

# Keskitetty kesärekrutointi

Case: Osuuskauppa Hämeenmaa

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ja matkailun ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Kevät 2017  
Linda Toivonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

TOIVONEN, LINDA:

Keskitetty kesärekrytointi  
Case: Osuuskauppa Hämeenmaa

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 47 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Osuuskauppa Hämeenmaalle. Tarkoituksena oli tutkia, kuinka keskitetty kesärekrytointi toimi ensimmäisellä kokeilu kerralla. Keskitettyssä rekrytoinnissa HR:n rooli on hyvin vahva ja se vastaa rekrytoinnin kulusta. Hämeenmaalla oli käytössä sähköiset hakulinkit ja kaikki kutsuttiin työhaastatteluihin. Haastatteluissa potentiaaliset hakijat välitetään eteenpäin esimiehille, jotka tekevät lopulliset valinnat. Osuuskauppa Hämeenmaa palkkaa vuosittain useita satoja kesätyöntekijöitä. Kesällä 2017 kesätyöpaikkoja on tarjolla noin 800:lle reippaalle kesätyönhakijalle Päijät- ja Kanta-Hämeen alueella.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitetään rekrytointiprosessin kulkua ja painopiste on prosessin tärkeimmissä kohdissa. Teoriaosuus antaa myös hieman pohjaa teemahaastattelussa käytettyihin kysymyksiin. Onnistunut rekrytointiprosessi on alusta asti huolellisesti suunniteltu prosessi.

Empiirisessä osuudessa selvitettiin teemahaastattelujen avulla, kuinka kesätyönhakijat ottivat vastaan tämän uuden keskitetyn kesärekrytoinnin mallin, ja millainen kuva heillä on Hämeenmaasta työnantajana. Haastatteluja suoritettiin RekryTreffeillä Hämeenlinnassa ja Lahdessa. Lisäksi tutkittiin myös esimiesten kokemuksia keskitetystä rekrytoinnista sähköisen kyselyn avulla. Molempien vastaajaryhmien kokemukset antavat ideoita kehittää rekrytointia ensi vuodeksi.

Tutkimustuloksista ilmeni, että työnhakijat olivat hyvin tyytyväisiä kesätyönhakuun tänä keväänä. He olivat jopa niin tyytyväisiä, että heidän vastaustensa perusteella oli hieman vaikea löytää kehitysideoita. Esimiesten vastaukset olivat myös keskitettyyn rekrytointiin pääosin tyytyväisiä. Heiltä tuli hyvin käytännön läheisiä kehitysideoita seuraavaa vuotta varten. Tutkimusten tuloksista on tehty myös SWOT-analyysi, joka kertoo keskitetyn kesärekrytoinnin hyvistä ja huonoista puolista.

Asiasanat: Keskitetty rekrytointi, rekrytointi, työnantajamielikuva

Lahti University of Applied Sciences Ltd  
Degree Programme in Business Studies

TOIVONEN, LINDA:

Centralized Summer Recruitment  
Case: Osuuskauppa Hämeenmaa

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 47 pages, 4  
pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

---

This thesis was commissioned by Osuuskauppa Hämeenmaa. The purpose of the study was to explore how concentrated summer recruitment works for the first time. Centralized-summer recruitment means that jobseekers leave their job applications on the Internet and all jobseekers are invited for a job interview. The job applications of potential jobseekers are sent forward to supervisors who make the final selections. Osuuskauppa Hämeenmaa hires several hundred-summer workers, every year. There are almost 700 positions for cheery summer workers in Kanta- and Päijät-Häme areas this year.

The theoretical background of the study examines the process of recruitment, especially the most important parts of the recruitment process. The successful recruitment process is well planned from start to finish. The theoretical section also gives base for questions which are asked in the theme interview.

The empirical section of the study investigates how job seekers accept this new method of concentrated recruitment and what kind of employer image they have from Hämeenmaa. The interviews were done at RekryTreffit, in Hämeenlinna and Lahti. In addition, supervisors' experiences were investigated via electronic survey. The aim was to focus on what they thought about the process. Both respondent groups' experiences gave ideas to improve the recruitment process for the next year.

The study results indicate that work seekers were very satisfied with summer recruitment this spring. They were so satisfied that it was quite hard to find any development targets. Also, supervisors' answers showed that they were content with this concentrated summer recruitment method. However, they gave practical development proposals. Finally, a SWOT-analysis, which is based on the results of the study, shows the good and the bad sides of the concentrated recruitment process.

Key words: concentrated recruitment, recruitment, employer brand

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta, tutkimusongelma ja tavoitteet	2
1.2	Tutkimusmenetelmä	3
1.3	Tutkimuksen rakenne	4
2	REKRYTOINTI	6
2.1	Rekrytointiprosessi	6
2.2	Rekrytoinnin merkitys	7
2.3	Rekrytointia säätelevä lainsäädäntö	7
2.4	Rekrytoinnin haasteet	9
3	REKRYTOINNIN KULKU	11
3.1	Rekrytointiviestintä	11
3.2	Hakuajan määrittäminen	14
3.3	Hakemusten käsittely	16
3.4	Työhaastattelu	16
3.5	Rekrytoinnin valinnat	19
3.6	Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus	21
4	CASE: OSUUSKAUPPA HÄMEENMAAN KESKITETTY KESÄTYÖ REKRYTOINTI	24
4.1	Osuuskauppa Hämeenmaa	24
4.2	Osuuskauppa Hämeenmaan keskitetty kesärekrytointi	25
4.3	Haastattelututkimuksen laatiminen ja toteuttaminen	27
4.4	Teemahaastattelujen tulokset	28
4.5	Sähköisen kyselyn tulokset	34
4.6	SWOT-analyysi	38
4.7	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	39
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	41
6	YHTEENVETO	44
	LÄHTEET	46
	LIITTEET	49

## 1 JOHDANTO

Osuuskauppa Hämeenmaa rekrytoi joka kesä monta sataa kesätyöntekijää ympäri Päijät- ja Kanta-Hämettä. Tänä kesänä kesätyöntekijöitä tarvitaan noin 800, joista puolet ovat *Tutustu työelämään ja tienaa* -harjoittelujaksolaisia. Edellisinä vuosina kesätyöhakemuksia otettiin vastaan toimipaikoittain ja Hämeenmaan kotisivuilla olleen yhden hakulinkin kautta. Tämä vanha tapa työllisti suuresti esimiehiä, sillä toimipaikalla käyneiden hakijoiden lisäksi tuli selvittää myös internetin kautta tulleita hakemuksia. Tätä rekrytointitapaa oli tarkoitus kehittää ja ratkaisuna syntyi keskitetyn kesätyörekrytoinnin malli. Keskitetty rekrytointi otetaan nyt vuonna 2017 ensimmäisen kerran käyttöön kesätyöntekijöitä valittaessa. RekryTreffit järjestetään kolmella paikkakunnalla: Riihimäellä, Hämeenlinnassa ja Lahdessa.

Keskitetyn kesätyörekrytoinnin tarkoituksena on siis keventää kaupan ja ravintola-alan esimiesten taakkaa kesärekrytoinnin suhteen. Kun RekryTreffeillä haastatellaan ja karsitaan hakijoita, jää vain potentiaaliset hakijat jäljelle. Heidän yhteystietonsa annetaan esimiehelle ja hän voi valita potentiaalisimmat ehdokkaat vielä toiseen haastatteluun ja näin löytää parhaimman kesätyöntekijän itselleen. Lisäksi tarkoituksena on pitää Hämeenmaan hyvää ja vastuullista työnantajakuvaa yllä. Ketään ei karsittu, vaan kaikki kutsuttiin haastatteluihin iästä, kokemuksesta tai tausta huolimatta.

RekryTreffit herättivät paljon kiinnostusta niin mediassa, kuin työnhakijoissa ja heidän tukijoukoissaan. Kesätyöhakemuksia koko Hämeenmaan alueella tuli yhteensä noin 6 000. Haastatteluissa kaikilla paikkakunnilla kävi yhteensä 1 758 kesätyönhakijaa, joista osa sai työpaikan jo heti RekryTreffeillä. Kaikilta paikkakunnilta kesätyönhakijoista potentiaalisia hakijoita oli yhteensä 533, ehkä-sopivia oli 431 ja hylättyjä oli 271. RekryTreffien valmistelu vaati valmisteluja useita työtunteja, sähköposteja ja yhteydenottoja. Vaikka työ oli välillä hieman hankalaa ja vaati runsaasti järjestelyä, oli se myös palkitsevaa, sillä Hämeenmaan riveihin saatiin paljon uusia ahkeria kesätyöntekijöitä. Osa

kesätyöntekijöistä saattaa jatkaa töitä myös kesän jälkeenkin ja edetä urallaan, vaikka marketpäälliköksi asti. Uravaihtoehtoja on runsaasti!

### 1.1 Tutkimuksen tausta, tutkimusongelma ja tavoitteet

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Osuuskauppa Hämeenmaalle, ja sen tarkoituksena on selvittää, kuinka keskitetty kesätyörekrytointi toimii. Tarkemmin tutkimuksessa perehdytään siihen, kuinka työnhakijat kokivat keskitetyn mallin toimivan kesätyön haussa. Oliko kesätyön hakeminen internetin hakulinkkien avulla helpompaa kuin hakemuksen vieminen suoraan kaupan esimiehelle? Lisäksi keskitetyn rekrytoinnin malli on mietinnässä ottaa käyttöön kaikkeen Osuuskauppa Hämeenmaalla tapahtuvaan rekrytointiin.

. Opinnäytetyön päätutkimusongelma on:

*”Kuinka keskitetty kesärekrytointi toimii Osuuskauppa Hämeenmaalla?”*

Muutamit lisäkysymykset täsmentävät tutkimusongelmaa:

*”Kuinka keskitettyä kesärekrytointia voisi kehittää ensi vuotta varten?”*

*”Millaiseksi kesätyönhakijat kokivat Osuuskauppa Hämeenmaan kesärekrytoinnin tänä vuonna?”*

Tavoitteena on siis saada tietoa siitä, kuinka keskitetty kesätyörekrytointi toimii kesätyönhakijoiden näkökulmasta. Näin saadaan tietoa, jolla keskitettyä rekrytointia Osuuskauppa Hämeenmaalla voidaan parantaa ensi vuoden kesärekrytointeja varten. Mahdollista on myös se, että keskitetty rekrytointi malli ei toimikkaan halutulla tavalla, vaan työllistää entistä enemmän Hämeenmaan HR-toimintoja ja toimipaikkojen esimiehiä.

Lisäksi tavoitteena on saada haastateltavilta luotettavat vastaukset, jotka ovat myös totuudenmukaisia. Tarkastelussa on myös Hämeenmaan työnantajamielikuva, johon toivotaan haastateltavilta rehellisiä vastauksia.

Haastateltaville tulee tehdä selväksi, että kyseessä on opinnäytetyö, eikä pelkästään Hämeenmaan tekemä tutkimus, jotta he vastaavat totuudenmukaisesti oman mielipiteensä ja kokemuksensa.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena Osuuskauppa Hämeenmaan kesätyöhakijoille. Tämän tutkimuksen tekemiseen valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä, sillä se sopii tutkimuksen toteuttamiseen paremmin kuin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivinen tutkimusote ei tämän tutkimuksen toteutukseen niin hyvin sovi, sillä tutkimuksessa ollaan enemmän kiinnostuneita hakijoiden henkilökohtaisesta kokemuksesta. Tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää kuitenkin päällekkäin ja tällöin käytetään termiä menetelmätriangulaatio (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Varsinaisen laadullisen tutkimuksen lisäksi toteutettiin myös pienimuotoinen kvantitatiivinen tutkimus sähköisesti. Näin saadaan hieman lisää tietoa tutkittavasta kohteesta. Muutamit kvantitatiivisen menetelmän laskentatavat, voivat tuoda lisätietoa tutkittavasta aiheesta kvalitatiivisessa tutkimuksessa.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivisiin tutkimuksiin tyypillistä teemahaastattelua. Teemahaastattelut toteutetaan rekrytointitapahtumiin osallistuville satunnaisille kesätyöhakijoille. Haastateltavia valitaan noin 6-8 kappaletta Lahdesta ja Hämeenlinnasta. Teemahaastatteluissa ei edetä tarkkojen suunniteltujen kysymysten kautta, vaan ennalta suunnitellut teemat kuljettavat keskustelua eteenpäin. Teemat ovat kaikille haastateltavilla samoja, mutta niissä edetään joustavasti ilman tiukkoja etenemissääntöjä. Teemahaastattelussa huomioidaan haasteltavien omia tulkintoja ja annetaan vapaalle puheelle tilaa, kuitenkin ennalta määriteltyjen teemojen puitteissa. Kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä keskustella kaikista teemoista samassa laajuudessa. Apukysymykset, avainsanat ja ranskalaiset viivat auttavat tutkijaa virittämään lisää keskustelua haastateltavan kanssa ja auttavat jos

haastateltava on harva sanainen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Varsinaisen tutkimuksen lisäksi toteutetaan vielä kvantitatiivinen tutkimus, joka lähetetään RekryTreffin alueiden esimiehille eli Lahden, Hämeenlinnan ja Riihimäen esimiehille. Kysely tulee olemaan sähköinen ja se sisältää muutamia kysymyksiä kesätyöntekijöiden palkkaamisesta ja RekryTreffin toimivuudesta. Kyselyn tarkoituksena on vähän kartoittaa kannattaako samanlaista keskitettyä kesärekrutointia järjestää ensi kesänä tai pitääkö prosessia hieman muokata joiltakin osin.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoria- ja tutkimusosuudesta ja yhteensä kuudesta luvusta ja se on havainnollistettu kuviossa 1. Ensimmäisessä johdanto luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen rakennetta asettamalla tutkimusongelma ja sitä täsmentäviä lisäkysymyksiä.

Teoria osuus jakautuu kahteen isompaan kokonaisuuteen. Ensimmäinen kokonaisuus kertoo rekrytoinnin merkityksestä, sitä säätelevästä lainsäädännöstä ja rekrytoinnin haasteista. Toisessa teoria osuudessa taas perehdytään tarkemmin rekrytointi prosessin kulkuun. Rekrytointi prosessia käsitellään vaihevaiheelta aina rekrytoinnin tarpeesta valitun työntekijän perehdyttämiseen ja sopeutumiseen työyhteisössä.

