuksen kohdeorganisaatiossa onnistuneesti.

5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa keskityin selvittämään ainoastaan rajatun asiakaspalveluhenkilöstön kokemuksiin rekrytointiprosessista valitussa kohdeorganisaatiossa. Perehtyessäni rekrytointiin syvällisemmin tutkimuksen aikana, sain monenlaisia ideoita muista mahdollisista tutkimuksen kohteista rekrytointiin liittyen.

Mielenkiintoista olisi jatkotutkimuksen avulla selvittää, miten virherekrytoinnit voivat vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja sitä kautta motivaatioon. Seurauksia voisi tarkastella niin työntekijöiden, kuin yrityksenkin näkökulmasta vertailevasti arvoiden. Virherekrytointien riskeistä mainittiin vähintään ohimennen jokaisessa tutkimusta varten valitsemassani kirjallisessa teoksessa. Lisäksi on pidettävä todennäköisenä, että virherekrytointeja tapahtuu tai tulee tapahtumaan lähes jokaisessa organisaatiossa.

Toinen mielenkiintoinen tutkimuksen kohde voisi liittyä henkilöstöhallintoon. Sen avulla voitaisiin selvittää, mikä on esihenkilöiden ammattitaidon merkitys työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Työpaikoilla esiintyy monenlaisia haasteita, joiden ratkaisemisessa esihenkilö on merkittävässä asemassa. Tällaisia haasteita voivat aiheuttaa muun muassa kokemukset epätasa-arvoisesta kohtelusta työntekijöiden välillä tai työpaikkakiusaaminen.

5.3 Validiteetti ja Reliabiliteetti

Tieteellisen työn luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Reliabiliteetillä tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä, eli tutkimuksen toistettavuutta. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Näiden luotettavuuskäsitteiden avulla pyritään varmistamaan, että saadut tulokset ovat oikeita. (Kananen. 2015, 343).

Olen käyttänyt teoriaosuuksieni lähteinä verkkolähteitä, sekä suomenkielisiä, että vieras-kielisiä kirjallisia teoksia. Näistä verkkolähteiden osuus sisältää tuoreinta tietoa, sillä sitä

on painettuihin teoksiin verrattuna nopeampaa päivittää. Tiedostan, että valitessani mukaan esimerkiksi Mikko Markkasen kirjan *Etsi Arvioi Valitse – Onnistunut Rekrytointi* vuodelta 1999, on siinä osia, jotka ovat vuonna 2022 vanhentunutta tietoa. Vanhahtavat tulokset on ollut kuitenkin helppo tunnistaa. Lisäksi olen vertaillut vanhempien teosten tietoja aina uudempien teosten sisältöön etsimällä niiden yhteyksiä, jolloin tiedon edelleen ajantasaisuudesta ja luotettavuudesta on voinut yksinkertaisesti varmistua.

Kananen (2015, 160) kirjoittaa, että teemahaastatteluaineisto litteroidaan mahdollisimman sanatarkasti, mutta on huomioitava, että tutkijan on valittava mitä osia aineistosta hän litteroi sen aikaa vievyyden vuoksi. Nikander (2010, 432–433) painottaa litteraation aina olevan sellaisenaan epätäydellinen, sillä se on tutkijan tekemien havaintojen ja valintojen tuote.

Käytin tutkimusaineistoni litteroinnissa mahdollisimman sanatarkkaa litterointia, jossa jätin pois ainoastaan täytesanoja. En kuitenkaan käyttänyt litteraatiomerkkejä, sillä koin sen olevan opinnäytetyöni kannalta tarpeetonta.

Tutkimukseni aineistonkeruussa käyttämäni haastattelut suoritettiin vain pienelle joukolla sekä rajattua aikaa noudattaen, jolloin on ymmärrettävää, että jotkin teemat saattavat jäädä vajaiksi.

Klaus Mäkelän (1990, 47) mukaan toistettavuutta ei voida muotoilla realibiliteettiongelmaiseksi laadullisen tutkimuksen kohdalla. Sen vuoksi on tarpeellista hakea mittapuita, joiden varassa kvalitatiivisen analyysin onnistuneisuutta pystyttäisiin arvioimaan. Selvästi rajattuun aineistoon hän ehdottaa arviointiperusteiksi aineiston merkittävyyttä ja riittävyttä sekä analyysin kattavuutta. (Mäkelä. 1990, 47.) Työssäni aineiston määrä oli suhteellisen pieni, mutta ilmeisesti riittävä. Mäkelä (1990, 52) kirjoittaa, että aineistonkeruun voi lopettaa, kun se kylläntyy. Tämä tarkoittaa sitä, että uudet tapaukset eivät tuo esille uusia piirteitä. (Mäkelä. 1990, 52.) Tämän perusteella aineistoni on tarpeeksi kattava, sillä haastatteluiden vastauksissa ilmeni jo paljon toistoa.

