

ESIMIESTEN KOKEMUKSIA UUDISTETUSTA
REKRYTOINTIPROSESSISTA

Pihlajamäki Niina

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2019

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Niina Pihlajamäki	Vuosi	2019
Ohjaaja(t)	Ari Alm		
Toimeksiantaja	Yritys X:n rekrytointiosaston osastopäällikkö		
Työn nimi	Esimiesten kokemuksia uudistetusta rekrytointiprosessista		
Sivu- ja liitesivumäärä	36 + 4		

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten hyvin Yritys X:n rekrytoinneista vastaava tiimi Suomessa oli onnistunut tukemaan esimiehiä kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessissa. Kyselyn taustalla oli yrityksessä toteutettu toimintamallin muutos, joka toi muutoksia myös rekrytointiprosessiin.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin rekrytointiprosessin eri vaiheita painotuen niihin vaiheisiin, joita olisi hyvä huomioida erityisesti, kun kyse on kesätyöntekijöiden rekrytoinneista. Tutkimus toteutettiin kyselynä esimiehille, jotka olivat osallistuneet kesätyöntekijöiden rekrytointiin keväällä 2019. Kyselyssä oli kvantitatiivisia monivalintakysymyksiä ja kvalitatiivisia avoimia kysymyksiä, jotta esimiehiltä saataisiin näkökulmia toteutettuihin toimenpiteisiin ja kehitysideoita tulevaisuutta varten.

Tuloksista tuli selville se, että aiemmin toteutetut tukitoimenpiteet olivat pääsääntöisesti olleet hyviä ja esimiesten rekrytointia tukevia. Kehityskohteena on kuitenkin uuden henkilöstöjärjestelmän käyttömukavuus ja prosessin yksinkertaistaminen.

Avainsanat

rekrytointi, rekrytointiprosessi, henkilöstöhallinto

Degree Programme in Business
Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Niina Pihlajamäki	Year	2019
Supervisor	Ari Alm		
Commissioned by	Head of Talent Management for Company X.		
Subject of thesis	Managers' Experiences about the Renewed Recruitment Process		
Number of pages	36 + 4		

The Purpose for this thesis was to define, how well the Finnish recruitment team in Company X managed to support the managers in the recruitment process of seasonal workers for the holidays in the spring 2019. The changes in the recruitment process were caused by the change of the operating model in the company.

The theoretical section discussed the different phases in the recruitment process. The emphasis was on the topics that should be paid the most attention when recruiting seasonal workers. The research was carried out as an inquiry to the managers who recruited seasonal workers in the spring 2019. The inquiry had quantitative multiple-choice questions and qualitative free questions. Thus, the managers' views on the support measures and their possible development proposals were obtained.

The results showed that the implemented support measures had been good and they had supported the managers in the recruitment process quite well. However, simplifying the recruitment process and the usability of the recruitment systems still require developing.

Key words

recruitment, recruitment process, human resources

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 REKRYTOINTIPROSESSI	7
2.1 Rekrytointitarpeen määrittely	8
2.2 Osaamisprofiilin ja hakukriteerien määrittely.....	9
2.3 Työpaikkailmoitus	10
2.4 Hakukanavien määrittely.....	12
2.5 Hakemusten arviointi	12
2.6 Hakijaviestintä.....	13
2.7 Haastattelu.....	14
2.8 Valintapäätös	16
3 KESÄTYÖNTEKIJÖIDEN REKYTOINNIN NYKYPROSESSI.....	17
3.1 Prosessiin osallistuneet asiantuntijat	17
3.2 Esimiehille tarjotut tukitoimenpiteet.....	18
4 TUTKIMUS ESIMIESTEN TYYTYVÄISYYDESTÄ	20
4.1 Tutkimusongelma	20
4.2 Kyselyn toteutus	21
4.3 Kyselyn tulokset.....	22
4.4 Reliabiliteetti ja validiteetti.....	28
5 POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET	30
5.1 Omat havainnot	30
5.2 Kehitysehdotukset	31
LÄHTEET.....	34
LIITTEET	36

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tehdä aidosti työelämälähtöinen tutkimus, josta olisi hyötyä omassa työssäni Yritys X:n palveluksessa sekä itselleni että työyhteisölleni. Tavoitteenani oli tehdä työ, jossa voisin hyödyntää sekä työelämässä kartuttamaani ammattiosaamistani että opintojeni aikana kartuttamaani muuta osaamista.

Sain ajatuksen tämän opinnäytetyöni tekemiselle työskennellessäni nykyisen työnantajani palveluksessa rekrytoinneista vastaavassa tiimissä. Yritys toimii ICT-alalla ja sillä on toimintaa useammassa maassa. Yritys palkkaa Suomen organisaatioon joka kesä noin 300–350 kesätyöntekijää. Nimitän tässä opinnäytetyössäni kohdeyritystä nimellä Yritys X, enkä sen oikealla nimellä toimeksiantajayrityksen omaa toivetta kunnioittaen.

Vuonna 2017 Yritys X:n koko konsernin henkilöstöhallinnosta vastaavassa organisaatioyksikössä tehtiin kehitystoimia, jonka jälkeen henkilöstöhallinnon organisaatio (People Hub) organisoitui uudelleen. Tässä yhteydessä uudistettiin myös henkilöstöhallinnon prosesseja sekä henkilöstöjärjestelmä. Tämän uudistustyön myötä myös rekrytointiprosessi uudistui.

Tämän opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, miten tyytyväisiä kesätyöntekijöiden rekrytointiin keväällä 2019 osallistuneet esimiehet olivat henkilöstöhallinnon organisaation ja erityisesti rekrytointitiimin tarjoamaan apuun uudistuneen rekrytointiprosessin läpiviennissä ja missä on kehitettävää. Opinnäytetyöni tavoitteena on tuottaa yrityksen rekrytointitiimille konsultatiivisia kehittämissuosituksia, joiden avulla kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessia voidaan mahdollisesti kehittää ja parantaa seuraavan kesän kesätyöntekijöiden rekrytointeja silmällä pitäen.

Opinnäytetyöni teoriaosuudessa käyn läpi rekrytointiprosessia yleisesti, mutta painotan niitä osa-alueita enemmän, joihin on mielestäni hyvä kiinnittää erityistä huomiota, kun kyse on nuorien, kesätyöntekijöiden rekrytoinnista. Rekrytointi on aina hoidettava huolellisesti ja siihen pitää panostaa, mutta kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa muutamiin seikkoihin pitää kiinnittää huomiota niin sanottua normaalia rekrytointiprosessia huolellisemmin.

Opinnäytetyön teoriaosuudesta on rajattu pois työhön perehdyttäminen, vaikka se on hyvin olennainen osa rekrytointiprosessia. Työhön perehdyttäminen tapahtuu Yritys X:ssä pääsääntöisesti liiketoimintayksiköissä niiden tiimien toimesta, jotka ovat palkanneet uusia työntekijöitä. Esimiehille lähetetty kysely pyrittiin rajaamaan niihin toimenpiteisiin, jotka tehtiin keväällä 2019 uusien kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessiin valmistauduttaessa. Henkilöstöhallinnon uudistusprosessi oli käynnissä vielä keväällä 2018, joten tuolloin kesätyöntekijöiden rekrytointi hoidettiin vielä niin sanotun vanhan prosessin mukaisesti.

2 REKRYTOINTIPROSESSI

Jokaisella menestystä tavoittelevalla yrityksellä tulisi olla tarkkaan määritellyt yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja toiminnalliset eli operatiivisen tason strategiat. Operatiivisten strategioiden, kuten esimerkiksi henkilöstöstrategian, avulla toteutetaan henkilöstöjohtamisen keinoin liiketoimintastrategian tavoitteita. Henkilöstöstrategian tärkeimpiä tehtäviä on varmistaa yritykselle sen tarvitsema osaaminen, henkilöstön oikean määrä ja rakenne muutaman vuoden aikajännteellä. Henkilöstöstrategian tärkeimpiä osa-alueita ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, palkitseminen, johtamisen kehittäminen ja hyvinvointiin liittyvät asiat. (Viitala 2013, 48–51.)

Henkilöstöjohtaminen on yrityksen työntekijöiden jokapäiväistä johtamista, joka tarkoittaa henkilöstön hankintaa, motivointia, kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöstöjohtamisen perimmäinen tarkoitus on hyvin selkeä, joten jokaisen organisaation pitäisi pystyä

- rekrytoimaan yritykseen sen tarvitsemaa ja haluamaansa työvoimaa
- säilyttää työvoima yrityksessä motivoimalla, kannustamalla ja luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin
- palkitsemalla myös hyvistä työsuorituksista
- tarjota mahdollisuuksia kehittymiseen
- tarjota mahdollisuuksia työkyvyn ylläpitämiseen.

(Kauhanen 2010, 16.)

Usein organisaatioiden johto, ainakin juhlapuheissa, mainitsee henkilöstön sen vahvimaksi voimavaraksi. Arjessa tämä kuitenkin valitettavan usein tuntuu unohtuvan. Käytännössä kuitenkin harva yritys pystyy toimimaan ilman sen henkilöstöä. Näin ollen yrityksen henkilöstön voidaankin väittää olevan välttämätön, ellei jopa yrityksen keskeisin voimavara. (Kauhanen 2009, 16.)

Henkilöstösuunnittelu on systemaattista työtä tulevaisuutta varten ja siihen varautumista (Viitala 2013, 57). Henkilöstösuunnittelun yksi tärkeä osa-alue on henkilöstöhankinta eli rekrytointi. Rekrytoinnin avulla yritykseen pyritään saamaan sen tarvitsemat henkilöt. Rekrytointi on aina taloudellisesti iso investointi ja siinä onnistumisella on suuri merkitys mille tahansa organisaatiolle. Epäonnistuneella rekrytoinnilla voi olla kauaskantoiset seuraukset sekä työntekijälle itselleen, organisaatiolle ja asiakkaille. (Viitala 2013, 98.)

Aiemmin tavanomainen rekrytointitilanne saattoi olla, että jokin työntekijä lähti pois tai liiketoimintaa laajennettiin, jolloin tuli tarve lisätyövoimalle. Tänä päivänä rekrytointitarve voi ilmetä yrityksen kehittäessä omaa toimintaansa, jolloin yrityksessä tarvitaan täysin uudenlaista osaamista ja sitä ei saada riittävän nopeasti nykyistä henkilöstöä kouluttamalla. (Viitala 2013, 98.) Tänä päivänä tämä jälkimmäinen tilanne voi olla yhä useammassa yrityksessä arkipäivää. Teknologia kehittyy hurjaa vauhtia ja asiakkaat haluavat palveluita yhä moninaisemmin, joten tämä on osaltaan vaikuttamassa yritysten haasteisiin henkilökunnan osaamisen suhteen.

Erään asiantuntijan mukaan uuden, pitkäaikaisen työntekijän palkkaaminen on verrattavissa pitkävaikutteiseen investointiin (Viitala 2013, 100). Tähän ajatukseen on helppo yhtyä. Rekrytoinneissa onnistuminen on yrityksille tänä päivänä suuri kilpailuetu. Työnantajamielikuvan rakentaminen ja ylläpitäminen voi olla melko monimutkaista, mutta hyvin hoidetulla rekrytointiprosessilla voi merkittäväällä tavalla vaikuttaa siihen, miten houkutteleva yritys on (Kaijala 2016, 156; Mäkelä 2019). Näistä syistä yritysten rekrytointiprosessien huolellinen suunnittelu ja kehittäminen ovat tärkeitä. Rekrytoivat esimiehet eivät välttämättä ole ammattilaisia tällä alalla, mutta henkilöstöhallinnossa yleensä on rekrytoinnin ammattilaisia. Heidän tarjoama apu ja tuki esimiehille rekrytointiprosessin koko elinkaaren ajan auttaa kaikkia onnistumaan.

2.1 Rekrytointitarpeen määrittely

Onnistunut rekrytointi aloitetaan prosessin huolellisella suunnittelulla. Vaikka yrityksessä olisikin kuinka akuutti tilanne lisätyövoiman saamiselle, on kuitenkin aina ennen rekrytoinnin aloittamista syytä pohtia sen todellinen tarve (Kauhanen

2010, 73). Ensiksi on tärkeää miettiä, millaista osaajaa tai henkilöä etsitään. Alkuun on myös hyvä kartoittaa, onko yrityksen sisällä jo valmiiksi tarvittavaa osaamista ja voidaanko sitä hyödyntää. Koska rekrytointi on aina kallis investointipäätös, on hyvä tarkastella myös rekrytoinnin taloudellinen vaikutus. (Kauhanen 2010, 72–73.) On myös tarpeen selvittää, onko yrityksen sisäisissä ohjeistuksissa määräyksiä rekrytointeihin liittyen (Kauhanen 2009, 73). Kun kyseessä on kesätyöntekijöiden rekrytointi, usein sillä halutaan antaa nuorille henkilöille mahdollisuus tutustua työelämään ja kasvattaa sillä omaa osaamistaan ja antaa tukea opinnoille. Yritykset saavat näin myös kallisarvoista tietoa siitä, millaisia potentiaalisia tulevaisuuden työntekijöitä heillä on mahdollisuus palkata. Usein käy myös niin, että kesätyön päätyttyä työntekijä jää yritykseen osa-aikaiseksi työntekijäksi opintojensa ohella. Kesätyöntekijöiden palkkaamiseen syynä on usein myös se, että vakituisella henkilöstöllä on mahdollisuus kesälomaan eikä yrityksen toimintakyky kärsi kesälomakaudesta huolimatta. Edellä mainittu on ainakin omassa työnantajayrityksessämme huomattu. Kesätyöntekijöiden ansiosta palvelutasot voidaan säilyttää ennallaan kesälomakaudesta huolimatta.

2.2 Osaamisprofiilin ja hakukriteerien määrittely

Kivimäen (2016) mukaan oikean osaamisprofiilin ja hakukriteerien määrittäminen on kriittisin vaihe rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Alkuun on tärkeää miettiä, mitä tehtäviä ja vastuita työtehtävään kuuluu, millaista osaamista hakijalta jo odotetaan ja mitä voidaan perehdyttää työn ohessa, mitkä ovat tärkeimmät tavoitteet tehtävässä, millaista työpersoonaa henkilöltä odotetaan ja millaiset ominaisuudet voivat mahdollisesti olla esteenä työn tekemisessä. Näiden kysymysten pohtimisella päästään jo pitkälle ja ne myös selkiyttävät rekrytointiprosessia. (Duunitori 2019.) Omassa työssäni olen törmännyt tilanteisiin, jossa esimiehillä ei ole itsellään tarkkaa käsitystä siitä, millaista osaajaa he tarvitsevat. Esimiehillä ei välttämättä itsellään ole täysin tarkkaa kuvaa siitä, mitä eri asioita eri työtehtävät pitävät sisällään. Näin ollen heillä ei myöskään ole ihan tarkkaa tietoa siitä, millaista osaamista tehtävän suorittamiseen käytännössä tarvitaan. Tällaisessa tilanteessa olisikin hyvä mahdollisuuksien mukaan kuunnella valittavan henkilön tulevia työtovereita, kun määritellään tehtävän osaamisprofiilia ja hakukriteerejä (Vaahtio 2005, 121).

On hyvä pitää mielessä, lähdetäänkö mahdollisesti etsimään korvaavaa osaajaa ehkä pois lähteneen tilalle vai mahdollisesti uutta, tulevaisuuden osaajaa. Rekrytoinnissa on aina mahdollisuus kehittymiseen ja uudistumiseen. Rekrytoitaessa olisi aina hyviä pyrkiä miettimään kauaskantoisemmin, millainen osuus rekrytoitavalla henkilöllä on tai voisi olla yrityksen tulevaisuutta visioitaessa. (Vaahtio 2005, 71.) Ilmoitustekstien puhuttelutavassa ja hakukriteerien esittelyssä voi olla hyvinkin suuria eroja siinä, etsitäänkö kovan luokan osaajaa vai ehkä kokemattomampaa työntekijää.

2.3 Työpaikkailmoitus

Työpaikkailmoitus on aina yrityksen markkinointia, koska sillä markkinoidaan avointa työpaikkaa niille henkilöille, joiden toivotaan hakevan paikkaa (Vaahtio 2005, 129). Työpaikkailmoituksen pitää sisältää kaikki potentiaalisten hakijoiden tarvitsema tieto työpaikasta. Huolellisesti valmistellulla, kohteen huomioivalla ilmoitustekstillä on myös vaikutusta työnantajamielikuvaan. Hakutekstin ja tyylin pitää olla yrityksen imagon ja toimialan mukainen ja kirjoitetun tekstin virheetöntä. (Vaahtio 2005, 129.) Hyvän työnantajamielikuvan omaava yritys tai organisaatio pystyy houkuttelemaan hyviä työntekijöitä (Kauhanen 2010, 69).

Hyvässä työpaikkailmoituksessa on selkeä otsikko. Tehtävänimikkeet eivät välttämättä aina anna selkeää kuvaa työtehtävästä, joten ne voi olla tarpeen myös avata tarkemmin. Tällöin työnhakijat myös löytävät hakemiansa tehtäviä helpommin eri hakusanoja käyttämällä. Kun rekrytoidaan nuoria, ehkä akateemisia, nimikkeellä tai tittelillä on todellakin väliä. Sitä ei ole tarpeen tehdä liiallisen myyväksi, mutta ei ole myöskään järkeä käyttää sellaista titteliä, joka karkottaa potentiaaliset hakijat. Mahdollisesti kiireessä päätetty titteli tai nimike jopa epäselvän ilmoitustekstin kera viestii hakijoille, että yritys ei tosissaan panosta tarjoamiensa tehtäväsisältöjen kuvaamiseen. (Kaijala 2016, 157.)

Ilmoituksessa on hyvä olla myös tiivis esittelyteksti yrityksestä ja työtehtävästä. Esittelyteksti toimii tehokkaana mielenkiinnon herättäjänä ja auttaa myös työnhakijaa arvioimaan, onko tehtävä juuri sitä mitä hän hakee. Keskeisimmät työtehtävät ja -vastuut on hyvä olla selkeästi kuvattuina. Listat toimivat kyllä, mutta työntekijän kannalta on mielekkäämpää, mikäli työtehtävien sisältöä on kuvattu

kokonaisilla lauseilla. Yrityksen esittely kannattaa hoitaa lyhyesti tai siihen voi käyttää myös suoraan linkkiä yrityksen www-sivustolle. Oman kokemuksen mukaan työnhakijat, jotka ovat kiinnostuneita yrityksestä, he varmasti tutustuvat yritykseen tarkemmin ja hankkivat siitä tietoa itsenäisesti.

Hakuehdot, eli mitä taitoja tai ominaisuuksia työnhakijalta toivotaan tai edellytetään, on oltava selkeästi mainittuna. Mikäli toivotaan vain muutamaa korkealatuista hakijaa, on hyvä määrittää tarkasti mitä heiltä odotetaan. Mikäli taas toivotaan useampia hakijoita, vaatimuksia ei kannata määritellä kovin tarkasti. Ilmoitukseen voi tällöin kirjoittaa, mitä toivottuja ominaisuuksia tai osaamista työntekijöillä olisi hyvä olla. (Duunitori 2019.)

Yrityksen tarjoamat henkilöstöedut on hyvä tuoda rohkeasti esiin, koska nämä seikat ovat palkan lisäksi olennainen lisä ja etu työntekijöille. Yrityksen työterveyshuolto, erilaiset liikuntaedut ja muut mahdolliset edut ovat seikkoja, joilla se pystyy erottautumaan kilpailijoista. (Monster 2019a.)

Työpaikan sijainti on hyvä myös mainita itse ilmoitustekstissä, vaikka se mahdollisesti on jo ilmoitettu muualla ilmoituksessa. Oman kokemuksen mukaan työntekijöitä kiinnostaa, millaiset kulkuyhteydet heillä mahdollisesti työpaikalle on ja pääseekö sinne helposti esimerkiksi julkisilla liikennevälineillä. Tänä päivänä ilmastonmuutokseen liittyvät asiat ovat suuresti esillä, ja näillä seikoilla voi olla ratkaiseva merkitys joillekin työnhakijoille.

Selkeät hakuohjeet ovat ensisijaisen tärkeitä. Kiinnostuneelle työnhakijalle pitää aina kertoa, miten hänen tulee toimia. Ilmoita mahdollisen yhteyshenkilön nimi ja puhelinnumero tai sähköpostiosoite mistä työnhakija saa halutessaan lisätietoja tehtävästä. Viimeinen hakupäivä ja selkeät ohjeet siitä, mitä mahdollisia liitteitä työntekijän pitää hakemuksensa liitteenä toimittaa on kerrottava. (Monster 2019a; Duunitori 2016.)

Työpaikkailmoitus kannattaa suunnitella siis siten, että sen avulla työnhakija saa mahdollisimman kattavan ja realistisen kuvan avoinna olevasta tehtävästä. Omien kokemusten perustella yksi hyvä vaihtoehto on pyrkiä kuvailemaan työnhakijalle, millainen hänen työpäivänsä mahdollisesti voisi olla. Tämä näkökulma olisi hyvä pitää mielessä erityisesti nuoria henkilöitä, esimerkiksi kesätyöntekijöitä

rekrytoitaessa. Nuoret työnhakijat eivät välttämättä ole kovin kokeneita työelämässä ja kuvaileva kertomus mahdollisesta työpäivästä uskoisin auttavan heitä työtehtävän sisällön selkeyttämisessä. On hyvä pitää mielessä, että itselle tutut ja ehkä itsestään selvät sanonnat ja käsitteet eivät hakuilmoitusten lukijoille välttämättä ole sitä. (Markkanen 2005, 133.)

2.4 Hakukanavien määrittely

Yrityksille on aina ollut tärkeää saada houkuteltua oikeat henkilöt omaan organisaatioonsa. Tänä päivänä oikeiden tai haluttujen henkilöiden huomion saaminen on haastavaa, koska monet yritykset kilpailevat samoista osaajista. Lisäksi tämän päivän yhteiskunta on kovin kiireinen, ja tietoa tulvii eri paikoista jopa hermostuttavuuteen asti. (Dinnen & Alder 2017,13.) Missä siis houkutella juuri omaan yritykseen parhaat osaajat? Tämä kysymys on hyvä pohtia tarkoin, kun lähtee miettimään oikeita hakukanavia rekrytoinneissa. Kovan tason ammattilaisten rekrytoinneissa ei välttämättä auta samat kanavat kuin esimerkiksi vielä opiskeluidensa oheen kesätyötä hakevat nuoret kyvykkyydet.

Koska kesätyön tekijöiksi halutaan usein nuoria, vielä opintojaan suorittavista tulevaisuuden kyvykkyyksistä, oman kokemukseni mukaan parhaita paikkoja kesätyötehtävien ilmoituksille on erilaiset sähköiset kanavat. Sähköisten kanavien käyttö rekrytoinnissa on tätä päivää ja sen merkitys kasvaa edelleen (Duunitori 2018a). Matkapuhelimesta on tullut tänä päivänä monille tapa selata työpaikkailmoituksia (Mäkelä 2019). Eri oppilaitoksilla on usein omia työpaikkojen ilmoituskanavia ja näitä kannattaa ehdottomasti hyödyntää. Yrityksen omat www-sivut, Facebook-sivusto ja Twitter-tili ovat myös hyviä kanavia. LinkedIn on myös hyvin kattava ja tänä päivänä myös oman työnantajayritykseni tärkeä rekrytoinnin apuväline.

2.5 Hakemusten arviointi

Saapuneiden hakemusten läpikäyntiin täytyy varata aikaa. Jokainen saapunut hakemus on eräänlainen luottamuksen osoitus yritykselle, ja hakija on kiinnostunut yrityksestä ja sen tarjoamasta työtehtävästä. Hakijat ovat nähneet vaivaa kirjoittaessaan hakemuksiaan ja tähän vaivannäköön pitäisi suhtautua kiitollisena.

(Vaahtio 2005, 138.) Mikä sitten on paras tapa tutustua tullessiin hakemuksiin? Pitäisikö niitä käydä läpi sitä mukaa, kun niitä tulee vai kaikki kerralla? Tämä tietenkin riippuu suurelta osin hakemusten määrästä, mutta suositeltavin vaihtoehto on käydä kaikki tulleet hakemukset läpi samalla kerralla. Tämä mahdollistaa hakijoiden tasapuolisen kohtelun. Mikäli hakemuksia käydään läpi sitä mukaa kuin ne tulevat, saattaa käydä niin, että ensimmäisinä tulleet hakemukset jäävät parhaiten mieleen. (Vaahtio 2005, 138.)

Mahdollisuuksien mukaan rekrytoivan esimiehen olisi hyvä pyytää hakemusten läpikäyntiin avuksi rekrytoinnin ammattilainen tai vaikka oma kollega, mikäli sellainen on mahdollista. Kun useampi henkilö käy läpi tulleet hakemuksia, saadaan monipuolisempi näkemys hakijoista. Eri ihmiset kiinnittävät huomiota erilaisiin asioihin. Ideaalinen tilanne olisi, jos samat henkilöt voisivat osallistua sekä hakemusten läpikäyntiin että haastatteluihin. (Vaahtio 2005, 138.) Oman kokemukseni mukaan rekrytointiprosessin alussa hyvin määritelty hakijaprofiili ja huolellisesti valmisteltu työpaikkailmoitus auttavat suuresti hakemusten läpikäynnissä. Hakemuksia on helpompi arvioida ja kandidaattien soveltuvuutta ja vahvuuksia on helpompi määrittellä, kun alkuvalmistelut on tehty huolellisesti.

2.6 Hakijaviestintä

Hakijaviestintä on kokemukseni mukaan rekrytointiprosessin yksi tärkeimmistä tehtävistä hakijaprofiilin määrittämisen lisäksi. Siinä voidaan onnistua hyvin tai epäonnistua totaalisesti. Huonosti hoidetulla hakijaviestinnällä voi olla valitettavan kauaskantoiset seuraukset ja se pahimmillaan vaikuttaa yrityksen työnantajamielikuvaan negatiivisesti. Huonosti hoidettu hakijaviestintä voi vaikuttaa negatiivisesti tulevaisuudessa yrityksen mahdollisuuksiin saada haluttua ja osavaa henkilöstöä. Olen itse kuullut lähipiiriltäni valitettavan paljon huonoja esimerkkejä siitä, miten hakijaviestinnässä on epäonnistuttu ja mitä ajatuksia se on herättänyt näissä hakijoissa.

Hakuajan ollessa käynnissä pitää huolehtia hakemusten läpikäynnistä ja hakijaviestinnästä. Mikäli rekrytointi jostain syystä viivästyy alkuperäisestä, siitä on ehdottomasti viestittävä hakijoille niin pian kuin mahdollista (Duunitori 2018b). Haastatteluun kutsuttavat henkilöt pitäisi kontaktoida henkilökohtaisesti. Mikäli

hakijoita ei ole paljon, myös niille hakijoille, jotka eivät pääse prosessissa jatkoon, olisi hyvä ilmoittaa asiasta henkilökohtaisesti. Henkilökohtaisen yhteydenoton aikana myös työnhakijalla olisi mahdollisuus saada palautetta, mikä hänen osaltaan jäi tällä kertaa puuttumaan. (Vuorio 2014.)

Mikäli hakijoita on paljon, sähköpostilla lähetettävä viesti hylkäyksestä on myös riittävä. Tässäkin tilanteessa hakijoille olisi hyvä tarjota mahdollisuus pyytää palautetta omasta tilanteestaan. Hylkäysviesti pitäisi pyrkiä muotoilemaan siten, että hakijalle ei jää ikävä mielikuva yrityksestä, vaikka hän ei tällä kertaa tullutkaan valituksi hakemaansa tehtävään. Koska hakijat ovat käyttäneet aikaa hakemuskirjeen laatimiseen ja lähettämiseen, olisi kohdeyrityksen tärkeää niin sanotusti kiittää hakijoita heidän vaivannäöstään. (Monster Cafe 2017; Mäentaus 2016.) Lähettävien viestien muotoilu vie toki hieman aikaa, mutta myös tähän työhön panostamalla yritykset voivat merkittävästi vaikuttaa omaan työnantaja-mielikuvaansa. Omassa työnantajayrityksessäni me käytämme valmiita viestipohjia, joita voidaan muokata kulloiseenkin tilanteeseen ja eri esimiehille sopiviksi.

Ehdottoman tärkeää on kuitenkin tavalla tai toisella huolehtia siitä, että kaikki tehtävää hakeneet henkilöt ovat tietoisia omasta tilanteestaan rekrytointiprosessissa. Hyvin hoidetulla hakijaviestinnällä voidaan saavuttaa paljon, vaikka henkilö ei ehkä tulisikaan valituksi hakemaansa tehtävään. Hän ei ehkä ollut soveltuva juuri tähän tehtävään, mutta yrityksestä saadun positiivisen kuvan vuoksi hän ehkä lähtee tavoittelemaan jotakin toista tehtävää, jota yrityksellä on tarjolla. (Monster Cafe 2017.)

2.7 Haastattelu

Haastattelu voidaan järjestää monin eri tavoin. Perinteinen yksilöhaastattelu kasvokkain on aina hyvä menetelmä, mutta muitakin vaihtoehtoja on. Tänä päivänä teknologiaa voidaan hyödyntää tehokkaasti esimerkiksi videohaastatteluiden muodossa. Hakuilmoituksessa on jo voitu pyytää hakijoita valmistelemaan itsensä lyhyt videoesittely, joka toimii tehokkaasti myös esikarsintaa tehtäessä. Puhelimitse tehtyä haastattelua voidaan myös käyttää tehtäessä esikarsintaa hakijoista. Useampia henkilöitä palkattaessa myös ryhmähaastattelut ovat tehokas

väline. Ryhmähaastattelut ovat myös tehokas ja aikaa säästävä menetelmä, kun halutaan tietoa, miten työntekijät toimivat ryhmän jäseninä. Ryhmähaastattelutilanteessa hyvin menestyneet hakijat voidaan myöhemmin pyytää vielä yksilöhaastatteluun. (Monster 2019b.)

Kun kandidaatit on kutsuttu haastatteluun, siellä on hyvä kertoa siitä, miten prosessi etenee siitä eteenpäin. Pitää myös huolehtia siitä, että toimitaan, kuten on luvattu. Läpinäkyvyys koko rekrytointiprosessin ajan aina siihen asti, kun työso-
pimus on allekirjoitettu ja valittu henkilö aloittaa työt, on eduksi rekrytointiprosessin onnistumisessa. Mikäli jossain rekrytointiprosessin vaiheessa hakijalle jää ikävä kuva, tämä voi olla todella vahingollista yrityksen työnantajamielikuvan kan-
nalta. (Mäentaus 2016.)

Haastattelun tarkoituksena on selvittää hakijan ammatillinen osaaminen, moti-
vaatio, persoonallisuus ja henkilökemia (Markkanen 2009, 44). Kesätyöntekijät
ovat usein nuoria, joilla ammatillista osaamista on vielä vähän, joten tärkeintä
heidän kohdallaan on keskittyä selvittämään heidän todellinen motivaationsa
sekä yritystä että tehtävää kohtaan. Myös henkilön persoonallisuudella on mer-
kitystä, kun miettii työyhteisöä, johon henkilöä ollaan palkkaamassa (Markkanen
2009, 44).

Haastattelu on usein kokeneellekin työnhakijalle jännittävä kokemus, joten siitä
pitäisi pyrkiä luomaan mahdollisimman rento ja vapautunut tilaisuus. Taitava
haastattelija osaa luoda haastattelutilanteesta rennon ja avoimeen vuorovaiku-
tukseen perustuvan tilanteen. Rekrytointihaastattelussa on käytännössä vain
kolme osaa alku, keskivaihe ja loppu. (Markkanen 2009, 212.) Olisi hyvä, mikäli
haastattelutilanteeseen voisi osallistua useampi henkilö kuin vain rekrytoiva esi-
mies tai rekrytointin ammattilainen. Haastattelutilanteessa olisi hyvä olla mukana
henkilöitä, jotka tuntevat hyvin kyseisen työtehtävän ja joilla on hyvä näkemys
yrityksestä, sen tavoitteista ja arvoista. (Vaahtio 2005, 143.) Henkilöillä tulisi olla
myös kokemusta haastatteluista ja arviointitilaisuuksista. Yksi varteen otettava
vaihtoehto on ottaa haastatteluun mukaan hakijan mahdollinen tuleva kollega.
Pitää kuitenkin huolehtia siitä, että haastateltavien joukko ei pääse kasvamaan
liian suureksi. Haastateltava voi tuntea olonsa epämukavaksi, mikäli paikalla on
liian suuri joukko (Vaahtio 2005, 143).

Itse haastattelu esittelyiden jälkeen olisi hyvä aloittaa jollain kevyellä kysymyksellä, esimerkiksi miten hakijan päivä on sujunut. Oman kokemuksen mukaan näin vapautetaan tunnelmaa ja saadaan hakija rentoutumaan. Keskivaiheilla kerätään kaikki tarvittavat tiedot hakijasta ja lopussa pyritään jälleen rentouttamaan haastateltava, jotta hän voisi lähteä haastattelusta hyvillä mielin (Markkanen 2009, 212). Haastattelun loppuun on hyvä varata aikaa ehdokkaan mahdollisille kysymyksille. On tärkeää, että ehdokkaalle kerrotaan, miten prosessissa edetään. Kaikki annetut lupaukset ovat ehdottoman tärkeitä lunastaa. Haastattelemini henkilöiden kommenttien perusteella on tärkeää, että ehdokkaalle ei luvata tietoa jatkosta tai yhteydenottoa esim. viikossa, mikäli tätä lupautta ei varmuudella voida pitää.

2.8 Valintapäätös

Valintapäätös olisi hyvä aina hoitaa soittamalla tehtävää hakeneelle henkilölle. Myös haastatellut työnhakijat, jotka eivät tällä kertaa tulleet valituiksi, olisi aina hyvä kontaktoida henkilökohtaisesti, ellei jotain muuta tapaa ole erikseen sovittu. (Nivukoski 2019). Mikäli haastattelutilanteessa on henkilökohtainen ilmoittaminen sovittu, lupaus on ehdottomasti pidettävä. Esimiehen, tai kontaktoimisen hoitavan muun henkilön, on hyvä varautua näihin yhteydenottoihin huolellisesti ja valmistauduttava hakijoiden kysymyksiin omasta tilanteestaan. Luonnollisesti paikkaa vaille jääneet hakijat haluavat palautetta omasta tilanteestaan ja tietoa siitä, miksi itse ei tullut valituksi. (Monster Cafe 2017.)

Huolellisesti valmisteltu ja hakijaa arvostaen hoidettu, hakijan kannalta kielteinen keskustelu voi kuitenkin päättyä positiiviseen loppuvaikutelmaan. Vaikka hakija ei tällä kerralla saanutkaan hakemaansa tehtävää, hänellä voi silti säilyä positiivinen mielikuva yrityksestä ja hän voi lähteä tavoittelemaan jotakin toista yrityksessä tarjolla olevaa tehtävää. (Monster Cafe 2017.)

3 KESÄTYÖNTEKIJÖIDEN REKRYTOINNIN NYKYPROSESSI

Kesän 2019 kesätyöntekijöiden rekrytointien suunnittelu aloitettiin Yrityksessä X jo lokakuussa 2018. Koska organisaatiossa oli otettu käyttöön uusi henkilöstöjärjestelmä ja myös toimintamalli oli muuttunut, oli tärkeää aloittaa rekrytointiprosessin suunnittelu hyvissä ajoin, jotta prosessin sujuvuus voitiin varmistaa parhaalla mahdollisella tavalla.

Prosessiin osallistui rekrytointitiimien lisäksi useita muita asiantuntijoita henkilöstöhallinnon organisaatiosta, joten oli tärkeää, että jokainen toimija oli valmistautunut hoitamaan oman osuutensa prosessin onnistumiseksi. Vastuu kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessin organisoinnista oli rekrytoinneista vastaavalla tiimillä ja tiimissä yksi henkilö kantoi päävastuun prosessista. Häntä voitaneen kuvata tässä prosessissa projektipäälliköksi.

Projektipäällikkö huolehti mm. erilaisten palaverien ja koulutustilaisuuksien koollekutsumisesta, ohjeiden ja materiaalien toimittamisesta kaikille osapuolille sekä yhteisen tiedotusalustan luomisesta Microsoft Teams-alustalle.

3.1 Prosessiin osallistuneet asiantuntijat

Rekrytoinneista vastaavien henkilöiden lisäksi prosessissa oli mukana henkilöitä henkilöstöhallinnon organisaation eri osa-alueilta. Mukana oli asiantuntijoita niin sanotun ensi vaiheen asiakaspalvelusta, henkilöitä, jotka ovat vastuussa työso-
pimusprosessista sekä järjestelmäasiantuntijoita. Myös yritysturvallisuuden organisaatiosta oli asiantuntijoita mukana. Näin pyrittiin jo prosessin alkuvaiheessa miettimään mahdollisimman laajasti koko prosessi ja siinä mahdollisesti esiin tulevat pullonkaulat ja poistamaan ne jo etukäteen. Pyrittiin myös varmistumaan siitä, että jokaisen osa-alueen asiantuntijat osasivat varautua normaalien töiden ohessa edessä olevaan kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessiin ja varmistumaan resurssien riittävydestä ja oikea-aikaisuudesta.

3.2 Esimiehille tarjotut tukitoimenpiteet

Kesätyöntekijöiden rekrytointeihin osallistuvat esimiehet eri liiketoimintayksiköistä oli jo hyvissä ajoin kartoitettu rekrytointitiimin toimesta. Myös eri liiketoimintayksiköiden tarpeet rekrytoitavien kesätyöntekijöiden määrästä oli selvitetty etukäteen rekrytointitiimin toimesta. Tämä auttoi hahmottamaan kaiken kaikkiaan prosessin laajuutta ja sen tarvitsemia toimenpiteitä.

Ensimmäiset yhteiset virtuaaliset palaverit järjestettiin kaikille kesätyöntekijöiden rekrytointeihin keväällä 2019 osallistuville esimiehille joulukuussa 2018. Palaverit olivat kaikki samansisältöisiä ja niissä esiteltiin koko rekrytointiprosessin eri vaiheet ja millaisia erilaisia koulutuksia ym. infotilaisuuksia esimiehille tultaisiin järjestämään. Näissä ensimmäisissä palavereissa esiteltiin aikataulut ja sisällöt tuleville palavereille ja myös kerrottiin siitä, mitä toimenpiteitä kesätyöntekijöiden rekrytoinneissa pitää ottaa huomioon ja mihin toimenpiteisiin Yritys X on sitoutunut toimiessaan yhtenä yhteistyökumppanina Vastuullinen kesäduuni -kampanjassa. Esimiehille esiteltiin tässä yhteydessä myös tarkemmin Vastuullinen kesäduuni -kampanjan sisältöä (ks. Oikotie 2019). Tässä yhteydessä käytiin myös läpi Yritys X:n saamia palautteita edellisen kesän kesätyöntekijöiltä ja kampanjasta yleensä.

Esimiehille järjestettiin rekrytointiprosessin edetessä eri aihealueisiin keskittyneitä, noin tunnin kestäneitä webinaareja. Ensimmäisen, yleisesti tulevaa kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessia esitelleen webinaarin jälkeen oli aika keskittyä työpaikkailmoitusten laadintaan ja siihen liittyviin asioihin. Esimiehille toimitettiin työpaikkailmoituspohja, johon jokainen sai itse tarkemmin kirjoittaa oman tiimin tai organisaation esittelyn ja luonnollisesti tehtäväkuvauksen. Esimiehet saivat ohjeistusta tehtävien nimeämiseen ja mitä asioita ilmoituksissa pitäisi tulla esille. Koska kesätyöpaikkoja oli avautumassa paljon, näiden ilmoitusten yleisilme haluttiin pitää yhteneväisenä ja myös niiden erottuminen juuri kesätyötehtäviksi yrityksen muiden avoinna olevien tehtävien joukosta haluttiin varmistaa. Rekrytoinnista vastaava tiimi kävi kaikki julkaistavat työpaikkailmoitukset läpi ennen niiden julkaisua. Tiimi huolehti myös konkreettisesti tehtävien julkaisun eri kanavissa.

Prosessin edetessä vastaavia webinaareja järjestettiin hakemusten läpikäyntiin liittyvistä asioista, haastatteluiden pitämiseen liittyvistä asioista, hakijaviestinnän merkityksestä, työsopimuksen tekemisestä, mahdollisten taustaselvityksen tekemiseen liittyvistä asioista ja niin edelleen aina, kun rekrytointiprosessin jokin uusi vaihe oli lähestymässä. Näin pyrittiin tarjoamaan esimiehille niin paljon tietoa, apua ja tukea kuin vain he mahdollisesti tarvitsivat, jotta prosessi sujuisi kaikkien osapuolten kannalta mahdollisimman mallikkaasti. Jokainen esimies sai esittää itseään askarruttavia kysymyksiä ja tarvittaessa järjestettiin aikaa myös henkilökohtaiselle keskustelulle ja neuvonnalle.

Näiden edellä mainittujen webinaarien lisäksi esimiehille järjestettiin hieman lyhyempiä tilaisuuksia, niin kutsuttuja tilannetsekkejä viikoittain tai joka toinen viikko tarpeen mukaan. Näillä tilannetsekeillä haluttiin varmistaa, että kaikki ovat menossa samaan suuntaan ja jokainen tietää, mitä pitää tehdä.

Kaikille rekrytointiprosessissa mukana oleville tahoille perustettiin yhteinen kommunikaatioalusta Microsoft Teams -ohjelmaa käyttäen. Tämä nähtiin tehokkaammaksi kanavaksi kuin se, että asioita olisi hoidettu sähköpostin välityksellä. Teamsissa oli mahdollisuus jakaa tietoa, vaihtaa ajatuksia ja kysyä erilaisia mieltä askarruttavia asioita. Kaikki saivat saman tiedon yhtä aikaa, eikä kukaan jäänyt tiedotuspimentoon. Tällä alustalla esimiesten oli myös mahdollista keskenään vaihtaa kokemuksiaan ja jakaa tietoa kollegoille itse kokemistaan hyvistä käytänteistä prosessin eri vaiheista. Teamsiin tallennettiin myös materiaalit kaikista eri aihealueisiin liittyneistä webinaareista. Tämä auttoi siinä, mikäli jollakin ei ollut mahdollisuus osallistua eri tilaisuuksiin tieto oli kuitenkin kaikkien saatavilla saman aikaisesti. Ohjeistukset prosessin eri vaiheista, työpaikkailmoitusten julkaisupohjat ja ohjeet henkilöstöjärjestelmän käyttöön liittyvistä asioista oli löydettävissä Teamsista.

4 TUTKIMUS ESIMIESTEN TYYTYVÄISYYDESTÄ

Kaikkien Yritys X:n eri maiden henkilöstöhallinnon organisaatiot yhdistettiin keväällä 2018 ja näin ollen aiemmin lokaaleista tiimeistä tuli globaaleja. Tässä yhteydessä kaikki tiimit, rekrytoinnista vastaavat tiimit mukaan lukien organisoitiin uudelleen. Nämä kaksi edellä mainittua seikkaa vaikuttivat omaan aihevalintaani. Me uudessa rekrytointitiimissä halusimme ensisijaisesti selvittää, miten kesätyöntekijöitä tiimeihinsä rekrytoineet esimiehet ovat kokeneet Suomen rekrytointiimin tarjoaman avun. Halusimme tietää, missä olemme onnistuneet ja missä voimme vielä parantaa ensi vuotta ajatellen.

Halusimme myös selvittää, miten esimiehet kokivat kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessin avuksi toteuttamamme toimenpiteet. Uudistuneen toimintamallin myötä esimiesten oma rooli ja erilaiset toimenpiteet lisääntyivät edelliseen vuoteen verrattuina. Saamiemme palautteiden perusteella pystymme tarvittaessa kehittämään rekrytointiimin sekä koko henkilöstöhallinnon organisaation tarjoamaa apua kesätyöntekijöiden rekrytoinneissa. Opinnäytetyöni tarkoituksena on tuottaa yrityksemme henkilöstöhallinnon organisaatiolle ja erityisesti Suomen rekrytointiimille konsultatiivisia kehittämissuosituksia kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessiin.

4.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyötäni rajasin seuraavalla tutkimuskysymyksellä:

Miten hyvin yrityksen Suomen rekrytoinneista vastaava tiimi onnistui tukemaan esimiehiä kesätyöntekijöiden rekrytoinneissa keväällä 2019?

Päätutkimuskysymystä täydentävät alatutkimuskysymykset:

- 1. Miten hyvin toteutetut tukitoimet auttoivat esimiehiä rekrytointiprosessissa?*
- 2. Olisiko jotakin tukitoimia pitänyt olla enemmän?*
- 3. Mitä kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessissa voidaan tulevaisuudessa parantaa?*

4.2 Kyselyn toteutus

Esimieskysely toteutettiin Webropol-työkalun avulla tehdyllä kyselyllä. Esimiehille lähetettiin sähköpostilla saateviesti kyselystä 14.5.2019 (Liite 1). Myös Microsoft Teams -ohjelman kommunikaatiokanavalle laitettiin samanaikaisesti tieto kyselyn toteuttamisesta. Muistutusviesti kyselyn käynnissä olemisesta lähetettiin Microsoft Teams -ohjelman kommunikaatiokanavalle 20.5.2019. Kysely lähetettiin 120:lle kesätyöntekijöiden rekrytointeihin osallistuneelle esimiehelle.

Kyselylomake suunniteltiin niin, että sen avulla saataisiin selville mahdollisimman tarkasti, olivatko järjestetyt tukitoimenpiteet olleet riittäviä ja oltiinko niihin tyytyväisiä. Esimiehille lähetetyn kyselylomakkeen kysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, että voin sieltä suoraan kerätä vastaukset opinnäytetyöni tutkimus- ja alatutkimuskysymyksiin.

Kyselylomakkeessa oli suoraan väittämiä, joista esimiehet saivat valita yhden parhaiten omaa mielipidettään, tilannettaan ja kokemustaan kuvaavaa vaihtoehtoa. Kyselylomakkeessa oli myös muutamia avoimia kysymyksiä, joihin toivottiin mahdollisimman avoimia kommentteja kehitettävistä asioista seuraavan vuoden kesätyöntekijöiden rekrytointeja silmällä pitäen ja lisäksi myös kommentteja siitä, mikä oli aiemmin sujunut hyvin. Päädyin tällaiseen ratkaisuun siitä syystä, että pelkkien avointen kysymysten esittämisellä en ehkä olisi saanut vastauksia niin paljon kuin olisin toivonut.

Opinnäytetyöni toteutin käyttämällä sellaista tapaustutkimuksellista menetelmää, jossa on hyödynnetty sekä kvantitatiiviseen että kvalitatiiviseen tutkimukseen viittaavia menetelmiä, eli niin sanotusti mixed-menetelmää. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin esimerkiksi toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen (Heikkilä 2014). Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää todellisen elämän kuvaamista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 152). En kuitenkaan halunnut pidättäytyä pelkästään kvalitatiivisessa tutkimuksessa, koska halusimme selvittää mahdollisimman laajasti tehtyjen tukitoimenpiteiden vaikutusta. Tästä syystä otin tutkimukseeni mukaan myös kvantitatiivisia eli määrällisiä menetelmiä. Uskon, että tällaisella

menetelmällä sain parhaan mahdollisen näkemyksen esimiesten kokemuksista ja mielipiteistä.

4.3 Kyselyn tulokset

Kysely (Liite 2) lähetettiin kaikkiaan 120:lle kesätyöntekijöiden rekrytointiin osallistuneelle esimiehelle ja heistä kyselyyn vastasi 34 henkilöä. Vastausprosentti kyselyyn oli näin ollen 28,33. Kyselyn tulokset käyn läpi sen mukaisesti, miten ne oli kyselylomakkeella muotoiltu. En esittele jokaista kysymystä ja siihen tulleita vastauksia yksitellen, vaan olen ryhmitellyt kysymykset niiden aihealueiden mukaisesti. Joissakin kohdin käyn useamman kysymyksen vastaukset läpi isommissa kokonaisuuksissa, mutta joidenkin kysymysten osalta on tarkoituksenmukaisempaa esitellä saadut vastaukset tarkemmin. Saatujen vastausten tuloksia peilaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja esitän, miten hyvin mielestäni vastaukset vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Kyselyn kolme ensimmäistä kysymystä olivat niin sanotusti taustakysymyksiä, joilla kartoitettiin vastanneiden esimiesten liiketoimintayksikkö ja heidän aiempi kokemuksensa rekrytoinneista. Vastaajista 40 % oli eri asiakaskanavista vastaava liiketoimintayksiköstä. Tämä tulos ei sinällään ollut yllätys, koska valtaosa kesätyöntekijöiden rekrytointiin osallistuneista esimiehistä työskentelee kyseisessä liiketoimintayksikössä ja he myös rekrytoivat suurimman osan uusista kesätyöntekijöistä.

Täysin ilman rekrytointikokemusta oli 24 % vastanneista, ja valtaosalla oli jo ainakin jonkin verran kokemusta rekrytoinneista yleensä. Uuden henkilöstöjärjestelmän kautta rekrytointeja hoitaneita esimiehiä oli kuitenkin vastaajissa vähemmän. Vastanneista 27 % oli hoitanut yli viisi rekrytointia uuden henkilöstöjärjestelmän kautta ennen kesätyöntekijöiden rekrytointien alkamista. Alle viisi rekrytointia oli hoitanut 38 % vastanneista esimiehistä. Yleisesti voidaan todeta, että vastanneilla esimiehillä oli melko vähän kokemusta uuden henkilöstöjärjestelmän avulla rekrytoinnista ennen kesätyöntekijöiden rekrytointien alkamista. Näiden tulosten perusteella voitaneen olettaa, että tarjotut tukitoimenpiteet olivat olleet tarpeen, koska kokemukset uuden prosessin ja henkilöstöjärjestelmän avulla rekrytoinnista olivat melko vähäisiä. Täysin ilman rekrytointikokemusta olevat

esimiehet luonnollisesti tarvitsevat enemmän apua ja tukea koko rekrytointiprosessin eri vaiheissa kuin kokeneemmat kollegat. Niillä esimiehillä, jotka olivat rekrytoineet jo edellisen rekrytointijärjestelmän kautta henkilöstöä, saattoi haasteita olla myös vanhasta prosessista pois oppimisessa.

Neljäs kysymys kartoitti esimiesten tyytyväisyyttä hakijoiden tasoon. Suurin osa, 88 % vastanneista esimiehistä oli ollut tyytyväisiä, mutta 12 % vastaajista oli sitä mieltä, että hakijoita heidän tehtäviinsä oli ollut liian vähän. Tyytymättömien määrä oli mielestäni yllättävän pieni, kun huomioidaan, että Yritys X julkaisi kaikkiaan 53 kesätyöpaikkaa. Monissa avautuneissa tehtävissä Yritys X kilpaili myös muiden yritysten kanssa samoista hakijoista ja kilpailu ICT-alan osaajista on tällä hetkellä kovaa. Hakijoiden osaamisen tai koulutuksen laadusta ei kommentoitu lainkaan. Voidaan siis olettaa, että hakijoiden taso oli ollut hyvä, mutta hakijoita itsessään olisi toivottu enemmän.

Viidennessä ja kuudennessa kysymyksessä kartoitettiin vastanneiden esimiesten kokemusta tarjotuista tukitoimenpiteistä, kuten webinaareista, niin sanotuista tsekkipalavereista ja annetuista ohjeistuksista ja materiaaleista. Tässä yhteydessä kartoitettiin myös esimiesten tietämystä Vastuullinen kesäduuni -kampanjasta. Kummassakin kysymyksessä esimiehiä pyydettiin arvioimaan omaa tilannettaan asteikolla 1-5 (1= olen täysin eri mieltä / 5= olen täysin samaa mieltä). Molempien kysymysten kohdalla vastausten keskiarvo oli noin 3,5, mikä sinällään on melko hyvä tulos, mutta kehitettävää toki löytyy.

Sekä eri webinaarien että tilannetsekkien määrän riittävyyteen kyselyyn vastanneet esimiehet olivat joko samaa tai täysin samaa mieltä. Yksikään ei ollut sitä mieltä, että niitä olisi voinut olla enemmän. Noin kolmannes vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että he eivät olleet kokeneet webinaarien ja tilannetsekkien sisältöä itselleen kovin hyödylliseksi. Tähän saattaa vaikuttaa vastanneiden esimiesten aiempi kokemus rekrytoinneista, jolloin asian sisältö saattoi olla heille vanhan kertausta. Valtaosa vastanneista kuitenkin oli sitä mieltä, että sisältö oli ollut melko hyödyllistä tai erittäin hyödyllistä ja tuki heidän työtään kesätyöntekijöiden rekrytoinneissa melko hyvin.

Microsoft Teams kommunikointikanavana ja erilaisten materiaalien säilytyspaikkana jakoi mielipiteet lähes kahtia. Kuitenkin yli 50 prosenttia vastanneista

esimiehistä oli sitä mieltä, että tämä tapa oli heille hyödyllinen. Eri tietojen löytämisessä oli kuitenkin enemmän haasteita, ja yli 50% oli sitä mieltä, että tiedot eivät olleet niin helposti löydettävissä. Tähän saattaa vaikuttaa esimiesten kokemus yleensä Microsoft Teamsin käytöstä. Myös se, että erilaista tietoa on niin paljon saatavilla, voi vaikeuttaa juuri sen itselle kulloisellakin hetkellä tärkeän tiedon löytymisessä.

Suurin osa, yli 80 % vastanneista esimiehistä oli aiemmin kuullut Vastuullinen kesäduuni -kampanjasta. Tämä oli ilahduttava tieto, koska yhtenä yhteistyökumppanina oleminen on Yritys X:lle hyvin tärkeä asia. Saadut vastaukset mielestäni vastaavat hyvin asetettuihin tutkimuskysymyksiin tarjottujen tukitoimenpiteiden hyödyllisyydestä ja riittävydestä.

Kysymys seitsemän oli avoin kysymys, jossa kartoitettiin esimiesten kokemuksia siitä, että kesätyöntekijöiden rekrytointi tällä kertaa hoidettiin kokonaan uuden henkilöstöjärjestelmän, Workdayn kautta. Samalla kysyttiin myös mielipiteitä siitä, mikä oli ollut parempaa tai haasteellisempaan aiempiin vuosiin nähden.

Avoimia kommentteja tuli kaiken kaikkiaan 31 ja niissä kuvastui hyvin uuden toimintamallin omaksumisen ja uuden henkilöstöjärjestelmän käyttöönoton tuomat haasteet. Uusi toimintamalli on tuonut esimiehille hieman aikaisempaa enemmän vastuuta rekrytointiprosessista ja vastaavasti vähentänyt henkilöstöhallinnon tekemiä käytännön toimenpiteitä. Uusi henkilöstöjärjestelmä koettiin aiemmin käytössä ollutta huomattavasti haasteellisemmaksi.

"... hyvin haasteellinen, esimiehenä aivan tolkuton homma kesken kaiken muun pää- ja miljoonan muun sivutyön lisäksi..."

"... todella hankala ja hidas tapa toteuttaa rekrytointi..."

"... järjestelmän tuottama prosessi oli äärettömän monimutkainen ja monitahoinen..."

"... koko touhu oli kaiken kaikkiaan selvästi aiempaa hankalampi. Prosessi oli pitkä ja epäselvä..."

Yllä olevista vastauksista on havaittavissa se, että uuden toimintamallin myötä tullut uusi rekrytointiprosessi ei ollut riittävän selvä rekrytoineille esimiehille. Koko prosessin tarkempaan kuvaukseen olisi pitänyt varata enemmän aikaa. Vastauksista näkyy myös vertailu aiempaan tapaan hoitaa rekrytoinnit, mikä on aivan luonnollista ja inhimillistä. Vanhasta toimintatavasta on usein haasteellisempaa oppia pois kuin omaksua täysin uusi asia. Vastaukset antavat vahvistusta myös rekrytointitiimissä olleelle olettamukselle siitä, miten haasteelliseksi uusi prosessi koetaan.

Kuitenkin vastaajien joukossa oli myös positiivisempia kommentteja uuden järjestelmän käyttöön liittyen.

”... Workday ohjaa prosessia hyvin, mutta sisältää hyvin monta vaihetta, joka ottaa kalenterissa...”

”... Workday on hyvä ja toimiva työkalu tähän hommaan. Tehnyt useita rekryjä jo aikaisemmin ja tästä sai myös muuhun rekrytointiin vielä lisäapuja...”

”... Olihan se hienoa, että digitaalisesti pystyi tekemään sopparit jne...”

”... Ehdottomasti tätä päivää ja kunhan saadaan homma toimimaan, niin tämä on kyllä hyvä juttu...”

Yllä olevat vastaukset kuvaavat, että uuden rekrytointijärjestelmän tuomat uudet mahdollisuudet koetaan positiivisena. Aiempaa digitaalisempi järjestelmä tuo myös helpotusta prosessissa ja vähentää manuaalisesti tehtävien toimenpiteiden määrää tulevaisuudessa.

Kaiken kaikkiaan vastauksista on tulkittavissa se, että uuden toimintamallin ja uuden järjestelmän omaksumisessa oltiin vielä alkumetreillä. Nämä vaikuttavat jollakin vastaajilla suuresti annettuihin kommentteihin. Kokemuksen lisääntyessä varmuus uuden järjestelmän käytössä luonnollisesti lisääntyy. Tämä on huomattavissa myös kysymyksen kahdeksan annetuissa vastauksissa. Tässä esimiehiltä kysyttiin, millaiset valmiudet heillä omasta mielestään on seuraavan rekrytoinnin hoitamiseen kesätyöntekijöiden rekrytoinnin jälkeen. Vastaajista 70 % oli

sitä mieltä, että heillä on tulevaisuudessa paremmat valmiudet uuden rekrytoinnin aloittamiseen.

Kysymyksessä yhdeksän pyydettiin esimiehiltä ideoita maan ja taivaan väliltä, joita heidän mielestään vaaditaan, että Yritys X on tulevaisuudessa Suomen paras kesätyönantaja. Vastuksia saatiin kaikkiaan 25 esimieheltä. Vastauksissa oli pyydetyn mukaisesti hyvin paljon hajontaa, mutta kaksi merkittävää asiaa sieltä kuitenkin oli nostettavissa esille.

Seikka, johon henkilöstöhallinnon organisaatio ei suoraan itse voi vaikuttaa, on työvälineiden ja erilaisten järjestelmien tunnusten hankintaprosessi.

”... työvälineet ja tunnukset ovat osoittautuneet haasteelliseksi jälleen kerran...”

Haaste näiden asioiden ympärillä on tiedostettu ja rekrytoinnista vastaava tiimi pyrkii omalta osaltaan vaikuttamaan tähän niin hyvin kuin mahdollista viemällä saamansa palautteet eteenpäin. On ymmärrettävää, että työvälineiden ja niiden tunnusten viivästyessä myös uusien työntekijöiden työn aloitus viivästyy ja tämä ei luonnollisesti ole taloudellisesti kestävä. Prosessi on kaiken kaikkiaan hyvällä tolalla Yritys X:ssä, mutta pienetkin viivästykset voivat aiheuttaa ongelmia.

Palautteista ilmenneet seikat, joihin rekrytoinnista vastaava tiimi voi suoraan vaikuttaa tulevaisuudessa, koskevat kesätyöpaikkojen ilmoittelua ja niiden markkinointia.

”...kesätyöpaikat pitäisi saada muista työpaikoista paremmin esille...”

”... rekrymessuilla ehdottomasti pitää olla ja näkyä...”

”... lisää näkyvyyttä myös pienempien paikkojen rekrymessuille, jotta saamme lisää hakijoita myös jatkossa...”

Yritys X:n rekrytoinneista vastaavasta tiimistä on osallistuttu joka vuosi erilaisille rekrytointimessuille. Rekrytointimessuja on ympäri Suomen melko paljon, joten priorisointia on luonnollisesti tehtävä jo pelkästään kustannussyistä ja myös käytössä olevat resurssit vaikuttavat osallistumiseen. Myös eri messujen

kohderyhmät ja sitä kautta saatava tavoitettavuus eri kohderyhmille vaikuttavat merkittävästi siihen, mihin tilaisuuksiin on tarkoituksenmukaista osallistua.

Kysymyksessä kymmenen kysyttiin, mikä on ollut esimiesten suurin oppi tältä keväältä. Samalla kysyttiin, aikovatko he tehdä ensi vuonna jotain toisin. Vastauksia tähän kysymykseen antoi kaikkiaan 25 esimiestä.

Vastauksia tuli melko laajalla skaalalla, mutta yksi asia nousi esiin muutamassa vastauksessa, nimittäin rekrytointiprosessin haasteellisuus ja siihen kuluva aika. Tämä ei sinällään ole yllättävää, koska uusi toimintamalli oli kaikille toimijoille uusi. Sekä rekrytoivat esimiehet että koko henkilöstöhallinnon organisaation henkilökunta oli uuden toimintamallin ja uuden järjestelmän kanssa viemässä melko isoa rekrytointiprosessia eteenpäin. Oman ajankäytön parempi suunnittelu ensi vuotta ajatellen oli nähtävissä annetuista vastauksista. Tässä yhteydessä ajatus kollegan kanssa yhteistyön tekemisestä rekrytoinneissa nähtiin hedelmällisenä ja voisi tehostaa esimiesten omaa ajankäyttöä. Kaikkiaan vastauksissa oli huomattavissa se, että esimiehet olivat ymmärtäneet rekrytointien vaativan aikaa. Oman aikataulun parempi suunnittelu ja etukäteen tehtävät toimenpiteet tehostavat omalta osaltaan onnistuneen rekrytoinnin aikaansaamiseksi.

Huomioitavaa on se, että ensi vuoden kesätyöntekijöiden rekrytointien ollessa ajankohtaista uusi toimintamalli ja myös rekrytoinneissa käytettävä järjestelmä on jo kaikille tuttu, ja tämä luonnollisesti vaikuttaa prosessin läpiviemiseen. Koska kokemusta on karttunut myös vähemmän rekrytoineille esimiehille, tulevaisuudessa koko prosessin läpivienti helpottuu ja jokainen osaa jo etukäteen varautua.

Viimeisenä esimiehiä pyydettiin arvioimaan henkilöstöhallinnon organisaation tarjoamaa apua ja tukea kesätyörekrytoinneissa NPS (Net Promoter Score) -arviointia käyttämällä. Tähän saatiin vastaukset 34 vastaajalta, eli lähes kaikki olivat antaneet oman arvionsa tähän. Keskiarvoksi tässä kyselyssä tuli 7,3, joka on mielestäni hyvä tulos, kun lähtötilanne otetaan huomioon. Vastaajista 44 % oli erittäin tyytyväisiä saamaansa apuun ja tukeen ja niin sanottuja suosittelijoita tässä kyselyssä. Niin sanotusti passiivisia vastaajista oli 35 %, ja loput vastaajista eivät olleet niin tyytyväisiä saamaansa apuun.

Yhteenvetona kyselyn tuloksista voidaan todeta, että se oli rekrytoinneista vastaavan tiimin odotusten mukainen, ehkä kuitenkin hieman positiivisempi mitä odotettiin. Mitään suuria yllätyksiä kyselyn vastauksista ei ilmennyt. Uuden toimintamallin käyttöönoton tuomat haasteet sekä rekrytoiville esimiehille että koko henkilöstöhallinnon organisaatiolle oli tiedossa, kun uusien kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessia aloitettiin ja esimiehille tarjottavia tukitoimenpiteitä suunniteltiin. Melko hyvin osattiin ottaa etukäteen huomioon ne seikat, mitä mahdollisesti koetaan haasteellisiksi. Kyselyyn saadut vastaukset vastaavat hyvin asetettuihin tutkimuskysymyksiin, ja näistä on mielestäni melko helppo johtaa kehitysideoita ensi vuoden kesätyöntekijöiden rekrytointeja silmällä pitäen.

4.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksissa pyritään yleisesti välttämään virheiden syntymistä, mutta täysin niiltä ei kuitenkaan aina voi välttyä. Tästä syystä tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta, ja on erilaisia tapoja tehdä näitä arviointeja. Tutkimuksen reliabiliteetti kuvaa sitä, miten hyvin käytetyt mittaustulokset ovat toistettavissa. Tutkimuksen validiteetti vastaavasti kuvaa sitä, miten hyvin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä on alkujaan ollut tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 213.)

Kun tarkastellaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia, olisi hyvä kiinnittää huomio siihen, vastaako käsitelty aineisto asetettuun tutkimusongelmaan. Lisäksi on tarpeen myös pohtia, miten aineiston käsittelyssä ja sen analysoinnissa on onnistuttu. Tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin voivat vaikuttaa käsiteltävän aineiston määrä ja sen laatu, tutkijan oma asiantuntijuus käsiteltävästä aiheesta, tutkimuksen ajankohta sekä tutkimuksessa käytetyt mittarit. (Eskola & Suoranta 2001, 19; Likitalo & Rissanen 1998, 70.)

Oma tutkimukseni lähti liikkeelle teoretiedon kartoittamisella oman asiantuntijatiedon kartuttamisen lisäksi. Tutkimuskysymykset pyrittiin asettamaan siten, että ne mahdollisimman tarkasti vastaisivat juuri asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kysely kohdennettiin juuri niille henkilöille, joiden kokemusmaailmaan tutkimuksella haluttiin paneutua. Tutkimustulokset olen pyrkinyt analysoimaan

mahdollisimman monelta kannalta tarkasteltuina ja olen pyrkinyt objektiivisyyteen pitäytymällä faktatiedoissa, joita tutkimustuloksista on havaittavissa.

5 POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä luvussa käydään läpi omat havainnot esimiesten antamien vastausten perusteella ja peilata niitä asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi tässä luvussa esittelen joitakin kehitysehdotuksia, joita voidaan mahdollisesti ottaa käyttöön, kun seuraavan vuoden kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessi Yritys X:ssä jälleen on ajankohtainen.

5.1 Omat havainnot

Opinnäytetyöni tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten hyvin Yritys X:n Suomessa rekrytoinneista vastaava tiimi onnistui tukemaan esimiehiä kesätyöntekijöiden rekrytoinneissa keväällä 2019 tämän ollessa myös opinnäytetyöni pää-tutkimuskysymys. Koska itse olen osa tutkimuksen kohteena olevaa tiimiä, joita-kin olettamuksia saamistamme vastauksista tiimillämme oli jo etukäteen. Tutki-mustuloksia läpikäydessäni pyrin kuitenkin analysoimaan tuloksia niin objektiivisesti kuin mahdollista. Tutkimuksen mukaan valtaosa esimiehistä oli tyytyväisiä rekrytoinnista vastaavan tiimin tukeen, mutta kehityskohtia oli myös havaitta-vissa.

Alatutkimuskysymyksillä pyrittiin selvittämään sitä, miten hyvin toteutetut tukitoi-met auttoivat esimiehiä rekrytointiprosessissa ja mitä tukitoimia olisi mahdollisesti haluttu enemmän ja miten prosessia voidaan parantaa. Tutkimuksen mukaan toetutuneet webinaarit ja tilannetsekit oli koettu hyödyllisiksi ja niiden aihealueet olivat pääsääntöisesti tukeneet esimiehiä. Erilaisten materiaalien löydettävyyks oli aiheuttanut haasteita joillekin esimiehille, mutta suurimmaksi osaksi niiden löy-dettävyyks oli myös hyvällä tasolla. Eniten kehitettävää oli tulosten mukaan uuden rekrytointiprosessin esittelyssä. Tähän olisi toivottu tarjottua enemmän panos-tusta. Huomio on sinänsä ymmärrettävä, koska koko rekrytointiprosessi oli valta-osalle täysin uusi, ja syvempää läpikäyntiä prosessin eri vaiheisiin olisi ollut hyvä olla. Tulosten mukaan suurin haaste kaiken kaikkiaan oli ollut uusi henkilöstöjär-jestelmä, ja sen avulla rekrytointiprosessin hoitaminen katsottiin melko monimut-kaiseksi ja aikaa vieväksi. Käytettävä järjestelmä on hieman moniportaisempi aiempaan rekrytointijärjestelmään verrattuna ja itse prosessiin osallistuu melko monta eri tahoja henkilöstöhallinnon organisaatiosta. Näiden eri tahojen

inhimillisen vaikutuksen takia prosessi saattaa joskus venyä liikaakin ja tämä hankaloittaa esimiesten työtä rekrytoinneissa. Myös se, että käytetty järjestelmä oli käyttäjilleen uusi, vaikuttaa luonnollisesti tutkimustuloksiin. Huomioitavaa on myös se, että osa työntekijöistä on valmiimpia uusien toimintamallien ja teknologioiden vastaanottamisessa. Muutosvastarintaa on aina jossain määrin havaittavissa ja se on myös inhimillistä.

Näen, että tutkimuksen tulosten perusteella tutkimukselle asettamani tavoitteet toteutuvat hyvin. Tutkimus tuotti hyödyllistä tietoa omalle tiimilleni siitä, miten esimiehet haluaisivat kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessia kehittää. Tutkimuskysymykset on aseteltu siten, että sama kysely voidaan tarvittaessa toistaa myös seuraavana vuonna. Teoriatietoon perehtymisen koin mielenkiintoisena ja omaa ammattitaitoani kehittävänä. Yllättävää oli kuitenkin se, että rekrytointeihin liittyvää tieteellistä tutkimuskirjallisuutta on melko vähän, erityinen ongelma oli tuoreen kirjallisuuden saamisessa. Netti on pullollaan sähköisiä lähteitä, mutta niihin tutustuttuaan huomaa usein olevansa konsulttitiedon varassa.

5.2 Kehitysehdotukset

Tutkimuksessa tuli kuitenkin ilmi selkeitä kehitysehdotuksia, jotka toivottavasti tulevaisuudessa otetaan vakavan tarkastelun alle. Ylivoimaisesti suurin asia on pyrkiä kehittämään henkilöstöjärjestelmän rekrytointiin vaikuttavan prosessin koettua haastavuutta, sen viemää aikaa rekrytoivilta esimiehiltä ja selkiyttää sitä rekrytoiville esimiehille mahdollisuuksien mukaan. Olisi hyvä pyrkiä minimoimaan rekrytointiprosessissa niiden henkilöiden määrä, joiden panosta tarvitaan itse järjestelmän käytössä. Mitä vähemmän henkilöitä itse prosessin tarvitaan, sen jouthevampaa prosessin sujuminen on. Yhtenä toimenpiteenä voisi ajatella esimerkiksi sitä, että joillakin henkilöillä olisi näkyvyys koko prosessin päästä päähän. Näin heillä olisi paras kokonaisnäkemys prosessista ja sitä kautta parhaat mahdollisuudet tukea esimiehiä. Esimiehillä pitäisi olla myös selkeä tieto siitä, mitä kautta he saavat aina tarvittaessa apua ja tukea mahdollisissa ongelmatilanteissa nopeasti ja tehokkaasti.

Ensisijaisen tärkeää olisi pyrkiä kehittämään rekrytointijärjestelmää siten, että se tukee koko rekrytointiprosessia. Ei ole tarkoituksenmukaista kehittää prosessia

järjestelmän ympärille. Järjestelmää olisi hyvä pyrkiä kehittämään myös siten, että niin sanottujen turhien virheiden määrää saadaan pienennettyä mahdollisimman paljon. Järjestelmästä on hyvä poistaa sellaisia toimintoja, jotka eivät prosessin kannalta ole oleellisia ja jotka ”vahingossa” käytettyinä hidastavat esimiesten työtä. Mikäli rekrytointiprosessi on liian monitahoinen ja vie paljon aikaa, yritys voi menettää hyviä hakijoita tämän vuoksi. Yhdelläkään yrityksellä ei tällaiseen ole pitkässä juoksussa varaa.

Itse rekrytointiprosessin kaikkien eri vaiheiden esittelemine tarkemmin esimiehille olisi tarpeen. Esimiehille pitäisi myös kirkastaa tarkemmin se, kuinka paljon kaiken kaikkiaan rekrytointiprosessiin olisi syytä varata aikaa. Koska rekrytointi on tärkeä ja kallis prosessi, siihen pitäisi jokaisen esimiehen suhtautua asian vaatimalla vakavuudella. Rekrytointi on merkittävä osa esimiesten työtä ja heidän pitäisi sitoutua siihen kuten muihinkin esimiestyön osa-alueisiin.

Myös riittävän ohjeistuksen tarjoaminen esimiehille on ensiarvoisen tärkeää. Pitää pyrkiä siihen, että kaikki ohjeistukset ovat mahdollisimman selkeitä, ajantasaisia ja helposti saatavilla. Tutkimuksessa kävi ilmi, että osa esimiehistä ei ollut löytänyt tarvitsemiaan ohjeita. Tähän voi vaikuttaa myös se, että ohjeita on esillä liian monessa paikassa. Myös sillä on voinut olla vaikutusta, että Microsoft Teams itsessään on ollut joillekin esimiehille hieman vieraampi, ja näin ollen ohjeita ei ole osattu etsiä oikeasta paikasta.

