



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiina Lehtovaara

Rekrytointiprosessi – nollasta sataan

Rekrytointiprosessin vaiheet, henkilöstön suunnittelusta perehdytykseen

Opinnäytetyö
Syksy 2022
SeAMK Liiketalous
Tradenomi YAMK



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Liiketoimintaosaaminen, Tradenomi YAMK

Tekijä: Tiina Lehtovaara

Työn nimi: Rekrytointiprosessi – nollasta sataan

Ohjaaja: Emilia Kangas

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 72

Liitteiden lukumäärä: 8

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin konsernina toimivan pk-yrityksen rekrytointiprosessia kokonaisuutena aina hakijakokemuksesta perehdytykseen. Tutkimuksessa haluttiin löytää kehittämiskohteita rekrytointiprosessiin ja suunnitella yhdenmukainen laadukas toimintamalli esihenkilöiden käyttöön. Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena kahdelle eri kohderyhmälle. Tutkimuskohteina olivat hiljattain yhtiöön palkatut toimihenkilöt sekä toisena ryhmänä kesätyössä 2022 työskennelleet. Aineisto käsiteltiin sisällönanalyysillä hyödyntämällä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu rekrytoinnin laadun määrittämisestä, tarpeiden tunnistamisesta, käytössä olevien työkalujen tarkastelusta sekä työnantajakuva merkityksen nostamisesta rekrytoinneissa.

Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää, kuinka yrityksen rekrytointiprosessissa on onnistuttu tähän saakka ja mitkä osa-alueet kaipaivat eniten kehittämistä. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin toimihenkilötasolla työskenteleville ja sähköisenä lomakekyselynä kesätyöntekijöille.

Tutkimuksen avulla saatiin selvitettyä suurimmat kehittämistarpeet rekrytointiprosessiin liittyen, ja samalla tutkimus antoi arvokasta tietoa, miten rekrytointiprosessi on kokonaisuudessaan koettu tapahtuvan. Tutkimuksessa kävi ilmi, että suurin kehittämistarve on perehdytyksessä ja sen seurannan varmistamisessa. Kehittämistyönä konsernille laadittiin rekrytointiprosessimalli, kysymyspatteristo työhaastatteluiden läpi viemiseksi, esihenkilöille muistilista tukemaan työsuhteiden alkua, sekä perehdytysuunnitelma. Näiden edellä mainittujen lisäksi osaksi rekrytointiprosessin kokonaisuutta laadittiin yhtiön käyttöön myös tervetuloa taloon–dokumentti, minkä tarkoitus on helpottaa uuden työntekijän perehtymistä ja sopeutumista yhtiöön ja yhtiön käytänteisiin.

¹ Asiasanat: henkilöstöhallinto, rekrytointi, perehdyttäminen, työnantajamielikuva

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Master of Business Administration

Authors: Tiina Lehtovaara

Title of thesis: Recruitment process – from start to finish

Supervisor: Emilia Kangas

Year: 2022

Number of pages: 72

Number of appendices: 8

The aim of this study was to research applicants' experience with the recruitment process at an SME company, from the application to new employee orientation. The purpose of this study was to find development goals for the recruitment process and to develop a high quality, uniform operation model for use by the superiors in their work. The study was qualitative and conducted among two different target groups. The subjects of the study were white-collar workers who had recently been hired by the company, and the second group consisted of those who had worked at the company as summer employees during 2022. The data was processed using content analysis.

The theoretical framework of the thesis consists of determining the quality of recruitment, identifying needs, examining the tools in use, and highlighting the importance of employer image in recruitment.

The purpose of the study was to find out how successful the company's recruitment process had been so far, and what areas needed the most development. The study was carried out with semi-structured interviews among those working at the white-collar level and using an electronic questionnaire among the summer employees.

With the help of the study, it was possible to find out the key development needs related to the recruitment process, and, at the same time, the study produced valuable information about how the interviewees perceived the entire recruitment process. The study showed that the biggest need for development was in orientation and ensuring its monitoring. A recruitment process model, a questionnaire for recruitment interviews, a to-do list for supervisors and an orientation plan was developed for the SME company as a part of this study. A welcome-to-the-company document was also developed as a part of the recruitment process to facilitate the orientation and integration of a new worker to the company and its practices.

¹ Keywords: human resources, recruitment, new employee orientation, employer image

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkuuettelo	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO	8
1.1 Kohdeyritys	9
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet.....	10
2 REKRYTOINTI	12
2.1 Rekrytoinnin onnistuminen	12
2.2 Rekrytoinnin tarpeet	15
2.3 Rekrytoinnin työkalut.....	18
2.4 Työnantajamielikuva rekrytoinnissa.....	19
3 REKRYTOINNIN VAIHEET	22
3.1 Henkilöstösuunnittelu	22
3.2 Rekrytointi-ilmoitus–käytettävät kanavat	24
3.3 Hakijoiden käsittely.....	25
3.4 Haastattelu	26
3.5 Päätöksen teko ja palkkaus.....	27
3.6 Perehdytys ja seuranta.....	28
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	31
4.1 Tutkimusmenetelmä	31
4.2 Teemahaastattelu ja lomakekysely	31
4.3 Aineiston analysointi ja luotettavuus.....	33
5 TULOKSET	37
5.1 Rekrytoinnin sujuvuus, hakemisesta haastatteluun.....	37
5.2 Hakijakokemus ja työnantajakuvan tarkentuminen.....	39
5.3 Perehdytys	40
5.4 Työskentely-ympäristö	41

5.5 Yrityskulttuuri ja arvot.....	42
5.6 Muut havainnot.....	43
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	44
LÄHTEET	48
LIITTEET	51

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1: rekrytoinnin vaiheet.....	22
-----------------------------------	----

Käytetyt termit ja lyhenteet

EVP	Employee Value Proposition – työnantajan antama henkilöstölupaus
EX	Employee Experience – henkilöstö kokemus
HR	Human resources – Henkilöstövoimavarat
eNPS	Henkilöstön antama suositteluindeksi työnantajasta

1 JOHDANTO

Uuden henkilön rekrytointi on Viitalan (2021, s.71) mukaan merkittävä investointi yritykselle ja sitä suurempi se on, mitä pienempi on yritys. Rekrytoinnin vaikutus on pitkäaikainen ja jokainen rekrytointi on merkittävä päätös yritykselle sen liiketoiminnan kannattavuuden varmistamiseksi. Myös Laaksonen (2018) nostaa esille, että erityisesti rekrytoinnin kalleus korostuu pienemmissä yrityksissä. Toisinaan kuulee vielä 2020-luvulla sanottavan, että kaikkihan nyt rekrytoida osaa, kuvitellaan ehkä, että se on luontainen taito, mitä ei tarvitse opetella tai opettaa (Vaahtio, 2005, s. 13). Ajatus siitä, että kaikki osaavat rekrytoida on väärä. Työntekijä rekrytointi maksaa yritykselle paljon, on haarukoitu jopa, että tehtävästä riippuen, muutamasta tuhannesta aina kymmeneen tuhansiin euroihin, joten lienee selvää, että ei ole samantekevää, miten rekrytointi toteutetaan (Viitala, 2021, s. 71). Epäselvää ei myöskään liene olevan se, että rekrytointi on osaamista, eikä se automaattisesti kuulu esihenkilöiden tai johdon osaamisalueelle.

Henkilöstölähtöinen toiminta on kasvattanut suosiotaan ja olemmekin siirtyneet vähitellen pois kovasta johtamiskulttuurista. Tämä muutos näkyy niin henkilöstösuunnittelussa kuin myös rekrytoinneissa ja rekrytointien suunnittelussa. On oleellista tietää, miten tavoitamme nykypäivän potentiaalisia työnhakijoita, täytyy tietää heidän toiveensa ja tapansa, ja huomioida, että yrityskulttuurilla ja työnantajamielikuvalla on koko ajan suurempi rooli siihen, että potentiaaliset työnhakijat saadaan kiinnostumaan yrityksestä.

Rekrytoinnista on kirjoitettu kirjoja, siitä löytyy paljon erilaisia blogitekstejä, on rekrytointiin perehtyneitä ja kouluttautuneita henkilöitä ja sitten niitä, keillä rekrytointi on osana omaa työtään kaiken muun työn ohella. Rekrytoinnissa on hyvä pitää mielessä, että jokainen rekrytointi on ainutlaatuinen ja jokainen rekrytoitava ansaitsee saada arvoisensa kohtelun rekrytoinnin kokonaisuudessa. Kun mietitään rekrytointia, tarvitaan rekrytoija. Rekrytoija voi olla talon sisäinen resurssi tai sitten palvelun voi hankkia ulkopuolelta.

Rekrytoijan ammatti mielletään usein vähän liiankin kapea alaiseksi, vaikkakin esimerkiksi Rossi (2020, s. 11) kertoo, että rekrytoijan ammatti vaikuttaa käytännössä hyvinkin laajalti kaikkiin aina työnhakijoista työntekijöihin, kollegoihin kuin myös esihenkilöihin, yrityksen omistajiin sekä asiakkaisiin. Koska rekrytoijan toiminnan vaikutukset ovat niinkin laajat kuin edellä kuvattu, nousee mieleen ajatus, että ehkäpä rekrytoinnin arvostus pitäisi ollakin

suurempi ja sillä on kokonaisuudessaan vaikutukset niin sisäisiin kuin myös ulkoisiin prosesseihin, sekä loppujen lopuksi liiketoiminnan kannattavuuteen.

Duunitori.fi, on internetissä toimiva palveluntarjoaja, mikä tarjoaa kohtaamispaikan työnhakijoille ja työnantajille. Duunitori (1.2.2021) on myös listannut seikkoja, mitkä auttavat laatimaan hyvän työpaikkailmoituksen. Artikkelissa kehoitetaan miettimään sisältöä sen kannalta, millaisia osaajia halutaan tavoittaa ja mitä itse heidän asemassaan toivoisit ilmoituksessa kerrottavan. Esille artikkelissa nousee myös aiemmin mainittu palkka-avoimuus. Minimissään on tärkeää kertoa, millä tavoin palkka voidaan määritellä, esim. käytettävä työehtosopimus.

Tämän opinnäytetyön innoittajana ja toimeksiantajana on Pirkanmaalla toimiva kiinteistöalan pk-yritys. Tehtäväni on vastata yrityksen henkilöstökäytänteistä sekä niiden kehittämisestä, mutta olla myös vahvasti osallisena rekrytointiprosessin laadukkaan läpimenon viemiseksi. On mielenkiintoista päästä tekemään tutkimusta rekrytointiprosessiin liittyen yrityksen HR:n (*human resources* = henkilöstöhallinto) näkökulmasta. Uskon kerättävän tiedon ja teorian nivoutuvan loppu päätelmissä yhteen ja tätä kautta uskon, että tästä opinnäytetyöstä on aidosti hyötyä yritykselle rekrytointiprosessien läpiviennissä sekä perehdytystoimenpiteiden suunnittelussa. Laajempaan käsitteeseen HR:oon kuuluu työsuhteen elinkaaren kokonaisvaltainen hoitaminen, rekrytoinneista aina työsuhteen päättymiseen sekä monia lakisääteisiä velvoitteita ja niiden tunteminen. HR:n tehtävänä on hyvin usein vastata myös henkilöstöön liittyvien yhteistyökumppaneiden kanssa käytävästä vuoropuhelusta, kuten työterveyshuollon, palkkahallinnon, eläkeyhtiön kuin myös vakuutusyhtiön kanssa liittyen henkilövakuutuksiin kuten lakisääteinen tapaturmavakuutus.

Opinnäytetyö sai alkunsa aidosta tarpeesta kehittää yrityksen rekrytointiprosessia sekä tehdä siitä johdonmukaista ja suunnitelmallisempaa, mikä myös tukee liiketoiminnan tavoitteita. Tässä opinnäytetyössä keskitytään sisäisen rekrytointiprosessin mallintamiseen.

1.1 Kohdeyritys

Yritys, johon opinnäytetyö tehdään, on vuonna 1965 perustettu kiinteistöalalla toimiva yritys. Liiketoiminta koostuu vuokrauspalveluista sekä tytäryhtiöiden tuottamista palveluista isännöinnin, puhtauspalveluiden sekä kiinteistöhuollon puolelta. Konsernissa työskentelee noin 125 työntekijää päivittäin. Työvoiman saatavuus on koettu konsernissa jo pidempään haasteellisenä ja opinnäytetyössä pyritään myös löytämään uusia keinoja tavoittaa potentiaalisia

työntekijöitä. Yrityksessä on aloittanut työntekijä henkilöstötehtävissä vasta lyhyen aikaa siten ja rekrytoinnit on aiemmin hoidettu olemassa olevien resurssien turvin, kuten esihenkilövetoisesti tai ostettuna palveluna. Yritys on kuitenkin halunnut panostaa henkilöstölähtöisen toimintamallin kehittämiseen ja osaamisen lisääminen tehtävään oli tarpeellista. Henkilöstökäytänteiden kehittämistyö ja valmiiden mallien eteenpäin vienti on aloitettu ja voimavaroja halutaan suunnata myös rekrytointiprosessin järkevöittämiseen ja yhdenmukaistamiseen, perehdytys mukaan lukien. Koska kyseessä on konserniyritys, on tarkasteltava asiaa myös tytäryhtiöiden näkökulmasta, mutta kuitenkin pyrittävä löytämään yhtenäinen tapa toimia tulevaisuudessa. Rekrytoinneissa konsernilla on käytössä hakukanavinaan konsernin kotisivujen kautta oleva urasivusto, TE-toimiston avoimien työpaikkojen ilmoituspalvelu, duunitori, Jobly (ent. Monster) sekä toimihenkilöhauissa LinkedInin ilmoituskanava.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Koska yrityksessä on tunnistettu haasteita rekrytointirakenteessa tai pikemminkin sen puuttumisessa on tavoitteeksi asetettu se, että opinnäytetyö tarjoaa riittävän hyvän mallin yrityksen rekrytointien tukemiseksi sekä läpimeno malliksi. Opinnäytetyössä kehittämisen painopisteet ovat kokonaisuuden kuvantamisessa sekä siinä, kuinka rekrytointiprosessi etenee johdonmukaisesti aina alusta loppuun saakka. Tavoitteena on luoda rekrytointistrategia, mikä tarkoittaa niitä raameja sekä mahdollisuuksia toteuttaa rekrytointeja (Viitala, 2021, s. 72). Rekrytointistrategiassa otetaan vahvasti kantaa rekrytointiprosessiin kokonaisuudessaan ja luodaan raamit sille, mitä yritys tavoittelee rekrytoinneissaan. Jotta rekrytointiprosessista saadaan laadukas, on sen edellytyksenä, että yrityksessä on rekrytointiosaamista.

Opinnäytetyöllä halutaan lisätä esihenkilöiden osaamista myös rekrytointiprosessin tuntemuksella syvällisemmin, sekä käytännön tasolla siten, että askelmerkit uuden henkilön rekrytoinneissa olisivat mahdollisimman selkeät. Rekrytointiprosessin kuvantamisen lisäksi, opinnäytetyön on tarkoitus tarjota tulevaisuudessa myös esihenkilöille tietopaketti onnistuneen rekrytoinnin läpiviemiseksi ja siihen, miten rekrytointi etenee vaihe vaiheelta.

Opinnäytetyön toisena osa-alueena on tuottaa yritykselle perehdytysmateriaali osaksi rekrytointiprosessin läpivientiä. Perehdytys tehtävään on olennainen osa onnistunutta rekrytointia, aivan kuten sekin, miten työnhakijat tulevat kohdelluiksi rekrytointiprosessin aikana.

Työnantajakuva kasvatamalla, rekrytointiprosessin selkeydellä sekä onnistuneella perehdytyksellä yritys varmistaa myös kannattavuuden tulevaisuudessa. Näillä keinoilla yrityksen on myös helpompi saada ammattitaitoista työvoimaa, vaikka kilpailu osaavista työntekijöistä on kovaa. Tavoitteena on tehdä selkeä malli, mistä rekrytinnissa lähdetään liikkeelle, millainen on haluttava työpaikkailmoitus, mitä julkaisukanavia kannattaa käyttää sekä miten prosessi etenee haastattelusta palkkaukseen ja perehdytyksen alkuvaiheeseen.

Opinnäytetyössä perehdytään ensin teoriaosuuteen yleisemmällä tasolla, jossa kerrotaan mitä onnistunut rekrytointi pitää sisällään ja millaisia huomioita työntarjoajan on otettava huomioon rekrytointia suunnitellessa. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin, mitä eri osa-alueet rekrytointiprosessissa tarkoittaa ja miten prosessi johdonmukaisesti etenee.

