

Heidi Ahlqvist & Katri Manninen

Rekrytointiprosessin kehityskkeinot

Case Smile Henkilöstöpalvelut Oyj

Opinnäytetyö

Syksy 2018

SeAMK Liiketalous ja kulttuuri

Tradenomi (AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK), Liiketalous

Suuntautumisvaihtoehto: Henkilöstöhallinto ja liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä: Heidi Ahlqvist & Katri Manninen

Työn nimi: Rekrytointiprosessin kehityskkeinot

Ohjaaja: Petra Sippola

Vuosi: 2018

Sivumäärä: 63

Liitteiden lukumäärä: 2

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Smile Henkilöstöpalvelut Oyj:n Seinäjoen toimipiste. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia epäkohtia rekrytointiprosessissa on havaittavissa tällä hetkellä ja luoda kehitysehdotuksia niiden pohjalta. Opinnäytetyön toteuttamiseksi hankittiin teoriatietoa ja toteutettiin kyselytutkimus toimeksiantajayrityksen Etelä-Pohjanmaan alueen työntekijöille, joilla oli toteutunutta työaikaa maaliskuun 2018 jälkeen. Teoriatietoa hankittiin rekrytointiprosessista ja henkilöstöpalvelualasta. Aiheesta ei ollut tehty aiempia tutkimuksia toimeksiantajayrityksessä.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään rekrytointiprosessia ja henkilöstöpalvelualaa. Teoriaosuudessa selvitetään oikeaoppisen rekrytointiprosessin kulkua tarkastelemalla, millaisia vaiheita siihen kuuluu ja miten ne toteutetaan oikealla tavalla. Henkilöstöpalvelualaa käsittelevässä osuudessa perehdytään siihen, millainen henkilöstöpalvelualan tilanne on Suomessa ja mitä vuokratyö on. Lisäksi mietitään, millaisia etuja ja ongelmia siinä on havaittavissa. Aiheita tarkastellaan alan asiantuntijoiden tuottaman kirjallisuuden ja ajankohtaisten artikkelien kautta.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Koska opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää rekrytointiprosessin epäkohtia ja luoda kehitysehdotuksia niiden pohjalta, tutkittiin toimeksiantajayritykseen työllistyneiden henkilöiden näkökantaa. Heiltä tiedusteltiin näkemyksiä rekrytointiprosessin tämänhetkisestä toimivuudesta ja mahdollisista kehityskohteista. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, joka sisälsi avoimia kysymyksiä ja monivalintakysymyksiä.

Opinnäytetyön tutkimuksessa havaittiin ongelmia yrityksen sisäisessä tiedonkullussa ja ulkoisessa tiedottamisessa. Työntekijöiden toimintatavoissa havaittiin eroavaisuuksia, jotka näkyivät epäjohdonmukaisuutena yrityksen toiminnassa. Huomattiin, että hakulomaketta olisi syytä yksilöidä haettua työtehtävää vastaavaksi ja syy CV:n liittämiseen hakulomakkeen yhteyteen tulisi ilmoittaa. Myös haastattelijan tiedot avoimesta työpaikasta koettiin usein puutteelliseksi. Myönteisimpinä asioina nähtiin henkilökunnan ystävällisyys ja palveluallttius.

Avainsanat: rekrytointi, rekrytointiprosessi, henkilöstövuokraus, vuokratyöntekijä

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Human Resource Management and Business Development

Authors: Heidi Ahlqvist & Katri Manninen

Title of thesis: Ways to develop a company's recruiting process

Supervisor: Petra Sippola

Year: 2018

Number of pages: 63

Number of appendices: 2

The commissioner of this thesis is the Seinäjoki office of Smile Henkilöstöpalvelut PLC. The purpose of the thesis was to find out what disadvantages could be recognized in the company's current recruiting process and to make suggestions for improvement. To implement the thesis, theoretical information was collected, and a survey was conducted among the staff of the commissioner in South Ostrobothnia who had worked after March 2018. Theoretical information was collected about the recruiting process and the temporary staffing service industry. Previous studies had not been conducted on the subject at the commissioner company.

The theoretical frame of reference of the thesis focuses on the recruiting process and its development at the company operating in the temporary staffing service industry. Also, the theoretical part takes a look at an orthodox recruiting process to see what stages it encompasses and how they are carried out properly. The section about the staff leasing industry explains the situation in Finland and what staff leasing is. Furthermore, it discusses what advantages and problems can be recognized in it. The topics are examined through literature by experts in the field and current articles.

In the empirical part of the thesis, a qualitative research method was used. Because the objective was to reach more applicants by developing the recruiting process, the views of the employees of the commissioner company were studied. Their views on the current functionality of the recruitment process and ideas for possible its improvement were inquired. The study was conducted as a questionnaire survey containing both open-ended and multiple-choice questions.

In the thesis study, problems were detected with the internal flow of information and external communication of the company. Differences were detected in the employees' behaviour, which were seen as inconsistencies in the operations of the company. It was noticed that the application form should be individualized to correspond to each vacancy. Furthermore, the reason for attaching a CV to the application form should be mentioned. Moreover, the interviewer's knowledge about vacancies was often considered insufficient.

Keywords: recruitment, recruitment process, recruitment agency, agency worker

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Toimeksiantajayrityksen esittely	9
1.2 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	11
2 HENKILÖSTÖPALVELUALA	12
2.1 Henkilöstöpalveluala Suomessa.....	12
2.2 Vuokratyö	14
2.3 Vuokratyön edut ja ongelmat työntekijän näkökulmasta	16
3 REKRYTOINTIPROSESSI.....	19
3.1 Toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessin nykytila	19
3.2 Rekrytointiprosessin kehittäminen.....	20
3.3 Rekrytointiprosessin alkuvaiheet	20
3.4 Rekrytointiprosessin toteuttaminen	25
3.5 Viestintä.....	29
3.6 Lainsäädäntö	31
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	35
4.1 Tutkimusmenetelmä	35
4.2 Aineisto.....	36
4.3 Tutkimustulokset.....	39
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	51
5.1 Kehittämisehdotukset	51
5.2 Loppupohdinta.....	55
LÄHTEET	57
LIITTEET	60

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Vuokratyön suhteet.	15
Kuvio 2. Rekrytointiprosessin nykytila.	19
Kuvio 3. Vastaajien ikäjakauma.	40
Kuvio 4. Työsuhteen kesto.	41
Kuvio 5. Yrityksen tunnettuus.	42
Kuvio 6. Työnhakukanava.	43
Kuvio 7. Smilen suosittelijoiden jakauma.	50
Kuvio 8. Rekrytointiprosessin ongelmat vs. kehittämissuhteet.	55

Käytetyt termit ja lyhenteet

Henkilöstöpalveluyritys	Vuokrayrityksestä käytettävä nimitys. Käytetään varsinkin silloin, kun yritys tarjoaa myös muita henkilöstöpalveluita, kuin henkilöstövuokrausta.
Henkilöstövuokraus	Yritys vuokraa työntekijöitä toisen yrityksen käyttöön.
HPL	Henkilöstöpalveluyritysten liitto
Kehittäminen	Toiminnan parantamista.
Käyttäjäyritys	Yritys, jonka johdolla ja valvonnassa vuokratyöntekijä työskentelee.
Prosessi	Toimintojen sarja.
Rekrytointi	Henkilöstön hankinta, joka sisältää työvoiman haku- ja valintaprosessin.
Smile	Smile Henkilöstöpalvelut Oyj

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on raportti tehdystä tutkimuksesta, jonka toimeksiantaja on ollut Smile Henkilöstöpalvelut Oyj. Aiheeksi on valittu rekrytointiprosessin kehityskeinojen selvittäminen, sillä sen on koettu olevan ajankohtainen ja tarpeellinen yrityksen näkökulmasta. Aihe on koettu ajankohtaiseksi, sillä henkilöstöpalveluala on suuressa kasvussa Suomessa ja toimiva rekrytointiprosessi on yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä alalla. Aihe on toimeksiantajayrityksen toimihenkilöiden mielestä koettu tarpeelliseksi yrityksessä, sillä työnhakijoita on havaittu olevan liian vähän suhteessa avoimien työpaikkojen määrään. Aihe on nähty mielenkiintoisena myös opinnäytetyön tekijöiden puolesta, sillä se käsittelee tekijöiden opintosuuntaamaa vastaavia aihealueita. Molemmat opinnäytetyön tekijät ovat suorittaneet työharjoittelujakson toimeksiantajayrityksessä, joten opinnäytetyön tekeminen Smilelle on ollut luonteva valinta.

Tutkimuksen aihetta sivuten on tehty aiemminkin opinnäytetöitä Seinäjoen Ammatikorkeakoulussa, kuten selvitetty markkinointiviestinnän keinoja henkilöstöpalvelualalla (Ervasti 2018). Kyseisen tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää sitä, missä kanavissa työnhakijoita tavoittaa parhaiten. Lisäksi on tutkittu, mitkä tekijät vaikuttavat työnhakijan päätökseen hakea työtä (Hakola 2017). Edellä mainitussa työssä on ollut tavoitteena selvittää, mitkä asiat vaikuttavat työnhakijoiden päätökseen hakea töitä kohdeyrityksestä. Perimmäinen tavoite tässä ja edellä mainituissa tutkimuksissa on ollut selvittää, miten henkilöstöpalvelualan yritys saisi enemmän työnhakijoita.

Tutkimus on toteutettu heinäkuussa 2018 Etelä-Pohjanmaan alueella työskentelevien vuokratyöntekijöiden keskuudessa. Opinnäytetyöstä on jätetty pois työpaikkailmoituksen laatiminen sekä haastattelutilanne. Rajaus on tehty perustuen siihen, että työpaikkailmoituksen laatiminen painottuu markkinoinnin puolelle ja haastattelutilanne on henkilön kehittämistä. Tämä opinnäytetyö on toteutettu liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Rekrytointiprosessin kehittämisen myötä pidemmän aikavälin tavoitteena on ollut parantaa yrityksen mainetta, mikä oletetusti lisäisi tulevaisuudessa yrityksen puo-

leensavetävyyttä työnantajana ja myös työnhakijoiden määrää. Smile Henkilöstöpalveluiden toimitusjohtaja Sami Asikaisen (2018b) mukaan yli kolmasosa Smilen työntekijöistä tulee yrityksen nykyisten työntekijöiden suositusten kautta. Tällaisessa rekrytoinnin muodossa korostuu Smilen maine työnantajana. Yhdistämällä oikeat työt oikeisiin ihmisiin, saa aikaan tyytyväisiä työntekijöitä, jotka suosittelevat Smileä työnantajana myös ystävilleen. Smilen tavoitteena on kasvattaa suositusten kautta tulevaa rekrytointia tulevaisuudessa. Asikaisen mukaan suositusten kautta tapahtuva rekrytointi on Smilen tärkein rekrytointikanava.

Vaahtion (2005, 56) mukaan on virheellistä ajatella, että onnistunut rekrytointi alkaisi määriteltäessä toimenkuvaa. Hänen mukaansa tärkeintä on huomioida, että yrityksen maineen tulee olla kunnossa. Yrityksen toimien tulee kestää myös kriittinen tarkastelu. Sisäinen ja ulkoinen toiminta eivät saa olla ristiriidassa keskenään. Työnantajan maineen varassa toimii erityisesti passiivinen rekrytointi, johon perehdytään tekstissä myöhemmin.

Työhön hakeutumiseen vaikuttavat Vaahtion (2005, 58) mukaan kaikki asiat, joita yrityksestä tiedetään. Varsinkin korkeasti koulutetut hakijat tutkivat tarkoin yrityksen taustat, ennen kuin edes laittavat työpaikkahakemusta sinne. Ammattitaidoton rekrytoija pilaa Vaahtion (s.13) mukaan yrityksen maineen hetkessä. Voidaan olettaa, että kaikki osaavat luonnostaan rekrytoida, jos mietitään sitä, kuinka vähän esimieskoulutuksissa kiinnitetään huomiota rekrytointiin. Rekrytointiprosessin onnistunut läpivienti vaatii harkintaa, ammattitaitoa ja eettisyyttä.

Sallin ja Takatalon (2014, 41–42) mielestä rekrytointimarkkinoilla vaikeasti kopioitava erotteleva kilpailutekijä on hyvä työnantajaimago. Alan osaajista kilpailtaessa työnantajamielikuvan järjestelmällinen rakentaminen tuo tuloksia. Myönteisen työnantajamielikuvan merkitys korostuu, kun suuret ikäluokat eläköityvät ja työntekijäpulaa syntyy. Myönteinen mielikuva organisaatiosta ei riitä, jos se on tunnettu vain pienen joukon keskuudessa. Jos haluaa olla mukana kilpailussa parhaista työntekijöistä, tulee organisaation tehdä itsestään tunnettu. Myönteisen työnantajamielikuvan luoneet organisaatiot saavat helposti seuraajia esimerkiksi Facebookissa ja tätä kautta avoimet työpaikat tulevat myös passiivisten työnhakijoiden tietoisuuteen. Yrityskuva voidaan Pitkäsen (2001, 15) mukaan käsittää mielikuvana, joka yrityksestä muodostuu yksilölle. Mielikuvan rakentavat erilaiset kokemukset, uskomukset,

asenteet, tiedot ja päätelmät. Yrityskuva tarkoittaa myös mielikuvaa, jonka yritys haluaa itsestään antaa. Mielikuvaa, jota yritys haluaa välittää, voidaan kutsua profiiliksi. Jos näitä asioita halutaan tehostaa tai muuttaa, kutsutaan tätä profiloinniksi.

Pitkänen (2001, 15) kirjoittaa, että professori Erkki Karvonen Tampereen yliopistosta on kertonut hyvän maineen olevan yrityksen menestyksen tae. Luottamus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on tärkeää. Asiakas ei halua tehdä kauppvoja, ellei luota vastapuoleen. Maineessa yhdistyvät Pitkäsen (s. 15) mukaan kaksi asiaa: tunnettuus ja viestintä. Maine on ikään kuin yrityksen kertomus itsestään. Yritys voi vaikuttaa siihen myös itse. Millaisen tarinan se haluaa kertoa itsestään?

Maineen perustana ovat Pitkäsen (2001, 19) mukaan todellinen toiminta ja todellisuus. Hyvä maine rakentuu toimivan tuotteen tai palvelun pohjalta. Huonoa ja keskeneräistä tuotetta on turhaa markkinoida. Mikäli tuotetta tai palvelua markkinoidaan asiakkaalle valheellisin perustein, asiakas pettyy ja hänelle muodostuu huono käsitys tuotteesta tai palvelusta. Tällaisissa tilanteissa pettynyt asiakas myös usein kertoo kokemuksistaan eteenpäin levittäen huonoa mainetta yrityksestä.

Pitkäsen (2001, 19) mukaan Helsingin yliopiston yhteisöviestinnän professori Leif Åberg on todennut, että on olemassa kolme tasoa, millä yritys voi koettaa luoda hyvän maineen. Ensimmäinen taso on se, mitä me teemme. Toinen taso on se, mitä sanomme ja kolmas taso se, miltä me näytämme. Pääasiana on siis ensiluokkainen toiminta, toimiva viestintä ja onnistunut visuaalinen ilme. Koska ensivaikutelma syntyy usein visuaalisesta ilmeestä, on siihen kannattavaa panostaa. Mikäli toimitilat näyttävät epäsiisteiltä, alkavat ihmiset tehdä tämän perusteella myös johtopäätöksiä yrityksen toiminnasta. Kielteistä vaikutelmaa on vaikeaa karistaa harteiltaan.

1.1 Toimeksiantajayrityksen esittely

Smile Henkilöstöpalvelut Oyj on henkilöstöpalveluyritys, jonka emoyhtiö on pörssi-yhtiö Restamax Oyj. Smile on perustettu vuonna 2002 ja sillä on 22 toimipistettä ympäri Suomea. Yritys tarjoaa henkilöstöpalveluita useille eri toimialoille, kuten teollisuuteen, rakentamiseen ja logistiikkaan, sekä terveydenhuolto-, hotelli-, ravintola- ja catering-alalle. Vuoden 2018 ensimmäisellä vuosipuoliskolla Smilellä on

saanut palkkaa noin 8000 henkilöä ja työntekijöitä on välitetty noin 1100:lle asiakkaalle. (Smile Henkilöstöpalvelut 2018.) Smile Henkilöstöpalveluihin kuuluu 58 yhtiötä, joissa työskentelee yhteensä 140 toimihenkilöä (Vilponen 2018).

Henkilöstöpalveluyritysten liiton toukokuussa 2018 toteuttaman liikevaihtotiedustelun mukaan Smile Henkilöstöpalvelut sijoittui sijalle viisi kahdenkymmenen merkittävimmän henkilöstöpalvelualan yrityksen joukossa. Listaus ottaa huomioon henkilöstöpalveluiden kumulatiivisen liikevaihdon viimeisen 12 kuukauden ajalta. (HPL 2018.)

Smile Henkilöstöpalveluiden (2018) visio on olla henkilöstöpalvelualan markkinajohdaja ja kannattavimpia yrityksiä toimialalla. Missiona heillä on auttaa sekä asiakkaita, että työntekijöitä menestymään. Smilen intohimona on yhdistää työ ja tekijät.

Smile tähtää kohti visiotaan arvojensa avulla. Smilen arvoja ovat ihmisläheisyys, ammattilypeys, yrittäjäyys ja positiivisuus. Ihmisläheisyyttä Smile pyrkii toteuttamaan kohdellen työnhakijoita, -tekijöitä sekä asiakkaita yksilöinä. Yritykselle on tärkeää, että jokainen kokee itsensä läheiseksi Smilen kanssa. Ammattilypeys tulee esiin toimihenkilöiden ja vuokratyöntekijöiden työnteossa. Smilen mielestä on tärkeää, että työn ilo näkyy ja työstään voi olla ylpeä. Smile haluaa toimia kaikissa tilanteissa yrittäjähenkisesti ja tehdä asiat kunnolla loppuun saakka. Smilellä pyritään saavuttamaan paras mahdollinen lopputulos. Nimeään kunnioittaen Smile haluaa, että positiivisuus näkyy kaikkien työssä. Smile haluaa, että hyvä fiilis leviää kaikkien keskuuteen. (Smile Henkilöstöpalvelut 2018.)

Smile Henkilöstöpalveluiden strategiana on olla toimialansa tunnetuin ja tehokkain yhtiö vuoteen 2021 mennessä. Lisäksi yritys haluaa tarjota toimialansa parhaat palvelut ja konseptit. Yhtiö kehittää vuokratyötä siten, että se olisi halutumpi vaihtoehto, kuin perinteinen vakituinen työsuhde. Smile Henkilöstöpalvelut haluaa toimia henkilöstövuokrauksen suunnannäyttäjänä sekä kasvaa alansa suurimmaksi tekijäksi. (Asikainen 2018.)

