

Tehokas ja laadukas rekrytointiprosessi

-Kehittävä toimintatutkimus rekrytoinnin keskittämisestä
Turun Osuuskaupassa

Lotta Lukka

Kasvatustieteen
pro gradu- tutkielma
Syyslukukausi 2017
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Lukka, Lotta. 2017. Tehokas ja laadukas rekrytointiprosessi. Kehittävä toimintatutkimus rekrytoinnin keskittämisestä Turun Osuuskaupassa. Kasvatustieteen pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 94 sivua. 1 liite.

Tutkimuksen tavoitteena oli suunnitella ja kehittää Turun Osuuskaupalle keskitetyn rekrytointiprosessin toimintamalli yrityksen suurimmalle toimialalle, marketkauppaan, käyttöön otettavaksi vuodesta 2018 alkaen. Tutkimus pyrki ymmärtämään yrityksessä vallitsevan rekrytoinnin toimintamallin tavoitteita, periaatteita sekä työvaiheita, ja kehittämään sen pohjalta toimintamallia työajankäytön osalta tehokkaammaksi. Tutkimustyön avulla haluttiin lisäksi kiinnittää erityistä huomiota yritykseen hakeutuvien, potentiaalisten palkattavien laadullisiin kvalifikaatioihin, joiden pohjalta menestyminen työtehtävässä market-toimialalla on mahdollista. Rekrytointiprosessin tutkimus osana henkilöstöjohtamista, tuloksellisena ja tavoitteellisena, yritykselle lisäarvoa tuottavana toimintona koettiin tärkeänä tutkimuksen kohteena myös laajemmassa, yhteiskunnallisessa, työelämän kontekstissa.

Tutkimuksen kehitystehtävä, rekrytointiprosessin keskittäminen, toteutettiin erilaisten työvaiheiden avulla ja tutkimusaineistoa kerättiin sekä määrällisesti että laadullisesti eri menetelmien avulla. Tutkimuksessa pilotoitiin keskitetyn rekrytointiprosessin mahdollistavia, rekrytoinnin esivalintamenetelmiä vuoden 2017 ajan, minkä tavoitteena oli löytää Turun Osuuskaupalle sopivin, keskitetty henkilöstönhankintamenetelmä. Testattujen esivalintamenetelmien ja tutkimuksen aikana kehitettyjen rekrytointiprosessin työvaiheiden tuloksellisuutta todennettiin esimerkiksi työaikaan ja palkkakustannuksiin liittyvillä analyysilaskelmilla. Lisäksi tutkimusaineistoa kerättiin teemahaastatteluilla, joiden tavoitteena oli tukea kehitystyön aikana tehtyjä havaintoja rekrytoinnin prosessikehityksestä. Haastatteluihin valittiin harkinnanvaraisesti sellaisia henkilöitä, joiden tiedettiin osallistuneen vahvasti vuoden aikana keskitetyn rekrytointiprosessin eri kehitysvaiheisiin.

Tutkimuksen aikana testatut rekrytoinnin esivalintamenetelmät sekä suunniteltu ja kehitetty keskitetyn rekrytoinnin uusi toimintamalli koettiin tutkimustulosten mukaan tehokkaampana ja laadukkaampana verraten aiempaan, hajautettuun rekrytoinnin toimintamalliin. Tehokkuuden lisäksi erityisesti laadulliset muutokset työnhakijoissa ja koko rekrytointiprosessissa nähtiin merkittävänä. Tämän kehittävä toimintatutkimuksen avulla Turun Osuuskaupalle kehitettiin keskitetyn rekrytoinnin toimintamalli market-toimialalle. Toimintamallin kehittäminen ja vakiinnuttaminen yrityksessä jatkuu edelleen.

Avainsanat: rekrytointiprosessi, keskitetty rekrytointi, henkilöstöresurssi-suunnittelu, henkilöstöjohtaminen, prosessikehitys

KUVIOT JA TAULUKOT

Kuviot

KUVIO 1. Toimintatutkimuksen spiraalimalli (esim. Carr & Kemmis 1986; Toikko & Rantanen 2009).	9
KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa (Ulrich 2007, 47).	14
KUVIO 3. Henkilöstöjohtamisen kenttä (Viitala 2003, 12).	15
KUVIO 4. Tutkimusprosessin eteneminen.	49
KUVIO 5. Keskitetty rekrytointiprosessi.	81
KUVIO 6. Uuden työntekijän keskitetty perehdytysprosessi.	83

Taulukot

TAULUKKO 1. SWOT-analyysi keskitetystä rekrytointiprosessista.	50
TAULUKKO 2. Henkilömäärät 1. keskitetyssä esivalintatilaisuudessa.	56
TAULUKKO 3. Käytetty työaika 1. keskitetyssä esivalintatilaisuudessa.	56
TAULUKKO 4. Henkilömäärät 2. keskitetyssä rekrytointiprosessissa.	59
TAULUKKO 5. Käytetty työaika 2. keskitetyssä rekrytointiprosessissa.	60
TAULUKKO 6. Henkilömäärät 3. keskitetyssä rekrytointiprosessissa.	62
TAULUKKO 7. Käytetty työaika 3. keskitetyssä rekrytointiprosessissa.	62
TAULUKKO 8. Henkilömäärät 4. keskitetyssä rekrytointiprosessissa.	65
TAULUKKO 9. Käytetty työaika 4. keskitetyssä rekrytointiprosessissa.	65
TAULUKKO 10. Temahaastattelujen päätulokset.	67

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
	1.1 Tutkimuksen tavoitteet	6
	1.2 Tutkimuksen rakenne.....	8
2	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA -KYSYMYKSET	11
3	TUTKIMUKSET KESKEISET KÄSITTEET	12
	3.1 Henkilöstöjohtaminen.....	12
	3.2 Henkilöstöressurssijohtaminen	16
	3.3 Prosessikehitys	17
4	REKRYTOINTI HENKILÖSTÖRESSURSSIJOHTAMISEN TYÖKENTÄSSÄ	21
	4.1 Rekrytointi liiketoimintaa varmistamassa	21
	4.2 Rekrytointiprosessin vaiheet.....	23
	4.3 Onnistunut rekrytointiprosessi.....	26
	4.4 Rekrytoinnin merkitys yrityksen työnantajakuvaan.....	30
5	PEREHDYTYS REKRYTOINTIPROSESSIN JATKUMONA	35
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	38
	6.1 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä	38
	6.2 Tutkimuskohde	39
	6.3 Aineiston keruu ja analyysi	40
	6.4 Toiminnallinen prosessikehitys	48

7	TULOKSET	55
	7.1 Keskitetyn rekrytointiprosessin tehokkuus ja laadukkuus järjestettyjen rekrytointitilaisuuksien perusteella.....	55
	7.2 Teemahaastattelujen tulokset	66
	7.3 Tulosten yhteenveto	72
8	POHDINTA	74
	8.1 Rekrytointi tehokkaana ja laadukkaana liiketoimintaa tukevana prosessina - teorian ja empiiristen tutkimustulosten vuoropuhelu.....	74
	8.2 Johtopäätökset	79
	8.3 Uusien toimintamallien vakiinnuttaminen.....	85
	8.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	86
	8.5 Jatkotutkimuksesta	89
	LÄHTEET	90
	LIITTEET	94

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Henkilöstöjohtaminen tuloksellisena, yritykselle lisäarvoa tuottavana toimintona on merkittävä johtamisen osa-alue menestyvän ja kilpailukykyisen liiketoiminnan varmistamisessa. Johtamiseen liitetyt arvot, piirteet ja toimintatavat ovat muuttuneet yhteiskunnan kehittymisen ja muuttumisen ohella, ja nykyaikana esimiehen tärkeimpänä tehtävänä pidetään käskyttävän ja rankaisevan johtamisen sijaan ihmissuhdetyötä, jossa esimiehen tulee olla arvostava, itsenäinen, innostava, tavoitteellinen ja alaisiaan tukeva esimies. (esim. Toffler & Toffler 1995). Lisäksi esimiehen tulee kyetä jatkuvasti tulkitsemaan muuttuvia tilanteita sekä mukautumaan niihin, ja lisäksi ratkaista väliaikaisia työhön liittyviä ongelmia mahdollistaakseen työntekijöidensä onnistumisen. (Hyppänen 2007, 12; Holmberg & Tyrstrup 2010, 353 – 372). Yrityksen määrittely siitä, minkälaista työtä yrityksessä tehdään, vaikuttaa siihen minkälaista johtamista se tarvitsee (Seeck 2008, 39). Nykyaikaisen johtamiskulttuurin tavoittelulla viitataan tässä toimintatutkimuksessa Turun Osuuskauppaan suurena, Varsinais-Suomalaisena, palvelualan yrityksenä, jolle tämä tutkimustyö osoitettiin. Turun Osuuskaupassa oli tutkimusprosessin aikana käynnissä laaja-alainen, johtamiskulttuurin kehitysprojekti, jonka tavoitteena on vastata nykyaikaiseen liiketoiminnan ja -henkilöstön johtamiseen entistä paremmin. Johtamiskulttuuri marketoimialalla on muuttunut 1980-luvun logistiikkaketjun hallinnasta 2017-luvun, asiakastiloissa tapahtuvaan esimiestyöhön.

Liiketoimintayksikön esimiehen työnkuvaan Turun Osuuskaupassa on liittynyt vahvasti moniulotteinen, henkilöstöhallinnollinen työ. Henkilöstöjohtamisen osalta tämä hallinnollinen työ on käsittänyt esimerkiksi henkilökunnan rekrytointiin, työvuoro- ja vuosilomasuunnitteluun sekä työsuh-

teen eri vaiheisiin ja osa-alueisiin liittyviin, HR-järjestelmien käyttöä vaatiin työtehtäviin käytettyä työaika. Tämän hallinnollisen työn keskittäminen organisaation muihin toimintoihin mahdollistaa esimiehen ajankäytön kohdentamisen myynti- ja palvelutehtävissä työskentelevän henkilöstön työnjohdolle liiketoimintayksikössä sekä asiakaspalvelutyöhön. Hallinnollisen työn keskittämisen projekti pohjautuu Turun Osuuskaupassa *Lean-ajattelun* johtamisfilosofiaan, joka pyrkii yrityksen eri liiketoiminnallisten prosessien virtaviivaistamiseen ja tarpeettomien työvaiheiden, kuten eri toimijoiden työnteon päällekkäisyyden, *hukan*, poistamiseen, sekä erinäisten liiketoiminnalle arvoa tuottavien prosessien standardointiin ja sen myötä niiden systemaattisuuteen ja johdonmukaisuuteen. (esim. Smith & Hawkins 2004, 1-19.) Keskitetty hallinnollinen työ mahdollistaa erinäisten prosessien systemaattisen, johdonmukaisen ja tasalaatuisen toteuttamisen.

Tässä kehittävässä toimintatutkimuksessa, henkilöstöhallintoon keskitetty rekrytointiprosessi tuki osaltaan tätä esimiehen työnkuvan muutosprosessia ja rekrytointiprosessin systematisointia Turun Osuuskaupassa, jossa rekrytoidaan vuosittain useita satoja uusia työntekijöitä muun muassa palvelualalle tyypillisen vaihtuvuuden ja kausiluontoisuuden vuoksi. Ennen keskitettyä rekrytointiprosessia yrityksessä oli otettu käyttöön jo keskitetty työvuoro- ja lomasuunnittelu, sekä hallinnollinen HR-järjestelmätyö henkilöstöhallintoon. Keskitetyn rekrytoinnin ja koko hallinnollisen työn muutosprojektin avulla haluttiin taata yrityksessä hallinnollisen työn laadukkuus, tehokkuus ja oikeellisuus henkilöstöön liittyvissä prosesseissa työsuhteen elinkaaren aikana.

Rekrytointiin liittyvää tutkimustyötä, erityisesti työnantajan näkökulmasta ja yrityksen liiketoiminnallisista lähtökohdista tehtynä oli löydettävissä vähäisesti. Tapaustutkimuksia rekrytointiin liittyen oli tehty jonkin verran. Useimmat tehdyistä tutkimuksista määrittelivät ja havainnollistivat rekrytointiprosessin eri työvaiheita, onnistuneen rekrytointiprosessin piirteitä

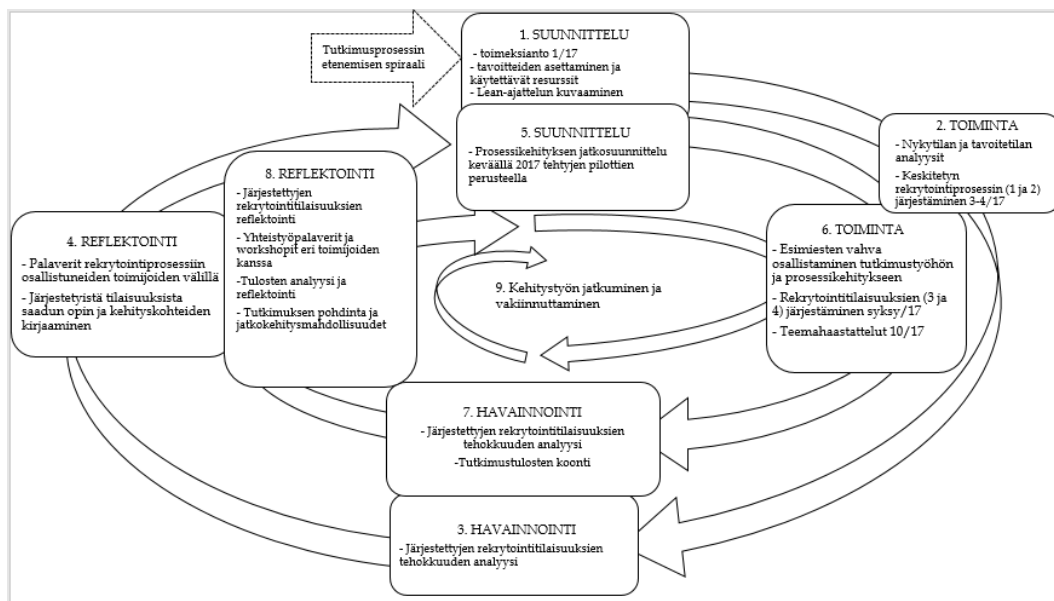
sekä ideaalihakijaan liitettyjä kvalifikaatioita ja ominaisuuksia nykyajan työmarkkinoilla. Lisäksi erilaisia rekrytointiin liittyviä oppaita oli löydettävissä paljon. Tehdyt tutkimukset ja taustakirjallisuus eivät juurikaan ottaneet kantaa siihen, minkä vuoksi rekrytointia tehdään ja minkälaiset raamit liiketoiminta asettaa sen toteuttamiselle. Yritysten kannattavuuden ja tuloksellisuuden luomat tavoitteet ja toisaalta rajoitteet henkilöstöresursoinnille ja siten rekrytoinnille jäivät tutkimuksissa vähäisiksi. Lisäksi tutkimuksia erilaisista rekrytoinninmuodoista ja -menetelmistä ei ollut juurikaan löydettävissä.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämä toimintatutkimus ja kehitystyö toteutettiin Turun Osuuskaupalle suurena, Varsinais-Suomalaisena työllistäjänä. Tutkimus rajattiin Turun Osuuskaupan näkökulmaan työnantajana, sillä kehitystehtävän tavoitteena oli vastata yrityksen tarpeisiin rekrytointiprosessin tehostamiseen ja laadun varmistamiseen liittyen. Tutkimuksessa viitataan Turun Osuuskaupan rekrytointiprosesseihin sekä rekrytoinnin että henkilöstönhankinnan käsitteillä.

Tutkimus etenee tutkimustehtävän ja -kysymyksien esittelyn kautta tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, joka pohjautuu henkilöstöjohtamisesta ja sen yhdestä osa-alueesta, strategisesta henkilöstöressisjohtamisesta tehtyyn, esimerkiksi Ulrichin (2007), Viitalan (2003) ja Kestin (2010) tutkimuksiin, ja kirjallisuuteen siten kuin tutkimusaiheesta oli teoriaa löydettävissä. Rekrytointi osana henkilöstöressisjohtamista asetetaan tässä tutkimuksessa erityiseen rooliin, jossa rekrytointi varmistaa liiketoiminnan toimivuutta ja menestystä yrityksessä oikeanlaisen resurssin, henkilöstön avulla. Lisäksi rekrytointiprosessia kuvaavassa teoreettisessa viitekehyyksessä esitellään prosessin tärkeimmät työvaiheet sekä sivutaan sen merki-

tystä yrityksen työnantajakuvaan osalta. Rekrytointiprosessin vaikuttaminen yrityksen työnantajakuvaan koettiin tässä tutkimuksessa tärkeäksi, sillä tutkimukselle annetun pääasiallisen tavoitteen, tehokkaan ja laadukkaan rekrytointiprosessin kehittämisen, lisäksi uudessa toimintamallissa kiinnitettiin erityistä huomioita rekrytoinnissa käytettävien menetelmien sisällöllisiin ratkaisuihin työnantajakuvaan ja hakijaystävällisyyden osalta. Lisäksi kehitystyön yhteydessä rekrytoinnin ilmoituskanavat ja -markkinointi päivitettiin osaltaan vastaamaan nykyajan rekrytoinnin ilmoituskanavia osana työnantajakuvaan sekä parantamaan hakijapotentialin kohdentamisen osuvuutta yrityksessä. Prosessikehityksen teoreettinen viitekehys rakentuu toimintatutkimukselle ominaiselle spiraalimallille sekä Engeströmin (2002) kehittävän työn tutkimuksen sidokselle tässä tutkimuksessa. Toimintatutkimuksen syklisyys, spiraalimalli, jossa tutkimusprosessin aikana tutkimuksen suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi vuorottelevat sykleissä prosessin läpiviemisen ajan, oli vahvasti osana tätä tutkimusprosessia, jossa spiraalin syklit etenivät tutkimuksessa kuvion 1 mukaisesti. Tutkimuksen spiraalimaisuus ja prosessikehityksen työvaiheet esitellään tarkemmin toiminnallisen prosessikehityksen osiossa 6.4.



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen spiraalimalli (mukaeltu: esim. Carr & Kemmis 1986; Toikko & Rantanen 2009).

Yleisesti tutkimus etenee tieteellisen tutkimusrakenteen mukaisesti teoreettisen viitekehyksen jälkeen tutkimuksen toteuttamisen, metodologisten valintojen, aineiston keruumenetelmien sekä tutkimuksen tulosten esittelyyn. Tutkimusaineistoa kerättiin rekrytointiprosessin kehittämisen aikana Turun Osuuskaupassa vuoden 2017 ajan keskitettyjen rekrytoinnin esivalintatilaisuuksista saadun tiedon ja teemahaastattelujen avulla. Tutkimusaineiston avulla saadut tutkimustulokset esitellään luvussa 7. Tutkimuksen pohdintaosio kokoaa tämän toimintatutkimuksen tärkeimmät tulokset ja johtopäätökset, sekä yhdistelee löydettyä teoretietoa tutkimuksen pohjalta luotuun empiiriseen tutkimustietoon ja kiinnittää huomiota tutkimuksen eettisiin kysymyksiin. Pohdintaosiossa kuvataan tämän toimintatutkimuksen pohjalta syntynyt rekrytointiprosessin uusi toimintamalli Turun Osuuskaupassa ja sen vakiinnuttamiseen liittyvät haasteet osana yrityksen johtamiskulttuurin muutostyötä.

Rekrytoinnin toimintamallin kehittämisen ohella tutkimusprosessin edessä kehitettiin Turun Osuuskaupan, market-toimialan, uuden työntekijän perehdytysprosessi rekrytoinnin luonnollisena jatkumona työsuhteen alussa. Tutkimusprosessin aikana market-toimialalle suunniteltiin ja pilotoitiin keskitetty perehdytysmalli tukemaan uusien työntekijöiden tasalaatuaista työhön opastamista, osaamisen kehittymistä ja sitoutumista työnantajaan. Perehdytyksestä kerättiin tutkimusprosessin aikana yrityksen työntekijöiltä palautetta, mutta tutkimuksen näkökulma rajasi palautekyselyn tutkimusaineistosta ja siten tulososiosta. Perehdytysmalli esitellään lyhyesti pohdintaosiossa.

2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA -KYSYMYKSET

Rekrytointiprosessin systemaattisuus, johdonmukaisuus ja tehokkuus osana yrityksen henkilöstöresurssijohtamista vaikuttaa yrityksen menestymiseen ja kilpailukykyyn. Tämän kehittävän toimintatutkimuksen tavoitteena oli suunnitella ja toteuttaa Turun Osuuskaupan market-toimialalle työajallisen tehokkuuden ja laadukkuuden varmistava, henkilöstöhallintoon keskitetty rekrytointiprosessi. Rekrytointiprosessin keskittämisen tavoitteena oli tukea yrityksen toteuttamaa, liiketoimintalähtöistä rekrytointia, jossa yrityksen henkilöstöresurssit ovat merkittävässä osassa varmistamassa liiketoiminnan tuloksellisuutta ja sujumista sekä asiakaspalveluprosesseja market-toimialan kolmen eri kauppaketjun liiketoimintayksiköissä.

Tämän tutkimuksen aikana tehty prosessikehitys olivat erityisiä, sillä ne osoitettiin Turun Osuuskaupalle suurena palvelualan yrityksenä ja rekrytoijana Varsinais-Suomessa. Tutkimuksen aikana tehty rekrytoinnin keskittämiseen liittyvä kehitystyö tehtiin työnantajan näkökulmasta vastaten sen asettamiin tarpeisiin ja tavoitteisiin rekrytointiprosessin tehostamisen ja laadun varmistamisen osalta. Kehitystyötä ja uuden toimintamallin sisältöä suunniteltaessa ja toteuttaessa kiinnitettiin lisäksi erityistä huomiota yrityksen työnantajakuvaan sekä hakijaystävällisyyteen rekrytointiprosessin osalta.

Tutkimuskysymykset

1. Miten keskitetty rekrytointi mahdollistaa tehokkaamman henkilöstöresurssisuunnittelun ja -hankinnan?
2. Miten keskitetty rekrytointi mahdollistaa laadukkaamman henkilöstöresurssisuunnittelun ja -hankinnan?

3 TUTKIMUKSET KESKEISET KÄSITTEET

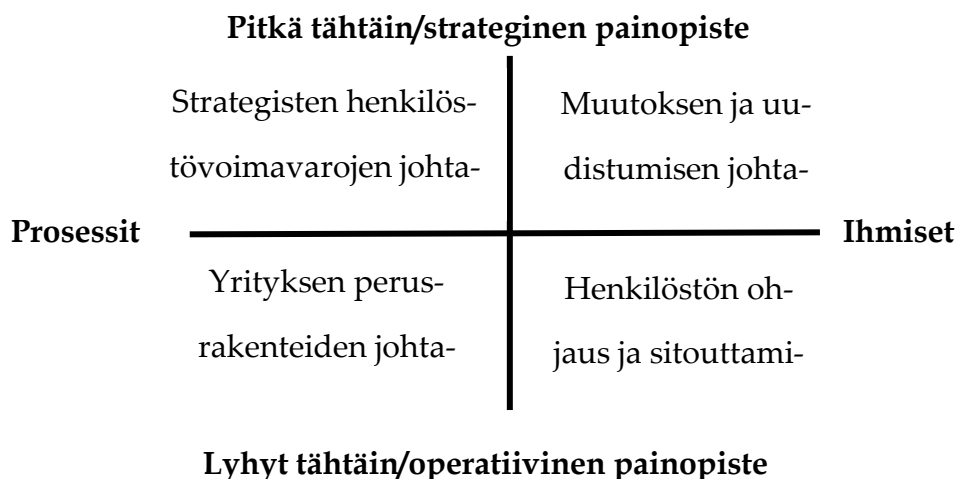
3.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen määritellään organisaation johtamisen yhdeksi osa-alueeksi, jonka päätavoitteena on toteuttaa, johtaa, organisoida ja kehittää yrityksen henkilöstöön liittyviä käytäntöjä ja strategiaa. Henkilöstöjohtaminen on kehittynyt ajan kuluessa omaksi johtamisen osa-alueekseen muuttuneen ihmis-, tiedon- ja oppimiskäsityksen kuin myös teknologian kehittymisen sekä palveluyhteiskuntaan siirtymisen kautta luoden sijaa asiakaslähtöiselle toiminnalle. Lisäksi globalisaation vaikutus muuttuneessa johtamiskäsityksessä on ollut merkittävä. (Viitala 2003, 20; Järvinen 1996, 21.) Henkilöstöjohtamisella käsitetään synergia yksilön, tehtävän ja organisaation välillä, johon yrityksen henkilöstöammattilaiset ovat erikoistuneet (Brewster & Larsen 2000, 2).

Henkilöstöjohtamisen päätavoitteena on tukea yrityksen kilpailukykyä ja sen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista yrityksen henkilöstön osalta. Yrityksen henkilöstöammattilaisten tehtävänä on kehittää tehokkaampia prosesseja ja järjestelmiä sekä uudelleen organisoida yrityksessä vallitsevia henkilöstöosastoon tai johtamiseen liittyviä käytäntöjä, parantaakseen organisaation tehokkuutta ja toiminnan laatua, työyhteisön hyvinvointia sekä osaamista ja ammattitaitoa. Viitala (2003) kutsuu yrityksen henkilöstöammattilaisia muutosagenteiksi, joiden tehtävänä on arvioida muutostarpeita yrityksessä sekä luoda suunnitelmia niiden toteuttamiseksi, hallinnollisen asiantuntijan roolin ohella. Henkilöstöosastojen on alati muuttuvassa yhteiskunnassa ja työelämässä keksittävä jatkuvasti tehokkaampia tapoja tehdä työtä. (Viitala 2003, 16; Ulrich 2007, 111.) Tärkein henkilöstöammattilaisen tehtävä onkin tuottaa yritykselle parasta lisäarvoa

edistäen sen liiketoimintaa ja ennakoiden riskejä, jotka vaikuttavat menestyvään liiketoimintaan (Kesti 2010, 189-190). Liiketoiminnallisen näkökulman lisäksi henkilöstöjohtamisen tavoitteena on tukea ja lisätä henkilöstön sitoutumista työtehtäviinsä, kehittää osaamista sekä luoda edellytykset työskentelylle ja työhön motivoitumiselle. (Kauhanen 2003, 27-29; Viitala 2003, 12-16.) Henkilöstötyötä tehdään yrityksen henkilöstöstrategian pohjalta, joka määrittelee henkilöstötyön tarkoituksen, tehtävät ja tulokset sekä niiden tuottaman lisäarvon, joita sen tehtävien avulla yritykseen syntyy (Ulrich 2007, 238).

Henkilöstöjohtamisen eri rooleja muutosagentin roolin lisäksi voidaan ajatella olevan yrityksessä esimerkiksi 1) liiketoiminnan strateginen kumppani, 2) yrityksen hallinnollinen asiantuntija, 3) henkilöstön kehittäjä sekä 4) muutoksen edistäjä (Ulrich 1996, 2007). Ulrich (2007) korosti tutkimustensa pohjalta henkilöstöjohtamisen merkitystä yrityksen kilpailukyvyn ja menestymisen kannalta sekä kiinnitti huomiota erityisesti henkilöstötyön tuloksellisuuteen. Lisäksi hän kiinnitti tutkimuksissaan huomiota henkilöstöjohtamisen merkittävyyteen liiketoiminnalle ja organisaation perustehtävälle eikä niinkään henkilöstötyöhön liittyvien tehtävien luetteloinnille. (Ulrich 2007, 9, 47.) Roolit ja henkilöstötyön eri tehtäväalueet, jotka vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn, voidaan esittää esimerkiksi kuvion 2 avulla.

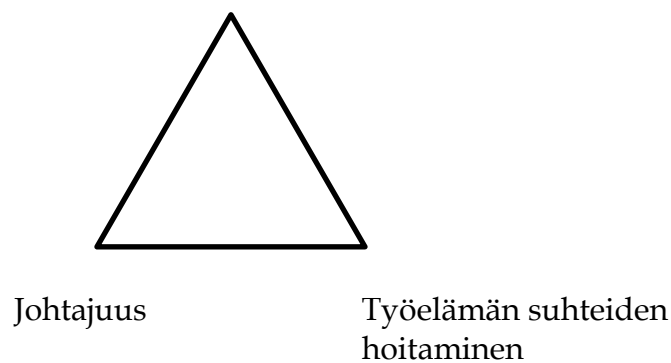


KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa (mukaeltu: Ulrich 2007, 47).

Henkilöstötyössä voidaan esitetyn kuvion mukaisesti määritellä sekä pitkän tähtäimen strategisia että lyhyen tähtäimen operatiivisia tavoitteita ja tehtäviä, painopistealueita. Henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja tehtävät ulottuvat ihmisten, yrityksen henkilöstön, johtamisesta prosessien johtamiseen. Strategisilla henkilöstövoimavarojen johtamisella viitataan henkilöstöstrategian yhteensovittamiseen henkilöstökäytäntöihin. Esimerkiksi yrityksen halutessa alentaa kustannuksia henkilöstöammattilaisten on otettava se huomioon palkkauksiin tai työvoimakustannuksiin liittyvissä asioissa. Yrityksen perusrakenteiden johtamisella tarkoitetaan henkilöstötyön perustehtäviä muun muassa palkkauksiin, koulutukseen, palkitsemiseen ja urakehitykseen liittyvää suunnittelu- toteutus- ja kehittämistyötä. Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen tarkoittavat henkilöstötyön roolia henkilöstön päivittäisiin ongelmiin, huoliin ja tarpeisiin osallistuvana osapuolena, henkilöstön puolestapuhujina ja kehittäjinä. Muutoksen ja uudistumisen johtamisella taas viitataan yrityksessä suunniteltavien muutosprosessien toteuttamiseen, kehittämiseen ja johtamiseen, mikä osa-alueena on merkittävä yrityksen arvon kasvattamisen kannalta. (Ulrich 2007, 46-63.)

Henkilöstöjohtamista on tutkittu viime vuosien aikana paljon erityisesti johtamis- ja käyttäytymistieteissä painottuen tutkimuskysymyksiltään eri tavoin esimerkiksi yksilönäkökulmaan, henkilöstöön yrityksen voimavarana ja inhimillisinä ihmisinä, ja organisaationäkökulmaan tarkastellen eri suhteita, ryhmiä ja riippuvuuksia organisaatioissa. Henkilöstöjohtamista on tutkittu eniten liikkeenjohdon tutkimuskentässä, jossa se voidaan tehdyn tutkimuksen pohjalta hahmottaa esimerkiksi kuvion 3 mukaisesti. Todellisuudessa kuvion eri osa-alueet kuitenkin sekoittuvat toisiinsa käytännön henkilöstötyössä jatkuvasti (Viitala 2003, 12, 21).

Henkilöstövoimavarojen johtaminen



KUVIO 3. Henkilöstöjohtamisen kenttä (mukaeltu: Viitala 2003, 12).

Tässä tutkimuksessa tehty rekrytoinnin prosessikehitys sijoittuu henkilöstövoimavarojen johtamisen kärkeen ja työkenttään (KUVIO 3). Tutkimuksessa kehitettiin Turun Osuuskaupan rekrytointiprosessia tavoitellen sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tehokkuutta sekä laadukkuutta rekrytoinnin osalta yrityksen kilpailukyvyn säilyttämiseksi ja parantamiseksi (KUVIO 2). Henkilöstövoimavarojen strategisen johtaminen käsitteellistetään tässä tutkimuksessa *henkilöstöresurssisuunnittelun ja -johtamisen* käsitteillä, kuten ne Turun Osuuskaupassa ymmärretään.

3.2 Henkilöstöresurssijohtaminen

Henkilöstöresurssijohtaminen käsitteenä viittaa henkilöstöön yrityksen resurssina ja kilpailutekijänä. Henkilöstön määrä sekä kvalifikaatiot perustuvat yrityksen kilpailuetujen määrittelyyn sekä yrityksessä tarjottavien palvelujen tai tuotteiden luonteeseen sekä kysynnän ja tarjonnan tasapainoon. Henkilöstöresurssijohtaminen voidaan ajatella toimintana, jossa ”ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi” (Seeck 2008, 18).

Henkilöstöresurssijohtamisen eri toiminnot pyrkivät suunnittelemaan ja ennakoimaan henkilöstöresurssin tarpeita ja muutoksia sekä optimaalista henkilöstörakennetta ja -määrää yrityksessä, esimerkiksi budjetin ja erilaisen liiketoimintaan perustuvan ennustiedon pohjalta. Haasteita henkilöstöresurssisuunnittelulle tuovat esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuden ja sairauspoissaolojen ennakkoinnin haasteet. Henkilöstöresurssijohtaminen pyrkii oikeanlaisen resursoinnin avulla tehostamaan ja ennakoimaan yrityksen toimintaa, ja luomaan menestystä sillä, että oikeat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä oikeaan aikaan. (Kauhanen 2003, 33-36.) Rekrytointi voidaan ajatella osana henkilöstöresurssijohtamista ja -suunnittelua, jossa lähtökohdiana on ajatus henkilöstöstä yrityksen keskeisenä tuotannontekijänä ja voimavarana. Oikeanlaisella henkilöstöresurssijohtamisella, jossa työntekijöiden määrä, osaaminen ja käytettävyys kohtaavat työnantajan liiketoiminnallisen tarpeen kanssa, on suuri merkitys yrityksen kilpailukykyyn ja menestymiseen (Järvinen 1996, 21; Collins 2001, 49-51).

Henkilöstöresurssisuunnittelu osana rekrytointiprosessin käynnistämistä on merkittävä. Rekrytoinnin osalta henkilöstöresurssisuunnittelu toimii pohjana sekä rekrytointitarpeen arvioinnissa että henkilöstövähennysten haasteissa, mutta myös kokonaisvaltaisesti henkilöstöjohtamisessa, muun

muassa johdon ja esimiesten kehittämisessä, koulutussuunnittelussa ja osaamisen kehittämisessä. Henkilöstöressurssisuunnittelun tekemä henkilöstöön liittyvien tapahtumien ennakointi mahdollistaa johdonmukaisemman ja tehokkaamman henkilöstöjohtamisen.

Aikaisempi tutkimus henkilöstöressurssisuunnittelusta ymmärretään henkilöstösuunnittelun käsitteellä. Tässä tutkimuksessa käytän henkilöstöressurssisuunnittelua kuvaamaan Turun Osuuskaupan rekrytointiin liittyvän ennakointi- ja suunnittelutyötä, yrityksessä toteutettavaa keskitettyä, hallinnollista HR-työtä sekä työvuoro- ja vuosilomasuunnittelutyötä, jolla henkilöstöammattilaiset pyrkivät liiketoiminnan kumppanin roolissa varmistamaan yrityksen kannattavuuden ja tehokkuuden erityisesti optimaalisten henkilöstörakenteiden, sekä resursoinnin että henkilöstökulujen osalta. Henkilöstöressurssisuunnittelu kiinnittää huomiota lisäksi henkilöstön osaamisen kohdentamiseen oikeisiin yksiköihin ja työvuoroihin liiketoiminnan varmistamiseksi.

3.3. Prosessikehitys

Prosessikehitys tarkoittaa liiketoiminnan käytännöissä ja tieteellisessä tutkimuksessa yleisesti yritysten ja eri organisaatioiden liiketoiminnallisiin prosesseihin sekä niiden sisältämien toimintamallien ja prosessien eri vaiheiden kehittämistyötä. Prosessikehitys yrityksessä lähtee liikkeelle tarpeesta kehittää yrityksen prosesseja kuluttajaympäristön jonkun osa-alueen tai kokonaisuuden muuttuessa, jotta yrityksen on mahdollista pitää kilpailuetunsa ja -asemansa sekä löytää uusia keinoja olla kilpailukykyinen markkinoilla (Becker ym. 2003, 1).

Henkilöstöammattilaisten tehtävänä on kehittää ja suunnitella muutosprosesseja ja -työkaluja yrityksessä, uusia toimintamalleja työn teon tapoihin ja

muutoksia organisaatorakenteisiin tai esimerkiksi yrityskulttuuriin liittyen. (Ulrich 2007, 19.) Lisäksi henkilöstöammattilaisten toimiessa muutos-agentteina (kts. Viitala 2003) kehitettäviin prosessiin liittyvien tietojen analysointi liiketoiminnallisesti on tärkeää perustellessa henkilöstöön liitettyjen kehittämishankkeiden merkitystä (Viitala 2003, 16; Kesti 2010, 167).

Liiketoiminnalliset prosessit

Prosessikehityksen lähtökohtana yrityksessä on ydinsaamisen tunnistaminen: liiketoiminnallisten ydinprosessin määrittely, jolla yritys menestyy kilpailussa. Näitä 1) ydinprosesseja voivat olla esimerkiksi asiakasläheisyys, tuote- tai palvelujohtajuus sekä operatiivinen ylivertaisuus. Liiketoiminnallisten ydinprosessin pohjalta muodostuu kokonaisuuksia, 2) liiketoimintaprosesseja, jotka alkavat asiakkaan tarpeesta ja päättyvät asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Tällainen prosessi on esimerkiksi asiakaspalveluprosessi. Liiketoimintaprosessien onnistuminen vaatii ydinprosessien määrittelyn ja onnistumisen. Näiden prosessityyppien lisäksi liiketoiminnassa tunnustetaan erikseen 3) toimintaprosessit, jotka määritellään toiminnoiksi ja päätöksiksi, joilla hallitaan liiketoiminnan resursseja. Tällä viitataan siihen, että erilaiset liiketoiminnalliset toiminnot muuttavat käytetyt panokset tuotoksiksi, toisin sanoen kustannusten aiheuttajat muuttuvat ajan myötä liiketoiminnan resursseiksi liiketoiminta-, ja ydinprosesseihin – jotta yritys menestyy (Hannus 1997, 24-47).

Tässä rekrytointiprosessin kehittävässä toimintatutkimuksessa yrityksen ydinsaamiseksi määriteltiin etujen ja palvelujen tuottaminen yrityksen asiakasomistajille, ja siten tämä tärkeintä liiketoimintaprosessia, asiakaspalveluprosessia tukevan funktion, *rekrytointiprosessin*, kehittäminen määriteltiin tavoittelemaan osaltaan hyvän asiakaspalveluprosessin varmistamista. Toimintaprosessi rekrytointiprosessissa viittaa uuden henkilön rekrytointiin yrityksen investointina, jossa työpanos voidaan määritellä onnistuneen

rekrytointiprosessin jälkeen yrityksen resurssiksi, ja esimerkiksi oikeanlaisella työhön perehdyttämisellä voidaan osaltaan varmistaa halutun liiketoimintaprosessin toteutumista, tässä tapauksessa asiakaspalveluprosessia.

Prosessikehityksen vaiheet

Prosessilähtöisen toiminnan kehittämisen ja uudistamisen toimeenpanon perusta on toiminnan ohjauksessa sekä työn organisointiin liittyvissä havainnoissa, prosessin eri vaiheissa. Eri vaiheiden havainnoimisella pyritään tunnistamaan yrityksen suorituskyky eri ydinprosesseissa (Hannus 1997, 32). Porter (1980) tutki prosessin eri työvaiheiden työnjaollisia aktiviteetteja, joita ovat *primaariaktiviteetit*, jotka määrittävät arvoa suorassa suhteessa tuotteeseen tai palveluun tuottaviksi aktiviteeteiksi. Primaariaktiviteettien lisäksi määriteltiin *primaariaktiviteetteja tukevat aktiviteetit*, jotka eivät ole suorassa suhteessa tuotettuun palveluun tai tuotteeseen. Tällaisia tukevia aktiviteetteja ovat esimerkiksi henkilöstöjohtamiseen ja tiedonkäsittelyyn liittyvät toiminnot yrityksessä. (Becker ym.2003, 1-5.) Rekrytointiprosessi voidaan ajatella primaariaktiviteettia tukevaksi aktiviteetiksi, joka toimintoillaan tuottaa epäsuorasti arvoa erityisesti asiakaspalveluun. Rekrytointiprosessin avulla tavoitellaan onnistunutta rekrytointia, jossa lopulta palkattu resurssi tuottaa työssään primaariaktiviteettina suoraan asiakkaalle arvoa – asiakaspalvelua.

Kehittävä työntutkimus prosessikehityksen lähtökohtana

Kehittävä työntutkimus viittaa prosessikehityksen ja työntutkimuksen teoriaan, joka pohjautuu Vygotskin (1978), Leontjevin (1977;1981) ja Lurian (1979) kehittämään kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan. Teorian pohjalta kehitetty toiminnan teorian tutkimus korostaa yksilön vaikutusta ympäröivään, kollektiivisen toimintajärjestelmään. (Engeström 2002, 11.)

Yksi toiminnan teorian erityismuodoista ymmärretään kehittävän työntutkimuksen käsitteellä, joka on suomalainen, työn ja organisaatioiden, erityisesti työtoimintojen tutkimiseen ja kehittämiseen syntynyt teoreettinen lähestymistapa organisaatioiden kehittämiseksi. Kehittävä työntutkimus pyrkii interventioon, tahalliseen vaikuttamiseen järjestelmässä vallitsevien asioiden tilaan tai prosesseihin (Engeström 2002, 109).

Tässä kehittävässä toimintatutkimuksessa rekrytointiprosessin kehittämisen tavoitteet, interventiot, olivat kokonaisprosessin tehostaminen sekä sen tekeminen tietoisesti tasalaatuisemmaksi rekrytoivasta liiketoimintayksiköstä riippumatta ja siten hankkia laadukkaampaa ja tasalaatuista henkilöstöä yritykselle. Lisäksi tutkimuksen aikana Turun Osuuskaupassa kehitettiin yrityksen market-toimialan perehdytysmalli osaltaan edistämään laadukasta ja tasalaatuista työhön opastusta ja osaamisen kehittymistä, sillä perehdytys nähtiin luonnollisena rekrytoinnin jatkumona ja siten siihen liittyvä prosessikehitys tehtiin tämän tutkimuksen ohella.

4 REKRYTOINTI HENKILÖSTÖRESURSSIJOHTAMISEN TYÖKENTÄSSÄ

4.1 Rekrytointi liiketoimintaa varmistamassa

Rekrytointi kilpailukykyä edistävänä ja liiketoimintaa varmistavana tekijänä on merkittävä henkilöstötyön osa-alue yrityksen henkilöstöresurssijohtamisen työkentässä. Henkilöstöresurssijohtaminen on nykyaikaisissa yrityksissä usein strateginen valinta, joka perustuu pitkälti johtamiskäsityksen muuttumiseen inhimillisten voimavarojen johtamisesta. Strateginen valinta perustuu siihen, että yritys pystyy toteuttamaan liiketoimintaansa henkilöstön kautta. (Vaahtio 2005, 15-18.) Salojärvi (2013) viittasi rekrytointiin yhtenä strategisimmista prosesseista henkilöstöjohtamisen työkentässä, jonka avulla voidaan vaikuttaa suurelta osin yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja toisaalta myös tavoiteltuun yrityskulttuuriin. Rekrytointiin liittyvät päätökset ja uudet palkattavat voivat ovatkin usein kauaskantoisia päätöksiä, mikä asettaa rekrytointiprosessille ennakkoinnin vaatimuksen nopeita rekrytoinnin tarpeita varten. (Salojärvi 2013, 119.) Rekrytoinnin tarpeen aiheuttajat vaihtelevat esimerkiksi liiketoiminnan kasvusta työntekijöiden vaihtuvuuteen tai esimerkiksi sesonkien aiheuttamaan rekrytointiprosessin käynnistämiseen, jonka tarve voi olla ajoittain runsasta. Ulrich käsitti tämän korkea vaihtuvuuden *flow of people* - ajattelulla, jossa henkilöstöresurssit ovat hänen mukaan jatkuvasti virtaavassa tilassa (Brockbank & Ulrich 2005, 95).

Henkilöstöresurssien tuottavuuden johtaminen perustuu ajatukseen siitä, että henkilöstöön sijoitettu pääoma tuo yritykselle tuottoa pitkällä aikavälillä. Tällä viitataan esimerkiksi työelämän laatuun – erilaisiin työelämän

prosesseihin, johtamiseen, yrityskulttuuriin – asioihin, jotka muodostavat yrityksen systeemiälykkyyden. Aineettoman pääoman kehittäminen osana organisaation liiketoiminnallista strategiaa nähdään tärkeänä. Kun henkilöstötuottavuutta kehitetään, se tehostaa työaikaa ja vähentää kustannuksia, mikä osaltaan lisää tuottavuutta. Kehitys vaatii osakseen sen, että henkilöstötuottavuuden kehittämisestä on tietoa sekä käytössä tehokkaan menetelmät. (Kesti 2010, 9-11).

Henkilöstön vaihtuvuus on suuri kustannus yritykselle. Yritysten on siten panostettava rekrytointiprosessiin, jonka tarkoituksena on löytää työntekijöitä, jotka ovat valmiita ja halukkaita sitoutumaan pitkäaikaisesti yritykseen (Cain & Kleiner 2002, 30). Organisaatiot menettävät kilpailukykyä, jos ne eivät pysty palkkaamaan ja pitämään tehokkaita työntekijöitä. Ilman tehokkaita työntekijöitä yritys ei pysty luomaan uusia tuotteita, täyttämään asiakkaiden tarpeita ja säilyttämään liiketoimintaa. (Taylor & Stern 2009, 1.) Henkilöstöresurssisuunnittelu pyrkii ennustamaan, kuinka paljon henkilöstöä tarvitaan suhteutettuna siihen, miten kysynnän ja tarjonnan ennustetaan yrityksessä kohtaavan tulevaisuudessa. Henkilöstöresurssisuunnittelu ottaa huomioon olemassa olevan henkilöstön, henkilövahvuuden, lisäksi yksilöiden laadulliset kvalifikaatiot sekä työyhteisön kulloisenkin tilan (Järvinen 1996, 17, 21, 57). Tulevaisuuden menestymisen takaaminen henkilöstöresurssien näkökulmasta on merkittävää. Erityisesti jotkin päätökset saattavat lyhyellä aikavälillä tuottaa taloudellista tappiota, mutta vaikuttavat yrityksen menestymiseen ja kilpailukykyyn pitkällä aikavälillä. Tulevaisuuteen tähtäävä muutos saattaa vaatia esimerkiksi organisaation muutoksia, jotta oikeat henkilöt voivat tehdä tiiviimmin yhteistyötä ja olla oikeissa työtehtävissä. (Kesti 2010, 20.)

Tässä kehittävässä toimintatutkimuksessa rekrytointiprosessi oli merkittävä osa henkilöstöresurssisuunnittelua ja – johtamista. Uuden resurssin

rekrytoinnin tarve arviointiin ja laskettiin matemaattisesti, liiketoimintayksikkökohtaisesti, yksikön esimiehen ja henkilöstöhallinnon yhteistyössä sen pohjalta, kuinka paljon henkilöstöä yksikössä jo oli, ja toisaalta minkälaista osaamista rekrytoinnin avulla tavoiteltiin työyhteisöön. Henkilöstöresurssisuunnittelua tehtiin jatkuvasti market-toimialan kokonaisuutta arvioiden, ja lisäksi tarpeen arvioinnissa otettiin huomioon esimerkiksi yrityksen lähitulevaisuudessa tulevat organisaatioiden muutoksiin liittyvät suunnitelmat sekä toimipaikkojen alueellinen erilaisuus ja sen heijastusvaikutuksen rekrytoinnissa, esimerkiksi työntekijöiden saatavuus alueelle.

4.2 Rekrytointiprosessin vaiheet

Rekrytoinnissa on kyse uuden resurssin palkkaamiseen liittyvästä määrittely-, ilmoittelu- ja hakemusten vastaanotto-prosessista, joka etenee tarpeen tunnistamisesta eri vaiheiden kautta työtehtävien ja -yhteisöjen uudelleen organisointiin tai uuden resurssin palkkaukseen. Rekrytoinnissa sisäisellä hankinnalla viitataan siihen, että avoimeen tehtävään nimitetään organisaation jo olemassa oleva työntekijä. Ulkoisella hankinnalla tarkoitetaan uuden resurssin palkkaamista työyhteisöön organisaation ulkopuolelta. (Viitala 2009, 106–111.)

Rekrytointiprosessin käynnistämisen jälkeen yrityksen tulee määrittellä selkeästi 1) rekrytointiprosessin vaatimat toimenpiteet, erityisesti sen sisäisen tai ulkoisen rekrytointihalukkuuden valinnassa. Yrityksen tulee lisäksi määrittellä 2) haettavan henkilön ominaisuudet ja osaaminen, sekä laatia 3) työtehtävän mahdollisimman realistinen kuvaus. Rekrytointiprosessin edessä sen julkaisuvaiheeseen tärkeää on valita 4) sopivat hakukanavat, joista yrityksen on mahdollista saavuttaa kohderyhmä. Hakemusten vastaanottamisen kautta yrityksen toimintatavoissa, hakemusten käsittelyssä ja rekry-

tointiprosessin eri vaiheissa voi olla suuriakin eroja. Tehtyjen valintojen jälkeen yrityksen on tärkeää arvioida sitä, miten rekrytointiprosessi onnistui kokonaisuudessaan esimerkiksi aikataulutuksen, viestinnän ja palkatun resurssin osalta. (Salojärvi 2013, 127- 128.)

Rekrytointiprosessin toteuttamisessa voidaan erottaa ns. Stiglerin malli ja Lippmann ja McCallin malli. Stiglerin mallin mukaan yritys kokoaa työhön sopivan ehdokasjoukon, arvioi ehdokkaat ja lopulta päättää, kuka on järkevin palkata. Ehdokkaita verrataan suhteessa työtehtävään mutta myös toisiinsa. Tällaisen rekrytointiprosessin tavoitteena on löytää yritykselle resurssi tehtävän vaatimaan osaamisaukkoon. Resurssien hankinnan vastaakohtaista toimintamallia voidaan ymmärtää Lippmann ja McCallin mallin avulla, jossa hakuprosessi etenee periodeittain. Hakijat haastatellaan heti, ja mikäli sopimusta ei synny, hakuprosessia jatketaan. Tällainen toimintamalli tähtää aukkojen paikkaamiseen resurssien löytämisen sijaan, ja sitä toteutetaan usein nopeissa rekrytointiprosesseissa, äkillisten henkilöstönvaihdoksien vuoksi. (Vaahtio 2005, 35.) Henkilöstövalintaprosessissa tulisi panostaa siihen, mikä hankinnan todellinen tarve on, jotta resurssien hankkiminen on mahdollista. Tämä edellyttää prosessin eri vaiheiden uudelleen määrittelyä sekä toisaalta haetun työtehtävän, työn sisällön ja myös yrityksen kriittistä tarkastelua. (Honkaniemi ym. 2007, 17.)

Rekrytointi Turun Osuuskaupassa ajatellaan yksittäisten vaiheiden sijaan prosessikokonaisuutena, jonka tavoitteena on löytää motivoitunut, sitoutunut sekä tehokas työntekijä. Henkilöstöhankinnan lähtökohtana voi olla muun muassa muutokset työvoimassa, asiakaspaineessa tai liiketoiminnassa. Turun Osuuskauppa palvelualan yrityksenä kohtaa henkilöstövaihdoksia ja rekrytoinnin tarpeita erityisesti kausiluontoisuudesta sekä työvoiman liikkuvuudesta johtuen. Rekrytoinnin todellisen tarpeen määrittelee pitkälti eri liiketoiminnan tunnusluvut budjetoinnista, myyntiennusteisiin, asiakaspaineisiin sekä alati muuttuviin taloudellisiin ja yhteiskunnallisiin

muutoksiin. Rekrytointia tulee siten toteuttaa yhtenäisesti, perustellusti ja suunnitelmallisesti. Uusien resurssien rekrytoinnin ohella henkilöstön uudelleen sijoittelulla on merkittävä rooli yrityksen henkilöstöhankinnassa (Kauhanen 2003, 65). Tässä tutkimuksessa kokonaisvaltaisen henkilöstöresurssisuunnittelun avulla yllättäen tuleva rekrytointitarve pystyttiin korvaamaan esimerkiksi sisäisen työntekijän siirtämisellä toiseen liiketoimintayksikköön.

Rekrytointiin liittyvät juridiset velvoitteet

Henkilöstötyötä määrittelevät pitkälti eri toimialoilla ja työtehtävissä noudatettavat työehtosopimukset. Työlainsäädäntö sekä paikallisesti yrityksessä tehdyt sopimukset ovat tärkeä siten osa rekrytointiprosessia ja henkilöstöjohtamista. Hyppäsen (2007) mukaan työsuhdelainsäädännön kanssa työskentelevien esimiesten ja asiantuntijoiden, esimerkiksi henkilöstöhallinnon, on ymmärrettävä lakien ja asetusten hierarkia sekä normien keskinäinen soveltamisjärjestys erilaisissa esimiehen työtehtäviin liittyvissä henkilöstöhallinnollisissa tilanteissa ja asioissa. (Hyppänen 2007, 15-16.)

Rekrytointiprosessissa yrityksen juridisista velvoitteista korostuu työsuhdelaissa määritelty lisätyöntarjoamisvelvollisuus yrityksen osa-aikaisille, vakituisille työntekijöille (Työsopimuslaki 55/2001, 2:5§). Tämä perustuu työnantajan velvoitteeseen siitä, että mikäli yrityksessä vapautuu uuden resurssin tarve, työnantajan on pyrittävä tarjoamaan mahdollisimman monelle työntekijälle mahdollisuus kokoaikaiseen työtehtävään ja siten täyteen toimeentuloon. Sen vuoksi työnantajan on tarjottava esimerkiksi työntekijän irtisanoutuessa työsopimustuntien korotusta yrityksen osa-aikaisille työntekijöille, ennen uuden resurssin palkkaamista.

Lisäyöntarjoamisvelvollisuuden merkitys korostuu rekrytoinnissa sekä tehokkuuden että työntekijöiden laadukkuuden osalta. Mikäli yrityksen ei tarvitse käynnistää rekrytointiprosessia alusta, vaan ns. sisäinen siirto tai jo yksikössä työskentelevän työntekijän työsopimustuntien korottaminen poistaa rekrytoinnin tarpeen, tehostaa ja nopeuttaa resurssiaukon paikkaamista yksikössä nopeasti. Lisäksi nopea sisäinen järjestely poistaa rekrytointiprosessin osalta uuden työntekijän perehdyttämisen osuuden ja siten tehostaa prosessia. Toisaalta haasteena lisäyöntarjoamisvelvollisuudessa voidaan nähdä se, että mikäli yrityksessä on aiemmin tehty epäonnistunut rekrytointi, jossa työntekijä on palkattu osa-aikaisesti yritykseen vakituisesti, lisäyöntarjoamisvelvollisuuden puitteissa työntekijästä voi tulla kokoaikainen, vakituinen ja pitkäaikainen työntekijä. Rekrytointiprosessin osalta tämä tarkoittaa sitä, että, jotta työsopimuslaista tuleva lisäyöntarjoamisvelvollisuus (Työsopimuslaki 55/2001, 2:5§) tulee varmistetuksi, rekrytointi on aina avattava ainakin yrityksen sisäisiin kanaviin, jotta yrityksen vakituiset, osa-aikaiset työntekijät voivat hakea lisätunteja viikkotuntimääräänsä. He menevät lain puitteissa edelle näin halutessaan, eikä yritys voi rekrytoida ulkopuolisia hakijoita ennen tämän kartoittamista.

4.3 Onnistunut rekrytointiprosessi

Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Yritys investoi rekrytointiprosessiin saadakseen tehokkaalla aikataululla mahdollisimman hyvin soveltuvan uuden resurssin käyttöönsä siten, että työntekijä kokee motivaatiota työtehtävää kohtaan, pystyy kehittämään osaamistaan ja varmistamaan liiketoimintaa yrityksen ydinprosessien, esimerkiksi asiakaspalvelun osalta. Hyvän työntekijän on tutkittu olevan jopa kaksi kertaa tuottavampi samassa työtehtävässä. (Vaahtio 2005, 23; Järvinen 1996, 18). Rekrytointi yrityksen investointina on huomioitava myös rekrytoinnin epäonnistuesssa. Epäonnistunut rekrytointi voi maksaa yritykselle jopa rekrytoidun

henkilön kolminkertaisen vuosipalkan verran, riippuen palkattavan henkilön asemasta organisaatiossa. (Shulman & Chiang 2007, 13).

Henkilöstöresurssisuunnittelu sekä ennakoitavat työvoimarakenteet pyrkivät osaltaan auttamaan rekrytointiprosessia, yleensä rekrytointitarpeen tullessa yllättäen. Collinsin (2001) tutkijatiimin tutkimustulokset pitkään toimineiden yritysten uudistamista ja kehittymistä huipputuottaviksi osoittavat, että yrityksen tuloksellinen toiminta menestyminen edellyttää yritykseltä muun muassa sitä, että oikeat ihmiset ovat oikeissa tehtävissä ja oikeanlainen johtaminen on merkittävää menestymisen varmistamisessa. Lisäksi organisaation eri rakenteissa toimivien jäsenten on toimittava yhteen menestymisen varmistamiseksi. (Collins 2001, 49-51.)

Onnistuneen rekrytointiprosessin lähtökohtana on riittävän pitkä aikataulu prosessin eri vaiheiden toteuttamiselle. Kiireellä hoidettu prosessi kostahtuu useimmiten henkilöhaussa, haastatteluissa sekä lopulta palkatun työntekijän perehdyttämisessä. Huolimattomalla ja liian kiireellisellä prosessilla on vaikutus työntekijän sitoutumiseen, motivaatioon ja osaamiseen ja siten myös henkilöstökustannuksiin pitkällä tähtäimellä (Järvinen 1996, 78). Yrityksen tulisi tavoitella rekrytointiprosessilla aina resurssien hankintaa aukkojen paikkaamisen sijaan (Vaahtio 2005, 35).

Onnistunut rekrytointiprosessi voidaan todentaa myös hakijakokemuksen osalta. Rekrytointiprosessin onnistumista arvioidessa on haastavaa sekä työnantajan että työnhakijan samankaltainen kokemus prosessista. Hatakka (2016) tutki pro gradu-tutkielmassaan hakijakokemusta rekrytointiprosesseista, sekä niiden merkitystä yrityksen työnantajakuvaan työhön hakeneiden näkökulmasta. Haastattelututkimus osoitti hakijan rekrytointikokemukseen vaikuttavien tekijöiden olevan erityisesti työpaikkailmoituksen, hakemisvaiheen, työhaastattelujen ja viestinnän. Tutkimuksen mukaan

erityisesti rekrytointiprosessin selkeys, helppous hakijalle sekä prosessin aikana viestintä, oikeudenmukaisuus ja rekrytoijan aito kiinnostus hakijaa kohtaan koettiin tärkeänä. Tärkeimpänä hakijakokemuksessa vaikutti rekrytoijan aito kiinnostus prosessia ja hakijoita kohtaan. Rekrytointikokemukset voivat tutkimuksen mukaan muuttaa hakijoiden työnantajakuva ja asenteita yritystä kohtaan sekä vaikuttaa aikeisiin hakea yritykseen uudelleen, vaikkei hakija olisi tullut valituksi rekrytointiprosessissa. Lisäksi hakijat jakavat kokemuksia sosiaalisesti ympärilleen, millä on suora vaikutus yrityksen työnantajakuvaan. Hakijakokemuksen seuraukset voivat parhaimmillaan ulottua laajemmallekin alueelle yrityksen rekrytointiin vaikuttavana tekijänä. (Hatakka 2016, 39-59.)

Onnistunut rekrytointi on yhteistyötä

Tehokasta henkilöstöressurssien hoitamista ja siten liiketoiminnan varmistamista esimerkiksi rekrytoinnin osalta edesauttaa henkilöstö- ja linjajohdon selkeä työnjako. Tämä tarkoittaa liiketoimintasuuntautumista organisaation tavoitteiden painopisteenä, hallinnollisten toimenpiteiden virtaviivaistamista sekä koulutus- ja kehittämistoimintojen suuntaamista palvelemaan liiketoimintaa ja sen tulevaisuutta. (Järvinen 1996, 55). Turun Osuuskaupassa tätä henkilöstöön liittyvän hallinnollisen työn keskittämistä ja virtaviivaistamista tehdään uudella organisaatorakenteella, jossa henkilöstöressurssisuunnittelun osasto vastaa esimerkiksi keskitetystä työvuoro- ja lomasuunnittelusta sekä tulevasta keskitetystä rekrytointiprosessista. Tällä tähdätään suurten kokonaisuuksien hyötytavoitteluun ja huomioon ottamiseen verrattaen esimerkiksi yksilön intresseihin. Tämä vaatii yrityksessä erityisesti henkilöstöressurssiosaamisen myymistä, ja toisaalta ajatusmallin kääntämistä kokonaisuuksiin yksilön sijaan.

Onnistunut rekrytointi edellyttää lisäksi yhteistyötä rekrytoijan ja rekrytoinnista vastaavan esimiehen välillä. Rekrytoijan tuntiessa rekrytointiprosessin etenemisen vaiheet, lainalaisuudet sekä henkilöarvioinnin, esimiehen perustyötä on työn organisointi ja sen optimaalinen resursoiminen Hyppäsen (2007) mukaan esimiehellä tulisi olla perussysteemi sen tilanteen mukaan, jossa kaikki henkilöt ovat töissä. Sen päälle esimies pystyy rakentamaan erilaisia varamiesjärjestelmiä, jonka pohjalta suunnitella nopeasti tulevia yllättäviä tilanteita. (Hyppänen 2007, 73- 75.) Turun Osuuskaupassa esimiehen tärkein tavoite on yksikön johtaminen osana laajaa organisaatiokokonaisuutta. Esimiestyön tavoitteet on luotu yhdessä keskijohdon kanssa, jotka pohjautuvat yrityksen strategiaan tavoitteisiin sekä yksikön omiin ja esimiehen henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Luotu budjetti luo reuna-aviivat esimiestyölle ja yksikön toiminnalle tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyppäsen (2007) mukaan tämän perustehtävän ja tavoitteen toteuttamiseksi esimiehellä on oltava tarkka ja järjestelmällinen suunnitelma yksikön toiminnalle esimerkiksi henkilöstön määrän, osaamisen, henkilöstöön käytettävien kustannusten sekä liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun esimiehellä on tarkasti hallussa nämä asiat, hän voi viestiä ne henkilöstölle ja tukea henkilöstöä niin, että uudet toimintatavat jalkautuvat yksikköön. (Hyppänen 2007, 72.)

Riittävien resurssien varmistaminen on haastavaa yrityksessä, jossa vaihtuvuus on ajoittain suurta ja työtilanteet sekä esimerkiksi budjetti vaihtelevat esimerkiksi myynnin ja sesonkien mukaan. Turun Osuuskaupassa liiketoimintayksiköiden optimaalista resursointia tehdään esimiehen ja henkilöstöhallinnon yhteistyönä. Tämän yhteistyön tavoitteena on henkilöstökulujen hallinnan lisäksi saavuttaa mahdollisimman toimiva yksikön henkilöstörakenne liiketoiminnan varmistamisen, työntekijöiden osaamisen kohdentamisen sekä yksikön operatiivisen toiminnan yhdistelmä.

4.4. Rekrytoinnin merkitys yrityksen työnantajakuvaan

Työnantajakuvalla tarkoitetaan käsitystä siitä, millaisena työpaikkana ja työnantajana yritys näyttäytyy työnhakijoille, työntekijöille sekä ulkopuolisille ihmisille (Korpi ym. 2012, 66). Työnantajakuvaan vaikuttavat paitsi yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut, mutta myös kuva yrityksen johtamisesta, menestymisestä, kehittymisestä ja yhteiskuntavastuusta (Hyppänen 2007, 19). Näiden kaikkien yhteensopivuus ratkaisee sen, millaisena henkilö näkee yrityksen työnantajana. (Korpi ym.2012, 66.)

Rekrytointiprosessi vaikuttaa yrityksen työnantajakuvaan merkittävästi. Rekrytoinnin yhtenä tavoitteena on pyrkiä luomaan ja lisäämään hakeutumishalukkuutta yritykseen. Hyvä työnantajakuva vaikuttaa suoraan siihen, että yritystä arvostetaan työpaikkana, se houkuttelee parhaat hakijat työnhakijoiksi. Lisäksi hakijat muodostavat rekrytointikokemuksen perusteella kuvan yrityksen työilmapiiristä, ja siitä, miten yritys kohtelee työntekijöitään. Lisäksi hyvän työnantajakuvan omaavissa yrityksissä on tutkittu vaihtuvuuden henkilöstössä olevan alhaisempi sekä hakijoiden määrän korkeampi. (Aula & Heinonen 2002; Korpi ym.2012, 57 & 76; Boswell ym. 2003.) Tämän vuoksi yrityksen on tärkeää panostaa rekrytointiprosessissa yrityksen ja työtehtävään markkinointiin, sekä kiinnittää huomiota muun muassa rekrytoinnissa käytettäviin ilmoituskanaviin tavoiteltaessa oikeaa kohderyhmää avoimna olevaan työtehtävään.

Rekrytointiprosessin avulla yritys viestii työnantajakuvaa työnhakijoille, mutta myös muille ulkopuolisille ihmisille, kuten työntekijöiden sukulaisille, ja muille henkilöille, jotka eivät välttämättä ole sillä hetkellä etsimässä työtä. Rekrytointi tuottaa ulkopuolisille henkilöille subjektiivista kuvaa ja näkemystä siitä, millaista yrityksessä olisi työskennellä. Rekrytointiprosessi on kriittinen ulkopuolisille ihmisille yrityskuvaa heijastava prosessi, joka voi parantaa tai heikentää työnantajamielikuvaa. Erityisen kriittisiä vaiheita

rekrytointiprosessissa hakijoiden osalta nähdään aikataulun pitävyys, tiedonkulku sekä hakijoiden kohteluun liittyvät asiat. Lisäksi kokonaisprosessin johdonmukaisuus on tärkeä osa hakijakokemusta ja siten myös yrityksen työnantajakuva. (Järvinen & Korosuo 1990, 48- 50; Korpi ym.2012, 57, 73.)

Mikäli rekrytointiprosessi epäonnistuu tai hoidetaan huolimattomasti, vaikuttaa se työnantajan näkökulmasta kustannusten lisäksi työnantajakuvaan. Työnhakijat ovat usein erittäin tietoisia työn sisältöjen ja haettavien työtehtävien lisäksi yrityksistä, joihin haluavat työllistyä. Sen lisäksi, että he haluavat työllistyä tietynlaiseen yritykseen, työstä on saatava myös henkistä pääomaa taloudellisen palkitsemisen lisäksi. Työn tekemisen ja taloudellisen tasapainon lisäksi työllä halutaan päästä toteuttamaan itseään. (Järvinen 1996, 86.)

Rekrytointiprosessi vaikuttaa ulkoisten työnhakijoiden lisäksi myös olemassa olevan henkilöstön kokemaan työnantajakuvaan. Rekrytointiprosessin ja erityisesti rekrytointimarkkinoinnin tulisi olla realistista suhteessa yritykseen, työyhteisöön sekä työtehtävään eikä siten luoda hakijalle turhia odotuksia tai toisaalta olla vähättelevä työtä tai yritystä kohtaan. Työpaikkojen markkinoinnin ohella sosiaalinen media tarjoaa mahdollisuuksia yrityksen työnantajamielikuvan rakentamiseen (Korpi ym. 2012, 15).

Tässä rekrytointiprosessin prosessikehityksessä kiinnitettiin huomiota yrityksen työnantajakuvaan erityisesti uutta toimintamallia luodessa rekrytointimenetelmien ja prosessin eri työvaiheiden sisältöratkaisujen osalta sekä viestintään ja tiedonkulkuun liittyvissä asioissa eri osallistujien väillä. Lisäksi rekrytoinnin ilmoituskanavat laajennettiin ja kohdistettiin pitkälti sosiaalisen median yhteisöpalveluihin, minkä tavoitteena oli saavuttaa parhaiten huomio työtehtäviin määritellyn kohderyhmän keskuudessa.

Rekrytoinnin ilmoituskanavat ja sosiaalinen media

Oikeiden rekrytointikanavien valinta osana työntajakuvaa ja onnistunutta rekrytointia on merkittävä työvaihe osana rekrytointiprosessia. Yrityksen kohdatessa rekrytointitarpeen työnantajan ja työntekijän oikea-aikainen kohtaaminen on tärkeää. Nykyaikana internetin suosio työhaussa on kasvanut merkittävästi, ja tilastokeskuksen (2016) mukaan suomalaisista 88% käytti internetiä, yleisimmin tiedonhakuun sekä eri medioiden seuraamiseen (SVT 2016, 27.10.2017).

Kansallisen rekrytointitutkimuksen (2016) mukaan sosiaalisen median kanavat rekrytoinnille ovat merkittäviä. Tutkimuksen mukaan rekrytointi on nykyaikana pääosin digitaalista, ja sosiaalisen median sekä älylaitteella tapahtuvan työnhaun osuus on kasvanut merkittävästi ja tulee kasvamaan tulevaisuudessa edelleen. (Duunitori 2016, 27.10.2017.) Korpi, Laine ja Soljasalo (2012) ennustivat sosiaalisen median käytön kehitystä tulevaisuudessa osana rekrytointia kahden toimintamallin avulla. Ensimmäisessä toimintamallissa sosiaalisen median ei nähty korvaavan muita ilmoituskanavia ja -alustoja kokonaisuudessaan, mutta nähtiin vahvana vaikuttajana rekrytointi-ilmoitusten käyttötavoissa ja aktiivisuudessa. Toinen toimintamalli ajatteli internetin kehittyvän yhä sosiaalisemmaksi, josta ei tulevaisuudessa ole enää erotettavissa sosiaalisen median palveluita muista internetin työpaikkapalveluista. Tällä viitattiin siihen, että kaikissa sosiaalisen median palveluissa työnantajan ja työntekijän on mahdollista kohdata. (Korpi ym. 2012, 14-15.)

Viestinnällisestä näkökulmasta katsottuna sosiaalisen median tärkein voimavara on ihmiset, joka työhaussa voi olla sekä mahdollisuus että haaste sen tehtäessä vuorovaikutussuhteet ihmisten välillä läpinäkyviksi arvioinnille. Rekrytoinnissa tämä korostuu esimerkiksi työnhakijan suosittelujen

osalta, jossa rekrytoijan on digitaalisesti helppo ja nopea selvittää työnhakijan ja suositelijan välinen suhde. (Korpi ym. 2012, 11-12.) Sosiaalinen media on työnantajalle ilmainen mainoskanava (Korpi ym. 2012, 45). Forma (2016) toi esille sosiaalisen median uutena viestintätapana, ”joka pitäisi ajatella välineenä tiedonhakuun ja verkostoitumiseen sekä ajatusten ja osaamisen jakamiseen” (Koskinen 2016, 26). Sosiaalisen median luomat mahdollisuudet ulottuvat pitkälle yrityksen markkinoinnin laajentamiseen ja kohdentamiseen, minkä avulla yritys pystyy levittämään tietoa nopeastikin laajalle kohdejoukolla. Sosiaalinen media mahdollistaa myös potentiaalisten kandidaattien löytämisen työnhakijaksi, vaikkei hakija olisi sillä hetkellä työhaussa. (Korpi ym.2012, 24-25, 31-33).

Työnhakijan näkökulmasta sosiaalinen media ei yksin ratkaise jäykkää tai virallista työnantajakuvaan yrityksen rekrytointiprosessista. Mikäli yritys haluaa kehittyä rekrytointiprosessin osalta epäformaalimpaan suuntaan, sen on kehitettävä koko prosessia. Sosiaalinen media kuitenkin mahdollistaa vuorovaikutuksen ihmisten välillä, ja tekee rekrytoijan näkyväksi työnhakijoille. Tällä on tutkittu olevan suuri merkitys ulkopuolisen henkilön mielikuvaan siitä, tekeekö rekrytointia ihminen vai yritys. (Korpi ym. 2012, 11-12; 25; 29.)

Tässä toimintatutkimuksessa sosiaalinen media otettiin käyttöön Turun Osuuskaupan rekrytoinnin yhdeksi ilmoituskanavaksi. Sen avulla haluttiin panostaa työnhakijoiden ja oikean kohderyhmän kohtaamiseen ja toisaalta edistää työnantajakuvaan sekä näkyvyyttä tulevaisuuden työnhakijoiden keskuudessa. Turun Osuuskauppa suurena palvelualan toimijana työllistää paljon nuoria, erityisesti eri sesonkien aikana. Vuonna 2016 Turun Osuuskaupan noin 2300 henkilövahvuuden keski-ikä oli henkilötietojärjestelmän mukaan 34 vuotta. (Turun Osuuskaupan Hertta- henkilötietojärjestelmä, 3.11.2017). Sosiaalinen media mahdollistaa erilaisia viestintäkanavia sekä –

muotoja, ja tämän tutkimuksen aikana rekrytointiprosessissa otettiin käyttöön videoviestintä ja -rekrytointimarkkinointi Turun Osuuskaupassa, jonka analysoitiin erilaisten yhteisöpalveluihin liittyvien mittareiden avulla tuottavan laajasti näkyvyyttä sekä lisäävän hakemusten määrää että parantavan niiden laatua verrattaen aikaisempiin ilmoituskanaviin.

5 PEREHDYTYKSEN REKRYTOINTIPROSESSIN JATKUMONA

Perehdyttämällä viitataan toimenpiteisiin työsuhteen alussa, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työtehtävänsä ja siihen annetut tavoitteet sekä työpaikkansa ja työyhteisönsä. Perehdyttämisen sisältöön lukeutuu myös konkreettinen työhön opastus, joka jatkuu varsinaista perehdytystä pidemmälle työsuhteen aikana. (Kauhanen 2003, 143- 146.) Tässä tutkimuksessa käytetään synonyymeina työhön perehdyttämisen, perehdytyksen sekä opastamisen käsitteitä.

Uuden työntekijän perehdyttämisprosessin tavoitteena on lisätä työntekijän osaamista sekä taitoja, joita työtehtävästä suoriutumiseen yrityksessä vaaditaan. Lisäksi perehdytyksen tarkoituksena on sitouttaa työntekijä työtehtävään ja työympäristöön sekä edistää työntekijän työmotivaatiota, asennetta työtä kohtaan ja osaamisen kehittymistä. Onnistunut ja epäonnistunut työntekijän perehdytys kustantaa yritykselle saman hinnan muun muassa käytetyssä työajassa, mutta hyvin tehty perehdytys nopeuttaa uuden resurssien työtehon nostamista, sekä auttaa uutta resurssia saavuttamaan nopeammin sellaisen osaamistason ja motivaation työtä kohtaan joka hyödyttää koko yritystä. (esim. Kauhanen 2003, 87; Ketola 2010, 11.) Kesti (2010) havaitsi tutkimuksessaan, että uusi työntekijä teki yli vuoden työtä 50% pienemmällä tehokkuudella kuin kokenut työntekijä, mikä asettaa perehdytysprosessin vaikuttavaan asemaan työnantajan kannalta uuden resurssin tuottavuuden ja työntekijän näkökulmasta osaamisen kehittymisen osalta. (Kesti 2010, 222.)

Yrityksillä on olemassa erilaisia toimintamalleja ja käytäntöjä uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Ketolan (2010) väitöskirjatutkimus osoitti pe-

rehdityksen tärkeimpien kriteereiden olevan hyvin organisoitu prosessikonaisuus, vuorovaikutus- ja verkostoitumismahdollisuudet sekä tuki ja palaute että selkeät seurantamenetelmän osaamisen kehittymiselle perehdytystyön jälkeen. Hyvin organisoidulla prosessikonaisuudella viitattiin muun muassa siihen, että perehdytys on suunniteltu, johdonmukainen ja prosessi sisältää selkeän työnjaon eri perehdyttäjien välillä. Näiden kriteereiden avulla työntekijä pystyi löytämään ja kehittämään ammatillista kasvua ja identiteettiä sekä omaa sisäistä yrittäjyyttään. Hyvin tehdyn perehdytyksen avulla yrityksen oli mahdollista alkaa kehittää noviisista työn asiantuntijaa. (Ketola 2010.)

Systemaattinen perehdytysohjelma ja tasapuolinen perehdytys uusille työntekijöille ovat merkittäviä asioita työntekijän sitoutumisessa ja osaamisen kehittämisessä. Yrityksen yhtenäinen perehdytysohjelma edistää tehokasta työajankäyttöä perehdytyksen osalta, sekä perehdytykseen käytettyä aikaa, erityisesti kun yrityksessä vaihtuvuus oli suurta. Lisäksi perehdytyksen todettiin olevan tehokkaampaa kokeneen työntekijän opastuksessa, kuin ulkopuolisen henkilön, esimerkiksi esimiehen tai henkilöstöhallinnon edustajan. Erilaisten perehdytyksen työvaiheiden ja opastusmenetelmien lisäksi sähköisten työkalujen merkitys perehdyttämisessä koettiin nykypäivänä tehokkaana työkaluna. (Kesti 2010, 222.)

Uuden työntekijän perehdyttäminen on yritykselle merkittävä ja kannattava investointi. Suurimmat henkilöstötuottavuuden riskit yrityksessä ovat toiminnan kehittymisen lisäksi vaihtuvuuden hallinnassa, mikä osaltaan asettaa perehdytyksen tärkeään rooliin minimoimaan riskejä ja maksimoimaan lyhytaikaistenkin työntekijöiden perehdytykseen ja työhön opastukseen sekä kokonaisvaltaiseen osaamisen kehittämiseen työstä suoriutumiseen vaadittavalle tasolle, jotta työntekijä on yritykselle tuottava. (Kesti 2010.)

Uuteen työhön perehdyttämistä on tutkittu esimerkiksi rekrytoinnin tai osaamisen kehittämisen näkökulmista. Aiemmin tehdyssä tutkimuksessa esimerkiksi Salojärvi (2003) kuitenkin näki perehdytysprosessin osana rekrytointiprosessia eikä osaamisen kehittymisen ensimmäisenä vaiheena erityisesti siitä näkökulmasta, että palkatun resurssin työpanos ei ole työsuhteen alkuvaiheessa täysi. Perehdytyksen merkityksellisyys osana rekrytointiprosessia voidaan todentaa myös juridisesta näkökulmasta, jossa koeajan tarkoituksena on selvittää, onko henkilö soveltuva tehtävään ja toisaalta vastaako rekrytointiprosessissa kuvailtu tehtävä työntekijän odotuksia. Sekä perehdytyksen että koeajan osana rekrytointiprosessia ja työsuhteen alkuvaiheita päätehtävinä on ohjata työntekijää kohti täysipainoista, itsenäistä työtehtävien hoitamista ja hallintaa. (Salojärvi 2003, 137- 142.)

Tässä kehittävässä toimintatutkimuksessa Turun Osuuskaupalle kehitettiin systemaattinen, keskitetty perehdyttämisen toimintamalli market-toimialalle. Perehdytysisällön ja -prosessin kehittäminen ei ollut tutkimustyön alkuvaiheessa vuonna 2017 mukana tutkimussuunnitelmassa, mutta tutkimusta toteutettaessa se nähtiin oleellisena osana rekrytointiprosessin kehittämistä tehokkaammaksi ja laadukkaammaksi, jonka vuoksi myös perehdytyksen toimintamalli päätettiin yhtenäistää ja kehittää johdonmukaiseksi ja tasalaatuiseksi prosessiksi. Keskitetty perehdyttämisen toimintamalli viittaa tässä market-toimialalle työllistyvien työntekijöiden yhtenäiseen perehdytyspäivään, jossa tavoitteena on opastaa heidät sekä teorian että käytännön avulla kaupan alan työtehtävissä vaadittavaan osaamiseen ja järjestelmiin, esimerkiksi kassajärjestelmän itsenäiseen käyttöön. Yhtenäisellä toimintamallilla haluttiin tarjota Turun Osuuskaupassa uusille työntekijöille johdonmukainen ja tasapuolinen työhön opastus työsuhteen alussa edistämään työntekijöiden sitoutumista ja osaamisen kehittymistä, sekä varmistaa esimerkiksi yhteisten toimintaohjeiden tasalaatuinen perehdyttäminen.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1. Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä

Tämä tutkimus rekrytointiprosessin keskittämisestä toteutettiin vuoden 2017 aikana Turun Osuuskaupassa. Toimintatutkimuksen valinta tutkimusmenetelmäksi perustui sen tavoitteisiin luoda uudenlaisia käytäntöjä ja muutosta nykyisten toimintatapojen pohjalta sekä osallistaa tutkittavia tutkimuksen eri vaiheissa. Lisäksi toimintatutkimukselle tyypillinen tutkimuksen eteneminen, spiraalimalli (Kuvio 1) toteutui tässä tutkimuksessa, jossa tutkimuksessa eri vaiheet sen suunnittelusta, toteuttamisesta, arvioinnista ja reflektoinnista liittyivät toisiinsa sekä toistuivat jatkuvasti tutkimuksen edetessä. Toimintatutkimukselle olennaista on sen pyrkimys parantaa olemassa olevaa entisestään. (Kuula 1999, 10-11.) Toimintatutkimus pyrkii luomaan sovellutuksia teorian kehittämisen sijaan, ja sen menestys mitataan konkreettisten tilanteiden muutoksina (Carr & Kemmis 1986; Verma & Beard 1981, 20- 21). Toimintatutkimuksen tavoitteena on ”tietää enemmän ja paremmin, jotta voidaan toimia tehokkaammin ja paremmin”. (Kuula 1999, 9, 11, 98.) Tässä tutkimuksessa kehitystehtävänä oli suunnitella ja kehittää Turun Osuuskaupan market-toimialalle keskitetyn rekrytointin toimintamalli, johon toimintatutkimus konkreettiselta tavoitteeltaan vastasi halutulla tavalla.

Muutoksen tavoittelu luo toimintatutkimukselle usein vaatimuksen olla prosessinomainen tutkimus, joka on vahvasti toimintakeskeinen ja vuorovaikutteinen eri osallistujien välillä (Hart 1996, 454-455). Toimintatutkimus perustuu tutkittavan aktiiviseen osallistamiseen sekä tutkittavien ja tutkijan yhteistyölle, jossa tutkija ei saa dominoida tutkija toimii tasavertaisena osallistujana tutkimuksessa. Yhteistyön avulla toimintatutkimuksessa on mahdollista

saada hyötykäyttöön eri osallisten osaaminen ja luovuus. Tätä osallisuutta voidaan tukea tutkimuksessa esimerkiksi työkonferenssien tai erilaisten vuorovaikutteisten tilanteiden avulla.

Toimintatutkimusta leimaa vahva reflektiivisyys, jonka avulla pyritään ymmärtämään ja kehittämään tutkimuskohdetta uudenlaisen ymmärryksen kautta (esim. Heikkinen 2001). Tässä tutkimuksessa toimintatutkimus toteutettiin prosessikehityksen aikana järjestettyjen rekrytointitilaisuuksien, niiden pohjalta tehtyjen työajankäyttöön liittyvien laskelmien sekä teemahaastattelujen pohjalta. Rekrytointiprosessin kehitystehtävää toteutettiin yhteistyönä henkilöstöhallinnon edustajien, rekrytoijan ja henkilöstöresurssipäällikön sekä liiketoimintayksiköiden esimiesten ja keskijohdon vuoropuheluna. Tiiviin yhteistyön tavoitteena oli varmistaa toimintamallin syntyminen siten, että sen eri työvaiheet on otettu huomioon mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Tutkimuksessa tutkija osallistui vahvasti kehitystyöhön tutkijan toimiessa Turun Osuuskaupan rekrytoijana.

6.2 Tutkimuskohde

Empiirisissä tutkimuksissa käsitellään tapauksia, joita voivat olla esimerkiksi tapahtumakulku tai ilmiö (Laine ym. 2007, 9). Toimintatutkimusten perustuminen käytäntöön, muutospyrkimyksiin sekä tutkittavien ja tutkijan osallistumiseen tutkimusprosessissa asettaa sen erityiseen asemaan tavoitellen erityisesti praktista tietoa tutkimuksen avulla. Tutkimuskohde ja substanssi voivat olla toimintatutkimuksessa mikä tahansa ihmiselävään liittyvä, ja sen avulla voidaan tuottaa uutta tietoa tai muutosprosessi. Tämän kehittävän toimintatutkimuksen kohteena oli Turun Osuuskaupan rekrytointiprosessi yrityksen liiketoimintaa tukevana ja yritykselle lisäarvoa tuottavana prosessina.

Tutkimuksen avulla yrityksessä tavoiteltiin niin sanottujen massarekryointien sekä yksittäisten palkkausten rekryointiprosessien tehostamista. Massarekryointeilla viitataan esimerkiksi sesongista johtuvaan rekryointiprosessin käynnistämisen tarpeeseen, jossa Turun Osuuskaupassa rekrytointiin market-toimialalle uusia resursseja enemmän kuin yksi, esimerkiksi kesätyöntekijöitä. Yksittäinen palkkaus määriteltiin tässä esimerkiksi irtisanoutumisen tai pitkäaikaisen sairauspoissaolon edellyttämään nopeaan rekryointiprosessin käynnistämisen tarpeeseen. Rekryointiprosessin ilmiönä lisäksi tutkimuksen kohteena olivat market-toimialan liiketoimintayksiköiden esimiehet, joiden näkemyksiä ja kokemuksia haluttiin ymmärtää rekrytoinnin ja hallinnollisen työn keskittämisestä yrityksessä teemahaastattelujen avulla. Esimiehet olivat siten tässä tutkimuksessa sekä tutkittavia että tutkimuksen kehitystyöhön osallistuvia henkilöitä.

6.3 Aineiston keruu ja analyysi

Toimintatutkimusta käytetään pääasiassa laadullisena tutkimusmenetelmänä, mutta siinä voidaan hyödyntää myös kvantitatiivisia aineistonkeruu ja analyysimenetelmiä (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 25-62). Useiden tutkimusmenetelmien avulla tehtyä aineiston keruuta voidaan käsittää esimerkiksi triangulaation aineiston keruumenetelmällä. Triangulaation avulla tutkimuskohteesta pyritään saamaan tietoa mahdollisimman monipuolisesti ja riittävästi erilaisien aineiston keruumenetelmien avulla, jotta tehdystä muutosprosessista voidaan tehdä luotettava päättely. Se soveltuu hyvin tutkimukseen, jonka tavoitteena on induktiivinen päättely, jossa uutta tietoa tai teoriaa muodostetaan yksittäisestä havaintojoukosta yleiseen. (Laine ym. 2007, 9, 24-29.) Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto kuvan ja havainnollistaen tutkimuksen kohdetta, rekryointiprosessia, konkreettisesti ja perusteellisesti.

Tutkimusaineisto kerättiin prosessikehityksen, vuoden 2017, aikana järjestetyistä, keskitetyistä rekrytoinnin esivalintatilaisuuksista (4). Aineistoa kerättiin keskitettyyn rekrytointiprosessiin käytetystä ajasta laskennallisesti siten, kuinka monta työtuntia tai -päivää rekrytoija oli käyttänyt esimerkiksi työhaakemusten esikarsintaan ja järjestettyyn esivalintatilaisuuteen. Lisäksi aineistoa kerättiin rekrytointiprosessin kokonaiskeston osalta, minkä avulla keskitetyn rekrytointiprosessin tehokkuus voitiin osoittaa. Laskennallisen aineiston lisäksi tutkimusaineistoa kerättiin teemahaastatteluilla (3), joiden tehtävänä oli ymmärtää liiketoimintayksiköiden esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä rekrytointiprosessin kehitystyöstä verrattaen aiempaan rekrytoinnin toimintamalliin. Teemahaastattelun teemat jaettiin tutkimuskysymysten perusteella rekrytointiprosessin tehokkuuden ja laadukkuuden, ja niihin liittyvien haastattelukysymysten, osalta kahteen pääteemaan. Lisäksi haastatteluilla tavoiteltiin ymmärrystä esimiesten näkemyksistä koko hallinnollisen työn keskittämisen projektista, joita hahmotettiin haastattelun lopussa yleisellä kysymyksellä esimiehen työnkuvaan asetettujen vaatimusten muutosten osalta. Yleistä kysymystä ei kuitenkaan määritelty omaksi teemakseen puolistrukturoidussa teemahaastattelurungossa. Tutkimus ei pyrkinyt yleistämään sen tuloksia, sillä se osoitettiin Turun Osuuskaupalle yksittäisenä tutkimuskohteena.

Keskitetyt rekrytoinnin esivalintatilaisuudet

Turun Osuuskaupassa toteutettiin neljä erilaista keskitettyä rekrytoinnin esivalintatilaisuutta, joiden tavoitteena oli löytää yritykselle sopivin tapa hankkia uusia resursseja palkattavaksi avoimiin työtehtäviin. Keskitetyt rekrytointiprosessit toteutettiin kokonaisuudessaan tutkimuksen aikana kehitetyllä, keskitetyn esivalintatyön toimintamallilla, joka perustui tehokkaaseen työhaakemusten esikarsintamenetelmään sekä näihin neljään tilaisuuteen. Lisäksi keskittäminen tarkoitti tässä kehitystyössä sitä, että rekrytointitulaisuuksista löydettiin useampaan eri market-toimialan yksikköön työntekijöitä. Tämä menetelmä kehittyi aiempaan toimintamalliin verrattuna erityisesti sen osalta, että

aiemmin avoimiin tehtäviin rekrytoitiin Turun Osuuskaupassa yksikkökoh-
teisesti. Keskitetyn esivalintatyön tavoitteena oli rekrytointiprosessin koko-
naiskeston sekä liiketoimintayksikön esimiehen rekrytointiin käytettävän työ-
ajan tehostaminen. Lisäksi keskitetyllä esivalintatilaisuudella haluttiin tuottaa
tasalaatuinen työnhakijoiden esivalinta ja hakuprosessin työvaihe Turun
Osuuskaupalle.

Tutkimuksen aikana testattiin neljää erilaista rekrytointimenetelmää esiva-
lintatilaisuuksissa, joista kolme neljästä olivat massarekrytointeja ja niiden
tavoitteena oli löytää yritykselle työntekijöitä useaan eri market-toimialan
yksikköön kausiluontoisuudesta johtuen. Yksi tilaisuuksista järjestettiin yk-
sittäiselle myymälälle, johon yrityksen tuli rekrytoida koko henkilökunta
sen ollessa uusi, avautuva myymälä. Rekrytointitilaisuuksien sisältö suun-
niteltiin vastaamaan yrityksen määrittelemää osaamista ja työnhakijoiden
ominaisuuksia siitä, minkälaisia työntekijöitä se tarvitsi. Määritellyt omi-
naisuudet perustuivat suurelta osin työnhakijan aktiivisuuteen, positiivi-
seen asenteeseen sekä joustavaan käytettävyyteen esimerkiksi oikeanlaisen
koulutustaustan tai pitkän kaupan alan työkokemuksen sijaan. Osaamisen
ja ominaisuuksien lisäksi tilaisuuksien sisällön tuli vastata tehokkaaseen
ajan käyttöön, johon vaikutti esimerkiksi se, kuinka paljon tilaisuuden tar-
koituksena oli löytää potentiaalisia palkattavia Turun Osuuskaupalle.

Turun Osuuskaupassa järjestettiin keskitettyinä rekrytointiprosessina esivalinti-
laisuuksina 1) speed dating- pikahaastattelutilaisuus, jossa rekrytointiin 10
market-yksikölle kesätyöntekijöitä maaliskuussa 2017, 2) ryhmätehtäväti-
laisuus, jossa tavoitteena oli löytää uusi henkilökunta avattavalle market-
yksikölle huhtikuussa 2017, 3) ryhmähaastattelutilaisuus, joka toteutettiin
market-toimialan hypermarketketjun rekrytointiprosessina yksiköihin
syyskuussa 2017 sekä 4) ryhmätilaisuus, jossa rekrytointiin koko market-
toimialalle kausiapuja joulusesongin ajaksi lokakuussa 2017. Rekrytointiti-
laisuuksissa olivat mukana henkilöstöhallinnon rekrytoija sekä tilaisuuden

koosta riippuen yksi tai useampi market-yksikön esimies tai keskijohdon edustaja, minkä avulla haluttiin varmistaa se, että rekrytointitilaisuudessa oli monipuolinen näkemys siitä, oliko työnhakijat soveltuvia kaupan alan työtehtäviin.

Kolmessa neljästä keskitetyistä esivalintatilaisuuksista työnhakijoiden soveltuvuutta testattiin hakuprosessin ensimmäisen vaiheena ryhmätilaisuudessa ryhmätehtävän tai ryhmähaastattelun avulla. Yhdessä neljästä tilaisuudesta esivalintana käytettiin lyhyitä, muutaman minuutin, pikahaastatteluja. Keskitetyn esivalintatilaisuuden jälkeen jatkoon valittuja hakijoita lähetettiin liiketoimintayksiköiden esimiehille haastateltavaksi sen perusteella, kuinka monta työntekijää yksikön oli tarpeen palkata. Jokainen yksilöhaastatteluun lähetetyistä oli potentiaalinen palkattavaksi yritykseen. Yksikön esimiehen tehtävänä oli keskitetyn esivalinnan jälkeen valita haastatelluista yksikön osaamistarpeeseen sekä työyhteisöön soveltuvin henkilö. Rekrytointitilaisuuksiin osallistuneiden työnhakijoiden työhakemukset olivat esikarsittu rekrytointijärjestelmän erilaisten suodattimien ja raportointityökalun avulla. Suodattimilla rekrytoijan oli mahdollista erotella hakemuksia esimerkiksi asiakaspalvelukokemuksen, tietyn työkokemuksen tai asuinpaikan perusteella.

Esivalintatilaisuuksiin käytetty työaika verrattaen aiempaan rekrytointin toimintamalliin analysoitiin aina tilaisuuden jälkeen. Rekrytointiprosessin aikana rekrytoija kirjasi eri prosessin työvaiheisiin, kuten hakemusten lukemiseen tai rekrytointi-ilmoituksen hakuajan, käytettyä työaika. Rekrytoijalla oli tiedossa entuudestaan esimiesten käyttämä työaika yksilöhaastatteluihin aiemmassa mallissa, jossa keskitettyä esivalintatilaisuutta ei järjestetty. Esimiehet olivat käyttäneet työaika yhteensä yksilöhaastatteluun noin puoli tuntia, ja lisäksi he olivat haastatelleet työntekijöitä hakemuksen perusteella. Aiemmassa toimintamallissa esivalintojen puuttuminen oli johtanut siihen, että esimiehet käyttivät työaika myös epäpotentiaalisten pal-

kattavien haastatteluun. Eri työvaiheisiin käytetyn työajan analysoinnin lisäksi tilaisuuksista kirjattiin rekrytointiprosessin kokonaiskesto sen hakujan alkamisesta palkkauksien tekemiseen, minkä tavoitteena oli analysoida keston vaihtelua työntekijätarpeiden määristä tai erilaisista rekrytointitilaisuuksista johtuen. Tehdyt työaikalaskelmat esitetään tutkimuksen tulososiossa. Rekrytointitilaisuuksista otettiin lyhyitä videotallenteita tehdyistä rekrytointimenetelmistä, joiden avulla tutkimuksessa voitiin reflektoida ja arvioida kehitettyjen tilaisuuksien sisältöä ja kehittämiskohteita. Videoinnin avulla haluttiin kehittää prosessia edelleen laadukkaammaksi. Videotallenteita analysoitiin yleisesti niiden sisällön mukaan siten, että rekrytoijan suunniteltaessa seuraavia keskitettyjä rekrytointiprosesseja videoiden avulla oli mahdollista havaita tilaisuuksien onnistuneet ja toisaalta kehitettävät asiat ja siten luoda Turun Osuuskaupalle soveltuvinta esivalintatilaisuutta.

Teemahaastattelut

Testatuista rekrytointimenetelmistä saadun suullisen palautteen sekä tehtyjen työajankäyttölaskelmien perusteella tutkimuksessa haluttiin vahvistaa ymmärrystä kehitetyn rekrytointiprosessin vaikuttavuudesta ja vastaisesta sille asetettuihin, tehokkaan ja laadukkaan rekrytoinnin kehittämiseen ja nostaa esille tutkimukseen osallistuvien esimiesten kokemukset ja näkökulmat keskitetystä rekrytoinnista sekä kokonaisuudessaan keskitetystä hallinnollisesta työstä Turun Osuuskaupassa. Kokemuksia ja näkemyksiä kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Esimiehet olivat antaneet suullista, positiivista ja rakentavaa palautetta pilotoiduista rekrytoinnin esivalintamenetelmistä jatkuvasti vuoden 2017 aikana, mutta haastattelujen avulla myös nämä kokemukset ja näkemykset haluttiin todentaa ja saada osaksi tämän toimintatutkimuksen raportointia.

Haastatellut (3 henkilöä) olivat kolmen eri kokoisen market-toimialan liike-toimintayksikön esimiehiä, ja heidän tiedettiin työskennelleen jo pitkään samassa yrityksessä. Kaksi kolmesta haastatellusta oli osallistunut yhteen tai useampaan testattuun, keskitettyyn rekrytointiprosessiin vuoden aikana rekrytoijan roolissa. Lisäksi jokainen heistä oli ollut vastaanottavana esimiehenä, jossa keskitetyillä esivalintamenetelmillä heille oli valittu potentiaalisia hakijoita yksilöhaastateltaviksi. Kaikki haastatellut olivat naisesimiehiä.

Teemahaastatteluna tehty haastattelu perustuu etukäteen valituille teemoille sekä tarkentaville kysymyksille (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77). Haastattelun päätavoitteena oli haastateltavan oma tulkinta tutkimuksen kohteena olevasta asiasta sekä merkitykset, jotka syntyivät vuorovaikutteisessa haastattelutilanteessa. Tämän tutkimuksen teemahaastattelujen pääteemat perustuivat tutkimuksen tavoitteille ja tutkimuskysymyksille: kehityksen rekrytointiprosessin työajalliselle tehokkuudelle sekä laadukkuudelle. Haastattelukysymyksiä esitettiin yhteensä 10-15 kappaletta riippuen siitä, nousiko haastattelukysymysten aikana jo laajempia kokonaisuuksia esille, joita haluttiin tarkentaa tai vaihtoehtoisesti, mikäli haastateltava vastasi jo useampaan kysymykseen samanaikaisesti esimerkiksi rekrytointiin käytettyjen työvaiheiden perusteella. Haastateltavat eivät saaneet kysymyksiä etukäteen luettavaksi, sillä haastattelusta haluttiin tehdä mahdollisimman rento, palautteenannon kaltainen vuorovaikutustilanne. Haastattelut toteutettiin esimiesten työpaikalla, ja ne vaihtelivat kestoltaan 8- 20 minuutin välillä.

Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti ns. eliittiotannalla, jossa tutkittavilla tiedettiin olevan tietoa tutkittavasta aiheesta ja ilmiöstä (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 76). Haastateltu tutkimusjoukko oli pieni (3 henkilöä), mutta koska kyseinen toimintatutkimus tehtiin tapauskohtaisesti yhdelle yrityk-

selle, tutkimuksen tavoitteena ei ollut yleistää saatuja tuloksia. Lisäksi teemahaastattelun aineistonkeruun muotona ajateltiin tukevan työaikalaskelmista ja rekrytointimenetelmien testauksista saatuja tuloksia ja positiivisia kokemuksia sekä tuomaan esille prosessikehitystyön muutoksen kohteena olevien esimiesten näkemyksiä ja ajatuksia rekrytointiprosessista, jotta kehitystyön on mahdollista jatkua hyvänä yhteistyönä edelleen eri osallistujien välillä, tuottaa eri osapuolia hyödyttäviä tuloksia, ja vakiintua sen myötä yrityksen uudenaikaiseen johtamiskulttuuriin.

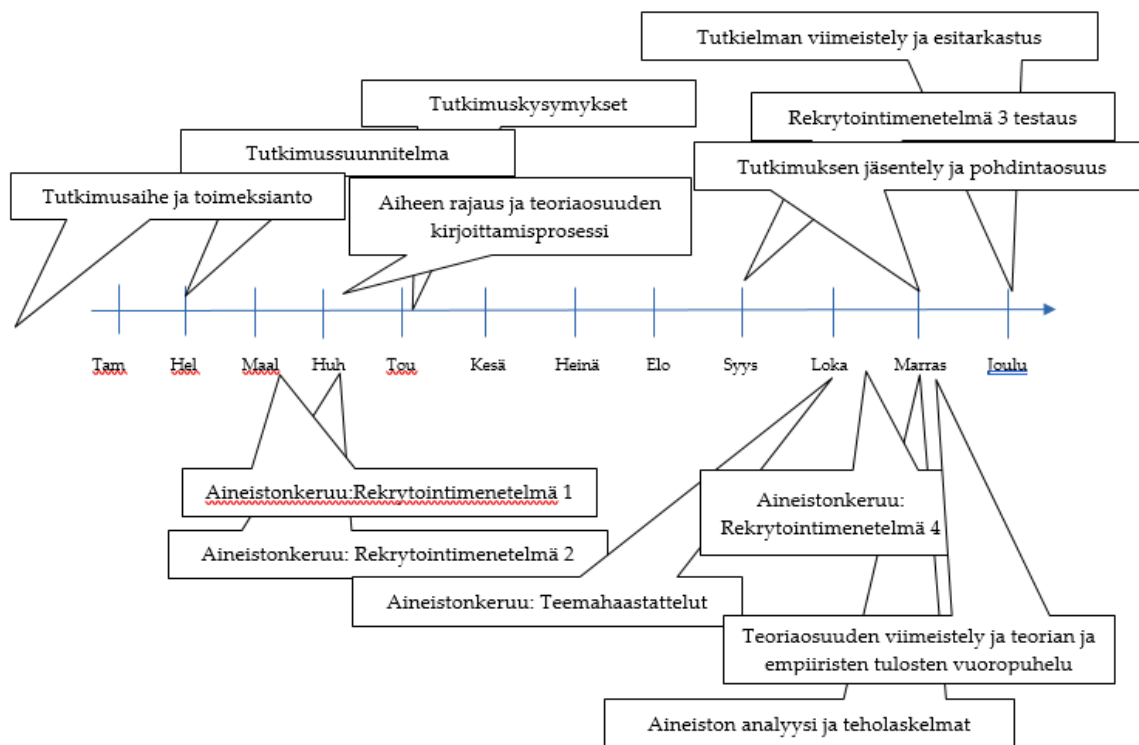
Haastattelu aineistonkeruumuotona mahdollistaa haastattelun edetessä kysymysten tarkentamisen, toistamisen ja järjestyksen muuttamisen. Lisäksi dialogisuus ja keskustelu haastattelun aikana haastattelijan ja haastateltavan välillä on mahdollista. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 75.) Tämän tutkimuksen haastatteluissa keskustelua syntyi paljon. Toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan tutkija oli ollut suuressa roolissa kehitystyön etenemisessä ja osallistujana tehdyissä rekrytointimenetelmien testauksissa, mikä mahdollisti kysymysten tarkentamisen ja toisaalta auttoi ymmärtämään esiintulleita asioita paremmin kuin ulkopuolisena tutkijana. Keskustelut olivat dialogisia tilanteita ja haastatteluissa vallitsi luottamuksellinen ilmapiiri, jossa haastateltavan oli mahdollista tuoda rehellisesti omia kokemuksiaan esille. Ennen varsinaisia haastatteluja tutkimuksessa ei tehty koehaastatteluja, mikä olisi voinut olla hedelmällistä erityisesti kysymysten testaamisen ja tarkentamisen kannalta. Haastattelut nauhoitettiin älylaitteella, ja litteroitua aineistoa syntyi 13 sivua. Litteroinnissa jätettiin tietoisesti ulkopuolelle puheessa esiintyneet tauot, naurahdukset ja tietyt yrityskohtaiset ajatukset tai yksityiskohdat, jotka eivät ole oleellisia tutkimuksen kannalta tai niitä ei voitu julkaista tutkittavan anonymiteetin tai liiketoiminnallisen salassapidon osalta.

Teemahaastattelujen avulla haluttiin ymmärtää, kuvata ja selittää tutkittavaa prosessia ja siitä syntyviä ilmiöitä kehitystyössä vahvasti osallisena olevien esimiesten näkökulmasta. Jotkut esimiehistä olivat siten sekä tutkittavan että tutkimukseen osallistuvien kehittäjien roolissa. Nämä eroavaiset roolit eivät olleet haasteena kehitystyölle esimiehen edustaessa tutkimukseen rajattua työnantajanäkökulmaa henkilöstöhallinnon edustajien ja keskihondon ohella. Haastattelut analysoitiin laadullisesti, teemoittelun avulla. Teemat olivat valittu tutkimuskysymysten sekä tutkimuksen tavoitteiden perusteella tehokkuuden ja laadukkuuden teemaan rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Teemoittelu analyysimenetelmänä soveltuu tutkimukseen, joka haluaa kuvata, hahmottaa ja ymmärtää rekrytointiprosessin eri vaiheisiin osallistuvien henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä prosessin toimivuudesta, tehokkuudesta ja laadukkuudesta. Tutkimus ei pyrkinyt yleistämään tuloksia.

6.4 Toiminnallinen prosessikehitys

Toiminnallisessa prosessikehityksessä, jota tehtiin Turun Osuuskaupassa koko vuoden 2017 ajan, tutkimuskohdetta, rekrytointiprosessia, analysoitiin ja reflektointiin jatkuvasti toimintatutkimuksen edellyttämällä tavalla tutkimuksen edetessä – sen nykytilaa, tavoitetilaa ja prosessikehitykseen liittyviä työvaiheita. Reflektoinnin ja analyysien avulla tutkimuksesta haluttiin saada pätevä ja perusteltu uuden toimintamallin kokonaisuus ja tutkimusprosessi, joka tarjoaa uutta ymmärrystä ja käytännön tietoa sekä uuden toimintamallin Turun Osuuskaupalle.

Eri työvaiheita ja niihin liittyvää työnjakoa analysoitiin erityisesti prosessin kokonaiskäsitteen osalta, joka on monimutkainen ja pitää sisällään eri työvaiheiden lisäksi erilaisia näkökulmia muun muassa työnhakijalta vaadittaviin ominaisuuksiin liittyen. Alla olevassa kuviossa kuvataan eri tutkimusprosessin työvaiheiden sijoittuminen vuoden pituiselle tutkimusjaksolle. Eri työvaiheita toteutettiin limittäin toimintatutkimuksella ominaisen spiraalimallin mukaan, ja tutkimuksessa jouduttiin useamman kerran tutkimuksen eri vaiheisiin vuoden aikana uudelleen sekä rajaamaan tutkimusta aineiston perusteella tiiviimmäksi. Tutkimusprosessin näkökulmaksi rajattiin työnantajan näkökulma rekrytointiprosessin tavoitteisiin, työvaiheisiin ja tuloksellisuuteen liittyen, tutkimuksen tavoitellessa hyötyä Turun Osuuskaupalle työnantajana, jossa rekrytointia tehdään liiketoiminnallisesta tarpeesta johtuen.



Kuvio 4. Tutkimusprosessin eteneminen.

Prosessikehityksen työvaiheet ja -hypoteesi

Tämän toimintatutkimuksen työvaiheet on mahdollista määrittellä esimerkiksi työhypoteesin käsitteen avulla, jolla kuvataan pitkäaikaisten muutosprosessien tutkimusta ja hypoteesin kehittymistä tutkimuksen aikana. Työhypoteesin *ensimmäinen olomuoto* kehittävässä työntutkimuksessa käsittää historiallisten kehitysvaiheiden ja nykyvaiheen ristiriitojen kuvausta, jossa tunnistetaan kriittiset osa-alueet ja tavoitteet muutokselle (Engeström 2002, 120). Toimintatutkimuksen spiraalissa tämä ensimmäinen työvaihe käsittää ilmiön ideointi- ja suunnitteluvaiheen, jonka aikana tässä tutkimuksessa tehtiin tutkimussuunnitelma sekä Turun Osuuskaupan rekryointiprosessin nykytilan ja tavoitetilan analysointi. Tutkimustyön ideointi ja kehitystarpeen määrittely pohjautuivat yrityksen laajempaan, johtamiskulttuurin

muutokseen, jota toteutettiin jo osittain esimiehen työnkuvaan liittyvän hallinnollisen työn keskittämistyön avulla. Työhypoteesin ensimmäisessä vaiheessa rekrytoija (tutkija) sekä tutkimukseen osallistuvat toimijat, liiketoiminnan edustajat (esimiehet ja keskijohto) kokoontuivat erilaisissa palaverissa, joissa esiteltiin ja suunniteltiin ensimmäistä keskitettyä rekrytoinnin esivalintatilaisuutta, joka oli maaliskuussa 2017 järjestetty kesärekrytointi-prosessin speed dating- tilaisuus. Palaverissa pyrittiin selkiyttämään uuden rekrytointimallin työnjakoa, sekä asettamaan sille tavoitteita esimerkiksi työajankäytön, ammattimaisen rekrytoinnin ja työnantajakuva osalta. Lisäksi prosessikehityksen alkuvaiheessa tutkija teki tavoiteltavan, keskitetyn rekrytointiprosessin SWOT- analyysin (TAULUKKO 1), jonka tarkoituksena oli hahmottaa ja suunnitella sekä määrittellä prosessikehityksen laajuutta sen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien avulla.

TAULUKKO 1. SWOT-analyysi keskitetystä rekrytointiprosessista.

<p style="text-align: center;">Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selkeä työnjako • Tasalaatuinen rekrytointi • Nopeat palkkaukset • Ketterä, nopea prosessi • Esimiehen työajan vapautuminen myymäläprosessiin • Tiedonkulun varmistaminen • Johdonmukainen rekrytointiprosessi • Yrityksen kokonaisuus rekrytoinnissa • Lain varmistaminen • Taustojen varmistaminen 	<p style="text-align: center;">Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rekrytoijan ajankäyttö • Työnhakijoiden koordinointi ja tiedonkulku • Rekrytoija ei pysy ajan tasalla vaihtuvuudessa
<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työnantajamielikuvan parantaminen • Laadukas rekrytointi • Alueellinen työntekijöiden käyttö • Poolimahdollisuus • Rekrytointitarpeiden ennakointi • Keskitetty rekrytointi toimialalle 	<p style="text-align: center;">Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rekrytointitilaisuudet eivät riitä paikkaamaan tarpeita • Toimintamalli ei jalkaudu • Työnjako epäselvä • Yhteistyö ei toimi, näkemys tarpeesta ei yhtenäinen

Työhypoteesin *toisen olomuodon* aikana tutkimuksessa kuvataan lähikehityksen vyöhykettä, jolla jäsennetään vaihtoehtoisia kehityssuuntia ja valitaan muutoksen suunta (Engeström 2002, 120). Tässä prosessikehityksessä kehityssuuntien jäsentäminen ja määrittely jätettiin tietoisesti vähemmälle, ja luotujen tavoitteiden pohjalta aloitettiin konkreettinen, erilaisten menetelmien testaus osana rekrytointiprosessin esivalintaan liittyvää työtä. Suuressa yrityksessä oli mahdollista pilotoida erilaisia massiivisempia sekä yksittäisiä rekrytointiprosesseja, joiden avulla kehityssuuntaa tarkennettiin jatkuvasti ja jopa muutettiin osittain tutkimuksen ja pilotoinnin aikana. Toisaalta muutoksen suunta oli kehitystyötä käynnistettäessä jo selkeä. Yritykselle haluttiin rekrytointiprosessiin toimintamalli, joka vapauttaa toimipaikkojen esimiesten rekrytointiin käytettyä työaika ja toisaalta tehostaa esivalintaan ja hakemusten lukemiseen käytettyä aikaa, joka henkilöstöhallinnossa voitiin ratkaista esimerkiksi erilaisten suodatuksien ja raportointien avulla, ja siten tuottaa esivalintaa jo hakemusten pohjalta tehokkaasti. Tämä vähensi osaltaan toimipaikoissa tehtävien yksilöhaastattelujen määrää, ja varmisti tasalaatuisen hakijapotentiaalin löytämistä. Lisäksi keskitetyn rekrytoinnin avulla yrityksessä haluttiin kiinnittää huomiota liiketoimintayksiköiden optimaalisiin henkilöstörakenteisiin. Ennen keskitettyjen rekrytointitilaisuuksien järjestämistä yksikön esimies ja rekrytoija laskivat matemaattisesti oikeanlaista henkilöstörakennetta yksilölle, jonka avulla saatiin luotettavaa tietoa tarvittavien, uusien työntekijöiden määrästä esimerkiksi massarekrytointiprosessissa.

Kolmannessa työhypoteesin olomuodossa tutkija kuvaa uuden toimintamallin ja sen kehittämisen työvälineet ja muut tutkimuksessa syntyneet asiat ja havainnot konkreettisesti (Engeström 2002, 120). Tässä tutkimuksessa uutta toimintamallia kuvattiin ja viestittiin kehittämistyön alusta asti eri viestintäkeinoin, muun muassa erilaisilla kaavioilla, malleilla, videoilla sekä

työpajamenetelmillä prosessin eri vaiheisiin osallistuvien toimijoiden, henkilöstöhallinnon ja liiketoiminnan edustajien, kanssa erilaisissa tilaisuuksissa, workshopeissa ja digitaalisesti. Kehitystyön haluttiin vakiintuvan käyttöön mahdollisimman nopeasti, ja sen vuoksi yrityksessä pyrittiin panostamaan viestintään ja toiminnan jalkauttamiseen liittyvään työhön. Kehitystyö ja uuden toimintamallin vakiinnuttaminen jatkuvat Turun Osuuskaupassa edelleen, ja uudesta rekrytoinnin toimintamallista on tavoitteena tehdä systemaattinen rekrytoinnin toimintasuunnitelma.

Rekrytointiprosessin kehityksen aikana, erityisesti työhypoteesin toisessa ja kolmannessa vaiheessa, perehdytysprosessin vaikuttavuus rekrytointiprosessin viimeisenä vaiheena, palkkauksen jälkeen, koettiin tärkeänä uuden resurssin käytettävyyden ja työntekijän sitoutumisen ja motivoitumisen kannalta. Tutkimuksen aikana havaittiin, että mikäli rekrytointiprosessi on onnistunut, mutta sitä seuraava vaihe, työhön perehdyttäminen, jää heikolle tasolle, työntekijän suoritustaso ei välttämättä riitä yrityksen tavoittelemaan tuottavuuteen henkilöstön osalta. Sen vuoksi prosessikehityksen aikana kehitettiin market-toimialalle lisäksi keskitetyn perehdytyksen uusi toimintamalli, jonka tavoitteina olivat rekrytointiprosessin tapaan toiminnan tehokkuus, laadukkuus ja tasalaatuisuus. Uusi perehdytysmalli esitellään ainoastaan pohdintaosiossa, sillä siitä ei ole saatavilla vielä tutkimusaineistoa.

Kaikki kolme työhypoteesin olomuotoa sekoittuivat todellisuudessa tutkimuksen edetessä keskenään, kuten toimintatutkimuksen spiraalimallissa. Toimintatutkimuksessa vahvasti kehittämiseen osallistuvana henkilönä tutkijan oli tärkeää pohtia aiemman toimintamallin ja kehitetyn toimintamallin ristiriitaisuuksia, uudelleen analysoida kehityssuuntaa ja myös omaa toimintaansa tai esimerkiksi palata taaksepäin kehitystyössä, jolla voitiin varmistaa sen jalkautuminen ja eri työvaiheissa osallisina olevien

osapuolten sitoutuminen prosessikehitykseen. Lisäksi uuden toimintamallin kuvausta ja siihen liittyvää viestintää sekä toimintamallin suunnittelua yhteistyössä eri osallistujatahojen kanssa tehtiin vuoden aikana useaan otteeseen. Tehokkuustavoitteeseen pääseminen varmistettiin prosessikehityksen edetessä erityisesti työntekijöiden esivalintaan liittyvissä työvaiheissa, tavoitteena tehokkaan kokonaisprosessin keston osalta esimiehen työajan säästäminen rekrytointiin liittyvässä hallinnollisessa työssä. Laadukas määriteltiin rekrytointin ja perehdyttämisen osalta tässä sitoutuneeksi, motivoituneeksi henkilöstöksi, joka oli työnantajan näkökulmasta joustava, yhteistyökykyinen ja sitoutunut työhönsä ja työnantajaansa. Tähän pyrittiin rekrytointiprosessilla vaikuttamaan erityisesti esivalintojen avulla. Lisäksi uuden keskitetyn rekrytointiprosessin haluttiin ylläpitää ja parantaa yrityksen työnantajamielikuvaa, joka osaltaan ajateltiin vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen työnantajaa kohtaan. Tasalaatuinen rekrytointi määriteltiin rekrytoijien rekrytointiosaamisen perusteella, jonka ajateltiin yhdenmukaistuvan toimintamallin yhtenäistyessä. Käytännössä tämä tarkoitti esimerkiksi sitä, millä perusteella esivalintaa oli tehty, minkälaisia haastattelukysymyksiä oli esitetty tai millä perusteella työntekijä oli tullut palkatuksi. Uuden toimintamallin avulla haluttiin varmistaa se, että perusteet edellä mainituille vaiheille ovat samat toimipaikasta riippumatta.

Rekrytointiprosessin kehittämisen aikana työnjako koettiin tärkeänä osana prosessikehitystä lean-ajattelun mukaisesti siten, että uusi toimintamalli ei sisällä esimerkiksi päällekkäisiä työvaiheita eri toimijoiden välillä ja prosessi pystytään siten kehittämään virtaviivaiseksi. Prosessien kehittäminen tähtää yrityksen ydinprosessien tehokkuuden parantamiseen, ja siten rekrytointiprosessin osalta tärkeää on erityisesti selkeä vastuunjako, vastuun delegoiminen sekä henkilöstön sitouttaminen prosessiin. Eri prosesseissa usein vallitsee funktionaalinen työnjako, jossa samaa toimenkuvaa toteut-

tavat toimivat samassa organisaatioyksikössä. Tällainen työnjako ei välttämättä ole laadukkain työnjaon toteuttamisen tapa, sillä se mahdollistaa oman edun ja omien tavoitteiden ajamisen yrityksen hyvän sijaan. (Hannus 1997, 27, 41.) Tässä prosessikehityksessä tavoiteltiin erityisesti objektiivista rekrytoijaa sekä kokonaisuutta hallitsevaa näkökulmaa rekrytointiprosessiin, jossa henkilöstöammattilaisen kokonaisuuden näkemys ja hallinta yrityksen henkilöstöstä edesauttaa yrityksen rekrytointi- ja prosessikehityksen tavoitteiden saavuttamista. Sen vuoksi henkilöstöhallinnon rooli koko yrityksen henkilöstönhankinnan koordinaattorina ja vahvana osallistujana prosessin eri vaiheissa nähtiin hyvänä. Prosessikehitys edellyttää kuitenkin eri osallistujatahojen yhteistyötä sekä joustavuutta ja uusien olojen omaksumista. (Becker ym. 2003, 5 - 19.)

Tiiviin yhteistyön lisäksi kehittämistyön tulee olla pitkäjänteistä ja suunnitelmallista työtä, sillä se koskettaa yrityksessä erilaisia toimintoja ja ihmisiä. Kehittämisessä ja muutoksen johtamisessa oleellista ovat Collinsin (2001) mukaan 1) parhaat osaajat, 2) todellisuuden kohtaaminen todenmukaisesti, 3) omiin menestystekijöihin uskomisen ja niiden kehittäminen, 4) kurinalaisuus tavoitteiden saavuttamisessa sekä 5) teknologia tukena kehittämistyössä sekä menestyskonseptin monistamisessa. Kasvulle ja kehittymiselle hän näki tärkeimpänä tinkimättömän oikeiden asioiden tekemisen sekä toiminnan uudelleenorganisoinnin yhteistyön parantamiseksi. (Collins 2001; Kesti 2010, 51.) Tämän tutkimuksen prosessikehitystä tehtiin henkilöstöhallinnon ja liiketoiminnan edustajien yhteistyönä edistäen sen vakiintumista käytäntöön, parhaiden osaajien sekä eri näkökulmien huomioonottamista. Kehittämistyön päävastuussa oli yrityksen rekrytoija ja tutkija.

7 TULOKSET

7.1 Keskitetyn rekrytointiprosessin tehokkuus ja laadukkuus järjestettyjen rekrytointitilaisuuksien perusteella

Tutkimuksen aikana Turun Osuuskaupassa toteutettiin 4 erilaista keskitettyä rekrytointia esivalintatilaisuutta, joista kolme neljästä olivat massarekrytointeja sesongista ja kausivaihtelusta johtuen. Yksi testatuista menetelmistä tehtiin yksittäisenä rekrytointina, jossa rekrytointin tavoitteena oli löytää henkilökunta uuteen market-yksikköön. Näiden neljän keskitetyn rekrytointiprosessin tehokkuutta mitattiin työajankäytön ja prosessin kokonaiskeston osalta suhteessa rekrytoitavien tarvearvioihin. Tässä tulosoiossa jokainen keskitetty rekrytointiprosessi on kuvattuna erikseen, jotta tutkimuksessa voidaan esittää niiden kaikkien erityisyys sisällöllisissä rekrytointimenetelmäratkaisuissa ja tavoitteissa. Keskitetyn rekrytointiprosessin tehokkuudesta tehtyjä laskelmia tuettiin lisäksi teemahaastatteluilla, joilla tavoiteltiin syvempää ymmärrystä uuden toimintamallin toisesta päättävöitteestä, rekrytointin laadukkuudesta. Teemahaastattelujen tulokset esitetään myös tässä osiossa.

1. Keskitetty rekrytointiprosessi

Speed dating- pikahaastattelutilaisuus järjestettiin maaliskuussa 2017, ja sen tärkeimpänä tavoitteena oli löytää noin 40 kesätyöntekijää Turun Osuuskaupan kymmeneen market-toimialan yksikköön Turun alueella. Speed dating-rekrytointimenetelmää on yleisesti yrityksillä käytössä oleva rekrytointimenetelmä, joka mahdollistaa usean työnhakijan kohtaamisen kasvotusten lyhyessä ajassa. Menetelmää pilotoitiin Turun Osuuskaupassa ensimmäistä kertaa. Haastattelijoiksi valittiin henkilöstöhallinnon rekrytoijan

lisäksi esimiesasemassa olleita henkilöitä, sekä liiketoimintayksiköistä että keskijohdosta. Pikahaastattelujen päätavoitteena oli se, että muutaman minuutin haastattelulla rekrytoija sai käsityksen hakijan soveltuvuuteen ennalta määritellyistä ominaisuuksista, kuten positiivisesta asenteesta ja joustavasta käytettävyydestä. Lyhyen tapaamisen perusteella haastattelija päätti, oliko työnhakija potentiaalinen kesätyöntekijä yritykselle, ja siten soveltuva lähetettäväksi liiketoimintayksikön esimiehen yksilöhaastatteluun. Keskitetyn rekrytoinnin esivalintatilaisuuksien tulokset hakijamäärän ja käytetyn työajan osalta esitetään taulukossa 2 ja 3.

TAULUKKO 2. Henkilömäärät 1. keskitetyssä rekrytointiprosessissa.

Kesätyöhakemuksia (market- toimiala)	3800
Uusien työntekijöiden tarve	40
Tapahtumaan esikarsitut rekrytointijärjestelmän suodattimien avulla	140
Haastatellut	102
Jatkoon valitut	49
Pooliin valitut	30
Yksilöhaastatteluihin kutsutut	70
Hylätyt ja ei vastanneet	23
Palkatut	50

TAULUKKO 3. Käytetty työaika 1. keskitetyssä rekrytointiprosessissa.

Hakemusten esikarsinta	4 päivää
Speed date- esivalintatilaisuus	2 tuntia
Kokonaisprosessin kesto	3 kuukautta

Taulukot 2 ja 3 osoittavat sen, että keskityn esivalintatilaisuuden avulla 3800 työhakemuksesta esikarsittiin kahdessa työpäivässä tehokkaan rekrytointijärjestelmän raportointityökalun avulla tilaisuuteen kutsutut työnhakijat, joita haastateltiin kahden tunnin aikana yhteensä 102. Lisäksi rekrytointiprosessin kesto verrattaen aiempien vuosien kesärekytointiprosessin keston lyheni 1 kuukaudella, jossa aiemmin jokainen liiketoimintayksikön esimies haastatteli itsenäisesti työnhakijoita työhakemusten perusteella, mutta jokainen haastatelluista ei ollut potentiaalinen palkattavaksi. Lisäksi aiempina vuosina kesärekytointin hakuaika oli määritelty 1 kuukauden pidemmäksi, ja se lyhennettiin tietoisesti vuonna 2017 kokonaisprosessin keston tehostamisen osalta.

Speed dating - esivalintatilaisuudesta lähetettiin yksilohaastatteluihin yhteensä 70 henkilöä 102 hakijasta, joista 30 tuli valituksi yritykseen kesätyöhön. Tutkimustuloksena tämä tarkoittaa sitä, että työhakemusten perusteella tehdyt esivalinnat olivat olleet onnistuneita. Lisäksi rekrytointitilaisuudessa määriteltiin hakijoita niin sanottuun pooliin, jonka tarkoituksena oli ennakoida tulevia muutoksia henkilöstötarpeesta, joista ei oltu tietoisia vielä tilaisuutta järjestettäessä. Pooliin nimettiin työnhakijoita, jotka olivat esitäytettävällä lomakkeella ilmoittaneet halukkuutensa tulla valituksi myös myöhemmin yrityksessä avoinna oleviin tehtäviin, mikäli eivät tulleet tässä rekrytointiprosessissa valituksi. Muutosten ennakointi poolin avulla koettiin hyvänä, sillä myöhemmin keväällä 2017 30 kesätyöntekijäksi valitun lisäksi 20 henkilöä palkattiin yksiköihin, jotka eivät osallistuneet alkuperäisesti keskitettyyn rekrytointiprosessiin. Tämä osaltaan kertoo palvelualan vaihtuvuudesta ja jatkuvista muutoksista, jotka vaativat rekrytoinnilta ennakointia ja ripeitä toimenpiteitä.

Keskitetystä esivalintatilaisuudesta pystyttiin lisäksi valitsemaan palkattavia kymmeneen eri market-toimialan yksikköön, joiden tarpeen oli arvioitu esimiehen ja rekrytoijan tekemien, optimaalisten, henkilöstörakennelaskelmien pohjalta olevan noin 40 uutta työntekijää. Rakennelaskelmat perustuvat liiketoiminnalliseen tarpeeseen yksikössä, ja käsittivät olemassa olevan henkilöstön rakenteen esimerkiksi työsopimustuntien osalta suhteessa yksikön viikkotuntibudjettiin. Tehtyjen laskelmien pohjalta tapahtumaan kutsuttiin 140 henkilöä, noin 3,5- kertainen määrä hakijoita suhteessa palkattavaan määrään. Tällä ennakoitiin mahdollisia peruuntumisia ja lisäksi varmistaa kesätyöntekijöiden löytäminen näihin kymmeneen yksikköön tilaisuuden avulla, sillä yrityksessä keskitettyä rekrytointia toteutettiin ensimmäistä kertaa.

Esimiehiltä kysyttiin heidän ajankäyttöään rekrytointiprosessin yksilöhaastatteluvaiheessa jo ennen tämän tutkimuksen aloittamista, ja usea esimies käytti yksilöhaastatteluun noin 0,5h työaika jokaisen työnhakijan kohdalla. Kymmeneen yksikköön rekrytoitaessa 102 henkilöä olisi todennäköisesti tullut haastatelluksi myös aiemman toimintamallin mukaisessa kesärekrutointiprosessissa, missä etsittiin 40 uutta työntekijää. Siten 102 henkilön puolen tunnin yksilöhaastattelu olisi nostanut haastatteluihin käytetyn työajan 51 tuntiin, kun keskitetyllä esivalintatilaisuudella lyhyt haastattelu-aika mahdollisti 102 työnhakijan haastattelun kahdessa tunnissa viiden haastattelijan voimin. Esimiehet käyttivät esivalintatilaisuuksista tulleiden kesätyöntekijäehdokkaiden haastatteluihin noin puolet vähemmän aikaa, ja 72% yksilöhaastatteluihin lähetetyistä hakijoista tuli valituksi kesätyöntekijäksi Turun Osuuskauppaan, mikä osaltaan kertoo sen, että tehty hakemusten esivalinta sekä speed dating- esivalintatilaisuus olivat myös laadullisesti onnistuneita. Työnantajan edustajat sekä työnhakijat kokivat yleisesti

tilaisuuden mielekkäänä ja positiivisena. Speed dating- esivalintatilaisuuden jälkeen yrityksessä otettiin käyttöön poolimalli, jonka avulla voitiin ennakoita tulevia muutoksia ja uusia rekrytoitavien tarpeita tehokkaasti.

2. Keskitetty rekrytointiprosessi

Eräässä Turun Osuuskaupan keväällä avautuneessa market-toimialan liiketoimintayksikössä toteutettiin huhtikuussa 2017 keskitetty *ryhmätehtävätilaisuus*, jonka tavoitteena oli löytää uuteen yksikköön 9 henkilön uusi henkilökunta. Esivalintatilaisuus haluttiin järjestää ryhmätehtävänä, jossa rekrytoijan, yksikön esimiehen sekä keskijohdon esimiehen oli mahdollista tavata kasvotusten mahdollisimman monta 143 hakijasta. Ryhmätehtävätilaisuuden tavoitteena oli löytää yritykseen palkattavat uuden resurssit havainnoiden hakijoiden kvalifikaatioita ja ominaisuuksia, joita työtehtävässä vaadittiin. Näitä olivat muun muassa oma-aloitteisuuteen, vuorovaihtus- ja yhteistyötaitoihin liittyvät ominaisuudet. Tilaisuudessa ennestään toisilleen tuntemattomat hakijat muodostivat ryhmät ja työskentelivät niissä kolmen erilaisen, haettavaan työtehtävään liittyvän, tehtävä-casen parissa. Taulukoissa 4 ja 5 kuvataan tämän rekrytointiprosessin hakijoiden määrään sekä työaikaan liittyvät tulokset.

TAULUKKO 4. Henkilömäärät 2. keskitetyssä rekrytointiprosessissa.

Uusien resurssien määrä	9
Hakijamäärä	143
Ryhmätehtävään kutsutut	25
Ryhmätehtävään osallistui	16
Yksilöhaastatteluihin valikoitui	12
Palkatut rekrytointiprosessista	9

TAULUKKO 5. Käytetty työaika 2. keskitetyssä rekrytointiprosessissa.

Hakemusten esikarsinta	3 tuntia
Ryhmätehtävätilaisuus	1 tunti
Yksilöhaastattelut	5,25 tuntia
Valintaprosessin kokonaiskesto	16 työpäivää

Taulukot 4 ja 5 osoittavat sen, että keskitetty esivalintatilaisuus ja prosessin kokonaiskesto olivat tehokkaita. Työhakemukset esikarsittiin raportointityökalun avulla kolmen tunnin aikana rekrytoijan toimesta, ja ryhmätehtävätilaisuuteen käytettiin aikaa yksi tunti, jonka aikana työnhakijoista saatiin arvokasta tietoa heidän ominaisuuksistaan, joita uudelta työntekijältä odotettiin. Ryhmätehtävätilaisuuteen saapui 16 työnhakijaa, ja heistä kutsuttiin 75% yksilöhaastatteluun sen perusteella, ketkä 3 haastattelijaa yhteistyössä (rekrytoija esimies, keskijohto) kokivat haluavansa valita yksilöhaastatteluun. Siten voidaan todeta, että hakemusten perusteella tehdyt esikarsinnat erilaisten suodatusten avulla olivat onnistuneet. Yksilöhaastattelut toteutettiin osittain heti ryhmätehtävätilaisuuden jälkeen sekä tilaisuutta seuraavana päivänä. Yhteensä 12 yksilöhaastatteluun käytettiin työaika yhteensä 5,25 tuntia. Mikäli tässäkin rekrytointiprosessissa olisi toteutunut esimiesten määrittelemä 0,5 tunnin yksilöhaastattelu jokaisen työnhakijan kanssa, yksilöhaastatteluihin käytetty työaika olisi ollut 6 tuntia. Huomioitavaa tämän keskitetyn rekrytointiprosessin toteutuksessa oli se, että ryhmätehtävätilaisuuden päätyttyä yksilöhaastattelu järjestettiin kuudelle jatkoon valitulle, ja siihen käytettiin aikaa yhteensä vain 1,25 tuntia. Kun loput yksilöhaastattelut järjestettiin tilaisuutta seuraavana päivänä, ne aikataulutettiin 0,5 tunnin mittaisiksi jokaisen työnhakijan kanssa. Tämän tilaisuuden jälkeen

keskitetyssä rekrytointiprosessissa otettiin käyttöön lyhyet esivalintatilaisuuudet, jotka sisälsivät sekä ryhmätehtävän että yksilöhaastattelun, sillä se koettiin tehokkaana ajankäytöllisesti ja laadukkaana antaen aikaa jokaisen työnhakijan kanssa keskustelulle heti ryhmätehtävän päätyttyä ja ottaen huomioon työnhakijoiden yksilöllisyyden, joka haluttiin varmistaa siten, että mikäli työnhakija ei ollut ryhmätehtävän perusteella soveltuva palkattavaksi, hän pystyi parantamaan mahdollisuuksiaan vielä yksilöhaastattelun aikana.

3. Keskitetty rekrytointiprosessi

Turun Osuuskauppa palvelualan yrityksenä työllistää ihmisiä erityisesti eri sesonkien ja kausivaihteluiden osalta. Syksyn kiireisin ajankohta rekrytointiprosessin osalta on usein elokuun ja syyskuun välinen vuodenaika, jossa kausityöntekijöiden työsuhteet päättyvät. Lisäksi luonnollista vaihtuvuutta tapahtuu palvelualalla jatkuvasti. Erityisesti suurissa liiketoimintayksiköissä, jotka ovat työllistäneet huomattavasti kesätyöntekijöitä, yritys voi joutua rekrytoimaan lyhyellä aikavälillä suuria määriä uusia työntekijöitä. Turun Osuuskaupassa on vuosittain useita kesätyöntekijöitä, joiden on mahdollista jatkaa työskentelyä määräaikaisen työsuhteen päätyttyä, mutta sen lisäksi syksy vuodenaikana asettaa tietyn tarpeen rekrytointiprosessin käynnistämiseksi vuosittain.

Vuonna 2017 syksyn massarekrytointiprosessin tehostaminen ja laadun varmistaminen pilotoitiin market-toimialalla keskitettyjen esivalintatilaisuuksien, *ryhmäkeskustelutilaisuuksien*, avulla. Taulukossa 6 ja 7 esitetään tämän keskitetyn rekrytointiprosessin hakijamääriin ja käytettyyn työaikaan liittyvät tulokset.

TAULUKKO 6. Henkilömäärät 3. keskitetyssä rekrytointiprosessissa.

Uusien resurssien määrä	20
Hakijamäärä	237
Ryhmähaastatteluun kutsutut	60
Ryhmätehtävään osallistui	41
Yksilöhaastatteluihin valikoitui	30
Palkatut rekrytointiprosessista	10
Pooliin valitut	20

TAULUKKO 7. Käytetty työaika 3. keskitetyssä rekrytointiprosessissa.

Hakemusten esikarsinta	3 tuntia
Ryhmähaastattelutilaisuudet (4 kpl)	4 tuntia
Valintaprosessin kokonaiskesto	2 viikkoa

Työhakemuksia vastaanotettiin 237, ja hakijoista 60 kutsuttiin tehokkaan työhakemusten esikarsinnan jälkeen neljään eri ryhmähaastattelutilaisuuteen. Ryhmäkeskustelun tavoitteena oli saada hakijoista tietoa erityisesti ryhmätilanteessa, havainnoida muun muassa työnhakijan ottamaa roolia keskustelun aikana, asennetta ja oma-aloitteisuutta. Ryhmäkeskustelua johtivat kaksi market-toimialan esimiestä. Yhden tunnin esivalintatilaisuus sisälsi ryhmäkeskustelun ennalta valittujen, työtehtäviin liittyvien, teemojen pohjalta. Ryhmäkeskustelusta valittiin jatkoon, yksilöhaastatteluihin, 73% ryhmäkeskusteluun osallistuneista, joka osoitti sen, että työhakemusten esikarsinta oli onnistunut laadullisesti hyvin. Työhakemusten esikarsintaan oli käytetty työaika ainoastaan kolme työtuntia, ja prosessin kokonaiskesto

oli kaksi viikkoa, jonka jälkeen Turun Osuuskauppaan oli palkattu kymmenen uutta työntekijää. Kahden viikon mittainen rekrytointiprosessin kesto on tehokasta, sillä lyhytkin rekrytointiprosessi sisältää usean eri työvaiheen sekä monta eri toimijaa.

Aiemmin vuonna 2017 toteutetut, keskitetyt rekrytointiprosessit osalta Turun Osuuskaupassa olivat arvioitu niiden onnistumisen suhteen tehokkuuden ja laadukkuuden osalta. Tehtyjen rekrytointitilaisuuksien parhaiten onnistuneet elementit, otettiin syksyn tilaisuuksissa käyttöön, esimerkiksi rekrytoinnin poolimalli. Siten myös tässä keskitetyssä rekrytointiprosessissa työntekijöiltä kerättiin esitäytettävä lomake, jossa työnhakijan oli mahdollista tuoda ilmi halukkuutensa työllistyä yrityksessä avautuviin työtehtäviin tämän rekrytointiprosessin jälkeen. Rekrytointiprosessin päätyttyä lisäksi 10 työntekijää poolista tuli valituksi liiketoimintayksiköihin, jotka eivät olleet osallistuneet tähän keskitettyyn rekrytointiprosessiin.

Ryhmäkeskustelua ei koettu soveltuvaksi rekrytointimenetelmäksi Turun Osuuskaupan henkilöstöhankintaprosesseihin. Ryhmäkeskustelun suunnittelu- ja valmennustyövaihe jäi aikataulullisesti prosessikehityksen edetessä lyhyeksi rekrytoijan ja haastattelijoina olevien esimiesten osalta, ja sen toteutus koettiin haastavan erityisesti keskustelun vaatiman keskustelun fasilitoinnin suhteen. Mikäli työnhakijat eivät ylläpitäneet keskustelua, keskustelun luonne muuttui tilaisuuden edetessä haastattelumaiseksi luontevan keskustelun sijaan.

4. Keskitetty rekrytointiprosessi

Turun Osuuskaupan market-toimialalle järjestettiin myös lokakuussa – joulukuussa 2017 keskitetty massarekrytointiprosessi, jonka aikana järjestettiin yhteensä kymmenen rekrytointin keskitettyä esivalintatilaisuutta, *ryhmätilaisuutta*. Tilaisuuksien tavoitteena oli löytää työntekijöitä jouluseongista johtuviin työntekijätarpeisiin useassa eri liiketoimintayksikössä.

Vuoden 2017 lopussa järjestettyihin ryhmätilaisuuksissa oli otettu huomioon erityisesti vuoden aikana tehty rekrytointin prosessikehitys Turun Osuuskaupassa - tehtyjen tilaisuuksien onnistuneet ja kehitettävät elementit. Tehdyn reflektoinnin ja arviointityön sekä aiemmin esitettyjen, kolmen toteutetun, keskitetyn rekrytointiprosessin johdosta, tämän keskitetyn esivalintatilaisuuden sisällölliseksi ratkaisuksi oli muotoutunut ryhmätehtävän ja lyhyen yksilöhaastattelun yhdistelmä. Ryhmätehtävän avulla pyrittiin hahmottamaan erityisesti työntekijän soveltuvuutta työtehtävään erityisesti asenteen, yhteistyökyvyn ja oma-aloitteisuuden osalta ja yksilöhaastattelussa keskityttiin pääasiassa työntekijän käytettävyyteen liittyviin tekijöihin ja muun muassa joustavuuteen työaikojen ja -paikkojen suhteen. Yksilöhaastatteluun työntekijöitä lähetettiin esimiehelle sen verran, kuin hän työntekijöitä sesonkiavuksi tarvitsi. Kaikki esivalitut olivat potentiaalisia palkattaviksi. Taulukoissa 8 ja 9 esitetään ryhmätilaisuuden työaikaan ja hakijamääriin liittyvät tulokset.

TAULUKKO 8. Henkilömäärät 4. keskitetyssä rekrytointiprosessissa.

Työhakemuksia joulusesongin ajaksi (marketkauppa)	398
Uusien työntekijöiden tarve	80
Ryhmätilaisuuksiin kutsutut	260
Haastatellut	173
Jatkoon valitut	49
Yksilöhaastatteluihin kutsutut	110
Hylätyt ja ei vastanneet	87
Palkatut	80

TAULUKKO 9. Käytetty työaika 4. keskitetyssä rekrytointiprosessissa.

Hakemusten esikarsinta	3 tuntia
Ryhmähaastattelutilaisuudet (12 kpl)	24 tuntia
Valintaprosessin kokonaiskesto	7 viikkoa

Yhteensä 12 keskitetyn ryhmätilaisuuden avulla palkattiin yli 80 henkilöä joulusesongin ajaksi Turun Osuuskauppaan. Jokainen keskitetty rekrytointin esivalintatilaisuus oli määritelty kahden tunnin pituiseksi, jossa tavoitteena oli mahdollisimman usean työnhakijan tapaaminen kasvotusten osana rekrytointiprosessia. Esivalintatilaisuuksiin osallistui henkilöstöhallinnon rekrytoijan lisäksi yhden liiketoimintayksikön esimies, jolla oli pitkä kokemus ja näkemys siitä, mitä työnhakijoilta odotettiin ja vaadittiin työtehtävissä suoriutumiseen. Esivalinnat tehtiin yhteistyönä liiketoiminnan ja henkilöstöhallinnon välillä. Yhteensä 398 työnhakijasta jopa 260 yrityksen oli mahdollista tavata kasvotusten, ja heidät kutsuttiin ryhmätilaisuuteen. Tilaisuuksiin osallistui 173 henkilöä, joista yksilöhaastatteluihin

valittiin 110. Tämä osoittaa työhakemusten esikarsinnan onnistuneen jälleen hyvin. Yksilöhaastatteluun valituista Turun Osuuskauppaan palkattiin 72%, jonka jälkeen loput 28% yksilöhaastatteluihin valituista otettiin hakijapooliin, jotta voitiin ennakoida tulevia rekrytoinnin tarpeita. Kokonaiskeston osalta rekrytointiprosessi oli tehokas.

7.2 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastattelujen kaksi pääteemaa tässä toimintatutkimuksessa pohjautuivat tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Teemat haastatteluissa olivat työajallinen tehokkuus ja laadukkuus rekrytoinnissa Turun Osuuskaupassa. Lisäksi haastattelurungossa oli 3 lisäkysymystä liittyen vuoden aikana testattuihin, keskitettyihin rekrytointimenetelmiin liittyneeseen viestintään, rekrytointiprosessin jalkautumiseen sekä yleiseen näkemykseen siitä, miltä esimiestyön työnkuvan muutos hallinnollisen työnosalta tuntuu. Haastattelujen tärkeimmät tulokset esitetään taulukossa 10.

TAULUKKO 10. Teemahaastattelujen päätulokset.

Haastattelujen pääteemat	Haastattelujen päätulokset
<p><i>Työajallinen tehokkuus keskitetyssä rekrytoinnissa</i></p>	<p><i>Keskitetyt rekryointimenetelmät vapauttavat esimiehen rekryointiin käytettyä työaikaa noin puolella.</i></p> <p><i>Keskitetty rekryointiprosessi lyhentää rekrytoinnin kokonaisprosessin kesto huomattavasti.</i></p> <p><i>Keskitetyn rekryointiprosessin lisäksi myös muu keskitetty hallinnollinen työ on oltava ripeää ja sujuvaa.</i></p>
<p><i>Laadukkuus keskitetyssä rekrytoinnissa</i></p>	<p><i>Yksilöhaastatteluihin esimiehelle esikarsitut hakijat ovat olleet laadukkaita.</i></p> <p><i>Testatut rekryointiprosessit ovat olleet laadukkaita ja nykyaikaisia.</i></p> <p><i>Rekrytoijilla on ollut riittävästi osaamista ja näkemystä ja keskitetty rekryointi on ammattimaisempaa.</i></p> <p><i>Rekryointiprosessit ovat lisänneet hyöää työnantajamielikuvaa yrityksestä.</i></p>
<p><i>Yleinen kokemus keskitetystä rekrytoinnista sekä keskitetystä hallinnollisesta työstä yrityksessä</i></p>	<p><i>Keskitetty rekryointi on positiivinen asia.</i></p> <p><i>Esimiehet kokevat voivansa luottaa keskitettyyn rekryointiin yrityksessä jatkossakin.</i></p> <p><i>Keskitetty hallinnollinen työ kokonaisuudessaan on positiivinen asia pitkällä tähtäimellä ja helpottaa esimiestyötä.</i></p>

Työajallinen tehokkuus keskitetyissä rekrytointimenetelmissä

Kaikki haastateltavat kokivat, että vuoden 2017 aikana testatut keskitetyn rekrytoinnin menetelmät ovat vaikuttavat rekrytointiin käytettyyn työaikaan huomattavasti. Erityisesti hakemusten lukemiseen ja esikarsintaan liittyvään tehty huolellinen esivalintatyö oli haastateltavien kokemuksen mukaan vähentänyt esimiehen kokonaisprosessiin käytettyä työaika puolella. Lisäksi rekrytointiprosessin koettiin sujuvan aiempaa nopeammin kokonaiskeston osalta rekrytoinnin avaamisesta palkkaukseen asti.

"...työaika säästyy, työvaiheita säästyy, ni niinku mä sanoin, ni kyl se melkein se puolet on ainakin pois. Ellei jopa enemmänkin, siitä aikasemmin käytetystä ajasta." (H1)

Rekrytointiprosessin työajallisen tehokkuuden lisäksi haastateltavista kaksi mainitsi rekrytoinnin jälkeen tapahtuvien toimenpiteiden tärkeyden. Erityisesti haastateltavat kokivat, että henkilön työhön aloittamiseen liittyvän keskitetyn hallinnollisen työn ja palkkaustoimenpiteiden liittyvän tulee tapahtua myös tehokkaasti ja nopeasti, jotta esimies saa uudet resurssin mahdollisimman nopeasti käyttöön esimerkiksi erilaisissa työvuoroihin liittyvien järjestelmien osalta.

Laadukkuus keskitetyssä rekrytoinnissa

Tutkimuksen aikana kehitetyssä rekrytointiprosessissa yksikön esimies sai yksilöhaastatteluihin kutsuttavaksi keskitetysti esivalittuja työnhakijoita, joista hänen tehtävänänsä oli valita haettuun työtehtävään ja omaan työyhteisöönsä sopivin työnhakija. Haastattelujen perusteella esimiehet kokivat, että vuoden aikana yksilöhaastatteluihin keskitetysti esivalitut työnhakijat olivat olleet laadukkaita.

"Pääsääntöisesti on ollu tosi hyvä laatu. Ihan niissä haastatteluisakin niin huomaa, et esikarsinnat on jo tehty. Ja sit taas niin myöskin näissä yksilöhaastatteluissa, niin sit huomaa et sinne on ne helmet löytäneet tiensä. Et tota, laadukkaampaa."
(H2)

"No siis mä pidin kyllä (laadukkaina), että ne ketä mä oon käyny läpi ni on ollu laadukkaita ehdottomasti. Et se niinku auttaa oikeesti et sieltä tulee niinku tasalaatusta porukkaa."
(H3)

Lisäksi keskitettyjen rekrytointitilaisuuksien koettiin olleen laadukkaita ja ammattimaisia sekä nykyaikaisia rekrytointin menetelmiä. Haastateltavat olivat myös tyytyväisiä tilaisuuksiin valittuihin rekrytoijiin, joilla he kokivat olleen monipuolinen näkemys yrityksestä ja työtehtävistä. Rekrytoijilla koettiin lisäksi olevan riittävästi osaamista ja kokemusta rekrytoinnista ja yrityksen rekrytointin tavoitteista kokonaisuudessaan.

"Te erotatte sieltä ne ihmiset, joilla on potentiaalia muuhunkin. Et kyl te näette sieltä, et kenestä on johonkin muuhun, et kenestä voi tulla yrityksen pitkäaikainen työntekijä. Et kyl teillä on silmää siihen." (H3)

Keskitettyjen rekrytointitilaisuuksien koettiin lisäksi edistäneen hyvää työnantajakuvausta vastuullisesta ja luotettavasta yrityksestä. Testatut rekrytointimenetelmät antoivat kasvot yritykselle rekrytoijana sekä lisäsivät vuorovaikutuksellista kontaktia suuren määrän hakijoista kanssa hakemusten lukemisen sijaan. Tämän koettiin lisäävän erityisesti positiivista työnantajakuvausta.

"Mun mielestä ihan loistava mist meidän väkikin sit antoi kiitosta, jotka valikoitu töihin, ni oli se, että se oli järjestetty niin, et heidät otettiin kaikki huomioon vaikka heitä oli iso lössi. Ja tota, käytiin esittäytymässä, ja oli henkilöstöjohtaja paikalla, mist tuli vielä erityismainintaa sitte. Et oli tosi hyvä ja antaa tosi hyvää työntajakuvaa et otetaan hyvin vastaan jo siinä vaiheessa vaikei ole vielä valikoitunu työntekijöitä." (H2)

"Varmasti vaikuttaa positiivisesti, koska musta se oli ihan älyttömän hieno juttu et xx oli paikalla siellä silloin. Et meidän henkilöstöjohtaja jalkautui sinne. Ja aattele mikä määrä hakijoita niinko ni se nosti meidän yrityskuvaa kyllä."

Yleinen kokemus keskitetystä rekrytoinnista sekä keskitetystä hallinnollisesta työstä yrityksessä

Haastateltavat kokivat keskitetyn rekrytointiprosessin olevan positiivinen asia, joka vapauttaa heidän työaikaansa sekä tuottaa laadukkaampia valintoja ja onnistuneita rekrytointeja yritykselle. Kaikki haastatellut kokivat, että he voivat luottaa keskitettyyn rekrytointiprosessiin. Yksi haastatelluista mainitsi monipuolisten rekrytoijien tärkeyden prosesseissa – rekrytoijia tulisi vaihdella eri rekrytointitilaisuuksissa, jolla varmistetaan jatkuvasti monipuolinen ja uudenlainen näkemys rekrytoinnissa.

"Ehdottomasti kyllä. Mulla ei oo siitä mitään muuta ku positiivista palautetta antaa, et harmi ku en keksiny mitään muuta... et te ootte tehny oikeesti tosi hyvää työtä." (H3)

”Teiän kannattaa vaihdella niitä ihmisiä, jotka haastattele, et ne ketkä osallistuu siihen prosessiin et siinä ei ne samat tavat juurru.” (H3)

Lisäksi haastatteluissa kysyttiin haastateltavien näkemyksiä koko hallinnollisen työn keskittämistyöhön liittyvästä kehitystyöstä, jonka yhtenä osana rekrytointiprosessin keskittäminen yrityksessä on. Hallinnollisen työn keskittäminen viittaa yrityksen tahtotilaan, jossa esimies johtaa yksikköään ja henkilöstöään pääasiallisesti asiakastiloissa. Tällaista johtamiskulttuuria tuetaan siten, että henkilöstöön liittyvä hallinnollinen työ on uudelleen organisoitu lähes kokonaisuudessaan tehtäväksi henkilöstöhallinnossa.

Haastatteluissa tärkeimpänä nousi esille se, että keskitetty hallinnollinen työ auttaa esimiehen työtä, vapauttaa työaikaa asiakas- ja henkilöstörajapintaan sekä on tehokas toimintamalli pitkällä aikavälillä. Haastatteluissa mainittiin erityisesti esimiehen esimerkillisyys ja läsnäolo työpaikan arjessa osana henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista.

” Siis tavallaan se helpottaa sitä omaa työskentelyä. Et se vie tosi ison ajan... kyl se mun mielestä on hyöä, et me ollaan tuolla myymälässä. Ja me johdetaan omalla esimerkillä sitä työntekijää. Ku ei me voida vaatia siltä yhtään enempää, mitä me vaaditaan iteltämme. Et jos sä et tee omaa työtäs hyvin tai osaa kaikkee. Ja sun täytyy osata paremmin ku henkilökunta. Ni kyl se vaikuttaa siihen henkilökunnan työmoraliin ja et mitä ne viittii tehdä ja mitä ne jaksaa tehdä. Et ehdottomasti se et meiltä lähtee enemmän paperityötä ja hallinnollisuutta ni on hyvä juttu.” (H3)

Haastateltavat kuitenkin kokivat myös haasteita vanhoista tavoista poisoppimisessa sekä asennemuutoksessa uuden yritys- ja johtamiskulttuurin omaksumisessa. Esimiestyössä esimies painottaa omassa johtamistyyliinsään yksilöllisesti eri asioita. Lisäksi johtamistyyliin vaikuttavat esimiehen persoona, esimiestaidot sekä kokemus esimiestyöstä. Johtamiskulttuuriin liittyvät muutokset ovat siten ymmärrettäviä ja vaativat esimieheltä useiden asioiden oppimista ja toisaalta tiettyjen asioiden poisoppimista.

"Kaiken uuden oppiminen tai vanhasta poisoppiminen on vaikeaa, mut tota kyl mä uskon et se pidemmän päälle on toimiva ratkasu." (H2)

"...et moni kokee et heiltä riisutaan sitä valtaa, et he ei koe sitä omaa tekemistään enää niin tärkeeks." (H3)

Lisäksi haastatteluissa nousi esille yrityksen hallinnollisessa työssä käytettävät eri järjestelmät, joita tulisi kehittää edelleen tukemaan tehtyjä hallinnollisen työn keskittämiseen liittyviä prosessimuutoksia.

7.3 Tulosten yhteenveto

Tehty hallinnolliseen työhön liittyvä kehitystyö kokonaisuudessaan ja erityisesti rekrytoinnin osalta Turun Osuuskaupassa vuonna 2017 koettiin positiivisena, tehokkaana ja laadukkaana. Tulosten mukaan keskitetty rekrytointiprosessi vähensi esimiehen rekrytointiin käyttämää työaika. Lisäksi yksilöhaastatteluun pääsevien työnhakijoiden koettiin olevan laadukkaita, ja rekrytointiin liittyvän esivalintatyön onnistuneen. Hallinnollisen työn keskittäminen osana esimiehen työnkuvan muutosta koettiin pääosin positiivisena. Haasteina hallinnollisen työn tekemisessä koettiin edelleen olevan työnjaon epäselvyyden sekä tiettyjen HR-järjestelmien tekniset haasteet osana uutta toimintamallia.

Vuoden 2017 aikana toteutetut, keskitetyt rekrytointiprosessit koettiin esimiehen työaika säästävinä. Erityisesti yksilöhaastatteluihin saapuvien työntekijöiden laadukkuus oli parantunut merkittävästi. Lyhyiden, keskitettyjen esivalintatilaisuuksien koettiin olevan hyvä toimintamalli suuressa yrityksessä, jossa rekrytointia toteutetaan paljon. Pääosin soveltuvuus avoimna oleviin työtehtäviin merkitsee positiivista palveluasennetta sekä joustavia työelämätaitoja. Prosessikehityksen aikana koettiin, että tämänkaltaiset tilaisuudet ovat oikeanlaisia kohtaamisia arvioimaan määriteltyjä ominaisuuksia ja taitoja. Lisäksi rekrytointiprosessin koettiin muuttuneen ammattimaisempaan suuntaan ja työnhakijoiden tapaaamisen kasvotusten ajateltiin edistävän yrityksen työnantajakuvaa entisestään.

8 POHDINTA

8.1 Rekrytointi tehokkaana ja laadukkaana liiketoimintaa tukevana prosessina – teorian ja empiiristen tutkimustulosten vuoropuhelu

Tämän kehittävän toimintatutkimuksen tavoitteena oli tuottaa Turun Osuuskaupalle, suurena palvelualan yrityksenä, tehokas ja laadukas, henkilöstöhallintoon keskitetty rekrytointiprosessi. Rekrytointiprosessiin liittyvä prosessikehitys ja uusi toimintamalli perustuivat yrityksen strategiselle tavoitteelle ja painopisteelle, jossa yrityksen johtamiskulttuurin muutoksesta johtuva esimiehen työnkuvan muuttuminen vaikutti rekrytointissa erityisesti esimiehen hallinnolliseen työhön käytettyyn työaikaan. Tutkimuksena tämä kehitystyö ja sen tutkimus olivat erityisiä, sillä ne osoitettiin tietylle yritykselle vastaamaan sen tarpeita. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti henkilöstöresurssijohtamiseen sekä prosessikehitykseen ja -johtamiseen liittyvään tutkimukseen ja kirjallisuuteen ja lisäksi kehittävän työntutkimukseen taustaan, käsitteisiin ja analyysiin prosessikehityksen eri vaiheista liiketoiminnallisessa tutkimuksessa.

Laadukkaasti ja johdonmukaisesti toteutettu rekrytointiprosessi henkilöstöresurssijohtamisen osa-alueena, on yritykselle investointi, joka varmistaa yrityksen liiketoiminnan operatiivista sujumista ja on lisäksi merkittävässä roolissa erityisesti yrityksen tuloksellisuuden, kilpailukyvyn ja esimerkiksi työnantajakuvan kannalta. Onnistunut rekrytointiprosessi varmistaa henkilöstön osalta yrityksen ydinprosessien toteutumista, tässä tapauksessa asiakaspalveluprosessia (kts. Hannus 1997). Tämä tutkimus sijoittui henkilöstöjohtamisen työkentässä henkilöstöresurssisuunnitteluun ja -johtamiseen Turun Osuuskaupassa. Tutkimuksessa kehitettiin yrityksen rekrytointi-

tiprosessia sekä lyhyen että pitkän tähtäimen strategisena painopistealueena (kts. Ulrich 2007). Lyhyen tähtäimen strategisella painopistealueella viitataan tässä tutkimuksessa rekrytointiin henkilöstötyön perustehtävänä, jolla johdetaan yrityksen perusrakenteita, sekä vastataan liiketoimintayksiköiden operatiivisessa johtamisessa kohdattaviin haasteisiin työvoimatarpeen osalta. Rekrytointiin liittyvä ennakointi ja johdonmukainen suunnittelutyö sijoittuvat henkilöstöjohtamisen eri roolien osalta strategisten henkilöstöresurssijohtamisen alueelle. Rekrytointia tehdään paljon lyhyellä aikavälillä, ad hoc-menettelyllä, joka tarkoittaa sitä, että tehtävään palkataan joku tilapäisesti hoitamaan tekemättä jäänyttä tehtävää. Henkilöstöresurssisuunnittelu Turun Osuuskaupassa pyrkii vähentämään tätä nopeaa ja impulsiivista rekrytointia ja tekemään siitä suunnitelmallista ja ennakoitua, esimerkiksi kokonaisvaltaisen tiedon henkilöstörakenteiden osalta ja tutkimuksessa kehitetyn poolimallin avulla. Tämän suunnitelmallisuuden ja ennakoinnin tavoitteena on tukea yrityksen liiketoiminnan strategiaa sen menestymisen edellytyksenä – esimiesten toimintaa liiketoimintayksiköissä sekä strategisesti ylimmän johdon linjauksia (Williams 2002).

Henkilöstötyön muuttunut rooli

Henkilöstötyön ja -ammattilaisten rooli on muuttunut viime vuosien aikana huomattavasti, ja nykyaikaisessa työelämässä henkilöstöjohtamisen perustehtävät ovat liiketoiminnan johtamisen ytimessä. Yhteiskunta ja työelämä kehittyvät jatkuvasti, mikä vaatii organisaatioita kehittämään, uudistamaan ja muuttamaan esimerkiksi niiden prosesseja, toimintamalleja ja henkilöstötyötä. Henkilöstöjohtamisen työkentässä olevan operatiivisen, päivittäisen henkilöstötyön toimintojen on tuettava yrityksen strategiaa tavoitteita, ja lisäksi henkilöstötyöhön liittyviä prosesseja ja toimintamalleja on ylläpidettävä ja kehitettävä jatkuvasti.

Aiemmassa tutkimuksessa ja kirjallisuudessa tutkijat ovat keskittyneet yleisesti henkilöstöjohtamisen roolin osalta pitkälti siihen, minkälaisia perustehtäviä yrityksen henkilöstöammattilaisilla on, mutta henkilöstötyön tuloksellisuuteen ja liiketoiminnallisiin tavoitteisiin aiemmat tutkimukset antavat vähäisesti arvoa. Tuloksellisen henkilöstötyön näkökulman esille nostaminen tässä tutkimuksessa oli ensiarvoisen tärkeää ja tieteellisesti merkittävää tutkia, vaikka tutkimus ei pyrkinytkään yleistämään tutkimustuloksia. Henkilöstötyön tutkimuksen keskittyminen sen tavoitteisiin ja tuloksiin perustehtävien luetteloinnin sijaan vaikuttaa suoraan sekä henkilöstöammattilaisten omaan kuin kokonaisvaltaiseen käsitykseen henkilöstötyön roolista nykyaikaisissa yrityksissä. Sen lisäksi kiinnitettäessä huomiota henkilöstöön yrityksen resursseina, joista yrityksen on mahdollista johdonmukaisen ja ennakoivan henkilöstöressis suunnittelun saada työtehtäväänsään paras mahdollinen suoritus käyttöönsä, hyödyttää se sekä työnantajaa että motivoi henkilöä itseään kehittymään ja käyttämään osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla oikeassa paikassa. Useissa yrityksissä muun muassa tämän asenne- ja toimintatapamuutoksen johdosta henkilöstöammattilaisista on tullut liiketoiminnan kumppaneita, ja nykypäivänä usein henkilöstöosastoa kutsutaankin HR business partnerin käsitteellä (Ulrich 2007).

Liiketoiminnallinen tuntemus henkilöstötyössä on nykypäivänä tärkeää. Henkilöstötyön osalta tämä liiketoiminnan kumppanuus asettaa sille vaatimuksen olla tietoinen yrityksen liiketoiminnallisesta menestymisestä sekä henkilöstötyön käytäntöjen vaikutuksesta kannattavuuteen ja tuloksellisuuteen, kuin myös sen uudistumiseen ja henkilöstön kehittämiseen. Liiketoiminnan kumppanin roolissa ja yrityksen henkilöstöön vaikuttavassa työssä on oleellista, että henkilöstöammattilaiset soveltavat henkilöstöstrategian ja -käytäntöjen periaatteita myös omaan toimintaansa. (Ulrich 2007, 231; Becker 201, 3-6). Kun edellä mainitut asiat ovat yrityksessä tiedostettu,

henkilöstötyöhön liittyviä käytäntöjä voidaan kehittää esimerkiksi teknologian sekä prosessien tehokkuuden ja laadun parantamiseksi. Lisäksi kaikkien yrityksen johtamisen parissa työskentelevien, ei vain henkilöstöammattilaisten, on tiedettävä, miten henkilöstökäytäntöjen avulla voidaan luoda lisäarvoa yritykselle. (Ulrich 2007, 280-284.) Henkilöstöjohtamisen on oltava siten liiketoiminnan johdon sekä henkilöstöammattilaisten yhteistyötä. Tässä tutkimuksessa rekrytointiprosessia kehitettiin intensiivisessä yhteistyössä liiketoimintayksiköiden kuin keskijohdon ja linjajohdon kanssa erilaisten työpajojen ja osallistavan prosessikehitystyön kautta. Yhteistyön avulla haluttiin tuottaa yritykselle rekrytointiprosessi, jossa on otettu huomioon useista eri näkökulmista prosessin eri työvaiheita ymmärättäviä henkilöitä, sekä lisätä uuteen toimintamalliin sitoutumista ja edistää sen jalkautumista käytäntöön Turun Osuuskaupassa. Turun Osuuskaupan henkilöstöhallinnon osasto oli ottanut käyttöönsä lean- ajattelua tukevan systemaattisen, prosessien standardointiin ja virtaviivaistamiseen liittyviä työkaluja osaltaan muuttamaan yrityksen johtamiskulttuuria esimerkillisesti.

Työelämässä on tapahtunut suuria muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana. Organisaatiot ovat yhä moninaisempia järjestelmiä, joissa tuotetaan eri johtamistyyplejä, asetetaan erilaisia tavoitteita ja käytetään eri toimintamalleja. Nykyaikainen organisaatio on jatkuvasti uudistuva, monipuolinen, kehittyvä ja innovatiivinen, mikä vaatii yhä osaavampaa, sopeutuvaisempaa ja motivoituneempaa henkilöstöä. (Järvinen 1996, 35.) Lisäksi työsuhteet, tavat tehdä töitä sekä työelämän arvomaailma ovat muuttuneet. Itsensä kehittämisen sijaan nykyaikainen ihminen toteuttaa itseään eri elämän osa-alueilla jatkuvasti. Yhteisesti määriteltyjen tavoitteiden sekä menestyksen sijaan yksilöllisyys otetaan organisaatioissa huomioon. (Järvinen & Korosuo 1990, 22- 23.) Yksilön identiteettiin vaikuttavan tarpeen kehittää

itseään jatkuvasti myös määräaikaiset työsuhteet, epävarma työllistymistilanne sekä muutokset muun muassa toimialoissa ja työskentelytavoissa ovat asettaneet vapaa-ajan yhä keskeisempään rooliin yksilön elämässä. Nykyaikaista työelämää heijastaa myös henkisten voimavarojen rooli kilpailutekijänä mekaanisen, kovan osaamisen sijaan. (Järvinen 1996, 35.)

Henkilöstöresurssisuunnittelua tehdessä yrityksen tulee jatkuvasti määrittellä se, mitkä ovat yrityksen keskeiset kilpailutekijät ja millaisia työntekijöitä yritys tarvitsee – nyt ja tulevaisuudessa. Tämä vaatii jatkuvaa yrityksen ydin- ja kilpailuetuosaamisen määrittelyä ja toisaalta suunnitelman kehitettävistä asioista. Yrityksen tulee arvioida tehtävien asioiden oikeellisuus, tarpeellisuus sekä eettisyys. (Järvinen 1996, 90- 91.) Nykyajan työnantaja etsii niin sanottua hyvää tyyppiä, joka on ominaisuuksiltaan joustava, sopeutuva ja oppimiskykyinen. Hyvä tyyppi on tutkittu olevan yrittäjämäisesti työpaikastaan ajatteleva henkilö, joka edustaa työnantajaansa myös vapaa-ajallaan. (Vaahtio 2005, 64- 65.) Tämän kaltaisen resurssin etsiminen asettaa usein persoonan soveltuvuuden ammattitaitoa tärkeämmäksi. Tämänkaltaisen kulttuurinmuutos asettaa rekrytointiprosessin kehitystarpeen erityisesti siltä osin, että sen avulla pystytään tunnistamaan kovaan osaamisen sijaan haluttuja yksilöllisiä kvalifikaatioita ja ominaisuuksia, niin sanottuja hyvän tyyppin ominaisuuksia. Tässä tutkimuksessa rekrytointin toimintamallia kehitettiin siten, että useiden työhakemusten lukemisen sijaan työnhakijoita voitiin tavata keskitetyissä esivalintatilaisuuksissa kasvotusten ja siten arvioida oikeanlaisia ominaisuuksia, jotka yritys oli määritellyt asiakaspalvelutyöhön vaatimuksena.

8.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen avulla Turun Osuuskaupan market-toimialan rekrytointiprosessi keskitettiin henkilöstöhallintoon prosessikehityksen eri työvaiheiden tuloksena. Rekrytointiprosessin päätavoitteena oli sen tehokkuus kokonaisprosessin keston osalta sekä laadukkuus työnhakijoiden osalta. Kerätyn tutkimusaineiston ja tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että keskitetysti henkilöstöhallinnossa tehty työhakemusten esikarsintaan liittyvä työ sekä keskitetysti järjestetyt esivalintatilaisuudet, joissa rekrytoidaan henkilökuntaa useampaan kuin yhteen liiketoiminta yksikköön, ovat tehokkaita ja laadukkaita. Lisäksi toiminnallisen prosessikehityksen edetessä tutkimuksen aikana haluttiin kehittää market-toimialan perehdytys rekrytointiprosessin viimeisenä vaiheena, sen luonnollisena jatkumona.

Keskitetty rekrytointiprosessi

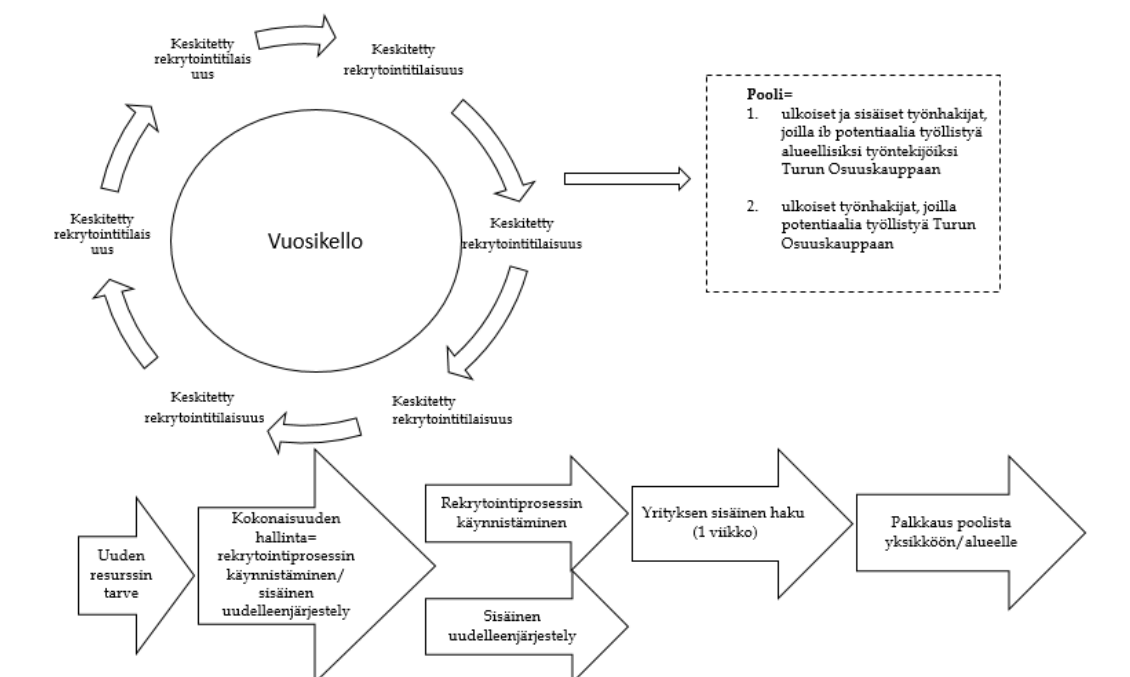
Rekrytointiprosessi keskitettiin tämän prosessikehityksen pohjalta Turun Osuuskaupan market-toimialalla henkilöstöhallintoon tehtäväksi. Keskitetty rekrytointi tarkoittaa sitä, että rekrytointiprosessiin liittyvä hallinnollinen työ, työvaiheeltaan raskas hakemusten esikarsintatyö sekä esivalintatilaisuudet potentiaalisten palkattavien löytämiseksi suunnitellaan ja toteutetaan henkilöstöhallinnosta, yhteistyössä liiketoimintayksiköiden esimiesten kanssa.

Tutkimuksen pohjalta esivalintatilaisuudeksi määriteltiin rekrytoinnin luonteesta johtuen lyhyet pikahaastattelut, joita voidaan käyttää esimerkiksi suurissa massarekrytoinneissa, kuten kesä- tai joulutyöntekijöiden rekrytoinneissa. Yksittäisten rekrytointitarpeiden ennakointiin kehitettiin pohjalta tutkimuksen pohjalta vuoden aikana systemaattisesti järjestettävät

rekrytointitilaisuudesta, joissa rekrytoidaan yrityksen niin sanottuun pooliin työntekijöitä, jotka voidaan palkata tehokkaasti lyhyellä aikavälillä rekrytointitarpeen yllättäessä kun esimerkiksi työntekijä irtisanoutuu. Rekrytointin esivalintatilaisuuksien sisältö muotoutui tämän prosessikehityksen aikana ryhmätehtävän ja lyhyen yksilöhaastattelun yhdistelmäksi, jossa otetaan työnhakijoiden yksilöllisiä ominaisuuksia huomioon. Tutkimuksen aikana järjestetyissä esivalintatilaisuuksissa pyrittiin luomaan rento ja positiivinen ilmapiiri, ja työnhakijoilta saatu palaute järjestetyistä tilaisuuksista oli pääosin positiivista. Lisäksi tutkimuksen aikana rekrytointiprosessissa otettiin käyttöön sosiaalisen median ilmoituskanavat, jotta yrityksen on mahdollista löytää nopeasti oikea kohderyhmä työnhakijoiksi.

Keskitetty rekrytointiprosessi kehittyi tehokkaaksi ja laadukkaaksi. Tehokkuuden kokemus näyttäytyi erityisesti esimiesten kokemuksissa työajan käytön suhteen tässä uudessa rekrytointimallissa, haastattelujen ja saadun palautteen perusteella. Lisäksi yksilöhaastatteluun tulevien työnhakijoiden laadun koettiin parantuneen merkittävästi. Aiemmassa rekrytointin toimintamallissa, esimiehen hoitaessa itsenäisesti työhakemusten esikarsinnan, esimerkiksi ajankäytön rajallisuus koettiin haasteena työnhakijoiden tarkan arvioinnin osalta ja siten esimies käytti jopa paljon aikaa myös epäpotentiaalisten työnhakijoiden haastatteluun. Hakijoiden kohtaaminen kasvotusten nähtiin tässä hyväksi tavaksi kiinnittää huomiota ensivaikutelmaan, ja siten tutustua potentiaaliseen uuteen resurssiin kasvotusten, hakemusten lukemisen sijaan. Työaikaan perustuvaa rekrytointiprosessin tehostamistavoitetta tuki se, että näiden tilaisuuksien avulla voitiin lyhyessä ajassa nähdä useampi hakija kerrallaan. Lisäksi työnhakijoiden tapaamisen on tutkittu vaikuttavan yrityksen työnantajakuvaan. Nykyaikana rekrytoija jää usein työnhakijalle pimentoon sähköisten hakulomakkeiden ja digitaalisen tiedonkulun vuoksi. Tilaisuuksien avulla voitiin viestiä työnhakijalle myös sitä, että työhakemuksia lukevat inhimilliset ihmiset.

Keskitetty rekrytointiprosessi edistää rekrytointitarpeeseen liittyvää ennakkointia ja suunnitelmallisuutta, sekä tukee rekrytointien ja henkilöstöressurssien kokonaisuuden hallintaa yrityksessä. Tällä viitataan siihen, että rekrytoijan ymmärtäessä yrityksen henkilöstöressurssisuunnittelua kokonaisuutena, yrityksen resurssit voidaan liikutella sisäisesti ilman rekrytointia, mikä osaltaan tehostaa rekrytointiprosessia siten, että yksikön osaamisvaje ja työtehtävän täyttämisen pystytään toteuttamaan lyhyellä aikataululla esimerkiksi työntekijän irtisanoutuessa yllättäen. Henkilöstöhallinnossa oleva kokonaiskäsitys yrityksessä mahdollisesti avautuvista tarpeista ja toisaalta esimerkiksi epäoptimaalisista henkilöstörakenteista voidaan ennakoida esimerkiksi henkilöstön uudelleensijoittamisen avulla. Tämän tutkimuksen pohjalta syntynyt rekrytoinnin toimintamalli esitetään kuviossa 5.

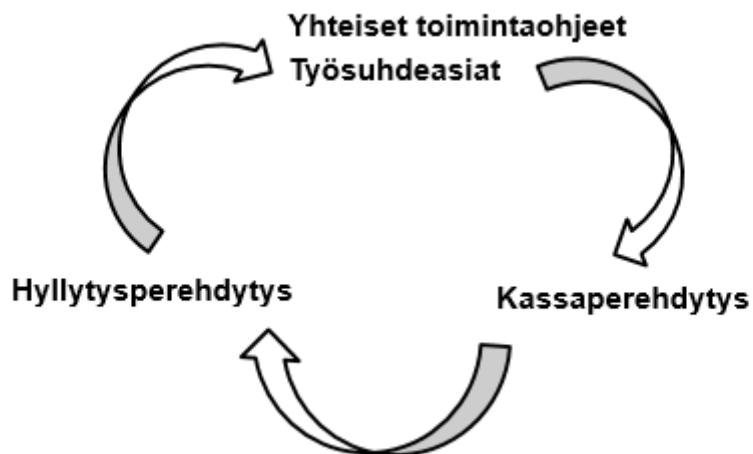


KUVIO 5. Keskitetty rekrytointiprosessi.

Keskitetyn rekrytoinnin toimintamallissa Turun Osuuskaupassa otetaan käyttöön vuonna 2018 systemaattisesti vuoden aikana järjestettävät, keskitetyt, rekrytoinnin esivalintatilaisuudet, joiden tavoitteena on löytää potentiaalisia palkattavia yritykseen. Potentiaaliset työnhakijat rekrytoidaan pooliin, josta yrityksen on mahdollista tehokkaalla aikataululla lähettää palkattava työnhakija yksilöhaastatteluun liiketoimintayksikön esimiehelle, kun yrityksen sisäisten työntekijöiden halukkuus avoimena olevaan tehtävään on huomioitu. Lisäksi kehitystyön pohjalta rekrytointeja on mahdollista tehdä alueellisina, jossa tavoitteena on, että palkattavan resurssin on mahdollista työskennellä useammassa kuin yhdessä liiketoimintayksikössä. Toimintamallin avulla halutaan edistää esimerkiksi haja-asutusalueiden työnhakijoiden määrään liittyviä haasteita.

Perehdytyksen uusi toimintamalli

Toiminnallisen prosessikehityksen edetessä vuoden 2017 aikana market-toimialan perehdytysprosessi kehitettiin osaltaan vastaamaan keskitettyjen toimintamallien, muun muassa tasalaatuisuuden tavoitteita. Perehdytys koettiin tärkeänä erityisesti edistämään uuden työntekijän osaamista, sitoutumista ja motivaatiota työtä ja työnantajaa kohtaan. Perehdytyksen arvioinnin mittaaminen on mahdollista pitkän tähtäimen arviointimenetelmillä. Perehdytysprosessin kehittämisen osalta aineiston keruuta toimintamallin suunnittelemiseksi ja jalkautumiseksi liiketoimintaan tehtiin työpajatoiminnan kautta eri liiketoiminnan ja henkilöstöhallinnon edustajien yhteistyönä syksyllä 2017. Työpajoissa määriteltiin perehdytykselle yhteisiä tavoitteita sekä konkreettisia asioita, joita työsuhteen alussa yrityksen tulisi ottaa huomioon. Perehdytykseen kehitettiin uusi toimintamalli, joka esitetään kuviossa 6.



KUVIO 6. Uuden työntekijän keskitetty perehdytysprosessi.

Perehdytyksen toimintamalli tehtiin rekrytoinnin jatkumoksi erityisesti kaupan alan työtehtäviin. Yhtenäisen toimintamallin avulla haluttiin mahdollistaa tasalaatuinen ja systemaattinen uusien työntekijöiden perusperehdytys, joka osaltaan antaa työntekijälle valmiudet työskennellä kaupan alan työtehtävissä sekä edistää työntekijöiden osaamisen kehittämistä, työtehtävään sitoutumista ja motivaatiota työtä kohtaan. Perehdytystilaisuudet käynnistettiin lokakuussa 2017, ja niitä järjestettiin tämän tutkimuksen aikana ainoastaan neljä kertaa. Perehdytystilaisuus määriteltiin kolmen tunnin pituiseksi tilaisuudeksi, joka piti sisällään yllä olevan kuvion mukaiset kolme osa-aluetta. Tilaisuuksiin osallistui maksimissaan 15 uutta työntekijää, jotka kolmessa ryhmässä kiersivät edellä mainitut kolme perehdytyspistettä. Perehdytystilaisuuksia on tarkoituksena järjestää rekrytointitilaisuuksien tavoin systemaattisesti vuosikellon mukaisesti, esimerkiksi yhden kerran kuukaudessa.

Kehitetyn perehdytysprosessin tehokkuudesta tai laadukkuudesta ei ole saatavilla vielä tuloksia muuten kuin perehdytystilaisuudessa työntekijöiltä pyydettyjen palautekyselyjen avulla. Palauteiden avulla haluttiin kerätä tietoa työntekijöiden kokemuksista prosessin jatkokehittämistä varten erityisesti sen laadukkuuden ja janakäytön osalta. Tämän tutkimuksen osalta perehdytystilaisuuksien palautekysely ei toiminut aineiston keruumenetelmänä, sillä tutkimus toteutettiin työnantajan näkökulmasta ja palautteet kerättiin työntekijöiltä, joten ne rajattiin varsinaisten tutkimustulosten ja aineiston keruun ulkopuolelle.

Työntekijöiden osalta perehdytysprosessiin oltiin pääosin tyytyväisiä. Palautekyselyn täytti 32 uutta työntekijää, joista valtaosa määritteli perehdytyksen laadun erinomaiselle tai hyvälle tasolle. Lisäksi työntekijöiltä kysyttiin sitä, kokivatko he saaneensa riittävästi tietoa työskentelyn aloittamista varten Turun Osuuskaupassa, ja 31 vastanneista koki perehdytyksessä määritellyn sisällön ja tietojen olevan riittävä työtehtävästä suoriutumiseen itsenäisesti. Erityisesti työntekijät perehdytyksen onnistuneen sen kattavan sisällön osalta sekä sen luoman turvallisuuden tunteen työskentelyn osalta Turun Osuuskaupassa. Työntekijät jäivät kaipaamaan perehdytyksestä erityisesti konkreettisempaa työhön opastusta, esimerkiksi kassajärjestelmän käytön osalta, mikä jätettiin tietoisesti vähemmälle eri liiketoimintayksiköiden toimintatapojen vuoksi. Perehdytysprosessin kehitys ja vakiinnuttaminen jatkuvat Turun Osuuskaupassa vuonna 2018, jolloin tavoitteena on lisäksi tuottaa yritykselle perehdytyksen eri tasoja sen mukaan, minkälaista osaamista ja aiempaa kokemusta työntekijällä on työsuhteen alkaessa. Lisäksi yrityksen tavoitteena on kehittää perehdytysmalli yrityksen vakituisille työntekijöille, minkä avulla yrityksen on mahdollista kehittää työntekijöiden osaamista edelleen sekä tunnistaa niin sanottuja avainosaajia.

8.3 Uusien toimintamallien vakiinnuttaminen

Hyppäsen (2007) mukaan yrityksen on kehityttävä ja muututtava, jotta se voi menestyä ja säilyttää kilpailukykyänsä (Hyppänen 2007, 218). Muutokset ovat yritystoiminnassa välttämättömiä, mutta aiheuttavat usein haasteita ja jopa vastarintaa henkilöstössä. Muutosprosessin yhteydessä syntyneeseen uuden toimintamallin, työnteon tavan tai käytännön vakiintumiseen ja jalkautumiseen, sekä siihen sitoutumiseen eri käyttäjien osalta on tärkeää. Whettenin (1981) mukaan muutoksiin suhtaudutaan usein joko proaktiivisesti, jossa muutos ennakoidaan, ja asioita mietitään uudesta näkökulmasta. Tämä voi näkyä joko positiivisena tai negatiivisena tulevan murehtimisena. Reaktiivisesti suhtautuva henkilö taas saattaa puolustaa vahvasti entistä toimintatapaa tai olla kokonaan passiivinen (Whetten 1981). Kotter (1996) määritteli onnistuneen muutoksen johtamisen askeleet, joita ovat 1) muutoksen välttämättömyyden korostuminen, 2) vahva vetäjäjoukko, 3) konkreettinen kuva toimintatavasta, 4) viestintä, 5) muutoksen kohteena olevien henkilöiden osallistaminen, 6) pientenkin edistysaskeleiden esille nostaminen, 7) uusien toimintatapojen vahvistaminen sekä 8) uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen. (Kotter 1996, 19-25.) Prosessimuutos vaikuttaa lisäksi aina yrityksen kulttuuriin. Kulttuurinmuutoksessa henkilöstöammattilaisten rooli on tärkeä sen jalkautumisessa, sillä muutos koskettaa aina yrityksen ja siten myös henkilöstön arvoja ja identiteettiä. (Ulrich 2007, 208-211.)

Uutta toimintamallia suunnitellessa on tärkeää pohtia sitä, halutaanko toimintatapa muuttaa perusteellisesti vai vain joltain osin. Erilaisten kokeilujen avulla organisaation on mahdollista päättää, millaisen toimintamallin kehittäminen on tarpeellista, ja siten vaikuttaa myös siihen, miten se vakiinutetaan organisaatiossa. Tutkijan osallisuus uuden mallin kehittämisessä on

myös otettava huomioon. (Engström 2002, 146.) Tämän kehittävän toimintatutkimuksen avulla yritykselle haluttiin tuottaa keskitetyn rekrytoinnin toimintamalli, jossa erityisesti rekrytointiprosessin esivalintaan liittyvä työvaihe kehitettiin tehokkaammaksi ja laadukkaammaksi. Prosessikehityksen pohjalta syntyneen toimintamallin vakiinnuttaminen aloitettiin jo vuoden 2017 aikana erilaisten työpajamenetelmien ja tiiviin yhteistyön eri toimijoiden välillä, avulla. Työpajoissa eri toimijoiden välillä ideoiden lisäksi jaettiin hyviä käytänteitä prosessin eri työvaiheista. Tehdyt kehittämissryhmät ja työpajat olivat avoimia ja läpinäkyviä tilaisuuksia, joiden pohjalta kehitystyössä päästiin aina eteenpäin. Kehitystyön aikana osa henkilöstöstä koki muutoksen haastavana erityisesti sen aiheuttaman uuden oppimisen tarpeen vuoksi. Lisäksi haasteena koettiin esimerkiksi rekrytoinnin vallankäyttöön liittyviä haasteita esimerkiksi työhakemusten esikarsinnassa, jonka uudessa toimintamallissa teki henkilöstöhallinnon rekrytoija. Tutkimus- ja kehittämistyön seuraaminen ja arviointi sekä vahva viestintä yrityksessä toimintamallin muutoksen jälkeen tunnistettiin merkittäväksi yrityksessä, ja seuratyötä jatketaan edelleen sen jälkeen kun toimintamalli on saatu käyttöön yhtenäisenä, johdonmukaisena, kehitettynä rekrytointiprosessi. Rekrytointiprosessin lisäksi perehdytysprosessin kehittämiseen, henkilöstönhankintaan sekä henkilöstösaatavuuden ennakointiin ja tehokkaaseen resurssien käyttöönottoon liittyviä suunnitelmia on useita, joita suunnitellaan ja toteutetaan jatkuvasti myös tästä eteenpäin Turun Osuuskaupassa.

8.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden määrittelyssä tärkeää on tietoisuus siitä, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija on ollut jatkuvasti tietoinen siitä, mitä teknisesti ja eettisesti tekee (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 69). Toimintatutkimus pyrkii

muutokseen, erottautumaan muusta akateemisesta tutkimuksesta sen prakti-
sen tiedon tuottamisen, kokemuksellisen ja reaaliaikaisen ja sitä kautta hyö-
dyllisen luonteen tavoitteella, mikä on myös keskeinen tutkijan motivaation
lähde tutkimukselle. Toimintatutkimus ei kuitenkaan ole ainoastaan muutos-
prosessi, vaan tutkimus, jolla saadaan tietoa esimerkiksi valtarakenteisiin liit-
tyvistä tekijöistä, joita ei haastattelulla saataisi selville. Toimintatutkimuksella
teoreettinen tiedon tuottaminen sovelletaan käytäntöön asti. (Kuula, 1999, 173-
175, 204). Tämä kehittävä toimintatutkimus osoitettiin Turun Osuuskaupalle
yrityksenä, ja sen tulokset koskevat vain tätä tutkittua tapausta. Tapaustutki-
muksen tuloksilla ei siten ole suoraa tieteellistä arvoa yleistettävyyden kan-
nalta (Peuhkuri teoksessa Laine ym. 2007, 131). Toimintatutkimuksessa tutki-
jan rooli on merkittävä muutosprosessissa asettaen haasteelliseksi tutkijan ob-
jektivisuuden tutkimuskohteelle, minkä johdosta sitä on tarkasteltava tutki-
muksen luotettavuuspohdinnassa.

Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa puhutaan tutkijan roolin dilem-
masta, jolla tarkoitetaan tutkijan auktoriteetin tai tasavertaisen osallistumisen
valintaa tutkimusprosessissa (Kuula 1999, 90). Tässä tutkimuksessa tutkija ke-
hitti, testasi ja standardoi uuden rekrytoinnin toimintamallin itsenäisesti kui-
tenkin osallistaen eri prosessin toimijoita ja tutkittavia mukaan kehittämistyö-
hön prosessinkehityksen eri vaiheissa, edistäen toimintamallin optimaalista
lopputulosta sekä sen vakiintumista käytäntöön. Vuorovaikutuksella ja demo-
kraattisen dialogin avulla muutosprosessiin saatiin olemassa olevan koke-
muksen ja viisauden tuoma tieto, jonka avulla voitiin kehittää Turun Osuus-
kaupalle parhaiten sopiva rekrytoinnin prosessi. Lisäksi tutkijan arvostus ja
asenne empiirisen objektin subjektiluonnetta kohtaan on tärkeää yhteistyön ja
yhteisen oppimisen prosessin kannalta, johon myös tässä tutkimuksessa kiin-
nitettiin erityistä huomiota. (Kuula 1999,97).

Teemahaastattelujen osalta haastateltavat saivat ennakkoinformaatiota tutkimuksen tarkoituksesta, sekä heille painotettiin tutkimuksen vapaaehtoisuutta sekä mahdollisuutta vetäytyä tutkimuksesta myös haastattelun jälkeen. Haastateltavat olivat tietoisia haastattelutilanteiden nauhoittamisesta, ja lisäksi heille kerrottiin, että haastattelut poistetaan tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Vapaaehtoisuus sekä haastateltavien anonymiteetin säilyttäminen ovat merkittäviä tutkimuksen eettisyyden kannalta. Teemahaastattelut olivat vuorovaikutteisia tilanteita, joihin valittiin tutkittavat harkinnanvaraisesti. Harkinnanvaraisuus ja eliittiotanta perustuivat siihen, että tutkija tiesi haastateltavilla olevan omakohtaista kokemusta ja tietoa kehitetyn rekrytointiprosessin osalta sekä esivalintatilaisuuksien haastattelijana että keskitetystä rekrytointiprosessista työnhakijoita vastaanottavana esimiehenä. Tutkimukseen haluttiin valita henkilöitä, jotka pystyivät pohtimaan henkilökohtaisia kokemuksiaan uudesta rekrytointin toimintamallista verrattaen aiempaan toimintamalliin. Vuorovaikutteisuus näyttäytyi erityisesti dialogisena keskusteluna, ja Alasuutarin (2011) mukaan yksilöhaastattelu voikin johtaa myös ”terapiatilanteen” kaltaiseen vuorovaikutukseen (Alasuutari 2011,151). Tässä tutkimuksessa haastattelut olivat keskimäärin lyhyitä, ja terapiankaltaista tilannetta ei syntynyt. Tutkijan oma osallisuus prosessikehityksessä ja toisaalta asian syvällinen tuntemus asettivat haastattelun osaltaan erilaiseen tilanteeseen kuin esimerkiksi objektiivisesti tutkimusaihetta katsovan tutkijan kanssa. Tutkija saattoi johdatella tiedostamattaan keskustelua haluttuun suuntaan, ja toisaalta dialoginen keskustelu lisäsi oivalluksia prosessin kehittämisen osalta edelleen, joka rikastutti myös tutkimusaineistoa huomattavasti.

Keskitettyjä rekrytointin esivalintatilaisuuksista otettiin videotallenteita, joiden avulla järjestettyjä tilaisuuksia voitiin arvioida ja reflektoida prosessin jatkokkehityksen suunnittelemiseksi ja kehittämiseksi. Työnhakijoilta kysyttiin lupa videoiden tallentamiseen ja heille kerrottiin tutkimustyöstä osana pro gradu-tutkielmaa ja rekrytointiprosessin kehitystyötä.

8.5. Jatkotutkimuksesta

Jatkotutkimusaiheista erityisesti rekrytointiprosessin onnistumisesta sekä yksilön että työnantajan näkökulmasta on tarvetta. Rekrytointiprosessin onnistumista tulisi arvioida ja mitata pitkällä aikavälillä esimerkiksi työntekijän ominaisuuksien osalta. Kun yritys rekrytoi uuden työntekijän esimerkiksi hänen osoittaman motivaation, asenteen ja joustavuuden pohjalta, olisi mielenkiintoista tutkia näiden ominaisuuksien säilymistä yrityksessä sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Tärkeänä tutkimuskohteena rekrytointiprosessin osalta on työnantajan rekrytointiosaamisen tutkimus, esimerkiksi sen kehittyminen prosessikehityksen ohella tai stabiilina, pysyvän toimintamallin tärkeänä osana. Tässä tutkimuksessa huomattiin, että rekrytointiosaamisessa voi olla suuriakin eroja eri toimijoiden välillä.

Henkilöstötyön tuloksellisia tavoitteita ja toteutusta on tärkeää tutkia edelleen. Henkilöstötyö ja -johtaminen osana yrityksen menestystä ja kilpailukykyä erityisesti oikeanlaisen resursoinnin, mutta myös henkilöstön osaamisen kehittämisen osalta on merkittävä investointi yritykselle, ja tärkeämpi kuin koskaan nykyaikaisen palvelukulttuurin ja kulutuskäyttäytymisen osalta. Työntekijät ovat lisäksi nykyaikana tietoisia uramahdollisuuksistaan, ja työpaikka voidaan valita esimerkiksi yrityskulttuurin tai kehittämismahdollisuuksien sijaan. Näihin asioihin yrityksen tulee erityisesti kiinnittää huomiota, jotta sen on mahdollista hankkia parhaat työntekijät itselleen.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Aula, P & Heinonen, J. 2002. *Maine: menestystekijä*. Helsinki: WSOY.
- Collins, J. 2001. *Good to Great*. New York: Harper Business.
- Becker, J., Kugeler, M. & Rosemann, M. 2003. *Process Management - a Guide for the design of business process*. Berlin: Springer.
- Bodgan, R.C. & Bicklen, S.K. 2007. *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods* (5th ed). USA: Pearson.
- Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A. & Moynihan, L. M. 2003. Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: a longitudinal field study. *Human Resource Management*, 42(1), 23-37.
- Brewster, C. & Larsen, H.H. 2000. *Human Resource Management in Northern Europe. Trends, Dilemmas and Strategy*. Oxford: Blackwell.
- Brockbank, W. & Ulrich, D. 2005. *The HR Value Proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cain, N. H. & Kleiner, B. H. 2002. How to hire employees effectively. *Management Research News*, Vol. 25 (5) 1-84.
- Carr, W. & Kemmis, S. 1986. *Becoming critical: Education, knowledge and action research*. Philadelphia: Falmer Press.
- Collins, J. 2001. *Good to Great*. New York: Harper Business.
- Cook, M. 2004. *Personnel selection, adding value through people*. (5th ed.) Singapore: Markono Print Media Pte Ltd.
- Engeström, Y. 2002. *Kehittävä työntutkimus - perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Edita.
- Hannus, J. 1997. *Prosessijohtaminen - ydinprosessin uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hart, E. 1996. Action Research as a Professionalizing Strategy: Issues and Dilemmas. *Journal of Advanced Nursing* 23: 454-461.

Hatakka, I. 2016. "Onhan se rekrytointi kuin yrityksen käyntikortti". Tutkimus työnhakijoiden rekrytointikokemuksista ja hakijakokemukseen vaikuttavista kriittisistä tekijöistä. Turun yliopisto: Turun Kauppakorkeakoulu. Pro gradu-tutkielma.

Heikkinen, H.L.T. 2001. Toimintatutkimus – Toiminnan ja ajattelun taitoa teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Heikkinen, H. L. T. & Jyrkämä, J. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). Siinä tekijä missä tutkija. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. 25–62. Jyväskylä: Atena.

Holmberg, I. & Tyrstrup, M. 2010. Well then – What now? An everyday approach to managerial leadership. *Leadership*. 6(4), 353-372.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H. Rintala-Rasmus, A. Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Järvinen, A. 1996. Henkilöstö voimavarana. Rekrytointi ja sen kehittäminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Järvinen, A. & Korosuo, H. 1990. Henkilöstöhankinta yrityksen menestystekijänä. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Dark Oy.

Kesti Marko. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. Väitöskirja.

Kniivilä, S., Lindblom-Ylänne S. & Mäntynen, A. 2007. Tiede ja teksti. Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen. Helsinki: WSOY.

- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Helsinki: Kopijyvä Oy.
- Koskinen, A. 2016. Yhteenveto. Akavan erityisalojen jäsenlehti. 1/2016. So-mevinkit asiantuntijalle, 24-26. Forssa: Forssa print.
- Kotter, J. 1996. Leading change. Boston: Harvard Business School Press.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tammer-Paino Oy. Väitöskirja.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino.
- Markkanen M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Pitkänen, S., Luoma, L., Järvensivu, A. & Arnkil, R. 2009. Työ- ja elinkeino-ministeriö. Moni-ilmeiset rekrytointiongelmät. Helsinki: Työ- ja elinkeino-ministeriön julkaisuja.
- Salojärvi, S. 2013. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, Helsilä, M. & Salojärvi, S., 119-142. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Shulman, B. & Chiang, G. 2007. When to use an executive search firm and how to get the most out of the relationship. *Employment Relations Today*, Vol. 34 (1), 13-19.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Esa Print oy.
- Smith, R. & Hawkings, B. 2004. Reduce Costs, Improve Quality, and Increase Market Share. USA: Butterworth-Heinemann.
- Svinhuvud, K. 2007. Kokonaisvaltainen kirjoittaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Taylor, J. C. & Stern, G. M. 2009. Trouble with HR: An Insider's Guide to Finding and Keeping the Best People. USA: AMACOM Books.
- Toffler A & Toffler H. 1995. Creating a new civilization: the politics of the third wave. Atlanta, GA: Turner Publishing.

- Toikka, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ulrich D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.
- Ulrich D. 1996. Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Boston MA: Harvard Business Press.
- Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras - rekrytoinnin opas esimiehille. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima oy.
- Whetten, D.A. 1981. Managing organizational retrenchment. A bibliography.
- Williams, H. 2002. Strategic planning for human resources teoksessa Human resources in organizations, Leopold, J. (toim.), s 24-51. London: Prentice Hall.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro: Meedia Zone Oü

Sähköiset lähteet:

- Duunitori. 2016. Kansallinen rekrytointitutkimus. Viitattu 27.10.2017.
<https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/>.
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2016. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 23.10.2017.
http://www.stat.fi/til/sutivi/2016/sutivi_2016_2016-12_09_tie_001_fi.html.
- Turun Osuuskaupan Hertta- henkilötietojärjestelmä. Viitattu 3.11.2017.
- Työsuhdelaki 55/2001. SL 2:5§. Viitattu 7.12.2017.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko.

Teemahaastattelu keskitettyyn rekrytointiprosessiin liittyen Turun Osuus- kaupassa

Haastattelussa haastateltavan tulee pohtia vuoden 2017 aikana Turun Osuus-
kaupassa pilotoituja rekrytointimalleja, joissa on ollut mukana siten, että hä-
nen vastuualueellensa on rekrytoitu keskitettyjen esikarsintamenetelmien
avulla yksi tai useampi työnhakija.

Teema 1: Ajankäyttöinen tehokkuus rekrytoinnissa

Aiempi rekrytointimalli:

1. Kuinka arvioisit käytettyä työaika hajautetussa rekrytointimallissa seuraavien vaiheiden osalta (min/h/pv/vk):

- a) Työntekijätarpeen kartoittaminen _____
- b) Hakemusten lukeminen ja haastatteluun kutsuttavien valitseminen _____
- c) Haastattelut _____
- d) Suosittelijoiden läpikäyminen ja soittaminen - kävitkö nämä työvaiheet läpi? _____
- e) Valinnoista ilmoittaminen hakijoille _____

Keskitetyssä rekrytointimallissa esikarsintaan liittyvä työvaihe tehtiin keskitetysti tukitoiminnoissa. Sen jälkeen esimies sopi yksilöhaastattelut (max.2 kertainen määrä tarpeeseen nähden) ja teki valintapäätökset itsenäisesti.

2. Miten koet, että keskitetyt esikarsintamenetelmät vaikuttivat työaikaasi koko prosessin osalta?

3. Ovatko keskitetyt rekrytoinnit toimineet mielestäsi sujuvasti?

4. Miten kehittäisit toimintamallia edelleen, ja miten toimintamallia voisi vielä tehostaa?

Teema 2: Laadukas rekrytointi

5. Millaisina koit esikarsittujen hakijoiden laadun?

6. Koetko, että jatkoon päässeet hakijat jaettiin tasalaatuisesti eri yksiköihin?

7. Oliko haastatteliijoilla mielestäsi oli riittävästi näkemystä rekrytoinnissa haettavista ominaisuuksista ja osaamisesta?

8. Koetko, että työnhakijoiden *tasalaatuinen* hakijoiden esikarsinta on positiivinen asia?

9. Miten koet tämänkaltaisen rekrytoinnin vaikuttavan yrityksen ulkoiseen työnantajamielikuvaan?

Lisäksi:

10. Koetko, että voit luottaa keskitettyihin menetelmiin rekrytoinneissa? (vaikuttavuus, jalkautuminen...)

11. Koetko, että sait riittävästi tietoa rekrytoinneista? (tiedonkulku, viestintä)

12. Yritys haluaa, että esimies johtaa henkilöstöä, myyntiä ja asiakaspalvelua ja käyttää mahdollisimman vähän aikaa esim. henkilöstöresurssin tai valikoiman suunnitteluun ja ”koppityöhön (haastattelut, hakemusten sortauksetyms.). Miltä tämä sinusta tuntuu?