



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Pinja Lehtiluoma

Rekrytointiprosessin kehittäminen kohdeyritykselle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2019

Tekijä Otsikko	Pinja Lehtiluoma Rekrytointiprosessin kehittäminen kohdeyrityksessä
Sivumäärä Aika	33 sivua + 1 liitettä Toukokuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Raisa Varsta
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ja päätavoitteena oli kehittää kohdeyrityksen yhtä rekrytointiprosessia selkeämmäksi ja nopeammaksi tavaksi työllistyä. Toisena tavoitteena oli selvittää, miten työnhakijat suhtautuivat uuteen rekrytointiprosessiin ja sitä kautta saada vielä jatkokehittämisideoita prosessin kehittämiseen. Työnhakijoilta oli tarkoitus selvittää prosessin sujuvuuden lisäksi erityisesti ihmiskontaktin merkitystä rekrytointiprosessin aikana.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena. Menetelmänä opinnäytetyössä oli laadullinen tutkimus, jossa selvitettiin työnhakijoiden mielipiteitä ja ajatuksia rekrytointiprosessista. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluilla, jotka toteutettiin niille työnhakijoille, jotka työllistyivät uuden rekrytointiprosessin kautta. Tutkimuksessa käytettiin strukturoituja haastattelukysymyksiä.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä aihealueet painottuivat rekrytointiprosessiin sekä työnantajamielikuvaan ja niiden korrelaatioon. Työnantajamielikuvassa keskityttiin erityisesti muutamaan vaikuttavaan osa-alueeseen, sillä ilman rajausta aiheesta olisi tullut liian laaja. Viitekehyksessä hyödynnettiin ammattikirjallisuutta rekrytoinnista ja työnantajamielikuvasta sekä internetartikkeleita ja aiempia kyselytutkimuksia.</p> <p>Opinnäytetyön kehittämistyö onnistui hyvin, mutta tutkimuksen osalta opinnäytetyö onnistui vain kohtalaisesti. Tutkimuksen perusteella kehittämiselle on ollut tarvetta, ja kehittämistyö on voinut rekrytointiprosessia oikeaan suuntaan. Kehittämishankkeen kulku on kuvattu tässä opinnäytetyössä lähtötilanteesta prosessin pilotoinnin loppuun.</p>	
Avainsanat	rekrytointi, rekrytointiprosessi, työnantajamielikuva

Author Title	Pinja Lehtiluoma Developing Recruitment Process
Number of Pages Date	33 pages + 1 appendices May 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Raisa Varsta, Senior Lecturer
<p>The main purpose of the development project described in this thesis was to improve one of the recruitment processes in the target company to be clearer and more time efficient. The secondary purpose was to research how the applicants felt about the new recruitment process and to identify possible development ideas for piloting. The goal was to find out if the process was smooth enough for the applicants and to understand how much weight the applicants placed on the human contact during the recruitment process.</p> <p>The theoretical framework of this thesis focused on recruitment processes, employer brand and the correlation of these two. In addition, previous questionnaire surveys dealing with recruitment processes and employer brand were utilized in the study. Qualitative research methods were used to examine the applicants' thoughts and opinions about the new recruitment process. The research material was gathered by interviewing the applicants who were employed through the new recruitment process. The study used structured questions.</p> <p>Based on the study, the applicants felt that the recruitment process was successful. They described the process being fast, agile and effortless. The applicants didn't consider human contact being needed during the recruitment process. They were satisfied with the process and didn't have any further development ideas for the recruitment process.</p> <p>The study showed that the development process was needed, and it has taken the recruitment process to right direction.</p>	
Keywords	employer brand, recruiting, recruitment process.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Alkusanat	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	2
1.3	Viitekehys ja tutkimusmenetelmä	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	Rekrytointi	5
2.1	Määritelmä	5
2.2	Rekrytointiprosessi	5
2.3	Vuokrahenkilöstön rekrytointi	7
2.4	Onnistunut rekrytointiprosessi	8
3	Työnantajamielikuva	9
3.1	Määritelmä	9
3.2	Työnhakijan mielikuvan muodostuminen	9
3.3	Työtyytyväisyys osana työnantajamielikuvaa	10
3.3.1	Työhyvinvointi	11
3.3.2	Johtaminen	12
3.3.3	Henkilöstöedut	13
3.4	Sosiaalisen median vaikutus työnantajamielikuvaan	14
4	Kehittämishanke	16
4.1	”Asiakkaan ehdottaman” prosessin määritelmä	16
4.2	Nykytila-analyysi	16
4.2.1	Lähtötilanteen kartoitus	16
4.2.2	Nykyisen prosessin ongelmakohdat	17
4.3	Uusi prosessi ja sen pilotointi	18
4.3.1	Kehittämishankkeen tavoite	18
4.3.2	Kehittämishankkeen toimenpiteet	19
4.3.3	Toivetyöntekijä –prosessikaavio	21
4.4	Tutkimuksen toteutus	23
4.4.1	Tutkimuksen tulokset	24
4.4.2	Prosessin analysointi ja johtopäätökset	25

5	Lopuksi	28
5.1	Työn tavoitteen onnistuminen	28
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	29
5.2.1	Reliabiliteetti	29
5.2.2	Validiteetti	30
5.3	Jatkokehitysehdotukset	31
	Lähteet	32
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelu kysymykset	

1 Johdanto

1.1 Alkusanat

Yrity maailma on aina jatkuvassa muutoksessa, ja muutostahti näyttää vuosi vuodelta vain kiihtyvän. Yksi suuri muutos liittyy työntekijöiden palkkaamiseen, sillä yritykset palkkaavat työntekijöitä henkilöstövuokrauksen kautta yhä enenevässä määrin. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstöpalveluja tarjoavien yritysten tulee kehittyä koko ajan, sillä palkattavien henkilöiden määrää kasvaa ja heidät tulisi saada entistä nopeammin kohdeyritykseen töihin.

Sujuva rekrytointi- ja palkkausprosessi on avainasemassa työntekijöiden saannissa. Rekrytointiprosessin tulee olla ketterä ja nopeatempoinen, mutta samalla sen tulisi olla työntekijälähtöinen, jottei yritys jää työnantajan roolissaan liian etäiseksi ja kasvottomaksi. Mikäli työnantaja jää kasvottomaksi, se vaikuttaa henkilöstötyytyväisyyteen väistämättä negatiivisessa valossa. Tämä taas ei ole millään tavalla toivottavaa, sillä toinen yritysmaailmaa muuttava ilmiö on ihmisten halu tehdä mielekästä työtä miellyttävässä yrityskulttuurissa.

Henkilöstötyytyväisyyden merkitystä ei siis voi tänä päivänä liikaa korostaa. Henkilöstötyytyväisyyden merkityksen kasvua ei voida ehkä trendiksi kutsua, mutta se on ollut viime vuosina esillä lähes megatrendin tavoin, sillä henkilöstötyytyväisyyden merkitykseen suhtautuminen on muuttunut vuosien varrella merkittävästi. Henkilöstötyytyväisyys on muuttunut pakollisen pahasta vuosittaisesta kyselystä yritykselle elintärkeäksi voimavaraksi, jota ei voi mitenkään sivuuttaa.

Opinnäytetyön aiheen valitseminen tuntui aluksi hyvin haastavalta, mutta lopulta onnistuin löytämään juuri itseäni kiehtovan aiheen. Tällä hetkellä olen mukana kehittämissuunnitelmassa, jossa pyritään yksinkertaistamaan palkkausprosessia sellaisten hakijoiden kohdalla, joita asiakasyritykset ovat toivoneet työntekijöiksi. Tiimimme oli heti yhtä mieltä siitä, että tässä olisi mielenkiintoinen aihe opinnäytetyöhön, sillä siitä olisi hyötyä myös yritykselle. Tämän työn tarkoituksena on siis tutkia asiakkaidemme toivomien työntekijöiden tyytyväisyyttä uuteen rekrytointiprosessiin. Teen opinnäytetyöni kohdeyritykselle X.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tämä opinnäytetyö keskittyy kohdeyrityksen X rekrytointiprosessin uudistamiseen. Yritys X välittää henkilöstövuokrauspalveluja asiakkailleen. Projektin tarkoituksena on yksinkertaistaa rekrytointiprosessia sellaisten työnhakijoiden kohdalla, joita yrityksen X asiakasyritykset ovat toivoneet työntekijöiksi. Tulen käymään opinnäytetyössäni tätä prosessia läpi tarkemmin, mitä se on nyt, ja mitä se tulee ainakin pilotointivaiheessa olemaan. Opinnäytetyön tutkimuksellisen osan aiheena on kuitenkin työntekijöiden tyytyväisyys uuteen palkkausprosessiin.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on, miten kohdeyritykseen palkatut asiakkaan ehdottamat työntekijät kokevat rekrytointiprosessin.

Tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää mahdollisimman laajasti, miten uusi palkkausprosessi vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen rekrytointiprosessin etenemisestä. Tutkimuksen tärkeimpiä kysymyksiä, joihin pyrin saamaan vastauksia, ovat:

- Onko prosessissa jotain, mitä heidän mielestään voisi muuttaa?
- Ollaanko uuteen prosessiin tyytyväisempiä sen nopeuden ja tehokkuuden takia vai kokevatko työntekijät sen liian etäiseksi tavaksi toimia?

Näiden kysymysten kautta voidaan lähteä selvittämään muun muassa sitä, minkälaista lähestymistapaa kohdeyrityksen työntekijät arvostavat. Tavoitteena on siis saada selkeä käsitys työntekijöiden mielipiteistä ja asenteista palkkausprosessia kohtaan ja sitä kautta saada käsitys myös siitä, minkälaisen kuvan palkkausprosessi luo kohdeyrityksestä yrityksenä ja työnantajana. Näiden tulosten perusteella on mahdollista suunnata pilotointivaiheessa olevaa prosessia oikeaan suuntaan. Tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää myös muissa rekrytointi- ja palkkausprosesseissa.

Tässä työssä en siis paneudu kohdeyrityksen henkilöstötyytyväisyyteen koko henkilöstön osalta, vaan aihe on rajattu käsittelemään niitä työntekijöitä, joita yrityksen X asiakasyritykset ovat toivoneet työntekijöikseen. Tässä työssä pyritään selvittämään työntekijöiden tyytyväisyyttä liittyen uuden rekrytointiprosessin kulkuun ja sen vaikutusta siihen, miten työntekijät kokevat kohdeyrityksen työnantajana.

1.3 Viitekehys ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön viitekehys koostuu erilaisista ammattikirjallisuus- sekä internet-lähteistä. Ammattikirjallisuutta lähteenä käyttämällä saadaan kehittämisprojektille vankka teoria-perusteinen pohja. Kirjallisuuden lisäksi lähteinä ovat erilaiset internet-lähteet ja tutkimukset. Lähteiden avulla käsitellään rekrytointiprosessia, työntekijäytyvyäisyyttä ja työnantajamielikuvaa, jotka ovat avainasemassa tässä kehittämistyössä. Viitekehyyksessä määritellään tärkeimmät käsitteet, niiden merkitys liiketoiminnalle nimenomaan työntekijän ja työnhakijan mielikuvan rakentumisen valossa sekä sitä, miten ne ovat kyöksissä toisiinsa.

Rekrytointiprosessia käydään läpi Sallin ja Takatalon (2014) määrittelemänä. Salli ja Takatalo ovat määritelleet rekrytointiprosessin kulun, jota tämäkin työ mukailee. Viitekehyyksessä käydään läpi lyhyesti myös vuokrahenkilöstön vuokrauksessa huomioitavat tekijät Työ- ja elinkeinoministeriön (2017) kaaviota mukaillen. Viitekehyyksen toinen pääteema on työnantajamielikuva, joka on määritelty Korven, Laineen ja Soljasalon (2012) mukaan. Työnantajamielikuvaa käsitellään sekä työnhakijan että työntekijän näkökulmasta selvittäen, mitkä tekijät vaikuttavat kummankin mielikuvan syntymiseen.

Tämän opinnäytetyön kehittämistutkimus on osa toimeksiantajan suurempaa kehittämisprosessia. Tutkimusmenetelmänä työssä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Menetelmä sopii työhön parhaiten, sillä tarkoituksena on saada mahdollisimman tarkka näkemys palkkausprosessista työntekijän näkökulmasta. Aineiston keräämiseen on käytetty strukturoitua haastattelua. Haastatteluiden avulla pyrin selvittämään, miten vastaajat ovat kokeneet palkkausprosessin.