Tutkimus toteutettiin kahdelle eri kohderyhmällä. Kohderyhminä olivat vuoden 2022 kesätyöntekijät ja toimihenkilöt, jotka olivat aloittaneet konserni palveluksessa viimeisen vuoden aikana. Lomakekysely teetettiin sähköisenä strukturoituna kyselylomakkeena kesätyössä olleille ja toimihenkilöille tehtiin puolistrukturoitu haastattelukysely. Opinnäytetyössä eri ryhmien antamat vastaukset käsitellään ryhmittäin ja ovat eroteltuina: lomakekysely ja haastattelu. Tulokset tarkastellaan aihealueittain sen mukaan, mitä haastatteluiden ja lomakekyselyn kautta nousi esille. Viimeisenä opinnäytetyössä on johtopäätökset, pohdinta. Opinnäytetyöstä esille nousseiden kehittämistarpeiden pohjalta on laadittu yhtiön käyttöön rekrytointiprosessin kaavio sekä haastatteluiden tueksi haastattelurunko, mitä esihenkilöt voivat soveltaa työnkuvasta riippuen. Edellä mainittujen lisäksi yhtiölle on laadittu esihenkilön muistilista työsuhteen alussa, perehdytyslomake ja tervetuloa taloon tietopaketit.

2 REKRYTOINTI

Markkanen (2002, s. 105) nostaa rekrytointien kuvaavan vahvasti kansantalouden tilaa kokonaisuudessaan. Hän (s.105) nostaa esille myös sen, että kansantaloudellinen tilanne saattaa toisinaan hämärtää rekrytoinnin suunnitelmallisuuden ja pitkäjänteisyyden. Tehdään herkemmin rekrytointeja, joissa on vain pakko saada tehtävä täytettyä tai pelätään osaaajan menevän kilpailijalle (s. 105). Vaahtio (2005, s. 30), kuin myös Viitala (2021, s. 71) nostavat esille rekrytoinnin taloudellisen puolen. Vaahtion (s. 30) mukaan henkilön rekrytointi vaatii rekrytoivalta yritykseltä merkittävän rahallisen sitoutumisen, jolloin on selvää, että kannatta miettiä jo alkuun kuinka tuottava kyseinen rekrytointi on, ja maksaako uusi työntekijä itsensä takaisin ensimmäisen vuoden aikana tai mielellään tuotto-odotukset olisivat hieman tätäkin korkeammat.

Eskolan (2022, s. 207) mukaan tavallisesti kuitenkin rekrytointi on tietynlainen prosessi mihin sisällytetään ilmoitus avoinna olevasta tehtävästä, hakemusten kerääminen ja arviointi, haastattelut sekä uuden henkilön valinta. Vaahtio (2005, s. 39) nostaa esille, että erilaisten ostopalvelujen tarjonta on lisääntynyt voimakkaasti ja apua on tarjolla esim. konsulttiyrityksiltä ja henkilöstövuokraukseen erikoistuneilta yrityksiltä. Viitalan (2021, s. 72) mukaan tapa rekrytoida voidaan päättää jo rekrytointistrategiassa.

Helsilä ja Salojärvi (2013, s. 119) nostavat esille, että ei ole yhdentekevää, millaisesta henkilöstöstä yritys koostuu, yritys kuitenkin pitkälti on aina työntekijöidensä näköinen ja johdon valinnat muokkaavat yritystä henkilöstönsä kautta. Eskolan (2022, s. 205) mukaan henkilöstön kautta yrityksen on mahdollisuus kasvattaa tulostaan ja tämän vuoksi juuri oikeiden henkilöiden löytyminen oikeisiin tehtäviin on tärkeää. Vaahtio (2007, s.9) toteaa, että liian usein mm. esihenkilöt joutuvat rekrytoinneista vastuuseen, lainkaan saamatta siihen koulutusta tai edes opastusta. Hän (s. 9) myös nostaa esille rekrytoinnin vaikeuden, mitä pitääkin yhtenä haastavimmista tehtävistä, mitä rekrytoijalla voi olla. Eskola (2022, s. 208) nostaa esille, että rekrytoijan on pystyttävä myös analysoimaan omaa toimintaansa ja toimintatapoja suhteessa hakijoihin. Hänen (s. 208) mukaansa rekrytoijan subjektiivisuus saattaa hämärtää, mikäli rekrytoijan luomat ennako-oletukset ovat liian vahvoja.

2.1 Rekrytoinnin onnistuminen

Viitalan (2021, s. 72) mukaan nykyään useissa yrityksissä on jo olemassa rekrytointistrategia, tapa toimia, jolla pyritään siihen, että rekrytoinnit viedään läpi suunnitelmallisesti. Viitalan (s.

71) ja Vaahtion (2005, s. 30) mukaan rekrytoinnin onnistuminen ei todella ole yhdentekevää, oikean henkilön ja osaamisen löytyminen oikeaan tehtävään on äärimmäisen tärkeää, rekrytoinnin hintalappu on aina suuri.

Onnistuneen rekrytoinnin avainasemassa on tarpeen ja kriteeristön määrittely (Viitala 2021, s. 72–73). Kaijalan mukaan (2016, s. 118) myös johtamisjärjestelmässä voidaan auki kirjoittaa jo tietyt periaatteet, millä rekrytoinnit hoidetaan ja miten resursointi on suunniteltu tehtävän. Markkanen (2002, s. 5) toteaa, että parhaimmillaan rekrytointi on hyvin ennalta suunniteltu kokonaisuus, jossa tiedonlähteitä on useita. Niin Markkanen (s. 5) kuin myös Joki (2021, s. 65) nostavat esille sen, että rekrytoinnin onnistumisen vaikutukset ovat nähtävissä vasta pitkän aikavälin kuluessa.

Markkasen (2002, s. 103) mukaan se, miten uusi työntekijä sopeutuu työyhteisöön ja pääsee kiinni tehtäviinsä, vaatii aktiivista seurantaä esihenkilöltä ja muulta työyhteisöltä. Voidaankin lähes todeta, että onnistunut rekrytointi vaatii myös onnistuneen perehdytyksen taakseen. Kuten jo aiemmin Viitala (2021, s. 72–73) on todennut, niin onnistunut rekrytointi tarvitsee jämäkkyyttä kriteeristön määrittelyyn ja mikäli tarpeita ei ole määriteltä tai ne on määriteltä vavaisesti, on rekrytoinnissa vaikea päästä onnistuneeseen lopputulokseen. Vaikkakaan se ei tarkoita, etteikö rekrytointia voida saada loppuun ilman tarpeiden määrittelyäkin, mutta jos ei tiedä mitä haluaa, on vaikea löytää etsimänsä. Kaijalan (2016, s. 119) mukaan on myös hyvä pitää mielessä, että rekrytoitava henkilö olisi kehityskykyinen, yrityksen arvot ymmärtävä ja niiden mukaan toimiva sekä hyvä tiimiläinen – kykenevä kehittämään yhtiötä sitoutuneesti. Hänen (s. 120) mukaansa erityisesti avainrooleihin rekrytoitaessa on hyvä tarkastella, miten henkilö sitoutuu jo alkuvaiheessa yrityksen johtamisjärjestelmään ja kokee yrityksen arvot omakseen. Kaijalan (s.120) mukaan, jos nämä ovat ristiriidassa rekrytoitavan henkilön ja työnantajan välillä, on turha odottaa muutosta tapahtuvaksi.

Kaijala (2016, s. 22–25) on määritellyt viisi virhettä, mitkä rekrytoinnin suunnittelussa voidaan tehdä. Käydään virheet lävitse kohta kohdalta ja avataan, mitä on tehtävissä, jotta virheiltä voidaan välttyä:

1. ”Et oikeasti tiedä, mitä etsit”

Kaijalan mukaan (2016, s. 22) kaikki lähtee liikkeelle tarpeen määrittelystä, ollaanko rekrytoimassa henkilöä tehtävään, mikä on uusi, vai paikataanko rekrytoinnilla toisiin

tehtäviin tai yritykseen siirtynyt työntekijä. Usein voi käydä niin, että esihenkilö etsii itsensä näköistä alaista, mikä on sinällään täysin ymmärrettävää, koska tällöin yhteistyö esihenkilö – alaissuhteessa usein toimii. Kaijala (2016, s. 21) painottaa, että rekrytoinnin onnistumisen kannalta on kuitenkin vaarallista tehdä liikaa johtopäätöksiä siitä, millainen tekijä on tai millainen tekijä tehtävässä toimi aiemmin. Hänen (s.27) mukaansa on ymmärrettävää, että tilannetta täytyy tarkastella objektiivisesti ja niin että, mietitään mitä rekrytoivasta henkilöstä odotetaan pidemmällä aikavälillä. Työtehtäviä on mahdollista opetella, mutta jos oppimiskyky puuttuu, ei edellytyksiä kasvuun ole. Kaijalan (2016, s. 22) mukaan on siis tärkeää että, määritellään tavoitteet riittävän tarkasti ja mietitään millaisia tehtäviä tulevaisuudessa, on mahdollisesti tarjolla sekä millainen henkilö olisi sopiva myös kehittämään nyt tehtävässä vaadittavien taitojen ja osaamisen lisäksi.

2. "Ajattelet huomista, et tulevia vuosia"

Kohta kaksi liittyy vahvasti myös kohtaan yksi. Kaijala (2016, s. 23) nostaa esille näkökulman, jossa ajatus rekrytoitavasta henkilöstä on liian kapea. Hän (s. 23) esittää, että tällöin on vaikea nähdä mitä lisäarvoa potentiaalisella hakijalla on antaa tulevaisuudessa. Kaijalan (s. 23) mukaan henkilön osaamisen tarkastelua ja, että, uuden resurssin osaaminen voidaan muuttaa pitkän aikavälin tähtäimellä tehtäviin toimiin, on huomattavasti kannattavampaa myös rekrytoinnin kannalta. Kaijalan (s. 23) mukaan on järkevämpää rekrytoida ensisijaisesti yhtiöön ja vasta sitten tehtävään. Tehtävään voidaan kasvaa ja oppia, mutta mikäli henkilö ei sopeudu tai sitoudu yhtiöön epäonnistuu rekrytointi varmasti ja ollaan taas takaisin lähtöpisteessä.

3. "Keskityt rekrytointiprosessissa väärin asioihin"

Lähdetään liian herkästi liikkeelle siitä, että keskitytään henkilön osaamiseen ja työhistoriaan (Kaijala 2016, s. 23). Hänen (s. 23) mukaansa olisi kuitenkin järkevämpää kääntää ajatusmalli siihen, mitä henkilö on jo saavuttanut, millaista osaamista lopputulos on vaatinut ja mitkä ovat työntekijän tavoitteet tulevaisuudessa. Kaijala (s. 24) nostaa myös esille, että hakijaa on myös hyvä haastaa siitä, mitä hakija on valmis tekemään saavuttaakseen tavoitteensa tulevaisuudessa.

4. "Unohdat testata ja arvioida ihmisten keskinäistä dynamiikkaa"

Välttääkseen suden kuopan, missä rekrytoidaan tiimiin tai työyhteisöön sopimaton henkilö, on Kaijalan (2016, s. 24–25) mukaan esihenkilön ja muiden rekrytointiin osallistuvien tärkeää tuntea työporukka, mihin uutta henkilöä ollaan hakemassa. Hän (s. 24) muistuttaa, että työ näyttelee monelle merkittävää osaa elämästä, eikä ole lainkaan yhdentekevää, millaisessa ympäristössä sen vietämme. Kaijalan (s. 24–25) mukaan rekrytoitavan henkilön sopivuutta voidaan arvioida esim. soveltuvuusarvioinnin avulla, jolloin myös esihenkilön on helpompi ottaa huomioon esim. kehityskohteet mitä arvioinnissa tulee esille, tai se miten henkilö sopii uuteen tiimiin.

5. ”Jätät rekrytoidun osajaan yksin”

Kaijalan (2016, s. 25) mukaan jo rekrytointivaiheessa on tärkeää todenmukaisesti kertoa hakijalle, millaiseen yritykseen hän on hakeutumassa. Hän (s. 25) korostaa tarkastelemaan kohtaavatko työnantajan ja työnhakijan arvot, millainen on johtamiskulttuuri sekä millaiset käytösmallit yhtiössä on olemassa. Kun hakija on valittu ja työt aloitettu perehdytyksen tärkeyttä ei voi liikaa korostaa. Kaijalan mukaan (2016, s. 25) työntekijän kanssa on tärkeää säännöllisesti käydä keskusteluja, missä minkäkin perehdytyksen osa-alueen kanssa mennään sekä seurata miten uusi työntekijä pääsee kiinni työyhteisöön sekä uusiin työtehtäviinsä.

2.2 Rekrytoinnin tarpeet

Österbergin (2015, s. 92) mukaan ennen ulkoisen rekrytoinnin aloittamista kannattaa punnita, löytyisikö osaja jo oman talon sisältä tai olisiko työjärjestelyjä mahdollista tehdä niin, että uutta resurssia ei ehkä tarvittaisikaan. Viitalan (2021, s. 75) mukaan sisäiset rekrytoinnit tarjoavat myös olemassa olevalle henkilöstölle mahdollisuuden edetä urallaan, mikä osaltaan motivoi henkilöstöä uuden oppimiseen. Viitala (s. 75) toteaa myös sisäisen rekrytoinnin kustannuksiltaan merkittävästi vähäisemmäksi, koska mm. rekrytoinnin ilmoituskustannuksia ei mene ja perehdyttäminenkin on nopeampaa, koska organisaatio on työntekijälle jo entuudestaan tuttu. Kaijalan ja Tolvasen (2020, s. 128) mukaan sisäisen rekrytoinnin edellytykset ovat olemassa erityisesti pk-yrityksiä suuremmissa yrityksissä.

Viitalan (2021, s. 71) mukaan rekrytointistrategiassa on hyvä määritellä jo, rekrytoidaanko etupainotteisesti, haetaanko osaamista vai haetaanko vain hyvää tyyppiä, kenet on mahdollista kouluttaa juuri niihin tehtäviin, mitä yritys tarvitsee. Lähtökohtaisesti asiantuntijatehtäviin

ja siitä korkeampiin positioihin on tärkeää, että haettavalla henkilöllä on substanssiosaaminen sekä se, että hän vastaa myös tulevaisuuden tarpeisiin pidemmällä aikavälillä (Kaijala & Tolvanen 2020, s. 168). Tarpeiden määrittelyssäkin on oleellista miettiä, korvataanko rekrytoinnilla mahdollisesti aiemmin tehtävää hoitanut, onko tehtävänkuvaa mahdollista laajentaa tai muuttaa vai halutaanko uusi henkilö vain hoitamaan edeltäjänsä tehtäviä mahdollisimman samankaltaisesti, kun ennenkin, Vaahtio (2005, s. 71) kehottaa irrottautumaan ajatuksesta, että tehtävässä mahdollisesti aiempi henkilö korvattaisiin sellaisenaan. Kaijalan (2016, s. 109) mukaan kannattaa irrottautua siitä, millainen edeltäjä oli persoonaltaan, mutta myös tavaltaan tehdä työtä tai edes siitä, millainen edeltäjän osaaminen oli.

Uuden henkilön rekrytointi, vaikkakin sitten vanhaan tehtävään, on mahdollisuus uusiutua. Helsilän ja Salojärven (2013, s. 119) mukaan uusiutuminen tarkoittaa uusia mahdollisuuksia ja sitä kautta myös mahdollisuuden kehittyä yrityksenä ja työyhteisönä. Nämä ovat tärkeitä seikkoja rekrytoijan muistaa. Eskolan (2022, s. 207) mukaan rekrytoinnissa helpottaa myös, jos käytetään arviointivaiheessa jo useampaa. Hänen (s. 207) mukaansa useinhan rekrytointiin osallistuu, niin arviointi kuin haastatteluvaiheessa rekrytoiva esihenkilö kuin myös yrityksen HR-toiminnoista vastaava, tai mahdollisesti ulkopuolinen konsultti. Toki tehtävä määrittää pitkälti sen, kuinka paljon resurssia kannattaa käyttää yksittäiseen rekrytointiin. Kaijalan (2016, s. 127) mukaan asiantuntijan rekrytointi on kuitenkin hyvin erikaltaista kuin fyysistä, tuottavaa työtä tekevän.

