



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Rekrytoinnin suunnittelun haasteet,

Case: Jysk Oy

Peltomäki Jannika

2015 Tikkurila



Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Rekrytinnin suunnittelun haasteet
Case: Jysk Oy

Jannika Peltomäki
Liiketalous
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2015

Jannika Peltomäki

Rekrytinnin suunnittelun haasteet
Case: Jysk Oy

Vuosi 2015

Sivumäärä 56

Opinnäytetyön aiheena oli rekrytointiprosessi ja sen toimivuuden tutkiminen yrityksessä Jysk Oy. Opinnäytetyön viitekehys käsitteli rekrytointia yleisesti sekä rekrytointiprosessia ja sen eri vaiheita. Toimeksiantajayrityksenä toimi Jysk Oy. Tutkielman empiirinen osuus syventyi case yrityksen rekrytointiprosessiin ja sen toimivuuteen. Tutkimuksessa kartoitettiin rekrytinnin nykytilaa ja henkilöstön mielipidettä prosessin tämänhetkisestä toimivuudesta.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin monimenetelmäistä tutkimusmetodia, nimeltään triangulaatio. Tämä tarkoittaa tässä tutkielmassa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tiedonkeruumenetelmän yhdistämistä. Aineistohankintamenetelmänä tutkielmassa käytettiin haastatteluita sekä kyselylomaketta. Haastattelut toteutettiin strukturoituna sähköpostihaastatteluina ja kyselylomake sähköisenä lomakkeena. Haastatteluiden tulokset on litteroitu ja sähköisen lomakkeen vastaukset analysoitu taulukoimisen avulla. Tulokset on tiivistetty, jonka jälkeen kirjoitettu auki tähän opinnäytetyöhön. Tuloksena saatiin muun muassa yrityksen rekrytointiprosessin vaiheet, prosessin toimivuus, rekrytointikanavat ja henkilöstön mielipiteet prosessin toimivuudesta. Tärkein tutkimustulos on, että yrityksen rekrytointiprosessi on hyvin suunniteltu ja pääpiirteittäin toimiva. Yritys rekrytoi vuositasolla henkilökuntaa paljon ja rekrytinnin pääpiirteet ovat selkeät ja yhteneväiset. Henkilökunta on tyytyväinen rekrytinnin laatuun.

Lopussa on esitetty muutamia kehitysehdotuksia, joiden avulla prosessia voidaan entisestään kehittää ja tehostaa. Näitä kehitysehdotuksia ovat yhteistyön lisääminen oppilaitosten kanssa sekä perehdytyksen resurssien lisääminen.

Opinnäytetyön avulla tuotettiin paljon uutta informaatiota tekijälle ja myös toimeksiantajayritykselle. Tutkielman eri vaiheiden avulla saatiin tekijälle ja yhteistyökumppaneille laajempi käsitys rekrytinnista ja sen vaiheiden toteuttamisesta. Tutkielma antaa kattavan tietopaketin case yrityksen rekrytinnista työntekijöiden näkökulmasta. Yrityksessä jatketaan rekrytointia samalla tavalla kuin aiemmin, mutta yritys voi halutessaan käyttää apunaan työssä annettuja kehitysehdotuksia.

Asiasanat: Rekrytointi, rekrytointiprosessi, henkilöstöhankinta, henkilöstöhallinto, perehdytys

Peltomäki, Jannika

**Challenges in recruitment planning
Case: Jysk Oy**

Year	2015	Pages	56
------	------	-------	----

The subject of the thesis was the recruiting process and its functionality in Jysk Oy. The framework of the thesis dealt with recruitment in general, as well as the recruitment process and its different phases. Company Jysk Oy was examined in this thesis. The empirical part of the study immersed itself in the recruitment process and considered its operability. The study mapped out the present state of the recruitment and the staff's opinion on its effectiveness.

Triangulation was used as the research method. In this study it means combining the quantitative and the qualitative data collection methods. Interviews and questionnaires were used to collect material. The interviews were carried out via structured e-mails and the questionnaire was an electrical form. The results of the interviews have been transcribed and the answers to the questionnaires have been analyzed with tabulation. The results are summarized and after they're written out in this thesis. This study is focused on the company's external recruitment and, in particular, store staff recruitment.

The result was, among other things, the different steps of the company's recruitment process, functionality of the process, recruitment channels and the personnel's opinions of the operability of the system. The most important research result is that the company's recruiting process is well planned and primarily functional. Jysk Oy recruits plenty of staff on annual basis and the main features of the recruitment are clear and consistent. The staff is satisfied with the quality of the recruiting.

There are presented some suggestions to allow the process to be further developed and enhanced at the end of the thesis. These improvements include cooperation with educational institutions, as well as increasing resources for introduction.

This thesis provided a lot of new information for both its author and the company. The author and the associate company got much wider view of recruitment and performing its steps by the different phases of the study. The study provides a comprehensive information pack of the company's recruitment from the employee's perspective. Jysk Oy will continue to recruit the same way as in the past but it can utilize the different suggestions presented in this thesis, if necessary.

Keywords Recruitment, recruitment process, human resources, introduction

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus.....	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne	7
1.3	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät	8
2	Rekrytointi	8
2.1	Rekrytoinnin määrittely.....	8
2.2	Rekrytoinnin perusta	9
3	Rekrytointiprosessi.....	12
3.1	Rekrytointiprosessin valmistelu.....	13
3.2	Hakeminen ja hakukanavien valinta	13
3.3	Haastattelut, soveltuvuusarvioinnit ja valinta.....	15
3.4	Perehdyttäminen	18
4	Kyselyn toteutus, Jysk Oy:n rekrytointiprosessin tutkiminen	22
4.1	Yritys Jysk Oy	22
4.2	Tutkimuksen toteutus	23
4.3	Kyselylomakkeen tulokset	25
4.4	Teemahaastattelun tulokset	32
4.5	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	37
5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	38
	Lähteet	41
	Kuviot	43
	Taulukot	44
	Liitteet.....	45

1 Johdanto

Rekrytointiprosessin onnistuminen on erittäin merkittävä asia henkilöstösuunnittelussa. Uuden työntekijän palkkaaminen on kauaskantoinen sekä tärkeä päätös yrityksen tulevaisuutta ajatellen. Henkilöstöhankinta on yritykselle yleensä myös taloudellisesti iso investointi. Henkilöstöhankinta vaikuttaa yrityksen moneen toiminnan osa-alueeseen, joten epäonnistuneesta rekrytoinnista voivat kärsiä sekä työntekijä, yritys ja myös asiakkaat. Onnistunut rekrytointi puolestaan tuo kauaskantoiset vaikutukset ja luo uutta positiivista energiaa työyhteisön sisällä. (Viitala 2013, 98) Tässä opinnäytetyössä syvennyttään ulkoisen rekrytoinnin haasteisiin niin työntekijän kuin työnantajankin näkökulmasta.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Jysk Oy. Toimeksiantajan pyynnöstä opinnäytetyössä keskityttiin rekrytoinnin toimivuuteen. Prosessin toimivuus halutaan selvittää ja henkilöstön mielipide prosessin etenemisestä halutaan kuulla. Yrityksessä halutaan maksimoida henkilöstön sitoutuneisuus, joten rekrytointiin liittyvän tutkimuksen avulla selvitetään, onko rekrytoinnin toimivuudella yhteys henkilöstön vaihtuvuuteen. Toimeksiantajan pyynnöstä tutkimuksessa keskitytään myymälähenkilökuntaan sekä alle 12 kuukautta sitten työsuhteensa aloittaneisiin työntekijöihin.

Case yrityksen esimiehille on suunniteltu ja toteutettu rekrytointikoulutuksia, jotka keskittyvät tärkeimpiin rekrytoinnin vaiheisiin. Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota välineitä kyseisten koulutusten suunnitteluun ja kehittämiseen. Siinä otetaan huomioon niin esimiesten mielipiteen samoin kuin työntekijöiden mielipiteet. Tarkoituksena on antaa ehdotuksia siihen, mitkä ovat tarpeellimmat kehitysalueet uusien työntekijöiden henkilöstöhankinnassa.

Opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi halutaan tutkimustuloksia siitä, millä tavoin toimeksiantajayrityksen ulkoinen rekrytointiprosessi etenee. Tavoitteena on kartoittaa yrityksen nykytilanne ja saada selvitettyä osa-alueita, jotka kyseisessä prosessissa vaativat eniten kehittämistä.

Tutkimuksessa kartoitetaan yrityksen nykytilanne ja pyritään selvittämään ne osa-alueet, jotka kyseisessä prosessissa vaativat eniten kehittämistä. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole pyrkiä uudistamaan koko rekrytointiprosessia, sillä prosessi on todettu suhteellisen toimivaksi. Tarkoituksena on lisätä työvälineitä ja ehdottaa uusia toimintatapoja, jotta tulevaisuudessa yrityksen rekrytointi tavoittaa mahdollisimman motivoituneet ja sitoutuneet työnhakijat ja työntekijät. Tutkimustulokset antavat ketjulle viitteitä siitä, millä tavoin rekrytointia voidaan kehittää Suomen toimipisteissä myymälähenkilökunnan mielestä.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on:

- ”Miten yrityksen rekrytointiprosessi toimii tällä hetkellä tuoreimman myymälähenkilökunnan mielestä? ”

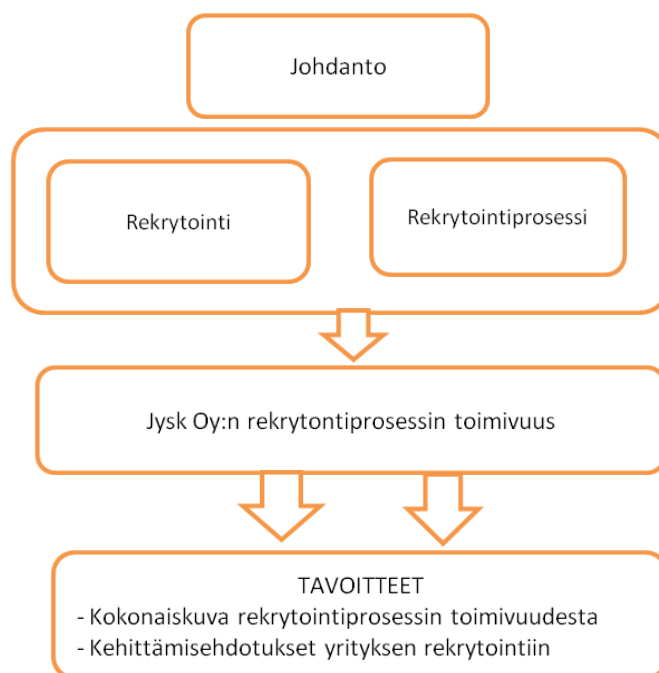
Tutkimuksen alakysymyksinä olivat:

- ”Mitkä yrityksen rekrytointin osa-alueet vaativat eniten kehittämistä ja resursseja? ”
- ”Mitä välineitä näiden osa-alueiden parantamiseksi voidaan käyttää?”

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö aloitetaan selvittämällä yrityksen rekrytointiprosessin vaiheet yksityiskohtaisesti. Tämän jälkeen toteutetaan kaksikantainen kyselytutkimus, joka kartoittaa rekrytointin toimivuudet yleisesti osa-alueittain. Osa-alueita on kolme. Kyselyiden ja haastatteluiden tulokset analysoidaan ja tutkitaan, löytyykö näistä selkeitä yhteneviä tuloksia, joita voidaan käyttää tulevaisuudessa henkilöstöhankinnan kehittämiseksi.

Opinnäytetyö toteutettiin kokonaisuudessaan keväällä 2015. Haastattelut ja sähköinen lomakekysely toteutettiin tammi- helmikuussa 2015. Vastaukset on analysoitu huhtikuussa 2015 ja opinnäytetyö kirjoitettiin loppuun toukokuussa 2015. Kuviossa 1 on selvennetty opinnäytetyön rakenne.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

1.3 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö tehtiin käyttäen kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää samanaikaisesti. Työntekijöitä haastateltiin kvantitatiivisen kyselylomakkeen avulla, jolloin tutkimusaineistoa saadaan määrällisesti mahdollisimman laajasti ja mahdollisimman kattava aineisto. Esimiestason sähköpostihaastattelut toteutettiin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla, jotta suurempiin kokonaisuuksiin liittyviin kysymyksiin saadaan vastaukset mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Vastattavat henkilöt olivat valikoituja ja näiden perusteella vastauksista saatiin mahdollisimman vertailukelpoiset. Näiden kahden tutkimusmenetelmän avulla prosessin toimivuuden tutkiminen oli mahdollisimman luotettavaa ja antoi mahdollisimman yksityiskohtaisesti vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

2 Rekrytointi

Rekrytointi tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla hankitaan yrityksen sisälle tämän kullakin hetkellä tarvitsemansa henkilöstö. Rekrytoinnin tarve muodostuu yrityksen kyseisen tilanteen mukaan tarvittavasta osaamisesta. Henkilöstöhankinta voidaan jakaa sisäiseen sekä ulkoiseen hankintaan. Sisäisessä hankinnassa työsuhteessa oleva henkilö nimitetään uuteen avoimeen toimeen organisaation sisältä. Ulkoinen rekrytointi tarkoittaa työntekijän palkkaamista yritykseen täysin organisaation ulkopuolelta. (Kauhanen 2009, 70.)

2.1 Rekrytoinnin määrittely

Yrityksen rekrytointi eli henkilöstöhankinta tarkoittaa niitä toimenpiteitä, joita tarvitaan varmistamaan, että yrityksen palveluksessa ovat sen tarvitsemat osaavat työntekijät. Uuden työntekijän palkkaaminen tarkoittaa kauaskantoista ja merkittävää päätöstä ja tämän seuraukset yritykselle voivat olla pitkäkestoiset. Rekrytointi on yritykselle taloudellisesti merkittävää ja se vaikuttaa useisiin osa-alueisiin toimintaympäristössä. Rekrytoinnin vaikutukset ulottuvat sisäisen tai ulkoisen palvelun laatuun sekä toiminnan sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Jos rekrytointi epäonnistuu, siitä voivat kärsiä valittu henkilö, yritys sekä asiakkaat. Onnistuneen rekrytoinnin vaikutuksia puolestaan ovat positiivisen energian lisääntyminen yrityksessä, toiminnan laadun nousu sekä kehitysvoiman lisääntyminen. (Viitala 2013, 97.)

Rekrytoinnin maailma on nykyään moni-ilmeisempää kuin aikaisemmin. Työmarkkina- ja taloustilanteen muutokset ovat vaikuttaneet rekrytointitarpeisiin ja tarjontaan. Jo 1990 luvusta lähtien taloustilanteen vuoksi rekrytointitarpeet ovat muuttuneet työvoimapulasta joukkotyöttömyydeksi. Suomessa työurat ovat tänä päivänä yksilöllisempiä ja hajanaisempia kuin aikaisemmin. Myös yrityksen olosuhteet ovat erilaisia tänä päivänä, kuin aiemmin. Nykyään

osa-aikaiset ja pätkätyöt ovat kasvavassa asemassa ja työuran epävakaus on kasvava ilmiö. Myös imagotekijät näyttäytyvät vahvemmassa roolissa nykyaajan rekrytoinnin maailmassa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2009.)

Onnistunut rekrytointi on yksi yrityksen menestystekijöistä. Yksittäisten rekrytointien vaikutukset näkyvät vasta pitkän ajan kuluttua rekrytointipäätöksen tekemisestä. Näiden suunnitelmien ja hankintojen avulla yritys varmistaa kilpailukykyänsä säilyvyyden myös tulevaisuuden kehittyvillä markkinoilla. Rekrytointiprosessin huolelliseen suunnitteluun on tärkeää käyttää vaivaa ja aikaa. Näin epäonnistuneet rekrytoinnit saadaan minimoitua ja tätä kautta yritys säästää myös huomattavasti aikaa ja myös kustannuksia. Yrityksen työnantajakuva muodostuu osittain rekrytoinnista ja sen toteuttamistavasta. Tämä vaikuttaa siihen, että yrityksen sisäiset toimintatavat viestivät paljon yrityksestä ulkopuolisille ihmisille jo rekrytointivaiheessa. On siis erityisen tärkeää ottaa huomioon kaikki viestintään vaikuttavat seikat, jotka tekevät prosessista mahdollisimman johdonmukaisen ja selkeän. (Österberg 2014, 93.)

2.2 Rekrytoinnin perusta

Rekrytoinnin tarve perustuu tavallisesti tietoon siitä, miten paljon ja minkälaista henkilöstöä organisaation sisälle tarvitaan. Organisaation pidemmän aikavälin toimintaa on tavallisesti kuitenkin haastavaa ennustaa ja usein yllättäviäkin henkilöstön rekrytointitarpeita saattaa ilmaantua. Näitä rekrytointitarpeen syitä voivat olla esimerkiksi irtisanoutuminen, yllättävä eläkkeelle jääminen, opintovapaa, vanhempainloma ja hoitovapaa, vuorotteluvapaa ja kuolemantapaus. Tällöin rekrytoinnin tarve muodostuu, kun organisaation sisälle tarvitaan uusi työntekijä poisjääneen tilalle. (Kauhanen 2009, 72.)

Toinen rekrytoinnin tarve muodostuu silloin, kun yrityksellä ei ole tarvetta palkata uutta työntekijää korvaamaan puuttuvaa työvoimaa, vaan organisaation sisälle halutaan uutta osaamista ja uusia ideoita. Kyseisessä tilanteessa tarve muodostuu uusien kykyjen tarpeesta yrityksen sisälle. Tällöin osaamisen hankkimista ei ole mahdollista toteuttaa henkilöstön kehittämällä vaan halutaan palkata uutta työvoimaa uusine kykyineen mahdollisimman nopeita tuloksia ajatellen. Nykyään kyseinen rekrytointitarve on yleinen. Tällöin usein uudelta työntekijältä odotetaan paljon. Henkilöstön vaihtuessa aloittavalta työntekijältä odotetaan hyvää suoriutumista, uusia kehitysideoita sekä sopeutumista uuteen ilmapiiriin työyhteisön sisällä. Työntekijän odotetaan heijastavan organisaation laajalle toimintasäteelle ja sen tulisi näkyä positiivisina signaaleina asiakkaisiin saakka. Uuden työntekijän vaikutukset näkyvät nopeasti ja niiden merkitykset organisaatiossa heijastuvat moneen osa-alueeseen. Näin ollen yrityksen odotuksien palkitsemisen täyttämiseksi uuden työntekijän hankintaan olisi tarve uhrata yhtä paljon aikaa, kuin uusien tilojen tai koneiden hankintaan. (Viitala 2013, 98.)

Lahjakkuuksien löytäminen organisaation sisälle on yhtä arvokasta, kuin minkä tahansa muun liiketoimintaratkaisun tekeminen. Hyvä ja tehokas rekrytointi on yritykseltä merkittävä viesti tehokkuudesta ja kiinnostavuudesta. Henkilöstöhankintaprosessit antavat selkeän mielikuvan organisaation kyvystä viestiä. Mikäli rekrytointiprosessissa kyetään pitämään tiivistä kommunikointia, antaa se selkeän kuvan yrityksestä ympäristölleen. Rekrytoinnin perustana on huolehtia siitä, että organisaatiolla on kykyä viestiä tiiviisti hakijoidensa kanssa sekä hoitaa prosessit kustannustehokkaasti. Selkeys ja mielenkiinnon säilyttäminen ovat minimikriteereitä organisaation rekrytoinnin perustalle. Kun rekrytointiprosessia suunnitellaan tai aloitetaan, tulee haastateltavien olla esimiehien ja henkilöstörekrytoijien ykkösasiakkaita. (Salli 2014, 15)

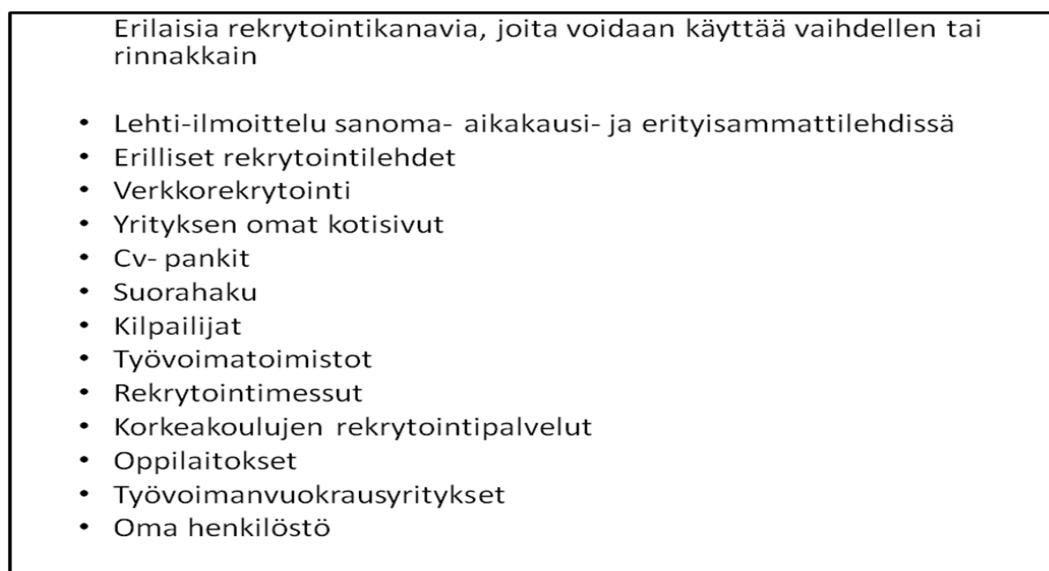
Rekrytointipolitiikkaa määrittävät myös yrityksen visio ja strategia. Siihen, millaista henkilöstöä tarvitaan ja millaista osaamista vaaditaan, vaikuttavat organisaation omat liiketoiminnan tavoitteet ja toimintatavat. Kun rekrytointitilanteen lähtökohtaa suunnitellaan, tulee kyseisiin tehtävää koskeviin kysymyksiin vastata: Onko työtehtävä tai kaikki siinä välttämätöntä? Voitaisiko se organisoida nykyisen henkilöstön tehtäviksi laajentamalla esimerkiksi tehtävänkuvia ja vähentävällä muita ylimääräisiä työtehtäviä? Kannattaako kyseinen työ tehdä itse vai olisiko hyvä ostaa se yrityksen ulkopuolelta? Voidaanko työ mahdollisesti mekanisoida tai automatisoida? Voiko kyseisen työn tehdä esimerkiksi osa-aikaisena työnä? (Viitala 2013, 99.)

Kun lähtöarviointi rekrytoinnin tarpeesta on tehty organisaation sisällä, tulee määrittää valintakriteerit. Ensimmäisenä ovat organisaatiotason vaatimat kriteerit. Näiden perustana ovat organisaation yrityksen strategiset päämäärät, toiminnan luonne, organisaation kulttuuri ja ilmapiiri. Toiseksi tulee määrittää nämä kriteerit, johon työntekijä sijoitetaan. Näissä selvitetään sitä, minkälaista työskentelytapaa yksikkö odottaa työnhakijalta, millaiseen ympäristöön ja työtiimiin hänen tulee sopeutua ja minkälainen on tämä ryhmä, johon työntekijä sijoittuu. Kolmantena määrittelevänä tekijänä ovat tehtäväkohtaiset kriteerit. Tässä kohtaa analysoidaan kyseinen työtehtävä, johon henkilö on sijoittumassa. Tässä otetaan huomioon työskentelykulttuuri, tehtävän sisältö, tehtävän mahdollinen kehitys tulevaisuudessa, henkilön vaadittu asenne ja persoonallisuus ja niin edelleen. Rekrytointiin lähdetessä tulee organisaation tietää, minkälaiseen osaamiskokonaisuuteen ja tehtävään valittavan henkilön osaamisvaatimukset liittyvät. (Viitala 2013, 101.)

Rekrytointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäinen rekrytointi on työntekijän valitsemista yrityksen sisäpuolelta ilman ulkoista hakua. Työterveyslaitoksen teettämän tutkimuksen mukaan sisäisen rekrytointi yrityksissä on kasvanut merkittävästi nykypäivänä. Useat vastaajat ovat kommentoineet, että nykypäivänä yhä useammin avoimet työtehtävät pyritään täyttämään talon sisäisten järjestelyjen avulla. (Työterveyslaitos, 2010)

Sisäisen rekrytinnin kanavina käytetään henkilöstölehtiä, tiedotteita, yrityksen sisäistä verkkoa, muita sähköisiä viestintäkanavia sekä sähköpostia. Myös kehityskeskustelut ja palaverit ovat hyviä tapoja esimiehille kartoittaa sisäistä rekrytointia ja kaavilla rekrytinnin potentiaalia ja mahdollisuuksia. Sisäiseen siirtoon liittyy paljon varmuustekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi työntekijän aiempi tunnettavuus yrityksessä, henkilö tuntee ennalta organisaation, työntekijä tarvitsee lyhyemmän perehdytyksen sekä työnteko on tuloksellisempaa nopeammin. Sisäinen mahdollisuus urakehitykseen myös motivoi muuta työyhteisöä ja sitouttaa työntekijöitä työtehtäviinsä. Sisäisessä rekrytinnissa on kuitenkin erittäin tärkeää arvioida henkilön soveltuvuus työtehtäviin. Tämä on yhtä tärkeää, kuin uutta työntekijää rekrytoitaessa. Erityisesti esimiestehtävät vaativat merkittävästi soveltuvuusarviointia. Työntekijöiden kohdalla taitavin esimies ei välttämättä ole se, kuka on paras asiantuntija työtehtävissään. (Kuntatyönantajat, 2010)

Ulkoisella rekrytinnilla tarkoitetaan rekrytointia, jossa henkilöstöhankinta toteutetaan käyttäen yrityksen ulkoisia rekrytointikanavia. Rekrytointi toteutetaan tällöin esimerkiksi lehti-ilmoituksia, sähköisiä ilmoituksia tai teemapäiviä hyödyntäen. Ulkoisen rekrytinnin toteuttamisessa tulee huomioida kokonaisvaltaisesti organisaation imago, toimiala, sijainti, avoimen tehtävän luonne, organisaation rekrytointiosaaminen, sekä käytettävissä olevat resurssit. Seuraavassa kuviossa on selvennetty ulkoiset rekrytointikanavat. (Kuntatyönantajat, 2010.) Erilaiset ulkoiseen rekrytointiin olevat kanavat on esitelty kuviossa 2.



Kuvio 2. Ulkoiset rekrytointikanavat (Österberg 2014, 95; mukailten).

Rekrytointikanavien valinnassa on huomioitava se, millaiseen työtehtävään yritykseen rekrytoidaan, minkälaisella aikataululla on rekrytointi tehtävä sekä minkä kokoista budjettia rekrytinnissa käytetään. Kun on kyse johtotehtävistä, usein rekrytointikanavaksi valitaan näyttä-

vämpi sekä isomman volyymin synnyttämän kanavan kautta. Johtotehtäviin rekrytoitaessa usein käytetään enemmän rahallista panosta kuin esimerkiksi assistenttien tehtäviin. Kun halutaan rekrytoida edullisesti henkilökuntaa, voidaan käyttää talon sisällä olevia hakukanavia, oppilaitoksia tai CV pankkeja kuten taas ammattimaisen henkilöstövuokraamisen ja suorahaun avulla rekrytoitaessa tarvitaan enemmän yrityksen rahallista panosta. (Österberg 2014, 96.)

Ulkoisia rekrytointikanavia voivat olla lehti-ilmoitukset, rekrytointilehdet, verkkorekrytointi, yrityksen omat kotisivut, cv-pankit, suoramaku, kilpailijat, työvoimatoimistot, rekrytointimes-
sut, korkeakoulujen rekrytointipalvelut, työvoimavuokrausyritykset sekä oma henkilöstö. Hakukana-
vien avulla täytyy miettiä niitä keinoja, millä tavoin halutaan sen vaikuttavan yritys-
mielikuvan rakentamiseen. Resurssit ja osaaminen vaikuttavat huomattavasti siihen, millaisia
rekrytointikanavia käytetään. Yrityksen sisäisestä henkilöstöasiantuntijasta on myös hyötyä,
jolla on tietämys tarvittavista rekrytointiin liittyvistä toimintatavoista. Ulkoisen asiantuntijan
käyttö rekrytointitilanteissa voi tuoda lisäarvoa, mikäli rekrytoidaan esimerkiksi toimitusjoh-
tajaa tai muuta huippuasiantuntijaa. Tällöin on kuitenkin erittäin tärkeää että ulkopuolinen
tekijä on ammattitaitoinen ja lopullisen päätöksen tulee perustua aina yrityksen esimiesten
päätökseen. (Österberg 2014, 90-96.)

Yrityksien kasvava volyymi ja kasvussa olevat budjetit tuovat rekrytoinnille uusia ulottuvuuksia. Nykyajan rekrytoinnissa merkitystä nostavat erityisesti sosiaalinen media ja yritysten digi-
taalin markkinointi. Rekrytoinnin laajeneminen verkkoon on tuonut paljon monimuotoisem-
paa ulottuvuutta. Yritysten välinen kilpailu ja kasvavat budjetit ovat tuoneet rekrytointiin
uutta haastetta. Työsuhteet ovat lyhentyneet ja työntekijöiden liikkuvuus on kasvanut mer-
kittävästi viimeisten vuosien aikana. LinkedInin teettämän kansainvälisen tutkimuksen mu-
kaan keskimääräisen työsuhteen pituus on tällä hetkellä 4 vuotta. Tämä on se aika, minkä
keskimäärin työntekijä viihtyy yhdellä työnantajalla. Sama tutkimus kertoo, että 54 prosent-
tia vastaajista ovat sitä mieltä, että työnantajamielikuva on yksi tärkeimmistä tekijöistä yri-
tyksessä. Tulevaisuuden rekrytoinnissa kasvattavat merkitystään sosiaalisten suhteiden luomi-
nen verkossa, työntekijän oma brändääminen ja markkinointi. (Global Recruiting Trends 2015,
8-28)

3 Rekrytointiprosessi

Uuden pitkäaikaisen työntekijän palkkaaminen tarkoittaa yritykselle pitkäaikaista investoin-
tia. Myös lyhyiden ja määräaikaisten rekrytointien taloudellinen merkitys on suuri otettaessa
huomioon hankinta, perehdyttäminen ja mahdolliset laatuongelmat. Mitä pienempi yritys on
kyseessä, sitä suurempi suhteellinen taloudellinen merkitys uuden työntekijän hankinnalla on.
Kokoaikaisen työntekijän kustannukset on laskettu olevan keskimäärin noin 25 000 - 65 000
euroa vuodessa. Kun tarkastellaan kustannuksia, jo muutaman vuoden ajalta uuden työnteki-

jän hankkiminen on suuri investointi. Rekrytointikustannukset muodostuvat pääosin lehti-ilmoituksista, prosessiin kuluva ajasta, testaus- ja haastattelukustannuksista, sekä hallinnollisista toimenpiteistä. Mikäli organisaatio haluaa laadukkaan ja kustannustehokkaan rekrytointiprosessin, tulee se suunnitella huolellisesti alusta loppuun saakka. (Viitala 2013, 102.)

3.1 Rekrytointiprosessin valmistelu

Rekrytointiprosessin aluksi tulee määrittää rekrytointitarve. Tällöin kartoitetaan vaihtoehtoiset tavat, joilla avoimet työtehtävät voidaan hoitaa. Voidaanko työtehtävät jakaa muille organisaation työntekijöille kuormittamatta heitä liikaa, voidaanko työmenetelmiä kehittää tai hankkia parempia työmenetelmiä kyseiseen työtehtävään? Uutta työntekijää palkattaessa on myös tarpeen miettiä sitä, millainen on työyhteisö kokonaisuutena ja onko tiimiin tarve palkata uusi työntekijä kyseiseen työtehtävään vai voiko työnkuvaa muuttaa ja kehittää. Tilanteen tarkkailuun kannattaa uhrata aikaa ja pohtia yrityksen tarvetta ja kartoittaa ominaisuuksia, joita rekrytoitavalta henkilöltä vaaditaan. (Österberg 2014, 94.)

Rekrytointiprosessi vaatii paljon suunnittelua ja organisaation paneutumista asiaan. Prosessin määrätietoinen eteneminen on hakijoiden kohdalla erittäin tärkeää. Työnhakijalle on erityisen tärkeää, että työnhakuprosessi etenee johdonmukaisesti ja ripeästi. Hyvien työntekijöiden kiinnittäminen organisaatioon vaatii taidokasta, tiivistä kommunikointia sekä ketterää otetta työnhakuprosessissa. Jos prosessi etenee hitaasti, tämä vaikuttaa usein hakijan työnantajamielikuvaan kielteisesti. Työnantajasta saattaa välittyä hidas ja kankea mielikuva. Kankea rekrytointiprosessi voi aiheuttaa työnhakijalle omat päätelmänsä ja jo parin viikon odottamisen jälkeen into organisaatiota kohtaan on voinut laskea merkittävästi. Motivaatio ja kiinnostus organisaatiosta voi laskea, jos prosessi viivästyy. Huippuhakijoiden kohdalla yleensä nopea ja ketterä rekrytoija voittaa hyvät hakijat palkkalistoilleen. Työntekijälle on tärkeää, että prosessi ei veny. Tämän vuoksi viestit hakijoille valintapäätöksestä tulisi lähettää jo viikon sisällä hakuajan päättymisestä. Potentiaalisimmat työnhakijat on suositeltavaa kontaktoida jo ennen hakuajan päättymistä. Kiireellisessäkin työyhteisössä rekrytointi tulee asettaa muiden kiireellisten asioiden rinnalle. (Salli 2014, 11-13)

3.2 Hakeminen ja hakukanavien valinta

Yksittäinen rekrytointi voidaan rinnastaa projektin tekemiseen koska myös siinä on suunnittelu- aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet. Rekrytoinnin toteuttaminen voidaan määrittää myös rekrytointiprosessina, jolloin rekrytointi nähdään yrityksen sisällä tapahtuvana jatkuvana toimintana, jolloin sen toteuttamiseksi suunnitellaan tietynlainen prosessi. Kun kaikki vaiheet suunnitellaan ennakkoon etukäteen, saadaan varmistettua prosessin onnistuminen. (Österberg 2014, 94)

Hakuvaiheessa on tärkeä suunnitella ulkoisen hakukanavan käyttäminen. Sillä on merkittävä rooli siinä, millaisen työnantajamielikuvan yritys antaa itsestään. Viestintä on tärkeä suunnitella huolellisesti ulkoisiin hakukanaviin ja hakuilmoituksiin. On tärkeää huomioida, että ilmoituksen ensisijaiset kohteet ovat ne henkilöt, jotka sopivat avoimeen työtehtävään koulutukseltaan, osaamiseltaan, työkokemukseltaan sekä persoonaltaan. Kun viestintä suunnataan oikein, saadaan hakuilmoituksella tavoitettua oikea kohderyhmä. Oikealla viestinnällä hakuvaiheessa on merkitystä myös yrityksen markkinointiviestintään. Tämän avulla voidaan kasvattaa myös yrityksen tunnettua ja kiinnostusarvoa työmarkkinoilla. Oikeanlaisilla sanavalinnoilla voidaan viestiä työnhakuilmoituksessa esimerkiksi nuorekkaasta ilmapiiristä tai vakaasta kasvuvaiheesta olevasta yrityksestä. Viestintää suunniteltaessa on huomioitava se, että sanavalinnat ovat onnistuneita ja asianmukaisia yritysmielikuvan kannalta. (Österberg 2014, 94)

Virherekrytointi on yritykselle erittäin kallista. Rekrytointiprosessin kustannuksia voidaan nykypäivänä säästää suosimalla sähköisiä kanavia hakuvaiheessa. Nykyinen lehti-ilmoittelu Helsingin Sanomissa toimii lähinnä keinona brändätä yritys, eikä tämä toimi yksistään ainoana rekrytointikanavana. Nykyaikainen sosiaalisen median sukupolvi ei tavoita lehti-ilmoituksia ja näitä voidaan pitää vanhakantaisena. Kun hakuvaiheessa mietitään kustannustehokkuutta, on tärkeää miettiä sitä, kuinka monta ihmistä rekrytointiprosessiin osallistuu. Tällöin mietitään ideaalia lukua siihen, että päästään mahdollisimman luotettavaan lopputulokseen ja prosessi saadaan maaliin mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti. (Salli 2014, 18)

Tämän päivän rekrytoijan on hyvä osallistua rekrytointivaiheessa eri verkostoihin ja palveluihin, jotka edesauttavat yrityksen näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa. Myös verkostosta, johon kuuluu HR osaajien lisäksi muita osaajia, ei ole missään nimessä haittaa työnhakumarkkinoilla. Verkossa on hyvä rakentaa näkyvyyttä eri välineiden avulla, kuten videot, tekstit ja kuvat. Näiden avulla saadaan lisättyä optimaalisten hakijoiden aktiivisuutta yritystä kohtaan. Mikäli sosiaalisen median eri verkostoja ja eri kanavia osaa hyödyntää, on tästä erittäin paljon hyötyä työnhakumarkkinoilla. (Korpi 2012, 30-34)

Suomessa on Tilastokeskuksen mukaan yli kolme miljoonaa Internetin käyttäjää. Pelkästään Facebookin käyttäjämäärä Suomessa on kaksi miljoonaa. Lisäksi Facebookin ulottumattomissa olevat ihmiset käyttävät paljon Internetin eri hakupalstoja ja lukevat paljon sosiaalisen median materiaalia. Tämä kertoo siitä, millainen vaikutus sosiaalisen median käytöllä voi henkilöstöhankinnassa ja yrityksen markkinointiviestinnän hyödyntämisessä olla. Sosiaalinen media sisältää valtavan määrän erilaisia palveluita, joiden avulla saadaan tavoitettua samanaikaisesti erittäin suuri ihmisryhmä. Tämä on erittäin hyvä väline työnhakumarkkinoilla. Kaikilla palveluilla on erilainen luonne, kuten LinkedIn, Twitter ja Facebook. Näiden palveluiden asian-

mukainen käyttö tavoittaa oikeanlaisen kohderyhmän, jota rekrytoinnissa tavoitellaan. (Korpi 2012, 30-34)

Hakuprosessin aloituksena on tärkeää analysoida, millaista henkilöä ollaan rekrytoimassa. Millainen tausta työntekijällä tulee olla, millaiset arvot ja asenteet hänen täytyy omata. Tämän jälkeen mietitään sitä, millä tavoin työntekijä saadaan kiinnostuneeksi yrityksestä. Mitä keinoja voidaan käyttää mahdollisimman kiinnostavan yritysmielikuvan antamiseksi. Optimaalinen kohderyhmä tulee tavoittaa oikeiden viestimien kautta. Prosessin aloitusvaiheessa mietitään myös sitä, millä keinoin paras työntekijä valitaan yritykseen. Käytetäänkö prosessissa henkilöarviointeja, soveltuvuustestejä tai muita apuvälineitä mahdollisimman hyvän tuloksen saamiseksi. Työnhakuvaiheen aloituksessa tulee miettiä, miten saadaan ominaisuuksiltaan parhaat työnhakijat ja kuinka näiden joukosta valitaan paras työntekijä työyhteisöön. Lopuksi mietitään myös tavoitteet, joiden avulla seurataan sitä, millä tavoin rekrytointiprosessissa on onnistuttu. Kehitystä ja tavoitteiden saavuttamista tulee seurata ja näiden toteuttamiseksi tulee yrityksen suunnitella erilaisia työvälineitä. (Iles 2013, 241,243)

3.3 Haastattelut, soveltuvuusarvioinnit ja valinta

Henkilöstöhankinta ja ulkoinen rekrytointi on yritykselle suuri investointi. Prosessia edesauttaa työnhakijoiden supistaminen sopivaksi joukoksi, jolloin työhaastattelijoiden työmäärä pysyy kohtuullisena. Haastattelut järjestetään yleensä useamman hakukierroksen jälkeen, jolloin jäljellä ovat sopivin haastatteluun valittujen joukko. Henkilöarviointiin voidaan käyttää työhaastatteluun valitsemiseksi esimerkiksi kirjallisia hakemuksia, itsearviointeja, puhelinhaastatteluja, simulaatioita, työnäytteitä ja testauksia. (Viitala 2013, 113- 118)

Haastatteluun on hyvä kutsua ensisijaisesti viidestä kymmeneen hakijaa yhtä avointa työpaikkaa kohden. Haastattelun laadun varmistamiseksi puhelinhaastattelut ovat erittäin hyvä keino haastattelun esikarsintaan. Haastattelun onnistuminen on verrattavissa siihen, kuinka hyvin siihen on valmistauduttu. Suunnitelmallinen tiedonkeruu helpottaa siihen, että työntekijäkandidaateista saadaan kaikista vertailukelpoiset tiedot. (Kauhanen 2010, 80-83)

Työhaastattelun muotoiluun on lukuisia vaihtoehtoja. Se voi olla joko avoin keskustelu työnhakijan kanssa tai pitkälle strukturoitu haastattelu, joka etenee johdonmukaisesti. Se voi olla myös näitä kumpaakin samanaikaisesti. Joskus haastattelussa on tarkoin suunnitellut kysymykset, jotka pisteytetään niiden tarpeellisuuden mukaan ja näin työntekijän soveltuvuuden arviointi on helpompaa. Tavallisesti kaikilla työnhakijoilla käytetään samaa työhaastattelupohjaa. Haastattelussa voidaan painottaa useisiin eri osa-alueisiin. Siinä voidaan kartoittaa esimerkiksi haastateltavan aikaisempaa työkokemusta ja menestymistä, tai siinä voidaan käsitellä ny-

kyistä työtehtävää, sen sisältöä ja vaatimuksia. Haastattelussa voidaan keskittyä myös hakijan asenteisiin, yleisiin näkemyksiin ja periaatteisiin. (Viitala 2013, 113- 118)

Henkilötietolaki tuo rajoituksia siihen, mitä kysymyksiä työhaastattelussa voidaan esittää. Se tuo myös rajoituksia siihen, millaista tietoa työnhakijasta voidaan kerätä ilman tämän suostumusta. Työhaastattelussa saa kysyä vain työtehtävään sidoksissa olevia asioita. Näitä kysymyksiä eivät ole esimerkiksi yksityiselämään ja perhesuunnitteluun liittyvät kysymykset. Henkilötietolaki velvoittaa työnantajaa keräämään hakijasta ainoastaan tarpeellista tietoa. Työnhakija ei saa esimerkiksi hakea ylimääräistä tietoa Internetistä tai aiemmista työpaikoista ilman suostumusta. (Viitala 2013, 116.)

Työhaastattelussa neljä suurinta tekijää, joiden perusteella haastattelija lähestyy hakijaa, ovat ammatillinen osaaminen, persoonallisuus, motivaatio sekä henkilökemia. Näiden suurempien tekijöiden alle liittyy pienempiä muuttujia, joiden avulla haastattelija arvioi henkilön soveltuvuutta käsitteillä olevaan työtehtävään. Haastattelu muodostuu aina yksilöllisesti, riippuen siitä, millaiset asiat kyseiselle henkilölle ovat tärkeitä. Kyky kategorisoida ja pelkistää auttavat päätöksenteossa. Päätöksentekoa helpottaa se, kun haastattelijalla on ennakoon kuva ehdokkaan ammatillisista taidoista. Osaaminen on kivijalka työhaastattelulle, ja tämän perusteella selvitetään sitä, millä tavoin yksilö soveltaa osaamistaan ja pätevyyttään työtehtävissään. Haastattelussa täytyy selvittää hakijan halu ja tahto menestyä, vaikka kapasiteettia hyväksi työntekijäksi löytyisikin selvästi. Motivaatio on myös äärimmäisen tärkeä suorituskykyyn, työiihtyvyyteen ja sitoutumiseen liittyvä seikka. Kaikkien näiden tekijöiden selvittämisen jälkeen on haastattelussa hyvä summata henkilön vuorovaikutustaidot ja henkilön kyky sopia kyseiseen yhteisöön. (Markkanen 2009, 43-45)

Työhaastattelun vaiheet



Kuvio 3. Työhaastattelun vaiheet (Salli & Takalo 2014, 67).

Kuviossa 3 on selvennetty työhaastattelun vaiheet. Onnistunut työhaastattelu sisältää monipuolista vuorovaikutusta. Siinä esitellään lyhyesti organisaatio, paikallaolijat sekä tehtävät. Tämän jälkeen käydään läpi hakijan urapolku, motivaatiotekijät työtehtävään sekä kompetenssialueet. Lopuksi kartoitetaan haastateltavan nykyinen elämäntilanne ja informoidaan jatkotoimenpiteistä ja annetaan haastateltavalle aikaa kysellä haastatteluvaiheessa muodostuneita kysymyksiä. Haastattelijan läsnäolo on erittäin tärkeää. Vahva läsnäolo innostaa hakijaa ja luo mielikuvaa yrityksen luotettavuudesta. Haastatteluvaiheessa välittyvällä tunteella on merkitys siihen, kun hakija valitsee tulevan työnantajan. Mikäli läsnäolon vahvistamista tarvitaan, on hyvä pyytää haastatteluun toinen henkilö sujuvuuden vahvistamiseksi. (Salli & Takalo 2014, 60-65)

Työhaastattelussa on tärkeää tietää työntekijän tuleva rooli työyhteisössä sekä tulevat työtehtävät. Näiden avulla saadaan valikoitua juuri oikeat kysymykset kyseiselle haastateltavalle. Tähän vaikuttavat monet tekijät, kuten se, millaisessa sosiaalisessa ympäristössä työntekijä tulee aikansa viettämään. Tuleeko hän olemaan suuremmissa työyhteisöissä vahvaa vuorovaikutusta tarvitseva työntekijä vai pienemmässä ympäristössä oleva henkilö, joka ei ole jatkuvassa vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Ennalta oikean roolin analysoiminen auttaa oikeiden haastattelukysymysten laatimisessa. Tärkeää työhaastattelussa on kiinnittää huomiota siihen, että kysyy kysymyksiä, joista on oikeasti hyötyä työnkuvassa. Muutaman minuutin aloituskeskustelu haastateltavien kanssa ensin varsinaista haastattelua kartoittaa potentiaalisimmat hakijat, joiden kohdalla olisi hyvä nähdä enemmän vaivaa soveltuvuuden arvioinnissa. Haastattelussa on tärkeää kysyä kysymyksiä, jotka painottuvat aikaisempaan työkokemukseen. Tulevan työn menestykseen vaikuttaa paljon aiempi työkokemus. On siis tärkeää arvioida haastatteluvaiheessa hakijoiden aiempi tausta ja työkokemus. Haastattelussa on myös tärkeää olla johdonmukainen. On tärkeää kysellä haastattelijoilta pääpiirteittäin samoja kysymyksiä, jotta valintapäätös on helpompaa ja hakijat on helppo asettaa järjestykseen sen perusteella, ketkä hakijoista ovat paikkaan soveltuvimmat. (Yeung 2008, 10-11)

Haastattelijana on mahdollisuus kehittyä ja haastattelukysymyksiä opetella selkeyttämään. Haastattelijana on tärkeää oppia suunnittelemaan oikeanlaisia suljettuja kysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Suljetuilla kysymyksillä tarkoitetaan niitä kysymyksiä, joihin vastattava voi vastata esimerkiksi vain yhdellä sanalla. Nämä nopeuttavat haastattelijaa kyselemään yksittäisiä tosiasioita hakijasta ja selkeyttää haastattelun aloittamista. Nämä kysymykset voivat myös auttaa haastateltavaa rentoutumaan haastattelun aluksi. Avoimet kysymykset tarkoittavat näitä kysymyksiä, joissa haastateltavan tulee vastata kysymyksiin jotain muutakin kuin pelkästään kyllä tai ei. Näitä voivat olla esimerkiksi pyyntö kertoa itsestään tai aiemmista työkokemuksistaan. Nämä auttavat hakijaa kertomaan kokemuksistaan, tuntemuksistaan ja kertomaan kommentteja tilanteeseen liittyen. Näin haastattelu pysyy haastateltavan kanssa

hyvässä vuorovaikutuksessa ja haastateltavalla on mahdollisuus saada riittävästi tietoa hakijasta. (Yeung 2008, 22-23)

Henkilöarvioinnin tavoitteena on arvioinnin avulla tehty oikein mahdollinen valintapäätös. Päämääränä on kyetä valitsemaan oikea henkilö kyseiseen tehtävään ja oikeanlaiseen työympäristöön. Jos tavoitteessa ei ole onnistuttu, se aiheuttaa yksilölle sekä organisaatiolle vaikeuksia sopeutua uuteen työntekijään. Nämä vaikeudet on usein hankala paikata ja niistä koituu ylimääräisiä kustannuksia työnantajalle. Hyvän työntekijän arvioimiseen voidaan käyttää esimerkiksi hyvän työntekijän jäävuorimallia, joka on selvennetty tarkemmin kuviossa 4. Henkilöarvioinnin jäävuorimallia on sitä tärkeämpää käyttää, mitä haastavampaan tehtävään ollaan rekrytoimassa työntekijää. Tällöin kokonaisvaltaisen henkilöarvioinnin merkitys on suurempi, koska vaatimaan tehtävään valitun työntekijän odotukset ovat korkealla ja työpanostuksen odotus suuri. (Järvinen, Korosuo 1990, 76-77)



Kuvio 4 Henkilöarvioinnin jäävuorimalli (Järvinen & Korosuo 1990).

3.4 Perehdyttäminen

Työelämän muutokset ovat olleet merkittäviä viime vuosina, jotka heijastuvat paljon työntekijöihin. Yritykset ovat monipuolistaneet työntekijöiden työnkuvaa ja osaamisvaatimukset kasvavat jatkuvasti. Nykypäivänä työntekijöiltä vaaditaan joustavuutta, itsenäistä tiedonhankkimista, taitojen kehittämistä sekä osaamisen kehittämistä. Samanaikaisesti työntekijän pitäisi hallita työyhteisössä tapahtuvat muutokset ja pystyä erilaisiin siirtymiin työurallaan. Nämä seikat vaativat työntekijää jatkuvaan kehittymiseen ja muutokseen sopeutumiseen.

Nopeasti muuttuva työelämä vaatii ammattitaitoista ohjaajia ja perehdyttäjiä tukemaan työntekijän kehitystä, työuraa, työssä oppimista ja työssä jaksamista. (Karjalainen 2010,12)

Kun mahdollinen työntekijä ottaa yhteyttä ja kiinnostuu avoimista työtehtävistä, perehdytys uuden henkilön kohdalla alkaa jo siinä vaiheessa. On tärkeää, että yrityksellä on tällöin suunniteltuna ne asiat, jotka se haluaa tuoda ilmi jo tässä vaiheessa prosessia. Henkilöstöyksikön tulee määritellä ennakkoon ne toimintatavat, millä tavoin yhteydenottohenkilöt toimivat, kun heihin otetaan yhteyttä. Työtehtäviä ei tule ylimyödä, kertoa ympäröivä vastauksia tai jättää tärkeitä asioita mainitsematta. Näin hakijajoukko on mahdollisimman oikea ja siitä karsiutuvat pois ne hakijat, joiden kohdalle muodostuu mahdollisia esteitä työtehtävien suhteen. (Valvisto 2005, 36-37.)

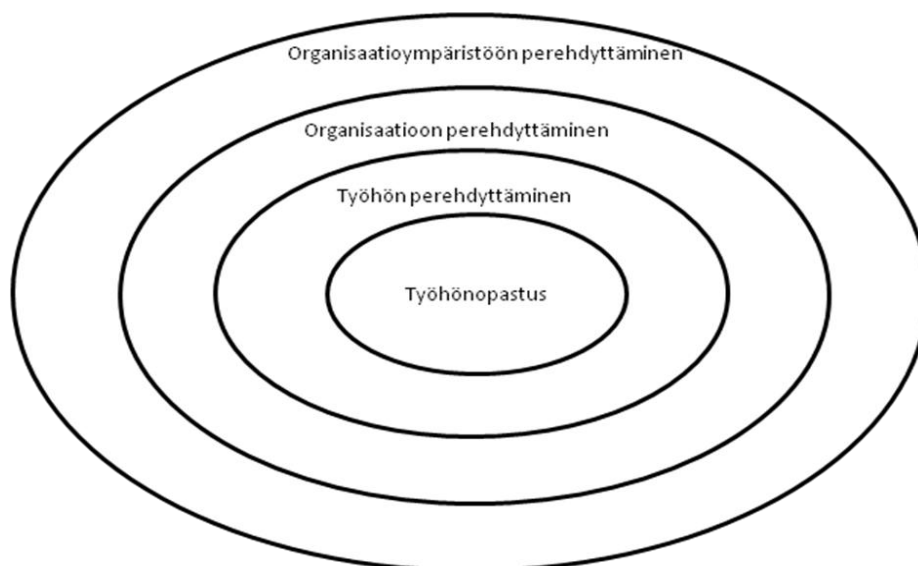
Perehdyttäminen aloitetaan uudelle työntekijälle opettamalla hänelle työpaikan toimintatavat, ihmiset ja työhön liittyvät odotukset. Työnopastukseen taas kuuluvat kaikki ne asiat, joiden avulla työntekijä oppii työn tekemiseen liittyvät asiat. Työhön opastuksessa työntekijälle selvitetään vaiheet, mitkä liittyvät työntekijän työtehtäviin ja minkälaista osaamista työkokonaisuudessaan vaatii. (Työturvallisuuskeskus, 2015)

On tärkeää, että perehdyttämisessä uusi työntekijä saa tiedon ja riittävän opastuksen uuteen työtehtävään, työpaikan toimintakulttuuriin, tarvittaviin työvälineisiin sekä työturvallisuuteen. Perehdytyksen vastuu on aina esimiehellä, vaikka toteuttajana olisi työkaveri. Työhön opastus ja perehdyttäminen koskevat aina myös vanhoja työntekijöitä. Sitä tarvitaan esimerkiksi silloin, kun työntekijä palaa pitkän poissaolon jälkeen tai siirtyy uudenlaisiin työtehtäviin. Perehdytyksen onnistumista voidaan mitata sillä, kuinka hyvin työntekijä on saatu opastettua työtehtäviin ja vaaditut kriteerit täyttyvät. (Työterveyslaitos, 2014)

Uusi työntekijä oppii työtehtäviinsä paljon nopeammin perusteellisella perehdytyksellä kuin ilman sitä. Mitä nopeammin uusi työntekijä oppii työskentelemään itsenäisesti ilman opastusta, sitä suurempi hyöty siitä on koko työyhteisölle. Systemaattisen perehdyttämisen avulla työntekijä oppii työskentelemään itsenäisesti ilman keskeytyksiä. Perusteellinen työhön opastus vähentää riskiä tehdä virheitä ja säästää koko työyhteisön hukkaan menevää työpanosta. Tällöin uusi työntekijä välttää keskeyttämästä muiden työtä ja kuormittamatta muiden työntekoa turhilla virheillä. Perusteellinen opastus ja neuvonta antavat uudelle työntekijälle turvallisuuden tunteen ja vaikuttaa perehdytettävän työntekijän mielialaan positiivisesti. Tätä kautta myös työteho paranee ja tämä vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisöön. Tällöin työntekijän tulokset paranevat ja sitoutuneisuus uuteen työyhteisöön tehostuu. (Österberg 2014, 116)

Perehdytys aloitetaan aina henkilön vastaanottamisella ja keskustelulla työyhteisön jäsenien kanssa. Tällöin esitellään perehdytysohjelma ja tutustutaan keskenään työiimin jäsenien kanssa. Keskustelussa perehdytyksen aluksi tuodaan esille perehdytyksen aikataulu ja vaiheet, tulokset, tulokkaan toimenkuva, tulokkaan rooli yrityksen tavoitteissa ja käytännön perehdyttämisen esittäminen. Perehdytys voi edetä esimerkiksi tulokkaan seuraaminen työtilanteita, tämän jälkeen seuraava vaihe on toimintaan osallistuminen, jonka jälkeen perehdytettävä toimii itsenäisesti työtehtävissään ja perehdyttäjä seuraa tilannetta vierestä. Tällöin saadaan mahdollisimman tuloksellinen perehdytys työtehtäviin. (Österberg 2014, 116)

Perehdyttämiseen sisältyy kaikki toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä oppii työyhteisönsä toiminnat ja tavat, työpaikan ihmiset, työnsä ja siihen liittyvät odotukset. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusten mukaan tuki- ja liikuntaelinsairauksista aiheutuvat työkyvyttömyyseläkkeet eivät ole vähentyneet nykyaajan työelämässä. Fyysisesti kuormittava työ on vähentynyt ja tekniset apuvälineet lisääntyneet helpottamaan fyysisesti kuormittavaa työtä. Raportin mukaan kuitenkin työelämässä on edelleen paljon ammatteja, joissa esiintyy vanhanaikaista fyysistä kuormittavuutta. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2015). Tähän merkittävänä ennaltaehkäisevänä tekijänä voidaan ajatella monipuolista opastusta toimintatapoihin ja turvallisiin työskentelymenetelmiin. Työnopastuksen eri vaiheet on selvennetty tarkemmin kaavassa 5.

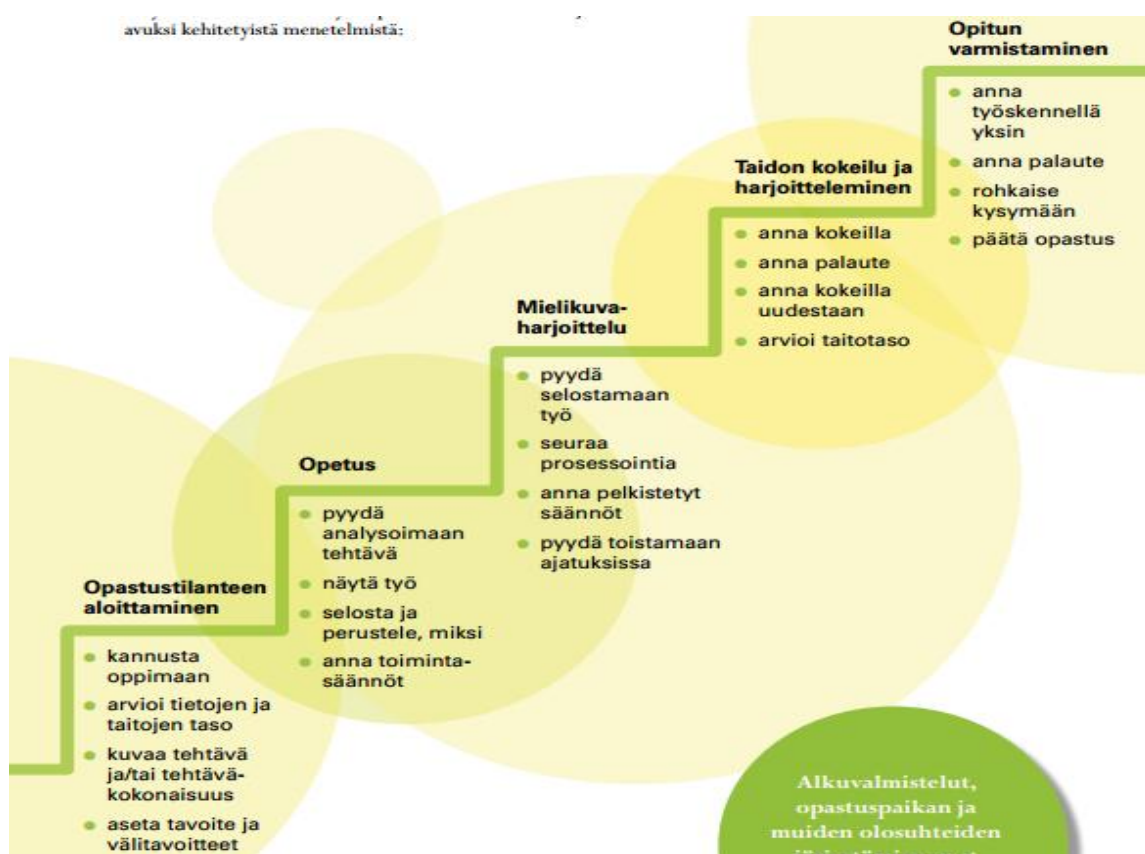


Kuvio 5. Perehdyttämisen malli (Korosuo & Järvinen 1992, 19).

Perehdyttämiseen liittyy toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä opastetaan työn hallintaan, sopeutetaan työhön ja työyhteisöön. Perehdytys koskee kaikkia työntekijöitä, kuten harjoittelijoita, kesätyöntekijöitä, työssä oppijoita, lomittajia sekä uusiin tehtäviin opettelevia henkilöitä. Perehdyttämisen tarkoitus on antaa työntekijälle käsitys organisaation kokonaisvaltaisesta toiminnasta ja työntekijän omasta roolista ja työpanoksen merkityksestä tässä yhteisös-

sä. Työntekijän tulee tutustua kokonaisvaltaisesti työoloihin, työn ympäristöön, tavoitteisiin, toimintatapoihin ja kokonaisvaltaiseen toimintaan.

Raportin mukaan nykyajan ja tulevaisuuden työntekijät kärsivät paljon heikommasta fyysisestä kunnosta, kuin aikaisemmat sukupolvet. Tämä nostaa myös perehdyttämisen ja oikeanaisen opastuksen suureen rooliin. Esimerkiksi nostotekniikat, apuvälineiden oikeanlainen hyödyntäminen ja yhteistyö ovat merkittävässä roolissa perehdyttämisen osa-alueella, jotta kuormitus ja sairaus poissaolot saadaan minimiin. (Työturvallisuuskeskus 2010).



Kuvio 6. Viiden askeleen menetelmä perehdytyksessä (Työturvallisuuskeskus, 2009)

Yksi tunnetuimmista työhön opastukseen käytetyistä suunnittelumalleista on viiden askeleen menetelmä. Tämän avulla saadaan suunniteltua kokonaisvaltainen perehdytys uudelle työntekijälle. Viiden askeleen menetelmä on selvennetty kaavassa 6. Opetustilanne aloitetaan opimiseen kannustamisella ja taitojen ja tietojen selvittämällä. On tärkeää seurata työntekijän taso ja asettaa hänelle tavoitteita työnsä suhteen. Opetustilanteessa työntekijälle kerrotaan perusteellisesti toimintatavat ja kerrotaan säännöt. Tämän jälkeen mielikuvaharjoittelun kautta voidaan harjoitella prosessia ja pyytää työntekijää kertomaan työn vaiheista itsenäisesti. Näiden vaiheiden jälkeen työntekijälle annetaan mahdollisuus itse kokeilla tehtäviä ja pyydetään toiminnasta palautetta. Viimeisessä vaiheessa varmistetaan opitut asiat ja rohkaitaan työntekijää itsenäiseen työskentelyyn. Aina täytyy muistaa rohkaista työntekijää kysy-

mään, jotta oppiminen nopeutuu ja virheet minimoidaan. Kokonaisvaltaisella laadukkaalla perehdytyksellä saadaan aikaiseksi hyvä perusta työn tekemiseen ja tiimin yhteistyöhön. (Työturvallisuuskeskus 2009).

Perehdyttäminen tulee rakentaa siten, että työntekijän työsuhde alkaa mahdollisimman johdonmukaisesti. Perehdytyksen tulee alkaa jo rekrytointihankkeen kuluessa ja jatkuva ja tiivis toiminta tällä saralla takaa molemminpuoliset hyvät tulokset. Perehdytyksen laiminlyöminen on voimavarojen hukkaamista ja siinä menetetään paljon mahdollisuuksia tuottaa parempaa tulosta. Ensimmäiset työpäivät ovat erittäin kriittisiä perehdytysvaiheessa. Näiden päivien aikana todellisuus paljastuu ja lupaukset tulee täyttää. Odotukset tulee täyttää ja esimiehen on oltava tiiviissä yhteistyössä työntekijän kanssa. Työntekijällä tulee olla alusta alkaen tunne siitä, että hän on työyhteisölle tärkeä, ja tämän tulee olla yhtä tärkeä, kuin yritys on hänelle. (Valvisto 2005).

4 Kyselyn toteutus, Jysk Oy:n rekrytointiprosessin tutkiminen

Yrityksen rekrytointiprosessia lähdettiin tutkimaan toimeksiantajan toiveesta uusien työntekijöiden näkökulmasta. Tähän koettiin olevan hyödyllistä lisätä myös kysely esimieshenkilökunnan mielipiteistä, jotta vastausten yhteneväisyyttä voitiin mitata luotettavasti. Toimeksiantajan toiveena oli kartoittaa henkilöstön mielipide asiasta sekä kartoittaa prosessin toimivuuden nykytilanne.

4.1 Yritys Jysk Oy

Opinnäytetyön toimeksiantaja toimii Jysk Oy. Yritys on maailmanlaajuisesti toimiva kodintavarataloketju, joka tarjoaa tuotteitaan idealla ”kaikkea kotiin”. Yritys on kansainvälinen ja sillä on myymälöitä yli 36 maassa ympäri maailmaa. Pääkaupunkiseudulla myymälöitä on yhteensä 11 kappaletta. Ketju on erikoistunut edullisen hintatason kodintavarojen myyntiin, kuten patjat, peitot sekä huonekalut. Henkilökuntaa Jysk Oy:llä on yhteensä miltei 19 000. (Jysk Oy)

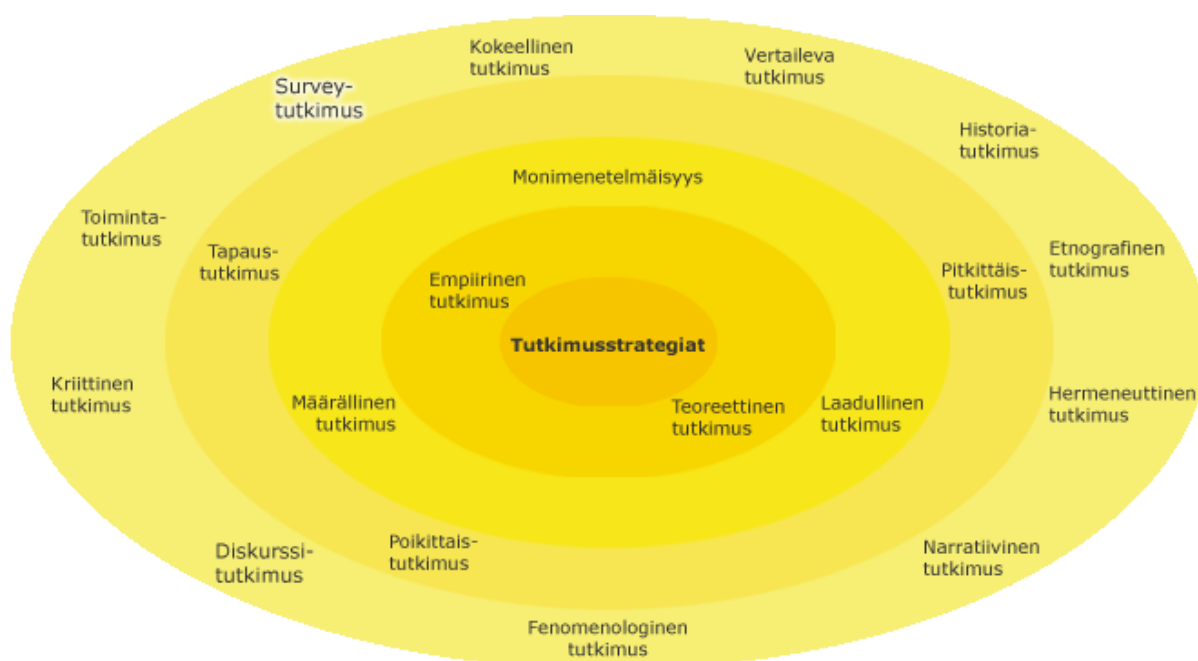
Toimeksiantajayrityksen rekrytointi ulottuu tällä hetkellä sekä rekrytointivastaavien että myymäläpäällikköiden vastuulle. Yrityksellä on omat HR- manageri sekä HR koordinaattorit, jotka hoitavat rekrytoinnit myymälöihin esimies- myymäläpäällikkö sekä myynti- ja palveluvastaavan tasolle. Oman myymälänsä myyjien rekrytoinnista huolehtivat myymäläpäälliköt itse, (Retail Manager, Jysk Oy). Ketjun sääntöjen mukaan jokaisessa rekrytointitilanteessa tulee olla mukana vähintään kaksi henkilöä. Esimiestason rekrytoinneissa käytetään ketjun henkilöstörekrytoinneista vastaavia henkilöitä. Myymälätason rekrytoinneissa voidaan käyttää kahta myymäläpäällikköä. Tässä tutkielmassa on keskitytty myymälätason rekrytointiin, sekä

ulkoiseen rekrytointiin. Siinä selvitetään ulkoisen rekrytinnin kanavat sekä keinot, joita ulkoiseen rekrytointiin on käytettävissä. Yritykseen rekrytoidaan vuosittain henkilökuntaa 50-100 henkeä. Näistä osa on esimiestasoa ja osa puitesopimuksella työskenteleviä tuntityöntekijöitä. (HR Manager Jysk Oy.)

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus aloitettiin aiheen valinnalla. Nykypäivän kansainvälistyvässä ja nopealla tahdilla muuttuvassa työympäristössä rekrytinnin haasteet näkyvät selvästi ja tämän vuoksi aihe on mielenkiintoinen. Yritysten kustannukset halutaan minimoida sekä samanaikaisesti työntekijöiden tehokkuus maksimoida, joten tutkielman aihe henkilöstöhallinnan näkökulmasta on erittäin ajankohtainen.

Tutkimusongelman ja teoriapohjan tutkimisen jälkeen laadittiin kyselylomake ja haastattelupohja vastauksien keräämiseksi. Sähköisen lomakkeen avulla kerättiin määrällistä tietoa yrityksen työntekijöiden näkökulmasta. Haastattelulomakkeella kerättiin laadullista tietoa yrityksen esimiehiltä rekrytointiprosessin laadusta.



Kuvio 7. Tutkimusstrategiat (Jyväskylän yliopisto 2014)

Opinnäytetyö on tehty käyttämällä monimenetelmäistä tutkimusmenetelmää. (Jyväskylän yliopisto 2014). Tutkimusmenetelmän virallinen termi on triangulaatio. Tällöin tutkimuksen toteutuksessa on käytetty toisiaan täydentäviä menetelmiä samanaikaisesti, eli yhdistelmänä laadullista ja määrällistä tutkimusmenetelmää. (Yamk)

Aineiston keräämisessä on otettu huomioon niin työntekijöiden näkökulma kuten myös esimiesten näkökulma. Näiden avulla voidaan vertailla, onko vastauksissa yhteneväisyyksiä keskenään. Kyseiset tiedonkeruumenetelmät ovat parhaat tätä aihetta tutkiessa, koska näin saadaan kerättyä hyödyllinen materiaali koko suomen kattavasta myymäläverkostosta. Kvalitatiivinen sähköpostihaastattelu myymäläpäälliköille on valittu tiedonkeruumenetelmäksi sen vuoksi, että tutkittavien henkilöiden määrä tällä saralla on pieni. Tässä tapauksessa haastatteluun on haluttu saada mahdollisimman yhteneväiset vastaukset. Tämän vuoksi tiedonkeruumenetelmäksi on valittu tarkoin suunnitellut eli strukturoidut kysymykset.

Tiedonkeruussa on käytetty tarkkaan rajattua teemahaastattelua myymäläpäälliköille sekä määrällisesti laajemmalle alueelle levitettyä kyselylomaketta, jonka tavoitteena oli saada mahdollisimman laaja joukko vastaajia rajattuihin aihealueisiin. Sähköpostihaastattelun kysymykset ovat tarkkaan rajattuja ja määriteltyjä, eli strukturoituja. Kysymykset olivat avoimia ja ne oli ennalta suunniteltu kohdentumaan esimiestason työntekijöille, jotka ovat tottuneet rekrytointiin omassa työssään. Sähköpostihaastattelun tarkoituksena oli kartoittaa tämänhetkistä rekrytoinnin tilannetta ja sitä, kuinka kouluttautuneita esimiestason rekrytoijat yrityksessä ovat. Haastattelun tavoitteena oli myös saada vastauksia myymäläpäälliköiltä niihin prosessin osa-alueisiin, jotka ovat hyödyllisimpiä kehittämisen kohteita.

Sähköpostihaastattelun avulla myymäläpäälliköiltä on ollut helppo kerätä henkilökohtaista kokemusta rekrytointiprosessin toimivuudesta. Sähköpostihaastattelu on ollut myös käytännössä paras ratkaisu, sillä myymäläpäälliköiden sijainti vaihtelee Etelä-Suomesta Pohjois-Suomeen ja kaikkien heidän tavoittaminen puhelimitse olisi mahdotonta.

E-lomakkeen tiedonkeruussa on käytetty Survey- tutkimusmenetelmää. Survey-tutkimuksessa strategiana on selvittää tiettyjen ilmiöiden, ominaisuuksien tai tapahtumien yleisyyden, esiintyvyyden tai vuorovaikutuksen jakautumisen selvittäminen. (Jyväskylän yliopisto, 2014)

Kyselylomakkeen suunnittelussa on tärkeä huomioida onko tarpeellista tehdä avoimia vai suljettuja kysymyksiä. Avoimien kysymyksien tarkoituksena on kartoittaa haastateltavalta havainnointia ja laajempaa kuvausta kysyttäviin asioihin. Avoimia kysymyksiä voivat olla kaikki kysymykset, johon haastateltava vastaa pitemmin, kuin yhdellä lauseella ja kuvailee annettua aihetta yksityiskohtaisemmin. Tällaisiin kysymyksiin ei voida vastata yhdellä sanalla, vaan haastateltavaa ohjataan kysymyksen avulla kuvaileviin ilmaisuihin. Avoimilla kysymyksillä voidaan esimerkiksi johdatella haastateltavaa kertomaan jostain aiheesta. Suljettujen kysymyksien avulla saadaan selkeä yhtenevä vastaus annettuun kysymykseen. Näitä kysymyksiä voidaan käyttää, kun halutaan saada tietää esimerkiksi tutkittavasta kohteesta numeerista tietoa. Suljettuja kysymyksiä käytetään, kun halutaan lyhyt vastaus annettuun kysymykseen ja näihin kysymyksiin voidaan vastata pelkästään sanomalla kyllä tai ei. Kysymyksiä voivat alkaa esimerkiksi, että ”Oletko alle 25- vuoden ikäinen”. (Brace 2008, 36)

Lomakkeen ja haastatteluiden suunnittelussa on käytetty sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä haluttujen aineistojen keräämiseksi. Sähköisessä lomakkeessa on käytetty kumpaakin kysymysmallia. Haastatteluissa kaikki kysymykset ovat avoimia kysymyksiä, koska haastattelun tarkoituksena on saada mahdollisimman hyvä vuorovaikutus haastateltavan kanssa. Avomien kysymysten avulla haastattelukysymyksiin on saatu mahdollisimman laajat vastaukset.

Tutkimus sisältää useita ongelmanratkaisun mahdollisuuksia, jotka ovat tutkittavissa laajalta kohdejoukolta. Tutkimuksen sähköinen lomake on kohdennettu koko Suomen alueelle, mikä tarkoittaa sitä, että vastaajia on yhteensä noin 30- 40 henkeä. Lomake on jaettu kolmeen suurempaan osa-alueeseen, jotta tutkimuksen analysointi olisi helpompaa. Lomake on suunniteltu helposti ja nopeasti vastattavaksi, jotta työn ohessa työntekijöiden vastausprosentti olisi mahdollisimman suuri. Myös kysymysten ymmärrettävyys on arvioitu ennakkoon koevastaajaryhmän kanssa, jotta kysymykset on laadittu niin, että jokainen ymmärtää nämä samalla tavalla. Kysymykset on numeroitu ja jaoteltu, jotta tulosten analysointi olisi helpompaa.

4.3 Kyselylomakkeen tulokset

Lomake on suunniteltu mittaamaan työntekijöiden mielipiteitä rekrytointiprosessin toimivuudesta. Se on jaettu kolmeen osa-alueeseen, joiden sisälle on rakennettu niihin liittyviä syventäviä kysymyksiä. Osa-alueet ovat hakuprosessi, rekrytointiprosessi sekä perehdytys. Tulokset on kerätty case- yrityksen työntekijöiltä Suomen sisäisesti. Kohderyhmänä ovat alle 12 kuukautta työsuhteessa olleet, sillä heillä on tuoreimmassa muistissaan oma hakuprosessinsa sekä perehdytysprosessinsa. Osalla vastaajista perehdytysprosessi voi olla vielä myös keskeneräinen. Vastausprosentti oli erittäin hyvä, sillä lomakkeeseen odotettiin vastaajia yhteensä 30 kappaletta, ja vastauksia kertyi yhteensä tämän kahden viikon aikana juuri tämä 30 kappaletta. Haastattelussa Jyskin Retail manager mainitsee, että yrityksen sisällä on totuttu vastaamaan kyselyihin ja yleinen vastausprosentti sisäisten tutkimusten kohdalla on 98 prosenttia. Tämä on auttanut tutkimuksen luotettavuuden analysoinnissa.

Lomakkeen vastausvaihtoehdot olivat yhdestä viiteen. Vastausvaihtoehdot olivat yksi= Täysin eri mieltä, kaksi= Osittain eri mieltä, kolme= Ei samaa eikä eri mieltä, neljä= Osittain samaa mieltä ja viisi= Täysin samaa mieltä. Vastaukset analysoitiin niin, että vastausvaihtoehdot kerättiin jokaisesta kysymyksestä ja analysoitiin prosentuaalisesti. Vastauksissa näkyy aina kuinka monta prosenttia vastaajista on vastannut milläkin asteikolla. Näin tutkimustulokset saadaan analysoitua niin, että niistä voidaan muodostaa yhtenevä mielipide vastauksien perusteella. Tämän menetelmän avulla saadaan selvennettyä kyselyn pääkohdat. Lomakkeen väittämistä suurin osa oli positiivisia, ja lomakkeen lopussa oli muutama avoin kysymys.

Ensimmäiset lomakkeen kysymykset liittyivät hakuprosessin toimivuuteen ja hakemuksen lähettämiseen yritykseen. Kysymyksissä on laadittu yrityksen nettisivujen informatiivisuus, hakulomakkeen täytön helppous sekä työnhakuilmoituksen selkeys.

Ensimmäisenä kysymyksenä lomakkeessa kysyttiin työnhakukanava, jonka avulla hakija on lähettänyt hakemuksensa yritykselle. Vastaajista puolet, eli 15 henkilöä on hakenut työpaikkaa työvoimatoimiston nettisivujen kautta. Jyskin omien nettisivujen kautta uusista työntekijöistä hakemuksen on lähettänyt yhteensä 10 kappaletta. Vastaajista kolme henkilöä on työllistynyt työharjoittelun kautta. Loput vastaajista ovat saaneet työpaikan jonkun muun hakukanavan kautta.

Vastaajista 13 on tutustunut yrityksen nettisivuihin ennen hakulomakkeen täyttämistä. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää työntekijöiden motivaatiota ottaa selvää kohdeyrityksestä jo ennakkoon ennen työnhakuvaihetta. Kysymyksellä haluttiin myös saada johdatusta seuraaviin kysymyksiin, joiden avulla selvitetään yrityksen työnantajamielikuvaa työnhakijoiden näkökulmasta. Vastauksesta ilmenee, että vastaajista 13 on perehtynyt yritykseen ennen työhakemuksen lähettämistä.

Seuraavina kysymyksinä kysyttiin, ovatko yrityksen nettisivut selkeät ja informatiiviset. Vastaajista 7 on täysin sitä mieltä, että nettisivut ovat selkeät. Osittain samaa mieltä väittämän kanssa oli 10 henkilöä ja 10 henkilöä vastasi, että heillä ei ole mielipidettä asiaan. Tämän jälkeen lomakkeessa oli väittämä, että työnhakuilmoitus oli helppo löytää yrityksen nettisivuilta. Vastaajista 4 henkilöä on sitä mieltä, että työnhakuilmoitus oli helppo löytää yrityksen nettisivuilta. Osittain samaa mieltä väittämän kanssa oli 13 henkilöä, loput eivät osaa sanoa mielipidettä asiaan.



Kuvio 8. E-lomake väittämä, työnhakuilmoituksen ja työtehtävien vastaavuus

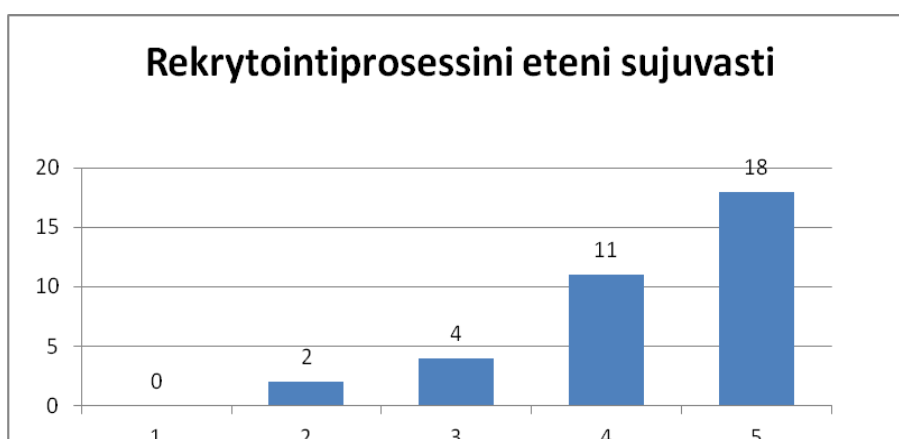
Kyselyn seuraava väittämä koskee työtehtävien sisällön ja yhteyttä toisiinsa. Vastaajista kahdeksan on täysin samaa mieltä väittämän kanssa, että työnhakuilmoitus ja työtehtävät vas-

taavat toisiaan (Kuvio 8). Vastaajista yhdeksän on osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Vain kaksi henkilöä on osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että työnhakuilmoitus ei vastaisi tämänhetkisiä työtehtäviä.

Viimeiset työnhakuun liittyvät väittämät olivat, että ”Työnhakuilmoitus herätti mielenkiinnon yritystä kohtaan” sekä ”Minun oli helppo hakea töihin Jyskiin”. Vastaajista yhdeksän oli täysin samaa mieltä työnhakuilmoituksen mielenkiintoisuudesta sekä 12 osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Ainoastaan kaksi henkilöä oli täysin erimieltä tai osittain eri mieltä väittämän kanssa. Yhteensä 13:lla vastaajista oli helppo hakea töihin Jyskiin. Vastaajista yksi henkilö oli eri mieltä kyseisen väittämän kanssa.

Työnantajamielikuvan ja haastatteluiden sisällöllinen vastaavuus työtehtäviin nähden näyttävät olevan yrityksessä kohdallaan. Työnhakijoiden työnantajamielikuva ja yrityksen ulkoinen viestintä näyttävät olevan odotuksien mukainen. Teorian mukaan yritysmielikuvan luominen on ensimmäisten rekrytointivaiheiden alkaessa erittäin tärkeä. Kyselyn perusteella tähän on onnistuttu, sillä informointi ja hakukanavat sekä hakuilmoitus ovat herättäneet kiinnostuksen työtehtäviä kohtaan. Teorian mukaan myös hakuilmoitusten huolellinen suunnittelu on merkittävässä roolissa hakijajoukon huomion herättämiseksi, ja myös tässä on kyselyn mukaan onnistuttu.

Toisena teemana kyselylomakkeessa oli koko rekrytointiprosessi ja sen toimivuus kokonaisuudessaan. Näillä kysymyksillä on tarkoitus kartoittaa sitä, jäikö työntekijöillä mielikuva ammattimaisesta ja johdonmukaisesta työskentelystä rekrytointiprosessin aikana. Kysymyksillä on tarkoitus kartoittaa myös sitä, millä tavoin myymäläpäälliköiden johdonmukaisuus ja ammattitaito näkyvät työntekijöille prosessin suunnittelussa ja informoinnissa.



Kuvio 9. E-Lomake väittämä, rekrytointiprosessin sujuvuus

Ensimmäinen väittämä tutkii rekrytointiprosessin etenemistä. Siinä on tarkoitus selvittää työntekijän mielipide siitä, etenikö prosessi selkeästi ja riittävän nopeasti. Vastaajista 18 oli

tyytyväisiä prosessin etenemiseen ja 11 oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa. (Kuvio 9). Eri mieltä asiasta oli vastaajista kaksi kappaletta.

Lomakkeen seuraava väittämä on: ”Sain riittävässä ajassa informaatiota prosessin etenemisestä”. Tällä haluttiin selvittää sitä, kuinka hyvin työnhaku prosessin informaatio kulkee työntekijöille, ja minkälainen tunne hakijoilla on jäänyt hakuprosessista. Tällä on merkitystä työnantajamielikuvassa ja ensivaikutelmassa tulevaisuuteen. Vastaajista yhteensä 18 oli tyytyväisiä hakuprosessin informoinnista. Myös kuusi oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Kolmella vastaajista ei ollut mielipidettä tähän, ja kolme vastaajaa oli osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Väittämä yhdeksän oli ”Rekrytointiprosessi oli johdonmukainen. Tällä haluttiin selvittää työntekijän mielikuvaa siitä, kuinka johdonmukaisesti työnhakuprosessi yrityksessä etenee. Vastaajista 18 oli samaa mieltä väittämän kanssa, kahdeksan osittain samaa mieltä, ja kolme osittain eri mieltä väittämän kanssa.



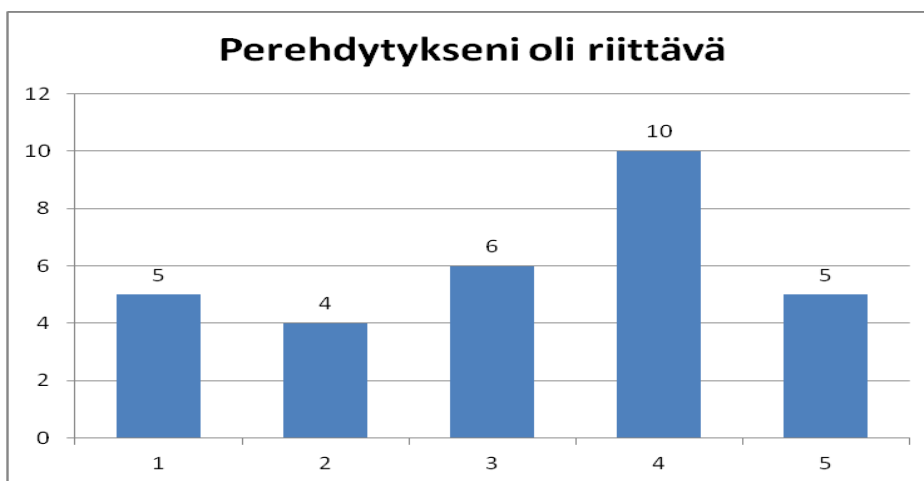
Kuvio 10. E-lomake väittämä, työhaastattelun sujuvuus ja mielenkiintoisuus

Väittämät 10 - 13 koskevat työhaastattelua ja sen sisältöä. Ensimmäinen väittämä näistä oli, että ”Työhaastattelu eteni sujuvasti ja kiinnostukseni työtehtäviä kohtaan vahvistui”. Vastaajista 18 on täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja yhdeksän on osittain samaa mieltä ja vain kolmella vastaajista ei ole mielipidettä asiaan. Seuraava työhaastatteluun liittyvä väittämä kuului, että ”Haastattelija oli valmistautunut työhaastatteluun”. Vastaajista 24 oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja kolme osittain samaa mieltä. Kaksi henkilöä vastasi, että ei ole samaa, eikä eri mieltä asiasta ja kaksi oli täysin eri mieltä asiasta. Työhaastatteluun liittyvät väittämät lomakkeessa olivat viimeisenä, että ”Yritysesittely työhaastattelussa oli riittävä”. Vastaajista 23 henkilöä oli samaa mieltä, neljä osittain samaa mieltä ja kaksi osittain eri mieltä väittämän kanssa. Yhdellä vastaajista ei ole mielipidettä asiaan. Viimeisenä työhaastatteluun liittyvänä väittämänä lomakkeessa oli, että ”Sisällöltään työnkuvani on sama, minkä sain työhaastattelussa”. Vastaajista 12 on täysin samaa mieltä väittämän kanssa, 11

osittain samaa mieltä, kolme ei samaa eikä eri mieltä ja kolme osittain eri mieltä. Vastaajista yksi oli asiasta täysin eri mieltä.

Teorian perusteella on erittäin tärkeä osa rekrytointiprosessia, että hakijoiden kanssa säilytetään tiivis informaatio sekä heitä tiedotetaan hakuprosessin eri vaiheissa. Myös kaikkien hakijoiden huomioon ottaminen on mainittu merkittäväksi tekijäksi työnantajamielikuvassa. Tässä on case-yrityksessä kyselyn mukaan onnistuttu, sillä suurin osa aloittaneista työntekijöistä on tyytyväisiä informoinnin tasoon. Myös työhaastattelun ja muun hakuprosessin johdonmukaisuus on prosessin edetessä ja suunnittelussa erittäin tärkeä seikka. Tähän on yrityksessä panostettu ja sen huomaa kyselytutkimuksesta, sillä jokainen vastaajista on suhteellisen tyytyväinen prosessin kokonaisuuteen.

Lomakkeen viimeisen teeman kysymykset liittyvät perehdytykseen ja työn soveltuvuuteen. Näiden avulla haluttiin selvittää työntekijöiden tyytyväisyys perehdytyksen laatuun. Kysymys 14 kuului, että ”työtehtävät vastaavat odotuksiani”. Vastaajista 12 on sitä mieltä, että työtehtävät ovat sellaisia, että ne vastaavat odotuksia sen mielikuvan kanssa, mikä oli ennen valintapäätöksen tekemistä. Vastaajista 12 on osittain samaa mieltä, neljä ei samaa eikä eri mieltä, yksi osittain eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä asian kanssa. Seuraava väittämä lomakkeessa kartoitti perehdytyksen laatua yrityksessä kokonaisuudessaan.



Kuvio 11. E- lomake kysymys, perehdytyksen riittävyys

Kysymys kuului, onko työntekijän perehdytys yrityksessä ollut vastaajan mielestä riittävä. Vastaajista viisi on täysin samaa mieltä väittämän kanssa, 10 osittain samaa mieltä, kuusi ei samaa eikä eri mieltä ja kuusi osittain eri mieltä. Näistä neljä on täysin eri mieltä väittämän kanssa. Kysymys 16 kartoitti rekrytoinnin ja perehdytyksen sitouttamista yritykseen. Vastaajista 10 on sitä mieltä, että hyvä rekrytointi ja perehdytys sitoutti työntekijän yritykseen. Osittain samaa mieltä väittämän kanssa oli 11, ei samaa eikä eri mieltä viisi, osittain eri mieltä kolme ja täysin eri mieltä väittämän kanssa kolme henkilöä.

Kysymys 18 oli, että ”Olen tyytyväinen perehdytykseeni”. Tähän seitsemän vastaajista ovat vastanneet olevansa täysin samaa mieltä asiasta. Osittain tyytyväisiä perehdytykseen oli yhdeksän. Vastauksen ” Ei mielipidettä asialle” työntekijöistä antoivat viisi ja osittain eri mieltä neljä. Täysin eri mieltä aiheesta oli vastaajista viisi.

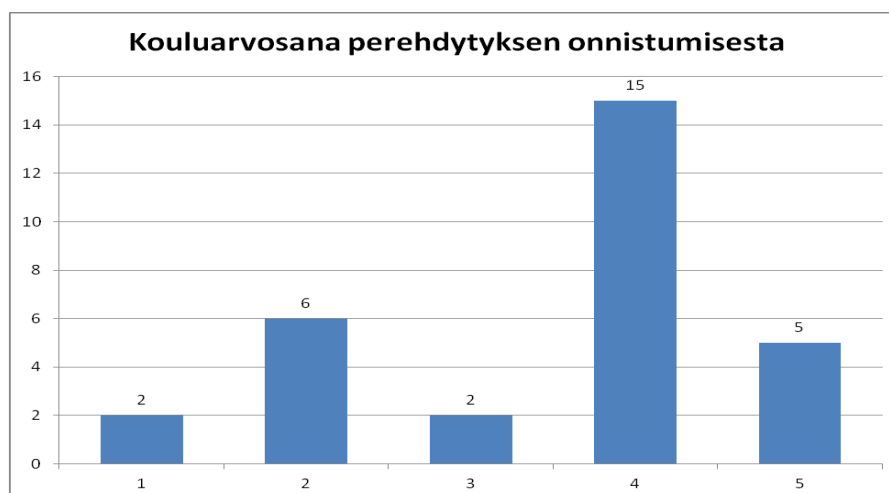


Kuvio 12. E-lomake kysymys ”Olen tyytyväinen perehdytykseeni”.

Kysymys 19 kartoitti yrityksen perehdytyksen laatua tuotteiden kohdalla. Siinä kysyttiin, kuinka hyvin työntekijät ovat saaneet informaatiota myymälän tuotteista. Vastaajista seitsemän ovat mielestään saaneet riittävästi informaatiota, 11 on osittain samaa mieltä asiasta, seitsemän ei samaa eikä eri mieltä asiasta, kolme osittain eri mieltä ja kaksi täysin eri mieltä asiasta. Kysymyksessä 20 kartoitettiin yrityksen informointia ja perehdytyksen laatua yleisten koulutuksien osalta. Väittämässä kysyttiin, että ”Olen saanut riittävästi informaatiota työntekijöille järjestetyistä koulutuksista”. Tähän täysin tyytyväisiä oli 8, osittain samaa mieltä kahdeksan, ei samaa mieltä eikä eri mieltä kuusi, osittain eri mieltä neljä ja täysin eri mieltä neljä.

Kysymys 21 kartoittaa perehdytyksen laatua taloin toimintatapoihin ja toimintakulttuuriin. Vastaajista kahdeksan on samaa mieltä väittämän kanssa, että työntekijät ovat saaneet hyvän perehdytyksen talon toimintatapoihin ja toimintakulttuuriin. Vastaajista 10 on osittain samaa mieltä asiasta, viisi ei samaa eikä eri mieltä asiasta, viisi osittain eri mieltä ja kaksi täysin eri mieltä asiasta. Viimeinen väittämä kuuluu, että ”Voisin suositella työpaikkana Jyskiä tuttavilleni”. Vastaajista 15 voisi suositella yritystä lähipiirilleen, kahdeksan osittain on samaa mieltä asian kanssa, neljä ei samaa eikä eri mieltä, yksi osittain eri mieltä ja kaksi täysin eri mieltä asian kanssa. Viimeinen väittämä lomakkeessa kysyy kouluarvosanan perehdytyksen onnistumisesta. Vastaajista viisi antaa arvosanaksi viisi, 15 arvosanan neljä, kaksi arvosanan kolme, kuusi arvosanan kaksi ja kaksi arvosanan yksi. Keskiarvo kouluarvosanasta on 3,5. Tulokset on esitetty kaaviossa 13. Viimeisenä kysyttiin avoimena kysymyksenä kommentteja perehdytyk-

sen onnistumisesta. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytykseen tulisi satsata paljon enemmän ja siihen tulisi mahdollistaa enemmän työtunteja. Heidän mielestään perehdytykseen on olemassa tarkat suunnitelmat ja hyvät visiot, mutta toteutukseen ei ole jätetty mahdollisuuksia. Työntekijät kokevat perehdytyksen suppeaksi ja selkeästi toivoisivat siihen lisää aikaa.



Kuvio 13. E-lomake väittämä "Kouluarvosana perehdytyksen onnistumisesta"

Teoriaosuudessa puhuttiin perehdyttämisen merkityksestä työnantajamielikuvaan sekä työntekijän sitouttamiseen yritykseen. Perehdyttämisen onnistumisen on mainittu olevan äärimmäisen merkittävä tekijä työntekijän motivaation luomiseksi sekä viihtyvyyden herättämiseksi. Melkein puolet kyselyyn vastanneista on joko osittain eri mieltä yrityksen perehdytyksen onnistumisesta tai heillä ei ole mielipidettä asiaan. Tämä seikka on kaikkein huomionarvoisin asia koko rekrytointiprosessin toimivuudessa. Mikäli yrityksessä ei ole esimiestä vastaanottamassa työntekijää, sekä alusta asti opastamassa aloittavaa työntekijää, antaa tämä paljon erilaisia kielteisiä mielikuvia yrityksestä jo alkuvaiheessa. Tästä voi aiheutua työntekijöille negatiivinen kehä, mikä voi johtaa työtehon alenemiseen sekä motivaation alenemiseen. Perehdytyksen puutteellisuus ei tässä tapauksessa johdu esimieshenkilöstön puutteellisuudesta tai taidottomuudesta vaan siitä, että perehdytykselle ei tutkimuksen mukaan anneta riittävästi työtunteja vaan sen pitäisi luonnistua nopealla tahdilla työn lomassa. Jokaisen työntekijän yksilöllisyys tulisi ottaa huomioon sekä aikataulutusta tehdessä sen mukaan. Kun verrataan teoriaa kyseiseen tutkimukseen, voidaan todeta, että yksi rekrytointiprosessin merkittävimmistä kehityskohteista tässä tapauksessa on resurssien lisääminen uuden työntekijän perehdyttämiseen.

4.4 Teemahaastattelun tulokset

Toinen tutkimuksen osio toteutettiin lähettämällä myymäläpäälliköille sähköpostikysely. Tämä sähköpostihaastattelu sisälsi yhteensä 24 kysymystä rekrytointiprosessin toteutukseen ja kehittämiseen liittyen. Sähköpostihaastatteluun vastasi 3 myymäläpäällikköä Suomesta. Myymälöiden sijaintia eikä haastattelijoiden nimiä ei ole julkaistu haastattelun luotettavuuden vuoksi. Haastateltavat on nimetty kirjaimin, eli Myymäläpäällikkö A, Myymäläpäällikkö B ja Myymäläpäällikkö C. Haastattelun tulokset on koottu taulukoihin ja ne on jaettu kolmeen osa-alueeseen, Rekrytointiprosessi ja haastattelut, hakemusten käsittely, hakukanavat sekä perehdytys. Taulukko 1 esittelee ensimmäisen osa-alueen haastatteluiden vastaukset.

	Myymläpäällikkö A	Myymläpäällikkö B	Myymläpäällikkö C
Miten myymäläpäälliköitä koulutettu rekrytointiin	Rekrytointikoulutus, haastattelukoulutus	Erillinen rekrytointikoulutus, johon osallistuvat kaikki MP:t. Lisäksi kattava parin päivän perehdytys rekrytointiin.	Rekrytointikoulutus jossa kävimme läpi rekrytointia. Sekä tällä hetkellä MPH moduuli, eli myymäläpäälliköille/tuleville myymäläpäälliköille suunnattuun koulutus, siellä saamme vielä syventävää tietoa ja harjoitusta rekrytointiin.
Mikä rekrytoinnissa on toimivaa	Ajateltu loppuun asti hakemuksesta palkkaukseen asti	Hakukanavat ja itse rekrytointi järjestelmä (SAP) on hyvin toimiva ja helppokäyttöinen.	Rekrytoinnissa on toimivaa hakukanavat - Mollin sivuilta moni työnhakija näkee hakemuksen. haastattelutkin toimivat jos on koulutettu mp, valinnat ja perehdytykseen olemme satsanneet paljon.
Kuinka usein rekrytointia tehdään myymälässä	Noin kerran vuodessa	Kerran, tai kaksi vuodessa. Yleensä lähinnä kesätyöntekijöitä.	N. kerran vuodessa tai harvemmin vakituistenosalta. kesätyöläisiä haemme joka vuosi 1-2 kpl.
Millä tavalla rekrytointiprosessi etenee myymälässä?	Paikka auki, hakemusten läpikäynti, puhelinhaastattelu ja haastattelu josta valitaan paras.	Paikka auki noin 2 vkoa. Hakemusten läpikäynti. Puhelinhaastattelu n. 10:lle potentiaalisimmalle hakijalle ja haastatteluun kutsun 3-6 henkeä	Toiminta suunnitellaan tarkasti. Ensin käyn läpi hakemukset, sitten teen puhelinhaastattelut, kutsun haastatteluun ja teen päätöksen. Olen aika-auluttanut kaikki vaiheet.
Mikä henkilöstöhaastavinta?	Hakemusten läpikäynti tulee erittäin paljon	Oikeiden kysymysten löytäminen, jolla saan varmistettua kaikkien kriittisten menestystekijöideni täytyminen.	Haastavinta on löytää sopiva henkilö meille. Henkilön täytyy pystyä tekemään montaa asiaa eikä pelkästään myymään. Onko henkilö tiimiin sopivin.
Onko lisäkoulutus rekrytoinnista ja perehdytyksestä tarpeen?	Ei	Ei	Ei ole lisäkoulutus tarpeen koska olen saanut todella hyvät tiedot jo olleista koulutuksista
Onko rekrytoinnissa ongelmia?	Ei	Ei ilmennyt	Ei ole

Taulukko 1. Haastattelukysymykset rekrytointi, rekrytoinnin kouluttaminen ja -prosessin toimivuus

Haastattelussa kysyttiin sitä, millä tavoin myymäläpäälliköt ovat koulutettu rekrytointia varten. Heidät on koulutettu myymäläpäälliköiden koulutusohjelmassa ja lisäksi heille on järjestetty erillinen rekrytointikoulutus. Myymäläpäälliköiltä kysyttiin, kuinka usein rekrytointeja tehdään heidän myymälässään. Vastaukset vaihtelivat kerran vuodesta muutamaan kertaan vuoteen. Rekrytointiprosessi on tarkoin suunniteltua ja se toteutetaan käyttäen tarkkoja ennalta suunniteltuja vaiheita. Vastaajien mukaan ensin hakemukset jaotellaan, tehdään puhe-
linhaastattelut, jonka jälkeen kutsutaan haastatteluun neljästä kuuteen henkilöä. Kaikille hakijoille informointi näyttää pelaavan, sillä jokainen vastaaja pitää tärkeänä kaikille hakijoille informointia valintapäätöksestä. Kun sopiva hakija on löytynyt, sovitaan yksityiskohdista ja jatkosta tarkemmin.

Seuraava haastattelun osa-alue käsitteli hakemusten karsintaa, henkilöarviointia ja työhaastatteluita. Vastaukset haastattelukysymyksiin on esitelty taulukossa 2.

	Myymläpäällikkö A	Myymläpäällikkö B	Myymläpäällikkö C
Millä tavoin karsitte työhakemuksista potentiaalliset haastateltavat työnhakijat?	Riippuu paljon CV:stä	Valitaan kolme kriittistä menestystekijää, pyrin hakemuksista poimimaan niitä, jotka tuntuvat ne täyttävän. Kokemus ei ole niin tärkeää. Myös elämäntilanne ratkaisee.	Hakemusvaiheessa kiinnostus tietenkin työkokemuksesta, jos on jo vankka kokemus kaupanalalta niin se herättää kiinnostuksen. Hakemuksen pitää olla hyvä mielenkiintoinen.
Kauanko työhaastattelun keskimäärin käytetään aikaa?	N. 30-45min.	N. 40 min	N. 20 - 30 min
Millä perusteella teet päätöksen palkatessasi uutta työntekijää, millä tavoin arvioit henkilön soveltuvuuden kyseiseen työtehtävään	Motivoitunut ja joustava	Asenne ratkaisee. Jos on innokas ja halukas oppimaan, kaiken voi opettaa. Pitää oikeasti olla palava halu tehdä kaupan lana työtä.	Kysyn paljon kysymyksiä haastattelussa ja pohjustan ne hyvin, kerron työn todellisen kuvan jotta haastateltava saa mahdollisimman oikean kuvan työstä.
Millä tavoin työhaastattelun valmistaudutaan ennakkoon?	Mitä haetaan, kysymykset valmiina	Pohdin kysymyksiä hakemukseen liittyen ja puhelinhaastatteluun pohjautuen	Valmistaudun lukemalla hyvin tarkasti hakemuksen, mietin valmiksi kysymykset ja olen aivan aluksi tehnyt ennakkonalyysin mitä haemme
Käytetäänkö haastattelussa aina valmista työhaastattelurunkoa?	Kyllä	Osittain. Joitain kysymyksiä hyödynnän aina	Ei aina mutta on se hyvä tuki haastattelulle
Informoidaanko kaikkia hakijoita rekrytoinnin lopputuloksesta?	Kyllä	- Kyllä, aina.	Haastateltaville soitetaan kuinka kävi ja muille laitamme kirjeen
Informoidaanko hakijoita hakuprosessin etenemisestä?	Kyllä	Ei	Jos pääsee puhelinhaastattelu vaiheeseen niin silloin informoin

Taulukko 2. Haastattelukysymykset, hakemukset, hakukanavat ja haastattelut.

Henkilöstöhankinnan haasteeksi koetaan oikeanlaisten kysymysten löytäminen hakuvaiheessa. Myös hakemusten läpikäynti näyttää vievän hakuprosessissa eniten aikaa. Kaikilta myymäläpäälliköiltä ei saatu vastausta siihen, saadaanko hakukanavien kautta tarpeeksi hakijoita. Myymäläpäälliköt ovat johdonmukaisesti valinneet kolme kriittistä menestystekijää, joiden avulla hakijat karsitaan jo hakuvaiheessa ja elämäntilanteen perusteella hakijoita karsitaan

niin, että parhaiten sopivimmat hakijat ovat loppuvaiheessa. Myymäläpäälliköillä kuuluu kyselyn mukaan haastatteluun aikaa keskimäärin 35- 40 minuuttia. Haastattelussa kysyttiin sitä, millä perusteella tehdään päätös palkattaessa uutta työntekijää, ja millä tavoin henkilön soveltuvuus uuteen työtehtävään arvioidaan. Vastauksena sain, esimerkiksi, että - ”Asenne ratkaisee. Jos on innokas ja halukas oppimaan, kaiken voi opettaa. Pitää oikeasti olla palava halu tehdä kaupan lana työtä”. - Myymäläpäällikkö 2, Jysk Oy.

Haastattelun perusteella myymäläpäälliköt käyttävät heille tarkoitettua työhaastattelupohjaa, mikä on ketjun suunnittelema. Heidän mukaansa sitä hyödynnetään aina ainakin osittain, tilanteesta riippuen.

Viimeisenä haastattelun osiona oli perehdytys. Myymälästä riippuen perehdytys suunnitellaan työntekijöille ennakkoon, suunnitelma esitetään työntekijälle ja työntekijällä on mahdollisuus oma-aloitteisesti seurata perehdytysohjelmaansa. Perehdytyksen suunnitteluun on käytettävissä myymäläpäälliköiden vastauksien perusteella ennakkoon aikaa n. 1-2 tuntia. Työntekijän informointi perehdytyksestä tapahtuu niin, että perehdytysuunnitelmaa käydään läpi yhdessä työntekijän kanssa säännöllisesti. Haastattelun viimeisenä kysymyksenä oli, että onko perehdytykseen mahdollisuus käyttää riittävästi aikaa. Vastauksena saatiin, että - ”Mielestäni ei, tuntiraamin takia myös siitä joudutaan toisinaan tinkimään”. Myymäläpäällikkö 2, Jysk Oy. Myymäläpäälliköt ovat yhtä mieltä siitä, että perehdytykseen ei ole mahdollista käyttää riittävästi aikaa. Jokaisen myymäläpäällikön suora vastaus on, että perehdytyksen toteuttamiseen ei ole missään määrin riittävästi aikaa.

Teemahaastatteluiden perusteella esimieshenkilökunta on koulutettu rekrytointiin perusteellisesti. Kaikilla on yhteneväiset toimintatavat prosessiin liittyen. Jokaisen myymäläpäällikön vastauksista huomaa, että heidän tehtäviinsä kuuluu suunnitella rekrytointiprosessi huolellisesti sekä toteuttaa ne käyttäen määrättyjä toimintatapoja mahdollisimman hyvien tulosten toteuttamiseksi. Yrityksessä on selkeät toimintatavat prosessin suunnittelulle, hakemusten käsittelylle sekä esikarsinnalle. Myös työhaastattelut on koettu toimiviksi ja päteviksi. Perehdytyksen toteutukseen suunnitellaan hyvät suunnitelmat ja ennakkoon ennen työntekijän perehdyttämiseksi sen suunnitteluun käytetään riittävästi aikaa. Kuitenkin niin työntekijät kuin esimiehet vastaavat kyselyssä yksimielisesti, että perehdytyksen toteuttamiseen ei ole käytettävissä riittävästi aikaa. Kuten teoriassa on käsitelty hakukanavat, hakuprosessin vaiheet, esikarsinta sekä rekrytointiprosessin eteneminen loppuun saakka, voidaan todeta, että perehdyttämisen resursseissa on ongelma, johon tulee jatkossa kiinnittää huomiota.

Haastattelun perusteella on selkeää resurssien puutetta, että työntekijöille suunnitellaan huolellinen perehdytysuunnitelma, mutta ketjun puolesta sen toteuttamiseen ja vaiheiden seurantaan ei ole mahdollista käyttää riittävästi aikaa. Tämä on osa-alue, jota on mahdollista kehittää, sillä puolet myymälähenkilökunnasta ovat samaa mieltä myymäläpäälliköiden kanssa

perehdytyksen riittämättömyydestä. Teorian mukaan työntekijä tulee perehdyttää työyhteisön jäseneksi kaikilla osa-alueilla ja tämän tulee alkaa jo hakuvaiheessa. Perehdytyksen tulee toteutua hakuprosessista työntöön seurantaan asti ja sen onnistumista tulee mitata huolellisesti. Näiden vaiheiden puutteellisuus voi vähentää työntekijöiden sitoutuneisuutta yritykseen merkittävästi. Tämä myös voi viestiä kielteisesti yrityksestä ja sen tavasta kunnioittaa työntekijöitä.

4.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti ja luotettavuus reliabiliteetti arvioivat sitä, ovatko tutkimuksen menetelmät päteviä ja luotettavia. Näiden avulla määritellään myös tutkimukseen johdettujen määritelmien luotettavuus ja pätevyys. Validiteetti ilmaisee sen, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetyt mittaukset ilmaisevat sen, mitä siinä on tarkoitus mitata. Se ilmaisee, että mittaako tutkimus juuri sitä, mitä sen avulla on haluttu selvittää. Validiteetti mittaa sitä, ovatko asetetut kysymykset vastaajille oikeat ja saadaanko näiden avulla oikeat tulokset tutkimuksen kannalta. Mikäli tutkimuksesta puuttuu validiteetti, tekee se siitä täysin arvottoman. (Hirsjärvi 2002, 2013-217)

Reliabiliteetti puolestaan ilmaisee, kuinka luotettavasti ja toistuvasti tutkimus ilmaisee tutkittavaa ilmiötä. Reliabiliteetti mittaa sitä, kuinka samantyyppiset tulokset saataisiin, mikäli tutkimus toteutettaisiin toistamiseen. Luotettavuus arvioidaan myös sen perusteella, kuinka hyvin tutkija on ottanut huomioon aineistonsa. Tämän arvioinnissa helpottaa se, kuinka tarkkaan tutkimuksen eri vaiheet on selvennetty. Luotettavuus määrittää myös sen, onko kaikki aineisto analysoitu tutkimuksessa vai onko siitä jätetty joitakin osioita huomioimatta. (Hirsjärvi 2002, 2013-217)

Tässä tutkielmassa on käytetty kahta eri tiedonkeruumenetelmää, joten tutkimus on saatu mahdollisimman päteväksi. Näiden tiedonkeruumenetelmien avulla on saatu kerättyä kattava aineisto tutkimuskohteesta ja tutkimusongelmiin on saatu vastaukset. Kyselytutkimuksen ja haastatteluiden tulokset on koottu kirjallisesti ja ne on analysoitu tarkkaan. Koko aineisto on otettu huomioon tuloksien arvioinnissa. Teoreettinen viitekehys on otettu huomioon koko tutkielman ajan ja sitä on käytetty apuna tulosten analysoimisessa.

Kyselylomakkeeseen odotettiin vastaajia 30- 40 kappaletta. Vastauksia kerättiin yhteensä 30 kappaletta, joten tutkimustulokset ovat luotettavia. Kysymykset testattiin testiryhmällä ennen niiden toteuttamista, mikä vähensi väärintymärisen riskiä. Lomakkeeseen vastattiin nimettömästi, joten tulokset on saatu mahdollisimman luotettavina. Tulokset olivat suhteellisen yhteneväisiä, mikä lisäsi myös tutkimuksen luotettavuutta.

Haastattelun tulokset ovat suhteellisen yhteneväisiä. Kohderyhmä oli suhteellisen suuri ja vastaajia saatiin valikoidulta kohderyhmältä yhteensä 3 kappaletta. Luotettavuutta lisäsi se, että vastaajat olivat eri puolilta Suomea ja kuitenkin niissä havaittiin selviä yhteneväisyyksiä.

5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia yrityksen ulkoisen rekrytointiprosessin toimivuutta. Tavoitteeseen pääsemiseksi kerättiin palautetta myymälätyöntekijöiltä ja esimiehiltä siitä, kuinka rekrytointisuunnitelma toimii käytännössä ja mitkä osa-alueet ovat niitä, jotka voisivat mahdollisesti vaatia kehittämistä. Toimeksiantajan puolelta haluttiin selvittää, onko rekrytointiprosessissa osa-alueita, jotka voivat vaikuttaa henkilöstön sitoutuneisuuteen. Opinnäytetyössä selvitettiin rekrytointin nykytila ja pääpiirteittäin osa-alueittain rekrytointin laatu.

Yhteenvedon voidaan todeta, että yrityksen rekrytointi on suhteellisen toimiva. Työntekijät ovat erityisen tyytyväisiä yrityksen työnantajamielikuvaan, työpaikkailmoitus ja työtehtävät vastaavat toisiaan, yritykseen on helppo hakea töihin ja rekrytointiprosessi on edennyt pääpiirteittäin sujuvasti.

Lopputuloksena voidaan todeta, että yrityksen toimintatavat rekrytointiprosessin kannalta ovat pääpiirteittäin yhteneväiset. Case yrityksellä on selkeät toimintatavat ja suunnitelmat, joita vaaditaan käytettäväksi rekrytointin apuvälineenä. Erityisen tyytyväisiä rekrytointiprosessissa työntekijät ovat olleet sen johdonmukaisuuteen. Työhaastattelu koettiin innostavaksi tekijäksi ja yritysesittely on ollut kattava jo ennen työsuhteen solmimista. Kuten aiemmin mainittu, tällä hetkellä haastattelut, yritysesittely ja työnantajamielikuva koetaan hyväksi, johon ei ole tarvetta satsata tulevaisuudessa. Prosessin etenemisestä ja haastatteluista välittyy työntekijöille ammattimainen ja asiantunteva mielikuva.

Hakukanavien valinta on yksi osa-alue, jota on mahdollista tulevaisuudessa kehittää. Henkilökunnalle tehdyn kyselyn perusteella työntekijöistä puolet on hakenut yritykseen työvoimatoimiston nettisivuston kautta. Hakukanavien valinnassa olisi erityisen tärkeää huomioida kaikki eri hakukanavat, joiden kautta on mahdollista saada kouluttautuneita ja motivoituneita työnhakijoita. Aiemmin esiteltyjen hakukanavien lisäksi tässä tapauksessa erityisen hyvä hakukanava olisi oppilaitosten yhteiset nettisivut. Näiden kautta saadaan valmiiksi kouluttautunutta ja työkokemuksen omaavaa hakijajakajoukkoa, joiden perehdytyksen ei tarvitse lähteä aivan alusta, vaan heillä jo on mahdollisesti aiempaa työkokemusta alalta. Näin henkilövalinnassa osuttaisiin helposti oikeaan. Hakuprosessissa olisi erittäin hyödyllistä käyttää enemmän yhteistyötä yrityksen ja oppilaitosten välillä. Oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö olisi yritykselle erittäin hyödyllistä ja se voisi saada markkinoitua itseään paljon eri puolelle hyvänä ja mahdollisuuksia täynnä olevana työnantajana. Yrityksen kohderyhmänä ovat valmistuneet

opiskelijat, joten oppilaitosten kautta on mahdollista saada rekrytoitua erittäinkin motivoitunutta henkilökuntaa.

Myymläpäälliköiden haastatteluiden perusteella yrityksessä on yhteneväiset toimintatavat hakuprosessin toteuttamiseksi. Aiemmin esitellyt hakuprosessin vaiheet toteutuvat asianmukaisesti ja esikarsinta ja haastattelut tehdään käyttäen hyödyksi useita eri apuvälineitä. Haastatteluiden käytännöt ovat yhteneväisiä ja ne toteutetaan aiemmin esiteltyjä esimerkkejä hyödyksi käyttäen. Apuvälineinä käytetään muun muassa työhaastattelupohjaa ja puhelinhaastatteluita. Tutkielman perusteella prosessin suunnittelu, esikarsinta ja haastattelut ovat johdonmukaisia ja hyvin toteutettuja. Tällä hetkellä tyytyväisiä ollaan hakuprosessin aloitukseen ja haastatteluiden toteutukseen. Ne koetaan yrityksessä hyväksi tavaksi toteuttaa rekrytointia. Yrityksen rekrytointiprosessia tutkiessa siitä välittyi hyvin ammattimainen ja huolellisesti suunniteltu mielikuva. Aiheen toteuttamiseen ja tutkimiseen on selvästi panostettu, sillä toimintatavat ovat hyvin johdonmukaisia ja kaikkia edellä mainittuja hakuprosessin vaiheita hyödynnetään järjestelmällisesti.

Suurimmaksi haasteeksi tutkielmassa koettiin perehdytys. Puolet kyselyyn vastanneista työntekijöistä ovat sitä mieltä, että perehdytykseen tulisi käyttää enemmän aikaa. Useimmat heistä ovat saaneet monipuoliset perehdytysuunnitelmat ja informointi on ollut selkeää. Vastauksien perusteella perehdytykseen tulisi käyttää enemmän aikaa. Tällöin kaikki perehdytyksen vaiheet saataisiin toteutettua ja henkilöstö sitoutettua paremmin yritykseen. Hienot perehdytysuunnitelmat ja ajankäytön suunnitelmat menevät hukkaan, mikäli uudelle työntekijälle ei anneta riittävästi työtunteja tutustua työyhteisöön, toimintatapoihin, toimintakulttuuriin ja tuotteisiin. Laadukkaan perehdytyksen halutaan alkavan jo heti työnteon alkuvaiheessa, sillä muuten motivaatio työntekijänä lähtee väärille urille. Myös myymäläpäälliköt kokevat, että suunnitelmat ovat erittäin johdonmukaisia ja tarkkoja, mutta ajankäyttöä ei ole mahdollistettu perehdyttämiseen riittävästi. Työntekijöiden vastausten perusteella perehdytyksen luotetaan onnistuvan työn lomassa ja siihen oletetaan sisältyvän paljon omaaloitteisuutta, mikä on koettu haastavaksi tekijäksi.

Kehitysehdotusten ratkaisemiseksi tulisi suunnitella enemmän työtunteja uuden työntekijän käyttöön. Tuntisuunnittelussa tulisi ottaa huomioon hetkellisesti uusi työntekijä, koska vasta aloittaneen henkilön työpanos ei ole samanlainen, kuin pidempään työsuhteessa olleen. Tällöin saataisiin mahdollistettua riittävä perehdytysaika ja sitoutuneisuus yritykseen. Resurssien suuntaaminen perehdytykseen olisi merkittävä satsaus yritykselle, sillä siitä on tullut huomattavasti kommentteja myymälätyöntekijöiden suunnalta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että case-yrityksen rekrytointiin on laadittu ketjun puolesta selkeät koulutukset ja esimiehet myymälöissä ovat järjestelmällisesti toteuttaneet vaaditut

prosessin vaiheet ja suunnitelleet henkilöstöhankinnan johdonmukaisesti. Henkilöstöhankinnassa hyödynnetään erilaisia hakukanavia, suunnitellaan hakemusten karsinta ja henkilön arviointi annettujen ohjeiden mukaan, sekä käytetään puhelinhaastatteluita haastatteluiden esikarsinnassa. Haastattelut myös suunnitellaan huolellisesti, ja sieltä osataan poimia kriittiset menestystekijät, joiden perusteella työntekijä valitaan kyseiseen tehtävään. Myös hakijoiden laatu on kyselyn mukaan riittävä, sillä tarvittavaa hakijajoukkoa joudutaan aina karsimaan ennen haastatteluihin kutsumista. Rekrytointia tehdään yrityksessä suhteellisen usein, mutta siihen on suunniteltu ajankäyttö niin, että se on mahdollisimman tehokasta ja tuloksellista. Vaiheet toteutetaan suunnitelmallisesti alusta loppuun saakka. Tämän opinnäytetyön perusteella tutkimuksen tuloksena on saatu case yrityksen rekrytointiprosessissa yhteistyön lisäämistä oppilaitosten kanssa. Rekrytoinnin lisääminen oppilaitokseen voi olla yritykselle mahdollisuus. Toinen mahdollinen kehityskohde on resurssien lisääminen perehdytykseen. Aloittavalle työntekijälle tulisi suunnitella enemmän aikaa työtehtäviin, toimintakulttuuriin sekä tuotteisiin perehdyttäessä.

Opinnäytetyön tuloksista voidaan päätellä, että henkilöstön kouluttaminen ei ole merkittävässä roolissa tulevaisuuden rekrytoinnin kehittämisessä muihin osa-alueisiin nähden. Tärkeimmät kehitysehdotukset ulottuvat ketjutasolle ja sen kautta myymälähenkilökunnan ajankäytön ja resurssien suunnitteluun. Ajankäytön suunnittelun parantaminen sekä hakukanavien laajentaminen rekrytoinnissa ovat tärkeitä toimenpiteitä, joita voisi hyödyntää tulevaisuuden myymälöissä ympäri Suomea.

Hakukanavien suunnitteleminen ja yhteistyön laajentaminen oppilaitosten kanssa ei vaadi paljon rahallista pääomaa, vaan usein oppilaitosten sivustot ovat ilmaista markkinointitilaa yrityksille. Oppilaitosten nettisivujen hyödyntäminen rekrytoinnissa on kasvava kanava, joka luo paljon mahdollisuuksia yhteistyöhön yritysten ja alan opiskelijoiden kanssa. Henkilöstön ajankäytön suunnittelu vaatii rahallista panosta ja jokainen työtunti maksaa yritykselle paljon, mutta tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että henkilöstön sitoutuneisuutta voidaan kasvattaa selkeästi perehdytyksen ajankäytön lisäämisellä. Tämä on pitkällä aikavälillä tuottoisampi tapa uudistaa resursseja, sillä sitoutuneempi henkilökunta tuottaa parempia tuloksia pitemmällä aikavälillä. Näin henkilöstön kouluttamisen kustannukset vähenevät, kun koulutettavaa henkilökuntaa on vähemmän ja sitoutuneemmat, pitempiaikaiset työntekijät tuottavat laadukkaamman työtuloksen.

Opinnäytetyön tutkimustuloksista on saatu paljon hyödyllistä tietoa toimeksiantajayritykselle. Kyseisiä tuloksia voidaan hyödyntää henkilöstön jatkosuunnittelussa ja niiden perusteella voidaan tehdä muutoksia tulevaisuuden suunnittelussa. Ketjutason muutoksia ja kehittämistä tehdään hitaammin maailmanlaajuisessa konsernissa, kuin pienemmissä yrityksissä, mutta henkilöstön mielipide on tärkeä kuulla ja sen avulla muutoksien tekeminen hyödyllistä.

Lähteet

Kirjat ja painetut lähteet

Brace I. 2008. Questionnaire design. London: Kogan Page.

Helsilä M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi S. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Honkanen H. & Nyman K. 2001. Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja. Helsinki: Suomen Psykologiliitto Oy

Iles & Zhang 2013. International Human Resource Management. London:CIPD

Kauhanen J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Korosuo & Järvinen. 1992. Henkilöstöhankinta yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Tietosanomama oy

Korpi T. , Laine T. & Soljasalo J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Kopijyvä: MIF Oy.

Markkanen M. 2009. Onnistu rekrytoijana. Helsinki: WSOY pro.

Salli M., Takalo S. 2014. Loista rekrytoijana. Helsinki: Kauppakamari.

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

Viitala R.2013. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: EDITA.

Österberg M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Yeung R. 2009. Successful Interviewing and recruitment. London: Kogan Page.

Sähköiset lähteet

Linkedin Talent Solutions. 2015. Global recruiting trends. Viitattu 28.4.2015.
https://snap.licdn.com/microsites/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/c/pdfs/recruiting-trends-global-linkedin-2015.pdf

Jyväskylän yliopisto. 2009. Koppa www-sivut. Viitattu 31.3.2015.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/monimenetelmaisyys>

Jysk Oy yrityksen kotisivut. Viitattu 9.4.2015.

www.jysk.fi

Karjalainen M 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Viitattu 20.3.2015.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/23630/9789513938666.pdf?sequence=1>

Rainio P. 2010. Suomen kuntaliitto, kuntatyö. Viitattu 7.4.2015.
<http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/p040210110110U.pdf>

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. 2015. Työelämäkatsaus 2025. Viitattu 18.3.2015.
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=12777119&name=DLFE-33614.pdf

Suomen kuntaliitto. 2002. Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja. Viitattu 15.3.2015.
file:///C:/Users/Jannika/Downloads/1111hlojohtkasikirja_pieni.pdf

Tilastokeskus 2014. Luottamuksellisuus. Viitattu 1.4.2015.
<http://www.stat.fi/keruu/luottamuksellisuus.html>

Työturvallisuuskeskus 2013. Perehdyttäminen ja työhönopastus. Viitattu 15.3.2015.
http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus

Työterveyslaitos 2014. Tehtävään perehdyttäminen. Viitattu 9.4.2015
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2010. Organisaation rekrytointikäytännöt. Viitattu 15.1.2015.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/rekrytointi/Documents/Organisaatioiden%20rekrytointik%C3%A4yt%C3%A4nn%C3%B6t.pdf

Työturvallisuuskeskus 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Viitattu 15.1.2015.
http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Moni-ilmeiset rekrytointiongelmät. Viitattu 20.4.2015.
http://www.tem.fi/files/22247/TEM15_09.pdf

Ylemmän ammattikorkeakoulun metodifoorumi. 2007. Viitattu 18.4.2015.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464114103/1194104920968/1194107257373.html>

Kuviot

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne	7
Kuvio 2. Ulkoiset rekrytointikanavat, (Österberg 2014, 95) Mukailten.	11
Kuvio 3. Työhaastattelun vaiheet (Salli & Takalo 2014, 67)	16
Kuvio 4 Henkilöarvioinnin jäävuorimalli (Järvinen & Korosuo 1990).....	18
Kuvio 5. Perehdyttämisen malli (Korosuo & Järvinen 1992, 19).....	20
Kuvio 6. Viiden askeleen menetelmä, (Työturvallisuuskeskus, työhön perehdyttäminen ja opastus 2009).	21
Kuvio 7. Tutkimusstrategiat (Jyväskylän yliopisto 2014).....	23
Kuvio 8. E-lomake väittämä, työnhakuilmoituksen ja työtehtävien vastaavuus 4.....	26
Kuvio 9. E-Lomake väittämä, rekrytointiprosessin sujuvuus	27
Kuvio 10. E-lomake väittämä, työhaastattelun sujuvuus ja mielenkiintoisuus	28
Kuvio 11. E- lomake kysymys, perehdytyksen riittävyys	29
Kuvio 12. E-lomake kysymys "Olen tyytyväinen perehdytykseeni".	30
Kuvio 13. E-lomake väittämä "Kouluarvosana perehdytyksen onnistumisesta".....	31

Taulukot

Taulukko 1. . Haastattelukysymykset rekrytointi, rekrytoinnin kouluttaminen, prosessin toimivuus.	33
Taulukko 2. Haastattelukysymykset, hakemukset, hakukanavat ja haastattelut.	35

Liitteet

Liite 1 Kysymykset myymäläpäälliköille	46
Liite 2 Kyselylomake myymälähenkilökunnalle	48
Liite 3 Vastaukset kyselylomake	50

Liite 1 Kysymykset myymäläpäälliköille

1. Millä tavoin myymäläpäälliköitä on koulutettu rekrytointia varten?
2. Mikä rekrytointiprosessissa on toimivaa (Hakukanavat, haastattelut, valinta, perehdytys)?
3. Kuinka usein rekrytointia tehdään myymälässänne?
4. Millä tavoin rekrytointiprosessi suunnitellaan?
5. Millä tavalla rekrytointiprosessi etenee myymälässänne?
6. Mikä henkilöstöhankinnassa on haastavinta?
7. Koetko, että lisäkoulutus rekrytoinnista ja perehdytyksestä olisi tarpeen?
8. Onko rekrytoinnissa ongelmia, joita on yritetty jo aiemmin ratkaista?
9. Mistä mahdolliset ongelmat/haasteet voivat johtua?

Työnhakuilmoitus/hakukanavan valitseminen

10. Millä perusteella avoimien työpaikkojen rekrytointikanavat valitaan?
11. Käytetäänkö rekrytoinnissa oppilaitosten ilmaisia rekrytointisivustoja?
12. Saadaanko hakukanavien kautta riittävästi laadukkaita työhakemuksia?
13. Mitkä hakukanavat ovat osoittautuneet parhaiksi kanaviksi lähettää työnhakuilmoitus?
14. Millä tavoin työpaikkailmoitus suunnitellaan ja kuka ilmoituksen laatii?

Työhaastattelu ja hakemusten käsittely

15. Millä tavoin karsitte työhakemuksista potentiaaliset haastateltavat työnhakijat?
16. Kauanko yhteen työhaastatteluun keskimäärin käytetään aikaa?
17. Millä perusteella teet päätöksen palkatessasi uutta työntekijää, millä tavoin arvioit henkilön soveltuvuuden kyseiseen työtehtävään?
18. Millä tavoin työhaastatteluun valmistaudutaan ennakkoon?
19. Käytetäänkö haastattelussa aina valmista työhaastattelurunkoa?
20. Informoidaanko kaikkia hakijoita rekrytoinnin lopputuloksesta?
21. Informoidaanko hakijoita hakuprosessin etenemisestä?

Perehdytys

20. Millä tavoilla uusi työntekijä perehdytetään tehtäväänsä?
21. Kuinka paljon aikaa uuden työntekijän perehdyttämisen suunnitteluun käytetään aikaa?
22. Millä tavoin uutta työntekijää informoidaan uusista työtavoista, käytännöistä ja tuotteista?

23. Millä tavoin työntekijää informoidaan perehdytyksen vaiheiden etenemisestä?
24. Onko perehdytykseen mahdollisuus käyttää riittävästi aikaa myymälässänne?

Liite 2 Kyselylomake myymälähenkilökunnalle

Hakukanava, jonka kautta lähetin työhakemukseni JYSKille

Nainen Mies

Sukupuoli

1- 4- 7-
3 6 12
kk kk kk

Työsuhteeni aloittamisesta on kulunut JYSKissä

Sout Sout South East Mid- Mid- Nort Nort
h 1 h 2 -West t dle 1 dle 2 h h
West EastAlue, jossa työskente-
len

Hakeminen

1 2 3 4 5

1. Tutustuin jo työpaikkaa hakiessa JYSKin nettisivuihin
2. JYSKin nettisivut olivat selkeät ja houkuttelevat
3. Työnhakuilmoitus oli helppo löytää JYSKin nettisivuilta
4. Työpaikkailmoitus ja työtehtävä vastaavat hyvin toisiaan
5. Työnhakuilmoitus herätti mielenkiinnon yritystä kohtaan
6. Minun oli helppo hakea töihin JYSKiin

Rekrytointi ja työhaastattelu

1 2 3 4 5

7. Rekrytointiprosessini eteni sujuvasti
8. Sain riittävässä ajassa informaatiota prosessin etenemisestä
9. Rekrytointiprosessi oli johdonmukainen
10. Työhaastattelu eteni sujuvasti ja kiinnostukseni työtehtävää kohtaan vahvistui
11. Haastattelija oli valmistautunut työhaastatteluun
12. Yritysesittely työhaastatteluvaiheessa oli riittävä

Perehdytys

1 2 3 4 5

13. Sisällöltään työnkuvani on sama, minkä käsityksen sain työhaastattelussa

14. Työtehtävät vastaavat odotuksiani
15. Perehdytykseni oli riittävä
16. Hyvä rekrytointi ja perehdytys sitouttivat minut JYSKin työntekijäksi
17. Olen tyytyväinen perehdytykseeni
18. Perehdytykseni on ollut suunnitelmallista
19. Olen saanut riittävästi informaatiota myymälän tuotteista
20. Olen saanut riittävästi informaatiota työntekijöille järjestetyistä koulutuksista
21. Olen saanut hyvän perehdytyksen talon toimintakulttuuriin ja toimintatapoihin
22. Voisin suositella JYSKiä työpaikkana myös tuttavilleni

Koko prosessin arviointi

1 2 3 4 5

23. Kouluarvosana perehdytyksen onnistumisesta
24. Onnistumisia ja kehitysehdotuksia perehdytykseen liittyen

Liite 3 Vastaukset kyselylomake

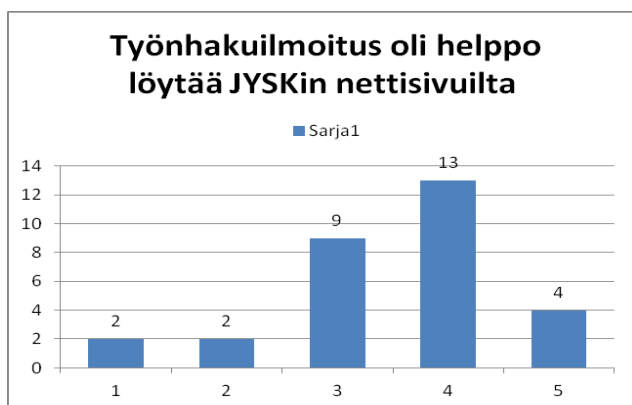
1.



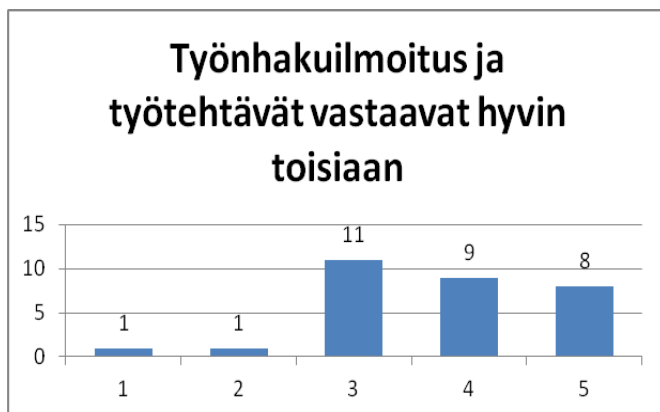
2.



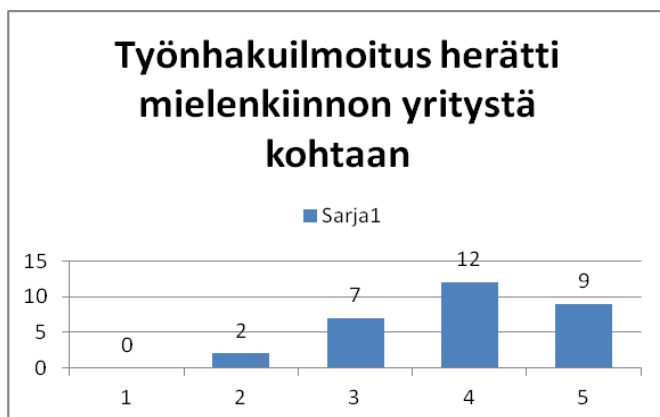
3.



4.



5.



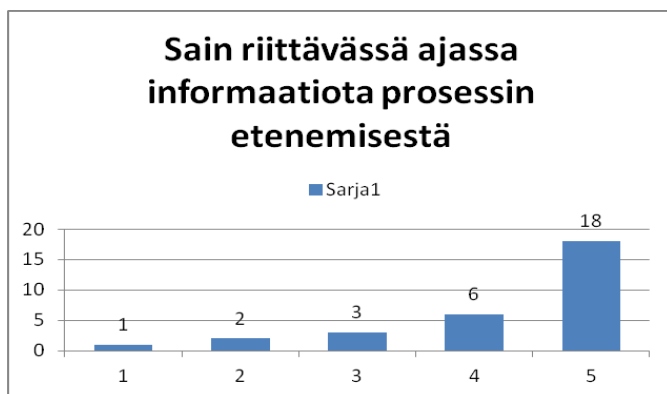
6.



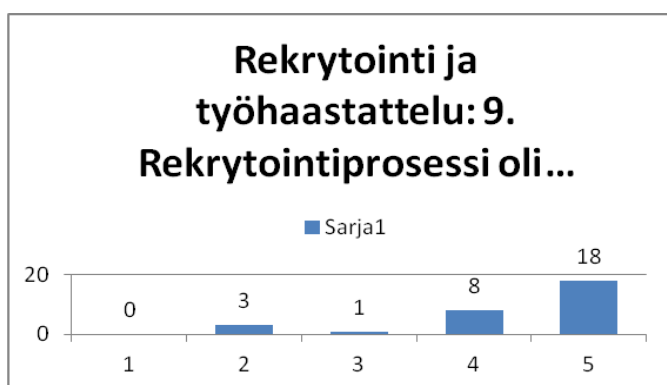
7.



8.



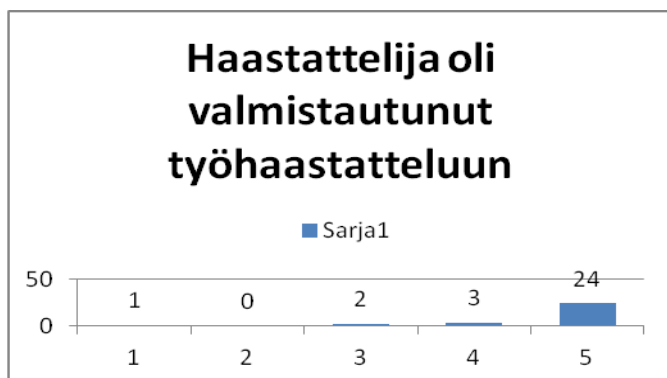
9.



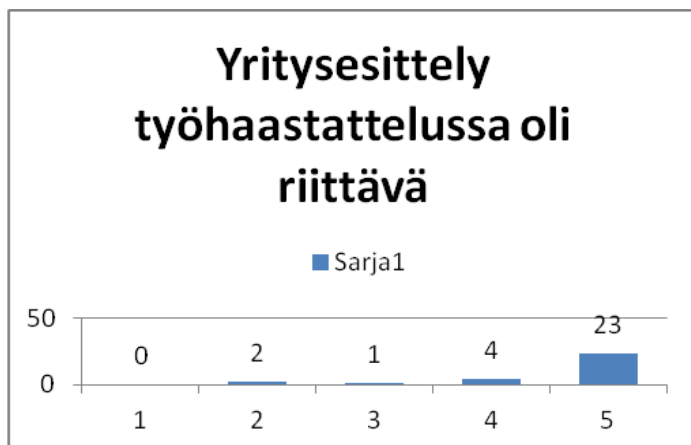
10.



11.



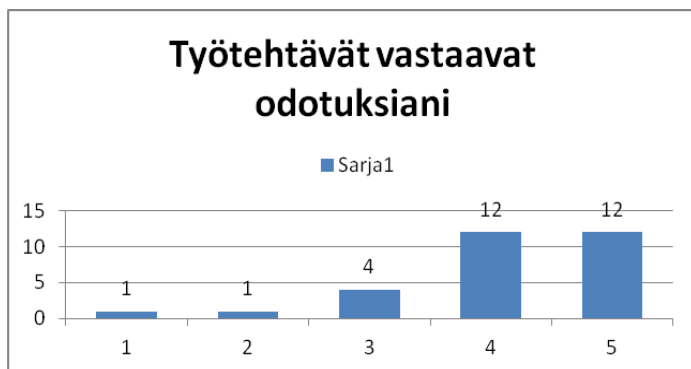
12.



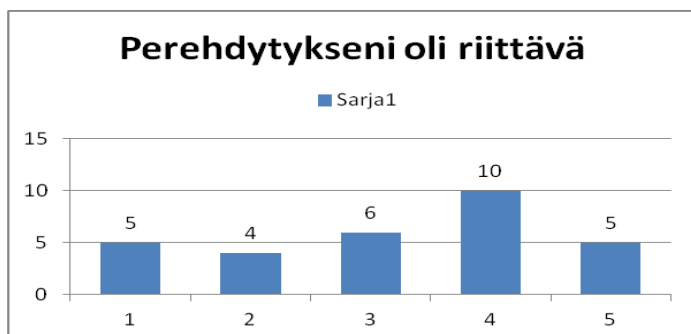
13.



14.



15.



16.



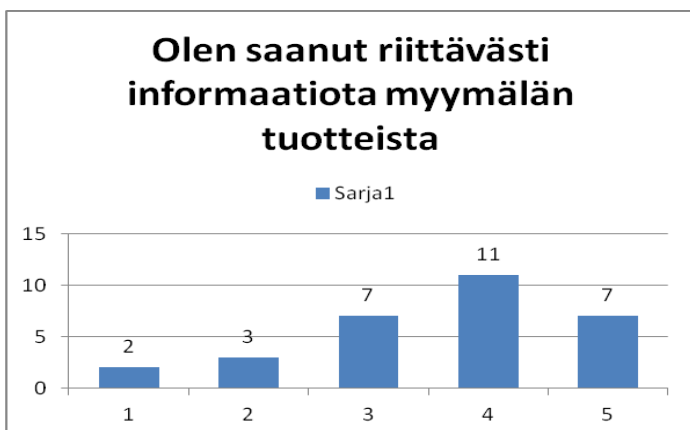
17.



18.



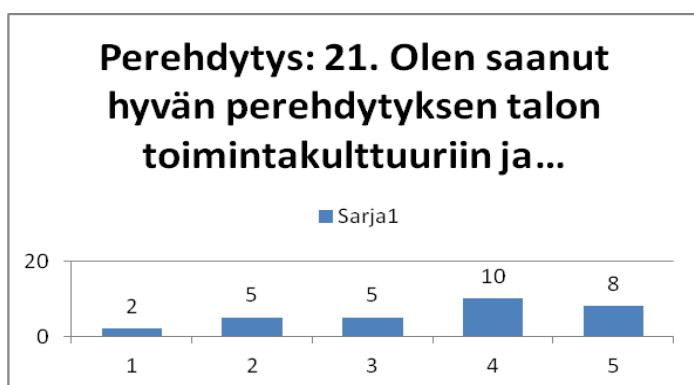
19.



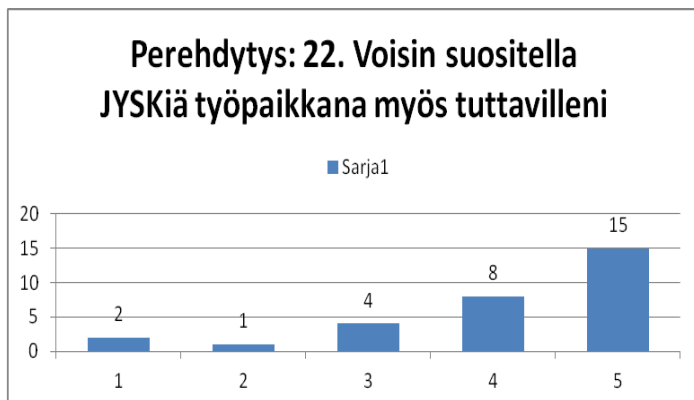
20.



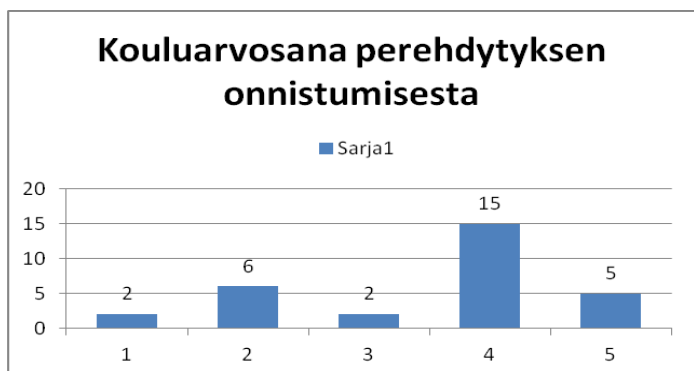
21.



22.



23.



24.

