

Riitta Laitila

**Työnantajamielikuvaan vaikuttaminen  
rekrytointiprosessia kehittämällä  
koulutuskuntayhtymässä**

Opinnäytetyö

Tradenomi YAMK,

liiketoiminnan johtaminen ja  
kehittäminen

Kevät 2022



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Laitila Riitta

**Työn nimi:** Työnantajamielikuvaan vaikuttaminen rekrytointiprosessia kehittämällä koulutuskuntayhtymässä

**Tutkintonimike:** Tradenomi (YAMK), Liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma

**Asiasanat:** työnantajamielikuva, rekrytointi, hakijakokemus

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten rekrytointiprosessia kehittämällä voidaan parantaa Koulutuskuntayhtymä OSAOn työnantajamielikuvaa potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa ja tehdä OSA-Osta vetovoimaisempi työnantajana. Tarkoituksena oli lisäksi tutkia, miten työnantajamielikuva muodostuu rekrytointiprosessissa. Tutkimusongelmana oli selvittää rekrytointiprosessin haasteita ja ongelmakohtia, jotta niihin puuttumalla voidaan parantaa rekrytointiprosessia.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, ja tutkimusotteena oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin syksyllä 2021 OSAOssa palvelussuhteensa aloittaneilta viranhaltijoilta ja työntekijöiltä Webropol-kyselyllä. Kysely sisälsi avoimia kysymyksiä, joiden tavoitteena oli selvittää palvelussuhteensa aloittaneiden henkilöiden kokemuksia rekrytointiprosessista ja OSAOn työnantajamielikuvasta sekä kartoittaa rekrytointiprosessin kehittämistarpeita työnhakijan näkökulmasta. Kysely lähetettiin sähköpostin välityksellä 111 OSAOlaiselle. Kyselyyn saatiin 42 vastausta. Tämän lisäksi haastateltiin neljää rekrytointeihin osallistuvaa yksikönjohtajaa. Haastattelun teemoina oli rekrytointiprosessin kehittäminen, rekrytointikanavat, hakijakokemus ja työnantajamielikuva. Kokemuksia tutkittavasta aiheesta saatiin siten sekä työnhakijan että työnantajan näkökulmista.

Tutkimuksella kartoitettiin OSAOn työnantajamielikuvaa sekä rekrytointiprosessin nykytilaa ja kehittämistarpeita rekrytoitujen ja rekrytoivien esihenkilöiden kokemana. Tutkimuksella ei siten tavoiteltu yleistettävyyttä.

Tutkimustulosten mukaan rekrytoidut näkivät Koulutuskuntayhtymä OSAOn ennen palvelussuhteensa alkua vakaana, joustavana, kehittyvänä ja hyvin toimivana työnantajana, mutta toisaalta myös suurena, kankeana, byrokraattisena ja konservatiivisena organisaationa. 19 %:lla vastaajista ei ollut minkäänlaista mielikuvaa, tai he kuvasivat mielikuvaa sanalla neutraali. Kysyttäessä rekrytoiduilta mielikuvaa palvelussuhteen alettua, suurin osa vastaajista totesi mielikuvan pysyneen muuttumattomana tai parantuneen. Mielikuvaa paremmaksi oli muuttanut esimerkiksi kokemus työn ja vapaa-ajan hyvästä tasapainosta sekä tunne siitä, että työntekijöiden hyvinvoinnista välitetään.

Rekrytoitujen mielestä OSAOn rekrytointiprosessissa onnistunutta oli nopea aikataulu, positiivinen haastattelukokemus sekä riittävä ja nopea viestintä. Vaikka 71 % rekrytoiduista koki rekrytointiprosessin aikaisen viestinnän riittäväksi, nousi viestintä kyselyssä myös tärkeimmäksi rekrytointiprosessin kehittämiskohdeksi. Yksikönjohtajat kokivat haasteena rekrytointiprosessin pitkä keston ja kehittämistarpeena nähtiin rekrytointimarkkinoinnin oikea kohdentaminen potentiaalisten työnhakijoiden tavoittamiseksi.

Saatuja tuloksia hyödynnetään OSAOn rekrytointiprosessin kehittämisessä sekä rekrytointeihin osallistuvien henkilöiden rekrytointiosaamisen lisäämisessä.

## **Abstract**

**Author:** Laitila Riitta

**Title of the Publication:** Influencing employer image by enhancing the recruitment process in the education consortium

**Degree Title:** A Master's Degree Program business management and development degree

**Keywords:** Employer image, recruitment, candidate experience

The goal of the final project is to figure out how to improve the image potential applicants have of OSAO as an employer by enhancing the recruitment process, and to make OSAO a more favourable employer. Additionally, the purpose is to research how an image of the employer is formed during the recruitment process. The research problem was finding the challenges and issues within the recruitment process, so that they can be interfered with and improved.

The final project was executed as a case study and the research method was qualitative research. The research material was gathered through a Webropol-survey at OSAO, from office holders and employees who had been recruited in Autumn 2021. The survey included open questions with the goal of finding out the employees' experiences in the recruitment process and their image of OSAO as an employer, as well as to find what should be changed within the process through the applicants' point of view. The survey was sent out through an e-mail to 111 OSAO employees. The survey received 42 responses. Additionally, four heads of department who were involved within recruitment were interviewed. The themes of the interview were improving the recruitment process, recruitment channels, applicant experience and their image of the employer. The experiences regarding the research topic were received from both the applicant's and the employer's point of view.

The research surveyed the image of OSAO as an employer, the current state of the recruitment process and possible needed improvements considering the experiences of both employees and the employer. Thus, the goal of the research was not to generalize.

According to the research results, before recruitment the employees saw OSAO as a stable, flexible, improving and well-functioning employer, but on the other hand, as a big, rigid, bureaucratic and conservative organization. 19% of all responders had no specific image of OSAO or just described it as "neutral". When asked if the image had changed after recruitment, most employees said their image had remained the same or improved. The improvements in image were due to topics such as good work-life balance or the feeling of the workers' wellbeing being truly cared for.

The employees thought that in OSAO's recruitment process the successful parts were the quick timing, positive interviewing experience and effective communication. Although 71% of the employees felt the recruitment process had effective communication, the communication was also pointed out as the factor most in need of improvement. Heads of department felt that the issue was the long duration of the recruitment process, and that marketing the recruiting to the correct people should be focused on more.

The received results will be used to improve the recruitment process in OSAO and to enhance the skills of those involved within recruiting at OSAO.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Työnantajamielikuva.....	3
2.1	Työnantajamielikuvan muodostuminen .....	4
2.2	Työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät .....	8
2.3	Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva .....	10
3	Rekrytointi osana työnantajamielikuvan kehittämistä.....	13
3.1	Työnantajamielikuvan muodostuminen rekrytointiprosessissa .....	14
3.2	Hakijaviestintä .....	16
3.2.1	Työpaikkailmoitukset osana hakijaviestintää.....	17
3.2.2	Työpaikkahaastattelut.....	20
3.3	Rekrytointikanavat .....	21
3.4	Hakijakokemus .....	22
4	Tutkimusstrategia sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	24
4.1	Tutkimusstrategia ja -ote .....	24
4.2	Aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät.....	27
4.3	Fasilitointi kehittämismenetelmänä.....	30
5	Toimeksiantajan esittely ja rekrytointiprosessin nykytila .....	32
6	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	36
6.1	Tutkimuksen toteutus .....	36
6.2	Tutkimustulokset.....	37
6.2.1	Rekrytointikanavat .....	37
6.2.2	Hakijakokemus .....	38
6.2.3	Rekrytointiprosessin kehittäminen .....	42
6.2.4	Työnantajamielikuva .....	44
7	Johtopäätökset ja rekrytointiprosessin kehittämistoimenpiteet .....	47
8	Pohdinta .....	50
	Lähteet .....	53

Liitteet

## 1 Johdanto

Suurten ikäluokkien eläköityessä kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy. Joillakin aloilla osaajapula on esteenä yritysten kasvulle. Työnantajilta vaaditaan uudenlaista osaamista työntekijöiden houkuttelemiseksi. Työvoimapula on näkyvissä myös Oulun seudulla toimivassa Koulutuskuntayhtymä OSAOssa (OSAO). Hakijoiden määrä joihinkin OSAOn tehtäviin on huolestuttavasti pienentynyt. Erityisesti tekniikan osaamisaloilla ja maanrakennusalalla on nähtävissä osaavan opetushenkilöstön saatavuusongelmaa.

Julkisen sektorin työtehtäviä ei nähdä kovin vetovoimaisena etenkin nuorten työnhakijoiden keskuudessa. Työnantajien tulisi kiinnittää huomiota siihen, millä tavoin he voisivat erottautua muista organisaatioista, jotka kilpailevat samoista osaajista. Julkinen sektori ei ehkä pysty kilpailemaan palkkauksella, mutta esimerkiksi työn merkityksellisyys ja erilaisten työelämän joustojen tarjoaminen ovat elementtejä, jotka tekevät työstä julkisella sektorilla kiinnostavan. (Huhta 2016, 13–14.)

Nuoremman sukupolven odotukset työelämää kohtaan ovat muuttuneet. He arvostavat työssä sen merkityksellisyyttä, arvoja, vapaa-ajan ja työn yhdistämistä, ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksia ja työn mielekkyyttä (Järvensivu & Piirainen 2012, 86). Universumin opiskelijatutkimuksen 2021 perusteella kilpailukykyistä peruspalkkaa tärkeämmiksi vetovoimatekijöiksi työtehtävää valitessa nousivat työtehtävien monipuolisuus, ystävällinen työskentelyilmapiiri sekä henkilöstön kunnioitus (Universum 2021).

