



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Rekrytointiprosessin kipukohtat työntekijän näkökulmasta: Case Yritys X

Silfverberg, Anna-Maria

2017 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Yhdessä enemmän*

Rekrytointiprosessin kipukohdat työntekijän näkökul-  
masta: Case Yritys X

Anna-Maria Silfverberg  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Elokuu, 2017

Anna-Maria Silfverberg

**Rekrytointiprosessin kipukohdat työntekijän näkökulmasta: Case Yritys X**

Vuosi 2017 Sivumäärä 45

---

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona henkilöstöpalvelualla toimivalle Yritys X:lle ja sen kohteena on eräs yrityksen kampanjarekrytointiprosessi, jossa etsitään asiakasyritykselle uusia työntekijöitä ulkoisen haun avulla ajallisesti rajattuun, lyhyeen määräaikaiseen työsuhteeseen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millä keinoin tarkasteltavaa rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää ja parantaa. Näkökulmina ovat sekä Yritys X:n rekrytoijien että rekrytoitujen työntekijöiden näkemykset.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu henkilöstövuokrauksen ja rekrytoinnin teoriasta. Tutkimus on kvalitatiivinen ja kaksivaiheinen. Menetelmät ovat työpaja Yritys X:n rekrytoijille sekä rekrytoitujen työntekijöiden haastattelut. Lisäksi sekundääriaineistona on käytetty Yritys X:n kyseisestä rekrytointiprosessista työllistyneille työntekijöille lähettämän palautekyselyn vastauksia. Työpajan avulla pyrittiin selvittämään rekrytoijien kokemat kipukohdat prosessissa ja haastatteluilla työntekijöiden kokemukset, sekundääriaineiston avulla on saatu tutkimukselle lisäarvoa ja luotettavuutta.

Työpajojen perusteella tutkimusongelmaksi nousi työntekijöiden työvuororajoitteet sekä työhaastattelut. Rekrytoidut työntekijät olivat tutkimuksen mukaan pääosin erittäin tyytyväisiä rekrytointiprosessiin kokonaisuudessaan, tosin hekin nostivat esille samat haasteet sekä lisäksi viestintään liittyvät haasteet. Merkittävimmät kehityskohteet prosessin parantamisen ja tehostamisen kannalta ovat työhaastattelun rakenteen muokkaaminen sekä viestinnän tehostaminen ja selkeyttäminen.

Tutkimuksen tulokset on jo otettu Yritys X:ssä käyttöön ja rekrytointiprosessia on alettu muokkaamaan niiden pohjalta.

Asiasanat: henkilöstövuokraus, rekrytointi

Anna-Maria Silfverberg

**Employees contribute to solve the breaking points of ongoing recruitment processes:  
a Case Study of Company X**

Year	2017	Pages	45
------	------	-------	----

---

This thesis was commissioned by a private employment company, Company X. The research subject was a short-term and time-limited campaign recruitment process where the company were looking for employees for their client. The aim of this study was to determine how to develop and improve this particular recruitment process. Both the recruiters at Company X and the recruited employees gave insight and input during this study.

The theoretical context of this thesis consists of theory concerning staff leasing and recruitment. This study was qualitative and it was carried out in two phases. A workshop with Company X's recruiters and several interviews with separately selected employees were used as methods. In the workshop, the goal was to identify the breaking points of this recruitment process from the recruiters' point of view. The interviews were to examine the employees' opinions. Company X had also conducted a feedback survey on all the recruited employees in this particular campaign and the responses were used as a secondary material in this survey. The secondary material brought added value and reliability to the survey.

Based on the results of the workshop, the recruiters mentioned that the employees' working hours were too limited and the initial job interviews provided too little information. These were named as the key issues of this research. The employees were mainly pleased with the recruitment process in general. Although they highlighted the same challenges as the recruiters, they also wished that the communication had been more efficient. The main development points in the recruitment process are improving the structure of the employment interviews and clarifying the communication between recruiters and employees.

The results of this thesis have already been implemented in Company X and the recruitment process has been formulated based on the findings of this study.

**Keywords: staff leasing, recruitment**

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Henkilöstöpalveluala .....	6
2.1	Henkilöstövuokraus .....	7
2.2	Henkilöstövuokraus työntekijän näkökulmasta .....	8
2.3	Henkilöstövuokraus käyttäjäyrityksen näkökulmasta .....	9
3	Rekryointiprosessi.....	10
3.1	Rekryointiprosessin vaiheet .....	10
3.2	Rekryointiin liittyvä lainsäädäntö .....	16
4	Yritys X.....	17
4.1	Auktorisoitu henkilöstöpalvelualan yritys.....	18
4.2	Yritys X:n rekryointistrategia .....	20
4.3	Rekryointiprosessi Yrityksessä X.....	20
5	Tutkimuksen toteutus .....	23
5.1	Kipukohdan määrittäminen rekrytoijien työpajassa .....	25
5.2	Työntekijöiden haastattelut .....	27
5.3	Palautekyselyn vastaukset sekundääriaineistona .....	28
6	Tutkimustulokset .....	29
6.1	Rekryointiprosessin arviointi .....	29
6.2	Toiveita rekryointiprosessin suhteen .....	34
7	Johtopäätökset .....	35
	Lähteet .....	39
	Kuviot.. .....	41
	Liitteet.....	42

## 1 Johdanto

Vuokratyöntekijöiden käyttö on viime vuosina yleistynyt erityisesti teollisuudessa, rakennus- alalla sekä palvelualoista vähittäiskaupan alalla (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 19). Kasva- essaan alan yritykset joutuvat kilpailemaan jossain määrin samoista työntekijöistä ja toimin- nan tehokkuutta pyritään entisestään parantamaan. Jotta yritykset olisivat houkuttelevia työnantajia, tehokuuden tulisi näkyä työntekijöille ja -hakijoille parempana ja sujuvampana toimintana.

Jollei kaikissa niin ainakin suurimassa osassa prosesseja on kipukohtia, joita pyritään paranta- maan. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle rekrytointiprosessin ke- hittämisen kannalta tarpeellista tietoa prosessista etsimällä rekrytoijien näkökulmasta sen merkittävimmät kipukohdat ja selvittämällä, kuinka ne näkyvät työntekijöille. Mielestäni pro- sessia ei voida kehittää ja parantaa vain toisesta näkökulmasta ja siitä syystä molempien osa- puolen näkemyksen ja kokemuksen selvittäminen on tärkeää. Kaksivaiheisen tutkimuksen avulla molempien osapuolten näkemykset saadaan esiin.

Tarkasteltava rekrytointiprosessi valittiin tutkimuksen pohjaksi, koska sen kehittäminen on toimeksiantajayrityksen lisäksi myös oma ammatillinen tavoitteeni, jonka saavuttamiseen tällä tutkimuksella on tarkoitus saada työkaluja.

Tutkimuksen tuloksia käytetään rekrytointiprosessin kehittämiseen ja tehostamiseen sekä tu- levissa vastaavanlaisissa kampanjarekrytoinneissa että myös muissa yrityksen rekrytointipro- sesseissa, sillä tutkimuksen tavoitteena on tuottaa yleistettävissä olevaa tietoa työntekijöiden kokemuksista. Kehittämisen ja tehostamisen seurauksena rekrytointiprosessin olisi tarkoitus sujua paremmin sekä rekrytoijien että työnhakijoiden näkökulmasta eli tutkimuksen tulosten tulisi hyödyttää prosessin molempia osapuolia ja välillisesti myös asiakasyritystä, jossa rekry- toidut työntekijät tulevat työskentelemään.

Opinnäyteyön suunnittelu on aloitettu loppuvuonna 2016 ja toteutus maaliskuussa 2017. Tut- kimus toteutettiin huhti-kesäkuussa 2017.

## 2 Henkilöstöpalveluala

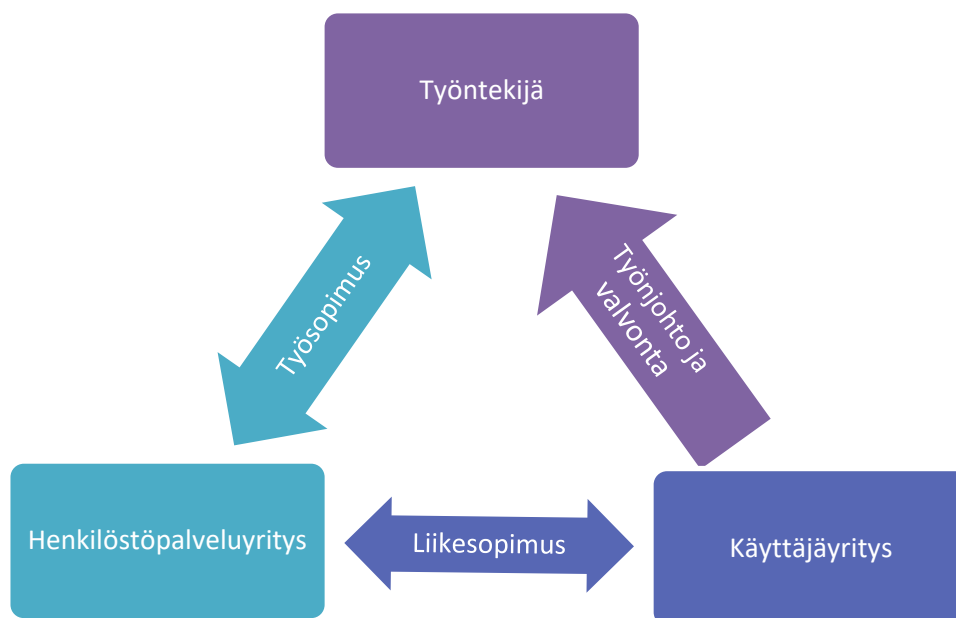
Henkilöstövuokraus on yksi henkilöstöpalvelualan ydintoiminnoista. Muita ovat muun muassa rekrytoinnit, soveltuvuusarvioinnit ja erilaiset koulutus- ja uudelleensijoittumisvalmennukset. Useimmilla henkilöstöpalvelualan yrityksillä henkilöstövuokraus on liiketoiminnan kivijalka.

Suomessa toimii Henkilöstöpalveluyritysten liiton (2017) mukaan yli tuhat henkilöstöpalveluyritystä, joista kuitenkin vain noin puolen toiminta on vakiintunut.

Tilastokeskuksen (2015) mukaan vuonna 2014 keskimäärin 29 000 suomalaista eli noin 1 % palkansaajista teki vuokratyötä, heistä suurin osa tukku- ja vähittäiskaupan toimialoilla. Vuoteen 2016 mennessä vuokratyötä tekeviä oli Suomessa Tilastokeskuksen (2017) mukaan jo 38 000 eli lähes 2 % palkansaajista. Vaikka vuokratyön osuus kaikista palkansaajista onkin vielä marginaalinen, on alan työntekijöiden määrä kasvanut viime vuosina merkittävästi. Henkilöstöpalveluyritysten liiton (HPL 2017) liikevaihtotiedustelun mukaan alan 20 suurimman toimijan liikevaihto oli vuonna 2016 yhteensä 1 059,65 miljoonaa euroa ja kasvua vuoteen 2015 nähden oli yli 20 prosenttia. Ala siis kasvaa myös liikevaihdolla mitattuna tällä hetkellä voimakkaasti ja tulee HPL:n mukaan todennäköisesti jatkamaan kasvua tulevaisuudessa.

## 2.1 Henkilöstövuokraus

Henkilöstövuokraus tarkoittaa järjestelyä, jolla työnantaja siirtää työntekijänsä toisen työnantajan käyttöön korvausta vastaan. Tavallisesta kahdenvälisestä työsuhteesta poiketen, vuokratyössä on kolme osapuolta. Työntekijän ja työnantajan lisäksi myös työvoiman käyttäjäryitys on olennaisessa osassa ja jokaista osapuolta velvoittavat solmitut sopimukset.



Kuvio 1 Henkilöstön vuokrauksen osapuolet (mukaiillen Vuokratyöopas 2016)

Työntekijä ja työvoimaa välittävä henkilöstöpalveluyritys solmivat työsopimuksen, jonka perusteella henkilöstöpalveluyritys vastaa suurimmasta osasta lakisääteisiä työnantajan velvollisuuksia. Näitä ovat muun muassa palkan ja sen sivukulujen maksaminen sekä työaikakirjanpito ja työterveyshuolto. (Vuokratyöopas, 13; Elomaa 2011, 28.)

Tehtävä työsopimus on tilanteesta riippuen joko toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen. Vuokratyösuhteessa määräaikaisen työsopimuksen tekoa varten on oltava selkeät perusteet kuten muissakin työsuhteissa. Työvoiman tarpeen määräaikaisuus kuuluu olennaisena osana vuokratyön luonteeseen, sillä käyttäjäyritykset käyttävät vuokratyövoimaa usein juuri kausiluoteisiin töihin, joissa määräaikaisuuden peruste usein täyttyy. Kuitenkaan pelkästään asiakasyrityksen työvoimantilauksen pituus ei suoraan oikeuta henkilöstöpalveluyritystä tekemään määräaikaisia työsopimuksia työntekijöilleen. (Hietala ym. 2014, 21;157-158.)

Henkilöstöpalveluyritys ja käyttäjäyritys tekevät keskenään liikesopimuksen, jossa sovitaan vuokrattavien työntekijöiden työtehtävistä, työntekopaikasta ja käyttäjäyrityksen vuokratusta työntekijästä maksavasta hinnasta (Vuokratyöopas 2016). HPL (2014) suosittelee yrityksiä käyttämään sopimuksissaan laatimiaan henkilöstövuokrauksen yleisiä sopimusehtoja, jotta sopimukset olisivat mahdollisimman selkeitä sekä osapuolten että työntekijöiden vastuiden ja oikeuksien osalta.

## 2.2 Henkilöstövuokraus työntekijän näkökulmasta

Vuokratyö tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden päästä kiinni työelämään ja hankkia kiinnostavan alan työkokemusta. Monissa elämäntilanteissa, kuten opiskelijoilla, vuokratyön usein helpompi saatavuus ja mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin sekä -paikkoihin koetaan selkeiksi vetovoimatekijöiksi. Vuokratyön tekeminen onkin yleisempää alle 30-vuotiaiden nuorten työntekijöiden keskuudessa. (Hietala ym. 2014, 20-21.)

HPL:n vuonna 2016 teettämään vuokratyöntekijätutkimukseen vastanneista peräti 40 % oli alle 25-vuotiaita. HPL:n (2017) mukaan alan työntekijöistä lähes puolet on alle 25-vuotiaita, joten kyselyyn vastanneiden ikäjakauma on todenmukainen. Tutkimukseen osallistui 6484 työntekijää auktorisoiduista vuokratyöyrityksistä. Tutkimus ei siis koske kaikkia alan työntekijöitä vaan vain auktorisoiduissa yrityksissä työskenteleviä. Tässä tutkimuksessa toimeksiantajana oleva Yritys X, on myös auktorisoitu henkilöstöpalvelualan yritys. Auktorisoinnin kriteereistä kerrotaan tarkemmin myöhemmin.

HPL:n tutkimuksen mukaan vuokratyötä tekevät olivat kaiken kaikkiaan suhteellisen tyytyväisiä työhönsä ja kaikissa tutkituissa kategorioissa tyytyväisyys oli parantunut edelliseen, vuonna 2014 tehtyyn tutkimukseen verrattuna. (Vuokratyöntekijätutkimus 2016.)



