Ella Halttunen

Rekrytointiprosessi päivittäistavarakaupassa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2022

Tiivistelmä

Tekijä:	Ella Halttunen
Otsikko:	Rekrytointiprosessi päivittäistavarakaupassa
Sivumäärä:	47 sivua + 1 liite
Aika:	Toukokuu 2022
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja:	Lehtori Eija Westerberg

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen on tyypillinen päivittäistavarakaupan rekrytointiprosessi. Työn tarkoituksena oli muodostaa näkemyksiä rekrytointiprosessin parantamiseksi. Tässä työssä aihe rajattiin erityisesti marketmyymälöihin.

Opinnäytetyön tietoperusta muodostui erilaisista suomen- ja englanninkielisistä kirjallisuuslähteistä sekä internetartikkeleista. Tietoperustassa keskityttiin käsittelemään laajemmin rekrytointiprosessia ja sen eri vaiheita, joihin sisältyvät valmistelut, toteuttamisen, päätöksenteon ja valinnan jälkeiset toimenpiteet. Lisäksi tarkasteltiin lyhyesti myös rekrytointimuotoja, -strategiaa, tyypillisiä budjetteja sekä erilaisia hakumenetelmiä.

Työn tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Opinnäytetyön aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelut olivat muodoltaan avoimia, eikä niitä varten ollut laadittu strukturoitua kysymyslistaa. Haastattelujen avulla saatiin selville, millainen on tyypillinen rekrytointiprosessi päivittäistavarakaupassa.

Johtopäätöksenä voitiin todeta, että päivittäistavarakauppojen rekrytointiprosessit ovat käytänteiltään yhteneviä. Opinnäytetyötä varten haastateltujen henkilöiden vastaukset olivat pitkälti linjassa toistensa kanssa, vaikka vastaajat työskentelevät eri yrityksissä. Haastatteluissa ilmenevät eroavuudet olivat luonteeltaan lähinnä pieniä yksityiskohtia. Lopuksi opinnäytetyössä muodostettiin kehitysehdotuksia rekrytointiprosessin parantamiseksi.

Avainsanat: Rekrytointi, henkilöstöhallinta, päivittäistavarakauppa

Abstract

Author:	Ella Halttunen
Title:	Recruiting Process in the Retail Industry
Number of Pages:	47 pages + 1 appendix
Date:	May 2022
Degree:	Bachelor of Business Administration
Degree Programme:	Economics and Business Administration
Specialisation option:	Leadership and Organisational Development
Instructor:	Eija Westerberg, Senior Lecturer

The main purpose of the thesis was to find out what is a typical recruiting process in the retail industry. The focus of this thesis was on supermarkets.

The theoretical framework of the thesis consists of various literature sources as well as internet articles in both Finnish and English language. The themes of the framework include recruiting process and its phases such as planning, implementing, decision-making, and beginning of a job. In addition, recruiting strategies, costs of recruiting, and commonly used recruiting methods were studied in the framework.

The research method used in this thesis was qualitative research and the data was mainly collected using theme interviews. The nature of the interviews was open-end and semi-structured, and only a general outline for questions was prepared beforehand. The theoretical framework of the thesis supported the information gained from the interviews.

Based on the results, the conclusion is that recruitment processes in the retail industry are mostly consistent with each other. The answers gained from the interviews were mostly similar, even though the employees who were interviewed work in different companies. The differences mostly related to small details. As a result of the thesis, suggestions were made to improve the recruitment process in the retail industry.

Keywords: Recruiting, Process, Strategy, Retail Industry

Sisällys

1 Johdanto 1

1.1 Työn tausta 1
1.2 Aiheen rajaus ja työn tavoitteet 2
1.3 Tutkimusmenetelmä 3
1.4 Tietoperusta ja keskeiset käsitteet 4

2 Rekrytointiprosessi 5

2.1 Rekrytointi 5
2.2 Rekrytointistrategia 5
2.3 Rekrytointiprosessin vaiheet 7
2.3.1 Suunnittelu ja valmistelu 7
2.3.2 Toteutus 10
2.3.3 Päätöksenteko 14
2.3.4 Valinnan jälkeiset toimenpiteet 16
2.4 Hakumenetelmät 18
2.4.1 Ilmoituspohjainen rekrytointi 18
2.4.2 Ulkoiset rekrytointiyritykset ja henkilöstövuokraus 18
2.4.3 Suorahaku 19
2.5 Kustannukset 20

3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen 21

3.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä 21
3.2 Aineiston kerääminen 23

4 Opinnäytetyön tulokset 23

4.1 Kartoituksen tulosten muodostaminen 23
4.2 Aineiston käsittely 24
4.3 Haastattelujen toteutus 25
4.3.1 Rekrytointiprosessin aloitus 26
4.3.2 Hakuprosessi 28
4.3.3 Työhaastattelut 31
4.3.4 Haun päätös 32
4.3.5 Työsuhteen alku 33

5 Johtopäätökset 34

5.1 Rekrytointiprosessi päivittäistavarakaupassa 35
5.2 Näkemyksiä rekrytointiprosessin parantamiseksi 41
5.3 Luotettavuus 43
5.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman työn arviointi 45

Lähteet 48

Liitteet

Liite 1. Haastatteluteemat ja kysymysvaihtoehdot

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä selvitetään, millainen on tyypillinen rekrytointiprosessi päivittäistavarakaupassa. Työn tavoitteena on tunnistaa rekrytointiprosessien ominaispiirteitä ja löytää näkemyksiä rekrytointiprosessin parantamiseksi. Opinnäytetyön tietoperustassa syvennytään tarkastelemaan rekrytointiprosessia laajana kokonaisuutena.

1.1 Työn tausta

Päivittäistavaralla tarkoitetaan muun muassa ruokia, juomia, lehtiä sekä päivittäin käytettäviä pesuaineita ja muuta kosmetiikkaa. Päivittäistavarakaupaksi luokitellaan tyypillisesti marketmyymälä, joka myy päivittäistavaroita itsepalveluperiaatteella. Tämän lisäksi päivittäistavarakaupaksi voidaan määritellä myös päivittäistavaroita myyvät elintarvikkeiden erikoismyymät, huoltamot ja halpahallit. Suomessa päivittäistavarakaupat ovat yleensä osa suurempaa ketjua ja logistiikan keskittymää. Tämä on tyypillistä erityisesti Pohjoismaissa, sillä harvaan asutuissa maissa kauppa ei ole kannattavaa ilman suurempaa volyymia. (Kaupan liitto c.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään suomalaisten marketmyymälöiden rekrytointiprosesseihin.

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi rekrytointiprosessin päivittäistavarakaupassa, sillä rekrytoinneilla on merkittävä rooli yritysten toiminnassa ja taloudessa (Viitala 2021, luku 3.3). Aiheeksi rajattiin päivittäistavarakauppa sen taloudellisen aseman vuoksi. Suomessa vuonna 2020 vähittäiskauppa kattoi koko kaupan alan myynnistä jopa 54 % ja tästä päivittäistavarakaupan osuus oli kaikista suurin, jopa 18 miljoonaa euroa. Vähittäiskaupan myynnin laajuus on havaittavissa kuviossa 1. (Kaupan liitto b) Suomen bruttokansantuotteesta kaupan ala muodostaa 10 prosenttia. Kaupan ala on lisäksi Suomen suurin työllistäjä työllistäen jopa 270 000 henkilöä. (Kaupan liitto a.) Olen työskennellyt pitkään päivittäistavarakaupassa, minkä vuoksi toimialan valinta tuntui luontevalta. Koin rekrytointiprosessin aiheena mielenkiintoiseksi.

Kuvio 1 Vähittäiskaupan myynti vuonna 2020 (Kaupan liitto b.)

1.2 Aiheen rajaus ja työn tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen on tyypillinen rekrytointiprosessi päivittäistavarakaupassa. Työn tarkoituksena on löytää näkemyksiä rekrytointiprosessin parantamiseksi ja pitkäaikaisesti sitoutuneiden työntekijöiden löytämiseksi. Työ rajataan käsittelemään kolmen rekrytoijana työskentelevän henkilön näkemyksiä päivittäistavarakaupan rekrytointiprosessista. Aihe rajataan käsittelemään erityisesti marketmyymälöitä ja niissä työskenteleviä asiakaspalvelijoita eli myyjiä.

Tavoitteen saavuttamista varten muodostetaan tietoperusta. Siinä perehdytään rekrytointiprosessin eri vaiheisiin, joihin kuuluvat suunnittelu, toteuttaminen, päätöksenteko ja valinnan jälkeiset toimenpiteet. Lisäksi käsitellään rekrytoinnin eri muotoja, rekrytointistrategiaa ja yleisimmin käytettyjä hakumenetelmiä.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen opinnäytetyö, jossa selvitetään rekrytointiprosessin tyypillisiä ominaisuuksia ja tehdään niiden pohjalta kehitysehdotuksia. Empiiriset tutkimukset voidaan yleisesti jakaa kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin. Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään tarkastelemaan ihmisten kokemuksia ja niitä merkityksiä, joita ihmiset kokemalleen antavat. Laadullisen tutkimuksen tavoitteet ovat kuvailevia ja tutkimusaineisto on muodostettu tekstiksi. Määrällisessä tutkimuksessa tulokset ovat puolestaan numeerisia ja tutkimuksen tavoitteet on ilmaistu hypoteesina. (Puusa & Juuti 2020, luku 2.4.) Opinnäytetyössä esiintyy piirteitä myös fenomenologiasta eli laadullisesta tutkimussuuntauksesta, joka keskittyy tarkastelemaan ihmisten luomien käsitysten eroavaisuuksia ja niiden konteksteja (Rissanen 2006).

Opinnäytetyö toteutetaan käyttäen teemahaastatteluja, joiden avulla pyritään selvittämään päivittäistavarakaupan rekrytointiprosessin luonnetta ja kulkua. Haastattelujen toteuttamisen jälkeen haastateltavien antamat vastaukset litteroidaan tekstimuotoon ja niitä analysoidaan laadullisesti. Valittu tutkimusmenetelmä tukee opinnäytetyölle asetettuja tutkimuskysymyksiä ja tekijän tavoitteita ymmärtää rekrytointiprosessin kulkua.

Haastattelut ovat sopiva menetelmä moniin laadullisiin tutkimuksiin. Haastattelun aikana ollaan henkilökohtaisesti vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, mikä mahdollistaa tiedonhankinnan moniulotteisella tavalla. Haastattelijan on mahdollista kontrolloida haastattelun kulkua ja aiheiden järjestystä. Tarvittaessa hän voi kysyä täsmentäviä lisäkysymyksiä tai pyytää haastateltavia perustelemaan vastauksiaan. Haastattelun avulla voidaan osoittaa kokemuksien välisiä yhteyksiä ja saada täsmentäviä esimerkkejä. Haastattelijan on mahdollista ymmärtää paremmin vastausten takana piileviä motiiveja. Muun muassa eleet ja äänenpaino tukevat haastateltavan kommentteja ja voivat antaa niille merkityksiä, joita ei välttämättä muuten olisi mahdollista havaita. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34–36.)

1.4 Tietoperusta ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön tietoperusta käsittelee rekrytointiprosessia. Rekrytoinnilla eli yrityksen henkilöstöhankinnalla tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla yritykseen saadaan hankittua työntekijöitä. Se voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin, jolloin tarvittuja työntekijöitä haetaan joko yrityksen palveluksessa jo olevasta henkilöstöstä tai valitsemalla täysin uusi henkilö. (Kauhanen 2013, 70.) Rekrytointiprosessi sisältää eri vaiheita, joiden mukaisesti se etenee. Tyypillisesti eri vaiheiksi voidaan erottaa ainakin suunnittelu, ehdokkaiden kerääminen, hakijoiden karsinta, haastattelut, arvioinnit ja työtarjouksen tekeminen. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Työntekijän rekrytointi on merkittävä päätös, jolla on pitkäaikaisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Taloudellisesti rekrytoinnilla on vaikutus organisaation tuottavuuteen, tehokkuuteen ja toiminnan laatuun. Onnistunut rekrytointi voi tuoda yritykseen muutakin kuin vain henkilön työpanoksen. Työntekijä voi vaikuttaa myös esimerkiksi yrityksen innovatiivisuuteen ja yleiseen ilmapiiriin. Erityisesti pienten yritysten rekrytoinneilla on suuri suhteellinen vaikutus yrityksen talouteen. Onnistunut rekrytointi vaikuttaa organisaation lisäksi myös asiakkaisiin ja palkattuun henkilöön itseensä. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Rekrytointi voidaan toteuttaa erilaisia hakumenetelmiä hyödyntäen. Käytetty menetelmä ratkaisee, minkälaisia ehdokkaita haun yhteydessä löydetään. Hakumenetelmän valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työtehtävän painoarvo yrityksessä, osaamisen taso, työntekijöiden saatavuus, yrityksen resurssit ja rekrytointiosaaminen, kilpailutilanne ja yrityksen työnantajakuva. Menetelmästä riippumatta on rekrytointiprosessin jokainen vaihe kuitenkin toteutettava lähes samalla tavalla. (Kaijala 2016, 128–143.)

2 Rekrytointiprosessi

Tässä luvussa käsitellään ensin rekrytointiprosessia yleisellä tasolla. Sen jälkeen perehdytään lyhyesti rekrytointistrategiaan, jonka jälkeen syvennytään tarkemmin rekrytointiprosessin vaiheisiin. Lopuksi käsitellään yleisimpiä hakumenetelmiä ja tyypillisten rekrytointiprosessien kustannuksia.

2.1 Rekrytointi

Rekrytoinnilla eli yritysten henkilöstöhankinnalla tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla yritykseen saadaan tarvitut henkilöt. Työntekijöiden rekrytoinnilla on yrityksen taloudelle pitkävaikutteinen ja suuri merkitys. Uudesta työntekijästä aiheutuvat kustannukset voivat olla vuosittain jopa 25 000–65 000 euroa, riippuen työtehtävien vaativuudesta. Onnistuneessa rekrytoinnissa työtehtävään palkattu työntekijä tuottaa vähintään sen verran, mitä hän yritykselle kokonaisuudessa maksaa. Epäonnistunut rekrytointi puolestaan vaikuttaa negatiivisesti yritykseen, palkattuun henkilöön itseensä ja jopa asiakkaisiin. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Rekrytointi on ajankohtaista, kun yrityksessä aiemmin työskennellyt henkilö lopettaa työtehtävissään tai yrityksen toiminta kasvaa niin, että työmäärästä ei selvitä sen nykyisellä henkilöstöllä. Uuden työntekijän palkkaamiselle on aihetta myös silloin, kun yrityksen toiminta itsessään muuttuu ja tarvitaan työntekijää, jolla on uudenlaista osaamista. Tällaista osaamista ei välttämättä ole mahdollista opettaa omalle henkilöstölle omatoimisesti, tai oppiminen kestää liian kauan yrityksen tarpeeseen nähden. (Viitala 2021, luku 3.3.) Tämän lisäksi myös muita yllättäviä henkilöstön rekrytointitarpeita saattaa tulla esimerkiksi eläkkeelle jäämisen, opintovapaan, vanhempainvapaiden, vuorotteluvapaiden tai kuolemantapausten vuoksi (Kauhanen 2013, 71).

2.2 Rekrytointistrategia

Jokaisella yrityksellä on tarkoituksellisesti laadittu tai ajan saatossa muotoutunut rekrytointistrategia, jonka yleisten linjausten ja periaatteiden mukaan rekrytointeja toteutetaan. Se ei voi olla luonteeltaan ehdoton, sillä jokaista rekrytointia on

aina harkittava yksittäin tilanteen mukaan. Strategiassa voidaan esimerkiksi ilmaista, millaisia persoonia yritykseen ensisijaisesti haetaan, minkä hakukanavan kautta hakua tehdään ja millaisia houkuttimia potentiaalisille työntekijöille tarjotaan. Strategiassa voidaan suosia esimerkiksi vastavalmistuneita, jolloin yrityksellä on mahdollisuus päästä kouluttamaan työntekijöitä alusta alkaen vastaamaan omia tarpeitaan. Rekrytointistrategiassa on päätetty myös haun yksityiskohdista, kuten internetalustojen käytöstä, ajankohdasta, mahdollisten rekrytointipalvelujen käyttämisestä ja rekrytointiprosessista vastaavista työntekijöistä. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Organisaatiossa tulee pohtia myös sitä, halutaanko työtehtäviin rekrytoida työntekijöitä lähtökohtaisesti vain oman yrityksen sisältä tai vaihtoehtoisesti rekrytoida yrityksen ulkopuolelta täysin uusia työntekijöitä. Tähän päätökseen vaikuttavat muun muassa avoinna olevan työn luonne, organisaatiokulttuuri sekä vallitseva kilpailutilanne. (Kauhanen 2013, 72.)