Onnistuneella rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa työnantajamielikuvaan, ja positiivisen työnantajamielikuvan avulla pärjää kilpailussa osaavasta työvoimasta paremmin. Opinnäytetyön tavoitteena selvittää, miten rekrytointiprosessia kehittämällä voidaan parantaa Koulutuskuntayhtymä OSAOn työnantajamielikuvaa potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa ja tehdä OSAOsta vetovoimaisempi työnantajana.

Koulutuskuntayhtymä OSAO on kahdeksan kunnan omistama koulutusorganisaatio. Koulutuskuntayhtymän tehtävänä on järjestää jäsenkuntiensa puolesta järjestämislupiin perustuvaa ammatillista koulutusta. Koulutuskuntayhtymän konserniin kuuluvat OSAOn koulutusyksiköt, ylläpitäjäpalvelut, OSAO Edu Oy ja Virpiniemen liikuntaopisto. Koulutusyksiköitä on kahdeksan ja ne sijaitsevat Taivalkoskella, Pudasjärvellä, Muhoksella, Kempeleessä ja Oulussa.

Yhtenä osana tutkijan työtehtävää OSAOn HR-asiantuntijana on rekrytoinnin kuntayhtymätasoinen neuvonta ja ohjaus sekä rekrytointiprosessin kehittäminen. OSAOssa eri toimintayksiköt toteuttavat omat rekrytointinsa itse ja isossa organisaatiossa toimintatavat ja käytänteet vaihtelevat.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten työnantajamielikuva muodostuu rekrytointiprosessissa, ja miten rekrytointiprosessia kehittämällä voimme vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan. Tutkimuksessa saatuja tuloksia hyödynnetään rekrytointiprosessin kehittämisessä ja käytäntöjen yhtenäistämässä.

Tutkimusongelmana on selvittää rekrytointiprosessin haasteet ja ongelmakohdat, jotta niihin puuttumalla voidaan kehittää rekrytointiprosessia, vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan ja lisätä OSAOn vetovoimaa työnantajana.

Tutkimuksen tavoite pyritään saavuttamaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

Mitkä seikat vaikuttavat työnantajamielikuvan muodostumiseen?

Missä rekrytoinnin vaiheissa voidaan vaikuttaa työnantajamielikuvaan?

Minkälainen on työnhakijoiden mielestä OSAOn työnantajamielikuva?

Miten työnhakijoiden näkökulmasta OSAOn rekrytointiprosessia voidaan parantaa?

Mitä kehittämistarpeita rekrytointiprosessissa on OSAOn rekrytoijien mielestä?

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostaa sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva, mielikuvaan vaikuttavat tekijät sekä rekrytoinnin ja työnantajamielikuvan yhteys. Tutkimuksen keskiössä on ulkoisen työnantajamielikuvan muodostuminen työnantajan rekrytointiprosessin näkökulmasta; miten rekrytointiprosessia voidaan kehittää siten, että työnantajamielikuva paranee. Hyvin hoidettu rekrytointiprosessi toimii yrityksen käyntikorttina. Se on lupaus hakijalle siitä, että organisaation muutkin prosessit ovat kunnossa.

Opinnäytetyön tutkimusosuus suoritettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus. Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja kyselyä. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella esitetään kehittämisehdotuksia OSAOn rekrytointiprosessin kehittämiseksi. Lisäksi tuloksia hyödynnetään OSAOn rekrytointeihin osallistuvien henkilöiden rekrytointiosaamisen lisäämisessä.

## 2 Työnantajamielikuva

Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä työnantajamielikuva. Aihepiiriin liittyviä käsitteitä on työnantajamaine, työnantajakuva, työnantajaimago, joilla jokaisella on oma merkityksensä tai ainakin vivahde-ero. Kaikissa edellä mainituissa käsitteissä on jollakin tavalla kysymys siitä, minkälainen kuva organisaation nykyisellä henkilöstöllä tai potentiaalisilla työnhakijoilla on organisaatiosta.

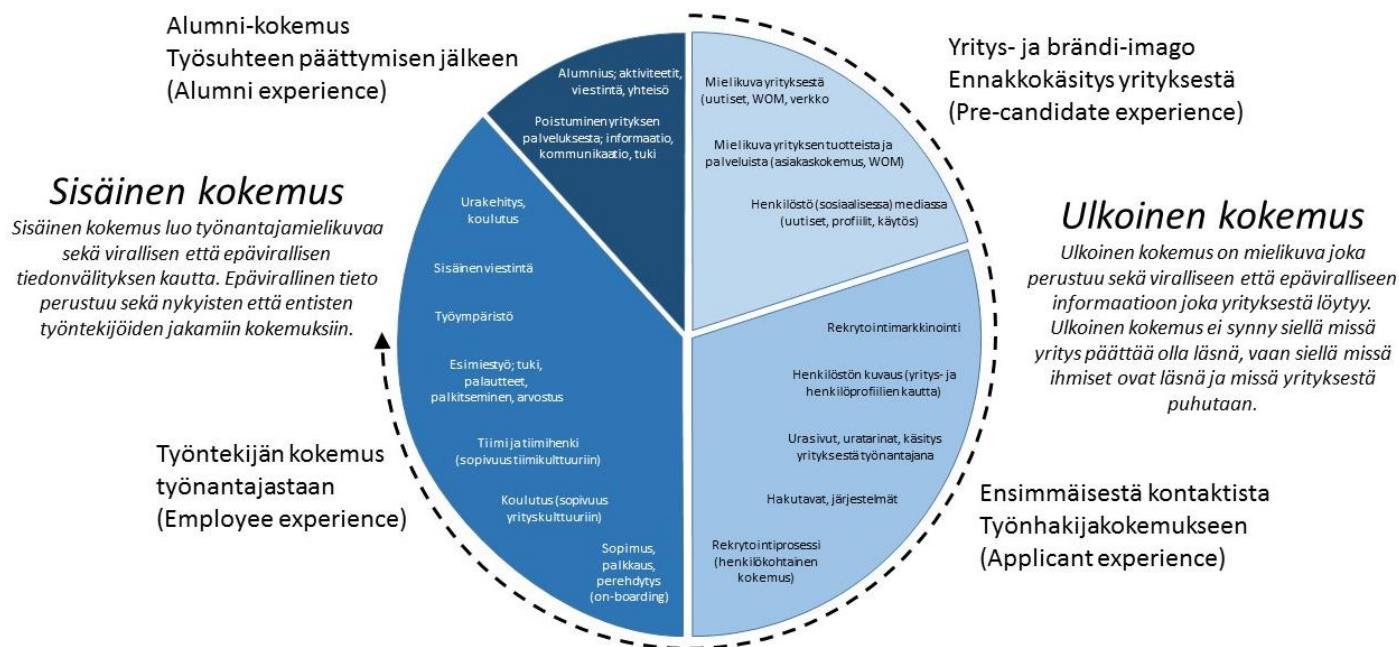
Työnantajamaine on suuren yleisön näkemys organisaatiosta työnantajana. Työnantajamielikuva on subjektiivisempi käsitys työnantajasta ja se on mainetta tarkempi. Suuren yleisön ja yksittäisen ihmisen kokemukset, tiedot, tunteet ja uskomukset työnantajasta vaikuttavat työnantajamaineeseen ja -mielikuvaan. Lähikäsite maineelle ja mielikuvalle on imago, joka kuvaa myös organisaation ulkopuolisten tahojen käsitystä organisaatiosta. Työnantajabrändi on organisaation määrittelemä kiteytys itsestään työnantajana ja työpaikkana. Se on työnantajamielikuvaa ja -mainetta laajempi käsite ja toimii niiden leikkaus pisteessä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 56–57.)

Kuvassa 1 Laine (2015) kuvaa tiivistetysti työnantajamielikuvan kokonaisuuden ja sen syntyyn vaikuttavat tekijät. Työnantajamielikuvan kehittyminen ihmisessä alkaa usein jo paljon ennen kuin hän on kiinnostunut organisaatiosta työnantajana. Kaikki organisaatiosta saatu informaatio, muun muassa uutiset, niin sanottu viidakkorumpuviestintä ja sosiaalisen median viestintä, muodostavat kokonaisuuden, joka mahdollisen työnhakutilanteen kohdatessa vaikuttaa työnantajamielikuvaan. Työnantajamielikuva muodostuu ulkoisesta ja sisäisestä kokemuksesta.

Työnhakutilanteen aktivoituessa, altistuu henkilö entistä todennäköisemmin rekrytointimarkkinoinnille. Samalla hakijakokemus alkaa muodostua. Yrityksen verkkosivut, uratarinat, someviestintä ja keskustelut vaikuttavat yhä voimakkaammin mielikuvaan organisaatiosta mahdollisena tulevana työnantajana. Rekrytointiprosessissa muodostuva hakijakokemus vaikuttaa myös vahvasti työnantajamielikuvaan. (Laine 2015.)

Palvelussuhteen alettua käynnistyy työntekijän sisäisen työnantajamielikuvan ja työntekijäkokemuksen muodostuminen. Siihen vaikuttaa aluksi kokemus rekrytointiprosessista, perehdytyksen onnistuminen sekä se, miten hyvin hän tuntee sopivansa yrityskulttuuriin. Myöhemmin palvelussuhteen aikana työnantajamielikuvan kehittymiseen vaikuttaa muun muassa tiimi, tiimihenki, työympäristö, esihenkilöt, laitteet ja järjestelmät tai työkalut, yrityksen tai organisaation taloudellinen tilanne, henkilön urakehitys ja osaamisen kehittämisen mahdollisuudet. Palvelussuhteen

päätyttyä työntekijästä tulee organisaation alumni, ja hänen kokemuksensa organisaatiosta on merkittävä tietolähde muille organisaatiosta kiinnostuneille ja sitä tulevana työnantajanaan harjoitseville. (Laine 2015.)



Kuva 1. Työnantajamielikuvan synty – Employer Brand Journey (Laine 2015)

Seuraavassa luvussa kerrotaan tarkemmin työnantajamielikuvan muodostumiseen vaikuttavista seikoista.

## 2.1 Työnantajamielikuvan muodostuminen

Markkanen (2005, 99) määrittelee työnantajamielikuvan yrityksen tietoisten pyrkimysten heijastumana kohderyhmässä. Korpi, Laine ja Soljasalon (2012, 66) mukaan työnantajamielikuva muodostuu yrityksessä vallitsevasta totuudesta, yrityksen tavoittelemasta, yrityksen viestimästä ja yritykselle tällä hetkellä sopivasta mielikuvasta sekä näiden eri näkökulmien yhteensopivuudesta ja/tai -sopimattomuudesta.

Kuullessaan jonkin organisaation ja yrityksen nimen, aktivoituu ihmisten mielissä erilaisia mielikuvia, jotka vaihtelevat sen mukaan, millä tavoin ihmiset ovat olleet kosketuksissa yritykseen tai

minkälaisia yritystä koskevia viestejä he ovat saaneet. Osa näistä mielikuvista on juuri sellaisia, mitä yritys tavoittelee, kun taas osa on vanhoja tai vääriä. (Åberg 2006, 100.)

Työnantajamielikuvaan vaikuttaa kaikki organisaatiosta tai yrityksestä saatu informaatio tai kokemukset. Ne voivat olla organisaation itse tuottamia tai muualta saatuja suoraan tai välitettynä, tietoisesti valittuina tai tiedostamatta välittyneinä. Vastaanottajan oma tulkinta kaikesta saadusta informaatiosta muodostaa mielikuvan. Kuvat ja visuaalisuus tukevat mielikuvan muodostumista. (Juholin 2013, 238–239.) Valvisto (2005, 22) toteaa, että mielikuvan rakentumiseen vaikuttaa jokaisen oman arvomaailman lisäksi yleiset trendit ja suhdanteet. Eri sukupolvet arvostavat erilaisia asioita, ja myös jokaisen käsitys hyvästä työnantajasta vaihtelee.

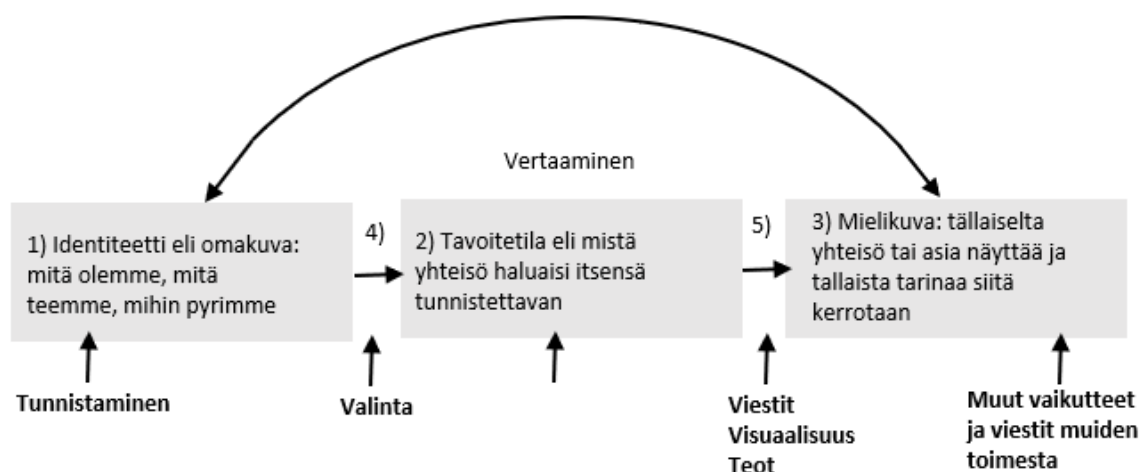
Työnantajamielikuvan syntyyn vaikuttaa se, mitä organisaatiossa tehdään ja mitä puhutaan. Mielikuva syntyy, vahvistuu tai heikkenee erilaisissa kohtaamisissa. Organisaation hyvä maine tuo lisää menestystä ja syntyy hyvän kierre. Maine ja mielikuva ovat aineetonta pääomaa, joka on perusta organisaation toimintaedellytyksille ja menestykselle. Positiivinen työnantajamielikuva on hyvän henkilöstön pitämisen ja saamisen ehto. Hyvämaineinen organisaatio tai yritys saa runsaasti laadukkaita työnhakijoita, mutta lisäksi se vetää puoleensa sijoittajia, asiakkaita ja median huomiota. (Juholin 2009, 274.)

Avoimuus ja rehellisyys työnantajamielikuvan rakentamisessa helpottaa työnhakijaa muodostamaan realistisen kuvan organisaatiosta. Jos kuva on kiiltokuvamaisen liioiteltu, saadaan sillä ehkä houkuteltua hetkellisesti osaajia, mutta he tulevat pettymään, jos heidän uudesta työnantajastaan saama mielikuva ei vastaakaan todellisuutta. Kun odotukset kohtaavat, on tehtävään valittu tyytyväinen ja sitoutuminen organisaatioon vahvistuu. Nykyisen sosiaalisen median aikakautena sekä kielteiset että hyvää mieltä synnyttävät jutut leviävät nopeasti. (Salli & Takatalo 2014, 44–45.) Mosleyn (2014, 96) mukaan työnantajamielikuva koostuu yleisimmistä työnantajaan liittyvistä positiivisista, negatiivisista ja neutraaleista miellelyhtymistä. Hän toteaa, että kaikkia ei ole mahdollista miellyttää, mutta on tärkeää selvittää, mitkä miellelyhtymät ovat oikeita ja mitkä vääristyneitä.

Kajjala toteaa (2016, 88–89), että työnantajamielikuvan rakentuessa työntekijöiden kokemusten kautta, mielikuvaan vaikuttavat vain todelliset autenttiset kokemukset. Kokemustietoa hyödyntävät organisaatiot menestyvät, sillä he pystyvät houkuttelemaan paremmin hakijoita ja saavat he samaistumaan työnantajaan.

Valviston (2005, 23) mukaan työnantajamielikuva muodostuu pitkän ajan kuluessa, eikä se muutu helposti. Kuitenkin yksittäinen negatiivinen tapahtuma voi saada nopeasti aikaan särön työnantajamielikuvaan. Vie huomattavasti pidemmän ajan, jotta mielikuva palautuu paremmaksi.

Kuvassa 2 esitetään työnantajamielikuvaan vaikuttamisen vaiheet. Työnantajamielikuvaa kehitettäessä on aluksi syytä tunnistaa oma identiteetti tai persoonallisuus (1), jonka jälkeen määritetään tavoitetila (2). Näitä kahta ulottuvuutta verrataan siihen, miten sidosryhmät tällä hetkellä kokevat organisaation (3). Tämän tiedon perusteella organisaatio ratkaisee, minkälaisen kuvan ja mitä tietoja se haluaa välittää itsestään ja miten kuva vastaa toimintaa ja tavoitteita (4). Lopuksi luodaan strategiset linjaukset: mitä tehdään konkreettisesti, mitä ja miten viestitään ja miltä näytetään (5). (Juholin 2013, 242–243.)



Kuva 2. Mielikuviin vaikuttamisen vaiheita (Juholin 2013, 242)

Työnantajamielikuvan kehittäminen ja hallinta kuuluu organisaatiossa henkilöstöhallinnon, viestinnän ja johdon vastuualueisiin. Se on asiakokonaisuus, joka ylittää organisaation eri toimintojen rajat. Organisaation mielikuvan hallinta on johdonmukaista ja jatkuvaa toimintaa, ja se voi perustua joko omaan erilliseen strategiaan tai se voi olla osa viestintästrategiaa. (Korpi ym. 2012, 95.)

Mielikuvatyössä sidosryhmillä on tärkeä merkitys, koska ne vaikuttavat vahvasti maineeseen ja sen syntyyn. Jos organisaatiolla on vahva, kilpailijoista erottuva identiteetti, on siitä helpompi viestiä eri sidosryhmille. Sidosryhmäyhteistyössä on tärkeää läpinäkyvyys, jolloin organisaatio asettaa toimintansa avoimesti kaikkien sidosryhmiensä tarkasteltavaksi ja arvioitavaksi. Läpinäkyvyys kasvattaa sidosryhmien kiinnostusta ja luo luottamusta. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 48.)

Sidosryhmäsuhteiden hoitaminen on prosessi, jonka avulla yritys pyrkii rakentamaan luottamusta niiden ihmisten keskuudessa, jotka ovat organisaatiolle tärkeitä tai merkityksellisiä. On muistettava, että myös kriittisesti organisaatioon suhtautuvat ovat sidosryhmiä, joiden kanssa tulee toimia. Sidosryhmäsuhteiden hoitoon kuuluu olennaisena osana sidosryhmien aktiivinen seuranta, analysointi sekä aito dialogi. (Aula & Heinonen 2011, 166, 178.)

Viitalan (2013, 103) mielestä työnantajamielikuvan aktiivinen kehittäminen on tärkeää. Organisaation omilta työntekijöiltä saa tietoa kehittämiskohteiden löytämiseen sekä myös niistä organisaatioista, joiden työnantajakuva on tunnetusti hyvä. Organisaatiosta vapaaehtoisesti irtisanoutuvien näkemyksiä työnantajamielikuvasta olisi hyvä tiedustella lähtöhaastattelussa. Palvelussuhteen päättymiseen tulisi kiinnittää huomioita. Se minkälaisella mielellä palvelussuhteensa päättävä työntekijä lähtee, vaikuttaa hänen mielikuvaansa organisaatiosta ja siihen, mitä hän kertoo organisaatiosta eteen päin. Kun irtisanoutuneen työntekijän ajatuksia kuunnellaan aidosti myötäeläen, on se lähtijään suuntautuva positiivinen ele (Valvisto 2005, 116).

Organisaation työntekijät viestivät aktiivisesti sosiaalisessa mediassa. Harva organisaatio nykyisin ohjeistaa työntekijöitään sosiaalisen median käytössä. Parhaimmillaan viestintä on silloin, jos organisaation nykyisten ja entistenkin työntekijöiden viesti on yhteneväinen organisaation tavoittelemien työnantajamielikuvan kanssa. On luonnollisesti toivottavaa, että tyytyväinen työntekijä vie positiivista viestiä omiin verkostoihin ja viestii työnantajastaan myönteiseen sävyyn myös sosiaalisessa mediassa. Jos viestinnän perusteella havaitaan laajempaa tyytymättömyyttä, kannattaa työnantajan reagoida ja ottaa esille tuodut seikat muutoksen ja kehittämisen kohteeksi. Ulkoinen työnantajamielikuva voi loistaa, jos sisäinen työnantajamielikuva on kunnossa. (Korpi ym. 2012, 75.)

Sosiaalisella medialla on siis tärkeä rooli työnantajamielikuvan rakentamisessa. Kiinnostavat ja visuaalisesti huomiota herättävät some-postaukset herättävät potentiaalisten työnhakijoiden mielenkiinnon organisaatiota kohtaan. He alkavat seurata sitä tiiviimmin ja mahdollisesti myöhemmin hakeutuvat sinne töihin. (Salli & Takatalo 2014, 37.) Sosiaalisen median viestinnässä on oleellista pyrkiä jättämään yleisölle pienikin positiivinen muistijälki. Tärkeää on olla aktiivinen ja tukea kaikella läsnäololla ja viestinnällä tavoiteltavaa työnantajamielikuvaa. Läsnäolon sosiaalisessa mediassa on oltava säännöllistä ja suunniteltua. (Kajjala 2016, 187.)

Sokron (2012) mukaan työnantajamielikuvalla tulee asettaa mittareita ja tuloksia analysoida, jotta mielikuvatyötä voidaan kohdentaa oikeaan suuntaan. Huhta & Myllyntaus (2021, 297) to-

teavat, että mittareiden avulla lisäksi seurataan tavoitteiden saavuttamista sekä arvioidaan toimenpiteiden ja investointien toteutunutta hyötyä. Mittareita valitessa tulee ottaa huomioon asetetut tavoitteet sekä se, kenelle ja miksi raportoidaan. Lisäksi on myös punnittava sitä, minkälaisella vaivalla vaadittava data kootaan. Kehitystä tulisi tarkastella kolmesta näkökulmasta: vaikutavuus, toiminnan määrä ja laatu sekä muutoksen suunta ja suuruus. Jokaisen organisaation tulisi rakentaa mittaristonsa omaan tarpeeseen ja resursseihin sopivista mittareista. (Huhta & Myllyntaus 2021, 270–271, 273.)

## 2.2 Työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät

Työnantajamaine on Huhta & Myllyntauksen (2021, 57) mukaan suuren yleisön näkemys organisaatiosta työnantajana. Työnantajamielikuva on subjektiivinen ja työnantajamainetta tarkempi käsitys työnantajasta, mutta voitaneen olettaa, että tekijät, jota vaikuttavat työnantajamaineen syntymiseen, ovat myös työnantajamielikuvan syntymisen taustalla. Tästä syystä on perusteltua esittää kuva 3, jossa on Juholinin (2009, 280) hypoteettinen malli työnantajamaineen ulottuvuuksista, joita voidaan pitää myös hyvän työnantajan ominaisuuksina.

Juholinin (2009, 279) mukaan on haasteellista todeta, mistä tekijöistä hyvä työnantajamaine muodostuu. Siihen vaikuttaa ympäröivä kulttuuri ja eletty aika, mutta myös eri tahojen ja yksilöiden käsitykset vaihtelevat.



Kuva 3. Työnantajamaineen ulottuvuuksia (Juholin 2009, 280) mukaillen

Keskeisiä tekijöitä hyvän työnantajamaineen syntymiselle ovat hyvä tulos ja menestyminen sekä vastuullinen toiminta. Vastuullinen toiminta muodostuu ilmasto- ja ympäristöasioista huomioidmisesta, kannattavasta ja oikeudenmukaisesta liiketoiminnasta sekä sosiaalisen vastuun kantamisesta, joka näkyy yrityksen sisällä hyvänä henkilöstöpolitiikkana ja vastuullisena toimintana työnantajana. Sosiaalinen vastuu ulottuu yrityksen sisältä myös sen ulkopuolelle, jossa se näkyy yrityksen osallistumisena yhteiskunnan ja lähiympäristön kehittämiseen. Tärkeitä osatekijöitä ovat myös organisaation positiiviset tulevaisuudennäkymät, jotka ovat perusta myös työntekijöiden urakehitykselle ja kasvulle. Yksilöitä arvostava johtaminen ja esihenkilötyö, tasa-arvoinen palkitseminen ja työyhteisön yleinen tunnelma ovat myös tärkeitä ulottuvuuksia. Positiivista mainetta vahvistavat myös luonnollisesti tunnetut ja arvostetut tuotteet ja brändit. (Juholin 2009, 280–281.)

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi työnantajamielikuvaan vaikuttavia elementtejä ovat tuotteiden ja palveluiden käyttökokemukset, rekrytointitilanteiden sujuminen, organisaation oma sisäinen ja ulkoinen viestintä, julkinen näkyvyys medioissa, yrityksen sijaintipaikka, omistajasuhteet, yrityksen toimitoimitilat ja yrityksen toimitusjohtaja. (Ahto, Kahri, Kahri & Mäkinen 2016, 56; Kauhanen 2012, 69.)

Työn merkityksellisyys nähdään tärkeänä vetovoimatekijänä ja motivaation lähteenä. Merkityksellisyttä voidaan kuvata monella tapaa, yhden määritelmän mukaan merkityksellisyys on yksilöiden ja tiimien kokemus itsensä toteuttamisesta ja työn hyvää tuottavista päämääristä. On myös todettu, että työn merkityksellisyys syntyy, kun yksilö kokee omassa työssään autenttisen yhteyden itseään suuremman päämäärän kanssa. Baileyn ja Maddenin työn merkityksellisyyden holistisessa mallissa merkityksellisyys syntyy yhdistelmänä työn, työtehtävien, vuorovaikutuksen ja organisaation merkityksellisyyttä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 164.) Aaltonen, Ahonen ja Sahimaan (202, 133) mukaan vahvan innovatiivisuuden, eettisyyden ja ihmisiä tukevan kulttuurin on todettu olevan yhteydessä suurempaan merkityksellisyyden kokemukseen.

Työntekijä odottaa, että antaessaan työpanoksensa, osaamisensa ja ideansa yrityksen käyttöön, tulee hänen saada vastineeksi riittävä taloudellinen tai henkinen palkkio. Yrityksen tai organisaation keskeisimpiä haasteita onkin luoda sellaiset työtehtävät, työympäristö ja palkitsemisjärjestelmä, että työntekijät kokevat oman panoksensa ja siitä saatavan vastikkeen olevan tasapainossa keskenään. (Viitala 2013, 139.)

Oikeudenmukaisella palkitsemisjärjestelmällä onkin tärkeä rooli työnantajamielikuvan rakentamisessa. Palkitseminen on perinteinen keino houkutella halutunlaista henkilöstöä ja saada heidät sitoutumaan organisaatioon ja motivoida heidät hyviin työsuorituksiin. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 35.)

Palkitsemisen kokonaisuudessa on sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja. Kilpailukykyisen peruspalkan lisäksi viime aikoina yhä tärkeämmiksi ovat tulleet myös muut vetovoimatekijät kuten työn ja yksityiselämän tasapaino sekä kehittyemis-, koulutus- ja etenemismahdollisuudet. Tavoiteltaessa hyviä työntekijöitä, heidän pysymistään ja motivaatiotaan, on palkitsemisen kokonaisuus huomattavasti pelkkää rahapalkkaa tehokkaampi väline. Palkitsemisen kokonaisuus kuvaa kaikkea sitä, mitä organisaatio haluaa tarjota työntekijöilleen vastineeksi heidän työpanoksestaan. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 31, 42.)

### 2.3 Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva

Yhtä tärkeää kuin se, kuinka saada osaavaa työvoimaa on se, miten heidät saadaan pysymään organisaatiossa. Suuri vaihtuvuus, jatkuva rekrytoinnin tarve ja uuden henkilöstön perehdyttäminen tulee organisaatiolle kalliiksi. Sisäinen työnantajamielikuva muodostuu työyhteisön jäsenten arviosta omasta organisaatiostaan ja myös siitä, millainen maineen tulisi olla tai sen haluttaisiin olevan. (Juholin 2009, 275.)

Hyvän työnantajamielikuvan omaavan organisaation työntekijät sitoutuvat vahvemmin. Sitoutuneet työntekijät haluavat vaihtaa työtehtävää oman organisaation sisällä mieluummin kuin vaihtaa työnantajaa. Sisäiset rekrytoinnit vähentävät rekrytointikustannuksia, uusi talon sisältä tuleva työntekijä pääsee nopeammin tuottavaan työhön kiinni, työkiertomahdollisuudet lisäävät motivaatiota ja sitoutumista sekä lisäksi virherekrytoinnit vähenevät. (Salli & Takatalo 2014, 43.)

Työntekijäkokemus vaikuttaa sisäisen työnantajamielikuvan syntymiseen. Huhta ja Myllyntauksen (2021, 120, 160) mukaan työntekijäkokemus on työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksessa syntyviä ajatuksia ja tunteita työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta työnantajana. Työntekijäkokemuksen viitekehyksen muodostavat: olemassaolon tarkoitus, kulttuuri, johtaminen, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö, hyvinvointi, fyysinen työympäristö ja työvälineet.

Työntekijäkokemuksen kehittämällä tavoitellaan ylivoimaisen lisäarvon tuottamista työntekijöille. Tämä lisäarvo näkyy 1) työntekijöiden työtyytyväisyytenä, hyvinvointina ja työn imuna, 2)

positiivisena erottautumisena muista työnantajista, 3) liiketoimintahyötynä sekä 4) organisaation kehittämisen vaikuttavuuden lisääntymisenä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 121–123.)

Työntekijäkokemus paranee, kun ymmärretään mitä organisaation strategian kannalta tärkeimmät ihmiset pitävät merkityksellisenä ja, mitä he tarvitsevat onnistuakseen työssään, sekä rakentamalla työstä ja työympäristöstä näitä tarpeita vastaava. Tyytyväiset työntekijät sitoutuvat organisaatioon ja pystyvät antamaan työnantajalle parhaimman version itsestään. (Huhta & Myllyntaus 2021, 19.)

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation tai ryhmän jaettuja uskomuksia, arvoja ja tapaa toimia. Se luo organisaatiolle identiteettiä ja rakentaa yksilöistä yhteisön. Ihmiset hakeutuvat töihin organisaatioon, jonka työntekokulttuuriin he kokevat sopivansa. Yksilön ja kulttuurin yhteensopivuus on pohjana yksilön työtyytyväisyydelle onnistumiselle. Työntekijät, jotka kokevat ristiriitoja kulttuurin kanssa, vaihtavat työpaikkaa. Työtekokulttuuri on kriittinen osa työntekijäkokemusta, sillä kulttuuri määrittelee laajasti, millaista työpaikalla on olla töissä. Organisaatiokulttuuri, jossa arvostetaan oppimista, luovuutta, yhteistyötä ja tavoitellaan yhteistä päämäärää, luo enemmän työn imua kuin kulttuuri, jossa korostetaan kilpailua, pysyvyyttä ja auktoriteetteja tai jotka ovat puhtaasti tulos- tai tavoiteohjattuja. (Huhta & Myllyntaus 2021, 168.)

Työntekijäkokemus on hyvä vetovoimaisessa organisaatiossa. Työnantajan vetovoima muodostuu työntekijöiden houkuttelemisesta, pitämisestä ja työn imun lisäämisestä. Vetovoimainen organisaatio nähdään houkuttelevana, kiinnostavana ja tunteita herättävänä omien sekä potentiaalisten työntekijöiden, asiakkaiden sekä sidosryhmien silmissä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 23.)

Ulkoinen työnantajamielikuva perustuu esimerkiksi potentiaalisten työntekijöiden ja muiden tahojen organisaatiolle antamaan arvioon siitä, kuinka kiinnostavana, vastuullisena tai arvostettuna työnantajana he organisaation näkevät. Mielikuvat voivat ratkaista hyväksytäänkö tai halutaanko jokin asia vai ei. Positiivinen mielikuva voi houkutella parhaat työntekijät yritykseen tai parhaimmat opiskelijat oppilaitokseen. Hyvällä työnantajamielikuvalla on myös suuri liiketoiminnallinen merkitys esimerkiksi etsittäessä parasta alihankkijaa, sijoittajaa tai muuta yhteistyökumppania (Juholin 2009, 275; Juholin 2013, 228; Korpi ym. 2012, 67).

Työnhakijoille jo suurten ja tunnettujen yritysten ja organisaatioiden nimet ja liikemerkit voivat kertoa yritysten työnantajamielikuvasta oleellisen. Heidän ei tarvitse tutustua organisaation yritystarinaan verkkosivuilla tai kerätä tietoa muualta. Työnantajamielikuva on yleisesti tunnettu ja se joko vetää puoleensa tai ei. (Juholin 2009, 275–276.)

Jokainen työntekijä kertoo lähipiirille ”totuuden” työnantajastaan. Johdon tehtävä on huolehtia, että viesti vastaa tavoiteltua työnantajamielikuvaa ja on totuudenmukainen. (Ahto ym. 2016, 55.) Viitala (2013, 103) toteaaakin, että rekrytoinnin kannalta tilanne on hankalin silloin kun virallinen viestintä ja viidakkorumpuviestintä eivät vastaa toisiaan.

Kaijalan mukaan (2016, 188) on tärkeää hahmottaa sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan kietoutuminen toisiinsa. Ulkoisesti ei voi esittää olevansa työnantajana jotakin sellaista, mitä ei todellisuudessa ole. Uusi työntekijä huomaa nopeasti mahdollisen ristiriidan ja pahimmillaan irtisanoutuu koeajalla. Hyvä sisäinen työnantajamielikuva on hyvän ulkoisen työnantajamielikuvan perusta (Korpi ym. 2012, 69).

Vetovoimalla tarkoitetaan työnantajaa ja sen nykyisiä työntekijöitä lähentävää sekä uusia työntekijöitä houkuttelevaa voimaa (Huhta & Myllyntaus 2021, 15). Huhta & Myllyntauksen (2021, 237–238, 320–321) mukaan yksi tärkeimmistä viestinnän työkaluista vetovoimatyössä houkuteltaessa osaavaa työvoimaa on työnantajalupaus, jota voidaan hyödyntää sekä sisäisesti että ulkoisesti. Työnantajalupauksen tarkoitus on puhuttelevasti kiteyttää, mitä arvoa työnantaja työntekijöilleen lupaa. Työnantajalupauksen tulee tuoda esiin rehellinen kuvaus työnantajasta eli se ei voi olla vain pelkkien hyvien asioiden hehkuttamista. Parhaimmillaan työnantajalupaus auttaa työnhakijoita tekemään päätöksen heille parhaiten sopivasta työnantajasta. Työnantajalupauksessa tulisi pyrkiä yhdistämään potentiaalisten työntekijöiden mielikuva työnantajasta työntekijäkokeimuksen vahvuuksiin ja tavoitetilaan, kohderyhmän tarpeisiin ja rekrytointikilpailijoiden tekemisiin.

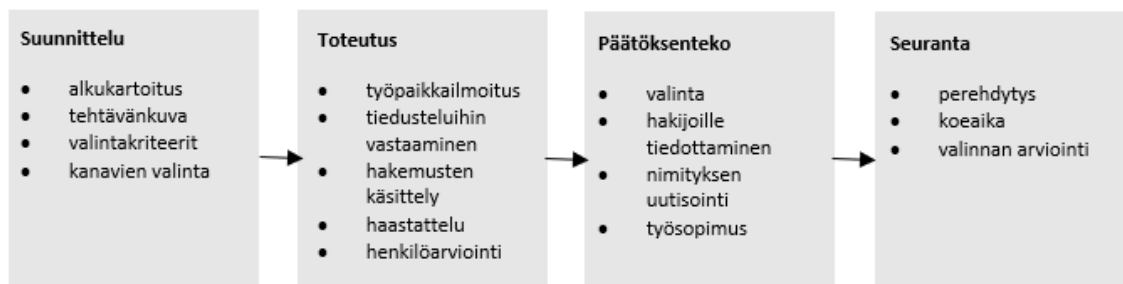
### 3 Rekrytointi osana työnantajamielikuvan kehittämistä

Henkilöstöhankinnalla eli rekrytoinnilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla organisaatioon hankitaan joko organisaation sisältä tai ulkopuolelta sen kulloinkin tarvitsema henkilöstö. (Kauhanen 2012, 69; Viitala 2013, 98.) Kaijalan (2016, 47) mukaan rekrytoinnin tavoitteena on oikean osaamisen, tahtotilan ja kyvykkyyden löytäminen. Rekrytoinnin eri vaiheiden muodostama kokonaisuutta kutsutaan rekrytointiprosessiksi (Valvisto 2005, 36). Organisaation yhtenäinen rekrytointiprosessi ja rekrytointistrategia sujuvoittaa yksittäisiä rekrytointikampanjoita. Prosessikuvaus tukee rekrytoijaa yksittäisen rekrytoinnin käytännön toteuttamisessa. (Salli & Takatalo 2014, 12.)

Yleensä rekrytointiprosessi sisältää kuvan 4 mukaisesti suunnittelu-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet. Rekrytointiprosessi alkaa suunnitteluvaiheella, jolloin tehdään alkukartoitus, laaditaan tehtäväkuva, määritellään valintakriteerit ja valitaan rekrytointikanavat. Suunnitteluvaiheessa myös päätetään, rekrytoidaanko sisäisesti vai organisaation ulkopuolelta.

Toteutusvaiheessa laaditaan työpaikkailmoitus, vastataan hakijoiden tiedusteluihin, käsitellään hakemukset, laaditaan ansiovertailu, tehdään haastatteluvalinnat ja toteutetaan haastattelut. Haastattelujen lisäksi hakijoiden soveltuvuutta voidaan testata erilaisilla arvioinneilla.

Päätöksentekovaiheen toimenpiteitä ovat valintapäätöksen tekeminen, valinnasta ilmoittaminen valitulle, päätöksen tiedoksianto muille hakijoille, valinnasta tiedottaminen organisaation sisällä sekä työsopimuksen laatiminen. Seurantavaiheeseen sisältyy uuden työntekijän perehdytys, koeaika ja valinnan onnistumisen arviointi. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166–167.)



Kuva 1. Rekrytointiprosessin vaiheet (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 167)

### 3.1 Työnantajamielikuvan muodostuminen rekrytointiprosessissa

Rekrytointi on kriittinen kohta hyvän työnantajamielikuvan muodostamisessa. Tämä olisi syytä kaikkien rekrytointiin osallistuvan sisäistää. Yksikin epäammattimainen kohtaaminen rekrytointiprosessin aikana voi aiheuttaa särön työnantajamielikuvaan, ja saada hakijan tekemään helposti koko organisaatiota koskevia johtopäätöksiä. (Salli & Takatalo 2014, 43.)

Sujuva rekrytointiprosessi vaikuttaa positiivisesti hakijoiden mielikuvaan organisaatiosta. Hitaasti etenevä prosessi luo mielikuvan hitaasta ja kankeasta organisaatiosta. Prosessin venyminen vaikuttaa myös hakijan intoon ja motivaatioon organisaatiota kohtaan. Ketterästi rekrytointiprosessin hoitava organisaatio voittaa kilpailutilanteessa hakijan puolelleen. (Salli & Takatalo 2014, 11.)

Hyvän työnantajamielikuvan rakentaminen on yksi tärkeimmistä pitkän aikavälin taktiikoista kilpailtaessa hyvistä työntekijöistä. Hyvä työnantajamielikuva on kilpailutekijä, jota on vaikea nopeasti kopioida. Parhaiden hakijoiden houkuttelu organisaatioon alkaa systemaattisen työnantajamielikuvan rakentamisella jo paljon aikaisemmin kuin avoin työpaikka tulee hakuun. Myönteisen mielikuvan lisäksi organisaation täytyy tehdä itsensä myös tunnetuksi. Työnhakijat arvostavat hyvän statuksen omaavaa organisaatiota, koska siellä työskentely kohottaa myös henkilön omaa statusta. (Salli & Takatalo 2014, 41–42.) Työnantajamielikuva tai työnantajabrändi rekrytoinnin yhteydessä on psykologisten, taloudellisten ja toiminnallisten hyötyjen kokonaisuus, jonka työnantaja koostaa houkutelukseen potentiaalisia työnhakijoita (Wilden, Gudergan & Lings 2010).

Huhta & Myllyntaus (2021, 42) näkee vahvan työnantajamielikuvan hyötynä rekrytoinnin helpotumisen, joka käytännössä näyttäytyy organisaation ja sen kehityssuunnan kanssa yhteensopivampina työnhakijoina, suurempana kiinnostuksena organisaatiota kohtaan, pienempinä rekrytointikustannuksina ja lyhyempinä rekrytointiprosesseina.

Vaation (2005, 57) mielestä erityisesti passiivisessa rekrytoinnissa on työnantajan maineella suuri merkitys. Vetovoimaiseen organisaatioon otetaan yhteyttä ja lähetetään avoimia hakemuksia, vaikka juuri sillä hetkellä ei olisikaan rekrytointitarvetta. Juholinin (2009, 278) mukaan työnantajamielikuvalla on merkitystä myös työsuhteen jälkeenkin. Hyvämaineisen organisaation jättänyt voi ylpeillä saadessaan esitellä ansioluetteloaan, jossa näkyy palvelujakso ihailun työnantajan palveluksessa.

Työnantajaorganisaatio voi vaikuttaa potentiaalisten työnhakijoiden mielikuviin tarjoamalla viestinnässään tietoa myös asioista, jotka eivät ole yksinomaan positiivisia. Liiallinen positiivinen informaatio rekrytointiviestinnässä voi antaa organisaatiosta epärehellisen vaikutelman. Tästä syystä työnantajamielikuvaa on tärkeä rakentaa huolellisesti totuudenmukaisen tiedon pohjalta. (Elving, Westhoff, Meeusen & Schoonderbeek 2013.) Backhaus ja Tikoon (2004) mukaan jättämällä kaiken oikean, mutta negatiivisen tiedon viestinnästä pois, organisaatio ei välttämättä kykene hyödyntämään kaikkia viestin positiivisia vaikutuksia.

Työnhakupalvelu- ja rekrytointiratkaisuja tarjoavan Monsterin Työnantajamielikuva 2018 -kyselytutkimukseen osallistui 567 työnantajan edustajaa eri suuruisista organisaatioista eri toimialoilta ympäri Suomen. Tutkimuksen mukaan 97 % vastaajista uskoi, että työnantajamielikuvalla on erittäin tai melko paljon merkitystä rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Rekrytointiviestintä ja sen kehittäminen koettiin tärkeimmäksi yksittäiseksi työnantajamielikuvaa tukevaksi teoksi. (Monster 2018.)

Duunitori Oy:n Kansallinen rekrytointitutkimus 2021 vahvistaa tätä tulosta, sillä sen perusteella 88 % vastaajista oli sitä mieltä, että hyvä työnantajakuva on ratkaiseva rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Duunitori Oy:n Suuren työnhakijatutkimuksen 2020 mukaan tärkeimmät työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät ovat työpaikkailmoituksen selkeys, taustatiedot tai aiemmat kokemukset työnantajasta ja rekrytointiprosessin sujuminen. (Duunitori Oy 2021.)

Ei vain jokainen rekrytointiprosessiin osallistuva työnantajan edustaja, vaan omalta osaltaan jokainen organisaation työntekijä luo työnantajamielikuvaa. Erityisen tärkeä rooli positiivisen työnantajamielikuvan luomisessa on niin sanotuilla sisäisillä lähettäjillä, jotka tuovat esille työnantajansa myönteisessä valossa, puhuvat positiivisen työnantajamielikuvan puolesta ja näyttävät omalla esimerkillään, miten sitä edistetään. Jokaisen organisaation työntekijän tulisi olla tietoinen siitä, miten he vaikuttavat työnantajamielikuvaan myös vapaa-aikanaan esimerkiksi toimillaan sosiaalisessa mediassa. (Salli & Takatalo 2014, 43.)

Työnhakijan kiinnostukseen organisaatiota kohtaan vaikuttaa työpaikkailmoituksen lisäksi se, miltä organisaation verkkosivut näyttävät ja miten se viestii sosiaalisessa mediassa. Edellä mainitut ovat perusasioita. Nykyisten työntekijöiden viestinnällä sosiaalisessa mediassa on myös vaikutusta kuin myös mahdollisella asiakaskokemuksella. Kuvaa organisaation kulttuurista voidaan välittää myös kuvaamalla nykyisten työntekijöiden uratarinoita videoiksi, joita on helppo levittää verkkosivujen ja sosiaalisen median avulla. (Kaijala 2016, 192.)

Suuremmissa organisaatioissa on yleensä käytössä jokin HR-järjestelmä rekrytoinnin apuna. Sallin & Takatalon (2014, 38) mukaan rekrytointijärjestelmää valitessa on tärkeää kiinnittää huomiota seuraaviin työnantajamielikuvaan ja sen kehittämiseen vaikuttaviin seikkoihin: järjestelmän käyttäjäystävällisyys, järjestelmän integratiivisuus eli mahdollisuus hyödyntää sosiaalisen median kanavia sekä mahdollisuus kerätä tietoa myöhempää analysointia varten esimerkiksi rekrytointikampanjoista, näkyvyydestä ja hakijoista. Lisäksi järjestelmän tulee automatisoida rekrytointiprosessia, mikä johtaa tehokkuuteen, kustannussäästöihin ja osaltaan parantaa työnantajamielikuva.

Uusina rekrytointitrendeinä on yhä enemmän tarinallisuuden lisäksi luovuuden, hauskuuden ja pelillistämisen hyödyntäminen. Modernia työnantajakuva luo, jos osana rekrytointiprosessia hakijat suorittavat esimerkiksi erilaisten mobiilisovellusten ja web-sovellusten avulla tilannepäätelytehtäviä tai pyrkivät saavuttamaan tasoja päästäkseen hakuprosessissa eteenpäin. (Salli & Takatalo 2014, 39.)

Yhdenvertaisuuden toteutuminen organisaation kaikissa toiminnoissa on myönteisen työnantajamielikuvan peruselementti. HR:n tehtävänä on varmistaa, että yritys vastuun vaatimukset täyttyvät rekrytointiprosessissa. Menettelyjen tulee olla syrjimättömiä ja tasa-arvoisuutta tukevia. Anonyymi rekrytointi, jolla voidaan edistää syrjimättömyyttä, on yleistynyt viime aikoina. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 172.)

### 3.2 Hakijaviestintä

Viestintä sisältyy yritysten ja organisaatioiden kaikkeen toimintaan ja se on edellytys yhteisön olemassaololle. Organisaation sisäinen ja ulkoinen viestintä ovat toisiinsa kietoutuneita ja toisiinsa vaikuttavia ilmiöitä. (Juholin 2013, 23.) Avoimeen ja vuorovaikutukselliseen vuoropuheluun perustuvan työyhteisöviestinnän tulisi näkyä koko rekrytointiprosessin ajan (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 9). Hakijoille viestiminen on osa vastuullista yritystoimintaa (Liappis ym. 2019, 172). Hakijaviestintä on yksi viestinnän osa-alue, joka keskittyy työnhakijoiden ja työnantajan väliseen vuorovaikutukseen.

Työnantajamielikuvaan vaikuttaa se, miten hakijoiden kanssa kommunikoidaan hakuprosessin eri vaiheissa. Erityisesti tieto siitä, että hakemus on onnistuneesti vastaanotettu ja kuinka hakuprosessi etenee, kiinnostaa hakijaa. (Juholin 2009, 237; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 176). Tii-

viin viestintäyhteyden muodostaminen hakijoihin vahvistaa hakijoiden mielenkiintoa organisaatiota kohtaan. Sopiva kontaktointiväli on noin yksi viikko. (Salli & Takatalo 2014, 12.) Rekrytointimarkkinointiin erikoistuneen Emine Oy:n Susanna Rantasen (2020) mukaan rekrytointiprosessin aikainen viestintä on hakijoiden hoivaamista, lämpimänä pitämistä sekä heidän sitouttamista meilläään olevaan rekrytointiprosessiin.

Eryteisesti rekrytointiprosessin venyessä on tiivis viestintä tärkeää. Jos hakija on epätietoinen ja joutuu odottelemaan yhteydenottoa, alkaa mielenkiinto organisaatiota kohtaan todennäköisesti laskea. (Salli & Takatalo 2014, 11.)

Valinnasta on myös tiedotettava välittömästi päätöksenteon jälkeen. Tämä on tärkeää jo senkin vuoksi, että oikaisuvaatimusaika alkaa kulua tiedoksisaannin jälkeen. Valintapäätös saa lainvoiman oikaisuvaatimusajan jälkeen.

Valitsematta jääneiden hakijoiden huomioiminen on viimeinen vaihe rekrytointiviestintää. He odottavat tietoa siitä, kuka tuli valituksi sekä myös arvioita omasta suoriutumisestaan. Psykologiisiin testeihin valitut saavat tietoa niistä prosessin aikana, mutta yhtä tärkeää on saada kuulla myös työnantajan näkemys siitä, miksi hän ei tullut valituksi. (Juholin 2009, 238.) Laihiaisen (2017) mukaan kieltävät rekrytointivastaukset rakentavat osaltaan työnantajamielikuvaa, minkä vuoksi niiden laatuun kannattaa panostaa. Viestin tulisi olla kohtelias, hakijaa kannustava ja sävyllään myönteinen vastaanottajan kannalta kielteisestä sisällöstä huolimatta. Perustellun ja kehittävän palautteen antaminen valitsematta jääneille on hyvä tapa erottua työnantajien joukosta positiivisesti (Kaijala 2016, 157).

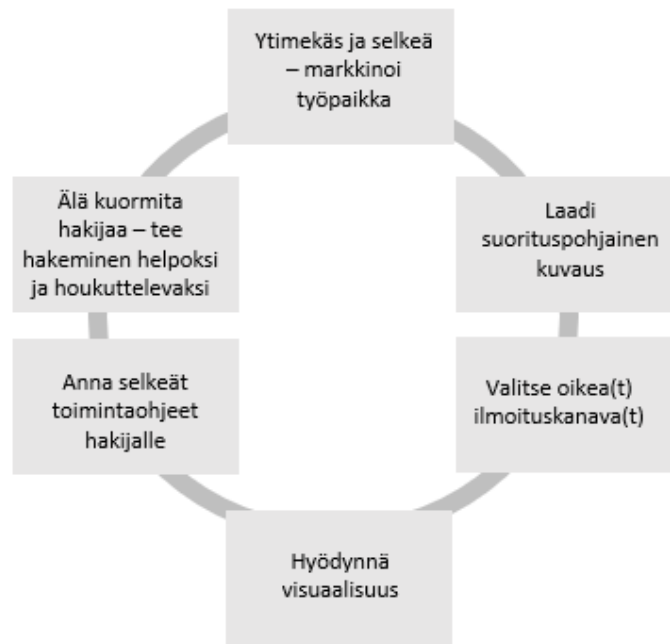
Duunitori Oy:n Suuren työnhakijatutkimuksen 2020 mukaan työnhakijat kaipasivat selvästi nykyistä enemmän viestintää työnantajan puolelta työnhakuprosessin aikana. Eniten tietoa kaivattiin rekrytointiprosessin etenemisestä yleisesti ja tietoa siitä, kun valinta jatkoon pääsijöistä on selvillä. (Duunitori Oy 2020.)

### 3.2.1 Työpaikkailmoitukset osana hakijaviestintää

Työpaikkailmoitus on markkinointia. Sillä markkinoidaan työpaikkaa potentiaalisille hakijoille. Työpaikkailmoituksen täytyy olla houkutteleva, jotta työnhakija kiinnittää siihen huomion. (Vaah-

tio 2005, 129.) Työpaikkailmoituksen rakenne on usein seuraava: organisaation kuvaus, tehtävämike ja -kuvaus, osaamisvaatimukset, muut toiveet, henkilöstöedut, työn luonne, palkkaus, hakumenettely ja yhteystiedot (Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan 2015, 170.)

Sallin ja Takatalon (2016, 25–26) mukaan hyvä työpaikkailmoitus muodostuu kuudesta elementistä (Kuva 5).



Kuva 5. Hyvä työpaikkailmoitus (Salli & Takatalo 2016, 25)

Työpaikkailmoituksen tulee olla ytimekäs, selkeä ja johdonmukainen. Ilmoituksesta tulee käydä nopeasti ilmi kaikki olennaiset asiat. Työpaikkailmoitusta laatiessa on syytä pitää mielessä ajatus työpaikan myymisestä hakijan tarpeiden ja toiveiden näkökulmasta. Ilmoituksessa on tarpeen tuoda esille seikkoja, joilla työnantaja eroaa myönteisesti toisista työnantajista. Näitä voisi olla esimerkiksi työssä kehittymismahdollisuudet, työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen liittyvät joustot ja muut henkilöstöedut. (Salli & Takatalo 2014, 25–26.) Myös Kortetjärvi-Nurmi ja Murtolan (2015, 171) mukaan työpaikkailmoituksella olisi hyvä kertoa organisaation tarjoamista henkilökuntaeduista, kuten luontoiseduista, työhyvinvointiin, työaikaan ja joustoihin liittyvistä eduista. Henkilöstöedut vaikuttavat osaltaan positiivisesti työnantajamielikuvaan ja lisäävät työnantajan houkuttelevuutta.

Monilla organisaatioilla on työpaikkailmoituksiin vakioteksti, jota varioidaan tilanteen ja työtehtävän mukaan. Rekrytoinnin toteuttajat saattavat tarvita ohjeistuksen siitä, miten organisaatiosta

puhutaan työpaikkailmoituksella. (Juholin 2009, 237.) Kaijalan (2016, 227) mukaan hyvässä työpaikkailmoituksessa on selkeä taitto ja käytetyn kielen tulee olla helppolukuista, konkreettista ja kuvailevaa. Ilmoituksen tyyli, kieli ja ilme tulee valita tehtävän mukaan, mutta sen tulee olla so-  
pussuinnussa organisaation muun viestinnän kanssa (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 170).

Työpaikkailmoituksen keskeisin osuus on organisaation ja työn sisällön kuvaaminen. Työn sisältöä tulee kuvailla suoritus pohjaisesti, jolloin työnhakija saa konkreettisen kuvan työpäivien sisällöstä. Kun hakijoilla on realistinen ja käytännönläheinen kuva työtehtävistä, vältytään turhilta hakemuksilta, mutta saadaan potentiaaliset hakijat kiinnostumaan. (Salli & Takatalo 2014, 26.)

Työpaikkailmoituksella tulee kuvata selkeästi, mitkä ovat hakijalle asettuja ehdottomia vaatimuksia ja mitkä lisäansioita tai toiveita. (Kortetjärvi-Nurmi & Murto 2015, 171). Hakijoille asetettavia vaatimuksia on syytä miettiä huolella. Esimerkiksi tarkka vaatimus edellytettävästä työkokemuksesta saattaa rajata lahjakkaan osaajan pois, jonka vähäisempi työkokemus vastaa toisen hakijan useamman vuoden työkokemusta. Luonnollisesti lainsäädännön asettamat kelpoisuusvaatimukset on huomioitava. Aloilla, joilla kärsitään osaajapulasta, saattaa tulla tilanne, että valmista osaajaa ei ole saatavilla. Tällöin tärkeimpiä valintakriteereitä ovat oikea asenne, riittävä oppimiskyky ja tehtävän kannalta oleellisia muita ominaisuuksia. (Salli & Takatalo 2014, 26–27.)

Sallin ja Takatalon (2014, 28) mukaan oikean ilmoituskanavan valinta on yksi hyvän työpaikkailmoituksen elementti. Ilmoituskanavaa valitessa tulee pohtia sitä, mitä kanavia potentiaaliset hakijat seuraavat. Eri kanavissa julkaistaessa voi työpaikkailmoituksista olla käytössä erilaisia versioita. Sosiaalisen median kanavissa saatetaan julkaista eräänlainen tiivistetty osailmoitus, jossa on yrityksen nimen lisäksi muutama ydinlause avoimena olevasta tehtävästä ja kehoitus lukea koko ilmoitus esimerkiksi organisaation kotisivuilta. (Kortetjärvi-Nurmi & Murto 2015, 171.) Rekrytointikanavia tarkastellaan laajemmin luvussa 3.4.

Työpaikkailmoituksissa kannattaa hyödyntää visuaalisuutta. Kuvat ja videot jäävät ihmisten mieleen. Ne ovat myös toimiva tapa lisätä näkyvyyttä ja parantaa työnantajamielikuvaa. (Salli & Takatalo 2014, 28.) Juholinin (2009, 237) mukaan myös visuaalinen ohjeistus on tärkeää, tapahtuipa rekrytointiprosessi verkossa, lehdissä, televisiossa, messuilla tai muissa tapahtumissa. Kuvat ja videot kertovat enemmän ja jäävät paremmin hakijoiden mieleen kuin pelkkä kirjoitettu teksti (Salli & Takatalo 2014, 28).

Työpaikkailmoituksen loppupuolella kerrotaan hakuajan päättymisaika ja kanava mihin työpaikkailmoitus jätetään ja muita hakumenettelyyn liittyviä sekä lisätietojen antajan nimi ja yhteystiedot. On tärkeää myös, että lisätietojen antajaksi nimetty henkilö on tavoitettavissa ja hänellä on

aikaa vastata työnhakijoiden kysymyksiin. Tämä vastaa nykyaikaisen työyhteisöviestinnän käsitystä, jonka mukaan organisaatio pyrkii aitoon vuorovaikutukseen ympäristönsä ja sidosryhmien kanssa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 172). Oleellista on, että hakijalle annetaan hakemisen helpottamiseksi selkeät toimintaohjeet, jotta kynnyksen hakemuksen jättämiseen olisi mahdollisimman matala. Kannattaa myös pysähtyä pohtimaan, mitä tietoja hakijalta pyydetään. Riittäisikö ansioluettelon sijaan linkki LinkedIn-profiiliin. (Salli & Takatalo 2014, 28–29.)

Duunitori Oy:n Suuren työnhakijatutkimuksen 2020 mukaan työnhakijoiden mielestä työnantajamielikuvaan viisi eniten vaikuttanutta tekijää olivat: 1) työpaikkailmoituksen selkeys, 2) taustatiedot ja aiemmat kokemukset työnantajasta, 3) rekrytointiprosessin sujuminen, 4) työnantajan internetsivut ja 5) työnantajasta ystäviltä tai tutuilta kuulemat asiat (Duunitori 2020).