Vuokratyön tekemiseen liittyy työntekijän näkökulmasta negatiivisiakin seikkoja, joiden esiintyminen ja yleisyys vaihtelevat työntekijästä sekä heidän tekemänsä vuokratyön tyypistä riippuen. Mikäli kyseessä on esimerkiksi päätyönään lyhyitä keikkatöitä tekevä vuokratyöntekijä, työn saamisen epävarmuus ja siihen liittyvä henkinen kuormitus sekä stressi ovat selkeitä negatiivisia seikkoja työntekijän näkökulmasta (Hietala ym. 2014, 22-23). Nämä eivät kuitenkaan kosketa samalla lailla esimerkiksi tiettyyn kampanjaan tai projektiin palkattua vuokratyöntekijää, joka tietää työsuhteensa keston etukäteen. Hänen kohdallaan negatiivinen asia voisi olla työyhteisöön kuulumattomuuden tunne, sillä tutkimuksen mukaan vuokratyöntekijöiden asema voi olla työyhteisöissä vakituista henkilökuntaa heikompi (Tanskanen 2012, 35).

### 2.3 Henkilöstövuokraus käyttäjäyrityksen näkökulmasta

Työmarkkinat muuttuvat ja Suomi siirtyy jatkuvasti enemmän ja enemmän kohti 24/7 yhteiskuntaa, jossa palveluita on aina tarjolla. Esimerkiksi ruokakauppojen aukioloajat vapautuivat vuoden 2016 alusta ja nykyään monet suuretkin marketit ovat auki lähes vuorokauden ympäri. Yritykset eivät pysty vastaamaan kasvavaan tarpeeseen käyttämällä vain perinteisiä kokonaisuuksia työntekijöitä ja siksi moninaisemmat työsuhteet ovat viime vuosina lisääntyneet ja tulevat todennäköisesti lisääntymään entisestään. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012.)

Käyttäjäritysten syyt vuokratyövoiman käyttöön vaihtelevat jossain määrin yrityksestä toiseen. Vuokratyöntekijöiden käyttö tulee useimmin kysymykseen yllättävien ja tilapäisten työntekijätarpeiden ilmaantuessa ja erilaisissa sijaisuuksissa sekä määräaikaissä kampanjoissa ja projekteissa. Vuokratyöntekijöitä käyttämällä yritykset voivat myös paremmin sopeutua esimerkiksi markkinatilanteen muutoksista johtuvien työntekijämäärien vaihteluun, ilman omaan vakituiseen henkilöstöön kohdistuvia toimia. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012; Hietala ym. 2014, 21.)

Muita syitä käyttää vuokratyövoimaa ovat esimerkiksi halu säästää yrityksen oman henkilöstöhallinnon resursseja raskaiden rekrytointiprosessien ulkoistuksella tai halu ”kokeilla” työntekijöitä ensin vuokratyösuhteessa ja hyväksi havaitut palkata yrityksen omille kirjoille. Näin yritykset voivat välttää virherekrytointin riskin. (Pohjanoksa & Perkkä-Jortikka 2004, 34.)

Tässä tutkimuksessa tarkastelemassani kampanjarekrytointissa rekrytointin ulkoistaminen vähentää käyttäjäyrityksen oman henkilöstöhallinnon kuormitusta ja tasaa työmäärää. Henkilöstöpalveluyrityksellä taas on mahdollista tarjota asiantuntevia ammattilaisia vastaamaan rekrytointihaasteeseen ja hoitamaan sen käyttäjäyrityksen toivomalla tavalla ja yhteistyössä heidän kanssaan.

Käyttäjäryityksen näkökulmasta vuokratyöhön liittyviä ongelmakohtia ovat muun muassa vuokrattavan henkilöstön sopivuus yritykseen sekä osaamisensa että henkilökohtaisten ominaisuuksiensa perusteella. Myös keikkatyötä tekevien työntekijöiden suuri vaihtuvuus voi olla haaste, sillä työntekijöiden osaaminen ei tällöin aina välttämättä ole saman tasoista, joka saattaa näkyä teetettävän työn tuottavuuden heikkenemisenä. Myöskin vuokratyöntekijöiden mahdollisesti heikompi sitoutuneisuus käyttäjäryitykseen saattaa näkyä heikompana työn laaduna. (Hietala ym. 2014, 22.)

Näiden ongelmien ennaltaehkäisyssä henkilöstöpalveluyrityksellä on merkittävä rooli ja sen tulisikin osata arvioida vuokrattavien työntekijöiden osaaminen ja sopivuus kuhunkin käyttäjäryitykseen. Lisäksi vuokratyöntekijöiden sitouttamiseen on panostettava esimerkiksi kohtelemalla heitä oikeudenmukaisesti sekä henkilöstöpalveluyrityksen että käyttäjäryityksen suunnalta (Tanskanen 2012, 40).

### 3 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessin tarkoituksena on löytää avoimeen tehtävään osaamiseltaan ja persoonaltaan parhaiten sopiva työntekijä. Rekrytointiprosessi kuvaa kaikkia niitä toimia, jotka sijoittuvan työntekijätarpeen ilmaantumisen ja uuden työntekijän varsinaisen työn aloittamisen väliin. (Salojärvi 2009a, 119.)

#### 3.1 Rekrytointiprosessin vaiheet



Kuvio 2 Rekryointiprosessi (mukaillen Salojärvi 2009a, 127-128)

Rekryointiprosessi alkaa tyypillisesti työntekijätarpeesta, joka voi syntyä esimerkiksi työtä aiemmin tehneet työntekijän siirtyessä toisiin tehtäviin tai liiketoiminnan laajentuessa tai muuttuessa siten, että tarvitaan uutta osaamista tai uusia tekijöitä (Salojärvi 2009a, 127).

Seuraavissa vaiheissa määritellään työntekijää vailla olevan työtehtävän kuvaus ja sisältö sekä haettavan työntekijän osaajaprofiili. Selkeästi laadittu tehtävänkuvaus ja haettavalle työntekijälle asetetut kriteerit ohjaavat rekryointiprosessia oikeaan suuntaan. Haettavan työntekijän osaajaprofiili muodostuu sekä tehtävän vaatimasta koulutuksesta ja kokemuksesta, että hakijan henkilökohtaisista ominaisuuksista kuten asenne, yhteistyökyky ja paineensietokyky. Kriteerejä ei kannatta olla kovin montaa, jotta niiden paljous ei karsisi potentiaalisia ehdokkaita. (Salli & Takalo 2014, 15-17; Salojärvi 2009a, 128-129.)

Haettavan työntekijän osaamisprofiilin määrittelyn jälkeen yrityksessä on usein tarpeen tarkastella yrityksen palveluksessa jo olevaa henkilöstöä ja heillä olevaa osaamista ja potentiaalia. Yrityksen sisäisessä rekryoinnissa on paljon hyviä puolia, joiden takia katse on hyvä suunnata ensin oman henkilöstön puoleen ennen ulkoisen rekrytoinnin avaamista. Sisäisellä rekry-

toinnilla voidaan viestiä henkilöstölle, että heidän uraansa halutaan edistää ja osaamista kehittää. Näin voidaan lisätä henkilöstön sitoutumista yritykseen ja kasvattaa työmotivaatiota sekä pidemmällä tähtäimellä lisätä työn tuottavuutta ja tulosta (Salojärvi 2009b, 156).

Sisäisen rekrytinnin etuja ovat myös yrityksen ja sen toimintatavat valmiiksi tunteva työntekijä, kevyempi ja edullisempi rekrytointiprosessi sekä sopeutuminen uuteen työyhteisöön ja/tai tehtävään. Sisäisen rekrytinnin heikkouksia ovat esimerkiksi valitsematta jääneiden katkeruus ja kateellisuus sekä siitä seuraavat haitat työilmapiirille. Lisäksi sisäisesti rekrytoitu työntekijä ei välttämättä pysty tuomaan tehtävään yhtä paljon uutta osaamista ja näkemystä kuin ulkoa rekrytoitu työntekijä voisi parhaimmillaan tuoda. (Österberg 2014, 92-93.)

Rekrytointi voidaan tarvittaessa käynnistää samanaikaisesti sekä sisäisesti että ulkoisesti, vaikkakin myös yrityksen oman työntekijät voivat hakea vain ulkoisestikin avoinna olevaa paikkaa. Erityisesti mikäli rekrytointitarve on suuri ja haetaan useampia työntekijöitä, voi haun avaaminen sisäisesti ja ulkoisesti olla järkevää, jotta tavoitetaan kaikki tehtävistä kiinnostuneet henkilöt.

Haettavan työntekijän osaamisprofiilin määrittelyn jälkeen olisikin mietittävä, mistä potentiaaliset henkilöt tavoittaa parhaiten. Sopivan rekrytointikanavan valintaan vaikuttavat myös sen hinta ja näkyvyys. Vaihtoehtoisia kanavia ovat muun muassa internetilmoitus joko yrityksen omilla sivuilla tai erilaisten työnvälityspalveluiden kuten työvoimatoimistojen sivuilla, perinteiset lehti-ilmoitukset, oppilaitosten rekrytointipalvelut sekä erilaiset ammatilliset verkostot. Haettavan työntekijän profiilista riippuen voidaan käyttää joko useampaa eri kanavaa tai keskittyä muutamaankin. Hyvä on myös pohtia, halutaanko rekrytointiprosessilla saada lisättyä myös yrityksen tunnettua tai houkuttelevuutta työnantajana muutenkin. Tällöin esimerkiksi laajan yleisön tavoittavat lehti-ilmoitukset voivat olla tehokkaita. Lehti-ilmoitukset ovat kuitenkin usein hinnaltaan kalliimpia kuin internetilmoitukset, joten rekrytinnin budjetti vaikuttaa luonnollisesti kanavan valintaan. Vaativammissa asiantuntijarekrytoinneissa tai muissa haastavammissa rekrytoinneissa avuksi voidaan palkata myös rekrytointeihin erikoistuneita asiantuntijoita, joille prosessi voidaan ulkoistaa osittain tai kokonaan. (Salojärvi 2009a, 129-131.)

Rekrytointi-ilmoituksen laatimiseen tulee kiinnittää huomiota, jotta se kuvaa mahdollisimman realistisesti mitä hakijalta odotetaan ja mitä hänelle on tarjolla. Liian kovat vaatimukset voivat karkottaa potentiaalisia hakijoita ja liian vähäiset vaatimukset taas saada aikaan epäsopivien hakijoiden tulvan. Hyvä ilmoitus myös luo yrityskuvaa ja sen on oltava osaamisprofiiliin sopivia henkilöitä houkutteleva. Kaikkia työntekijöitä ei voida hakea samankaltaisilla ilmoituksilla, vaan ilmoitus on aina räätälöitävä haettavaa tehtävää silmällä pitäen. Ilmoituksen on

kuitenkin aina oltava ytimekäs ja selkeä sekä annettava hakijalle selvät toimintaohjeet hakemista ja lisätietojen saamista varten. (Salli & Takalo 2014, 25-30.)

Hyvässä rekrytointi-ilmoituksessa hakijoita on ohjeistettu hakemaan avoinna olevaa tehtävää jollain tietyllä tavalla, esimerkiksi täyttämällä hakulomake tai lähettämällä sähköpostia. Halutusta poikkeavalla tavalla lähetettyjä hakemuksia ei välttämättä huomioida lainkaan, joten hakijan on syytä toimia annettujen ohjeiden mukaisesti.

Hakemusten erikäsittely alkaa usein jo hakuaikana ja sitä helpottaa selkeästi määritelty osaamisprofiili. Näin siitä selkeästi poikkeavat hakijat voidaan karsia helposti valittaessa seuraavaan vaiheeseen pääseviä hakijoita. Esikarsinnassa hakijat voidaan kategorisoida myös mahdollisesti jatkoon kutsuttaviin hakijoihin, joiden hakemus on esimerkiksi jollain lailla puutteellinen mutta kuitenkin potentiaalinen tai joiden profiili ei täysin vastaa haettua. Hyvä hakemus kertoo selvästi ja kattavasti hakijan osaamisesta ja kokemuksesta, on kohdistettu avoinna olevaan tehtävään ja sisältää mahdollisesti pyydetyt liitteet kuten ansioluettelon. (Österberg 2014, 97-98.)

Jatkoon valittujen hakijoiden jatkokäsittelyyn on monia vaihtoehtoja, jotka riippuvat esimerkiksi avoinna olevasta työtehtävästä ja hakijoiden määrästä. Hakijoille voidaan tehdä videohaastattelu, jolloin he saavat muutaman kysymyksen joihin tulee videolla vastata. Näiden videoiden perusteella valitaan varsinaiseen haastatteluun tulijat. Videohaastatteluiden käyttö on viime vuosina yleistynyt ja niitä käytetään erityisesti asiantuntijahauissa. (Korpimies 2017.)

Muita vaihtoehtoja jatkoon valittujen hakijoiden suhteen on puhelinhaastattelujen teko ennen varsinaista haastattelua tai potentiaalisten hakijoiden kutsuminen suoraan yksilö- tai ryhmähaastatteluihin. Puhelinhaastattelulla voidaan esimerkiksi kartoittaa hakijan motivaatiota ja arvioida vuorovaikutustaitoja ennen haastattelukutsua. (Salli & Takalo 2014, 50-51.)

Haastattelu on rekrytoinnin tärkein vaihe ja sen tavoitteena on selvittää hakijan sopivuus tehtävään ja koko työyhteisöön sekä arvioida kuinka hän tulisi tehtävässä menestymään. Haastattelussa työnhakijaa arvioidaan sekä hänen kysymyksiin antamiensa vastausten perusteella että hänen olemuksensa ja käytöksensä perusteella. Myöhässä saapuva tai epäsiististi pukeutunut hakija ei todennäköisesti vakuuta haastattelijaa. Haastattelukysymysten suhteen on muistettava noudattaa asiaan liittyviä lakeja ja asetuksia, jotka kieltävät esimerkiksi kysymästä hakijan terveydentilaa tai seksuaalista suuntautumista. Kysymysten laadinnassa on otettava huomioon haettava työtehtävä ja sen kannalta hakijoilta tarvittavat oleelliset tiedot. Yleisiä ovat työkokemukseen ja koulutukseen sekä motivaatioon ja vahvuuksiin liittyvät kysymykset. (Österberg 2014, 100-107.)

Ryhmähaastattelu on hyvä haastattelumuoto erityisesti, kun hakijoita on paljon ja etsitään työntekijää myynti- tai asiakaspalvelutehtäviin. Ryhmätilanteessa hakijoiden yhteistyökykyä ja vuorovaikutusta voidaan arvioida yksilöhaastattelua paremmin, sillä hakijoille voidaan esimerkiksi antaa jokin yhdessä suoritettava tehtävä. Ryhmähaastatteluun sopiva osallistujamäärä on noin viisi hakijaa. Mikäli hakijoita on enemmän, heidän käyttäytymistään on vaikeampi tarkkailla ja myös haastattelijoita olisi oltava enemmän. Ryhmähaastattelussa hakijoilta voidaan kysyä samoja kysymyksiä kuin yksilöhaastattelussakin, toki huomioiden jokaisen hakijan yksityisyys suhteessa toisiin hakijoihin. Hyviä kysymyksiä ovat esimerkiksi hakijan aiempi kokemus vastaavista tehtävistä sekä mitä annettavaa kullakin haettavaan tehtävään olisi. Mikäli haussa käytetään ryhmähaastattelua, on siitä kerrottava hakijoille ajoissa, jotta heillä on mahdollisuus valmistautua ja halutessaan myös jättäytyä pois koko prosessista. (Vaahtio 2007, 89-90.)