Vaahtion (2005, s. 73) mukaan rekrytoinnin tarpeiden määrittelyä helpottaa merkittävästi se, että haettavan henkilön ominaisuuksille luodaan kriteeristö. Hän (s. 72–73) huomauttaa, että kriteeristön on hyvä pitää sisällään niin työn vaativuuteen liitettävät seikat, kuin sitten myös persoonaan liittyvät ominaisuudet. Näistä aiheista on myös järkevää keskustella useamman henkilön kanssa ja luoda tietty hakuprofiili jo ennen rekrytoinnin käynnistämistä. Vaahtio (2005, s. 72) antaa kevyen kahdeksan kohdan listauksen, mihin ainakin olisi hyvä ottaa kantaa kriteerejä määriteltäessä. Nämä kahdeksan tekijää ovat Vaahtion (s. 72) mukaan seuraavat:

1. Fyysiset ominaisuudet: terveys, fysiikka, puhetapa, pukeutumistyyli
2. Saavutukset: koulutus, työkokemus
3. Yleisälykyys, älyllinen suorituskkyky, tiedot, taidot

4. Erityiskyvyt: mekaaniset, kielelliset, matemaattiset, taiteelliset, kielitaito
5. Harrastukset: fyysiset, älylliset, taiteelliset, sosiaaliset, käytännölliset
6. Henkinen rakenne: aloitteellisuus, käyttäytymisen ennakoitavuus
7. Henkilökohtaiset olosuhteet, perhe, asunto, sosiaalinen ja taloudellinen asema (näitä ei nykyisin mukaan saa kuitenkaan kysyä, Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004)
8. Motivaatio

Listaus sinällään pitää sisällään monta hyvää osatekijää, mutta tätä listausta ei kuitenkaan voi rekrytoija käyttää suoraan kriteeristöä suunnitellessaan. Ja vaikka työnantaja toivoisikin pystyvänsä esittämään kysymyksiä mm. perhetilanteesta tai henkilön sosiaalisesta tai taloudellisesta asemasta, ei se ole nykyisin puitteissa edes mahdollista (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, 759/2004). Useat rekrytoijat suosivat koko ajan läpinäkyvämpää rekrytointin mallia ja mm. sukupuolien väliset ennakkoluulot halutaan estää sillä, että ensivaiheen karsinta hakijoista tehdään vain papereiden perusteella, ottamatta kantaa henkilön sukupuoleen, ikään tai kansallisuuteen (anonyymi rekrytointi) (TEK Uutinen 25.8.2021). Vaahtion (2005, 72–74) mukaan kriteeristössä olisi hyvä huomioida myös se seikka, että hakija voi olla varsin pätevä jollakin määritellyllä osa-alueella, mikä saa rekrytoijan tekemään ehkä hätiköidynkin arvion hakijan kyvykkyydestä kokonaisuutta tarkasteltaessa. Tämän vuoksi kriteeristön asettelu on merkittävää ja sitä tulee tulkita objektiivisesti niin, että jokainen asetettu kriteeri tulee määriteltyä riittävällä tavalla. Se mikä on riittävä laajuus tarkastella kriteeristön täyttymistä missäkin rekrytoinnissa, on Vaahtion (2005, s. 73) mukaan rekrytoijan tehtävänä ratkaista. Hänen (s. 73) mukaansa kriteeristö kuitenkin mahdollistaa helpommin neutraalin vertailun potentiaalisten hakijoiden suhteen. Hän (s. 74) muistuttaa, että kriteeristön määrittelyssä kannatta kuitenkin olla tarkkana, että siinä otetaan kantaa ennen kaikkea työtehtävässä onnistumiseen, kehittymisen mahdollisuuteen sekä siihen, miten kyseinen hakija sopii osaksi jo olemassa olevaa henkilöstöä.

Markkanen on (2002, s. 9) kuvannut uuden henkilön rekrytointin olevan aina oma projektinsa. Eskola (2022) kuvaa rekrytointia prosessina, missä kaikilla rekrytoinneilla on selkeät vaiheensa, vaikka yrityskohtaisia eroja rekrytoinneissa onkin. Markkasen (2002, s.9) mukaan rekrytoinneissa on selkeä alku ja loppu, sekä tiedetään mitä sillä välillä tapahtuu. Eskola

(2022) taas kuvaa prosessiin liittyvän tavallisesti ainakin ilmoitus avoinna olevasta tehtävästä, työhakemusten vastaanotto ja niiden käsittely, haastatteluiden tekeminen sekä työntekijän valinta. Joen (2021, s. 66) mukaan rekrytointiprojekti ja -prosessi ovat molemmat hyvin kuvaavia, mutta ne eroavat toisistaan siten, että projektilla mielletään vain yksi yksittäinen tapahtumaketju, kun taas prosessi nähdään yrityksessä jatkuvana toimintona. Kuten Helsilä ja Salojärvi (2013, s. 120–142) esittävät niin rekrytointikin on ajan myötä, kahdessa kymmenessä vuodessakin, kehittynyt valtavasti ja nykyään rekrytointiprosessi on huomattavasti laajempi käsite kuin se, missä henkilö valitaan ja työsopimus allekirjoitetaan. He (s. 140) esittävät, että rekrytointi on tapahtumaketju, mihin myös perehdytysvaihe, alun tarkka seuranta työstä suoriutumiseen ja tukemiseen vahvasti kuuluu, sekä tilanteet, jolloin työsuhdetta ei jatketa syystä tai toisesta.

2.3 Rekrytoinnin työkalut

Edellä kuvattu kriteeristön määrittely on yksi rekrytoinnin työkalu. Hakijan kriteeristön määrittelyn lisäksi Viitalan (2021, s. 72–73) mukaan tulisi yrityksen määritellä myös organisaation ja yksikön määrittämät kriteeristöt. Viitalan (s. 72) mukaan kun päätetään suorittaa rekrytointi, mietitään tarve ja ne ominaisuudet, mitä tekijältä odotetaan. Hyppänen (2013, s. 198) esittää, että rekrytoinnin alkuvaiheessa kannattaa tarkastella rekrytoinnin tarvetta, mikä jo itsessään asettaa aikataulun projektille ja tavan toteuttaa rekrytointi. Vaahtion (2005, s. 33) mukaan asiantuntija- ja johtotason rekrytointeihin käytetään lähtökohtaisesti enemmän aikaa kuin silloin, jos rekrytoidaan fyysiseen, tuottavaan työhön tekijöitä. Hän (s. 33) nostaa esille, että asiantuntijarekrytoinneissa selvästi suurempi arvo on henkilön osaamisessa kuin tuotannon puolelle rekrytoitaessa. Rekrytoinnin käynnistyessä on Hyppäsen (2013, s. 200) mukaan hyvä etukäteen tarkkaan miettiä kriteeristö, mitä ominaisuuksia hakijalla odotetaan jo valmiiksi olevan. Vaahtio (2005, s. 74) kehottaa miettimään mitkä ovat sellaisia ominaisuuksia, missä voidaan joustaa ja mitkä katsotaan olevan joko helppo perehdyttäessä opettaa tai todetaanko, että jokin ominaisuus tehtävässä onnistumisen kannalta ei olekaan välttämätön.

Hyppäsen (2013, s. 198–200) mukaan kriteeristön lisäksi rekrytoinnin kannalta on tärkeää ennalta määritellä, miten rekrytoidaan, missä aikataulussa, missä ja millaisena ilmoitukset julkaistaan. Hänen (s. 200–201) mukaansa yrityksen tulee miettiä, onko yrityksellä mahdollisuus rekrytoida itsenäisesti, onko käytössä jokin rekrytointia tukeva järjestelmä vai onko kenties jopa kustannustehokkaampaa ulkoistaa rekrytoinnin siihen erikoistuneelle yritykselle.

Erityisesti johtajatehtäviin suuntautuissa hauissa turvaudutaan konsulttiyritysten palvelukseen toteavat Soikkanen ym. (2015, s. 37). He (s. 37–38) kuitenkin korostavat, että johtajahaku on aina aikaa vievä prosessi ja etuna on, mikäli suoramakua toteuttava kumppani tuntee liiketoiminnan jo valmiiksi. On kuitenkin hyvä tehdä pohdinta siinä, pystyykö yritys itse toteuttamaan rekrytoinnin, vai onko parempi hankkia osaamista ulkopuolelta. Suorahaun etuna voidaan Soikkasen ym. (2015, s. 44) mukaan pitää, että se on tehokas ja lopputulokseltaan laadukas rekrytointimenetelmänä.

2.4 Työnantajamielikuva rekrytoinnissa

Rekrytointiprosessiin kuuluu aina tarkastella myös työnantajamielikuvaa – työnantajakuva. Helsilä ja Salojärvi (2013, s. 125) toteavat olevan merkittävä vaikutus rekrytoinnin onnistumisella sillä, millainen työnantajamielikuva on. Helsilä ja Salojärvi (s. 125) kehottavat kuitenkin huomioimaan, että tietoinenkaan työnantajabrändäys ei varmista sitä mielikuvaa, mitä työnantaja haluaa viestittää. Kaijala (2016, 88) nostaakin esille seikan, että erityisesti yritysten kilpaillessa erityistä osaamista omaavista hakijoista, voi työnantajamielikuva nousta jopa ratkaisevaksi tekijäksi rekrytoinneissa. Kaijala ja Tolvanen (2020, s. 62) nostavat esille myös, sen miten pitkään oli vallalla tilanne, että työnantajalla oli varaa valita tekijänsä lukuisten hakijoiden joukosta, nyt tilanne on kuitenkin toinen. He (s. 62) muistuttavat, että tämä on yksi syy, miksi työnantajakuvaan tulee kiinnittää merkittävästi huomiota. He (s. 62) esittävät, että työnantajakuva on pitkälti sitä, miten työntekijät ja asiakkaat kokevat yrityksen toiminnan ja millaisia mielikuvia eri sidosryhmille yrityksestä muodostuu. Viitalan (2021, s. 51) mukaan työnantajakuvan lähtökohdat ovat kuitenkin henkilöstön sisältä nousevista tuntemuksista siitä, mitä ja millainen yritys todellisuudessa on. Helsilä ja Salojärvi (2013, s. 125) ovat listanneet Housleyn (2009) esille nostamat kolme pääkohtaa, mitkä vaikuttavat työnantajakuvaan:

1. Imago – potentiaalisten työntekijöiden arvot ja tavoitteet uralla suhteessa koettuun organisaation maineeseen ja brändiin
2. Identiteetti – todelliset nykyisien työntekijöiden kokemat olosuhteet ja kulttuuri organisaatiossa (joskus myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kokema todellisuus)
3. Julkisuuskuva – imago, jonka muodostamiseen organisaatio pyrkii ulkoisessa viestinnässään.

Viitala (2021, s. 51) pitää suurimpana etuna hyvän työnantajakuvaan merkitystä silloin, kun halutaan rekrytoida päteviä ja ammattitaitoisia ihmisiä yritykseen. Viitalan (s. 51) mukaan sisäisesti työnantajakuva voidaan rakentaa kiinnittämällä huomiota johtamiseen, työntekijöiden toimintaedellytyksiin sekä henkilöstön arvostamiseen.

Kaijala ja Tolvanen (2020, s. 63) korostavat, että työnantajakuvaan liittyy vahvasti niin sisäinen kuin ulkoinenkin työnantajakuva. Kaijalan ja Tolvasen (s. 63) mukaan ”*sisäinen työnantajakuva syntyy siitä, miten työnantajan antama henkilöstölupaus (EVP – Employee Value Proposition) toteutuu käytännössä ja muodostuu henkilöstökokemukseksi (EX – Employee Experience)*”. Toisin sanoen, henkilöstöstä huolehtiminen ja työnantajalupausten lunastaminen ovat suhteellisen helppoja, mutta arvokkaita keinoja ylläpitää ja edistää hyvää työnantajakuva. Kuten aiemmin on jo todettu, niin myös Valvisto (2005, s. 25) nostaa esille, että hyvä työnantajakuva voi vaikuttaa merkittävästi rekrytointeihin sitä kautta, miten puoleensavetävä yritys on. Kaijala ja Tolvasen (2020, s. 63–64) esille nostama sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva ovat yhteisvaikutuksessa työnantajakuvaan. Kaijala ja Tolvanen (s. 64) esittävät, että toisinaan yritykset haluavat ulospäin näyttäytyä paremmalta, mitä sitten todellisuudessa ovatkaan. Heidän (s.64) mukaansa tämä kuitenkin antaa hakijoille väärän kuvan kokonaisuudesta ja nykyään työnhakijoiden on helppo käydä läpi aiempia työntekijäkokemuksia mm. sosiaalista mediaa hyödyntämällä. Työnantajakuva mittaaminen Kaijala ja Tolvasen (s. 64) mukaan on helppoa ja esimerkiksi työnantaja voi kysyä työntekijöiltään, miten he suosittelisivat työnantajaa ulkopuoliselle (eNPS-mittari). Kaijala ja Tolvanen (s. 64) myös huomauttavat, että yritysten on hyvä muistaa, että ulkopuolinen viestintä vaikuttaa vahvasti työnantajakuvaan muodostumiseen ja negatiiviset asiat muistetaan huomattavasti pidempään kuin positiiviset. Hyvin suunniteltu ja valmisteltu rekrytointitapahtuma voi vaikuttaa merkittävästi työnantajakuvaan toteaa Hyppänen (2013, s. 221). Hyppäsen (s. 221) mukaan ensivaikutelmat työnantajakuvasta hakijalle luodaan jo sillä, millainen työpaikkailmoitus on onnistuttu laatimaan. Hyppänen (s. 221) korostaa myös, että kokonaisuudessaan ilmoituksesta aina haastatteluun ja sillä välillä oleviin yhteydenottoihin työnhakijoihin, voidaan joko lisätä kiinnostavuutta tai vastavuoroisesti se voi vähentää työnhakijan mielenkiintoa yritystä kohtaan. Hyppäsen (s. 222) mukaan hyvin hoidettu hakijakokemus myös ei valituille vaikuttaa heidän työnantajakuvaansa tulevaisuudessakin.

Työnantajakuva voidaan rakentaa tietoisesti eri keinoin. Viitala (2021, s. 51) sekä Kaijala ja Tolvanen (2020, s. 62–65) nostavat esille työnantajakuvaan vaikutukset niin sisäisen

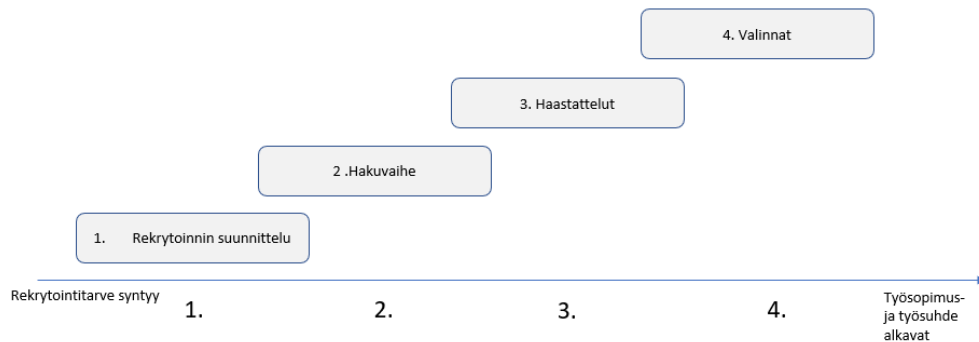
työnantajakuvaan kuin ulkoisen työnantajakuvaan kannalta. Jotta ulkoinen työnantajakuva olisi mahdollisimman hyvä ja selkeä, kannattaa kääntää katseet vielä hetkeksi sisäiseen työnantajakuvaan ja miten siihen vaikuttaa voimakkaasti henkilöstökokemus. Kaijala ja Tolvanen (2020, s. 210) nostavat esille, henkilöstökokemuksen vaikutukset asiakastyytyväisyyteen. Vaikka tämä ei suoraan liity rekrytointiin, niin Kaijala ja Tolvanen (s. 210) esittävät, että tyytyväiset asiakkaat takaavat liiketoiminnan mahdollisuuden ja taasen tyytyväiset työntekijät luovat hyviä asiakaskokemuksia. Hyvään henkilöstökokemukseen taas vaikuttaa Kaijalan ja Tolvasen (s. 211) mukaan se, miten vahvasti yrityskulttuuri ja yrityksen luoma strategia nivoutuvat toisiinsa, mikä on johtamistapa ja miten sillä tuetaan hyvää yrityskulttuuria sekä saavutetaan strategian asettamat tavoitteet. Heidän (s. 211–212) mukaansa hyvään henkilökokemukseen vaikuttaa vahvasti myös se, millaisessa ympäristössä työskennellään sekä miten henkilöstöä huomioidaan arjen työssä. Richard Branson, tunnettu liikemies onkin esittänyt henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen välisen suhteen seuraavasti (Kaijala ja Tolvanen 2020, s. 209):

Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of the clients – Asiakkaat eivät ole ykkössijalla. Ykkössijalla ovat työntekijät. Jos pidät huolta työntekijöistäsi, he pitävät huolta asiakkaistasi.

Tämä lause kiteyttää hienosti sen, että tyytyväiset työntekijät luovat tyytyväisiä asiakassuhteita, sekä luovat ympärilleen positiivista työnantajakuva edustamalla työnantajaa myös ulkopuolella.

3 REKRYTOINNIN VAIHEET

Rekrytointi on monivaiheinen prosessi mikä on helppo jakaa pienempiin osa-alueisiin. Hyppänen (2013, s. 199) on esittänyt asian ao. kuvion mukaisesti.



Kuva 1: rekrytoinnin vaiheet

Hyppäsen (s. 199) esittämässä neliportaisessa mallissa pilkotaan osa-alueet vielä pienempiin osuuksiin. Jotta kaikki osa-alueet tulevat huomioiduksi riittävällä laajuudella on tärkeää tarkastella jokainen vaihe omana alakohtanaan ja käsitellä, mitä mikäkin vaihe pitää sisällään (s. 198–226).