Sisäinen rekrytointi tarkoittaa tilannetta, jossa avoinna olevaan työtehtävään valitaan yrityksessä jo valmiiksi työskentelevä henkilö. Sisäisen rekrytoinnin etuja ovat muun muassa prosessin nopeus ja luotettavuus, sillä valittava henkilö sekä hänen taitonsa ja motivaationsa tiedetään organisaatiossa jo entuudestaan. (Viitala 2021, luku 3.3.) Kokonaiskuvan kannalta on tärkeää huomata, että yksittäinen sisäinen rekrytointi saattaa mahdollistaa etenemismahdollisuudet myös usealle muulle työntekijälle (Kauhanen 2012, 72). Rekrytointi olemassa olevan henkilökunnan sisältä on myös edullisempaa, sillä näissä tapauksissa rahaa ja aikaa ei tarvitse käyttää esimerkiksi työpaikkailmoituksien laatimiseen, suurten hakijamäärien läpikäyntiin sekä konsulttipalveluiden käyttöön. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Sisäisen rekrytoinnin ongelmaksi saattaa kuitenkin helposti muodostua se, että organisaation sisälle syntyy rekrytointiketju. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa useampi työntekijä on perehdytysvaiheessa samanaikaisesti ja yrityksen tuotantotehokkuus on sen myötä laskenut. Organisaation sisältä valittu henkilö helposti myös pitäytyy vanhoissa käytänteissään, jonka seurauksena mahdollisesti

toivottua yrityskulttuurin uudistumista ei pääse tapahtumaan. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Kauhanen puolestaan nostaa sisäisen rekrytoinnin ongelmiksi muun muassa henkilöstön keskinäiset taistelut uramahdollisuuksista, niin kutsuttujen kuppikuntien muodostumisen sekä tehtävään valitsematta jääneiden laskeneen mielialan. Haittana voi olla myös se, että sisäisesti rekrytoitavan edellinen esimies ei välttämättä halua luopua työntekijästään. Tällaisia tilanteita olisi pystyttävä ennakoimaan organisaatioissa esimiesten puolelta, sillä tämän kaltainen työntekijän etenemismahdollisuuksien estäminen saattaa pahimmillaan aiheuttaa työntekijän irtisanoutumisen. (Kauhanen 2013, 72–73.)

Ulkoinen rekrytointi tarkoittaa tilannetta, jossa avoimeen työtehtävään valitaan täysin uusi työntekijä organisaation ulkopuolelta. Yksi ulkoisen rekrytoinnin suurimmista hyödyistä on se, että parhaimmassa tapauksessa työtä hakee monipuolinen joukko ihmisiä. Näin yrityksellä on mahdollista saada itselleen täysin uudenlaista osaamista, jollaista yrityksessä jo entuudestaan työskentelevillä ei vielä ole. Täysin uudet työntekijät tuovat yritykseen muun muassa uusia näkökulmia ja mahdollisesti kaivattua organisaatiokulttuurin muutosta. Ulkoisilla rekrytoinneilla voidaan välttyä myös sisäisen rekrytoinnin aiheuttamalta työyhteisön ilmapiirin huonontumiselta. Ulkoinen rekrytointi saattaa kuitenkin tulla kalliiksi, sillä sopivan henkilön löytyminen voi kestää pitkään. Palkattavaa henkilöä ei myöskään tunneta entuudestaan, joten hänen taidoistaan, asenteesta ja suoriutumiskyvystään ei voida olla varmoja. (Viitala 2021, luku 3.3.)

2.3 Rekrytointiprosessin vaiheet

2.3.1 Suunnittelu ja valmistelu

Rekrytointiprosessi tulee suunnitella huolellisesti ennen sen aloittamista, jotta prosessin tehokkuus ja hyöty voidaan maksimoida. Huolella toteutettu suunnitelma vaikuttaa suoraan ajankäyttöön ja prosessin sujuvuuteen. (Hyppänen 2015c.) Rekrytoinnin suunnittelussa tulee lähtökohtaisesti keskittyä siihen, mitä

uuden henkilön tulee saada aikaiseksi, eikä siihen mitä hän on saavuttanut menneisyydessä (Kaijala 2016, 27).

Rekrytointiprosessiin kuluu väistämättä aikaa, mutta ajankäyttöä voidaan optimoida suunnittelun avulla. Prosessin kokonaiskuvan hahmottuessa voidaan esimerkiksi jo etukäteen varata aikaa rekrytointiin osallistuvien henkilöiden kalentereista prosessin eri vaiheille. Esimerkiksi työhaastatteluille voidaan varata sopivia aikoja haastattelijan kalenterista jo suunnitteluvaiheessa. Näin varmistetaan, että hakijoille yleisimmin sopivat ajankohdat ovat haastattelijan kalenterissa vapaana, mikä mahdollistaa haastattelujen toteuttamisen sujuvasti jo hakuajan aikana. Myös hakijoiden karsinnalle ja valintapäätösten tekemiselle on kannattavaa varata aikaa jo suunnitteluvaiheessa. (Hyppänen 2015c.)

Suunnittelun avulla voidaan parantaa rekrytoinnin laatua ja tehokkuutta. Etukäteen määriteltyjen kriteerien perusteella voidaan valita optimaalisimmat hakukanavat. Lisäksi monien hakemusten joukosta on helpompi löytää sopivia hakijoita, kun tiedetään, millaista henkilöä etsitään. (Hyppänen 2015c.)

Viitala jakaa henkilöstön valintakriteerit kolmeen ryhmään. Ensimmäisenä määritellään organisaatiotason kriteerit, jotka perustuvat organisaation strategisiin tavoitteisiin, toiminnan luonteeseen, organisaatiokulttuuriin ja ilmapiiriin. Uusi työntekijä vaikuttaa yrityksessä aina myös organisaatiotasolla, jonka vuoksi nämä kriteerit on otettava rekrytoitaessa huomioon. Toiseksi tulee määritellä yksikkötason kriteerit, joihin kuuluvat muun muassa yksikön odotukset henkilön työpanoksesta ja sopeutumiskyky uuteen työyhteisöön. Nämä kriteerit perustuvat siihen yksikköön, johon uusi henkilö tullaan sijoittamaan. Lopuksi määritellään tehtäväkohtaiset kriteerit eli esimerkiksi työtehtävien sisältö, vaatimukset ja tulevaisuuden kehittymismahdollisuudet. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Kaijala korostaa, että rekrytointia suunniteltaessa ei tule unohtaa peruskysymyksien tärkeyttä, sillä se johtaa suurella todennäköisyydellä rekrytoinnin epäonnistumiseen. On muun muassa harkittava minkälaista kykyä ollaan hakemassa, minkälaisia tavoitteita rekrytoinnille on asetettu, minkälainen sopimus

rekrytoitavan kanssa tehdään, minkälainen työympäristö on ja kenen kanssa työntekijä tulee työskentelemään. (Kaijala 2016, 60.)

Rekrytointia varten tulee laatia realistinen toimenkuva, josta ilmenevät muun muassa tehtävänimike, työtehtävät, vastuut ja valtuudet, vaadittu osaamisen taso sekä mahdollisesti odotetut yhteistyö- ja johtamistaidot. Toimenkuvassa kuvataan mahdollisimman hyvin keskeisimpiä työtehtäviä ja vastuita. Rekrytoitavalta vaadittu osaamisen taso ilmaistaan tarkasti tutkintovaatimuksena tai opiskelu- ja työtaustojen avulla. Henkilöltä odotetut muut taidot määritellään tehtävän luonteen ja yrityskulttuurin mukaisesti. Toimenkuva tulisi kuitenkin kuvata niin, että toiminta- ja työskentelytapojen kehittymiselle annetaan mahdollisuus. Toimenkuvan lisäksi määritellään henkilökuva, joka kuvaa tarkemmin sitä, millaista henkilöä etsitään. Henkilökuvasta tulisi ilmetä työntekijältä odotetut tiedot, taidot ja ominaisuudet. Henkilön ominaisuudet ovat suuremmassa painoarvossa tehtävässä onnistumisen kannalta. Toisin sanottuna, rekrytoitavan henkilön tiedoilla ja taidoilla on pienempi merkitys kuin muun muassa hänen asenteellaan, kokemuksellaan, motivaatiolla ja sosiaalisilla taidoillaan. (Hyppänen 2015c.)

Lisäksi tärkeä osa suunnitteluvaihetta on päättää ne henkilöt, jotka rekrytointiprosessiin osallistuvat. Osallisina tulee olla vain sellaisia henkilöitä, jotka ovat osallistuneet myös rekrytoinnin tavoitteiden, valintakriteereiden ja henkilön persoonallisuuden sekä arvojen määrittelyyn. Suurissa yrityksissä rekrytointiprosessiin saattaa tyypillisesti osallistua kolmesta viiteen henkilöä. Yleensä rekrytointiin osallistuvia henkilöitä ovat ainakin rekrytoiva esimies, HR-osaston työntekijä ja rekrytoitavan lähin kollega. Mikäli ollaan valitsemassa esimerkiksi yrityksen toimitusjohtajaa, osallistuu rekrytointiin myös organisaation hallitus. Rekrytoinnin luonteen mukaan siihen saattaa osallistua mahdollisesti myös jokin muu oleellinen henkilö, kuten esimerkiksi sidosryhmän edustaja, osakkeenomistaja tai muu työntekijä, joka tulee työskentelemään yhdessä valitun henkilön kanssa. Prosessiin ei tule lisätä henkilöitä kesken rekrytoinnin, sillä muuten todennäköisyys rekrytoinnin tavoitteiden unohtamisesta kasvaa. (Kaijala 2016, 61–63.)

2.3.2 Toteutus

Suunnitteluvaiheen jälkeen rekrytointiprosessissa edetään rekrytoinnin toteuttamiseen. Toteutusvaiheeseen sisältyy muun muassa avoimesta paikasta ilmoittaminen, hakemusten läpikäyminen, haastattelut ja muut arviointitoimenpiteet. (Hyppänen 2015c.)

Työpaikkailmoituksen tarkoituksena on antaa tietoa avoinna olevasta työpaikasta, herättää kiinnostusta potentiaalisissa hakijoissa ja saada heidät hakemaan työpaikkaa. Ilmoituksen tulisi kuvata organisaatiota, työnantajaa ja työtehtävää mahdollisimman kiinnostavalla tavalla. Työnhakijakokemuksen kannalta on tärkeää, että ilmoituksessa mainitut asiat ovat totta ja uskottavia. Työnhakijoiden odotuksiin on mahdollista vaikuttaa muun muassa ilmoituksen sisällöllä ja ulkoasulla. (Hyppänen 2015c.) Kaijala kuitenkin huomauttaa, että työpaikkailmoitus olisi laadittava niin, että se jo lähtökohtaisesti karsisi mahdollisimman paljon epäsopivia hakijoita pois. Ilmoituksen ei tulisi tavoitella mahdollisimman suurta hakijamäärää, vaan mahdollisimman päteviä hakijoita. (Kaijala 2016, 59.)

Ilmoitukseen tulee sisällyttää yrityksen perustiedot, kuten nimi, toimiala, koko, paikkakunta ja yhteystiedot. Lisäksi on kerrottava työn tiedot, kuten tehtävät, edellytykset, osaamistaso ja -alueet, työaikaodotukset sekä mahdolliset matkustusvaatimukset. Ilmoituksessa on hyvä mainita myös työpaikan tarjoamia etuja, kuten työtehtävät mielenkiintoisina haasteina kuvattuna, kehittymismahdollisuudet ja muut tarjotut edut. Lopuksi ilmoituksessa tulee mainita, kuinka työpaikkaa voi hakea. On hyvä täsmentää, mitä hakemukselta edellytetään ja lähetetäänkö se erikseen vai täytetäänkö hakemus suoraan yrityksen rekrytointijärjestelmässä. Oleellisia seikkoja työhakemusta varten ovat muun muassa kielivaatimukset, hakuaika, hakemuksen toimitusosoite ja lisätietojen antaja ja hänen yhteystietonsa. (Hyppänen 2015c.) Työpaikkailmoitus ei saa olla syrjivä eli siinä ei saa eritellä henkilöön liittyviä ominaisuuksia ilman erillistä painavaa perustetta. (Hyppänen 2015c.) Yhdenvertaisuuslaissa on säädetty syrjinnän kiellosta eli siitä, ettei ketään saa syrjiä esimerkiksi iän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon tai seksuaalisen suuntautumisen perusteella (Yhdenvertaisuuslaki 2014, 8 §).

Työnhakijat lähettävät rekrytointia varten tyypillisesti ansioluettelon eli cv:n ja työhakemuksen, jotka molemmat antavat kuvan hakijan persoonasta. Ansioluettelosta löytyy tietoa hakijan koulutuksesta, työtaustoista, osaamisesta ja mielenkiinnon kohteista. Suuret organisaatiot ja rekrytointiyritykset käyttävät usein rekrytoinnin apuvälineenä tietokantapohjaisia järjestelmiä, joihin hakija täyttää tietonsa joko valitsemalla vaihtoehdoista sopivimman tai kirjoittamalla lisätietoja avoimiin kenttiin. Järjestelmään voi lisäksi liittää hakemuksen ja cv:n. Tietokantajärjestelmän hyötynä on muun muassa saatujen hakemusten läpikäynnin tehostaminen, tietojen täsmällinen haku sekä rekrytointiprosessin seurattavuuden ja hallitsemisen parantaminen. (Hyppänen 2015a.)

Työnhakijoilta voidaan kerätä henkilörekisteriin vain tarpeellista tietoa (Viitala 2021, luku 3.3). Työnantajan tulee kerätä työntekijää koskevia tietoja ainoastaan häneltä itseltään. Mikäli työnantaja haluaa etsiä itsenäisesti tietoa hakijasta, tulee hänen pyytää työnhakijan suostumus tietojen keräämiseen. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004, 4 §.)

Rekrytointijärjestelmään syötettyihin tietoihin sekä hakijoiden lähettämiin dokumentteihin ja muihin materiaaleihin on tutustuttava huolellisesti, jotta haastatteluihin osataan kutsua päteviä hakijoita. Hakijoiden tietoja läpikäydessä huomiota tulisi kiinnittää osaamiseen, aiempien työsuhteiden laatuun, aikaansaannoksiin, kehittymiseen ja motivaatioon. Lisäksi myös oikeinkirjoitus, tyylitaju sekä dokumenttien rakenne ovat tarkastelun arvoisia yksityiskohtia (Hyppänen 2015a.)

Rekrytointiprosessissa eniten aikaa kuluttava vaihe on työhaastattelujen toteuttaminen. Rekrytointihaastattelun tavoitteena on saada lisätietoja hakijasta ja hänen sopivuudestaan avoinna olevaan työtehtävään. Näiden tietojen avulla haetaan varmuutta tehdä valintapäätös. Yleisin tapa toteuttaa haastattelu on haastatella hakijoita kasvokkain yksitellen, jolloin tilanteessa on mukana vain hakija ja haastattelija. (Hyppänen 2016.)

Toinen yleinen tapa toteuttaa haastatteluja on puhelimitse. Puhelinhaastattelut voivat olla parempia henkilön tunnollisuuden, älykkyyden ja ihmissuhdetaitojen tunnistamisessa, kuin kasvokkain toteutetut haastattelut. Puhelimessa haastateltavien tarvitsee keskittyä vain antamiinsa vastauksiin, eikä esimerkiksi eleisiinsä. He saattavat antaa spontaanimpia vastauksia, mikäli soitto tehdään yllättäen. (Dessler 2017, 243.) Tietyissä olosuhteissa voidaan toteuttaa ryhmähaastatteluja, jolloin havainnoidaan hakijoiden vuorovaikutustaitoja, roolin ja tilan ottamista sekä muiden hakijoiden huomioimista. Tällöin on kuitenkin riskinä, että tilanteesta tulee jännittynyt, sillä hakijat ovat arvioinnin lisäksi myös kilpailutilanteessa toisiaan vastaan. (Hyppänen 2016.)