Haastatteluiden jälkeen on mahdollista teettää hakijoilla soveltuvuusarviointeja ja erilaisia henkilöarviointeja. Näiden testausten ja arviointien tarkoituksena on tuottaa rekrytoijalle lisätietoa hakijasta ja tukea hänen näkemystään hakijan sopivuudesta tehtävään. Erilaisia arviointeja on lukemattomia ja niiden tarpeellisuus ja sopivuus onkin mietittävä jokaisen rekrytointiprosessin kohdalla erikseen. Soveltuvuusarviointit tulisi aina teettää asiantuntijalla kuten psykologilla, jotta niiden tuloksia voidaan pitää luotettavina. Arviointien tuloksien ei pitäisi kuitenkaan koskaan vaikuttaa rekrytoijan ratkaisuun muuten kuin päätöksen tukena ja lisäarvona, sillä niiden tulokset eivät lähes koskaan voi olla täysin yksiselitteisiä. (Österberg 2014, 107-108.)

Referenssien tarkistaminen tulee kyseeseen usein juuri ennen valintapäätöksen tekemistä. Rekrytoijalla on oltava työnhakijan suostumus referenssien kysymiseen suosittelijoilta. Suositelijoiden yhteystiedot on voitu kertoa joko jo työhakemuksen yhteydessä tai esimerkiksi haastattelussa. Kuten soveltuvuusarvioinneissakin, myös referenssien kohdalla rekrytoijan on ajateltava niiden avulla saatavaa tietoa päätöstään tukevana eikä niinkään ratkaisevana asiana. Aina on myös muistettava suhtautua varauksella suositusten antajan kommentteihin, erityisesti mikäli ne ovat voimakkaan positiivisia eikä suosittelija pysty kertomaan hakijasta mitään huonoja puolia tai kehityskohteita. Referenssit ovat aina suosittelijan subjektiivinen näkemys hakijasta jossain tietyssä tehtävässä ja organisaatiossa. (Österberg 2014, 108-109; Salli & Takalo 2014, 86-87.)

Rekrytointipäätöstä tehtäessä on punnittava kaikki hakijoista saatu tieto ja verratta vielä kerän heidän sopivuuttaan määriteltyyn osaajaprofiiliin. Oma tunnetta ja intuitiota on syytä kuunnella, sillä hakijasta on saattanut alitajuisesti havaita esimerkiksi haastattelussa sanattomia viestejä, jotka herättävät epäilyksiä hakijan sopivuudesta. Tämän kaltaisille epäilyille

kannattaa antaa arvoa ja pyrkiä esimerkiksi soveltuvuustestien tulosten tai mahdollisen lisäpaamisen avulla saamaan tukea päätöksen tekemiseen. (Salli & Takalo 2014, 85-86.)

Rekrytointipäätöksen jälkeen hakijoille on tiedotettava valinnasta mahdollisimman pian. Huonosti hoidettu viestintä saattaa heikentää koko yrityksen houkuttelevuutta työnantajana ja antaa ylimielisen vaikutelman. Kielteisten vastausten viestinnän suhteen on myös mietittävä, kerrotaanko hakijoille perusteluja päätöksille vai ei. (Salli & Takalo 2014, 87.)

Koko rekrytointiprosessin aikana olisi tärkeä huolehtia riittävästä viestinnästä työnhakijoille. Prosessi saattaa venyä pitkäksi ja rekrytointin etenemisestä epätietoisien hakijoiden aika on pitkä. Hakijoiden tulisi olla ainakin tietoisia koko rekrytointiprosessin suunnitellusta kestosta ja milloin valinnat on tarkoitus tehdä, sekä rekrytointiprosessin vaiheista mahdollisen ensimmäisen haastattelun jälkeen. (Salli & Takalo 2014, 12-13.)

Koska perehdyttäminen liittyy olennaisesti rekrytointin päättymiseen, voidaan se katsoa osaksi rekrytointiprosessia eikä niinkään henkilöstön osaamisen kehittämisen osa-alueeksi. Perehdyttäminen aikana työhön valitulle työntekijälle pyritään opettamaan kaikki työtehtävien suorittamisen kannalta oleelliset asiat sekä yrityksen toimintatavat. Yleisesti ottaen uudelle työntekijälle nimetään perehdyttäjä, joka vastaa suunnitellun perehdytyksen toteuttamisesta. Perehdytysuunnitelman sisältö riippuu muun muassa uuden työntekijän tehtävästä, mutta kaikille tärkeitä perehdytettäviä asioita ovat muun muassa työpaikan tilat ja ihmiset, työpiste ja käytettävät ohjelmistot tai muut työvälineet sekä yrityksen tuotteisiin ja/tai palveluihin tutustuminen. Perehdytykseen käytettävä aika vaihtelee myös paljon ja jatkuu usein jossain muodossa pitkäänkin, mutta koeaika on monessa tehtävässä tiiveintä perehtymisen aikaa. (Salojärvi 2009a, 137-139.)

Vuokratyöntekijöiden kohdalla heidät tulee perehdyttää työnantajana toimivan henkilöstöpalveluyrityksen ja asiakasyrityksen toimintatapoihin. Perehdytysvastuun jakautuminen riippuu yritysten välisiin liikesopimuksiin, mutta pääsääntöisesti henkilöstöpalveluyritys vastaa perehdyttämisestä omaan toimintansa lisäksi asiakasyrityksen yleisiin asioihin ja asiakasyrityksen käytännön työhön perehdyttämisestä. Minna Hämäläisen (2014) Pro Gradu-tutkielman mukaan vuokratyöntekijöiden perehdyttämiseen ei asiakasyrityksissä panosteta yhtä paljon kuin vakituisen henkilökunnan perehdyttämiseen, vaikka hyväksi koettu perehdytys lisäisi vuokratyöntekijöiden työmotivaatiota. Hämäläisen (2014) mukaan henkilöstöpalveluyrityksen onnistunut perehdytys vähentää työntekijöiden halukkuutta vaihtaa työpaikkaa ja sitouttaa heitä organisaatioon.

Rekrytointiprosessin onnistumisen arviointi on prosessin viimeinen vaihe ja siinä kiinnitetään huomioita esimerkiksi prosessin lopputulokseen ja aikataulussa pysymiseen. Lisäksi voidaan

selvittää työnhakijoiden näkemyksiä, lähinnä ainakin valituksi tulleen henkilön kokemusta prosessin sujumisesta. Rekrytointiprosessin arvioinnin avulla prosessia voidaan kehittää ja tarvittaessa muuttaa, mikäli epäkohtia ilmenee. (Salojärvi 2009a, 137.)

### 3.2 Rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö

Rekrytointiprosessin eri vaiheissa on huomioitava lainsäädännön asettamat rajoitukset ja vaatimukset eri toimille. Rekrytoinnin aloitusvaiheessa on otettava huomioon työsopimuslain (55/2001) määräämät velvollisuudet tarjota työtä yrityksen olemassa oleville työntekijöille. Työn tarjoamisvelvollisuus koskee yrityksessä työskenteleviä osa-aikaisia työntekijöitä, lomautettuja sekä taloudellisilla ja tuotannollisilla perusteilla irtisanottuja työntekijöitä, jotka ovat takaisinottovelvollisuuden piirissä. Avautuvista työpaikoista on myös ilmoitettava yrityksessä siten, että osa-aikaisilla, määräaikaisilla ja vuokratyöntekijöillä on mahdollisuus hakea niihin. Osa-aikaisten työntekijöiden kohdalla työnantaja on myös velvollinen järjestämään uuden tehtävän vaatiman koulutuksen, mikäli se on työntekijän aiemman osaamisen puitteissa kohtuudella mahdollista järjestää. Koulutusvelvollisuus ei koske lomautettuja tai irtisanottuja työntekijöitä. (Työsopimuslaki 55/2001.)

Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) säätelee työpaikkailmoituksen muotoa, sillä sen perusteella työpaikkailmoituksessa ei saa vaatia hakijalta työhön liittymättömiä ominaisuuksia kuten tiettyä ikää tai etnistä syntyperää. Lisäksi laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) velvoittaa työnantajat toimimaan siten, että avoimiin tehtäviin hakisi miehiä ja naisia.

Työnhakijoiden henkilötietojen käsittelyä säätelevät henkilötietolaki (523/1999) ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004). Henkilötietolaki määrittelee yleiset periaatteet siitä, kuinka henkilötietoja käsitellään. Sen mukaan muun muassa henkilötietojen käsittelyssä on noudatettava huolellisuusperiaatetta, henkilötietoja saa käsitellä vain kyseisen henkilön suostumuksella ja tietojen keräämisen on oltava suunniteltua ja tarkoituksenmukaista. Kerättyjä tietoja saa käyttää vain alkuperäiseen tarkoitukseen eikä esimerkiksi markkinointiin ilman kyseessä olevan henkilön lupaa. Valitsematta jääneiden työnhakijoiden toimittamat tiedot tulee siis hävittää asianmukaisesti rekrytointiprosessin jälkeen eikä niitä saa säilyttää. (Henkilötietolaki 523/1999.)

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004) määrittelee, mitä tietoja työnhakijasta saa kerätä. Lain sisältämä tarpeellisuusvaatimus antaa yritykselle oikeuden kerätä hakijoista vain rekrytointiprosessin kannalta oleellista tietoa ja tästä ei saa poiketa edes työnhakijan suostumuksella. Työhaastattelussa hakijalta saa kysyä vain työtehtävän kannalta relevantteja asioita eikä esimerkiksi suunnitelmia mahdollisen perheenisäyksen suhteen. Haastattelussa



esitettäviä kysymyksiä rajoittavat myös yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) sekä laki naisten ja miesten tasa-arvosta (609/1986). Lain mukaan kaikki hakijaa koskevat tiedot on pääsääntöisesti kerättävä hakijalta itseltään. (Laki yksityisyyden suojasta 759/2004.)

Keväällä 2018 alkaa uuden Euroopan unionin yleisen tietosuoja-asetuksen soveltaminen ja se tulee todennäköisesti muuttamaan monien yritysten toimintatapoja jossain määrin. Asetus muun muassa parantaa ihmisten oikeutta rajoittaa itsestään säilytettävää tietoa ja koventaa yrityksille mahdollisista tietosuojarikkomuksista seuraavia sanktioita. Asetus säätelee nykyistä henkilötietolakia tarkemmin, kuinka henkilötietoja käsitellään ja muutoinkin tarkentaa jo nykyisin voimassa olevia periaatteita muun muassa tietojen säilyttämisen tarpeellisuudesta ja toiminnan luottamuksellisuudesta. (Oikeusministeriö 2017.)

#### 4 Yritys X

Yritys X on suuri suomalainen henkilöstöpalveluyritys, joka tarjoaa asiakkailleen laaja-alaisesti erilaisia henkilöstöalan palveluita kuten henkilöstövuokrausta, rekrytointeja, soveltuvuusarviointeja ja henkilöstön kehittämiseen liittyviä asiantuntijapalveluita. Yritys toimii monella eri toimialalla, henkilöstövuokrauksen osalta sen päätoimialat ovat kauppa sekä hotelli- ja ravintola-ala. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2016 noin 50 miljoonaa euroa. (Yritys X, 2017.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Yritys X:n suurta, määräajoin toistuvaa, kampanjarekrytointia, jossa rekrytoidaan paljon työntekijöitä yhden asiakasyrityksen ajallisesti suhteellisen lyhyttä tarvetta varten. Kaikki valitut henkilöt rekrytointiin siis työskentelemään kyseisessä asiakasyrityksessä erilaisissa työtehtävissä. Kyseisen kampanjan rekrytointiprosessi eroaa jossain määrin yrityksen muiden vuokratyöntekijöiden rekrytoinnista ja on monella tapaa erityislaatuinen. Tarkemmin tarkasteluun on valittu uusien, ulkoisten hakijoiden rekrytointiprosessi, joka eroaa merkittävältä osin samanlaisissa tehtävissä aiemmin olleiden ns. sisäisten hakijoiden rekrytointiprosessista. Tämä valinta on tehty, koska omien kokemusten mukaan juuri ulkoisten hakujen rekrytointiprosessi vaatisi enemmän tehostamista ja parantamista. Yritys X myös pyrkii olemaan houkutteleva työnantaja ja rekrytointiprosessin onnistunut läpivienti vaikuttaa työnantajamielikuvaan sekä valittujen että valitsematta jääneiden työnhakijoiden silmissä (Salli & Takalo 2014, 43).

#### 4.1 Auktorisoitu henkilöstöpalvelualan yritys

Henkilöstöpalveluyritysten liiton omistama Auktorisointiyhtiö myöntää auktorisointeja niille alan yrityksille, jotka noudattavat sen laatimia sääntöjä ja täyttävät sen vaatimat edellytykset.

Yritys X on auktorisoituna henkilöstöpalvelualan yrityksenä sitoutunut hoitamaan tarjoamansa palvelut asiantuntevasti ja vastuullisesti. Auktorisoitujen yritysten toimintaa valvotaan. (HPL 2017.)



Kuva 1 Auktorisoitujen henkilöstöpalveluyritysten logo (HPL 2017)

Auktorisoinnin edellytykset:

- Yritys tarjoaa rekrytointi- ja/tai henkilöstövuokrauspalveluita
- Yritys on toiminut alalla vähintään vuoden ja yhden täyden tilikauden. Franchising-ketjujen sekä yritysjärjestelyjen kohdalla voidaan poiketa tästä.
- Yritys sitoutuu noudattamaan auktorisointisääntöjä.
- Yrityksen on oltava työnantajaliiton jäsen.
- Yrityksen taloudenhoitoon liittyviä kriteerejä ovat, ettei yrityksellä saa olla negatiivista pääomaa eikä maksuhäiriöitä kuten verovelkoja. Lisäksi yrityksen on toimitettava tuorein tilinpäätöskertomuksensa.
- Yrityksen tulee olla rekisteröitynyt Suomen Tilaajavastuu Oy:n Luotettava Kumppani -palveluun, mikäli se tarjoaa henkilöstövuokrauspalveluita.
- Yrityksen johdossa tai hallituksessa ei saa olla henkilöitä jotka ovat liiketoimintakiellossa.
- Yrityksen tulee sitoutua maksamaan liittymis- ja vuosimaksuja.

Näiden edellytysten toteutuessa yritys voi hakea auktorisointia. Mikäli se myönnetään henkilöstövuokrausta tarjoavalle yritykselle, tulee yrityksen työsuhteasiantuntijan osallistua työsuhteasioita käsittelevään koulutukseen. (HPL 2017.)

## Auktorisointisäännöt

Auktorisointisäännöt asettavat henkilöstöpalveluyrityksen toiminnalle vastuullisuuden edellytykset ja ne näkyvät sen toiminnassa sekä asiakasyrityksille että työntekijöille ja työnhakijoille. (HPL 2017.)

Suhteessa asiakasyrityksiin merkittävimpiä periaatteita ja sääntöjä ovat kaiken toiminnan vastuullisuus, luottamuksellisuus, läpinäkyvyys, asiantuntevuus ja pelisääntöjen noudattaminen.

Auktorisoitu henkilöstöpalveluyritys on sitoutunut muun muassa seuraaviin asioihin:

- Toimimaan luottamuksellisesti ja liikesalaisuudet säilyttäen liikesuhteissa.
- Noudattamaan asiakassopimuksissaan alan yleisiä sopimusehtoja tai niiden periaatteita ja lisäksi tekemään sopimukset pääsääntöisesti kirjallisina.
- Rekrytoimaan ammattitaitoista työvoimaa ja käyttämään sen löytämiseksi luotettavia arviointimenetelmiä sekä varmistamaan työnhakijoilta saamiensa tietojen todentamiskäytön.
- Noudattamaan joko omaa henkilöstöään tai käyttäjäyrityksen henkilöstöä koskevaa työehtosopimusta vuokratyöntekijöihin.