3.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu on oleellinen osa rekrytoinnin vaiheita, se on hetki, mistä rekrytointi lähtee liikkeelle. Viitala (2021, s. 59) erottelee henkilöstösuunnittelun laajemmaksi kokonaisuudeksi, mikä pitää sisällään myös henkilöstön hyvinvoinnin ja kehittämisen toimia. Kuitenkin hän (s. 60) toteaa, että työvoimatarpeen suunnittelu on keskeisessä roolissa henkilöstösuunnittelussa, mikä ennakoi olemassa olevan henkilöstön tämänhetkistä ja tulevaa tilaa. Henkilöstösuunnittelu voi olla Viitalan (s. 60) mukaan hyvin suunniteltua ja laskelmoitua, mutta yhtä lailla vain ajatus henkilöstöstä vastuussa olevien ammattilaisten mielessä. Boudreau ja Ramstad (2008, s. 17) kuvaavat, että yrityksessä työskentelevien työntekijöiden tiedot ja järjestäminen olisivat tehty yhtä hyvillä perusteilla kuin mitä tulee muihin liiketoiminnan osa-alueisiin.

Kaijalan ja Tolvasen (2020, s. 159) mielestä henkilöstösuunnittelun tulisi olla osa yrityksen strategiaa ja jo siinä olisi hyvä määritellä mitä yritys tavoittelee ja millaista osaamista se

tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa päästäkseen tavoitteisiinsa. Joen (2021, s. 66) mukaan osaamisen tarkastelu antaa esihenkilöille myös hyvän mahdollisuuden miettiä mitä osa-alueita halutaan vahvistaa ja miten kokonaisuus toimii työyhteisössä tällä hetkellä. Boudreau ja Ramstad (2008, s. 17) nostavat esille, että henkilöstöstrategiassa tietotaito olisi tarpeellista yhdistää myös muuhun strategiamäärittelyyn tavoitteisiin pääsemiseksi.

Österberg (2014, s. 26–27) kuvaa henkilöstösuunnittelun olevan kokonaisuus, missä mietitään tätä hetkeä, mutta myös mennyttä ja tulevaa. Hänen (s. 27) mukaansa joskus osana henkilöstösuunnittelua on myös mahdolliset vähentämistarpeet, mutta painotus kuitenkin siinä, että tarkastellaan nykyhetken osaamista ja mietitään, mitkä osaamisen tarpeet ovat tulevaisuudessa. Österberg (s. 27) nostaa esille myös Jim Collinsin (2002) tekemän tutkimustyön selvittäneen, mikä erottaa menestykseen päässeitä yhtiöitä sellaisista, mitkä eivät ole päässeet tavoitteeseensa yhtä hyvin. Österberg (s. 27) huomauttaa, että Collinsin (2002) tutkimuksessa oli noussut esille, että parhaiksi nousseissa yhtiöissä ymmärrettiin henkilöstön merkitys ja ihmiset tulivat ennen muuta. Henkilöstösuunnittelussa huomionarvoista on Österbergin (s. 27) mukaan myös miettiä eri vaihtoehtoja henkilöstötarpeiden ratkaisemiseksi. Kauhanen (2007, s. 35) painottaa juuri henkilöstön osaamisen kohdistamisen oikeisiin tehtäviin olevan yksi merkittävimpiä tekijöitä siinä, että henkilöstö on tehokasta ja tätä kautta myös tuottavuus kasvaa.

Yrityksen strategiassa määritelty tavoite ohjaa myös henkilöstösuunnittelua siihen suuntaan, mitä yrityksessä halutaan henkilöstön osalta saavuttaa (Kajala ja Tolvanen 2020, s. 160). Strategia luodaan usein muutamaksi vuodeksi kerrallaan. Kannattava kasvu on Kestin (2010, s. 28) mukaan usein strategian yksi ohjaava tekijä. Hän (s. 28) tuo esille, että kannattavaan kasvuun vahvasti vaikuttava tekijä on henkilöstön kehittäminen, mikä itsessään kasvattaa henkilöstön motivaatiota sekä sujuvoittaa työtä.

Ohjaavana tekijänä rekrytoinnin suunnittelussa on väistämättä nykytilan tunteminen ja ennakointi sekä se, mitä tavoitteita yrityksellä on strategiassaan määritelty. Vaahtio (2007, s. 13) nostaa esille yritysten mahdollisuuden toteuttaa rekrytointi yrityksen sisäisiä resursseja muokkaamalla tai sitten turvautua rekrytoimaan yrityksen ulkopuolelta. Joskus rekrytointitarve tulee yllättäenkin työntekijän irtisanottua tehtävänsä päättymään. Jos yrityksellä ei ole käytössä työsuhteiden irtisanomiseen vaikuttavaa työehtosopimusta, tai työnantaja ei ole erikseen sopinut poikkeavaa irtisanomisaikaa, on työ sopimuslaissa määritetyt irtisanomisajat melko lyhyitä (Työsopimuslaki 55/2001). Vaahtio (2007, s. 18) pitää mahdollista

irtisanoutumista myös mahdollisuutena tarkastella osaajatarvetta tulevaisuudessa. Hyppänen (2013 s. 199) näkee rekrytointisuunnittelussa mahdollisuuden esihenkilöillä miettiä kokonaisuutta ja henkilöstötarvetta uudelleen, sekä määrittää, mikä on tarvittava osaaminen, mitä yrityksessä halutaan vahvistaa.

Rekrytoinnin käynnistämiseen voi esihenkilö tarvita luvan. Hyppänen (2013. s. 200) nostaa esille monissa organisaatioissa vallitsevan periaatteen, jossa rekrytointilupa haetaan yhden yli. Tarkoittaen (s. 200), että esihenkilö ei voi itse määrätä rekrytoinnin käynnistämisestä vaan tarvitsee tähän luvan esim. omalta esimieheltään tai joissain tilanteissa jopa on kääntävä ylemmän johdon puoleen, riippuen rekrytoivan esihenkilön asemasta yrityksessä.

3.2 Rekrytointi-ilmoitus–käytettävät kanavat

Kun rekrytointi-ilmoitusta laaditaan, on Österbergin (2015, s. 94) mukaan hyvä pitää mielessä, että rekrytointi-ilmoitus vaikuttaa ilmoituksen nähneen henkilön työnantajakuvaan. Yhdenäisen viestintäilmeen käyttäminen ja toivotun kohderyhmän tavoittaminen on Hyppäsen (2013, s. 201) mukaan huomionarvoisia seikkoja ilmoitusta laadittaessa. Vaahtio (2007, s. 33–40) on nostanut esille, mitä ilmoituksessa tulisi olla selkeästi esillä. Hän (s. 33–40) painottaa kertomaan millainen yritys hakee, millaiseen tehtävään henkilöä etsitään, mitä odotuksia yrityksellä on ja mitä yritys voi työntekijälleen tarjota. Vaahtio on jo vuonna 2007 nostanut esille palkka-avoimuuden merkitystä. Valitettavasti vielä vuonna 2022 ei palkka-avoimuus ole vallitsevana ominaisuutena työpaikkailmoituksissa. Muutoin yritys voi tehdä itsensä houkuttelevaksi nostamalla esille yrityksen hyviä puolia, kuitenkin liioittelematta. Elliott ym. (2022, s. 17) nostavat esille, että tänä päivänä erityisesti työn joustavuus on noussut suureen arvoon erityisesti asiantuntijatehtävissä. He (s. 17) kertovat esimerkkinä ohjelmistoyhtiö Slackin työhakemusten kasvaneen 70 % tuotannon, suunnittelun ja tekniikan saralla heidän mahdollistettuaan paikasta riippumattoman työskentelyn.

Ilmoituksen on hyvä erottua joukosta. Huumorin käyttäminen on Joen (2021, s. 68) mukaan yksi keino herättää huomio. Hän (s. 68) kuitenkin muistuttaa, että huumorin käyttäminen voi epäonnistuessaan johtaa myös ei toivottuihin tuloksiin. Hän (s. 70) nostaa esille myös sen, että kun ilmoitus on laadittu tarkasti ilman kirjoitusvirheitä, luo se hakijalle luottamusta yrityksestä. Haavisto (15.3.2021) Duunitorin työelämän artikkelissa toteaa, että hyviä työpaikkailmoituksia harvoin näkee. Hän kirjoittaa työnantajien liian helposti lähestyvän ilmoitusta

helpoimman kautta ja poimii valmiita malleja omaan käyttöönsä. Haaviston mukaan hyvä työpaikkailmoitus koostuu seuraavista seikoista:

1. Hyvä työpaikkailmoitus välttää kliseet
2. Hyvä työpaikkailmoitus on hakijan näkökulmasta kirjoitettu
3. Hyvä työpaikkailmoitus on persoonallinen
4. Hyvä työpaikkailmoitus kertoo, mitä työntekijä yritykseltä todella saa
5. Hyvä työpaikkailmoitus innostaa hakemaan avoimeen tehtävään

3.3 Hakijoiden käsittely

Ahlroth (2022) kolumnissaan aloittaa jyrkästi vertaamalla rekrytointia ja myyntiprosessia keskenään. Hän nostaa esille, miten edelleen työnhakijakokemus ei saa sille kuuluvaa arvostusta työntajien joukossa. Hän tuo esille myös sen, että automaattinen – ei kiitos viestikin on parempi, kun totaalinen hiljaisuus. Rekrytointijärjestelmät, kuten esim. Talentechin (i.a.) tarjoama ReachMee, mahdollistavat helpon tavan käsitellä hakijoita ja hakemuksia niin, että kaikki saavat viestin hakemuksestaan tai prosessin kulusta.

Hakemusten käsittelyssä rekrytoinnin alkuvaiheessa määritellyn osaajaprofiilin määritelmä on Helsilän ja Salojärven (2013, s. 129) mukaan oleellinen osa valinnan tekemistä. Markkanen (2002, s. 36) kehottaa tutustumaan hakijoiden lähettämiin hakemuksiin jo hakuajan puitteissa, mutta varoo tekemästä liian pitkälle vietyjä johtopäätöksiä haun ollessa vielä avoinna. Toisaalta Vaahtio (2005, s. 138) suosittelee ennemmin käsittelemään hakemukset kokonaisuudessaan vasta hakuajan umpeuduttua, kun kaikki hakemukset on vastaanotettu. Hän (s. 138) perustelee tämän vaihtoehdon toimivampana ratkaisuna, jotta kaikki hakijat tulisivat kohdelluksi saman arvoisesti.

Vaahtio (2007, s. 70) kannustaa käsittelemään hakemuksia kunnioittavasti ja myös tarkastelemaan hakemuksia laajemmalla perspektiivillä, ehkä nyt hakenut henkilö ei sovellu juuri tähän tehtävään, mutta hän voi jossain toisessa tilanteessa olla hyvinkin tarpeellinen ja tällöin olet jo tutustunut hakijan ominaisuuksiin toisen rekrytoinnin yhteydessä. Hakemusten käsittelyyn Vaahtio (s. 139) neuvoo ottamaan aikaa. Hänen (s. 139) mukaansa hakemukset tulisi

käydä läpi rauhallisessa paikassa ja käsitellä jokainen hakija omana yksilönään. Hakemusten käsittelyssä Österberg (2015, s. 97) kehottaa kiinnittämään huomiota ennalta määriteltyihin hakijakriteereihin, kuten osaaminen ja aiemmat kompetenssit avoimena olevaan tehtävään.

Helsilä ja Salojärvi (2013, s. 133) kannustavat, että hakemusten käsittelyyn osallistuu useampi henkilö. Mikäli hakemuksia on erityisen paljon, neuvoo Hyppänen (2013, s. 205) jakamaan hakijat hakemusten käsittelyvaiheessa kolmeen eri kategoriaan. Hyvä jaottelu hänen mukaansa on (s. 205), että valitaan suoraan haastatteluun menevät hakijat, vielä harkintaa vaativat hakijat sekä sellaiset, mitkä eivät täytä hakukriteereitä ja hakuprosessia ei ole järkevää heidän kohdallaan enää jatkaa.

3.4 Haastattelu

Rahkolan ym. (2022, s. 206) mukaan merkittävä ja oleellinen vaihe rekrytointiprosessissa on haastattelu. He (s. 206) esittävät, että juuri merkittävyyden vuoksi on oleellista suunnitella haastattelu ennalta mahdollisimman hyvin ja niin, että se antaa hyvät lähtökohdat arvioida hakijaa. Österbergin (2015, s. 102) mukaan kokemattomammat haastattelijat käyttävät usein hyvin ennalta suunniteltua haastattelurunkoa, missä kysymykset ovat ennalta mietittyjä ja valmisteltuja. Hän (s. 102) kuitenkin kuvaa, että jo haastattelukokemusta omaavan on helpompi viedä haastattelu läpi enemmän keskustelun kautta, missä myös vuorovaikutus hakijan ja haastattelijan välillä korostuu.

Vaahtio (2015, s. 142) neuvoo varaamaan riittävästi aikaa niin haastatteluiden sopimiseen, kuin myös itse haastatteluun. Hän (s. 142) kehottaa huomioimaan, että myös hakijalla on omat aikataulunsa ja mahdolliset järjestelyt haastatteluun pääsyn suhteen, joten myös työnantajan tulisi olla joustava haastatteluajataulujen sopimisen suhteen. Österbergin (2015, s. 143) mukaan haastattelijat tekee arviota hakijasta ja haastattelijan on tärkeää tuntea hyvin niin avoimena oleva työtehtävä, kuin myös yritys ja sen arvot. Hänen (s. 144) mukaansa on hyvä pitää mielessä, että haastatteluun kannattaa osallistua vain sellaisten henkilöiden, jotka tuovat lisäarvoa haastattelutilanteeseen.

Joki (2021, s. 73) nostaa esille seikkoja, mitä ainakin haastattelijoiden olisi hyvä tarkkailla haastatteluun saapuvassa ehdokkaassa. Hänen (s. 74) mukaansa on hyvä havainnoida, millainen hakijan ulosanti on niin pukeutumisessa, kuin muussa yleisilmeessä ja käyttäytymisessä, vaikuttaako hakija kiinnostuneelta yrityksestä ja itse tehtävästä ja miten hän tuo omaa

osaamistaan esille. Hyppäsen (2013, s. 207) mukaan hyvä haastattelu antaa haastattelijoille riittävän perusteellisen kuvan hakijan osaamisesta ja ominaisuuksista, haastattelulla on selkeä rakenne ja haastattelu on kokonaisuudessaan selkeä. Hyppänen (s. 207) huomauttaa, että myös haastateltava arvioi työnantajaa haastattelussa ja muodostaa näkemyksen siitä.

Markkasen (2009, s. 44) mukaan voidaan hakijan arviointi kiteyttää neljään eri osa-alueeseen. Hänen (s. 44) mukaan nämä osa-alueet ovat henkilön osaaminen tehtävään ja aiempi kokemus, millaisen luonteen henkilö omaa, mistä eri tekijöistä henkilö innostuu sekä miten hän toimii erilaisten ihmisten kanssa. Markkanen (s. 44) esittää, että edellä esitetyt ominaisuudet helpottavat rekrytoivaa esihenkilöä päätöksenteossa.

3.5 Päätöksen teko ja palkkaus

Markkanen (2009, s. 150) esittää, että päätöstä ei koskaan tule tehdä kiireellä ja liian vähäisillä tiedoilla hakijasta. Joen (2021, s. 79) mukaan päätöksen teon tukena voidaan hakija kandidaatit ohjata soveltuvuusarvioon, mikä pyrkii selvittämään hakijoiden soveltuvuutta ja henkilökohtaisia ominaisuuksia rinnastaen avoinna olevaan tehtävään. Hän (s. 79) kuitenkin muistuttaa, että päätös ei koskaan voi perustua vain soveltuvuusarvioinnin tuloksiin.

Vahtio (2007, s. 127) kehottaa päätöksenteon hetkellä palaamaan vielä ihan rekrytoinnin alkulähteille. Hän (s. 127–128) ohjaa miettimään, mitkä olivat rekrytoinnin lähtökohdat ja millaiset kriteerit rekrytoinnille asetettiin ja kuuntelemaan päätöksenteon hetkellä myös muiden kanssa. Esihenkilö voi käyttää päätöksenteon turvana myös Markkasen (2002, s. 100) esittämää pisteytysmallia, jossa hän antaa loppusuoralle päässeille hakijoille pisteitä heidän osaamisensa ja ominaisuuksien mukaan. Hän (s. 102) kuitenkin huomauttaa, että tärkeintä on kuitenkin löytää hakijoiden keskuudesta ne, keillä on parhaat ominaisuudet hoitavaa juuri tätä kyseistä tehtävää.