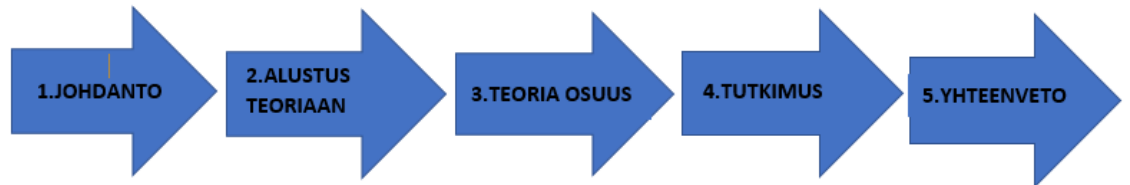
Neljännessä luvussa käydään läpi yritysesittely eli kerrotaan hieman yleistä tietoa Osuuskauppa Hämeenmaasta. Hämeenmaan toiminta on hyvin monipuolista ja siitä voisi kertoa paljon enemmän, mutta tässä työssä esittely pidetään kuitenkin lyhyenä. Yritysesittelyn jälkeen siirrytään itse tutkimukseen ja sen toteutukseen. Tietenkin tutkimustulokset ovat hyvin tärkeässä roolissa tässä luvussa ja myös kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten pohdinta.

Viidennessä luvussa käydään läpi myös johtopäätökset ja muutamia kehitysideoita, joita voisi hyödyntää seuraavissa kesärekrutoinneissa.



Kehitysideat voisivat olla myös jatkotutkimusten aiheita, joita voisi hyödyntää myös opinnäytetöissä.

Viimeinen luku on yhteenveto, jossa koko opinnäytetyössä käsitelty rekrytointi ja tutkimus tuodaan päätökseen. Tarkoituksena on saada vastaus tutkimusongelmaan sekä arvioida tulosten merkitystä ja luotettavuutta. Lisäksi tuloksia voidaan hieman verrata aiempaan Ida Ekunwen opinnäytetyöhön Prikanmaan Osuuskunnan keskitetystä kesärekrytoinnista saatuihin tuloksiin.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

## 2 REKRYTOINTI

Toisessa luvussa käsitellään rekrytointia yleisellä tasolla. Aluksi käydään läpi hieman rekrytinnin prosessin omaista luonnetta, josta siirrytään rekrytointia säätelevään lainsäädäntöön. Lopuksi käydään läpi hieman rekrytinnin yleisimpiä haasteita.

### 2.1 Rekrytointiprosessi

Uusien työntekijöiden rekrytointiin voidaan suhtautua projektin lailla. Se alkaa tarpeesta, kuten henkilökunnan vajeesta ja päättyy ratkaisuun eli uuden työntekijän palkkaamiseen tai sopivan henkilön löytämättömyyteen. Rekrytointiprojektiin kuuluvat suunnitteluvaihe, jota seuraa toteutus- ja päätöksentekovaihe. Projekti ei suinkaan lopu pelkkään päätöksentekovaiheeseen, vaan sen jälkeen seuraa seurantavaihe työsuhteen alussa. (Markkanen 2002, 9.)

Tärkeää on, että projektin on kunnolla suunniteltu. On päätetty mitä tehdään, kuka tekee mitäkin, aikataulut ja mitä rekrytinnista ollaan valmiita maksamaan. Rekrytointisuunnitelma kannattaa tehdä kirjallisena, jotta kaikki projektiin osallistuvat tietävät, miten toiminnan tulee edetä. Toimeen ryhdytään vasta kun koko projekti on kunnolla suunniteltu, äkillisiä suunnitelman muutoksiin varautuen ja ennakoiden. Rekrytinnin kulusta on tärkeää informoida kaikkia siihen osallistuvia, tietenkin hakijoita unohtamatta. (Markkanen 2002, 9.)

Rekrytointiprosessin projektipäällikkö voi olla rekrytoiva esimies tai HR-alan asiantuntijat, joka vastaa rekrytointiprojektin kulusta. Projektipäällikkö on vastuussa rekrytinnin suunnittelusta, aktiivisesta toteuttamisesta aina rekrytointiprosessiin loppuun asti. Päällikkö myös luo innostavaa ilmapiiriä ja innostaa kaikkia projektiin osallistuvia. Innostunut päällikön täytyy ollakin, sillä hänelle haetaan uutta osajaa ja jäsentä tiimiin. Ongelmatilanteissa hänellä on vastuu ja päätösvalta, kuinka siinä edetään ja toimitaan. Projektin lopuksi hän arvioi missä onnistuttiin ja missä on parantamisen varaa seuraava kertaa varten. (Markkanen 2002, 9.)

## 2.2 Rekrytoinnin merkitys

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, mutta siltikään sen hankkimiseen ei kaikissa organisaatioissa vielääkään panosteta. Henkilöstö tarpeisiin ei osata varautua ennakoiden ja rekrytointeja tehdään kiireessä. Suomessa riittää työvoimaa, jos tarkastellaan työttömien ja työnhakijoiden määriä. Eri asia on löytää tarvittavia osaajia ja asiantuntijoita, mikä vaatii aikaa ja perehtymistä rekrytointiprosessiin. (Pestaa paras 2007, 16.)

Rekrytointi on organisaatiolle valtava mahdollisuus. Se on mahdollisuus löytää osaaja, jolla on runsaasti uusia voimavaroja ja potentiaalia. Uusi työntekijä tulee organisaatioon kehittymään itse sekä kehittämään sitä. On myös kannattavaa tietoisesti hankkia rekrytoinneissa oheisosaamista, ja taitoja, joita ei varsinaisesti työntekemiseen edellytetä. Lisäksi parhaimmassa tapauksessa uusi henkilö voi tuoda mukanaan uusia asiakkaita ja yhteistyöverkostonsa. (Vaahtio 2005, 12.)

Suuremmissa organisaatioissa on yleensä laadittu henkilöstöstrategia, jonka yksi osa on rekrytointia määrittävä ja ohjaileva rekrytointistrategia. Rekrytointistrategiassa määritellään nykyinen ja tuleva henkilöstön määrällinen ja laadullinen tarve. Strategiasta ilmenee myöskin henkilöstön kehittämiselle ja työhyvinvoinnille asetetut tavoitteet ja keinot.

Lakisääteisinä suurille yrityksille ovat tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat, jotka kertovat organisaation arvoista ja kulttuurista. Jos strategiaa päivitetään vuosittain, antaa se rekrytoinnille tarvittavan suunnan ja tavoitteet. (Pestaa paras 2007, 16.)

## 2.3 Rekrytointia säätelevä lainsäädäntö

Lainsäädäntö määrittää työnhakijan oikeuksien turvaksi periaatteita ja sääntöjä, joita työnantajan on noudatettava rekrytointiprosessin aikana. On tärkeä muistaa, että rekrytoijan on pystyttävä perustelemaan asiallisesti kaikki rekrytointiin liittyvät päätökset ja valinnat. Rekrytoijan olisi pystyttävä perustelemaan, miksi jotakuta ei pyydetty haastatteluun tai mitä tehdyllä soveltuvuustestillä on haluttu selvittää. (Pestaa paras 2007, 13.) Työelämässä puhutaan usein syrjinnästä. Syrjintää voi tapahtua muun

muassa iän, sukupuolen tai etnisen taustan perusteella. Työsopimuslakiin sisältyy syrjintäkielto, jonka mukaan työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää syytä asettaa työntekijöitä eri asemaan iän, terveydentilan, kansallisen tai etnisen alkuperän perusteella, perhesuhteiden, sukupuolisen suuntautumisen, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen mielipiteen tai muihin näihin rinnastettavien syiden vuoksi. Työnantajan tulisi pitää mielessä syrjinnän kiello myös uusia työntekijöitä palkatessa ja työpaikkailmoitusta julkaistaessa. (Vaahtio 2005, 97.)

Työnhakuun käytettävät henkilötiedot on saatava hakijalta itseltään ja ilman työnhakijan suostumusta ei työnantaja saa kerätä tietoja muualta. Kielto koskee myös henkilöstä kerättävään tietoon ”*googlettamalla*” ja kysymistä suosittelijoilta tai aiemmilta työnantajilta. Jos hakija antaa luvan tietojen keräämiseen, tulisi häntä informoida milloin tietoa kerätään. Poikkeuksena ovat tilanteet, joissa työnantajan on tarkistettava hakijan henkilötietojen luotettavuus ja rikosrekisteritietoja. Näitä tietoja voidaan siis hankkia ilman työnhakijan suostumusta, mikäli työn luonne sitä vaatii esimerkiksi työskenneltäessä lasten ja nuorten parissa. (Surakka 2015.)

Työhaastattelu vaatii rehellisyyttä ja kysymykset kannattaa kuunnella huolella ja vastata niihin harkitusti. Työhaastattelun pelisääntöihin kuuluu, että tiettyjä kysymyksiä hakijalta ei voi kysyä, jolloin kysymykseen voi jättää vastaamatta tai vastata puutteellisesti. Tällaisia kysymyksiä ovat muun muassa perheeseen ja perheen lisäykseen sekä siviilisäätyyn liittyvät kysymykset. Laissa yksityisyyden suojasta työelämässä on säädetty, että työnantaja voi kysyä vain työsuhteeseen liittyviä tarpeellisia kysymyksiä. Työnhakija voi siis tilanteissa, joissa kokee kysymyksen olevan epäoleellinen työsuhteeseen nähden, jättää vastaamatta kysymykseen. (Surakka 2015.) Haastattelijan kannattaa pitää mielessä, että haastattelussa kannattaa kysyä vain kysymyksiä, jotka ovat oleellisia työn kannalta tai työhön vaadittavia ominaisuuksia työtehtävien suorittamiseen. Kysymysten suunnittelu, harkitseminen ja harjoittelu aiemmin estävät epäasiallisten kysymyksien esittämistä haastateltavalta. (Yeung 2011, 51.)

## 2.4 Rekrytoinnin haasteet

Rekrytoitaessa edessä saattaa olla monenlaisia kompastuskiviä, jotka voivat johtua erilaisista syistä. Kun haasteet otetaan huomioon, osataan ongelman ilmetessä toimia paremmin ja tehokkaammin. Yksi suurimpia haasteita yrityksille rekrytoinnin suhteen on hakemusten vähyys. Joillakin toimialoilla kuten puhelimesta tapahtuvalla myynnillä ja fyysisillä aloilla esimerkiksi siivoustyö on suuria ongelmia saada hakemuksia ja potentiaalisia hakijoita. Myös kaupan alalla kamppaillaan välillä uusien työntekijöiden saamisessa. Suurimmissa ongelmassa ovat pienet ja keksisuuret yritykset, sillä suuret ja tunnetut yritykset kiinnostavat työnhakijoita enemmän, varsinkin nuoret työnhakijat kulkevat brändien perässä. (Ronkainen 2015.) Usein myös ajatellaan, että hyvä palkka toimii houkuttimena ja motivaatiotekijänä. Näin se ei kuitenkaan mene, sillä motivaatiotekijöitä listatessa palkka ei nouse kovin korkealle. Tutkimusten mukaan työnhakijoita houkuttaa enemmän pitkäaikainen työ, työpaikan hyvä ilmapiiri ja hyvät etenemismahdollisuudet uralla. Palkka ja bonukset eivät pelkästään riitä houkuttamaan työnhakijoita. (Arthur 2006, 20.)

Moderni teknologia ja sosiaalisen median kanavat valtaavat tietään rekrytoinnin keinoina. Uusia tapoja viestiä työpaikoista ja toteuttaa työhaastatteluja luodaan jatkuvasti. Yritysten tulisi pysyä muutoksen mukana, jotta varsinkin nuoremmat hakijat tavoitetaan. Työhaastatteluissa ja miksei myös työpaikkailmoituksissa videoita käytetään koko ajan yhä enemmän ja enemmän. Videoiden avulla pystytään myös viestiä enemmän työpaikan tunnelmasta kuin, mitä pelkkä teksti pystyy kertomaan. Yritysten tulisi löytää tasapaino käyttämiensä rekrytointikeinojen suhteen, jotta oikeat työnhakijat innostuvat hakemaan vapaita paikkoja. (Ronkainen 2015.)

Vaikka rekrytointiprosessi olisi toteutettu niin hyvin kuin mahdollista, piilee siinä aina ongelmansa. Rekrytointivirhettä voidaan tarkastella yrityksen tai hakijan näkökulmasta. Työnantajan kannalta rekrytointi katsotaan epäonnistuneen, jos työsuhde purkaantuu koeajan aikana. Yksilön näkökulmasta virhettä katsotaan yleensä henkilökohtaisen

epäonnistumisena, jos työtehtävistä ei ole selviydytty. Tässä tapauksessa virhe on yhtä lailla työnantajan kuin hakijan, sillä työnantajan olisi pitänyt perehtyä paremmin työnhakijan taustaan. Myös rekrytoinnissa kiirehtiminen voi johtaa epäpätevän työntekijän valintaan. Kiireellä tehty rekrytointi ja esimerkiksi hakijan tietojen oikeudellisuus tarkistamattomuus, voi johtaa todelliseen riskiin. Lisäksi vielä työnhakijan itsensä kehuminen on saattanut antaa hänestä pätevämmän kuvan kuin mitä hänen taitonsa todellisuudessa ovat. (Häkkinen 2012, 10-11.)

### 3 REKRYTOINNIN KULKU

Kolmannessa luvussa tarkoituksena on kuvata rekrytointiprosessin tärkeimpiä osa-alueita. Tämän luvun kappaleet ovat sidoksissa tutkimuksessa käytettyihin kysymyksiin, joten ne luovat teoriapohjaa myöhemmin käytyjä teemahaastattelun kysymyksiä varten.

#### 3.1 Rekrytointiviestintä

Rekrytointiviestintä on osa organisaation ulkoista viestintää eli viestintää, joka tapahtuu organisaation ulkopuoliselle ryhmälle. Sen suurimpana tarkoituksena on luoda organisaatiosta mahdollisimman positiivinen ja houkutteleva työnantajamielikuva, jotta potentiaaliset työnhakijat kiinnostuisivat organisaatiosta ja mahdollisesti jopa hakemaan sinne töihin. Suurpiirteisesti voidaan sanoa, että organisaation kaikki viestintä on rekrytointiviestintää, jolla organisaatio luo mielikuvaa, joka sitten kiinnostaa tai ei työnhakijoita. Tässä kappaleessa huomiota kiinnitetään kuitenkin rekrytoinnin aikana tapahtuvaan viestintään. (Kykkänen 2011, 12.)