Suhteessa työnhakijoihin ja työntekijöihin merkittävimpiä periaatteita ja sääntöjä ovat rekrytointien ammattimaisuus, vastuullisuus, yhdenvertainen kohtelu sekä osaamisen kehittäminen.

Auktorisoitu henkilöstöpalveluyritys on sitoutunut muun muassa seuraaviin asioihin:

- Hoitamaan rekrytointien ammattitaidolla, asiantuntemuksella ja työnhakijaa arvostaen. Tavoitteena kaikille osapuolille miellyttävä ja onnistunut rekrytointiprosessi.
- Noudattamaan tietosuojakäytänteitä ja takaamaan hakijoiden ja työntekijöiden yksityisyyden suojan.
- Toimimaan vastuullisesti ulkomaisen työvoiman rekrytointien suhteen ja pyrkimään heidän asemansa parantamiseen.
- Käyttämään vain luotettavia arviointimenetelmiä suhteessa työnhakijoihin.
- Noudattamaan yhdenjaksoisuusperiaatetta, jotta työntekijän etuudet säilyisivät myös määräaikaisten työsuhteiden vaihtuessa siten, että työsuhteiden välissä on vain lyhyt tauko. Yhdenjaksoisuusperiaatetta sovelletaan myös keikkatyöntekijöihin, heidän asemansa turvaamiseksi.
- Kohtelevaan työntekijöitään yhdenmukaisesti ja tasavertaisesti.
- Huolehtimaan työntekijöidensä hyvinvoinnista ja työturvallisuudesta.
- Tarjoavat työntekijöilleen mahdollisuuden laajentaa osaamistaan ja pyrkivät työllistämään työnhakijansa.

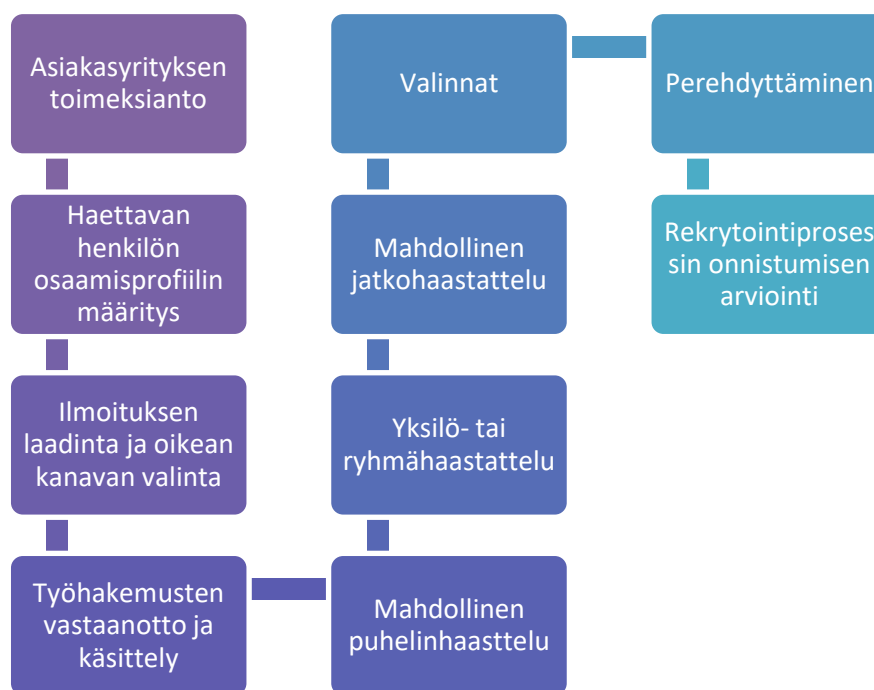
Auktorisoidulla henkilöstöpalveluyrityksellä on lukuisia sääntöjä, jota kaikessa sen toiminnassa on noudatettava, ja jotka näkyvät suhteessa kaikkiin yrityksen sidosryhmiin. (HPL 2017.)

#### 4.2 Yritys X:n rekrytointistrategia

Yritys X:n tavoitteena on rekrytoida pitkäaikaisia työntekijöitä, jotka pystyvät työskentelemään monen eri asiakasyrityksen palveluksessa. Jokainen rekrytointi aiheuttaa kustannuksia, joten olisi sekä taloudellisesti että inhimillisesti järkevämpää pystyä rekrytoimaan kerralla pysyvämpää työvoimaa, vaikka tässä tutkimuksessa tarkasteltavassa tapauksessa kyse onkin erikseen määritellystä kampanjarekrytoinnista.

Yritys X pyrkii löytämään jo kirjoillaan oleville työntekijöille uusia työmahdollisuuksia. Erityisesti motivoituneita ja hyviä työntekijöitä pyritään työllistämään heidän toivomiinsa työtehtäviin ja yrityksiin. Koska Yritys X toimii usealla eri toimialalla ja sillä on monia eri asiakasyrityksiä, työntekijöiden on mahdollista laajentaa osaamistaan. Yritys X pyrkii olemaan sekä houkutteleva työnantaja työntekijöilleen ja työnhakijoille, että houkutteleva ja luotettava yhteistyökumppani asiakasyrityksille. (Yritys X 2017.)

#### 4.3 Rekrytointiprosessi Yrityksessä X



Kuvio 3 Rekrytointiprosessi pääpiirteittäin Yrityksessä X

Yrityksessä X rekrytointiprosessi alkaa asiakasyrityksen toimeksiannosta. Asiakasyrityksessä on syntynyt rekrytointitarve ja tarvittavan henkilön osaamisprofiili on jossain määrin määritelty jo asiakasyrityksessä. Jos yrityksestä ei ole löytynyt tehtävään sopivaa sisäistä hakijaa, tarve on useammalle työntekijälle tai muusta syystä rekrytointiprosessi on päätetty ulkoistaa, tekee asiakasyritys rekrytointitoimeksiannon Yritys X:lle.

Toimeksiannon yhteydessä määritellään tarkasti haettavan henkilön osaamisprofiili, henkilöiden lukumäärä ja muut rekrytointiin liittyvät seikat. Asiakasyrityksellä on mahdollista myös määrittää rekrytointiin liittyvää ilmoittelua, kuten esimerkiksi saako ilmoittelussa käyttää asiakasyrityksen nimeä vai ei. Joissain tapauksissa asiakasyritykset toivovat ilmoittelun olevan anonyymiä, jolloin työnhakijat saavat vasta haastattelussa tietää, mihin yritykseen ovat hakemassa töihin. Ilmoitus pyritään laatimaan siten, että se kuvaa mahdollisimman realistisesti mutta myös houkuttelevasti haettavaa tehtävää toimeksiantosopimuksen määrittelemissä puitteissa. On sekä Yritys X:n että asiakasyrityksen etu, että ilmoitus puhuttelee mahdollisimman potentiaalisia hakijoita ja sen perusteella saatavat hakemukset vastaavat avoinna olevaa tehtävää. Epätarkasti laadittu ilmoitus voi saada aikaan profiililtaan sopimattomien hakijoiden hakemuksia, joiden käsittely kuluttaa turhaan hakemusten käsittelijöiden resursseja (Salli & Takalo 2014, 26). Hakemukset ohjataan pääsääntöisesti tekemään sähköisesti valmiiseen hakemusohjaan, sillä tämä tehostaa huomattavasti hakemusten käsittelyä, erityisesti toimeksiannoissa, joihin tulee paljon hakemuksia. Lisäksi valmis hakemusohja ohjaa hakijoita kertomaan haettavan työpaikan kannalta oleelliset tiedot. Tässä tutkimuksessa tarkasteltavan rekrytointin työhakemusohjassa hakijoita pyydettiin kertomaan mahdollisuuksistaan työskennellä tietyssä laajempaan ajankohtana, sillä työsuhteen tarkkaa ajankohtaa ei voitu liikesalaisuuden takia kertoa vielä työpaikkailmoituksessa.

Yksityiskohtien määrittelyn ja sopimisen jälkeen julkaistaan työpaikkailmoitukset. Yritys X:ssä ilmoitukset julkaistaan tyypillisesti, toimeksiannosta riippuen, omien nettisivujen lisäksi joko muutamissa muissa palveluissa tai suuremmalla näkyvyydellä useissa eri kanavissa. Kuten aiemmin on todettu, haettavan työntekijän osaamisprofiili vaikuttaa luonnollisesti kanavien valintaan.

Hakemusten käsittely aloitetaan yleensä jo hakuaikana, erityisesti silloin, kun hakemuksia odotetaan saapuvan erityisen paljon. Saapuneita hakemuksia arvioidaan suhteessa haettavan työntekijän osaamisprofiiliin. Toimeksiannosta riippuen merkittävimpiä seikkoja voivat olla karttunut työkokemus, koulutus tai hakijan kuvaus omasta persoonastaan ja soveltuvuudesta haettavaan tehtävään. Selkeästi puutteelliset hakemukset tai tehtävään soveltumattomat hakijat voidaan siirtää suoraan hylättäviin ja potentiaaliset joko esihaastatella puheli-

mitse tai suoraan kutsua haastatteluun. Puhelinhaastatteluiden käyttö riippuu aina toimeksiannosta ja haettavien työntekijöiden määrästä. Mikäli puhelinhaastattelu pidetään, sen tarkoituksena on tarkentaa hakijan työhakemuksessa kertomia asioita sekä kysellä tarkemmin hänen elämäntilanteestaan ja motiiveistaan haettavan työpaikan suhteen. Puhelinhaastattelun rakenne vaihtelee haettavasta työntekijästä ja avoimesta työpaikasta riippuen. Mikäli haetaan työntekijää vakituiseen tai pitkään määräaikaiseen työsuhteeseen, on puhelinhaastattelu oleellinen osa rekrytointiprosessia ja tärkeä keino valita haastatteluun tulevat hakijat. Mikäli taas kyse on suuresta massarekrytoinnista lyhyeen määräaikaiseen tai keikkaluonteeseen työsuhteeseen, ei puhelinhaastatteluja välttämättä tehdä lainkaan tai ne eivät ole yhtä kattavia kuin pidempien työsuhteiden kohdalla. Tässä tutkimuksessa tarkasteltavassa kampanjarekrytointiprosessissa ei käytetty puhelinhaastatteluja rekrytoitavien työntekijöiden suuren määrän takia, vaan hakemusten perusteella potentiaalisimmat kutsuttiin suoraan ryhmähaastatteluun.

Yritys X:n rekrytointiprosessi vaihtelee myös työhaastattelun suhteen haettavasta työntekijästä riippuen. Vaativammissa ja pitkäaikaisempaa työntekijää haettavissa toimeksiannoissa voidaan käyttää yksilöhaastattelua tai pienryhmähaastattelua puhelinhaastattelun lisäksi. Käytettävä haastattelumenetelmä mietitään tarkasti usein jo toimeksiantovaiheessa yhdessä asiakasyrityksen kanssa, jotta toimintatavat olisivat kaikkien osapuolten näkökulmasta mahdollisimman sopivat ja tarkoituksenmukaiset.

Tutkittavassa kampanjarekrytoinnissa haastattelumuotona oli ryhmähaastattelu toimeksiannon luonteen vuoksi. Haettaessa useita työntekijöitä lyhytaikaiseen työsuhteeseen yksilöhaastatteluiden pitäminen ei olisi tarkoituksenmukaista kenenkään osapuolen näkökulmasta. Myös työnhakija voisi kokea yksilöhaastattelun suhteettoman raskaana prosessina haettavaan työpaikkaan nähden. Ryhmähaastattelu on hyvä keino arvioida hakijoiden vuorovaikutustaitoja (Salli & Takalo 2014, 51) ja tarkastelemassani rekrytointiprosessissa tarkoituksena oli nimenomaan etsiä henkilöitä, joilla on hyvät vuorovaikutustaidot ja jotka pystyvät toimimaan entuudestaan itselleen tuntemattomien ihmisten kanssa. Tutkimuskohteena olevan kampanjarekrytoinnin ryhmähaastatteluun oli varattu aikaa noin tunti, osallistujia oli rekrytoijan lisäksi noin kymmenen työnhakijaa ja jokaiselta kysyttiin vain pari kysymystä muun muassa aiemmasta työkokemuksesta ja tämän hetkisestä elämäntilanteesta. Haastattelu oli hyvin kevyt, haastateltavien määrän ja työsuhteen keston vuoksi. Haastattelussa myös kerrottiin työn tarkempi ajankohta ja kysyttiin hakijoiden mahdollisuuksista työskennellä kyseisenä ajankohdalla.

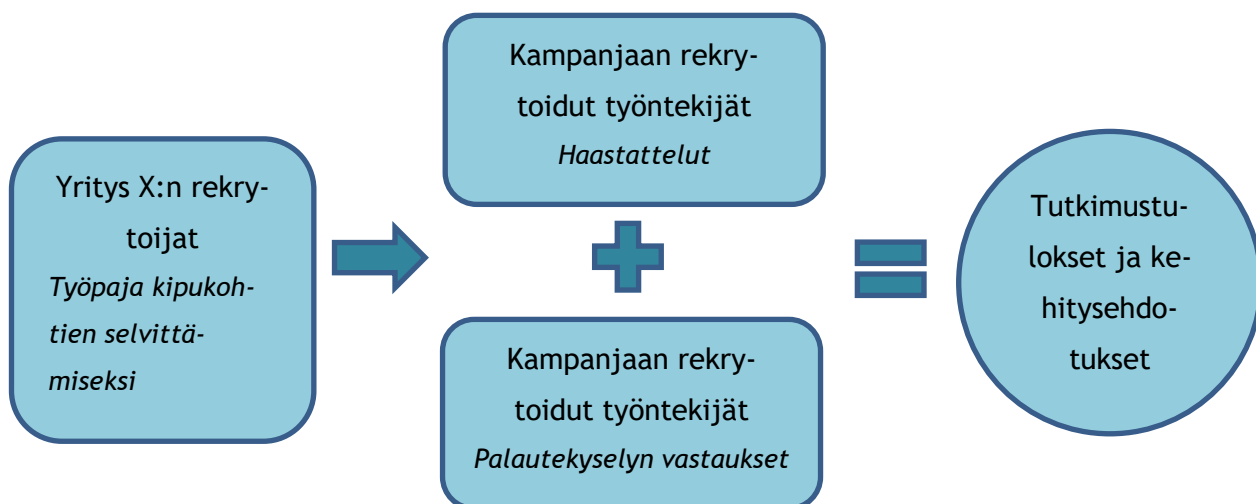
Rekrytoinnin luonteesta riippuen rekrytoija joko ohjaa potentiaalisimman hakijat jatkohaastatteluun asiakasyritykseen tai tekee henkilövalinnat suoraan.

Tässä tutkimuksessa käsiteltävässä rekryointiprosessissa työnhakijat saivat ryhmähaastattelussa tietää työn tarkemman ajankohdan. Hakijoita pyydettiin haastattelussa kertomaan mahdollisuudestaan työskennellä kyseisenä ajankohtana ja heidän toivottiin olevan tilanteestaan mahdollisimman rehellisiä, jotta myöhemmin välttyttäisiin käytettävyyssrajoitteiden aiheuttamilta ongelmilta. Koska kyseessä on suhteellisen lyhytaikainen työsuhde, valittavien työntekijöiden toivottiin sitoutuvan työntekoon kyseisenä ajankohtana.