1.2 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tutkimuksen aiheeksi on valittu rekrytointiprosessin kehityskkeinot, sillä Smile Henkilöstöpalvelut Oyj:n edustajat ovat kokeneet saavansa liian vähän työhakemuksia suhteessa avoimien työpaikkojen lukumäärään. Ongelma on päädytty ratkaisemaan tutkimuksella, jolla on selvitetty, miten rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää paremmaksi ja tämän avulla saavuttaa suurempi määrä työnhakijoita. Tutkimus on päädetty toteuttaa henkilöillä, jotka ovat osallistuneet rekrytointiprosessiin ja näin ollen ovat olleet tietoisia siitä, millaisia vaiheita se on sisältänyt sekä miten se on sujunut.

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, millaisia epäkohtia Smilen Seinäjoen toimipisteen rekrytointiprosessissa on tällä hetkellä ollut havaittavissa ja luoda kehitysehdotuksia niiden pohjalta. Tarkoituksena on, että Smile voisi tulevaisuudessa kehittää rekrytointiprosessiaan käyttämällä tutkimuksen tuloksia työkaluina yhtenevän rekrytointiprosessin rungon luomiseen. Työ on ollut empiirinen tutkimus, sillä se on pohjautunut lähteiden, kirjoittajien kokemusten ja tutkimustulosten tarkasteluun. Perinteisessä empiirisessä tutkimuksessa on Tuomen ja Sarajärven (2018, 57) mukaan viisi osaa. Näitä osia ovat johdanto, teoria, tutkimustulokset, pohdinta sekä lähteet.

Tämän opinnäytetyön keskeinen tutkimusongelma on ollut työnhakijoiden liian vähäinen määrä suhteessa avoinna oleviin työpaikkoihin. Tutkimuskysymyksenä on pohdittu, miten saada lisää työnhakijoita toimeksiantajayritykselle. Alakysymyksenä on mietitty keinoja, joiden avulla rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää tehokkaammaksi, jotta työnhakijoiden määrää saataisiin lisättyä.

2 HENKILÖSTÖPALVELUALA

2.1 Henkilöstöpalveluala Suomessa

Vuokratyö ei ole uusi ilmiö, mutta henkilöstövuokraus hyväksyttiin omana toimialanaan vasta vuonna 1995. Sitä ennen oli ajanjakso, jolloin kaupallinen henkilöstövuokraus oli Suomessa kiellettyä. Elinkeinon vapautumisen vuoksi alalla ei ollut työsopimuksia tai työoikeudellisia säännöksiä. Ennen vuoden 1999 lakimuutosta vuokratyöalalla voitiin välttää muun muassa työnantajan eläkemaksut ketjuttamalla määräaikaisia työsuhteita. Lakimuutoksen jälkeen kaikkien työnantajien on pitänyt maksaa sosiaaliturva- ja eläkemaksut myös lyhyistä työsuhteista, tämän vuoksi kiista vuokratyöhön liittyen poistui. 1990-luvun loppuun verraten suhtautuminen henkilöstövuokraukseen on muuttunut paljon. (Elomaa 2011, 24–26.)

Henkilöstöpalveluala on Herralan (2016) mukaan kovassa kasvussa Suomessa. Sadasta suurimmasta työllistäjästä jo 25 on henkilöstöpalveluyrityksiä. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2016 vuokratyöntekijöiden määrä oli 38 000, joka tarkoittaa melkein kahta prosenttia työntekijöiden kokonaismäärästä. Kasvuvauhdista saa käsitystä tarkastelemalla kolmen vuoden takaisia lukemia. Silloin vuokratyöntekijöiden määrä oli 27 000. Vuoden 2016 kesäkuussa alalla oli kasvua 30 prosenttia.

Henkilöstöpalveluyritysten liikevaihtoja seuraamalla alan kasvun voi havaita selvästi. Henkilöstöpalveluiden liikevaihto muodostuu henkilöstövuokraus-, ulkoistus-, rekrytointi-, koulutus- ja valmennuspalveluista. Vuonna 2017 kasvu on ollut hyvää, vaikka se ei kesän jälkeen ole ollut enää jatkuvaa kuukaudesta toiseen. Vuoteen 2017 nähden alkuvuosi 2018 on ollut hyvä. HPL:n liikevaihtotiedustelun mukaan vuoden 2018 toukokuussa henkilöstöpalveluiden liikevaihto on ollut 122,4 miljoonaa euroa. Liikevaihto on lisääntynyt 15 prosenttia vuoden 2017 toukokuusta. (HPL 2018.)

Henkilöstövuokrauspalveluiden osuus henkilöstöpalveluiden liikevaihdosta on ollut 85 prosenttia vuoden 2018 tammi-toukokuun osalta. Rekrytointipalveluiden kasvu vuodesta 2017 vuoteen 2018 on ollut kaksi prosenttia. (HPL 2018.)

Työministeriön vuonna 2007 tekemän selvityksen mukaan suurin syy vuokratyövoiman suosioon on ollut sen joustavuus. Yleisimpiä vuokratyön käyttöön johtavia tilanteita ovat sijaisuudet ja nopeat muutokset työvoiman tarpeessa. Esimerkiksi suoritusorientoituneissa yrityksissä vuokratyötä suositaan ruuhkahuippujen tasaamisessa. (Lehtonen [24.7.2018].) Myös Tanskanen (2008, 16) toteaa joustavuuden olevan vuokratyön käytön suurimpia etuja. Vuokratyön luonteen nähdään soveltuvan lyhytaikaisiin projekteihin ja kausiluontoisiin töihin. Hän muistuttaa kuitenkin, että on tärkeää huomata vuokratyösuhteiden olevan usein myös vuosien mittaisia ja jatkuvia työsuhteita. Irrottautuminen kausityöhön ja pätkättöihin soveltuvan työvoiman maineesta on tapahtunut vuokratyövoiman käytön kasvun ansiosta.

Globalisaatio voidaan nähdä yhtenä vuokratyötä nostattavana tekijänä Lehtosen [24.7.2018] näkemyksen mukaan. Koska kilpailu kasvaa globalisaation myötä, tarvitaan yrityksissä enemmän aikaa ydinliiketoiminnan hoitamiseen. Tällaisessa tilanteessa vuokratyöntekijöiden käyttö muissa toimissa on kannattavaa.

Lehtonen [24.7.2018] täsmentää, että vuokratyötä käytetään myös tilanteissa, joissa yritys ei halua tai kykene palkkaamaan uusia työntekijöitä vakituiseen työsuhteeseen. Vuokratyövoimaa käyttäessään yritys siirtää riskin vuokratyöyritykselle. Vaah-tion mukaan (2005, 126) yksi esimerkki riskeistä on sairausaika, jonka palkanmaksusta vastaa vuokrausyritys, eikä käyttäjäyritys.

Yrityksen ja vuokratyöyrityksen välinen sopimus määrittelee, miten nopeasti yritys voi luopua vuokratyöntekijästä. Tällainen sopimus mahdollistaa työntekijästä luopumisen aina nopeammin, kuin palkattaessa yrityksen omille listoille. (Tanskanen 2008, 16.) Tanskanen lisää vielä, että riskin siirtämisen hyöty näkyy esimerkiksi epäpätevän työntekijän palkkaamisen mahdollisuuden kohdalla. Tämä tarkoittaa sitä, että on todennäköisempää välttyä palkkaamasta epäpätevää työntekijää, kun rekrytoinnin hoitaa ulkopuolinen, kyseisen alan ammattilainen. Ja mikäli tulee tilanne, jossa epäpätevä työntekijä palkataan, on vastuu työntekijästä vuokratyöyrityksellä. On kuitenkin aiheellista huomioida koeajan käytön mahdollisuus palkattaessa suoraan käyttäjäyrityksen palvelukseen.

Ajan säästäminen on Tanskanen (2008, 16) mukaan yksi vuokratyövoiman käytön etu. Rekrytointiprosessit ovat usein pitkiä ja työläitä. Yritys säästää huomattavasti

aikaa ja vaivaa ottaessaan yhteyttä henkilöstöpalveluyritykseen, jolla on listoillaan valmiina erilaisia työntekijöitä erilaisiin työtehtäviin. Hän kertoo myös hallintokustannusten vähentymisen lukeutuvan vuokratyövoiman etuihin.

2.2 Vuokratyö

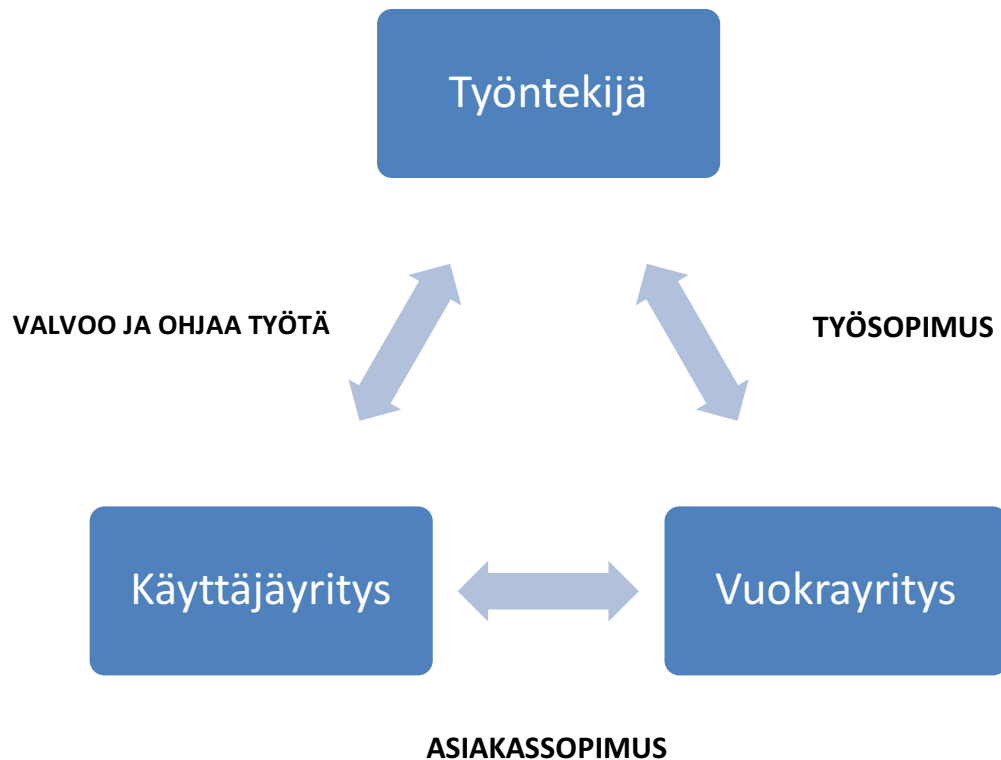
Vuokratyöstä on tullut henkilöstöä etsiville yrityksille aikaisempaa varteenotettavampi vaihtoehto. Vuokratyön käytössä työnantajan merkittävimpiä etuja ovat Vaah-tion (2005, 126) mukaan riskittömyys ja helppous.

Henkilöstön vuokrauksessa työntekijä on rekrytoitu vuokrausyrityksen kirjoille. Vuokrausyritys tarjoaa työntekijöitään käyttäjäyrityksen töihin vastiketta vastaan. Vuokratyöntekijän työtä valvoo ja johtaa käyttäjäyritys, joka tarkoittaa ulkopuolista yritystä. Tiitisen ja Krögerin (2012) mukaan vuokratyössä osapuolia on kolme, jotka ovat käyttäjäyritys, vuokrausyritys ja vuokratyöntekijä. Myös oikeussuhteita on kolme, mitkä ovat sopimukseen perustuvat käyttäjä- ja vuokrausyrityksen välinen asiakassuhde, työntekijän ja vuokrausyrityksen välinen työsuhde, sekä vuokratyöntekijän ja käyttäjäyrityksen välinen suhde, jossa ei ole erillistä sopimusta. Vuokratyöstä käytetään nykyään usein muotoa henkilöstöpalveluyritys. Työntekijä voi työskennellä käyttäjäyrityksen tarpeen mukaan muutamista tunneista pidempiin ajanjaksoihin. Vuokratyövoiman käyttö esimerkiksi erilaisissa projekteissa on yleistä.

Vuokratyöntekijä solmii henkilöstöpalveluyrityksen kanssa työsopimuksen, joka määrää työtoteuttajat (Lehtonen [24.7.2018]). Käyttäjäyritys valvoo ja ohjaa työntekijää sekä määrittelee tehtävän työn sisällön. Henkilöstövuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen välille tehdään sopimus, missä sovitaan työvoiman vuokrauksesta. Käyttäjäyritys maksaa työntekijästä sopimuksen mukaisen korvauksen henkilöstövuokrausyritykselle. (Suomen Yrittäjät [18.7.2018].)

Työntekijän palkanmaksajana toimii henkilöstöpalveluyritys. Henkilöstöpalveluyrityksen vastuulla on maksaa työsopimuksen mukaista palkkaa työntekijälle. Lisäksi vuokratyö vastaa lakisääteisistä kuluista, joita työnantajalle kuuluu. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 25–27.)

Vuokratyövoiman käytön perusteena suoritustason töissä ovat pääsääntöisesti ruuhkahuiput, sijaisuudet sekä kysynnän ja tilausten vaihtelut (Lehto, Lyly-Yrjänäinen & Sutela 2005, 58). Vuokratyövoimaa käytetään käyttäjäyritysten toimesta usein myös Lehdon ym. (2005, 61) mukaan suorana rekrytointikanavana. Seuraavassa kuviossa (1) esitetään kuvion avulla vuokratyön suhteet.



Kuvio 1. Vuokratyön suhteet.

Henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat työvoiman vuokraamisen lisäksi muita alaan liittyviä palveluita. Tällaisia ovat Lehtosen [24.7.2018] mukaan muun muassa rekrytointipalvelut, suorahaku, alihankinta, ulkoistaminen, henkilöarvioinnit sekä valmennukset.

Hietalan ym. (2014, 14–15) mukaan vuokratyö ei ole alihankintaa tai aliurakointia, mitkä ovat palvelujen ja tuotannon ostamista yrityksen ulkopuolelta. Työntekijät suorittavat tällöin työnsä oman työnantajan johdolla, vaikka työ tehtäisiinkin tilaajan tiloissa tilaajalle. Aliurakoinnissa- ja hankinnassa vuokratyötä koskevat pykälät eivät ole sovellettavissa, sillä työntekijät eivät työskentele toisen työnantajan palveluksessa.

Työvoiman vuokraus ja alihankinta eroavat toisistaan työnantajan työnjohtovallan siirtymisen ja toisen osapuolen suoritusvelvollisuuden perusteella. Työvoiman vuokrauksessa luovutetaan tilaajalle työntekijän työpanos. Alihankinnassa työntekijän toimittaja vastaa työntuloksen aikaansaamisesta. Vuokrauksessa tilaajalle annetaan sovitut kriteerit täyttävä työntekijä käyttöön. Tällaisessa tapauksessa on luonnollista, että työtä johdetaan ja valvotaan käyttäjäyrityksen toimesta. (Hietala ym. 2014, 17.)

Vuokratyöntekijöitä on Lehtosen [24.7.2018] mukaan kaikilta koulutustasoilta. Vuokratyötä on tarjolla laajasti erilaisilla toimialoilla, joten myös työtehtävät vaihtelevat laajasti ja saavat aikaan laajan kirjon vuokratyöntekijöitä. Vuonna 2008 toteutetussa tutkimuksessa selvisi, että suurin osa vuokratyöntekijöistä on nuoria tai nuoria aikuisia. Metsä-Tokila (2012, 22) täsmentää, että vuokratyön tekeminen on yleisintä 15–24-vuotiaiden ikäryhmässä, se on myös huomattavasti yleisempää alle 30-vuotiaiden kohdalla, kuin yli 35-vuotiaiden keskuudessa.

Lehtosen [24.7.2018] mukaan tutkimuksessa kävi myös ilmi, että suurin osa vuokratyöntekijöistä on naisia. Sukupuolijakaumaan vaikuttaa olennaisesti alat, joilla vuokratyöntekijöitä eniten käytetään. Tutkimukseen vastanneista 53 prosenttia teki vuokratyötä pääasiallisena työnään. Tutkimuksesta selvisi, että suurin syy vuokratyöhön päätymiselle oli niiden helpompi saanti. 42 prosenttia tutkimukseen osallistuneista koki, että vuokratyöpaikka on helpompi saada. Myös työn vapaampi valinta, kokemuksen kerääminen ja lisäansioden tienaaminen olivat kyselyyn vastanneiden syitä vuokratyön tekemiseen. Tutkimuksen teetti Henkilöstöpalveluyritysten liitto ja sen toteutti Promenade Research.

2.3 Vuokratyön edut ja ongelmat työntekijän näkökulmasta

Henkilöstönvuokraus tarjoaa työttömille työnhakijoille työpaikan, kun sellaista ei ole saatavilla suoraan yrityksestä. Henkilöstönvuokraus tarjoaa usein työntekijälle mahdollisuuden luoda suhteita ja näin ollen työllistyä vakituisesti. Vuokratyön kautta on mahdollista myös työllistyä käyttäjäyritykseen. Lehtosen [24.7.2018] mukaan yli 3300 työntekijää rekrytoitiin käyttäjäyritykselle vuonna 2006 henkilöstöpalveluliiton

jäsenyrityksissä. Tanskanen (2008, 18) lisää vuokratyön tarjoavan myös mahdollisuuden nopeaan työllistymiseen. Joskus työsuhteet voivat alkaa jopa ennen kirjallisen työ sopimuksen allekirjoittamista.

Lehtosen [24.7.2018] mielestä vuokratyö on esimerkiksi opiskelijoille hyvä keino hankkia työtä opintojen ohella. Moni vuokratyö on osa-aikaista ja tapahtuu viikonloppuisin, joten vuokratyö soveltuu hyvin opiskelijoille. Vuokratyön kautta opiskelija voi myös kartuttaa työkokemusta, joka hyödyttää työelämään siirtyessä. Ja vaikka Tanskanen (2008, 16) mukaan vuokratyöntekijöiden palkkasyrjintä tiedostetaan, Hietala ym. (2014, 21) kertovat, että vuokratyöntekijöistä osa kokee saavansa parempaa palkkaa, kuin käyttäjäyrityksen omat työntekijät.

Henkilöstöpalveluyritykset järjestävät erilaisia koulutuksia vuokratyöntekijöille. Niiden kautta työntekijä voi hankkia erilaisia pätevyksiä helposti. Tällaisia ovat esimerkiksi anniskelu-, hygieni- ja ikärajanpassi. Tämä auttaa työllistymään jatkossa monipuolisempiin työtehtäviin. (Lehtonen [24.7.2018].)

Edellä mainitut vuokratyön hyvät puolet ovat Lehtosen [24.7.2018] mukaan läsnä tilanteissa, joissa työntekijä haluaa tehdä vaihtelevaa työtä. Vuokratyön ongelmat tulevat esiin tilanteissa, joissa työntekijä tekee vuokratyötä, koska hänellä ei ole muita vaihtoehtoja.

Vuokratyössä esiintyy myös joitain ongelmakohtia. Alalla toimii satoja yrityksiä ja käyttäjäyrityksiä, joten kokemuksetkin ovat luonnollisesti vaihtelevia. Tanskanen (2008, 6) kertoo netin keskustelupalstoilta löytyvän laajasti erilaisia kertomuksia, jotka käsittelevät kokemuksia vuokratyövoiman käytöstä ja vuokratyöntekijänä työskentelystä.

Lehtonen [24.7.2018] toteaa, että vuokratyön ongelmia ovat muun muassa työn epävarmuus ja epävarmuus toimeentulosta. Sama epävarmuus liittyy Lehtonen ym. (2005, 26) mukaan kaikkiin osapuoliin, tarkastelee tilannetta sitten työntekijän, työyhteisön tai käyttäjäyrityksen näkökulmasta. Lehtosen [24.7.2018] mukaan vuokratyön toimeksiantojen ovat suureksi osaksi kestoiltaan lyhyitä, sillä käyttäjäyritys käyttää vuokratyöntekijää vain niin kauan, kuin heidän tarpeensa vaatii. Myös vuosilomien toteutumisessa on havaittu ongelmia joissakin tapauksissa. Lomakorvauksia

voidaan maksaa palkkojen yhteydessä, vaikka työsuhde on jatkuva. Terveyspalvelujen uupuminen on myös aiheuttanut ongelmia huolimatta siitä, että laki velvoittaa työnantajaa työterveydenhuollon järjestämiseen.

Lehtosen [24.7.2018] mukaan eriarvoisuutta käyttäjäyrityksen omien työntekijöiden kanssa on koettu. Vuokratyöntekijät ovat kokeneet olonsa ulkopuoliseksi. Myös tuotantoon liittyviä lisiä ei ole maksettu samalla tavoin, kuin yrityksen omalle henkilökunnalle. Palkassa on voinut olla eroja, vaikka tehty työtehtävä on ollut sama. Käyttäjäyrityksen näkökulmasta tarkasteltuna Hietalan ym. (2014, 22) mukaan suurin epävarmuustekijä liittyy pääosin vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuuteen ja osaamiseen.

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö (SAK) on Lehtosen [24.7.2018] mukaan kommentoinut kriittisesti vuokratyön sääntöjen puuttumista. SAK:n mukaan työhön liittyvät ehdot ja työsuhdeturva ovat erityisen heikolla pohjalla. SAK myös kertoo vuokratyöllä korvattavan omaa työvoimaa, jonka johdosta työvoimamarkkinat vääristyvät ja epäterve kilpailu lisääntyy. Vuokratyövoiman on tarkoitus olla tilapäisratkaisu, eikä sillä tule korvata pysyvää henkilöstötarvetta.

Jotta työntekijöiden asemaa voitaisiin parantaa, pitäisi SAK:n mukaan työsuhteiden olla pääsääntöisesti vakituisia. Myös takuupalkasta olisi sovittava, mikäli jossain tilanteessa työnantajana toimiva vuokratyöyrittäjä ei kykenisi tarjoamaan työtä työntekijälleen. Lisäksi työterveydenhuolto pitäisi olla vähintään samalla tasolla, kuin se käyttäjäyrityksessä on. (Lehtonen [24.7.2018].)

Lehtosen [24.7.2018] mukaan ongelmat ja epäkohdat voidaan suhteuttaa vuonna 2008 tehdyn henkilöstöpalveluliiton (HPL) valtakunnallisen vuokratyöntekijätutkimuksen tuloksiin. Tutkimukseen osallistui 3400 henkilöä. Tutkimustulokset osoittivat, että HPL:n jäsenyrityksissä työskentelevät vuokratyöntekijät ovat suurimmaksi osaksi tyytyväisiä työhönsä. Sivutoimisia vuokratyöntekijöitä useammin päätoimiset vuokratyöntekijät olivat tyytyväisiä. 86 prosenttia tutkimukseen vastanneista koki, että voisi suositella vuokratyötä myös tuttavilleen.

3 REKRYTOINTIPROSESSI

3.1 Toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessin nykytila

Seuraavassa kuvataan päälinjat siitä, millainen rekrytointiprosessin kulku on tällä hetkellä Smile Henkilöstöpalveluiden Seinäjoen toimipisteessä. Ihanteellisen rekrytointiprosessin kulun teoriaan perehdytään tarkemmin myöhemmin tässä luvussa.

Rekrytointiprosessi toimii tällä hetkellä kokonaisuutena, mutta kehittämällä siitä voisi saada huomattavasti tehokkaamman. Yritys kykenee vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, mutta koko kapasiteettia ei hyödynnetä. Selkeyttämällä toimintatapoja voitaisiin maksimoida työntekijöiden työaika ja näin ottaa käyttöön koko kapasiteetti. Tämä havainto perustuu opinnäytetyön tekijöiden omiin kokemuksiin työharjoittelujakson aikana. Rekrytointiprosessin kehittämisen tavoitteena on, että jokainen Seinäjoen toimipisteessä työskentelevä toimihenkilö voisi keskittyä omaan tehtäväänsä. Alla olevassa kuviossa (2) on havainnollistettu rekrytointiprosessin nykytila.



Kuvio 2. Rekrytointiprosessin nykytila.

3.2 Rekrytointiprosessin kehittäminen

Kehittämisessä nousee esille muutoksen liikkeelle laittaminen. Asioiden kehittäminen on tulevaisuuteen kurkottamista. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 50–51.) Perinteisessä kehittämisessä edetään usein asiantuntijakeskeisesti. Rekrytointiprosessin kehittämisessä onnistuminen edellyttää kehitystarpeen tunnistamista, prosessin kehittämistä ja sitä myötä keinojen tehokasta käytäntöön viemistä. Lisäksi kehittämisessä onnistuminen vaatii siihen panostamista (Juuti 2016, 75–76).

Onnistunut kehitystoiminta vaatii Juutin (2016, 77) mukaan ideoita ja aikaa. Ideoita aikaansaadaan, kun mietitään mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi, sekä nykyisen toiminnan pulmia. Osaksi onnistunutta kehittämistoimintaa kuluu ideoiden kokeileminen käytännössä ja näistä kokeiluista oppiminen. Toiminnan jatkuvan kehittämisen tuloksellisuuden mahdollistaa jaettu johtajuus. Jaettu johtajuus tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat aktiivisia ja vastuullisia toimijoita prosessin kehittämisessä.

Mikäli muutosten toteuttaminen ei onnistu, käynnissä saattaa Juutin (2016, 78) mukaan olla samaan aikaan liian monia muutoksia. Epäonnistuminen voi johtua myös siitä, että yhteisössä on muutosvastarintaa tai osapuolten näkökulmat eivät kohta. Osapuolten luottamuspuola saattaa olla yksi syy muutoksen epäonnistumiseen. Ihmisten osallistaminen ja arvostava keskustelu ovat avainsanoja, kun prosesseja kehitetään ja muutetaan.

3.3 Rekrytointiprosessin alkuvaiheet

Kaikki ne toimet, joilla hankitaan uutta henkilöstöä yritykseen, ovat Helsilän (2002, 20–21) mukaan rekrytointia. Päätös rekrytoinnista on strateginen päätös. Hänen mukaansa tämä korostuu tilanteissa, joissa yritykseen palkataan avainasemassa toimivia työntekijöitä. Nykyään voidaan kyseenalaistaa muiden kuin avainhenkilöiden rekrytointi – hallintotehtäviin taitavasti valittu työntekijä antaa välitöntä tulosta tekeväälle henkilölle lisää resursseja työtehtäväänsä keskittymiseen. Koska jokainen yritys tarvitsee kirjanpitoa, laskutusta ja rahoitusta, ei pidä aliarvioida tätä niin kutsuttua välillistä työtä. Rekrytoinnissa tärkein asia ei ole pohtia, mitkä ovat oikeat

paikat hakea uutta henkilöstöä ja arvioida näiden paikkojen kelvollisuutta. Tärkeintä on miettiä, millaista henkilöstöä todella tarvitaan, vai tarvitseeko henkilöstön määrää kasvattaa lainkaan?

Rantala on kirjoittanut jo vuonna 1999, että rekrytointistrategiassa on erotettavissa kaksi teoreettista mallia.

Stiglerin mallissa yritys kerää omat lähtökohtansa huomioon ottaen kasaan ehdokkaat. Seuraavaksi yritys vertailee ehdokkaiden soveltuvuutta ja päättää, kenet he valitsevat työhön. Tällaista mallia käytettäessä tavoitellaan sopivimman työntekijän löytymistä. Rekrytointitapana tämä malli on resurssien hankintaa. (Vaahtio 2005, 34–35.)

McCallin ja Lippmannin mallissa taustalla on Vaahtion (2005, 35) mukaan etsintäteoria. Kun työntekijää etsitään, neuvotellaan työpaikasta jo heti ensimmäisen hakijan kanssa. Jos hänen kanssaan ei synny sopimusta, etsitään työntekijää niin kauan, että sopiva löytyy. Tämän mallin ominaispiirre on prosessissa vaadittu aika. Tässä mallissa on tavoitteena rekrytoida ensimmäinen hakija, joka on soveltuva työhön. Rekrytointitapana tämä malli on aukkojen paikkaamista.

Vaahtio (2005, 35) huomauttaa, että passiivinen rekrytointi on myös yleinen hakutapa. Tällöin työnhakija ottaa itse yhteyttä työnantajaan selvittääkseen avoimia työpaikkoja. Yritykset saavat työvoimaa hyvin myös passiivisella rekrytoinnilla.

Rekrytointiprosessissa voidaan katsoa olevan kaksi päätyyppiä, jotka ovat aukonpaikkaus ja resurssien hankinta (Vaahtio 2005, 32).

Aukon paikkauksessa etsitään työntekijää, joka paikkaisi tyhjäksi jääneen paikan. Tällöin etsitään työntekijää, jonka osaaminen ja ominaisuudet vastaavat mahdollisimman hyvin poisjäävän työntekijän vastaavia. Tällaisessa tilanteessa on tavoitteena suorittaa rekrytointi mahdollisimman nopeasti, jotta työt saadaan jatkumaan entiseen malliin. Tämän tyyppistä rekrytointia käytetään varsinkin silloin, kun rekrytoidaan alempia toimihenkilöitä tai suoritustason tekijöitä. Vaahtion (2005, 32) mukaan kyse ei ole siitä, etteikö edellä mainittuja tekijöitä arvostettaisi, vaan siitä, että yrityksen käytännöt ovat usein vakiintuneita. Rekrytoinnin katsotaan onnistuneen, kun aukko on täytetty ja työt jatkuvat.

Resurssien hankinnassa rekrytointiprosessi toimii eri tavalla. Silloin tarvitaan selaista osaamista, jota yrityksessä ei vielä ole. Lähtökohta rekrytoinnissa on löytää tehtävään paras ja soveltuvin tekijä. Tällöin voidaan käyttää apuna ulkopuolista asiantuntijaa. (Vaahtio 2005, 32–33.) Prosessi on usein aikaa vievä ja se saattaa sisältää useita haastatteluita sekä soveltuvuusarvioita.

Honkaniemen ym. (2007, 42–43) mukaan on tärkeää huolehtia myös osaamisen siirtymisestä. Jonkun työntekijän olisi tiedettävä edes suullisesti työstä lähtevän henkilön työtehtävät. Kaikkein paras toimintamenetelmä olisi tärkeimpien työtehtävien dokumentointi. Tämä auttaisi myös odottamattomissa tilanteissa.

Honkaniemi ym. (2007, 40–41) suosittelevat, että ennen kuin rekrytointiprosessia varsinaisesti käynnistetään, on tärkeää, että esimies arvioi rekrytoinnin todellista tarvetta perinpohjaisesti. Tämä vaihe voidaan kokea tilaisuutena ymmärtää tärkeitä asioita kyseisen yksikön toiminnasta ja näin ollen mahdollisesti tehdä muitakin eteenpäin vieviä toimenpiteitä. Tällainen toimenpide voi olla esimerkiksi tehtävien uudelleen määrittäminen. Tässä vaiheessa tarkastellaan yksikön toimintaa suhteessa organisaation tavoitteisiin.

Honkaniemen ym. (2007, 40–41) mukaan esimiehen on kannattavaa pohtia

- organisaation nykytilannetta
- mihin yksikkö tähtää ja miten se vaikuttaa koko organisaation tavoitteisiin
- millaista osaamista on ja millaista tarvitaan tulevaisuudessa
- henkilöstön ja töiden määrä suhteessa
- olennaisimpia työtehtäviä ja tehdäänkö jotain, mitä ei tarvitsisi tehdä
- töiden organisointia, voidaanko jotain tehdä tehokkaammin
- rekrytointitarpeen ydintä.

Honkaniemen ym. (2007, 40–41) mukaan analyysin jälkeen esimies kykenee perustelevaan tarpeensa rekrytoida uusi työntekijä ja voi aloittaa rekrytoitavan henkilön vaatimusten ja tehtävänkuvan miettimisen. Tehtävänkuvauksen laatiminen on yksi merkittävimmistä tehtävistä rekrytointiprosessissa. Tehtävänkuvaus kertoo, mitä

haettavassa työtehtävässä tehdään. Mitä tarkempi ja onnistuneempi tehtäväkuvaus on, sitä paremmin tulevat vaiheet sujuvat, koska se toimii pohjana arvioinnin kriteereitä laadittaessa. Mikäli rekrytinnissa käytetään apuna asiantuntijoita, maksimoidaan asiantuntija-avunkin hyöty, kun tiedetään tarkalleen, millaiseen tehtävään rekrytoidaan. Esimiehen tulee tietää tehtävän sisältö ja tavoitteet parhaiten, joten hän on merkittävimmissä asemassa tehtäväkuvauksen laadinnassa. Esimies voi hankkia apua tehtäväkuvausta laatiessaan myös ympäröivältä työyhteisöltä. Kun näkemystä kysytään monelta henkilöltä, saadaan laajempi näkökulma. Tämän lisäksi voidaan havaita eroavaisuuksia odotuksissa ja näin yhdistää eroavaisuudet. Onnistunut kuvaus tehtävästä on hyvin jäsenelty, johdonmukaisesti kerrottu ja totuudenmukaisesti laadittu.

Tässä kohtaa ennen rekrytointiprosessin käynnistämistä on Honkaniemen ym. (2007, 40–41) mukaan kannattavaa myös pohtia yrityksen tulevaisuuden näkymiä. On mietittävä, mihin suuntaan yritys on tulevaisuudessa menossa ja miten mahdolliset muutokset vaikuttavat vaatimuksina työntekijöiden kykyihin. Täytyy myös miettiä, tuleeko tehtävä vaatimaan sopeutumista, joustamista ja uuden oppimista.

Honkaniemi ym. (2007, 40–41) kirjoittavat, että vaikka perusteellisesti laaditun tehtäväkuvauksen rakentamiseen menisi paljon aikaa, tulee se maksamaan lopulta itsensä takaisin. Yksi huolellisesti laadittu tehtäväkuvaus selkeyttää parhaimmillaan koko työyksikön toimintaa – joskus jopa koko organisaation. Perinpohjaisesti tehtäväkuvauksen rakentaneet esimiehet ovat ymmärtäneet, että siitä on suuri hyöty soveltuvuusarvioinneissa. Huolellinen tehtäväkuvaus hyödyttää myös rekrytointiprosessin jälkeen. Se voi mahdollistaa avoimen tehtävän tehokkaamman organisoinnin, kun odotukset on suunniteltu hyvin. Tehtävään valittu työntekijä sopeutuu hyvin työyhteisöön. Vielä myöhemmässä vaiheessa tehtäväkuvaus hyödyttää esimerkiksi kehityskeskustelussa. Tämä johtuu siitä, että kuvaus tuo edellytyksiä kehittymiselle työtehtävässä.

Honkaniemi ym. (2007, 42) muistuttavat, että mikäli jo tässä työvaiheessa on käytetty konsulttia apuna, voi konsultti toimia oppaana tehtäväkuvauksen luomisessa. Ainoastaan käytännön kokemus harjoittaa tehtäväkuvauksen laadinnassa. Jokainen tehtäväkuvauksen laadintaprosessi on kuitenkin uniikki, sillä työympäristö muuttuu koko ajan.

Honkaniemen ym. (2007, 42) mukaan tehtävänkuvausta voidaan auttaa pohtimalla

- päävastuita ja tulostavoitteita
- aikarajoituksia
- erityisvaatimuksia
- työympäristön- ja yhteisön erityispiirteitä
- tehtävän muutos- ja kehitysnäkymät
- ehdottomia vaatimuksia ja opeteltavia taitoja.

Sallin ja Takatalon (2014, 10–11) mukaan tärkeää rekrytointiprosessissa on tehokkuus ja nopeus. Rekrytointiprosessissa mukana olevalle hakijalle vastauksen odottaminen tuntuu pitkältä ajalta. Heidän mielestään prosessissa mukana olevan tulee saada tietoa siitä, kuinka prosessi etenee ja onko hän vielä mukana siinä. Työnantajasta organisaationa tehdään nopeasti erilaisia johtopäätöksiä rekrytointiprosessin pohjalta. Hitaasti etenevän prosessin johdosta hakijalle tulee mielikuva, että organisaatio on kankea. He ovat sitä mieltä, että prosessin venyessä hakijan motivaatio ja mielenkiinto organisaatiota kohtaan laskee nopeasti. On huomionarvoista muistaa, että hakijat hakevat usein montaa työtä samaan aikaan, joten nopeimmin rekrytointiprosessin hoitava organisaatio on vahvimmassa asemassa markkinoilla.

Rekrytointiprosessi on aina aikaa vievää, joten rekrytoivan tahon pitäisi pyrkiä toimimaan mahdollisimman nopeasti. Hakijoiden kanssa pitäisi olla yhteyksissä aktiivisesti, jotta ei menettäisi potentiaalisimpia hakijoita. Sallin ja Takatalon (2014, 11) mukaan prosessin venyessä viestinnän merkitys korostuu. Heidän mukaan hakijan mielenkiinto organisaatiota kohtaan loppahtaa usein viimeistään kahden viikon jälkeen siitä, kun haku-aika on umpeutunut. Jos hakijaa ei tiedoteta hakuprosessin eri vaiheissa, hän tekee helposti omia johtopäätöksiä asioista. Varsinkin potentiaalisten hakijoiden kanssa viestiminen on erityisen tärkeää, ettei heidän keskuudessaan tapahdu mielenkiinnon laskua.

Yksittäisiä rekrytointikampanjoita tukee Sallin ja Takatalon (2014, 12) mukaan se, että organisaatiossa noudatetaan yhtenäistä rekrytointistrategiaa ja -prosessia. Heidän mielestään on erityisen tärkeää, että jokaisessa organisaatiossa on yhteinen

virallinen prosessikuvaus ja rekrytointistrategia. Tällä tavoin rekrytointi sujuu jouhevasti tilanteesta riippumatta. Rekrytoinnin käynnistäminen on nopeaa, kun ei tarvitse erikseen miettiä sitä, kuinka prosessin tulisi edetä.

3.4 Rekrytointiprosessin toteuttaminen

Rekrytointiprosessi on pitkä ja työläs, joten ajankäyttöä on tärkeää suunnitella etukäteen. Se onnistuu parhaiten tekemällä suuntaa antavan aikataulun. Sen perusteella hakijoille voidaan antaa tietoa prosessin etenemisestä. On kuitenkin tärkeää muistaa, että suuressa ja monivaiheisessa prosessissa on paljon liikkuvia osia, eikä pitävää aikataulua aina ole mahdollista suunnitella etukäteen. (Honkaniemi ym. 2007, 50.)

Rekrytointia ohjaavat kriteerit, jotka on selkeästi määritelty. Rekrytoijan on tiedettävä, minkälaista työntekijää ollaan hakemassa (Salli & Takatalo 2014, 15). Hakijoiden näkökulmasta ajateltuna kriteerit varmistavat tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden (Honkaniemi ym. 2007, 43–45). Kriteerit tarkoittavat tässä tilanteessa niitä asioita, joiden perusteella valinta uudesta työntekijästä tehdään.

Honkaniemi ym. (2007, 45–46) suosittelevat, että viestintäkanava, jota käytetään avoimen työpaikkailmoituksen julkaisemiseen, päätetään aina avoinna oleva tehtävä huomioiden. Avoinna olevan tehtävän kohderyhmä vaikuttaa oleellisesti siihen, missä työpaikkailmoitus julkaistaan.

Rekrytointi on siirtynyt Kaijalan (2016, 184–187) mukaan lähes kokonaan Internetiin. Verkossa täytettävän rekrytointijärjestelmän voimin hakemuksia voidaan seuloa automaattisesti. Teknistyneen rekrytointiprosessin myötä ongelmaksi on muotoutunut hakijoiden persoonan esilletuomisen vaikeutuminen. (Viitala & Jylhä 2014, 230.) Kaijalan (2016, 184–187) mukaan sosiaalisen median myötä on syntynyt uusi rekrytointikanava, jota yritykset ovat lähteneet käyttämään rohkeasti. Kaijala muistuttaa, että sosiaalinen media on vain osa rekrytointistrategiaa, eikä sillä voida korvata työpaikkailmoitusta yrityksen omilla verkkosivuilla. Osa yrityksistä on palannut tavanomaisempaan rekrytointiprosessin malliin erottuakseen yrityksistä, jotka käyttävät

nettirekrytointia (Viitala & Jylhä 2014, 230). Honkaniemen ym. (2007, 45–46) mukaan sähköiset työpaikkailmoitukset ovat nykyaikaisia. Niillä voidaan tavoittaa hakijoita kohdennetummin, kuin hintavilla sanomalehti-ilmoituksilla, jotka ovat laajassa levikissä. Sanomalehti-ilmoitusta voidaan kuitenkin Honkaniemen ym. (s. 45–46) mielestä käyttää silloin, kun kohderyhmä on laaja tai sitä ei voida määrittellä. Hyvin laadittu sanomalehti-ilmoitus voi olla myös markkinoinnillinen hyödyke, sillä se tuo näkyvyyttä yritykselle ja kertoo sen menestyksestä ja kasvusta.

Tiedusteluihin kannattaa Honkaniemen ym. (2007, 50) mukaan varata aikaa etukäteen. Hakijat haluavat usein kysyä tarkentavia kysymyksiä. Tähän kuluu usein muutama tunti. Kyselyihin vastaamiselle on hyvä ilmoittaa etukäteen tietty aika ja kanava. Tällöin prosessi pysyy järjestelmällisenä ja kyselyihin vastaaminen on tehokasta. Sähköposti on hyvä kanava kyselyille, jolloin rekrytoinnista vastuussa oleva henkilö voi ajoittaa kyselyihin vastaamisen vapaammin. Mikäli haluaa välttää kyselytulvaa, voi yrityksen kotisivuille kirjoittaa tarkemman esittelyn tehtävästä, jossa on otettu huomioon asiat laajemmin, kuin työpaikkailmoituksessa. Mikäli näin toimitaan, siitä ilmoitetaan työpaikkailmoituksen yhteydessä. On myös suositeltavaa, että hakijoille tarjottaisiin henkilökohtaista keskustelumahdollisuutta työnantajan kanssa jo hakuvaiheessa. Tämän avulla saa myös helposti ensimmäisen kontaktin hakijoihin. Toimintatapa helpottaa myös hakijoita oman kiinnostuksensa määrittämisessä.

Hakemusten läpikäyntiin menevää aikaa on vaikeaa sanoa yleisesti. Honkaniemen ym. (2007, 50) mukaan keskimääräinen aika hakemusten lukemiseen on noin kymmenen hakemusta tunnissa, mutta tämäkin riippuu paljolti siitä, miten laajoista hakemuksista on kyse ja miten ne käsitellään. Yleisesti ottaen tehokkaimpana pidetään sitä, että hakemukset luetaan ajatuksella kerralla läpi. Mitä useammin hakemuksia pitää käydä läpi, sitä enemmän syntyy toistoa ja aikaa menetetään. Käsitteilyn tehokkuutta edistää myös kunnollinen tehtäväkuvaus. Tällöin hakemukset on helpompaa lajitella.

Valintakriteereitä voi olla erilaisia. Honkaniemen ym. (2007, 43–45) mukaan ne voivat olla ammatillisia, kuten koulutustausta ja työkokemus. Ne voivat myös olla henkilösidonniaisia kriteereitä, kuten esimerkiksi oma-aloitteisuus, asiakaspalveluhenkisyys ja joustavuus. Myös käytännönläheisiä kriteereitä voi esittää. Tällaisia ovat esimerkiksi näytöt myyntityöstä ja kirjanpidon perusteiden hallinta.

Valintakriteereitä kannattaa Honkaniemen ym. (2007, 43–45) mukaan alkaa luonnostella tehtävänkuvauksen keskeisen sisällön perusteella. Kriteerien laatija voi miettiä, mitkä ovat keskeisimmät konkreettiset osaamisvaatimukset työn luonteen puolesta. Onko työ hektistä, jossa menestyäkseen on kyettävä sietämään painetta? Vaatiiko työ tarkkaavaisuutta, kuuluuko siihen asiakaspalvelua? Minkä alan osajalla olisi sopiva pohja työtehtävään opettelemiseen?

Valintakriteereistä puhuttaessa tulee Sallin ja Takatalon (2014, 15) mielestä pohtia, mitkä taidot työntekijällä on välttämätöntä olla ja mitä taitoja voisi opetella vasta työn ohessa. Heidän mukaan rekrytinnissa on hyvä pitäytyä enemmän kuudessa kuin kahdessatoista kriteerissä.

Hyvistä työntekijöistä on pulaa jatkuvasti kovenevassa rekrytointikilpailussa. Tällaisessa rekrytointitilanteessa tulee Sallin ja Takatalon (2014, 15) mielestä pohtia entistä tarkemmin sitä, millaisia työntekijöitä on kannattavaa rekrytoida. Heidän mukaansa (2014, 19) nykyään ei voi rekrytoida vain taitojen perusteella. Heidän mielestään jatkossa pitää olla valmiutta kouluttaa työntekijä työtehtävänsä, sen sijaan, että vaadittaisiin valmista koulutusta.

Useimmissa yrityksissä henkilötietojen käsittelylle on vakiintuneet tavat. Mikäli vakiintunutta mallia ei kuitenkaan ole, valitaan parhaat hakijat tehtävänkuvaukseen pohjaten. Honkaniemen ym. (2007, 48–49) mukaan työmarkkinoiden ollessa työnantajalle suosiollisia, voidaan hakemuksia saada jopa satoja yhtä avointa paikkaa kohden. Kun tehtävänkuvaukset ja tehtävien määrittely ovat selkeitä, auttaa se myös tässä tilanteessa. Hakemuksia on nopeampaa käsitellä, kun tiedetään selkeästi, mitä haetaan ja ehdottomat kriteerit ovat tiedossa. Kun karkea jaottelu on tehty, voidaan parhaisiin hakemuksiin tutustua syvällisemmin. Mikäli parhaiden hakijoiden joukko osoittautuu turhan pieneksi, käydään toiseksi parhaat hakemukset läpi vielä kertaalleen käyttäen hieman löyhempiä kriteereitä.

Jos tilanne on sellainen, että parhaimpien hakijoiden joukko on suuri, voidaan Honkaniemen ym. (2007, 48–49) mielestä hakijoita rajata puhelinhaastatteluilla. Puhelinhaastattelut ovat nopeita ja vaivattomia järjestää. Tämä auttaa erottamaan parhaista hakijoista kiinnostavimmat.

Honkaniemen ym. (2007, 48–49) mukaan hakemusten lajitteluun on käytössä myös erilaisia ohjelmistoja. Hakemuksen perustietoja voidaan tallentaa rekrytointijärjestelmään, jolloin profiiliin sopivia hakijoita voidaan löytää käyttämällä rajauksia. Tällainen toimintatapa nopeuttaa hakijoiden rajaamista.

Haastattelu tulee Honkaniemen ym. (2007, 56–57) mielestä suunnitella aina etukäteen ja siinä on oltava runko. Runko rakennetaan pohtimalla tärkeimpiä aihealueita ja kysymykset muotoillaan tehtävänkuvauksen pohjalta. Jokaisen haastateltavan hakijan kanssa käydään läpi samat kysymykset.

Haastattelu tulisi Honkaniemen ym. (2007, 50) mukaan pyrkiä sopimaan niin, että hakijat eivät kohtaa, mutta ryhmähaastattelut tekevät tässä käytännössä poikkeuksen. Ryhmähaastattelut säästävät rekrytoijan aikaa. Ryhmähaastattelu ei kuitenkaan ole soveltuva kaikkiin tehtäviin, joten haastattelun muoto täytyy valita haettavaan tehtävän luonteen pohjalta. Myös ryhmähaastattelujen yhteydessä pidetään yleensä henkilökohtaisia haastatteluja rekrytoinnin myöhemmässä vaiheessa.

Honkaniemi ym. (2007, 50) suosittelevat, että haastattelutilanteeseen otetaan aikaa yleensä noin tunti hakijaa kohden. Mitä vaativampaan asemaan ollaan rekrytoimassa, sitä kauemmin haastattelussa yleensä menee. Myös haastattelun tavoite vaikuttaa olennaisesti sen kestoon – nopean yleisvaikutelman luomiseen tarkoitettussa haastattelussa kestää luonnollisesti vähemmän aikaa, kuin syvällisen ja tarkan haastattelun tekemisessä. Hakijoita kohtaan kohteliasta on sopia haastatteluajat sillä tavoin, etteivät haastateltavat kohtaa toisiaan. Tämä auttaa myös haastatteliijoita, jolloin he saavat aikaa koota muistiinpanoja haastattelusta.

Honkaniemi ym. (2007, 56–57) suosittelevat, että ennen varsinaisen haastattelun alkua on viisasta luoda keskustelua työtehtävää tai organisaatiota koskien, jotta itse haastatteluun siirtyminen on luontevampaa. Keskustelu vähentää jännitystä ja luo näin sopivan ilmapiirin haastattelulle.

Honkaniemen ym. (2007, 56–57) mukaan haastattelu on kannattavinta rakentaa siten, että sekä alussa ja lopussa on niin sanottuja helppoja kysymyksiä. Haastavimmat ja epämielikkäämmät aiheet on syytä sijoittaa haastattelurungon keskivaiheille. Aluksi voidaan käydä läpi yleisiä asioita haastateltavaa koskien, kuten koulutustustausta ja työhistoriaa. Keskivaiheilla voidaan keskustella esimerkiksi heikkouksista ja

muista hankalammista aiheista. Loppuun kannattaa jättää keskustelu esimerkiksi vapaa-ajan toiminnasta. Tärkeimpiä aiheita haastattelussa on ammatillinen osaaminen, motivaatio ja odotukset uudesta tehtävästä.

3.5 Viestintä

Prosessin venyessä hakijoille muodostuu Sallin ja Takatalon (2014, 12) mukaan helposti kielteisiä mielikuvia yrityksestä. Hakijan tulisi saada tietoa rekrytointiprosessin etenemisestä viikon sisään siitä, kun hän on lähettänyt hakemuksensa. Sallin ja Takatalon mielestä potentiaalsiin hakijoihin tulisi olla yhteydessä jo ennen hakuajan päättymistä. Honkaniemen ym. (2007, 56–57) mukaan tulee huomioida se, että vaikka tiedottaminen voi olla aikaa vievää, se on tärkeä osa prosessia. Kun työnhakijat pysyvät ajan tasalla tilanteesta, luo se myös myönteistä mielikuvaa yrityksestä ja osoittaa, että tiedotus toimii. Tiedottaminen helpottuu, kun se suunnitellaan etukäteen huolellisesti.

Tärkeitä viestinnän kohtia Sallin ja Takatalon (2014, 14) mukaan rekrytointiprosessin aikana ovat:

1. Työpaikkahakemuksen vastaanottaminen – kiitos hakemuksestasi- viesti ja prosessin etenemisestä tiedottaminen
2. Työpaikkahaastatteluun kutsuminen tai viesti siitä, että työnhakija on päässyt jatkoon hakuprosessissa
3. Rekrytointiprosessin aikataulusta tiedottaminen
4. Rekrytointipäätöksestä kertominen

Tiedottamiseen on erilaisia tapoja. Esimerkiksi rekrytointin alkuvaiheessa pois karsiutuville hakijoille voidaan ilmoittaa tilanteesta sähköpostin välityksellä. Rekrytointinissa jatkaville hakijoille voidaan viestiä puhelimitse tai sähköpostitse. (Honkaniemi ym. 2007, 52.) Kuten Salli ja Takatalo (2014, 12) jo totesivat, on tärkeää pitää aktiivisesti yhteyttä varsinkin, jos rekrytointiprosessi uhkaa venyä. Muuten potentiaalisimmat hakijat saattavat alkaa hakeutua uusiin työpaikkoihin. Honkaniemen ym. (2007, 52) mukaan hakijoita on myös hyvä tiedottaa mahdollisen viivästymisen syystä.

Honkaniemen ym. (2007, 52) mukaan on tärkeää muistaa, että yrityksen henkilöstön viestintä on myös markkinoinnillinen asia. Työntekijät luovat ulkopuolelle kuvaa yrityksestä. Esimerkiksi rekrytoinnista karsiutuneet työntekijät luovat mielikuvan yrityksestä osaksi rekrytoinnista vastanneiden henkilöiden perusteella. Kielteiset kokemukset leviävät tehokkaasti, joten onnistumiseen todellakin kannattaa panostaa. Mikäli yrityksestä on liikkeellä kielteinen huhu, voi se karsia potentiaalisia hakijoita.

Rekrytointiprosessi ei pääty siihen, että oikea työntekijä on löytynyt. Tämän jälkeen on vielä hoidettavana tärkeitä toimenpiteitä, joita ei voi jättää hoitamatta. Vaahtion (2005, 191) mukaan on hyvän tavan mukaista, että valintoja ilmoitettaessa, niistä kuulee ensimmäisenä tehtävään valittu henkilö. Tässä vaiheessa on vielä mahdollista, ettei valittu ota työtä vastaan, joten valinnan ulkopuolelle jääneille ei kannata ilmoittaa tuloksista ensimmäisenä.

Seuraavaksi tulee ilmoittaa rekrytointiprosessin ratkaisusta niille, jotka eivät ole tulleet valituiksi. Vaahtion (2005, 191) mukaan kirjallisiin hakemuksiin pitäisi etiketin mukaisesti antaa kirjallinen vastine. Hänen mukaansa yrityksillä on parantamisen varaa siinä, millaiset ilmoittamiskäytännöt heillä on. Käytäntö vaihtelee yrityksissä. Osa yrityksistä ilmoittaa ratkaisuista, niin kuin pitääkin. Toiset ilmoittavat aina kun kerkeävät. Kolmas ryhmä on niitä, jotka eivät tapansa mukaan koskaan ilmoita valitsematta jääneille hakijoille mitään.

Esimerkillistä on Vaahtion (2005, 191) mukaan sellainen toiminta, jossa hakijoita tiedotetaan rekrytointiprosessin kaikista vaiheista. Tällainen on tärkeää varsinkin silloin, kun hakijoita on paljon ja on mahdollista, että hakuprosessi kestää pitkään. Vaahtiosta (s.191) on ilmiselvää, että parhaat osaajat saavat helposti työpaikan muutakin kautta. Työnhakijoiden tiedottaminen on ilmeisen tärkeää.

Valitsematta jääneille hakijoille ilmoittaminen on vaativa ja tärkeä tehtävä. Vaahtion (2005, 191–192) mukaan on todennäköistä, että hakija on pettynyt viestiä lukiesaan. Monella yrityksellä on ilmoituksissa käytössään perinteinen tapa, joka alkaa ”kiitämme mielenkiinnostasi, mutta ei kiitos”. Tällainen kirjoitusmalli on tökerö, mutta on sekin parempi, kuin kokonaan ilmoittamatta jättäminen.

Kaijalan (2016, 99) mukaan rekrytointi ei pääty työsopimuksen allekirjoittamiseen, vaan rekrytoijan täytyy työsuhteen alussa viestiä palkatun työntekijän kanssa. Hänen tulee varmistaa, että uuden työntekijän motivaatio pysyy yllä uutta työpaikkaansa kohtaan.

Vaahtion (2005,12) mukaan on tärkeää muistaa, että rekrytointiprosessiin liittyy myös erilaisia riskejä. Virhemahdollisuus moninkertaistuu, jos prosessi viedään läpi taitamattomasti ja kiireellä. Pahin mitä tällaisen johdosta voi tapahtua, on asiakkaiden menettäminen. Näin voi käydä myös silloin, kun prosessi kestää liian kauan, eikä paikkaa saada täytettyä. Erehdykset prosessin aikana voivat tulla kalliiksi.

3.6 Lainsäädäntö

Vuokratyöstä ei ole erikseen säädetty Suomen lainsäädännössä. Vuokratyöntekijän ja vuokrausyrityksen, sekä käyttäjäyrityksen ja vuokrausyrityksen välisiin suhteisiin sovelletaan työlainsäädäntöä. Se tapahtuu lähtökohtaisesti samoin, miten muissakin työsuhteissa. Hietalan ym. (2014, 25–27) mielestä vuokratyösuhteen eroavan tavanomaisesta työsuhteesta siten, että siinä on kahden osapuolen sijaan kolme, joiden kesken jakautuvat työsuhteen velvollisuudet ja oikeudet. Suomessa on kuitenkin vähän vuokratyötä koskevaa erityislainsäädäntöä, kun vertaa muiden maiden säädöksiä. Vuokratyösuhteen on noudatettava työntekijöiden kohdalla työehtosopimusta, joka velvoittaa käyttäjäyritystä.

1.3.2012 astuivat voimaan eduskunnan hallituksen esityksen (HE 104/2011) mukaan hyväksymät muutokset sekä työsopimuslakiin (L 26.1.2004/55), että lakiin lähetetyistä työntekijöistä (L 17.6.2016/447) vuokratyödirektiivin (D 2008/104/EY) läpiviemiseksi. Direktiivin tarkoituksena on parantaa vuokratyöntekijöiden yhdenvertaisuutta yrityksen omiin työntekijöihin nähden. Direktiivissä asetetaan vähimmäisvaatimuksia vuokratyötä koskien. Vuokratyöntekijöiden työehtojen on oltava vähintään sellaiset, kuin ne olisivat, jos käyttäjäyritys palkkaisi työntekijän suoraan itse samaan tehtävään. (EU-julkaisut 2008.)

Sallin ja Takatalon mukaan (2014, 88) rekrytointiprosessin aikana tulee huomioida se, millaisia tietoja työnhakijasta voidaan kerätä ja mitä kautta. On myös huomiotava se seikka, mitä työnhakijalta voi kysyä työhaastattelussa. Itse valintaan liittyy olennaisesti syrjinnän kieltö. Työntekijän valintaan ei saa vaikuttaa syrjivät seikat.

Työlainsäädännössä ei ole määritelmää sille, mitä työhönotto tai rekrytointi tarkoittavat. Työhönotto on määritelty oikeuskirjallisuudessa siten, että se alkaa työpaikkailmoituksesta ja päättyy työntekijän valintaan. Työhönotto sisältää kaikki toimenpiteet rekrytoinnin esivalmisteluista työntekijän palkkaamiseen. (Salli ja Takatalo 2014, 88.)

Työnantaja määrittelee sen, kuinka kauan työnhakuprosessi kestää ja mitä vaiheita siihen kuuluu. Työnantajalla on oikeus päättää työnhaku missä vain prosessin vaiheessa. Työnantajalla ei ole velvollisuutta palkata ketään, vaikka se olisikin käynnistänyt työnhakuprosessin. Työnhakijoille ei tarvitse ilmoittaa haun päättämisestä, jos työnantajana on yksityinen sektori. (Salli & Takatalo 2014, 88.) Sallin ja Takatalon mukaan on tärkeää huomioida yrityksen työnantajakuva tällaisissa tilanteissa. On kannattavaa tiedottaa työnhakijoita, vaikka velvoitetta siihen ei olekaan.

Yrityksissä voi olla käytäntö, että työnhakijat voivat jättää avoimia työpaikkahakemuksia, vaikka mitään työpaikkaa ei varsinaisesti olisikaan auki. Tällaisissa tilanteissa ei ole Sallin ja Takatalon (2014, 89) mukaan kyse työnhakuprosessista, johon voisi esimerkiksi soveltaa säännöksiä, jotka koskevat syrjintäsuojaa. Myöskään yrityksen sisäiseen työnhakuun ei voida soveltaa edeltäviä säädöksiä, jos mikään työpaikka ei ole varsinaisesti auki. Vasta siinä tapauksessa, kun yrityksessä on auki kaikille avoin rekrytointi, voidaan sen katsoa olevan työhönotoksi. Kaikissa tilanteissa tulee kuitenkin muistaa säännökset, jotka koskevat yksityisyyden suojaa ja henkilötietojen käsittelyä.

Salli ja Takatalo (2014, 89) painottavat, että työnantaja ei vapaudu omista velvoitteistaan, vaikka käyttäisikin työnhakuprosessissa ulkopuolista rekrytointiyritystä. Työnantaja vastaa myös ulkopuolisten rekrytoijien toiminnasta, vaikka ei itse hoitaisikaan rekrytointiprosessia kokonaisuudessaan.

Ennen rekrytointiprosessin käynnistämistä työnantajan tulee miettiä velvoitteet, joita työlainsäädännössä määritellään ja täten varmistua siitä, ettei rekrytoinnille ole esteitä. Työnantajan velvollisuus on selvittää se, onko sillä velvollisuutta tarjota tarjolla olevaa työtä jollekin sellaiselle työntekijälle, jolla on jo työsopimus. Voi olla myös niin, että työtä pitää tarjota sellaiselle henkilölle, joka on irtisanottu taloudellisista ja tuotannollisista syistä yrityksen palveluksesta. Työnantajan lisätyövoimantarpeessa tulee ensin kartoittaa lomautetut ja osa-aikaiset työntekijät, sekä taloudellistuotannollisista syistä irtisanotut henkilöt. Takaisinottovelvollisuuden piirissä olevat tekijät ovat etusijalla työhön edellä luetellussa järjestyksessä. (Salli & Takatalo 2014, 89–90.)

Henkilötietolaki (L 22.4.1999/523) on yleislaki, jota noudatetaan silloin, kun muissa laeissa ei säädetä toisin. Erilaisia säännöksiä työnhakijan osalta tulee pääasiassa vain työelämän tietosuojalaista. (Salli & Takatalo 2014, 93.)

Työelämän tietosuojalaki (L 13.8.2004/759) määrittää sitä, mitä millaisia tietoja työnhakijoista voidaan hankkia. Tarpeellisuusvaatimus tarkoittaa, että kaiken työnhakijasta kerättävän tiedot tulee olla tarpeellista valinnan kannalta. Edes työntekijän suostumuksella ei saa hankkia tai käsitellä tarpeettomia tietoja. (Salli & Takatalo 2014, 93.)

General Data Protection Regulation (GDPR) on uusi EU:n laajuinen tietosuoja-asetus, joka tuli sovellettavaksi toukokuussa 2018. Asetuksen tarkoituksena on parantaa EU:n kansalaisten yksityisyydensuojaa ja yhdenmukaistaa tietosuojakäytäntöjä. Asetus tiukentaa rekisterinpitäjän vastuuta ja parantaa yksilöiden mahdollisuuksia määrätä omista henkilötiedoistaan. (Laki24, [19.7.2018.]) Asetus koskee niitä organisaatioita, jotka käsittelevät, keräävät ja säilyttävät henkilötietoja. Henkilötieto on mikä tahansa tieto, josta ihmisen voi tunnistaa. Asetus koskee yhtä lailla pörssiyrityksiä, yhdistyksiä, kuin julkishallinnon organisaatioitakin. Se koskee siis kaikkia, jotka ylläpitävät jonkinlaista henkilörekisteriä, esim. jäsen- tai asiakasrekisteri. (Maunu 2018.)

Hakemuksia ja niiden henkilötietoja on käsiteltävä aina huolellisesti ja luottamuksellisesti. Mikäli hakijoiden henkilötietoja on säilytettävä myös rekrytointiprosessin jälkeen, tulee tähän pyytää erikseen lupa. Tällaisia tilanteita saattaa tulla silloin, kun hakija on mahdollisesti potentiaalinen yrityksen tulevaisuutta ajatellen.

Honkaniemi ym. (2007, 48) toteavat, että henkilötietojen käsittely on hyvä hahmottaa kerralla kuntoon. On syytä miettiä, millaisia henkilötietoja todella tarvitaan ja mihin tarkoitukseen. Mikäli käytössä on työnhakulomake, tulee varmistua, että lomakkeessa kerätään vain tarpeellisia tietoja, joita myös lain mukaan saa kerätä. Suoranaisesti työhön liittymätöntä tietoa ei ole luvallista kerätä. Rekrytointiprosessin toimeksiantajan vastuulle kuuluu huolehtia, etteivät hakijoiden tiedot päädy ulkopuolisten käsiin. Tarpeettomiksi käyneet tiedot tulee hävittää, eli esimerkiksi sellaisten hakijoiden tiedot, jotka eivät ole sopivia hakijoita mihinkään yrityksen tämänhetkiseen tai tulevaisuuden työtehtävään. Laki ei määrittele tiettyjä aikarajoja henkilötietojen säilyttämiseen. Tästä syystä on yrityksen vastuulla määrittää tietojen tarpeellisuuden aikaraja. Tiedonkäsittelyn luottamuksellisuuteen kuuluu myös työnhakijoista vaikeneminen ulkopuolisille tahoille.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimuksen toteuttamista teorian tietoon pohjautuen. Toimeksiantajana tutkimuksessa oli henkilöstöpalveluyritys Smile Henkilöstöpalvelut Oyj. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää yrityksen rekrytointiprosessia niin, että yhä useampi työhakija hakisi töihin Smile Henkilöstöpalveluille. Tutkimus on toteutettu heinäkuussa 2018 Smile Industriesin, Smile MMS:n ja Smile Pohjanmaan palkkalistoilla olleille työntekijöille.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimusmenetelmä on valittu siksi, että opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yrityksen toimintaa ja sen vuoksi tarvittiin laadullisia vastauksia. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 19) kirjoittavat, että tutkittaessa laadullisesti pyritään ymmärtämään, kuinka tutkittava ilmiö toimii. Laadullinen tutkimus on siis jonkun tyyppisen tilanteen analysointia.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) kirjoittavat, että koska kvalitatiivinen tutkimus pitää sisällään monia erilaisia lähestymistapoja ja menetelmiä aineiston keräämiseen ja analysointiin, on se eräänlainen tapa tutkia. Kvalitatiivinen tutkimus ei ole tutkimusote tietyltä tieteenalalta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääosassa ovat moninaisesti ilmenevät merkitykset. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan aina elämismailmaa.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle annettu nimi laadullinen tutkimus voi Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan olla joskus harhaanjohtava. Nimeä on kritisoitu, sillä sen on koettu olevan harhaanjohtava antamalla vaikutelman jollain tapaa paremmasta ja pehmeämmästä tutkimuksesta. Kaikenlainen tutkimus on kuitenkin aina vain pinnallisten ilmiöiden tutkimista, sillä mikään tutkimusmenetelmä ei kykene tutkimaan kokonaista ilmiötä sen kaikessa laajuudessaan. Perusteellisesti toteutetuilla tutkimuksilla voidaan kuitenkin lähestyä tutkimuskohdetta useista erilaisista näkökulmista ja muodostaa niiden perusteella käsitys kohteeseen liittyvistä syy-seuraussuhteista ja sen yleisestä luonteesta.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan usein ajatellaan, että laadullinen tutkimus on puhtaasti aineistolähtöistä tutkimusta ja määreellinen tutkimus taas pelkästään teorialähteistä tutkimusta. Tällainen ajattelu on kuitenkin turhan kapea-alaista. Päätelmämuotoja ei ole suositeltavaa pitää toistensa suorina oppositioina. Myös kumpaakaan tutkimusmuotoa ei saa nähdä toisiaan vastaan kilpailevina, sillä tutkimus ei voi olla pelkästään aineisto- tai teorialähtöistä.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) täsmentävät, että kaksijakoisuudessa havaituista ongelmista huolimatta voidaan sitä kuitenkin hyödyntää aineiston muodon erottelussa. Tutkimusotteita ei voi järjestää paremmuusjärjestykseen, mutta eri keinoilla voidaan saada erilaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Joissain tilanteissa tutkimusotteita voidaan käyttää myös rinnakkain ja nykyisin tämä niin kutsuttu paradigmatilaisuus onkin yleistä.

4.2 Aineisto

Aineiston keruun taustatekijöinä ovat tutkimusongelmat ja tutkimustehtävä. Nämä tekijät määrittävät, millaista aineistoa kerätään. Laadullisen tutkimuksen aineistot ovat monesti kattavia. Tämän vuoksi esimerkiksi arkistoituja aineistoja on käytetty usein ainoastaan osittain. Tutkimusongelma ja tutkimuksen näkökulma määrittävät, millaista aineistoa on syytä hankkia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) mainitsevat, että kun tutkimusote on valittu ja tarkentunut, on syytä käsitellä aineiston keräämiseen liittyvät asiat huolellisemmin. On mietittävä muun muassa, miten ja millaista aineistoa tarvitaan, millainen määrä aineistoa on riittävä määrä, miten valitaan ja keitä tutkimuksessa tutkitaan. Yleisesti käytettyjä aineistonhankintamenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu ja havainnointi.

Kyselylomake on ajattelun ja tietoisuuden sisältöön kohdistuva menetelmä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35–36). Heidän mukaan ihmisillä on lisääntynyt pelko kyselylomakkeiden vastaamista kohtaan, sillä pelätään, että yksityisyys on vaarassa. Käyttäytymistieteissä käytetyin tiedonkeruumenetelmä on kaikesta huolimatta yleisimpiä.

Tutkimuslomakkeilla pystytään suojaamaan vastaajien yksityisyys, toisin kuin haastattelutilanteissa. Hirsjärvi ja Hurme korostavat, että haastatteluiden pitäminen edellyttää haastattelijakoulutusta. Suurin etu kyselylomakkeissa liittyy aineiston käsittelyyn, sillä lomakkeiden käsittely ja analysointi ovat huomattavasti nopeampaa, kuin haastatteluaineiston käsitteleminen.

Opinnäytetyön kyselytutkimus on toteutettu sähköpostin välityksellä lähetetyillä Google Forms -pohjaisilla kyselylomakkeilla. Kyselytutkimuksen kysymykset luotiin yhteistyössä toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilöiden kanssa. Kyselyyn osallistujiksi valittiin Smile Industriesin, Smile MMS:n ja Smile Pohjanmaan työntekijät, joilla oli toteutunutta työaikaa maaliskuun 2018 jälkeen. Kysely lähetettiin saatekirjeen kera yhteensä 197 työntekijälle. Tavoitteena oli saada viisikymmentä vastausta eli vastausprosentiksi noin 26.

Kyselylomake koostui kahdeksasta kysymyksestä, joista kaksi ensimmäistä kartoittivat vastaajien taustatietoja. Varsinaisia tutkimuksen kysymyksiä oli kuusi, joista kaksi monivalintakysymyksiä ja neljä avoimia kysymyksiä. Kyselyyn on pyritty luomaan suhteessa enemmän avoimia kysymyksiä, sillä niillä saatiin konkreettista tietoa siitä, miten prosessi toimii tällä hetkellä hakijoiden näkökulmasta ja kuinka sitä voisi kehittää.

Kyselyyn vastasi 52 työntekijää, joka on 26,4 prosenttia henkilöistä, joille kysely lähetettiin. Kysely lähetettiin kaikille työntekijöille, joilla oli toteutunutta työaikaa maaliskuun 2018 jälkeen, joten kysely ei suosinut tai sulkenut pois yhtään työntekijää. Vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen.

Tutkimukseen vastaajien määrä on keskeisessä roolissa silloin, kun tutkimus kohdistuu ihmisiin. Määrä liittyy laatuihin, kuten yleistettävä, edustava ja tieteellinen. Laadullisten tutkimusten tieteellisyys määritellään eri tavoin, kuin määrällisen. Edellä todetuista syistä osallistujien määrä ei ole kynnyskysymys laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisissa tutkimuksissa ei tavoitella yleistämistä tai edustavuutta. Verrattuna määrällisen tutkimuksen osallistujamääriin, laadullisen tutkimuksen osallistujamäärät ovat usein huomattavasti pienempiä. Aineiston analyysin kannalta pidetään kyseenalaisena, että laadullisessa tutkimuksessa on satoja osallistujia. (Tuomi 2007, 141–142.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston riittävyttä tarkasteltaessa voidaan selvittää sen kylläntyminen. Kylläntymisestä puhuttaessa tarkoitetaan sitä tilannetta, jolloin kerätyn aineiston tulokset alkavat toistaa itseään. Tällöin vastaajat eivät tarjoa tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Tuomi 2007, 142.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksen vastausprosentti jäi alhaiseksi, joka tuli ilmi aiemmin tässä luvussa, vaikka kohderyhmää muistutettiin tutkimukseen vastaamisesta. Tässä tutkimuksessa tulee silti kiinnittää huomiota siihen, että aineisto voidaan todeta kylläntyneeksi, sillä suurempi määrä vastaajia ei olisi tuonut huomattavaa uutta tietoa tutkimusongelman kannalta.

Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa on käytetty perusanalyysimenetelmää, joka on sisällönanalyysi. Tuomen ja Sarajärven (2018, 78) mukaan lähes kaikki laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmät perustuvat sisällönanalyysiin. Heidän mukaan sisällönanalyysiä voidaan pitää väljästi myös teoreettisena kehyksenä.

Aineiston tarkasteluun käytettäessä sisällönanalyysia tarkastellaan tällöin aineistoa eritellen ja etsien sen identtisyksiä ja poikkeavuuksia. Samaan tapaan kuin diskurssianalyysin tapa, on myös sisällönanalyysi tekstin analysoimista. Siinä havainnoidaan tekstimuodossa olevia aineistoja. Tutkittavat tekstit saattavat olla kirjoja, päiväkirjoja, haastatteluita, puheita, keskusteluita tai muita samankaltaisia vastauksia. Sisällönanalyysi pyrkii luomaan tutkimuksen kohteesta tiivistetyn kuvauksen, joka liittyy aikaansaannokset mittavampaan tekstiyhteyteen ja saman aiheen muihin tutkimustuloksiin. Sisällönanalyysillä voidaan tarkoittaa laadullisen analyysin lisäksi määrällistä erittelyä ja näitä molempia tapoja voidaan käyttää saman aineiston analyysissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

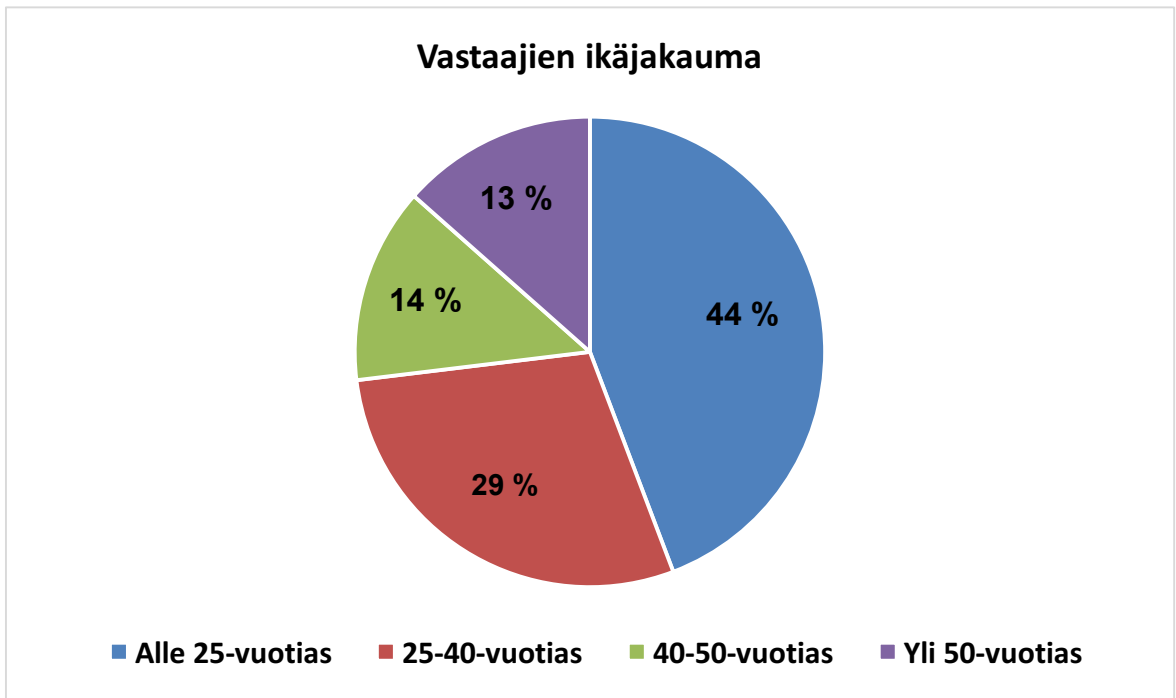
Tuomen ja Sarajärven (2018, 118) mukaan tutkimuksessa on aina arvioitava sen luotettavuutta, jotta virheitä välttyttäisiin. Luotettavuutta arviotavissa tulisi miettiä, miten aineiston keruu on tehty ja miksi tutkimus on tehty valittujen ihmisten keskuudessa. Mikäli tutkimus on toteutettu väärin henkilöiden keskuudessa, ei tutkimustuloskaan voi olla luotettava, sillä siihen vaikuttaneet ihmiset eivät ole asianosaisia. Tuomen (2007, 15–152) mukaan tulisi myös tarkastella, mikä on tutkimuksen tutkija-tiedonantajasuhde, millaisella aikataululla tutkimus on toteutettu sekä sitä, miten aineisto on analysoitu ja raportoitu. Jos tutkija-tiedonantajasuhde on kyseenalainen,

vaikuttaa se tutkimuksen luotettavuuteen. Liian lyhyellä aikataululla toteutettu tutkimus ei välttämättä kerro tutkimuskohteen tilanteesta riittävän laajasti. Vääränlaisen analysointitavan käyttäminen voi vääristää tutkimustuloksia tuomalla ne esiin epäoleellisessa näkökulmassa, joka ei vastaa todellisuutta eikä anna ratkaisua tutkimusongelmaan.

4.3 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa on käyty läpi tutkimuksesta saatuja tuloksia. Kyselyn vastauksista on käyty ensin läpi vastaajien taustatiedot, jotka ovat olleet iän ja työsuhteen keston jakauma. Taustatietojen jälkeen on siirrytty laadullisiin avoimiin kysymyksiin, jotka ovat käsitelleet hakijoiden mielipiteitä Smilen rekrytointiprosessin kulusta. Avointen kysymysten tulosten yhteydessä on käsitelty sitä, mitä merkitystä työsuhteen kestolla on ollut vastausten kannalta.

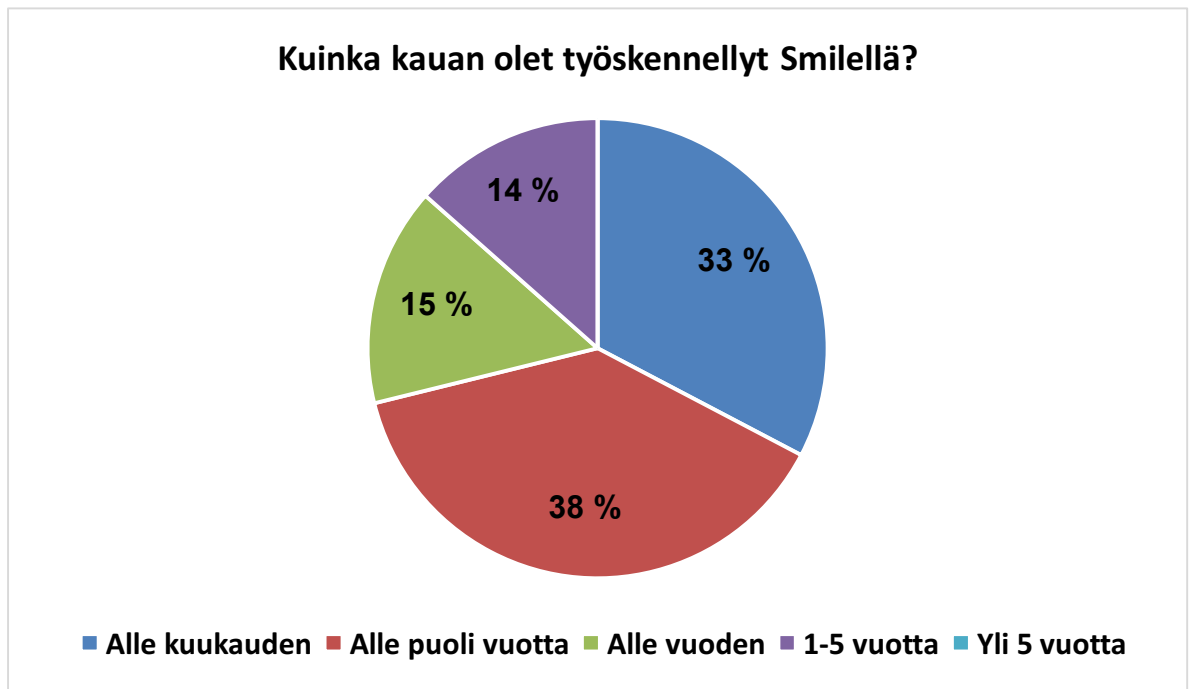
Vastaajien ikäjakaumaa tarkastellessa on noussut esiin se, että vastaajista suurin osa on ollut nuoria. Vastaajista 44 prosenttia on ilmoittanut olevansa alle 25-vuotiaita. 29 prosenttia vastaajista on ollut 25–40-vuotiaita. Selkeästi vähemmän on ollut tätä vanhempia vastaajia. 14 prosenttia on ollut 40–50-vuotiaita ja lähes saman verran, eli 13 prosenttia vastaajista on kertonut olevansa yli 50-vuotias. Tutkimustulosten ikäjakauma on tukenut aiemmin kappaleessa 2.2. kerrottua Metsä-Tokilan (2012, 22) väitettä siitä, että vuokratyön tekeminen on yleisintä 15–24-vuotiaiden ikäryhmässä ja huomattavasti yleisempää alle, kuin yli 30-vuotiaiden keskuudessa. Seuraavan sivun kuviossa (3) on esitetty selkeämmin vastaajien ikäjakauma.



Kuvio 3. Vastaajien ikäjakauma.

län selvittäminen on nähty olennaisena asiana, sillä eri ikäryhmien edustajat ovat odottaneet rekrytointiprosessilta luonnollisestikin eri asioita. Ikäjakauman selvityksen avulla on saatu kohdennetumpaa tietoa siitä, mitä juuri tietyn ikäiset ovat odottaneet työnhakutilanteelta. Tutkimuksen kannalta ei ole koettu tarpeelliseksi selvittää vastaajien sukupuolta, koska sillä ei ole ollut vaikutusta tutkimustulosten oikeellisuuteen.

Kyselyyn vastanneista suurin osa, eli 38 prosenttia on vastannut työskennelleensä Smile Henkilöstöpalveluilla yli kuukauden, mutta alle puoli vuotta. Toiseksi eniten vastauksia, 33 prosenttia, on tullut niiltä, jotka ovat työskennelleet Smilen kautta alle kuukauden. Vastaajista 15 prosenttia on työskennellyt Smilellä alle vuoden, mutta yli puoli vuotta. Vastaajista pienin joukko, 14 prosenttia, on työskennellyt yrityksessä yhdestä vuodesta viiteen vuoteen. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (4) on esitetty selkeämmin se, kuinka kauan vastaajat ovat työskennelleet Smilellä.

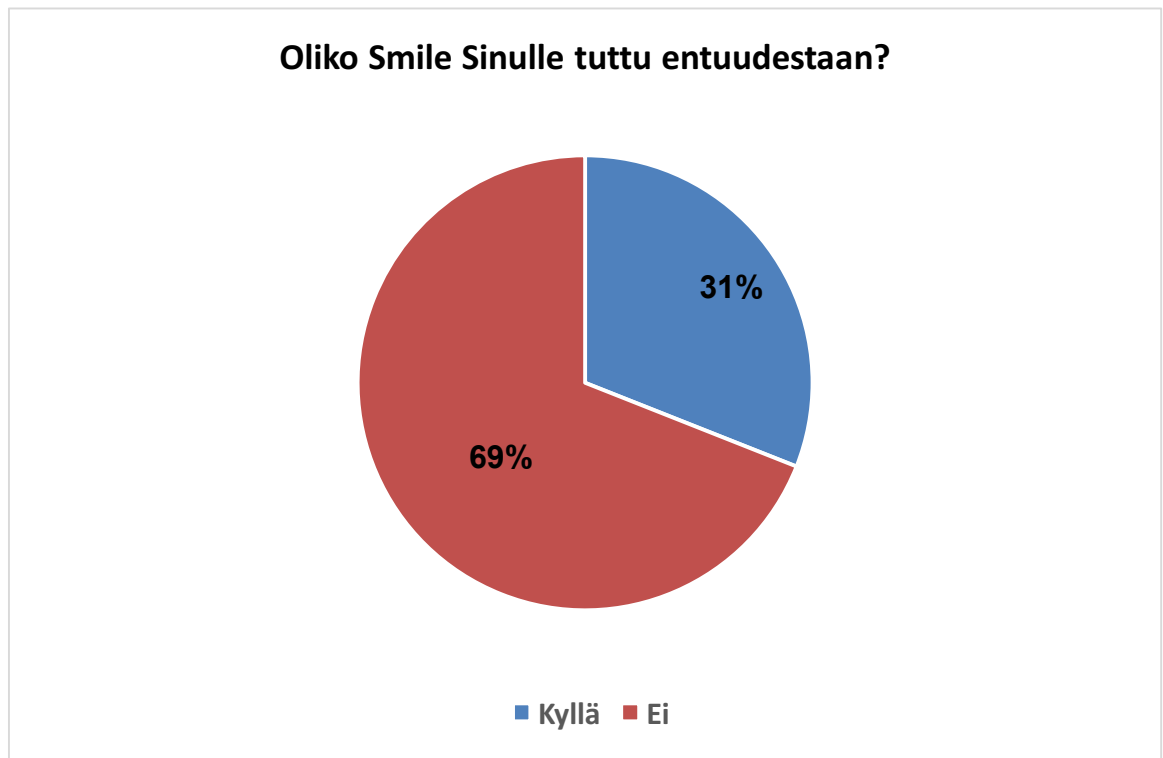


Kuvio 4. Työsuhteen kesto.

Työsuhteen keston selvittäminen on koettu tärkeäksi kysymykseksi, sillä sen avulla on pystytty kartoittamaan, onko rekrytointiprosessissa tapahtunut muutosta vuosien aikana. Tarkasteltaessa vastauksia yksitellen, on pystytty hahmottamaan paremmin sitä, tuliko esimerkiksi huonoa palautetta enemmän niiltä, jotka ovat käyneet rekrytointiprosessin läpi viime vuonna, kuin tänä vuonna prosessin läpi käyneiltä.

Tutkimuksessa on selvitetty Smile Henkilöstöpalveluiden tunnettuutta hakuvaiheessa. Tutkimukseen vastanneista jopa 69 prosenttia on kertonut, että Smile ei ole ollut heille tuttu entuudestaan. Vain 31 prosenttia vastaajista on kertonut kuulleensa Smilestä ennen työhakemuksen jättämistä. Tulokseen pohjautuen on voitu todeta, että Smilellä on vielä töitä tehtävänä tunnettuuden lisäämisen suhteen. Tunnettuutta lisäämällä tavoitetaan lisää hakijoita, joka vastaa opinnäytetyön kysymykseen siitä, miten työnhakijoita saataisiin lisää. Syksyn 2018 aikana Smile on lisännyt markkinointia laajasti, joka on näkynyt muun muassa televisio- ja radiomainontana, sekä aktivoitumisena sosiaalisen median kanavissa.

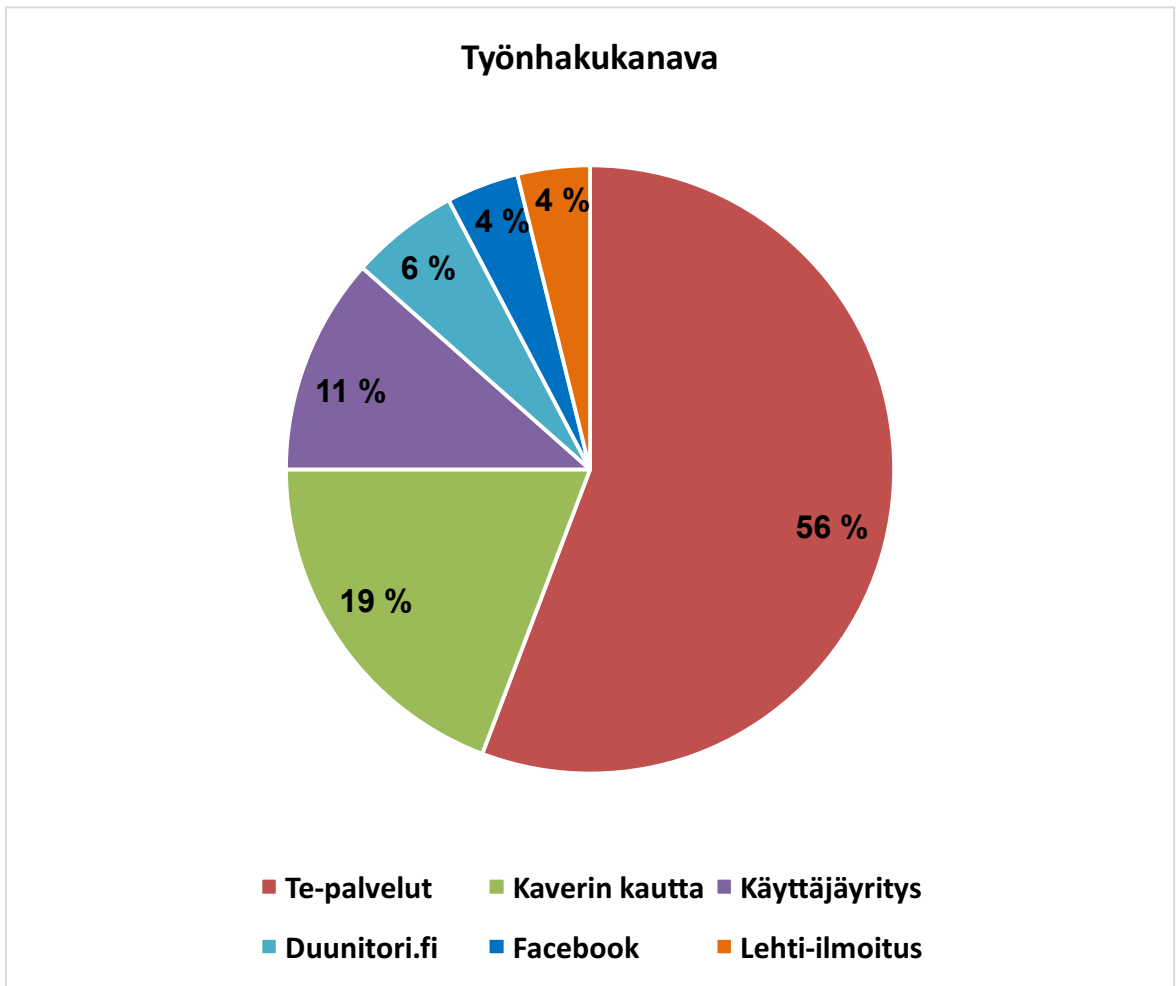
Alla olevassa kuviossa (5) on esitetty visuaalisesti, millainen yrityksen tunnettuus on ollut tutkimukseen vastanneiden hakijoiden keskuudessa.



Kuvio 5. Yrityksen tunnettuus.

Kyselytutkimuksessa on selvitetty sitä, mitä kautta vastaajat ovat päätyneet hakemaan töitä Smile Henkilöstöpalveluiden kautta. Asian selvittäminen on ollut tärkeää, sillä sen avulla on voitu kartoittaa, missä työnhakukanavissa yrityksen potentiaaliset hakijat ovat olleet.

Seuraavan sivun kuviossa (6) on visualisoitu työnhakukanavien jakauma vastaajien keskuudessa.



Kuvio 6. Työnhakukanava.

Vastaajien keskuudessa työpaikkailmoitusten lukeminen on ollut yleisintä Työ- ja elinkeinotoimistojen internetsivuilla. 56 prosenttia vastaajista on kertonut ohjautuneensa hakemaan töitä Smile Henkilöstöpalveluilta osoitteesta mol.fi, joka tarkoittaa työ- ja elinkeinotoimistojen internetsivuja.

Toiseksi yleisin reitti Smile Henkilöstöpalveluiden hakijaksi on ollut kaverin suositus. 19 prosenttia vastaajista on kertonut löytäneensä avoimen työpaikan kavereiden suosituksen kautta.

Vastaajista osa on hakeutunut Smile Henkilöstöpalveluille käyttäjäryityksen suosituksen myötä. Hakijat ovat ottaneet yhteyttä suoraan käyttäjäryitykseen, josta heidät on ohjattu ottamaan yhteyttä Smileen, sillä käyttäjäryityksen rekrytointi on ulkoistettu heille. Tällaisia rekrytointiprosessin läpikäyneitä hakijoita on vastaajien keskuudessa ollut 12 prosenttia.

Loput vastaajista ovat hakeneet Smile Henkilöstöpalveluilta töitä Facebook-ilmoituksen, Duunitorin tai lehti-ilmoituksen myötä. Näiden hakukanavien käyttäjiä on ollut vastanneista yhteensä 14 prosenttia.

Tutkimukseen vastanneet ovat kokeneet rekrytointiprosessissa parhaaksi nopeuden. Erityisesti nopeaksi on koettu haastatteluun kutsunta ja työpaikan löytyminen. Myös muut toiminnot, kuten työsopimuksen solmiminen ja ohjeiden jakaminen, on koettu tehokkaiksi.

Suuri osa vastanneista on kokenut henkilökunnan ystävälliseksi ja palveluallttiiksi. On koettu, että asiat on saatu ratkaistua ja henkilökunnan kanssa on tultu hyvin toimeen. Haastattelutilanteissa henkilökunta on koettu helposti lähestyttäväksi ja asialliseksi. Vastaajat ovat kokeneet, että heidän oli ollut helppo kertoa itsestään ja taidoistaan.

Hakeminen on koettu helpoksi. Vastaajat olivat todenneet työnhakulomakkeen täytön vaivattomaksi ja nopeaksi. Myös haastatteluun pääseminen on koettu helpoksi. Haastattelukutsu on tullut nopeasti ja hakemukset on huomioitu.

Yksi huomioitu asia on ollut joustavuus. Smilen toiminta rekrytointiprosessissa on koettu joustavaksi esimerkiksi aikataulujen suhteen. Mikäli hakija on ollut estynyt saapumaan haastatteluun sovittuun aikaan, on onnistunut haastatteluajan muuttaminen vaivatta. Myös muut asiat, kuten asiakirjojen toimitustavat, ovat olleet joustavia.

Pieni osa vastanneista on huomionut myönteisenä asiana myös sen, että työsopimukset sekä verokortti on voitu toimittaa sähköisenä. Sen on koettu säästävän aikaa ja helpottavan prosessia.

Moneen työtehtävään hakeminen yhtäaikaisesti on nähty hyvänä asiana osassa vastaajia. Suuri osa vastanneista on ollut avoin lähes kaikille työmahdollisuuksille, joten moneen tehtävään hakeminen samalla hakemuksella on helpottanut hakuprosessia huomattavasti.

Jotkut vastanneista ovat todenneet, että työnhaku on helpottunut huomattavasti, kun sen on pystynyt ulkoistamaan henkilöstövuokrausyritykselle. Vastanneen mu-

kaan työnhaku on ollut vaivatonta ja vähemmän uuvuttavaa, kun kaikesta ei ole tarvinnut huolehtia itse. Hänen mukaan työnhakuprosessi on ollut usein pitkä ja vaikea, joten apu on ollut erittäin tervetullutta. Eräs vastannut on todennut myös, että on hakenut työtä toiselta alalta, mutta päätynekin Smilen ansiosta oman alan työpaikkaan. Tässä tapauksessa työnhaku on ollut ikään kuin ulkoistettua ja sen avulla on saatu odotettua parempi lopputulos.

Moni vastaaja on kokenut saaneensa vastauksia kysymyksiinsä aina, kun niitä on ilmennyt. Vastaajat ovat kokeneet, että joskus tietoa on ollut vaikeaa saada, mutta kun sitä itse on kysynyt, vastauksen on saanut aina välittömästi. Aktiivisuus kysymyksiin vastaamisen saralla on lisännyt vastaajien tyytyväisyyttä. Myös haastattelijat oltiin koettu ammattitaitoiseksi. Kysymykset ovat olleet vastaajien mukaan asiallisia ja hyviä.

Seuraavassa luettelossa on lueteltu suoria otteita, jotka ovat vastanneet enemmistön näkökantaa kysyttäessä, mitä hyvää Smile Henkilöstöpalveluiden rekrytointiprosessissa on ollut.

Hyvää on että perustiedot kerralla täyttämällä voi hakea useampaan paikkaan. (Vastaaja 27)

Työnhakuprosessi oli todella nopeaa ja selvää. (Vastaaja 22)

Hyvää oli nopea yhteydenotto hakemuksen jättämisen jälkeen. (Vastaaja 14)

Hyvää joustavuus, nopeus, nopeasti töihin kiinni. (Vastaaja 17)

Smile tarjoaa selkeän työnhaun ja monia mahdollisuuksia päästä töihin. (Vastaaja 22)

Työnhakuprosessi oli todella nopeaa ja selvää. (Vastaaja 14)

Rekrytointiprosessin hyvien puolien lisäksi tutkimukseen vastaajilta on kysytty prosessin huonoja puolia hakijoiden kokemuksiin perustuen. Seuraavassa on käyty läpi niitä vastauksia. Tutkimukseen vastanneet ovat kokeneet, että hakulomakkeen täyttäminen on kestänyt liian kauan. Vastaajat eivät ole ymmärtäneet sitä, miksi koulutus- ja työhistoria on pitänyt täyttää hakulomakkeelle ja CV:seen.

Vastaajien mielestä tiedonkulussa on ollut ongelmia. Nämä ongelmat ovat ilmenneet siinä, että hakijat eivät ole tienneet, kuinka rekrytointiprosessi etenee. Osa vastaajista on kertonut, ettei ole saanut hakemuksen jättämisen jälkeen vahvistusviestiä siitä, onko hakemus mennyt perille.

Vastaajista osasta on tuntunut ikävältä se, että heillä ei ollut mahdollisuutta päästä esittäytymään käyttäjäryitykseen valintaprosessin aikana. Valinta on tehty usein ainoastaan Smilen työntekijöiden tekemien esittelyiden perusteella. Huonona puolena on koettu myös se, että työnhakuprosessin päättymisen jälkeen heitä ei tiedotettu haun päättymisestä.

Smilen toimihenkilöiden välisessä informaation kulussa on ollut ongelmia ja osa vastaajista onkin joutunut tilanteeseen, jossa heitä on tavoitellut monta eri konsulttia samaa asiaa koskien.

Seuraavassa luettelossa on suoria otteita, jotka ovat vastanneet enemmistön näkökantaa kysyttäessä, mitä huonoa Smile Henkilöstöpalveluiden rekrytointiprosessissa on ollut.

Huonoa oli, että haastattelun jälkeen ei kuulunut pitkään aikaan mitään ennenkuin itse soitin perään. (Vastaaja 7)

Huonoa oli kun hakemuksen lähettämisen jälkeen ei tullut mitään vahvistusviestiä. (Vastaaja 33)

Hakulomake oli raskas täyttää, outoa että pitää sekin täyttää ja sitten laittaa cv. (Vastaaja 25)

ei niin paljoa hakukenttiä täytettäväksi. nopeammin pitäisi saada vastauksia onko valittu. (Vastaaja 13)

Hakemus oli toteutettu hyvin, vaikkakin muistelen että CV:tä pyydettiin erikseen, mutta sille ei mielestäni tarvetta, koska e-hakemus sisälsi ko.tiedot muutenkin. (Vastaaja 47)

Lomake netis pitkä ja aika sekava. (Vastaaja 3)

Huonoa, kun kestää paljon aikaa täyttää aihiot. (Vastaaja 14)

Kaikki oli hyvin paitsi kenttiä oli liikaa täytettävänä, vei liikaa aikaa täyttellä kaikille samoja. (Vastaaja 11)

Hakulomakkeen täyttämistä hidasti se, että täytyi merkitä erikseen edelliset työpaikat, vaikka ne näky myös liitettävässä CV:ssä. (Vastaaja 36)

Koskaan ei tiedä keneen pitää ottaa yhteyttä missäkin asiassa. (Vastaaja 9)

Sekavaa toimintaa, kun monta ihmistä soittelee ristiin rastiin. (Vastaaja 4)

Hei! Minulla on smilestä hyvät kokemukset. En kuitenkaan tykännyt, että tuli välillä vähän sekavaa informaatiota. Soitettiin kaksikin kertaa ja lähes samaa asiaa. (Vastaaja 20)

Käytännössä hakemani työn viimeisen hakupäivän jälkeen en saanut mitään infoa ja kun sitä kyselin, niin Smilen työntekijältä totesi vain, että hakemukseni on välitetty työnantajalle ja sain vain sähköpostiosoitteen, josta tiedustella työpaikkaa tarkemmin. Outoa oli myös se, että sama työpaikka oli edelleen haussa, mutta uudella hakupäivämäärällä. (Vastaaja 34)

Kyselyyn vastanneet ovat saaneet kertoa avoimessa kysymyksessä, mitkä heidän mielestään ovat olleet kehityskohteita rekrytointiprosessissa.

Kehityskohteet, jotka toistuivat vastauksissa, ovat

- selkeys toimintatavoissa
- enemmän tietoa avoimista työpaikoista
- haastattelun sopiminen erikseen

- jatkuva tiedottaminen
- tiedottaminen hakemuksen vastaanottamisesta
- työnhakulomakkeen kehittäminen
- toimiva sisäinen tiedotus.

Toimintatapoja on toivottu selkeytettävän niin, että tulevaisuudessa kaikki noudattaisivat samoja tapoja ja etenisivät rekrytointiprosessissa saman kaavan mukaisesti. Työpaikoista on toivottu enemmän tietoa, jotta haastatteluun olisi ollut helpompaa valmistautua ja työpaikan kiinnostavuutta olisi voitu arvioida paremmin. Epämiellyttävänä on koettu myös se, että kaikki eivät ole sopineet haastattelu-aikaa erikseen, vaan ovat alkaneet haastatella jo ensimmäisen puhelinsoiton yhteydessä. Tällaisessa tilanteessa työnhakija ei ole voinut valmistautua haastatteluun. Jatkovaa tiedottamista on toivottu, että oltaisiin tiedetty, missä vaiheessa rekrytointiprosessi on. Mikäli tietoa sen etenemisestä ei ole saatu, ovat hakijat voineet ajatella, että paikkaan on jo valittu työntekijä ja hakeutua muihin tehtäviin. On toivottu myös, että hakemuksen perille saapuminen olisi vahvistettu joka kerta. Työnhakulomaketta on haluttu kehittää selkeämmäksi ja tiiviimmäksi. Tyytymättömyyttä on herättänyt myös CV:n tarve, vaikka samaiset tiedot on vaadittu myös työnhakulomakkeessa. Sisäiseen tiedottamiseen on toivottu kiinnitettävän huomiota, ettei samoja asioita tulevaisuudessa ilmoiteltaisi toistamiseen.

Vastauksista on ilmennyt myös se, että osan kyselyyn vastanneista mielestä Smilen markkinointi olisi saanut olla näkyvämpää. Moni vastaajista on ollut sitä mieltä, että toiminnassa ei ole ollut heidän näkökulmastaan mitään kehitettävää.

Seuraavassa luettelossa on lueteltu suoria otteita, jotka ovat vastanneet enemmistön näkökantaa kysyttäessä, miten he kehittäisivät Smile Henkilöstöpalveluiden rekrytointiprosessia.

Smilen työntekijät tutustumaan tarjolla oleviin tehtäviin. (Vastaaja 28)

Paremmiin pitäisi hakijoiden tietää missä vaiheessa prosessi menee. (Vastaaja 33)

Toivoisin, että pidettäisiin paremmin yhteyttä hakutilanteessa. (Vastaja 36)

Oikea aikaisessa kommunikaatiossa työntarjoajan ja -hakijan välillä on petrattavaa. (Vastaja 34)

kehittäisin työnhakuprosessia ottamalla käyttöön enemmän samanlaisia toimintatapoja kun eri ihmiset soitteli niin oli eri järjestys asioilla ja toiset ei ilmoittanu kaikesta. ja hakemuski vaikea täyttää ja miksi piti laittaa cv. jos kirjottikin jo. (Vastaja 13)

Hakutilanteessa yksi ihminen hoitaisi pääasiassa yhden hakijan asioita ettei mene liian sekaaseksi. (Vastaja 4)

Pois se lomakkeen työhistorian täyttäminen. (Vastaja 25)

Kehittäisin hakuprosessia selkeyttämällä työnhakulomaketta. Se oli hieman sekava verrattuna muihin vastaaviin, joita olen kohdannut. Olisi myös hyvä saada tietää hakuprosessin etenemisestä, eli saada tieto siitä, että hakemus on mennyt perille ja mahdollisesti aikataulusta. Siitäkin, jos ei tule kutsutuksi haastatteluun. (Vastaja 41)

Kutsukaa ihan haastatteluun tai edes sopikaa aika etukäteen, itselle tuli pitkä puhelinhaastattelu ilma varoitusta kesken päivällisen. (Vastaja 51)

Työntekijöiltä on kysytty kyselyn lopuksi sitä, suosittelisivatko he Smile Henkilöstöpalveluita työnantajana. Vastaajista 85 prosenttia olisi suositellut Smileä työnantajana muillekin. Vastaajista 15 prosenttia ei olisi suositellut Smile Henkilöstöpalveluita työnantajana. On luonnollista, että aina on löytynyt niitä, jotka eivät olisi suositelleet yritystä syystä tai toisesta. Kirjoittajat ovat pitäneet kielteistä vastausprosenttia kaikesta huolimatta liian suurena. Tuloksen perusteella on voitu todeta, että Smilen olisi syytä tulevaisuudessa parantaa rekrytointiprosessia selkeämmäksi, jotta yrityksen suosittelijoiden määrä saataisiin kasvuun. Kuten Smile Henkilöstöpalveluiden toimitusjohtaja Sami Asikainen (2018) on sanonut, yli kolmasosa Smilen työntekijöistä tulee nykyisten työntekijöiden suositusten kautta. Seuraavan sivun kuviossa (7) on esitetty vastaajien vastausten jakauma ympyräkaavion avulla.



Kuvio 7. Smilen suosittelijoiden jakauma.

Edellisen kysymyksen vastauksille on pyydetty perusteluita. Seuraavassa luettelossa on lueteltu otteita tutkimusaineistosta koskien kysymystä siitä, olisivatko vastaajat suositelleet Smileä työnantajana.

En. Henkilöstövuokrausfirmoissa työntekijöiden etujen/oikeuksien valvonta on puutteellista. (Vastaaja 2)

En koska en tykännyt kun oli sekavaa eikä koskaan varmaa tietoa. (Vastaaja 11)

Kyllä, koska esim. nollasopparin tekeminen on helppoa Smileä käyttävien yritysten kanssa. Opiskelun ohella Smilen kautta voi saada juuri itselle sopivasti töitä, joka on plussia. (Vastaaja 8)

Kyllä. Työnhaku oli erittäin helppoa, minulle esiteltiin useita eri työmahdollisuuksia joista sain valita mieluisimman ja palkat maksetaan ajallaan. (Vastaaja 27)

Kyllä. Palvelu todella nopeaa ja asiakaspalvelu huippuluokkaa. Palkat tulevat ajallaan ja hyvä hoitoon meno mahdollisuus sairastapauksissa. (Vastaaja 31)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena on ollut luoda kehitysehdotuksia, joilla toimeksiantajayritys voi tulevaisuudessa kehittää rekrytointiprosessia nykyistä mallia yhtenäisemmäksi ja toimivammaksi. Tällä hetkellä jokaisella työntekijällä on ollut keskenään erilainen tapa toimia prosessin eri vaiheissa. Toimeksiantajayritys on halunnut saada selvyuden siihen, millaisia kehityskohteita rekrytointiprosessissa on havaittavissa ja miten sitä voitaisiin tulevaisuudessa kehittää paremmaksi. Yrityksen yksi tärkeimmistä maineen ylläpitäjistä on rekrytointiprosessin toimivuus.

5.1 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen kyselyn vastauksissa on toistunut viisi epäkohtaa, jotka rekrytointiprosessissa on havaittu. Niiden pohjalta on luotiin kehitysehdotuksia. Kehitysehdotusten perustelut ovat pohjautuneet lähdemateriaaleihin ja kirjoittajien työharjoittelujakson aikana tekemiin havaintoihin.

Ensimmäinen kehitysehdotus on koskenut tiedottamisen puutetta ja sen epäjohtomukaisuutta. Osa vastaajista on kertonut saaneensa päällekkäistä tiedotusta. Tällä on tarkoitettu sitä, että on tiedotettu asioita, jotka toinen henkilö samasta yrityksestä on jo aiemmin kertonut. Tiedotusta on saatettu saada myös epäolennaisista asioista, ja toisinaan taas merkittävistä asioista tiedottaminen on ollut puutteellista. Lisäksi ongelmana on koettu tiedottamisen puute rekrytointiprosessin vaiheiden etenemisestä. Tällä on tarkoitettu tiedottamista esimerkiksi siitä, onko rekrytointiprosessi edennyt hakemusten läpikäynnistä haastatteluvaiheeseen tai onko valintoja jo tehty. Työnhakijat ovat kertoneet, että tietääkseen prosessin etenemistä, on heidän tullut lähes aina tiedustella asiaa oma-aloitteisesti. Heihin ei ole oltu yhteydessä Smilen aloitteesta juuri ollenkaan. He kuitenkin ovat kokeneet saavansa tietoa, kun ovat kysyneet sitä itse.

Kirjoittajien oman näkemyksen mukaan tiedottamisen puutteella on ollut useita haittoja. Yrityskuvaan liittyvänä, ulkoisena haittana on voitu todeta maineen ja yrityskuvan heikentyminen ulospäin näkyvillä tiedonkulun ongelmilla. Tällainen on viestinyt

yrityksen huonosta sisäisestä tiedonvälityksestä, sekä luonut yrityksestä pahimassa tapauksessa epäpätevän ja epäluotettavan kuvan. Smilellä on ollut käytössä toiminnanohjausjärjestelmä, johon kaikkien olisi tullut kirjata mahdolliset yhteydenotot hakijoiden kanssa. On voitu todeta, että kaikki eivät ole tehneet kirjauksia systemaattisesti ja viipymättä yhteydenoton jälkeen, jos päällekkäistä tiedottamista on tapahtunut. Sisäiseksi haitaksi on voitu todeta työntekijöiden työajan tuhlaantuminen. Kun sisäinen tiedotus yrityksen sisällä ei ole toiminut, on tämä aiheuttanut päällekkäisiä soittoja työnhakijoille ja mahdollisesti myös asiakasyrityksen edustajille. Tällöin työntekijöiden aikaa on tuhlaantunut päällekkäisen työn tekemiseen. Paremmalla tiedottamisella ja tiedon tallettamisella muiden käsiteltäväksi oltaisiin voitu säästää huomattavasti työaikaa ja parantaa ulospäin näkyvää yrityskuvaa. Mikäli työntekijät ovat tehneet merkityksetöntä työtä, on tämä heijastunut luonnollisesti myös talouteen.

Kirjoittajat ovat kokeneet, että toimintamalliin tulisi tulevaisuudessa sisällyttää selkeät ja tarkat ohjeet tietojen tallettamista koskien, joita jokainen työntekijä noudattaisi. Tiedot siitä, mitä yksittäisen hakijan tai asiakasyrityksen edustajan kanssa on keskusteltu ja sovittu, tulee jatkossa olla kaikkien käytettävissä ja selkeästi ilmaistuna. Näin voidaan välttyä tehokkaasti päällekkäisyyksiltä. Tämä toiminto vie työaikaa moninkertaisesti vähemmän kuin turhien puheluiden soittaminen.

Kuten Salli ja Takatalo (2014, 12) ovat todenneet kappaleessa 3.5, on todella tärkeää pitää työnhakijat ajan tasalla rekrytointiprosessin kulusta. Mikäli hakijat kokevat epätietoisuutta, on suuri riski, että he hakeutuvat muihin avoimiin työpaikkoihin. Heidän mukaan erittäin potentiaalisiiin hakijoihin olisi syytä olla yhteydessä jopa ennen rekrytointiprosessin aloittamista.

Myös Honkaniemi ym. (2007, 52) ovat muistuttaneet kappaleessa 3.5, että yrityksen henkilöstön viestintä liittyy vahvasti markkinointiin. Epätietoisuus aiheuttaa todennäköisesti kielteistä asennetta yritystä kohtaan. Työnhakijat kertovat kielteisistä mielikuvistaan lähipiirilleen todennäköisemmin, kuin myönteisistä mielikuvista. Tämä vaikuttaa siis oleellisesti yrityksen maineeseen työmarkkinoilla. Mikäli maine työnantajana on huono, vaikuttaa tämä olennaisesti avoimiin työpaikkoihin hakevien määrään. Varsinkin rekrytointiprosessin venyessä suunniteltua pidemmäksi, on erityisen tärkeää tiedottaa aiheesta työnhakijoille.

Toisena kehitysehdotuksena esiin on noussut hakulomakkeen yksilöinti. Tällä hetkellä lähes kaikissa työpaikkailmoituksissa on ollut keskenään samanlainen hakulomake. Tämä on tarkoittanut sitä, että hakijoilla on ollut valittavanaan esimerkiksi epäolennaisia pätevyksiä työtehtävään nähden. Tällaisia ovat voineet olla esimerkiksi anniskelupassi tai kuljettajan ammattipätevyys, kun haettavana työtehtävänä on ollut esimerkiksi siistijä. Tämä on voinut aiheuttaa hämmennystä hakijassa myös tapauksissa, joissa hänellä on ollut olemassa muuhun työhön liittyviä pätevyksiä, mutta ne eivät ole olleet oleellisia haettavaa tehtävää ajatellen.

Kirjoittajien oman näkemyksen mukaan hakulomakkeen yksilöimisellä voitaisiin tulevaisuudessa vähentää hakijoiden turhautumista ja ajan kulumista. Ylimääräiset kysymykset ja valittavissa olevat pätevyudet ovat voineet hämmentää hakijaa, jolloin hakija on kokenut työnhakulomakkeen huonoksi. Personoitu hakulomake olisi kertonut myös asiantuntemuksesta haettavaa työtehtävää kohtaan. Kun hakulomaketta olisi pystytty yksilöimään, oltaisiin voitu huomioida myös työtehtävät, jotka eivät varsinaisesti ole vaatineet tiettyjä pätevyksiä, mutta niistä olisi voinut olla hyötyä työtehtävässä. Tämä olisi auttanut myös tilanteissa, joissa työtehtävään hakeutuvan hakijan olisi voitu ajatella mahdollisesti myöhemmin soveltuvan johonkin muuhun tehtävään, joka taas olisi vaatinut kyseiset pätevyudet.

Kolmantena kehitysehdotuksena esiin on noussut CV:n liittäminen työnhakulomakkeen yhteyteen. Suuri osa kyselyyn vastanneista on kummastellut, miksi työhakemukseen on tullut liittää CV, vaikka CV:ssä olevat asiat on ilmoitettu myös työnhakulomakkeessa. Kirjoittajat ovat kokeneet, että työnhakulomakkeeseen olisi tulevaisuudessa suositeltavaa sulauttaa lyhyt perustelu siitä, miksi myös CV:n lähettäminen olisi tärkeää. Näin ollen työnhakijat eivät olisi kokeneet turhautumisen tunnetta tai yrityksen työnhakujärjestelmää huonona.

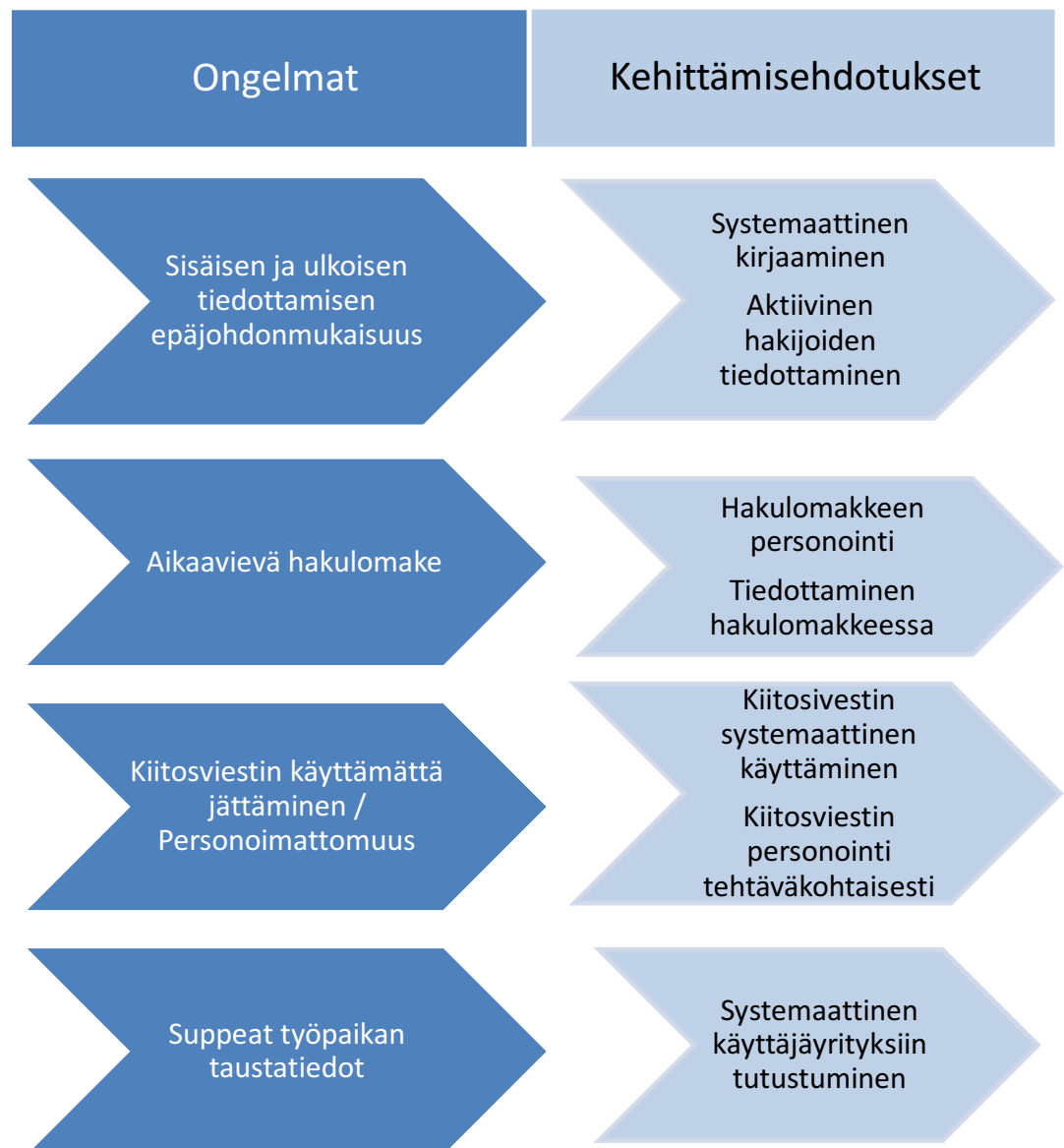
Neljäs kehittämissuositus on koskenut työhakemuksen jättäneitä työnhakijoita ja heihin kohdistuvaa tiedottamista. Tällä hetkellä yrityksessä on ollut käytössä kiitosviesti hakemuksen jättäneille, mutta kaikki työntekijät eivät ole käyttäneet sitä. Kyselyyn vastanneiden mukaan tämä on aiheuttanut epätietoisuutta ja epävarmuutta.

Kirjoittajien mukaan ajankohtaisissa keskusteluissa rekrytointiin liittyen on noussut vahvasti esiin kiitosviestin merkitys ja se, millaisen kuvan se on välittänyt yrityksestä, joka ei sitä ole käyttänyt. Kirjoittajien mielestä kiitosviesti olisi antanut hakijalle varmuuden siitä, että työhakemus on mennyt perille. Se olisi myös voinut parhailaan viestiä myönteistä kuvaa yrityksestä ja tiedottaa haun etenemisestä. Kirjoittajien mielestä kiitosviestin lähettämistä huolehtiminen tulisi kuulua tulevaisuudessa jokaisen työpaikkailmoituksia julkaisevan työntekijän toimintamalliin. Näin voitaisiin varmistaa tasainen laatu ja samanlainen kokemus jokaiselle hakijalle. Tämän koettaisiin vahvistavan yrityskuvaa ja tehostavan yrityksen arvoja ihmisläheisenä toimijana. Mikäli kiitosviesti sisältäisi myös ohjeistusta työnhaun etenemisestä, säästäisi tämä rekrytoijien aikaa ja selkeyttäisi prosessin kulkua työnhakijalle. Mahdollisuus kiitosviestin sisällön personointiin haetun työpaikan mukaan olisi suotavaa.

Viidentenä kehitysehdotuksena esiin on noussut rekrytointiprosessia toteuttavien henkilöiden tietoisuus avoimesta työpaikasta. Vastanneet ovat havainneet, että rekrytoijat eivät ole usein osanneet kertoa riittävän laajasti avoimesta työpaikasta, johon he ovat haastatelleet työntekijöitä. Tämä on aiheuttanut monella vastanneella tunteen siitä, onko haettua työpaikkaa edes todellisuudessa ollut avoinna. Haastattelua ei myös välttämättä ole pidetty ammattitaitoisesti toteutettuna puutteellisen tiedon vuoksi.

Kirjoittajat kokevat, että työhaastatteluja pitäville henkilöille tulisi tulevaisuudessa järjestää riittävästi tietoa avoimesta työpaikasta, koska tiedon puute vaikuttaa olennaisesti siihen, miten ammattitaitoisena työnhakijat kokevat haastattelijan ja koko yrityksen. Se voi vaikuttaa myös laskevasti työntekijän mielenkiintoon avointa paikkaa kohtaan. Vaikutuksia voidaan havaita myös haastattelijan työmotivaatiossa. Mikäli haastattelija kokee taitonsa puutteellisiksi, voi se laskea työmotivaatiota merkittävästi. Tämä kehityskohde tulisi kirjoittajien mielestä ottaa huomioon erityisesti merkittävien asiakkaiden kohdalla, joille rekrytoidaan toistuvasti ja määrällisesti paljon työntekijöitä.

Seuraavan sivun kuviossa (8) on havainnollistettu edellä käsitellyt kehitysehdotukset visuaalisesti.



Kuvio 8. Rekrytointiprosessin ongelmat vs. kehittämisehdotukset.

5.2 Loppupohdinta

Opinnäytetyöprosessi on onnistunut odotusten ja tavoitteiden mukaisesti. Prosessi on pysynyt sille asetetuissa aikarajoituksissa ja noudattanut tutkimussuunnitelmaa. Opinnäytetyö on saavuttanut sille asetetut tavoitteet. Opinnäytetyön tutkimuksessa on selvitetty, millaisia ongelmakohtia Smilen Seinäjoen toimipisteen rekrytointipro-

sessissa on hakijoiden näkökulmasta esiintynyt ja saatujen tutkimustulosten pohjalta on laadittu kehitysehdotuksia, joita Smile voi hyödyntää jatkossa kehittäessään rekrytointiprosessiaan. Asetetut tavoitteet on saavutettu hankkimalla opinnäytetyössä käsiteltävistä aihealueista teorial tietoa, joka on antanut pohjan tutkimuksen luomiseen. Teorial tietona on käytetty kirjallisuutta, verkkojulkaisuja ja yrityksen toimihenkilöiltä tulleita tiedoksiantoja. Tärkeimpänä teorial lähteenä on ollut kirjallisuus sekä erilaiset julkaisut rekrytoinnista ja henkilöstöpalvelualasta. Tutkimuksella on saatu kerättyä vuokratyöntekijöiltä tietoa siitä, millaisia epäkohtia he ovat havainneet rekrytointiprosessissa ja miten rekrytointiprosessia tulisi kehittää heidän näkökulmastaan katsottuna.

Prosessin osista eniten aikaa vieneeksi on koettu teorial tiedon hankkiminen ja tuottaminen. Tulosten analysointi on ollut prosessin vähiten aikaa vienein osa. Opinnäytetyöstä on saatu muodostettua johdonmukainen kokonaisuus ja aihealueen rajaus on ollut onnistunut.

Opinnäytetyö on hyödyttänyt Smileä antamalla tietoa rekrytointiprosessin nykytilanteesta hakijoiden näkökulmasta. Se on tarkentanut rekrytointiprosessissa esiintyneitä ongelmakohtia, mutta tuonut esiin myös vahvuuksia. Opinnäytetyö on tarjonnut Smilelle viisi tutkimuksen tulosten pohjalta johdettua kehitysehdotusta rekrytointiprosessin kehittämiseksi. Smile voi hyödyntää kehitysehdotuksia jatkossa työkaluina rekrytointiprosessin kehittämisessä. Aihe on ollut Smilelle erittäin ajankohtainen, sillä meneillään on ollut vahva kasvukausi, jolloin rekrytoinnin toimivuuden merkitys on korostunut.

Tutkimusta oltaisiin voitu jatkaa luomalla Smilelle kehitysehdotusten pohjalta rekrytointiprosessin malli.

LÄHTEET

- Asikainen, S. 21.9.2018. Smile Henkilöstöpalvelut Oyj julkistaa suunnitellun listautumisantinsa alustavan hintavälin. [Verkkajulkaisu]. Tampere: Smile Henkilöstöpalvelut Oyj. [Viitattu 22.9.2018]. Saatavana: <https://smilepalvelut.fi/ajankoh-taista/smile-henkilostopalvelut-oyj-julkistaa-suunnitellun-listautumisantinsa-alustavan-hintavalin/>
- Asikainen, S. 28.9.2018. InderesTV: ROAST Smile. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Inderes Oy. [Viitattu 30.9.2018]. Saatavana: https://www.youtube.com/watch?v=8a5O_jtf-fU
- D 2008/104/EY. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi. Luxemburg: The Publications Office of the European Union. [Viitattu 31.7.2018]. Saatavana: <https://publications.europa.eu/fi/publication-detail/-/publication/ffa0ca58-234b-4c3d-a558-276cc9647192/language-fi>
- Elomaa, N. 2011. Ulkopuolisen työvoiman käyttö. Helsinki: Edita.
- Ervasti, J. 2018. Markkinointiviestinnän keinot henkilöstöpalvelualalla. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [27.10.2018]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/148196/Ervasti_Joni.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hakola, V. 2017. Mitkä tekijät vaikuttavat työnhakijat päätökseen hakea työtä? [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [27.10.2018]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/129463/Hakola_Ville.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- HE 104/2011. Hallituksen esitys Eduskunnalle laeiksi työsopimuslain 2 luvun 6 ja 9 §:n sekä lähetetyistä työntekijöistä annetun lain muuttamisesta.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammi.
- Herrala, O. 18.8.2016. Henkilöstövuokraus vetää kovaa - talouden ankeimmat ajat takana. [Verkkolehtiartikkeli]. Helsinki: Kauppalehti. [Viitattu 12.7.2018]. Saatavana: <https://m.kauppalehti.fi/uutiset/henkilostovuokraus-vetaa-kovaa---talouden-ankeimmat-ajat-takana/beyzE3Cq>
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2014. Vuokratyö. Helsinki: Talentum Media.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2006. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus.

HPL. 2018. Top 20 liikevaihtotiedustelu: Henkilöstöpalvelualan 20 suurimman yrityksen liikevaihdon kehitys ja alan suhdanteet. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: HPL. [Viitattu 22.9.2018]. Saatavana: https://hpl.fi/wp-content/uploads/2018/08/HPL_top20_liikevaihtotiedustelu_toukokuu_2018.pdf

Järvinen, P., Rantala J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

L 22.4.1999/523. Henkilötietolaki.

L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.

L 13.8.2004/759. Tietosuojalaki.

L 17.6.2016/447. Laki työntekijöiden lähettämisestä.

Laki24. Ei päiväystä. Tietosuoja: EU:n yleinen tietosuoja-asetus (GDPR): keskeisimmät muutokset. [Verkkosivusto]. Helsinki: Suomen Juristit Oy. [Viitattu 21.4.2018]. Saatavana: <https://www.laki24.fi/eun-yleinen-tietosuoja-asetus-gdpr-keskeisimmat-muutokset/>

Lehto, A-M., Lyly-Yrjänäinen, M. & Sutela, H. 2005. Pysyvän työn toivossa. Työministeriön työvoimapoliittinen tutkimus nro. 291.

Lehtonen, T. Ei päiväystä. Henkilöstövuokraus työntekijän mahdollisuutena. Mikkel: KEHA-keskus. [Viitattu 24.7.2018]. Saatavana: http://www.ammattinetti.fi/artikkelit/detail/49_artikkeli

Maunu, M. 6.3.2018. GDPR-muistilista ja peruskäsitteet: näin valmistaudut tulevaan EU:n tietosuoja-asetukseen. [Verkkosivusto]. Oulu: Koodiviidakko Oy. [Viitattu 21.4.2018]. Saatavana; <https://www.viidakko.fi/ajankohtaista/koodiviidakko-vinkit-ja-ohjeet/uutinen/gdpr-muistilista-ja-peruskasitteet-nain-valmistaudut-tulevaan-eun-tietosuoja-asetukseen.html>

Metsä-Tokila, T. 2012. Työnvälityspalvelut. Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportti 1/2012.

Palmén, J. 30.5.2018. Vuokratyöstä tuli kunnon työtä – henkilöstöpalveluala kasvaa hurjaa vauhtia. Talouselämä. [Verkkolehtiartikkeli]. [Viitattu 26.6.2018].

Saatavana: <https://www.talouselama.fi/uutiset/vuokratyosta-tuli-kunnon-tyota-henkilostopalveluala-kasvaa-hurjaa-vauhtia/28050718-60aa-3a8b-abe7-cbf2fb99f0c2>

- Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. 1. painoksen korjattu lisäpainos. Helsinki: Edita.
- Rantala, J. 1999. Toimipaikkojen rekrytointikäyttäytyminen. Helsinki: Työpoliittinen tutkimus 208.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [Verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 29.9.2018]. Saatavana: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana: hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Smile Henkilöstöpalvelut. 2018. Smile Henkilöstöpalveluiden verkkosivut. [Verkkosivu]. Tampere: Smile Henkilöstöpalvelut. [Viitattu 13.6.2018]. Saatavana: <https://smilepalvelut.fi>
- Suomen Yrittäjät. Ei päiväystä. Työvoiman vuokraus ja alihankinta. [Verkkosivusto]. Helsinki: Suomen Yrittäjät. [Viitattu 18.7.2018]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/tyonantajan-abc/tyovoiman-vuokraus-ja-alihankinta-316648>
- Tanskanen, A. 2008. Vuokratyö työelämän ääri-ilmiönä. Tutkielma vuokratyöstä ja tämän päivän työelämästä. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.
- Tiitinen, K-P. & Kröger, T. 2012. Työsopimusoikeus. 6. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue: Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilponen, J. 2018. Talousjohtaja. Smile Henkilöstöpalvelut. Puhelinkeskustelu 3.9.2018.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kyselytutkimuksen kysymykset

LIITE 1 Saatekirje

Hei!

Smile Henkilöstöpalvelut haluaa olla entistäkin parempi työnantaja. Tästä syystä toivomme, että vastaisitte lyhyeen kyselyyn koskien yrityksen työnhakuprosessia. Kysely toteutetaan yhdessä Seinäjoen Ammattikorkeakoulun opiskelijoiden kanssa, jotka ovat suorittaneet työharjoittelun Smilen Seinäjoen toimistolla syksyllä 2017. Vastauksia käytetään opinnäytetyön tutkimuksessa, jonka aiheena on Rekrytointiprosessin kehityskkeinot.

Jättämällä yhteystietosi osallistut [REDACTED] arvontaan (arvo [REDACTED]). Jaossa on kaksi [REDACTED] ja kaksi [REDACTED] lahjakorttia. Yhteystietoja käytetään vain arvonnassa ja ne poistetaan välittömästi arvonnän jälkeen.

Vain vastaamalla voit vaikuttaa!

Linkki kyselyyn: -

LIITE 2 Kyselytutkimuksen kysymykset

Rekrytointiprosessin kehittäminen - Smile Henkilöstöpalvelut

Tämän kyselyn tarkoituksena on kerätä työntekijöiltä tietoa rekrytointiprosessin sujuvuudesta Smile Henkilöstöpalveluilla. Kyselyn tuloksia käytetään rekrytointiprosessin kehittämisen apuna.

Kyselyn toteuttaa Seinäjoen Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijat.

*Pakollinen



Taustatiedot:

Minkä ikäinen olet? *

- Alle 25-vuotias
- 25-40-vuotias
- 40-50-vuotias
- Yli 50-vuotias

Kuinka kauan olet työskennellyt Smilellä? *

- Alle kuukauden
- Alle puoli vuotta
- Alle vuoden
- 1-5 vuotta
- Yli 5 vuotta

Kysymykset:

Oliko Smile Sinulle tuttu entuudestaan? *

Kyllä

Ei

Mitä kautta päädyit hakemaan Smilelle? *

Oma vastauksesi

Mitä hyvää ja huonoa työnhakuprosessissa on? *

Oma vastauksesi

Miten kehittäisit Smilen työnhakuprosessia? *

Oma vastauksesi

Suosittelisitko Smileä työnantajana? *

Kyllä

En

Perustele vastauksesi edelliseen kysymykseen. *

Oma vastauksesi