Mikäli pisteytys, soveltuvuusarviointi ja keskustelut muiden rekrytointiin osallistuneiden kanssa eivät tuo haluttua päätöstä, niin suosittelijoiden hyödyntäminen on vielä keino hakea tukea omalle päätökselle. Joki (2021, s. 80) pitää referenssihaastattelua viimeisenä keinona varmistaa henkilön olevan oikea haettuun tehtävään. Hänen (s. 80) mukaansa suosittelijoiden antamaan tietoon tulisi suhtautua kuitenkin kriittisesti, koska suositusten tiedustelija ei voi tietää, mitkä ovat suosittelijan ja hakijan keskinäiset välit.

Markkasen (2009, s. 153) mukaan kannattaa myös miettiä, onko kaikki tieto olemassa valintaa varten ja voidaanko päätös näillä tiedoin tehdä. Hänen (s. 153) mukaansa mikäli käytettävissä ei ole riittävää tietopohjaa päätöksen teon turvaksi, voi olla järkevää järjestää vielä jopa yksi haastattelukierros lisää. Hyppänen (2013, s. 215) kuitenkin muistuttaa, että lopulta päätös valinnasta on aina rekrytoivan esihenkilön vastuulla. Kun valintapäätös on tehty, tulee se antaa tiedoksi niin valitulle, kuin niille, kenen kohdalla työtarjoukseen ei tässä kohdin edetä. Vaahtion (2007, s. 129) mukaan valitulle on hyvä soittaa ja mikäli mahdollista sopia jo ensimmäisistä käytännön asioista. Vaahtion (s. 130) mukaan myös heille, keneen valinta ei tällä kertaa kohdistunut, tulisi informoida mahdollisimman pian.

Hyppäsen (2013, s. 215) mukaan valintapäätöstä seuraa työtarjous. Työsopimuslaki määrittelee pitkälti työsopimuksen minimisisällön (Työsopimuslaki 55/2001). Työsopimuslaissa (55/2001) on määritelty esimerkiksi, työsuhteen keston liittyvät kirjaukset (määräaikainen työsopimus, sopimus missä on perusteltu syy tehdä sopimus vain tietylle ajanjaksolle voimassa olevaksi, vai toistaiseksi voimassa oleva työsopimus, mikä on voimassa toistaiseksi, mikäli sille ei ole perusteltua syytä määrittää määräaikaiseksi) sekä työnantajan, että työntekijät velvollisuudet. Tämän lisäksi työsopimus kannattaa aina Viitalan (2009, s. 119) mukaan tehdä kirjallisesti. Hyppänen (2013, s. 215) kehottaa työsopimukseen tekemään täsmennyksiä työnkuvasta sekä työsuhteeseen liittyvistä ehdoista sekä työnantajan maksamasta kompensatiosta työntekijälle. Viitala (2021, s. 86) muistuttaa, että mahdollinen käytössä oleva työehtosopimus myös linjaa työsopimuksen sisältöä.

3.6 Perehdytys ja seuranta

Työsuojelulaissa (738/2002) on määritelty jo perehdytyksen minimivelvoite, minkä tarkoitus on varmistaa, että työntekijällä on riittävät tietotaidot työtehtäviin nähden sekä muihin työympäristöön vaikuttaviin tekijöihin. Perehdytysaika vaihtelee työtehtävän mukaan, aina muutamasta viikosta useampaan kuukauteen kuten Helsilä ja Salojärvi (2013, s. 138) toteavat. Joen (2021, s. 85) mukaan perehdytykseen käytetty aika korreloi suoraan sitä, kuinka nopeasti henkilö saadaan tuottavaksi työyhteisön jäseneksi. Viitala (2021, s. 97) huomauttaa, että perehdytyksen merkitys on yhtä suuri, oli sitten kyseessä millainen työsuhteen muoto tai aiempi kokemus. Hän (s. 97) korostaa myös, että perehdytyksellä on vahva vaikutus työntekijän kokemukseen työnantajasta. Kuitenkin Joki (2021, s. 86) toteaa, että perehdytys on tärkeää kohdentaa juuri oikein työsuhteen taustat huomioiden.

Böckerman ja Ilmakunnas (2020) ovat tutkineet työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välistä suhdetta. Tutkimuksessa on havaittu, että työhyvinvoinnilla on merkitystä tuottavuuteen, mm. siten, että poissaoloja kertyy vähemmän ja henkilöstö on sitoutuneempaa työnantajaansa kohtaan (a.e.). Onnismaa (2010) nostaa myös artikkelissaan esille, perehdytyksen merkityksen hyvinvoinnin tekijänä. Viitala (2021, s. 98) painottaa, että perehdytyksen vaikutukset ovat nähtävillä erityisesti henkiselä puolella, kun työntekijä saa myönteisiä kokemuksia mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Aura ja Ahomaa (2016, s. 153) taas näkevät työhyvinvoinnin perehdytykseen liittyen kahdella tavalla: kokonaisuudessaan hyvin hoidettu perehdytys tukee uuden työntekijän työhyvinvointia, ja toisena näkökantana he nostavat esille, että uusi työntekijä tulee perehdytettäessä perehdyttää myös yrityksen järjestämiin työhyvinvoinnin palveluihin mahdollisimman hyvin.

Perehdytys voidaan Viitalan (2021, s. 98) mukaan jakaa neljään eri osa-alueeseen. Hän (s. 98) esittää, että perehdytys alkaa jo ennen työnaloitusta. Seuraavina vaiheina hän (s. 98–99) nostaa esille hetken, kun työntekijä saapuu ja henkilöä lähdetään perehdyttämään yritykseen, työsuhteeseen liittyvien ehtojen läpikäynti ja varsinainen perehdyttäminen itse työtehtäviin päästään aloittamaan.

Perehdyttämisellä ennen työsuhteen aloitusta Viitala (2021, s. 98) tarkoittaa kaikkea sitä informaatiota, mitä työntekijälle annetaan jo haastatteluvaiheessa, valinnasta ilmoitettaessa ja mahdollisessa ennakkoon tehdyssä työsuopimuksen allekirjoitustilaisuudessa. Hän (s. 98) myös korostaa, että mitä nopeammin uuden työntekijän perehdyttämisen saa käyntiin, sitä kokonaisvaltaisempi siitä tulee. Viitala (s. 98) kehottaa vastaanottamaan uuden työntekijän avoimesti ja niin, että uusi työntekijä kokisi olevansa tervetullut uuteen yritykseen. Ensimmäisten päivien aikana on hyvä myös käydä hänen (s. 99) mukaansa läpi yleisiä toimintaperiaatteita, mitä työsuhteeseen kuuluu. Viitalan (s. 99) mukaan, vaikka työsuopimus olisi allekirjoitettu jo ennen ensimmäistä työpäivää ja asioita olisi käyty jo siinä kohdin laajalti läpi, on hyvä kerrata ne vielä ensimmäisten päivien kuluessa. Kuten Joki (2021, s. 88) esittää, niin varsinaiseen työhön perehdyttämiseen osallistuu usein esihenkilön lisäksi myös muita. Hän (s. 88) painottaa, että perehdyttäjäiksi kannattaa valita sellaisia henkilöitä, jotka ovat aiheesta aidosti kiinnostuneita. Kupias ja Peltola (2009, s. 47) painottavat kuitenkin esihenkilön olevan kokonaisvastuussa perehdytyksen toteutuksesta.

Uuden työntekijän perehdyttämisen voidaan katsoa päättyneeksi Viitalan (2021, s. 99) mukaan, kun uusi työntekijä ei enää koe tarvetta perehtymiselle. Koeaika antaa sekä

työantajalle, että työntekijälle mahdollisuuden tarkastella uutta tilannetta rauhassa (Hyppänen 2013, s. 223). Koeaika voi maksimissaan toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa olla kuusi kuukautta ja määräaikaisessa työsuhteessa maksimissaan puolet, määräaikaisen työsuhteen kestosta, enintään kuitenkin kuusi kuukautta (Työsopimuslaki 55/2001). Hyppäsen (2013, s. 223) mukaan työntekijän perehdytystä kannattaa jatkaa aktiivisesti koeaikana. Hän (s. 223) nostaa esille, että perehdytys voi epäonnistuessaan jopa viedä työntekijän uskon uuteen työnantajaansa. Hän (s. 223) kehottaa keräämään uusilta työntekijöiltä tietoa perehdytyksen onnistumisesta sekä rekrytoinnista, tämä auttaa työnantajayritystä myös kehittämään omia toimintojaan.

Joki (2021, s. 95) pitää tärkeänä osana onnistunutta perehdytystä myös sen seurannan. Hän (s. 95) kehottaa sopimaan aktiivisesti aina seuraavan ajankohdan, koska käydään lävitse perehdytyksen etenemistä ja työtehtäviin sisälle pääsyä. Markkanen (2002, s. 104) kehottaa tarkkailemaan seurannan yhteydessä onko sovittuja asioita noudatettu, onko työt vastanneet sitä, mitä on yhdessä käyty lävitse ja onko kenties esille tullut jotakin, missä uusi työntekijä tarvitsisi erityistä apua tai tukea. Hän (s. 104) suosittaa käymään avointa keskustelua uuden työntekijän kanssa työsuhteen alkuvaiheissa. Kupias ja Peltola (2009, s. 163) opastavat perehtyjän kirjaamaan ylös perehtymisen aikana käytyjä asioita sekä omaa kehittymistään. He (s. 164–165) esittävät, että kirjaaminen on myös hyvä tapa seurata perehtymisen etenemistä ja arvioida aihealueita, missä perehdytettävä tarvitsee vielä lisää tukea.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena kahden eri haastattelun tavoin, strukturoituna lomakehaastatteluna sekä puolistrukturoituna teemahaastatteluna, kahdelle eri työntekijäryhmälle. Tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa työntekijöiden kokemuksia rekrytointiin sekä perehdytykseen liittyen ja tätä kautta löytää kehittämiskohteita, mitkä auttaisivat yritystä kokonaisuuden läpiviennissä sekä sitouttaisi henkilöstön jo alusta lähtien yritykseen. Kuten Valli (2018, s. 27) toteaa, niin teemahaastattelut ovat hyvä tapa kerätä tietoa henkilöiltä, kun halutaan selvittää, millaisia kokemuksia tai ajatuksia henkilöillä jostakin asioista on. Hirsjärvi ja Hurme (2014, s. 41) kuvaavat haastattelututkimuksen ominaispiirteeksi sitä, että tutkija voi valita tavan, millä hän lähestyy tutkittavaa kohdetta useammalla eri tavalla

Vilkan (2021, s. 94) mukaan laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että siinä pyritään löytämään päätelmiin johtavia näkemyksiä ja sen tavoitteena on kuvantaa tutkimuksen kohteena olleiden kokemukset tarkasteltavasta asiasta. Erityispiirteenä laadulliselle tutkimukselle voidaan Vilkan (s. 96) mukaan pitää, että tutkimuksessa esille nousee arvoituksia, mitkä eivät ole muulla tavoin havaittavissa olevia seikkoja. Hän (s. 96) esittää, että laadullinen tutkimus tarjoaa avaimet tarkkailla näitä arvoituksia ja pyrkii löytämään toimintamalleja, millä nämä voidaan ratkaista. Myös Alasuutari (2011, s. 26) kuvaa laadullista tutkimusta arvoitukseksi, minkä johtolangat aineisto tarjoaa ja mitä sitten vertaillaan analyysiin antamiin tuloksiin.

4.2 Teemahaastattelu ja lomakekysely

Haastatteluissa pyrittiin löytämään näkökulma siihen, miten yritys on onnistunut rekrytointiprosessissaan, miten rekrytointi kokonaisuudessaan on viety lävitse ja millainen perehdytys henkilöillä on ollut tehtävään. Koska työnantajakuvan merkitystä henkilöstön sitoutuneisuuteen yritystä kohtaan ei voi vähätellä, niin myös tämä otettiin yhdeksi osa-alueeksi sekä teemahaastatteluissa, että lomakekyselyssä. Haastatteluissa hyödynnettiin viimeisimpinä rekrytoitujen kokemuksia rekrytoinnin läpiviennistä sekä lomakekyselyllä vain lyhytaikaisessa työsuhteessa olleilta. Liitteenä nro 1 esitellään teemahaastattelun kysymykset, mitkä toimivat ennalta määriteltynä runkona pohjautuen teoriaosuuteen sekä liitteessä nro 2 lomakekyselyn kysymykset.

Haastatteluissa pyrittiin löytämään selkeitä näkemyksiä siihen, miten rekrytointiprosessi konserniyrityksissä on toteutettu aina rekrytoinnista perehdytykseen saakka. Haastatteluissa käytiin läpi kohdennetusti näkemyksiä rekrytoinnin sujuvuudesta, hakijakokemuksesta, perehdytyksestä, työskentely-ympäristöstä sekä yrityskulttuurista ja arvoista. Lomakekysely oli haastattelua suppeampi, mutta sillä pyrittiin löytämään näkemyksiä ryhmästä kesätyöntekijät vastaavista teemoista kuin, mitä haastatteluissa käytiin lävitse.

Rekrytoinnin sujuvuudella tarkoitetaan kaikkea sitä, miten hakija kokee rekrytoinnin onnistuneen ja kuinka asiantuntevasti ja ammattimaisesti rekrytointi on hoidettu. Haastatteluissa haluttiin selvittää, onko rekrytointi onnistunut sujuvasti, onko hakija tullut kohdatuksi yrityksen arvojen mukaisesti ja kuinka hakijoiden mielenkiinto on herännyt konsernin avointa työpaikkaa kohtaan.

Hakijakokemuksella haluttiin selvittää, kuinka hakija on tullut huomioiduksi ja kuulluksi työhaun eri vaiheissa. Onko hakijoita pidetty ajan tasalla riittävällä laajuudella ja kuinka hakijat ovat kokeneet viestinnän eri vaiheet. Onko viestitty riittävän usein ja onko hakijat pidetty ajan tasalla rekrytoinnin etenemisestä. Hakijakokemuksessa nousee esille myös työpaikkailmoituksen kiinnostavuus ja millainen houkutteluarvo ilmoituksella on itsessään ollut.

Perehdytyksen osalta haluttiin selvittää, millaisia olemassa olevia tapoja perehdytykseen on käytetty ja millainen kokemus perehdytettävillä on ollut perehdytyksen sujuvuudesta ja onnistumisesta. Kuinka perehdytys on käytännössä hoidettu ja kuinka sitä on seurattu.

Työskentely-ympäristöön liittyvissä kysymyksissä haettiin vastausta, miten haastatellut ovat kokeneet työympäristön ja siinä mahdollisesti tapahtuneet muutokset. Millaisina he kokevat ne ja onko työskentely-ympäristöllä ollut vaikutusta hakijoiden kokemukseen.

Yrityskulttuuri ja arvot. Yrityskulttuuri on sitä, millaiseksi yritys on muokkautunut ajan mittaan ja millaiseksi juuri sillä hetkellä yrityksessä työskentelevät sen muodostavat. Arvot toimivat yrityskulttuurin pohjana ja tämän vuoksi haluttiin selvittää, onko hakijoilla selkeää kuvaa yrityskulttuuriin liittyen ja kuinka hyvin se heidän mielestään pohjautuu yrityksen arvoihin.

Yksilöhaastatteluina toteutettuihin teemahaastatteluihin osallistui viisi (5) toimihenkilötason työntekijää, joiden työsuhteet ovat haastattelu hetkellä vaihdelleen työtehtävän mukaan, ollen voimassa kolmesta viikosta, yhteen vuoteen. Haastattelut toteutettiin marras – joulukuun

aikana 2022. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastatteluun kutsutuista viidestä toimihenkilöstä kaikki vastasivat. Vaikka Hirsjärvi ja Hurme (2014, s. 36) nostavat haastattelututkimuksissa anonymiteetin olevan hankalampi toteuttaa kuin lomakevastauksissa, niin tässä haastattelussa henkilöitä on käsitelty kyselyn alusta alkaen numeroimalla vastaajat yhdestä viiteen (1–5) anonymiteettisuojan säilymiseksi.

Lomakekysely lähetettiin yhteensä 26:lle konsernin tytäryhtiöillä kesätyössä olleelle henkilölle. Henkilöt kontaktoitiin rekrytointityökalun avulla syyskuun lopussa ja heille lähetettiin linkki kyselylomakkeeseen, mikäli oli toteutettu Google Formsilla. Kysely oli auki kolme (3) viikkoa. Lomakekyselyssä anonymiteetin suoja on helpompi järjestää, mutta sen lisäksi vastaajille kerrottiin, että yksittäisten vastaajien antamat näkemykset eivät nouse esille tulosten analysoinnissa, vaan vastauksia käsitellään ryhmänä ”kesätyöntekijät”. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä yhteensä seitsemän (7) henkilöä.