Tässä tutkimuksessa käsiteltävässä rekryointiprosessissa ryhmähaastattelun jälkeen haastattelut tehnyt rekrytoija teki rekryointipäätökset ja yhdessä muiden prosessiin osallistuneiden henkilöiden kanssa sijoitteli työnhakijat heille parhaiten sopiviin työtehtäviin. Haastattelun perusteella työhön soveltumattomille työntekijöille lähetettiin tieto asiasta ja muille tarjotaan työpaikkaa. Joissain tapauksissa tehtävään valitut työnhakijat eivät otakaan heille tarjottua paikkaa vastaan esimerkiksi muuttuneen elämäntilanteen tai muun henkilökohtaisen syyn takia. Tästä syystä haastatteluista valitaan aina myös hakijoita, joille ei suoraan voida tarjota paikkaa. Nämä henkilöt jäävät odottamaan vapautuvia paikkoja yleensä muutamiksi päiviksi, jonka jälkeen heille joko tarjotaan paikkaa tai heidät hylätään.

Mikäli työnhakijat ottavat heille tarjotun työpaikan vastaan, saavat he Yritys X:ltä muodostettavan työsuhteen kannalta tarvittavat tiedot ja perehdytyksen sekä Yritys X:n että asiakasyrityksen toimintatapoihin. Joissain tapauksissa perehdytykseen liittyy jonkinlaista koulutusta, joka järjestetään usein ennen varsinaisen työsuhteen alkamista.

Koko rekryointiprosessin ja yksittäisen rekrytoinnin onnistumista arvioidaan sekä prosessin aikana että jälkikäteen. Rekryointiprosessin aikana arvioidaan esimerkiksi työpaikkailmoitusten sijoittelua sekä saapuneiden hakemusten vastaavuutta ja määrää. Mikäli huomataan, että avoimeen paikkaan saapuu esimerkiksi vääränlaisia hakemuksia, voidaan ilmoitusta muokata ja ilmoituskanavia vaihtaa. Lisäksi hakuaikaa voidaan jatkaa, mikäli hakemuksia ei ole saapunut tarpeeksi määräaikaan mennessä. Yksittäisten rekryointipäätösten onnistumista arvioidaan jälkikäteen seuraamalla, kuinka valittu henkilö työstään suoriutuu ja kuinka hän työssään viihtyy. Suoriutumista voidaan seurata asiakasyrityksistä saatavan palautteen perusteella ja työssä viihtymistä kysymällä asiasta suoraan työntekijältä joko henkilökohtaisella yhteydenotolla tai työrupeaman jälkeen lähetettävällä palautekyselyllä. Mikäli epäonnistuneita rekryointeja ilmenee, niiden syyt selvitetään mahdollisimman tarkasti, jotta epäonnistumiset voitaisiin minimoida myös jatkossa. Epäonnistuneita rekryointeja sattuu väistämättä, mutta tarkkaan suunnitelluilla prosesseilla ja toimintatavoilla niiden määrään voidaan vaikuttaa.



Kuvio 4 Tutkimusasetelma

Koska rekrytointiprosessi on rekrytoijien ja työnhakijoiden vuorovaikutusta, päätettiin tutki- mus toteuttaa kaksivaiheisena. Ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena oli selvittää rekrytoijien ajatuksia koko prosessin kipukohdista ja seuraavassa vaiheessa haastatella työhön valittujen työnhakijoiden näkemyksiä kyseisistä asioista.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, koska toimeksiantajan prosessin kehittä- misen kannalta ilmiöiden ymmärtäminen ja uuden tiedon hankkiminen on oleellista. Erityi- sesti kun tutkimuksen tavoitteena on tutkia työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä eikä nii- den määrää. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 93-94.)

Ennakoajatukseni olivat, että kipukohdan määrityksessä rekrytoijien mielipiteet tulevat to- dennäköisesti osumaan suhteellisen samoihin kohtiin, sillä kampanjarekrytoinnin aikana sa- mankaltaiset ongelmakohdat ja haasteet nousivat esiin monien rekrytoijien työssä. Ennakkoon suurimpien kipukohtien ajateltiin liittyvän sekä uusien että vanhojen työntekijöiden kohdalla heidän käytettävyytensä selvittämisen ja mahdollisten rajoitteiden aiheuttamiin haasteisiin tai vanhojen työntekijöiden kohdalla heidän tavoittamiseensa liittyviin haasteisiin.

Työntekijöiden haastattelujen suhteen ennakoajatukseni oli, että kaikkia tavoiteltuja työntekijöitä ei saada mukaan tutkimukseen, eivätkä he ole halukkaita osallistumaan haastat- teluun kasvotusten. Tästä syystä haastatteluun pyydettyville tarjottiin alkujaankin jo mahdol- lisuus osallistua haastatteluun myös puhelimitse.

Koska ennakoajatukseni haasteltavien saamisen haasteista toteutui, otettiin tutkimukseen mukaan myös sekundääriaineistona Yritys X:n teettämän palautekyselyn vastaukset, joita tut-



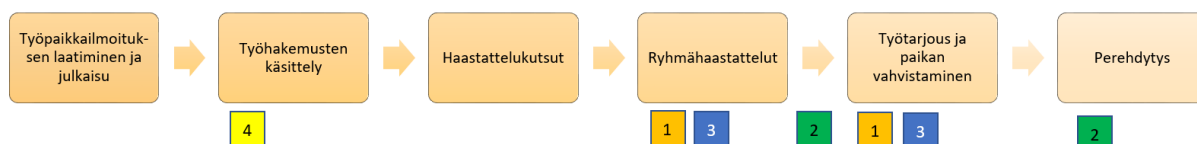
kittiin nimenomaan rekryointiprosessiin liittyvien palautteiden ja arvioiden suhteen. Palautekysely koski nimenomaan tässä tutkimuksessa tarkasteltua kampanjarekryointia. Koska palautekyselyllä oli kerätty sekä laadullista että määrällistä tietoa, tarkasteltiin sen tuloksia kvalitatiivisesti ja kvantitatiivisesti. Pääpaino oli kuitenkin kyselyn avointen vastausten tutkimisessa, sillä ne tutkimuksen tekijän mielestä täydensivät paremmin tehtyjen haastattelujen vastauksia.

### 5.1 Kipukohdan määrittäminen rekrytoijien työpajassa

Tutkittavan kampanjarekryointiprosessin kipukohdan selvittämiseksi Yritys X:n kyseiseen projektiin osallistuneille rekrytoijille järjestettiin pop up-työpaja viikolla 16. Työpajan tarkoituksena oli saada vastaus kysymykseen: Mikä/mitkä olivat rekrytoijien mielestä tarkasteltavan rekryointiprosessin työntekijöiden toimista seuranneet kipukohdat? Eli sellaiset kipukohdat, jotka liittyivät työntekijöiden ja rekrytoijien väliseen kanssakäymiseen, eivätkä pelkästään rekrytoivan Yritys X:n ja/tai sen asiakasyrityksen toimiin.

Työpajan aluksi osallistujille kerrottiin tutkimusprojektista ja sen tavoitteesta. Esittelyn jälkeen työntekijöitä pyydettiin tutustumaan rekryointiprosessista tehtyyn kaavioon ja merkitsemään siihen heidän mielestään merkittävin tai kaksi merkittävintä kipukohtaa.

Kaavio valokuvattiin jokaisen työntekijän merkintöjen jälkeen ja merkinnät poistettiin, jotta edellisen kokemukset ja mielipiteet eivät vaikuttaisi seuraavan tekemiin merkintöihin. Työpajaan osallistuivat kaikki kampanjarekryointiprosessiin kiinteästi osallistuneet rekrytoijat, joita yrityksessä on tutkimuksen tekijän lisäksi neljä. Yhden kohdalla työpaja toteutettiin etänä, sillä hänen ei ollut mahdollista olla fyysisesti paikalla työpajan toteuttamisen aikaan. Itse osallistuin tutkimukseen vain tutkijan näkökulmasta enkä siksi antanut omaa vastaustani.



Kuvio 5 Rekrytoijien vastaukset työpajassa

Työpajassa rekrytoijien puheista nousi esiin keskenään hyvin samankaltaisia ajatuksia rekryointiprosessin ongelmakohtista. Koska työpajassa tutkimuksen tekijä antoi rekrytoijien vapaasti käydä prosessia läpi ja kertoa ajatuksistaan, esiin nousi myös prosessin sisäisiä sekä asiakasyritykseen liittyviä kehityskohteita, joita ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan käsitellä.

Tutkimuksen tekijä katsoi kuitenkin, että rekrytoijien ajattelua ei ollut syytä ohjailta vaan ajatusten oli hyväkin antaa tulla vapaasti.

Rekrytoijat numero 1 ja 3 olivat hyvin samaa mieltä rekrytointiprosessin suurimmista kipukohdista. Heidän mielestään ne olivat ryhmähaastattelutilanteessa työnhakijoiden käytettävyydestä saadun tiedon riittämättömyys ja työtarjouksen tekemisen aikaan ilmaantuneet lisärajoitteet työnteon suhteen, jotka työllistivät rekrytoijia heidän omien sanojensa mukaan huomattavasti. Rekrytoija numero 1 mietti, kokivatko hakijat mahdollisesti ryhmähaastattelutilanteen jossain määrin epämiellyttäväksi tai sellaiseksi, etteivät olleet uskaltaneet kertoa tilanteestaan siellä avoimesta ja siitä syystä rajoitteita ilmeni vasta myöhemmässä vaiheessa. Rekrytoija numero 3 nosti esiin lisäksi ajatuksensa työpaikkailmoituksen tavoittavuudesta, hän mietti, oliko ilmoittelulla tavoitettu potentiaalisimmat hakijat. Molemmat kokivat myös jossain määrin haasteelliseksi uusien työntekijöiden ohjeistuksen työsuhteeseen liittyvien asioiden suhteen. Työntekijöille kerrottava tietomäärä on suuri ja he kokivat työntekijöiden olleen jossain määrin haastavaa omaksua kaikkea heille annettua tietoa.

Rekrytoija numero 2 nosti esiin pääosin samat kipukohdat kuin rekrytoijat numero 1 ja 3 olivat tehneet. Hän piti suurimpina haasteina myös haastattelutilanteiden jälkeen ilmeneviä rajoitteiden sekä työnhakijoiden työhakemuksissa ja haastattelussa ilmoittaman käytettävyyden paikoin suurtakin ristiriitaa. Lisäksi hän piti paikoin ongelmallisena joidenkin valittujen työntekijöiden suhtautumista työtehtävien vaatimiin perehdytyksiin. Hänen mielestään jotkut työntekijät eivät ymmärtäneet perehdytysten välttämättömyyttä ja tarpeellisuutta, hänen mukaansa tämä ilmeni muun muassa ajankohtien sopimisen haasteellisuuksena sekä ääritapauksissa perehdytysten laiminlyömisinä. Nämä olivat hänen kokemustensa mukaan kuitenkin lähinnä yksittäistapauksia, joten tutkimuksen tekijälle tuli hieman yllätyksenä hänen valintansa suurimmiksi kipukohtiksi koko prosessia ajatellen.

Rekrytoija numero 4 koki suurimpien haasteiden liittyneen hakemusten käsittelyyn ja niissä ilmoitetun käytettävyyden paikoin merkittävästikin poikkeavuudesta hakijan todelliseen tilanteeseen nähden. Hän koki puutteellisten tai epärealistisesti hakijan tilannetta kuvaavien hakemusten käsittelyn kuluttaneen resursseja tarpeettomasti. Lisähaasteita rekrytoija numero 4 oli kokenut työsuhteen yksityiskohtiin liittyneiden tiedustelujen määrästä. Hän koki lisäksi vastanneensa useita kertoja samoihin kysymyksiin ja mietti, olisiko viestintää mahdollista tehostaa jollain tavalla. Rekrytoija numero 4 työnkuva oli koostunut pitkälti juuri hakemuskäsittelystä ja tämä selittää osaltaan muista rekrytoijista poikkeavan kipukohdan määrittely.

Työpajatyöskentelyssä saatujen vastausten ja kommenttien perusteella jatkotutkimuksen aiheeksi rajautui työntekijöiden ajatukset työaika rajoitteiden esittämiseen ja toteuttamiseen, lisäksi tarkasteluun otettiin ryhmähaastattelu.

## 5.2 Työntekijöiden haastattelut

Haasteltavat valittiin edellä määrittelyjen kipukohtien perusteella siten, että haastatteluun pyrittiin saamaan työntekijöitä, joilla oli ollut joitain työvuororajoitteita. Haastateltujen määrää ei ollut päätetty etukäteen, sillä kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä ei ole relevantti asia vaan ennemminkin haastattelujen kautta saatu tieto (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 170-171). Etukäteen asetettiin tavoitteeksi haastatella useita määriteltyyn kipukohtaan liittyviä työntekijöitä.

Haastattelukutsu lähetettiin sähköpostin välityksellä kymmenille kyseisessä rekrytointiprosessissa mukana olleille, valituksi tulleille työntekijöille. Työntekijät valittiin ensisijaisesti sillä perusteella, että tutkimuksen tekijä ei ollut aiemmin ollut heidän kanssaan tekemisissä. Tämän rajauksen arvioitiin lisäävän tutkimuksen luotettavuutta, sillä entuudestaan tutummalle henkilölle annetut vastaukset saattaisivat poiketa neutraalimmalle haastattelijalle annetuista vastauksista. Lisäksi haastatteluun pyrittiin saamaan työntekijöitä, joilla oli ollut rekrytoijien haasteellisiksi kokemia rajoitteita työnteon suhteen.

Viestissä vastaanottajaa pyydettiin osallistumaan opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen kyseisen rekrytointiprosessin sujumisesta työntekijöiden näkökulmasta. Viestissä ei haluttu kertoa haastateltaville etukäteen määriteltyä kipukohtaa, jotta se ei olisi vaikuttanut heiltä saatuihin vastauksiin. Viestissä kerrottiin, että haastattelu voidaan suorittaa myös puhelimitse, mikäli se on työntekijälle helpompaa. Ennakoajatukset haastateltavien saamisen haasteista toteutuivat ja haastatteluun löytyi vain neljä halukasta osallistujaa, joista vain yksi olisi ollut kiinnostunut kasvotusten tapahtuvaan haastatteluun. Tästä syystä haastattelut toteutettiin kaikki puhelimitse, jotta olosuhteet olisivat keskenään mahdollisimman samanlaiset. Haastattelut toteutettiin viikolla 22 ja ne tallennettiin haastateltavien luvalla litterointia varten. Talentamisen tarkoituksena oli lisätä tutkimuksen luotettavuutta, ja mahdollistaa haastattelijalle paremman keskittyminen haastattelun aikana, kun muistiinpanoja ei juurikaan tarvinnut tehdä. Litterointi tehtiin pääosin kirjakieliseksi, sillä tutkimuksen tekijää kiinnosti ensisijaisesti haastateltavien esiin tuomat ajatukset ja ideat (Ojasalo ym. 2009, 99).

Haastateltaville kerrottiin haastattelun olevan täysin luottamuksellinen ja että vastauksia käytetään ainoastaan tätä tutkimusta varten. Tätä oli tutkimuksen tekijän mielestä painotettava erityisesti, jotta haasteltavat eivät ajattelisi, että heidän tulee antaa toimeksiantajayritykselle myönteisiä kommentteja mahdollisen jatkotyöllistymisensä varmistamiseksi.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, joissa haastattelukysymykset oli suunniteltu etukäteen, mutta tilaa jäi myös vapaammalle keskustelulle ja kommentoinnille (Ojasalo ym. 2009, 97). Haastatteluissa sovellettiin myös toivelistatekniikkaa, sillä haastatteluvien haluttiin esittävän ajatuksiaan ja toiveitaan rajoituksetta. Toivelistatekniikan ideana on saada selville, mitä haastateltava toivoisi tutkittavalta asialta, tässä tapauksessa rekrytointiprosessilta, mikäli kaikki olisi mahdollista eikä tarvitsisi miettiä vain realistisesti toteutettavia asioita (Ojasalo ym. 2009, 156-157).

