

Rekrytointi henkilöstöpalvelualan yrityksen avulla

Case: Go On Lahti

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Pauliina Huovila
Henriikka Kokkola

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HUOVILA, PAULIINA
KOKKOLA, HENRIIKKA:

Rekrytointi henkilöstöpalvelualan
yrityksen avulla
Case: Go On Lahti

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 74 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on antaa mahdollisimman kattava kuva siitä, minkälainen rooli henkilöstöpalvelualan yrityksellä on rekrytointiprosessissa. Työssä selvitetään, millaisia etuja ja haasteita henkilöstöpalveluyrityksen käyttö voi rekrytointiin tuoda, ja miten toimeksiantajayritys voi kehittää omaa rekrytointiprosessiaan. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Go On Lahdelle, joka voi hyödyntää työn tuloksia toiminnassaan ja rekrytointiprosessinsa kehittämisessä.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa käsitellään rekrytointia osana yrityksen toimintaa. Aiheina ovat työnantajamielikuva, rekrytoinnin merkitys yritykselle, rekrytoinnin kustannukset ja suurimmat haasteet sekä rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö. Lisäksi käsitellään henkilöstöpalvelualan yrityksen hyödyntämistä rekrytointiprosessissa. Teoreettisessa osuudessa myös kuvataan toimeksiantajan rekrytointiprosessi vaiheittain.

Työ toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Tutkimusta varten haastateltiin toimeksiantajayrityksen asiakkaita, rekrytoituja työntekijöitä ja työnhakijoita. Haastattelututkimuksessa keskityttiin henkilöiden omiin näkemyksiin ja kokemuksiin henkilöstöpalvelualan yrityksen käytöstä rekrytoinnissa.

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta henkilöstöpalvelualan käyttö helpottaa ja nopeuttaa rekrytointiprosessia. Tutkimustulosten kautta etuihin voidaan laskea henkilöstöpalvelualan yrityksen ammattitaito hoitaa rekrytointi nopeasti ja luotettavasti. Henkilöstöpalvelualan hoitamassa rekrytoinnissa sekä työnhakijoille että asiakkaille oli hyvin tärkeää, että rekrytoija tuntee heidät ja heidän tarpeensa mahdollisimman hyvin.

Asiasanat: rekrytointi, henkilöstöpalveluala, henkilöstö

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HUOVILA, PAULIINA
KOKKOLA, HENRIIKKA:

Recruitment with the help of the
recruitment company
Case: Go On Lahti

Bachelor's Thesis in Management and Communications
74 pages, 2 pages of appendices

Spring 2015

ABSTRACT

The purpose of this study is to give an extensive idea about the role of a recruitment company in the recruiting process. This thesis explores what kind of advantages and challenges the use of a recruiting company can involve, and how the case company can develop its own recruiting process. The study was commissioned by Go On Lahti. The company can apply the results in its operation and to develop its recruiting process.

The theoretical section of this study deals with recruitment as a part of the company's operation. The subjects are the employer image, legal issues, the meaning of recruitment for the company, costs and the biggest challenges of recruitment. In addition this part focuses on using a recruitment company in the recruiting process. Finally, the theoretical section introduces the recruiting process followed in the case company.

This study was composed as a qualitative survey and the data was obtained by theme interviews. Some of case company's clients, employees and job applicants were interviewed for the survey. The interviews focused on the interviewees' own impressions and experiences of the recruiting process followed in the recruiting company.

The results of this study reveal that the use of a recruiting company in the recruiting process can make the process easier and more effective for the client company, and therefore save time and money. The results also show that both customers and job applicants find it important that the recruiter is a professional and can identify their abilities and needs.

Keywords: recruitment, recruitment industry, personnel

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
1.4	Toimeksiantajayrityksen esittely	6
2	REKRYTOINTI OSANA YRITYKSEN TOIMINTAA	8
2.1	Työnantajamielikuva	8
2.2	Rekrytoinnin merkitys yritykselle	11
2.3	Kustannukset	12
2.4	Rekrytoinnin suurimmat haasteet	13
2.5	Rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö	17
3	HENKILÖSTÖPALVELUALA JA SEN ROOLI REKRYTOINNISSA	21
3.1	Henkilöstöpalveluala Suomessa	21
3.2	Taustasyitä henkilöstöpalvelualan yrityksen käytölle	23
3.3	Edut ja haasteet	24
3.4	Henkilöstövuokrauksen kautta tapahtuva rekrytointi	26
3.5	Suorahaku ja anonyymi haku	29
4	TOIMEKSIANTAJAN REKRYTOINTIPROSESSI	31
4.1	Rekrytointitarpeen määrittely, tehtävänkuvaus ja valintakriteerit	31
4.2	Rekrytoinnin aikataulutus	33
4.3	Avoimesta tehtävästä tiedottaminen	34
4.4	Hakemusten käsittely	37
4.5	Haastattelu	38
4.6	Soveltuvuus-/henkilöarvioinnit	41
4.7	Hakijoiden referenssit	42
4.8	Potentiaalisten ehdokkaiden esittely asiakkaalle	43
4.9	Rekrytointiprosessin päätös	44
5	CASE: GO ON LAHTI	46
5.1	Tutkimuksen toteutus	46
5.2	Tulokset ja johtopäätökset	48
5.2.1	Mielikuvat rekrytoinnista ja henkilöstöpalvelualasta	49

5.2.2	Syyt käyttää henkilöstöpalvelualaa ja siihen liittyvät edut	51
5.2.3	Haasteet	55
5.2.4	Toimeksiantajan rekrytointiprosessin arviointi	57
5.2.5	SWOT-analyysi	61
5.3	Jatkotutkimuskohteet ja kehitysehdotukset	64
5.4	Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointi	66
6	YHTEENVETO	68
	LÄHTEET	70
	LIITTEET	75

1 JOHDANTO

Rekrytointi käsitteenä kuvaa tiivistetysti yritykseen uuden henkilöstön palkkaamista. Rekrytointi sisältää kuitenkin useita työvaiheita, käytännössä kaikkea sitä, mitä tapahtuu ennen työntekijän varsinaista valintaa. Kuten kaikki muutkin henkilöstöhallintoon liittyvät asiat ja käytännöt, myös rekrytointi on työelämän ja työlainsäädännön kehittyessä muuttanut muotoaan. Yrityksen täysin itse hoitamien rekrytointien lisäksi rekrytoinnit on nykyään mahdollista ulkoistaa tai hoitaa yhdessä siihen erikoistuneen henkilöstöpalvelualan yrityksen, eli rekrytoinnin ammattilaisen kanssa.

Aiemmin yritysten henkilöstötoiminnot kuuluivat ainoastaan yrityksen johdon työtehtäviin. Johto palkkasi ja irtisanoi työntekijöitä yksinkertaisesti tuotannon sen hetkisen tilanteen perusteella. Lisäksi työvoimaa oli helppo palkata sisään kävelevistä ehdokkaista, ilman sen tarkempaa rekrytointiprosessia. Rekrytointi alkoi kuitenkin vaatia omanlaistaan osaamista työlainsäädännön kehittyessä ja työehtosopimusten yleistyessä. 1940-luvun lopulla yritysten henkilöstötoiminnot alkoivat eriytyä omaksi osastokseen, jolloin alettiin tarvita myös päätoimisia ja ammattitaitoisia rekrytoijia. (Vaahtio 2005, 16.) Muutama vuosikymmen tämän jälkeen, 1960- ja 1970- luvuilla, perustettiin Suomen ensimmäiset henkilöstöpalvelualan yritykset, kuten Proffice ja Eilakaisla.

Vaikka henkilöstöasioihin ja rekrytointeihin panostetaan yhä enemmän suurissa yrityksissä, myös pk-yrityksissä kasvaa tarve henkilöstöasioiden kokonaisvaltaisempaan hallintaan ja rekrytointiosaamisen hankkimiseen. Kansainvälistyminen ja asiantuntijaorganisaatioiden lisääntyminen luovat henkilöstölle koko ajan kasvavia pätevyysvaatimuksia. Tulevaisuudessa työvoiman määrä vähenee ja yritysten välinen kilpailu kasvaa, jolloin myös kilpailu henkilöstöstä kiristyy. Enää ei kilpailla ainoastaan korkean tason ammattilaisista, vaan myös perustyön osaajista. Tällöin yritysten menestys on entistä enemmän riippuvainen osaavasta henkilöstöstä, ja rekrytoinnista on samalla tullut entistä vaativampaa. (Vaahtio 2005, 21.) Rekrytoinnin ammattilaiset, erilaiset henkilöstöpalvelualan toimijat ja TE-

toimisto, tarjoavat yrityksille asiantuntevaa osaamista ja tukea haastavissakin rekrytointiprosesseissa. Näin yritys voi keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa. (Österberg 2005, 70.)

Rekrytointi on yksi henkilöstöjohtamisen strategisimmista prosesseista. Se on keino hankkia yritykseen uudenlaista osaamista ja asennetta tarvittaessa nopeallakin aikataululla. Rekrytoinnilla voidaan myös vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen strategisten tavoitteiden kannalta ja juuri näiden haluttujen ammattilaisten avulla. Rekrytointipäätökset ovat kauaskantoisia, ja niiden vaikutukset huomataankin usein vasta pitkällä aikavälillä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 119.) Onnistuneet rekrytointipäätökset ja hyvin hoidettu rekrytointiprosessi vaikuttavat positiivisesti yrityksen työnantajamielikuvaan, ja niiden avulla yritys myös varmistaa kilpailukykynsä markkinoilla nyt ja tulevaisuudessa (Österberg 2005, 70).

Virheelliset rekrytointipäätökset ja epäonnistunut rekrytointiprosessi ovat yrityksen ajan tuhlausta ja aiheuttavat valtavasti ylimääräisiä kustannuksia. Jo tehtyjä rekrytointeja on vaikeaa muuttaa tai lopettaa nopeasti, toisin kuin joitakin yrityksen sisäisiä kehittämishankkeita. Tämän takia onnistunut rekrytointiprosessi vaatii ennakointia, huolellista suunnittelua ja aikataulutusta. (Österberg 2005, 70; Helsilä & Salojärvi 2009, 119.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa mahdollisimman kattava kuva siitä, millainen rooli henkilöstöpalvelualan yrityksellä on sen asiakasyrityksen rekrytointiprosessissa ja miten toimeksiantajayritys voi kehittää omaa rekrytointiprosessiaan. Tutkimuksessa pyritään saamaan eri asemassa olevien henkilöiden näkemyksiä siitä, mitä etuja ja haasteita henkilöstöpalvelualan yrityksen käytöstä on rekrytoinnissa ja minkälaisia kokemuksia kullakin on sen käytöstä. Haastateltavina on toimeksiantajan asiakkaita, joille on rekrytoitu työntekijöitä joko suorarekrytoinnin tai henkilöstövuokrauksen kautta, sekä rekrytoituja työntekijöitä ja työnhakijoita. Toimeksiantajayritys voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia oman rekrytointiprosessinsa ja toiminnansa kehittämisessä.

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Millainen rooli henkilöstöpalvelualan yrityksellä on sen asiakasyrityksen rekrytointiprosessissa?

Päätutkimuskysymystä tuetaan alatutkimuskysymyksien avulla, jotka selventävät päätutkimuskysymystä:

- Mitä etuja ja haasteita henkilöstöpalvelualan yrityksen käyttö voi rekrytointiin tuoda?
- Miten toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää?

Opinnäytetyössä keskitytään henkilöstöpalvelualan yrityksen rekrytointiprosessiin, jossa työntekijä rekrytoidaan asiakasyritykseen vakituisen tai pitkäkestoiseen määräaikaiseen työsuhteeseen, joko suorarekrytoinnin tai henkilöstövuokrauksen kautta. Työn aihe on rajattu käsittelemään sekä toimihenkilöiden että suorittavan tason työntekijöiden rekrytointeja. Haastateltavat on valikoitu siten, että tutkimustulokset kattavat mahdollisimman monipuolisesti eri näkökulmia henkilöstöpalvelualan yrityksen hoitamaan rekrytointiin liittyen.

Opinnäytetyössä on kuvattu ne vaiheet ja osa-alueet rekrytointiprosessista, joihin henkilöstöpalvelualan yritys aktiivisesti osallistuu. Opinnäytetyössä on käyty läpi rekrytointiprosessin teoriaosuuden lisäksi myös se, miten työn toimeksiantajayrityksessä työvaiheet on käytännössä toteutettu, hyödyntäen opinnäytetyön tekijöiden käytännön kokemuksia henkilöstöpalvelualan yrityksessä työskentelyssä.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joiden avulla pyrittiin selvittämään vastauksia aiemmin esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tulosten analysoinnissa on hyödynnetty myös

opinnäytetyön tekijöiden työn ja työharjoittelun kautta saatuja omia kokemuksia rekrytoinneista.

Haastattelua käytetään usein tiedonkeruutapana silloin, kun halutaan saada mahdollisimman paljon tietoa tietyistä asiasta. Haastattelu on joustavampi tiedonkeruutapa kuin esimerkiksi sähköinen kysely, koska haastattelija voi tarvittaessa tehdä tarkentavia lisäkysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä vuorovaikutteista keskustelua vastaajan kanssa. Kyselylomakkeiden avulla toteutettu tutkimus ei anna tähän mahdollisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Näiden seikkojen takia haastattelututkimuksen todettiin sopivan parhaiten opinnäytetyön aiheen tutkimiseen. Haastateltavilta haluttiin saada mahdollisimman paljon tietoa ja kattava näkemys henkilöstöpalvelualan yrityksen käytöstä rekrytoinnissa.

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelija on määritellyt etukäteen keskeiset teemat, joiden varassa edetään esittäen myös tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelun tarkoituksena on saada selville ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Näissä haastatteluissa pyritään löytämään tutkimusongelman kannalta merkityksellisiä vastauksia. Haastatteluun valitut teemat perustuvat useimmiten tutkimuksen viitekehukseen, eli tutkimuksen aiheesta jo tiedettyyn tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 25.)

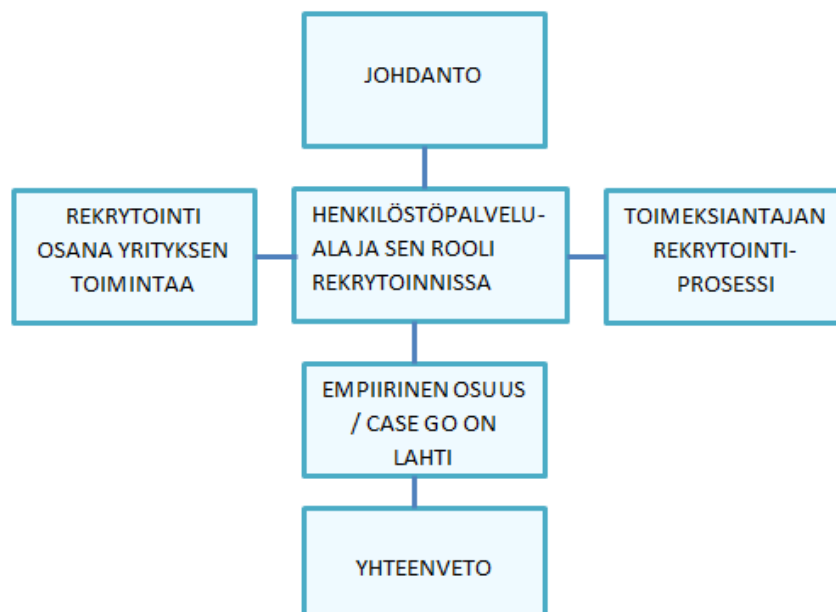
1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu kuudesta pääluvusta ja niiden alaluvuista. Ensimmäinen pääluku on johdanto, johon sisältyy työn tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset sekä tutkimusmenetelmät, työn rakenne ja toimeksiantajayrityksen esittely. Työn teoreettinen viitekehys koostuu toisesta, kolmannesta ja neljännestä pääluvusta. Toinen pääluku käsittelee rekrytointia osana yrityksen toimintaa, ja sen aiheina ovat työnantajamielikuva, rekrytoinnin merkitys yritykselle, rekrytoinnin kustannukset ja suurimmat haasteet sekä rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö.

Kolmas pääluku käsittelee henkilöstöpalvelualaa ja sen roolia rekrytointiprosessissa. Aluksi käydään läpi, mitä henkilöstöpalveluala käsittää ja mikä on sen tämänhetkinen tilanne Suomessa. Tämän jälkeen tarkastellaan taustasyitä sille, miksi yritykset käyttävät henkilöstöpalvelualan yrityksiä apuna omissa rekrytointiprosesseissaan. Lisäksi kolmannessa pääluvussa käsitellään niitä etuja ja haasteita, joita asiakasyritys ja työnhakija voivat kohdata, kun rekrytoinnissa käytetään henkilöstöpalvelualan yritystä eikä yritys hoida rekrytointia täysin yksin. Tässä pääluvussa on myös käyty läpi henkilöstövuokrauksen kautta tapahtuva rekrytointi sekä suoramaku ja anonyymi haku.

Työn neljännessä pääluvussa käydään läpi toimeksiantajan rekrytointiprosessi, jossa käytännön esimerkkejä ja toimeksiantajan toimintamalleja tukee teoriapohja rekrytointiprosessin vaiheista.

Työn empiirisessä osuudessa eli viidennessä pääluvussa käydään läpi haastattelututkimuksen toteutus, tulokset ja johtopäätökset. Lisäksi tässä pääluvussa esitetään jatkotutkimusehdotuksia sekä kehitysehdotuksia, ja arvioidaan työn reliabiliteettia ja validiteettia. Työn viimeisenä eli kuudentena päälukuna on opinnäytetyön yhteenveto. Kuviossa 1 on esitelty opinnäytetyön rakenne.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

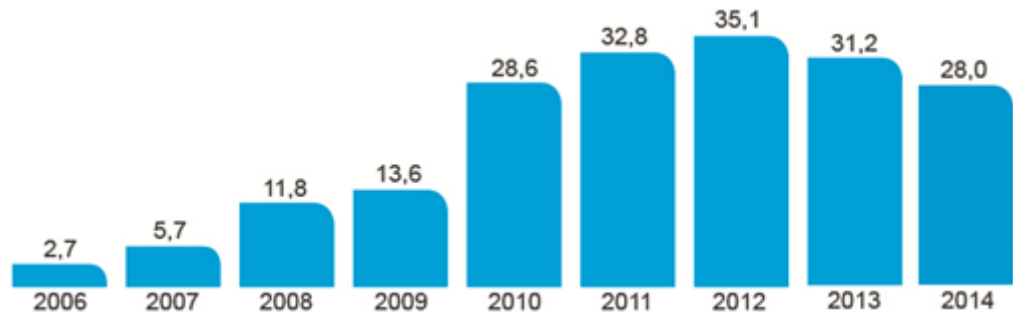
1.4 Toimeksiantajayrityksen esittely

Tässä opinnäytetyössä on kuvattu henkilöstöpalvelualan yrityksen roolia rekrytointiprosessissa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Go On Lahti/Rinamet Oy, joka on Päijät-Hämeessä toimiva henkilöstöpalvelualan yritys. Rinamet Oy on Go On Lahden toimiston virallinen nimi ja yritys kuuluu Go On Yhtiöiden franchising-ketjuun. Elokuussa 2015 Go On Lahti saa uuden yrittäjän, jolloin toiminta tulee siirtymään uuden toiminimen ja y-tunnuksen alle, jatkaen toimintaa yhä Go On -ketjun alaisuudessa. Opinnäytetyön tekijöistä molemmat ovat tehneet työharjoittelunsa Rinamet Oy:ssä HR-tehtävien parissa, Pauliina Huovila vuonna 2014 ja Henriikka Kokkola vuonna 2010. Kokkola työskentelee edelleen toimeksiantajayrityksen palveluksessa.

Go On Yhtiöt on vuonna 2005 perustettu suomalainen henkilöstöpalvelualan ketju, johon kuuluu yhteensä 12 toimipistettä. Eri toimipisteet toimivat itsenäisinä, yrittäjävetoisina yksikköinä, tarjoten paikallisesti eri painotuksin palveluitaan. Go On Lahden palveluvalikoimaan kuuluu pääasiassa henkilöstövuokraus ja suorarekrytointi sekä näihin liittyvät henkilöarvioinnit. Koko ketjun osalta valikoimaan kuuluu näiden lisäksi myös ulkoistus, koulutus ja urasuunnittelu. Go On Yhtiöt ei ole toimialasidonnainen, vaan tarjoaa henkilöstöratkaisuja kaikille toimialoille, poislukien luvanvarainen toiminta.

Go On Yhtiöt on yksi henkilöstöpalvelualan suurimmista toimijoista, vuonna 2014 se oli yhdeksänneksi suurin alan toimija liikevaihdollisesti mitattuna. Yhteensä toimialalla on noin 500 vakiintunutta yritystä ja koko toimialan liikevaihto Suomessa oli vuonna 2012 noin 1,6 miljardia euroa. Henkilöstöpalvelualan kokonaisliikevaihdosta noin kolme neljäsosaa tulee henkilöstövuokrauksesta, loput pääasiassa suorarekrytoinneista ja ulkoistuksesta. Henkilöstöpalveluyritysten Liitto (HPL) on toimialan järjestäytyneiden yritysten työnantajaliitto, joka valvoo alan toimintaa ja yrityksiä. Myös Go On Yhtiöt on Henkilöstöpalveluyritysten Liiton jäsen ja siten sitoutunut noudattamaan alan yhteisiä pelisääntöjä. (Go On 2015.)

Kuviossa 2 on kuvattu Go On Yhtiöiden liikevaihdon kehitys vuodesta 2006 vuoteen 2014. Luvut osoittavat miljoonia euroja.



KUVIO 2. Go On Yhtiöiden liikevaihdon kehitys (Go On Yhtiöt 2015)

2 REKRYTOINTI OSANA YRITYKSEN TOIMINTAA

”Rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yritykseen hankitaan sen toiminnan kulloinkin tarvitsema henkilöstö” (Helsilä 2009, 18). Rekrytointiin sisältyy sekä ulkoiset että sisäiset rekrytoinnit. Sisäisiin rekrytointeihin liittyy usein myös muita henkilöstöjohtamisen prosesseja, kuten osaamisen kehittämistä ja urasuunnittelua. (Helsilä & Salojärvi 2009, 119.) Onnistuneiden ja oikein ajoitettujen rekrytointien ja toimivan rekrytointistrategian kautta yrityksessä varmistetaan, että henkilöstöressurit vastaavat niin laadullisesti kuin määrällisestikin yrityksen sen hetkisiä tarpeita.