4.3 Aineiston analysointi ja luotettavuus

Aineisto käsiteltiin perusanalyysimenetelmällä: sisällönanalyysi (Tuomi ja Sarajärvi 2018, s. 103). Määrällisen sisällönanalyysin juuret ovat aina 1900-luvulta saakka (Eskola 1975). Laadulliselle sisällönanalyysille on ominaista Vuoren (i.a.) mukaan, että tutkija lähtee etsimään aineistosta koodauksen perusteella mielenkiintoisia ja yleisimpiä esille nousseita laajempaa tarkastelua vaativia kohteita. Vuori esittää myös, että tutkija voi tutkittavan teorian pohjalta nostaa esille aiheita, mitkä myös aineistosta nousevat esille tarkastelua varten (mt.).

Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 104) esittämän vaiheistuksen perusteella:

1. Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee VAHVA PÄÄTÖS
2. a. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi
b. Kaikki muu jää pois tästä tutkimuksesta!
c. Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta
3. Luokittele, teemoita tai tyypittele aineisto
4. Kirjoita yhteenveto

Vuori (i.a.) kehottaa aineiston analyysivaiheessa tutkijaa olemaan avoin aineiston läpikäynnille. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 104–105) kehottavat tutkijaa tarttumaan aineistoon avoimesti, mutta huomioimaan, että tutkittava kohde ja tutkimusongelma kohtaavat jo analyysivaiheessa.

Teemoittamista, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 104) ovat listanneet yhdeksi analysoinnin osaksi, pidetään yhtenä hyvänä aineiston käsittelyn työkaluna. Kuten Valli ja Aaltola (2015, s. 83) esittävät, on aineiston analysoinnin peruseräteenä aineiston käsittely teemoittamalla vastaukset ja etsimällä niistä yhtäläisyyksiä litteroinnin jälkeen. Aineiston käsittelyssä otettiin huomioon Laineen (2015, s. 29–32) esittämä fenomenologis-hermeneuttinen, filosofiaan pohjautuva menetelmä, jossa keskeisimmiksi tarkastelukohteiksi nousee tutkimuksen kohteena olleiden subjektiiviset näkemykset ja kokemukset Fenomenologis-hermeneuttisessa filosofisessa tutkimuksessa keskitytään tutkimuksen kohteena olevien minäkuva kautta kokemiin suhteisiin tutkittavasta aiheesta (s. 30). Laineen (s. 31) mukaan Fenomenologinen ajattelu ohjaa minäkuvan ja maailmankatsomuksen näkemykseen kokemusten kautta, eikä pohjaudu käsiteperäisiin näkökantoihin.

Haastatteluaineistosta nousi analyysissa esille selvästi viisi pääteemaa. Pääteemat olivat rekrytoinnin kokonaisvaltainen toimivuus, hakijakokemus, perehdytys, työskentely-ympäristöön vaikuttavat seikat sekä yrityskulttuuri. Teemat nousivat esille litteroinnin käsittelyn jälkeen, kun aineistoa käytiin lävitse. Teemojen merkintään haastatteluaineistosta käytettiin lihavointi menetelmää. Tämän jälkeen osa-alueet, joissa esiintyi samoihin teemoihin luokiteltavia osa-alueita, yhdistettiin ja niitä vertailtiin keskenään. Haastattelukysymykset oli laadittu jo tukemaan näitä osa-alueita. Teemoituksen jälkeen lähdettiin tarkastelemaan, kuinka moni haastatelluiden joukosta oli asiasta samaa mieltä ja kuinka moni erimieltä, mitkä olivat haastatelluiden kokemukset haastattelukysymysten aihepiireistä. Analyysi vaiheessa oltiin avoimia myös sille vaihtoehdolle, että haastatellulle ei ole muodostunut käsitystä tutkittavasta aiheesta.

Hirsjärvi ja Hurme (2014, s. 37) esittävät, että lomakekyselyssä luotettavuusongelmaksi voi nousta se, että lomakkeen suunnitteluun ja toteutukseen ei ole käytetty riittävästi aikaa. Tässä tutkimuksessa lomakekyselyn laatimisen tukena käytettiin teoriaosuudessa esille tulleita teemoja, kuten hakijakokemus, ilmoituskanavien näkyvyys, työnhaun helppous sekä perehdytyksen kokonaisuus. Haastattelututkimuksessa ongelmiksi voi nousta, kuten aiemmin kuvattu, anonymiteettisuojaan säilyminen. Tämän lisäksi Hirsjärvi ja Hurme (2014, s. 185)

nostavat esille, myös haastattelututkimuksen osalta sen luotettavuuden laadullisista näkökulmista tarkastellen. He (s. 185) esittävät, että tutkijan toiminta saattaa heikentää merkittävästi haastattelututkimuksen luotettavuutta, mikäli aineiston käsittely on jäänyt vajavaiseksi. Tutkimuksessa tulee tarkastella myös reliabiliteettia sekä tutkimuksen validiutta. Kuten Litwin (1995, s. 1) kiteyttää, niin on olemassa onnistuneita tutkimuksia, joissa aineiston tarkastelu on tehty kriittisesti sekä on löydetty mielenkiintoiset pääkohdat. Hänen (s. 1) mukaansa huonoille tutkimuksille ominaista on, että aineisto ei ole luotettavaa eikä relevanttia tutkimuksen sisältöä tarkastellen.

Vaikka aineiston määrä tässä tutkimuksessa ei nouse kovin korkealle, niin kahdella eri tavalla toteutettu tutkimus nostaa esille hyvin samankaltaisia teemoja ja vastaa ennalta määriteltuihin kysymyksiin, mitkä teoriaosuudessa nousee merkittäviksi osa-alueiksi rekrytoinnin ja perehdytyksen onnistumisen suhteen. Hiltusen (2019) mukaan validiutta voidaan arvioida tarkastelemalla kohderyhmän ja kysymysten välistä suhdetta ja kuinka hyvin tutkimuksessa käytetyt kysymykset vastaavat tutkimusongelmaan. Tässä tutkimuksessa valittu kohderyhmä ja kohderyhmille esitetyt kysymykset tukevat tutkimuksen tarkoitusta ja alkuperäiseen tutkimusongelmaan saatiin selkeitä näkemyksiä, mitkä johtivat loppupäätelmiin ja kehittämistoimiin. Tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää yrityksen rekrytointiprosessia ja löytää kehityskohteita. Tutkimusta voidaan pitää validina. Tutkimuksessa tutkimusaiheeseen nähden on ollut oikea kohderyhmä ja kohderyhmille on esitetty oikeanlaisia kysymyksiä, jotta on pystytty selvittämään nykytilaa ja kehittämistarpeita.

Hirsjärven ja Hurmeen (2014, s. 189) mukaan reliabiliteettia voidaan tarkastella myös tutkijan toiminnan kannalta. He (s. 189) kehottavat tarkastelemaan tutkijan toimintaa aineiston käsittelyn, analysoinnin ja raportoinnin kautta, jolloin merkitykselliseksi nousee se, kuinka intensiivisesti tutkija on edellä luetellut osa-alueet tarkastellut. Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto on litteroitu, minkä jälkeen aineistolle on tehty ryhmittelyä, josta on poimittu toistuvat teemat tarkasteluun. Haastattelija on haastatteluhetkellä antanut haastatelluille mahdollisuuden vastata kysymyksiin täysin ilman johdattelua. Haastattelija esitti kysymykset sellaisina, kun ne haastattelulomakkeella oli ja näihin haastateltavat antoivat oman kokemansa mukaiset vastaukset. Haastattelija piti tärkeänä, että haastatteluja ei ohjata mihinkään suuntaan, jolloin vastauksia voidaan pitää henkilöiden kokemana ja näin ollen luotettavina kokemuksina. Aineisto on käyty lävitse useaan kertaan, ja analysoinnin pohjalta on noussut vahvana

tietyt teemat esille, minkä sisältöä on tarkasteltu vielä kriittisesti vertailemalla vastauksia keskenään ja peilaten teoriassa esille nousseisiin asioihin.

Tulosten analysoinnin pohjalta nostetaan esille teemat, mitkä toistuivat haastatelleiden vastauksissa. Tulosten läpikäynti etenee johdonmukaisesti rekrytointi-ilmoituksen havaitsemisesta perehdytykseen. Haastatteluvastausten läpikäynnin jälkeen esitellään lomakekyselyn tulokset, mikäli kyseisestä teemasta on noussut vastauksia ryhmässä kesätyöntekijät.

5 TULOKSET

5.1 Rekrytoinnin sujuvuus, hakemisesta haastatteluun

Haastattelun ensimmäisessä kysymyksessä pyrittiin tarkastelemaan, miten rekrytointi-ilmoituksen näkyvyys vaikutti hakijakokemukseen, miten itse hakeminen sujui ja kuinka hyvin hakijat pidettiin ajan tasalla rekrytoinnin etenemisestä ja huomioitiinko hakijaviestinässä tulevaa haastattelua millä tavoin. Teoriaosuudessa on noussut esille, että jo pelkkä työpaikkailmoitus vaikuttaa työnhakijan mielikuvaan yrityksestä niin myös työnantajamielikuvaa tiedusteltiin prosessin eri vaiheissa (Österberg, 2015).

Kaikki haastatellut kokivat, että tieto avoinna olevasta tehtävästä on löytynyt helposti, Yksi haastateltu kommentoi seuraavasti: *”tämä paikka löytyi sieltä helposti ja olin kiinnostunut hakemaan”*. Kiinnostuksen avoinna olevasta tehtävästä on herättänyt avoinna olevan tehtävän sisältö sekä positiiviset mielikuvat työnantajayrityksestä. Myös työpaikan fyysinen sijainti oli useamman haasteltavan mielestä sopiva omaa henkilökohtaista elämää tarkasteltaessa ja tämä toimi yhtenä hakukriteerinä, kun työnhakijat etsivät itselleen sopivaa työpaikkaa *”toimiston fyysinen läheisyys kotiin nähden oli semmoinen mikä kiinnosti, että voin kulkea töihin kävellen välillä ja olen lähellä pientä väkeä, kun sellaista kotona on”, ”mun piti löytää Tampereelta töitä”*. Kahden haastatellun mielestä myös se, että tehtävään ei suoraan haettu useamman vuoden kokemusta omaavaa henkilöä, vaan työssä on annettu mahdollisuus kasvulle toimi innoittajana työtä hakiessa *”ettei edellytetty valmista kirjanpitäjää, mitä alalla yleensä edellytetään”*. Kokonaisuudessaan työnhakuilmoituksen jättäminen yrityksen omien kotisivujen kautta koettiin mielekkääksi ja helpoksi.

Lomakekyselyyn vastannut ryhmä kesätyöntekijät, antoivat myös saman kuvan siitä, että hakeminen oli viimekesänä ollut joko *”tosi helppoa”* tai *”erittäin helppoa”*. Vastauksista nousi esille, että suurin osa kesätyöntekijäryhmästä, oli löytänyt tiedon avoinna olevasta tehtävästä duunitori.fi:n kautta. Muina kanavina mainittiin Monster ja yrityksen omat kotisivut. Erityisen mielekkäänä kesätyöntekijät pitivät, että hakeminen tapahtui tänä vuonna suoraan sähköisesti verkkolomakkeella, eikä sähköpostin tai paperihakemuksen perusteella *”tosi helppo. super iso parannus viime vuoteen, että haku tapahtui sähköisesti”*.

Haastatteluun osallistuvat kokivat, että yhteydenpito rekrytoinnin eri vaiheissa on ollut erinomaista ja tietoa on tullut sekä sähköpostitse, että puhelimitse *”Soittelit ihan kivasti, että sitten tiedotamme lisää ja sitten taisit kerran soitella, jotain, että ei ehditty tekemään päätöstä, että venyy seuraavalle viikolle”, ”oli hyvä, että ne tuli soittona, ettei tarvinnut koko ajan vahtia sähköpostia vaan ihan soitettiin henkilökohtaisesti”*. Hakijat on pidetty hyvin ajan tasalla ja esimerkiksi on koettu, että ohjeet haastatteluun saapumisen suhteen ovat olleet selkeitä ja niitä on annettu riittävästi *”Käytännön asiat oli selkeesti, kellon aika ja paikka”, ”Joo, se oli hyvin nopeeta ja semmosta helppoo ja saatiin sovittua hyvin ajat, nopeella aikataululla”*. Hakijoille on myös kerrottu, ketkä ovat haastattelussa vastassa ja pyydetty miettimään etukäteen mahdollisia kysymyksiä yritykselle *”tuli ohje, että mieti jotain omia kysymyksiä”, ”Kyllä kaikki, mihin tuun ja ketä on paikallakin, niin tiesin”*. Hakijat kokivat rekrytointiprosessin läpimenon nopeana ja prosessissa oli selkeät askeleet.

Lomakekyselyyn vastanneista 85,7 % kesätyöpaikan saaneista oli saanut tiedon puhelimitse, kun vastavuoroisesti 14,3 %:a työpaikan saaneista oli kontaktoitu sähköpostilla. Kesätyöntekijöiltä ei kysytty haastatteluun liittyvää kysymystä lainkaan, koska kesätyöntekijät valitaan vain paperivalinnan perusteella. Kesätyöntekijä tapaa esihenkilönsä ensimmäisen kerran vasta työsopimuksen allekirjoituksessa. Kaikki lomakekyselyyn vastanneet olivat yksimielisiä siitä, että työsopimuksen allekirjoitus sujui hyvin.

Lähtökohtaisesti kaikki haastatellut pitivät haastattelijoita asiallisina ja mukavina *”oli asiallisia ja selkeitä ja hyviä”*. Yksi haastatelluista totesi, että hänelle vahvistui ajatus, että *”täällä on kiva olla töissä ja te vaikutitte mukavilta tyypeiltä”*. Haastatelluista kaksi henkilöä oli etukäteen tiedustellut kontakteiltaan, millainen yritys on kyseessä. Kontaktinaan he kertoivat olleen aiemmin konsernin palveluksessa työskennelleiden henkilöiden, *”tein tietysti tausta työtä ja soittelin muutamille henkilöille, ketä täällä oli ollut”*. Yksi haastatelluista kertoi, että hänelle on muodostunut konsernista positiivinen mielikuva aiemmista yhteyksistä, missä esim. tämän toimialan yrityksiä on suositeltu. Työnhakijoille oli muodostunut positiivinen kuva yrityksestä. ja haastattelijoiden toiminta oli vain vahvistanut tätä mielikuvaa *”ammattimaiselta vaikutti sekä ympäristö ja haastattelijat”*.

Haastatelluiden mielestä haastatteluissa oli esitetty paljon kysymyksiä työnhakijoille, toisen haastattelijan painotus oli ammattiosaamiseen painottuva ja toinen haastattelija oli esittänyt enemmän yleisiä kysymyksiä, mistä oli jäänyt tunne, että myös työyhteisöön sopivuutta oli tarkasteltu tässä kohtaa hyvin, *”toinen esitti niitä kysymyksiä, tarkentavia niinku erilaisella*

otteella". Työtehtävän sisällöstä tuli laajempi hajonta vastausten suhteen. Kaksi hakijaa oli kokeneet, että eivät olleet saaneet selkeää kuvaa työtehtävästä, mutta toisaalta heille oli kerrottu haastattelussa, että työnkuvaa voidaan muokata jossain määrin myös työntekijän osaaamisen ja kiinnostuksen mukaan, *"haastattelussa työnkuva ei auennut ihan siinä", "se työnkuva muovautuu sitten sillai ajan kanssa"*. Kolme haastateltua kokivat, että heillä oli selkeä mielikuva jo haastatteluun tullessa, mitä työtehtävä pitää sisällään, koska osasivat yhdistää tehtävänimikkeen työtehtävien sisältöön riittävällä tarkkuudella, *"no kyllä varmasti ja juurikin kun on se samasta työstä tausta niin se oli mielestäni hyvin selkeä millaista ihmistä haetaan ja mihin tehtävään"*.

Haastatellut olivat kokeneet, että haastattelutilaisuus itsessään oli ollut rento ja ammattimainen, *"se oli rento ja hyvä tilaisuus"*. Työhaastattelusta oli jäänyt kaikille hakijoille positiivinen kuva ja se oli vahvistanut myös työnantajakuvaan jokaisen kohdalla, *"positiivinen kuva jäi. Kyllä mä sain ihan sen kuvan mitä nyt on tässä itse todennutkin"*. Hakijoille kerrottiin myös haastattelussa, mihin mennessä heitä kontaktoidaan seuraavan kerran ja myös tämä oli toteutunut jokaisen kohdalla positiivisesti.

5.2 Hakijakokemus ja työnantajakuvan tarkentuminen

Haastatellut kertoivat kokeneensa hakijakokemuksen olevan erittäin hyvä. He kertoivat, että heidät pidettiin hyvin ajan tasalla ja aikataulut mitä oli sovittu, pitivät hyvin paikkansa. Kaikki hakijat kokivat, että olivat saaneet hyvin myös väliaikatietaa, missä kohdin rekrytointi etenee. Yhteydenpidosta oli vastannut pääosin yrityksen HR-henkilö. Hakijakokemusta kuvailtiin myös sanalla *"maanläheinen"*. Kysyttäessä tarkennusta tähän, niin osuuskuntamuotoisen yrityksen koettiin olevan työntekijäystävällisempi kuin osakeyhtiömuotoinen. Koettiin, että mm. tulostavoitteet eivät ole yhtä tiukkoja, kun aiemmissa työsuhteissa, mitkä ovat sijoittuneet osakeyhtiömaailmaan, *"on ollu semmosissa yrityksissä mitkä ovat oy-muotoisia, ja tosi tavoitteellisia niinkun, että rahat ja tehot, niin tässä ei ehkä oo ihan, tai tuli sellainen tunne alussa, että ei ehkä ihan samalla lailla keskitytä vaan tahkoamaan pääomaa. Siis positiivisella tavalla"*.