Työnhakija voidaan nähdä asiakkaana suhteessa rekrytointia hoitavaan Yritys X:n ja siksi tutkimuksessa voidaan hyödyntää myös palvelumuotoilun työkaluja, kuten juuri toivelistatekniikkaa. Asiakassuhteen puolesta puhuu nimenomaan Yritys X:n toimiala, jossa asiakasyrityksille välitetään työvoimaa. Ilman työntekijöitä yrityksellä ei ole välitettävää työvoimaa eikä liiketoiminnan edellytyksiä. Koska erityisesti hyvät työntekijät ovat henkilöstöpalveluyritykselle elinehto ja joissain rekrytoinneissa osaavista työntekijöistä on pulaa, rekrytointiprosessin kehittäminen myös palvelumuotoilun ja asiakaskokemuksen keinoin on perusteltua.

Kaikki haastateltavat olivat käyneet läpi samanlaisen rekrytointiprosessin ja olivat olleet mukana ensimmäistä kertaa. Sen tarkemmin haastateltavien taustatietoja ei selvitetty, koska niiden ei ajateltu olevan relevantteja tutkimuksen tulosten suhteen. Haastateltavia pyydettiin etukäteen palauttamaan mieleen rekrytointiprosessin vaiheita ja niissä mahdollisesti kohtaamiaan haasteita.

Haastatteluissa käytiin läpi koko rekrytointiprosessi ja sen eri vaiheet työntekijän näkökulmasta. Kussakin vaiheessa haastateltavaa työntekijää pyydettiin kertomaan ajatuksistaan ja toiveistaan kunkin vaiheen toteuttamisen suhteen. Kaikille haastateltaville annettiin myös mahdollisuus ottaa haastattelijaan yhteyttä myöhemmin, mikäli haluaisivat vielä täydentää antamia vastauksia ja kommentteja. Kukaan haastateltavista ei käyttänyt tätä mahdollisuutta hyväkseen. Haastatteluissa käytetty kysymysrunko on esitetty liitteenä numero 2. Koska haastattelu oli puolistrukturoitu, ei kysymyksiä käsitelty orjallisesti, vaan keskustelu kulki vapaamuotoisemmin ja välillä poukkoillen prosessin vaiheesta toiseen.

### 5.3 Palautekyselyn vastaukset sekundääriaineistona

Tutkimuksen kohteena olevan kampanjarekrytointiprosessin jälkeen valituille työntekijöille tehtiin Yritys X:n toimesta palautekysely, jonka avulla prosessin onnistumista mitattiin ja kerättiin palautetta myös työskentelyssä kyseisessä kampanjassa. Kyselyn toteuttaminen on vakiintunut toimintatapa Yrityksessä X ja vastaavia on toteutettu jo useita vuosien aikana. Tällä

kertaa kysyttiin kuitenkin ensimmäistä kertaa myös työntekijöiden mielipiteitä rekrytointiprosessista. Koska tähän tutkimukseen ei saanut toivottua määrää haasteltavia, sekundääriaineiston analyysillä on tarkoitus lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Sekundääriaineisto tarkoittaa alun perin jotakin toista tarkoitusta tai tutkimusta varten kerättyä tietoa, jota tutkimuksen tekijä käyttää omaan tutkimukseensa (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 113). Vaikka Yritys X:n toteuttaman kyselytutkimuksen kohderyhmä on sama kuin tämän tutkimuksen, aineisto on päädytty luokittelemaan sekundääriaineistoksi, sillä kyselyn kysymysasettelua ei ole laadittu tätä tutkimusta varten. Teetetystä kyselystä otettiin tähän tutkimukseen mukaan vain ensikertalaisten antamat vastaukset, sillä tutkimuksessa tarkasteltava näkökulma oli myös ensi kertaa mukana olevat työntekijät. Lisäksi rajattiin tarkastelu vain rekrytointiprosessia koskeviin tuloksiin eikä käsitelty lainkaan muita kyselyllä kartoitettuja teemoja. Koska palautekysely on sekundääriaineisto, eikä sen avulla ole kerätty tämän tutkimuksen kannalta tarpeeksi tarkkaa tietoa, sitä käytetään vain päätutkimusmenetelmien tukena ja täydentäjänä.

Kysely oli lähetetty kaikille rekrytointiprosessin läpikäyneille työntekijöille, sekä aiemmin mukana olleille että ensikertalaisille. Vastausprosentti oli noin 80% ja noin puolet vastaajista oli ensikertalaisia. Myös lukumäärällisesti palautekyselyyn vastasi huomattava määrä rekrytointiprosessiin osallistuneista, joten siksikin aineiston katsottiin tuovat lisäarvoa myös tähän tutkimukseen. Aineistosta käsiteltiin sekä työntekijöiden antamat numeeriset arviot että avoimet kommenttikentät, joista etsittiin nimenomaan rekrytoijien toimesta määriteltyihin kipukohtiin liittyvät palautteet. Numeerisessa arvioinnissa työntekijät arvioivat kokemuksensa asteikolla yhdestä viiteen, jossa yksi on heikoin ja viisi paras arvosana. Liitteenä 3 kyselyssä esitetyt rekrytointiprosessiin liittyvät kysymykset.

## 6 Tutkimustulokset

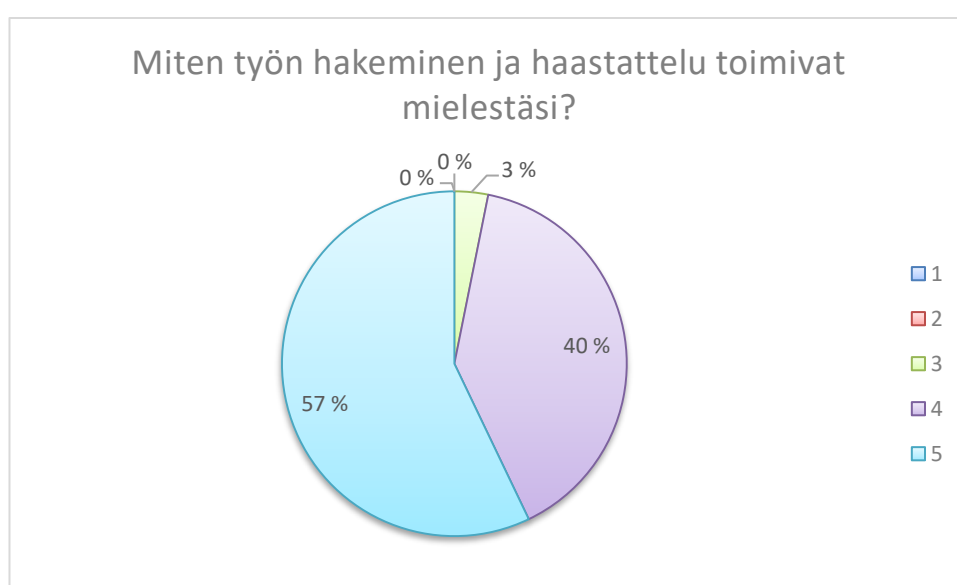
### 6.1 Rekrytointiprosessin arviointi

Sekä haastatteluiden että palautekyselyn vastausten perusteella työntekijät olivat kaiken kaikkiaan erittäin tyytyväisiä rekrytointiprosessin sujumiseen. Haastateltavien mielestä prosessi kokonaisuutena oli mennyt ongelmitta ja matkan varrelle ilmenneisiin ongelmiin oli saatu nopeasti apua Yritys X:n työntekijöiltä. Koska haastattelussa käytiin läpi koko prosessi, tutkimuksen tekijä sai kerättyä tietoa laajemminkin kuin vain määriteltyjen kipukohtien suhteen, joita toki haastattelussa painotettiin.

Työpaikan hakeminen oli koettu helpoksi ja sujuvaksi eikä kukaan haastatelluista maininnut ongelmalliseksi sitä, ettei työn suorittamisen tarkkaa ajankohtaa oltu voitu ilmaista vielä työ-

paikkailmoituksessa. Kaikki ymmärsivät tämän olevan välttämätöntä ja kokivat tarkan ajankohdan selviämisen haastattelussa olevan riittävää. Yksi haasteltava oli kokenut haasteena sen, että samaan kampanjaan haetaan työntekijöitä eri profiileilla ja eri työpaikkailmoituksilla. Hänen mielestään mahdollisuutta työllistyä myös toisen profiilin tehtävään olisi voinut korostaa tarkemmin jo joko ilmoituksessa tai haastattelutilanteessa. Hänelle oli jäänyt epäselväksi, tuleeko kaikkiin kiinnostaviin paikkoihin laittaa erilliset hakemukset vai riittääkö vain yksi.

Haastattelukutsuihin kaikki haasteltavat olivat tyytyväisiä ja erityisesti siihen, että haastattelulle tarjottiin vaihtoehtoisia aikoja. Samaa mieltä olivat myös palautekyselyyn vastanneet.



Kuvio 6 Palautekyselyyn vastanneiden arvio työn hakemisesta ja haastattelusta

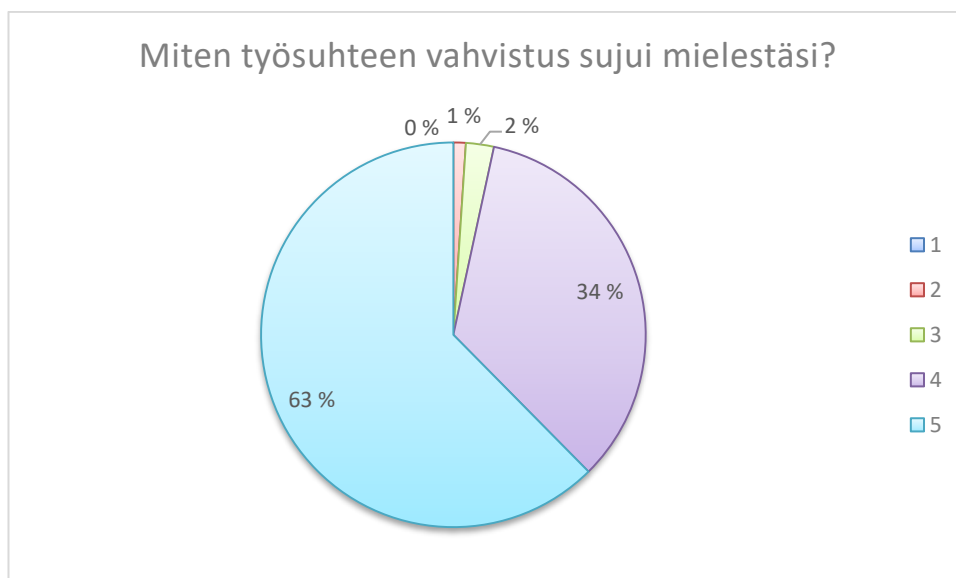
Ryhmähaastattelu oli koettu myös pääsääntöisesti positiivisena kokemuksena. Palautekyselyyn vastanneista lähes kaikki eli 97 % vastanneista antoi hakemiselle ja ryhmähaastattelulle arvosanan 4 tai 5 ja kukaan ei ollut sitä mieltä, että ne olisivat menneet keskiarvoa huonommin eli arvosanojen 1 tai 2 mukaisesti. Myös haastateltavista jokainen oli ollut ainakin jokseenkin tyytyväinen ryhmähaastatteluun. Ilmapiirin oli koettu olleen mukava ja rento. Kaikki haasteltavat myös kokivat, että ryhmähaastattelussa olisi pystynyt tarvittaessa kertomaan käytettävyydestään avoimesti ja todenmukaisesti. Kaksi haastateltavaa olikin ilmaissut ryhmähaastattelutilanteessa toiveita tulevien työvuorojen suhteen. Yksi haastateltava sanoi, ettei ollut muistanut hänellä olevaa rajoitetta, mutta oli ilmoittanut sen myöhemmin sähköpostitse. Kaikki olivat yksimielisiä sen suhteen, että ryhmähaastattelussa tulee olla mahdollista kertoa mahdolliset käytettävyyteen liittyvät rajoitteet, sillä niitä ei ajankohdan salaisuuden vuoksi ole välttämättä mahdollista kertoa etukäteen.

14 % palautekyselyn ryhmähaastattelua käsittelevään kohtaan avoimen kommentin jäätäneistä työntekijöistä ja yksi haastateltavista olivat jossain määrin pettyneitä tai ihmeissään haastattelun lyhydestä ja ettei työnhakijoita kyselty enempää kysymyksiä. He olisivat toivoneet voivansa enemmän kertoa osaamisestaan ja motivaatiosta. Kuitenkin selkeästi suurin osa oli tyytyväisiä juuri haastatteluun ytimekkyyteen ja kokivat tilanteen etukäteen mahdollisesti podetusta jännityksestä huolimatta miellyttäväksi ja positiiviseksi kokemukseksi.



Kuvio 7 Haastateltujen kuvailuja ryhmähaastattelusta

Yritys X:n rekrytointiprosessin mukaisesti ryhmähaastattelun jälkeen työhön valitut työnhakijat saivat työtarjouksen ja sen hyväksytyään vahvistuksen sekä tarvittavat lisätiedot. Kyseisen kampanjarekrytinnin suuruudesta johtuen työtarjoukset ja vahvistukset lähetettiin pääsääntöisesti sähköpostitse. Tässä tutkimuksessa tarkastelussa olevat Yritys X:n uudet työntekijät saivat paljon tietoa liittyen sekä Yritys X:n toimintaan että asiakasyrityksessä työskenteleeseen. Koska tietoa tarjottiin työntekijöille huomattavan paljon, kysyttiin palautekyselyssä työntekijöiden arviota kyseisen vaiheen sujumisesta. Vastanneet olivat suurelta osin tyytyväisiä ja kaikki oli pääosin sujunut mutkattomasti. Avoimien vastausten perusteella haasteita oli ollut nimenomaan suuren informaatiomäärän hallitsemisessa ja sisäistämisessä. Muutamat vastanneista olisivat toivoneet sähköpostien sijaan puhelinsoittoa tai muuta henkilökohtaisempaa viestintätapaa sekä esimerkiksi infotilaisuutta, jossa kaikki tärkeät asiat olisi käyty läpi. Kuitenkin numeerisesti arvioituna tämäkin vaihe rekrytointiprosessista sujui erittäin onnistuneesti.



Kuvio 8 Palautekyselyyn vastanneiden arvio työsuhteen vahvistuksesta

Haastateltavat nostivat esiin myös informaation määrän ja sen sisäistämisen haastavuuden. Toisaalta kaikki olivat sitä mieltä, että kaikki saatu tieto oli tärkeää eikä karsittavaa juuri-kaan ollut. Paikoin viestintä oli kuitenkin ollut sekavaa ja sirpaleista. Epäselvyyksissä haastateltavat olivat ottaneet yhteyttä Yritys X:n rekrytoijiin ohjeistetulla tavalla ja saaneet hyvin apua ja vastauksia. Informaation määrä ja viestintä ylipäätään olivat haastateltavien näkökulmasta yksi selkeimmistä haasteista koko rekrytointiprosessin suhteen.