Kvalitatiivinen tutkimus on vain yksi osa tämän opinnäytetyönaiheena olevasta kehittämishankkeesta. Kehittämishanke lähtee liikkeelle nykytilanteen analyysistä. Analyysin jälkeen työ etenee prosessin kehittämisvaiheeseen. Tämä opinnäytetyö keskittyy ensimmäiseen versioon kehittämisprojektista. Työssä käydään läpi ensimmäisen version pilotoinnin onnistumista ja sen aikana saatuja vastauksia prosessin sujuvuudesta. Vastaukset ovat saatu kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Lopussa käydään läpi saatujen vastauksien avulla, miten prosessia pitäisi kehittää entisestään ja mitä tulisi ottaa huomioon pilotin laajentuessa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelut on suoritettu vaan niille työntekijöille, jotka työllistyvät kohdeyrityksen työntekijäksi, yritys X:n asiakkaan eli heidän työkohteensa ehdottamana. Vaikka kehittämistyön tarkoituksena on parantaa erityisesti asiakkaiden kokemusta prosessista, päädyttiin siitä huolimatta kysyä juuri työntekijöiltä näkemyksiä rekrytointiprosessista. Rajaus on tehty siitä syystä, että asiakkaille prosessimuutos ei näyttäyty muuna kuin ehdottamislomakkeen ulkonäössä ja siinä, että työntekijöitä saataisiin nopeammin töihin, ja jälkimmäisen mittaaminen on mahdollista vasta, kun uusi prosessi on ollut käytössä pidemmän aikaa. Asiakkaan ehdottamille työntekijöille prosessimuutos on kuitenkin selkeä ja mielipiteitä voidaan kerätä jo pienemmälläkin otannalla.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu yhdeksästä luvusta. Ensimmäisessä alaluvussa johdatetaan lukija aiheen äärelle. Seuraavissa alaluvuissa rajataan opinnäytetyön aihe sekä määritellään tutkimuksen tavoite, opinnäytetyön muoto ja tutkimusmenetelmä. Viimeisessä alaluvussa käydään läpi työn rakenne.

Luvussa kaksi käsitellään rekrytointiprosessia, luku alkaa käsitteen määrittelyllä, jonka jälkeen käydään läpi rekrytointiprosessin eri vaiheet. Tämän jälkeen käsitellään onnistuneen rekrytointiprosessin hyötyjä sekä työnantajamielikuvan muodostumista rekrytointiprosessissa.

Työnantajamielikuvan syntyminen rekrytointiprosessissa johdattelee lukijan neljänteen lukuun, jossa käsitellään työnantajamielikuvaa. Ensimmäisessä alaluvussa käydään ensin läpi termin määrittelmä, jonka jälkeen käsitellään sekä työnhakijan että työntekijän työnantajamielikuvan muodostumista. Lopuksi käsitellään sosiaalisen median vaikutusta työnantajamielikuvaan.

Neljännessä luvussa päästään itse kehittämishankkeeseen. Luvussa käydään läpi prosessin määrittelmä, käsitellään kehittämiskohteen lähtötilanne ja nykyisen prosessin ongelmat. Neljännen luvun toisessa alaluvussa käydään läpi uuden prosessia ja sen pilotointia sekä tavoitteita ja toimenpiteitä. Kolmannessa alaluvussa keskitytään tutkimukselliseen osuuteen, jossa käydään läpi tutkimuksen tulokset sekä prosessin analysointia ja johtopäätöksiä.

Viidennessä luvussa käsitellään työn onnistuneisuutta. Luvussa käydään läpi tutkimuksen luotettavuus reliabiliteetin ja validiteetin avulla sekä kehittämishankkeen aikana nousseita jatkokehitysehdotuksia.

2 Rekrytointi

2.1 Määritelmä

Rekrytointi ei ole yrityksen muusta toiminnasta irrallinen prosessi, vaan sen tulee linkittyä yrityksen strategiaan. Vaikka yksittäiselle rekrytointiprosessille voidaan katsoa olevan alku- ja loppupiste, rekrytointi ei ole muutaman kerran vuodessa tapahtuva projektiluontoinen tapahtumaketju, vaan sen tulisi olla jatkuvasti käynnissä. Menestyneimmät yritykset ymmärtävät rekrytointiprosessin olevan osa liiketoimintaa, joka kulkee mukana pitkin vuotta muiden liiketoiminnan osa-alueiden kanssa. (Walliander 2017.) Yksittäiselle rekrytointiprosessille tulee kuitenkin asettaa aikataulu niin, että prosessille on varmasti aikaa. Prosessin pysyminen aikataulussa mahdollistaa sen kustannustehokkuuden sekä hyvän hakijakokemuksen. (Salli & Takatalo 2014, 10–14.)

2.2 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi käynnistyy aina yrityksen tarpeesta uudelle työntekijälle (Markkanen 2002, 12). Kun tarve tiimin vahvistajalle on havaittu, on määriteltävä selkeät kriteerit, mitä lähdetään hakemaan. Selkeät hakukriteerit ovat koko rekrytointiprosessin perusta; ne helpottavat niin rekrytoijan työtä kuin varmistavat prosessin oikeudenmukaisuuden. Kriteerejä luonnosteltaessa tulee määritellä ne kompetenssit ja yksittäiset taidot, jotka ovat tehtävästä suoriutumisen kannalta oleellisia tai peräti välttämättömiä. Työnhakijan kompetenssi muodostuu tämän kokemuksista, tiedoista ja taidoista sekä arvomaailmasta ja persoonallisuudesta. Rekrytointikriteerejä tulee myös verrata yrityksen toimintakulttuuriin. Rekrytointiprosessin onnistumisen kannalta on oleellista, että yrityksen ja työntekijän arvot kohtaavat. (Salli & Takatalo 2014, 15–20.)

Kun kriteerit ovat selvillä jokaisella rekrytointiprosessiin osallistuvalla, tulee valita kyseistä yritystä ja avoinna olevaa paikkaa ajatellen parhaimmat hakukanavat ja räätälöidä työpaikkailmoitus valituille alustoille sopivaksi. Työpaikkailmoitus on ennen kaikkea

markkinointia, joten sen visuaalisuutta sekä selkeyttä ei voida korostaa liikaa. Rekrytointiprosessin sujuvuuden kannalta ilmoituksen tulee kuitenkin olla rehellinen, mitä tehtävässä vaaditaan, mitä työ sisältää ja miten hakijan tulee toimia päästäkseen prosessissa eteenpäin. (Salli & Takatalo 2014, 24–30.)

Hyvän hakijakokemuksen luomiseksi esikarsintaa ei tulisi jättää hakuajan umpeutumiseen. Mikäli potentiaalsiin hakijoihin ei pidetä tiivistä yhteyttä tai prosessi näyttäytyy heille muuten hitaana, kiinnostus yritystä ja haettua tehtävää kohtaan laskee ja pahimmassa tapauksessa kilpailija ehtii viedä potentiaalisimmat hakijat. Tästä syystä olisi tärkeää käydä hakemuksia läpi ja tehdä esivalintoja jo haun ollessa auki, eikä odottaa hakuajan umpeutumiseen. Esikarsintaan käytettäviä metodeja ovat muun muassa hakemusten huolellinen läpikäynti, puhelinhaastattelut, esittelyvideot, internetpohjaiset tilannepäätelytehtävät tai ryhmähaastattelut. Esikarsinnalla on tarkoitus tehostaa rekrytointia, sillä vain pätevimmat ja potentiaalisimmat hakijat kutsutaan haastatteluun. (Salli & Takatalo 2014, 10–14; 48–51.)

Haastattelun tavoitteena on muodostaa kokonais käsitys hakijan soveltuvuudesta tehtävään. Sen tarkoituksena on syventää ja tarkentaa hakijasta muodostunutta kuvaa hakemuksen ja mahdollisen esikarsinta metodin perusteella, jotta päätös palkkauksesta voidaan tehdä mahdollisimman riskittömästi. Haastattelulla haetaan siis päätöksenteon perusteita, mihin rekrytointiprosessi ratkeaa. (Markkanen 2002, 53.) Haastattelussa avainasemassa ovat läsnäolo, kuuntelu sekä tietoisuus mahdollisista arvioinnin harhoista. Tällainen harha voi olla esimerkiksi tykkäämisharha tai stereotyyppinen ajattelu. Haastattelijan tulee olla myös tietoinen siitä, että esitettävien kysymyksien on oltava tehtävän kannalta oleellisia. Tarpeettomien ja asiattomien kysymysten esittäminen johtaa helposti syrjintäolettamaan, millä on erittäin negatiivinen vaikutus työnantajamielikuvaan. (Salli & Takatalo 2014, 66–71; 103–104.)

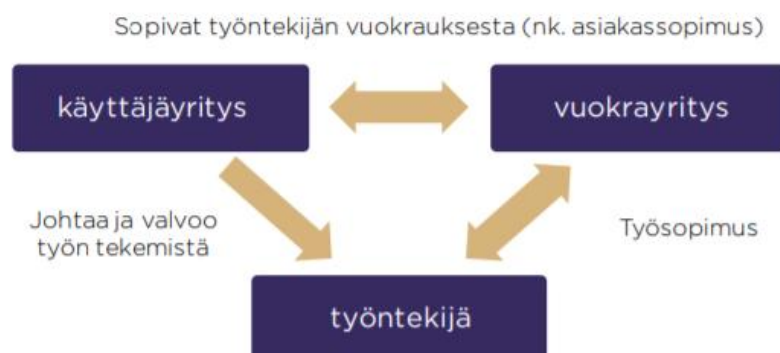
Mikäli päätöstä soveltuvimmasta hakijasta ei saada tehtyä ensimmäisten haastatteluiden jälkeen, mahdollisuuksina on toinen haastattelukierros tai soveltuvuus- sekä henkilöarviointi – tai molemmat. Soveltuvuusarvioinnin tarkoituksena on varmistaa päätöksenteon luotettavuus. Se varmistaa sen, että päätöksenteossa on käytetty erilaisia arviointilähteitä, eikä valinta perustu vain yhden ihmisen luomaan kuvaan hakijasta. Jotta soveltuvuusarviointi on onnistuisi, sen tulee olla suunniteltu tehtävän mukaisesti, jotta arviointimenetelmät tukevat tehtävän vaatimusten täyttämistä. (Markkanen 2002, 95–97; Salli & Takatalo 2014, 79.)

Rekrytointipäätös on samanaikaisesti ehdokkaiden vertailua keskenään sekä heidän vertailuansa toimenkuvaa ajatellen (Markkanen 2002, 100). Päätöksen teon tulisi perustua alussa laadittuihin rekrytointikriteereihin, mutta siihen vaikuttavat mahdollisesti myös suosittelijoiden mielipide sekä rekrytoijan intuitio. Suosittelijoiden mielipide ei kuitenkaan saisi olla ratkaiseva tekijä, sillä suosittelija kertoo hakijan suoriutumisesta mahdollisesti eri tehtävästä eri yrityksessä. Myös hakijan sekä suosittelijan välinen henkilökemia voi vaikuttaa suosituksiin. Omaan intuitioon taas tulisi luottaa, sillä hakijan sanaton viestintä voi olla paljonkin ristiriidassa hänen sanallisen viestintänsä kanssa. (Salli & Takatalo 2014, 85–87.)

Rekrytointiprosessi voidaan katsoa päättyneeksi, kun työsopimus on kirjoitettu valitun hakijan kanssa. Toisaalta rekrytointiprosessi voi joskus myös päättyä siihen, ettei kukaan hakijoista tule valituksi. Tämä tulisi aina muistaa rekrytointipäätöstä tehdessä, ettei virherekrytointeja syntyisi. Virherekrytointi voi tulla yritykselle hyvin kalliiksi, ja se voi vaikuttaa negatiivisesti työnantajakuvaan. (Salli & Takatalo 2014, 13–14; 85–87.)

2.3 Vuokrahenkilöstön rekrytointi

Vuokratyössä on kolme osapuolta: vuokrayritys, käyttäjäyritys sekä työntekijä (kuvio 1). Vuokratyösuhteessa työntekijä työllistyy vuokrayritykseen, mutta suorittaa itse työn käyttäjäyrityksessä. Käyttäjäyrityksellä tarkoitetaan tässä yhteydessä yritystä, joka tekee sopimuksen vuokrayrityksen kanssa työntekijöiden vuokraamisesta. Vuokrayrityksellä on palkanmaksu- sekä muut työnantajaa koskevat velvoitteet, mutta käyttäjäyrityksellä on pääosin työnjohto-oikeus. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 6.)



Kuvio 1. Vuokratyösuhde. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 6.)

Itse rekrytointiprosessissa ei ole suuria eroja verrattuna rekrytointiprosessiin, jossa työnhakija työllistyy samaan yritykseen, jossa työ suoritetaan. Prosessin aikataulutukset sekä rekrytointikriteerit määritellään yhdessä käyttäjäyrityksen kanssa, mutta muuten prosessi etenee samalla tavalla kuin muutkin rekrytointiprosessit. Haastatteluvaihe on usein vuokratyöntekijää rekrytoimissa kaksivaiheinen; ensimmäinen haastattelu on vuokratyöntekijän kanssa ja mikäli hakija valitaan jatkoon, toinen haastattelu pidetään yleensä käyttäjäyrityksen toimesta. Lopullisen valinnan tekee yleensä käyttäjäyritys. (Korhonen & Pauni 2011, 23.)

2.4 Onnistunut rekrytointiprosessi

Onnistuneessa rekrytoinnissa valituksi tullut hakija on persoonaltaan, arvoiltaan ja asenteeltaan yhteensopiva yrityksen kulttuurin kanssa. Kulttuurinen yhteensopivuus synnyttää korkeampaa työtyytyväisyyttä, vahvempaa sitoutumista yritykseen sekä parempaa suoriutumista työtehtävistä. Tyytyväinen henkilöstö puolestaan luo positiivista työnantajamielikuvaa. Positiivinen työnantajamielikuva korreloi usein hakijamäärissä sekä hakemusten laadussa. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksellä on mahdollisuus valita alansa parhaat työntekijät. (Salli & Takatalo 2014, 20.)

Kulttuurisesta yhteensopivuudesta puhuttaessa täytyy kuitenkin muistaa, ettei sillä tarkoiteta samalla tavalla ajattelevia ihmisiä. Muutoslähteiläät ovat tästä hyvä esimerkki. Rekrytointi on aina mahdollisuus tuoda tuoreita, uusia ajatuksia yrityksen sisälle. Tästä syystä olisikin suotavaa, että yrityksessä olisi mahdollisimman monitaustaisia työntekijöitä, jotta ajattelemisen urautuminen saataisiin minimoitua ja tuotua jopa mahdollisesti uusia liiketoimintoja yritykselle. (Salli & Takatalo 2014, 20–21.)

Vaikka rekrytointi on kallis prosessi, se tulisi aina nähdä mahdollisuutena rikastuttaa työyhteisöä ja liiketoimintaa. Onnistunut rekrytointi voi nimittäin parhaillaan tuoda yritykselle positiivisia taloudellisia vaikutuksia ja lisäksi se vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden hyvinvointiin sekä työnantajamielikuvaan eli imagoon. On tärkeätä muistaa, ettei hyvän rekrytointiprosessin vaikutus näy heti, vaan se on pitkäjänteistä työtä. (Markkanen 2002, 6; Salli & Takatalo 2014, 13–14.)

3 Työnantajamielikuva

3.1 Määritelmä

Korpi, Laine ja Soljasalo (2012, 66) määrittelevät työnantajamielikuvan tarkoittavan työnhakijoiden sekä työntekijöiden käsitystä yrityksestä työpaikkana. Mielikuvat syntyvät valitsevasta totuudesta sekä yrityksen viestimästä ja tavoittelemasta mielikuvasta sekä niiden yhteensopivuudesta tai -sopimattomuudesta.

Työnantajamielikuva on jaettavissa kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen mielikuvaan. Sisäinen mielikuva muodostuu työntekijöiden mielissä siitä, miten he kokevat työnantajan. Ulkoinen mielikuva koostuu taas ulkopuolisten, kuten esimerkiksi yhteistyökumppaneiden sekä henkilöstön perheenjäsenien saamasta kuvasta. On kuitenkin tärkeitä muistaa, että sisäinen mielikuva vaikuttaa myös ulkoiseen mielikuvaan ja se voi pahimmassa tapauksessa vaikuttaa niin rekrytoidessa uutta henkilökuntaa kuin muussakin liiketoiminnassa, esimerkiksi yhteistyökumppanien saamisessa. (Korpi ym. 2012, 67–68.)

Korven ym. (2012, 69–72) mukaan eniten työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät ovat urakehittymis- sekä oman työn kehittämismahdollisuudet, työilmapiiri, työn kiinnostavuus ja kokonaispalkkaus. Nämä osatekijät vaikuttavat sisäiseen työnantajamielikuvaan ja sitä kautta välillisesti myös ulkoiseen mielikuvaan esimerkiksi yrityksen viestinnän kautta. Työnhakijan mielikuva yrityksestä syntyy näiden sekä hakuprosessin aikana syntyneiden mielikuvien perusteella. Hakuprosessin aikana mielikuviin voi vaikuttaa muun muassa hankala sekä hidas hakuprosessi. (Korpi ym. 2012, 69; Salli & Takatalo 2014, 15–20.)

3.2 Työnhakijan mielikuvan muodostuminen

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työnantajamielikuvaa nimenomaan työnhakijan näkökulmasta. Hakijan mielikuva yrityksestä voi muodostua sekä ulkoisista että sisäisistä mielikuvista. Mikäli hakijalla on lähipiirissä henkilöitä, jotka työskentelevät kyseisessä yrityksessä he kuulevat viestityn totuuden lisäksi mahdollisesti myös niin sanotun oikean totuuden työntekijältä. Mikäli oikea totuus on ristiriidassa viestityn totuuden kanssa, potentiaalinen hakija saattaa jättää hakematta yritykseen töihin. (Korpi ym. 2012, 66.)

Sallin ja Takatalon (2014, 10–11) mukaan ”hakijat tekevät nopeasti pitkälle meneviä johtopäätöksiä organisaatiosta rekrytointiprosessin pohjalta”. Hakuprosessissa kriittisintä

on hyvä ja tiivis viestintä sekä prosessin tehokkuus. Mikäli prosessi etenee hitaasti, se muodostaa hakijalle kuvan jäykästä organisaatiosta, jossa päätöksenteko on hidasta. Hyvin tai huonosti hoidetulla kontaktoinnilla on suuri merkitys hakijan muodostamaan mielikuvaan. Hyvin hoidettu kommunikointi hakijoiden suuntaan luo mielikuvaa yrityksestä, joka välittää ja arvostaa työntekijöitään – ja vastaavasti toisin päin. aTalentin (2018) tekemän rekrytointitutkimuksen mukaan, 54 % vastaajista on ollut tyytymättömiä huonoon viestintään rekrytointiprosessissa. (Salli & Takatalo 2014, 11–12; Rotko 2018.)

Viestinnän lisäksi harhaanjohtavat työpaikkailmoitukset sekä raskaat hakujärjestelmät korostuivat aTalentin tekemässä tutkimuksessa tyytymättömyyttä aiheuttavina teemoina. Työpaikkailmoituksiin toivottiin enemmän tietoa yrityksen arjesta ja kulttuurista sekä selkeitä esimerkkejä työtehtävistä. Hakujärjestelmissä työnhakijoita taas turhauttavat jäykät järjestelmät, jotka vaativat hakijan täyttämään samat tiedot useampaan kertaan. Monet ovat jättäneet haun jopa kesken, mikäli järjestelmä on todettu kankeaksi. (aTalent Recruiting: Rekrytointitutkimus 2018, 21.)

Hakuvaiheessa syntynyt työnantajamielikuva on siis yrityksen kannalta kriittinen, sillä hakuprosessissa on monta vaihetta, jossa hakija saattaa jättäytyä pois hausta. Hakijan mielikuva yrityksestä tulee olla positiivinen tai neutraali, jo ennen kuin hän edes harkitsee lähettävänsä hakemusta ja tätä positiivista mielikuvaa on ylläpidettävä tai peräti korostettava koko rekrytointiprosessin ajan. Muussa tapauksessa riski potentiaalisten hakijoiden menetykselle kasvaa, mikä taas saattaa aiheuttaa pitkäkestoisiakin vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. (aTalent Recruiting: Rekrytointitutkimus 2018, 18–24; Salli & Takatalo 2014, 11–12.)

3.3 Työtyytyväisyys osana työnantajamielikuvaa

Työntekijätyytyväisyys on työntekijän kokema emotionaalinen tila, jossa positiiviset kokemukset omasta työstä ja sen arvostamisesta luo työntekijälle tyytyväisyyden tunteen. Näihin kokemuksiin vaikuttavat suurella mittakaavassa samat tekijät, muun muassa yrityskulttuuri, hyvä johtaminen ja henkilöstöedut. (Juholin 1999, viitattu lähteessä Peltola 2012, 12–15.) Työntekijätyytyväisyyttä määriteltessä ja siihen vaikuttavia tekijöitä arvioi-
dessa tulee ymmärtää, että jokainen kokee asiat eri tavalla ja jokainen työntekijä arvostaa eri asioita – positiivinen tunne ei siis synny kaikille samoista asioista, vaan työtyytyväisyydessä painottuvat eri tekijät ihmisen persoonan ja elämäntilanteen mukaan (Kehusmaa 2011, 114).

3.3.1 Työhyvinvointi

Kehusmaan (2011, 14) mainitsee kirjassaan Työterveyslaitoksen laatiman työhyvinvoinnin määritelmän, jonka mukaan työhyvinvointi ”työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisuudessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä”. Määritelmää tukee Kehusmaan (2011, 112) luoma työyhteisökolmio, joka muodostuu neljästä pienestä kolmiosta; kunnan olosuhteista, reilusta johtamisesta, mielekkästä ja sujuvasta työstä sekä tukea antavasta työyhteisöstä (kuvio 2).



Kuvio 2. Työyhteisön perusainekset (Kehusmaa 2011, 112).

Kunnan työolosuhteet ovat Kehusmaan kolmiossa keskellä, sillä työhyvinvoinnin ensiaskelel on turvallisen ja terveellisen työympäristön takaaminen henkilöstölle. Kun työvälitteet ja työolosuhteet ovat kunnossa ja työn kuormittavuus sopiva, voidaan työhyvinvointia alkaa rakentamaan muilla osa-alueilla sen ympärille. Jotta henkilöstö kokee työn mielekkäänä ja sujuvana, on taustalla usein kokemus, että omaan työhön ja sen kehittämiseen pääsee vaikuttamaan. Tukea antavan työyhteisön perustana on yhteisöllisyys, jossa jokaisen työn merkitys ymmärretään ja sitä arvostetaan. Edellä mainittujen tekijöiden onnistumisen mahdollistaa reilu ja osallistava johtaminen. Hyvä johtaminen mahdollistaa luottamuksen sekä mielekkään organisaatiokulttuurin rakentamisen. (Kehusmaa 2011, 113–120.)

Kehusmaan (2011, 114) mukaan työhyvinvointi syntyy siitä, kun työ, työolosuhteet ja yhteisö vastaavat yksilön tarpeita ja odotuksia eri elämäntilanteissa. Esimerkiksi yllä olevassa työyhteisökolmiossakin (kuvio 2) mainitun mielekkään ja sujuvan työn kokee jo-

kainen eri tavalla. Työhyvinvoinnin kivijalkana on sitouttava strategia, jonka tarkoituksena on antaa merkitys työn tekemiselle – työhyvinvoinnissa on nimittäin pitkälti kyse siitä, että työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi sekä tuntee olevansa ihmisenä ja työpanokseltaan työyhteisölleen tärkeä ja arvostettu. (Kehusmaa 2011, 225.)

Työhyvinvointiin panostaminen vaikuttaa työn tehokkuuteen sekä yrityksen talouteen positiivisesti. Erityisesti sairauspoissaolo- ja eläkekustannukset laskevat huomattavasti, mikäli työhyvinvointiin panostetaan ennakoivasti (Valtiokonttori 2012, 1). Suorien taloudellisten hyötyjen lisäksi hyvinvoiva työyhteisö vaikuttaa myös työnantajamielikuvaan. Työhyvinvointi onkin sisäisen työnantajamielikuvan syntymisessä suurin tekijä, joka välillisesti vaikuttaa myös ulkoisen työnantajamielikuvan syntymiseen. (Korpi ym. 2012, 67–68)

3.3.2 Johtaminen

Työturvallisuuskeskuksen mukaan hyvässä johtamisessa yhdistyvät sekä ihmisten että asioiden johtaminen. Hyvällä johtamisella pyritään ensisijaisesti mahdollistamaan henkilöstön työhyvinvointi sekä työtyytyväisyys, mikä toissijaisesti heijastuu työnantajamielikuvaan ja tulokseen. (Työturvallisuuskeskus; Ilmarinen 2015.)

Työterveyslaitos on määritellyt hyvän johtamisen kriteereiksi viisi kokonaisuutta. Ensimmäinen kokonaisuus syntyy luottamuksesta ja arvostuksesta, johon kaiken johtamisen tulisi perustua. Luottamuksen pohjana ovat henkilöstön oikeudenmukainen kohtelu ja päätöksenteko, mikä edellyttää avointa ja läpinäkyvää toimintaa yrityksen jokaisella tasolla. Kehittyvä organisaatio edellyttää luottamusta sekä henkilöstön ja johtajien välillä sekä yhteistyötä ja verkostomaista työskentelyä, jotta avoin keskustelu ja sen pohjalta innovatiivisten ideoiden syntyminen ovat yrityksessä mahdollisia. (Työterveyslaitos 2014.)

Hyvässä johtamisessa työyhteisön moninaisuus ymmärretään voimavaraksi, ja hyvän johtajan tuleekin osata johtaa yksilöllisesti erilaisia ja eri elämäntilanteissa olevia työntekijöitä, jotta jokainen kokee tulevansa arvostetuksi. Yksilöllisyys tulee ottaa huomioon myös osaamisen kehittämisen johtamisessa. Kun osaamisen kehittäminen huomioi yksilön strategialähtöisyyden rinnalla, varmistetaan henkilöstön ja organisaation menestyminen myös tulevaisuudessa. Viimeisimpänä kriteereinä ovat osallisuus ja uudistumi-

nen, jonka perustana toimivat kaikki edellä mainitut kokonaisuudet, sillä yrityksen uudistuminen ei onnistu ilman tyytyväistä, osaavaa ja osallistuvaa henkilöstä. (Työterveyslaitos 2014.)

Hyvä johtaminen ja työntekijöiden tyytyväisyys nitoutuvat työnantajamielikuvan kanssa yhteen hyvin vahvasti, sillä ne rakentavat työpaikasta houkuttelevan työnhakijoiden mielessä. Hyvämaineinen yritys houkuttelee potentiaalisimmat työntekijät ja mikäli johtaminen ei ole hyvää, hakijat kuulevat siitä ystävien ja tuttavien kautta. (Virtanen 2018, 35.) Monster Cafén (2018) toteuttamassa mielipidekyselyssä 29,03 prosenttia vastanneista pitivät nimenomaan ystäviä sekä tuttavien tärkeimpänä lähteenä työnantajamielikuvan rakentamiselle.

3.3.3 Henkilöstöedut

Krusen (2012) mukaan henkilökohtainen tunneside yritykseen ja sen tavoitteita kohtaan ovat henkilöstön sitouttamisen perusta. Sitouttamiskeinoja ovat esimerkiksi hyvä henkilöstöpolitiikka – henkilöstöedut ja palkitseminen ovat esimerkiksi yksi tyytyväisten työntekijöiden sitouttamis- ja motivointikeino (Perkiö 2017). Niiden tarkoituksena on helpottaa työn ja vapaa-ajan sovittamista tukemalla työntekijän terveyttä ja viihtyvyyttä. Consumer Compassin toteuttaman tutkimuksen (2016) mukaan 84 prosenttia vastaajista olivat sitä mieltä, että työsuhde-edut vaikuttavat positiivisesti nimenomaan työhyvinvointiin. (Edenred 2016; Kauhanen 2009, 204.)

Yritys voi itse määritellä ne edut, joita se haluaa henkilöstölleen tarjota, mutta ne tulisi kuitenkin suunnitella henkilöstön tarpeiden sekä yrityksen imagon mukaan. Henkilöstöetuja voivat olla muun muassa loma-, virkistys-, ja harrastetoiminnan tukeminen sekä henkilöstöalennukset. (Kauhanen 2009, 204-210) Henkilöstöeduksi katsotaan myös perhe-elämän ja opiskeluiden tukeminen. Yritys voi tarjota työntekijöilleen mahdollisuuden esimerkiksi lasten päivähoidon kesä- tai talviloman ajaksi ja tukea opiskelua esimerkiksi maksamalla kurssimaksun tai opiskeluun tarvittavia oppikirjoja. Perhe-elämän ja opiskeluiden tukeminen synnyttää myös positiivista mielikuvaa työnantajasta, sillä pienilläkin etuuksilla voidaan viestiä henkilöstölle, että heistä välitetään. (Kauhanen 2009, 204.)

Henkilöstöeduilla on siis suuri vaikutus yrityskulttuurin syntymisessä ja muokkaamisessa ja ne vaikuttavat merkittävästi myös siihen, miten työntekijät kokevat työnantajan sekä

siihen, miten henkilöstö puhuu yrityksestä ystävilleen ja tutuilleen. Esimerkiksi Consumer Compassin tutkimukseen (2016) vastanneista 83 prosenttia vastanneista kokivat liikunta- ja kulttuuriedun vaikuttavan merkittävästi työnantajamielikuvaan. (Edenred 2016; Kauhanen 2009, 208–209.)

Suomessa on kuitenkin lakisääteisiäkin henkilöstöetuja, kuten sosiaaliturvaetuudet, työterveyshuolto, sairaus-, tapaturma- sekä työttömyysvakuutus, jotka tulee tarjota henkilöstölle – niitä ei lakisääteisyytensä vuoksi voida kuitenkaan pitää sitouttavana tai työnantajamielikuvaa parantavina etuuksina. Lakisääteisiä henkilöstöetuja voi kuitenkin muokata henkilöstölle edullisimmaksi; esimerkiksi työterveyspalveluita voidaan tarjota monipuolisemmin, mikäli yrityksellä on siihen halukkuutta. (Kauhanen 2009, 115; 205–206)

Vaikka henkilöstöedut tuottavat huomattavaa iloa henkilöstölle, ne eivät missään nimessä riitä yksin sitouttamaan työntekijöitä tai saamaan alan potentiaalisimpia hakijoita hakeutumaan yritykseen töihin. Muiden onnistuneiden henkilöstöpolitiikan osa-alueiden ohella, kuten esimerkiksi hyvän johtamisen ja yrityskulttuurin rinnalla, henkilöstöedut ovat kuitenkin hyvät ja toivottu lisä. (Kehusmaa 2011, 11.)

Henkilöstöetuja suunniteltaessa tulee muistaa, että niiden tulisi olla mahdollisimman räätälöitynä henkilökohtaisiksi, jotta niistä on työntekijöille iloa. Huonosti suunnitellut henkilöstöedut voivat pahimmassa tapauksessa kääntyä yritystä vastaan ja tuottaa työntekijälle pahaa mieltä. Esimerkiksi urheilua inhoavalle on täysin samantekevää saada alennuslippuja jääkiekko-otteluun, mikäli hän toivoisi saavansa liput oopperaesitykseen. Tarkkaan suunnitellut henkilöstöedut taas vaikuttavat hyvin positiivisesti työnantajamielikuvaan. (Perkiö 2017.)

3.4 Sosiaalisen median vaikutus työnantajamielikuvaan

Tänä päivänä sosiaalisella medially on erittäin suuri vaikutus työnantajamielikuvaan (Salli & Takatalo 2014, 37). Sosiaalinen media on yritykselle loistava mahdollisuus luoda houkuttelevaa työnantajakuvaa, mutta siinä on myös omat riskinsä. Uhkia syntyy, mikäli ei tiedosteta sosiaalisen median toimintatapoja ja ennalta-arvaamattomuutta. Sosiaalinen media voi tuoda yritykselle siis näkyvyyttä niin hyvässä kuin pahassa. (Kaita-aho 2016.)

Sosiaalisessa mediassa viestintä korostuu entisestään; viestien tulee olla harkittuja, selkeitä ja kohdennettuja. Sosiaalisen median eri kanavien kautta voidaan määritellä, minikälaista sisältöä jaetaan millekin ryhmälle, ja sitä kautta vaikuttaa eri ihmisryhmien mielikuviin yrityksestä. Se ei kuitenkaan yksin riitä, että yrityksen omat sosiaalisen median kanavat ovat tarkkaan suunniteltuja. Sosiaalisessa mediassa ovat yritysten ja niiden viestintätiimien lisäksi myös yrityksen johto, entiset ja nykyiset työntekijät sekä asiakkaat, jotka ovat voivat kaikki tasavertaisesti julkaista yritystä koskevaa sisältöä internetissä. (Kaita-aho 2016; Korpi ym. 2012, 66–67.)

Työnantajamielikuvan rakentamisessa tyytyväinen henkilöstö on ehdoton valttikortti myös sosiaalisessa mediassa. Olisi suotavaa, että tyytyväinen henkilöstö jakaisi omalle verkostolleen pilkahduksia arjestaan mukavan ilmapiirin parissa. (Korpi ym. 2012, 74–75.) Sisäisen työnantajamielikuvan tulee kuitenkin olla kunnossa, mikäli työntekijöitä kannustetaan toimimaan sosiaalisessa mediassa. Vaikka työntekijöiden käyttäytymistä sosiaalisessa mediassa rajataankin lainsäädännöllä sekä yritysten omilla ohjeilla, se ei yksin riitä takaamaan positiivista viestintää sosiaaliseen mediaan. Mikäli yrityksen sisällä on ongelmia, ne heijastuvat myös sosiaaliseen mediaan ja viestinnästä tulee luonnontonta. (Korpi ym. 2012, 67–68; Työsopimuslaki 2001, 3 luku 1 §). Nesteen viestintä- ja brändijohtaja Kaisa Lipponen (2018) toteaaakin luottamukseen perustuvan yrityskulttuurin olevan eittämätön edellytys sille, että työntekijät voivat aidosti olla omina itsenään vuorovaikutuksessa sosiaalisessa mediassa.

Nykyisten ja entisten työntekijöiden viestinnän merkitystä sosiaalisessa mediassa ei voi liiaksi korostaa. Positiivisella työnantajamielikuvalla saadaan houkutelua enemmän potentiaalisia hakijoita yritykseen ja sitä kautta parempia ja sitoutuneempia työntekijöitä. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että rekrytointiprosessi on myös kunnossa, sillä hakijoita ei velvoita sosiaalisen median säännöt samalla tavalla kuin työntekijää. Mikäli työnhakija on tyytymätön prosessiin, hänen huono kokemuksensa saattaa levitä sosiaalisen median eri kanavissa hyvinkin nopeasti. (Korpi ym. 2012, 75–77; Salli & Takatalo 2014, 43–45.)

4 Kehittämishanke

4.1 ”Asiakkaan ehdottaman” prosessin määritelmä

Tämän opinnäytetyön kehittämishankkeen ja tutkimuksellisen osuuden keskiössä on kohdeyrityksen yksi rekrytointiprosesseista. Niin kutsuttu asiakkaan ehdottaman prosessi lähtee asiakkaan tarpeesta työntekijälle. Tarve vaihtelee yhden päivän sijaisista pidempiin kokoaikaisiin määräaikaisiin työsuhteisiin. Asiakkaan ehdottama prosessi eroaa normaalista rekrytointiprosessista siten, että yritys X:n asiakkaalla on jo tiedossa työntekijä, jonka he haluaisivat työllistää omaan yksikköönsä yritys X:n kautta. Ehdotetut työntekijät ovat lähes poikkeuksetta olleet aikaisemmin kohteessa töissä tai heidät on ainakin haastateltu kohteen puolesta. Varsinaista työpaikkailmoitusta asiakkaan ehdottamille ei ole, vaan niin sanottuna rekrytointikanavana toimivat asiakasyrityksemme esimiehet. Prosessi eroaa siten huomattavasti tyypillisestä vuokratyöntekijöiden rekrytointista.