Kuten jo aiemmin todettu, niin haastatteluissa selvisi, että työnantajakuva koettiin jo hakuvaiheessa positiiviseksi. Kysyttäessä, onko se muuttunut johonkin suuntaan työsuhteen aloituksen jälkeen, niin kerrottiin, että työnantajakuvassa ei oikeastaan ole tapahtunut

muutosta alun jälkeen. Vain yksi haastatelluista kertoi työnantajakuvaan muuttuneen *”parempaan suuntaan”*. Työnantajakuvaan koettiin vaikuttavan muun muassa se, että sisäisissä tehtävänjaoissa on jonkin verran epäselvyyksiä, joihin toivottiin parannusta, *”niin olisi sin toivonut, tietysti että olis paketit ollut vähän selkeemmin hanskoissa”*. Yksi haastatelluista koki, että hänen kohdallaan työnantajakuvalla ei ole niin suurta merkitystä. Tärkeimpinä asioina kuin työnantajakuva, koettiin se, että yritys toimii reilusti työntekijöitään kohtaan ja kiinnittää huomiota työntekijöiden hyvinvointiin.

5.3 Perehdytys

Kaikki haastatellut kertoivat perehdytyksen olleen kaksivaiheinen, *”perehdytys on vähän ollut kaksivaiheinen”*. Perehdytykseen on osallistunut useita eri henkilöitä. Perehdytyksessä on käsitelty erillisinä osa-alueina perehdytys yhtiöön ja yleisiin käytänteisiin sekä perehdytys tehtävään. Kaikki hakijat kokivat, että perehdytys yhtiöön ja yleisiin käytänteisiin on ollut selkeä. *”Yrityskohtainen perehdytys, oli hyvin järjestelmällinen ja suunnitelmallinen.”* Tehtäväkohtaisen perehdytyksen koettiin jääneen liian suppeaksi ja tehtäväkohtaiseen perehdytykseen olisi toivottu enemmän konkretiaa *”kyllähän se tietysti aika ohut paketti oli”*. Kuitenkin haastatellut nostivat esille, että koulutusta on järjestetty tasaisesti työnantajan puolesta osaamisen varmistamiseksi *”mulle järjestettiin paljon koulutuksia”*. Koettiin myös, että tehtävään perehdytys on ollut pääosin tiimin tai kollegan vastuulla, jonka koettiin kuormittavan perehdyttäjää ylimääräisesti. Vaikka avun pyytäminen koettiin kuitenkin helppona.

Erityisesti kolme haastateltua olisivat toivoneet konkreettisempaa perehdytystä esimerkkien kautta, *”omiin työtehtäviin perehdytys vois olla yksityiskohtaisempaa”*, *”enemmän sitä käytäntöä miten tehdään”*. He kokivat, että perehdytystä on tehty sitä mukaa kun asioita on noussut esille. Koska uudet työntekijät eivät voi etukäteen tunnistaa erilaisia tehtävän erityispiirteitä, on heidän myös vaikea subjektiivisesti tarkastella, missä kohdin he tarvitsevat lisätukea ja missä kohdin he voivat suorittaa työtehtäviä itsenäisesti. On vaikea kysyä, jos ei tiedä mitä kysyä. Erityisesti nostettiin esille perehdytyksen tarve käytössä oleviin eri ohjelmistoihin. Koettiin, että selkeitä ohjeita ei kirjallisesti ole saatavilla, tai ainakaan ei tiedetty, mistä sellaisia voisi lähteä hakemaan.

Haastatteluun vastanneista kolme vastasi, että perehdytystä on seurattu aktiivisesti työsuhteen alun jälkeen. Heidän kohdallaan seuranta on ollut säännöllistä ja etukäteen suunniteltua,

”on seurattu. on ollu keskusteluita, et miten menee kyl se mun mielestä on toiminu siinä”. Perehdytyksen seuranta on ollut esihenkilön vastuulla, ja hän on aikatauluttanut seurantapalaverit suoraan työntekijöiden kalenteriin, *”on seurattu säännöllisesti kalenteriin lyödyillä seuranta palavereilla”* Vastavuoroisesti kaksi haastatteluun osallistuneista koki, että heidän kohdallaan ei seurantaa ole ollut, vaikka ajatus, että seurantaa järjestettäisiin, koettiin hyväksi. *”Ei varmaan suunnitelmallisesti oo jatkettu ja seurattu”*

Lomakekyselyssä tuli ilmi, että sellaiset tehtävät, missä vakituisesti työssä oleva työntekijä on hoitanut tehtävään perehdytyksen, on koettu hyväksi ja selkeäksi toimintatavaksi. *”Perehdytys onnistui hyvin, pääsin heti työntekijöiden matkaan tekemään hommia ja he kertoivat hyvin, miten töitä tehdään”* Vaikka perehdytys on koettu lähtökohtaisesti menneen hyvin, olisi kaivattu kuitenkin jollain tasolla selkeämpääkin perehdytystä, *”oli vähän lyhyt”*. Lomakekyselyssä tuli ilmi, että esimerkiksi osalla vastaajia ei ole ollut selvillä, kuka heidän esihenkilönsä on, *”ajoittain en tiennyt kuka esimieheni on”*. Noin puolet vastaajista kokivat, että perehdytys oli ihan hyvä, mutta siitä huolimatta olisivat toivoneet kattavampaa perehdytystä siitä, miten työtä tehdään. Kaksi lomakekyselyyn vastannutta kertoi työskennelleensä konserniyhtiössä aiempina vuosina. *”Tänä vuonna ei ollu kovin isoa perehdytystä niille, ketkä oli ollu töissä jo aiemmin”*. Molemmat vastaajat kokivat, että heidän osaltaan perehdytys oli hyvin pintapuolinen, tai sitä ei ollut juuri lainkaan.

Lomakekyselyyn vastanneiden ryhmä toimi lyhytaikaisissa työsuhteissa, joten heidän kohdallaan ei selvitetty miten perehdytystä on seurattu, tai miten sitä jatkettiin alun jälkeen. Esihenkilö on koettu helposti lähestyttäväksi ja mukavaksi kenen puoleen on ollut helppo kääntyä, mikäli tarvitsee apua. Lomakekyselyssä nousee esille, että esimerkiksi työajoista ja poissaoloista selkeämpi ohjeistus olisi helpottanut, jolloin kaikkea ei olisi erikseen tarvinnut kysyä. *”Joo, ohjeiden selkeyttämistä ja auttamista”*. Lomakekyselyyn vastanneista viisi koki, että olisivat tarvinneet enemmän tukea työsuhteen alussa sekä työsuhteen aikana.

5.4 Työskentely-ympäristö

Haastatelluiden osalta työskentely-ympäristö koettiin suurimmaksi osaksi hyväksi ja työvälineet koetaan olevan ajanmukaisia. Työsuhteen alkaessa oli myös kaikkien osalta huomioitu työvälineet kuntoon ennen työsuhteen alkamista, *”oli heti kaikki laitteet valmiin”*. Kaksi

haastatelluista kertoi, että ohjelmistojen kanssa on ollut ongelmaa työsuhteen alussa, *”ohjelmistojen kanssa oli ongelmia”*.

Haastatteluissa tuli ilmi, että työskentely-ympäristössä on koettu muutos haastatelluista riippumattomista syistä työsuhteen alun jälkeen. Haastattelussa kolme vastaajaa kertoi, että heidän työtilansa ovat muuttuneet, mutta muutoksella ei koettu olevan suurta vaikutusta työn tekemiseen. Yksi haastatelluista nosti esille myös viimeaikaisen suuren henkilöstövaihtuvuuden. *”Jos työskentely-ympäristöksi lasketaan se, että henkilöstöä vaihtuu, niin toki on muuttunut”*, minkä koki huolestuttavana ja rinnasti sen työskentely-ympäristössä tapahtuvaksi muutokseksi. Toinen haastateltu kertoi muutoksen omassa työympäristössään olleen merkittävä ja sillä on vaikutusta työskentelyyn. Merkittävänä muutoksena hän kertoi työhuoneen vaihtuneen rauhattomampaan sijaintiin *”Aikaisemmin kun tuli, oli oma huone. Sitten tuli vesivahinko ja kaikki muutti pois, ja täytyy sanoa, että on kauhee hälinä.”*

Lomakehaastattelussa selvisi, että työskentely-ympäristö on koettu kiireisenä ja lokeroituneena. Lokeroitumisella on tarkoitettu naisten ja miesten välisiä työtehtäviä. Kiireen vuoksi koettiin työ raskaaksi ja työmäärä merkittävän suureksi.

5.5 Yrityskulttuuri ja arvot

Yrityskulttuuriin liittyvässä kysymyksessä yrityskulttuuri käsitettä jouduttiin avaamaan kaikille haastatteluun osallistuneelle. Luukka (2019, s. 18) kertoo yrityskulttuurin määritelmän pitävän usein sisällään toimintamallin, minkä olemassa oleva henkilöstö on oppinut ja omaksunut ja minkä he monistavat eteenpäin uusille työntekijöille. Hän (s. 21) kuitenkin pitää itse merkittävämpänä ajatusta, minkä on oppinut DealDash-yrityksen perustajalta William Wolframilta, joka määrittelee yrityskulttuurin seuraavasti: *”Minulle yrityskulttuuri tarkoittaa kaikkea sitä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa.”*. Määritelmä avattiin haastateltaville hyvin samalla tavalla, heille kerrottiin yrityskulttuurin olevan kaikkea sitä mitä ja miten yrityksessä toimitaan.

Tarkennuksen jälkeen haastateltavat antoivat seuraavanlaisia vastauksia. Yrityskulttuuri koetaan hivenen sekavana. Esille nostettiin myös tietynlainen paikallaan pysyminen ja asioiden eteenpäin vieminen on hidasta. Koettiin myös, että turvaudutaan vahvasti ajatukseen, että asiat on aina ennenkin tehty näin, niin muutokseen sitouttaminen on vaikeaa. *”Täällä on semmonen, asiat on totuttu tekeen aina, ni se on haastavaa myös työntekijöiden omaksua*

muutosta” Kritiikistä huolimatta neljä haastateltua piti yrityskulttuuria kuitenkin positiivisena tai positiivisempaan suuntaan menevänä. ”*Positiivinen kulttuuri, mutta ehkä hivenen, jollain tapaa aavistuksen vanhanaikainen*”.

Konsernin arvot oli hiljattain kerrattu koko henkilöstölle ennen haastatteluita. Kaikki tiesivät arvot ja kokivat toiminnan olevan arvojen mukaista. Kaikki haastatellut mielsivät, että yrityksen arvot ovat tuottaa laadukasta palvelua niin sisäisille, kun ulkoisillekin asiakkaille, ”*sisäistä asiakaspalvelua niinkun kollegoille ja eri osastoille, osastojen välillä*”. Sisäisessä toiminnassa kuitenkin nähtiin, että keskinäiset toimintamallit eivät kaikilta osin ole yhdenmukaisia ja tällä on vaikutusta arvojen toteutumiseen.

5.6 Muut havainnot

Työnhakijaviestintä ei ole lomakekyselyyn vastanneiden osalta ollut yhtä vahvaa kuin haastattelukyselyssä mukana olleiden kohdalla. Lomakekyselyyn vastanneista puolet kertoivat saaneensa tiedon kesätyöpaikasta vasta hyvin lyhyellä varoitusaajalla työskentelyn aloituksesta. Koettiin myös, että työnjakoa tehdään kovin vanhanaikaisella periaatteella, jossa korostuvat miesten ja naisten työn väliset erot. ”*No vois nykypäivänä miettiä jo, että sekä naiset ja miehet voi tehdä samojakin töitä. Nyt naiset vaan kitkemässä puutarhoja*”.

Lomakekyselyyn vastanneista suurin osa koki, että voisivat työskennellä myös tulevaisuudessa lyhytaikaisissa työsuhteissa konsernin palveluksessa. Vain yksi vastaajista ei kokenut konsernin yhtiöitä kiinnostavana työpaikkana tulevaisuudessa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen toimintaa rekrytoinnin erivaiheissa ja selvittää mahdollisia kehittämiskohteita rekrytoinnin ja perehdytyksen sujuvoittamiseksi. Tutkimuksessa esille nousseet kehittämiskohdat kohdentuvat työnhakijakokemuksen lisäämiseksi ryhmään kesätyöntekijät ja molemmissa ryhmissä kehittämistoimet tulisi suunnata perehdytyksen kehittämiseen.

Aineistonkeruu onnistui kohtuullisesti ja vastauksia saatiin lopulta hyvältä otannalta. Teemahaastatteluihin vastanneista jokaisen työsuhde oli kohtuullisen tuore, joten heillä oli myös tuore näkökulma rekrytoinnin läpiviennistä sekä perehdytyksen eri vaiheista. Koska kyseessä oli teemahaastattelu, on jokaisen haastattelun kokemus ainutlaatuinen ja hyvin omakohtainen. Vaikka vastaajia kokonaisuudessaan koko tutkimuksessa oli yhteensä vain 13, voidaan tuloksista kuitenkin vetää johtopäätöksiä ja löytää kehittämiskohteita.

Käytännössä yritys on onnistunut laatimaan houkuttelevan ja yrityskuvaa positiivisesti esille tuovan ilmoituksen, mikä on houkutellut hakijoita lähestymään yritystä hakemuksella. Hyvin suunniteltu rekrytointiprosessi takaa myös yhtenäisen ilmeen jatkumon rekrytoinnista riippumatta (Hyppänen 2013, s. 201). Työpaikkailmoituksessa on tärkeää nostaa esille, mitä yritys tarjoaa hakijalleen, millaisia ominaisuuksia yritys hakijalta toivoo ja mitä mahdollisia reunaehtoja on asetettu. Kuten Hyppänen (2013, s. 221) on todennut, niin rekrytoinnin suunnittelu ja valmistelu vaikuttaa merkittävästi työnantajakuvaan. Hyvässä työpaikkailmoituksessa voidaan käyttää myös huumoria tuomassa kepeyttä ilmoitukseen, mutta liiaksi ei kannata lähteä leikkimään, mikäli yritys haluaa säilyttää ammattimaisen työnantajakuvan (Joki 2021, s. 68). Hakijoiden vastausten perusteella on myös helppo kohdentaa tulevien rekrytointien ilmoitukset suoraan oikeisiin, seurattuihin kanaviin. Työnantajakuvan kehittäminen edelleen positiiviseen suuntaan säilyttää yrityksen kiinnostavuuden myös tulevaisuudessa hakijoiden keskuudessa. Erityisesti tämä korostuu korkeamman tason rekrytoinneissa, missä rekrytoidaan vahvaa asiantuntijuutta tai johtotason henkilöä (Viitala 2021, s. 51).

Jos yritys rekrytoi itse, on hyvä omata osaamista rekrytointiin, myös rekrytointistrategian olemassaolo helpottaa laadukasta rekrytoinnin läpivientiä (Viitala 2021, s. 72). Jotta rekrytointi voidaan hoitaa laadukkaasti ja niin, että hakijakokemus huomioidaan ja varmistetaan hakijalle hyvä mielikuva, on rekrytointiin osallistuvien tärkeää omata valmiudet tuottaa laadukas rekrytointiprosessi. Hyvä hakijaviestintä mahdollistaa myös sen, että yritys saa

jatkossakin hyviä hakijoita ja yrityskuva säilyy positiivisena rekrytointien sujuessa. Yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota myös hyvän työnantajakuvaan säilyttämiseen ja kasvattamiseen. Yritykseltä toivotaan kykyä muutoksiin ja uudistumiseen nykyaikaisten menetelmien mukaisesti.