Työntekijöiden työvuororajoitteista ja niiden toteuttamisesta haastateltavat olivat jossain määrin eri mieltä. Heistä kolmella oli ollut jonkinlaisia toiveita tulevien työvuorojen suhteen ja heistä kaksi oli kertonut toiveistaan jo ryhmähaastattelussa. Pääsääntöisesti kaikki olivat sitä mieltä, että jotain toiveita pitäisi pystyä toteuttamaan ja vuoroja pitäisi ainakin pystyä vapaammin vaihtamaan toisten työntekijöiden kanssa. Alla haastateltavien ajatuksia rajoitteiden toteuttamisesta.

Pääsääntöisesti kaikki työvuorotoiveet pitäisi pystyä toteuttamaan, kunhan niistä kertoo jo työhaastattelussa ja niiden toteuttaminen ei ole kohtuutonta. Jos ei kerro, niin sitten niitä ei tarvitse huomioida.

Toiveita ja rajoitteita ei tarvitsisi huomioida, kuin mahdollisesti jotain yksittäisiä, työntekijän pitäisi pystyä tekemään töitä silloin kun niitä on. Toiveet pitäisi esittää haastattelussa.

Mahdollisuus vaihtaa vuoroja pitäisi kuitenkin olla.



Vapaasti valittavat vuorot saattaisi toimia, kunhan selkeät pelisäännöt. Vaihtomahdollisuus pitäisi olla, vaikkakin voisi olla vaikea saada vaihdettua.

Vuoroihin pitäisi pystyä vaikuttamaan enemmän. Jos ei muuta, niin ainakin niitä pitäisi pystyä vaihtamaan vapaammin.

Toiveina nousi esiin mahdollisuus joko vaikuttaa omiin työvuoroihinsa tai vähintään pakottavien rajoitteiden toteuttaminen. Esiin nousi myös ajatus avoimista työvuoroista, joista kukin voisi valita omaan aikatauluunsa sopivat vuorot. Tämän mallin haasteina koettiin työvuorojen jakautuminen epätasaisesti ja epäoikeudenmukaisesti aiemmin ja myöhemmin rekrytoitujen välillä. Kaikki olivat lopulta sitä mieltä, että valmiiksi jaetut työvuorot on oikeudenmukaisempi ratkaisu.

Palautekyselyssä ei suoranaisesti kysytty työntekijöiden ajatuksia rajoitteiden noudattamisesta, mutta avoimissa vastauksissa asiaa oli käsitelty jonkin verran. Mikäli työntekijöiden toiveita oli pystytty toteuttamaan, annettu palaute oli positiivista ja mikäli ei, palaute oli negatiivista. Erityisesti rajoitteiden suhteen Yritys X:n toimiminen työntekijöiden ja asiakasyrityksen välissä asettaa haasteita, sillä Yritys X ei suunnittele työntekijöiden työvuorojen sijoittumista eikä näin ollen voi kovinkaan aikaisessa vaiheessa ottaa kantaa työvuorojen jakautumiseen ja ajoittumiseen. Lisäksi vastauksista kävi ilmi myös haastatteluissakin esille noussut kahtiajako työntekijöiden suhtautumisessa. Toiset olivat sitä mieltä, että kaikki rajoitteet olisi pitänyt pystyä toteuttamaan ja työn tulisi joustaa muun elämän mukaan, kun taas toiset olivat positiivisesti yllättyneitä yksittäisten rajoitteidensa toteuttamisesta ja olisivat joustaneet niistä työn niin vaatiessa.

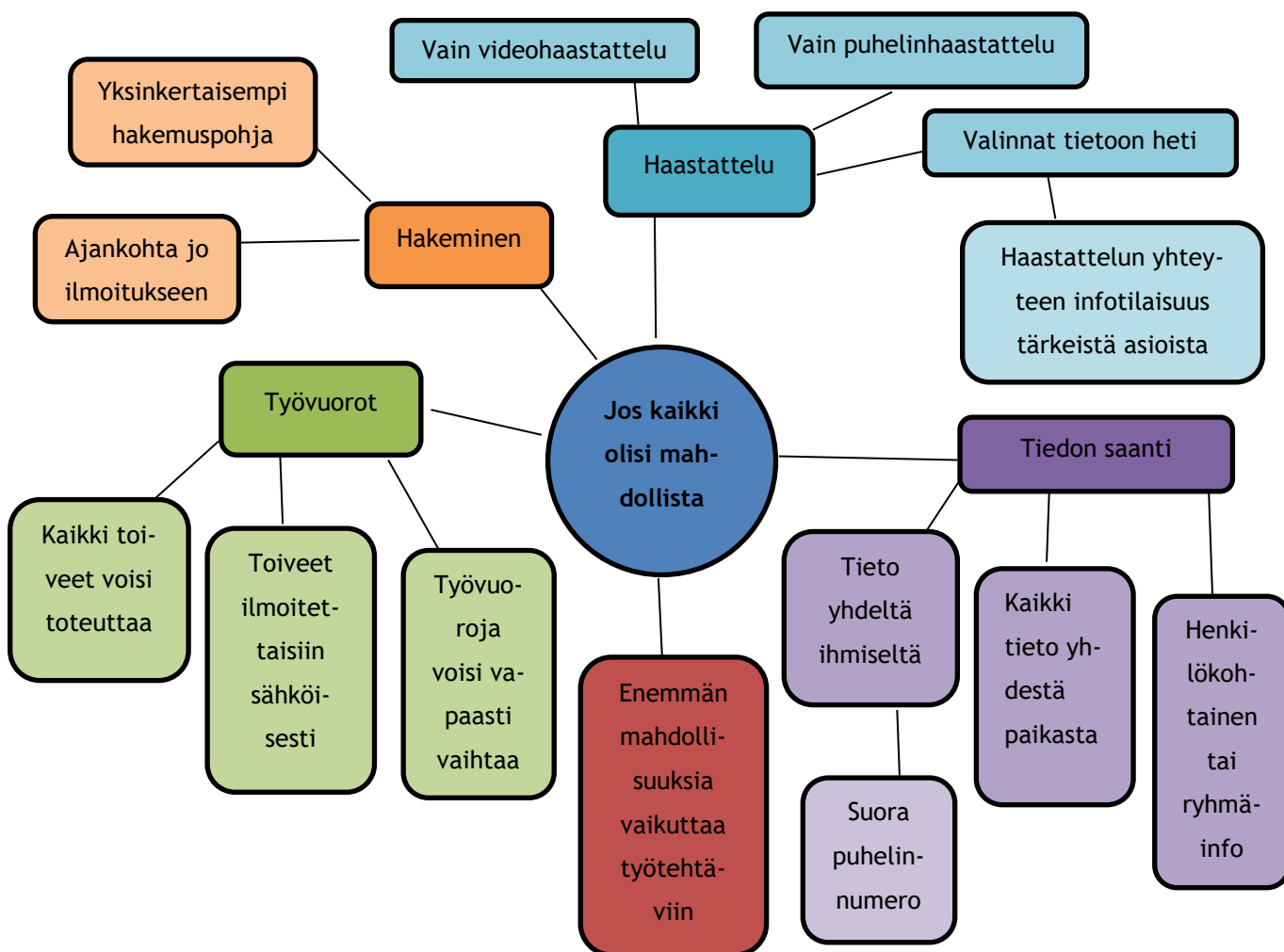
Työsuhteeseen liittyvien perehdytysten järjestämiseen Yritys X:n osalta haastateltavat olivat tyytyväisiä. Erityisesti positiiviseksi koettiin mahdollisuus valita kahden eri ajankohdan välillä ja näin syntyneeseen vaikutusmahdollisuuteen. Yksi haastatelluista ei ollut saanut valita ajankohtaa, mutta oli saamaansa aikaan tyytyväinen. Perehdytyksiä varten saatu ohjeistus ja materiaalit koettiin riittäviksi, tosin yksi haastateltava jäi kaipaamaan laajempaa itseopiskelumateriaalia jonka avulla valmistautua tulevaan työrupeamaan.

Palautekyselyssä ei kysytty työntekijöistä heidän mielipiteitään Yritys X:n osuudesta perehdytyksiin vaan enemmänkin asiakasyrityksen järjestämän perehdytyksen sisältöön, joten heidän näkemyksiään ei asiaan ole kattavasti saatavilla. Yksittäisissä avoimissa palautteissa nousi

esille positiivisena asiana mahdollisuus valita aika perehdytyksiin, toki tämä ei kaikkien kohdalla ollut mahdollista ja joihinkin tehtäviin oli tarjolla vain yksi aika.

## 6.2 Toiveita rekrytointiprosessin suhteen

Haasteltavia pyydettiin toivelistatekniikkaa soveltaen pohtimaan, kuinka kampanjarekrytointiprosessi voitaisiin toteuttaa työnhakijan näkökulmasta mahdollisimman kivuttomasti ja sujuvasti, mikäli kaikki olisi mahdollista eikä tarvitsisi pohtia ideoiden toteuttamiskelpoisuutta. Kaikki haastateltavat esittivät samansuuntaisia ideoita ja ajatuksia, joita on koottu alla olevaan kuvioon.



Kuvio 9 Haastateltavien toiveita, jos kaikki olisi mahdollista

Työhakemuksen suhteen haastateltavat olivat aiemmin kuvatusti suhteellisen tyytyväisiä. Merkittävin toive ideaalista prosessista olisi, että työn ajankohta olisi mahdollista ilmoittaa jo työpaikkailmoituksessa, jolloin tarkat päivämäärät olisivat tiedossa jo hakemusta jätettäessä. Lisäksi hakemuskaavakkeeseen toivottiin yksinkertaistamista, sillä tällä hetkellä kaavakkeessa on paljon täytettäviä kohtia.

Ryhmähaastattelun sijaan haastateltavat ideoivat mahdollisuutta suorittaa haastattelu joko puhelimitse tai videohaastatteluna, jolloin työnhakijoiden ei olisi tarvetta saapua Yritys X:n toimistolle lainkaan. Vaihtoehtoisesti he esittivät mahdollisuutta osallistua puhelin- tai videohaastatteluun ryhmähaastattelun lisäksi. Yksi haasteltava visio, että työhakemukseen voisi jo liittää videoidun vastauksen osaan kysymyksistä ja täyttää kirjoittaen vain perustiedot. Näiden videohakemusten perusteella Yritys X kutsuisi potentiaalisimmat ryhmähaastatteluun. Ryhmähaastattelusta toivottiin myös laajempaa ja sinne kaivattiin enemmän mahdollisuuksia tuoda osaamistaan esille. Toinen haastateltava haaveili mahdollisuudesta saada heti haastattelun jälkeen tieto valinnasta, jolloin valituille voitaisiin heti pitää infotilaisuus tärkeistä asioista eikä tarvitsisi odotella ensin valinnan tuloksia ja sitten vielä lisätietoja sekä materiaaleja.

Tiedon saannin ja viestinnän suhteen kaikki haastateltavat toivoivat enemmän selkeyttä ja henkilökohtaisuutta. Infotilaisuus yksin tai ryhmässä tai puhelinsoitto asioiden läpikäyntiin nousi esiin kolmen työntekijän toiveissa. Yksi työntekijä esitti toiveen saada kaikki tarvittava tieto yhteen paikkaan, josta jokainen yksityiskohta olisi helppo tarkistaa ilman sähköpostien läpikäyntiä. Kaikki toivoivat myös vain yhtä yhteyshenkilöä, jonka kanssa olisi mahdollista hoitaa kaikki työhön liittyvät asiat ja yksi haastateltava nosti esiin toiveen rekrytoijan henkilökohtaisesta puhelinnumerosta, joka auttaisi mahdollisissa ongelmatilanteissa. Muut kolme pitivät nykykäytäntöjä yhteydenpitoon riittävinä.

Haasteltavien työntekijöiden mielestä ideaalitalanne olisi, jos kaikki tai edes suurin osa, työvuorotoiveista ja rajoitteista olisi mahdollista järjestää ja kaikki saisivat muihin menoihinsa mahdollisimman hyvin sopivat vuorot. Lisäksi toiveet pitäisi voida ilmoittaa sähköisesti ja työvuoroja olisi myös mahdollista vaihtaa vapaasti toisten työntekijöiden kanssa. Haastateltavat ajattelivat suuremman valinnanvapauden ja sopivampien työvuorojen lisäävän motivaatiota ja parantavan sitoutumista työhön. Toisena motivaatiota ja sitoutumista lisäävänä toiveena haastateltavat pitivät suurempaa mahdollisuutta vaikuttaa myös työtehtäviin.

## 7 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden näkemyksiä rekrytoijien kokemista rekrytointiprosessin kipukohdista. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa rekrytoijien kokemuksia

selvitettiin työpaja-työskentelyn avulla ja prosessin kipukohdiksi nousi työntekijöiden työaika-rajoitteet sekä työhaastattelu. Työntekijöiden haastatteluiden ja palautekyselyn vastausten avulla tutkimusongelmaan eli työntekijöiden työvuororajoitteisiin ja työhaastattelun haasteisiin pyrittiin löytämään vastauksia.

Haastattelujen ja sekundääriaineistona olleen palautekyselyn perusteella työntekijät olivat hyvin tyytyväisiä koko rekrytointiprosessiin. Rekrytoijien esiin nostamat kipukohdat olivat pitkälti haasteellisia myös työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi merkittäväksi haasteeksi nousi viestintään liittyvät asiat kuten informaation suuri määrä ja pirstaleisuus sekä liikesalaisuuteen liittyvä tarkan ajankohdan selviäminen vasta työhaastattelussa.

Rekrytoijat kokivat työntekijöiden työvuororajoitteet haasteena koko prosessin sujumisen kannalta ja heidän mielestään rajoitteet kuluttavat liikaa prosessin resursseja. Tutkimustulosten perusteella työnhakijoille ja työntekijöille tulisi viestiä jo aiemmassa vaiheessa rajoitteiden toteuttamisen mahdollisuuksista ja mahdottomuuksista eri työtehtävissä. Työnhakijoille voisi antaa mahdollisuuden kertoa työhaastattelussa tarkemmin tilanteestaan ja painottaa heille, työhön sitoutumisen merkitystä. Haastateltavatkin nostivat esille työhaastattelun hyvänä paikkana rajoitteiden esittämiseksi. Jatkossa esimerkiksi haastattelukutsussa voisi olla selkeämmin kerrottu, että työn tarkka ajankohta selviää ryhmähaastattelussa ja hakijoiden tulee olla valmiita kertomaan käytettävyydestään silloin tarkasti. Tällä hetkellä kutsussa ei mainita näistä asioista.

Työaikarajoitteiden voidaan nähdä kertovan myös työntekijän sitoutumattomuudesta työhön, sillä esimerkiksi palautekyselyn avoimista vastauksista välittyi ajatus siitä, että työn tulisi joustaa muun elämän kustannuksella. Perinteisesti on ajateltu asetelman olevan toisin päin, tämä ajatus tuli esiin myös haastatteluissa ja palautteissa. Työntekijöiden sitouttamiseen tulisi paneutua ja tätä teemaa olisi mielestäni tutkittava tarkemmin tulevaisuudessa. Vuokratyöntekijöiden sitoutuminen työnantaja toimivaan henkilöstöpalveluyritykseen on tutkimusten mukaan vähäistä, joten tehtävää tällä saralla varmasti olisi tulevaisuudessa (Tanskanen 2012, 50).