Ensimmäinen vaihe rekrytointiviestintää alkaa työpaikkailmoituksen laatimisesta ja julkaisusta. Organisaation hyvä maine ja työnantajamielikuva houkuttelevat hyviä hakijoita. Hyvän maineen omaavalle organisaatiolle jo pelkästään nimi tai logo riittävät houkuttelemaan potentiaalisia hakijoita. Työpaikkailmoituksessa tulisi kertoa, mitä työ pitää sisällään, mitä ominaisuuksia se vaatii työntekijältä ja missä olosuhteissa työtä tehdään (Dessler 2009, 104). Toinen vaihe alkaa hakuajan päättymisen jälkeen, kun hakijalle viestitään milloin hän voi odottaa päätöksiä rekrytoinnista ja tuleeko hänen olla vielä jotenkin aktiivinen. Hakijalle tulisi myös ilmoittaa, ketkä ovat vastuussa viestinnästä rekrytoinnin eri vaiheissa. Kolmantena vaiheena seuraa valinnasta ilmoittaminen hakijalle ja se tulisi tehdä mahdollisimman nopeasti päätöksen jälkeen. Hyvin tärkeää on myös ilmoittaa rekrytoinnin päätöksistä valitsematta jääneille hakijoille, sillä he saattavat odottaa tietoa päätöksestä ja arviota omasta suorituksesta. (Kykkänen 2011, 12.)

### *Hyvän työnantajamielikuvan luominen*

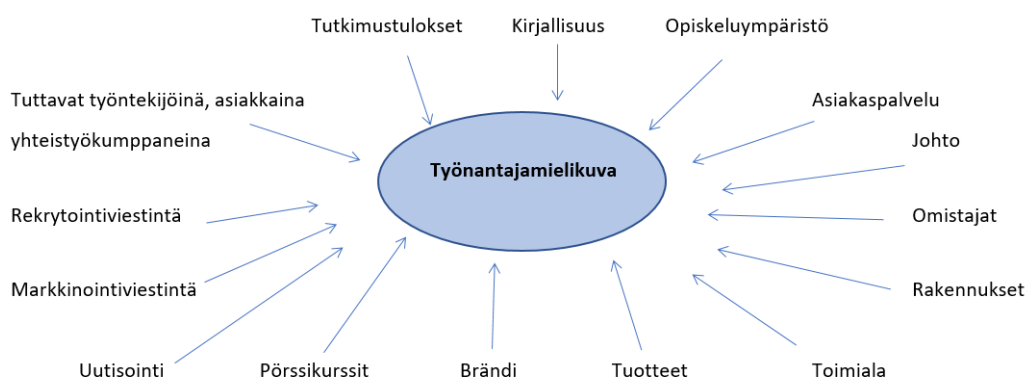
Työnantajamielikuva on käsitteenä abstrakti ja hieman vaikeasti selitettävissä. Saippuan tavoin se lipsahtelee käsistä, kun siihen yrittää tarttua ja tutkailla tarkemmin. Käsitteen nimestä voi jo päätellä, että kysymys on kuvasta ihmisen pään sisällä (Valvisto 2015, 22). Ehkä hieman selvemmin sanottuna työnantajamielikuva tarkoittaa sitä, millaisena työpaikkana se näyttäytyy työnhakijoille ja työntekijöille. Mielikuva muodostuu organisaatiossa vallitsevasta ja tavoittelemasta ympäristöstä ja viestinnän kautta luotavasta kuvasta sekä erilaisten näkökulmien sopivuudesta ja sopimattomuudesta. Esimerkiksi työnhakijalle työnantajamielikuva voi muodostua viestinnän kautta ilmenevästä kuvasta ja taasen yrityksessä työskentelevän tuttavalta, jolta he kuulevat niin sanotun oikean totuuden. Myös yrityksenjohdolla on omanlaisensa näkemys työnantajamielikuvasta. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 66.)

Työnantajamielikuva muodostuu kahdesta kokonaisuudesta sekä sisäisestä että ulkoisesta työnantajamielikuvasta. Sisäinen kuva muodostuu siis yrityksen sisällä eli työntekijöiden näkemyksistä ja kokemuksista työnantajasta. Lisäksi työnantajamielikuvan muodostumisessa hyvin tärkeässä osassa ovat urakehitysmahdollisuudet, työn kiinnostavuus ja ilmapiiri, oman työn kehittämismahdollisuus ja kokonaispalkkaus. Ulkoinen kuva taas on ulkopuolisten henkilöiden käsitys organisaatiosta työnantajana. Ulkopuolisten ryhmien ei tarvitse olla työnhakijoita vaan tähän tahoön kuuluvat muun muassa yhteistyökumppaneita ja työntekijöiden perheenjäseniä. Työnantajakuvalla on tärkeä merkitys liiketoiminnallisesti eikä pelkästään rekrytoinnin kannalta. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 67.)

Sisäinen työnantajamielikuva säteilee myös ulkoisen kuvan syntymiseen. Kun sisäinen kuva on kunnossa, ei ole mitään haittaa tuoda sitä julkiseksi myös ulkoisille tahoille. Jos organisaatiossa on sisäisiä ongelmia,



heijastuu ongelmat lisäksi ulkoiseen kuvaan. Organisaation yrittäessä peitellä ongelmia, tulee ulkoisesta työnantajakuva viestimisestä epätodellista ja valheet paljastuvat ennen pitkään. Uuden positiivisemmän työnantajamielikuvan luominen on haasteellista eikä se toteudu yhden yön aikana vaan vaatii pidemmän ajan panostuksia ja resursseja. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 68.) Työnantajamielikuvaan vaikuttavat useat tekijät. Mielikuvan kannalta merkityksellisiä tekijöitä on esitelty kuviossa 2.



KUVIO 2. Työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät (Valvisto 2005, 24)

Nykypäivänä sosiaalinen media vaikuttaa työnantajamielikuvan syntymiseen ja muodostumiseen. Sosiaalinen media muodostuu lukuisten tahojen tuottamasta sisällöstä. Tasavertaisessa asemassa sisällöntuottajina ovat organisaation johto, työntekijät, asiakkaat, entiset työntekijät ja viestintäpäällikkö. He kaikki ovat tasavertaisessa asemassa tuottamassa materiaalia organisaation työnantajamielikuvan luomisessa. Todella tärkeää on, että suurimmassa roolissa työnantajamielikuvan luomisessa sosiaalisessa mediassa on yritys itse. Positiivinen verkkonäkyvyys on suotavaa, sillä se aiheuttaa positiivisuuden kierteen ja näin synnyttää halua ihmisten positiivisten kommenttien kertomiselle organisaatiosta. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 67.)

Mitä hyötyä on positiivisesta työnantajakuvasta? Positiivisen työnantajamielikuvan omaaville organisaatioille tulee runsaasti avoimia työhakemuksia ja hakemukset avoimiin työpaikkoihin ovat tasokkaita. Kun työntekijät ennakko-odotukset ja todellisuus ovat yhtenäisiä, pettymykset jäävät vähemmälle, työsuhteiden keston pitenee, oppiminen ja tiimien muodostaminen parantuvat. Lopulta myös palkan merkitys työsuhteessa pienenee. Näin asenne työhön paranee ja työntekijät kestävät paremmin tappioita ja vaikeuksia. Organisaation positiivinen viestintä ja julkisissa kanavissa kerrotut työtarinat voivat nostattaa organisaation julkisuusarvoa ja medianäkyvyyttä ja kaiken kaikkiaan tämä tarkoittaa tuottavampaa organisaatiota. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 76.)

*” Positiivisen työnantajakuva antaa lähtökohdan menestyksekkäämmälle, kannattavammalle liiketoiminnalle. ” (Korpi, Laine & Soljasalo 2012)*

### 3.2 Hakuajan määrittäminen

Vilkkain rekrytointiaika sijoittuu kevääseen ja syksyyn. Työpaikan vaihto on näihin vuodenaikoihin kiireisimmillään ja meno rauhoittuu kesää ja vuodenvaihdetta kohti tultaessa. Työvoiman tarvetta on vaikea ennakoida, sillä avainhenkilön lähtö saattaa tulla täysin yllätyksenä. Rekrytointi-ilmoituksen julkaisuissa kannattaa välttää useamman päivän kestäviä juhlapyyhiä. Ilmoituksen julkaisussa kannattaakin miettiä, kuinka paljon työpaikan vaihdon halukkuutta tällä hetkellä olisi. Esimerkiksi kesälomien aikaan innostus ei ole yhtä suurta kuin syksyllä. Muutosta on kuitenkin tapahtunut lomien vietossa vuosien saatossa eikä Suomi tunnu pysähtyvän juhannuksena ja käynnistyvän taas elokuussa lomien loputtua. Lomia vietetään nykyään enemmän porrastetusti. Aina kuitenkin rekrytoinnin julkaisua ei voida suunnitellusti ajoittaa johonkin tiettyyn vuodenaikaan, vaan työvoiman akuutti tarve määrittää hakuajankohdan. Rekrytointi-ilmoituksesta valintapäätökseen kuluu aikaa noin kolmesta kymmeneen viikkoon ja tähän on otettava huomioon vielä valituksi tulleen

henkilön irtisanoutumisaika vanhasta työpaikasta. (Markkanen 2002, 25-26.)

Ratkaisevia päätöksiä rekrytointi päätöksen kannalta ei tulisi tehdä ennen hakuajan päättymistä, vaan ilmoituksessa annettua päivämäärää tulisi noudattaa. Yleisesti hakemuksia tulee kahdessa suuremmassa aallossa heti ilmoituksen julkaistua ja hakuajan päättyessä. Mitään määriteltyä kestoja ei hakuajoille ole, mutta normaalisti muun muassa lehti-ilmoituksella julkaistu haku kestää noin kymmenen päivää.

Kesätyörekrytoinneissa hakuajat ovat yleensä vähän pidempiä kuin muissa rekrytoinneissa. Hakuajat näissä ovat yhdestä kuukaudesta kahteen kuukauteen kestäviä, kuten Osuuskauppa Hämeenmaalla kesätyöilmoitukset julkaistiin vuoden lopussa 28.12. ja haku aika päättyi 28.2. (Markkanen 2002, 36.)

Rekrytoinnissa tulee siis noudattaa ilmoituksessa annettua haku aikaa ja sen päättymistä. Haku aikana voidaan hakijoilta selvittää lisätietoja ja tutustua heihin paremmin, mutta ratkaisevat päätökset tulisi tehdä vasta hakuajan päätyttyä. Hakuajan päätyttyä on järkevä varata aikaa hakemusten käsittelyyn. Hakemuksista tietojen kerääminen on aikaa vievää, joten sitä voi tehdä jo haku aikana. Hakemusten käsittelyä voidaan tehdä esimerkiksi niin, että hakijoista poimitaan tehtävän kannalta tärkeää tietoa ikään kuin referaatiksi. Näin hakijajoukkoa voidaan helposti tarkastella ja löytää potentiaaliset hakijat. Usein hakijajoukosta löytyy yhdestä neljään potentiaalia, jotka otetaan jatkokäsittelyyn. Hakijajoukkoa ei kuitenkaan tule jättää näin suppeaksi, sillä osa saattaa pudota pois muun muassa suuren palkkatoivomuksen vuoksi tai henkilö onkin muutoin sopimaton tehtävään. Haastatteluun kannattaakin kutsua noin 6-12 hakijaa. Näin turvataan se, että potentiaalisia haastateltavia on sopivasti, vaikka osa haastattelusta kieltäytyisi. Lisäksi näin vältetään myös kutsumasta jo kerran hylättyjä ehdokkaita, jotka ovat saattaneet luoda oman ehkä hiukan negatiivisen kuvan rekrytoinnista ja yrityksestä. (Onnistu Rekrytoinnissa 2002, 45.)

### 3.3 Hakemusten käsittely

Hakemusten käsittelyssä tulisi pitäytyä samoissa kriteereissä ja pitää ne muuttumattomina kaikkia ehdokkaita arvioitaessa. Hakijoita arvioidessa keskeisiä asioita ovat työkokemus-, koulutus- ja henkilöhistoria. Menestystekijät kuten työkokemus ja koulutus rajaavat hakijajoukkoa. Tämän jälkeen siirrytään henkilökohtaisten erojen tarkasteluun ja lisäarvon tuomiseen. Joskus on mahdollista, että hakijajoukko muuttaa alkuperäistä rekryointisuunnitelmaan. Suunnitelma ei saisi olla järkkymätön ja pieniin muutoksiin tulisi olla mahdollisuus, mutta hakijajoukko ei saisi kuitenkaan muuttaa alkuperäistä rekryointisuunnitelmaa. Yksinkertaisin tapa kategorioida hakijoita on jakaa heidät kolmeen luokkaan esimerkiksi JATKOON menijöillä, EHKÄ-ryhmä ja sitten kolmas ryhmä HYLÄTTY. Yleisesti viimeinen ryhmä eli hylätyt on suurin ryhmä ”normaaleissa” rekrytoinneissa, joissa hakijoita on kymmeniä. (Onnistu rekrytoinnissa 2002, 46.)

Hakijoiden jakaminen kolmeen ryhmään on hyvin yksinkertaistettua, mutta muodostaa helpoimman tavan tarkastella hakijoita. Jatkoon pääseviin kannattaa olla heti yhteydessä ja sopia heidän kanssaan haastatteluajasta, jotta saadaan heidät sidottua rekryointiprosessiin. Nopealla yhteydenotolla voidaan korvata prosessista kieltäytyvä potentiaalinen hakija EHKÄ-ryhmän ehdokkaalla. Tässä vaiheessa voidaan jo hylätyille ehdokkaille lähettää kohtelias kiitoskirje, sillä hylätyjen hakijoiden informointi pitää yllä yrityksen imagoa. Kiitoskirjettä lähettäessä tulee kuitenkin olla ehdottoman varma siitä, että he eivät ole sopivia haettuun tehtävään. Toinen tapa viestiä hakijoille on lähettää kaikille hakijoille kiitoskirje, kun sopiva ehdokas on allekirjoittanut työsopimuksen. (Onnistu rekrytoinnissa 2002, 48.)

### 3.4 Työhaastattelu

Haastattelutekniikassa on kaksi pääluokkaa: vapaamuotoinen ja jäsennetty haastattelu, joihin suurin osa työhaastatteluista sijoittuu. Tietenkin yksittäisillä haastattelijoilla on käytössään omia käytäntöjään

haastattelun toteutukseen, mutta yleisesti on havaittavissa nämä kaksi tekniikkaa. Vapaamuotoinen haastattelu on perinteinen ja se soveltuu hyvin henkilöarvion tekemiseen. Haastattelu etenee ilman erityistä suunniteltua ja eteenkin haastattelijan ja haastateltavan spontaanien aloitusten mukaan. Tässä tavassa suositaan usein avoimia ja filosofisia kysymyksiä kuten *"Mitä odotat elämältä?"* ja tavoitteena on selvittää henkilön persoonallisuutta ja arvoja. (Niitamo 2001, 28.) Monet haastattelijat käyttävät työhaastatteluissa kysymyksiä, joita he tietävät toisten käyttävän tai joita heiltä on joskus itseltään kysytty. Vaikka kysymystä käyttäisi muutkin haastattelijat, ei se välttämättä tee siitä hyvää kysymystä (Yeung 2011, 42). Jäsennetty haastattelu on taas nimensä mukaan jäsennetty sarja työhön liittyviä kysymyksiä. Haastatteluissa edetään yleensä saman kaavan mukaan ja samat kysymykset esitetään kaikille haastateltaville. Tämän tekniikan merkittävin etu on saada vertailupohjaa haastateltavien välille ja heidän vastauksiaan on helppo vertailla. Lisäksi jäsennetty haastattelu antaa kaikille haastateltaville tasavertaisen kohtelun, kun kaikille esitetään samat kysymykset eikä keskustelu ole vapaamuotoista ja painotu erilaisiin aihepiireihin. (Niitamo 2001, 32.)