Lisäksi yhä suositumpi tapa toteuttaa työhaastatteluja on tehdä ne videomuodossa. Haastattelu tallennetaan ja sitä voidaan katsoa uudelleen rekrytointiprosessiin osallistuvien henkilöiden toimesta. Myös työnhakijoiden lähettämät rekrytointivideot ovat suosittuja. Näin hakija voi tuoda esille persoonallisuuttaan ja kiinnostustaan yritystä ja tehtävää kohtaan kirjoitettua tekstiä konkreettisemmin. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Joissain tapauksissa haastatteluihin voi osallistua enemmän kuin yksi haastattelija. Tällaisia haastatteluita Dessler kutsuu paneelihaastatteluksi. Haastattelijat kysyvät haastateltavalta kysymyksiä yhdessä ja muodostavat sen jälkeen hakijasta kukin oman mielipiteensä. (Dessler 2017, 242.) Tällöin haastattelutilanteessa voi olla mukana esimiehen lisäksi esimerkiksi henkilöstöalan ammattilainen, hänen oma esimiehensä tai rekrytoitavan henkilön tuleva kollega (Hyppänen 2016).

Paneelihaastattelun avulla haastattelijoiden on mahdollista kysyä paljon täsmentäviä kysymyksiä. Näin on mahdollista saada laajempia ja merkityksellisempiä vastauksia kuin haastattelussa, jossa on vain yksi haastattelija. Toisaalta hakijat kokevat paneelihaastattelun usein stressaavaksi tilanteeksi, mikä saattaa estää kysymyksiin vastaamisen avoimesti. Haastattelujen toteutus vaikuttaa niiden luotettavuuteen. Esimerkiksi strukturoidut paneelihaastattelut, joissa haastattelijoilla on olemassa arvostelutaulukot vastausvaihtoehtoja varten ovat

pätevämpiä, kuin strukturoimattomat ja valmistelemattomat haastattelut. Paneelihaastattelujen luotettavuutta voidaan lisätä myös kouluttamalla haastattelijoita useamman haastattelijan toteuttamia haastatteluja varten. (Dessler 2017, 242.)

Työhaastatteluihin kutsutaan tilannekohtaisesti viidestä kymmeneen pätevintä hakijaa yhtä avoinna olevaa työtehtävää kohden. Yhtä keskustelua kohden tulisi varata noin 1–1,5 tuntia aikaa. Haastattelun yhteydessä hakija esittää usein kopiot tai alkuperäiset versiot työ- ja opintotodistuksista. Hakijalta voidaan haastattelun lopuksi tiedustella myös mahdollisista suosittelijoista, jotka antavat tarvittaessa lisätietoa hakijasta. Suosittelijaksi soveltuvat henkilöt, jotka liittyvät hakijan aiempiin työsuhteisiin tai joissain tapauksissa myös vapaa-ajan yhteyksiin. (Kauhanen 2013, 83.)

Työhaastattelut voivat olla muodoltaan strukturoimattomia tai strukturoituja. Strukturoimattomassa haastattelussa haastattelija ei seuraa ennalta asetettua kaavaa, vaikkakin muutamasta kysymyksestä voidaan olla päätetty etukäteen. Tämä tyyli muistuttaa tyyliltään enemmän avointa keskustelua, jonka vuoksi sitä kutsutaan myös avoimeksi haastatteluksi. Avoimessa haastattelussa kysyttyihin kysymyksiin on harvoin oikeaa tai väärää vastausta. Toinen yleinen tyyli haastatella on strukturoitu haastattelu, jota varten on etukäteen suunniteltu tarkasti kysyttävät kysymykset. Jopa oikeanlaisia vastauksia tai vastausvaihtoehtoja voidaan olla harkittu etukäteen. Haastattelun tyyliin vaikuttaa kuitenkin usea yksityiskohta. Joissain tapauksissa haastattelija haluaa varmistaa kysymyslistan avulla, että yhtään oleellista kysymystä ei unohdeta kysyä. (Dessler 2017, 239.)

Dessler kuitenkin toteaa, että strukturoidut haastattelut ovat yleisesti ottaen parempia kuin avoimet haastattelut, sillä silloin haastattelija kysyy jokaiselta haastateltavilta samat kysymykset. Tämän takia haastattelut ovat johdonmukaisempia, luotettavimpia ja yleisesti pätevämpiä. Suunnitellut kysymykset voivat myös auttaa kokemattomampia haastattelijoita tekemään parempia työhaastatteluja. Haastattelun standardointi vähentää subjektiivisuutta ja sen myötä mahdollisuutta vääriin johtopäätöksiin. Dessler kuitenkin huomauttaa, että toisaalta

tarkka strukturoidun haastattelun noudattaminen ei mahdollista työnhakijan todellisten mielenkiinnon kohteiden selvittämistä. Haastattelijalla tulisi olla mahdollisuus kysyä hakijalta vapaamuotoisia lisäkysymyksiä haastattelun myötä esille nousevista yksityiskohdista. (Dessler 2017, 239.)

Pääasiassa työhaastattelukysymysten tulisi olla sellaisia, että niiden avulla voidaan selvittää kuinka henkilö suoriutuisi työssä. Tilanteisiin, käytökseen ja itse työhön liittyvät kysymykset ovat sopivimpia sen saavuttamiseksi. Tilannekohtaisten kysymyksien yhteydessä haastateltavalle annetaan jokin esimerkkitilanne ja häneltä kysytään, kuinka hän toimisi tulevaisuudessa kyseisessä tilanteessa. Käytöstä kuvailevassa kysymyksessä haastateltavaa pyydetään kertomaan, kuinka hän on aiemmin toiminut annetussa esimerkkitilanteessa. Tämän tyyppisessä kysymyksessä ajatellaan, että hakijan toiminta hänen edellisessä työssään ohjaa hänen toimintaansa tulevaisuudessa. Työhön liittyvissä kysymyksissä haastateltavalta kysytään kysymyksiä varsinaiseen työhön liittyen, jolloin ne eivät liity kuvitteellisiin skenaarioihin. Kysymysten tavoitteena on tehdä johtopäätöksiä hakijan kyvyistä käsitellä työhön liittyviä yksityiskohtia. Hakijalta voitaisiin kysyä esimerkiksi mistä kursseista hän piti eniten yliopistossa. (Dessler 2017, 240–241.)

2.3.3 Päätöksenteko

Valintapäätöksen tekeminen on prosessin tärkein vaihe, jonka vuoksi se tulee tehdä erityisen huolellisesti. Valinnan tulisi kohdistua siihen hakijaan, joka vastaa parhaiten suunnitteluvaiheessa laadittua toimenkuvaa ja henkilökuvaa. Päätöksenteossa tulisi huomioida kuitenkin myös työmarkkinatilanne, osaamisvaatimukset, henkilöstöstrategia, työtilanteen kiireellisyys sekä vertailukohdat muihin hakijoihin. (Hyppänen b.) Myös valintapäätöksessä tulee ottaa huomioon yhdenvertaisuus. Työnhakijoita ei saa syrjiä esimerkiksi iän, alkuperän, kielen, terveydentilan, uskonnon tai muiden henkilöön liittyvien syiden perusteella. (Yhdenvertaisuuslaki 2014, 8 §.)

Lopullisen valintapäätöksen tekee rekrytoitavan työntekijän lähin esimies hänen esimiehensä antamien ehtojen mukaisesti. Yleisesti periaate on sellainen, että mitä korkeatasoisempaan rooliin ollaan palkkaamassa työntekijää, sitä suurempi tai korkeatasoisempi ryhmä osallistuu päätöksentekoon. (Kauhanen 2013, 88.)

Valintapäätös ilmoitetaan valitulle työnhakijalle mahdollisimman pian sen tekemisen jälkeen. Valinnasta tulee ilmoittaa tämän lisäksi organisaation sisällä sen viestintäkäytänteiden mukaisesti. Myös hakijoille, joita tehtävään ei valittu, tulisi ilmoittaa päätöksestä sekä kiittää heitä mielenkiinnosta työtä kohtaan. Tämän avulla voidaan positiivisesti vaikuttaa yrityksestä syntyvään työnantajakuvaan. (Kauhanen 2013, 88.)

Jos toteutettujen valintamenetelmien pohjalta ei ole löytynyt sopivaa henkilöä, voidaan tarvittaessa toteuttaa esimerkiksi uusia, täsmentäviä haastatteluita. Mikäli sopivaa henkilöä ei edelleenkään löydy, on mahdollisesti paras ratkaisu keskeyttää rekrytointiprosessi, selkeyttää toimenkuvaa ja aloittaa haku uudestaan. Jos hakua ei ole mahdollista aloittaa uudelleen, tulee hakijoista valita sopivin vaihtoehto ja hänen osaamistaan kehittää työsuhteen aikana tarvittavilla osa-alueilla. Esimiehen tulee kuitenkin tukea työntekijää parhaansa mukaan ja tarkkailla hänen kehittymistään työtehtävissä. Henkilön soveltuvuutta tarkastellaan ja lopullinen rekrytointipäätös tehdään koeajan aikana. (Hyppänen b.)

Samalla kun työnhakijalle ilmoitetaan valituksi tulemisesta, tehdään hänelle työtarjous. Työtarjouksen ohella työntekijälle kerrotaan täsmentävästi työn sisällöstä, tavoitteista ja odotuksista sekä sovitaan palkasta. Työtarjouksen yhteydessä on hyvä kerrata yrityksen palkitsemiskokonaisuudesta ja kertoa tarkemmin palkkarakenteesta ja siitä, mistä se muodostuu. On tärkeää luoda työntekijälle mielikuva siitä, että palkkajärjestelmä on oikeudenmukaisesti laadittu. On myös pidettävä huoli siitä, että työtarjouksen yhteydessä tehdyt lupaukset pidetään. Esimerkiksi jos uuden työntekijän kanssa sovitaan esimerkiksi palkankorotuksesta tietyn ajan päästä, on se tärkeää toteuttaa. Joissain tilanteissa valittu

henkilö ei halua hyväksyä kaikkia ehtoja, jolloin tarjoukseen on tehtävä muutoksia. Siinä tapauksessa on harkittava, kuinka paljon yksityiskohdissa voidaan joustaa. Joskus tilanne neuvotteluissa voi olla myös niin ristiriitainen, että sopimukseen ei päästä. Työtarjouksen hyväksymisen jälkeen muodostuu työsopimussuhde. Varsinainen työsuhde alkaa vasta silloin, kun varsinainen työ alkaa erikseen sovittuna ajankohtana. (Hyppänen b.)

2.3.4 Valinnan jälkeiset toimenpiteet

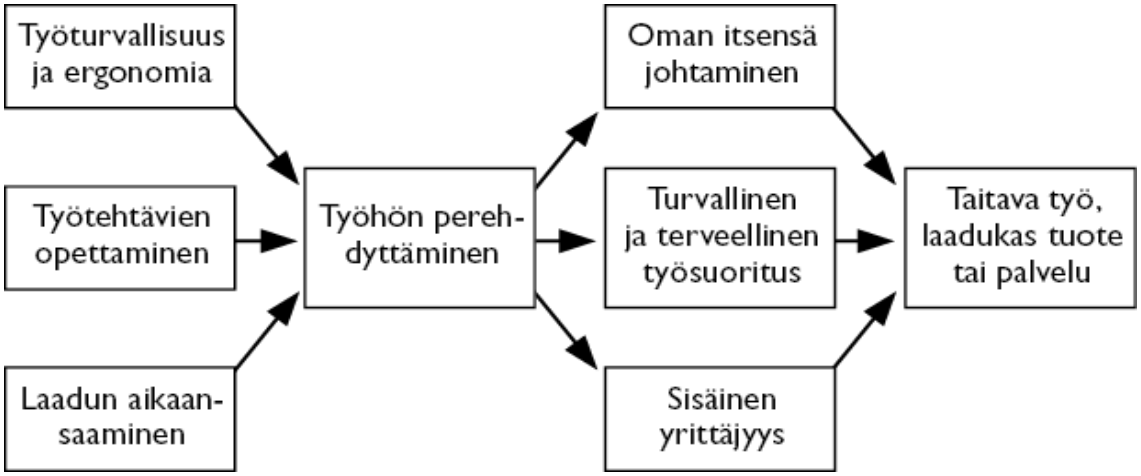
Työsopimus on tärkeä sopimus, joka antaa perustan työlle (Hyppänen b). Työsopimus tulisi tehdä kirjallisesti, vaikka myös suullisesti tehty sopimus on pätevä. Se voi olla toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen. Työsopimuksessa on sovittu usein myös koeajasta. Sopimukseen tulisi kirjata ainakin tiedot työstä, työntekijästä ja työnantajasta. Siihen olisi hyvä kirjata myös työntekijälle maksettava palkka ja muut tarjotut etuudet. Korvausta tehdystä työstä tulee kuitenkin aina maksaa, vaikka sitä ei olisikaan erikseen kirjattu työsopimukseen. Yksityiskohtaista luetteloa työtehtävistä ei yleensä voida laatia, sillä toimintaympäristöllä on tapana muuttua ajan myötä. Työntekijällä on velvollisuus tehdä myös muuta työnantajan osoittamaa työtä kuin mitä työsopimuksessa on mainittu. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Onnistuneen rekrytointiprosessin saavuttamiseksi on tärkeää, että valitun henkilön perehdytys toteutetaan kunnolla (Hyppänen a). Perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä pääsee tutustumaan muuhun työyhteisöön ja sen toimintaan, yrityksen visioon, arvoihin ja toimintatapoihin, kollegoihin ja asiakkaisiin, sekä omaan työhönsä ja asetettuihin odotuksiin. Perehdytyksen avulla uudelle työntekijälle pyritään luomaan myönteisiä kokemuksia yrityksestä ja työtehtävistä ja antamaan realistinen kuva organisaatiosta. (Kauhanen 2013, 150.)

Perehdytyksellä varmistetaan, että työntekijä tietää, mitä hänen kuuluu työssään tehdä. Perehdytyksen ensimmäisessä vaiheessa käydään läpi perusasiat, kuten yrityksen säännöt, tarkemmat työajat ja henkilöstöetuudet. Sen jälkeen

esimies tai muu perehdytyksen toteuttava henkilö tutustuttaa uuden työntekijän työyhteisöön esittelemällä hänet sen muille jäsenille ja näyttämällä työtiloja. Perehdytyksen aikana tulisi käsitellä vähintään yrityksen henkilöstöpolitiikkaa, etuuksia ja turvallisuustoimia. Perehdytysvaiheen kesto riippuu sen sisällön määrästä, mutta lähtökohtaisesti se kestää vähintään useita tunteja. (Dessler 2017, 269.)

Kauhanen kuvaa perehdytyksen kokonaisuuden laajuutta kuviossa 2. Kuviosta voidaan havaita, että perehdytys koostuu monesta eri kokonaisuudesta. Perehdytyksen avulla työntekijän on mahdollista johtaa itseään, hän kykenee työskentelemään turvallisesti ja hänen sisäinen yrittäjyytensä kehittyy. Kaikki nämä asiat johtavat onnistuneeseen työsuoritukseen ja laadukkaaseen palveluun. (Kauhanen 2013, 151.)



Kuvio 2 Perehdytyksen kokonaisuus (Kauhanen 2013, 151).

Uuden työntekijän aloittaessa työssään on tärkeää huomata, ettei paraskaan työntekijä voi suoriutua siitä ilman kunnollista perehdytystä (Dessler 2017, 269). Näin ollen työn alkuvaiheen sujuminen vaikuttaa siihen, onko rekrytointi ollut onnistunut vai epäonnistunut. Huonosti toteutettu perehdytysvaihe on vaarassa johtaa epäonnistuneeseen rekrytointiin. Hyvin toteutettu perehdytys johtaa puolestaan tehokkuuteen, laatuun ja molemminpuoliseen tyytyväisyyteen. Uusi työntekijä oppii tekemään työtänsä, voi tehdä tuloksia ja tuntee olonsa hyväksi

uudessa työsuhteessa. Perehdytyksen aikana myös esimiehen on mahdollista tehdä havaintoja ja kuulla perehdyttäjien mielipiteitä uudesta työntekijästä. (Hyppänen a.)

Perehdytyksen lisäksi työntekijä tulee kouluttaa uusiin tehtäviinsä. Hänelle tulee opettaa niitä taitoja, joita hän tarvitsee suoriutuakseen työssä. Esimerkiksi uudelle myyjälle tulee opettaa, kuinka tuotetta myydään. Kouluttaminen on tärkeää, sillä tietämättä kuinka työtä tulee tehdä, parhainkin työntekijä alkaa improvisoimaan tai ei saa aikaiseksi tehdä mitään. Kouluttajana voi olla esimerkiksi toinen työtä jo tekevä henkilö tai joissain tapauksissa koulutus voidaan toteuttaa verkkokurssien avulla. (Dessler 2017, 271.)

2.4 Hakumenetelmät

2.4.1 Ilmoituspohjainen rekrytointi

Yrityksen itsensä toteuttamassa perinteisessä rekrytoinnissa tarkoituksena on tavoittaa mahdollisimman paljon aktiivisesti työtä etsiviä henkilöitä. Se sopii hyvin esimerkiksi sellaisten operatiivisten tehtävien rekrytointeihin, joihin on olemassa paljon ehdokkaita. Ilmoituksen avulla pyritään saamaan mahdollisimman runsaasti hakijoita ja valitsemaan hakijoiden joukosta sopivimmat vaihtoehdot. (Kaijala 2016, 142–143.)

Perinteinen rekrytointi on usein kaikista nopein menetelmä työpaikkoihin, joihin on paljon potentiaalisia hakijoita. Se sopii käytettäväksi myös silloin kun yritykselle riittää, että sopiva työntekijä löydetään tiettyyn tehtävään esimerkiksi poistuneen työntekijän tilalle. Silloin ei tarvitse miettiä tulevaisuutta, strategiaa tai johtamista. (Kaijala 2016, 143.)

2.4.2 Ulkoiset rekrytointiyritykset ja henkilöstövuokraus

Mikäli yrityksellä ei ole resursseja tai halua toteuttaa rekrytointia itsenäisesti, voidaan apuna käyttää henkilöstöpalvelu- ja konsulttiyrityksiä. Yritys voi ulkoistaa koko rekrytointiprosessin toteutuksen tai erinäisiä osia siitä. Ulkopuolinen

palveluntarjoaja voi hoitaa esimerkiksi työpaikkailmoitusten laatimisen tai esihaastattelut, jolloin asiakasyritys osallistuu prosessissa vain työntekijän valintaan rekrytointiprosessin viimeisellä kierroksella. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Parhaimmassa tapauksessa ulkopuolisella henkilöstöpalveluyrityksellä on ammattitaitoa sekä hyväksi todettu prosessi ja käytänteet, joiden avulla rekrytointi on todennäköisemmin onnistunut. Pitkäjänteinen yhteistyö rekrytointiin erikoistuneen yrityksen kanssa on pitkällä aikavälillä kannattavaa, sillä palveluntarjoaja oppii tuntemaan asiakkaan yrityskulttuuria, toimintatapoja ja henkilöstötarpeita. Yhteistyö säästää yrityksen aikaa henkilöstötoimintojen osalta sekä luo sujuvamman rekrytointiprosessin. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Työntekijöitä voidaan myös niin sanotusti vuokrata ulkoisilta yrityksiltä. Henkilöstönvuokrauksessa työntekijän rekrytointi ulkoistetaan henkilöstöhallinnon asiantuntijayritykselle. Vuokrattu työntekijä työskentelee asiakasyrityksessä, mutta hänen työnantajansa on se yritys, jonka kautta hänet on vuokrattu. Työntekijän palkasta sovitaan erikseen, mutta se on suuruudeltaan vähintään työehtosopimusta noudattava. Asiakasyrityksen vastuulla on muun muassa työntekijän perehdytys, työtehtävien jako sekä työturvallisuudesta huolehtiminen. (Louko 2021.) Eniten vuokratyöntekijöitä käytetään kaupan alalla sekä hotelli-, ravintola- ja catering-alalla. Kaijala huomauttaa, että vuokratyö on hyvä keino myös työntekijälle edetä kohti vakituista työsuhdetta. (Kaijala 2016, 145–146.)

2.4.3 Suorahaku

Suorahaku eli headhunting on suosittu rekrytointimenetelmä erityisesti silloin, kun tehdään yrityksen kannalta tärkeitä henkilöstövalintoja. Vaativiin ja kriittisiin rekrytointeihin kannattaa käyttää niihin erikoistunutta asiantuntijaa. (Kaijala 2016, 129.) Palvelua toteuttavat suorahakupalveluja tarjoavat yritykset ja yksityiset suorahakukonsultit. Joissain tapauksessa yritykset toteuttavat suorahakua myös itse. (Viitala 2021, luku 3.3.) Suorahakua käytetään silloin, kun yrityksen omat työpaikkailmoitukset eivät toimi tai hakemuksia ei saada tarpeeksi työn

vaativuuden, yrityksen heikon maineen tai sopivien ehdokkaiden vähäisen määrän vuoksi (Kaijala 2016, 143). Yritykset hyötyvät suorahausta muun muassa siten, että haku tapahtuu huomaamattomasti, jolloin sen strategiset suunnitelmat eivät tule julkisiksi (Hyppänen 2015b). Yritykset saattavat haluta pysytellä nimettöminä myös varmistuakseen ensin hakijan todellisesta kiinnostuksesta vaihtaa työpaikkaa. Syynä suorahaulle saattaa olla se, etteivät yritykset halua kilpailijoiden olevan tietoisia avoinna olevista työpaikoista tai työpaikkailmoituksia ei haluta toistuvasti laittaa julkisiksi. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Aikaa suorahakuun varataan tapauskohtaisesti noin 8–12 viikkoa. Varsinaisen haun lisäksi aikaa tulee varata myös valintapäätöksen tekemiseen, valitun henkilön irtisanomisaikaan hänen edellisessä työpaikassansa ja uuden työntekijän perehdytykseen. (Kaijala 2016, 132.) Rekrytoinnin yhteydessä on mahdollista löytää sellaisia potentiaalisia ehdokkaita, jotka eivät aktiivisesti etsi työtä. Suorahaun haittana voidaan pitää palvelun korkeaa hintaa. Hinta on kuitenkin pieni siihen nähden, että rekrytointiprosessi on suuremmalla todennäköisyydellä onnistunut. (Hyppänen 2015b.)

Rekrytoivalla esimiehellä on aina lopullinen vastuu rekrytoinnin onnistumisesta. Hänen on osallistuttava rekrytointiprosessiin ja tehtävä lopullinen valintapäätös itse. Suorahaun onnistumiseksi rekrytoivan esimiehen on selvitettävä rekrytoinnista vastaavalle konsultille rekrytoinnin tarve, halutun osaamisen taso, tavoitteet ja yhtiön tilanne mahdollisimman avoimesti ja täsmällisesti. Puutteelliset tiedot voivat johtaa haun epäonnistumiseen. (Kaijala 2016, 129.)

2.5 Kustannukset

Rekrytointi on suuri investointi, jolla on pitkäaikaisia vaikutuksia yrityksen talouteen. Hankintakustannuksia aiheutuu pääasiassa rekrytointiprosessista, valitun henkilön perehdytyksestä ja virheistä, joita työsuhteen alkuvaiheessa saattaa aiheutua. Rekrytointikustannukset muodostuvat muun muassa maksullisista ilmoituksista, prosessiin käytettävästä ajasta, hakijoiden haastattelusta ja mahdollisesta testaamisesta ja hallinnollisista toimista. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Viitala arvioi yhden rekrytoinnin kustannusten vaihtelevan 25 000 ja 65 000 euron välillä (Viitala 2021, luku 3.3). Hyppänen puolestaan arvioi, että rekrytoinnista aiheutuvat kustannukset voivat olla jopa kymmeniä tuhansia euroja. Hänen mukaansa asiantuntijaorganisaatioissa kustannusarviona käytetään noin 70 000 euroa. (Hyppänen 2015c.)

Suorahausta aiheutuu asiakasyritykselle kustannuksia noin 1,5–2,5 kertaa haettavan henkilön kuukausipalkan verran. Rekrytointipalvelun käyttö kustantaa asiakasyritykselle tyypillisesti noin 5–15 % rekrytoitavan henkilön vuosipalkasta. (Viitala 2021, luku 3.3.)

3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyössä käytettyä tutkimusmenetelmää ja tutkimusaineiston keräämiseen liittyviä yksityiskohtia. Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen opinnäytetyö, jonka kartoitus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tyypillisesti kvalitatiivisen tutkimuksen kohteena on jokin ihmisten vuorovaikutuksessa syntynyt subjektiivinen kokemus tai ilmiö, jolle ihmiset ovat luoneet merkityksiä ja tehneet niistä tulkintoja. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Laadullisten tutkimusten käyttäminen ilmiöitä tutkittaessa on suositeltavaa, sillä vuorovaikutuksessa syntyneitä kokemuksia ja tulkintoja ei voida yksiselitteisesti selittää. (Puusa & Juuti 2020, luku 2.1.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tyypillisesti käytettäviä laadullisia tutkimusmenetelmiä ovat erilaiset haastattelut, kuten teema-, avoin ja ryhmähaastattelu, sekä osallistuva havainnointi. Määrälliseen tutkimukseen verrattuna tutkittavia on huomattavasti vähemmän, mutta analysoitavaa aineistoa on puolestaan enemmän. (Ojasalo & Moilanen & Ritakoski 2015, 105.)

Tämän selvityksen yhteydessä huomioidaan myös fenomenologinen suuntaus. Fenomenologia tarkoittaa laadullista tutkimussuuntausta, joka keskittyy tarkastelemaan ihmisten luomia käsityksiä tutkittavista ilmiöistä ja selvittämään näiden käsitysten keskinäisiä eroavaisuuksia. Fenomenologisessa tutkimuksessa keskeistä on ymmärrys siitä, että ihmisen kokema on aina yhteydessä kontekstiin, eli missä ja minkä yhteydessä tutkittava ilmiö tapahtuu. Fenomenologisen tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa ja tuoda esille tutkittavan ilmiön konteksti, johon ihmisen luomat käsitykset liittyvät. Tutkimuksessa keskeistä on tutkittavan ilmiön taustojen tunnistaminen sekä ymmärtäminen. (Rissanen 2006.)

Opinnäytetyössä päätettiin hyödyntää kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, sillä työn tavoitteena oli ymmärtää tutkittavaa ilmiötä eli rekrytointiprosessia päivittäistavarakaupassa. Näin ollen laadullinen menetelmä tuki työlle asetettuja tavoitteita parhaiten. Aineiston keräämistä varten päätettiin toteuttaa kvalitatiivisia teemahaastatteluja, sillä niiden avulla koettiin saatavan parhaiten tietoa selvitettävästä ilmiöstä. Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään haastateltavien kokemusten kautta rekrytointiprosesseissa ilmeneviä ominaispiirteitä.

Teemahaastattelu on muodoltaan puolistrukturoitu haastattelu, joka painottuu tutkimuksen kannalta keskeisen aiheen vapaaseen käsittelyyn yksityiskohtaisten kysymysten esittämisen sijaan. Ainoastaan haastattelussa käsiteltävät aihealueet ovat päätetty ennalta ja ne pyritään pitämään jokaiselle haastateltaville samoina. Muunlaisissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa puolestaan myös kysymykset ja niiden muoto saattavat olla tarkkaan harkittuja. Näin ollen teemahaastattelu muistuttaa muodoltaan enemmän strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelun tarkoituksena on luoda avoin keskustelutilanne, jossa annetaan mahdollisuus myös vapaalle puheelle. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48.)

3.2 Aineiston kerääminen

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavasta joukosta käytetään käsitettä harkinnanvarainen otos, sillä tutkittavat henkilöt ja aineistot on valittu ennalta-asetettujen kriteerien mukaisesti. Haastatteluihin valitaan sellaisia henkilöitä, joilla ajatellaan olevan parhaiten saatavilla olevaa tietoa tutkimuksen aiheesta. Haastateltavien lukumäärän ja tutkimusaineiston ei tarvitse välttämättä olla suuria, sillä kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on lähtökohtaisesti ilmiöiden tutkiminen eikä tilastollisten yhteyksien muodostaminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 49.)

Ennen teemahaastattelujen toteuttamista on kannattavaa suunnitella teemat, joista haastateltavan kanssa on tarkoitus keskustella. Kuten aiemmin todettu, teemahaastattelussa pyritään vapaaseen keskusteluun, mutta teema-alueita ja mahdollisesti jopa kysymysmuotojakin on valmisteltava etukäteen. Hahmottelemalla esimerkiksi teema-alueluettelo haastattelijan avuksi, varmistetaan, että keskustelu pysyttelee toivottujen teemojen parissa. Näin voidaan varmistua oleellisten aihealueiden käsittelystä ja riittävästä tiedonsaannista. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 66–67.)

4 Opinnäytetyön tulokset

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyötä varten toteutettujen teemahaastattelujen tuloksia. Ensin luvussa käsitellään analyysin ja tulkinnan tekemistä yleisellä tasolla, jonka jälkeen toteutettua haastatteluprosessia kuvataan yksityiskohtaisesti. Haastattelujen tulokset on kuvattu yksityiskohtaisesti luvun lopussa.

4.1 Kartoituksen tulosten muodostaminen

Opinnäytetyön tutkimustulokset muodostetaan analyysin ja tulkinnan avulla. Analyysilla tarkoitetaan kerätyn aineiston tiivistämistä ja käsittelemistä eri tavoin. Sen avulla etsitään näkökulmia tutkimusongelmaan eli etsitään aineistosta seikkoja, jotka ovat oleellisia aiheen kannalta. Niiden pohjalta muodostetaan

oleellisia näkökulmia. Tutkimuskysymykset määrittelevät mihin suuntaan analyysi etenee. Analyysin tavoitteena on kasvattaa aineiston informaatioarvoa. Sen avulla tiivistetään aineistoa, tehdään tulkintoja ja käydään vuoropuhelua teorian, kokemuksen ja tutkijan ajattelun kanssa. Työn johtopäätökset voidaan määritellä, kun aineistoa on tarkasteltu analyyttisesti ja sen pohjalta löydettyjä havaintoja on tulkittu teorian ja oman ajattelun avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 73–74.)

4.2 Aineiston käsittely

Yleisesti käytetty perusanalyysimenetelmä on nimeltään sisällönanalyysi. Se on tekstianalyysi, jota voidaan käyttää lähes kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sen avulla mahdollistetaan systemaattinen ja objektiivinen aineistojen käsittely. Sen kautta pyritään luomaan tiivistetty, yleinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Yleinen ongelma sisällönanalyysia tehtäessä on kuitenkin se, että aineistoa esitellään liian helposti tuloksina eikä varsinaista tulkintaa ja johtopäätöksiä olla tehty. Sisällönanalyysilla tarkoitetaan nimenomaan pyrkimystä kuvata tutkimusmateriaalia sanallisesti. Sisällönanalyysista voidaan erottaa aineiston kvantifiointi osaksi sisällön erittelyä, jota puolestaan voidaan käyttää sisällönanalyysin tukena. (Sarajärvi & Tuomi 2017, luku 4.4.)

Litteroidut materiaalit käytiin läpi huolellisesti useamman kerran. Analysoinnissa lähdettiin liikkeelle haastatteluissa käsiteltyjen teemojen tunnistamisesta. Haastatteluille oli suunniteltu etukäteen teemat, jotka selkeyttivät vastausten jaottelua ja analysointia. Vastaukset jaoteltiin näiden teemojen mukaisesti analysoimista varten. Jaottelun tukena käytettiin värikoodeja, joiden avulla voitiin varmistua siitä, että jokaisen teeman kannalta merkittävät vastaukset tulivat huomioiduiksi.

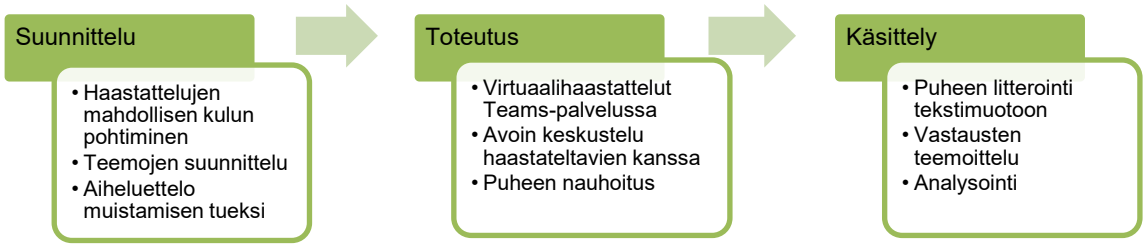
4.3 Haastattelujen toteutus

Haastattelija pohti etukäteen haastattelujen mahdollista kulkua. Suunnittelun avulla haluttiin varmistaa, että haastattelutilanne olisi sujuvampi, keskustelu etenisi loogisesti ja opinnäytetyön tavoitteiden puolesta oleelliset aiheet tulisi varmasti käsiteltyä. Haastatteluihin valmistauduttiin myös pohtimalla ennalta käsiteltäviä teemoja ja laatimalla niiden muistamisen tueksi luettelo aiheista, joita haastattelujen aikana haluttiin käsitellä. Haastattelujen aikana käsiteltäviksi teemoiksi valikoituivat

- rekrytointiprosessin alku
- hakuprosessi
- haastattelut
- haun päätös
- työsuhteen aloitus.

Opinnäytetyötä varten haastateltavat henkilöt osallistuvat rekrytointiprosessiin päivittäistavarakaupan alalla työnantajan tai rekrytoijan roolissa. Haastateltavat ovat merkitty nimikkein rekrytoija a, rekrytoija b ja työnantaja c anonymiteetin suojaamiseksi.

Haastattelut toteutettiin maaliskuussa ja huhtikuussa vuonna 2022. Yksi haastattelu oli pituudeltaan keskimäärin 56 minuuttia. Haastattelut toteutettiin virtuaalisesti Teams-palvelun avulla. Haastattelija ja haastateltavat asettuivat kukin haastattelujen ajaksi rauhallisiin tiloihin, joissa oli mahdollisuus keskusteluun ilman ulkoisia häiriötekijöitä. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla, jotta haastattelija pystyi keskittymään paremmin keskustelemiseen muistiinpanojen kirjoittamisen sijaan. Haastattelut litteroitiin aineiston käsiteltävyyden ja analysoinnin helpottamiseksi. Puhtaaksi kirjoitettua materiaalia tuli yhteensä 25 sivua. Haastattelujen toteuttamisen prosessia on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3 Opinnäytetyötä varten tehtyjen teemahaastattelujen toteutus.

Haastattelut sujuivat hyvin ja niiden kulkua edistivät etukäteen suunnitellut teemaluettelot. Keskustelun ilmapiiristä pyrittiin tekemään ystävällinen ja avoin. Haastateltavia kannustettiin vapaaseen keskusteluun. Teema-alueista kysyttäessä haastattelija pyrki käyttämään mahdollisimman kuvailevia kysymysmuotoja, jotta haastateltavat antaisivat kuvailevia ja laajoja vastauksia. Haastateltavat vaikuttivat olevan aidosti kiinnostuneita ja motivoituneita vastaamaan haastattelijan esittämiin kysymyksiin. Jokainen ennalta harkittu teema tuli haastattelujen aikana käsitellyksi. Teemaluettelo ei kuitenkaan ohjannut keskustelua liikaa, vaan myös vapaalle keskustelulle ja lisäkysymyksille annettiin tilaa. Keskustelun lomassa nousi esille myös monia mielenkiintoisia yksityiskohtia, joita ei oltu ennen haastattelujen toteuttamista otettu huomioon.

4.3.1 Rekrytointiprosessin aloitus

Haastattelujen ensimmäinen teema keskittyi rekrytointiprosessin alkuvaiheisiin. Haastateltavia pyydettiin kertomaan kuinka ja miten rekrytointiprosessi tyypillisesti saa alkunsa. Rekrytoija a kertoi rekrytointiprosessin alkavan siitä, että myymälään tarvitaan uusia työntekijöitä esimerkiksi irtisanoutumisen, muun työsuhdemuutoksen tai luontaisen poistuman takia. Hän kuvaili kaupan alaa vaihtuvaksi työntekijöiden osalta ja mainitsi muun muassa opiskelijoiden runsaan määrän. Hän kertoi, että marketeissa työskentelee paljon henkilöitä, joille työ on lähtökohtaisesti tilapäistä. Tämä tarkoittaa, että rekrytointeja tehdään lähes jatkuvasti. Hän kertoi prosessin lähtevän liikkeelle niin, että rekrytointiyritys avaa työpaikan hakuun saamansa toimeksiannon perusteella ja lähtee työstämään

rekrytointiprosessia asiakkaan asettamilla kriteereillä. Rekrytoija b puolestaan kertoi, että rekrytointiprosessin toteuttamiseen on heidän yrityksessään useampi tapa. Rekrytoiva esimies voi toteuttaa rekrytoinnin täysin itsenäisesti tai hän voi käyttää yrityksessä työskenteleviä rekrytoijia, jolloin rekrytoija toteuttaa rekrytointiprosessin toimittaen rekrytoivalle esimiehelle parhaaksi valitsemiensa hakijoiden yhteystiedot. Näistä vaihtoehdoista esimies tekee lopuksi valintapäätöksen.

Työnantaja c kertoi tarkastelevansa rekrytoinnin tarvetta arvioitaessa kahta yksityiskohtaa, jotka ovat myymälälle asetetut myynti- ja tehotavoitteet. Näiden pohjalta lasketaan myymälän tavoitteisiin pääsemiseksi tarvittavat työtuntimäärät. Jos tavoitteet ja sen hetkiset työtuntimäärät eivät täsmää, on rekrytointiprosessi aloitettava. Hän kuitenkin korosti, että työtunteja tulee olla aina hieman enemmän kuin mitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan, sillä poissaoloja esimerkiksi sairaslomien vuoksi on lähes jatkuvasti. Tärkeimmäksi tunnusmerkiksi rekrytoinnin aloittamiselle hän kuitenkin nosti vuokratyövoiman käyttämisen. Myymälään on rekrytoitava lisää työntekijöitä, jos työtunteja ulkoistetaan paljon vuokratyöntekijöille.

Työnantaja c kuitenkin korosti, ettei rekrytointeja tehdä niin sanotusti ”yksi yhteen”. Tällä hän tarkoitti sitä, että yhden täysiaikaisen työntekijän irtisanoutuessa menetellään usein niin, että tilalle palkataan useampi osa-aikainen työntekijä. Tämä menettelytapa mahdollistaa myynnin kehittymisen tarkkailun. Mikäli myyntiluvut lähtevät kasvamaan, on osa-aikaisia työntekijöitä mahdollista niin sanotusti kokoaikaistaa nostamalla heidän työtuntiensa lukumäärää. Lisäksi työnantaja c kertoi rekrytointiprosessin olevan loputon prosessi eli rekrytointeja joudutaan tekemään jatkuvasti työntekijöiden runsaan vaihtuvuuden vuoksi.

Jokainen haastateltavista kertoi, että heillä on työssään käytössään erilaisia rekrytointijärjestelmiä, joiden avulla on mahdollista muun muassa seurata rekrytointiprosessin kulkua, käydä läpi saapuneita työhakemuksia ja lähettää hakijoille sähköposteja. Rekrytoija b kertoi olevansa tyytymätön yrityksessä käytössä olevaan rekrytointijärjestelmään sen epäkäytännöllisyyden vuoksi ja toivoi

sen vaihtuvan pian. Hän kertoi järjestelmästä olevan kuitenkin hyötyä, sillä se mahdollistaa prosessin etenemisen seuraamisen. Muut haastateltavista olivat puolestaan tyytyväisiä käytössä oleviin järjestelmiin.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin rekrytointiprosessin tarkempien yksityiskohtien määrittelystä, kuten esimerkiksi sen aikatauluttamisesta ja budjetoinnista. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että rekrytointeja pyritään toteuttamaan mahdollisimman nopealla aikataululla. Jokainen haastateltavista totesi budjettien tulevan yritysten ylemmiltä tahoilta.

Vastauksista selvisi, että tyypillisesti hakuajaksi aikataulutetaan noin kaksi viikkoa. Vastauksissa korostui kuitenkin tilannekohtaisuus, sillä aikatauluja on mahdollista muuttaa tarpeen mukaan. Potentiaalisten työntekijöiden löytymiseen vaikuttavat muun muassa tarkemmat työtehtävät, myymälän sijainti ja kulkuyhteydet. Lisäksi haastatteluissa ilmeni, että aikataulun pitkittymiseen voi vaikuttaa esimerkiksi heikko yhteydenpidon taso rekrytoivien esimiesten kanssa.

> *Sanoisin, että se koko prosessi, jos miettii siitä toimeksiannon saamisesta siihen, että se paikka on täytetty, se on varmaan noin kolmesta neljään viikkoa tällä hetkellä. Mutta näissä on tosi paljon vaihteluita. Rekrytoija a.*

> *Jos nyt sanotaan, että etsitään ihan perinteistä kaupassa työskentelevää myyjää, niin voidaan löytää kahdessa tai kolmessa viikossa helposti työntekijä. Mutta sitten meillä on esimerkiksi palvelutiskimyyjiä edelleen haussa tosi pitkän ajan takaa. Niitä on todella vaikeaa löytää. Tammikuulta taitaa siis olla noita edelleen haussa ja nyt on kuitenkin maaliskuu. Se vaihtelee siis todella paljon, mutta kuukauden sisään pyritään tietenkin löytämään. Rekrytoija b.*

4.3.2 Hakuprosessi

Seuraavaksi edettiin haastattelujen seuraavan teemaan, joka oli varsinainen hakuvaihe. Se sisältää muun muassa työpaikasta ilmoittamisen ja hakemusten vastaanottamisen. Haastateltavilta kysyttiin ensimmäisenä ovatko avoimet työpaikat automaattisesti sekä sisäisessä että ulkoisessa haussa. Rekrytoija a kertoi, että ulkopuoliset ja yrityksessä jo työsuhteessa olevia henkilöt hakevat

avoinna olevia paikkoja samalla tavalla ja heitä käsitellään hakijoina samanarvoisina. Rekrytoija b puolestaan kertoi, että eri markettien välillä menetellään eri tavoin. Pienemmät marketit etsivät hakijoita yleensä yrityksen ulkopuolelta, mutta hypermarketeissa haut saattavat usein olla vain sisäisessä haussa. Hypermarketeissa on yleistä, että osa-aikaisille työntekijöille tarjotaan enemmän työtunteja sisäisen haun kautta. Työnantaja c kertoi, etteivät sisäiset rekrytoinnit ole enää tuottaneet tulosta samalla tavalla kuin ennen. Hän arveli tämän johtuvan mahdollisesti koronapandemiasta ja sen luomasta pysyvyyden ja turvallisuuden tunteen merkityksestä ihmisten arjessa.

Haastatteluissa selvisi, että yrityksillä on olemassa työpaikkailmoituksia varten valmiita ilmoituspohjia, joita voidaan käyttää rekrytoinnin tukena. Niitä voidaan mukauttaa tarpeen tullen jokaiseen rekrytointiin sopiviksi. Haastateltavat kertoivat kokevansa valmiit ilmoituspohjat hyödylliseksi ja aikaa säästäviksi. Vastauksista kävi ilmi, että työpaikkailmoituksia julkaistaan lähinnä internetalustoilla. Näistä suosituimpia olivat yritysten omat nettisivut, Duunitori, Oikotie, Monster ja Mol.fi. Saapuneita hakemuksia käsittelevät rekrytoinnin luonteesta riippuen joko rekrytoiva esimies itse tai kyseisestä rekrytoinnista vastaava rekrytoija.

Haastateltavilta kysyttiin, millaisia hakukriteereitä hakijoille asetetaan. Vastauksista ilmeni, että yleisimmät hakukriteerit ovat lähes samoja. Kaikissa haastatteluissa korostuivat erityisesti aiemman työkokemuksen, iän sekä kielitaidon merkitys. Selvisi, että rekrytoinneissa suositaan ensisijaisesti henkilöitä, joilla on alalta aiempaa työkokemusta. Rekrytoija a kertoi, että hakijan tulisi olla iältään vähintään täysi-ikäinen, sillä marketeissa myydään ikärajavalvottavia tuotteita, kuten alkoholia ja tupakointituotteita. Yläikärajaa hakijoille ei kuitenkaan voida asettaa. Haastateltavat suhtautuivat positiivisesti myös iäkkäämpiin hakijoihin, korostaen heidän motivaatiotansa ja positiivista asennetta.

> *Kyllä pyritään, jos on esimerkiksi vähän iäkkäämpiä henkilöitä, niin tasaisesti tarjoamaan myös heitä ja esittelemään heitä kauppiaille. Varsinkin jos heillä on kokemusta ja validi hakemus. … Ja siinähän voi olla se, että vanhemmat ihmiset on paljon sitoutuneempia ja etsii pitkäaikaista työtä. Rekrytoija b.*

Kielitaito koettiin oleelliseksi erityisesti kassalla työskennellessä, vaikka joissain kaupan työtehtävissä voisi työskennellä myös ilman suomen kieltä. Haastateltavat määrittelivät suomen kielen taidon kuitenkin ehdottomaksi kriteeriksi, sillä myyjän työtehtävät ovat monipuolisia ja sisältävät lähes poikkeuksetta myös asiakkaiden palvelemista. Vastauksissa mainittiin lisäksi hakijan persoonallisuus ja motivaatio. Haastateltavat kuitenkin kertoivat, että pelkkä hakijan motivaatio ei välttämättä riitä rekrytointiprosessissa etenemiseen, vaan kokemus ja muut taidot koettiin sitä tärkeämmäksi. Myös työaikaan, työtehtäviin ja aloitusajankohtaan liittyvät yksityiskohdat ovat oleellisia hakijoille asetettavia odotuksia. Lisäksi haastateltavat kertoivat hakijan fyysisellä kunnolla olevan merkitystä työllistymisessä. Haastatteluissa korostettiin kaupan alan fyysisyyttä, sillä se sisältää esimerkiksi paljon painavien tavaroiden nostamista. Henkilön fyysisestä kunnosta tai esimerkiksi sairauksista ei kuitenkaan työhaastatteluissa voida kysyä.

> *Sitten toki siinäkin vähän mitataan sitä hakijan rehellisyyttä, että onko sanonut kaiken mitä on kuulosteltu. Ihan voidaan toki kysyä esimerkiksi: miten koet, että fyysinen työ sopii itselle. Sellaista saa kysyä. Useat saattaakin kertoa suoraan, että käyn kuntosalilla paljon ja tällaisia, joista voi päätellä, että on fysiikka kunnossa. Rekrytoija a.*

Haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että kriteereissä ollaan tarpeen tullen myös valmiita joustamaan. Erityisesti silloin joudutaan joustamaan, kun yksittäiseen työhön ei ole ollut tarpeeksi hakijoita.

> *Mutta meillä näkisin niin, että me tosi tasapuolisesti huomioidaan kaikki, jotka on vaan potentiaalisia siihen tehtävään juuri niiden asiakkaan asettamien rajojen puitteissa. Rekrytoija a.*

Jokaisessa haastattelussa keskusteltiin myös hakijoiden vähäisestä määrästä tällä hetkellä, sillä potentiaalisia hakijoita ei juurikaan tunnu olevan. Työnantaja c pohti myös tämän johtuvan mahdollisesti koronapandemiasta. Hän arveli, että ihmiset ovat entistä tietoisempia esimerkiksi työttömyystuista, joten matalapalk-

kaiset alat eivät välttämättä houkuttele hakijoita. Hän pohti, että asiaan todennäköisesti vaikuttaa moni yksityiskohta. Hakuprosessista edettiin haastattelujen seuraavaan teemaan, joka oli työhaastattelujen toteuttaminen.

4.3.3 Työhaastattelut

Toteutetuista haastatteluista kävi ilmi, että päivittäistavarakaupan työhaastattelut noudattavat keskenään pitkälti samanlaista kaavaa. Tyypillinen työhaastatteluvaihe etenee niin, että rekrytoija ottaa yhteyttä potentiaalisiin hakijoihin toteuttaakseen esihaastatteluja. Esihaastattelut toteutetaan useimmiten puhelimitse. Esihaastattelujen jälkeen rekrytoijat esittelevät jatkoon päässeet hakijat rekrytoivalle esimiehelle, joka haastattelee hakijat vielä itse. Rekrytoija a kertoi jokaisen hakijan kohdalla olevan käytössä videomuotoinen työhaastattelukysymys, johon hakija itsenäisesi nauhoittaa vastauksensa. Rekrytoija b puolestaan kertoi, että videomuotoiset kysymykset otetaan käyttöön silloin kun hakijoita on runsaasti. Työnantaja c puolestaan kertoi toteuttavansa haastatteluja Teams-palvelun avulla. Jokaisessa haastattelussa kävi ilmi, että näihin käytänteisiin on siirrytty täysin vuonna 2020 alkaneen koronapandemian myötä. Ennen tätä työhaastatteluja toteutettiin niin, että hakijat tavattiin fyysisesti haastattelutilanteessa. Vastauksissa kävi ilmi, että haastateltavat ovat tyytyväisiä nykyisiin työhaastattelukäytänteisiin.

Haastateltavat kertoivat kiinnittävänsä työhaastatteluissa huomiota hakijan olemukseen ja persoonaan. Työnantaja c korosti erityisesti henkilöstä syntyvän ensivaikutelman tärkeyttä. Kasvojen ilme, kuten esimerkiksi se, hymyileekö ihminen vai näyttääköhän hän mietteliäältä tai ilmeettömältä, kertoo hänelle paljon. Lyhyiden muistiinpanojen tekeminen haastateltaessa on tärkeää, varsinkin jos haastateltavia on paljon. Haastattelukysymykset työhaastatteluissa liittyvät muun muassa asiakaspalveluun, vastuuseen, nopeuteen ja tarkkuuteen. Myös hakijoille mieluisista työtehtävistä ja vahvuuksista ollaan työhaastatteluissa kiinnostuneita.

Haastattelun aiheissa olen aika spontaani. Totta kai esimerkiksi nyt kun minulla oli paljon niitä haastateltavia, niin tein samoja kysymyksiä. Minulla oli listattu ylös esimerkiksi asioita, kuten mitä tulee mieleen sanasta vastuu? Yksi vakikysymys minulla on: oletko nopea vai tarkka? Nuoruudesta asti tämä on ollut tärkeä kysymys. Puhutaan asiakaspalvelusta paljon eli kyselen siihen viittaavia asioita, miten esimerkiksi toimii asiakaspalvelussa, koska se on meille tärkeä aihe. Sitten puhutaan tietenkin siitä, mitä se ihminen on kiinnostunut tulla tekemään meille. Mikä on se paikka myymälässä, mikä miellyttäisi sitä henkilöä. Haluan tietää, kun myymälässä on kuitenkin monta työtehtävää, niin mikä olisi se sellainen oma vahvuus. Toki haen aina moniosaajia eli kaikkea kyllä pääsee aina tekemään. Jokaisella on kuitenkin se joku sydäntehtävä, jota haluaisi sitten mielellään tehdä. Työnantaja c.

4.3.4 Haun päätös

Haastatteluissa selvisi, että lopullisen valintapäätöksen tekee aina rekrytoiva esimies. Työnantaja c kertoi hänen valintapäätökseensä vaikuttavan muun muassa haastattelussa saatu kokonaiskuva hakijasta, hänen käytettävyytensä ja mahdollinen työsuhteen aloittamisen ajankohta.

Haastateltavat kertoivat, että valitsematta jättämisestä ilmoitetaan aina hakijoille sähköpostitse. Sähköpostissa kerrotaan pahoiteltavan sitä, ettei hakija ole päässyt rekrytointiprosessissa jatkoon ja kehotetaan häntä hakemaan muita yrityksessä avoinna olevia työpaikkoja. Rekrytoija b mainitsi, että hylkäysviestit ovat usein samanlaisia ja saman yrityksen sisällä jopa identtisiä. Mikäli yksi hakija on hakenut useaa paikkaa yrityksen, saa hän mahdollisesti täysin identtisen sähköpostin useaan kertaan. Hän totesi tässä yksityiskohdassa olevan tarvetta kehittämiselle.

Rekrytoija a kertoi, että hyvien hakijoiden työllistymiselle pyritään usein löytämään vaihtoehtoja, jos heitä ei valita heidän hakemaansa työtehtävään. Hakijat ovat usein hakeneet useampaan myymälään, jolloin valitsematta jätettyjä henkilöitä voidaan ehdottaa myös muihin myymälöihin, mikäli he ovat muuten olleet potentiaalisia vaihtoehtoja. Haastatteluissa keskusteltiin siitä, kuinka hyvien hakijoiden hyödyntäminen on kuitenkin ongelmallista tulevissa työnhauissa, sillä

hakijarekistereitä ei hyödynnetä niin kuin niitä voitaisiin hyödyntää. Työhakemuksen jättämisen yhteydessä hakijalta kysytään, saako hänen tietojaan hyödyntää myös muissa samankaltaisissa työnhauissa. Tätä ominaisuutta ei kuitenkaan ole päästy juurikaan hyödyntämään, vaikka työnhakija antaisi suostumuksen tietojen käyttöön. Suurimmiksi ongelmiksi asiassa ilmenivät rekrytoijien työtaakan runsas määrä ja ajanpuute. Avoinna olevia työpaikkoja on päivittäistavarakauppojen suurissa yrityksissä paljon, jolloin hakijalta saattaa helposti jäädä muut potentiaaliset työpaikat huomaamatta ja näin ollen hakematta. Haastatteluissa korostui myös työntekijöiden nopea liikkuvuus eli mikäli hyvään hakijaan ei reagoida ja hänelle ei tarjota työtä tarpeeksi nopealla aikataululla, työllistyy hän nopeasti muualle.

4.3.5 Työsuhteen alku

Haastattelujen viimeisenä teemana oli työsuhteen aloittaminen. Haastateltavat kertoivat, että työsopimuksen uuden työntekijän kanssa tekee joko rekrytoiva esimies tai työnantajana toimivan yrityksen henkilöstöhallintoa hoitava osasto. Työsopimuksia varten yrityksillä on olemassa valmiita lomakepohjia, joihin uuden työntekijän tiedot täytetään ja joissa tarkennetaan työhön liittyviä yksityiskohtia, kuten esimerkiksi työtuntimäärä. Sopimuksen teon yhteydessä käydään läpi myös muita hakijalta edellytettyjä yksityiskohtia, kuten vaitiolovelvollisuuteen ja työaikaan liittyviä sopimuksellisia asioita. Selvisi, että yötyötä tekeville uusille työntekijöille tehdään kolmen kuukauden kuluttua työn aloittamisesta työhöntulotarkastus työterveyshuollossa.

Työnantaja c kertoi perehdytysprosessin tapahtuvan keskitetysti ketjun eräässä myymälässä. Kaksipäiväisen perehdytyksen aikana käsitellään yrityksen taustoja ja periaatteita, kuten esimerkiksi asiakaspalvelun käytänteitä, turvallisuutta ja vartiointia. Lisäksi keskitytään kassajärjestelmän ja kassalla työskentelyn opetteluun. Hän kuitenkin korosti, että kukaan ei ole valmis aloittaessaan työnteon myymälässä, vaan perehdytys on pitkäaikainen prosessi, joka voi kestää muutamasta kuukaudesta jopa useaan vuoteen. Hän oli ymmärtäväinen sen suhteen, että joillain oppiminen tapahtuu toisia hitaammin.

> *Minä lasken aina, että kaksi päivää se henkilö on niin sanotusti ylimääräinen. Se tarkoittaa sitä, että sille perehdytykselle on aikaa. Kassaperehdytyksestä jos puhutaan, niin siinä tosiaankin kaksi päivää ollaan ihan rauhassa, eikä tarvitse pysyä missään mukana varsinaisesti. Niille kysymyksille on aikaa. Kolmantena päivänä ajatellaan jo, että kysymyksiä tulee vieläkin, mutta siinä kohti pitäisi selvitä siinä jo omatoimisesti. Sama on muuallakin työtehtävissä. Siellä riittää yleensä kaksi päivää. Työnantaja c.*

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan kuinka he toimivat, jos valittu työntekijä irtisanoutuu tai purkaa työsuhteen pian työn aloittamisen jälkeen. Vastauksista selvisi, että rekrytointiprosessin epäonnistuessa se aloitetaan yleensä uudestaan. Mikäli rekrytoinnista on kulunut vain lyhyt aika, saatetaan ottaa yhteyttä uudelleen muihin työhön harkittuihin hakijoihin. Rekrytoijat ovat havainneet, että hyvät hakijat ovat kuitenkin usein työllistyneet nopeasti muualle eivätkä ole enää saatavilla. Rekrytointiprosessin lopettamisen jälkeen rekrytointipalvelusta pyydetään palautetta rekrytoineelta esimieheltä.

5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen on tyypillinen rekrytointiprosessi päivittäistavarakaupassa. Työn tarkoituksena oli löytää näkemyksiä rekrytointiprosessin parantamiseksi. Tavoitteen saavuttamista varten muodostettiin ensin tietoperusta, jossa käsiteltiin rekrytointiprosessin eri vaiheita, rekrytointistrategiaa ja erilaisia rekrytointimenetelmiä. Kartoitusta varten toteutettiin teemahaastatteluja, joiden avulla kerättiin tietoa päivittäistavarakaupan rekrytointiprosessista.

Haastateltaviksi valikoitui henkilöitä, jotka osallistuvat rekrytointiprosessiin rekrytoijan tai työnantajan roolissa. Haastattelujen avulla saatiin muodostettua kokonaiskuva tyypillisestä päivittäistavarakaupan rekrytointiprosessista. Haastattelujen aikana käsiteltäviksi teemoiksi määriteltiin etukäteen viisi aihealuetta, jotka olivat rekrytointiprosessin alku, hakuprosessi, haastatteluvaihe, haun päätös ja työsuhteen aloittaminen. Johtopäätösten muodostamista varten haastattelujen kautta kerättyä aineistoa analysoitiin ja havaintojen myötä selvinneitä yksityiskohtia tuettiin tietoperustan avulla.

5.1 Rekrytointiprosessi päivittäistavarakaupassa

Rekrytointi on ajankohtaista, kun yrityksessä työskennellyt henkilö lopettaa työssään tai yrityksen toiminta kasvaa niin, että työmäärästä ei selvitä nykyisen henkilöstön voimin. Lisäksi tarvetta uudelle työntekijälle on, kun yrityksen toiminta muuttuu ja tarvitaan uutta osaamista. (Viitala 2021, luku 3.3.) Myös esimerkiksi eläkkeelle jäämisen, opinto-, vanhempain- ja vuorotteluvapaan tai työntekijän kuoleman vuoksi työntekijän rekrytoinnille voi olla tarvetta (Kauhanen 2013, 71). Rekrytoijina työskentelevät henkilöt kertoivat päivittäistavarakaupan rekrytointiprosessin alkavan tyypillisesti silloin, kun yrityksessä työskentelevä työntekijä irtisanoutuu tai jää työstään pois esimerkiksi opintojen aloittamisen tai vanhempainvapaan vuoksi.

Rekrytoivana esimiehenä työskentelevä työnantaja c kertoi kuitenkin kiinnittävänsä huomiota hieman erilaisiin seikkoihin rekrytointitarvetta arvioidessaan. Näitä olivat esimerkiksi myymälälle asetetut numeeriset myynti- ja tehotavoitteet ja niiden saavuttaminen, sekä työtuntien ulkoistaminen vuokratyöntekijöille. Rekrytoinnille on näissä tapauksissa aihetta, sillä työmäärästä ei selvitä jo yrityksessä työskentelevien henkilöiden avulla (Viitala 2021, luku 3.3). Näistä yksityiskohdista voidaan tulkita, että rekrytoijilla ja työnantajalla on hieman erilainen näkökulma siitä, mistä rekrytointiprosessi varsinaisesti saa alkunsa. Toisaalta rekrytoijat saavat rekrytoinnin toimeksiantona rekrytoivalta esimieheltä eli he liittyvät mukaan rekrytointiprosessiin vasta sen jälkeen, kun prosessi on jo päätetty aloittaa.

Rekrytoijat kertoivat, että työpaikat ovat ulkoisen haun lisäksi sisäisessä haussa. Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan tilannetta, jossa työhön rekrytoidaan yrityksessä työskentelevä henkilö. Sisäinen rekrytointi säästää aikaa ja rahaa, sillä yrityksen ei tarvitse laatia työpaikkailmoitusta, käsitellä suuria hakijamääriä eikä käyttää rekrytointipalveluita. (Viitala 2021, luku 3.3.) Yksi vastaajista kertoi, että hypermarkettien myyjät hakevat usein työpaikkoja sisäisessä haussa. Toinen henkilö puolestaan kertoi, etteivät sisäiset haut ole tuottaneet

tulosta ja että ne ovat lähes kannattamattomia. Voidaan siis päätellä, että sisäinen haku kiinnostaa työntekijöitä, jotka haluavat edetä urallaan ja ovat sitoutuneita työhönsä.

Suuret yritykset käyttävät rekrytoinnin tukena usein erilaisia rekrytointijärjestelmiä, joihin hakija voi täyttää työhakemuksen ja liittää mukaan tarvittavia tiedostoja (Hyppänen 2015a). Haastatteluissa ilmeni, että päivittäistavarakaupoissa rekrytointiprosessi toteutetaan rekrytointijärjestelmän avulla. Lähtökohtaisesti haastateltavat kokivat käytössä olevien järjestelmien ja -ohjelmien tukevan rekrytointiprosessin sujuvuutta positiivisella tavalla. Enemmistö haastateltavista oli tyytyväisiä käytössä oleviin järjestelmiin. Yksi haastateltava oli kuitenkin tyytymätön nykyiseen järjestelmään, mutta kertoi sen kuitenkin auttavan prosessin seurannassa.

Vastauksista selvisi lisäksi, että myös hakijat käyttävät hakujärjestelmiä täyttäen sinne tietonsa hakemuksen yhteydessä ja liittäen mukaan ansioluettelonsa. Tietojärjestelmien käyttö tehostaa hakemusten läpikäymistä, tiedonhakua ja rekrytointiprosessin seurattavuutta ja hallintaa (Hyppänen b). Johtopäätöksenä voidaan todeta, että rekrytoinneissa käytettävät järjestelmät vaikuttavat positiivisesti rekrytointiprosessin etenemiseen, seuraamiseen ja hallintaan. Käytössä olevan rekrytointijärjestelmän on kuitenkin tärkeää olla toimiva ja hyväksi koettu.

Rekrytointiprosessiin tulee osallistua ainoastaan sellaisia henkilöitä, jotka ovat tietoisia muun muassa rekrytoinnille asetetuista tavoitteista ja kriteereistä. Muussa tapauksessa on riski, että tavoitteet unohtuvat ja rekrytointi epäonnistuu. (Kaijala 2016, 62.) Saatujen vastausten perusteella tyypilliseen päivittäistavarakaupan rekrytointiprosessiin osallistuvat rekrytoija tai muu rekrytointia toteuttava henkilö ja rekrytoiva esimies. Haastatteluissa selvisi, että päivittäistavarakauppojen rekrytointien yksityiskohdat määrittelee rekrytoiva esimies, mutta myös yritys ja yrityskulttuuri vaikuttavat niihin.