Yksi syy rajoitteiden suureen määrään on mielestäni myös, että työntekijöillä ei tutkimuksen mukaan ole selkeää käsitystä koko rekrytointiprosessin laajuudesta ja osallisten määrästä eikä rajoitteiden toteuttamiseen liittyvästä työmäärästä. Työntekijät ajattelevat asiaa tulosten perusteella pitkälti vain oman itsensä kannalta ja vertaavat tilannettaan muihin ilman tarkempaa tietoa kunkin työtehtävistä tai tilanteesta. Jotkut esimerkiksi olivat sitä mieltä, että oli epäreilua, että joku toinen sai enemmän työtunteja kuin hän itse. Huomioita ei kuitenkaan ollut kiinnitetty siihen, että toinen työntekijä oli kertonut olevansa valmis tekemään mitä vain ja toisella oli ollut enemmän rajoitteita. Rekrytointiprosessin avoimuus, läpinäkyvyys ja

viestintä voisi helpottaa tilannetta ja avartaa työntekijöiden ymmärrystä. Rekrytointiprosessin aikaisen viestinnän todettiin aiemmin olevan erittäin tärkeää ja olevan myös oleellinen asia työnantajamielikuvan kannalta.

Työntekijöiden haastatteluissa ja palautekyselyn avoimissa vastauksissa nousi esiin viestintään liittyviä haasteita. Vaikka viestintää ei koettukaan rekrytoijien mielestä merkittävimäksi kipukohdaksi, se puhutti huomattavasti myös työpajassa. Tästä syystä kampanjarekrytointiprosessin viestintää tulisivat selkeyttää ja tehostaa, jotta tiedon kulku olisi kaikkien osapuolten mielestä mahdollisimman selkeää. Selkeä viestintä ja tiedonkulku työsuhteen kannalta tärkeistä asioista rekrytointiprosessin yhteydessä voidaan rinnastaa perehdyttämiseen. Ja kuten aiemmin viitatussa Härmäläisen tutkielmassa kävi ilmi, hyvin toteutettu perehdyttäminen lisää vuokratyöntekijöiden sitoutumista ja työmotivaatiota.

#### Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään käyttämällä kahta tutkimusmenetelmää eli työpajaa rekrytoijille ja työntekijöiden haastattelua (Ojasalo ym. 2009, 94). Lisäksi sekundäriaineistona käytetty palautekysely ja sen avoimet vastaukset lisäävät tutkimuksen luotettavuutta, erityisesti koska haastattelujen määrä jäi suhteellisen vähäiseksi, kun taas palautekyselyyn oli saatu huomattava määrä vastauksia vastausprosentin ollessa noin 80. Olen pyrkinyt olemaan sekä työpajoissa että haastatteluissa neutraalissa roolissa, jotta rekrytoijat ja haastateltavat ovat kyenneet ilmaisemaan ajatuksiaan mahdollisimman vapaasti ja avoimesti. Lisäksi haastatteluun valikoitujen työntekijöiden ja tutkimuksen tekijän tuntemattomuus lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä ennakoasenteet ja ajatukset ovat tällöin mahdollisimman neutraalit. Haastatteluiden suhteen myös niiden tallentaminen lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä haastatteluun on voitu palata uudestaan eikä tulkinta ole jäänyt vain muistiinpanojen varaan. Toki laadullisessa tutkimuksessa tutkija tekee aina omia tulkintojaan olemassa olevasta aineistosta, mutta kaikki tulkinnat on pyritty perustelemaan aineiston avulla (Ojasalo ym. 2009, 94).

#### Tulosten yleistettävyys

Tutkimuksen tuloksia, erityisesti ryhmähaastatteluun sekä viestintään liittyen on mahdollista soveltaa myös muissa yrityksen rekrytointiprosesseissa. Ryhmähaastattelu on toki hieman erilainen eri rekrytoinneissa, mutta kaikissa on samoja elementtejä. Lisäksi haastateltujen ajatukset esimerkiksi videohaastattelujen käytöstä olisivat hyvinkin siirrettävissä muihinkin rekrytointeihin, jopa paremmin kuin tässä tutkimuksessa tarkasteltuun rekrytointiprosessiin.

#### Jatkotutkimusaiheita

Mielestäni aiheeseen liittyviä relevantteja jatkotutkimuskohteita olisivat muun muassa valitsematta jääneiden työnhakijoiden näkemykset rekrytointiprosessista ja sen sujumisesta. Esimerkiksi ryhmähaastattelun suhteen jotkut valituksi tulleet olivat pettyneet sen sisältöön, joten erityisesti Yritys X:n imagon ja houkuttelevuuden kannalta olisi tärkeää selvittää myös valitsematta jääneiden näkemyksiä. Olivatko he mahdollisesti kokeneet haastattelutilanteen negatiivisena ja minkälainen mielikuva heille oli Yrityksestä X jäänyt.

Lisäksi koska Yritys X:n tavoitteena on työllistää kirjoillaan olevia työntekijöitä moniin eri asiakasyrityksiin, olisi mielestäni tärkeää selvittää tarkemmin, kuinka yrityksen sisäinen rekrytointiprosessi toimii. Tämän tutkimuksen tulosten avulla voitaisiin helpottaa työntekijöiden hakeutumista eri työtehtäviin ja hankkimaan monipuolista työkokemusta sekä myös työllistymään entistä kokoaikaisemmin. Tämä tavoite on sekä Yritys X:n, että sen työntekijöiden etu ja tahtotila.

#### Tutkimuksen tulokset käytäntöön

Tutkimuksen tuloksia ollaan jo ottamassa ja otettukin käytäntöön Yrityksessä X ja niitä tullaan hyödyntämään erityisesti tulevissa kampanjarekrytoinneissa. Esimerkiksi ryhmähaastattelujen sisältöä ollaan muokkaamassa tämän tutkimuksen tulosten perusteella ja koko työnhakijaviestintää on suunniteltu kehitettävän ainakin vastaavien kampanjarekrytointien kohdalla. Työaikarajoitteiden suhteen tullaan myös tekemään joitain toimenpiteitä, mutta niitä ei ole vielä täsmennetty. Konkreettisia muutoksia ovat haastattelukutsun muokkaaminen sekä valituille työntekijöille lähetettävän informaation selkeyttäminen ja yksinkertaistaminen.

## Lähteet

### Painetut lähteet:

- Elomaa, N. 2011. Ulkopuolisen työvoiman käyttö. Jyväskylä: Edita.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2014. Vuokratyö. Helsinki: Talentum.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOY Pro.
- Pohjanoksa, I. & Perkkä-Jortikka, K. 2004. Työvoimanvuokraus. Vantaa: Dark Oy.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro.
- Salojärvi, S. 2009a. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 117-142.
- Salojärvi, S. 2009b. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 143-172.
- Salli, M. & Takalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Helsinki: Kauppakamari.
- Tanskanen, A. 2012. Huono-osaisia työntekijöitä? Tutkimus vuokratyöntekijöiden työelämän laadusta. Helsinki: Unigrafia.
- Vahtio, E. 2007. Pestaa paras, Rekrytoinnin opas esimiehille. Helsinki: Edita.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

### Sähköiset lähteet:

- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2012. Työtä tarjolla! Monta tapaa tehdä työtä - monta tapaa työllistää. Viitattu 5.5.2017.  
[https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyota\\_tarjolla.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyota_tarjolla.pdf)
- Henkilöstöpalveluyritysten liitto ry. 2017.  
<http://www.hpl.fi/>
- Henkilöstöpalveluyritysten liitto ry. 2017. Auktorisointisäännöt. Viitattu 29.4.2017.  
[http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/auktorisointi/hpl-auktorisointisa-cc-88a-cc-88nno-cc-88t\\_web.pdf](http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/auktorisointi/hpl-auktorisointisa-cc-88a-cc-88nno-cc-88t_web.pdf)
- Henkilöstöpalveluyritysten liitto ry. 2014. Henkilöstövuokrauksen yleiset sopimusehdot. Viitattu 19.4.2017.  
[http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/yleiset-sopimusehdot/yse-ehdot-28012014\\_final.pdf](http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/yleiset-sopimusehdot/yse-ehdot-28012014_final.pdf)
- Henkilöstöpalveluyritysten liitto ry. 2017. Liikevaihtotiedustelu. Viitattu 19.4.2017.  
<http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tilastot/top-20-tilastot/hpl-joulukuu-2016-lv.pdf>
- Henkilöstöpalveluyritysten liitto ry. 2016. Vuokratyöntekijätutkimus 2016.  
[http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tutkimukset/hpl-vuokratyontekijatutkimus-2016\\_netti.pdf](http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tutkimukset/hpl-vuokratyontekijatutkimus-2016_netti.pdf)

Henkilötietolaki. 1999/523. Viitattu 7.6.2017.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>

Hämäläinen, M. 2014. Vuokratyöntekijän työmotivaatio ja perehdyttäminen. Pro gradu-tutkielma.

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96061/GRADU-1410168316.pdf?sequence=1>

Korpimies, A. 5.4.2017. Uusi trendi tuli työnhakuun - jotkut saattavat kokea tukalaksi. Viitattu 7.5.2017.

[http://www.tivi.fi/Kaikki\\_uutiset/uusi-trendi-tuli-tyonhakuun-jotkut-saattavat-kokea-tukalaksi-6638613](http://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/uusi-trendi-tuli-tyonhakuun-jotkut-saattavat-kokea-tukalaksi-6638613)

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 1986/609. Viitattu 7.6.2017.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609#P6>

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. 2004/759. Viitattu 7.6.2017.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>

Oikeusministeriö. 2017. Miten valmistautua EU:n tietosuoja-asetukseen? Viitattu 7.6.2017.

[http://tietosuoja.fi/material/attachments/tietosuojavaltuutettu/tietosuojavaltuutetun-toimisto/opaat/1Em8rT7IF/Miten\\_valmistautua\\_EUn\\_tietosuoja-asetukseen.pdf](http://tietosuoja.fi/material/attachments/tietosuojavaltuutettu/tietosuojavaltuutetun-toimisto/opaat/1Em8rT7IF/Miten_valmistautua_EUn_tietosuoja-asetukseen.pdf)

Suomen virallinen tilasto. Työvoimatutkimus 2014. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 18.4.2017.

[http://www.stat.fi/til/tyti/2014/13/tyti\\_2014\\_13\\_2015-04-28\\_kat\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2014/13/tyti_2014_13_2015-04-28_kat_002_fi.html)

Suomen virallinen tilasto. Työllisyys ja työttömyys vuonna 2016. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 18.4.2017.

[http://www.stat.fi/til/tyti/2016/13/tyti\\_2016\\_13\\_2017-04-12\\_kat\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2016/13/tyti_2016_13_2017-04-12_kat_002_fi.html)

Työ- ja elinkeinoministeriö. Vuokratyöopas. 2016. Helsinki.

<http://tem.fi/documents/1410877/3229884/Vuokraty%C3%B6opas/fc47f5f5-b1d5-4805-b6dd-a46e42193a05>

Työsopimuslaki. 2001/55. Viitattu 7.6.2017.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P2>

Yhdenvertaisuuslaki. 2014/1325. Viitattu 7.6.2017.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325#L1P4>

Yritys X:n internetsivut. 2017. Viitattu 19.4.2017.

Yritys X:n teettämä palautekysely. 2017. Viitattu 8.6.2017.

Yritys X:n sisäinen intranet. 2017.



## Kuviot

Kuvio 1 Henkilöstön vuokrauksen osapuolet (mukaillen Vuokratyöopas 2016).....	7
Kuvio 2 Rekrytointiprosessi (mukaillen Salojärvi 2009a, 127-128) .....	11
Kuvio 3 Rekrytointiprosessi pääpiirteittäin Yrityksessä X.....	20
Kuvio 4 Tutkimusasetelma .....	24
Kuvio 5 Rekrytoijien vastaukset työpajassa .....	25
Kuvio 6 Palautekyselyn vastanneiden arvio työn hakemisesta ja haastattelusta .....	30
Kuvio 7 Haastateltujen kuvailuja ryhmähaastattelusta .....	31
Kuvio 8 Palautekyselyyn vastanneiden arvio työsuhteen vahvistuksesta.....	32
Kuvio 9 Haastateltavien toiveita, jos kaikki olisi mahdollista .....	34

## Liitteet

Liite 1 Haastattelukutsu .....	43
Liite 2 Haastattelupohja .....	44
Liite 3 Sekundääriaineistona olevassa kyselyssä esitetyt rekrytointiprosessiin liittyvät kysymykset .....	45

Liite 1 Haastattelukutsu

**Lähtettäjä:** Anna-Maria Silfverberg

**Lähetetty:** 22. toukokuuta 2017 11:39

**Aihe:** Haastattelukutsu

Hei xxx,

teen opinnäytetyötä xxx 2017 xxx rekrytointiprosessista ja etsin haastateltavia työntekijöitä aiheeseen liittyen.

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa työntekijöiden ajatuksia rekrytointiprosessista ja sen kehittämisestä.

Haastattelussa antamasi vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja niitä hyödynnetään vain tässä tutkimuksessa.

Haastattelut on tarkoitus toteuttaa jo tämän ja ensi viikon aikana joko kasvotusten tai puhelimessa.

Mikäli olet halukas osallistumaan tutkimukseeni ja kertomaan ajatuksistasi, vastaa minulle tähän viestiin mahdollisimman pian.

Vastaathan myös, mikäli et ole kiinnostunut niin tiedän, että olet saanut tämän viestin.

Kiitos jo etukäteen ja mukavaa alkanutta viikkoa!

Ystävällisin terveisin

**Anna-Maria Silfverberg**

## Liite 2 Haastattelupohja

# Haastattelupohja

- Prosessin läpikäynti, miten meni ja toiveita, miten voisi toteuttaa jatkossa!
  - Hakeminen
    - Missä näit ilmoituksen? Oliko se selkeä? Tiesitkö mitä tehtävää olet hakemassa?
    - Kehitettävää tai ideoita?
  - Haastattelukutsu
    - Miten koit haastatteluajan sopimisen?
    - Olisiko tämä vaihe voitu toteuttaa paremmin jollain toisella tavalla?
  - Ryhmähaastattelu
    - Miten koit ryhmähaastattelutilanteen? Pystyitkö kertomaan käytettävyytesi avoimesti ja tarkasti?
    - Kuinka tämä voitaisiin toteuttaa paremmin/mukavammin? Koitko hankalaksi tulla toimistolle fyysisesti?
  - Työtarjous
    - Oliko saamasi työtarjous selkeä ja kattava?
    - Parannettavaa? Jäitkö kaipaamaan jotain?
  - Vahvistus
    - Miten koit saamasi vahvistuksen? Saitko tarpeeksi/liikaa informaatiota työhön liittyen?
    - Miten tieto voitaisiin jakaa paremmin tai selkeämmin?
  - Työvuorot
    - Oliko riittävästi vai liian vähän? Oliko kellonajat sopivia? Toteutettiin mahdolliset rajoitteet työvuorojen suhteen
    - Miten työvuorot voisi jakaa/ilmoittaa paremmin?
    - Miten toiveet/rajoitteet voisi ottaa huomioon? Onko paremmalle huomioinnille tarvetta? Mitä kautta ne olisi helpointa ilmoittaa?
  - Perehdytys
    - Oliko ajoista sopiminen helppoa/vaikeaa?
- Mitä muuta voisi tehdä toisin, jotta olisi hakijalle/työntekijälle helpompaa?

Miten toivoisit jatkossa prosessin menevän, jos haet samaan tehtävään uudestaan?

Liite 3 Sekundääriaineistona olevassa kyselyssä esitetyt rekrytointiprosessiin liittyvät kysymykset

4. Miten työn hakeminen ja haastattelu toimivat mielestäsi?
5. Avoin palaute koskien työpaikan hakemista ja haastattelua:
6. Miten työsuhteen vahvistus (puhelimitse tai sähköpostitse) sujui mielestäsi?
7. Avoin palaute koskien työsuhteen vahvistusta (työtarjous puhelimitse tai sähköpostitse):
10. Muita kommentteja Yritys X:lle: