

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden ylempi AMK-koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Katri Löyttyniemi

Etelä-Karjalan Osuuskaupan kesätyöntekijöiden rekrytoinnin kehittäminen

Opinnäytetyö 2019

Tiivistelmä

Katri Löyttyniemi

Etelä-Karjalan Osuuskaupan kesätyöntekijöiden rekrytoinnin kehittäminen, 60 sivua, 3 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden ylempi AMK-koulutus

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö 2019

Ohjaajat: Lehtori Heli Korpinen, Saimaan ammattikorkeakoulu, Henkilöstöpäällikkö Päivi Jäkälä, Etelä-Karjalan Osuuskauppa

Etelä-Karjalan Osuuskauppa otti vuonna 2018 käyttöönsä uuden massarekrytointimenetelmän kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Etelä-Karjalan Osuuskaupan kesätyöntekijöiden rekrytointia voitaisiin edelleen kehittää Etelä-Karjalan Osuuskaupan esimiesten ja Etelä-Karjalan Osuuskaupan henkilöstöpäällikön uudesta rekrytointimenetelmästä saamien kokemusten perusteella.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu rekrytoinnista ja esimiestyöstä. Teoreettinen viitekehys on koostettu alaan liittyvän kirjallisuuden perusteella. Rekrytoinnista esiteltiin etenkin rekrytoinnin vaiheet ja onnistuneen rekrytoinnin edellytysten kuvaaminen. Esimiestyöstä kuvattiin etenkin esimiestyön ajankäyttöä ja ajankäytön tehostamista sekä esimiehen roolia toiminnan kehittäjänä. Osana tutkimusta toteutettiin Etelä-Karjalan Osuuskaupan esimiehille sähköinen lomakekysely. Aineistona toimi myös henkilöstöpäällikön teemahaastatteluaineisto. Saatu aineisto analysoitiin teorialähtöisesti.

Opinnäytetyön tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että Etelä-Karjalan Osuuskaupan kesätyöntekijöiden rekrytointia toivotaan kehitettävän etenkin Etelä-Karjalan Osuuskaupan vuonna 2018 käyttöön ottaman kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa hyödynnetyn massarekrytointimenetelmän kehittämisen kautta. Saatujen tulosten perusteella ehdotetaan, että Etelä-Karjalan Osuuskaupan kesätyöntekijöiden rekrytoinnin eri osapuolten (HR-osasto, esimiehet) työnjakoa kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa edelleen selkeytetään, sekä hakijaviestintää rekrytoinnin työnjaon ja rekrytoinnin etenemisen osalta kehitetään. Lisäksi ehdotetaan, että eri toimialojen ja toimipaikkojen erityisvaatimuksia pyrittäisiin huomioimaan kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa enemmän. Myös siihen, että syrjäseuduille saataisiin nykyistä enemmän hakijoita, tulisi kiinnittää huomiota. Lisäksi ravintolatoimialan erillistä yhteistä hakumenettelyä suositellaan harkittavan.

Asiasanat: Etelä-Karjalan Osuuskauppa, Rekrytointi, Esimiestyö, Toiminnan kehittäminen

Abstract

Katri Löyttyniemi

Improving the practices of summer workers recruitment in Etelä-Karjalan
Osuuskauppa, 60 Pages, 3 Appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Department on Business Administration Lappeenranta

Master's Degree Programme in Business Administration

Master of Business Administration

Master's Thesis 2019

Instructors: Ms Heli Korpinen, Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences,
Ms Päivi Jäkälä, Personnel Manager, Etelä-Karjalan Osuuskauppa

Etelä-Karjalan Osuuskauppa utilized the new recruitment method in year 2018 to recruit the summer workers for summertime 2018. The purpose of this research was to find out the ways to improve the practices of summer workers recruitment in Etelä-Karjalan Osuuskauppa. The research was commissioned by Etelä-Karjalan Osuuskauppa.

This research was executed as qualitative research. The theory of this research was based on recruitment and management. Data for the theory part were collected from literature. The improvement proposals to the summer workers recruitment in Etelä-Karjalan Osuuskauppa were based on the experiences collected from the managers of Etelä-Karjalan Osuuskauppa and the personnel manager of the Etelä-Karjalan Osuuskauppa. Data for this research was collected with questionnaire and with one interview based on the themes. Analysis of the content was done based on the theory.

Result of the research is that improvements for the practices of summer workers recruitment in Etelä-Karjalan Osuuskauppa are specially hoped to happen by improving the new recruitment method which were utilized Etelä-Karjalan Osuuskauppa in year 2018. Improvements to the division of work between HR department and managers are recommended. Improvements for division of work are specially needed in communication with applicants. There is also recommended to pay more attention to specially requirements of different line of business and different kind of places of business in recruitment. Also is needed to pay more attention to have more applicants in area dispersed settlement. Separately recruitment method for catering business is also recommended to consider.

Keywords: Etelä-Karjalan Osuuskauppa, Recruitment, Management, Improving of operations

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Tutkimuksen asettelu ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Rajaukset.....	11
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	12
2	Etelä-Karjalan Osuuskaupan esittely	13
2.1	Eekoon toimialat	16
2.2	Eekoon henkilöstöpolitiikka	17
2.3	Rekrytointi Eekoossa	17
2.4	Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytointi 2018.....	18
3	Rekrytointi.....	22
3.1	Rekrytoinnin vaiheet	24
3.2	Onnistunut rekrytointi	27
4	Esimiestyö	28
4.1	Esimiehen ajankäyttö.....	32
4.2	Esimies toiminnan kehittäjänä	33
5	Aineiston kerääminen ja käytetty analysointimenetelmä.....	34
5.1	Aineiston kerääminen	35
5.2	Aineiston analysointimenetelmä	37
6	Tutkimuksen tulokset ja analysointi	38
6.1	Aineisto rekrytoinnin näkökulmasta	40
6.2	Aineisto esimiestyön näkökulmasta	44
7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	48
7.1	Tutkimuksen luotettavuus	50
7.2	Kehitysehdotukset	51
	Kuviot.....	53
	Kaaviot.....	53
	Lähteet.....	54

Liitteet

- Liite 1 Esimiesten sähköisen lomakekyselyn saate
- Liite 2 Esimiesten sähköisen lomakekyselyn kysymykset
- Liite 3 Työpaikkailmoitus

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on Etelä-Karjalan Osuuskaupan (myöhemmin Eekoo) kesätyöntekijöiden rekrytoinnin kehittäminen. Eekoo työllistää Etelä-Karjalan maakunnan alueella useita satoja kesätyöntekijöitä vuosittain. Ennen vuotta 2018 Eekoolla ei ole ollut käytössään erityistä yhteistä koko osuuskaupan kesätyöntekijöiden rekrytointia kattavaa menetelmää kesätyöntekijöiden rekrytointiin, vaan rekrytoivat esimiehet toteuttivat rekrytointia itsenäisesti kukin omalla tavallaan.

Muutamit S-ryhmän alueosuuskaupat ovat jo muutamien vuosien ajan toteuttaneet kesätyöntekijöiden rekrytointia järjestämällä rekrytointia varten kesätyöntekijöiden rekrytointitapahtumia. Myös Eekoossa koettiin, että menetelmä voisi olla sopiva Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytointiin. Menetelmää päätettiin soveltaa ensimmäistä kertaa kesän 2018 kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa.

Kuultujen kokemusten perusteella muiden alueosuuskauppojen rekrytointitapahtumat olivat olleet antoisia niin hakijoiden kuin haastattelijoiden näkökulmasta. Rekrytointi tätä menetelmää hyödyntäen oli koettu työnantajien näkökulmasta tehokkaaksi ja tapahtumien kautta oli tehty hyviä rekrytointeja. Katja Metsäkylän Pirkanmaan Osuuskaupalle tekemässä Tampereen Ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä todetaan, että Pirkanmaan Osuuskaupan kesän 2017 kesätyöntekijöiden rekrytointitapahtumissa kesätyönhakijoille suunnatun kyselyn perusteella kesätyönhakijat kokivat rekrytointitapahtumat tunnelmaltaan hyväksi ja rekrytointimenetelmän itsessään tasa-arvoiseksi, kun kaikki hakijat pääsivät haastatteluihin (Metsäkylä, K. 2017).

Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytointi toteutettiin ensimmäistä kertaa rekrytointitapahtumien avulla keväällä 2018 kesän 2018 kesätyöntekijöitä rekrytoitaessa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada selville, miten Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytointia voitaisiin edelleen kehittää kesän 2018 kesätyöntekijöiden rekrytointimenetelmästä saatujen kokemusten perusteella.

Opinnäytetyön aihetta voidaan pitää ajankohtaisena, sillä nuorten työllistymisen lisäämisen tärkeys ja sitä kautta rekrytoinnin molemmin puolisen onnistumisen varmistamisen tärkeys on havaittu myös isoissa valtakunnallisissa organisaatioissa. Vuonna 2016 Elinkeinoelämän keskusliitto järjesti Nuorille töitä! -kampanjan, jonka ensisijaisena tarkoituksena oli kertoa nuorille työelämätaidoista, antaa oppeja työnhakuun ja kannustaa pohtimaan omia opiskelu- ja työvalintoja. Yksi kampanjan tavoitteista oli myös kannustaa yrityksiä palkkaamaan nuoria. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016.)

S-ryhmä ja Eekoo ovat olleet jo useamman vuoden ajan mukana Vastuullinen kesäduuni -kampanjassa. Vastuullinen kesäduuni -kampanjaan osallistuva yritys sitoutuu noudattamaan kesätyöntekijöitä työllistäessään vastuullisuuden periaatteita, kuten tarjoamaan hakijalle hyvän hakijakokemuksen (Vastuullinen kesäduuni 2019).

Tärkein syy kesätyöntekijöiden rekrytointimenetelmän muuttamiseen Eekoossa oli tahto keventää ja tehostaa esimiesten työtä. Esimerkiksi vuonna 2017 Eekoolle jätettiin lähes 1400 kesätyöhakemusta, joista jokainen esimies kävi läpi haluamansa ja tarvitsemansa määrän toimipaikkansa kesätyöpaikkojen täyttämiseksi.

Opinnäytetyöntekijä toimi keväällä ja kesällä 2017 itse esimiehenä suuressa Eekoon market -toimipaikassa ja opinnäytetyöntekijän kohdalla tämä tarkoitti noin 700 kyseiseen toimipaikkaan kohdistetun hakemuksen läpi käymistä, joiden joukosta tuli valituksi 12-15 hakijaa. Tuolloin hakijat pystyivät samalla hakemuksella hakemaan useampaan Eekoo toimipaikkaan eli joissain tapauksissa sama hakija saatettiin haastatella useamman esimiehen toimesta. Hakumenetelmä oli esimiesten aikaa vievää ja aiheutti turhia päällekkäisyyksiä, kun hakijoita kutsuttiin useisiin eri toimipaikkoihin haastatteluun. Vastaavasti iso osa hakijoista ei koskaan päässyt haastatteluun.

Toinen tärkeä syy rekrytoinnin kehittämiseen oli ajatus siitä, että menetelmää muuttamalla voitaisiin parantaa rekrytoinnin tasalaatuisuutta. Kuten myöhemmin

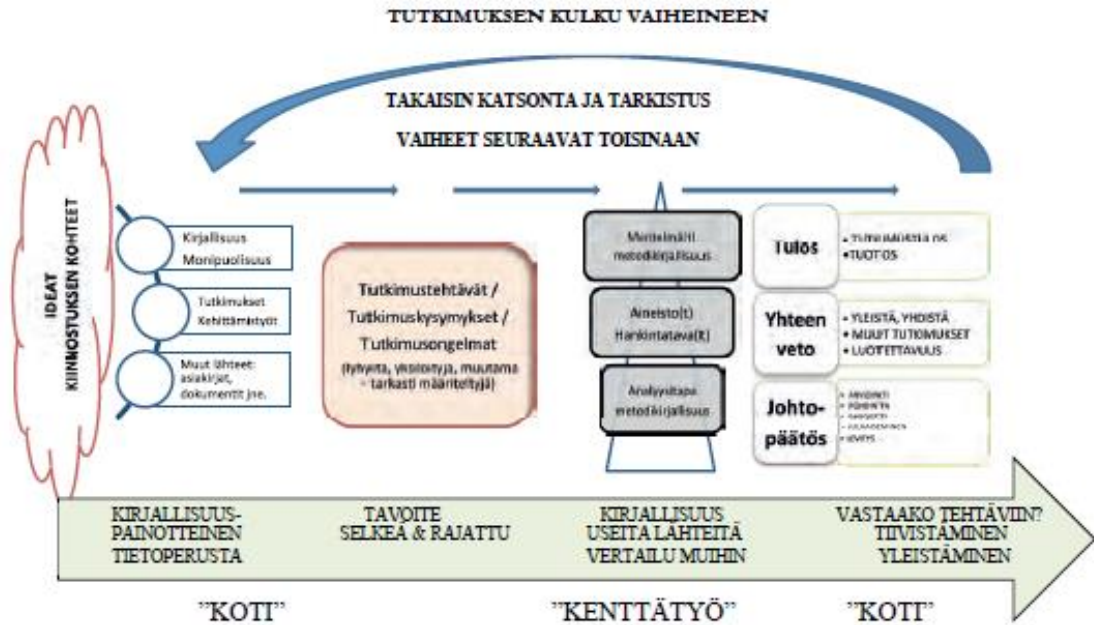
Eekoon henkilöstöpolitiikkaa esiteltäessä kerrotaan, yksi Eekoon henkilöpolitiikan tavoitteista on valita oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin.

Myös vastuullisuus nuorten hakijoiden työelämätaitojen parantamisen näkökulmasta oli yksi tärkeä syy muutokselle. Eekoolle hakee vuosittain erittäin paljon nuoria kesätöihin ja vain murto-osa isosta hakijamäärästä pääsee edes haastatteluun. Järjestämällä rekrytointitapahtumat osana kesätyöntekijöiden rekrytointia, Eekoon oli mahdollista tarjota entistä useammalle nuorelle kokemus työhaastattelutilanteesta ja tukea näin nuorten työelämävalmiuksia.

1.1 Tutkimuksen asettelu ja tutkimuskysymykset

Tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka tavoitteena on saada selville, miten Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytointia voitaisiin edelleen kehittää. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, miten Eekoon esimiehet kokivat kesätyöntekijöiden 2018 rekrytoinnissa tehdyn toimintatavan muutoksen; helpottiko kesätyöntekijöiden massarekrytointi rekrytointitapahtumien avulla heidän työtään. Lisäksi haluttiin selvittää, onnistuttiinko toimintatavan muutoksella tekemään onnistunutta rekrytointia Eekoon eri toimipaikkoihin. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella annetaan kehitysehdotuksia Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytointiin.

Tutkimus etenee kuvion 1 mukaisesti alkaen siitä, että opinnäytetyöntekijä on ollut kiinnostunut aiheesta. Opinnäytetyöntekijä on myös toimiessaan esimiehenä tunnistanut tarpeen kehittää Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytointia. Seuraava vaihe tutkimuksessa on (kuvio 1) tutustua aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, aiheesta jo tehtyihin tutkimuksiin ja muihin lähteisiin. Saimaan ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöprosessissa tämä vaihe toteutuu vaiheessa, jossa opinnäytetyöntekijä työstää aiheesta ensimmäisen kirjallisen tuotoksen eli aiheanalyysin (Ikävalko 2018a).



Kuvio 1. Tutkimustyön vaiheet sisältöineen (Salonen 2013, 10).

Tämän jälkeen tutkimuksessa edetään vaiheeseen, jossa pohditaan muun muassa tutkimuksen tutkimuskysymyksiä (kuvio 1). Tämä vaihe toteutuu opinnäytetyösuunnitelmaa laadittaessa. Osana Saimaan Ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöprosessia, opinnäytetyöntekijä työstää opinnäytetyösuunnitelman ja esittelee opinnäytetyösuunnitelmansa opinnäytetyön suunnitelmaseminaarissa. Osana opinnäytetyösuunnitelmaa pohditaan ja hahmotellaan muun muassa tutkimuksen tavoitteita, tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja tutkimusmenetelmiä. (Ikävalko 2018b.)

Seuraavaa vaihetta (kuvio 1) voidaan kuvata kenttätöksi. Tässä vaiheessa kerätään tutkimusaineistoa ja aineiston keräämisen jälkeen aineisto analysoidaan ennalta määritetyllä tavalla. Tutkimuksen viimeinen vaihe on tutkimuksen tulosten, yhteenvedon ja johtopäätösten koostaminen. Myös nämä vaiheet toteutuvat opinnäytetyössä vaiheissa, joissa kerätään opinnäytetyön tutkimuksen aineisto, analysoidaan se ja esitetään saadun tiedon perusteella johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia aiheesta. Tutkimusprosessin viimeisenä vaiheena opinnäytetyöntekijä julkaisee tutkimuksestaan lehdistötiedotteen Saimaan Ammattikorkeakou-

lun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon ohjeiden mukaisesti (Saimaan Ammattikorkeakoulu 2019).

Tarvittaessa tutkimuksen vaiheita voidaan toistaa useamman kerran (kuvio 1). Tässä opinnäytetyössä vaiheet toteutettiin vain yhden kerran, mutta tarvittaessa tutkimusta ja sen vaiheita olisi voitu toistaa useampi kierros.

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä toimii laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus voidaan määritellä monin eri tavoin ja metodioppaisiin tutustussa törmää useisiin erilaisiin laadullisen tutkimuksen määritelmiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 17).

Yhtenä laadullisen tutkimuksen piirteenä pidetään sitä, ettei tutkimuksessa pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan ymmärtämään esimerkiksi jotain tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostain tietystä ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 61). Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellista elämää ja tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Saravaara 2010, 161).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin vaan ymmärtää vain kyseistä tutkimuskohdetta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää Eekoossa vuonna 2018 käyttöön otetun uudistuneen rekrytointimenetelmän aiheuttama vaikutus, tässä tapauksessa esimiestyöhön ja rekrytoinnin laatuun. Tutkimus koskee siis vain tiettyä rajattua ilmiötä ja sen tulkintaa. Näiden seikkojen vuoksi laadullisen tutkimusmenetelmän koetaan soveltuvan hyvin tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi.

Opinnäytetyöntekijä kokee, että vaihtoehto laadulliselle tutkimusmenetelmälle, olisi tässä opinnäytetyössä olisi ollut tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmä. Tutkimuksellinen kehittämistyö on perinteisesti käytännön ongelmien ratkaisua, uusien toimintamallien kehittämistä tai tuotteiden tai palveluiden kehittämistä ja tuottamista (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2015, 18-19).

Tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimusmenetelmään ei kuitenkaan tässä opinnäytetyössä päädytty, sillä varsinaista uutta toimintamallia ei tässä opinnäytetyössä kehitetä. Varsinainen toimintamallin kehitys oli jo tapahtunut ennen tämän tutkimuksen tekoa Eekoon otettua käyttöön uusi rekryointimenetelmä kesän 2018 kesätyöntekijöiden rekryointia toteutettaessa.

Opinnäytetyön tavoite on kehittää Eekoon kesätyöntekijöiden rekryointia kokonaisuudessaan saatujen kokemusten perusteella ja mahdollisesti saada kehitysehdotuksia jo olemassa olevaan vuonna 2018 käyttöön otettuun rekryointimalliin. Lisäksi halutaan arvioida jo toteutuneen menetelmämuutoksen vaikutuksia muun muassa esimiestyöhön ja kehittää näiden mahdollisten vaikutusten kautta kesätyöntekijöiden rekryointia tulevaisuudessa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Eekoon kesätyöntekijöiden rekryointia voitaisiin edelleen kehittää. Tästä tavoitteesta on johdettu seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten Eekoon esimiehet kokevat Eekoon kesätyöntekijöiden rekryointimenetelmän muutoksen vaikuttaneen heidän työhönsä; onko se helpottanut esimiesten työtä?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla on tarkoitus selvittää, millaisena Eekoon esimiehet ovat kokeneet rekryointimenetelmän muutoksen omassa työssään; ovatko he kokeneet sen vaikuttaneen heidän työhönsä ja etenkin onko se helpottanut heidän työtään. Tärkein syy kesätyöntekijöiden rekryointimenetelmän muuttamiseen Eekoossa oli tahto keventää ja tehostaa esimiesten työtä. Kysymyksen avulla pyritään saamaan vastaus siihen, onko tässä tavoitteessa menetelmämuutoksen toteutuksen myötä onnistuttu.

2. Ovatko rekryointitapahtumien kautta Eekoolle rekryoidut kesätyöntekijät osoittautuneet hyviksi rekrytoinneiksi; onko rekryointi ollut onnistunutta?

Toisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään selvittämään, onko muutetun rekryointimenetelmän kautta rekryoidut kesätyöntekijät osoittautuneet hyviksi rekry-

toinneiksi. Yksi tärkeä syy rekryointimenetelmän muutokselle oli ajatus, että menetelmää muuttamalla voitaisiin parantaa rekrytoinnin tasalaatuisuutta. Tällä kysymyksellä pyritään saamaan vastaus siihen, onko muutetun rekryointimenetelmän kautta tehty rekryointi ollut onnistunutta.

3. Miten Eekoon esimiehet toivovat Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytoinnin edelleen kehittyvän?

Kolmannen tutkimuskysymyksen kautta pyritään saamaan esille asioita, joita Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa voitaisiin edelleen kehittää. Massarekryointimenetelmää kokeiltiin Eekoossa kesän 2018 kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa ensimmäistä kertaa. Jos Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa tai uudessa rekryointimenetelmässä on kehittämisen varaa, halutaan tämä selvittää.

1.2 Rajaukset

Rekryointimenetelmän muutoksen taustalla olevat syyt määrittävät tutkimuksen teoreettisen rajauksen. Teoreettisesti tutkimus rajataan koskemaan rekryointia ja esimiestyötä. Teorian pääteema on rekryointi ja sen tekeminen onnistuneesti. Esimiestyö on teorian toinen tärkeä osa.

Vaikka tutkimus ei olekaan tutkimuksellinen kehittämistyö, vaan tutkimus tähtää rekrytoinnin edelleen kehittämiseen, halutaan myös kehitystyön näkökulma tuoda tutkimuksessa esille. Kehitystyö tutkimuksessa korostuu etenkin tutkimuksen loppuvaiheessa, jolloin arvioidaan opinnäytetyön tuloksia ja siitä saatuja kehitysehdotuksia Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytoinnin kehittämiseksi. Kehitystyön näkökulmaa esitellään osana esimiestyötä.

Yksi syy rekryointimenetelmän muutokselle oli Eekoon vastuullisuus nuorten hakijoiden työelämätaitojen parantamisen näkökulmasta. Koska tutkimuksessa on päätetty tutkia vain organisaation sisäisiä kokemuksia rekryointimenetelmän muutoksesta, ei vastuullisuuden toteutumista hakijan näkökulmasta ole tässä tutkimuksessa mahdollista tutkia.

Vastuullisuutta ei käsitellä myöskään tutkimuksen teoriaosassa, vaikkakin vastuullisuus nuorten hakijoiden työelämätaitojen parantamisen näkökulmasta oli-kin yksi tärkeä syy rekrytointimenetelmän muutokselle. Opinnäytetyöntekijä pitää menetelmän vastuullisuuden toteutumisen tutkimista hyvänä jatkotutkimus-aiheena.

Empiirisesti tutkimus rajataan koskemaan Etelä-Karjalan Osuuskaupan esimiehiä ja HR-osastoa. Empiirinen rajaus tapahtuu luonnollisesti, sillä juuri esimiehet ovat kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa avainasemassa ja rekrytointimenetelmän muutoksen oletetaan vaikuttaneen etenkin heidän työhönsä. Menetelmämuutos on muuttanut myös HR-osaston työtehtäviä kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa.

Otannaksi valitaan kaikki Eekoon esimiehet. Eekoo toimii usealla eri toimialalla ja jotta tutkimuksessa saadaan kattava kuva kaikista Eekoon toimialoista, on tärkeää saada useita näkemyksiä rekrytointimenetelmän muutoksesta. Otannassa ovat mukana myös ne Eekoon esimiehet, jotka eivät ole palkanneet kesäksi 2018 kesätyöntekijöitä rekrytointitapahtumien kautta, sillä myös heiltä halutaan kuulla mahdollisia kehitysehdotuksia.

Myös HR-osastolta halutaan saada tietoa, sillä HR-osasto on ollut vahvasti mukana menetelmän muutoksessa ja he ovat saattaneet jo saada tärkeää palautetta menetelmästä esimiehiltä. Lisäksi opinnäytetyöntekijä olettaa, että HR-osastolla on kerrottavana oma näkökulmansa niin menetelmän ja esimiestyön tehokkuuden, rekrytoinnin ja sen laadun kuin kehittämisen näkökulmasta. Hakijoiden näkökulma rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa esitellään opinnäytetyön taustojen lisäksi opinnäytetyön tutkimuksen asettelu, tutkimusmenetelmien valinta ja opinnäytetyön rakenne. Johdannossa esitellään opinnäytetyön empiiriset ja teoreettiset rajaukset ja opinnäytetyön tutkimuskysymykset.

Tämän jälkeen esitellään opinnäytetyön toimeksiantajayritys eli Etelä-Karjalan Osuuskauppa. Myös Eekoon toimialat, jolle kesäksi 2018 rekrytoitiin suuri määrä kesätyöntekijöitä, esitellään. Lisäksi esitellään Eekoon rekrytointia ja henkilöstöpolitiikkaa sekä Eekoon päätöksentekokoelimiä. Osana Eekoon esittelyä esitellään myös Etelä-Karjalan Osuuskaupan vuonna 2018 käyttöönsä ottama uusi rekrytointimenetelmä.

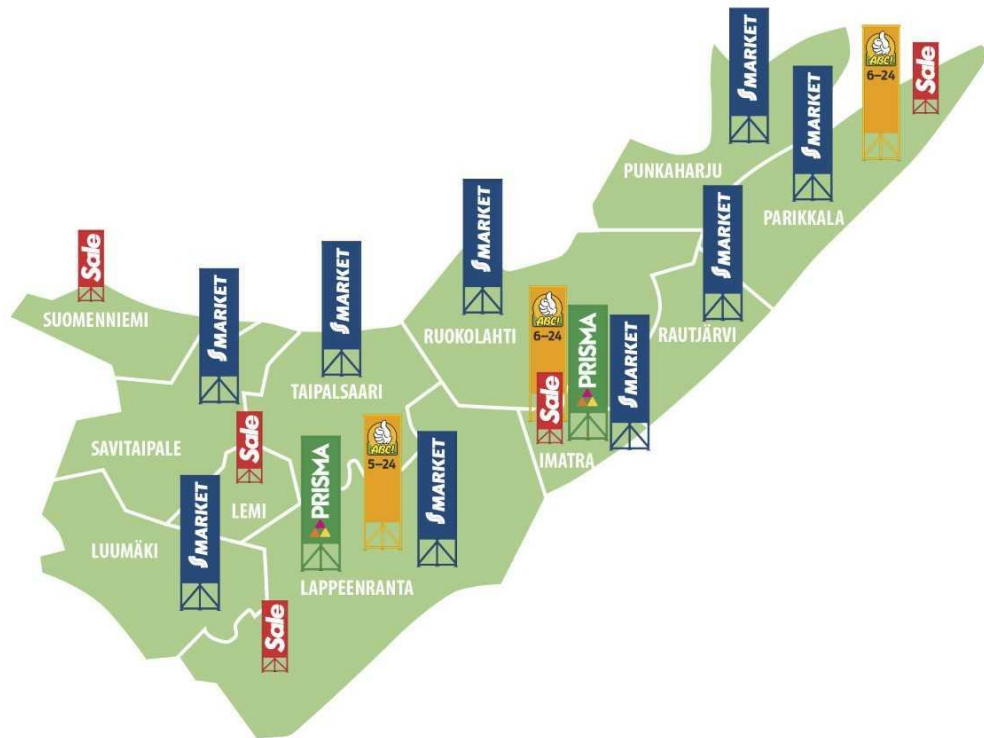
Seuraavissa kappaleissa tutustutaan opinnäytetyön teoriaan. Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa esitellään rekrytointia, sen vaiheita ja onnistuneen rekrytoinnin elementtejä. Rekrytoinnin lisäksi teoriaosuudessa käsitellään esimiestyötä ja esimiesten ajankäyttöä sekä esimiestä toiminnan kehittäjänä.

Teoria perustuu Eekoon rekrytointimenetelmämuutoksen taustalla oleviin syihin. Teoria painottuu rekrytointiin, sillä rekrytointi on opinnäytetyön läpi vahvimmin kulkeva teema. Opinnäytetyön teoriaosaan on valittu ne aihepiirit, joihin aineisto analyysivaiheessa suhteutetaan (Tuomi ym. 2009, 98).

Teoriaan tutustumisen jälkeen on vuorossa aineistonkeruumenetelmien ja saatavan aineiston analysointitavan esittely ja opinnäytetyön tutkimuksen tulosten esittely ja analysointi. Opinnäytetyön viimeisessä kappaleessa pohditaan tutkimuksen tuloksista vedettävissä olevia johtopäätöksiä sekä tutkimuksen tuloksia ja esitetään kehitysehdotuksia.

2 Etelä-Karjalan Osuuskaupan esittely

Kuviossa 2 on esitelty Eekoon toimialue. Eekoo toimii Etelä-Karjalan maakunnassa 11 paikkakunnan alueella. Paikkakuntia, joissa Eekoo toimii ovat Suomensalmi, Savitaipale, Luumäki, Lemi, Taipalsaari, Lappeenranta, Imatra, Ruokolampi, Rautjärvi, Punkaharju ja Parikkala. Osalla paikkakunnista Eekoolla on lukuisia eri alan toimipisteitä, osalla paikkakunnista vain muutamia toimipisteitä tai vain yksi toimipiste.



Kuvio 2. Etelä-Karjalan Osuuskaupan toimialue (Eekoon mainososasto 2018).

Eekoo on suuri maakunnallinen osuustoiminnallinen yritys, jossa työskenteli vuoden 2017 lopussa 988 henkilöä. Eekoon suurin toimiala on kaupan ala. Lisäksi Eekoo harjoittaa matkailu- ja ravintolaliiketoimintaa, polttonestekauppaa, autokauppaa, liikennemyymälätoimintaa ja tarjoaa kauneudenhoitopalveluita. Eekoon kokonaismyynti oli vuonna 2017 369 miljoonaa euroa ja operatiivinen tulos 10,8 miljoonaa euroa. (Eekoo 2018a.) Lisäksi Eekoo on tarjonnut S-pankki Oy:n pankkipalveluita toimipisteissään vuodesta 2007 alkaen (Eekoo 2019).

Eekoo on alueosuuskauppa, joka on osa valtakunnallista S-ryhmää. S-ryhmä on yhteistoimintaverkosto, jonka muodostavat osuuskaupat ja niiden omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta ja tämän tytäryhtiöt (SOK-yhtymä). Eekoon omistavat sen jäsenet, joita kutsutaan Eekoon sääntöjen mukaan asiakasomistajiksi. Eekoon tehtävä on Eekoon sääntöjen mukaan tuottaa omistajilleen palveluja ja etuja liiketoimintaa harjoittamalla. (Eekoo 2019.)

Eekoon keskeiset hallintoelimet ovat asiakasomistajat, edustajisto, hallintoneuvosto ja hallitus, jonka puheenjohtajana toimii Eekoon toimitusjohtaja. Eekoossa asiakasomistajien ylintä päätösvaltaa edustaa edustajisto, joka valitaan vaalein Eekoon jäsenistä joka neljäs vuosi. Kaudelle 2018-2022 edustajistoon valittiin 60 jäsentä. Eekoon edustajisto kokoontuu kaksi kertaa vuodessa ja sen tärkeimpiä tehtäviä ovat tilinpäätösasioiden ja voitonjaon käsittely, vastuuvapauden myöntäminen hallintoneuvoston jäsenille, hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle. Lisäksi edustajiston tehtäviin kuuluvat mahdollisten osuuskaupan sääntömuutosten tekeminen ja mahdolliset osuuskaupan lopettamiseen ja osuuskaupan toiminnan sulauttamiseen liittyvät päätökset. (Eekoo 2019.)

Hallintoneuvostoon kuuluu 21 jäsentä, joista 19 on edustajiston valitsemia ja 2 Eekoon henkilökunnan keskuudestaan valitsemia edustajia. Hallintoneuvoston jäsenet valitaan kolmeksi kalenterivuodeksi kerrallaan ja vuosittain erovuorossa on kolmasosa (1/3) jäsenistä. Hallintoneuvoston tehtävät ovat etenkin valvontatyyppisiä eli esimerkiksi liiketoiminnan valvonta ja Eekoon toiminnan huomattavaan laajentumiseen tai supistumiseen liittyvät päätökset. Lisäksi hallintoneuvosto valitsee hallituksen sekä toimitusjohtajan ja vahvistaa strategian. Hallintoneuvosto kokoontuu puheenjohtajan kutsusta tarpeen vaatiessa tai silloin kun hallitus sitä esittää. (Eekoo 2019.)

Eekoon hallitukseen kuuluu Eekoon toimitusjohtajan lisäksi neljä hallintoneuvoston valitsemaa jäsentä. Hallintoneuvosto valitsee jäsenet yhdeksi kalenterivuodeksi kerrallaan. Hallituksen tärkeimpiä tehtäviä ovat Eekoon strategian ja tavoitteiden päättäminen, Eekoon vuosittaisten taloudellisten kokonaistavoitteiden ja tarvittavien toimintasuunnitelmien päättäminen, operatiivisen liiketoiminnan valvonta ja johtaminen ja investoinneista päättäminen. Hallitus kokoontuu tarpeen vaatiessa, mutta kuitenkin vähintään kuusi kertaa vuodessa. (Eekoo 2019.)

Eekoossa toimii myös johtoryhmä, jonka tärkeimpiä tehtäviä ovat hallitukselle annettavien esitysten valmistelu ja koordinointi ja näin toimitusjohtajan ja hallituksen avustaminen. Johtoryhmä valmistelee ja koordinoi esimerkiksi toiminta-

suunnitelmia ja budjetteja, Eekoon liiketoimintastrategioita sekä merkittäviä investointi- ja realisointihankkeita. Johtoryhmä kokoontuu pääsääntöisesti kerran kuukaudessa ja siihen kuuluvat toimitusjohtajan lisäksi toimialajohtajat sekä Eekoon talousjohtaja ja asiakkuus- ja hallintopäällikkö. (Eekoo 2019.)

2.1 Eekoon toimialat

Kuten aiemmin kerrottiin, kaupan toimialan lisäksi Eekoo harjoittaa matkailu- ja ravintolaliiketoimintaa, polttonestekauppaa, autokauppaa, liikennemyymälätoimintaa ja tarjoaa kauneudenhoitopalveluita. Tässä opinnäytetyössä Eekoon toimialoista esitellään kaupan toimiala, matkailu- ja ravintolaliiketoiminta ja liikennemyymälätoiminta, sillä nämä ovat toimialoja, joille haettiin ja joille työllistyi suurin osa kesän 2018 kesätyönhakijoista.

Kaupan toimiala on Eekoon suurin toimiala. Vuonna 2017 72,4% Eekoon verollisesta myynnistä tuli marketkaupasta eli kaupan toimialalta. Henkilöstöä marketkaupassa työskenteli 31.12.2017 557 henkeä, joka oli 56,4% koko Eekoon henkilökunnasta. (Eekoo 2018b.) Eekoolla on 23 marketkaupan yksikköä, joista 2 Prismoja, 17 S-marketteja ja 5 Sale -myymälöitä. Lisäksi ABC -liikennemyymälöiden yhteydessä on 3 Sale -myymälää. (Eekoo 2018c.) Kaupan toimialalle haettiin Eekoossa kesätyöntekijöitä kesäksi 2018 lähinnä myyjän tehtäviin.

Matkailu- ja ravintolaliiketoiminnan eli matkailu- ja ravitsemiskaupan myynti oli vuonna 2017 7% Eekoon verollisesta myynnistä. Matkailu- ja ravitsemiskauppa työllisti 238 henkilöä eli 24,1% Eekoon henkilöstöstä 31.12.2017. (Eekoo 2018b.) Eekoolla on 7 ruokaravintolaa, 8 juoma- ja seurusteluravintolaa 5 kahvilaa sekä 1 hotelli (Eekoo 2018c). Matkailu- ja ravintolaliiketoimintaan haettiin Eekoossa kesätyöntekijöitä kesäksi 2018 mm. kokin, tarjoilijan ja aputyöntekijän tehtäviin.

Liikennemyymälä- ja polttonestekaupan osuus oli 11,7% Eekoon verollisesta myynnistä vuonna 2017. Liikennemyymälä- ja polttonestekaupassa työskenteli 31.12.2017 yhteensä 74 henkilöä, joka oli 7,4% Eekoon henkilöstöstä. (Eekoo

2018b.) Liikennemyymälä- ja polttonestekauppaan haettiin Eekoossa kesätyöntekijöitä kesäksi 2018 mm. liikennemyymälätyöntekijän, myyjän ja kokin tehtäviin. Liikennemyymälä- ja polttonestekaupan verolliseen myyntiin sisältyvät myös ABC -kylmäasemat sekä Eekoon polttonestekauppa. Tämän vuoksi verollisen myynnin osuus verrattaessa kaupan ja matkailu- ja ravintolaliiketoimintaan ja suhteessa toimialalla työskentelevään henkilöstömäärään ei ole aivan suoraan verrattavissa.

2.2 Eekoon henkilöstöpolitiikka

Eekoossa on kirjattu ylös ne periaatteet, joilla henkilöstöjohtamista Eekoossa toteutetaan. Henkilöstöpolitiikka perustuu Eekoon arvoihin, jotka ovat: *”Olemme asiakasta varten, Toimimme vastuullisesti ja luotettavasti, Toimimme tuloksellisesti ja Uudistumme jatkuvasti”*. Henkilöstöpolitiikan toteuttamiseen osallistuvat yhteistyössä henkilöstöpäällikkö ja toimipaikan esimies. Myös työntekijän tulee toimia hyvän henkilöstöpolitiikan mukaisesti omassa työyhteisössään. (Eekoo 2017.)

Uuden henkilöstön rekrytoinnista Eekoon henkilöstöpolitiikassa todetaan, että aloitteen uuden henkilöstön rekrytoimiseen tekee aina toimipaikan esimies yhdessä aluepäällikön kanssa. Olennaista uuden henkilön rekrytoinnissa on se, että henkilö soveltuu avoimena olevaan tehtävään ja työympäristöön. Tehtävään tulee aina valita tehtävään sopivin henkilö tehtävän vaatimuksen ja henkilön osaamisen näkökulmasta. Esimies- ja asiantuntijatehtäviä täytettäessä apuna käytetään henkilö- ja soveltuvuusarviointeja. Valintoja ei saa tehdä syrjivin perustein eikä perustein, jotka eivät vaikuta työhön tai työssä suoriutumiseen. (Eekoo 2017.)

2.3 Rekrytointi Eekoossa

Eekoon kaikki työnhakijat pyritään ohjaamaan täyttämään sähköinen hakemus Eekoon internetsivujen kautta, mutta myös paperisia hakemuksia tuodaan toimipaikkoihin jonkin verran. Myös esimiehille menee suoraan hakemuksia esimerkiksi sähköpostitse. Eekoolla on käytössä S-ryhmän S-rekry -niminen säh-

köinen hakemusjärjestelmä, johon kaikilla Eekoon esimiehillä ja HR-osaston henkilökunnalla on pääsy. Esimiehet näkevät oman toimipaikkansa avoimien tehtävien haut sekä kaikki Eekoolle jätetyt avoimet hakemukset. HR-osasto voi tarkastella kaikkia käynnissä olevia ja jo päättyneitä hakuja.

Uusien hakujen avaukset tapahtuvat usein esimiehen otettua yhteyttä HR-osastoon ja kerrottuaan työvoimatarpeesta. HR-osasto laatii työpaikkailmoituksen ja julkaisee työpaikkailmoituksen valitsemissaan kanavissa. Kanavia, joilla työpaikkailmoituksia julkaistaan ovat muun muassa Eekoon Facebook -sivut, Eekoon Twitter -tili ja Eekoon internetsivut. Lisäksi Eekoon työpaikkailmoitukset tulevat näkyviin muutamille julkisille internetin työnvälityssivustoille.

Eekoolla on myös jatkuvasti auki avoin hakemus, jonka täyttämällä hakija voi hakeutua Eekoolle riippumatta siitä, onko sillä hetkellä tehtäviä varsinaisesti auki. Eekoon esimiehet voivat tarpeen tullen selata avoimia hakemuksia avoimia tehtäviä täyttääkseen. Avoimen hakemuksen voi jättää mille tahansa Eekoon toimialalle.

Eekoon kesän 2018 kesätyöntekijöiden työpaikkailmoitus julkaistiin Eekoon Facebook -sivuilla, Eekoon Twitter -tilillä ja Eekoon internetsivuilla. Lisäksi kesätyöpaikkojen 2018 hakuilmoitus pyöri muutamia viikkona paikallisbussien sähköisillä infotauluilla, sekä Eekoon toimipaikoissa olevilla infonäytöillä. Opinnäytetyöntekijä ja HR-asiantuntija kävivät myös esittelemässä Eekoon kesätyöpaikkoja Lappeenrannassa järjestetyillä kesätyömessuilla helmikuussa 2018.

2.4 Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytointi 2018

Eekoon kesän 2018 kesätyöntekijöiden rekrytointia alettiin suunnitella syksyllä 2017. Opinnäytetyöntekijä tutustui Katja Metsäkylän aiheesta Pirkanmaan Osuuskaupalle vuonna 2017 tekemään Tampereen Ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön. Kyseisestä opinnäytteestä saatiin etenkin käytännön vinkkejä rekrytointitapahtumien järjestämiseen.

Lisäksi opinnäytetyöntekijä ja Eekoon henkilöstöpäällikkö pitivät marraskuussa 2017 puhelinpalaverin Pirkanmaan Osuuskaupan rekryointipäällikön kanssa. Rekryointipäällikkö selosti heillä Pirkanmaan Osuuskaupassa tehdyn massa-rekryoinnin kulun ja opinnäytetyöntekijä ja Eekoon henkilöstöpäällikkö pääsivät kysymään häneltä Eekoon kannalta kiinnostavista aiheista lisätietoa. Pirkanmaan Osuuskaupan rekryointipäällikkö toimitti Eekoon käyttöön myös mallin Pirkanmaan Osuuskaupan käyttämistä tapahtumien ennakkotietolomakkeista.

Vuoden 2018 kesätyönhaussa kaikki Eekoon uudet täysi-ikäiset kesätyönhakijat ohjattiin jättämään kesätyöhakemus S-ryhmän sähköisen S-rekry -järjestelmän kautta 1.1.-15.2.2018 välisenä aikana. Vain sähköiset hakemuksen huomioitiin. Kesätyöntekijöiden haku päätettiin toteuttaa melko varhain vuoden alussa, jotta Eekoo pääsi olemaan etulinjassa kesätyöntekijöidensä rekryoinnissa. Näin toimimalla Eekoolle toivottiin saatavan mahdollisimman hyviä hakijoita ja sitä kautta tehtävän mahdollisimman hyviä rekryointeja. Hakemuksen jättämisen yhteydessä hakijat valitsivat itse rekryointitapahtuman, johon päättivät osallistua.

Jo aiemmin Eekoolla kesätöissä tai harjoitteluissa olleita tai jo ennakkoon Eekoon esimiesten kanssa kesän 2018 kesätöistä sopineita hakijoita ei ohjattu jättämään hakemusta sähköiseen järjestelmään. Näiden hakijoiden kanssa esimiehet saivat sopia kesätöistä keskenään. Lisäksi haun ja rekryointitapahtumien ulkopuolelle jätettiin alaikäiset hakijat. Heille oli samanaikaisesti auki oma alaikäisten Eekoon kesätyöpaikkojen haku, joka päättyi 28.2.2018. Eekoon kesän 2018 alaikäisten kesätyönhakijoiden hakua ei käsitellä tässä opinnäytetyössä.

Osana Eekoon kesätyöntekijöiden 2018 rekryointia järjestettiin neljä rekryointitapahtumaa kolmella Eekoon toimialueen paikkakunnalla. Rekryointitapahtumissa kaikki paikalle tulleet kesätyönhakijat haastateltiin lyhyissä noin 5 minuuttia kestävässä henkilökohtaisissa haastatteluissa. Päästäkseen rekryointiprosessissa eteenpäin, oli hakijan osallistuttava johonkin tapahtumaan. Rekryointitapahtumat järjestettiin helmikuussa 2018. Tapahtumat järjestettiin Lappeen-

rannassa Original Sokos Hotel Lappeessa 19.2. ja 24.2., Imatralla Prisma Imat-
rassa 23.2. ja Parikkalassa S-Market Parikkalassa 28.2.

Tapahtumapaikkakuntien valintaan vaikutti ensisijaisesti sijainti; haluttiin järjes-
tää tapahtumia niin Eekoon toimialueen etelä- kuin pohjoispäässä. Lisäksi ha-
luttiin valita paikat, joihin on helppo saapua julkisilla kulkuneuvoilla; kaikille vali-
tuille paikkakunnille pääsee junalla tai bussilla lähialueilta kohtuullisen helposti.
Viimeisenä vaikuttavana asiana huomioitiin edellisen vuoden 2017 kesätyönha-
kijoiden määrä ja sijoittuminen alueellisesti; ylivoimaisesti eniten hakijoita oli
Lappeenrannan ja Imatran alueelta. Parikkala valittiin kolmanneksi tapahtuma-
paikkakunnaksi sen vuoksi, että toimialueen pohjoispäässä on useita Eekoon
toimipaikkoja ja matkan Imatralla rekrytointitapahtumaan koettiin olevan hakijoil-
le melko pitkä.

Haastattelijoina tapahtumissa toimivat Eekoon esimiehet, jotka olivat ilmoittau-
tuneet haastattelijoiksi vuoden 2017 lopussa esimiehille toteutetussa kyselyssä.
Opinnäytetyöntekijä ja HR-osaston henkilökunta kouluttivat haastattelijat helmi-
kuun 2018 alussa, jotta jokainen haastattelijaksi toimisi tilanteessa samalla tavalla
ja tekisi hakijan jatkoon pääsemisen valinnan samoilla kriteereillä. Haastatteli-
joille esiteltiin myös rekrytointitapahtumiin käyttöön tulevat hakijan ennakkotieto-
lomake ja haastattelijan kysymysrunko, joihin esimiehet antoivat koulutuksessa
hyviä kehitysehdotuksia.

Rekrytointitapahtumissa haastattelijoina olleet Eekoon esimiehet ja HR -osaston
työntekijät tekivät päätöksen hakijan jatkoon pääsystä sen vaikutelman perus-
teella, joka heille hakijasta 5 minuutin lyhyen haastattelun perusteella muodos-
tui. Kaikki hakijat lajiteltiin vaihtoehtojen ”kyllä”, ”ehkä” tai ”ei” pinoihin. Jokaisen
hakijan kanssa käytiin haastattelussa läpi sama ennakkotietolomake, jonka ha-
kija täytti rekrytointitapahtumassa ennen omaa vuoroaan. Lisäksi haastattelijoil-
la oli käytettävissään kaikkien hakijoiden kanssa läpi käytävä kysymysrunko,
johon haastattelijat tekivät myös muistiinpanot hakijasta.

Rekryointitapahtumien jälkeen viikon 9 lopussa opinnäytetyöntekijä, Eekoon henkilöstöpäällikkö ja HR-asiantuntija kokoontuivat kahdeksi päiväksi Eekoon konttorille lajittelemaan rekryointitapahtumista jatkoon päässeet kesätyönhakijat toimipaikkoihin. Jatkoon päässeet hakijat lajiteltiin toimipaikkoihin toimipaikkojen tarpeen ja hakijoiden kiinnostuksen mukaan.

Toimipaikkojen esimiehet olivat ilmoittaneet kesätyöntekijätarpeensa HR-osastolle vuoden 2017 lopussa sähköisen lomakekyselyn kautta. Hakijoiden kiinnostus eri toimipaikkoja kohtaan kävi puolestaan ilmi ennakkotietolomakkeesta, tarvittaessa hakijan tietoja tarkasteltiin varsinaisesta hakemuksesta S-rekry -järjestelmästä.

Lajittelun jälkeen kunkin Eekoon toimipaikan esimiehelle lähetettiin hänelle ohjatuista hakijoista kooste, joka sisälsi hakijan yhteystietojen lisäksi lyhyen koosteen hakijan S-rekryyn täyttämistä tiedoista, kuten hakijan mahdollisesta työkokemuksesta ja koulutuksesta. Varsinaisiin hakemuksiin esimiesten oli mahdollista tutustua S-rekry -järjestelmässä. Esimiehille ohjattiin aina muutama hakija enemmän kuin mitä he olivat vuoden 2017 lopussa kesän 2018 kesätyöntekijätarpeeseen ilmoittaneet, jotta esimiehet pystyivät valitsemaan itse ketkä haluvat haastatella ja toisaalta myös siksi, että he saavat varmasti tarvitsemansa paikat täytettyä.

Esimiehille lähetettiin samassa yhteydessä lyhyt ohje siitä, miten rekrytoinnin tulee edetä heidän osaltaan. Ohjeen mukaan rekrytoinnin tuli esimiehen osalta edetä niin, että esimiehet haastattelivat heille ohjatut hakijat ja ilmoittivat valinnoistaan hakijoille maaliskuun loppuun mennessä. HR-osasto ilmoitti sähköpostitse sekä jatkoon päässeille hakijoille jatkoon pääsystä, että jo lähtökohtaisesti ei-jatkoon päässeille hakijoille rekryointiprosessin päättymisestä heidän osaltaan. Mikäli esimiehet omien haastatteluidensa jälkeen kokivat, että joku hakija oli erityisen hyvä, muttei esimiehellä ollut tarjota töitä juuri hänelle, ohjeistettiin esimiestä ilmoittamaan hyvistä valitsematta jättämistään hakijoista HR-osastolle, jotta henkilö saatettiin tarvittaessa ohjata toiseen toimipaikkaan.

3 Rekrytointi

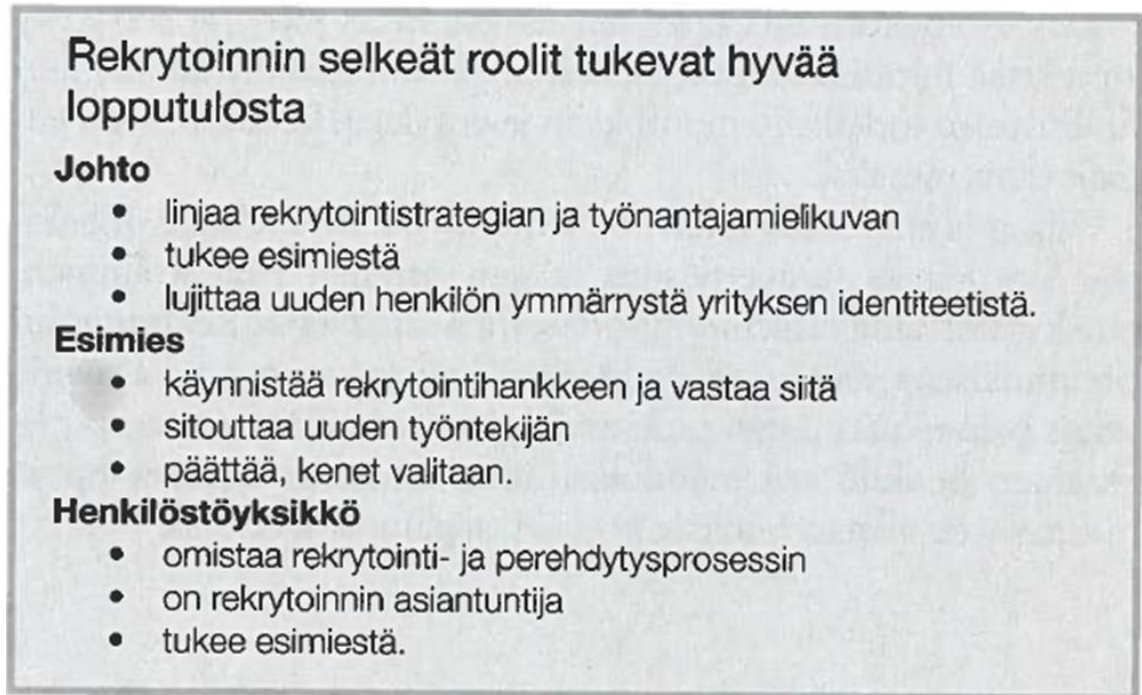
Suomalaisessa liike-elämässä, järjestömaailmassa ja julkisella sektorilla termi rekrytointi sisältää yleensä henkilön työsuhteen aloittamisen ja siihen liittyvät toimenpiteet kuten henkilöhaun ja mahdollisen henkilöarvioinnin. Rekrytointiprosesseja on hyvin monia erilaisia, mutta kaksi ääripäätä voisivat olla tapaukset, joissa työntekijä ja työnantajan edustaja sopivat työn aloittamisesta ilman erityisen rekrytointiprosessin läpikäymistä ja toinen ääripää taas monivaiheinen rekrytointiprosessi, joka sisältää useita haastatteluja, testejä ja henkilöarviointeja. (Markkanen 1999, 16.)

Salojärven (2009) mukaan rekrytointi ja sen suunnittelu on osa yrityksen henkilöstösuunnittelua. Rekrytoinnilla on suuri merkitys yrityksen tulevaisuuteen ja sillä on vaikutusta myös yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Rekrytoinnit ovat pitkäkestoisia niin prosesseina, kuin siitä näkökulmasta, että valittu henkilö voi työskennellä yrityksessä ja tehtävässä hyvinkin pitkään. (Helsilä & Salojärvi 2009, 119-120.) On siis tärkeää, että oikea ihminen tulee valituksi oikeaan tehtävään.

Eräänlaisena rekrytointina pidetään myös yrityksen sisällä tapahtuvia sisäisiä siirtoja, joissa henkilö vaihtaa yrityksen sisällä tehtävästä toiseen. Sisäinen siirto on yrityksen kannalta edukas vaihtoehto, sillä yrityksessä jo työskentelevä henkilö tuntee yrityksen tavat ja toisaalta myös yritys tuntee henkilön. Sisäinen siirto on myös nopea ja edullinen tapa yritykselle rekrytoida henkilö tehtävään. Silti vaikka henkilö tulisikin tehtävään oman yrityksen sisältä, tulee valintaa tekevän myös sisäistä siirtoa harkittaessa ja suunniteltaessa olla kriittinen ”hakijaa” kohtaan. (Österberg 2009, 80-81.)

Rekrytointia yrityksissä toteuttavat usein esimies tai henkilöstöosasto. Tämän työnjaon on syytä olla selkeä, jotta kumpikin osapuoli tietää roolinsa. Rekrytoinnissa voidaan käyttää apuna myös konsulttiyritystä. Esimies on usein henkilö, joka tekee aloitteen rekrytoinnin tekemiseksi (kuviot 3) ja ottaa myöhemmässä vaiheessa yhteyttä hakijoihin ja kutsuu haastatteluihin. Kuten kuviossa 3 ha-

vainnollistetaan, esimies myös päättää, kuka lopulta tulee valituksi ja vastaa uuden henkilön tehtävään sitouttamisesta yritykseen. Esimiehen oma työn suunnittelu ja -tavat vaikuttavat siihen, tekeekö esimies rekrytoinnin itse vai luovuttaako tehtävän henkilöstöosastolle (, joka voi edelleen luovuttaa sen konsulttiyritykselle). (Valvisto 2005, 51-54.)



Kuvio 3. Rekrytoinnin selkeät roolit tukevat hyvää lopputulosta (Valvisto 2005, 53).

Henkilöstöosaston rooli rekrytoinnin asiantuntijana (kuvio 3) on usein myös tukea esimiestä esimerkiksi tehtävänkuvaa määriteltäessä, rekrytointikanavan valinnassa ja haastatteluiden läpiviennissä. Lisäksi henkilöstöosasto tuntee ja kehittää yrityksen rekrytointi- ja perehdytysprosesseja. Myös yrityksen johdolla on roolinsa rekrytoinnissa, sillä yrityksen johto linjaa yrityksen rekrytointistrategian ja työnantajamielikuvan (Kuvio 3). Johdon rooliin kuuluu myös henkilöstöosaston rinnalla tukea esimiestä rekrytoinneissa sekä vahvistaa uuden työntekijän ymmärrystä ja tietoa yrityksen identiteetistä. (Valvisto 2005, 51-54.)

3.1 Rekrytoinnin vaiheet

Onnistuneen rekrytoinnin keskeisinä elementteinä voidaan pitää rekrytointia aloittaessa rekrytointitarpeen ja tarvittavan osaamisen määrittelyä, kunnollisen aikajanan asettamista rekrytointiprosessille sekä varsinaiselle rekrytoinnin kestolle (työsuhteen kestolle), hallittua rekrytointiprosessia (riittävästi aikaa käydä kaikki rekrytoinnin vaiheet läpi hallitusti) ja rekrytoinnin jälkihoitoa (sekä valitun, että ei-valittujen henkilöiden osalta) (Kaijala 2016, 21-70).

Yritysmailmassa rekrytointi on Salojärven (2009) mukaan usein monivaiheinen prosessi, joka alkaa tarpeen määrittämisestä. Tarve syntyy usein henkilöstön poistumisen tai toiminnan kasvun myötä. Tarve voi syntyä myös yrityksen toimintatapojen muuttuessa. Tässä vaiheessa on myös tärkeää pohtia, tarvitaanko tehtävään uusi henkilö vai voitaisiinko vanha tehtävä jakaa jo olemassa olevien työntekijöiden kesken tai voitaisiinko harkita sisäistä siirtoa. (Helsilä ym. 2009, 127-129.)

Ennen kuin varsinaista rekrytointiprosessia käynnistetään, tulee määrittää toimenkuva, johon henkilöä haetaan. Usein on jo olemassa joku toisen aiemmin hoitama tehtävä, johon haetaan uutta tekijää. Tällöin voidaan etsiä henkilöä joko täysin samaan tehtävään tai tehdä koetun perusteella täsmennyksiä toimenkuvaan. Toinen vaihtoehto on, että täytetään täysin uutta tehtävää, jolloin toimenkuvan määrittely on erittäin tärkeää. Toimenkuvaa määriteltäessä tulee ottaa huomioon monia asioita, mutta myös muistaa pitää mielessä tehtävässä onnistumisen kannalta kaikkein tärkeimmät painotukset, jottei tehtäväkuva karkaa liian laajaksi. (Markkanen 1999, 17-21.)

Hyvän määritelty toimenkuva on myös apuväline rekrytoinnin edetessä, jotta päätöksen teko pysyy tehtävän kannalta oleellisissa asioissa. Määriteltyyn toimenkuvaan voidaan peilata hakijoita ja heidän osaamistaan. Hyvin määritelty toimenkuva auttaa valitsemaan ne henkilöt, jotka pääsevät rekrytointiprosessissa eteenpäin sekä aikanaan tulee tai tulevat valituksi. (Valvisto 2005, 27-28.)

Myös työpaikkailmoituksessa tulee käydä ilmi toimenkuva, johon henkilöä haetaan. Sen lisäksi, että työpaikkailmoituksessa kerrotaan toimenkuvasta, tulee työpaikkailmoituksessa kertoa myös, jos hakijalta vaaditaan jotain tiettyä osaamista tai joitain tiettyjä henkilökohtaisia ominaisuuksia. Työpaikkailmoituksessa on hyvä kertoa myös hieman siitä, millainen yritys on kyseessä ja mitä hakijalle tarjotaan esimerkiksi ammatilliseen kehittymiseen ja työyhteisön näkökulmasta. (Vaahtio 2007, 33-35.)

Avoimista työpaikoista ilmoittaminen tapahtuu yhä enemmän internetin välityksellä. Tämän lisäksi yritykset voivat ilmoittaa avoimista työpaikoista lehti-ilmoituksen avulla. Muita rekrytointikanavia ovat esimerkiksi työvoimatoimistot ja korkeakoulujen rekrytointipalvelut. Myös oppilaitosyhteydet, puskaradio, verkostot ja suoramakukontaktit ovat yrityksille tärkeitä. Rekrytointi voi tapahtua myös erilaisten harjoitteluohjelmien, oppisopimuskoulutusten, kenttäkoulutusohjelmien, sijaisuuksien tai projektien kautta. Uusia työntekijöitä yritykseen voi tulla myös alihankinnan eli vuokratyöntekijöiden kautta. (Helsilä ym. 2009, 129-131.)

Isoille, tunnetuille ja työnantajana tavoitelluille yrityksille saattaa toimia joskus jopa pelkästään yrityksen internet -sivuilla oleva linkki, jonka kautta voi jättää työhakemuksen avoimeen työpaikkaan. Erillistä ilmoitusta ei siis aina välttämättä tarvita. Rekrytointia voidaan tehdä myös suoramakupalvelun kautta, jolloin haku on nopeaa ja hyvin kohdennettua. Suoramakua hyödynnetään erityisesti ylemmän johdon rekrytoinneissa ja asiantuntijatehtävien täytössä. (Helsilä ym. 2009, 128-131.)

Hakemusten läpikäyminen on yksi rekrytointiprosessin tärkeimmistä vaiheista ja myös vaihe, jossa hyväkin hakija voi tulla helposti hylätyksi, mikäli hänen hakemuksestaan ei käy ilmi ne asiat ja osaamiset, jotka ovat tehtävän täyttämisen kannalta olennaisia. Hakemusten läpikäyminen perustuu osin intuitioon, mutta on myös tärkeää asettaa jonkinlaiset hakijan osaamiseen ja kokemukseen perustuvat rajat, joilla hakijoita valitsee rekrytointiprosessissa jatkoon. (Markkanen 1999, 94-100.)

Seuraavana vaiheena rekrytointiprosessiin kuuluu usein rekrytointihaastattelu, jossa hakija ja palkkaavan yrityksen edustaja kohtaavat. Arviointia voitaisiin pitää haastattelua parempana terminä, sillä haastattelija ei vaan kerää hakijasta faktatietoa vaan myös tekee huomiota, arvioi käyttäytymistä ja tekee johtopäätöksiä hakijan soveltuvuudesta tehtävään. (Vaahtio 2005, 141-143.)

Markkasen mukaan neljä suurinta haastattelijan arvioinnin kohdetta ovat lähes poikkeuksetta hakijan ammatillinen osaaminen, hakijan persoonallisuus, hakijan motivaatio ja hakijan ja haastattelijan välinen henkilökemia. Se miten painoarvot näiden arvioinnin kohteiden välillä vaihtelevat, riippuu haastattelijasta ja avoinna olevasta tehtävästä. (Markkanen 2009, 32-36, 43-65.)

Haastattelu voi olla muutaman minuutin kestoinen keskustelu tai useita haastatteluja sisältävä monivaiheinen prosessi. Usein asetelma on se, että haastattelijalla kysyy (pyrkii saamaan hakijasta mahdollisimman paljon monipuolista tietoa) ja hakija vastaa (pyrkii antamaan itsestään hyvän kuvan ja kertomaan olennaisen tiedon saadakseen työpaikan). (Markkanen 2009, 26-27.)

Osana rekrytointiprosessia voi olla myös soveltuvuuskoee, joka pääsääntöisesti testaa ihmisen persoonallisuutta. Osana mittaamista voi olla myös ammatillinen osaaminen ja näiden, persoonallisuuden ja ammatillisen osaamisen, arvioinnin tuloksia verrataan siihen, mitä hakijalta odotetaan toimenkuvan täyttämiseksi. Soveltuvuuskokeen toteuttaa lähes aina ulkopuolinen taho, joka auttaa asiakasyritystä (palkkaava organisaatio) myös tulosten tulkinnassa. (Markkanen 1999, 101-107.)

On tärkeää olla unohtamatta ei-valittuja hakijoita rekrytointiprosessin edetessä ja aikanaan päättyessä. Viimeistään siinä vaiheessa, kun valinta on tehty, tulee muistaa ilmoittaa ei-valituille, että heitä ei ole valittu ja kiittää kiinnostuksesta työpaikkaa kohtaan. Jos haussa on useita kierroksia, niin myös aiemmilta kierroksilta ei-jatkoon päässeille hakijoille olisi hyvä ilmoittaa haun päättymisestä heidän osaltaan. Mikäli hakijoilta on mahdollista saada palautetta rekrytointipro-

sessin kulusta, kannattaa yrityksen kerätä sitä ja hyödyntää sitä tulevien rekrytointien suunnittelussa. (Helsilä ym. 2009, 137.)

3.2 Onnistunut rekrytointi

Rekrytointiin sisältyy aina hieman riskejä, sillä ihmisten arviointi ei ole helppoa. Ei voida tietää etukäteen, miten uusi henkilö tulee sopeutumaan työyhteisöön ja onnistuuko hän työssään. Vaikka rekrytointiprosessi olisi ollut pitkä useine vaiheineen, ei ole aina helppoa yhdistää ihmisestä syntynyttä mielikuvaa ennalta laadittuun toimenkuvaan. (Vaahtio 2007, 127., Valvisto 2005, 43-45.)

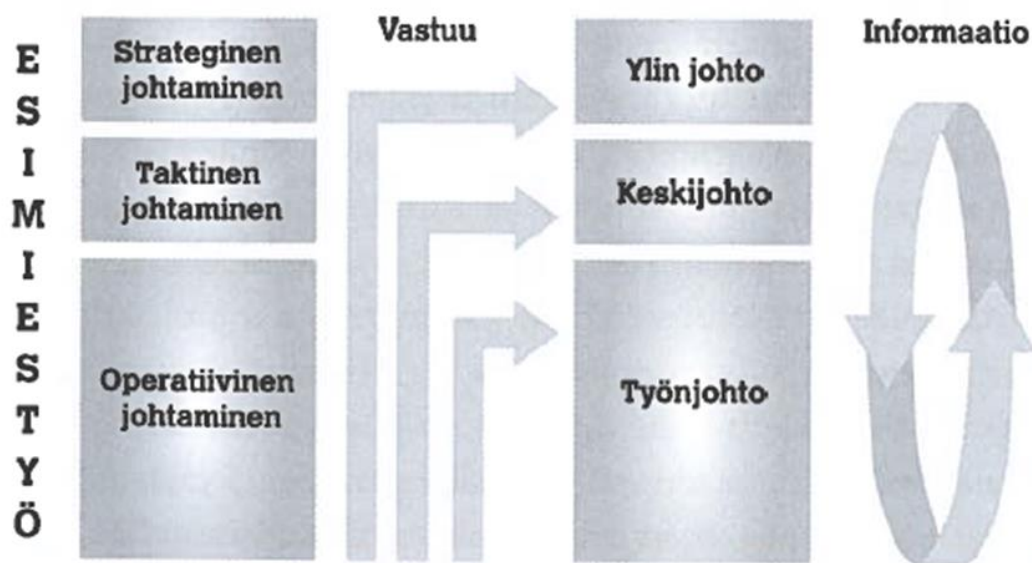
Päätöksentekovaiheessa on järkevää palata alkuun eli rekrytoinnin käynnistyessä määriteltyyn tehtäväkuvaan ja peilata hakijoita osaamista ja soveltuvuutta siihen. Sen lisäksi, että rekrytointipäätöksen teossa rekrytoinnista päättävää henkilöä auttaa hyvin läpi viety rekrytointiprosessi, myös rekrytointikokemuksesta on hyötyä. Tarvittaessa rekrytointia tehtäessä haastatteluisissa ja rekrytoinnin muissa vaiheissa voi olla mukana myös useampia henkilöitä, jolloin kokemukseen perustuva osaaminen moninkertaistuu. (Vaahtio 2007, 127., Valvisto 2005, 43-45.)

Usein rekrytoinnista päättävällä henkilöllä on haastatteluiden (ja mahdollisten henkilöarviontien) jälkeen kaikki hakijasta saatava tieto. Tämän lisäksi rekrytoija voi saada lisää tietoa mahdollisilta suosittelijoilta eli hakijan entisiltä esimiehiltä, työkavereilta ja asiakkailta tehden muutamia tarkentavia kysymyksiä. (Valvisto 2005, 43-45.)

Rekrytointipäätös on usein myös kompromissi, sillä voi olla, että kelläkään hakijalla ei ole juuri vaadittua osaamista tai henkilökohtaista soveltuvuutta tehtävään. Riippuen työtehtävästä voi olla järkevää tinkiä osaamisesta, sillä perehdytyksellä ja koulutuksella voidaan paikata puuttuvaa osaamista. (Vaahtio 2007, 127.)

4 Esimiestyö

Esimiestyö on osa organisaation johtamista. Johtaminen voidaan useassa organisaatioissa jakaa (kuvio 4) strategiseen johtamiseen, taktiseen johtamiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Strategista johtamista toteuttaa usein yrityksen ylin johto, taktista johtamista linjajohto ja operatiivista johtamista työnjohto. Usein mitä korkeammalle organisaatioissa mennään, sitä vähemmän tehdään arjen esimiestyötä. (Aarnikoivu 2013, 14.)



Kuvio 4. Johtamisen tasot (Aarnikoivu 2013, 14).

Esimiehellä on monenlaisia tehtäviä riippuen organisaatiosta ja sen koosta. Esimiestyön roolit ovat myös hieman erilaisia julkisella ja yksityisellä sektorilla. Julkisella sektorilla työ on enemmän kirjoitettujen normien seuraamista ja johtamista. Tuottavuus- ja mahdolliset vähennystavoitteet määritellään virkamies- tai poliitikkotasolla. Yksityisellä sektorilla esimieheen yhdistetään vahvemmin rooli työnantajansa edustajana. Yksityisellä sektorilla korostuukin henkilöstöjohtaminen julkista sektoria enemmän. (Moisalo 2010, 13-14.)

Esimiehen roolia voidaan pohtia sen mukaan, mikä on esimiehen rooli yrityksen näkökulmasta ja mikä työntekijän näkökulmasta (kuvio 5) (Salminen 2006, 24).

MIHIN ESIMIESTÄ TARVITAAN?	
<i>Yrityksen näkökulmasta</i>	<i>Alaisten näkökulmasta</i>
Esimies edustaa yritystä suhteessa alaisiinsa	Esimies edustaa alaisiaan organisaatiossa ylöspäin
Esimies toteuttaa yrityksen strategiaa organisaatiollaan	Esimies auttaa alaisiaan näkemään kokonaisuuksia ja yrityksen strategiaa
Esimies vastaa muutosten johtamisesta ja toiminnan kehittämisestä	Esimies luo alaisille puitteet työn tekemiseen ja työssä onnistumiseen
Esimies vastaa tavoitteiden toteuttamisesta	Esimies antaa palautetta ja tukee, innostaa ja motivoi alaisiaan
Esimies vastaa toiminnan taloudellisuudesta ja tehokkuudesta	Esimies kehittää työyhteisöä, sen sisäistä yhteistoimintaa ja informaationkulkua
Esimies valvoo toimintaa ja reagoi poikkeamiin	Esimies auttaa alaisia kehittymään työssään ja ammatissaan
Esimies ylläpitää organisaatiossaan asiakkaiden näkökulmaa	Esimies tukee alaisten kokemuksia työn mielekkyydestä ja merkityksestä
Esimies välittää ylemmälle johdolle oman ryhmänsä näkemyksiä	Esimies hankkii alaisten tarvitsemia resursseja

Kuvio 5. Mihin yritys ja alaiset tarvitsevat esimiestä (Salminen 2006, 24).

Yrityksen näkökulmasta (kuvio 5) yksi esimiehen tärkeimmistä rooleista on olla yrityksen edustaja alaisilleen. Esimies myös toteuttaa yrityksen strategiaa organisaationsa kautta ja vastaa muutosten johtamisesta, toiminnan kehittämisestä ja tavoitteiden toteutumisesta sekä toiminnan taloudellisuudesta ja tehokkuudesta. Esimiehen tehtävä yrityksen näkökulmasta on myös valvoa toimintaa ja reagoida poikkeamiin. Lisäksi esimies ylläpitää organisaatiossa asiakkaiden näkökulmaa ja vie ylemmälle johdolle tietoa työryhmänsä näkemyksistä. (Salminen 2006, 24.)

Työntekijöiden näkökulmasta (kuvio 5) esimies edustaa puolestaan alaisiaan yrityksen johdolle. Esimies myös pitää huolta siitä, että alaiset hahmottavat yrityksen kokonaisuuksia ja toteuttavat strategiaa. Esimies myös antaa palautetta, tukee ja innostaa työntekijöitä sen lisäksi, että hän auttaa alaisiaan kehittymään työssään ja ammatissaan. Tämän lisäksi esimies luo omalla toiminnallaan puitteet työn tekemiseen ja siinä onnistumiseen, kehittää työyhteisöä, sen sisäistä toimintaa ja viestintää sekä hankkii alaisille heidän tarvitsemiaan resursseja työn suorittamisen tukemiseksi. (Salminen 2006, 24.)

Esimiehen varsinaiset tehtävät voidaan jakaa kahteen erilaiseen tehtäväalueeseen: asiajohtamiseen ja ihmisjohtamiseen. Asiajohtaminen on kehittynyt organisaatioiden kasvaessa, kun on tarvittu useita esimiehiä ohjaamaan ja valvomaan toimintaa, jottei välittömiä alaisia kerry yhdelle henkilölle liikaa. Ihmisjohtaminen on käsitteenä melko uusi, sillä vasta 1970-luvun lopussa alettiin kiinnittää huomiota siihen, että työvoiman vaihtuvuutta tulisi saada pienennettyä ja siis ihmisiä sitoutettua huomioimalla heidän tarpeensa ihmisjohtamisen avulla. (Pentikäinen 2009, 13-16.)

Asiajohtamiseen kuuluu konkreettista faktoihin keskittyvää johtamista. Esimiehen tärkein tehtävä asiajohtamisen alueella on työn johtaminen. Työn ollessa melko rutiininomaista ja työntekijät kokeneita (jolloin välittömän johtamisen tarve ei ole kovin suuri), jää esimiehen tehtäväksi lähinnä varmistaa, että töissä on sairaus- ja loma-aikoina työtehtävien hoitamisen kannalta oikea määrä ihmisiä. Lisäksi esimies asettaa tavoitteita ja mittaa niiden toteutumista, hoitaa henkilö- ja tehtäväjärjestelyitä sekä työnopastuksen ja -ohjeet, vastaa osaltaan työsuojelusta, seuraa ja hyväksyy tehtävät työtunnit ja tarkistaa palkkatiedot, hoitaa tarviketilaukset, laskujen tarkastukset ja hyväksymisen sekä tekee raportointia. (Pentikäinen 2009, 14.)

Ihmisjohtaminen on ihmisten viihtyvyyteen tähtäävää toimintaa, jonka tarkoituksena on varmistaa henkilöstön motivaatio ja tyytyväisyys työhön. Ihmisjohtaminen on pitkälti ihmisten ohjaamista ja kehittämistä. Esimiehen ihmisjohtamisen alueen tehtävät ovat alaisten vahvuuksien ja kehityskohteiden analysointi ja

henkilöstön koulutus ja valmentaminen, motivaatiotekijöistä huolehtiminen ja kannustejärjestelmien toteuttaminen, ryhmätilanteiden johtaminen, kehityskeskusteluiden pitäminen ja palautteen antaminen. Esimies myös hoitaa palkitsemisen ja toimii mukana ristiriitatilanteiden selvittämisessä. (Pentikäinen 2009, 14-16.)

Esimiehen tehtävä voi olla myös osallistua arjen työhön työntekijöiden rinnalla. Tämä edellyttää usein sitä, että alaisten määrä on melko pieni, jolloin esimiehen aikaa ei kulu pelkästään välilliseen johtamiseen. (Moisalo 2010, 126.)

Työtehtävien ja työelämän muuttuessa myös esimiehen rooli ja tehtävät muuttuvat jatkuvasti. On kuitenkin todettu, että vaikka työ olisikin laadultaan sellaista, että työntekijät työskentelevät hyvin itseohjautuvasti, esimies on lähes välttämätön tuloksellisen työskentelyn kannalta. Esimiehen kanssa käytävä keskustelu, häneltä saatava palaute, ohjeet, neuvot ja tsemppaus ovat tärkeitä tuloksellisuuden lisäksi työtyytyväisyyden kannalta. (Moisalo 2010, 17.)

Ei ole yhtä ainoaa tapaa määritellä sitä, kuka on hyvä esimies tai mitkä ominaisuudet tekevät ihmisestä hyvän esimiehen. Yhteistä hyvälle esimiehille voisi olla kuitenkin se, että he saavat omalla tyylillään johdettua työtä niin että syntyy tuloksia. Yksi hyvä sääntö on, että esimiehen kannattaisi aina olla oma itsensä. Esimiehen ominaisuudet eivät välttämättä ole luontaisia, mutta esimiestaitoja voi ja pystyy kehittämään ja opettelemaan. (Salminen 2006, 165-181.)

Henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi, esimiehen tulee kyetä toimimaan tavoitteellisesti ja määrätietoisesti. Esimiehen tulee uskaltaa johtaa alaisiaan, kyetä ilmaisemaan itsensä ja tahtonsa selkeästi sekä kyettävä tekemään päätöksiä. (Salminen 2006, 165-181.) Esimiehen onnistumista tehtävässään tukee usein ylemmän johdon positiivinen ja kannustava asenne esimiestyöhön (Aarnikoivu 2013, 34-35).

4.1 Esimiehen ajankäyttö

Esimiehen työpäivät poikkeavat melko paljon toisistaan. Sen lisäksi, että esimies tekee omaa työtään, esimiehen päivän kulkuun vaikuttavat myös alaisten työpäivän kulku ja heidän tarpeensa. Esimiehen alun perin suunnittelema työtehtävä voi keskeytyä monia kertoja työpäivän aikana. (Pentikäinen 2009.)

Yleisimpiä esimiehen ajanviejä ovat esimerkiksi työn jatkuvat keskeytykset, liian monet päällekkäiset tehtävät, tehottomat kokoukset, liian pieniin asioihin puuttuminen, keskittyminen rutiinitehtävien hoitoon johtamisen sijasta ja asioiden vartominen päätöksen teon sijasta. Yksi tärkeä asia on myös se, että toisinaan pitää osata kieltäytyä sellaisista tehtävistä joiden tekemiselle ei ole aikaa. Myös stressi ja kiire vievät aikaa, mutta toisaalta yllä mainitut ajanviejät myös aiheuttavat stressiä ja kiirettä. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 144-145.)

Etenkin suunnitelmallisuutta ja omien arvojen noudattamista korostetaan esimiehen ajankäytössä. Sen lisäksi, että esimiehen kannattaa suunnitella omaa työtään etukäteen, tulee esimiehen pyrkiä pysymään suunnitelmissaan. Silti on ymmärrettävä myös se, että toisinaan yllättävien tilanteiden tullessa vastaan täytyy suunnitelmista joustaa. Arvot esimiestyön ajankäytössä liittyvät esimiehen työn ja vapaa-ajan rajan piirtämiseen. Valinta sen suhteen ovatko esimiehen arvot työ- vai vapaa-aikapainotteisia vaikuttavat siihen, kuinka paljon esimies käyttää vapaa-aikaansa työn tekoon. (Moisalo 2010, 108-109.)

Esimiehen ajankäytön kannalta voi olla järkevää esimerkiksi jaksottaa työtehtäviä niin, että esimies pystyy varmasti hoitamaan tärkeimmät työtehtävät. Esimies voi esimerkiksi jaksottaa erikseen ajan, jolloin vastaa puheluihin, sähköposteihin ja hoitaa tapaamisia tai työpaikkakerroksia. (Pentikäinen 2009, 21.)

Esimies voi myös pohtia tehtävien tärkeysjärjestystä ja jakaa tehtävät esimerkiksi seuraaviin ryhmiin: tee, delegoi, viivytä ja poista. Tee -ryhmän tehtävät ovat asioita, joiden tekemistä esimies pitää ehdottomasti tärkeänä. Delegoi -ryhmän tehtävät ovat asioita, jotka esimies voi delegoida työryhmänsä työntekijälle/ työntekijöille, joilla on osaamista, kokemusta ja motivaatiota tehdä delegoi-

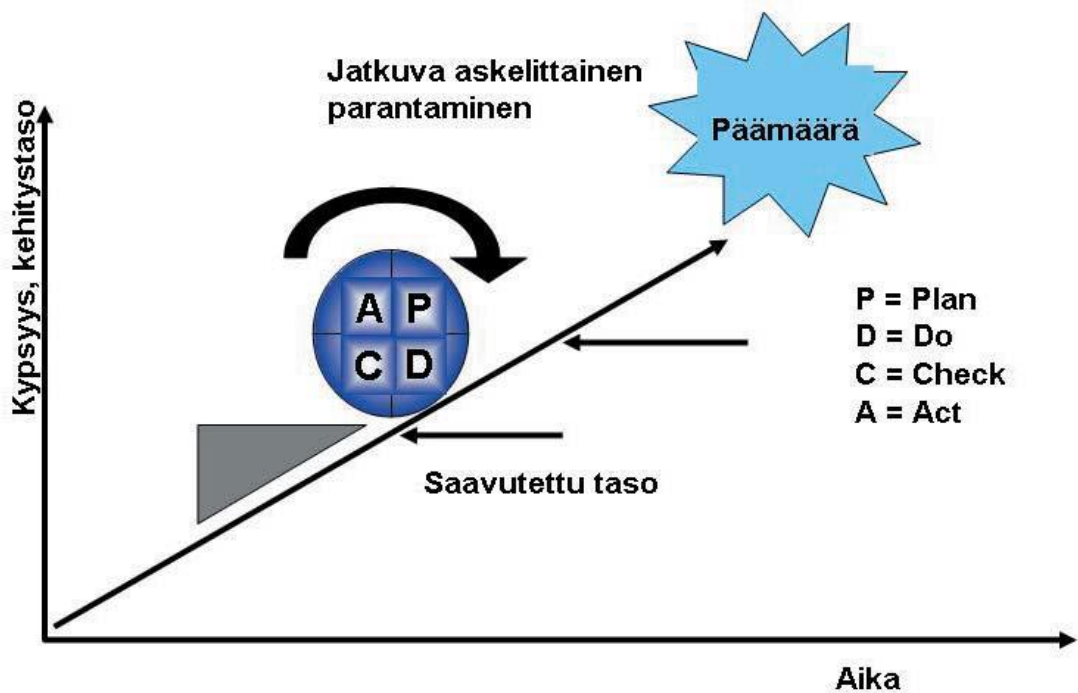
tu tehtävä. Delegointi on myös resurssien viisasta käyttöä. Viivytä -ryhmän tehtävät ovat asioita, jotka voivat odottaa. Tähän ryhmään ei kuitenkaan kannata siirtää liikaa asioita, jottei näiden asioiden hoitaminen aikanaan taas aiheuta kiirettä. Poista -ryhmän tehtävät ovat asioita, jotka eivät ole kovin tärkeitä tai oleellisia ja ne kannattaa poistaa kokonaan tehtävälialta. (Hokkanen ym. 2008, 145.)

4.2 Esimies toiminnan kehittäjänä

Yritysten täytyy kehittää toimintaansa muun muassa parantaakseen kannattavuuttaan ja saadakseen aikaan kasvua, kehittääkseen uusia liiketoimintamalleja, kehittääkseen toimintaansa ja prosessejaan, laajentaakseen toimintaansa uusille kohdemarkkinoille ja kansainvälistyäkseen, ymmärtääkseen asiakkaiden mieltymisten muutokset ja ennakoidakseen tulevaisuuden kysynnän ja muut toimintaan vaikuttavat tekijät sekä kehittääkseen, testatakseen ja kaupallistaakseen tavaroita ja palveluita. Tämän lisäksi yrityksen täytyy tehdä kehittämistyötä organisaation toimivuuden varmistamiseksi sekä motivoidakseen henkilöstöä ja ratkaistakseen organisaatioissa ilmenneitä ongelmia. (Moilanen ym. 2015, 12.)

Yrityksen toimintaa kehitetään usein joko suurten kertaprojektien kautta tai jatkuvaan parantamiseen suuntaavien pienien muutosten avulla. Suuria muutoksia ja projekteja ovat esimerkiksi suuret investointiprojektit, markkinointikampanjat tai laatujärjestelmien kehittämisprojektit. Pienillä puolestaan tuodaan lisätehoa suurilla kertaprojekteilla tapahtuvan tason parantamiseen. Jotta saavutettu taso pystytään pitämään, täytyy panostaa tason ja toimien seurantaan ja ylläpitoon. (Pajunen 1991.)

Kuviossa 6 on nähtävissä eräs kehittämisen työkalu, Demingin laatuympyrä.



Kuvio 6. Demingin laatuypyrä (Hietanen 2006, 24).

Demingin laatuypyrä perustuu Edward Demingin ajatukseen siitä, että toiminnasta pitäisi saada jatkuvasti palautetta ja kehittää saaden palautteen perusteella. Tärkeää muutoksessa ja sen tarpeen tunnistamisessa on tosiasioihin perustuvan tiedon ja kokemusten hyödyntäminen. (Hietanen 2006, 24.)

Plan -vaiheessa prosessi suunnitellaan tai jo olemassa olevaa prosessia tarkastellaan muutostarpeiden tunnistamiseksi, Do -vaiheessa tehdään toteutusta, suunnitelmaa ja mittaamista, Check -vaiheessa toteutetaan mittauksen arviointia ja raportoidaan saatuja tuloksia ja Act -vaiheessa päätetään prosessiin tehtävistä muutoksista kehityksen aikaansaamiseksi. Vaiheita toistetaan niin kauan, että prosessi saadaan hiottua mahdollisimman hyväksi. (Hietanen 2006, 24.)

5 Aineiston kerääminen ja käytetty analysointimenetelmä

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin lomakehaastattelua ja teemahaastattelua. Lomakehaastattelulla pyrittiin saamaan Eekoon esimiehil-

tä tietoa siitä, miten he kokevat rekryointimenetelmän muutoksen vaikuttaneen heidän työhönsä sekä rekrytoinnin tasalaatuisuuteen. Esimiehiltä tiedusteltiin myös heidän näkemystään siitä, miten Eekoon kesätyöntekijöiden rekryointia pitäisi kokonaisuudessaan kehittää. Eekoon henkilöstöpäällikön kanssa toteutettiin teemahaastattelu aiheista tehokkuus (esimiestyö), rekrytoinnin laatu (rekryointi) ja kehitys.

5.1 Aineiston kerääminen

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sekä lomakehaastattelua, että teemahaastattelua. Lomakehaastattelu on toimiva menetelmä aineiston keräämiseen, sillä tutkimusongelma ei ole esimiesten näkökulmasta kovin laaja ja aihe on rajoitettavissa kolmesta kuuteen tutkimuskysymykseen kyselylomakkeessa (Vilkkä 2015, 123). Teemahaastattelua käytetään yhdessä yksittäisessä haastattelussa. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat ovat ennakkoon määritellyt ja haastatteliija huolehtii siitä, että kaikki aihepiirit käydään haastattelun aikana läpi (Eskola 1998 ym., 87).

Lomakehaastattelu toteutettiin sähköisenä lomakekyselynä Webropol -ohjelman avulla. Sähköinen lomakekysely oli sopiva tapa kerätä aineistoa Eekoon esimiehiltä siksi, että Eekoon toimialue on laaja ja etäisyydet toimipaikkojen kesken pitkiä. Lisäksi sähköisen vastausaineiston käsittely oli opinnäytetyöntekijän näkökulmasta aineiston analyysivaiheessa paperista vastausaineistoa helpompaa käsitellä.

Tutkimuksessa hyödynnettiin aineistotriangulaatiota eli käytettiin useita aineistoja (Kananen 2018, 154-155). Tässä tutkimuksessa aineistotriangulaatio toteutui kahden eri aineiston eli lomakekyselyn tulosten ja teemahaastattelun aineiston yhdistämisenä. Opinnäytetyöntekijä kokee, että yksittäisellä aineistonkeruumenetelmällä ei olisi saatu riittävän kattavaa kuvaa tutkittavasta aiheesta, sillä opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Eekoon kesätyöntekijöiden rekryointia kokonaisuutena.

Lomakekysely toteutettiin kesäkuussa 2018 Eekoon esimiehille, joiden toimipaikkoihin on haettu kesätyöntekijöitä kesäksi 2018. Lomakekysely toteutettiin Webropol -ohjelmalla ja vastausaika kyselyssä oli noin kuusi viikkoa. Kysely toteutettiin kesäkuun 2018 puolesta välistä heinäkuun 2018 loppuun, jotta kesätyöntekijöiden rekrytointi oli esimiehillä tuoreessa muistissa ja, jotta mahdollisimman moni esimies pystyi ottamaan osaa vastaamiseen kesälomakaudesta huolimatta.

Lomakekysely toteutettiin strukturoituna lomakehaastatteluna eli jokainen lomakkeen täyttävä sai vastattavakseen samanlaisen lomakkeen (Vilka 2015, 123). Kysymyksiin ei ollut annettu valmiita vastausvaihtoehtoja vaan vastaaja vastasi kysymyksiin avoimesti. Kyselyssä oli vain muutamia suljettuja kysymyksiä taustatietojen, kuten vastaajan toimialan, selvittämiseksi. Kyselyihin vastattiin anonyymisti.

Vaikka kaikki lomakkeen täyttäjät saivat vastattavakseen samanlaisen lomakkeen, osaa vastaajista ei ohjattu vastaamaan kaikkiin lomakkeen kysymyksiä. Lomakkeelle oli asetettu siirtoja kysymyksistä toiseen sen mukaan, mikä vastaajan vastaus kyseiseen kysymykseen oli. Esimerkiksi vastaajilta, jotka kertoivat, ettei heille ollut ohjattu haastatteluun rekrytointitapahtumissa esihaastateltuja ja kesän 2018 kesätyönhakijoita, ei tiedusteltu heidän mielikuviaan uuden rekrytointimenetelmän avulla rekrytoituista kesätyöntekijöistä.

Kyselyiden lisäksi haastateltiin Eekoon henkilöstöpäällikköä, joka on ollut hyvin vahvasti mukana rekrytointimenetelmän muutoksessa. Henkilöstöpäällikkö haastateltiin teemahaastattelussa, joka nauhoitettiin ja litteroitiin. Teemahaastattelun oletettiin olevan toimiva menetelmä henkilöstöpäällikön haastatteluun. Teemahaastattelussa käytiin läpi kaikki aiheen kannalta olennaiset teemat (tehokkuus, rekrytoinnin laatu ja kehitys), jotta vastaaja pystyi antamaan oman kuvauksensa ja kertomaan omat käsityksensä aiheesta (Vilka 2015, 124).

Henkilöstöpäällikköä haluttiin haastatella, jotta saataisiin tietää, miten rekrytointimenetelmää voitaisiin kehittää HR-osaston näkökulmasta ja millaista mahdol-

lista palautetta hän oli saanut esimiehiltä rekrytointimenetelmän muutoksesta. Lisäksi haluttiin selvittää rekrytointimenetelmämuutoksen vaikutuksia HR-osaston näkökulmasta.

Sekä kyselylomake, että teemahaastattelun runko perustuivat vahvasti tutkimukseen valittuun teoriaan. Opinnäytetyöntekijällä oli hyvä käsitys lomakekyselyn ja teemahaastattelun kohderyhmästä ja heidän työtehtävistään. Sekä lomakekyselyn kysymykset, että teemahaastattelun runko pyrittiin muotoilemaan huolellisesti, jottei kysymyksiin asettunut liikaa ennakkokäsityksiä ja tutkija näin ohjannut liikaa vastaajien vastauksia (Vilkkä 2015, 127-128). Kysymysten tuli siis olla mahdollisimman neutraaleja.

5.2 Aineiston analysointimenetelmä

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin teorialähtöisesti. Teorialähtöinen analyysi perustuu johonkin olemassa olevaan teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatukseen. Tutkimuksessa kuvaillaan tämä tietty teoria tai malli ja sen mukaan määritellään muun muassa tutkimuksessa käytettävät käsitteet. Tutkittava ilmiö määritellään siis sen perusteella, mitä aiheesta jo aiemmin tiedetään. (Tuomi ym. 2009, 97-98.)

Teorianlähtöisessä analyysissä aineiston analyysia tulee ohjaamaan jo aiemmin aiheesta saatu tieto ja sen perusteella muodostettu teoreettinen kehys (Tuomi ym. 2009, 98). Tämän opinnäytetyön teoria rakentuu rekrytointimenetelmän muutoksen taustalla oleviin syihin eli rekrytointiin, esimiestyöhön ja kehitystyöhön. Aineisto analysoitiin rekrytoinnin ja sen laadun, esimiestyön ja esimiesten ajankäytön ja kehitystyön teemojen pohjalta.

Laadullisen tutkimuksen analysoinnin selostaminen on tärkeää tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen analyysin tärkeimpiä kohtia on aineiston luokittelun tekeminen. Myös lukijalle tulee selostaa tapa, miten luokittelu on tehty. (Hirsjärvi, Remes & Saravaara 2010, 232-233.)

Aineiston analyysivaiheessa Eekoon esimiehille suunnatun lomakekyselyn kysymykset jaettiin kysymyksen aiheen mukaan teorian mukaisiin kahteen ryhmään, rekrytointi ja esimiestyö, ja vastaukset analysoitiin näistä opinnäytetyön teorian lähtökohdista. Jos jonkin kysymyksen vastauksessa viitattiin useampaan teorian osaan, huomiottiin vastaus myös tämän toisen teorian osan näkökulmasta. Koska myös teemahaastattelun aiheet olivat opinnäytetyön teorian mukaiset, myös teemahaastattelun vastaukset analysoitiin opinnäytetyön mukaisen teorian näkökulmasta teorialähtöisesti.

Tutkimus on deduktiivinen tutkimus, joka tarkoittaa sitä, että saatua aineistoa peilataan olemassa olevaan tutkimukseen valittuun teoriaan (Eskola ym. 1998, 80-84.) Aineistoa verrataan siis opinnäytetyön teoriaosassa esiteltyihin määriteltyihin (Tuomi ym. 2009, 97).

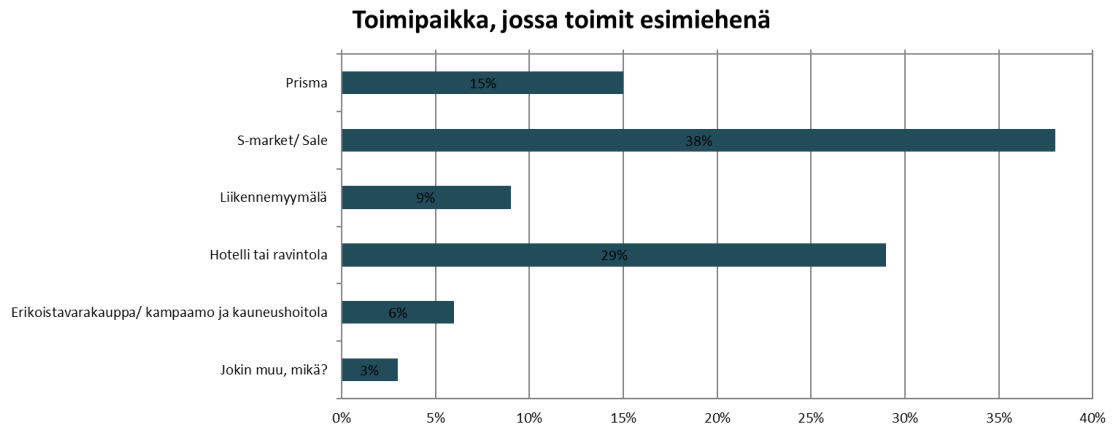
6 Tutkimuksen tulokset ja analysointi

Tutkimuksen aineistona toimi Eekoon esimiehille 18.6.-31.7.2018 avoimena olleen sähköisen lomakekyselyn vastausaineisto, sekä Eekoon henkilöstöpäällikön kanssa 25.6.2018 tehty teemahaastattelu. Tämän lisäksi itse menetelmää peilataan teoriaan, jotta saataisiin paremmin esille rekrytointimenetelmän mahdolliset kehityskohteet.

Sähköisen lomakekyselyn vastauslinkki toimitettiin Eekoon esimiehille sähköpostitse saatteen (liite 1) kera 18.6.2018. Sähköposti viesti toimitettiin kaiken kaikkiaan 75 Eekoon esimiehelle ja kyselyyn vastaamisesta muistutettiin kerran 16.7.2018. Kyselyyn vastasi 34 esimiestä ja kyselyn vastausprosentti oli siis 45%.

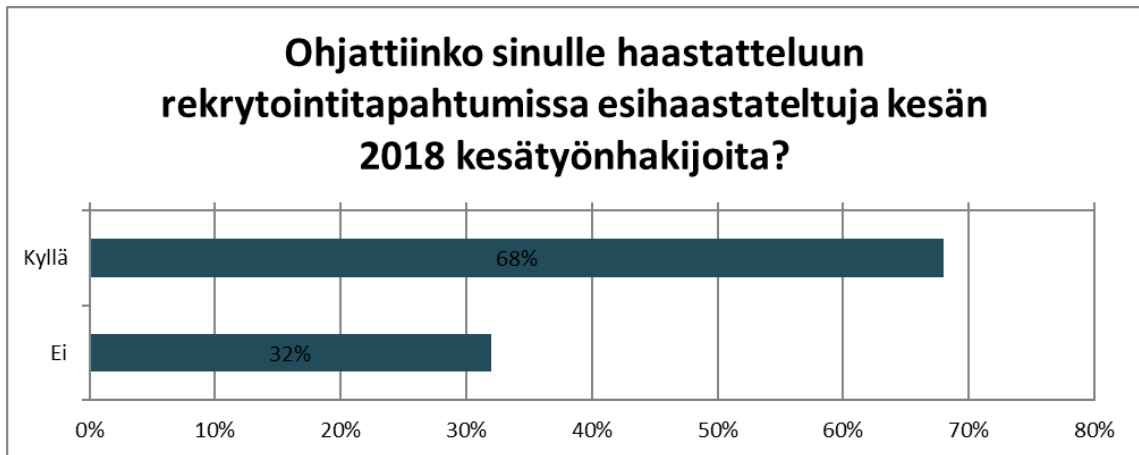
Seuraavaksi esiteltyihin taustakysymyksiin oli vastaajille annettu valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja saattoi valita itselleen parhaiten sopivan vaihtoehdon.

Kyselylomakkeen (liite 2) alussa selvitettiin vastaajista perustietoja. Kaaviosta 1 nähtävän perusteella voidaan todeta, että 5 vastaajaa (15%) työskenteli toimipaikassa Prisma, 13 vastaajaa (38%) toimipaikassa S-market, 3 vastaajaa (9%) liikennemyymälöissä, 10 vastaajaa (29%) hotellissa tai ravintoloissa, 2 vastaajaa (6%) erikoistavarakaupassa/ kampaamossa tai kauneushoitolassa ja 1 vastaaja (3%) muualla (autokauppa).



Kaavio 1 Toimipaikka, jossa toimit esimiehenä

Kaavion 2 mukaan 23 vastaajalle (68%) ohjattiin haastatteluun rekryointitapahtumissa esihaastateltuja kesän 2018 kesätyönhakijoita ja 11 vastaajalle (32%) ei ohjattu. Sen, miksei 11 vastaajalle ohjattu hakijoita selittää se, että lomakekyselyn vastauslinkki toimitettiin myös sellaisille esimiehille, joiden toimipaikkaan ei ohjattu rekryointitapahtumissa esihaastateltuja kesän 2018 kesätyönhakijoita ja heidän toivottiin vastaavan kyselyyn siltä osin, kun kysymysten aiheet heitä koskevat.



Kaavio 2. Ohjattiinko sinulle haastatteluun rekryointitapahtumissa esihaastateltuja kesän 2018 kesätyönhakijoita?

Alla olevan kaavion 3 mukaan 21 vastaajaa (91% esimiehistä) valitsi kesätyöntekijöitä toimipaikkaansa rekryointitapahtumista heille ohjatuista hakijoista ja 2 vastaajaa (9%) ei valinnut.



Kaavio 3. Valitsitko rekryointitapahtumista sinulle ohjatuista hakijoista kesätyöntekijöitä toimipaikkaasi?

6.1 Aineisto rekrytoinnin näkökulmasta

Rekrytoinnin työnjako Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa muuttui olennaisesti menetelmämuutoksen myötä aiempiin vuosiin verrattuna. Henkilöstö-

hallinnon rooli rekrytoinnissa on perinteisesti tukea esimiestä esimerkiksi tehtävänkuvaa määriteltäessä, rekrytointikanavan valinnassa ja haastatteluiden läpiviennissä. (Valvisto 2005, 51-54). Näin Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa olikin toimittu ennen rekrytointimenetelmän muutosta.

Eekoon kesän 2018 kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa HR-osastolla oli suurempi rooli kuin aiemmin. Eekoon kesän 2018 kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa korostui HR-osaston rooli rekrytoinnin asiantuntijana ja rekrytointi- ja perehdytysprosessien kehittäjänä (Valvisto 2005, 51-54).

Henkilöstöpäällikön teemahaastattelussa käy ilmi, että HR-osaston näkökulmasta muutettu rekrytointimenetelmä vaati henkilöstöhallinnolta aiempaa enemmän resurssointia. Sen lisäksi, että HR-osasto avasi haun S-rekry -järjestelmään, henkilöstöhallinto suunnitteli ja järjesti rekrytointitapahtumat, oli mukana niissä, lajitteli hakijat toimipaikoittain ja välitti hakijoiden tiedot esimiehille, oli yhteydessä ei-jatkoon päässeihin hakijoihin ja vastaili vielä jonkin verran hakijoiden sekä esimiesten esittämiin kysymyksiin.

Henkilöstöpäällikkö ei kuitenkaan koe, että HR-osastolta olisi mennyt kohtuuttomasti aikaa rekrytoinnin eri vaiheissa. Lisäksi henkilöstöpäällikkö vahvistaa, että HR-osaston näkökulmasta HR-osastolta rekrytoinnin eri vaiheissa kulunut aika on toisaalta vähentänyt esimiehiltä hakemusten läpikäymiseen aiemmin kulunutta aikaa.

Kun esimiehille suunnatusta lomakekyselystä ja henkilöstöpäällikön teemahaastattelusta saatua aineistoa peilataan rekrytoinnin teoriaan, voidaan todeta, että vaikei rekrytointia suoritettu rekrytoinnin teorian näkökulmasta perinteisessä järjestyksessä, on rekrytoinnin vaiheita ja rekrytoinnin onnistumisen elementtejä poimittavissa aineistosta. Rekrytointi suoritettiin teoriaan nähden poikkeuksellisesti järjestyksessä. Perinteisesti haastattelut suoritetaan vasta hakemusten läpikäymisen jälkeen (Vaahtio 2005, 141-143). Tässä tapauksessa esihaastattelut rekrytointitapahtumissa olivat ensimmäinen kontakti hakijoihin.

Esimiehiltä kysyttiin (liite 3): Mihin tehtäviin toimipaikkaasi haettiin kesätyöntekijöitä? Esimiehet vastasivat hakeneensa kesätyöntekijöitä myyjän/ kassahenkilön/ hyllyttäjän tehtäviin (17 mainintaa 34 vastauksessa). Seuraavaksi suurin ryhmä oli ravintolatyöntekijä/ kokki/ tarjoilija (9 mainintaa 34 vastauksessa). Lisäksi haettiin liikennemyymälätyöntekijöitä (3/34), mekaanikkoa (1/34), kampaajaa (1/34).

Ennen Eekoon kesän 2018 kesätyöntekijöiden rekrytoinnin aloittamista, ei määritely uusia toimenkuvia, vaan henkilöitä haettiin jo olemassa oleviin toimenkuihin ja tehtäviin (Markkanen 1999, 17-21). Ennen rekrytoinnin varsinaista aloittamista oli siis jo tiedossa, mihin tehtäviin henkilöitä tullaan hakemaan.

Osa toimipaikoista, kuten liikennemyymälät, marketin ja ravintolat, mainittiin myös haun alkaessa julkaistussa työpaikkailmoituksessa (liite 3). Myös haluttuja henkilöiden ominaisuuksia, kuten iloinen, reipas ja oma-aloitteinen, oli kuvattu työpaikkailmoituksessa (liite 3). Hakijoilla oli siis tiedossa, minkälaisia henkilöitä ollaan rekrytoimassa.

Esimiehille suunnatussa lomakekyselyssä tiedusteltiin esimiesten näkemystä siitä, millaiseksi uuden rekrytointimenetelmän avulla rekrytoidut työntekijät ovat osoittautuneet. Tätä asiaa selvittämällä pyrittiin saamaan tietoa siitä, oliko uuden rekrytointimenetelmän kautta tehty rekrytointi onnistunutta. Rekrytointi on usein kompromissi hakijan osaamisen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien välillä, mutta onnistumiseen vaikuttavina tekijöinä voidaan pitää etenkin hyvin laadittua tehtäväkuvausta, joka auttaa rekrytoijaa pitämään mielessä sen, mitä haetaan sekä hyvin läpivietyä rekrytointiprosessia (Vaahtio 2007, Valvisto 2005).

Asiaa selvitettiin seuraavan kysymyksen: Arvioi uuden rekrytointimenetelmän avulla rekrytoimiasi työntekijöitä. Millaisiksi työntekijöiksi he ovat osoittautuneet? (liite 2) avulla. Vastauksia kysymykseen saatiin 21 kappaletta. Kysymys esitettiin vain niille vastaajille, jotka kertoivat, että heille oli ohjattu haastatteluun rekrytointitapahtumissa esihaastateltuja kesän 2018 kesätyönhakijoita.

Kysymykseen saatiin muun muassa seuraavanlaisia vastauksia:

”Reippaita nuoria, avoimia ja joustavia.”

”Ihan ok, kokemattomia toki ovat, joten jäävät työtahdissa jälkeen vielä tämän kesän.”

”Aavistuksen pettymys, mutta lähtötilanne ollut nolla kun ei ollut aikaisempaa kokemusta.”

Vastauksissa mainittiin 14 mainintaa siitä, että työntekijät ovat osoittautuneet hyväksi tai onnistuneeksi valinnaksi, 2 mainintaa siitä, että työntekijät ovat olleet suhteellisen hyviä, 3 mainintaa siitä, että työntekijät eivät ole osoittautuneet hyväksi ja 1 maininta ettei työntekijöistä ole vielä kokemusta sillä nämä eivät ole aloittaneet vielä. Erityistä mainintaa siitä, että uuden rekrytointimenetelmän kautta rekrytoitujen kesätyöntekijöiden taso poikkeaisi jotenkin aiemmin rekrytoituista, ei vastauksissa ollut.

Vaikka rekrytoinnissa on aina riskinsä, riskiä voidaan pienentää hyvin läpiviedyllä haastattelulla. Myös haastattelijan oma elämäkokemus auttaa valintoja tehdessä. Haastattelijan täytyy pystyä haastatteluiden jälkeen koostamaan hakijasta henkilökuva, jota hän voi verrata jo rekrytoinnin alussa laatimaansa tehtävänkuvaan. (Valvisto 2005, 43.) Myös tässä vaiheessa hyvin laaditun tehtävänkuvan merkitys siis korostuu.

Hakijoiden/ työntekijöiden laatuun viitataan myös, kun esimiehiltä kysyttiin, mikälaista vaikutusta he kokivat rekrytointimenetelmän muutoksella olleen heidän omaan esimiestyöhönsä. Tästä lisää kappaleessa 6.2 Aineisto esimiestyön näkökulmasta.

Myös henkilöstöpäällikön teemahaastattelussa tiedusteltiin henkilöstöpäällikön näkemystä rekrytoinnin laadusta ja rekrytoinnin tasalaatuisuudesta. Henkilöstöpäällikön mielestä hakijoiden taso rekrytointitapahtumien haastatteluvaiheessa tuntui todella korkealta. Henkilöstöpäällikkö koki, että itse menetelmä saattoi jo karsia hakijoista pois ne, joilla ei olisi välttämättä ollut edellytyksiä menestyä asiakaspalvelutyössä.

Esimiehiltä kysyttiin lomakekyselyssä myös kysymys (liite 2): Mitkä olivat tärkeimmät syyt olla valitsematta rekryointitapahtumien kautta haastatteluun tulleista hakijoista kesätyöntekijöitä? Sen lisäksi, että esimiehet kertoivat, etteivät tarvitse enempää kesätyöntekijöitä, kysymykseen saatiin seuraavanlaisia vastauksia:

"Joko ei ollut soveltuvia liikennemyymälätyyppiseen työskentely-ympäristöön tai ei halunnutkaan työskennellä täällä tai sitten oli lopulta työllistynyt jo muualle rekryprosessin aikana"

"Eivät soveltuneet tehtävään"

"(- -) Olikin luvattu jo jostain meidän yksiköstä töitä, aiheutti vähän hämmennystä"

Vastauksissa viitattiin siis sekä siihen, että hakijat eivät olleet soveltuvia kyseisiin työtehtäviin sekä siihen, että rekrytoinnin työnjaossa on ollut epäselvyyksiä, kun hakijalle olikin jo luvattu yrityksen toisesta yksiköstä töitä. Rekrytoinnin työnjako mainitaan myös henkilöstöpäällikön teemahaastattelun aineistossa, sekä myöhemmin aihetta toiminnan kehittämisen näkökulmasta esiteltäessä. Henkilöstöpäällikön näkökulmasta haasteeksi osoittautui se, että miten hyviä hakijoita, jotka jäävät toimipaikkojen tekemistä valinnoista yli saataisiin ohjattua toisiin toimipaikkoihin.

6.2 Aineisto esimiestyön näkökulmasta

Kyselyn tulosten perusteella useat esimiehet kokivat rekryointimenetelmän muutoksella olleen vaikutuksia heidän omaan esimiestyöhönsä. Asiaa tiedusteltiin esittämällä vastaajille kysymys: Millaista vaikutusta rekryointimenetelmän muutoksella (hakijoiden "esikarsinta" rekryointitapahtumissa ja ohjaus esimiehille) on ollut omaan esimiestyöhösi? (liite 2). Vastauksissa mainittiin muun muassa seuraavanlaisia vaikutuksia:

"Helpottanut perustyötä ja aikataulupaineita"

"Ajansäästö; ei tarvitse itse haastatella hakuammunnalla henkilöitä, vaan potentiaaliset jo kerran haastatellut tulevat toimipaikkaan. Tietää jo etukäteen, että hakijat ovat osoittautuneet kelvollisiksi ja kiinnostuneiksi"

"Aikaa säästy ja hakijoiden laatu parani, kun ei tarvinnut etsiä neuvoja heinäsuovasta"

"Varmasti toimiva käytäntö, ei vaikutusta esimiestyöhön"

"En kokenut saaneeni apua"

Edellä mainittuun kysymykseen saatiin yhteensä 23 vastausta. Vastauksissa mainittiin kaiken kaikkiaan 11 mainintaa työn helpottumisesta yleensä, 7 mainintaa ajankäyttöön (helpottanut) viittaavista muutoksista, 4 mainintaa hakijoiden kohonneeseen tasoon viitaten, 4 mainintaa ettei menetelmämuutoksen koettu vaikuttaneen esimiestyöhön, 1 maininta siitä, että esimies on joutunut tekemään enemmän töitä asian suhteen kuin aiemmin ja 1 maininta siitä, että aiempina vuosina esimies on itse saanut valita parhaat/ soveltuvimmat henkilöt.

Hokkanen ym. (2008, 145) viittaa siihen, että esimiehen kannattaisi ajanhallintaansa helpottaakseen jakaa työtehtäviään eri osiin (tee, delegoi, viivytä ja poista). Sitä, että esimiehille ohjataan toimipaikkoihin haastateltavaksi rekrytointitahtumissa jo esihaastatellut ja potentiaalisiksi todetut hakijat, voidaan mielestäni pitää työtehtävien delegoimisena, sillä tehtävä on luovutettu eteenpäin toiselle henkilölle (toisille henkilöille), jolla (joilla) on osaamista tehdä päätöksiä siitä, onko henkilö potentiaalinen työntekijä.

Esimiestyöhön viitattiin myös kysymyksen "Miten toivot Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytoinnin jatkossa tapahtuvan ja edelleen kehittyvän?" vastauksissa (liite 2). Kysymykseen saatiin kehitystyön lisäksi seuraavanlaisia esimiestyöhön liittyviä vastauksia:

"(--) säästää päällikön aikaa ja resursseja kun tulee valmiit henkilöt."

"(--) Esimieheltä menisi tosi paljon aikaa järjestää itse rekrytoinnit."

"(--) nopeutti ja vähensi työmäärää."

Myös nämä vastaukset tukevat sitä käsitystä, että rekrytointimenetelmän muutoksella on ollut positiivista vaikutusta esimiesten ajankäytön hallintaan.

Esimiehiltä tiedusteltiin heille suunnatun kyselyn (liite 2) viimeisenä kysymyksenä: Miten toivot Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytoinnin jatkossa tapahtuvan ja edelleen kehittyvän? Kysymykseen vastasi yhteensä 28 vastaajaa ja vastauksissa kerrottiin muun muassa seuraavia asioita:

”Ehdottomasti näin kuin tänä vuonna, toki jotenkin täytyisi saada plokattua se, ettei turhaan ohjata hakijoita muualle jos toisessa paikassa on jo paikka. Ja myös se, että saataisiin hakijoita enemmän ”syrjäkylille”, yleensä hakijoita vähän syrjäisemmille ollut reilummin, nyt osalla paikkakunnolla oli haasteita löytää tekijöitä.”

”Esimieheltä voisi kysyä ennen rekryä esimerkiksi täsmätietoa ja toiveita, mitä kesätyöntekijöiltä juuri tässä toimipaikassa edellytetään/ toivotaan”

”Selvät pelisäännöt kuka vastaa ja kenelle. Riittävä määrä hakijoita toimipaikkaan. Myös hakijoille pitää olla selvä ettei pelkkä rekrytapahtumaan osallistuminen takaa automaattisesti kesätyöpaikkaa.”

”Ravintoloille yhteinen oma haku”

”Tämä malli jalostettuna”

Useissa vastauksissa viitattiin uudistuneeseen rekrytointimenetelmään ja siihen, että rekrytoinnin toivottiin tapahtuvan jatkossa samalla tavalla kuin kesän 2018 kesätyöntekijöiden rekrytoinnin. Kaikista kysymyksen vastauksista 16 vastauksessa viitattiin siihen, että uudistunut malli oli hyvä tai, että sitä toivottiin käytettävän jatkossakin. Vastauksissa viitattiin myös siihen, että malli paranee edelleen kehittämällä sitä.

Kaiken kaikkiaan kysymyksen vastaukset viittasivat siihen, että kehitystä toivotaan erityisesti seuraaviin rekrytoinnin osa-alueisiin: rekrytointimenetelmän työnjaon selkeyteen ja hakijaohjeiden tarkentamiseen, toimialan ja toimipaikkojen erityisvaatimusten huomioimiseen rekrytointimenetelmässä, matkailu- ja ravintolaliiketoiminnan eriyttäminen omaksi haukseksi, riittävän hakijamäärän varmistamiseen toimipaikkoihin ja etenkin siihen, että syrjäseudulle saataisiin enemmän hakijoita.

Kehitysehdotuksia annettiin vain viitaten uuteen rekrytointimenetelmään, kokonaisuutena Eekoon rekrytoinnin kehittämiseen ei vastauksissa viitattu. Opinnäytetyöntekijän näkökulmasta olisi ollut mielenkiintoista kuulla Eekoon esimiesten näkemyksiä Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytoinnin mahdollisesta kehittämisestä kokonaisuudessaan, ei vain uudistuneeseen rekrytointimenetelmään viitaten. Opinnäytetyöntekijän on siis syytä pohtia, oliko kysymys: Miten toivot Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytoinnin jatkossa tapahtuvan ja edelleen kehittyvän? asetettu oikein.

Henkilöstöpäällikön teemahaastattelussa esille nousi samoja aiheita, kuin esimiehille suunnatun kyselyn viimeisen kysymyksen vastauksissa. Henkilöstöpäällikkö nosti esille sen, että tulevaisuutta ajatellen tulee olla selkeät ohjeet esimiehille rekrytoinnin etenemisestä ja heidän roolistaan. Henkilöstöpäällikkö nosti esille myös tarpeen hakijaviestinnän kehittämisestä.

Varsinaiset hakijoiden kokemukset ovat rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, mutta hakijaviestinnän kehittäminen huomioidaan tämän opinnäytetyön tutkimuksen perusteella johdettuja kehitysehdotuksia annettaessa. Henkilöstöpäällikkö viittasi teemahaastattelussa myös hakijoille Eekoon toimesta tehtyyn palautekyselyyn, jonka tuloksena hän pohti Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytoinnin kehittämistä muun muassa siitä näkökulmasta, että itse rekrytointitilaisuuksien aikatauluja tulisi tulevaisuudessa ehkä muuttaa niin, että tilaisuuksia olisi myös ilta-aikana.

Koska monet esimiehet ja myös henkilöstöpäällikkö viittasivat vastauksissaan juuri uutena käyttöön otettuun rekrytointimenetelmään ja sen kehittämiseen, on rekrytointimenetelmän kehittämisessä tulevaisuudessa hyvä mahdollisuus hyödyntää aiemmin esiteltyä Demingin laatuympyrää. Demingin laatuympyrän mukaan toiminnan kehittämisen vaiheet ovat Plan, Do, Check ja Act. (Hietala 2006, 24.)

Tulevaisuudessa rekrytointimenetelmää voitaisiin kehittää pohtimalla Plan -vaiheessa muutoksia nykyiseen menetelmään (esimerkiksi opinnäytetyön tulos-

ten perusteella). Do -vaihe toteutuisi edelleen kehitetyn menetelmän toteuttamisena. Check -vaiheessa tarkasteltaisiin toteutuksen onnistumista, jonka jälkeen voitaisiin siirtyä Act -vaiheeseen, jossa toimintaa jälleen kehitettäisiin saatujen tulosten perusteella. (Hietala 2006, 24.)

Vaikka tässä opinnäytetyössä ei esitellä kehitystyön tuloksena tehtyjä muutoksia Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytointiin tai Eekoon kesällä 2018 käyttöön ottamaan uuteen rekrytointimenetelmään, opinnäytetyöstä saatujen tulosten perusteella Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytointia kehitettiin kesän 2019 rekrytointia varten. Vuoden 2019 kesätyöntekijöiden rekrytointi aloitettiin siis uudelleen vaiheesta Plan, kun ennen rekrytoinnin aloittamista käytiin läpi edellisen vuoden rekrytoinnissa tunnistetut kehityskohteet ja vietiin niitä käytäntöön. Demingin laatuympyrän oppien mukaan, näitä vaiheita toistetaan niin kauan, että prosessi saadaan hiottua mahdollisimman hyväksi (Hietala 2006, 24).

7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytointia voitaisiin edelleen kehittää. Aihetta tutkittiin keräämällä ja analysoimalla Eekoon esimiesten ja Eekoon henkilöstöpäällikön Eekoossa vuonna 2018 käyttöönotetusta uudistuneesta kesätyöntekijöiden rekrytointimenetelmästä saamia kokemuksia.

Tutkimuksen alussa esitettiin kolme tutkimuskysymystä, joihin tutkimuksessa pyrittiin saamaan vastaus. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen tulosten perusteella saadut vastauksen tutkimuskysymyksiin.

1. Miten Eekoon esimiehet kokevat Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytointimenetelmän muutoksen vaikuttaneen heidän työhönsä; onko se helpottanut esimiesten työtä?

Tutkimuksen tulosten perusteella iso osa Eekoon esimiehistä koki rekrytointimenetelmän muutoksella olleen vaikutusta heidän työhönsä. Esimiehet kokivat

rekrytointimenetelmän muutoksen etenkin helpottaneen esimiestyötä ja esimiehen ajankäyttöä.

2. Ovatko rekrytointitapahtumien kautta Eekoolle rekrytoidut kesätyöntekijät osoittautuneet hyviksi rekrytoinneiksi; onko rekrytointi ollut onnistunutta?

Tutkimuksen tulosten perusteella Eekoon esimiehet arvioivat, että rekrytointitapahtumien kautta Eekoolle työllistyneet kesätyöntekijät osoittautuivat pääosin onnistuneiksi valinnoiksi. Eekoon henkilöstöpäällikön teemahaastattelussa nousi esille se, että hakijoiden taso haastattelutilaisuuksissa tuntui henkilöstöpäälliköstä melko korkealta. Esimiehet eivät kuitenkaan kokeneet erityistä eroa uuden rekrytointimenetelmän kautta rekrytoitujen kesätyöntekijöiden ja aiemmin rekrytoitujen kesätyöntekijöiden välillä.

3. Miten Eekoon esimiehet toivovat Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytoinnin edelleen kehittyvän?

Kehitystä toivottiin erityisesti rekrytointimenetelmän työnjaon selkeyteen ja hakijaohjeiden tarkentamiseen, toimialan ja toimipaikkojen erityisvaatimusten huomioimiseen rekrytointimenetelmässä, matkailu- ja ravintolaliiketoiminnan eriyttäminen omaksi haukseen, riittävän hakijamäärän varmistamiseen toimipaikkoihin ja etenkin siihen, että syrjäseudulle saataisiin enemmän hakijoita.

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella Eekoon esimiehet pääosin arvioivat, että uuden rekrytointimenetelmän mukaista rekrytointimallia kannattaisi soveltaa Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytoimisessa vastaisuudessakin. Tämä osoittaa, että uusi työnjako kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa esimiesten ja henkilöstöhallinnon välillä on osoittautunut toimivaksi; Esimiehet ovat saaneet henkilöstöhallinnolta tarvitsemansa tuen rekrytointiin henkilöstöhallinnon ottaessa suuremman vastuun muun muassa haastatteluiden läpiviennissä (Valvisto 2005, 52). Työnjakoa HR-osaston ja esimiesten välillä kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa toivottiin kuitenkin edelleen kehitettävän.

Tutkimuksen tulokset myös osoittavat, että menetelmämuutoksesta on ollut apua esimiesten ajanhallintaan ja työn tehostamiseen. Kuten jo aiemmin kerrottiin, yksi esimiesten ajanhallintaa helpottava tekijä on jakaa tehtäviä eri osiin (tee, delegoi, viivytä ja poista) ja tämän toteuduttua tehtävän (rekrytoinnin) delegoinnin muodossa uudessa rekrytointimenetelmässä, esimiehet kokevat pääsääntöisesti saaneensa helposta omaan ajanhallintaansa (Hokkanen ym. 2008, 145).

Tutkimuksessa nousi esille, että rekrytoinnin laatuun rekrytointimenetelmän muutoksella ei ollut niin suurta vaikutusta kuin ehkä odotettiin. Henkilöstöpäällikön teemahaastattelusta saatiin selville, että hakijoiden taso haastattelutilaisuuksissa tuntui melko korkealta. Sen sijaan esimiehet eivät maininneet kokeneensa erityistä eroa uuden rekrytointimenetelmän kautta rekrytoitujen kesätyöntekijöiden ja aiemmin rekrytoitujen kesätyöntekijöiden välillä.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Osana tutkimusta tulee arvioida tutkimuksen reliabiliteettia (toistettavuutta) ja validiteettia (pätevyyttä). Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksesta saadut mittaustulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan ne olisivat tutkimuksen uudelleen toteutuksessa toistettavissa. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että valittu tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä asiaa, mitä sen on tarkoituskin mitata. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulee kuitenkin huomioida, että vastaukset ovat usein ainutlaatuisia. (Hirsjärvi ym. 2010, 231-232.)

Tätä tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, sillä tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus. Tutkimuksen tutkimuskysymyksiin saatiin johdettua vastaukset Eekoon esimiehille suunnatun sähköisen lomakekyselyn vastauksista, sekä Eekoon henkilöstöpäällikön kanssa läpikäydyn teemahaastattelun aineistosta. Tutkimuskysymyksiin saatujen vastausten perusteella pystytään tutkimuksen lopussa esittämään kehitysehdotuksia Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytointiin.

Opinnäytetyöntekijä kokee, että valittu tutkimusmenetelmä tuki opinnäytetyön tavoitteita ja myöhemmin myös saatuja tuloksia. Aineiston keruumenetelmä ja aineiston analysointimenetelmä tuottivat tietoa, josta oli mahdollisuus saada vastaukset tutkimuskysymyksiin ja niistä edelleen saada vastaus tutkimuksen päätavoitteeseen.

Laadullisessa tutkimuksessa on huomioitava, että tutkijan (opinnäytetyöntekijän) arvot ohjaavat joltain osin sitä, miten tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään. Täydellistä objektiivisuutta voi siis olla hankala tai jopa mahdoton saavuttaa, sillä tutkijan (opinnäytetyöntekijän) aiheesta ennalta tietämä tieto määrittää väkisinkin aiheen tulkintaa. (Hirsjärvi yms. 2010, 161.)

Opinnäytetyöntekijä haluaakin esittää pohdintansa oman asemansa objektiivisuudesta tässä tutkimuksessa. Opinnäytetyöntekijä oli vahvasti mukana Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytointimenetelmän muutoksessa, niin suunnittelussa, toteutuksessa kuin siitä Eekoon esimiehiltä suullisesti saatujen palautteiden saajana. Opinnäytetyöntekijä kuitenkin kokee, että on pystynyt säilyttämään tutkimuksen validiteetin kannalta tutkimukseen riittävän objektiivisen otteen.

7.2 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen tulosten perusteella ehdotetaan, että Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytointia jatketaan massarekrytointimenetelmää ja rekrytointitapahtumia osana kesätyöntekijöiden rekrytointia hyödyntäen. Erityisesti massarekrytointimenetelmän puolesta puhuu se, että esimiehet kokivat rekrytointimenetelmämuutoksella olleen vaikutusta esimiestyöhön ja esimiesten ajankäyttöön. Tämä vaikutus ja tavoiteltu muutos esimiestyöhön oli yksi syy lähteä kehittämään Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytointia massarekrytoinnin suuntaan.

Tutkimusten tulosten perusteella esitetään Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytointiin seuraavia kehitysehdotuksia:

1. Ehdotetaan, että Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytoinnin eri osapuolten (HR-osasto, esimiehet) työnjakoa edelleen selkeytetään, sekä hakijavies-
tintää rekrytoinnin työnjaon ja rekrytoinnin etenemisen osalta kehitetään.
2. Ehdotetaan, että eri toimialojen ja toimipaikkojen erityisvaatimuksia pyrit-
täisiin huomioimaan rekrytoinnissa enemmän. Myös siihen, että syrjä-
seuduille saataisiin nykyistä enemmän hakijoita, tulisi kiinnittää huomiota.
3. Ehdotetaan, että ravintola-alan toimialan omaa erillistä yhteistä hakua
harkitaan.

Etenkin kehitysehdotuksiin 1. ja 2. ehdotetaan panostettavan, sillä näitä osa-
alueita kehittämällä voidaan kehittää rekrytointia kokonaisuudessaan parhaiten.
Huomioitavaa on, että näihin kehitysehdotuksiin panostaminen parantaisi kesä-
työntekijöiden rekrytointiprosessia myös hakijan näkökulmasta ja olisi näin ollen
merkittävää myös hakijoiden kannalta.

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimustyön vaiheet sisältöineen, s.8

Kuvio 2. Etelä-Karjalan Osuuskaupan toimialue, s.14

Kuvio 3. Rekrytoinnin selkeät roolit tukevat hyvää lopputulosta, s.23

Kuvio 4. Johtamisen tasot, s.28

Kuvio 5. Mihin yritys ja alaiset tarvitsevat esimiestä, s.29

Kuvio 6. Demingin laatuympyrä, s.34

Kaaviot

Kaavio 1. Toimipaikka, jossa toimit esimiehenä, s.39

Kaavio 2. Ohjattiinko sinulle haastatteluun rekrytointitapahtumissa esihaastateltuja kesän 2018 kesätyönhakijoita?, s.40

Kaavio 3. Valitsitko rekrytointitapahtumista sinulle ohjatuista hakijoista kesätyöntekijöitä toimipaikkaasi?, s.40

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum.

Eekoo 2017. Etelä-Karjalan Osuuskaupan henkilöstöpolitiikka.

Eekoo 2018a. Eekoon tulostiedote 2017. https://www.s-kanava.fi/web/eekoo/uutinen/eekoon-tulostiedote-2017/3512945_11178. Luettu 16.5.2018.

Eekoo 2018b. Eekoo talouden tunnusluvut 2017.

Eekoo 2018c. S-kanava. <https://www.s-kanava.fi/web/eekoo/etusivu>. Luettu 25.9.2018.

Eekoo 2019. Etelä-Karjalan Osuuskaupan Corporate Governance Statement.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2016. EK:n yritysjohtajat koulukiertueelle sparraamaan nuoria. <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2016/02/10/ekn-yritysjohtajat-koulukiertueelle-sparraamaan-nuoria/>. Luettu 20.4.2019.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

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

Hietanen, P. 2006. Keksitkö pyörän uudelleen? *Systeemyö* 2/2006, 24.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Saravaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Ikävalko, M. 2018a. Opinnäytetyöprosessi. Saimaan Ammattikorkeakoulu. Liiketalous YAMK. YAMK Lita/ Hotra opinnäytetyöprosessi, aiheanalyysi. Luentomateriaali.

Ikävalko, M. 2018b. Opinnäytetyöprosessi. Saimaan Ammattikorkeakoulu. Liiketalous YAMK. YAMK Lita/ Hotra opinnäytetyöprosessi, opinnäytetyösuunnitelma ja seminaarit. Luentomateriaali.

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

Kananen, J. 2018. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. JAMK.

Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse – onnistunut rekrytointi. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.

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

Metsäkylä, K. 2017. Kesätyöntekijöiden massarekrytointi Pirkanmaan Osuuskaupassa. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutus. Opinnäytetyö.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: SanomaPro.

Moisalo, V. 2010. Arjen johtaminen, Käytännön esimiestyötä. Vantaa: Hansaprint Oy.

Pajunen, T. 1991, Hoshin Planning -laatujohtamisen menetelmä. Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Juva: WSOYpro.

Saimaan Ammattikorkeakoulu. 2019. Opinnäytetyö. <https://www.saimia.fi/fi-FI/opiskelu/info/opinnaytetyo>. Luettu 11.5.2019.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Jyväskylä: Talentum.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen kehittämistyöhön. Tampere: Suomen Yliopistopaino – Juvenes Print Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vaahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vaahtio, E. 2007. Pestaa paras, rekrytoinnin opas esimiehille. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Vastuullinen kesäduuni 2019. Vastuullisen kesätyön periaatteet. <https://kesaduuni.org/tyonantajalle/vastuullisen-kesatyon-periaatteet/>. Luettu 20.4.2019.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: PS-kustannus.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Gummerus kirjapaino

Liite 1 Esimiesten sähköisen lomakekyselyn saate

Hei,

Eekoon kesätyöntekijöiden 2018 rekrytoinnissa hyödynnettiin ensimmäistä kertaa rekrytointitapahtumia osana rekrytointia ja nyt olisi aika arvioida menetelmän toimivuutta. Esimiesten mielipide aiheesta on tärkeä, sillä yksi syy rekrytointimenetelmän muutokseen oli halu helpottaa esimiesten työtä kesätyöntekijöiden valintaprosessissa.

Viestin lopussa olevan linkin kautta pääset vastaamaan lyhyeen Webropol -kyselyyn koskien Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytointia. Vastausaika päättyy 31.7. Toivottavaa on, että jokainen esimies ehtii kesälomakaudesta huolimatta vastata kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen vie muutaman minuutin ja vastaaminen tapahtuu anonyymisti.

Myös niiden esimiesten, joiden toimipaikkoihin ei ohjattu kesätyöntekijöitä rekrytointitapahtumien kautta, toivotaan vastaavan kyselyyn. Mikäli et palkannut ollekaan kesätyöntekijöitä vuonna 2018, sinun ei tarvitse vastata kyselyyn.

Kysely on osa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötäni. Sen lisäksi, että voit vastaamalla olla kehittämässä Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytointia, kyselyyn vastaaminen myös antaa minulle arvokasta tutkimusaineistoa opinnäytetyötäni varten.

ystävällisin terveisin

Katri Löyttyniemi

Liite 2 Esimiesten sähköisen lomakekyselyn kysymykset

1. Toimipaikka, jossa toimit esimiehenä
 - Prisma
 - S-market/ Sale
 - Liikennemyymälä
 - Hotelli tai ravintola
 - Erikoistavarakauppa/ kampaamo ja kauneushoitola
 - Jokin muu, mikä?
2. Toimipaikassasi avoimena olleiden kesätyöpaikkojen määrä
3. Mihin tehtäviin toimipaikkaasi haettiin kesätyöntekijöitä?
4. Ohjattiinko sinulle haastatteluun rekrytointitapahtumissa esihaastateltuja kesän 2018 kesätyönhakijoita?
 - Kyllä
 - Ei
5. Ohjattiinko sinulle sopiva määrä rekrytointitapahtumissa esihaastateltuja hakijoita?
6. Saitko hakijoista riittävästi tietoa sinulle sähköpostitse lähetetystä hakijatietojen koonnista?
7. Millaista vaikutusta rekrytointimenetelmän muutoksella (hakijoiden ”esikarsinta” rekrytointitapahtumissa ja ohjaus esimiehille) on ollut omaan esimiestyöhösi?

8. Valitsitko rekryointitapahtumista sinulle ohjatuista hakijoista kesätyöntekijöitä toimipaikkaasi?
 - Kyllä, kuinka monta?
 - En
9. Arvioi uuden rekryointimenetelmän avulla rekrytoimiasi kesätyöntekijöitä. Millaisiksi työntekijöiksi he ovat osoittautuneet?
10. Mitkä olivat tärkeimmät syyt olla valitsematta rekryointitapahtumien kautta haastatteluun tulleista hakijoista kesätyöntekijöitä?
11. Oliko käytössäsi muita rekryointikanavia, kun valitsit kesätyöntekijöitä? Jos oli, mitä?
12. Miten toivot Eekoon kesätyöntekijöiden rekrytoinnin jatkossa tapahtuvan ja edelleen kehittyvän?

EEKOON KESÄTYÖPAIKAT
2018 NYT HAETTAVISSA.



MYY ITSESI MEILLE NIIN TEHDÄÄN KAUPAT

Haemme kesäksi iloisia ja reippaita asiakaspalvelijoita lukuisiin eri tehtäviin Eekoon eri toimipaikkoihin. Kesätyöpaikkoja on tarjolla niin marketeissa, ravintoloissa, hotellissa, liikennemyymälöissä kuin kahviloissakin.

Edellytämme sinulta hyvää asiakaspalveluasennetta, oma-aloitteisuutta ja valmiutta tehdä kaikkia toimipaikan työtehtäviä kaikissa eri työvuoroissa. Kesän aikana saat arvokasta kokemusta asiakaspalvelutehtävistä, pääset mukaan Eekoon huipputiimiin ja nauttimaan Eekoon erinomaisista henkilöstöeduista.

Täytä sähköinen hakemus osoitteessa www.s-kanava.fi/tyopaikat viimeistään 15.2.2018 (huomioithan eri hakemuslomakkeen alle 18-vuotiaille). Hakuajan päättymisen jälkeen haastattelemme kaikki hakijat rekrytointitapahtumissa. Täytä siis sähköinen hakemuksesi huolella, olemme yhteydessä hakijoihin sähköpostilla.

Lisätietoa Eekoon toimipaikoista löydät sivuilta

www.eekoo.fi