Kananen (2015, 354) kertoo, että yksinkertaisin tapa varmistaa luotettavuus on se, että luetaan aineiston ja tulokinnan taholla, jota se koskee. Mikäli informantti tekstin luettuaan vahvistaa tutkijan tulokinnan ja tutkimuksen tuloksen, voidaan todeta, että tutkimus on tutkittavan kannalta luotettava, eikä tutkija ole niitä itse keksinyt. (Kananen. 2015, 354.) Tätä keinoa olikin helppo soveltaa käytäntöön luetuttamalla valmis opinnäytetyö aineistonkeruuta varten haastatteluihin osallistuneilla henkilöillä. Heidän vahvistuksestaan voidaan todeta, että tutkimus on ollut tutkittavien kannalta luotettava.

5.4 Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen

Opinnäytetyöprosessin ehdottomasti vaikein osuus oli sen aloittaminen. Tästä voi luultavasti olla samaa mieltä myös moni muu saman prosessin läpikäynyt opiskelija. Pitkään hankaluuksia tuotti myös työn rajaaminen ja se lähtikin helposti sivuraiteille. Nyt sanoisin, että työn rajaamiseen heti alussa kannattaa todella panostaa. On helpompaa keskittyä suppeaan työhön, jossa on selkeä rakenne. Sen pohjalta tutkimusta voi helposti laajentaa.

Itselleni erityisen haastavaa oli sietää laadullisen tutkimuksen aiheuttamaa epävarmuutta, mistä Kananen (2015, 72) mainitsi. Lisäksi yllätti, kuinka paljon aikaa sen osat todellisuudessa veivät. Varautuminen yllättäviin hidastaviin tekijöihin on myös syytä huomioida. Kaikki ei aina suju suunnitelmien mukaan, vaikka kokisi olleen varautunut. Ylimääräistä aikaa kannattaa siis varata.

Hain paljon vinkkejä siitä, miten, missä ja milloin opinnäytetyö kannattaisi tehdä. En usko, että tämä oli itselleni lainkaan avuksi. Opinnäytetyön loppuvaiheessa mielestäni tärkeintä on se, että löytää juuri itselleen sopivan tavan työskennellä. Sillä tavoin prosessi sujuu mahdollisimman tehokkaasti ja ajoittain jopa mielekkäästi.

Opinnäytetyöprosessin aikana koin useita ahaa-elämyksiä siitä, miten laajoja kokonaisuuksia voi hallita ja miten tietoa on mahdollista jäsenellä. Lisäksi haluni työskennellä henkilöstöhallinnon ja rekrytoinnin parissa sai vahvistusta. Motivoiduin kaikesta saamastani tiedosta ja erityisesti siitä, minkälaisin keinoin rekrytointiprosessin kulkuun on mahdollista vaikuttaa myönteisesti.

Mielenkiintoisin osa opinnäytetyöprojektia oli ehdottomasti teemahaastattelut. Niiden suunnittelu ja järjestäminen oli stimuloivaa jo itsessään, mutta haastatteluiden kautta saatu tieto motivoi minua eniten. Tutkimukseni kautta pääsin syventymään muiden ihmisten kokemuksiin rekrytointiprosessista lähemmin ja sain paljon ideoita tulevaisuutta ajatellen.

Odotankin innolla, että pääsen hyödyntämään opinnoistani, työpaikoistani, sekä tietysti nyt opinnäytetyöprosessin kautta saatuja tietoja ja taitoja käytäntöön rekrytoinnin tulevana taitajana.

Lähteet

Eskola, J & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Vastapaino. Tampere.

Foot, M & Hook, C. 2011. Introducing Human Resource Management. 6. painos. Pearson Education Limited. (Essex) England.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Tampere.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi – Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent. Helsinki.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen Yliopistopaino Oy. Jyväskylä.

Markkanen, M. 2005. Henkilöstönhallinta sähköistyy. WSOY. Juva.

Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse – Onnistunut rekrytointi. WSOY. Juva.

Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Gaudeamus. Helsinki.

Ruusuvuori, J & Nikander, P & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.

Ruusuvuori, J & Tiittula, L. 2005. Haastattelu – Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2020. Matkailijalla todettu koronavirustartunta Lapin keskussairaalassa.

Luettavissa: Matkailijalla todettu koronavirustartunta Lapin keskussairaalassa - Tiedote - THL. Luettu: 15.2.2022

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työturvallisuuskeskus. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus.

Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus#f9da59f8

Luettu: 1.5.2022

Valli, R & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4. painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5., uudistettu painos. Helsingin Kamari Oy ja tekijä. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

- Ammattinimike?
- Mitä kautta löysit työpaikkailmoituksen/ kuulit työpaikasta?
- Miten koit hakuprosessin ja esimerkiksi työhaastattelun? Hyvää ja huonoa/kehittävää?
- Miten viestintä sujui hakuprosessin aikana? (lisäkysymys/tarkentava kysymys: oliko selkeästi joku, jolta saattoi kysyä lisätietoja tai johon saattoi olla tarvittaessa yhteydessä? Tiedotettiin prosessin kulusta onnistuneesti/ mikä kokemus jäi?)
- Kuka ja miten valintapäätöksestä ilmoitettiin?
- Kuka järjesti perehdytyksen ja miten se toteutui? Oliko riittävä?
- Muuta huomioitavaa/kehittävää?