Henkilöstön valintaan liittyvät kriteerit lajitellaan kolmeen ryhmään, joita ovat organisaatiotason kriteerit, yksikkötason kriteerit ja tehtäväkohtaiset kriteerit. (Viitala 2021, luku 3.3.) Haastatteluissa usein toistuvat kriteerit liittyivät muun muassa aiempaan työkokemukseen, käytettävyyteen, ikään ja suomen kielen osaamiseen. Näiden lisäksi mainittiin esimerkiksi henkilön motivaatio, yleinen olemus ja tarpeeksi hyvä fyysinen kunto. Edellä mainitut kriteerit ovat pääosin tehtäväkohtaisia kriteereitä. Tämän lisäksi mainittiin myös muutama organisaatiotason kriteeri, kuten laadukkaaseen asiakaspalveluun liittyvät seikat sekä työntekijän rooli kaupan moniosaajana.

Aiempi työkokemus, hakijan käytettävyys, ikä ja suomen kieli koettiin haastatteluissa kaikista tärkeimmiksi kriteereiksi, toisin kuin henkilön motivaatio, asenne ja sosiaaliset taidot. Kuitenkin työssä menestymisen kannalta tärkeimpiä kriteereitä ovat nimenomaan henkilön asenne, kokemus, motivaatio ja sosiaaliset taidot. (Hyppänen a.) Näin ollen huomattavaa on, että hakijan ikä, kielitaito ja käytettävyys eivät vaikuta vahvasti työssä menestymiseen. Mikäli halutaan rekrytoida työntekijöitä, jotka todennäköisemmin menestyvät ja pysyvät työssään pidempään, olisi kannattavaa kiinnittää huomiota enemmän työnhakijan motivaatioon ja asenteeseen, sekä siihen, miten hän suoriutuisi tulevassa työssään.

Ketään ei saa syrjiä esimerkiksi iän, kielen, uskonnon, seksuaalisen suuntautumisen tai muiden henkilöön liittyvien ominaisuuksien vuoksi (Yhdenvertaisuuslaki 2014, 8 §). Päivittäistavarakaupan työntekijöille asetetaan hakukriteereitä, jotka eivät lähtökohtaisesti liity henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Ainoa henkilökohtainen kriteeri on täysi-ikäisyys, jota vaaditaan kaupoissa myytävien ikärajavalvottavien tuotteiden, kuten tupakointituotteiden vuoksi. Päivittäistavarakauppojen rekrytoinneissa noudatetaan siis yhdenvertaisuuslakia.

Rekrytoinnissa tulee keskittyä siihen, mitä uuden työntekijän tulisi saada aikaiseksi työssään, eikä siihen mitä hän on saavuttanut aiemmin (Kaijala 2016, 27). Haastatteluissa ilmenneet hakukriteerit keskittyivät jonkin verran tulevaan työnkuvaan, mutta kuitenkin yllättävän paljon myös henkilön aiempiin saavutuk-

siin. Jokaisessa haastatteluissa kerrottiin, että aikaisempaa työkokemusta toivotaan jokaiselta rekrytoitavalta. Keskustelun myötä ilmeni, että kokemuksen puute ei varsinaisesti ole este valituksi tulemiselle. Jokainen haastateltava kertoi kuitenkin suoraan suosivansa hakijoita, joilla on alalta aiempaa kokemusta. Korkean motivaation ja hyvän asenteen omaavat kokemattomat henkilöt karsiutuvat rekrytointiprosessista pois. Näiden motivoituneiden henkilöiden tunnistamisesta voisi kuitenkin olla yrityksille rekrytoinneissa hyötyä, jos rekrytoinnin tavoitteena on löytää sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä.

Ongelmaksi työnhakijoiden arvioinnissa muodostuu kuitenkin motivaation tunnistaminen. Joissain tapauksissa hakijan todellinen motivaatio voi jäädä epäselväksi, sillä toiset ihmiset ovat parempia ilmaisemaan itseään kuin toiset. Hakija saattaa olla motivoitunut, vaikka ei osaisi tuoda sitä rekrytoijan tietoisuuteen riittävän hyvällä tavalla. Herää myös kysymys siitä, kuinka motivaatiota voidaan mitata ja kuinka motivaation tasoa voidaan vertailla hakijoiden välillä. Toiset hakijat puolestaan osaavat tehdä työhakemuksensa niin, että motivaation syyt ja taustat voivat vääristyä. Näin he pyrkivät miellyttämään rekrytoivia henkilöitä. Rekrytoijan on tärkeää osata tunnistaa hakijoiden motivaation todellinen taso. Toisaalta jotkut ihmiset osaavat myös esittää motivoitunutta ja sitoutunutta työntekijää. Todellisuus voi paljastua vasta rekrytointipäätöksen ja työn aloittamisen jälkeen.

Haastatteluissa ilmeni, että kaikki haastateltavista käyttävät työpaikkailmoituksia luodessaan tukena yritysten valmiita ilmoituspohjia. Työpaikkailmoitus sisältää perustietoja yrityksestä ja työstä itsestään (Hyppänen a). Rekrytointia toteuttavat henkilöt voivat muuttaa hakemuksessa olevia yksityiskohtia vastaamaan paremmin avoinna olevaa työpaikkaa. Ilmoitusten halutaan kuitenkin olevan yhteneviä saman yrityksen sisällä. Haastateltavat kokivat näiden ilmoituspohjien helpottavan ja sujuvoittavan rekrytointiprosessia.

Työhaastatteluissa pyritään saamaan lisätietoa hakijasta ja hänen sopivuudestaan tehtävään sekä varmuutta tehdä valintapäätös (Hyppänen c). Kaikki haastateltavat kertoivat kiinnittävänsä huomiota ensisijaisesti hakijan olemukseen ja

persoonaan. Yksi vastaajista puolestaan kertoi ensivaikutelman olevan hänelle erityisen tärkeä. Haastattelukysymysten tulisi olla sellaisia, että niillä selvitetään, kuinka hakija suoriutuisi työssä (Dessler 2017, 240). Haastatteluissa ilmeni, että kysyttävät kysymykset liittyvät hakijan elämäntilanteeseen, asiakaspalvelutaitoihin ja muihin työn kannalta tärkeisiin seikkoihin, kuten vastuuseen, nopeuteen ja tarkkuuteen. Voidaan päätellä, että haastattelukysymykset tukevat työtehtävien kannalta oleellisten lisätietojen keräämistä.

Haastatteluissa ilmeni, että työhaastatteluissa kysyttävät kysymykset toistuvat usein haastattelusta toiseen. Strukturoidut haastattelut ovat parempia kuin avoimet haastattelut, sillä ne ovat johdonmukaisempia ja luotettavampia (Dessler 2017, 239). Haastateltavat tekevät kuitenkin tarkentavia lisäkysymyksiä keskustelussa esille nousevien asioiden perusteella. Se on hyvä keino selvittää haastateltavan todellisia mielenkiinnon kohteita ja niiden taustoja (Dessler 2017, 239). Päivittäistavarakauppojen työhaastattelujen toteutukseen liittyvät käytänteet tukevat rekrytointiprosessin onnistumista.

Haastatteluissa selvisi, että esihaastattelut toteutetaan lähtökohtaisesti puhelimitse. Soittamalla toteutetut haastattelut ovat kasvokkain toteutettavia haastatteluja parempia henkilön tunnollisuuden, älykkyyden ja ihmissuhdetaitojen havaitsemisessa (Dessler 2017, 243). Yksi haastateltavista kertoi puhelinhaastatteluita toteutettavan toisinaan myös yllättäen, mikä puolestaan mahdollistaa spontaanimpien vastausten saamisen (Dessler 2017, 243). Enemmistö haastateltavista kuitenkin sopii haastattelujen ajankohdasta työnhakijoiden kanssa etukäteen.

Lopullisen valinnan tulisi kohdistua siihen hakijaan, joka vastaa parhaiten rekrytointia varten laadittua henkilö- ja toimenkuvaa (Hyppänen d). Haastateltavat kertoivat etsivänsä henkilöä, joka vastaa parhaiten asetettuja hakukriteereitä ja antaa positiivisen kuvan itsestään. Päätöksenteossa tulee huomioida myös muun muassa työtilanteen kiireellisyys ja työmarkkinatilanne (Hyppänen d). Jokainen opinnäytetyötä varten haastateltavista henkilöistä kertoi tällä hetkellä

työnhakijoita olevan todella vähän, minkä vuoksi heidän on täytynyt joustaa valintakriteereissä paljon. Lisäksi työntekijöitä haetaan aina mahdollisimman lyhyellä aikataululla. Mikäli kriteereistä joudutaan joustamaan edellä mainittujen syiden vuoksi, tulee työhön valita hakijoiden joukosta sopivin vaihtoehto ja kehittää hänen osaamistaan työsuhteen aikana (Hyppänen d). Haastateltavat kertoivat yhtenevästi, että näissä tilanteissa ollaan valmiita rekrytoimaan myös henkilöitä, joilla ei ole alalta aikaisempaa työkokemusta. Silloin on kuitenkin tärkeää, että hakija kykenee osoittamaan motivaationsa.

Valitsematta jätetyille hakijoille ilmoitetaan asiasta rekrytoijan toimesta sähköpostitse. Ilmoittaminen vaikuttaa positiivisesti yrityksestä syntyvään työnantajakuvaan (Kauhanen 2013, 88). Yksi haastateltavista kertoi hylkäysviestien samankaltaisuudesta ja sen vaikutuksesta hakijan mielikuvaan yrityksestä.

Työsuhteen alkuvaihe vaikuttaa kriittisesti rekrytoinnin onnistumiseen. Avainasemassa tässä on työntekijän perehdyttäminen ja kouluttaminen. Lisäksi työsuhteen alkuvaiheessa esimies voi tehdä havaintoja työntekijän sopivuudesta työhön. (Hyppänen e.) Haastatteluissa ilmeni, että perehdytykseen on suunniteltu päivittäistavarakaupoissa oma prosessinsa. Sen avulla uusi työntekijä tutustutetaan uusiin työtehtäviin. Perehdytyksen avulla pyritään luomaan realistinen ja myönteinen kuva yrityksestä ja työtehtävistä (Kauhanen 2013, 150). Hyvä perehdytys johtaa tehokkuuteen, laatuun ja tyytyväisyyteen (Hyppänen e). Perehdytykseen ja kouluttamiseen kannattaa siis käyttää aikaa ja antaa uuden työntekijän opetella uusia työtehtäviä perusteellisesti. Perehdytysprosessi on suunniteltu tukemaan työsuhteen alkua.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että rekrytointiprosessit päivittäistavarakaupoissa ovat käytänteiltään yhteneviä. Opinnäytetyötä varten haastatelluista henkilöistä kaikki työskentelevät eri yrityksissä, mutta jokaisen antamissa vastauksissa oli havaittavissa paljon samankaltaisia yksityiskohtia. Haastatteluissa ei ilmennyt suuria eroavuuksia, vaan ne olivat lähinnä pieniä yksityiskohtia.

Haastatteluissa selvinneet yksityiskohdat olivat pitkälti linjassa myös tietoperustassa esitetyn teorian kanssa. Huomioitavaa on, että rekrytoijina toimivilla henkilöillä on rekrytointiprosessia tarkastellessa hieman erilainen näkökulma kuin työnantajan roolissa olevilla henkilöillä. Rekrytointiprosessin tavoite on kaikilla haastatelluilla henkilöillä kuitenkin sama eli saada rekrytointi onnistumaan löytämällä työhön sopiva henkilö.

5.2 Näkemyksiä rekrytointiprosessin parantamiseksi

Opinnäytetyön kartoituksen yhteydessä ilmeni yksityiskohtia, joissa havaittiin olevan tarvetta kehittämiselle. Kartoituksen myötä selvisi, että päivittäistavarakaupan henkilöstö ei ole pysyvää vaan työntekijät vaihtuvat usein. Haastatteluissa keskusteltiin siitä, että päivittäistavarakaupan rekrytointiprosessi on jatkuvaa eikä se varsinaisesti ikinä lopu. Kun yksi rekrytointi on saatettu loppuun, on jo pian tarvetta uudelle rekrytoinnille. Rekrytoija a kertoi, että työnhakijoilla saattaa jo lähtökohtaisesti olla ajatus siitä, että työ on heille vain tilapäistä. Joissain tapauksissa työntekijät saattavat irtisanoutua jo pian työsuhteen alkamisen jälkeen.

Tämä on suurin epäkohta, joka toteutetuissa haastatteluissa selvisi. Herää kysymys siitä, minkä vuoksi työntekijät vaihtuvat niin usein. Kenties työssä ei viihdytä, sitä ei arvosteta tai rekrytointi on ollut jo alun perin epäonnistunut eikä hakijoiden joukosta ei ole valittu aidosti sitoutuneita henkilöitä. Mikäli rekrytoitaessa päädytään valitsemaan työhön esimerkiksi opiskelija, voidaan hänen ajatella siirtyvän pian töihin jonnekin muualle.

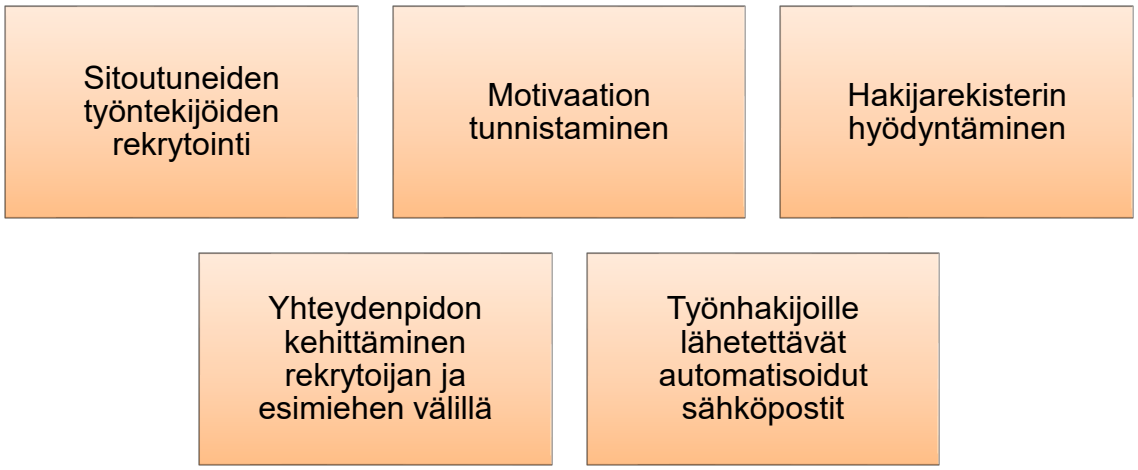
Aiemman työkokemuksen merkitystä voidaan pohtia myös työntekijän näkökulmasta. Mikäli rekrytoivat esimiehet toivovat aiempaa työkokemusta ja sitä omaavia hakijoita suositaan rekrytoinneissa, on kokemattoman työntekijän lähes mahdotonta saada työkokemusta. Kuten edellä todettiin, motivaatio ja asenne ovat tärkeimpiä edellytyksiä työssä menestymisen kannalta (Hyppänen a). Painottamalla hakijan motivaatiota ja asennetta enemmän kuin kokemusta ja

koulutusta, rekrytointi on suuremmalla todennäköisyydellä onnistunut ja työntekijä pysyy työssään pidempään.

Haastatteluissa selvisi, että rekrytointiprosessia hidastaa usein heikko yhteydenpito rekrytointia toteuttavan henkilön ja rekrytoivan esimiehen välillä. Kommunikoinnin tehostamiseksi edellytetään rekrytoivan esimiehen osallistumista rekrytointiprosessiin. Ajankäyttöä voidaan tehostaa sitouttamalla molemmat osapuolet rekrytointiprosessiin ja sopimalla yhteydenpitoon liittyvistä käytänteistä.