Kaiken kaikkiaan seuraavaa kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessia aloitettaessa pitää pyrkiä varmistamaan se, että jokainen rekrytoiva esimies on tietoinen koko prosessin eri vaiheista ja mitä siinä vaaditaan. Heidän pitää myös olla tietoisia siitä, mistä ohjeet ja opastukset ovat löydettävissä ja mistä he saavat mahdollisimman tehokkaasti apua, kun he sitä tarvitsevat.

Koska esimiehille tarjotut tukitoimenpiteet olivat tutkimuksen mukaan olleet hyödyllisiä, niitä kannattaisi ehdottomasti tarjota myös tulevaisuudessa. Kutsut eri tilaisuuksiin pitäisi pyrkiä lähettämään riittävän hyvissä ajoin ja tilaisuuden sisältö pitäisi pyrkiä kuvaamaan kutsussa mahdollisimman yksiselitteisesti. Tämä siitä syystä, koska tulevanakin vuonna mukana on varmasti jo rekrytointikokemusta omaavia esimiehiä, ja he voisivat itse arvioida, mikä aihealue on heille jo tuttu ja missä mahdollisesti tarvitsevat vielä tukea. Näin he voisivat jaksottaa omaa

ajankäyttöään tehokkaammin ja osallistua juuri niihin tilaisuuksiin, mitkä itse ko-
kevat tarpeellisiksi.

Jatkotutkimuksena suosittelen, että sama tutkimus toteutetaan kesätyöntekijöitä
rekrytoiville esimiehille myös keväällä 2020. Luonnollisesti esiin tulleita kehitys-
ehdotuksia pitäisi pyrkiä viemään käytäntöön niin pikaisesti kuin mahdollista. Sa-
maa kyselylomaketta voidaan käyttää myös uudessa tutkimuksessa. Näin saa-
daan hyvää ja vertailukelpoista tietoa tehtyjen kehitystoimien vaikuttavuudesta.
Toteuttamalla sama tutkimus vuosittain, saataisiin luotettavaa materiaalia jatko-
kehitykseen ja samalla koko prosessin jatkokehittämiseen, helpottaen näin muun
muassa tiedolla johtamista.

LÄHTEET

- Dinnen, M. & Alder, M. 2017. Exceptional Talent – How to attract, acquire and retain the very best employees. Croydon (UK): CPI Group.
- Duunitori 2016. Tällainen työpaikkailmoitus saa hakijoita. Tiedotteet 11.2.2016. Viitattu 10.11.2019 <https://duunitori.fi/tyoelama/houkutteleva-tyopaikkailmoitus>.
- Duunitori 2018a. Kanavien valinta. Rekrytointivinkit 1.2.2018. Viitattu 11.11.2019 <https://duunitori.fi/tyoelama/kanavien-valinta>.
- Duunitori 2018b. Onnistunut hakijaviestintä. Rekrytointivinkit 7.3.2018. Viitattu 10.11.2019 <https://duunitori.fi/tyoelama/onnistunut-hakijaviestinta>.
- Duunitori 2018c. Osaajaprofiilin määrittäminen. Rekrytointivinkit 1.2.2018. Viitattu 11.11.2019 <https://duunitori.fi/tyoelama/osaajaprofiilin-maarittaminen>.
- Duunitori 2019. 5 teesiä – Näin syntyy hyvä työpaikkailmoitus. Videot 26.3.2019. Viitattu 11.11.2019 <https://duunitori.fi/tyoelama/hyva-tyopaikkailmoitus>.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Tampere: Vastapaino.
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 11.10.2019 <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 6.-9. painos. Helsinki: Tammi.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi – Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kivimäki, J. 2016. Oikea profiili, onnistunut rekrytointi. Näin määrität tarpeesi. ManpowerGroup. Viitattu 4.9.2019 <https://blogi.manpower.fi/rekrytointi-profiilin-maarittaminen>.
- Likitalo, H. & Rissanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät. Menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.
- Monster 2019a. 8 vinkkiä houkuttelevaan työpaikkailmoitukseen. Viitattu 4.9.2019 <https://www.monster.fi/rekrytointi/hr-parhaat-kaytannot/monsterin-kaytto/pikaoppaat-rekrytointeihin/houkutteleva-tyopaikkailmoitus/>.
- Monster 2019b. Työhaastattelun rakenne. Viitattu 17.11.2019 <https://www.monster.fi/rekrytointi/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyon-tekijoiden-etsiminen/tyohaastatteluun-rakenne/>.

Monster Cafe 2017. Huono hakijaviestintä voi pilata yrityksesi maineen. Viitattu 11.11.2019 <https://www.monstercafe.fi/onnistuneen-hakijaviestinnan-kulmakivet/>.

Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Helsinki. WSOY.

Markkanen, M.2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki. WSOY.

Mäentausta, V. 2016. "En oo kuullut niistä mitään?" Rekrytoinnin hakijaviestinnän 6 vinkkiä. ManpowerGroup 29.11.2016. Viitattu 10.11.2019 <https://blogi.manpower.fi/hakijaviestinta-vinkit>.

Mäkelä, A. 2019. Nämä rekrytoinnin trendit haluat tietää vuonna 2019. Eilakaisla 3.9.2019. Viitattu 11.11.2019 <https://www.eilakaisla.fi/blogi/nama-rekrytoinnin-trendit-haluat-tietaa-vuonna-2019>.

Nivukoski, A-M. 2019. Laadukas hakijaviestintä – parempi hakukokemus. FCGtalent 2.4.2019. Viitattu 11.11.2019 <https://www.fcgtalent.fi/blogit/laadukas-hakijaviestinta-parempi-hakukokemus>.

Oikotie 2019. Vastuullinen kesäduuni. Viitattu 9.10.2019 <https://kesaduuni.org/>.

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vuorio, M. 2014. Pikaopas hyvään hakijaviestintään. Psycon 9.5.2014. Viitattu 11.11.2019 <https://www.psycon.fi/blogi/pikaopas-hyvaan-hakijaviestintaan>.

LIITTEET

- Liite 1. Esimiehille lähetetty saateviesti kyselystä
- Liite 2. Kyselylomake

Liite 1. Esimiehille lähetetty saateviesti kyselystä

Subject: ACTION: Palautekysely - Kesätyö 2019

Hei kaikille,

Tämän vuoden yksi iso työrupeama, kesätyöntekijöiden rekrytointi, alkaa hiljalleen olla päätöksessään.

- Tänä vuonna meillä oli yhteensä lähes 120 esimiestä kesisrekryssä mukana
- Teimme tämän myös aikaisemmista vuosista poiketen ensimmäistä kertaa Workday-järjestelmän kautta
- Julkaisimme yhteensä 53 erilaista kesätyötehtävää
- Ja rekrytoimme lähes 300 kesätyöntekijää

Pyrimme kehittämään omaa toimintaamme ja myös tätä kesisrekryjen prosessia kokonaisuudessaan. Tässä kehitystyössä teidän palautteenne on ensiarvoisen tärkeää ja tästä syystä pyydämme teiltä noin 5-10 min aikaanne palautteen antamista varten.

Tämä palautekysely on myös osa Niinan Lapin Ammattikorkeakoulun kaupan, hallinnon ja juridiikan opintoihin liittyvää opinnäytetyötä. Tavoitteena on saada kehityssuunnitelma rekrytiimille ja People Hubin muille kollegoillemme ensi kesän kesisrekryjä varten.

Palautteen voitte antaa täysin anonyyminä, yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa kyselystä.

Ikävä kyllä, jälleen tänä vuonna olemme kohdanneet haasteita IT-puolella mm. tunnustilausten ja sähköpostiosoitteiden suhteen. Nämä asiat eivät varsinaisesti ole People HUBin vastuulla, mutta omalta osaltamme teemme kaikkemme, että näitä ongelmia ei tulevaisuudessa olisi tässä laajuudessa. Tämän kyselyn avulla pyrimme kehittämään nimenomaan People Hubin toimintaa, joten huomioithan edellä mainitut seikat vastatessasi kyselyyn.

Linkki Kesätyö – rekrytointiprosessi -kyselyyn: <https://link.webropolsurveys.com/S/56F45C2A780C9241>

Pyytäisimme teiltä palautteitanne **30.05.2019** mennessä.

Pidämme vielä yhden webinaarin kesäkuun alussa, missä puramme lyhyesti rekrytointivaihetta ja myöhemmin syksyllä kerromme lisää koko kesätyöprojektista, kun saamme enemmän tietoa siitä, miten kesä 2019 meni :)

Kiitos jo etukäteen ajastanne.

Liite 2. Kyselylomake 1(3)**1. Liiketoimintayksikköni**

- Consumer
- Enterprise
- Operator
- Customer Channels
- Technology
- Marketing
- Support Functions (IT, Finance, Communication, Legal..)
- CPS
- Business line

2. Rekrytoin ensimmäistä kertaa

- Kyllä
- En

3. Workday kokemus ennen kesätyötä

- Yli 5 rekrytointia
- Alle 5 rekrytointia
- Ei rekrytointeja workdayssa ennen kesätyötä

4. Olin tyytyväinen hakijoiden tasoon

- Kyllä
- En, miksi?

Liite 2. Kyselylomake 2(3)

5. Arvioi seuraavat väittämät asteikolla 1-5 , 1=olen täysin eri mieltä ja 5=olen täysin samaa mieltä.

	1	2	3	4	5
PeopleHUB (HR) piti minut ajan tasalla kesätyöprojektin eri vaiheissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytinnissa käytettävät materiaalit (esim. ohjeet, webinaarit, rekrytointi-ilmoituspohja yms.) olivat helposti löydettävissä/saatavissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Materiaaleista oli minulle hyötyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kuullut Vastuullinen kesäduuni -kampanjasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. HR-statuspalaverit ja webinaarit (1= eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= en osaa sanoa 4= jokseenkin samaa mieltä 5= samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Statuspalavereja oli riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin statuspalaverit hyödylliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Webinaareja oli riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin webinaarien sisällön ja konseptin hyödylliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilannetsekit ja webinaarit tukivat tekemistäni kesätyöprojektissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin Teamsin kommunikointikanavana ja materiaalipankkina hyödylliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Tänä kesänä kesureiden rekrytointi toteutettiin ensimmäistä kertaa Workday-järjestelmän kautta - miten koit tämän? Mikä mielestäsi oli parempaa/haasteellisempaa viime vuosiin verrattuna?

8. Käytyäsi kesätyörekryn läpi, jos nyt rekrytoisit uuden henkilön tiimiisi, koetko, että sinulla on laajempi ymmärrys rekrytointiprosessista ja paremmat valmiudet rekrytointiin?

- Kyllä
- En
- Kysymys ei koske minua