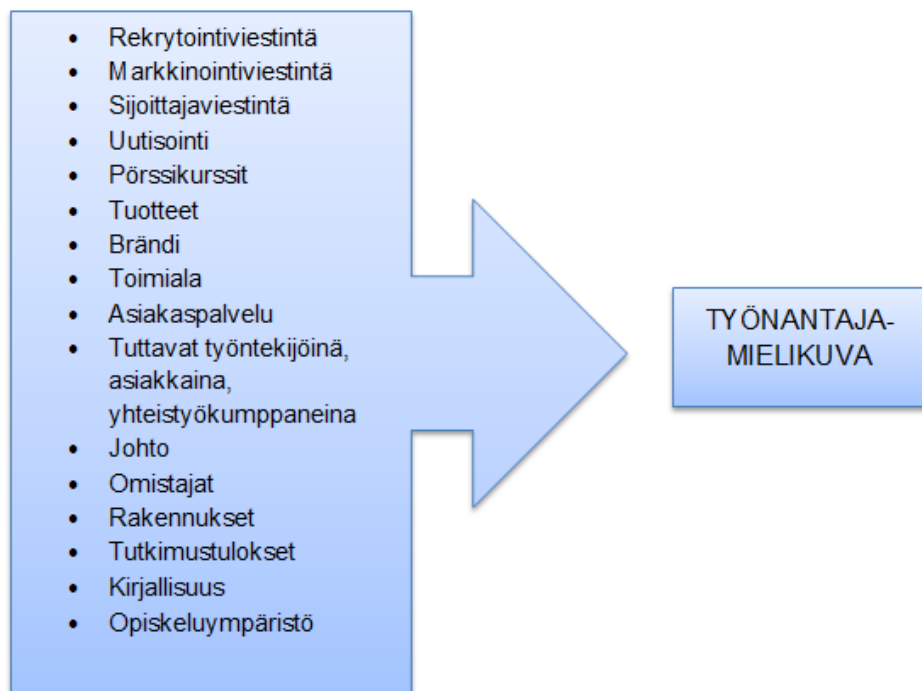
Varsinkin isommissa yrityksissä on yleensä laadittu kirjallinen henkilöstöstrategia, johon sisältyy yhtenä osana myös rekrytointistrategia. Rekrytointistrategiassa käydään useimmiten läpi yrityksen nykyinen toiminta rekrytointien osalta sekä ennakoitavat muutokset työtehtävissä ja yritysympäristössä. Siinä myös arvioidaan määrälliset ja laadulliset henkilöstötarpeet yrityksen lähitulevaisuudessa. Keskeisimpiä asioita henkilöstötarpeiden määrittelyssä ovat työntekijöille asetettavat osaamisvaatimukset, henkilöstön kehittäminen sekä työhyvinvointi. (Vaahtio 2007, 16.)

Tässä pääluvussa käsitellään rekrytoinnissa huomioitavia tekijöitä, kuten työnantajamielikuvaa ja rekrytoinnin merkitystä yritykselle. Lisäksi käydään läpi rekrytoinnin kustannuksia, sen suurimpia haasteita sekä rekrytointiin liittyvää lainsäädäntöä.

2.1 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan sitä, minkälainen käsitys ulkopuolisilla henkilöillä on kyseisestä yrityksestä ja siitä, millainen yritys voisi työpaikkana olla (Valvisto 2005, 22). Työnantajamielikuva muodostuu pitkän ajan kuluessa ja osittain tiedostamatta. Keräämme huomaamattamme tietoa yrityksestä sen tuotteiden, mainosten ja uutisten perusteella. Niiden lisäksi mielikuvaan vaikuttavat merkittävästi yrityksen

omat työntekijät, toimintaympäristö, brändi ja asiakaspalvelu. Myös rekrytointiviestintä on tärkeä osa yrityksen työnantajamielikuvan muodostumisessa. (Valvisto 2005, 23-24.) Yrityksen työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät on esitelty kuviossa 3. On tärkeää, että työnantajamielikuvan tärkeys huomioidaan ja sitä pyritään hyödyntämään rekrytoitaessa uusia työntekijöitä. Parhaimmillaan positiivinen työnantajakuva voi edistää rekrytinnin onnistumisen lisäksi myös nykyisen henkilöstön sitoutumista (Helsilä & Salojärvi 2009, 126).



KUVIO 3. Työnantajamielikuvaan vaikuttavia tekijöitä (Valvisto 2005, 24)

Yrityksen on päätettävä, millaisena se haluaa näyttäytyä työnhakijoille ja mitä se työnantajamielikuvaltaan haluaa. Oikeanlainen työnantajamielikuva auttaa yritystä löytämään juuri oikeanlaiset työntekijät. Työnantajamielikuvan täytyy puhutella niitä työnhakijoita, joista uusi työntekijä halutaan löytyvän. Parhaiten rekrytinnissa onnistuukin yritys, joka tuntee itsensä ja oman identiteettinsä ja osaa hyödyntää sitä viestinnässään. Tällöin voidaan varmistua siitä, että potentiaalisten työnhakijoiden kuva yrityksestä on oikea. (Valvisto 2005, 26.)

Jotta yritys voi hyödyntää työnantajamielikuvaa tehokkaasti rekrytoinnissaan, sen on ensin määriteltävä, minkälaisia työntekijöitä se haluaa palkata. Kun potentiaalisten työnhakijoiden joukko on määritelty, on selvitettävä tämän joukon käsitys hyvästä työnantajasta. Yrityksen on ymmärrettävä, minkälaisia asioita nämä ihmiset arvostavat työnantajassaan ja verrattava näitä arvostuksia omiinsa. Mikäli esiin nousee joitakin kehitettäviä seikkoja työnantajamielikuvassa, yritys voi tarvittaessa käynnistää kehittämissuunnitelman aikatauluineen ja resurssineen työnantajamielikuvan parantamiseksi. Yrityksen on huolehdittava siitä, että sen työnantajamielikuva on yhdenmukainen ja että myös sen rekrytointi-ilmoitukset vahvistavat oikeaa mielikuvaa. (Valvisto 2005, 27.)

Englanninkielinen termi "employer branding" antaa työnantajamielikuvasta osuvan kuvauksen, koska kuvataan kuitenkin loppujen lopuksi sitä, millaisen brändin yritys on onnistunut itsestään luomaan työnantajana. Brändin luomiseen tässäkin asiassa vaikuttavat useat pienet asiat, joista osaan yritys voi itse vaikuttaa, osaan taas ei. Työnantajamielikuvan tai -brändin luomiseen osallistuvat jollakin tasolla kaikki yrityksessä työskentelevät henkilöt sekä vahvasti myös yhteistyökumppanit ja muut ulkopuoliset verkostot. (Hyttinen 2013.)

Positiivinen työnantajamielikuva edesauttaa avoimien työhakemusten määrän kasvua yrityksessä ja myös työhakemusten taso avoimiin työpaikkoihin paranee. Kun työnhakijoiden ennalta saatu mielikuva työpaikasta on yhtenäinen todellisen kokemuksen kanssa, ei synny pettymyksiä turhien odotusten takia ja työtehtävien oppiminen sekä tiimiytyminen muiden työntekijöiden kanssa nopeutuu. Henkilöstö myös viihtyy yrityksen palveluksessa kauemmin ja palkan merkitys työsuhteessa pienenee. Työntekijöillä on positiivisempi asenne työntekoa kohtaan, ja sitä kautta mahdolliset tappiot ja pettymykset kestetään paremmin. Positiivinen viestintä voi nostaa myös yrityksen julkisuusarvoa ja medianäkyvyyttä. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 76.)

2.2 Rekrytinnin merkitys yritykselle

Organisaation menestys riippuu osaavista työntekijöistä. Tämän takia on tärkeää, että työnantajat panostavat henkilöstönsä kehittämisen lisäksi myös onnistuneeseen rekrytointiprosessiin. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 10.)

Uuden työntekijän rekrytointi on yritykselle hyvä mahdollisuus kehittyä. Uusi työntekijä tuo mukanaan etsityn osaamisen lisäksi myös muuta osaamista, inhimillistä pääomaa, oman persoonansa, omat yhteistyöverkostonsa ja usein myös uusia asiakkaita. Koska uusi henkilö katsoo asioita uudesta näkökulmasta, hänellä voi olla paljon uusia ideoita ja kehitysehdotuksia vanhoille toimintatavoille. Usein uusi työntekijä myös kyseenalaistaa työyhteisössä jo totuttuja käytäntöjä, mikä antaa kehittymismahdollisuuksia jo olemassa olevalle henkilöstölle ja siten myös koko yritykselle. (Vaahtio 2005, 11-12.) Näiden asioiden takia on tärkeää, ettei rekrytoidessa haeta täysin samanlaista tekijää kuin pois lähtenyt henkilö, ja täysin samanlaista osaamista kuin hänellä oli. Uuden työntekijän rekrytointi tarjoaa yritykselle mahdollisuuden hankkia uudenlaisia resursseja, samalla kuin se mahdollistaa toimenkuvien kehittämisen ja henkilökierron. Yrityksen kannattaa ottaa tällaisesta tilaisuudesta kaikki hyöty irti. (Vaahtio 2007, 18.)

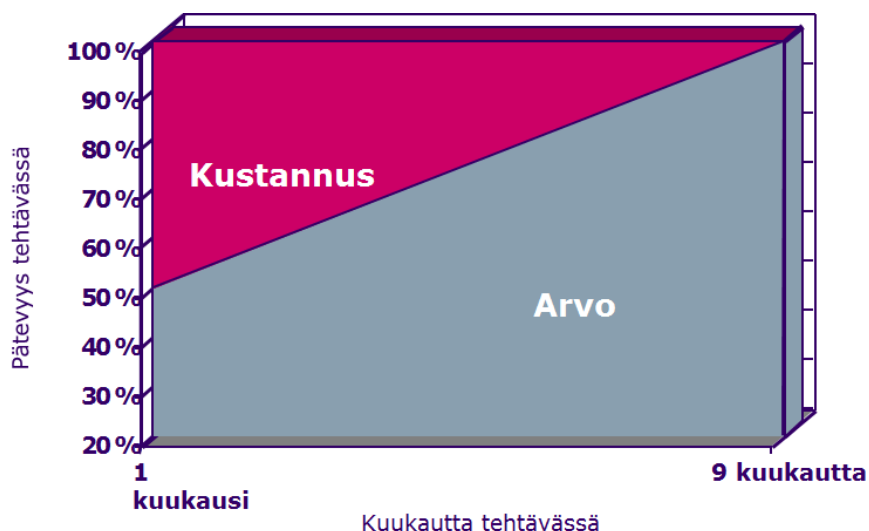
Onnistuneet rekrytoinnit vaikuttavat merkittävästi yrityksen menestykseen ja kilpailukyvyn säilyttämiseen markkinoilla. Yksittäisten rekrytointien tulokset voidaan usein nähdä vasta pitkän ajan kuluttua rekrytointipäätöksestä, joten huolellisesti toteutettu rekrytointiprosessi onkin investointia yrityksen tulevaisuuteen. (Österberg 2005, 70.) Onnistunut rekrytointi voidaan määritellä usein eri tavoin, esimerkiksi henkilön pysyvyydellä tehtävässä, asetettujen tavoitteiden täyttymisellä tai työnantajan, työyhteisön ja työntekijän tyytyväisyydellä. Usein onnistumisella tarkoitetaan myös kaikkien edellä mainittujen tekijöiden summaa. (Junnila & Honkaniemi 2010, 24.)

2.3 Kustannukset

Uuden henkilön rekrytointi on usein yksi yrityksen suurimmista investoinneista. Rekrytointiprosessin tuomat kustannukset muodostuvat pääasiassa siihen käytetystä ajasta ja hankinnoista, kuten media-ilmoituksista ja mahdollisista henkilöarvioinneista tai ulkopuolisen rekrytoijan palkkiosta. Onnistunut rekrytointiprosessi vie rekrytoinnista vastaavien henkilöiden työaika runsaasti. Epäonnistunut rekrytointi sen sijaan voi helposti tuplata rekrytointiprosessiin käytetyn kalliin ajan sekä tuoda mahdollisesti myös epäsuoria kustannuksia. (Aamulehti 2012.) Epäsuoriin kustannuksiin voidaan laskea esimerkiksi soveltumattoman työntekijän tekemät virheet, joista voi aiheutua niin taloudellisia kuin imagollisiaakin tappioita.

Epäonnistuneeseen rekrytointiprosessiin kuuluvien kustannusten lisäksi taloudelliset seuraukset näkyvät myös epätyytyttävissä työsuorituksissa, tuottavuuden laskussa, kielteisenä vaikutuksena työyhteisön ilmapiirissä ja työmotivaatiossa, sekä asiakastyytyvyyden laskussa. Lisäksi nämä seuraukset näkyvät mahdollisissa uudelleensijoituskustannuksissa ja esimiehen ajankäytössä, kun aikaa kuluu epäolennaisiin asioihin. (Honkaniemi ym. 2007, 24.)

Työntekijän investointi on kannattava yleensä vasta, kun hänen työnsä tulokset ovat kannattavampia kuin hänestä aiheutuvat kustannukset. Uuden työntekijän perehtyminen ja perehdyttäminen on usein kallista, koska tuona aikana työntekijä ei vielä tuota eikä hänestä saada täyttä hyötyä. Kuvio 4 kertoo, missä ajassa vakituiseen työsuhteeseen palkattu työntekijä maksaa itsensä takaisin, ja missä vaiheessa hänen panoksensa kattaa hänestä aiheutuvat kustannukset.



KUVIO 4. Rekrytoitavan työntekijän kustannus verrattuna saatavaan hyötyyn (Kakko 2011)

Arvioiden mukaan hyvä työntekijä on vähintään kaksi kertaa niin tuottava kuin huono työntekijä samassa tehtävässä. Mitä monimutkaisemmasta työstä on kyse, sitä suurempi ero on hyvän ja keskinkertaisen työntekijän välillä. Mikäli työntekijä on erityisen soveltumaton kyseiseen työhön, hän ei välttämättä tuota riittävästi edes kattamaan aiheuttamiaan kustannuksia. Eri arvioiden mukaan yhden henkilön vaihtumisen tai entisen työntekijän korvaamisen lasketaan maksavan 1,5-3 kertaa kyseisen tehtävän vuosipalkan verran. (Honkaniemi ym. 2007, 24.) On siis todella tärkeää, että rekrytoinneissa onnistutaan löytämään kaikkein parhaimmat ja sopivimmat henkilöt avoinna olevaan työhön.

2.4 Rekrytoinnin suurimmat haasteet

Rekrytoinnin huolellinen suunnittelu ja aikataulutus minimoi huomattavasti riskejä ja niiden avulla myös haasteet ovat etukäteen tiedossa ja voitettavissa. Suurimpiin haasteisiin liittyy ensisijaisesti rekrytointiprosessin huono aikataulutus ja siitä johtuva liiallinen kiire, rekrytoijan osaamattomuus hoitaa rekrytointi sekä potentiaalisten hakijoiden riittämättömyys kyseiseen tehtävään. Myös sekä rekrytoivan yrityksen että hakijoiden epärealistiset odotukset tehtävää kohtaan voivat vaikuttaa

rekrytoinnin onnistumiseen. Seuraavaksi on esitelty, kuinka edellä mainitut haasteet käytännössä voivat hankaloittaa rekrytointia.

Kiire

Huonosti aikataulutettu ja liian nopealla tahdilla läpiviety rekrytointiprosessi saa usein aikaan sen, että tiedostetusti tai tiedostamatta hypätään joidenkin tärkeiden vaiheiden yli rekrytointiprosessissa (Paloheimo-Koskipää 2010). Rekrytointiprosessiin tulee varata riittävästi aikaa jo suunnittelu- ja aikataulutusvaiheessa. Esimerkiksi aikajana prosessin etenemisestä auttaa käytännössä hahmottamaan, onko kaikkiin työvaiheisiin jo alunperin varattu riittävästi aikaa.

Aikataulutuksessa tulee huomioida kyseisen rekrytoinnin erityispiirteet, esimerkiksi hakijamäärät. Joihinkin tehtäviin voidaan jo ennakolta odottaa erittäin suurta hakijamäärää, kun taas joissakin tehtävissä sen sijaan tulee käyttää esimerkiksi suoramakua hakijoiden vähäisen määrän vuoksi. Tästä on kerrottu lisää myöhemmin tässä luvussa. Lisäksi aikataulutuksessa tulee miettiä jo etukäteen, tuleeko rekrytoiva henkilö hoitamaan rekrytoinnin muun työnsä ohella vai varataanko kyseiselle rekrytoinnille riittävästi työaikaa ja muita resursseja. Usein tilanne onkin se, ettei yrityksellä ole aikaa hoitaa itse koko rekrytointiprosessia ja se annetaan ulkopuolisen rekrytoijan tai konsultin hoidettavaksi, jolloin aikaa jää yrityksen omalle ydinliiketoiminnalle (Junnila & Honkaniemi 2010, 19).

Rekrytointiprosessin kesto vaihtelee aina avoinna olevan tehtävän ja tarpeen mukaan, joten aina ennen prosessin aloitusta tuleekin käydä läpi aikataulutus ja työvaiheet, jotta henkilö saadaan aloittamaan tehtävässä toivotussa aikataulussa. Kiirettä ja aikataulupainetta saattavat kuitenkin aiheuttaa tilanteet, joissa haetaan henkilöä esimerkiksi äkillisesti sairastuneen tai muutoin pois jääneen henkilön tilalle tai ennakoimattomaan kiirepiikkiin. Tällaisia ennakoimattomia tilanteita varten yrityksillä olisi hyvä olla suunniteltuna henkilöstöstrategiassaan jokin valmis toimintamalli.

Kiireen vastakohtana voidaan mainita myös rekrytointiprosessin venyminen. Mikäli rekrytointiprosessi vie liian kauan aikaa, voi rekrytointi epäonnistua kokonaan tai se joudutaan aloittamaan uudelleen.

Rekrytoinnin kovasti venyessä potentiaaliset ehdokkaat voivat jäädä pois hausta tai yrityksen sisällä esimerkiksi taloudellinen tilanne voi heikentyä, siten että rekrytointitarve on ehtinyt muuttua. (Ruuska 2014.)

Osaamattomuus

Rekrytoivalla henkilöllä tulee olla riittävä osaaminen ja tieto sekä itse rekrytoinnista että yrityksestä ja toimialasta, johon rekrytointi tehdään. Rekrytoijan tulee hallita rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan, aina lainsäädännöstä haastattelutilanteeseen ja -tekniikkaan sekä valinnan tekoon asti. Yrityksestä ja tehtävästä tulee osata kertoa kaikki tehtävän kannalta oleellinen, ja lisäksi pitää ymmärtää kyseisen toimialan erityispiirteitä tai esimerkiksi ammattikieltä. Mikäli jokin osaamisalueista prosessissa puuttuu, koko rekrytointi kärsii ja riski rekrytoinnin epäonnistumiseen kasvaa. Rekrytointiin on tarjolla runsaasti koulutusta, jolla voi kasvattaa rekrytointiosaamista ja saada lisävarmuutta valintojen tekoon. (Ruuska 2014.)

Osaamaton rekrytoija on jo itsessään suuri riski yritykselle. Pahimmillaan väärin hoidettu rekrytointi voi johtaa jopa oikeusprosessiin ja muutoinkin vaikuttaa negatiivisesti yrityskuvaan. Rekrytointia suunniteltaessa tuleekin käydä huolellisesti läpi, riittääkö osaaminen yrityksen sisällä hoitamaan kyseisen prosessin vai käytetäänkö siinä ulkopuolista apua (Ruuska 2014).

Hakijoiden määrä

Hakijoiden määrä voi olla tehtävään nähden liian suuri tai riittämätön. Tietyillä toimialoilla on haasteita löytää sopivia hakijoita, joilla on haluttua osaamista. Esimerkiksi vuonna 2010 tehdyssä tutkimuksessa on mainittu, että erityisesti asiantuntijatehtäviin ja ICT-alalle on ollut haasteita saada tarpeeksi hakijoita. Sen sijaan toimisto- ja assistenttitehtäviin ja

teollisuuden suorittaviin tehtäviin saattavat hakijamäärät olla liiankin suuria. (Junnila & Honkaniemi 2010, 7.)

Hakijoiden todella suuri määrä kuormittaa rekrytoijaa, koska kaikki hakemukset tulee käydä ainakin pintapuolisesti läpi ja kaikkiin hakijoihin tulisi ainakin jollakin tavalla olla yhteydessä jo aiemmin mainitun työnantajamielikuvankin takia. Lisäksi suuri määrä hakijoita tuo mukanaan useita tehtävään kohdistuvia kyselyitä.

Mikäli tehtävän kannalta potentiaalisia hakijoita on vain muutamia, voi olla vaikeaa saada realistinen vertailu siitä, kuka olisi tehtävään paras vaihtoehto. Tällaisessa tilanteessa rekrytoijan onkin hyvä miettiä vaihtoehtoja, esimerkiksi rekrytoinnin siirtämistä toiseen ajankohtaan, suoraan ulkopuolista rekrytoijaa. Lisäksi on hyvä miettiä, onko haussa käytetty oikeita hakukanavia tai onko henkilölle asetettu epärealistiset odotukset, joista on kerrottu lisää seuraavaksi.

Epärealistiset odotukset

Kuten aiemmin mainittiin, tulee rekrytointia aloittaessa tehdä mahdollisimman realistinen aikataulu prosessin etenemisestä. Aikataulun lisäksi tulee mahdollisimman tarkkaan profiloida, millaista henkilöä ja mihin tehtävään ollaan hakemassa. Tarkan profiloinnin avulla voidaan karsia epärealistiset odotukset ja luodaan jo hakuvaiheessa todenmukainen kuva tulevasta työtehtävästä ja -yhteisöstä.

Profiloinnin avulla saadaan hyvä määritelmä siitä, mitä osaamista henkilöllä tulee valmiiksi olla ja mitkä taidot ovat tehtävän kannalta jälkikäteen perehdytyksen ja työskentelyn kautta opittavissa. Jo hakuprosessin alkuvaiheessa tulee kartoittaa tarkkaan, mitä taitoja ja osaamista työtehtävä tulee käytännössä vaatimaan, jotta saadaan hakijallekin mahdollisimman realistinen kuva työtehtävästä. Hyvänä esimerkkinä on tilanne, jossa haetaan ammattilaista, mutta työtehtävät ovatkin avustavia. Tällaisessa tilanteessa valittu ammattilainen tulisi todennäköisesti turhautumaan tehtävässä, joka ei vastaa hänelle annettuja ennako-odotuksia. Mikäli ennako-odotukset sekä työnantajan

että työntekijän puolelta kohtaavat, on paremmat mahdollisuudet onnistuneeseen rekrytointiin, jonka tuloksena on tuottava ja sitoutunut, organisaatioon soveltuva työntekijä (Turunen 2012).

2.5 Rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö

Suomen lainsäädännössä on säädetty lakeja, jotka rekrytoivan esimiehen tai ulkopuolisen rekrytoijan tulee ottaa huomioon rekrytointiprosessissa. Nämä lait on säädetty työnhakijan oikeuksien turvaamiseksi. Mikäli yritys saa syytteen syrjinnästä, rekrytoijan on pystyttävä perustelemaan asiallisesti kaikki ratkaisut, joita hän on tehnyt koko rekrytointiprosessin aikana työntekijän valintaan liittyen. Näin voidaan osoittaa, ettei syrjintää ole tapahtunut. (Vaahtio 2007, 14-15.) Rekrytointiprosessissa huomioitavia lakeja ovat laki yksityisyyden suojasta työelämässä, henkilötietolaki, laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta ja työsopimuslaki. Seuraavaksi on esitelty tarkemmin, mitä kyseiset lait määräävät rekrytoinnin osalta.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä

Laissa yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004) määritellään tarpeellisuusvaatimus, eli työnantaja saa käsitellä ainoastaan työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja. Työnantajan on myös kerättävä työntekijää koskevat tiedot ensisijaisesti työntekijältä itseltään. Mikäli työnantaja kerää henkilötietoja ulkopuolisilta henkilöiltä, työntekijältä on saatava suostumus näiden tietojen keräämiseen. Näin ollen työntekijältä on pyydettävä lupa esimerkiksi hänen suosittelijoidensa haastatteluun rekrytoinnissa (Österberg 2005, 78). Mikäli hakija on nimennyt suosittelijat esimerkiksi työhakemuksessaan tai ansioluettelossaan, katsotaan tämä luvaksi ja tällöin rekrytoija saa ottaa heihin yhteyttä. Työntekijän suostumus ei ole kuitenkaan tarpeellinen silloin, kun työnantaja haluaa selvittää työntekijän luotettavuutta hankkimalla henkilöluottotietoja tai rikosrekisteritietoja. Työnantajan on kuitenkin ilmoitettava työntekijälle etukäteen näiden tietojen hankkimisesta luotettavuuden selvittämiseksi. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004.)

Laissa otetaan kantaa myös rekrytointiprosessissa tehtäviin mahdollisiin soveltuvuus- tai henkilöarviointeihin. Työntekijälle voidaan hänen suostumuksellaan tehdä tällaisia arviointeja hänen soveltuvuutensa selvittämiseksi. Työnantajan on huolehdittava siitä, että arviointeja tehdessä käytetään luotettavia testausmenetelmiä, niitä suorittavat henkilöt ovat asiantuntevia ja testien perusteella saatavat tiedot ovat virheettömiä. Työnantajan on myös luovutettava maksutta työntekijälle hänen pyynnöstään henkilö- tai soveltuvuusarvioinnissa annettu kirjallinen lausunto. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004.)

Henkilötietolaki

Henkilötietolaissa (523/1999) kielletään arkaluonteisten henkilötietojen käsittely. Rekrytoinnissa ei siis saa käsitellä työnhakijan etniseen alkuperään, uskonnolliseen vakaumukseen, rikolliseen tekoon, rangaistukseen, terveydentilaan, seksuaaliseen suuntautumiseen tai ammattiliiton jäsenyyteen liittyviä asioita.

Laissa henkilötiedolla tarkoitetaan mitä tahansa merkintää yksilöstä esimerkiksi paperilla tai filmillä, josta henkilö on tunnistettavissa. Mikäli yrityksellä on käytössä jonkinlainen rekisteri, joka sisältää tietoja esimerkiksi työntekijöiden työkokemuksesta, koulutuksesta ja osaamisesta, työnantaja on velvollinen laatimaan siitä rekisteriselosteen. Rekisteri voi olla joko sähköisessä tai paperisessa muodossa. Henkilötietolaista on kuitenkin rajattu ulkopuolelle pelkästään henkilökohtaiseen käyttöön kerätyt tiedot, esimerkiksi esimiehen omaan kalenteriin merkityt alaisten syntymäpäivät. (Helsilä 2009, 189.) Henkilötietolaki tulee huomioida myös tilanteissa, joissa tallennetaan työnhakijoiden henkilötietoja tietokantaan, esimerkiksi CV-pankkiin. Tällaisessa tilanteessa henkilötietolaki määrittää esimerkiksi tietosuojan ja vaitiolovelvollisuuteen liittyviä asioita.

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta

Työnantajan tulee edistää sukupuolten tasa-arvoa suunnitelmallisesti työelämässä. Rekrytointitilanteessa on toimittava siten, että avoimeen

työpaikkaan hakeutuu sekä naisia että miehiä (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 609/1986). Esimerkiksi työpaikkailmoituksessa on kiellettyä määritellä haettavan henkilön sukupuolta tai vaatia asevelvollisuuden suorittanutta henkilöä, koska tällaisessa tapauksessa naiset usein suljetaan automaattisesti pois hakuprosessista.

Lakiin miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta (609/1986) sisältyy myös syrjäntäkielto työelämässä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työnantaja ei saa työhön ottaessaan tai kouluttaessaan käyttää henkilön sukupuolta valinnan perusteena. Mikäli nainen tulee syrjäytetyksi valintapäätöksen yhteydessä, perusteena ei saa olla raskaus, eikä naiselle saa myöskään tarjota sukupuolensa takia pienempää palkkaa kuin yhtä pätevälle miehelle. (Österberg 2005, 79.) Rekrytoitaessa uusia työntekijöitä kannattaa muistaa, että työnhakija voi aina väittää hänen tulleen syrjäytetyksi valintapäätöksessä sukupuolensa johdosta. Tällaisessa tilanteessa työnantaja on velvollinen antamaan kirjallisen selvityksen menettelystään. (Helsilä 2009, 25.)

Työsopimuslaki

Työsopimuslaki velvoittaa yritystä rekrytoinnin yhteydessä lähinnä osa-aikatyöntekijöihin, takaisinottovelvollisuuteen ja vapautuvista työpaikoista tiedottamiseen liittyvissä asioissa. Mikäli yrityksen palvelussa työskentelee osa-aikainen työntekijä joka haluaisi saada kokoaikaista työtä, hänet tulee huomioida silloin, jos yrityksessä on tarvetta sellaisiin tehtäviin uudelle työntekijälle. Osa-aikainen työntekijä on siis etusijalla muihin nähden, ja jo ennen rekrytointitoimenpiteiden aloittamista häneltä tulee tiedustella, onko hän kiinnostunut työskentelemään kokoaikaisesti. Kun yritys on rekrytoimassa uusia työntekijöitä, sen tulee tiedottaa vapautuvista työpaikoista samalla tavoin määräaikaisessa työsuhteessa oleville ja osa-aikaisille työntekijöille kuin vakituisille ja kokoaikaisille henkilöillekin. (Helsilä 2009, 30.)

Jos yrityksessä on yhdeksän kuukauden sisään irtisanottu työntekijöitä tuotannollisista ja taloudellisista syistä ja se tarvitsee uutta työvoimaa

samoihin tai samankaltaisiin tehtäviin, työnantajalla on velvollisuus tarjota työtä näille irtisanotuille henkilöille, mikäli he ovat edelleen työttöminä. Yrityksellä on siis takaisinottovelvollisuus. (Helsilä 2009, 30.)

Työsopimuslaki (55/2001) tulee ottaa huomioon myös siinä vaiheessa, kun valintapäätös on tehty ja henkilö rekrytoidaan yritykseen. Yrityksen tulee huolehtia siitä, että uuden työntekijän työsopimus on lainsäädännön mukainen.

3 HENKILÖSTÖPALVELUALA JA SEN ROOLI REKRYTOINNISSA

Nykyään yritykset käyttävät rekrytoinneissaan usein apuna asiantuntijapalveluita. Rekrytointiprosessin voi ulkoistaa joko kokonaan tai osittain henkilöstöpalvelualan yritykselle (Helsilä & Salojärvi 2009, 130). Tässä pääluvussa käydään läpi, mitä henkilöstöpalvelualalla tarkoitetaan ja mikä sen tilanne on tällä hetkellä Suomessa. Lisäksi esitellään taustasyitä ulkoisen rekrytoijan käytölle. Tämän jälkeen käydään läpi, miten sekä asiakasyritys että työnhakija voivat hyötyä tällaisesta rekrytointimenettelystä ja minkälaisia haasteita prosessissa voi ilmetä. Lopuksi käsitellään, mitä tarkoittaa henkilöstövuokrauksen kautta tapahtuva rekrytointi sekä suora haku ja anonyymi haku.

3.1 Henkilöstöpalveluala Suomessa

Suomessa henkilöstöpalvelualalla toimii noin 500 vakiintunutta yritystä. Ala on kasvanut Suomessa huomattavasti 2000-luvulla, ja se on toimialana vakiinnuttanut asemansa työmarkkinoilla. Alan yritykset toimivat merkittävänä asiantuntijoina ja työllistäjinä erilaisissa henkilöstöpalveluissa. Henkilöstöpalvelualan yritysten palveluvalikoimaan kuuluvat useimmiten henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalvelut, henkilö- ja soveltuvuusarvioinnit, suora hakupalvelut, ulkoistamis- ja alihankintapalvelut sekä henkilöstön valmennus- ja kehittämispalvelut. (Korhonen & Pauni 2011, 22; Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2014; Turun Sanomat 2014.)

Henkilöstöpalvelualan suurimmat toimijat Suomessa ovat vuoden 2014 liikevaihdon perusteella Barona, StaffPoint ja Mediverkko. Go On Yhtiöt, johon myös toimeksiantajayritys kuuluu, oli samalla mittarilla mitattuna alan yhdeksänneksi suurin toimija. Osa toimijoista, kuten esimerkiksi Mediverkko, on keskittynyt johonkin tiettyyn toimialaan, kuten hoiva- ja sosiaalialaan, osa sen sijaan toimii kaikilla toimialoilla.

(Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2015a.) Suomessa henkilöstöpalvelualan yrityksen kautta työskentelee noin prosentti koko työvoimasta, kun taas muissa Euroopan maissa vastaava luku on kahdesta jopa viiteen prosenttia (CIETT 2015).

Henkilöstöpalvelualan yritykset on varsinkin aiemmin nähty ainoastaan lyhytaikaisten töiden tarjoajina tai työvoiman vuokraajina. Henkilöstöpalvelualaan on liittynyt melko negatiivinen mielikuva, mahdollisesti siitä syystä että alan toiminta oli pitkään säännöstelemätöntä. Alan yritykset tarjosivat usein nimenomaan lyhyitä tai keikkaluontoisia töitä eivätkä välttämättä noudattaneet aina työehtosopimuksia, joten työntekijäpuolen liittojen suunnalta on saattanut tullut vastustusta henkilöstöpalvelualan käyttöä kohtaan. Vuonna 2008 perustettu Henkilöstöpalveluyritysten Liitto on parantanut alan mainetta huomattavasti ja varsinkin liiton jäsenyrityksiä kohtaan on nykyään äärimmäisen tarkka seuranta siitä, että asiat hoidetaan työehtosopimusten ja alan pelisääntöjen mukaisesti. Käsitys alasta ja sen tarjoamista työsuhteista on kuitenkin koko ajan muuttumassa positiivisempaan suuntaan, sillä yhä useammin henkilöstöpalvelualan yritykset kokoavat osa- ja määräaikaisista työsuhteista kokoaikaisia ja pidempiaikaisia. Myös suorarekrytointien määrä henkilöstöpalvelualan yritysten kautta on kasvanut alan kehittyessä. (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2014a.)

Henkilöstöpalvelualan kilpailijaksi voidaan luokitella julkiset työ- ja elinkeinotoiminnan palvelut, eli TE-toimisto. Toisaalta työvoimatoimisto toimii yhteistyössä henkilöstöpalvelualan kanssa, toisaalta taas TE-toimisto tarjoaa vastaavia palveluita yrityksille ja työnhakijoille. TE-toimiston palveluihin kuuluvat esimerkiksi CV-netti -hakijatietokanta sekä sopivien työnhakijoiden etsiminen ja tarjoaminen työhönsoitusten kautta. (TE-toimisto 2015.) Henkilöstöpalvelualan Liiton näkemyksen mukaan henkilöstöpalvelualan yritysten sekä julkisen puolen työnvälityksen tulisi tulevaisuudessa toimia nykyistä tiiviimmässä yhteistyössä, jotta mahdollistetaan nykyistä korkeampi työllisyys työmarkkinoilla. Julkisen puolen vahvuutena yhteiskunnallisesta näkökulmasta on esimerkiksi haastavasti työllistettävien hakijoiden työllistäminen, kun taas henkilöstöpalveluala pystyy julkista puolta nopeammin ja joustavammin yhdistämään työpaikkoja ja työntekijöitä. (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2015b.)

3.2 Taustasyitä henkilöstöpalvelualan yrityksen käytölle

Henkilöstöpalvelualan yrityksen käyttäminen tuo yritykselle lisää vaihtoehtoja ja monipuolisuutta siihen, kuinka toteuttaa rekrytointi ja hankkia tarvittavaa henkilöstöä. Henkilöstöpalvelualan kautta rekrytointi voidaan toteuttaa suorarekrytointina, henkilöstövuokrausta käyttämällä tai suorahausta. Lisäksi henkilöstöpalvelualan yrityksen avulla on helpompaa tehdä haku anonyymina tai hankkia ulkopuolista osaamista vain johonkin tiettyyn osa-alueeseen, kuten hakemusten vastaanottoon tai henkilöarviointeihin. Näistä vaihtoehdoista on kerrottu seuraavissa kappaleissa lisää.

Henkilöstöpalvelualan yritys pyrkii usein asiakasyrityksen kanssa pitkäaikaiseen yhteistyöhön, ja se voidaan nähdä myös yrityksen strategisena kumppanina. Kun yritys ulkoistaa rekrytointiprosessinsa tai osan siitä asiantuntijalle, sille jää aikaa keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Henkilöstöpalvelualan yrityksen tutustuttua paremmin asiakasyrityksen toimintaan ja prosesseihin, se voi auttaa henkilöresurssien tai liiketoiminnan suunnittelussa ja aidosti toimia yrityksen henkilöstökumppanina. Asiakasyrityksen kanssa voidaan suunnitella esimerkiksi yrityksen henkilöstön rakennetta ja keskustella siitä, millaisille osaajille ja työpaikoille heillä olisi tulevaisuudessa tarvetta. (Kukkonen 2014.) Kun yhteistyö on jatkunut pitkään, osaa yrityksen henkilöstökumppani tarjota yritykselle jo ennakkoon sopivia työntekijäehdokkaita, ennen kuin varsinaista rekrytointitarvetta on ilmennyt.

Rekrytointiprosessista voidaan ulkoistaa ulkopuoliselle asiantuntijalle vain jokin tietty osa-alue, jota yrityksellä itsellään ei ole aikaa tai osaamista hoitaa. Tällaisessa tilanteessa asiantuntijoilta voidaan hankkia esimerkiksi vain työnhakijoiden haastattelut tai niiden lisäksi myös henkilö- tai soveltuvuusarvioinnit. Vaihtoehtoisesti yritys voi hankkia ulkopuoliselta asiantuntijalta koko rekrytointiprosessin, jolloin puhutaan suorarekrytoinnista. Tällöin henkilöstöpalvelualan yritys hoitaa koko rekrytointiprosessin alusta loppuun saakka. (Vaahtio 2007, 116-117.)

Tehtäessä suorarekrytointia tai mahdollisesti vain jotakin tiettyä rekrytointiprosessin vaihetta, tulee rekrytointia hoitavan henkilön tutustua ensin mahdollisimman tarkasti haettavaan työtehtävään sekä yritykseen, mikäli yhteistyötä ei aiemmin ole tehty eikä yritys ja sen yrityskulttuuri ja tavat ole tuttuja. Tämän jälkeen rekrytoinnin hoitavan henkilön työvaiheisiin kuuluvat esimerkiksi työpaikkailmoituksen laatiminen ja julkaisu, tiedusteluihin vastaaminen, hakemusten läpikäynti, haastattelut, mahdolliset henkilö- tai soveltuvuusarvioinnit sekä lopuksi lausunto ja yhteenveto asiakkaalle. (Vaahtio 2007, 116.)

Yksi yleisimmistä syistä rekrytointiasiantuntijan käyttämisestä rekrytointiprosessissa on oman yrityksen vähäiset resurssit. Henkilöstöosastolla ei välttämättä ole riittävästi aikaa ja resursseja hoitaa rekrytointikampanjaa kokonaan, ja pienemmissä yrityksissä ei erillistä henkilöstöosastoa välttämättä ole ollenkaan. Varsinkin korkean tason rekrytointeihin halutaan usein asiantuntija-apua, jotta voidaan saada ulkopuolisen ammattilaisen näkemys omien ajatusten tueksi. Rekrytoinnin ammattilaisen avulla on mahdollisuus saada uusia näkökulmia ja löytää sellainen henkilö, joka sopii myös yrityksen kulttuuriin ja työyhteisöön. (Junnila & Honkaniemi 2010, 19.)

3.3 Edut ja haasteet

Rekrytointiprosessin ulkoistamisen keskeisimmät edut ovat yrityksen säästetty aika ja raha. Sen lisäksi että se voi saada henkilöstöpalvelualan yrityksestä pitkäaikaisen strategisen kumppanin, se voi myös paremmin keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa ja osaamisalueeseensa ja sitä kautta myös säästää aikaa ja rahaa. Henkilöstöpalvelualan yrityksen tekemissä rekrytoinneissa on myös pienemmät riskit. Jos käy ilmi, ettei valittu henkilö ole ollut sopiva tehtävään ja työsuhde päättyy koeajalla, niin rekrytointi tehdään yleensä uudelleen veloituksetta takuutyönä. (Kukkonen 2014.)

Henkilöstöpalvelualan yrityksillä on käytössään valmiit työkalut rekrytointien tekemiseen. Yrityksillä on myös valmiit verkostot, joita he

voivat hyödyntää saadakseen rekrytoitua oikeat henkilöt nopeasti ja kustannustehokkaasti. (Junnila & Honkaniemi, 19.) Usein henkilöstöpalvelualan yrityksellä on käytössään tietyt hakukanavat ja -mediat, joita se hyödyntää esimerkiksi työpaikkailmoitusten julkaisussa. Henkilöstöpalvelualan yritykset usein hyödyntävät eri hakukanavia ja -medioita huomattavasti muita yrityksiä aktiivisemmin, joten niillä on käytössään laajemmat ja edullisemmat sopimukset niiden käyttöön. Esimerkiksi oikotie.fi ja monsteri.fi työnhakumediat tarjoavat palveluita paljon käyttäville yrityksille edullisempia vuosisopimuksia, joissa on esimerkiksi rajaton määrä työpaikkailmoituksia.

Henkilöstöpalvelualan yrityksellä on usein käytössään jo laaja henkilöstöpankki, jota se voi hyödyntää rekrytoinneissa. Näin rekrytoinnin osalta voidaan kartoittaa jo haastatelluista ja olemassa olevista työntekijöistä ja -hakijoista tehtävään soveltuvia ehdokkaita. Tämä säästää aikaa, kun ei tarvitse passiivisesti odottaa, että hakijat löytävät ilmoituksen ja jättävät hakemuksen. Valmiista henkilöstöpankista voidaan toimivien HR-järjestelmien avulla suodattaa ja etsiä tehtävän vaatimukset täyttäviä henkilöitä esimerkiksi hakusanojen avulla ja tarjota kyseistä tehtävää soveltuville ehdokkaille. Lisäksi järjestelmien avulla voidaan tehokkaammin tiedottaa hakuprofiiliin sopivia ehdokkaita avoimista työpaikoista. Toimeksiantajayrityksellä on henkilöstöpankissaan noin 35 000 CV:tä, joista se voi aktiivisesti etsiä sopivia ehdokkaita asiakasyritysten tarpeisiin (Go On Yhtiöt 2015).

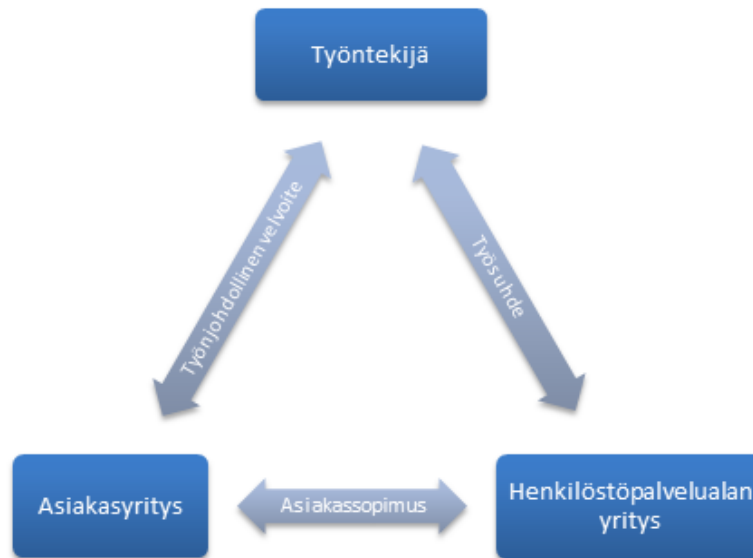
Työnhakijalle henkilöstöpalvelualan yrityksen kautta tehty rekrytointi on hyvä mahdollisuus luoda kontakteja. Vaikka henkilö ei tulisikaan valituksi tehtävään, hänen hakemuksensa ja ansioluettelonsa tallentuu useimmissa tapauksissa kuitenkin rekrytointiyrityksen henkilöstöpankkiin tai hakijakantaan. Tällöin hakijaan voidaan olla yhteydessä, mikäli aukeaa jokin muu hänelle sopiva työpaikka. Toisaalta on myös hakijan eduksi, että hän ei tule valituksi tehtävään johon ei oikeasti sovi. Ammattitaitoinen rekrytoija osaa selvittää, onko hakija sopiva tehtävään ja myös perustella hakijalle, miksi juuri tämä tehtävä ei sovellu hänelle. (Kukkonen 2014.) Henkilöstöpalvelualan yrityksessä hakijana olevalle voidaan haastattelun

yhteydessä tarkemmin kartoittaa, millaisia työvaihtoehtoja hänelle voidaan ylipäättään tarjota. Näin hakijalla on yksi kanava enemmän työnhakuun liittyen ja hän saa juuri omiin hakukriteereihin soveltuvia työtarjoajia. Ammattitaitoinen rekrytoija osaa myös tarjota hakijalle sellaisia työvaihtoehtoja, joita hakija ei itse olisi osannut hakea, perustuen esimerkiksi asiakasyrityksen tarpeeseen ja työnhakijan persoonaan tai osaamiseen. (Hautamäki 2015.)

Rekrytoinnin haasteita on käsitelty aiemmin kappaleessa 2.4. Nämä samat haasteet liittyvät rekrytointiprosessiin myös silloin, kun sen hoitaa henkilöstöpalvelualan yritys. Erityisen suuri riski rekrytoinnin epäonnistumiseen on silloin, jos rekrytoijalla ei ole tarpeeksi tietoa asiakasyrityksestä tai sen toimialasta.

3.4 Henkilöstövuokrauksen kautta tapahtuva rekrytointi

Toisin kuin suorarekrytoinnissa, henkilöstövuokrauksen kautta tapahtuvassa rekrytoinnissa työntekijä ei heti, tai välttämättä missään vaiheessa työsuhdetta työskentele sen yrityksen palkkalistoilla, jossa työtä käytännössä tehdään. Henkilöstövuokrauksessa kyseessä on niin sanottu kolmikanta-suhde, jossa osapuolina ovat työntekijä, henkilöstöpalvelualan yritys työnantajana ja asiakasyritys työtä tarjoavassa ja johtavassa roolissa. Kuviossa 5 on osoitettu henkilöstövuokrauksen eri osapuolten suhteet toisiinsa.



KUVIO 5. Henkilöstövuokrauksen osapuolten keskinäiset suhteet

Henkilöstövuokrauksessa työntekijä on työsuhteessa henkilöstöpalvelualan yritykseen, mutta työ suoritetaan asiakasyrityksen tiloissa ja sen valvonnan alla. Henkilöstövuokrausta käyttävällä asiakasyrityksellä on siis työnjohtollinen direktio-oikeus, mutta ei työnantajan muita velvoitteita. Henkilöstöpalvelualan yritys vastaa työntekijän työsuhteeseen liittyvistä työnantajan velvollisuuksista, eli esimerkiksi vakuutuksista, työnantajan lakisääteisistä maksuista ja palkanmaksusta. (Vaahtio 2005, 126-127.) Asiakasyrityksen ja henkilöstöpalvelualan yrityksen välillä on asiakassopimus, jonka mukaisesti työntekijän tekemästä työstä laskutetaan. Asiakassopimuksen lisäksi Henkilöstöpalveluyritysten Liiton jäsenyritysten toimintaa sekä henkilöstövuokrauksen vastuukysymyksiin liittyviä asioita määrittävät henkilöstöpalvelualan yleiset sopimusehdot.

Henkilöstövuokrauksen ajatellaan usein koskevan vain lyhytaikaisia työsuhteita, mutta onnistuneista vuokrauksista voi seurata rekrytointeja ja lopulta pitkäkestoisiaakin työsuhteita. Esimerkiksi Elinkeinoelämän Keskusliiton (2012) jäsenille tehdyssä kyselyssä 37% vastanneista yrityksistä piti henkilöstövuokrausta yhtenä rekrytointikanavana vuonna 2012.

Työnantajalle henkilöstövuokrauksen merkittävimmät edut ovat vaivattomuus ja riskittömyys. Henkilöstöpalvelualan yritys kantaa kaikki työsuhteeseen liittyvät riskit ja velvollisuudet, kuten mahdolliset sairaslomakorvaukset ja lakisääteiset eläke- ja vakuutusmaksut. Henkilöstövuokrausta käytettäessä yrityksellä on riskittömämpi mahdollisuus tutustua työntekijään ja hänen osaamiseensa ilman sitoutumista. Myös työntekijällä on samalla mahdollisuus tutustua työnantajaan ja kyseiseen työhön, ja arvioida sen soveltuvuutta itselleen. Työntekijällä on myös mahdollisuus näyttää omaa osaamistaan ja omia taitojaan työnantajalle. (Vaahtio 2005, 126; Vaahtio 2007, 120.)

Vuokratyösuhde voi olla määräaikainen tai toistaiseksi voimassaoleva. Esimerkiksi Elinkeinoelämän Keskusliiton kyselyyn vastanneista vuokratyöntekijöistä keskimäärin 76 prosentilla työsuhde oli määräaikainen, joten verrattuna keskimäärin muihin työsuhteisiin, vuokratyössä määräaikaisten työsuhteiden osuus oli suurempi (Huotari & Pitkänen 2013, 37). Toistaiseksi voimassaolevassa vuokratyösuhteella ja ulkoistetulla työllä onkin vain pieni, mutta merkittävä ero; vuokratyösuhteessa työnjohdollinen velvoite on käyttäjäyrityksellä kun taas ulkoistetussa työssä myös työnjohdollinen vastuu on yrityksellä, johon työ ja työsuhteet on ulkoistettu. Ulkoistusta ei yleisesti lasketa tavaksi rekrytoida, joten sitä ei ole tarkemmin käsitelty tässä opinnäytetyössä. On kuitenkin tärkeää huomioida, että toistaiseksi voimassaoleva vuokratyösuhde ja ulkoistettu työ ovat hyvinkin läheisiä käsitteitä ja usein sekoitetaan toisiinsa.

Yhä useampi pidempiaikainen henkilöstövuokraussuhde päätty jossain vaiheessa siihen, että työntekijä työllistyy lopulta vakituisesti tai muutoin pitkäaikaiseksi työntekijäksi asiakasyrityksen omille palkkalistoille. Työntekijä voidaan rekrytoida henkilöstövuokrauksen kautta yritykseen, noudattaen asiakassopimuksen ja henkilöstöpalvelualan yleisten sopimusehtojen määräyksiä esimerkiksi korvauksiin liittyen. Esimerkiksi henkilöstöpalvelualan yleisissä sopimusehdoissa on mainittu, että "oikeus rekrytointipalkkioon on silloin, kun henkilöstöpalvelualan yrityksen esittelemä tai vuokraama työntekijä siirtyy tai tekee sopimuksen

siirtymisestä asiakkaan tai sen kanssa samaan konserniin kuuluvan yhtiön palvelukseen tilauksen aikana tai kuuden kuukauden kuluessa tilauksen päättymisestä” (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2014b). Näin ollen työntekijä on yleensä vapaa siirtymään ja työllistymään asiakasyrityksen omille palkkalistoille kuuden kuukauden vuokratyösuhteen jälkeen, ellei asiakassopimuksessa ole erillistä mainintaa esimerkiksi lyhyemmästä ajasta.

3.5 Suorahaku ja anonyymi haku

Suorahaku, eli head hunting, tarkoittaa ammattimaista työntekijöiden etsintää, jossa rekrytointiasiantuntija hyödyntää omia verkostojaan. Rekrytoija ottaa suoraan yhteyttä henkilöön, jonka katsoo soveltuvan avoinna olevaan tehtävään, esimerkiksi aiemman työkokemuksen tai muiden meriittien ansiosta. Suorahaun toimeksiannot eivät ole koskaan julkisia, vaan ne toteutetaan anonyymeina hakuina kontaktoiden vain tehtävään soveltuvia ehdokkaita. (Vaahtio 2005, 124.)

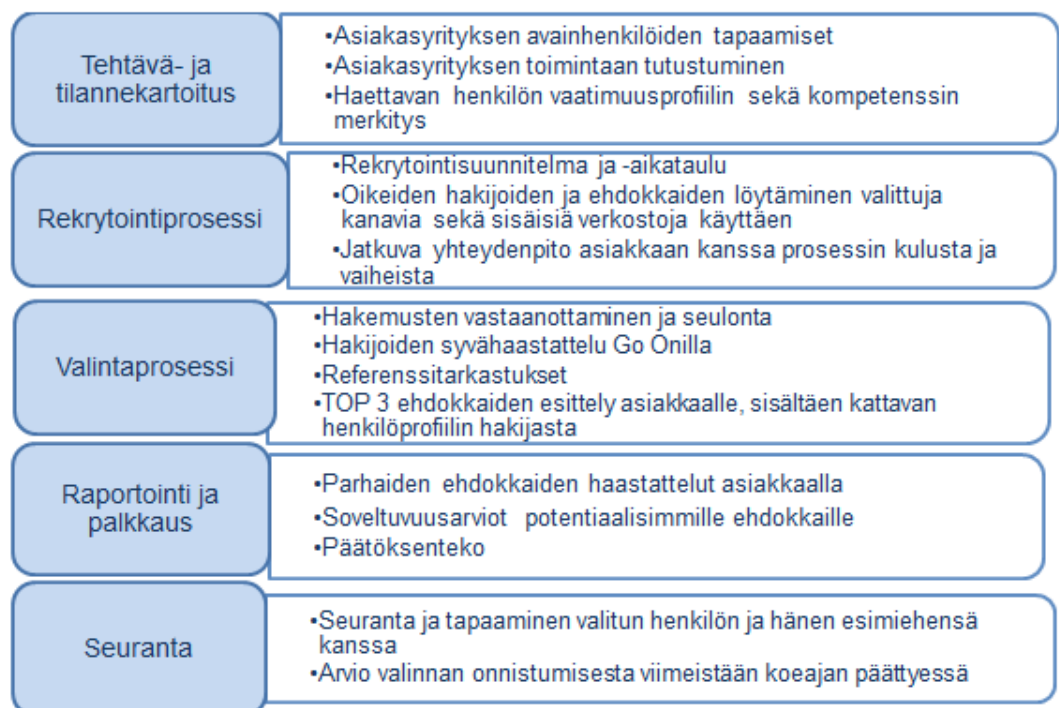
Suorahakupalveluita käytetään pääasiassa ylimmän johdon sekä asiantuntijatehtävien rekrytoinneissa, joissa ammattilaisten kysyntää on enemmän kuin tarjontaa. Toisaalta suorahakua voidaan käyttää myös tehtävissä, jotka vaativat jotakin hyvin spesifiä osaamista. Hyvänä esimerkkinä tästä ovat IT-alan ammattilaiset, joilla on huippuosaamista johonkin tiettyyn ohjelmointikieleen liittyen. Suorahaun etuja ovat nopeus ja haun kohdennettavuus. Suorahaun avulla tavoitetaan usein sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole aktiivisesti työnhakijoita, vaan usein vakituudessa työsuhteessa. Näitä henkilöitä on usein haastavaa tavoittaa muilla hakumenetelmillä. Haasteina sen sijaan ovat melko korkeat kustannukset sekä mahdollisesti hyvien ehdokkaiden tavoittamattomuus. Koska suorahaku ei ole julkinen, haun ulkopuolelle voi jäädä monia potentiaalisia osajia. (Helsilä & Salojärvi 2009, 131; Ruuska 2015.)

Haku voidaan toteuttaa anonyyminä hakuna myös muissa tilanteissa kuin suorahaussa. Anonyymissä haussa ei mainita hakuilmoituksessa eikä välttämättä vielä ensimmäisessä haastatteluvaiheessakaan, mihin

yritykseen työntekijää ollaan hakemassa. Yleisin syy käyttää anonyymiä hakua on asiakasyrityksen tai henkilöstöpalvelualan yrityksen kilpailutilanteeseen liittyvät syyt. Kilpailijalle ei haluta esimerkiksi paljastaa yrityksen kasvu- tai kehitysaikkeitä. Samoin henkilöstöpalvelualan yritys haluaa joissakin tilanteissa pitää kilpailijoiltaan salassa, mille asiakkaille se hakee työntekijöitä. Anonyymilla haulla karsitaan myös hakijoiden yhteydenotot suoraan asiakasyritykseen - asiakasyritys kun on kuitenkin maksanut henkilöstöpalvelualan yritykselle rekrytointiprosessista ja siihen liittyvästä ajankäytöstä esimerkiksi hakijoiden yhteydenottoihin liittyen. Myös erilaiset sisäiset syyt voivat olla perusteena anonyymien haun käyttöön.

4 TOIMEKSIANTAJAN REKRYTOINTIPROSESSI

Rekrytointi kuvataan usein prosessina, sillä siinä on nähtävissä suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet. Jokaisen vaiheen huolellinen suunnittelu ja toteuttaminen vähentävät rekrytoinnin epäonnistumisen riskiä. (Österberg 2005, 71.) Tässä pääluvussa käydään vaiheittain läpi opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen suorittama rekrytointiprosessi asiakasyrityksen rekrytointitoimeksiantoon. Rekrytointiprosessin vaiheiden toteutus riippuu aina asiakasyrityksen ja henkilöstöpalvelualan yrityksen välisestä sopimuksesta, joten prosessi voi vaihdella paljonkin asiakasyrityksestä riippuen. Tekstiin on sisällytetty teoriaa rekrytoinnin vaiheista sekä käytännöstä saatua tietoa. Kuviossa 6 on esitelty toimeksiantajayrityksen rekrytoinnin vaiheet.



KUVIO 6. Go Onin rekrytointiprosessi vaiheittain

4.1 Rekrytointitarpeen määrittely, tehtävänkuvaus ja valintakriteerit

Ennen kuin rekrytointiprosessi käynnistetään, on tärkeää, että yrityksen todellinen rekrytointitarve määritellään huolellisesti yrityksen sisällä.

Yrityksessä tulee selvittää, haetaanko mahdollisesti lähteneen työntekijän tilalle täysin samanlaista osaajaa vai laaditaanko koko tehtäväkuvaus uudelleen. Lisäksi tulee kartoittaa, löytyisikö tehtävään soveltuvaa henkilöä sisäisen haun kautta jo olemassa olevasta henkilöstöstä vai onko tarve nimenomaan lisätä henkilöstömäärää. (Honkaniemi ym. 2007, 40.) Usein on hyvä myös tässä vaiheessa tiedottaa omaa henkilöstöä tulevasta rekrytoinnista myös siinäkin tilanteessa, jos sisäistä hakua ei voida käyttää. Näin henkilöstö on jo etukäteen tietoinen alkavasta rekrytointiprosessista ja tiedostaa, että työyhteisöön on tulossa uusi henkilö. Näin jo olemassa oleva henkilöstö voi myös mahdollisesti hyödyntää omia verkostojaan rekrytoinnin osalta.

Yrityksen sisällä tapahtuvan rekrytointitarpeen määrittelyn jälkeen käydään asiakasyrityksen ja rekrytointiasiantuntijan välillä läpi hyvin tarkasti, millaista osaamista ja persoonaa ollaan rekrytoimassa ja millaiseen tehtävään. Lisäksi rekrytointiasiantuntijan on hyvä tutustua asiakasyritykseen, sen yrityskulttuuriin ja toimialaan, jotta hänellä on parempi käsitys siitä, minkälaista osaamista kyseisessä työssä vaaditaan. Mitä paremmin rekrytointiasiantuntija on perillä asiakasyrityksen toimintatavoista ja työyhteisöstä, sitä todennäköisemmin hän löytää oikeanlaisen henkilön tähän yhteisöön. Tässä yhteydessä on hyvä myös kirjata ylös tarkka määritelmä rekrytoitavan henkilön vaadittavista ominaisuuksista, jotta näitä vaatimuksia voidaan peilata hakijoiden taustoihin rekrytoinnin edetessä. (Vaahtio 2005, 123; Kukkonen 2014.)

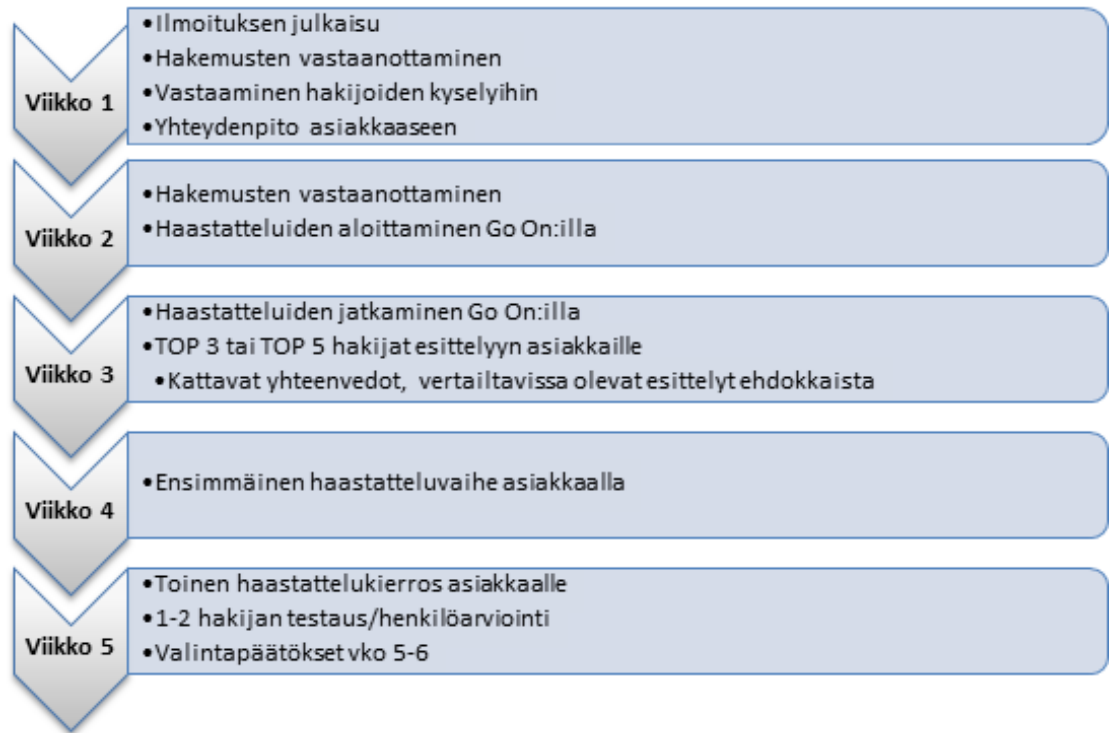
Rekrytointiprofiili koostuu usein niin sanotusti "kovista" ja "pehmeistä" osa-alueista. Kovat, toisin sanoen mitattavat ja helposti vertailtavissa olevat asiat, koostuvat esimerkiksi työnhakijan koulutuksesta, työkokemuksesta ja erilaisista taidoista. Pehmeät faktat sen sijaan ovat hankalammin vertailtavissa olevia, lähinnä hakijan persoonaan ja sosiaalisiin taitoihin liittyviä ominaisuuksia. Molemmista osa-alueista tulee saada mahdollisimman realistinen kuva, jotta rekrytoinnin lopputuloksena on tehtävään ja työyhteisöön parhaiten soveltuva henkilö.

4.2 Rekrytoinnin aikataulutus

Kuten jo aiemmin luvussa 2.4 “Rekrytoinnin suurimmat haasteet” käytiin läpi, rekrytoinnin aikataulutus tulee miettiä tarkasti jo prosessin alkuvaiheessa. Aikataulutuksessa tulee huolehtia siitä, että rekrytointiprosessille on varattu aikaa tarpeeksi, mutta ei kuitenkaan liikaa jotta prosessi ei pääse kohtuuttomasti venymään. Rekrytoinnin aikatauluun tulee suunnitella tarkasti se päivä, johon mennessä valinta tulee viimeistään olla tehtynä. Tässä vaiheessa tulee huomioida myös henkilön mahdollinen irtisanomisaika aiemmasta työsuhteesta. Aikataulun ollessa huolellisesti suunniteltu rekrytoitu henkilö pääsee aloittamaan uudessa tehtävässä ajallaan. Rekrytoinnin aikataulussa on oltava tarpeeksi aikaa prosessien kaikkien vaiheiden toteutukseen.

Käytännön kannalta tulee huomioida myös esimerkiksi eri hakukanavien asettamat aikataulut. Esimerkiksi printtimediassa työpaikkailmoituksia on perinteisesti julkaistu suurlevikkisissä sanomalehdissä kerran viikossa sunnuntaisin. Myös TE-toimiston ylläpitämä mol.fi -palvelu antaa työpaikkailmoitukselle hakuaikaa maksimissaan kaksi viikkoa kerrallaan.

Kuviossa 7 on esitetty esimerkki toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessin aikataulusta. Kuvioista voidaan nähdä, että hakemusten vastaanottoon ja hakijoiden kyselyihin on varattu reilusti aikaa. Aikataulussa on selkeästi määriteltä, mihin mennessä rekrytointiprosessi tulee olla vietynä loppuun. Aikataulussa on kuitenkin jätetty tarpeeksi aikaa varautua yllättäviin tilanteisiin, kuten päällekkäisiin aikatauluihin haastattelijan ja hakijan kesken tai soveltuvien hakijoiden liian suureen tai pieneen määrään, joka omalta osaltaan vaikuttaa myös aikataulutukseen.



KUVIO 7. Esimerkki Go On Lahden suorittaman rekrytointiprosessin aikataulusta

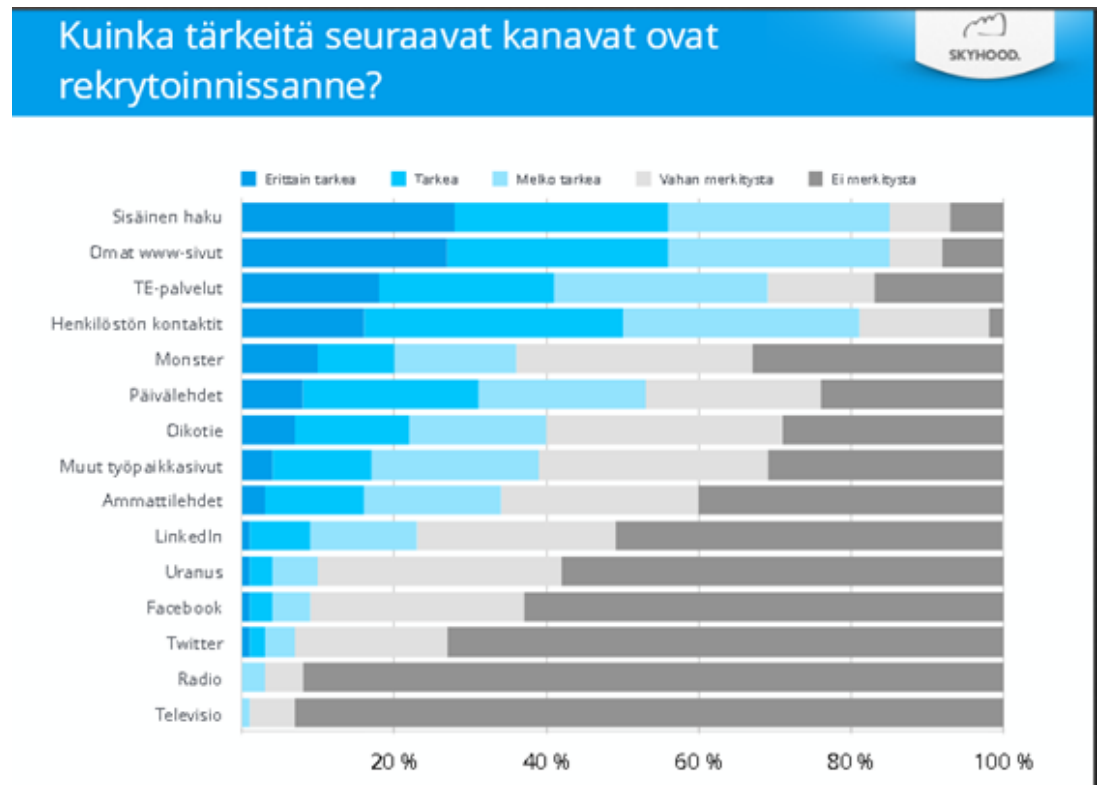
Mikäli rekrytointi tehdään kuviossa 7 esitettyä aikataulua nopeammalla syklillä, tehdään työhaastatteluita jo heti ensimmäisellä viikolla, mikäli potentiaalisia hakijoita on tavoitettavissa. Tiiviissä rekrytointiprosessissa voi myös toinen tai jopa molemmat jatko haastattelut asiakasyrityksen luona jäädä pois ja valinnat tehdään jo ensimmäisen haastattelukierroksen tai jatko haastattelun perusteella.

4.3 Avoimesta tehtävästä tiedottaminen

Kun avoimesta tehtävästä tiedotetaan hakijoille, ilmoituksen viestintäkanava tulee valita avoinna olevan tehtävän ja sen kohderyhmän mukaisesti (Honkaniemi ym. 2007, 46). Näin varmistutaan siitä, että saadaan riittävästi potentiaalisia hakemuksia.

Nykyään rekrytointikanavina käytetään paljon yrityksen omia verkkosivuja sekä muita sähköisiä työnhakusivustoja. Myös printtimediaa käytetään yhä rekrytointikanavana, samoin sosiaalinen media on viime vuosien aikana

luonut uusia kanavia rekrytointiin. Kuviossa 8 on esitelty eri rekrytointikanavia ja Kansallisen Rekrytointitutkimuksen 2014 tuloksia eri kanavien tärkeydestä.



KUVIO 8. Eri rekrytointikanavat ja niiden tärkeys (Skyhood Oy 2014)

Sopivia ilmoituskanavia valitessa tulee huomioida eri kanavien tuomat edut ja rajoitukset. Esimerkiksi TE-toimiston ylläpitämät mol.fi -sivut vaativat usein vähintään osoitetietojen julkaisemisen ilmoituksen yhteydessä, joten esimerkiksi anonymi haku ei välttämättä tätä kanavaa käyttäen onnistu.

Sosiaalisessa mediassa rekrytointikanavat ovat usein profiloituneet joko korkeamman profiilin hakuihin tai suorittavan tason työpaikkailmoituksiin. Esimerkiksi ammatilliseen verkostoitumiseen ja rekrytointiin suuntautunut LinkedIn-palvelu usein mielletään asiantuntijatehtävien ja korkeasti koulutettujen kanavaksi, kun taas Facebook ja Twitter ovat hyödynnettävissä ennemminkin suorittavan tason rekrytoinneissa. (Granström 2014, 25-26.) Tulevaisuudessa sosiaalisen median hyödyntäminen ja ylipäättään digitalisoitumisen kasvu tulee näkymään rekrytoinneissa yhä vahvemmin. Sosiaalinen media on oikein käytettynä

tehokas tapa tavoittaa hakijoita aktiivisesti, sen sijaan että passiivisesti jäätäisiin odottamaan saapuvia hakemuksia, kuten ehkä aiemmin on tehty. (Duunitori 2015.)

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä käytetään yrityksen omien internet-sivujen lisäksi työpaikkailmoituksissa aktiivisesti sähköisinä ilmoituskanavina oikotie.fi, monsteri.fi sekä mol.fi -verkkosivuja. Lisäksi sosiaalisen median osalta hyödynnetään aktiivisesti yrityksen omaa profiilia Facebookissa sekä korkeamman profiilin rekrytoinneissa LinkedIn:in yritysprofiilia. Printtimedian osalta käytössä on satunnaisesti Etelä-Suomen Sanomien työpaikkailmoitukset, mutta pääasiassa vain asiakasyrityksen niin toivoessa.

Oikeiden rekrytointikanavien valinnan jälkeen tulee miettiä, mitä rekrytointiin liittyen halutaan hakijoille kertoa. Työpaikkailmoituksessa tulee esitellä kaikki tieto, jota potentiaaliset työnhakijat tarvitsevat hakiessaan kyseistä työpaikkaa. Ilmoituksen on herätettävä kohderyhmän huomio, mutta sen tyylin ja kielen tulee olla kuitenkin yrityksen imagon mukaisia. Tekstin on oltava sujuvaa ja kielen virheetöntä. Ilmoituksessa on hyvä esitellä yritys lyhyesti ja kertoa ja sen sijainnista, tuotteista, henkilömäärästä ja liikevaihdosta. (Vaahtio 2005, 129-131.)

Työpaikkailmoituksessa kannattaa tuoda esille vain niitä vaatimuksia, joita työntekijältä todella tarvitaan tehtävän hoitamiseksi. Mikäli kirjoitetaan pitkä toivomuslista osaamis- ja persoonallisuusvaatimuksista, luodaan helposti kuvaa yli-ihmisestä, jollaista ei olekaan. Jos valittavalla henkilöllä on paljon sellaista osaamista, jota tehtävän hoitamisessa ei tarvitakaan tai ilmoitus antaa kuvan huomattavasti vaativammasta ja monipuolisemmasta tehtävästä kuin se todella on, rekrytointin epäonnistumisen riski on suuri. Tällöin hakijat luovat työpaikasta vääränlaisia odotuksia. (Österberg 2005, 74-75.) Epärealistisista odotuksista onkin mainittu aiemmin kappaleessa 2.4 "Rekrytointin haasteet".

Toimeksiantajayrityksessä on työpaikkailmoitusten osalta käytössä tämänkaltainen malli, jossa on ensin esitelty lyhyesti asiakasyritys,

johon työntekijää haetaan, työtehtävät ja sen vaatimukset sekä osaamisen että persoonan kannalta ja ohjeistus hakuprosessiin liittyen.

Asiakasyrityksen esittelyssä voi käydä ilmi hyvinkin tarkasti asiakasyrityksen nimi, liikevaihto ja henkilömäärä, mutta joskus anonyymissa haussa voi olla asiakasyrityksestä mainittuna esimerkiksi vain toimiala ja paikkakunta. Hakijoita on usein työpaikkailmoituksessa ohjeistettu, että työhakemukset tulee ensisijaisesti jättää toimeksiantajayrityksen internet-sivujen kautta. Lisäksi ilmoituksessa on mainittu haku-aika, työn arvioitu alkamisaika sekä lisätietoja antavan henkilön yhteystiedot.

4.4 Hakemusten käsittely

Lähes kaikilla henkilöstöpalvelualan yrityksillä on käytössään oma sähköinen rekrytointijärjestelmä, johon työnhakijat voivat luoda oman profiilinsa ja johon heidän hakemuksensa tallentuvat. Hakemusten yhdenmukaisuus auttaa rekrytoijaa hakijoiden vertailussa sekä nopeuttaa tiedonhakuja (Honkaniemi ym. 2007, 49).

Myös toimeksiantajayrityksellä on käytössään sähköinen rekrytointijärjestelmä. Työnhakijat täyttävät yrityksen verkkosivuilla oman hakemuksensa. Hakemus koostuu valmiista täytettävästä hakemuslomakkeesta, johon hakija voi myös liittää oman CV:n sekä tehtävään kohdistetun hakemuskirjeen. Verkkosivujen kautta täytetyt hakemukset siirtyvät automaattisesti yrityksen järjestelmään, jossa niitä on helppo käydä läpi ja vertailla hakijoita keskenään.

Joissakin yrityksissä on jo yleisesti käytössä videohaastattelu, joka voidaan liittää suoraan hakemukseen tai teettää potentiaalisimmilla hakijoilla hakemuksen käsittelyn jälkeen. Näin suurta hakijamäärää saadaan karsittua kustannustehokkaasti ennen varsinaista haastatteluvaihetta. Videohaastattelu voi olla hakijan itsensä nauhoittama esittely, vastaukset ennalta annettuihin kysymyksiin tai interaktiivinen haastattelu reaaliajassa esimerkiksi Skypen välityksellä. Hakemuksia voidaan tulevaisuudessa, ja osittain jo nytkin, karsia myös erilaisin testein

tai pelein, jotka osoittavat esimerkiksi päättelykykyä. Yksinkertainen esimerkki tällaisesta on testi, jossa testataan hakijan kirjoitusnopeutta ja hakemukseen tulee liittää internetissä suoritettavan testin tulokset. Toimeksiantajayrityksessä on testattu videohaastatteluja, mutta niitä ei ole vielä otettu aktiiviseen käyttöön. Tulevaisuudessa toimeksiantajayritys tulee hyödyntämään videohaastatteluja mahdollisuuksien mukaan.

Monilla yrityksillä on käytössään erilaisia pisteytysjärjestelmiä työhakemusten käsittelyä varten. Hakemukset voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen ryhmään; ensimmäisessä ryhmässä ovat ne hakemukset, jotka selkeästi täyttävät avoimen tehtävän kriteerit. Toiseen ryhmään kuuluvat taas ne hakemukset, jotka eivät täytä kokonaan kriteereitä, mutta joiden joukossa voi olla kuitenkin potentiaalisia ehdokkaita. Kolmanteen ryhmään kuuluvat ne, jotka eivät täytä lainkaan työntekijälle asetettuja kriteereitä. (Honkaniemi ym. 2007, 48.)

Rekrytoijasta riippuen työhakemuksia voidaan käydä läpi jo hakuajan aikana, tai vaihtoehtoisesti vasta hakuajan päättymisen jälkeen. Toimeksiantajayrityksessä hakemusten läpikäynti aloitetaan useimmiten jo hakuajan aikana, jotta prosessissa päästään nopeasti siirtymään eteenpäin. Työhakemuksen ja ansioluettelon perusteella tarkastellaan työnhakijan koulutukseen, työkokemukseen ja osaamiseen liittyviä seikkoja. Hakemusten käsittely ja läpikäynti on huomattavasti nopeampaa, kun kriteerit ovat jo etukäteen selkeästi tiedossa (Honkaniemi ym. 2007, 49). Hakemusten perusteella valitaan työhaastatteluun ne hakijat, joiden koulutus ja työkokemus vastaavat eniten avoimen tehtävän vaatimuksia. Haastatteluun voidaan kutsua myös sellaisia hakijoita, joiden koulutus tai työkokemus ei täysin vastaa tehtävälle asetettuja vaatimuksia, mutta jotka ovat muuten potentiaalisia ehdokkaita joko haettavaan tai mahdollisesti tulevaan tehtävään.

4.5 Haastattelu

Työhaastattelu on yksi hakuprosessin keskeisimmistä vaiheista. Se on luotettava ja tehokas menetelmä työnhakijan ja hänen osaamisensa

arviointiin, mutta vain silloin, kun haastattelu on hyvin jäsennelty ja etukäteen suunniteltu. Mikäli haastattelu ei etene johdonmukaisesti eikä siinä ole selkeää rakennetta, se ei anna kattavaa kuvaa ehdokkaasta ja vaikeuttaa eri ehdokkaiden ominaisuuksien vertailua keskenään.

Haastattelun keskeisimmät kysymykset suunnitellaan tehtävänkuvauksen ja niiden kriteerien mukaan, joita tehtävässä suoriutuminen edellyttää. Haastattelurunko on jokaisen ehdokkaan kanssa samanlainen, jotta kaikkien hakijoiden kanssa tulee käytyä läpi samat aiheet. (Honkaniemi ym. 2007, 55-56.)

Haastattelija pyrkii useimmiten arvioimaan työnhakijassa neljää asiaa haastattelun aikana; ammatillista osaamista, persoonallisuutta, motivaatiota ja henkilökemiaa (Markkanen 2009, 44). Työhaastattelu aloitetaan useimmiten käymällä haastateltavan kanssa läpi haastattelun runko, jotta hakija tietää, miten keskustelu tulee etenemään.

Henkilötietojen tarkistamisen jälkeen keskustellaan sopivassa järjestyksessä hakijan aiempi työkokemus, koulutus, osaaminen ja persoona. Näitä peilataan koko ajan myös haettavaan työtehtävään ja sen vaatimuksiin. Lisäksi hakijan kanssa keskustellaan tarkemmin haettavasta työtehtävästä. Tarkempi kuvaus tehtävästä ja asiakasyrityksen esittely kannattaa jättää loppupuolelle haastattelua, jotta se ei ohjaa liikaa haastateltavan vastauksia (Honkaniemi ym. 2007, 56). Loppuun on tärkeää muistaa jättää aikaa hakijan kysymyksille ja käydä läpi, miten haastattelun jälkeen hakuprosessissa edetään esimerkiksi aikataulun suhteen.

Työhaastattelussa esitettävien kysymysten olisi hyvä olla melko avoimia, jotta hakija voi itse kertoa asioista omin sanoin ja mahdollisimman laajasti. Suorien kysymysten sijaan on usein myös hyödyllisempää pyytää hakijaa kuvailemaan jotakin tilannetta tai taitoa käytännön esimerkin kautta. Tällainen voisi olla esimerkiksi myyntityötä haettaessa kysymys, jossa pyydetään hakijaa kertomaan hänen onnistuneimmasta myyntikokemuksestaan ja siitä, miten hän siihen päätyi. (SHL 2014.)

Työhaastattelussa on yleisimmin paikalla haastattelija ja haastateltava. Mikäli halutaan saada kuvaa hakijan ryhmätyötaidoista ja sosiaalisesta käytöksestä, voidaan käyttää myös ryhmähaastattelua. Lisäksi paikalla voi olla useampi haastattelija, varsinkin kun on edetty esimerkiksi jatkohaastatteluvaiheeseen. Jatkohaastattelussa on usein paikalla sekä henkilöstöpalvelualan yrityksen edustaja sekä yksi tai useampi rekrytoivan yrityksen edustaja, esimerkiksi henkilöstöpäällikkö ja lähiesimies. Haastattelulle on hyvä varata reilusti aikaa, mutta harvoin haastattelu kuitenkaan kestää yli tuntia. Haastattelijan tulee myös varata itselleen aikaa haastattelun jälkeen, jotta hakijasta saadaan koostettua mahdollisimman kattava ja hyvin vertailtavissa oleva esittely ja haastatteluteksti. Haastattelu on onnistunut, mikäli haastattelijalle on jäänyt hakijasta selkeä mielikuva ja hän voi sen perusteella tehdä päätöksen, soveltuisiko hakija tehtävään. Myös työnhakijalle tulee jäädä haastattelun perusteella hyvä käsitys siitä, miten tehtävä vastaisi hänen ennakkokäsityksiään.

Haastattelutilanteessa kannattaa muistaa, että myös haastattelija viestii omalla käytöksellään ja toiminnallaan työnantajasta ja organisaatiosta työnhakijalle. Ehdokas muodostaa tilanteen perusteella mielikuvaa siitä, olisiko yritys sopiva työnantaja hänelle ja sopsisiko hän kyseiseen tehtävään. Haastattelutilanteesta on pyrittävä luomaan tasa-arvoinen vuorovaikutustilanne, jossa myös työnhakijalla on mahdollisuus tuoda esiin omia mielipiteitään ja esittää kysymyksiä. Kun haastattelija käyttäytyy itse avoimesti ja kunnioittavasti, myös työnhakijan on helpompi olla tilanteessa luontevasti ja vastata kysymyksiin avoimesti. (Honkaniemi ym. 2007, 62.)

Toimeksiantajayrityksellä on käytössään valmis haastattelupohja, joten haastattelut ovat lähes aina puolistrukturoituja. Haastattelussa käydään läpi tietyt peruskysymykset, joita syvennetään ja laajennetaan haastattelun edetessä. Kysymyksiä voidaan myös jättää pois tai lisätä tilanteen mukaan, jotta saadaan mahdollisimman kattava kuva siitä, miten hakijan taidot ja persoona vastaavat ennalta määritellyä profiilia.

4.6 Soveltuvuus- ja henkilöarvioinnit

Soveltuvuus- ja henkilöarvioinneilla tarkoitetaan tutkimusta, jonka asiantuntija tekee yksittäisestä työnhakijasta. Näissä arvioinneissa käytetään niihin erityisesti suunniteltuja systemaattisia menetelmiä, joiden avulla voidaan arvioida henkilön suoriutumista työssä sekä hänen kehittämistarpeitaan. Arvioinneissa tutkitaan henkilön ajattelua, osaamista, ominaisuuksia sekä toimintamalleja. Asiakasyrityksen edustajan kannattaa kertoa rekrytointiasiantuntijalle etukäteen, minkälaisia asioita hän haluaa arvioinnin perusteella selvittää. (Vaahtio 2005, 161; Vaahtio 2007, 117.)

Kuten jo aiemmin kappaleessa 2.5 ”Rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö” käytiin läpi, voidaan erilaiset soveltuvuus- ja henkilöarvioinnit tehdä vain hakijan suostumuksella. Lisäksi testausten ja arviointien osalta on tärkeää huomioida, että niiden testausmenetelmät ovat luotettavia ja niitä suorittavat henkilöt ovat ammattitaitoisia suorittamaan kyseisen arvioinnin tai testauksen. Hakijalla on myös aina oikeus saada yhteenveto hänen suorittamastaan testistä tai arvioinnista. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004.)

Nykyään soveltuvuus- ja henkilöarvioinneissa kiinnitetään paljon huomiota arvioitavan henkilön motivaatioon ja työhön soveltuvuuteen hänen persoonallisuutensa arvioinnin lisäksi. Arvioinnit voivat sisältää haettavan työn kannalta merkityksellisiä tehtäviä ja erilaisia analyysejä. Nämä arvioinnit voivat olla hyvin tehtäväkohtaisia, ja ne voidaan räätälöidä yrityksen tarpeiden mukaisiksi. (Helsilä & Salojärvi 2009, 135.)

Soveltuvuus- ja henkilöarviointien jälkeen rekrytointiasiantuntija laatii asiakkaalleen lausunnon, jossa hän ottaa kantaa arvioinnissa toivottuihin seikkoihin. Lausunnossa voidaan käsitellä ehdokkaiden vahvuuksia ja heikkouksia, ja se voi sisältää joko yhden tai useamman ehdotuksen siitä, kuka asiantuntijan mielestä sopisi valittavaksi tehtävään. (Vaahtio 2007, 117.) Pelkkien soveltuvuusarviointien tuloksien pohjalta ei kannata tehdä valintapäätöstä, vaan tulosten tarkoituksena on antaa tukea ja täydentää rekrytoijan omaa näkemystä henkilön soveltuvuudesta. Arviointien avulla

voidaan myös helposti vertailla kahta muuten tasavertaista hakijaa keskenään. (Österberg 2005, 84.) Näin ollen arvioinnit antavat usein lisävahvistusta haastattelun tueksi. Mikäli soveltuvuusarviointi antaa täysin päinvastaisen kuvan haastatteluun verrattuna, on usein syytä suorittaa hakijan kanssa uusi haastattelu, soveltuvuusarvio tai molemmat, jotta saadaan selville, onko ristiriidan aiheuttanut esimerkiksi virhe haastattelun tai arvioinnin yhteydessä.

Toimeksiantajayrityksessä on käytössä yhteistyökumppanin SHL:n toteuttamat soveltuvuusarviointit, pääasiassa OPQ (Occupational Personality Questionnaire) ja MQ (Motivation Questionnaire). OPQ, eli niin sanottu työpersoonallisuuskysely antaa kuvan hakijan työpersoonallisuudesta ja työskentelytyylistä. OPQ:ta voidaan käyttää hyvinkin laajasti erilaisissa korkeamman profiilin rekrytoinneissa. MQ sen sijaan auttaa kertomaan, mitkä asiat ja tekijät motivoivat hakijaa työssään ja saavat hänet viihtymään tehtävässään. MQ:ta käytetään usein täydentämässä OPQ:ta esimerkiksi myyntialan tehtävissä. (SHL 2015.) Kummassakin arviointityypissä hakija täyttää hänelle sähköpostitse lähetetyn kyselyn, jonka pohjalta laaditaan hakijaa kuvaava profiili ja yhteenveto. Arvioinnin tulokset käydään hakijan kanssa aina henkilökohtaisesti läpi. SHL:n soveltuvuusarvioiteja voi teettää ja läpikäydä vain arviointeihin koulutettu ja auktorisoitu rekrytoija.

4.7 Hakijoiden referenssit

Hakijoiden referenssien, eli suosittelijoiden, kautta tarkastetaan työhistorian paikkansapitävyys ja saadaan aiemmilta työnantajilta ja esimiehiltä palautetta hakijasta ja hänen työskentelystään. Suosittelijoiden ja referenssien tarkastuksessa tulee muistaa aiemmin mainittu Laki yksityisyyden suojasta työelämässä; kaikki hakijasta saatava tieto tulee kerätä työnhakijalta itseltään tai pyytää hakijan suostumus tietojen keräämiseen.

Referenssien osalta tulee muistaa lähdekriittisyys, koska suosittelijan kautta hakijasta saa vain subjektiivisen kuvan, joka on liittynyt kyseiseen

organisaatioon ja tilanteeseen. Näin ollen suosittelijan arviolle ei voi antaa liikaa painoarvoa tulevaa tehtävää ajatellen, koska työssä menestymiseen vaikuttavat aina myös muut tekijät kuin tekijän omat taidot ja persoona. Soveltuvuusarviointien tapaan referenssejä tulisi käyttää valintaa tukevinä tekijöinä, ei missään tapauksessa valintakriteerinä. (Monster 2015.)

4.8 Potentiaalisten ehdokkaiden esittely asiakkaalle

Kun kaikki tehtävään potentiaaliset ehdokkaat on haastateltu, tulee henkilöstöpalvelualan yrityksen edustajan tehdä valinta, ketkä ehdokkaat esitellään eteenpäin asiakasyritykselle, eli tulevalle työnantajalle. Ehdokkaista valitaan yleensä 3-5 parasta ehdokasta, jotka vastaavat parhaiten aiemmin määriteltyä profiilia.

Valinta jatkohaastatteluun kutsuttavista ehdokkaista voidaan tehdä myös yhdessä, jolloin asiakasyrityksen ja henkilöstöpalvelualan yrityksen edustajat käyvät yhdessä läpi kaikki hakijat. Tällöin asiakas pääsee vaikuttamaan enemmän ehdokkaiden valintaan, mutta saa kuitenkin ammattilaisen mielipiteen ehdokkaista. Yhteistyössä tehty valinta on usein hyödyllinen, mikäli toimialalla tai paikkakunnalla on vähän hakijoita tai osajia, koska asiakasyrityksen edustajalla voi olla jo valmiiksi jonkinlainen mielikuva esimerkiksi kilpailijalla työskentelevästä hakijasta.

Toimeksiantajayrityksessä käytäntönä on esitellä asiakasyritykselle parhaista ehdokkaista haastattelun perusteella koottu haastattelu- ja esittelyteksti, hakijan oma CV sekä mahdolliset referenssit ja soveltuvuusarviointien tulokset. Lisäksi ehdokkaista saatetaan kasata erillinen kooste, jossa on vertailu hakijoiden vahvuuksia ja haasteita tehtävää ajatellen sekä henkilöstöpalvelualan ammattilaisen mielipide tai suositus. Näiden tietojen perusteella asiakasyrityksen edustaja valitsee, ketkä he haluavat tavata jatkohaastattelun merkeissä.

Jatkohaastattelu tapahtuu useimmiten fyysisesti asiakasyrityksen omissa tiloissa ja siinä paikalla on yksi tai useampi asiakasyrityksen edustaja, useimmiten tehtävään valittavan henkilön lähiesimies. Lisäksi paikalla voi

olla myös henkilöstöpalvelualan edustaja joko tarkkailevassa roolissa tai viemässä keskustelua eteenpäin. Näin tehtävään hakeva ehdokas saa konkreettisen kuvan ennen lopullista valintapäätöstä siitä, millaisessa ympäristössä ja työyhteisössä tuleva työ tulisi tapahtumaan. Myös asiakasyritykselle tämä on hyvä tilaisuus tutustua muutamiin jo valmiiksi karsittuihin ehdokkaisiin syvällisemmin.

4.9 Rekrytointiprosessin päätös

Lopullisen henkilövalinnan tekee aina asiakasyrityksen edustaja, eikä koskaan ulkopuolinen rekrytointiasiantuntija. Rekrytointiasiantuntija voi antaa omat suosituksensa valittavasta henkilöstä ja olla muuten asiakkaan päätöksen tukena, mutta lopullisen päätöksen asiakkaan tulee tehdä aina itse.

Rekrytointiprosessin päättymisestä ja avoimen tehtävän täyttymisestä on tiedotettava kaikille hakijoille, myös niille jotka eivät ole tulleet valituksi. On hyvä kiittää kaikkia hakijoita, jotka ovat nähneet vaivaa hakemuksensa tekemisessä ja lähettämässä ja näin osoittaneet myös mielenkiintoa sekä yritystä että avoinna olevaa tehtävää kohtaan. Tehtävään valitulle työntekijälle valintapäätöksestä ilmoitetaan lähes aina puhelimitse, kun taas valitsematta jääneille hakijoille prosessin päättymisestä voidaan ilmoittaa sähköpostitse. Hakijoiden pitäminen ajan tasalla on tärkeää myös rekrytointiprosessin aikana. Heitä tulee informoida esimerkiksi prosessin mahdollisista viivästyksistä tai muista tärkeistä asioista. Aikataulun venyessä hyvät kandidaatit voivat vetäytyä hausta tai työllistyä muualle (Kukkonen 2014). Työnhakijoiden tiedottaminen vaikuttaa positiivisesti myös yrityksen työnantajakuvaan, minkä takia sitä ei tule unohtaa (Österberg 2005, 77). Hakijoille tulee jäädä yrityksestä positiivinen kuva prosessin päättymisen jälkeenkin, ja siksi on tärkeää, että heitä on kohdeltu hyvin prosessin aikana.

Toimeksiantajayrityksessä koetaan erityisen tärkeäksi tiedottaa kaikkia hakijoita valinnasta ja muutoinkin pitää hakijat ajan tasalla hakuprosessin edetessä. Myös mahdollisista viivästyksistä tiedotetaan kaikkia hakijoita.

Erityisesti henkilöstöpalvelualan yritykselle työnantajamielikuvalla ja ylipäättään maineella on suuri painoarvo, koska hyvät hakijat ja työntekijät ovat yrityksen suurin voimavara. Henkilöstöä ja hakijoita tulee arvostaa, jotta potentiaalisia hakijoita riittää myös tuleviin rekrytointeihin. Usein myös aiemmista rekrytointiprosesseista valitsematta jääneet ehdokkaat ovat hakijoina tulevissa hakuprosesseissa, joten heille tulee jäädä positiivinen mielikuva henkilöstöpalvelualan yrityksestä kokonaisuudessaan, jotta sen kautta työn hakeminen on jatkossakin mielekästä.

Toimeksiantajayrityksessä käytäntönä on ilmoittaa henkilökohtaisesti puhelimitse valintapäätöksestä aina tehtävään valitulle henkilölle sekä myös jatkohaastatteluvaiheeseen edenneille hakijoille. Muille hakijoille valintapäätöksen tuloksesta ilmoitetaan sähköpostitse.

Sähköpostiviestissä hakijalle ilmoitetaan kohteliaasti, että häntä ei valitettavasti valittu haettuun tehtävään, tapauskohtaisesti ilmoitetaan myös hakijamäärästä tai muista hakuun vaikuttaneista tekijöistä. Hakijoille usein myös kerrotaan muista hänelle soveltuvista, vastaavan kaltaisista hauista, joista hän saattaisi olla kiinnostunut.

Rekrytinnin onnistumisen kannalta on tärkeää seurata valitun työntekijän sopeutumista työtehtävään valinnan jälkeenkin. Toimeksiantajayrityksen rekrytointiasiantuntija on usein yhteydessä sekä valittuun työntekijään että tämän esimieheen selvittääkseen, miten työntekijä on sopeutunut uusiin työtehtäviinsä ja uuteen työympäristöön. Rekrytoija saa samalla laadullista palautetta rekrytointiprosessin ja valinnan onnistumisesta. Tämän palautteen pohjalta hän voi kehittää omaa työtään jatkossa. Myös esimiehelle tämä palautekeskustelu on hyvä mahdollisuus saada tukea omaan työhönsä ja kehittää toimintatapojaan uuden työntekijän kanssa. Esimies voi saada rekrytointiasiantuntijalta esimerkiksi parempia valmiuksia työntekijän tukemiseen hänen uusissa tehtävissään. (Honkaniemi ym. 2007, 163.) Toimeksiantajayrityksessä on tapana olla yhteydessä sekä asiakasyrityksen edustajaan että valittuun työntekijään muutamia viikkoja työsuhteen alkamisen jälkeen sekä hieman ennen koeajan päättymistä. Näin varmistutaan siitä, että rekrytointi on ollut onnistunut ja vastannut kaikkien osapuolien odotuksia.

5 CASE: GO ON LAHTI

Tässä pääluvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus, tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset sekä tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointi. Lopuksi käsitellään vielä jatkotutkimusehdotukset sekä kehitysehdotukset.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joiden teemat ja kysymykset oli suunniteltu etukäteen kullekin haastateltavalle sopivaksi. Teemahaastatteluissa käytettävät haastattelurungot ovat työn liitteenä. Teemahaastatteluiden avulla haastateltavilta voitiin saada kattavasti tietoa käsiteltävästä aiheesta, ja haastattelutilanteessa kysymyksiä voitiin tarvittaessa tarkentaa tai esittää lisäkysymyksiä.

Haastateltavia lähestyttiin aluksi sähköpostitse lähetetyllä haastattelukutsulla. Kutsussa käytiin läpi, miksi haastattelututkimusta tehdään ja mikä haastattelun aiheena on. Haastateltaville ei kuitenkaan lähetetty tarkkoja haastattelukysymyksiä, jotta voitaisiin saada mahdollisimman todenmukaiset vastaukset ja paljon haastateltavien omia näkemyksiä ja mielipiteitä. Haastattelut toteutettiin keväällä 2015 viikoilla 13-17. Kaikkia haastatteluja ei ollut aikataulujen takia mahdollista suorittaa kasvotusten, joten osa haastatteluista tehtiin kasvotusten ja loput puhelimitse. Kasvotusten tehtävät haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella ja litteroitiin tulosten analysointia varten. Puhelinhaastatteluja ei nauhoitettu.

Haastateltavina oli toimeksiantajayrityksen asiakkaita, joille on rekrytoitu työntekijöitä joko suorarekrytoinnin tai henkilöstövuokrauksen kautta, työntekijöitä jotka ovat työllistyneet toimeksiantajan kautta sekä työnhakijoita. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kymmentä henkilöä. Taulukossa 1 on esitelty, missä roolissa tutkimuksessa haastatellut henkilöt ovat olleet toimeksiantajan rekrytointiprosessissa.

Haastattelujen teemoina olivat mielikuvat ja lähtötilanne, toimeksiantajan rekrytointiprosessi ja rekrytointiprosessin arviointi.

TAULUKKO 1. Tutkimuksessa haastateltavien henkilöiden roolit rekrytoinneissa

Haastateltava 1	Rekrytoitu vuokratyösuhteen kautta vakituiseksi työntekijäksi asiakasyrityksen palkkalistoille. Toimii nyt itse asiakkaana ja käyttää toimeksiantajayritystä rekrytoinneissa
Haastateltava 2	Rekrytoitu vuokratyösuhteen kautta vakituiseksi työntekijäksi asiakasyrityksen palkkalistoille
Haastateltava 3	Asiakas, joka käyttää toimeksiantajayritystä rekrytoinneissa. Työsuhteet alkavat vuokratyösuhteina ja osa työntekijöistä on työllistynyt asiakasyrityksen palkkalistoille.
Haastateltava 4	Rekrytoitu johtajatason tehtävään asiakasyrityksen palkkalistoille suorarekrytoinnin kautta. Käyttää toimeksiantajayritystä toimihenkilötason rekrytoinneissa, sekä suorarekrytointien että henkilöstövuokrauksen kautta käynnistyvissä työsuhteissa.
Haastateltava 5	Rekrytoitu työntekijä suoraan asiakasyrityksen palkkalistoille toimihenkilötason tehtäviin.

Haastateltava 6	Määräaikaiseen projektiin rekrytoitu työntekijä ja työnhakija.
Haastateltava 7	Henkilöstövuokrauksen kautta rekrytoitu työntekijä yrityksen omille palkkalistoille ja työnhakija.
Haastateltava 8	Rekrytoitu työntekijä suoraan asiakasyrityksen palkkalistoille toimihenkilötason tehtäviin, rekrytoinnin jälkeen itse asiakkaan roolissa käyttänyt henkilöstövuokrausta.
Haastateltava 9	Henkilöstövuokrauksen kautta rekrytoitu työntekijä pitkään työsuhteeseen
Haastateltava 10	Henkilöstövuokrauksen kautta rekrytoitu toimihenkilötason työntekijä vakituiseen työsuhteeseen

5.2 Tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset on jaoteltu neljään alalukuun. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi haastateltavien mielikuvat rekrytoinnista ja henkilöstöpalvelualasta sekä alan yrityksistä yleisesti. Tämän jälkeen käsitellään etuja ja haasteita, joita henkilöstöpalvelualan yrityksen käyttö rekrytoinnissa voi tuoda. Lopuksi käydään läpi haastateltavien arviot Go Onista sekä sen rekrytointiprosessista. Tulokset ja johtopäätökset on esitelty sekä asiakkaiden että työntekijöiden ja -hakijoiden näkökulmasta.

5.2.1 Mielikuvat rekrytoinnista ja henkilöstöpalvelualasta

Haastatteluiden perusteella vahvistuu käsitys siitä, että rekrytointiprosessi on yrityksen kokonaisvaltainen ja aikaa vievä prosessi, johon tulee paneutua huolella. Mielikuva siitä, että rekrytointi vie paljon aikaa ja resursseja, näkyi työntekijöiden, asiakkaiden ja työnhakijoiden vastauksissa tasaisesti.

No se on aikamoista prosessia kaiken kaikkiaan, lähtöpisteestä siihen että on se rekrytointitarve tyydytetty, niin se on aika pitkä matka kuitenkin. (Haastateltava 1)

No hirveen sellanen iso ja tavallaan työläs prosessi. Semmonen tosi monivaiheinen yleensä. (Haastateltava 2)

Haastatteluun vastanneiden mielikuvat henkilöstöpalvelualasta ja alan yrityksistä erosivat toisistaan paljonkin. Osalla osallistujista oli alan yrityksistä ja niiden toiminnasta vain positiivinen mielikuva, kun taas osalla haastateltavista oli hyvin negatiivisia mielikuvia aikaisempien kokemusten johdosta. Lähes kaikilla tutkimukseen osallistuneista oli myös aiempaa kokemusta henkilöstöpalvelualan yrityksen kautta työskentelystä tai henkilöstöpalvelualan yrityksen hyödyntämisestä rekrytoinnissa.

Aika hyvä mielikuva, tai siis no ainakin mitä omista kokemuksista niin on tosi positiivinen. Sillon alkuun kun ei ollut ollu tekemisissä niin oli vähän semmonen että no mikähän juttu tää on, mutta nyt kun on käyttäny ni on kyllä tosi semmonen positiivinen kuva. (Haastateltava 2)

Ala on kehittynyt paljon. Nykyään on ennemminkin henkilöstökumppanuutta, kun taas ensimmäiset alan yritykset olivat ennemminkin tilapäiseen tarpeeseen henkilöstöä tarjoavia yrityksiä. Kehityksen myötä palvelumuotoihin on tullut muutoksia ja eri ratkaisuja -- Henkilöstöpalveluala on nykyään enemmän samankaltaista kuin yrityksen oman HR-osaston toiminta. (Haastateltava 4)

Ihan hyvä mielikuva, oon useammankin eri firman kautta ollut työllistyneenä, ja on jäänyt kyllä hyviä kokemuksia. Ensimmäisen kerran kun hain joskus 7-8 vuotta sitten niin en tuntenut alaa ollenkaan vielä, niin silloin oli jotain ennakkoluuloja. Ajattelin että on pelkkiä pätkätöitä. (Haastateltava 7)

Haastateltavien negatiiviset kokemukset ja mielikuvat henkilöstöpalvelualasta johtuivat epäselvyyksistä esimerkiksi palkanmaksuun liittyvissä asioissa, työnhakijoiden huomiotta jättämisestä tai ajatuksesta siitä, että henkilöstöpalvelualan yritykset tarjoavat ainoastaan lyhytaikaisia työsuhteita. Useimmilla haastateltavilla mielikuva alasta oli kuitenkin muuttunut positiivisten kokemusten myötä.

Oli epäluuloinen mielikuva aluksi, ajattelin että sitä kautta ei välttämättä löydy pitkiä työsuhteita. Mielikuva on kuitenkin matkan varrella muuttunut, epäluulot ovat hälventyneet ja harhaluulot muuttuneet, pitkäaikaisiakin töitä on tarjolla ja asiat hoidetaan luotettavasti. (Haastateltava 6)

Oon hakenut aiemmin useamman henkilöstöpalvelualan yrityksen kautta, kaikista edellisistä jäi huono mielikuva. Ei tullut autoreplyä kun oli jättänyt hakemuksen, eikä myöskään hakuprosessin jälkeen -- Yleisesti ottaen rekrytointifirmat toimii vähän huonosti, useasti hakijat ei saa vastauksia vaan täytetään vaan hakemus eikä firmat oo sen jälkeen kiinnostuneita hakijoista eikä järjestelmään jätetyistä hakemuksista. (Haastateltava 5)

Joskus ennen oli aika paljon epäselvyyksiä esimerkiksi palkanmaksussa. Mä jouduin heille kertomaan itse että mikäli palkkapäivä on sunnuntai niin sen rahan on oltava mun tilillä perjantaina, ja heille oli tämmöset niinku uusia asioita eli kyllä eros hyvinkin paljon. Ei ollut mitään sähköisiä järjestelmiä tuntikirjauksiin tai muuta että on ihan toista nyt. (Haastateltava 1)

Varsinkin työntekijöiden ja -hakijoiden vastauksissa näkyi alaan liittyvä negatiivinen mielikuva ja ennakkoluulot siitä, hoidetaanko työntekijöihin ja heidän oikeuksiin liittyviä asioita niin kuin pitäisi. Tätä mielikuvaa alalla oikein toimivien yritysten lisäksi myös Henkilöstöpalveluyritysten Liitto yrittää tehokkaasti parantaa valvomalla sitä, että liiton jäsenyritykset noudattavat tiukasti yhteisiä pelisääntöjä ja työehtosopimuksia. Negatiiviset mielikuvat hälvenevät usein vasta siinä vaiheessa, kun positiivinen kokemus alan yrityksestä tulee omalle kohdalle tai lähipiiriin.

Go Onista oli aluksi hirveän epäileväinen kuva ja vuokrafirminoista ja niiden kautta rekrytoinneista, näitä juttuja kun on kuullut että vuokrafirmit vetää välistä ja

*miten se käytännössä hoituu se homma niin se epäilytti.
Hirveän tarkkaan luin ekaa kertaa sopimukset.
(Haastateltava 9)*

Henkilöstöpalvelualalla työskentelevät kohtaavat yhä myös yleisiä harhaluuloja työnhakijoiden suunnalta. Usein kysytään, ottaako henkilöstöpalvelualan yritys jonkin osuuden työntekijöiden palkasta tai maksaako työnhaku yrityksen kautta jotain. Todellisuudessa kaikki rekrytoinnin kustannukset kohdistuvat aina rekrytoivaan asiakasyritykseen, ei koskaan työntekijään tai -hakijaan. Työnhakijat ovat usein myös yllättyneitä siitä, että työntekijälle maksetaan aina työehtosopimuksen mukaista palkkaa. Käytännössä siis henkilöstöpalvelualan kautta työskentelevä tekijä saa samaa palkkaa ja on oikeutettu muutoinkin samoihin etuihin, kuin yrityksen omilla palkkalistoilla työskentelevät.

Asiakkaiden suuntaan henkilöstökumppanin maine koettiin tärkeäksi ja se vaikuttaa paljon myös siihen, minkä yrityksen he valitsevat kumppanikseen. Henkilöstökumppanin maine vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti myös asiakasyrityksen maineeseen ja työnantajamielikuvaan. Sosiaalinen vastuu ja eettinen toimintatapa ovat tärkeitä kilpailuetuja yrityksille, joten myös yhteistyökumppaneiden tulee valikoitua niin, että ne vastaavat yrityksen arvoja. Osa asiakkaista myös vaatii, että heidän henkilöstökumppaninsa on Henkilöstöpalveluyritysten Liiton jäsen tai kuuluu esimerkiksi Tilaajavastuu.fi -palveluun, joka takaa, että yritys on hoitanut kaikki veloitteensa asianmukaisesti.

On tärkeää, että henkilöstöpalveluyritys, joka toimii kumppanina, on hyvämaineinen ja työntekijät puhuvat siitä hyvää. Go Onista en ole kuullut negatiivista palautetta. Jos kuulisin työntekijöiltä todella huonoa palautetta yrityksestä, en käyttäisi heidän palveluitaan enää. (Haastateltava 3)

5.2.2 Syyt käyttää henkilöstöpalvelualaa ja siihen liittyvät edut

Go Onin asiakkaat pitivät henkilöstöpalveluyrityksen käytön etuina ajan ja omien resurssien säästöä sekä rekrytoijan ammattitaitoa. Ajansäästön kannalta mainittiin henkilöstöpalvelualan käyttö hyväksi vaihtoehdoksi varsinkin silloin, kun yrityksellä ei ole omaa HR-osastoa. Näin rekrytointi,

tai jokin sen osa-alue, ei kuormita liikaa yrityksen henkilöstöä varsinkaan silloin kun sille ei ole resurssoitu omaa ajankäyttöä. Myös tilanteissa, joissa yritys tai toimipiste on uusi, oli rekrytointi hyödyllistä ulkoistaa ammattilaiselle, koska yrityksen perustaminen ja toiminnan käynnistäminen jo itsessään vei paljon aikaa.

Työnantajalle se säästää yrityksen omaa aikaa paljon. Tällaisena aikana hakemuksia tulee melko paljon, joten ensimmäinen karsintavaihe vie paljon aikaa. Rekrytoija saa paljon sähköpostia ja niiden karsiminen on työlästä, helpottaa kovasti kun karsinta on jo tehty, se on iso etu. Yritykset ovat kiireisiä, ei ole omaa aikaa ellei ole omaa henkilöstöosastoa, joka käy hakemuksia läpi. Esimerkiksi 80 hakijasta 10 hyvän karsiminen vie paljon aikaa. (Haastateltava 8)

Tässä tilanteessa kyseessä oli pieni yritys, ja alalle uutena tuleva yritys, joten varmasti hyvä käyttää apua koska rekrytointi on kuitenkin kallis prosessi. HR-puolen ammattilainen on mukana prosessissa, joten näen sen itse viisaana ratkaisuna. (Haastateltava 5)

Omassa rekrytointiprosessissa uutta yritystä perustettaessa laitoimme ilmoituksen nettiin, saimme noin 200 hakemusta. Rekrytointiprosessiin kuului CV:iden ja hakemusten läpikäynti, haastattelin toistakymmentä ehdokasta. Oma prosessi vei noin 2-3 täyttä työpäivää. (Haastateltava 3)

Asiakkaat kokivat, että voivat luottaa siihen, että Go Onilla rekrytoija on arvioinut jokaisen ehdokkaan sopivuuden avoinna olevaan tehtävään ja yritykseen. Henkilöstöpalvelualan yrityksen tuoma ammattitaito koettiin myös yleisimmäksi syyksi henkilöstöpalveluyrityksen käyttöön rekrytointiprosessissa. Etuna on myös se, että henkilöstöpalveluyrityksellä on järjestelmissään jo valmiiksi henkilöitä, joita voidaan suositella tehtävään, jonka takia henkilöstöpalvelualan yrityksen suorittama rekrytointiprosessi koettiin nopeampana ratkaisuna kuin yrityksen itse hoitama rekrytointi.

Pystyn luottamaan vahvasti siihen, että rekrytoija on puntaroinut kaikki ehdokkaat ketä sieltä tulee että sopisko ne meille, sieltä ei tuu ihan ketä vaan. (Haastateltava 1)

Huomasin että asiaan (työntekijöiden valinta) kiinnitettiin huomiota, näkyi haastatteluteksteissä ja viesteissä, että työtä tämän eteen on tehty eikä ihmisiä vain lähetetä töihin, vaan annetaan jopa selviä mielipiteitä ja suosituksia valintojen suhteen. Tämä herätti luottamusta. Valitut työntekijät ovat olleet hyviä ja yhä töissä. (Haastateltava 3)

Hyvin nopea ratkaisu verrattuna omaan hakuun. Pystytään kohdistamaan haku tiettyyn ammattitaitoon ja osaamiseen. (Haastateltava 4)

Asiakkaat pitivät myös tärkeänä sitä, että henkilöstöpalvelualan yritys toimii henkilöstökumppanina, eikä ainoastaan tarjoa työntekijöitä vain tilapäiseen tarpeeseen. Tällöin henkilöstöpalvelualan yrityksellä on tarkka ja oikeanlainen käsitys siitä, minkälainen henkilö työhön ja työyhteisöön sopii. Myös helppous ja vaivattomuus nousivat haastatteluissa esiin, kun arvioitiin syitä henkilöstöpalvelualan käytölle.

Rekrytointi ulkopuolisen asiantuntijan kanssa antaa asiakasyrityksille mahdollisuuden tehostaa omaa toimintaansa uusilla ajattelumalleilla. Asiantuntijan kanssa voidaan käydä läpi nykyisen henkilöstön tehtäviä ja osaamista, ja miettiä onko haluttu osaaminen saatavilla lisäkoulutuksen kautta vai onko tarvetta rekrytoida kokonaan uusi työntekijä. Uusien toimintamallien ja henkilöstön kehittämisen suhteen toivottiin myös enemmän rekrytoijan omia mielipiteitä ja näkemyksiä. Rekrytoija voisi tarjota rohkeammin omaa ammattitaitoaan henkilöstöasioiden suhteen laajemminkin.

Koen että henkilöstövuokrausfirma on tosi vahva kumppani siinä että löytää oikeat työntekijät, ja sehän säästää ihan älyttömästi omaa aikaa ja resursseja. (Haastateltava 1)

Pitää olla kova luotto siihen, että välittäjä tietää millaista haetaan, näin haasteet ovat vältettävissä, kun on tieto millaista haetaan. Yhteisen sävelen löytäminen siihen mitä haetaan ja miten. (Haastateltava 8)

Asiakkaan kannalta hyvä tilaisuus keskustella asiantuntijan kanssa organisaation toimintatavasta. Usein pitkäaikaisissa ja vakiintuneissa tehtävissä organisaation sisällä vaarana, että tehtäviin liimaudutaan ja joustavuus voi karata. (Haastateltava 4)

Go Onin kautta rekrytoidut työntekijät ja työnhakijat pitivät henkilöstöpalvelualan yrityksen käytön etuina sitä, että rekrytoija voi tarjota myös sellaisia työvaihtoehtoja, joita hakija ei itse ole välttämättä osannut hakea. Sekä työntekijöillä että työnhakijoilla oli luottamus siihen, että rekrytoija osaa tarjota hakijan osaamista ja persoonaa vastaavia työtehtäviä. Toisaalta tähän toivottiin myös lisää rohkeutta tarjota erilaisia hakijalle soveltuvia tehtäviä. Eduksi katsottiin myös se, että uuden työnhaun käynnistäminen on nopeaa ja vaivatonta, kun tiedot jäävät pitkäksikin aikaa talteen ja yhteyshenkilö muistaa henkilön. Osa haastateltavista työntekijöistä ja -hakijoista koki työnhaun olevan helpompaa henkilöstöpalveluyrityksen kautta kuin hakiessa suoraan asiakasyritykseen, koska yhteyshenkilö tietää heidän taustansa ja osaamisensa, ja voi suositella hakijaa asiakasyrityksen edustajalle.

Mä koin että mulla on paremmat mahdollisuudet saada paikka rekrytointiyrityksen kautta, koska siinä on jo tietty seula, minkä läpi ollaan jo menty. Koin että olen vahvemmillä. (Haastateltava 1)

Tavallaan se helpottaa toi Go On linkki siinä että sit se mun yhteyshenkilö on jo vähän kehuu ja on jo tavallaan yks suosittelija. Verrattuna siihen että lähetät hakemuksen ihan umpimähkään johonkin firmaan ja toivot että pääset haastatteluun, kun niillä ei oo oikeestaan minkäänlaista kuvaa susta ennalta. (Haastateltava 2)

Kun kumppanuussuhde asiakasyritykseen on vahva ja yhteistyötä on tehty pitkään, tunnistaa henkilöstöpalvelualan yrityksen rekrytoija usein jo haastatteluvaiheessa kyseiselle asiakasyritykselle sopivimmat persoonat ja osaamistaustat. Näin ollen hakijalle osataan jo ennakkoon ehdottaa muuta soveltuvaa tehtävää ja tarjota myös asiakasyritykselle työntekijäehdokkaita jo ennen varsinaisen rekrytointitarpeen heräämistä.

Hakijoiden näkökulmasta henkilöstöpalvelualan eduksi laskettiin myös monipuoliset vaihtoehdot erilaisiin elämäntilanteisiin, esimerkiksi työn kestoa ajatellen. Samoin alan vaihto koettiin helpommaksi henkilöstöpalvelualan kautta.

Työntekijän ja -hakijan näkökulmasta voisi vieläkin rohkeammin tarjota avoimena olevia paikkoja, kun tiedetään taustoja. Voisi tarkemmin selvittää kohteita ja tarjota eteenpäin näinä talousaikoina. (Haastateltava 8)

Hänelle tuli välittömästi minut mieleen siitä, mä en ees tavallaan hakenut tätä paikkaa mut rekrytoija näki sen että tää on mun paikka mikä mun mielestä kertoo jo tietynlaisesta todella vahvasta ammattitaidosta. Uutta paikkaa tarjottiin heti perään, samassa puhelussa. (Haastateltava 1)

En osannut odottaa että he tarjoavat toista työtä muiden töiden loputtua. Ilmeisesti jonkun verran muistavat muita työntekijöitä ja osaavat suositella, kaikkia paikkoja ei tarvitse edes hakea. (Haastateltava 9)

Henkilökohtainen palvelu nousi tärkeään rooliin kaikkien haastateltavien osalta. Niin asiakkaille, työntekijöille kuin työnhakijoillekin oli mielekästä, että Go Onilta löytyy oma yhteyshenkilö, jonka kanssa voi keskustella ja jonka kanssa voi luoda luottamuksellisen suhteen. Luottamuksellinen suhde oli myös yhtenä syynä käyttää ennemmin henkilöstöpalvelualan yritystä kuin esimerkiksi hankkia apua rekrytointiin maksutta julkiselta puolelta, TE-palveluiden kautta.

Henkilökohtaisen palvelun ja oman yhteyshenkilön kautta sekä asiakas että työntekijä kokevat, että juuri heidän tarpeisiinsa vastataan. Saman yhteyshenkilön kanssa suhteesta tulee henkilökohtainen, joten myös vaikeista asioista on helppo jutella.

Etuna se, että Go Onilla Lahdessa toimipiste, nopeaa toimintaa, nopea ja helppo tavata. Henkilökohtaista palvelua ei korvaa sähköiset palvelut tai yhteydenpito, kasvot ovat toiminnassa tärkeitä. (Haastateltava 4)

Henkilökohtaisessa elämässä tapahtui muutoksia ja jäin päivän sairauslomalle stressin takia. Oma yhteyshenkilö soitti huolestuneena, ettei työ ole stressannut. Hirveen kiva fiilis jäi! (Haastateltava 10)

5.2.3 Haasteet

Asiakkaille henkilöstöpalvelualan yrityksen käyttö rekrytoinnissa voi tuoda haasteita silloin, jos henkilöstöpalveluyrityksen rekrytoija näkee eri tavalla

yrittäjien rekryointitarpeen, ja sen minkäläistä henkilöä avoinna olevaan tehtävään haetaan. Haasteita koettiin myös siinä, että rekrytoija ei välttämättä ymmärrä alan erikoisvaatimuksia tai ammattikieltä, erityisesti asiantuntijatehtäviä ajatellen. Tällaisissa tilanteissa onkin hyvä tiedostaa, että henkilöstöpalvelualan edustaja on nimenomaan rekrytoinnin ammattilainen, ei kyseisen alan ammattilainen.

Onhan siinä riski olemassa, että mitä jos se rekrytointiyrittäjien henkilö näkee eri tavalla sen tarpeen ja sen ihmistyyppin minkäläistä haetaan, ja jos siinä meneekin ristiin. (Haastateltava 1)

Henkilöstöpalveluyrittäjien käytössä myös kustannukset saattavat olla korkeammat kuin yrityksen itse hoitamassa prosessissa. Varsinkin henkilöstövuokrauksen kautta käynnistyvässä työsuhteessa kustannukset ovat hieman korkeammat kuin työntekijöillä, jotka työskentelevät yrityksen omilla palkkalistoilla. Toisaalta henkilöstövuokrauksen kautta alkava työsuhde on usein riskittömämpi tapa käynnistää uusi työsuhde kun yrityksen ei tarvitse huolehtia itse esimerkiksi palkanmaksusta tai muista työnantajan velvoitteista. Suorarekrytoinneissa sen sijaan yrityksen voi olla hankalampi vertailla kustannuksia, koska rekrytointiin käytettyä työaikaa on usein haastava hinnoitella.

Hyvin on toiminut kaikki, mielellään käytän palveluita ja mielellään enemmänkin, mutta ajat ovat kovat ja kustannuksia pitää saada alas. (Haastateltava 3)

Työntekijöiden kannalta suurimmiksi haasteiksi mainittiin rekrytointiprosessin pituus, ja se ettei työntekijä pääse heti paikan päälle tapaamaan työnantajaa. Lisäksi osa työntekijöistä ja -hakijoista koki haastavaksi sen, että hakuprosessi oli monivaiheinen ja haastatteluja ja karsintavaiheita oli useampi, sillä ensin piti vakuuttaa ulkopuolinen rekrytoija omasta soveltuvuudesta ennen kuin pääsi keskustelemaan suoraan rekrytoivan yrityksen edustajan kanssa. Kuten asiakkaidenkin näkökulmasta tuli ilmi, rekrytoinnissa voi olla haasteena se, ettei rekrytoija puhu samaa ammattikieltä ja työntekijän voi olla vaikeampaa tuoda omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan esiin rekrytoijalle, mikäli toimiala ei ole rekrytoijalle tuttu.

Työnhakijalle haasteena on se, ettei pääse suoraan kontaktiin työnantajan kanssa heti alussa. Monesti suhteet ja muut kontaktit olisi helpompia hyödyntää, jos hakisi suoraan yritykseen töihin. (Haastateltava 8)

Yhteisen kielen löytäminen eri alan ammattilaisen kanssa voi tuoda haasteita. Oman osaamisen tuominen esiin voi olla vaikeampaa, perusasiat voi tuoda helposti, mutta alan termien kanssa voi tulla pieniä väärinkäsityksiä. (Haastateltava 8)

Aikataulun venyminen, mun prosessi alkoi lokakuussa ja päätökset tuli joulukuun alussa. Ei toki johtunut rekrytoijasta, vaan yrityksen päässä empimisestä tai ehdokkaiden vertailusta. Tietysti ratkaisua täytyy aina miettiä, ei ne helppoja ole kun tehdään asiantuntijarekrytointeja. Ei tehdä päivässä eikä viikossa vaan vaatii aikaa. (Haastateltava 5)

Prosessi kestää kauemmin, pitäähän sun periaatteessa vakuuttaa kaksi ihmistä, vuokrafirma sekä varsinainen työnantaja. (Haastateltava 9)

5.2.4 Toimeksiantajan rekrytointiprosessin arviointi

Haastateltavat olivat yleisesti ottaen erittäin tyytyväisiä Go Onin rekrytointiprosessiin. Yhteistyö Go Onin kanssa koettiin helpoksi ja sujuvaksi. Lähes kaikki haastateltavista työntekijöistä tunsivat itsensä työpaikalla samanarvoisiksi yrityksen omien työntekijöiden kanssa, vaikka he olisivatkin aloittaneet työsuhteen henkilöstövuokrauksen kautta.

Joustavaa ja luotettavaa työntekoa kaikin puolin. On turvallinen olo työskennellä. (Haastateltava 6)

Go Onin rekrytointiprosessi toimi esimerkillisesti! Olin erittäin positiivisesti yllättynyt huonojen kokemusten jälkeen. (Haastateltava 5)

No mut otettiin täällä kyllä heti silleen että oon talon väkeä, että mä en ollut vaan joku ulkopuolinen hyypiö vaan otettiin kyllä tosi lämpimästi vastaan. Ei se tuntunut silleen että mä oisin vuokrafirman kautta. (Haastateltava 1)

Hakemuksen jättäminen koettiin pääasiassa melko vaivattomaksi. Varsinkin niille, jotka ovat jättäneet useita hakemuksia, oli sähköisen hakulomakkeen täyttäminen jo rutiininomaista eikä erityisemmin jäänyt

mieleen. Positiiviseksi koettiin myös se, ettei hakemukseen tarvinnut liittää työlästä videohaastattelua tai -esittelyä.

Hakukanavien käytöstä tuli palautetta, koska osa hakijoista koki ilmoituksen löytämisen hankalaksi. Myös valmiin hakemuslomakkeen täyttö koettiin osittain turhauttavaksi, koska suurin osa tiedoista löytyy jo lomakkeeseen liitetystä CV:stä ja hakemuskirjeestä. Yksi haastateltavista toivoi kohdistetumpaa ja suppeampaa hakulomaketta, jonka kysymykset voitaisiin kohdistaa tietynlaiseen tehtävään. Tämä helpottaisi hakemuksien seulontaa ja pystyttäisiin keskittymään enemmän niihin asioihin, jotka koetaan tehtävän kannalta oleellisemmaksi.

Ei ollut helppo löytää ilmoitusta. Sain tuttavun kautta vinkin hakea ja sen jälkeen piti etsiä mikä yritys hakee, ja hakukone ei löytänyt yritystä helposti. (Haastateltava 4)

Musta se oli kauheen helppoa, kun multa kysyttiin valmiiks mitä mun pitää laittaa ja mun ei tarvinnut itse pähkäillä että onko tämä turha tieto. Hakemuksen lähettäminen on usein vapaamuotoisempaa jos hakee yritykseen suoraan. (Haastateltava 1)

Heräsi ajatus, että onko tietolomake kaikille sama ja palveleeko se enemmän rekrytoijaa vai yritystä ja hakijaa. (Haastateltava 4)

Lähes kaikki haastateltavat kokivat tiedotuksen ja tiedonkulun erittäin positiiviseksi ja sujuvaksi Go Onin kanssa. Hakijat saivat tarpeeksi tietoa haun etenemisestä ja asiakkaille on tiedotettu ennalta sovitun aikataulun mukaan rekrytoinnin eri vaiheista. Ennalta sovitut aikataulut ovat pääsääntöisesti myös pitäneet, ja mahdollisista viivästyksistä ja niiden syistä on tiedotettu hyvissä ajoin. Erityisesti hakijat ovat arvostaneet sitä, että heille on rehellisesti ja avoimesti kerrottu, mikäli hakuprosessi venyy tai viivästyy. Tiedotus ja yhteydenpito koettiin myös nopeammaksi ja joustavammaksi kuin esimerkiksi isoissa yrityksissä, jotka ovat hoitaneet rekrytointinsa itse.

Tuli väliaikatietoja ja pidettiin ajan tasalla rekrytoinnin venymisestä. Ei jätetty asiaa löysään hirteen roikkumaan, vaan tiedottaminen onnistui erinomaisesti. (Haastateltava 5)

Haastattelutilanne Go Onin edustajan kanssa koettiin pääasiassa positiiviseksi tilanteeksi, jossa sai tietoa haettavasta työtehtävästä ja rekrytointiprosessin etenemisestä. Haastattelutilanne oli useiden hakijoiden mielestä rennompi, kuin jos haastattelu olisi tapahtunut suoraan rekrytoivan yrityksen edustajan kanssa. Näin ollen todennäköisesti myös haastattelijaa saa realistisemmän kuvan hakijasta, kun tilanne ei ole niin jännittävä ja haastateltava voi kertoa avoimemmin vahvuuksistaan ja heikkouksistaan.

Yksi haastatteluissa esiin nousseista kehityskohteista oli haastattelukysymysten päivittäminen. Ensimmäisessä haastattelussa, joka on usein yleisluonteinen haastattelu profiilin tekoa varten, kysytään useimmiten vakiokysymykset, jotta hakijasta saadaan mahdollisimman kattava kuva. Kun taas haastatellaan johonkin tiettyyn työtehtävään, pystytään kohdistamaan kysymyksiä paremmin tulevaan työhön liittyen. Yksi hakijoista kuitenkin toivoi uudenlaisia haastattelukysymyksiä, jottei kaikissa eri yrityksissä tarvitsisi vastata samoihin kysymyksiin, vaan voitaisiin kohdistaa niitä enemmän tulevaa tehtävää ajatellen.

Totesin jälkikäteen että paljon samoja kysymyksiä mitä muissa rekryfirmoissa kysytään. Kurjaa vastata kaikissa firmoissa samoihin kysymyksiin, ehkä pitäisi alkaa keksimään vähän uusia. (Haastateltava 7)

Osa haastateltavista koki, että haastattelussa olisi voinut saada lisää tietoa esimerkiksi rekrytoivan yrityksen toimintatavoista ja organisaatiokulttuurista, osa sen sijaan oli erittäin tyytyväinen saatuun tietoon. Tämä varmasti peilautuu siihen, että osa asiakasyrityksistä on rekrytoijalle tutumpia, kun taas osasta tiedossa on vain perustiedot tehtävään liittyen. Mitä tutumpi asiakasyritys ja sen toimintatavat rekrytoijalle ovat, sitä helpompaa on antaa työstä kattava kuva hakijalle.

Ehkä helpompikin olla ensimmäisessä haastattelussa henkilöstöpalvelualan yrityksen edustajan kanssa, ei tunnu niin viralliselta. Itse työnantajan haastattelussa on sen sijaan hieman virallisempi ote. (Haastateltava 8)

Haastattelussa oli hyvä rakenne. Minulle toimintaympäristö on ennestään tuttu, muutoin

organisaation ja sen toimintatapaan liittyviä asioita olisi voinut tuoda enemmän esiin, koska toimiala on muusta eroava ja tarvitsee lisäperehtymistä. (Haastateltava 4)

Oikein hyvä ja rento, ei jäänyt jäykkää mielikuvaa vaan päinvastoin. Rekrytoija osasi hoitaa niin, että jännitys poistui vaikka normaalisti onkin jännittävä tilanne. (Haastateltava 5)

Kuten aiemmin mainittiin, haastateltujen asiakkaiden suunnalta toiveena oli toiminnan ja kumppanuuden syventäminen. Henkilöstökumppanuuden ei tarvitse rajoittua pelkkien rekrytointien toteuttamiseen, vaan henkilöstöpalvelualan yritys voi olla yhä tärkeämmässä roolissa osana asiakasyrityksen henkilöstönhallintaa. Asiakkaiden suunnalta toivottiin myös entistä tiiviimpää yhteydenpitoa, jotta mahdollisista henkilöstötarpeista on helpompi keskustella jo ennakkoon.

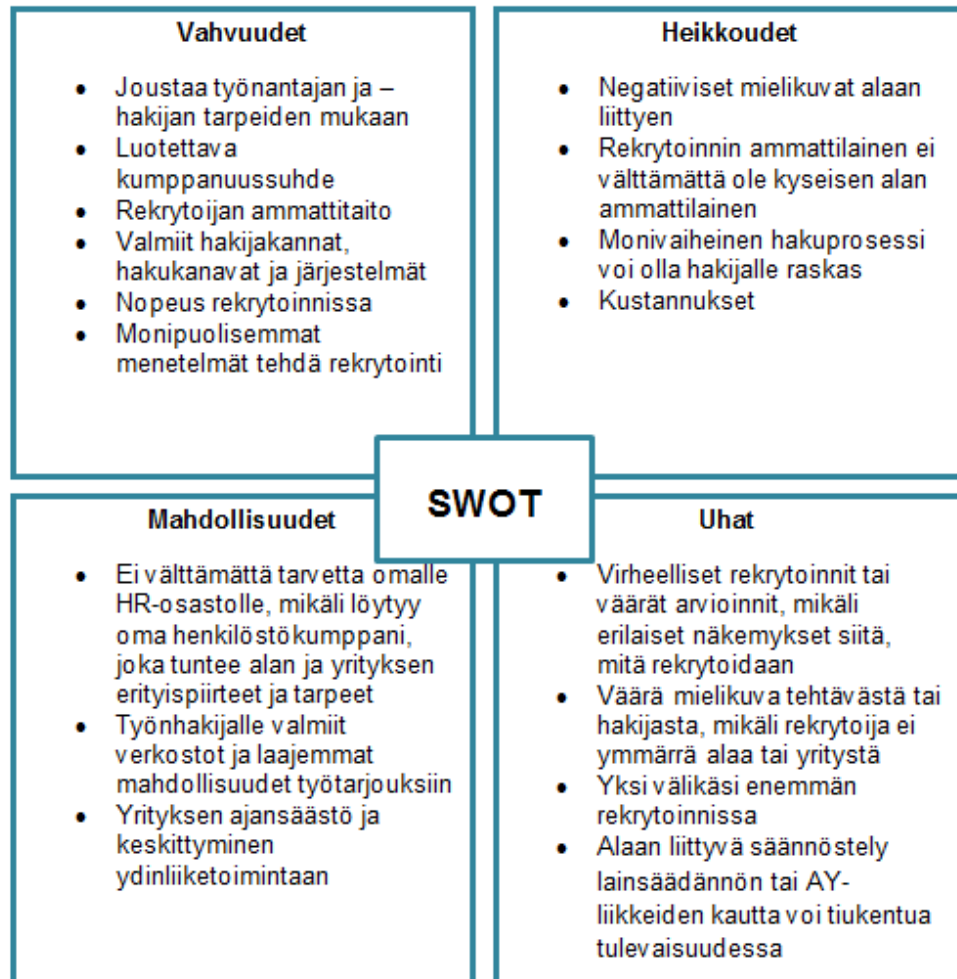
Kehityskohteina voisi olla asiakasyrityksen organisaatioprosessin toimintojen tarkastelu perusteellisemmin, organisaation erityispiirteiden tunnistaminen ja tehtävien oikea mitoitus. Nämä pitäisi käydä tarkkaan läpi rekrytoinnin yhteydessä. (Haastateltava 4)

Työnantajapuolella ehkä enemmän yhteistyötä, ei pelkkä puhelinsoitto kerran kaksi vuodessa, vaan enemmän tapaamisia ja yhteistyötä. Sovitaan kartoituskäynti ja katsotaan millaista paikkaa ja millaista tarvetta voisi olla jo etukäteen, ja myös hakijoiden kartoitus jo etukäteen. Puhelimessa ei usein uskalla sanoa, kuin katsotaan miten tilanne kehittyy, tapaamisessa käy enemmän ilmi ja kerrotaan avoimemmin tilanteesta. (Haastateltava 8)

Näiden tutkimustulosten pohjalta saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Suurimmat edut henkilöstöpalvelualan yrityksen suorittamassa rekrytointiprosessissa ovat asiakasyrityksen ajansäästö, rekrytoinnin nopeus ja vaivattomuus sekä työntekijöiden ja –hakijoiden monipuoliset työmahdollisuudet. Sekä asiakkaat että työntekijät ja –hakijat arvostavat sitä, että rekrytoija tuntee heidät ja tietää heidän tarpeensa, jotta yhteistyö sujuu ja rekrytoinnit ovat onnistuneita. Haasteita tällainen rekrytointitapa tuo silloin, jos rekrytoija ei ole tarpeeksi hyvin selvillä asiakasyrityksestä tai sen toimialasta, ja tulee väärinkäsityksiä siinä, minkälaista henkilöä rekrytoidaan.

5.2.5 SWOT-analyysi

TAULUKKO 2. SWOT-analyysi henkilöstöpalvelualan yrityksen käytöstä rekrytoinnissa



Taulukossa 2 esitettyyn SWOT-analyysiin on kuvattu tutkimustulosten kautta esiin tulleet vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat liittyen rekrytointiin henkilöstöpalvelualan yritystä hyödyntäen. Analyysissa on tarkasteltu aihetta työntekijöiden, työnhakijoiden ja asiakasyritysten näkökulmasta, joten se antaa kattavan kuvan siitä, mitä tekijöitä liittyy henkilöstöpalvelualan kautta tehtyyn rekrytointiin.

Vahvuuksiin on laskettu joustavuus niin asiakasyrityksen kuin työnhakijankin kannalta. Joustavuus käy parhaiten ilmi siinä, että asiakasyrityksen on mahdollista rekrytoida henkilö henkilöstövuokrauksen

tai suorarekrytoinnin avulla, juuri yrityksen sen hetkisen rekryointitarpeen mukaan. Myös työntekijöille ja -hakijoille joustavuus näkyy siten, että voidaan tarjota eri alojen tehtäviä eri mittaisiin työsuhteisiin, aina henkilön oman elämäntilanteen ja osaamisen mukaan.

Henkilöstöpalvelualan käyttö tuo erilaisia vaihtoehtoja siihen, kuinka rekrytointi tapahtuu. Henkilöstöpalvelualan yrityksen kautta suoritettu rekrytointi on mahdollista toteuttaa muutoinkin kuin palkkaamalla työntekijä suoraan vakituiseksi työntekijäksi, koska rekrytointi voidaan hoitaa henkilöstövuokrauksella, suorarekrytoinnilla tai näiden yhdistelmällä, jolloin työntekijä siirtyy tietyn mittaisen henkilöstövuokraussuhteen jälkeen asiakasyrityksen palkkalistoille. Myös hakumenetelmät ovat monipuolisemmat, koska on mahdollista käyttää suorahakua, anonyymia hakua sekä voidaan yhdistellä niitä perinteisempään tapaan rekrytoida.

Luotettavan kumppanuussuhteen kautta asiakasyrityksen ja työntekijän sekä -hakijan on helppo olla yhteydessä omaan yhteyshenkilöön henkilöstöpalvelualan yrityksessä, joten mahdollisiin ongelmatilanteisiin ja haasteisiin on helpompi tarttua. Luottamussuhde näkyy parhaimmillaan siinä, että asiakasyritys voi aina luottaa siihen, että yhteyshenkilö hoitaa rekrytoinnin ammattimaisesti ja pystyy rekrytointiprosessin mukaisesti hankkimaan juuri heidän tarvettaan vastaavan työntekijän. Toisaalta käytettäessä ulkopuolista rekrytoijaa on aina mahdollista, että näkemykset rekrytoitavasta henkilöstä, varsinkin persoonan osalta, eroavat kovasti toisistaan ja syntyy väärinkäsityksiä.

Luotettava henkilöstökumppanuussuhde luo mahdollisuuden siihen, ettei yrityksillä välttämättä ole tarvetta omalle HR-osastolle tai HR-osaajalle. Erityisesti pk-yritykset voivat tulevaisuudessa hyötyä eniten mahdollisuudesta käyttää henkilöstökumppania, koska niillä harvemmin on ollut mahdollisuutta palkata omaa henkilöstöä hoitamaan henkilöstöasioita ja HR-työ on ollut osa yrittäjän tai esimerkiksi työnjohtajan työkuormaa. Henkilöstöpalvelualan yrityksen hoitama rekrytointiprosessi antaa asiakasyritykselle mahdollisuuden keskittyä omaan liiketoimintaansa

jättäessään kuormittavan ja aikaa vievän rekrytointiprosessin alan ammattilaiselle.

Työnhakijat, jotka ovat ehtineet muodostaa luottamussuhteen omaan yhteyshenkilöönsä voivat luottaa siihen, että heille tarjotaan vain heille soveltuvia työtehtäviä. Henkilöstöpalvelun kautta avautuu myös laajemmin eri alojen työmahdollisuuksia ilman, että jokaista tehtävää tarvitsee erikseen hakea ja käynnistää omaa työnhakuprosessia. Tulevaisuudessa onkin mahdollista, että henkilöstöpalvelualan yhteyshenkilöstä tulee työnhakijalle luottohenkilö tai työnhakuagentti, joka etsii hänen puolestaan sopivat työmahdollisuudet. Työllistyminen henkilöstöpalvelun kautta antaa myös työnhakijalle helpommin mahdollisuuden kokeilla erilaisia työtehtäviä ja löytää juuri hakijaa itseään kiinnostava ala. Hakijalla on myös mahdollisuus kouluttautua kokonaan uudenlaisiin työtehtäviin henkilöstöpalvelualan kautta.

Henkilöstöpalvelualan yrityksen rekrytointin vahvuutena verrattuna yrityksen itse suorittamaan rekrytointiin on usein rekrytointiprosessin nopeus. Rekrytointiprosessia nopeuttavat henkilöstöpalvelualan yrityksen valmiit verkostot ja toimintamallit hoitaa ammattitaitoinen rekrytointi tiiviillä aikataululla. Valmiit henkilöstöpankit ja tehokkaat HR-järjestelmät yhdistettynä rekrytoijan ammattitaitoon tukevat sitä, että rekrytointiprosessi saadaan hoidettua ennalta sovitussa aikataulussa. Toisaalta työnhakijan näkökulmasta rekrytointiprosessi saattaa näkyä monivaiheisempänä ja mahdollisesti jopa hitaampana, kuin jos rekrytointi tapahtuisi suoraan asiakasyritykselle. Työnhakuun sisältyy useampi haastatteluvaihe ja alkukarsinta, ja mahdollisesti myös CV-kannassa sopivan työtarjouksen odottaminen.

Työnhakijoilla on usein negatiivisia mielikuvia henkilöstöpalvelualasta ja alan yrityksistä. Mielikuvat liittyvät useimmiten palkanmaksuun ja työntekijöiden oikeuksiin liittyviin asioihin, ja usein nämä mielikuvat muuttuvat vasta kun työnhakijalla on henkilökohtaista kokemusta henkilöstöpalvelualan yrityksen kautta työskentelystä. Negatiiviset mielikuvat ovat kuitenkin viime vuosien aikana vähentyneet, ja nykyään

myös työnhakijoiden keskuudessa monia henkilöstöpalvelualan yrityksiä pidetään luotettavana työnantajana. Alaan liittyvä negatiivinen mielikuva voi mahdollisesti karsia potentiaalisia hakijoita rekrytoinneista, koska he kokevat etteivät voi luottaa alan yritykseen.

Toinen heikkous henkilöstöpalvelualan yrityksen rekrytointiin liittyen on mahdolliset epäselvyydet, joita asiakkaan tai hakijan ja rekrytoijan välillä voi tulla esimerkiksi toimialan ammattikieleen liittyen. Rekrytoinnin ammattilainen ei ole välttämättä kyseisen toimialan ammattilainen, mikä voi johtaa siihen, että asiakkaan kanssa voi tulla väärinkäsityksiä haettavan henkilön osaamistarpeista tai työnhakijan voi olla haastavaa tuoda omaa osaamistaan ilmi rekrytoijalle. Tämä tilanne on kuitenkin vältettävissä huolellisella alkukartoituksella rekrytoijan ja asiakasyrityksen edustajan välillä. Kun asiakkaan kanssa on käyty huolellisesti läpi minkälaista osaamista haetaan ja mitä alaan liittyviä erityisvaatimuksia työntekijällä tulee olla, rekrytoija pystyy keskittymään näihin tekijöihin ja selvittämään tarkemmin työnhakijoiden osaamista näillä alueilla.

Ammattilaisen käyttö rekrytoinnissa voi asiakkaan näkökulmasta olla kallista, koska rekrytointi tuo kustannuksia, oli se sitten tehty suorarekrytointina tai henkilöstövuokrauksen kautta. Erityisesti henkilöstövuokrauksen kautta käynnistyvässä työsuhteessa työllistämiskustannukset ovat hieman korkeammat, kuin jos työntekijä olisi palkattu suoraan asiakkaan omille palkkalistoille.

Alan uhkakuvana tulevaisuudessa voi olla ammattiyhdistysliikkeiden negatiivinen suhtautuminen henkilöstöpalveluun ja erityisesti henkilöstövuokraukseen. Tämä saattaisi tulla ilmi tiukentuneina säädöksinä esimerkiksi työehtosopimuksissa henkilöstövuokrauksen käyttöön liittyen.

5.3 Jatkotutkimuskohteet ja kehitysehdotukset

Jatkotutkimuskohteena voisi olla henkilöstöpalvelualan erityispiirteiden syvällisempi tutkiminen. Rekrytointiprosessit kehittyvät jatkuvasti ja koko

ajan otetaan käyttöön uudenlaisia arviointimenetelmiä, ja jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia myös niiden vaikutusta henkilöstöpalveluun ja alan yritysten toimintaan. Myös henkilöstöpalveluala muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, osittain rekrytointiprosessien ja asiakkaiden tarpeiden muuttuessa mutta myös lakien ja työehtosopimusten tiukentuessa. Näin ollen henkilöstöpalvelualan ja sen kehityksen tutkiminen voisi hyödyntää esimerkiksi alan positiivisemmän mielikuvan kehitystä.

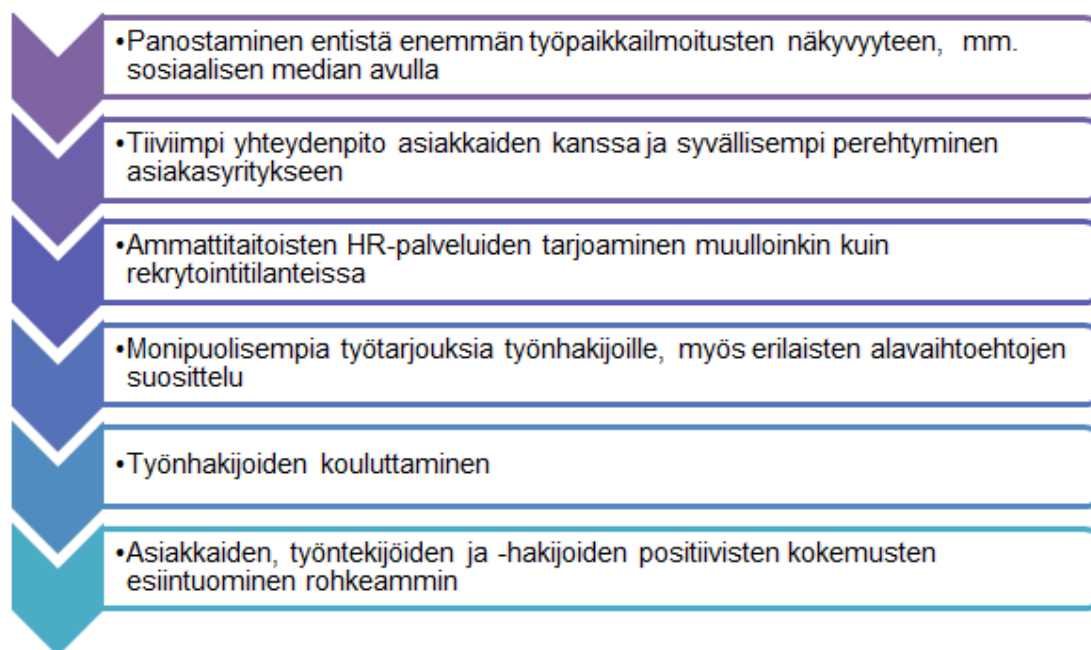
Toimeksiantajayrityksessä voisi olla hyvä kehittää edelleen rekrytointiprosessia ja kokeilla aktiivisemmin erilaisia keinoja näkyä ja tuoda tietoa palveluistaan ja käynnissä olevista rekrytoinneistaan työnhakijoille. Rohkeampi käyttö esimerkiksi uusien sosiaalisen median kanavien kautta voisi tuoda uudenlaista hakijakuntaa.

Yhteydenpito koettiin toimeksiantajayrityksen kanssa pääosin hyväksi ja toimivaksi. Tutkimuksen kautta kävi ilmi, että asiakasyritysten kanssa yhteydenpito voisi olla tiiviimpää ja henkilökohtaisempaa. Myös vielä syvällisempää perehtymistä ja rohkeampaa ajatusten esiintuomista toivottiin, joten toimeksiantajayrityksessä voisi olla hyvä tehostaa yhteydenpitoa ja tarjota ammattitaitoisia HR-palveluita myös muutoin kuin rekrytoinneissa, jotta se voi aidosti olla asiakasyrityksen henkilöstökumppani ja mahdollisesti tulevaisuudessa jopa toimia ikään kuin pk-yritysten HR-osastona.

Työnhakijoiden suuntaan toimeksiantajayritys voisi tarjota monipuolisemmin työtarjouksia, ja ehkä jopa tulevaisuudessa suositella hakijoille myös erilaisia alavaihtoehtoja entistä laajemmin. Hyvien hakijoiden ollessa toimeksiantajayrityksen kilpailuetu, voisi hakijoiden kouluttaminen olla myös mahdollinen tapa hankkia kilpailuetua.

Henkilöstöpalveluun liittyvä negatiivinen maine muuttuu positiivisemmaksi vain positiivisten kokemusten ja hyvän näkyvyyden kautta. Toimeksiantajayrityksessä käytännön asiat, kuten työnantajan velvoitteet, on hoidettu asianmukaisesti, mikä voisi olla hyvä myös mainita

ja tuoda rohkeammin esiin, koska kaikille hakijoille se ei vielä välttämättä ole itsestäänselvyys aiempien mielikuvien perusteella. Lisäksi positiiviseen näkyvyyteen ja hyvien kokemusten esiintuomiseen tulisi panostaa yhä enemmän, jotta myös työnantajamielikuva olisi mahdollisimman positiivinen ja puoleensavetävä. Kuviossa 9 on esitelty tässä kappaleessa käsitellyt kehitysehdotukset toimeksiantajalle.



KUVIO 9. Kehitysehdotukset toimeksiantajayritykselle

5.4 Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointi

Tutkimuksen teoriaosuuteen on valittu erilaisia lähteitä. Lähteinä on käytetty kirjallisuutta, sähköisiä artikkeleita ja aikaisempia tutkimuksia. Lähteet ovat ajankohtaisia, ja sekä painettuja että elektronisia lähteitä on käytetty monipuolisesti. Tämä tukee tutkimuksen reliabiliteettia.

Haastattelututkimuksen reliabiliteettia on vaikeaa arvioida, sillä haastattelujen tarkoituksena oli selvittää haastateltavien henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia henkilöstöpalvelualan yrityksen käytöstä rekrytoinnissa. Tämän takia tutkimusta toistettaessa tulokset voisivat poiketa paljonkin tämän tutkimuksen tuloksista, sillä ihmisillä on erilaisia

mielikuvia ja kokemuksia henkilöstöpalvelualan yritysten rekrytointiprosesseista. Jokainen haastateltava on myös käynyt läpi hieman erilaisen rekrytointiprosessin, sillä prosessit ovat yksilöllisiä ja määräytyvät tilanteen mukaan.

Haastattelututkimuksen reliabiliteettia tukee kuitenkin se, että haastateltaville ei lähetetty kysymyksiä ennen haastattelua, joten heillä ei ollut mahdollisuutta miettiä vastauksia liikaa etukäteen vaan tulokset olivat aitoja ja todenmukaisia. Haastattelukysymykset muotoiltiin mahdollisimman avoimiksi, jotta haastateltavilta saataisiin paljon erilaisia näkemyksiä. Kysymykset eivät olleet johdattelevia, mikä myös vahvistaa tutkimuksen reliabiliteettia. Kasvotusten tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tulosten analysointia varten, mikä myös vaikuttaa positiivisesti tutkimuksen reliabiliteettiin. Puhelimitse tehtyjä haastatteluja ei nauhoitettu, mikä voi heikentää reliabiliteettia, sillä jotkut asiat ovat saattaneet jäädä huomioimatta. Haastatteluihin osallistuneille kerrottiin tulosten tulevan työhön nimettömänä, eikä niitä voitaisi yhdistää haastateltuihin henkilöihin, millä oli positiivisia vaikutuksia tulosten aitouteen ja siten myös tutkimuksen luotettavuuteen.

Tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä voidaan pitää melko hyvänä, sillä haastatteluiden avulla saatiin selvitettyä niitä asioita, joita oli tarkoituskin selvittää tutkimuskysymysten vastausten saamiseksi.

Haastattelututkimuksen tulokset vastasivat myös enimmiltä osin aiheesta kerättyä teoriaa. Teemahaastattelut olivat sopiva aineistonkeruumenetelmä tällaiseen tutkimukseen, jossa tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman paljon tietoa haastateltavien omista näkemyksistä ja kokemuksista.

6 YHTEENVETO

Tässä kappaleessa esitellään työn tavoite, tutkimusongelmat, työn teoreettinen osuus sekä tutkimuksen toteutus ja tulokset.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava käsitys siitä, minkälainen rooli henkilöstöpalvelualan yrityksellä on sen asiakasyrityksen rekrytoinnissa. Työn toimeksiantajayrityksenä oli Rinamet Oy/Go On Lahti. Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli:

- Minkälainen rooli henkilöstöpalvelualan yrityksellä on sen asiakasyrityksen rekrytointiprosessissa?

Päätutkimuskysymystä tuettiin alatutkimuskysymysten avulla, jotka olivat:

- Mitä etuja ja haasteita henkilöstöpalvelualan yrityksen käyttö voi rekrytointiin tuoda?
- Miten toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää?

Työn teoreettiseen osuus koostui kolmesta pääluvusta. Ensimmäisen teoriaa käsittelevän pääluvun aiheena oli rekrytointi osana yrityksen toimintaa, jossa käytiin läpi työnantajamielikuvaa, rekrytoinnin merkitystä yritykselle, rekrytoinnin kustannukset ja suurimmat haasteet sekä rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö. Teoriaosuuden toisessa pääluvussa käsiteltiin henkilöstöpalvelualaa ja sen roolia rekrytoinnissa. Luvussa käytiin läpi henkilöstöpalvelualan tilannetta Suomessa, taustasyitä henkilöstöpalvelualan käytölle rekrytoinnissa, sen etuja ja haasteita sekä henkilöstövuokrauksen kautta tapahtuvaa rekrytointia sekä suorahakua ja anonyymia hakua. Kolmannessa teoriaosuuden luvussa esiteltiin toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessi vaiheittain.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Empiirisessä osuudessa tutkittiin toimeksiantajan asiakkaiden, työntekijöiden ja työnhakijoiden mielikuvia, näkemyksiä ja kokemuksia

henkilöstöpalvelualasta ja toimeksiantajayrityksen toiminnasta. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kymmentä henkilöä. Osa haastatteluista tehtiin kasvotusten ja osa puhelimitse. Kasvotusten tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin haastateltavien suostumuksella.

Kaikkiin edellä mainituihin tutkimuskysymyksiin saatiin tutkimuksen avulla vastaukset. Henkilöstöpalvelualan yrityksen rooli mielletään tutkimuksen perusteella rekrytointin ammattilaiseksi, jonka puoleen voidaan kääntyä, kun yrityksessä halutaan säästää rekrytointiin liittyvässä ajankäytössä tai halutaan saada eri vaihtoehtoja rekrytointin toteuttamiseen, kuten henkilöstövuokraus tai anonyymi hakuprosessi. Henkilöstöpalvelualan yrityksen rooli voi tulevaisuudessa kehittyä enemmänkin vaihtoehdoksi yrityksen omalle henkilöstöosastolle, kun kumppanuus- ja luottamussuhde on tarpeeksi syvä.

Toimeksiantajayritys pystyy hyödyntämään tutkimuksen tuloksia oman rekrytointiprosessinsa kehittämisessä. Opinnäytetyössä annettiin myös konkreettisia kehitysehdotuksia toimeksiantajalle, joiden pohjalta prosessia on helppo alkaa kehittää.

Työssä kuvattiin onnistuneesti henkilöstöpalvelualan yrityksen rooli rekrytointiprosessissa, sen tuomia etuja ja haasteita sekä kehitysehdotuksia toimeksiantajayritykselle. Tutkimuksessa päästiin asetettuihin tavoitteisiin, tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja näin ollen tutkimus vastaa tarkoitustaan.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otava.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Henkilötietolaki 523/1999.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat Valinnat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Junnila, K. & Honkaniemi, L. 2010. Organisaatioiden rekrytointikäytännöt. Helsinki: Työterveyslaitos.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004.

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOYpro.

SHL. 2014. Universal Competency Framework -haastatteluopas. Koulutustilaisuuden materiaali.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Työsopimuslaki 55/2001.

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras - rekrytinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Elektroniset lähteet:

Aamulehti. 2012. Menikö rekrytointi pieleen? - Firma voi menettää jopa satoja tuhansia euroja [viitattu 15.11.2014]. Saatavissa:

<http://m.aamulehti.fi/kotimaa/meniko-rekrytointi-pieleen-firma-voi-menettaa-jopa-satoja-tuhansia-euroja?v=1>.

CIETT. 2015. Economic Report 2015 [viitattu 22.3.2015]. Saatavissa:

http://www.ciett.org/fileadmin/templates/ciett/docs/Stats/Economic_report_2015/CIETT_ER2015.pdf.

Duunitori. 2015. Vuoden 2015 rekrytointitrendit ja miten ne näkyvät Suomessa [viitattu 26.4.2015]. Saatavissa:

<http://tyoelama.duunitori.fi/2015/04/11/vuoden-2015-rekrytointitrendit/>.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2012. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu [viitattu 18.3.2015]. Saatavissa: [http://ek.fi/wp-](http://ek.fi/wp-content/uploads/Vuokratyvoima-Henko-2012.pdf)

[content/uploads/Vuokratyvoima-Henko-2012.pdf](http://ek.fi/wp-content/uploads/Vuokratyvoima-Henko-2012.pdf).

Go On Yhtiöt. 2015. Sähköinen yrityseshittely. Go On Yhtiöt.

Granström, L. 2014. Sosiaalisen median käyttö rekrytoinnissa työnantajan näkökulmasta [viitattu 6.3.2015]. Saatavissa:

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/97317/Kandidaatintutkielma%20Granstr%C3%B6m%20Laura.pdf?sequence=2>.

Hautamäki, T. 2015. Näin saat työpaikan, jota ei ole edes tarjolla – viisi vinkkiä piilotyöpaikan hakuun. Helsingin Sanomat [viitattu 18.3.2015].

Saatavissa: <http://www.hs.fi/ura/a1426231370200>.

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto. 2014a. Henkilöstöpalvelualan toimintaperiaatteet [viitattu 20.12.2014]. Saatavissa: http://www.hpl.fi/www/fi/liitetiedostot/Toimintaperiaatteet_2009_final.pdf.

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto. 2014b. Henkilöstöpalvelualan yleiset sopimusehdot [viitattu 28.3.2015]. Saatavissa: http://www.hpl.fi/www/fi/liitetiedostot/Yleiset-sopimusehdot/YSE-ehdot-28012014_FINAL.pdf.

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto. 2015a. Liikevaihtotiedustelu joulukuu 2014 [viitattu 22.3.2015]. Saatavissa: <http://www.hpl.fi/www/fi/liitetiedostot/Toimialasta/HPL-kaikki-joulukuu.pdf>.

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto. 2015b. Julkisen ja yksityisen työnvälityksen yhteistyöllä merkittäviä säästöjä [viitattu 25.4.2015]. Saatavissa: http://hpl.mail-pv.fi/archive/file/41a7776c48f08f616dc15b5b73380152/hpl_infograafi_6.pdf.

Huotari, K. & Pitkänen, S. 2013. Selvitys määräaikaisten sopimusten yleisyydestä ja tiedottamisesta vuokratyössä. Työ- ja elinkeinoministeriö. [viitattu 18.3.2015]. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/36534/TEMjul_16_2013_web_24042013.pdf.

Hyttinen, A. 2013. Työnantajakuvan neljän kohdan kuntokartoitus [viitattu 19.11.2014]. Saatavissa: <http://www.psycon.fi/fi/blogi/tyonantajakuvan-neljan-kohdan-kuntokartoitus>.

Kakko, M. 2011. Työelämä nyt ja tulevaisuudessa. PowerPoint -esitys.

Korhonen, S. & Pauni, M. 2011. Henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalvelut osaksi henkilöstösuunnittelua. Henkilöstöpalveluyritysten Liitto [viitattu 26.4.2015]. Saatavissa: http://www.hpl.fi/www/fi/liitetiedostot/HPL_08_net.pdf.

Kukkonen, A. 2014. Rekrytinnin ulkoistaminen on strategista kumppanuutta. Mediaplanet [viitattu 5.12.2014]. Saatavissa:

<http://www.businessopas.fi/ulkoistaminen/rekrytoinnin-ulkoistaminen-on-strategista-kumppanuutta>.

Monster. 2015. Referenssien tarkistajan avainkysymyksiä [viitattu 4.2.2015]. Saatavissa: <http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyontekijoiden-etsiminen/referenssien-tarkistaminen.aspx>.

Paloheimo-Koskipää, L. 2010. Kiireessä tehdään huonoja rekrytointeja [viitattu 22.11.2014]. Saatavissa: http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Kiireessa_tehdaan_huonoja_rekrytointeja.aspx.

Ruuska, T. 2014. Virherekrytoinnin monet muodot ja todelliset kustannukset [viitattu 12.12.2014]. Saatavissa: <http://inhunt.fi/2014/12/virherekrytoinnin-monet-muodot-ja-todelliset-kustannukset/>.

Ruuska, T. 2015. Rekrytoijan työkalupakki [viitattu 22.3.2015]. Saatavissa: <http://inhunt.fi/2015/03/rekrytoijan-tyokalupakki-osa-2/>.

Skyhood Oy. 2014. Kansallinen Rekrytointitutkimus 2014 [viitattu 6.3.2015]. Saatavissa: <http://www.luminpdf.com/files/14923231/KansallinenRekrytointitutkimus2014-ver1-Skyhood.pdf>.

SHL. 2015. OPQ MQ [viitattu 11.3.2015]. Saatavissa: <http://ceb.shl.com/uk/solutions/products/inc/detail.cfm?id=754>.

TE-toimisto. 2015. Löydä työntekijä [viitattu 15.4.2015]. Saatavissa: http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/index.html.

Turun Sanomat. 2014. Valoa näkyvissä vuokratyöyrityksissä [viitattu 21.12.2014]. Saatavissa: <http://www.ts.fi/uutiset/kotimaa/590389/Valoa+nakyvissa+vuokratyoyrityksi+ssa>.

Turunen, T. 2012. Työorientaatiot muutoksessa [viitattu 6.3.2015].

Saatavissa:

http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-6630.pdf.

LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelurunko asiakkaille

LIITE 2. Teemahaastattelurunko työntekijöille ja –hakijoille

LIITE 1.

Teemahaastattelurunko asiakkaille

Mielikuvat ja lähtötilanne:

1. Mitä sinulle tulee mieleen rekrytoinnista?
2. Millainen mielikuva sinulla on henkilöstöpalvelualasta ja alan yrityksistä?
3. Miksi päätitte ottaa henkilöstöpalvelualan yrityksen/Go Onin avuksi rekrytointiprosessiin?
→ miksi juuri Go On, mielikuvat yrityksestä ennen yhteistyötä?

Toimeksiantajan rekrytointiprosessi:

4. Kuinka tarkasti prosessi käytiin läpi kartoitusvaiheessa, koitko että toimintaanne perehdyttiin tarpeeksi?
5. Pysyttiinkö suunnitellussa aikataulussa?
6. Miten koit tiedottamisen onnistuneen?
7. Vastasiko ehdokkaiden määrä/laatu odotuksia?
8. Miten henkilövalinta onnistui?
9. miten yhteydenpito toimi valinnan teon jälkeen, esim ennen koeajan päättymistä?

Rekrytointiprosessin arviointi:

10. Mitä etuja Go Onin käytöstä rekrytointiprosessissa?
11. Mikä osoittautui prosessissa haastavaksi?
12. Miten kehittäisit Go Onin toimintaa rekrytointiprosessissa?
13. Onko tarkoituksena käyttää henkilöstöpalvelualan yritystä apuna rekrytoinneissa myös jatkossa?
14. Tuleeko mieleen jotain lisättävää?

LIITE 2.

Teemahaastattelurunko työntekijöille ja -hakijoille

Mielikuvat ja lähtötilanne:

1. Mitä sinulle tulee mieleen rekrytoinnista?
2. Minkälainen mielikuva sinulla on henkilöstöpalvelualasta ja alan yrityksistä?
3. Oliko henkilöstöpalvelualan yrityksen kautta hakeminen sinulle aiemmin tuttua?
 - jos oli, miten kokemus erosi aiemmasta?
 - oliko jotain ennakkoajatuksia jos ei ollut kokemusta?
4. Miten mielikuva henkilöstöpalvelualan yrityksestä on muuttunut haun jälkeen?

Toimeksiantajan rekrytointiprosessi:

5. Millaisena koit hakemuksen lähettämisen?
6. Miten hakuprosessi erosi verrattuna aiempiin hakemiisi paikkoihin, joissa yritys on hoitanut rekrytointinsa itse?
7. Miten koit tiedottamisen onnistuneen?
8. Miten henkilöstöpalvelualan yrityksen antama kuva työstä vastasi todellisuutta?
9. Millaisena koit haastattelutilanteen?
10. Hakisitko henkilöstöpalvelualan yrityksen kautta töitä uudelleen?

Rekrytointiprosessin arviointi:

11. Mitä etuja mielestäsi on tämänkaltaisesta hakuprosessista?
12. Entä minkälaisia haasteita?
13. Koitko olevasi samassa asemassa työntekijänä kuin jos olisit hakenut suoraan asiakasyritykseen?
14. Mitä ajatuksia sinulla on siitä että työllistyit aluksi henkilöstövuokrauksen kautta etkä suoraan asiakasyrityksen kirjoille?
15. Millaiseksi koit asioinnin Go Onin kanssa?
16. Miten kehittäisit Go Onin toimintaa rekrytointiprosessissa?
17. Tuleeko mieleen vielä jotain lisättävää?