4.2 Nykytila-analyysi

4.2.1 Lähtötilanteen kartoitus

Prosessi sisältää tällä hetkellä aivan liian monta vaihetta. Prosessi lähtee siitä, että asiakas lähettää sähköisen lomakkeen kohdeyritykseen, jossa hän ehdottaa uutta työntekijää yritys X:n työntekijäksi. Lomakkeessa ilmenee työkohde ja esimies, palkattavan työntekijän yhteystiedot, tehtävänimike, työsuhteen muoto sekä työsuhteen aloituspäivämäärä. Lomakkeen saapuessa selvitetään, mihin kohteeseen työntekijää on toivottu ja lajitellaan sen perusteella alakohtaisiin sähköpostikansioihin, joita on siis kolme: sosiaali- ja terveysala, opetus- ja varhaiskasvatus sekä palvelualat. Kun lajittelu on tehty, konsultit käyvät vielä lomakkeet läpi ja lisäävät sähköpostin otsikkoon ehdotetun työntekijän sukunimen, puhelinnumeron ja aloituspäivämäärän. Joissakin lomakkeissa ehdotettuja työntekijöitä voi olla myös useampi.

Tämän jälkeen ehdotetulle työntekijälle lähetetään tekstiviesti, jossa kehoitetaan varaamaan puhelinhaastatteluaika työnhakijoille tarkoitetun asiakaspalvelunumeron kautta. Assistentit varaavat puhelinhaastattelun ja ehdotetulle työntekijälle soitetaan konsultin toimesta sovittuna ajankohtana, jonka jälkeen hänen tulee lähettää tarvittavat dokumentit yritys X:lle. Kun assistentit ovat käsitelleet dokumentit, palkkausprosessi on vihdoin

päätöksessä. Kokonaisuudessaan prosessiin voi mennä peräti yli kuukausi, sillä jokaisessa prosessiin vaiheessa on mahdollisuus viivästymiselle – syystä tai toisesta.

Tämän prosessin tarkoitus on siis olla kaikille osapuolille mielekkäämpi tapa saada haluttu työntekijä nopeasti töihin työkohteeseen, mutta nykyisellään prosessi on kuitenkin aivan liian hidas, mikä turhauttaa prosessin jokaista neljää osapuolta: yritys X:n asiakkaita eli työkohteita, ehdotettavia työntekijöitä sekä yritys X:n henkilöstökonsultteja ja assistentteja. Seuraavassa alaluvussa käsitellään nykyisen prosessin ongelmakohtia, joihin tällä kehittämishankkeella on lähdetty hakemaan muutosta.

4.2.2 Nykyisen prosessin ongelmakohdat

Nykyisellään prosessissa on monta kohtaa, mikä aiheuttaa joko turhautumista tai työn sumautumista. Jo prosessin ensimmäisessä vaiheessa, jossa esimiehen tulisi täyttää ehdotettavasta työntekijästä lomake, ongelmaksi muodostuu lomakkeen löytyminen ja sen oikeaoppinen täyttäminen. Tästä saattaa aiheutua se, että esimies ei joko lähetä lomaketta laisinkaan tai viestii asiasta toisella kanavalla, jolloin on vaarana, että ehdotus jää huomaamatta muun tietotulvan alle. Toisena vaarana on se, että lomakkeessa on väärät yhteystiedot ehdotettavalle työntekijälle, jolloin häneen ei saada yhteyttä.

Seuraavana haasteena on lomakkeen ja sähköpostin, jossa lähes kaikki työ asiakkaan ehdottamiin liittyen tehdään, huono keskusteluyhteys. Jokainen lomake tulee avata erikseen, jotta se voidaan lajitella ja lisätä tarvittavat tiedot sähköpostin otsikkoon. Tämä vaihe tehdään siitä syystä, että assistenttien on mahdollista löytää kyseinen lomake varattessaan puhelinhaastattelu-aikaa ehdotettavalle työntekijälle. Tämä hidastaa prosessia ja vie konsulteilta paljon työaika.

Yhtenä suurimpana ongelmana on kuitenkin puhelinhaastattelut. Ensimmäisenä haasteena on, ettei hakija varaa puhelinhaastattelu-aikaa heti saadessaan tiedon haastattelun tarpeellisuudesta. Puhelinhaastattelun varaaminen aiheuttaa usein myös hämmennystä, sillä ehdotettavat työntekijät eivät aina ymmärrä, miksi heidät tulee haastatella, jos he ovat tehneet työkohteessa pitkäänkin töitä. Haastattelu-aikoja on myös melko niukasti, joten haastatteluajat saattavat venyä jopa kahden viikon päähän. Tämä aiheuttaa erityisesti huolta niissä, joiden on tarkoitus aloittaa työkohteessa työskentely jo ennen puhelinhaastattelua.

Ehdottomasti aikaa ja vaivaa vievin prosessin osa-alue on kuitenkin dokumenttien käsittely. Nykyisellään kaikkien rekrytoitujen työntekijöiden dokumentit tulevat samaan sähköpostiosoitteeseen, josta ne lajitellaan toimialoittain. Lajitteluvaiheessa assistentit tarkistavat, onko työntekijä lähettänyt kaikki tarvittavat dokumentit. Assistenttien mukaan lähes jokaiselta puuttuu jokin tarvittavista dokumenteista ja niitä saatetaan pyytää useaan otteeseen, mikä tietysti hidastaa työntekijöiden työn aloittamista.

4.3 Uusi prosessi ja sen pilotointi

4.3.1 Kehittämishankkeen tavoite

Kehittämishankkeen päätavoitteena on luoda ja ottaa käyttöön ratkaisuja edellisessä alaluvussa lueteltuihin ongelmiin. Prosessin uudistamisen tavoitteena taas on jokaisen osapuolen tyytyväisyyden parantaminen. Työntekijän ehdottaminen täytyy tehdä mahdollisen helpoksi asiakkaalle, jotta kynnyksensä saada palkkausprosessi liikkeelle madaltuu. Työntekijän kannalta on taas tärkeää, että hänelle jää tunne, että hän on tervetullut yritys X:ään eikä prosessi vaadi häneltä suuria ponnisteluja. Sekä asiakkaalle että työntekijälle on tärkeää, ettei prosessi viivästy missään vaiheessa ja että työnteko voidaan aloittaa mahdollisen nopeasti esimiehen lähettämän lomakkeen jälkeen.

Kohdeyrityksen hallinto henkilöstön tyytyväisyyden kannalta on myöskin tärkeää, että prosessi etenee jouhevasti. Tällä hetkellä prosessissa on monta vaihetta, joihin kuluu aikaa, vaikka ovat lopputuloksen kannalta melko vähäpätöisiä. Siksi tavoitteena on muuttaa lomakkeen muotoa ja käsittelyä sekä jättää turhia välivaiheita pois palkkauksen nopeuttamiseksi. Tavoitteena on, että työntekijä voisi muutaman päivän sisällä esimiehen lähettämän lomakkeen jälkeen aloittaa työskentelyn kohdeyrityksen kautta – edellyttäen, että työntekijä on lähettänyt kaikki työllistymiseen edellytettävät dokumentit mahdollisimman pian.

Tarkoitus on siis luoda sujuvampi rekrytointiprosessi ja sen kautta parantaa työnantaja-mielikuvaa sekä mahdollisesti jopa työntekijä tyytyväisyyttä. Olisi myös toivottavaa, että kehittämishankkeen myötä aikaa vapautuisi enemmän myös muihin työtehtäviin, jotta saataisiin rekrytoida uusia työntekijöitä asiakkaiden muihin tarpeisiin.

Tämän opinnäytetyön tavoite on vain osa koko kehittämishankkeen tavoitteesta. Työn tarkoituksena on selvittää asiakkaan ehdottamien työntekijöiden tyytyväisyyttä palkkausprosessiin. Työntekijöiden palaute on tärkeää projektin pilotointivaiheessa, jotta saadaan käsitys siitä, viedäänkö kehittämishanketta oikeaan suuntaan.

4.3.2 Kehittämishankkeen toimenpiteet

Tavoitteeseen pääsemiseksi meidän oli ja on edelleen tehtävä huomattava määrä toimenpiteitä prosessin uudistamiseksi. Kehittämistyötä on tehty pääosin pienemmässä tiimissä eri toimialojen konsulttien, assistenttien, esimiesten sekä ICT-johtajan kanssa. Projektissa on osaltaan mukana asiakasvastaavia, viestinnän konsultteja sekä nettialustamme palveluntarjoaja.

Kehittämissuunnitelmassa on siis ollut mukana monia tekijöitä. Projektin pääosallisina on ollut minun, HR-koordinaattorin, lisäksi yksi rekrytointin henkilöstökonsultti. Minun vastuullani on ollut uuden lomakkeen luominen ICT-johtajan kanssa, pilotin kokonaisvaltainen pyörittäminen eli toisin sanoen rekrytointien suorittaminen sekä tiedon keruu työntekijöiltä haastatteluiden muodossa. Olen myös ollut mukana myös ohjeistusviestien laatimisessa sekä uuden prosessin esittämisessä muille konsulteille ja assistenteille.

Kehittäminen on tapahtunut kaikkien kanssa yhteistyössä eri kokoonpanoilla pidetyillä palavereilla. Palavereissa on yhdessä pohdittu mihin suuntaan haluamme uutta prosessia viedä ja millä keinoilla saavutamme asettamamme tavoitteet. Palavereissa on usein jaettu tehtäviä vastuuhenkilöittäin, jolloin itse projektin työ on tapahtunut palavereiden ulkopuolella.

Pyrimme miettimään mahdollisimman tarkasti askel askeleelta ratkaisuja havaitsemiimme ongelmiin. Lomakkeen uusiminen oli toimenpiteiden kärkipäässä. Lomakkeen alusta ja osa sisällöstä muuttuivat siten, että se on helposti ymmärrettävä ja täytettävä sekä yhteensopiva muiden työskentelyalustojemme kanssa. Lomakkeen sijainti tulee mahdollisesti muuttumaan pilotointivaiheen jälkeen niin, että se on heti ensimmäisenä näkyvissä alustamme etusivulla tämän hetkisen viiden klikkauksen sijaan. Pilotointivaiheessa sähköinen lomake julkistetaan pilotoinnissa mukana oleville asiakkaille kaupungeittain.

Lomakkeen uusi alusta mahdollistaa sen, ettei sähköposti enää tukkeudu asiakkaan ehdottama -lomakkeista, eikä niitä tarvitse lajitella toimialojen mukaan. Uuden alustan kommunikointi yhden päätyöskentelyalustamme kanssa mahdollistaa sen, että lomakkeet jakautuvat automaattisesti toimialojen mukaan. Tämä mahdollistaa myös sen, ettei josta lomaketta tarvitse erikseen avata, vaan kaikki lomakkeen tieto on helposti saatavilla ilman ylimääräisiä klikkauksia.

Käytännössä prosessin kulku pysyy samanlaisena kuin aikaisemmin, mutta puhelinhaastattelun pois jäädessä, toivottu työntekijä täyttää itse hakemuksen kautta ne tiedot, jotka tarvitsemme työllistämispäätökseen. Aikaisemmin se on tapahtunut puhelinhaastattelun kautta, joka on ollut todella paljon aikaa vievä vaihe. Uudessa prosessissa, mikäli työntekijä täyttää hakemuksen ja lähettää tarvittavat dokumentit heti pyydettyä, hän voi aloittaa työskentelyn muutama päivä sen jälkeen, kun esimies on esittänyt toiveen hänen työllistymisestänsä.

Toinen suuri muutos uudessa prosessissa on puhelinhaastattelujen pois jättäminen niiltä asiakkaan toivomilta työntekijöiltä, jotka ovat aikaisemmin työskennelleet kohteessa. Tämä vaikuttaa erityisesti prosessin sujuvuuteen ja pituuteen. Puhelinhaastattelujen sijaan työntekijöille lähetetään yhden päivän sisällä esimiehen lähettämän lomakkeen saapumisesta ohjeistussähköposti, joka on laadittu tarkasti ohjeistaen työntekijää rekrytointiprosessia seuraavissa vaiheissa. Mikäli toivottu työntekijä on kuitenkin kiinnostunut työskentelemään myös muissa työkohteissa tai mikäli hänen tiedoistansa nousee esiin asioita, jotka puoltavat puhelinhaastattelua, jolloin tilanne arvioidaan uudelleen ja hakija mahdollisesti puhelinhaastatellaan.

Lomakkeen muuttumisen sekä työskentelyalustan muuttumisen lisäksi yksi suurimmista muutoksista tämän kehittämishankkeen myötä oli prosessin niin kutsutun pääkäyttäjän vaihtuminen. Aikaisemmin prosessia ovat vetäneet henkilöstökonsultit. Henkilöstökonsulteilla on mennyt huomattava osa päivittäisestä työajasta asiakkaan ehdottamien käsittelyyn – erityisesti aikaa on kulunut rekrytoitavien niin sanotun työntekijäkortin tekemiseen. Työntekijäkortti sisältää muun muassa rekrytoitavan henkilötiedot, sekä koulutus- ja työtaustan. Työntekijäkortin kautta työntekijä voi myös varata itselleen työkeikkoja.

Kehittämishankkeen myötä prosessin pääkäyttäjäksi valittiin henkilöstökoordinaattori. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että henkilöstökoordinaattori ottaa hoitaakseen ne rekrytoitavat, joita ei ole tarve haastatella, vaan työntekijäkortti voidaan täyttää hakijan

täyttämän hakemuksen avulla. Tämä vapauttaa henkilöstökonsulttien aikaa heidän päätehtäväänsä, joka on hakijoiden haastattelu. Henkilöstökoordinaattorin vastuulla on huomata asiakkaan ehdottamina tulleista hakijoista ne, jotka tulisi kuitenkin haastatella vanhan prosessin mukaisesti. Tällaiset hakijat henkilöstökoordinaattori siirtää henkilöstökonsulttien vastuulle.

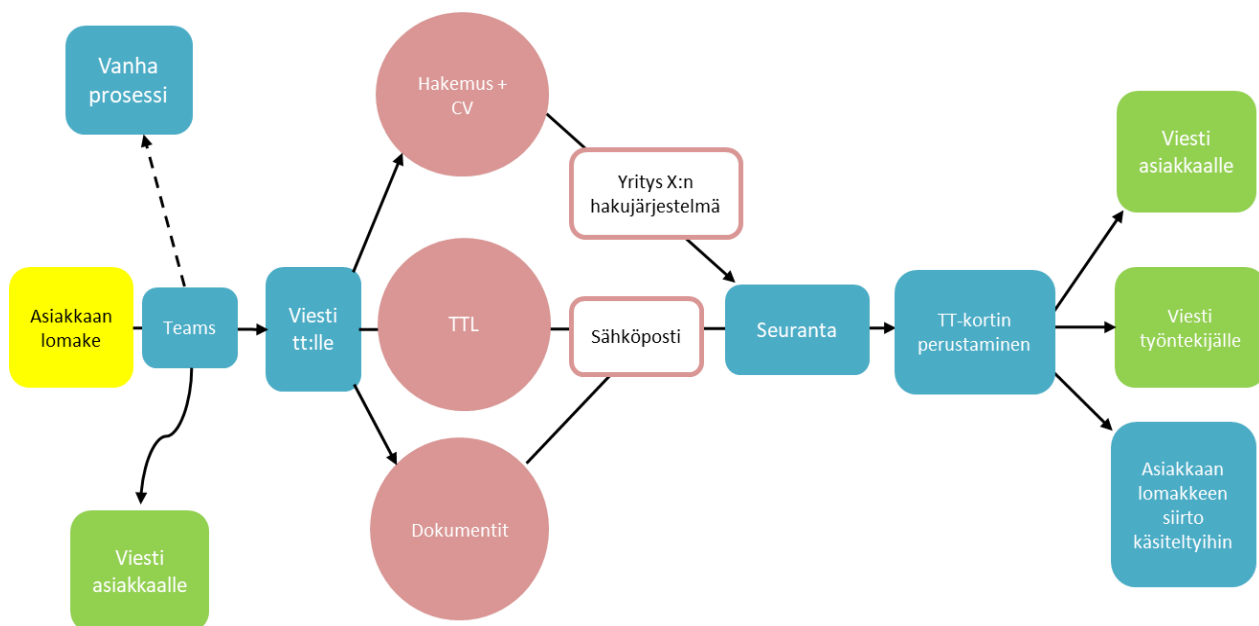
Myös dokumenttien käsittely muuttuu osaltaan. Asiakkaan toivomien työntekijöiden dokumenteille on muodostettu oma sähköposti, jotta ne ovat selkeästi erillään muista sähköposteista, jolloin heidän dokumenttien käsittely on helpommin hallittavissa. Assistenttien kanssa on myös tultu siihen lopputulokseen, että sähköpostien lajittelusta toimialoitain luovutaan, eli sosiaali- ja terveystieteiden, varhaiskasvatuksen ja opetuksen ja palvelu-alojen sähköpostit ovat kaikki samassa kansiossa. Se vähentää yhden työvaiheen ja mahdollistaa ajankäytön priorisoinnin dokumenttien käsittelyyn. Tämä lisää osaltaan työnhakijoiden vastuuta toimittaa pyydetyt dokumentit määräajassa.

Kehittämishankkeen myötä haluttiin myös päästä eroon termistä ”asiakkaan ehdottama”. Se on todettu hämmentäväksi niin kohdeyrityksen asiakkaille kuin työnhakijoille. Viestinnän kanssa tultiin siihen lopputulokseen, että jatkossa prosessia kutsutaan nimellä Toivetyöntekijä. Tämä vaikuttaisi olevan asiakkaille helpommin ymmärrettävissä, ja se kuulostaa hakijoiden korviin todennäköisesti miellyttävämmältä.

4.3.3 Toivetyöntekijä-prosessikaavio

Alla olevasta prosessikaaviosta (kuvio 3), voidaan nähdä prosessin kulku kokonaisuudessaan. Prosessi lähtee siitä, että asiakas eli työkohteen esimies täyttää sähköisen lomakkeen toivomastaan työntekijästä. Tämä lomake siirtyy automaattisesti Teams-ohjelmistoon, jota käytetään yhteistyöskentelyn alustana.

Lomakkeelta saatujen tietojen perusteella toivotulle työntekijälle lähetetään joko ohjeistusviesti koskien työllistymistä yritys X:n tai viesti puhelinhaastattelun varaamisesta. Mikäli henkilö ei ole työskennellyt kohteessa aikaisemmin tai on menossa pidempään määräaikaiseen työsuhteeseen, hän varaa puhelinhaastattelun ja siirtyy vanhaan prosessiin. Jos työntekijä on työkohteelle tuttu työntekijä, hänelle lähetetään viesti, jossa ohjeistetaan täyttämään yritys X:n nettijärjestelmän kautta CV ja hakemus, lähettämään tarvittavat dokumentit sekä vastaamaan mahdollisesti rokotesuojakyselyyn. Kuviossa 3 rokotesuojakyselyyn on viitattu lyhenteellä TTL, joka on lyhenne tartuntatautilaista.



Kuvio 3. Toivetyöntekijä-prosessikaavio.

Työntekijän täytettyä CV:n ja hakemuksen, ne siirtyvät yritys X:n hakujärjestelmään. Rokotesuojakysely ja työntekijän lähettämät dokumentit tulevat sähköpostiin, joten tietoja käsittelevän HR-koordinaattorin, konsultin tai assistentin on seurattava molempia järjestelmiä. Kun CV ja hakemus on täytetty ja dokumentit lähetetty, työntekijälle voidaan luoda niin kutsuttu työntekijäkortti, jonka kautta työntekijä voi muun muassa nähdä varattavia työvuoroja. Kun kaikki tarvittavat dokumentit on käsitelty ja rekrytointipäätös on tehty, lähetetään viestit työntekijälle ja asiakkaalle, jotta molemmat ovat tietoisia rekrytointipäätöksestä.

Koko prosessi on mahdollista suorittaa yhden päivän sisällä, mikäli työntekijä on itse aktiivinen ja toimii ohjeistuksen mukaisesti heti sen saatuaan. Prosessin mahdollinen läpimenoaika on siis huomattavasti lyhyempi, kuin vanhassa prosessissa. Vanhassa prosessissa pelkkä puhelinhaastattelu saattoi venyä kahden viikon päähän.

4.4 Tutkimuksen toteutus

Pohjatyönä ennen tutkimuksen toteutusta kehittämishanke oli viety pilotointivaiheeseen. Kehittämishanke oli käynnistetty asiakkailta ja hakijoilta saatujen palautteiden perusteella, mutta varsinaista tutkimusta kehittämishankkeen taustalla ei ollut. Tulimme siihen tulokseen, että ensimmäisessä pilotointivaiheessa olisi tarpeellista suorittaa laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen avulla saimme yksityiskohtaista tietoa siitä, viemmekö kehitystyötä haluttuun suuntaan.

Haastattelut valikoituivat tiedonkeruumenetelmäksi, sillä halusimme saada mahdollisimman tarkkaa ja yksityiskohtaista tietoa siitä, miten hakijat kokivat uuden rekrytointiprosessin. Haastateltaville esitettiin strukturoidut kysymykset, joten kysymykset olivat jokaiselle samat sekä samassa järjestyksessä. Haastattelut suoritettiin puhelimitse. Tämän opinnäytetyön liitteessä 1. ovat haastateltaville esitetyt kysymykset.

Tutkimukseen haastateltavat henkilöt valikoituivat niin kutsutun eliittiotannan eli harkinanvaraisen otantamenetelmän kautta, jossa haastateltaviksi valikoituvat henkilöt, joilta saadaan parhaiten tietoa tutkittavasta aiheesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastatelluiksi valikoituivat siten ne henkilöt, jotka työllistyivät uuden rekrytointiprosessin kautta. Tutkimukseen haastateltiin kahta henkilöä. Haastateltavien henkilöiden valinnassa painottui nimenomaan työnhakijoiden näkökulma ja, mitä he toivoisivat prosessilta.

Tutkimusongelma määriteltiin seuraavasti:

- Miten asiakkaan ehdottamat työnhakijat kokevat yritys X:n rekrytointiprosessin ja miten voisimme parantaa sitä työnhakijoiden näkökulmasta?

Tutkimuskysymyksinä olivat seuraavat:

- Onko prosessissa jotain, mitä heidän mielestään voisi muuttaa?
- Ollaanko uuteen prosessiin tyytyväisempiä sen nopeuden ja tehokkuuden takia vai kokevatko työntekijät sen liian etäiseksi tavaksi toimia?

4.4.1 Tutkimuksen tulokset

Pilotoinnin aikana meille ilmoitettiin uuden prosessin kautta yhdeksän Toivetyöntekijää, joista kaikki työskentelivät sosiaali- ja terveysalan kohteissa. Näistä toivotuista työntekijöistä kaksi toimi ohjeiden mukaan heti ne saatuaan, yksi kahden viikon ja muistutus-tekstiviestin jälkeen – loput kuusi eivät toimittaneet dokumentteja kolmen viikon sisällä, joten heitä ei päästy haastattelemaan tähän opinnäytetyöhön.

Ensimmäinen haastateltava oli 64-vuotias nainen. Haastateltavan mukaan rekrytointiprosessi oli kokonaisuudessaan hyvin sujuva. Hakija koki prosessin ohjeistuksen ja sen aikana suoritetun viestinnän hyvin selkeäksi ja loogiseksi. Ohjeistusviestissä oli hänen mukaansa riittävästi ja oikeanlaista tietoa rekrytointiprosessista selviytymiseen ilman, että olisi ollut tarvetta olla yritys X:ään yhteydessä puhelimitse.

Hakija ei missään nimessä kokenut tarpeelliseksi tulla puhelinhaastatelluksi. Hän on ollut työkohteessa useamman vuoden ajan työsuhteessa, joten hän tietää paikan, ihmiset ja työtehtävät, ja näin ollen hän ei kokenut mahdollisen haastattelun tai muun ihmiskontaktin tuovan mitään lisäarvoa prosessille. Hän oli ehdottomasti sitä mieltä, että hakemuksen täyttäminen oli parempi vaihtoehto kuin se, että hänet olisi puhelinhaastateltu – siitäkin huolimatta, että hakemuksen täyttäminen oli jokseenkin aikaa vievää.

Hänen mukaansa hakemuksen täyttäminen oli helppoa, kunhan vain eteni ohjeistuksen mukaan. Hakija mainitsi miellyttäväksi sen, että hakemuksen pystyi täyttämään omaan tahtiin sekä keskeyttämään ja jatkamaan siitä, mihin oli viimeksi jäänyt, milloin vain. Hakemuksen positiivisista puolista huolimatta dokumenttien lähettäminen tuntui hakijasta haasteelliselta. Hän ei kuitenkaan osannut vastata siihen, mitä yritys X voisi tehdä paremmin, jotta dokumenttien toimittaminen tuntuisi yksinkertaisemmalta.

Rekrytointiprosessin kestosta hakija oli erittäin positiivisesti yllättynyt. Hän oli erittäin mielissään siitä, että häneen oltiin heti saman päivän aikana yhteydessä, kun hän toimitti dokumentit ja olisi pystynyt aloittamaan työskentelyn samana päivänä, mikäli olisi ollut tarpeellista. Kokonaisuudessaan hänen rekrytointiinsa kului yhdeksän päivää, josta suurin osa ajasta kului dokumenttien odottamisessa.

Toinen haastateltavista oli 42-vuotias nainen. Hän oli kaiken kaikkiaan erittäin tyytyväinen prosessiin. Prosessi sujui hänen mukaansa todella nopeasti ja vaivattomasti. Hän

oli tyytyväinen myös yritys X:n viestintään prosessin aikana. Hakijaa kiteytti oman kokemuksensa rekrytointiprosessista sanoihin: ”kerrankin meni niin kuin Strömsössä”.

Kuten ensimmäinenkin haastateltava, hakija ei kokenut tarvetta puhelinhaastattelulle. Perusteluiksi hän antoi samat kuin ensimmäinen haastateltava: työkohde tuntee hänet useamman vuoden ajalta. Myöskään muunlaiselle ihmiskontaktille hakija ei kokenut olevan tarvetta, vaan koki hakemuksen täyttämisen ja dokumenttien lähettämisen ehdottomasti parempana vaihtoehtona.

Toisin kuin ensimmäinen haastateltava, hän ei kokenut dokumenttien lähettämistä lainkaan haasteellisena – päinvastoin. Hänen mielestään dokumenttien lähettäminen sähköpostilla oli ohjeistuksen perusteella helppo tehdä. Hakija painotti haastattelun aikana helppouden lisäksi sitä, miten nopea prosessi oli. Hänellä ei ollut mitään negatiivista palautetta eikä kehitysehdotuksia jatkoa varten. Kaiken kaikkiaan hakijan rekrytointiin kului 3 päivää, josta kaksi päivää kului dokumenttien odottamisessa.

Pilotoinnin lähtiessä hitaasti käyntiin päätimme tutkimukseen osallistuneiden lisäksi soittaa kahdelle kohdeyritykseen työntekijäksi siirtyvälle Toivetyöntekijälle. Soitettavat henkilöt valikoituivat sen perusteella, olivatko he toimineet ohjeistuksen mukaisesti kahden viikon sisällä. Mikäli eivät, soitimme työntekijät läpi ja kuulostelimme, oliko esimerkiksi ohjeistuksessa epäselvyyksiä tai oliko yritys X:n työntekijäksi siirtyminen ylipäättään ajankohtaista heille. Puheluiden aikana nousi esiin kysymyksiä muun muassa siitä, kuinka paljon yritys X:n kautta tulisi työskennellä, jos ei työkohteen kanssa ei ole erikseen sovittu tiettyä määrää sekä dokumenttien toimittamisesta.

4.4.2 Prosessin analysointi ja johtopäätökset

Jo siitä, että kaksi yhdeksästä toimi ohjeistuksen mukaan heti ne saatuaan, voidaan vetää useampia johtopäätöksiä. Yksi mahdollisuus on se, että siirtyminen yritys X:n työntekijäksi ei ollut heille vielä ajankohtaista. Yhdeksästä toivotusta työntekijästä kahdeksan oli työskennellyt työkohteessa aikaisemmin, joten heillä saattoi olla vielä työsuhte työkohteen kanssa tai esimerkiksi opintoihin liittyvä harjoittelu kesken.

Toinen vaihtoehto on se, että ohjeistus oli epäselvä tai työllistyminen yritys X:ään tuntui liian työläältä ja aikaa vievältä työntekijän näkökulmasta. Toisaalta, lähes mihin tahansa haettavaan työpaikkaan hakijan on lähes poikkeuksetta täytettävä jonkinlainen CV sekä

hakemus ja lähetettävä työnantajalleen mahdollisesti tarvittavia dokumentteja, kuten esimerkiksi tutkinto- ja työtodistuksia, joten voisi kuvitella, että jo pelkkä haastatteluvaiheen poistaminen vaikuttaisi hakijoille ketterämmältä tavalta työllistyä.

Yhtenä johtopäätöksenä voidaan miettiä myös sitä, mitä tämänkaltainen toimimattomuus työntekijöiden kohdalla kertoo suhtautumisesta yritykseen X:ään työnantajana – tai kokevatko he yritys X:ää työnantajanaan ylipäättään. Erityisesti niiden henkilöiden kohdalla, jotka ovat työskennelleet työkohteessa useampia vuosia ja jatkavat työskentelyä samassa kohteessa yrityksen X:n kautta, yrityksen X:n rooli saattaa jäädä työntekijälle hämäräksi varsinkin alkuvaiheessa.

Haastatteluiden perusteella voitaisiin kuitenkin päätellä, että olemme vieneet prosessia oikeaan suuntaan. Saadut vastaukset olivat juuri niitä, mitä lähdimme prosessin uudistamisella hakemaan ja ne vastasivat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Haastatteluista toinen osallistunut osuu ikähaarukkaan 56-64-vuotiaat, jotka muodostavat yrityksen X:n vuokratyöntekijöistä 8,87 prosenttia. Toinen haastatteluista taas on ikähaarukassa 36-45-vuotiaat, jotka muodostavat jopa 19,64 prosenttia yrityksen vuokrahenkilöstöstä. Positiiviseksi voidaan nähdä sen lisäksi se, että haastateltavat kuuluivat määrällisesti tärkeään työntekijäsektoriin, saimme myös vastaajiksi ei-diginatiiveja työnhakijoita. Ei-diginatiivin mielipiteellä on valtava merkitys, sillä jo suhteellisen pienelläkin otannalla voidaan todeta, että prosessin uudistamisessa on otettu huomioon muutkin kuin diginatiivit.

Huolimatta hakijan tyytyväisyydestä prosessiin, hän mainitsi hakemuksen olevan työläs. Työlään hakemuksen puolesta puhui myös haastateltavan toiminta, sillä hakija toimitti dokumentit noin viikon kuluttua ensimmäisestä kontaktista, ja vasta ensimmäisen muistutustekstiviestin jälkeen. Toisaalta toinen haastateltavista ei kokenut dokumenttien lähettämistä lainkaan haastavana. Hän toimitti dokumentit kahden päivän sisällä ensimmäisestä kontaktista.

Voitaisiin myös päätellä, että ne toivetyöntekijät, jotka eivät muistutusviestistä ja puhelinoitosta huolimatta ole toimineet ohjeistuksen mukaisesti, kokevat hakemuksen täyttämisen ja dokumenttien toimittamisen yhtä työläänä tai työläämpänä kuin haastateltu. He, jotka taas toimittavat dokumentit muutaman päivän sisällä, kokevat prosessin yksinkertaiseksi, eivätkä koe dokumenttien lähettämistä vaivalloiseksi.

Haastateltujen näkemykset puhelinhaastatteluiden tarpeellisuudesta ovat linjassa sen kanssa, millaista palautetta olemme saaneet esimerkiksi puhelinhaastatteluiden varaamisen yhteydessä. Pitkään samassa kohteessa työskennelleet eivät selvästikään koe tarpeelliseksi tulla haastatelluiksi, mikäli jatkavat työskentelyä samassa työkohteessa.

Haastateltavat olivat siis tyytyväisempiä uuteen prosessiin sen nopeuden ja tehokkuuden ansioista, eivätkä kokeneet uutta prosessia liian etäiseksi tavaksi toimia, joten tulokset vastasivat tutkimuskysymykseen. Kummallakaan haastateltavalla ei myöskään nousut esille asioita, joita prosessissa tulisi muuttaa, joten myös toiseen tutkimuskysymykseen saatiin vastaus.

Haastateltujen lisäksi myös niihin toivottuihin työntekijöihin, jotka eivät olleet toimittaneet dokumentteja, oltiin puhelimitse yhteydessä. Näiden puheluiden perusteella voidaan myös tehdä johtopäätöksiä. Vaikka ohjeistussähköpostissa on annettuna puhelinnumero sekä sähköpostiosoite, joista voi kysyä apua ongelmatilanteissa, vaikuttaisi siltä, että kynnys kysyä apua oma-aloitteisesti on liian korkea.

Puhelut saivat miettimään, pitäisikö jatkossakin soittaa niille hakijoille, jotka eivät ole toimineet ohjeistuksen mukaisesti tavoiteajassa. Näiden puheluiden perusteella nimittäin ainakin osa työntekijöistä kaipaisivat ihmiskontaktia rekrytointiprosessin aikana, sillä vaikka työntekijät olivat hieman yllättyneitä puhelinsoitosta, he vaikuttivat olevan otettuja siitä, että heihin oltiin yhteydessä. Näiden puheluiden perusteella voitaisiin siis ajatella, että osa työntekijöistä kaipaa edelleen inhimillisempää otetta rekrytointiprosessiin.

Haastateltavilta ei kysytty haastattelussa suoraan, miten rekrytointiprosessi vaikutti heidän työnantajamielikuvansa yritykseen X:stä. Haastatteluiden perusteella voitaisiin kuitenkin tehdä johtopäätös, ettei hakijoilla ainakaan rekrytointiprosessin osalta ole huonoja mielikuvia yritykseen X:stä. Molemmat hakijat vaikuttivat haastatteluissa suhtautuvan erityisen positiivisesti rekrytointiprosessiin, joten se voidaan nähdä positiivisena kehityksenä mielikuvalle, joka ei ennen kehittämishankkeen aloittamista kuultujen kommenttien perusteella nauttinut kovinkaan positiivista huomiota.

Vastausten positiivisuudesta huolimatta, tulee muistaa, että haastattelutilanne saattaa vaikuttaa hakijoiden vastauksiin. Mikäli kysymykset olisi kysytty anonyymisti esimerkiksi kyselylomakkeella, vastaukset olisivat voineet luotettavampia. Toisaalta haastattelut

suoritettiin vasta rekrytointiprosessin jälkeen, joten hakijat eivät ole voineet luulla työllistymisensä olevan vastauksista riippuvainen, joten suurta eturistiriitaa ei todennäköisesti ole syntynyt.

Kaiken kaikkiaan projektin pilotoinnista ja haastatteluista voisi päätellä, että kehittämistyö on ollut tarpeen. Uskon myös, että prosessia voitaisiin soveltaa muissakin vuokrahenkilöstöä välittävissä yrityksissä toimialaa katsomatta. Oli nimittäin mikä toimiala tahansa, asiakkaat ja työnhakijat arvostavat nopeaa ja ketterää rekrytointiprosessia.

Omaa suoriutumista kehittämishankkeessa pitäisin kohtalaisen hyvänä. En ole aikaisemmin ollut vastaavanlaisessa kehittämistyössä mukana, joten kaikki on ollut minulle täysin uutta. Kehittämiskohteeksi itselleni nostaisin organisoinnin ja sitä kautta laajojen kokonaisuuksien hallinnan. Se mitä itseni, ja muiden vastaavaan aiheeseen tarttuvan olisi hyvä ottaa jatkossa huomioon on se, että tekee selkeän aikataulun alusta loppuun. Meillä ei ollut selkeää aikataulutusta alusta lähtien, mikä vaikutti osaltaan pilotoinnin onnistumiseen.

5 Lopuksi

5.1 Työn tavoitteen onnistuminen

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli kehittää kohdeyrityksen yhtä rekrytointiprosessia selkeämmäksi ja nopeammaksi tavaksi työllistyä. Prosessiin on tehty muutoksia mukaillen Sallin ja Takatalon (2014, 10-14) ohjeita onnistuneeseen rekrytointiprosessiin. Erityisesti huomiota on kiinnitetty prosessin nopeuteen sekä selkeään ja tiiviiseen viestintään hakijoiden suuntaan.

Tältä osin opinnäytetyö onnistui tavoitteessaan hyvin. Tällä hetkellä rekrytointiprosessin läpimenoaika on parhaimmillaan yksi päivä, mikäli työntekijä toimii heti ohjeistuksen mukaisesti, joten parannus aikaisempaan mahdolliseen kuukauden läpimenoaikaan on huomattava. Uusi prosessi on säästänyt aikaa niin konsulteilta kuin assistenteiltakin muihin tehtäviin. Pilotoinnissa mukana olleilta asiakkailtakaan ei kuulunut muutaman raketan palautteen lisäksi negatiivista palautetta, mitä voidaan pitää hyvin positiivisena tuloksena.

Toisena tavoitteena oli selvittää, miten työnhakijat suhtautuivat uuteen rekrytointiprosessiin ja sitä kautta saada vielä jatkokehittämissideoita prosessin kehittämiseen. Tarkoituksena oli saada muutaman työntekijän näkemys prosessista ja korjata siitä selkeimmät ja suurimmat ongelmakohdat, jotta pilotointia voitaisiin laajentaa suuremmalle alueelle ilman suuria ongelmia. Saimme haastatteluista prosessin kehittämisen kannalta arvokasta tietoa ja pääsimme tekemään tämän haastattelututkimuksen avulla korjaukset prosessiin.

Pilotoinnin lähtiessä arveltua hitaammin liikkeelle – toisin sanoen Toivetyöntekijöitä ilmoitettiin meille asiakkaan toimesta odotettua vähemmän, mikä vaikutti merkittävästi haastateltavien Toivetyöntekijöiden määrään. Vaikka lähtökohtana olikin saada muutaman työntekijän näkemys, odotimme suurempaa Toivetyöntekijöiden määrää pilotin alussa. Saimme kuitenkin vastaukset tutkimuskysymyksiin, vaikka vastaukset jäivät vähäiseksi. Tutkimuksellisesta näkökulmasta työ ei siis onnistunut odotuksien mukaisesti, mutta haastatteluista saatiin irti paljon arvokasta tietoa, jota päästiin käyttämään käytännössä, joten siltä osin työtä voidaan pitää onnistuneena. Tutkimuksen osalta opinnäyte-työ onnistui kohtalaisesti.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

5.2.1 Reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta ilmaisee reliabiliteetti. Toisin sanoen reliabiliteetti tarkoittaa tutkittavan aiheen tutkimustuloksien pysyvyyttä, ja sitä voidaan arvioida esimerkiksi toistomittauksilla. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että vaikka tutkimuksessa käytettäisiin eri indikaattoreita, tutkimustulos pysyisi samana. Tutkimustulos on sitä vakuuttavampi, mitä useampaa indikaattoria voidaan käyttää saamalla samat tulokset. Tällä tavalla voidaan todistaa, etteivät tutkimustulokset syntyneet sattumalta. (Hiltunen 2009.)

Reliabiliteetin alhaisuus voi johtua esimerkiksi väärästä tulkinnasta tai virheellisestä tutkimusmenetelmästä. Tulkinnan virheellisyys korostuu erityisesti haastattelututkimuksissa, sillä vastaaja voi muistaa tai ymmärtää kysymyksen väärin tai ainakin eri tavalla kuin haastattelukysymys on alun perin alun perin ajateltu. Myös haastattelija voi merkitä vastauksen väärin tai tulkita vastauksen väärin. Alhainen reliabiliteetti ei kuitenkaan ole

tutkimukselle tuhoisa, mutta se laskee myös tutkimuksen validiteettia. On kuitenkin muistettava, että vaikka tutkimus olisi reliabeeli, se ei automaattisesti tarkoita, että tutkimus olisi validi. Silloin tutkimuksesta on saatu luotettavaa tietoa, mutta eri asiasta kuin alun perin oli tarkoitus mitata. (Hiltunen 2009.)

Tämän opinnäytetyön reliabiliteetti on heikohko. Heikohko reliabiliteetti johtuu vastausten vähyydestä, joten tässä työssä ilmenevät tutkimuksen tulokset voivat johtua sattumasta. Heikkoon reliabiliteettiin vaikutti myös tiedonkeruumenetelmä. Tiedonkeruumenetelmänä oli tässä työssä haastattelut, joten toistettavuus ei todennäköisesti tuottaisi samoja vastauksia.

5.2.2 Validiteetti

Se, miten tutkimuksessa käytetty tutkimus- ja mittausmenetelmä mittaa tutkittavaa ilmiötä ja sen ominaisuutta, ilmaistaan validiteetin avulla. Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan sitä, mittaako tutkimus sitä, mitä tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää. Validiteetin täydellinen puuttuminen tutkimuksesta tekee tutkimuksesta täysin mitättömän, sillä validiteetin puuttuessa täysin tutkitaankin täysin eri asiaa kuin mitä oli tarkoitus tutkia. (Hiltunen 2009.)

Mikäli tutkimuksen kysymykset ja kohderyhmä ovat oikeat, validiteetti on hyvä. Tutkimuksen validiteettia voidaan arvioida siten, kuinka paljon tutkimusote ja menetelmät vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Validiteetin osalta ei ole oleellista, kuinka pätevillä mittareilla tulokset saadaan, vaan menetelmä tulee valita sen mukaan, mitä ja millaista tietoa tutkimuksesta halutaan. Tutkimuksen tulokset ovat valideja, mikäli tulokset osoittavat vallalla olevan teorian oikeaksi tai tutkimustuloksilla pystytään parantamaan tai tarkentamaan teoriaa. (Hiltunen 2009.)

Tämän opinnäytetyön validiteetti on kohtalainen. Tulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin. Validiteettia arvioitaessa on huomattava, että vastaukset vastaavat niitä kommentteja, joita työnhakijoilta on tullut aikaisemmin haastatteluiden yhteydessä, joten voidaan nähdä, että tutkimustulokset tukevat aikaisempaa tietoa. Toisaalta haastateltavia olisi pitänyt olla enemmän, jotta korrelaatio teorian ja vastausten välillä voitaisiin todentaa.

5.3 Jatkokehitysehdotukset

Pilotoinnin seuraavassa osassa voitaisiin kokeilla olemaan yhteydessä niihin työntekijöihin puhelimitse, jotka eivät ole lähettäneet dokumentteja tavoiteajassa. Kyseessä ei olisi vanhan toimintamallin tapainen puhelinhaastattelu, vaan enemminkin tilannekatsaus ja avun tarjoaminen mahdollisissa ongelmatilanteissa.

Pilotoinnin jatkuessa laajemmin olisi jatkokehityksen kannalta tärkeää, että suurimmille massoille toteutettaisiin määrällinen tutkimus kyselylomakkeen avulla. Tämä mahdollistaisi tiedonkeruun suuremmalla otannalla ja saisimme tärkeää tietoa siitä, kokeeko enemmistö ihmiskontaktin vähyyden rekrytointiprosessin aikana positiivisesti vai negatiivisesti. Tärkeää olisi saada enemmistön mielipide myös siihen, kokevatko he prosessin edelleen liian raskaana ja hitaana tapana työllistyä.

Vastausten perusteella voitaisiin kehittää prosessia entisestään, erityisesti hakemuksen näkökulmasta. Tällä hetkellä itse hakemusta ei hakujärjestelmän takia voida muokata aina yksittäisten tarpeiden mukaisesti, mutta tulevaisuutta ajatellen vastauksista saataisiin hyvä pohja myös uuden hakujärjestelmän kehittämiseksi.

Koko tämän kehittämishankkeen perustana on ollut asiakkaiden tyytymättömyys rekrytointiprosessiin, joten jatkossa pilotoinnin laajentuessa olisi erityisen tärkeää kerätä myös heidän näkemyksiänsä prosessin ketteryydestä ja nopeudesta. Tässä täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että asiakkaalle prosessi ei kuitenkaan näyttäyty muuttuneen muuten kuin lomakkeen ulkomuodon muodossa, sillä he eivät ole tietoisia sisäisen prosessimme muutoksesta. Tästä syystä dataa ei ole vielä kerätty asiakastyytyväisyydestä. Muutokset näyttäytyvät asiakkaille vielä hyvin pieninä, sillä todelliset erot, esimerkiksi työnhakijoiden läpimenoajoissa, alkavat näkymään vasta, kun rekrytoitujen työnhakijoiden määrä kasvaa.

Lähteet

aTalent Recruiting 2018. Rekrytointitutkimus. <https://atalent.fi/rekrytointitutkimus-2018>.
Luettu 2.2.2019

Edenred 2016. 84% uskoo työsuhde-etujen vaikuttavan työhyvinvointiin. <https://edenred.fi/fi/suomalaisista-84-pitaa-tyosuhde-etuja-merkittavana-tyohyvinvoinnin-kannalta/>.
Luettu 16.2.2019

Hiltunen, Leena 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf. Luettu 11.4.2019

Ilmarinen 2015. Tutkimus: Huono johtaminen syö kannattavuutta. <https://www.ilmari-nen.fi/uutishuone/arkisto/2015/huono-johtaminen-syo-kannattavuutta/>. Luettu 9.2.2019

Kaita-aho, Juha 2016. Somessa maine pitää ansaita – Yritykselle viidakkorumpu on uhka ja mahdollisuus. Yle Uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-8890511>. Luettu 2.2.2019

Korhonen, Sirpa & Pauni, Markus 2011. Henkilöstövuokraus ja rekrytointipalvelut osaksi henkilöstösuunnittelua. Henkilöstöpalveluyritysten Liitto HPL. http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=2574. Luettu 4.2.2019

Korpi, Teemu & Laine, Tom & Soljasalo, Jenni 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Management Institute of Finland MIF, Helsinki.

Lipponen, Kaisa 2018. Miten saat yrityksesi työntekijät sosiaaliseen mediaan? Kirjoitus Nesteen blogissa 4.1.2018. <https://www.neste.com/fi/blog/miten-saat-yrityksesi-ty%C3%B6ntekij%C3%A4t-sosiaaliseen-mediaan>. Luettu 3.2.2019

Markkanen, Mikko 2002. Onnistu rekrytoinnissa. WSOY, Helsinki.

Monster café 2018. Kysely: tuttavien mielipide tärkein lähde muodostettaessa mielikuvaa työnantajasta. <https://www.monstercafe.fi/kysely-mielikuva-tyonantajasta/>. Luettu 10.2.2019

Peltola, Sari-Maarit 2012. Työhyvinvointi ja viestintä. Jyväskylän yliopisto. <https://www.slideshare.net/saripeltola/tyohyvinvointi-javiestinta>. Luettu 9.2.2019

Rotko, Oliver 2018. Mitä nuoret työnhakijat odottavat rekrytointiprosessilta? Kirjoitus aTalent Recruiting blogissa 6.4.2018. <https://atalent.fi/blog/mita-nuoret-tyonhakijat-odottavat-rekrytointiprosessilta>. Luettu 2.2.2019

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 1.4.2019

Salli, Minna & Takatalo, Sini 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2017. Vuokratyöopas. <https://tem.fi/documents/1410877/3229884/Vuokraty%C3%B6opas/fc47f5f5-b1d5-4805-b6dd-a46e42193a05>. Luettu 3.2.2019

Työterveyslaitos 2014. Hyvän johtamisen kriteerit. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>. Luettu 10.2.2019

Työturvallisuuslaitos. Johtaminen ja esimiestyö. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo. Luettu 9.2.2019

Valtiokonttori 2012. Tutkimustuloksia työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyksistä. <https://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BBEBF4061F-43A5-4D32.../86011>. Luettu 16.2.2019

Virtanen, Arto J. 2018. Tulevaisuuden johtajuus. Palvelualojen työnantajat PALTA ry. https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2018/04/Palta_Tulevaisuuden-johtajuus_aukeamittain.pdf. Luettu 11.2.2019

Walliander, Jukka 2017. Piilotyöpaikat ja jatkuva rekrytointi. LinkedIn artikkeli 8.2.2017. <https://www.linkedin.com/pulse/piiloty%C3%B6paikat-ja-jatkuva-rekrytointi-jukka-walliander/>. Luettu 3.2.2019

Haastattelu kysymykset

1. Mielipiteesi rekryointiprosessista kokonaisuudessaan?
2. Miten yritys X onnistui viestinnässä rekryointiprosessin aikana?
3. Saitko riittävästi ohjeistusta prosessin aikana?
4. Mielipiteesi rekryointiprosessin kestosta
5. Olisitko halunnut tulla haastatelluksi puhelimitse prosessin aikana?
6. Olisitko kaivannut jotain muuta ihmiskontaktia prosessin aikana?
7. Miten koit dokumenttien lähettämisen?
8. Muuta kommentoitavaa rekryointiprosessista. Sana on vapaa positiiviselle ja negatiiviselle palautteelle.