Työhaastattelu voidaan toteuttaa ryhmä- tai yksilöhaastatteluna tai nopeasti yleistyvinä videohaastatteluina. Ryhmähaastatteluiden etuna on sen ajan säästävyys ja edullisuus, sekä kaikki hakijat saavat samat tiedot rekrytoinnin etenemisestä. Samalla haastateltavat voivat vertailla hakijoita keskenään ja näkevät kuinka he toimivat yhdessä. Ryhmähaastatteluissa usein hakijoille annetaan pienemmissä ryhmissä ratkottavia ongelmia tai työn kaltaisia tilanteita, jotta heitä voidaan arvioida käytännön työssä sekä ryhmätyötaitoisesti. Lisäksi haastattelijat usein katsovat haastateltavien stressinsietokykyä ja taitoa antaa ja vastaanottaa palautetta. Haastattelutilanteisiin osallistuu usein rekrytoiva esimies, HR-asiantuntija ja mahdollisesti tulevia kollegoita. (Penny 2015.)

### Työhaastattelun tavoite

Tärkein työhaastattelun tavoite on antaa haastateltavasta mahdollisimman ammattimainen arvio. Haastateltavasta saadut tiedot auttavat haastattelijaa rankentamaan kuvaa henkilön sopivuudesta avoinna olevaan tehtävään tai organisaatioon. Vaikka työhaastattelun tavoite saattaa vaikuttaa yksinkertaiselta ja itsestään selvältä, ei sen tiedostaminen ole turhaa. Usein kokemattomat haastattelijat saattavat viedä keskustelua huomaamattaan ”sivuraiteille”, joka ei täysin edesauta tavoitteen toteutumista. Oikeassa suunnassa pysymiseen auttaa selkeä kuva työhaastattelun tavoitteesta. (Niitamo 2001, 23.)

Haastattelijan joutuminen ”sivuraiteille” tarkoittaa sitä, että haastattelija tavoittelee tiedostamatta tai tiedostetusti jotakin muuta kuin arviointia. Haastateltavasta henkilöstä tehtävien havainnointien mahdollisuus heikentyy haastattelijan joutuessa sivuraiteille, sillä hän antaa huomiota muille epäoleellisille asioille tai tekee muuta kuin havainnoi. Kuviossa 3 esitellään varsinaiset sivuraiteita, joita ovat sosiaalinen jutustelu, haastattelijan oma esiintyminen, haastateltavan viihtymisestä huolehtiminen, anteeksipyytely, syyllisyyden tunteminen ja omien asioiden ajattelu. (Niitamo 2001, 25.)



KUVIO 3. Työhaastattelun arvion tekemisen kanssa kilpailevat tekijät

Haastattelu on hyvin lähellä jutustelua, joten viihdyttävästä jutustelusta voi tulla salakavalasti kilpaileva tavoite varsinaiselle tavoitteelle eli henkilön arvioinnille. Joillakin haastattelijoilla on taas halu puhua itsestään, ja haastattelijan tulisikin pitää mielessä haastattelun tavoite ja antaa tilaa haastateltavan esiintymiseen. Työhaastattelun ollessa niin lähellä sosiaalista jutustelua ihmisten kesken voi johtaa helposti siihen, että haastattelija omaksuu itselleen kutsujen emännän tai isännän roolin. Tähän rooliin sisältyy haastateltavan viihtyvyydestä vastaaminen. Työhaastattelun tuleva ei odota viihdyttävää tilaisuutta, eivätkä emännän ja isännän roolit edesauta työhaastattelun tavoitteen toteutumista. Saman kaltaisia sivuraiteita ovat myös haastattelijan anteeksipyytely ja syyllisyyden tunne, jotka saattavat olla helposti läsnä työhaastattelussa. Viimeisenä kilpailevana tavoitteena ovat haastattelijan mielessä pyörivät asiat, jotka vievät huomiota haastateltavasta haastattelun aikana. (Niitamo 2001, 24- 25.)

Kaikki työhaastattelun arvioinnin päämäärän kanssa kilpailevat tavoitteet edesauttavat haastattelijan huomion kiinnittymisen muuhun kuin arvioinnin tekemiseen. Nämä henkilö arviointia häiritsevät tekijät ovat usein tiedostamattomia eikä haastattelija tahallisesti sorru niihin. Nämä häiritsevät tekijät ovat kuitenkin nii yleisiä, että niiden tiedostaminen ja työhaastattelun päätavoitteen eli henkilöarvion pitäminen mielessä auttavat onnistuneen haastattelun ja arvioiden tekemistä (Nitamo 2001, 25.)

### 3.5 Rekrytoinnin valinnat

Päätöksen tekeminen rekrytoinnissa on aina epävarmaa. Etukäteen on vaikea ennustaa, tuleeko uusi työntekijä pärjäämään tehtävässään tai sopeutuuko hän työyhteisöön. Rekrytointipäätöksenteko koetaan usein hyvin stressaavaksi, eikä suotta, sillä päätös voi vaikuttaa henkilön loppuelämäään. Rekrytointipäätöksiä ei tulisi tehdä heppoisin perustein, vaan valinnan tulisi olla kaikilla tapaa hyvin perusteltavissa. (Vaahtio 2007, 126.)

Rekryointipäätös on tärkeä kummallekin osapuolelle sekä työnantajalle, että työnhakijalle. Työtehtävissä viihtyminen ja työtehtäviin tyytyväinen työntekijä edesauttaa organisaation toiminnan jatkumista (Markkanen 2002, 95-96). Hakijoihin kohdistuvat valintakriteerit helpottavat valintojen tekemistä. Niiden avulla pystytään vertailemaan hakijoiden sopivuutta tehtävään ja arvioida heidän tieto taitoaan. Valintakriteerit saadaan tehtäväkuvauksen pohjalta eli millaiset ovat keskeiset edellytykset tehtävässä menestymiseen tai millaiset vaatimukset tehtävä asettaa työntekijälle. Valintakriteeri voi olla esimerkiksi jokin tietty koulutus tai henkilökohtainen vaatimus kuten stressinsietokyky ja ongelmanratkaisutaito. Valintakriteerien tulisi olla selkeitä ja vaatimusten ristiriidattomia. Selkeäksi tehdyt valintakriteerit helpottavat myös sopivan henkilön löytymisen jälkeen, sillä niillä voidaan perustella valintapäätöstä hylätyille hakijoilla. Lisäksi ne helpottavat perehdyttämisen toteutusta, kun valitulle voidaan kertoa mitä häneltä odotetaan ja millaista osaamista erityisesti arvostetaan. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rantala-Rasmus, Sandberg 2006, 43-45.)

Tärkeään työtehtävään rekrytoitaessa kannattaa valintaan panostaa ja asettaa rimat riittävän korkealle. Tavoitteena on löytää henkilö, joka tuo uutta osaamista ja näkökulmaa sekä selviytyy menestyksellisesti tehtävissään. Valinnan tekeminen on helpompaa, mikäli yksi hakija täyttää vaadittavat kriteerit ja keskeiset vaatimukset, sekä lisäksi palkkauksesta ja muista tärkeistä asioista päästään yhteisymmärrykseen. Tilanne, jossa sopivaa henkilöä ei löydy, johtaa rekrytoinnin jatkamiseen. Hätiköidyt valinnat saattavat aiheuttaa yritykselle suuriakin taloudellisia tappioita. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus, Sandberg 2006, 147.)

Vaikka hakija ei olisi sopiva haettavaan tehtävään, voi hän olla soveltuva johonkin muuhun tehtävään yrityksessä tai hän saattaa tulevaisuudessa hakea uudestaan. Tämän takia on tärkeää, miten hakijaa on kohdeltu rekryointiprosessin aikana. Lisäksi hakijalla saattaa olla suuri tuttavapiiri, jolle hän kertoo hakuprosessista ja joka vaikuttaa heidän mielikuvaansa yrityksestä. Huomiota tuleekin kiinnittää erityisesti negatiivisesta



päätöksestä viestittäessä. Valinnoista päättävän henkilön tulisi loppuvaiheen päätöksistä ilmoittaa hakijoille itse henkilökohtaisesti, sillä hakija toivoo valituksi tulemista ja saattaa olla haavoittuvainen ja kriittinen kielteiselle rekryointipäätökselle. Suositeltavaa on kerrata hakijalle vaadittavat kriteerit ja verrata hänen vahvuuksiaan niihin. Valinnasta päättävän ei kuitenkaan tarvitse analysoida hakijan ominaisuuksia kovin syvällisesti eikä verrata häntä muihin hakijoihin. Keskustelu tulee rajata hakijaan itseensä, ettei muiden hakijoiden yksityisyydensuoja vaarannu. Halutessaan esimies voi antaa hakijalle kehittämisen kohteita kuitenkin varovaisesti loukkaamatta hakijaa. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus, Sandberg 2006, 148.)

### 3.6 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus

Laadukas rekryointiprosessi ei pääty pelkästään sopivan henkilön palkkaamiseen, vaan se jatkuu vielä henkilön perehdyttämiseen työhön. Jos uusi työntekijä ei koe saavansa kunnon opastusta työhönsä ja kokee jäävänsä työyhteisön ulkopuolelle, voi hän tuntea epäonnistuvansa ja lähteä organisaatiosta. Näin rekryointi on epäonnistunut ja aiheuttanut turhia kustannuksia. Luultavimmin prosessi pitää aloittaa alusta uuden henkilön löytämistä varten. Perehdytystä suunniteltaessa on hyvä pohtia, olisiko mahdollista muuttaa työnkuvaa uuden työntekijän tieto- ja taitotasoa vastaavammaksi. Vai pysytäänkö vanhassa työnkuvassa, josta edellinen työntekijä lähti pois. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus, Sandberg 2006, 158.)

Henkilöstöammattilaisten yksi tärkeimpiä perustehtäviä on löytää oikeat ja sopivat ihmiset organisaatioon ja myös kehittää heidän osaamista sen jälkeenkin. Heidän tulee suunnitella, kuinka perehdyttäminen henkilön kohdalla toteutetaan. Haastattelussa annettu tietopohja organisaatiosta toimii myyntipuheena, mutta myös tietopohjana tulevaa perehdytystä silmällä pitäen. (Kupias, Peltola 2009, 71.) Perehdytysprosessissa mukana usein on myös tuleva esimies, mutta opastukseen voivat osallistua myös muut tahot kuten henkilöstöammattilaiset, erityinen perehdyttäjä ja

tietenkin muut työntekijät. Kaikkea ei ole mahdollista opettaa työsuhteen alussa vaan työntekijä siirtyy pikkuhiljaa organisaation yleisen kouluttamisen ja työntekijöiden kehittämisen piiriin. Perehdyttämisen ei tulisi tarkoittaa pelkästään vain uuden tiedon ja taitojen lisäämistä työntekijällä, vaan saada hänet parantamaan ja hyödyntämään hänellä jo olemassa olevaa osaamista. (Vaahtio 2009, 20.)

Organisaatioiden perehdyttämiseen ovat vaikuttaneet lainsäädäntö, perinne, yhteiskuntavastuu ja järkevyyden periaatteet. Kuviossa 4 on esitelty perehdyttämisen neljä tärkeintä osa-aluetta, jotka ovat oma tehtävänkuva, lähin työyhteisö, työsuhde ja organisaation toimintatavat. Käsitteenä perehdyttäminen kuulostaa yksinkertaiselta, mutta ajan kuluessa ja eri organisaatioissa se merkitsee eri asioita. Perehdyttämiseen vaikuttaa se, miten organisaatio kytkee perehdyttämisen strategiaansa ja toimintaansa. Hyvään perehdyttämiseen kuuluu käytännön toimet, jotka helpottavat uutta työntekijää työsuhteen alussa, hänen osaamisen kehittäminen sekä opastus työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. Perehdyttämisen avulla annetaan edellytykset sille, että työntekijä on tyytyväinen työhönsä, sairauspoissaoloja on vähemmän ja hän huolehtii työn tuottavuudesta. Perehdyttäminen on tässä vain alkuun auttava voima ja työntekoa ja omassa työssä kehittymisen mahdollisuudesta on pidettävä huolta. (Kupias, Peltola 2009, 17.)



KUVIO 4. Perehdytettävien asioiden tiivistys neljään osa-alueeseen.

Uusin työntekijöihin suhtaudutaan usein hieman suojelevasti ja ajatellaan, että he tarvitsevat aikaa asettua taloksi ennen kuin heille uskalletaan

antaa kehittävää palautetta. IMD:n johtajuuden ja organisaatiomuutosten professori Micheal D. Watkins puhuu tässä tilanteessa ”*karhunpalveluksesta*”. Tämä ”*karhunpalvelus*” tarkoittaa siis sitä, että uusille työntekijöille ei anneta ollenkaan kehittävää palautetta. Näin he ehtivät tehdä merkittäviä virheitä ja omaksua vääriä tapoja ennen kuin heille vihdoinkin annetaan kunnollista palautetta. Tilanne voidaan välttää antamalla työntekijälle heti todellista palautetta kuitenkin niin, että hän ei tunne oloaan silmätikuksi. Palautteen antaminen kannattaisi toteuttaa osana organisaation perehdytysprosessia. Oikea ajankohta palautteen antamiselle olisi noin 60 työpäivän jälkeen, sillä siinä ajassa uusi työntekijä ja organisaatio ovat tutustuneet toisiinsa. (Watkins 2016.)

## 4 CASE: OSUUSKAUPPA HÄMEENMAAN KESKITETTY KESÄREKRYTOINTI

Luvussa neljä kerrotaan hieman yleistä tietoa Osuuskauppa Hämeenmaasta. Tarkemmin perehdytään RekryTreffeihin ja kerrotaan keskitetyn kesärekrytoinnin mallista. Suuressa osassa ovat myös teemahaastattelujen ja sähköisen kyselyn vastaukset.

### 4.1 Osuuskauppa Hämeenmaa

Osuuskauppa Hämeenmaa on osa S-ryhmää, joka on vähittäiskaupan- ja palvelualan yritysverkosto. Tämä verkosto muodostuu 20 itsenäisestä alueosuuskunnasta ja yhdessä niiden omistuksessa on Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK). Osuuskaupat hoitavat S-ryhmän liiketoimintaan ja SOK puolestaan tuottaa asiantuntija-, hankinta- ja tukipalveluita osuuskunnille. (Osuuskauppa Hämeenmaan perehdytysopas 2017, 5.)

Osuuskauppa Hämeenmaa toimii Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella. Se toimii matkailun, vähittäis- ja ravitsemiskaupan alalla. Hämeenmaa on yksi alueen suurimpia työllistäjiä ja se edistää alueellista hyvinvointia maksettujen verojen, työllistämisen ja yhteistyökumppaneiden tukemisen kautta. Hämeenmaa on asiakkaidensa omistama ja tällä hetkellä asiakasomistajia on jo yli 158 000. Asiakasomistajuus edellyttää osuusmaksun maksamista ja näin käyttöönsä saa Bonus-kortin, jolla pystyy kerryttämään Bonuksia ja maksutapaetua. Hämeenmaa maksoi vuonna 2016 bonuksia jopa 30,4 miljoonaa euroa. (Osuuskauppa Hämeenmaan perehdytysopas 2017, 5.)

Hämeenmaan toiminta-ajatuksena on tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja asiakasomistajilleen. Visiona on taas tarjota asiakasomistajille ylivoimaista hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta. Hämeenmaan arvot ovat muun muassa *”olemme asiakkaitamme varten”, ”toimimme avoimesti ja vastuullisesti”, ”toimimme tuloksellisesti”* ja *”uudistumme kehittymällä ja oppimalla”*. Osuuskauppa Hämeenmaan toiminta on siis asiakaslähtöistä

vastuullisuutta ja tuloksellisuutta pois lukematta. (Osuuskauppa Hämeenmaan perehdytysopas 2017, 5.)

#### 4.2 Osuuskauppa Hämeenmaan keskitetty kesärekrytointi

Osuuskauppa Hämeenmaalla otettiin tänä vuonna käyttöön ensimmäisen kerran kesätyöntekijöiden rekrytinnissa keskitetty rekrytointimalli. Keskitettyyn rekrytointia lähdettiin kokeilemaan, jotta helpotettaisiin toimipaikkojen esimiesten työtä ja saataisiin mahdollisimman potentiaalisia kesätyöntekijöitä. Sähköisten hakulinkkien kautta haettiin kesätyöntekijöitä S-marketteihin, Saleihin, Prismoihin, Kodin Terroihin, ABC-liikennemyymälöihin ja nopean syömisen ravintoloihin. Hakuaika alkoi 28.12.2016 ja se päättyi seuraavan vuoden helmikuun viimeinen päivä eli hakuaikaa oli tasan kaksi kuukautta. Yhteensä hakemuksia tuli koko Hämeenmaan toiminta-alueella noin 6 000. Kaikki, jotka olivat sähköisen hakemuksen lähettäneet, kutsuttiin työhaastatteluun RekryTreffeille. Hakijoille laitettiin hakuajan päätyttyä sähköpostiviesti, jossa oli ilmoittautumislinkki rekrytapahtumiin. Ilmoittautumislinkin kautta he valitsivat sopivan päivän ja kellonajan tulla työhaastatteluun.

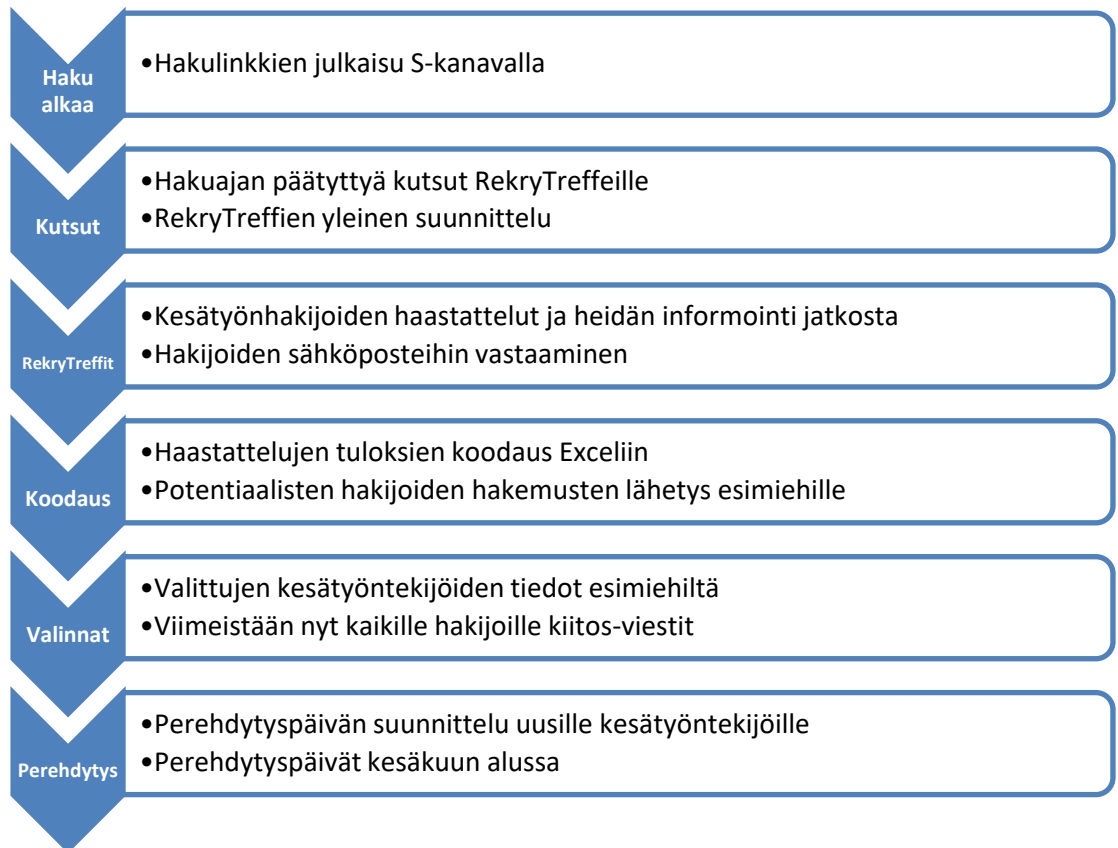
Tapahtumien päivät olivat porrastettuja siten, että hakijoita tuli puolen tunnin välein maksimissaan 50. Näin pyrittiin pitämään jonot tasaisina ja mahdollistamaan haastattelijoiden ruokatauko kesken päivän. Haastattelijoina toimivat Hämeenmaan esimiehet kaupan- ja ravintola-alalta sekä henkilöstötoiminnoista osallistui haastatteliijoita. Haastattelijoita oli RekryTreffeillä aina yli kahdeksan, jotta saatiin haastattelut rullaamaan ilman suurempia jonoja. RekryTreffejä järjestettiin maaliskuun aikana Riihimäellä, Hämeenlinnassa ja Lahdessa. Riihimäellä haastatteluun osallistui lähes 400 kesätyönhakijaa ja Hämeenlinnassa noin 600 hakijaa. Eniten osallistujia oli Lahdessa, jossa haastateltiin kolmen päivän aikana noin 1000 kesätyönhakijaa.

RekryTreffeillä käytettiin haastattelulomaketta (LIITE 2), joka oli kaikilla haastatteliijoilla samanlainen, jotta niiden jatkokäsittely olisi helpompaa ja haastattelu olisi kaikilla hakijoilla tasapuolinen. Haastattelut suoritettiin

”*speed-dating*” tyylillä eli haastattelijalla oli jokaista hakijaa kohti aikaa käytettävissä noin kuusi minuuttia. Näin oli myös laskettu se, että puolessa tunnissa pystyttiin haastattelemaan noin 50 hakijaa. Tärkeää haastattelun jatkokäsittelyn kannalta oli hymynaama merkintä. Haastattelijat arvioivat kesätyönhakijoita hymynaaman avulla eli potentiaalinen oli hymy ylöspäin, ehkä-hakija oli hymy viivalla ja hylätty oli suu alaspäin. Lisäksi tärkeää oli kysyä hakijalta kolme toimipaikkaa, joissa hän haluaisi mieluiten työskennellä. Hymynaaman saaneita potentiaalisia hakijoita järjesteltiin pinoihin sen mukaan, mikä oli hänen suosikki paikkansa. Jos johonkin toimipaikkaan ei saatu tarpeeksi hakijoita, alettiin sinne etsiä sellaisia hakijoita, jotka olivat kyseisen toimipaikan ilmoittaneet toisena tai kolmantena vaihtoehtoina. Samalla hakijoiden haastattelulomakkeet koodattiin myös Exceliin. Hakemusten lähettäminen toimipaikkoihin tapahtui myös sähköisesti Hämeenmallalla käytössä olevan S-rekryn kautta, sillä näin sähköisesti se oli helpompi toteuttaa kuin postitse. Haastattelulomakkeiden käsittelyssä oli omat haasteensa, sillä osa haastattelijoista ottivat ilmoittamatta hakemuksia mukaansa. Tämä aiheutti epäselvyyksiä hakijan statusta koodatessa (potentiaalinen, ehkä, hylätty) Exceliin, sillä hänellä oli merkintä käynnistä RekryTreffeillä, mutta hänen haastattelulomaketta ei löytynyt mistään. Tällaisia tapauksia oli muutama ja lopulta heille oli vain lähetettävä ei kiitos-viesti. Myös muutama tapaus oli sellainen, että haastattelijalla unohti laittaa hymynaama-merkinnän. Tällainen haastattelulomake merkittiin suoraan hylätyksi, sillä ei voinut olla varma hakijan potentiaalisuudesta ja potentiaalisia hakijoita oli muutenkin niin paljon.

Hylätyille hakijoille ja suurelle osalle ehkä kategorian ihmisille lähetettiin tieto, ettei ole tullut valituksi aika nopeasti, jotta heillä olisi mahdollisuus työllistyä jotakin muuta kautta. Näille hakijoille lähetettiin kohtelias ei kiitos-viesti, jossa mainittiin vielä mahdollisuudesta joidenkin hakijoiden osalta hakea *Tutustu työelämään ja tienaa -harjoittelujaksolle*. Potentiaalisiksi luokiteltujen hakijoiden vastaus kesätyöpaikan saamisesta kesti hiukan pidempään. Heille pystyttiin ilmoittamaan rekrytoinnin päätöksistä vasta kun toimipaikan esimies oli kertonut, kenet potentiaalisista hakijoista hän

on haastatellut vielä henkilökohtaisesti ja palkannut kesäksi. Tarkoituksena oli, että kaikille RekryTreffeille osallistuneille oli välitetty tieto kesätyöpaikasta huhtikuun loppuun mennessä. Kuviossa 5 on hieman selkeytetty tämän keskitetyn rekrytointiprosessin kulkua alusta loppuun.



KUVIO 5. Yksinkertaistettu malli keskitetyn kesärekrutoinnin kulusta

#### 4.3 Haastattelututkimuksen laatiminen ja toteuttaminen

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, joka suunnattiin kesätyönhakijoille. Tutkimusta varten haastateltiin seitsemää kesätyönhakijaa Hämeenlinnan ja Lahden RekryTreffeillä. Haastattelut olivat teemahaastatteluja, jotka perustuvat kahdeksaan teemaan. Haastattelussa käytetyt teemat olivat: haku-aika,

rekrytointiviestintä, haastattelun muoto, perehdyttäminen, työnantajamielikuva ja kehitysideat. Haastateltaville esitettiin myös ennalta mietittyjä jatkokysymyksiä mahdollisimman kattavan vastauksen saamiseksi.

Teemahaastattelut toteutettiin Hämeenlinnassa ja Lahdessa haastatelluille kesätyönhakijoille. Haastateltavat valikoituivat satunnaisesti tilaisuudesta poistuvien joukosta. Lisäksi haastattelut tehtiin anonyymistä, sillä henkilön tiedoilla ei ole niin väliä tutkimuksen tulosten kannalta. Haastattelut nauhoitettiin puhelimen äänitysominaisuudella, minkä jälkeen ne litteroitiin ja analysoitiin johtopäätöksien saamiseksi.

Opinnäytetyön toinen tutkimus oli kvantitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin Surveypal-työkalulla RekryTreffin alueiden esimiehille. Sähköinen kysely sisälsi seitsemän kysymystä muun muassa kesätyöntekijöiden palkkaamisesta ja RekryTreffin toimivuudesta. Kysely lähetettiin 70:lle esimiehelle.

#### 4.4 Teemahaastattelujen tulokset

Tutkimusta varten haastateltiin seitsemää kesätyönhakijaa. Osa hakijoista haastateltiin Lahdessa ja osa Hämeenlinnassa. Haastatteluihin he valikoituivat sattumalta ja kenellä sattui olemaan aikaa vastata kysymyksiin. Haastattelut tehtiin anonyymisti ja iältään vastaajat olivat noin 16-25 vuotiaita tyttöjä ja poikia. Palkkioksi haastatteluista he saivat pienen Hämeenmaa-aiheisen lahjan kiitokseksi vastauksista.

Osuuskauppa Hämeenmaa on monelle nuorelle ensimmäinen oikea työpaikka ja siksi teemahaastattelun ensimmäinen kysymys käsitteli hakijoiden hakukertoja Hämeenmaan kesätöihin. Tarkoituksena oli esittää helppo kysymys heti alkuun, joka poistaisi hakijan jännityksen. Hakijoista viisi olivat hakeneet jo useamman kerran kesätöitä. Kaksi vastaajaa olivat olleet jo aiemminkin kesätöissä Hämeenmaalla. Toinen heistä oli ollut pari vuotta sitten *Tutustu työelämään ja tienaa* -harjoittelujaksolla S-marketissa ja toinen oli ollut Sokos Hotel Vaakunassa. Tähän kysymykseen saadut



vastaukset eivät kauheasti yllättäneet, sillä etukäteen ajatus oli, että he ovat varmaan myös aikaisempina kesinä hakeneet.

*”En hae, olin viime kesänä tarjoilijana täällä Vaakunassa”*  
(Vastaja 1)

*”Tavallaan haen ensimmäisen kerran, sillä pari vuotta sitten pääsin tutun kautta suoraan tutustu työelämään harjoittelujaksolle”* (Vastaja 4)

Toisessa teemakysymyksessä haluttiin selvittää hakuajan pituuden sopivuutta, onko haku sopivaan aikaan vai pitäisikö sen olla jo aiemmin. Tänä vuonna hakuajaa oli aikaistettu yli kahdella kuukaudella. Hakuajaa alkoi 28.12.2016 ja päättyi 28.2.2017 kun taas viime vuonna haku päättyi vasta huhtikuun lopulla. Osa Hämeenmaan kesätöistäkin alkaa jo huhtikuun puolella, kuten esimerkiksi Kodin Terroissa ja Prismoissa. Viime aikoina monet yritykset ovat jo aikaistaneet kesätyönhakuja, sillä parhaimmat tekijät viedään käsistä. Melkein kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että haku on sopivan mittainen ja oikeaan aikaan. Muutama vastaaja oli kuitenkin toista mieltä.

*”Hakuajaa voisi olla lyhyempi, sillä esimerkiksi jo kuukauden aikana kaikki halukkaat kerkeäisivät hakemuksensa lähettää.”*  
(Vastaja 5)

*”Minun mielestä se on sopivaan aikaan. Pystyy miettiä jo tulevaa kesää.”* (Vastaja 1)

Kolmannessa teemassa taas selvitettiin rekrytointiviestinnän toimivuutta. RekryTreffit herättivät paljon kysymyksiä hakijoissa ja varsinkin ennen Hämeenlinnan ja Lahden tapahtumia Hämeenmaan HR-toimintoihin tuli runsaasti sähköpostia haastatteluihin liittyen. Hakijoille lähetettiin kuitenkin muutama sähköposti, joista ensimmäinen heti hakemuksen jättämisen jälkeen. Toinen sähköpostiviesti oli kutsu RekryTreffille ja siinä oli ohjeet työhaastatteluun sekä linkki, jonka kautta ilmoittautuminen haastatteluun tapahtui. Lisäksi Lahden RekryTreffien selkeyttämiseksi lähetettiin

osallistujille tekstiviesti, jossa varmistettiin oikea päivä ja paikka. Kaikki vastaajat olivat erittäin tyytyväisiä viestinnän toimivuuteen. Viestit olivat informatiivisia ja tulivat oikeaan aikaan ja paikkaan eivätkä menneet roskapostikansioon.

*”Olen ollut todella tyytyväinen viestitykseen, sain kaikki sähköpostit ja ilmoittautumislinkki toimi hyvin. Oli myös kiva saada muistutus tekstari puhelimeen.”* (Vastaaja 6)

*”Rekryointiprosessi on sujunut moitteettomasti. Kaikki viestit ovat tulleet aina perille eivätkä joutuneet roskapostiin.”*  
(Vastaaja 7)

Neljännän teeman kohdalla selvitettiin hakijoiden mielipidettä työhaastattelusta. Erityisesti siitä, mitä he ovat mieltä sähköisestä hakutavasta ja kaikkien hakijoiden kutumisesta työhaastatteluun. Myös tähän teemaan saatiin kaikilta vastaajilta erittäin positiivisia vastauksia. Hakemuksen lähettäminen sähköisenä on toimivaa ja säästää aikaa myös työnhakijoilta. Osa haastateltavista oli hieman yllättyneitä, että kaikki todella kutsuttiin haastatteluihin. Yllättyneisyys oli kuitenkin vain positiivista. Kaikki hakijat olivat tottuneet siihen, että vain osa hakijoista kutsutaan haastatteluun. He olivat hyvin mielissään siitä, että pääsevät kasvotusten esittäytymään ja kertomaan itsestään eikä vain jättämään sähköistä ehkä hieman kasvotonta hakemusta.

*”Aika jännittävää, että kaikki kutsutaan haastatteluun. Paljon haastateltavia, joten haastattelu aika oli lyhyt. Tämä on hyvä niille, jotka ovat huonoja kirjottamaan, sillä he pääsevät esittäytymään ja kertomaan sanallisesti itsestään.”* (Vastaaja 1)

*”Minun mielestäni on hyvä, että haku tapahtuu sähköisesti, mutta ymmärrän, että se voi olla joillekin hankalaa. Aika mielenkiintoista, että kaikki pääsevät haastatteluun. Ensimmäistä kertaa olen tällaisessa tilaisuudessa, johon on kaikki kutsuttu.”* (Vastaaja 2)

Kun oli selvitetty haastateltavien tuntemuksia sähköisestä hakutavasta ja siitä, että kaikki kutsutaan haastatteluun, siirryttiin heidän mielipiteisiinsä RekryTreffeillä järjestettyyn yksilöhaastatteluun. Selvitettiin, oliko yksilöhaastattelu parempi vaihtoehto kuin usein käytetty ryhmähaastattelu. Vastaajien kesken yksilöhaastattelua pidettiin parempana vaihtoehtona, sillä pääsee rauhassa esittäytymään eikä tarvitse ”kilpailla” muiden hakijoiden kanssa. Lisäksi selvitettiin hakijoiden mielipidettä nykypäivänä yleistyvistä videohaastatteluista. Videohaastatteluja käytetään yhä enemmän ja enemmän, mutta silti henkilökohtaista tapaamista pidettiin parempana vaihtoehtona. Videohaastattelua pidettiin kyllä helppona tapana, sillä ei tarvitse poistua kotoa eikä työnantajan tarvitse varata aikaa haastateltavien kutsumiseen paikan päälle.

*”Olen ollut molemmissa haastatteluissa (ryhmä- ja yksilöhaastattelu) aiemmin ja minulle se on periaatteessa ihan sama. Ryhmähaastattelussa pääsisi kuulemaan muiden hakijoiden ajatuksia ja näkökulmia. Videohaastatteluista en pidä, sillä tykkään jutella kasvotusten enkä ole oikein luonteva kameran edessä.” (Vastaaja 2)*

*”Yksilöhaastattelu on parempi, sillä ryhmähaastattelussa ei kaikki välttämättä pääse sanomaan mitä haluaisi. Kyllä myös videohaastattelu olisi hyvä vaihtoehto tälle tavalle.” (Vastaaja 3)*

Viides teema käsitteli perehdyttämistä ja siinä selvitettiin hakijoiden mielipidettä perehdytyspäivän järjestämisestä, jos he tulevat valituiksi. Kesätyöntekijöiden perehdytyspäiviä on järjestetty useamman kerran keskitetysti eri alueittain. Tänä vuonna perehdytyspäivät järjestetään Lahdessa, Hämeenlinnassa, Riihimäellä ja Forssassa. Hakijat pitivät perehdytyspäivää tärkeänä ja mielenkiintoisena. Useat hakijat saattavat olla täysin kokemattomia kaupan alasta ja on hyvä, että heille kerrotaan yleisiä Hämeenmaan toimintaperiaatteita ja sääntöjä.

*”Kyllä ehdottomasti odottaisin jonkinlaista perehdytyspäivää, sillä minulla ei ole kokemusta kaupan alan töistä.” (Vastaaaja 2)*

*”Kyllä perehdytyspäivä kuulostaa oikein kivalta idealta, mukava nähdä siellä muita kesätyöntekijöitä ja saada opastusta uusien asioiden tekoon.” (Vastaaaja 6)*

Haastateltavien positiivinen linja nähtiin myös kuudennen teeman kohdalla. Tässä kohdassa kyseltiin haastateltavien kehitysehdotuksia keskitetystä rekrytoinnista. Kaikki hakijat olivat tyytyväisiä prosessiin eivätkä ainakaan siinä tilanteessa keksineet tai kehdanneet sanoa mitään kehitettävää. Yksi vastaaja kuitenkin antoi hyvän kehitysidean, jonka voisi ottaa huomioon ensi vuonna hakulinkkejä suunniteltaessa. Tänä vuonna hakeminen tapahtui toimipaikkakohtaisten linkkien kautta, joten jos hakija haki Prismaan ja S-markettiin, joutui hän täyttämään kaksi eri hakemusta. Ensi vuonna kannattaisi enemmän tehdä vain yksi hakulinkki, jossa voisi ilmoittaa muutaman eri toimipaikan, johon haluaa hakea kesätöihin.

*”Kaikki toimi hyvin, enkä keksi mitään parannettava.”*  
(Vastaaaja 1)

*”Tuli mieleen se, että tässä sähköisessä tavassa olisi kehitettävää se, kun teillä voi hakea moneen paikkaan niin olisi helpompaa, kun olisi vain yksi hakulinkki. Olen kuullut, että muissa Osuuskunnissa on ollut haut vain yhden linkin kautta.” (Vastaaaja 3)*

Viimeisen teeman kohdalla pohdittiin Osuuskauppa Hämeenmaan työnantajakuvaa ja miltä se näyttää erityisesti nuorten silmistä. Hämeenmaan työntekijöistä noin 9 % on alle 18-vuotiaita ja 20 % on 20-24 vuotiaita, joten nuorten osuus kaikista työntekijöistä on suuri (Lautala 2017). Toimipaikat usein etsivätkin nuoria opiskelijoita tekemään töitä viikonlopuiksi, illoiksi sekä varsinkin kesätöihin ja joulupulaisiksi. Tämänkin teeman vastaukset olivat hyvin positiivisia ja oli mukava huomata, että kaikki pitävät Hämeenmaata hyvänä työnantajana nuorille. Useimmat mainitsivat Hämeenmaan hyvistä mahdollisuuksista kehittyä

urallaan ja mahdollisuutta saada työkokemusta eri aloilta pidettiin tärkeänä.

*”Hämeenmaa on iso yritys niin, semmoinen vakaa ja luotettava kuva. Ja tietenkin uralla etenemismahdollisuudet ovat hyviä. Hämeenmaa sopii ehdottomasti myös nuorille.”*

(Vastaja 3)

*”Hyvä kuva, sillä olen lukenut lehdistä, että Hämeenmaa työllistää monia nuoria ja siellä on paljon erilaisia työtehtäviä tarjolla ja on mahdollisuus saada kokemusta eri paikoista.”*

(Vastaja 4)

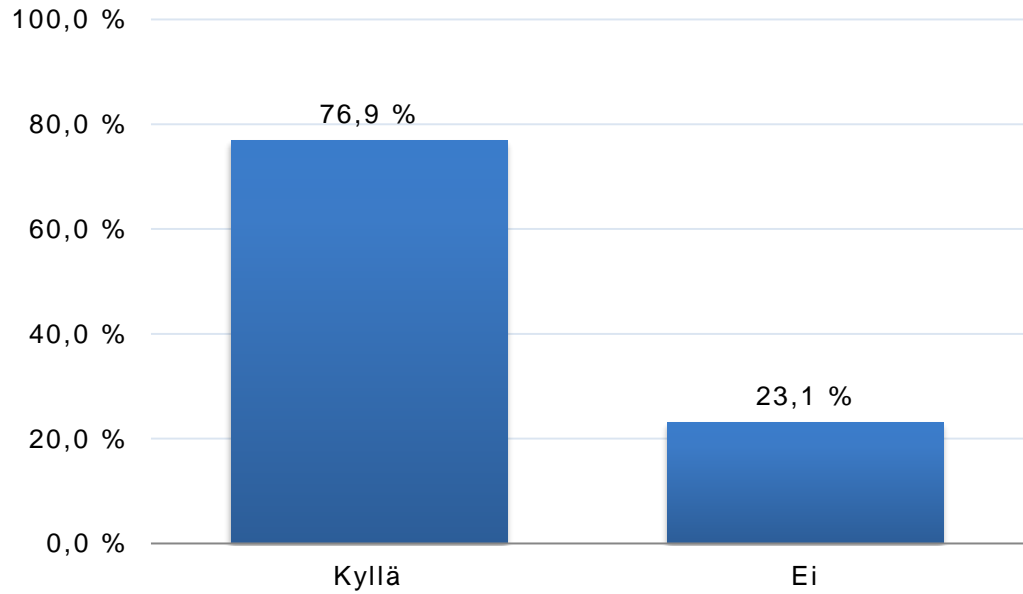
*”Hämeenmaa on erittäin hyvä työnantaja nuorille. Suosittelemme ehdottomasti.”* (Vastaja 7)

Haastatteluista jäi sellainen mielikuva, että nuoret ovat hyvin tyytyväisiä Osuuskauppa Hämeenmaan työnantajamielikuvasta. RekryTreffien vaikutus työnantajamielikuvan nostajana toimi myös hyvin, sillä kaikki hakijat huomioitiin. Eivät kaikki yritykset pysty kutsumaan kaikkia hakijoita haastatteluihin ja huomioida heitä näin hyvin. Tämä keskitetty kesärekrutointi sai hyvän vastaanoton, sillä hakijat pääsivät kasvotusten kertomaan itsestään ja antamaan kuvan, miksi juuri he olisivat sopivia työntekijöitä asiakaspalveluun. Myös tapahtumassa vieraili muutamia haastateltavien vanhempia ja hekin olivat hieman ihmeissään siitä, että tosiaan kaikki on kutsuttu työhaastatteluun. RekryTreffien positiivisuus oli myös havaittavissa haastattelijoiden ja yhteistyökumppaneiden kuten vastuullisen kesäduuni-kampanjan ja Lahden Ohjaamon keskuudessa. Vuoden 2017 kesätyöntekijöiden haastattelutilaisuus RekryTreffit oli hyvin onnistunut kokeilu ja saa ehkä jatkoa jossain muodossa ensi vuonnakin.

#### 4.5 Sähköisen kyselyn tulokset

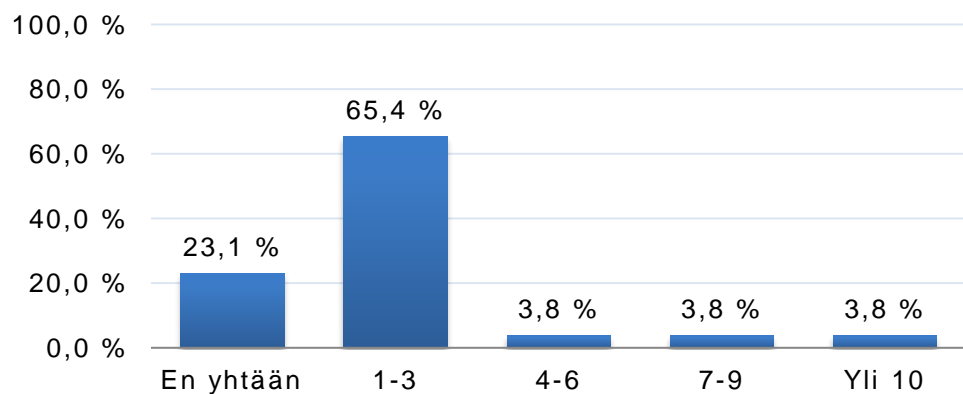
Varsinaisen opinnäytetyön tutkimuksen lisäksi toteutettiin toinenkin tutkimus. Tämän kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella esimiesten tuntemuksia keskitetyn rekrytoinnin toimivuudesta. Kun oltiin saatu kesätyönhakijoiden mielipiteitä RekryTreffeistä ja kesätyönhausta, oli mielenkiintoista saada tietää, mitä esimiehet prosessista tuumivat. Tutkimus toteutettiin sähköisenä surveypal-työkalulla ja se lähetettiin Lahden, Hämeenlinnan ja Riihimäen alueen esimiehille eli samoille esimiehille, jotka saivat potentiaalisia kesätyöehdokkaita RekryTreffeiltä. Tutkimukseen vastaajien määrä ei ollut kovinkaan suuri, sillä kysely lähetettiin 70:lle esimiehelle, mutta vain 26 esimiestä vastasi tähän.

Ensimmäiseksi kyselyssä selvitettiin palkkaavatko toimipaikat kesätyöntekijöitä. Tähän kysymyksen saatiin varsin yksimielinen vastaus, sillä kaikki toimipaikat paitsi yksi tarvitsivat kesätyöntekijöitä. Toimipaikat, jotka eivät RekryTreffiin kautta palkanneet kesätyöntekijöitä saivat vanhat kesätyöntekijänsä takaisin tai nostivat pikkutuntisten työntekijöiden tuntien määriä kesäksi ja näin kesätyöntekijöille ei ollut tarvetta. Tätä edeltävää kysymystä täsmensi kysymys siitä, palkkasivatko toimipaikat kesätyöntekijöiksi RekryTreffeiltä valikoituneita potentiaalisia hakijoita. 79% vastaajista palkkasi RekryTreffeiltä työntekijöitä ja 23 % ei palkannut. Tämä on selitettävissä juuri sillä, että saadaan vanhoja kesätyöntekijöitä eikä tarvetta näin ole. (KUVIO 6.)



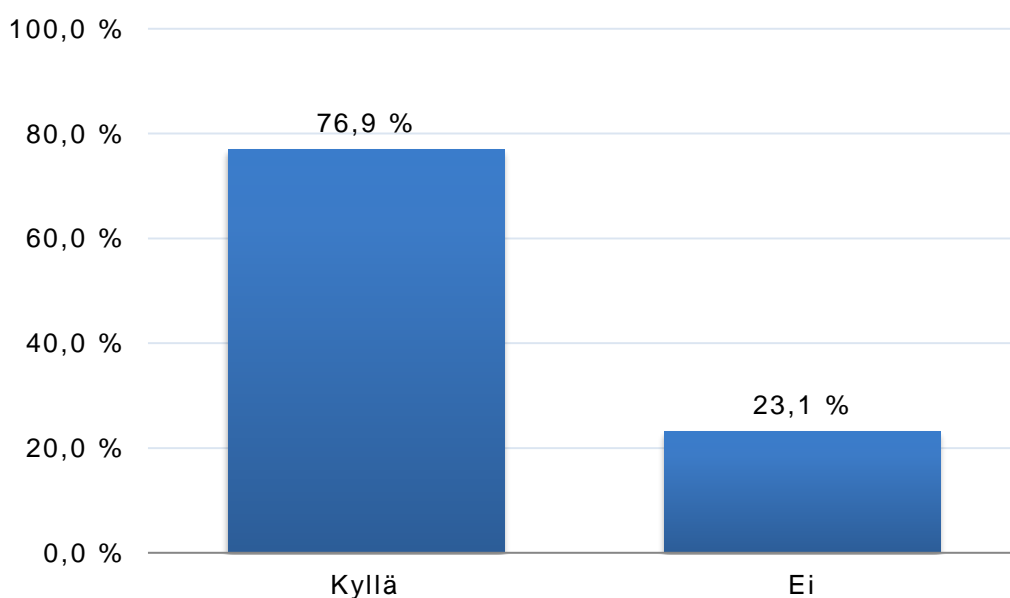
KUVIO 6. Palkkasitko kesätyöntekijöitä RekryTreffeiltä valikoituneiden potentiaalisten joukosta?

Ilahduttavaa oli huomata, kuinka paljon esimiehet palkkasivat kesätyönhakijoita RekryTreffeiltä. Suurin osa eli 64 % toimipaikoista palkkasi 1-3 hakijaa. Yksi toimipaikka palkkasi jopa yli kymmenen RekryTreffeiltä valikoitunutta kesätyönhakijaa. Tietenkin muutama vastaaja ei palkannut yhtään, sillä he olivat saaneet kesätyöntekijänsä jo vanhoista kesätyöntekijöistä. (KUVIO 7)



KUVIO 7. Kuinka monta kesätyöntekijää palkkasit RekryTreffien kautta?

Kyselyssä haluttiin selvittää myös esimiesten kokemuksia RekryTreffien toimivuudesta. Kysymys kuuluikin, helpottuiko kesätyöntekijöiden valinta RekryTreffien seurauksesta. Tähän saatiin myös aika yksimielinen vastaus, sillä esimiehet, jotka palkkasivat työntekijöitä RekryTreffien kautta, myös pitivät tätä prosessia omaa työtä helpottavana tapana löytää kesätyöntekijä ehdokkaita. Noin 76% vastaajista pitivät RekryTreffejä kesätyöntekijöiden löytämisestä helpottavana prosessina. 23 % vastaajista eivät taas pitäneet tätä omaa työtä helpottavana prosessina erinäisistä syistä johtuen. (KUVIO 8)



KUVIO 8. Helpottuiko kesätyöntekijöiden valinta keskitetyn rekrytoinnin avulla?

Sitten annettiin esimiehille mahdollisuus kertoa keskitetyn prosessin tuomia hyötyjä. Monet vastasivat RekryTreffien tuoneen ajansäästöä, koska heidän ei tarvinnut itse lukea kaikkia hakemuksia eikä haastatella kaikkia hakijoita. Esimiehille lähetettiin potentiaalisimmat hakijat, jotka he saattoivat kaikki haastatella ja näistä löytyi se paras kesätyöntekijä.



Useammassa vastauksessa keuhuttiin potentiaalisempia hakijoita. Esimiehelle lähetettiin vain hyviä hakijoita, joista oli karsittu ei niin hyviä hakijoita. Myös RekryTreffejä tilaisuutena keuhuttiin hyvin järjestetyiksi, mikä oli todella mukava kuulla.

*”Ajansäästö ja se vaiva, joka puolestamme tehtiin, on korvaamaton! Hakemuksia tulee toimipaikkoihin paljon ja todella selkeää oli viestiä, että ainoastaan sähköisen haun avulla ja keskitetysti tulemme ottamaan tulevan kesä tekijät”*

*”Ihan ehdottomasti säästi hurjasti aikaa, kun sai suoraan ns. hyvät hakijat nenän eteen. Kaikki meille valikoituneet hakijat olivat sellaisia, että olisivat voineet tulla valituksi myös töihin. Tykkäsin tästä systeemistä ihan todella paljon. Oli myös mukavaa olla itse haastattelemassa, niin sai hyvän kokonaiskuvan hakijoista. Tilaisuus oli hyvin järjestetty. ”*

Lopuksi annettiin esimiehille mahdollisuus antaa kehitysehdotuksia prosessista. Tähän saatiin kivasti vastauksia ja monet niistä olivat positiivisia. Hyviä kehitysideoitakin saatiin ja niiden avulla saadaan keskitettyä rekrytointia kehitettyä entisestään. Yksi vastaus näkyi muita enemmän ja se liittyi nuorempiin kesätyönhakijoihin. Nuoremmille kesätyönhakijoille ehdotettiin omaa hakutapaa, sillä alaikäiset nuoret eivät kunnolla pysty tekemään koko kesää kestäviä kesätöitä, jota tässä haussa pääasiassa haettiin. Syy siihen miksi RekryTreffillä ei voitu rajata nuorempia hakijoita pois oli se, että tutustu työelämään ja tienaa harjoittelu varmistui niin viime tipalla. Myös nuoremmille hakijoille piti antaa mahdollisuus hakea kesätöitä, joten heille annettiin mahdollisuus hakea tässä samassa haussa. Hyviä ehdotuksia annettiin myös tapahtuman järjestämiseen ja haastattelussa esitettyjen kysymysten täsmentämiseen toimialakohtaisemmin. RekryTreffien järjestäminen jo aikaisemmin sai kannatusta. Yhdessä vastauksessa myös ehdotettiin, että saman kaltainen tilaisuus järjestettäisiin jo syksyllä ja saataisiin heidät kunnolla perehdytettyä ennen kesää.

*”Aikataulu käy keväälle liian tiukaksi. Yhtenä syynä varmaan myös tuo pääsiäisen osuminen heti tapahtuman jälkeen. Aikaisempi ajankohta rekrytointi tapahtumalle. Kun nuoret täyttää hakemuksia netissä niin voisiko siinä jo jotenkin ohjeistaa täyttämään oikea*

*hakemus taikka joku rasti, että hakeeko tienaa ja tutustu paikkaa vai koko kesäksi.”*

*”Työnhakijoiden seula oli aika tiukka ja vastaako se sitten toimipaikan päällikön odotuksia? Meneekö potentiaalia liikaa hukkaan? Suuri osa varmasti haki isommille paikkakunnille niin, että pienemmät jäivät sitten ilman.”*

#### 4.6 SWOT-analyysi

Kesätyönhakijoiden haastattelujen ja esimiesten kyselyn tulosten perusteella laadittu SWOT-analyysi RekryTreffeistä. SWOT-analyysin avulla pohditaan RekryTreffien vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Esimiesten ajan säästö</li> <li>-Potentiaalisemmat hakijat</li> <li>-Saadaan paljon hakijoita haastateltua kerralla</li> <li>-Positiivinen ilmapiiri</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kustannukset</li> <li>-Rekrytoinnin myöhäinen ajankohta</li> <li>-Suuri työmäärä →miten RekryTreffien järjestely toteutetaan?</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Parantaa työnantajamielikuvaa</li> <li>-Löytää vakituisia työntekijöitä</li> <li>-RekryTreffit-brändi?</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ei saada tarpeeksi haastatteliijoita tapahtumiin</li> <li>-Rekrytoinnin venyminen liian myöhäiseksi</li> <li>-Potentiaalisia hakijoita ei löydy</li> <li>-Liian kovat kriteerit</li> </ul>

KUVIO 9. SWOT-analyysi

#### 4.7 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan useimmin enemmän validiteetista kuin reliabiliteetista. Validiteetilla tarkoitetaan siis, onko tutkimus pätevä ja onko se perusteellisesti tehty. Myös tutkimustulosten ja siitä tehtyjen päätelmien oikeellisuudella on merkitystä. Vaarana tutkimuksissa on, että tutkija näkee periaatteita ja suhteita väärin ja näin ollen kysyy tutkimuksen kannalta vääriä kysymyksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.) Reliabiliteetilla taas tarkoittaa tutkimuksen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta. Jotta reliabiliteetti tutkimuksen tuloksissa näkyisi, tulisi tulosten olla toistettavissa ja ne ei eivät saa olla sattumanvaraisia. Haastattelun luotettavuutta voidaan lisätä harjoittelemalla, lisäksi on otettava huomioon haastateltavan puheiden todenmukaisuus ja tilannesidonnaisuus. Tutkimuksen luotettavuutta tulisi arvioida tutkimuksen aikana ja jälkeen, sillä se on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Reliabiliteetilla ja validiteetilla on suhde toisiinsa, sillä jos reliabiliteetti on alhainen, on näin myös validiteetin kohdalla. Tämä ei kuitenkaan päde toisinpäin, sillä tutkimuksesta saatavat tulokset voivat olla luotettavia, mutta mitattava on väärä. (Hiltunen 2009, 12.)

Tämän tutkimuksen tulosten reliabiliteettiin voi vaikuttaa otannan pienuus, mutta toisaalta aineiston saturaation eli vastausten samankaltaisuuden alkoi huomata jo neljännen haastateltavan jälkeen. Useammat haastateltavat eivät olisi luultavasti tuoneet enää mitään uutta tutkimusongelman kannalta. Tutkimuksen tulosten toistettavuus toteutui myös, sillä haastatteluja tehtiin useampana päivänä kahdessa eri paikkakunnassa. Molemmissa paikkakunnassa saatiin hyvin saman kaltaisia vastauksia. Haastateltavien hyvin positiivisiin vastauksiin saattoi myös vaikuttaa se, että haastattelu tehtiin RekryTreffien yhteydessä. He saattoivat pelätä, että negatiivinen vastaus vaikuttaisi heidän mahdollisuuteen saada kesätöitä Hämeenmaalta.

Esimiesten kyselytutkimukseen oli hieman vaikeampi saada vastauksia kuin kesätyönhakijoilta. Kysely lähetettiin noin 70:lle esimiehelle ja

vastauksia saatiin vain 26 kappaletta. Vastausprosentti ei ollut kovinkaan hyvä ja se jäi vain 37 prosenttiin. Voidaan kuitenkin olettaa, että esimiehet vastasivat kyselyyn rehellisesti, mutta ehkä oli havaittavissa niiden esimiesten olevan tyytyväisempiä keskitettyyn kesärekrytointiin, jotka osallistuivat RekryTreffeille.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä luvussa käsitellään haastattelujen ja kyselyn vastausten pohjalta kehitysideoita ja johtopäätöksiä. Haastatellut kesätyönhakijat olivat todella tyytyväisiä rekrytointiprosessiin, joten kehitysideoiden saaminen oli aika hankalaa. Esimiesten vastauksista taas sai hieman enemmän kehitysehdotuksia ja osa niistä tulisi varmasti käyttöön.

Kummankin tutkimuksen sekä teemahaastattelu, että kyselyn tulosten perusteella voisi päätellä, että RekryTreffit oli hyvin onnistunut tapa rekrytoida kesätyöntekijöitä. Varsinkin kesätyönhakijat olivat erittäin tyytyväisiä siitä, että kaikki hakijat kutsuttiin työhaastatteluun. Kaikille kesätyönhakijoille annettiin mahdollisuus tulla esittäytymään ja tehdä vaikutus esimiehiin. Kesätyönhakijoiden antaman positiivisen palautteen myötä RekryTreffit kannattaisi järjestää myös tulevina vuosina. Esimiehet eivät pitäneet keskitettyä kesärekrytointia ihan niin positiivisena prosessina kuin kesätyönhakijat. Yleistäen voisi sanoa, että RekryTreffeille osallistuneet esimiehet olivat tähän toimintamalliin enemmän tyytyväisiä kuin ne esimiehet, jotka eivät olleet tapahtumissa haastattelemassa. Tähän vaikuttaa osittain se, että nämä esimiehet, jotka rekrytointitapahtumiin osallistuivat, olivat enemmän tietoisia keskitetyn kesärekrytoinnin kulusta. Esimiehet, jotka saivat vain potentiaalisiksi haastatteluissa todettujen hakijoiden hakemukset, eivät ehkä täysin ymmärtäneet prosessin kulkua ja kuinka ainutlaatuinen tilaisuus RekryTreffit olivat löytää hyviä kesätyöntekijöitä tai jopa vakituisia työntekijöitä.

Toivottavasti kesätyönhakijoiden ja valtaosa esimiesten positiivisista kommentteista edesauttavat RekryTreffien jatkumista myös tulevina vuosina. Toukokuuhun mennessä oli arviolta noin 100 kesätyönhakijaa saanut kesätöitä Hämeenmaalta RekryTreffien kautta. RekryTreffit oli paljon järjestelyjä vaativa tapahtuma, johon upposi myös kustannuksia. Erilaisia kuluja aiheuttivat muun muassa esimiesten palkat, tilojen vuokraus ja muut pienemmät kulut kuten materiaaleista aiheutuvat kustannukset. Karkeiden arvioiden mukaan esimiesten ja tilojen

vuokrauksesta koitui noin 11 000 euroa kustannuksia. Ensi vuotta ajatellen kustannuksia voisi karsia sillä, että esimiesten määrää pienennettäisiin hiukan. Tämä toisi paljon säästöä, sillä juuri esimiesten palkkakustannukset olivat suurin kulu. Lisäksi käyttämällä hyväksi ilmaisia tai edullisia tiloja haastattelujen järjestämiseen, säästettäisiin myös rahaa.

Ensimmäinen kehitysidea koskien ensivuoden kesärekrutointia olisi hakuajan lyhentäminen hieman tästä vuodesta. Tänä vuonna haku-aika oli siis kaksi kuukautta ja se päättyi helmikuun 2017 lopussa. Haku-aikaa voisi rajata kestämään noin kuukauden verran esimerkiksi joulukuun lopusta tammikuun loppuun. Jo kuukauden aikana kaikki, jotka aidosti ovat kiinnostuneita Hämeenmaan tarjoamista kesätöistä ehtivät varmasti lähettämään hakemuksen. Kun haku-aika olisi lyhyempi, niin RekryTreffit, pystyttäisiin järjestämään jo aiemmin. Näin saataisiin ehkä vielä enemmän potentiaalisia ehdokkaita, sillä osa hakijoista peruutti haastattelu-aikansa RekryTreffeiltä jo saamansa kesätyöpaikan vuoksi.

Toiseksi kehitys kohteeksi nousi kesätyöhakulinkkien rajaaminen vain yhteen. Tänä vuonna hakulinkkejä oli useampia eri toimialojen vuoksi. Tämä johti siihen, että haastateltavat saivat useita kutsuja RekryTreffeille ja he ilmoittautuvat tapahtumaan useamman kerran. Osa hakijoista luuli myös, että heidän osallistuvat useampaan haastatteluun sen mukaan mihin hakemuksen oli kohdistanut. Yhdet hakulinkit vaikka alueittain eli Lahden, Hämeenlinnan, Riihimäen, Forssan ja Heinolan alueen linkit helpottaisivat niin hakemusten käsittelyä ja kutsujen lähetystä kuin hakijoiden ymmärrystä työhaastattelusta.

Lisäksi esimiesten puolelta tuli sellaista ehdotusta, että haastattelussa esitettävät kysymykset olisivat toimialakohtaisempia. Esimerkiksi jos hakija olisi hakenut nopean syömisen ravintoloihin, kysyttäisiin häneltä kysymyksiä, jotka ovat oleellisia sillä alalla. Nyt esitetyt kysymykset olivat aika yleisluontoisia ja tarkennetuilla kysymyksillä hakijasta saisi varmasti enemmän irti. Myös kesätyönhakijoita voitaisiin ohjata haastatteluun sen mukaan mille toimialalle he ovat ensisijaisesti hakeneet. Tämän toteuttaminen voisi olla hieman hankalaa, sillä hakijoita on niin paljon, että

heidän ohjailuun ennen haastattelua tarvittaisiin useampi henkilö. Esimiehille tämä olisi erittäin toimiva tapa, sillä he haastattelisivat vain oman toimialan hakijoita ja pystyisivät vertailla hakijoita keskenään. Näin ehkä myös rekrytointipäätökset saataisiin jo aiemmin keväällä.

Jatkotutkimus voisi käsitellä keskitetyn rekrytointin toimimista muussa Osuuskauppa Hämeenmaan rekrytinnista. Tässä tutkimuksessa selvitettiin vain keskitetyn rekrytointimallin toimivuutta kesärekrytointin osalta, joten keskitettyä rekrytointin toimivuutta voisi tutkia yleisemmällä tasolla. Lisäksi kesätyönhakijoilta kyseltiin hieman Hämeenmaan työnantajamielikuvasta, joten siitäkin voisi lähteä tekemään jatkotutkimusta. Työnantajamielikuvaa voisi verrata, vaikka muihin vähittäiskaupan toimijoihin.

## 6 YHTEENVETO

Opinnäytetyössä tavoitteena oli selvittää, kuinka keskitetty kesärekrytointi toimi. Tämän kysymyksen selvittämiseen tutkittiin kesätyönhakijoiden sekä esimiesten kokemuksia RekryTreffeistä tänä keväänä. Lisäksi selvitettiin myös, kuinka keskitettyä rekrytointia voitaisiin kehittää ensi vuotta varten ja samalla tutkittiin myös työnhakijoiden työnantajamielikuvaa Osuuskauppa Hämeenmaasta.

Teoriaosuuden takana on laaja kattaus niin kirjallisia- kuin sähköisiä lähteitä, joista osa on myös englanniksi. Näiden lähteiden avulla on pyritty tarkastelemaan rekrytointiprosessiin kulkua ja erityisesti sen tärkeimpiä osuuksia. Aluksi tarkennettiin rekrytointin merkitystä organisaatioissa ja sen lainopillista puolta sekä rekrytointissa havaittuja haasteita. Tämän jälkeen siirryttiin itse rekrytointiprosessiin. Rekrytointiprosessi lukeutuu organisaatioiden kriittisiin toimintoihin, jota tulee suunnitella huolellisesti ja hoitaa koko prosessi kunniakkaasti loppuun asti. Rekrytointi on hyvin ihmisläheistä ja siihen voi sisältyä paljon voimakkaita tunteita. Rekrytointi on kilpailua, joka on toiselle harmillinen tappio ja toiselle taas voiton hurmiota. (Markkanen 2002, 115.)

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa suoritettiin kvalitatiivinen sekä kvantitatiivinen tutkimus. Ensin suoritettiin kvalitatiivinen tutkimus seitsemälle kesätyönhakijalle RekryTreffeillä. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään mitä mieltä he ovat keskitetystä kesärekrytinnista ja Hämeenmaasta työnantajana. Kesätyönhakijoiden määrä oli niin suuri, että muutamien kesätyönhakijoiden teemahaastattelut olivat helpommin toteutettavissa kuin suurelle tuntemattomalle joukolle lähetettävä kyselytutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus taas suoritettiin RekryTreffi paikkakuntien esimiehille. Kysely lähetettiin noin 70:lle Lahden, Riihimäen ja Hämeenlinnan esimiehelle. Heille surveypal-kyselytyökalulla toteutettu sähköinen tutkimus oli taas hyvä vaihtoehto, sillä voitiin olettaa, että he vastaavat kyselyyn suuremmalla todennäköisyydellä kuin kesätyönhakijat.



Vuonna 2015 keskitetty kesärekrytointia Pirkanmaan Osuuskunnassa on tutkinut Ida Ekunwe, jonka opinnäytetyö toimi hyvänä vertailukohteena tälle työlle. Keskitetty kesärekrytointi oli Pirkanmaalla toteutettu hieman eritavalla yhden projektityöntekijän avulla kuin Hämeenmaalla, jossa prosessi tehtiin tiimityönä. Ekunwen työssä tutkimus tehtiin kyselynä esimiehille ja myös he olivat prosessiin yhtä lailla tyytyväisiä kuin Hämeenmaan esimiehetkin. Pirkanmaalla on jatkettu keskitettyä kesärekrytointia vielä tänäkin vuonna.

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, pätevänä ja informatiivisena Osuuskauppa Hämeenmaalle. Tuloksia ei kuitenkaan voida pitää yleistävänä kaikkiin keskitettyihin rekrytointiprosesseihin. Opinnäytetyö on työelämälähtöinen, sillä tutkimuksen tuloksista on hyötyä keskitetyn kesärekrytoinnin suunnittelussa ensi vuotta varten sekä se antaa hiukan suuntaviivoja siihen kuinka keskitetty malli voisi toimia koko Hämeenmaan rekrytoinnissa.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Arthur, D. 2006. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. New York: AMACOM.

Dessler, G. 2009. Fundamentals of Human Resource of Management - Content, Competencies, and Applications. New Jersey: Pearson Education.

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

Korpi, T. ,Laine, T. , Soljasalo, S. 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria – sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Koipijyvä Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WSOY.

Niitamo, P. 2001. Työhaastattelu – henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Edita Oyj.

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras – rekrytoinninopas esimiehelle. Helsinki: Edita Prima Oy.

Valvisto, E. 2015. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Taletum.

Watkins, M. 2016. Uusille työntekijöille ei kannata olla liian kiltti. Fakta 9/2016, 52.

Yeung, R. 2011. Succesful interviewing and recruitment. Kogan Page: London.

Osuuskauppa Hämeenmaan perehdytysopas 2017

## Sähköiset lähteet

- Ekunwe, I. 2015. Keskitetty kesärekytointi, case: Pirkanmaan Osuuskunta. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö [viitattu 2.2.2017]. Saatavissa: [https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/94615/Ekunwe\\_Ida.pdf?sequence=1](https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/94615/Ekunwe_Ida.pdf?sequence=1)
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. [viitattu 9.4.2017]. Saatavissa: [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf)
- Häkkinen, P. 2012. Rekrytointiprosessi. Savonia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö [viitattu 15.2.2017]. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47099/Hakkinen\\_Pertti.pdf.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47099/Hakkinen_Pertti.pdf.pdf?sequence=1)
- Kykkänen, N. 2011. Rekrytointiviestintä myönteisen työntajamaineen tukena. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -tutkimus [viitattu 11.4.2017]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/36566/URN:NBN:fi:jyu-2011082111262.pdf?sequence=1>
- Jyväskylä Yliopisto. 2015. Laadullinen tutkimus. [viitattu 29.01.2017]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>
- Penny, J. 2015. What to expect in group interviews [viitattu 12.3.2017]. Saatavissa: <http://www.best-job-interview.com/group-interviews.html>
- Ronkainen, A. 2015. ”Ei yhtää työhakemusta” – työnantajat tuskailevat rekrytoinnin kanssa. Yle uutiset [viitattu 12.2.2017]. Saatavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-8308675>

Surakka, J. 2015. Työsuhteen pelisäännöt – saako työnantaja kysyä mitä vaan? Edilex [viitattu 12.2.2017]. Saatavissa: <https://www-edilex-fi.aineistot.lamk.fi/uutiset/43443?allWords=ty%C3%B6suhteen+pelis%C3%A4%C3%A4nn%C3%B6t&offset=1&perpage=20&sort=relevance&searchSrc=1&advancedSearchKey=637548>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOT - Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Tampere: yhteiskuntatieteellinen tiedearkisto [viitattu 27.1.2017]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOT - Menetelmäopetus. Tampere: yhteiskuntatieteellinen tiedearkisto [viitattu 12.2.2017]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html) validiteetti viitattu [11.3](#)

#### Suulliset lähteet

Lautala, S. 2017. HR-asiantuntija. Osuuskauppa Hämeenmaa. Haastattelu 5.5.2017

## LIITTEET

Liite 1. RekryTreffien haasttelulomake

Liite 2. Teemahaastattelun runko

Liite 3. Surveypalilla luotu kyselylomake (word muotoon muutettuna)

Liite 1. RekryTreffien haastattelulomake

**Kerro lyhyesti itsestäsi?**

---

**Kuvaile itseäsi kolmella adjektiivilla?**

---

**Mikä näistä piirteistäsi tekee sinusta hyvän asiakaspalvelijan?**

---

**Missä asioissa haluaisit kehittää itseäsi /olla parempi?**

---

**Miksi meidän pitäisi valita sinut?**

---

**Milloin voisit aloittaa?**

---

**Miten pitkälle syksyyn voit työskennellä?**

---

**Onko sinulla rajoitteita työaikojen suhteen?**

---

**TOP 3 Yksikköä:**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_



Haastattelijan puumerkki: \_\_\_\_\_

Valittu  , mihin yksikköön

---

Annettu Tutustu työelämään ja tienaa hakulomake

## Liite 2. Teemahaastattelun runko

### **Hakeminen**

- Haetko ensimmäisen kerran Hämeenmaalle?
- Onko hakeminen näin helpompaa kuin hakemuksen vieminen suoraan toimipisteelle?

### **Hakuaika**

- Oliko hakuaika sopivan mittainen (28.12-28.2.)?
- Pitäisikö kesätyöhaku olla jo aiemmin?

### **Rekrytointiviestintä**

- Onko rekrytointiprosessin kulusta viestitty hyvin?
- Esim kun laitoit hakemuksen, kutsu tapahtumaan?

### **Työhaastattelu**

- Mitä mieltä olet muuten tästä, että hakulinkit ovat netissä ja kaikki kutsutaan työhaastatteluun?
- Oliko yksilöhaastattelu parempi kuin vaihtoehtoisesti ryhmähaastattelu?
- Tai entä videohaastattelu?

### **Perehdytys**

- Jos tulet valituksi, millaista perehdytystä odotat?

### **Kehitysideat**

- Olisiko tässä sähköisessä hakutavassa jotain kehitettävää?

### **Työnantajamielikuva**

- Millainen kuva Hämeenmaasta sinulla on työnantajana?
- Onko hyvä työnantaja nuorille?

Liite 3. Surveypalilla luotu kyselylomake (word muotoon muutettuna)

## Keskitetty kesärekrytointi 2017

Tänä vuonna kokeiltiin ensimmäistä kertaa kesätyöntekijöiden rekrytointiin keskitetyn rekrytoinnin mallia. Järjestimme kolmella paikkakunnalla RekryTreffit, joista potentiaalisiksi valikoituneiden hakijoiden hakemukset lähetimme eteenpäin esimiehille. Tähän kyselyyn vastaamalla voit kertoa oman mielipiteesi kesätyöntekijöiden rekrytoimisen onnistumisesta tänä vuonna.

Toimipaikan nimi

Palkkaatteko kesätyöntekijöitä tänä vuonna?

- Kyllä
- Ei

Palkkasitko kesätyöntekijöitä RekryTreffeiltä valikoituneiden potentiaalien joukosta?

- Kyllä
- Ei

Kuinka monta kesätyöntekijää palkkasit RekryTreffien kautta?

- Ei yhtään
- 1-3
- 4-6
- 7-9
- Yli 10

Helpottuiko kesätyöntekijöiden valinta keskitetyn rekrytoinnin avulla?

- Kyllä
- Ei



Mitkä olivat RekryTreffien järjestämisestä sinulle suurimmat hyödyt (esimerkiksi ajansäästö tai laadukkaammat hakijat)?

Löytyykö tästä prosessista jotain kehitettävää?

Kiitos vastauksestasi! 😊