Suureksi epäkohdaksi haastatteluissa selvisi myös toimivien hakijarekisterien puute. Haastateltavat rekrytoijat kertoivat, ettei heillä ole käytössä hyvin toimivaa järjestelmää, joihin potentiaaliset työnhakijat tallentuisivat. Suurimmiksi syiksi tähän mainittiin rekrytoijien työtehtävien runsas määrä ja ajanpuute. Ilmeni, että rekrytoinnin epäonnistuessa on helpompaa aloittaa se alusta kuin ottaa uudelleen yhteyttä hakijoihin. Rekrytoijilla on suuret työkuormat, jonka vuoksi heidän aikansa ei riitä rekisterijärjestelmien ylläpitoon. Voisi kuitenkin ajatella, että hakijarekisterit lopulta säästäisivät aikaa prosessin muissa vaiheissa, sillä järjestelmään kirjatut henkilöt olisi todettu potentiaalisiksi jo aiempien rekrytointien yhteydessä. Rekrytointiprosessia voitaisiin siis tehostaa kehittämällä ja ylläpitämällä hakijarekistereitä.

Haastatteluissa keskusteliin myös valitsematta jääneille henkilöille lähetettävistä sähköposteista ja niiden haasteista. Rekrytoija b kertoi sähköpostien olevanidenttisiä rippumatta siitä, mitä työpaikkaa hakija on hakenut. Keskustelun myötä ilmeni, että monilla yrityksillä on käytössään samankaltaiset sähköpostiviestit. Mikäli hakija on hakenut moneen työpaikkaan, saa hän saman sähköpostin. Haastattelujen aikana keskusteltiin siitä, kuinka tämä vaikuttaa hakijan mielikuvaan työnantajasta. Kehittämällä sähköposteja ja erottumalla joukosta voidaan rekrytointiprosessin kokonaisuutta kehittää. Opinnäytetyön yhteydessä ilmenneet näkemykset päivittäistavarakaupan rekrytointiprosessin parantamiseksi on koostettu kuvioon 4.



Kuvio 4 Näkemyksiä rekrytointiprosessin parantamiseksi.

5.3 Luotettavuus

Tärkeä osa opinnäytetyön onnistumista on luotettavuus ja sen arviointi. Luotettavuutta voidaan kasvattaa kriittisellä ja arvioivalla asenteella prosessin aikana. Kaksi keskeisintä luotettavuuteen liittyvää käsitettä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 24–25.)

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksesta puhuttaessa sen pätevyyttä. Validiteettia tarkastellessa kiinnitetään huomiota työn perusteellisuuteen ja siihen, ovatko saadut tulokset ja tehdyt johtopäätökset oikeita. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä pätevyydeksi voidaan ymmärtää myös uskottavuus ja vakuuttavuus. Reliabiliteetilla tarkoitetaan puolestaan tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteettia arvioitaessa keskitytään kolmeen yksityiskohtaan, joita ovat metodien arviointi, tehtyjen havaintojen pysyvyyden arviointi ja tulosten johdonmukaisuus. Luotettavuutta arvioitaessa tulee pohtia, kuinka tutkimusaihe ja sen luonne ovat saattaneet vaikuttaa saatuihin vastauksiin, joten tuloksia tulee käsitellä kriittisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25–27.)

Pätevyyttä ja luotettavuutta voidaan parantaa kuvaamalla mahdollisimman hyvin aineiston syntymistä, kokemuksen hankkimista, purkamista ja analysoimista. Prosessin aikana on tärkeää tarkastella tehtyjä valintoja ja sen aikana ilmeneviä haasteita. Lisäksi on tärkeää kirjata ylös niitä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet tutkimuksen etenemiseen ja tuloksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 27.)

Opinnäytetyön aihe valittiin sen kiinnostavuuden ja merkittävyyden perusteella. Työn tavoitteet määriteltiin huolellisesti ja mahdollisimman selkeästi. Tietoperustassa käsiteltiin laajasti aiheeseen liittyviä osa-alueita syventyen erityisesti rekrytointiprosessin eri vaiheisiin. Työssä käytettiin monipuolisesti laadukkaita kirja- ja internetlähteitä sekä suomen että englannin kielellä. Lähteiksi pyrittiin valikoimaan mahdollisimman tuoreita materiaaleja, jotta tieto olisi ajankohtaista.

Kartoitus toteutettiin laadullista tutkimusmenetelmää noudattaen ja aineisto kerättiin hyödyntämällä teemahaastatteluita. Haastateltaviksi valikoitiin henkilöitä, jotka työskentelevät kaupan alalla rekrytoijina tai päivittäistavarakaupan esimiehinä. Heitä voidaan kuvailla näin ollen rekrytointien ammattilaisiksi. Haastateltavien valinnoilla voitiin varmistua vastauksien pätevyydestä ja luotettavuudesta. Haastattelujen myötä haastateltavien kanssa käytiin mielenkiintoisia keskusteluja, joista saatiin paljon tietoa opinnäytetyön aiheeseen liittyen. Yksi haastattelu kesti noin 56 minuuttia ja aineistoa saatiin haastateltavien määrään nähden paljon. Haastateltavien antamat kommentit olivat pitkiä ja yksityiskohtaisia, joten kartoitusta varten saatiin paljon luotettavaa tietoa. Lisäksi jokaisen keskustelun myötä ilmeni uusia rekrytointeihin liittyviä yksityiskohtia, joita ennen haastattelujen toteuttamista ei ollut vielä otettu huomioon.

Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella ja nauhoitetut materiaalit kirjoitettiin puhtaaksi haastattelujen jälkeen. Tämä paransi osaltaan kartoituksen luotettavuutta, sillä haastatteluja voitiin analysoida yksityiskohtaisemmin. Haastatteluissa ilmenneet vastaukset tukivat myös opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltyä teoriaa.

Haastattelujen tuloksia esiteltiin laajasti ja yksityiskohtaisesti kuvaillen haastateltavien antamia vastauksia. Lisäksi esitettiin myös suoria lainauksia vastausten tueksi. Lainausten koettiin antavan yksityiskohtaisempaa tietoa oleelliseksi koetuista seikoista. Analysointivaihe aloitettiin haastattelujen teemojen tunnistamisella, josta edettiin vastausten jaotteluun teemojen mukaisesti. Teemojen tunnistamista ja jaottelua tehostettiin puolestaan käyttämällä värikoodeja. Analyysiä toteutettiin tunnistamalla vastausten samankaltaisuuksia ja eroavuuksia ja yhdistämällä haastatteluissa ilmenneitä yksityiskohtia opinnäytetyön tietoperustassa esitettyihin teorioihin.

Opinnäytetyötä varten haastateltavien henkilöiden määrä jäi kuitenkin lopulta vähäiseksi. Toisaalta laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tilastollisten yhteyksien luominen, joten haastateltavien lukumäärän ei välttämättä tarvitse olla suuri (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 49). Kuitenkin haastateltavien lukumäärän vuoksi kokonaiskuva päivittäistavarakaupan rekrytoinneista ei ole kattava eikä saatuja näkemyksiä voida liiaksi yleistää. Toisaalta haastateltavat ovat alansa ammattilaisia, joten heidän kokemuksensa rekrytointiprosessista ovat itsessään luotettavia. Haastateltavien vastaukset olivat myös keskenään yhteneviä, vaikka vastaajat työskentelevät eri yrityksissä. Opinnäytetyön reliabiliteetti ei kuitenkaan ole kovin vahva, sillä työn toistettavuus ei ole hyvä.

5.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman työn arviointi

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli vaiheikas prosessi. Vaikka prosessi olikin erittäin opettava ja ajoittain mukaansatempaava, kohtasin sen aikana kuitenkin monenlaisia haasteita. Haasteita toivat ensinnäkin omat aikatauluni ja koronapandemia. Suurin virheeni oli, etten asettanut opinnäytetyölle tarpeeksi täsmällistä aikataulua. Se venytti prosessia paljon. Asetin itselleni lopulta aikataulun, kun ymmärsin sen tärkeyden. Aikataulun asettamisen jälkeen opinnäytetyö eteni hyvää vauhtia ja pystyin myös nauttimaan kirjoitusprosessista.

Olisin halunnut tehdä opinnäytetyön jo aiemmin, mutta aivan prosessin alkuvaiheilla koronapandemia alkoi. Se sekoitti täysin niin opintoni kuin henkilökohtaisen elämäni. Pandemian alkuvaihe oli raskasta ja haastavaa. Opinnäytetyöprosessin toteutus siirtyi huomattavasti eteenpäin myös muun muassa työharjoittelun ja ulkomaille muuttamisen vuoksi. Prosessin ohelle mahtui myös muita huolia, joihin sainkin paljon tukea ja kannustusta myös Metropolian henkilökunnalta.

Opinnäytetyöni aiheena oli rekrytointiprosessi päivittäistavarakaupassa ja työn tavoitteena oli tunnistaa rekrytointiprosessien ominaispiirteitä. Kartoitusta varten kerättiin aineistoa teemahaastattelujen avulla. Tämä ei kuitenkaan ollut työn alkuperäinen aihe. Aihe muuttui prosessin aikana useamman kerran, mikä aiheutti haasteita.

Opinnäytetyöni alkuperäinen aihe oli rekrytointiprosessi päivittäistavarakaupoissa Suomessa ja Saksassa. Olen kiinnostunut eri kulttuureista ja kansainvälisestä liiketoiminnasta, joiden perusteella ensimmäinen aiheeni valikoitui. Se oli erittäin hyvä ja mielenkiintoinen aihe, josta olisin halunnut opinnäytetyöni tehdä. Aihe osoittautui kuitenkin erittäin haastavaksi, sillä tietoperustaa varten tarvittavat lähteet rekrytointiprosessista Saksassa olivat kaikki saksaksi. Englanninkielisiä lähteitä ei saksalaisesta rekrytointiprosessista löytynyt, vaikka kävin etsimässä lähteitä jopa saksalaisen yliopiston kirjastosta. Lisäksi haastattelujen saaminen saksalaisilta rekrytoijilta tai esimiehiltä osoittautui haastavaksi.

Valitettavasti minulle ei jäänyt muuta vaihtoehtoa, kuin vaihtaa aihetta vielä opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa. Opinnäytetyön ensimmäisen aiheen alkuperäiseen tavoitteeseen ei näin ollen päästy. Lopullisen aiheen osalta tavoitteeseen kuitenkin päästiin ja mielestäni opinnäytetyöstä tuli yllättävän onnistunut. Onnistuin ylittämään henkilökohtaiset tavoitteeni.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin paljon rekrytointiprosessista. Mahdollisten lähteiden läpikäyminen ja tietoperustan kirjoittaminen opettivat paljon rekrytoinneista yleisesti. Haastattelut ammattilaisten kanssa opettivat kuitenkin eniten,

sillä sain aiheen lisäksi kokemusta myös haastattelujen toteuttamisesta. Keskustelut haastateltavien kanssa olivat mielenkiintoisia ja niitä oli opettavaista tehdä.

Yleisellä tasolla olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni, vaikka tiedän parantamisen aihetta olevan varmasti monessakin asiassa, kuten esimerkiksi analysoinnin tekemisessä. Koen opinnäytetyöprosessin myötä oppimieni asioiden olevan hyödyllisiä tulevaisuudessa myös työurallani. Kaikkien kohtaamieni haasteiden vuoksi olen äärimmäisen ylpeä itsestäni ja siitä, että sain opinnäytetyön valmiiksi.

Lähteet

Dessler, Gary 2017. Human Resource Management. Pearson Education Limited, Essex. 15. Edition.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus, Helsinki. Ellibs Library. https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789524958868. Viitattu 11.3.2022.

Hyppänen, Riitta 2015a. Haastatteluvalinnat hakemusta, CV:a ja sosiaalista mediaa hyödyntäen. Henkilöstö. Bonnierpro. http://www.bonnierpro.fi/fi/app/henkilosto/haastatteluvalinnat-hakemusta-cva-ja-sosiaalista-mediaa-hyodyntaen. Viitattu 18.4.2022.

Hyppänen, Riitta 2015b. Sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnjn keinoja. Henkilöstö. Bonnierpro. http://www.bonnierpro.fi/fi/app/henkilosto/sisaisen-ja-ulkoisen-rekrytoinnin-keinoja. Viitattu 20.3.2022.

Hyppänen, Riitta 2015c. Varmista onnistunut rekrytointi suunnittelulla. Henkilöstö. Bonnierpro. http://www.bonnierpro.fi/fi/app/henkilosto/varmista-onnistunut-rekrytointi-suunnittelulla. Viitattu 20.3.2022.

Hyppänen, Riitta 2016. Työhaastattelun valmistavat toimenpiteet. Henkilöstö. Bonnierpro. http://www.bonnierpro.fi/fi/app/henkilosto/tyohaastattelun-valmistavat-toimenpiteet. Viitattu 20.3.2022.

Hyppänen, Riitta a. Perehdyttäminen onnistuneen työsuhteen varmistajana. Henkilöstö. Bonnierpro. http://www.bonnierpro.fi/fi/app/henkilosto/perehdyttaminen-onnistuneen-tyosuhteen-varmistajana. Viitattu 20.3.2022

Hyppänen, Riitta b. Työtarjous ja työsuhteesta sopiminen. Henkilöstö. Bonnierpro. http://www.bonnierpro.fi/fi/app/henkilosto/tyotarjous-ja-tyosuhteesta-sopiminen. Viitattu 20.3.2022.

Kaijala, Markku 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GABBXXBTABJEC#kohta:Rekrytointi/piste:tKq. Viitattu 18.4.2022.

Kauhanen, Juhani 2013. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/EAEBHXBTDG#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20). Viitattu 10.3.2022.

Kaupan liitto a. Kaupan ala. https://kauppa.fi/kaupan-ala/. Viitattu 17.4.2022.

Kaupan liitto b. Kaupan ala. Kauppa lukuina. https://kauppa.fi/kaupan-ala/kauppa-lukuina/. Viitattu 17.4.2022.

Kauppa liitto c. Kaupan ala. Toimialat. https://kauppa.fi/kaupan-ala/toimialat/. Viitattu 17.4.2022.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Finlex. https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759#L2P4. Viitattu 7.5.2022.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritakoski, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3–4. painos. Sanoma Pro, Helsinki. Ellibs Library. https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-63-2695-5. Viitattu 1.3.2022.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, Helsinki. Ellibs Library. https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167. Viitattu 1.2.2022.

Rissanen, Riitta 2006. Fenomenografia. Luku 5.1. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_1.html. Viitattu 3.2.2022.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf. Viitattu 15.3.2022.

Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki. Ellibs Library. https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789520400118. Viitattu 26.2.2022.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita, Helsinki. Ellibs Library. https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-951-37-7838-5. Viitattu 3.3.2022.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Finlex. https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325#Lidm45237812400000. Viitattu 7.5.2022.

Haastatteluteemat ja kysymysvaihtoehdot

1. Opinnäytetyön esittely

2. Haastateltavan esittely

3. **Teema:** Rekrytointiprosessin alku

   - Kuvaile, mistä rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle.

   - Hyväksytetäänkö rekrytointi esimiehellä tai muulla henkilöllä?

   - Millaisia perusteita rekrytoinnille tulee olla?

   - Kuinka päätetään, onko rekrytointi sisäisessä vai ulkoisessa haussa?

   - Kuinka määritellään tarkempia yksityiskohtia, kuten aikataulut ja budjetti?

4. **Teema:** Hakuprosessi

   - Kuinka työpaikkailmoitus laaditaan?

   - Kauanko työnhaku yleensä kestää?

   - Millaisia kriteerejä hakijoille asetetaan ja millä perusteella ne luodaan?

   - Kuinka saapuneita hakemuksia käydään läpi?

5. **Teema:** Haastatteluvaihe

   - Kuinka haastatteluja toteutetaan, missä ja miten?

   - Mikä tyyppisiä haastatteluja pidetään?

- Mihin haastatteluissa kiinnitetään huomiota?

6. **Teema:** Haun päätös

- Kuka valitsee työntekijän?
- Kuinka yhdenvertaisuus huomioidaan prosessissa?
- Tehdäänkö työntekijöille lisäselvityksiä? Esimerkiksi terveystarkastus.
- Miten hakijoille ilmoitetaan valinnasta ja valitsematta jättämisestä?
- Urapolku: Mietitäänkö valitun henkilön tulevaisuutta yrityksessä?

7. **Teema:** Työn aloitus työpaikalla

- Kuinka henkilön perehdytyksestä huolehditaan?
- Millainen on perehdytysprosessi?
- Miten toimitaan, mikäli rekrytointiprosessi epäonnistuu?