Rekrytinnin lähtökohtana on määrittää mikä yrityksen tarve uuden resurssin osalta on. Mieti ensimmäisenä, millaiseen tehtävään henkilöä tarvitaan, onko kyseessä yksi avoin tehtävä, vai useampi. Määritä selkeästi mitä haetaan, mieti kriteeristö valmiiksi (Viitala, s 73–74). Käy rekrytinnin määritelmä läpi vaihe vaiheelta. Mieti ja sparraa, pohdi mitä kautta potentiaaliset hakijat olisi parhaiten tavoitettavissa. Kun pääpiirteet ovat selvillä, voidaan tarkastella millaisena ilmoitus kannattaa julkaista, mitä tietoa siihen halutaan sisällyttää, millaista viestiä yritys haluaa ulospäin rekrytoinneissa lähettää. Ilmoituksissa kannattaa tuoda esille niitä asioita, mitä tämän hetken työnhakijat arvostavat, esimerkiksi työn joustavuus (Elliott ym., 2022, s. 17). Pelkästään kuvien käyttö ja millaisia kuvia ilmoitukseen laitetaan, on oleellista hakijan kiinnostuneisuuden kannalta. Millainen vaikutus ilmoituksesta tulee, lämmin ja iloinen vai jyrkkä ja luotaantyöntävä. Tutkimuksessa nousi esille, että seuratuimmat ilmoituskanavat ovat olleet Duunitori.fi, Jobly ja yrityksen omat urasivut. Edellä luetellut ilmoituskanavat kannattaa jatkossakin pitää aktiivisina ilmoittaessa avoimista työpaikoista. Näiden lisäksi asiantuntijatehtävissä kannattanee hyödyntää tulevaisuudessakin LinkedIniä. Yrityksen voisi olla hyvä selvittää mahdollisuudet avoimien työpaikkojen julkaisuun myös sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median kautta tavoitettaneen ainakin nuoria työnhakijoita aktiivisemmin.

Sekä henkilöstön haastatteluissa, että lomakekyselyssä tuli ilmi, että rekrytointi sinällään on ollut onnistunut prosessi. Kuitenkin lomakekyselyssä nousi esille hakijaviestinnän vähäisyys sekä perehdyttämisen puute. Hakijaviestintään olisikin hyvä panostaa enemmän tulevaisuudessa, riippumatta siitä, millaiseen tehtävään ollaan henkilöä rekrytoimassa. Hakijaviestintä on helppoa rekrytointityökalun avulla ja sitä kautta pystyy hallinnoimaan isoaikin massaa kerralla. On järkevää automatisoida vastauksia. Esimerkiksi hakijoille, keiden kanssa ei päätetä jatkaa rekrytointia, voidaan heti tämän päätöksen synnyttyä lähettää viesti, missä kiitetään osallistumisesta rekrytointiin, mutta tällä kertaa hänen kanssaan ei jatketa pidemmälle. Massaviestin lähettäminen, missä kerrotaan rekrytinnin päättymisestä, viimeistään siinä vaiheessa, kun rekrytointi valinnat on tehty, on vähimmäisvaatimus.

Kiistaton tosiasia on, että hyvä perehdyttäminen vaikuttaa suoraan siihen, kuinka pian henkilö alkaa olemaan tuottoisa yritykselle ja sopeutuu työyhteisöön (Joki 2021, s. 85). Tähän yrityksen kannattaa tulevaisuudessa kiinnittää huomiota. Vaikka kesätyöntekijöiden kohdalla perehdytys on pidettävä kevyempänä kuin vakituisen työsuhteeseen rekrytoitavan, on tärkeää antaa myös lyhyissä työsuhteissa riittävä tieto yrityksestä, sekä toimiva perehdytys työtehtäviin. Lomakekyselyssä tuli ilmi, että osa vastaajista oli perehdytetty vakituisen työntekijän toimesta ja tämä malli on koettu hyväksi. Erilaiset mentorointi ja coaching-mallit on koettu hyvin toimiviksi sekä kustannustehokkaiksi malleiksi (Kaijala & Tolvanen 2020, s. 178). Erityisesti mentorointi sopii tilanteeseen, missä halutaan hyödyntää jo olemassa olevaa tietotaitoa ja osaamista henkilölähtöisesti (Kupias & Salo 2014, s. 61). Tämän päivän nuoret kesätyöntekijät ovat muutaman vuoden päästä heitä, jotka sijoittuvat työelämään vakituisemmin.

Teemahaastatteluissa nousi esille, että perehdytykseen toivotaan jotakin lisää. Kovin tarkasti ei osattu määritellä, mitä perehdytyksestä puuttuu, mutta mm. seurannan suhteen haastattelun osallistuneilla oli toivomisen varaa. Näkisin, että myös toimihenkilöpuolella ja vakituksissa työsuhteissa yritykselle olisi apua siitä, että he pystyisivät nimeämään uudelle työntekijälle mentorin, joka toimii uuden työntekijän tukena työsuhteen alussa ja uusien työtehtävien suhteen. Mentorin olisi myös helppo tutustuttaa uusi työntekijä työyhteisöön mahdollisimman nopeasti. Myös ennalta suunniteltu perehdytysmalli ja esihenkilön etukäteisvalmistelut helpottavat uuden työntekijän sulautumista uuteen yhtiöön nopeammin. Esihenkilöiden tulisi myös suunnitella perehdytyksen seurantaan aikataulu ja pitää siitä kiinni.

Perehdytyksessä on tärkeää huomioida jokaisen kyky oppia ja omaksua. Ei ole vain yhtä ja oikeaa tapaa perehdyttää, vaan perehdyttäjän olisi tärkeää huomioida perehdytettävän tapa oppia. Perehdytyksen taso heittelee vahvasti eri vastaajapoolissa. Hyvän perehdytyksen merkitys on yhtä tärkeää silloin kun palkataan uusia työntekijöitä kuin sisäisen työntekijän siirtyessä uusiin tehtäviin. Unohtamatta ulkoa ostettua työvoimaa, tai harjoitteluun tulevaa opiskelijaa tai edes uutta johtajaa tai yrityksen uutta omistajaa. Kuten Viitala (2021, s. 97) esittää, niin perehdytys luo vahvan pohjan uudelle työntekijälle päästä mahdollisimman nopeasti käsiksi uusiin tehtäviin sekä myös auttaa sopeutumaan uuteen työympäristöönsä. Hyvä perehdytys vaikuttaa myös uuden työntekijän muodostamaan työnantajamielikuvaan yrityksestä.

Kehittämistarpeiksi tunnistettiin tässä tutkimuksessa selkeästi perehdytyksen läpivienti, mutta tarkastelussa kuitenkin haluttiin nostaa koko rekrytointiprosessi esille. Tämän tutkimuksen pohjalta yritykselle laadittiin kuvaus rekrytointiprosessista (Liite 3), kysymysrunko haastatteluita varten (liite 4), esihenkilölle muistilista työsuhteen alkuun (liite 5) sekä uudistettu runko perehdytys suunnitelmalle (liite 6). Tutkimuksessa nousi selkeästi esille, että hakijakokemus on lähtökohtaisesti ollut hyvää, mutta perehdytykseltä olisi toivottu enemmän. Tämän vuoksi esille nousi tarve tehdä uusia työntekijöitä varten myös kohdennettu perehdytysmateriaali aiheesta: tervetuloa taloon (kesätyöntekijät liite 7, toimihenkilöt liite 8). Nämä kehittämistarpeiksi tunnistetut seikat ja niistä tehdyt liitteinä esitettävät kehittämissuunnitelmat on salattu vain yhtiön käyttöön. Avoimina liitteinä ovat haastattelun ja lomakekyselyn kysymykset. Liitteet 1–2 ovat avoimia ja liitteet 3–8 salattuja.

Tutkimuksessa nousi rekrytoinnin ulkopuolisena asiana esille työskentely-ympäristö ja sen vaikutukset työn mielekkyyteen. Teemahaastatteluissa tuotiin esille työympäristön rauhattoisuus sekä henkilöstön vaihtuvuus. Lomakekyselyssä taas tuotiin ilmi, että työnjako on jossain määrin lokeroitunut naisten ja miesten välisiin töihin. Yrityksessä voisi olla tarpeen miettiä työhuonejärjestelyjä sen kautta, millaista työtä kukin tekee. Kesätyöntekijöiden osalta tulisi tarkastella mahdollisuutta jakaa työtehtävät sukupuolineutraalisti.

LÄHTEET

- Ahlroth, A. (23.8.2022, alkuperäinen julkaisu 30.1.2018). *Miksi työnhakija näyttää menettävän ihmisarvonsa jatkosta pudotessaan? ”Pahinta on löysässä hirressä roikkuminen”*. Duunitori. <https://duunitori.fi/tyoelama/hakijakokemus/>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Aura, O., & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum Pro.
- Boudreau, J., & Ramstad P (2008). *Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus* (käänt. K. livonen). Talentum Media Oy. (alkuperäinen teos 2007).
- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2020). *Työhyvinvointi kannattaa: työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus*. Teollisuuden palkansaajat. Edistys, 5. jyx.jyu.fi [pdf]
https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/72162/1/digital_01_raportti_no5_2020.pdf
- Duunitori, (2021). *Hyvästit pitkille vaatimuslistoille! Hyvä työpaikkailmoitus syntyy näistä 6 asiasta*. <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointiopas-tyopaikkailmoitus>
- Elliott, B., Subramanian, S., & Kupp, H., (2022). *How the future works leading flexible teams to do the best work of their lives*. Hoboken.
- Haavisto, M. (2021). *Näistä asioista syntyy hyvä työpaikkailmoitus – älä sorru yleisiin sudenkuoppiin*. Duunitori. <https://duunitori.fi/tyoelama/hyva-tyopaikkailmoitus>
- Helsilä, M. Salojärvi, S (2013). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Hansaprint Oy.
- Hiltunen, L. (18.2.2019). *Validiteetti ja reliabiliteetti*. Jyväskylän Yliopisto.
http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2014). *Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Oy.
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä*. Edita Publishing Oy.
- Härkönen, S., Lätti, J., Rytivaara, A., & Wallin, A. (toim.) (2022). *Kasvatuksen muuttuvat työ- ja toimintaympäristöt: 10 eläytymismenetelmätutkimusta*. Tampere University Press.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-034-2>
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (7. uud. p.). Helsingin Kamari Oy, Hansaprint Oy.
- Järvinen, A. (1996). *Henkilöstö voimavarana*. Oy Edita Ab.

- Kaijala, M. (2016). *Rekrytointi Tehtävään vai yhtiöön*. Alma Talent.
- Kaijala, M., & Tolvanen, R (2020). *Henkilöstö – Strateginen investointi?* Helsingin seudun kauppakamari.
- Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>.
- Kauhanen, J. (2007). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kesti, M. (2010). *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Kariston Kirjapaino Oy (Talentum Media Oy).
- Kupias, P., & Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.
- Kupias, P., & Salo, M. (2014). *Mentorointi 4.0*. Alma Talent Oy.
- Laaksonen, M. (2018). *Väärä rekrytointi voi tuhota pienen yrityksen*. Yrittäjät. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/vaara-rekrytointi-voi-tuhota-pienen-yrityksen/>
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759#L2>
- Litwin, M. (1995). *How to Measure Surveys Reliability and Validity*. SAGE Publications, Incorporated.
- Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi miten?* Alma Talent.
- Markkanen, M. (2002). *Onnistu Rekrytoinnissa*. WSOY.
- Markkanen, M. (2009). *Onnistu rekrytointihaastattelijana*. WS Bookwell Oy.
- Onnismä, J. (2010). Perehdytys todentuu vuorovaikutuksessa. *Työelämän tutkimus*, 8(1) <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87433/46334>
- Rossi, S. (2020). *Rekrytoija*. Basam Books Oy.
- Soikkanen, K, Sormunen, A., & Stelander, M. (2015). *Suorahaku*. Tietosanoma Oy.
- Talentech, ReachMee (i.a.). *Panosta lupaaviin hakijoihin*. <https://talentech.com/fi/tuotteet/rekrytointijarjestelmat/reachmee/automatisoitu-rekrytointi/>
- TEK Uutinen. (2021). *Anonyymi rekrytointi laskee pärstäkerrointa*. <https://www.tek.fi/fi/uutiset-blogit/anonyymi-rekrytointi>

- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- Työsuojelulaki 23.8.2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Vahtio, E.-L. (2005). *Rekrytointi menestystekijänä*. Edita Publishing Oy.
- Vahtio, E.-L. (2007). *Pestaa paras rekrytinnin opas esimiehelle*. Edita Publishing Oy.
- Valli, R. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle*. PS-kustannus.
- Valli, R., & Aaltola, J. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – Näkökulmia aloittelevalla tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus.
- Valvisto, E. (2005). *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. (2009). *Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen, keskeiset käsitteet, teorian ja trendit*. EDITA.
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päiv. p.). PS-kustannus.
- Österberg, M. (2015). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsingin seudun kauppakamari.

LIITTEET

Liite 1. Työntekijähaastattelut - teemahaastattelu

Liite 2. Lomakekysely

Liite 3. Rekrytointiprosessi (salattu)

Liite 4. Haastattelurunko (salattu)

Liite 5. Esihenkilön muistilista työsuhteen alkaessa (salattu)

Liite 6. Perehdytyssuunnitelma (salattu)

Liite 7. Tervetuloa taloon – kesätyöntekijät (salattu)

Liite 8. Tervetuloa taloon – toimihenkilöt (salattu)

Liite 1. Työntekijähaastattelut - teemahaastattelu

1. Kerro omin sanoin, miten rekrytointi mielestäsi sujui. Vastaa ainakin seuraaviin kysymyksiin:
 - Löysitkö työpaikkailmoituksen helposti? Jos et, niin miten sait tiedon avoinna olevasta työtehtävästä?
 - Oliko hakeminen helppoa?
 - Miten koit tulleeeksi pidetyn ajan tasalla rekrytoinnin etenemisestä? Miten hakijaviestintä sujui?
 - Saitko riittävät ohjeet haastatteluun liittyen?
2. Miten haastattelu sujui?
 - saitko haastattelussa selkeän kuvan siitä, mitä sinulta odotetaan tulevassa tehtävässäsi?
 - Olivatko haastattelijat asiallisia ja miten se vaikutti omaan näkemykseen työnantajakuvasta?
3. Millainen mielikuva sinulla oli yrityksestä hakiessasi avointa työtehtävää?
4. Onko työnantajakuva muuttunut työsuhteen alun jälkeen?
5. Millainen perehdytys sinulla oli tehtävään?
6. Mitä olisit toivonut tehtävän toisin perehdytyksen aikana
7. Onko perehdytystä jatkettu alun jälkeen ja miten sitä on seurattu?
8. Onko työvälineesi ja työympäristösi olleet kunnossa työsuhteen alkaessa?
9. Onko työskentely ympäristössä tapahtunut muutosta työsuhteen aikana?
10. Millaiseksi koet yrityskulttuurin?
11. Tiedätkö yrityksen arvot ja onko toiminta mielestäsi arvojen mukaista?
12. Mitä olisit toivonut rekrytoinnin suhteen tehtävän eri tavalla?
13. Entäpä mitä olisit toivonut perehdytyksen suhteen tehtävän toisin?
14. Millainen mielikuva sinulla tällä hetkellä on työnantajakuvasta?
15. Miten mielestäsi voisi rekrytointia kehittää tai parantaa?

Liite 2. Lomakekysely

Saate:

Moikka!

Kiva kun olit meillä kesätyössä. Työtodistukset on laitettu kaikille matkaan, toivottavasti olet saanut omasi perille. Mikäli jostain syystä posti ei sitä ole sinulle tuonut, niin ilmoitathan siitä minulle.

Viimeistelen omia opintojani Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon piiristä ja pyytäisinkin vielä, että jaksaisit vastata rekrytoinnin ja perehdytyksen kehittämiseen liittyvään kyselyyn. Kysely on luotu Google Formsilla johon ohessa linkki. Kyselystä ei käy ilmi yksittäisen henkilön tekemät vastaukset, vaan ne käsitellään massana ja niistä tehdään yhteenveto kehittämisnäkökulmasta. Vastaaminen vie n. 10 min ja kyselyssä on sekä vapaan sanan vastauksia, että rastiruutuun.

Kiitos vastaamisestasi!

Iloista syksyä!

1. Mistä sait tiedon avoinna olevasta kesätyöstä?
2. Kuinka helppo sinun oli hakea avointa työtä?
3. Oletko aiemmin työskennellyt jossakin konsernin yhtiöistä?

Jos kyllä, niin oliko hakeminen tänä vuonna helpompaa vai vaikeampaa? Perustele vastauksesi.

4. Miten sait tiedon saamastasi työpaikasta?

Puhelu
Sähköposti
Muu?

5. Miten työsopimuksen tekeminen sujui?
6. Oliko sinulle selkeää, mihin ja monelta tulet ensimmäisenä päivänä töihin?

Kyllä
Ei
Muu

7. Kuinka perehdytys mielestäsi sujui? Kerro lyhyesti perehdytyksen hyvistä ja huonoista puolista.
8. Oletko saanut tukea esihenkilöltä työsuhteen aikana? Jos olet, niin millaista tukea?

9. Olisitko toivonut alussa tai työsuhteen aikana muuta tukea, kun mitä olet saanut?
Millaista tukea olisit toivonut?

10. Olivatko ohjeet selkeitä?

Kyllä

Ei

11. Mitä muuta olisit toivonut hakemusvaiheelta tai työsuhteen alussa?

12. Voisitko harkita työskentelyä ensi kesänäkin konsernin yhtiöissä? Tai voisitko ajatella työskenteleväsi vakituisena jossakin konsernin yhtiössä? Jos et, niin osaatko sanoa miksi ei?