### 3.2.2 Työpaikkahaastattelut

Haastatteluun kutsutaan kelpoisuusehdot ja muut tehtävässä vaaditut ominaisuudet täyttävät henkilöt. Haastattelun tavoitteena on varmistaa hakijan kyvykkyys ja motivaatio kyseiseen tehtävään. Haastattelu voidaan toteuttaa kahdenkeskisenä keskusteluna, ryhmähaastatteluna tai videohaastatteluna. Haastattelijoina on yleensä useampia ja joskus yksi haastattelijoina voi olla paikalla ainoastaan tekemässä havaintoja. Videohaastatteluja on alettu käyttää ajansäästöistä erityisesti esikarsintavaiheessa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 173.)

Haastattelut on hyvä sopia ajoissa ja toteuttaa tiiviissä aikataulussa, jolloin haastateltavien vertailu helpottuu. Jos ehdotettu aika ei haastateltavalle sovi, kannattaa olla joustava ja ehdottaa mahdollisuuksien mukaan uutta aikaa. Tämä edistää hyvää vuorovaikutusta ja tukee työnantajan joustavaa ja yhteistyökykyistä työnantajamielikuvaa. (Vaahtio 2005, 142.)

Vaahtio (2005, 143) näkee työpaikkahaastatteluun osallistuvat henkilöt enemmän arvioijina kuin haastattelijoina. Arvioijan rooli on kysellä, kuunnella, tehdä huomioita, arvioida ehdokkaan käyttäytymistä, olemusta ja koko hänen persoonaansa ja lopulta tehdä johtopäätös soveltuvuudesta. On tärkeää, että arvioijina toimii henkilöitä, jotka tuntevat hyvin kyseisen tehtävän sisällön, konkreettiset työtehtävät ja heillä on kokonaisnäkemys yrityksestä, sen arvoista ja tavoitteista haastattelu- ja arviointiosaamisen lisäksi.

Haastatteluun tulee valmistautua hyvin tutustumalla hakemuksiin etukäteen. Arvioijien keskinäistä tehtäväjakoja on myös syytä miettiä. Rooleja ei kannata kuitenkaan rajata liian tiukasti, jotta

haastattelutilanne pysyy luontevana. Haastattelutilanteesta tulee pyrkiä luomaan yhdenvertainen neuvottelutilanne, jossa on vapautunut tunnelma. (Vaahtio 2005, 144–145.) Salli ja Takatalo (2014, 66–67) painottaa haastattelijan läsnäoloa ja keskittymistä haastattelutilanteessa. Vahva läsnäolo välittyy hakijalle ja luo tunteen, että tulee tilanteessa kuulluksi ja nähdyksi. Sillä tunteella, mikä hakijalle jää haastattelutilanteesta, on vahva vaikutus hänen muodostamaansa mielikuvaan työnantajasta. Vaahtio (2005, 154) toteaa, että työhaastattelussa ehdokkaan on voitava tuntee itsensä arvokkaaksi ja arvostetuksi. Laadukkaasti toteutettu rekrytointiprosessi viestii siitä, että yrityksessä muutkin prosessit ovat kunnossa.

### 3.3 Rekrytointikanavat

Rekrytointikanava valitaan tilanteen, tehtävän ja tarpeen mukaan. Voidaan myös käyttää useita kanavia yhtä aikaa. Yleisiä rekrytointikanavia ovat muun muassa sisäinen rekrytointi, internet, sosiaalinen media, ilmoitus sanoma- ja ammattilehdessä, korkeakoulujen ja oppilaitosten ura- ja rekrytointipalvelut, rekrytointimessut, työ- ja elinkeinotoimiston palvelut, rekrytointiyritykset, henkilöstövuokrausyritykset ja suorahakukonsultit eli headhunterit. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 168.)

Tänä päivänä hyödynnetään yhä enemmän sähköisiä kanavia: sosiaalista mediaa sekä työpaikkailmoitussivustoja, kuten Monster, Uratie, Oikotie, www.mol.fi-sivusto ja Kuntarekry. Sähköisten kanavien käyttö on tehokasta, pienentää rekrytointikustannuksia ja sosiaalisen median sukupolvelle, Y- ja Z-sukupolvelle, perinteinen lehti-ilmoittelu voi tuoda mielikuvan vanhakantaisesta organisaatiosta. (Salli & Takatalo 2014, 13.) Rekrytointia käynnistettäessä on syytä pohtia kohdeyhmää ja sitä, missä potentiaaliset hakijat ovat. Korpi ym. (2012, 16) toteaaakin, että sosiaalinen media luo mahdollisuuden tavoitella suurempaa yleisöä kuin koskaan ennen ja toisaalta myös kanavoidsa työpaikkailmoittelu ainoastaan sopivien osaajien nähtäville.

Sosiaalisessa mediassa tavoittaa tehokkaasti potentiaaliset työntekijät ja siellä voi myös rekrytoida näkyvästi. Sosiaalinen media, kuten Facebook, LinkedIn tai Twitter, tavoittaa tehokkaasti myös passiiviset työnhakijat eli henkilöt, jotka eivät aktiivisesti hae uutta työtä työpaikkailmoitussivustoilta, mutta voivat tarttua kiinnostaviin työtilaisuuksiin. He saattavat saada myös vinkin kaveriltaan, joka on nähnyt kiinnostavan ilmoituksen tai saanut tiedon työmahdollisuudesta verkostonsa kautta. (Salli & Takatalo 2014, 31.)

Sosiaalinen media rekryointimarkkinoinnin kanavana tarjoaa mahdollisuuden статистиikan hyödyntämiseen, joka voi olla yksinkertaisemmillaan klikkausmäärien seuraamista. Tällä tavoin on mahdollista seurata rekryointimarkkinoinnin vaikuttavuutta. (Korpi ym. 2012, 15.)

Ilmoitettaessa avoimesta työpaikasta on selkeä fokus ja ytimekkyys nykyaikana erittäin tärkeää. On keskeistä integroida eri kanavat. Organisaation nettisivuilla tulee olla näkyvissä sosiaalisen median ikonit, joita käytetään rekryointimarkkinoinnin tukena. Ja myös sosiaalisen median viestinnästä tulee käydä ilmi, mistä organisaatiosta tai tehtävästä saa lisätietoa. Viestin tulee olla selkeä ja helposti jaettava myös mobiililaitteissa. (Salli & Takatalo 2014, 33.)

Duunitori Oy:n Kansallisen rekryointitutkimuksen 2021 mukaan sosiaalisen median asema rekryointikanavana on vakiintunut. Eniten hyödynnetyt sosiaalisen median kanavat olivat LinkedIn ja Facebook. Lähes yhdeksän vastaaja kymmenestä pitää sosiaalista mediaa tehokkaana rekryointin kanavana.

### 3.4 Hakijakokemus

Rantanen (2021) määrittelee hakijakokemuksen yksinkertaisesti kokemukseksi, joka työnhakijalle muodostuu sen prosessin aikana, kun hän hakee johonkin yritykseen töihin. Hakijakokemus alkaa muodostumaan jo ennen kuin työnhakija tekee hakupäätöksen. Hakijakokemukseen vaikuttaa varsinaisen hakuprosessin aikaisten kohtaamisten lisäksi esimerkiksi se, mihin sävyyn yrityksestä yleisesti puhutaan perinteisessä ja sosiaalisessa mediassa tai se, miten yrityksen työntekijät, päälliköt ja johto kohtelee ihmisiä silloin, kun he eivät itse odota hyötyvänsä kohtaamisesta mitään. Jokainen kohtaaminen vaikuttaa hakijan mielikuvaan yrityksestä.

McCarthy ym. (2018) toteaa, että organisaatiot, jotka panostavat korkealaatuiseen hakijakokemukseen, saavat enempi näkyvyyttä ja houkuttelevat todennäköisemmin laadukkaita hakijoita. Heidän selvityksensä perusteella vastaavasti negatiivinen hakijakokemus valintaprosessissa laskee organisaation houkuttelevuutta, vähentää todennäköisyyttä ottaa vastaan tarjottua työtehtävää sekä lisäksi laskee heidän aikomustaan suositella organisaatiota muille.

Myös Carpenterin (2013) tutkimus vahvistaa, että organisaatioiden tulee tunnustaa hakijakokemuksen merkitys, jotta he saavat rekryoitua parempia hakijoita. Hakijat odottavat erityisesti oikea-aikaista, tarkkaa ja avointa viestintää.

Rantasen (2021) mukaan positiivisista odotukset ylittävistä hakijakokemuksista voi rakentua yrityksen vahvuus, jolla se voi erottua kilpailijoistaan. Jopa pelkästään hakijakokemuksiin panostamalla paljon rekrytoiva yritys voi rakentaa tuloksellisesti omaa työnantajamielikuvaansa.

Hyvä hakijakokemus tarkoittaa pelkistetysti rekrytoinnin kohdennettua ja lisäarvoa tuottavaa markkinointia, avoimen tehtävän tavoitteiden kuvaamista hakijaa kiinnostavalla tavalla, rekrytoinnin dynaamista etenemistä, hakijan osaamisen ja ajan arvostamista sekä sitä, että valinta perustellaan kohteliaasti ja hakijaa arvostavasti. (Narkiniemi 2017.)

Myönteisillä hakijakokemuksilla on vaikutusta yrityksen maineeseen, puolesta puhumisen todennäköisyyteen ja mahdollisesti hakijamääriin tulevissa rekrytoinneissa. Jos hakija kokee odotukset ylittäviä hakijakokemuksia, sietää hän myös paremmin, jos rekrytointiprosessi hieman venyy ja valintojen tekeminen viivästyy. Rekrytointiviestinnällä hakijakokemusta voidaan parantaa siten, että viestimme enemmän kuin hakija odottaa ja viestimme tuottavat hakijalle välitöntä arvoa. (Rantanen 2020.)

Positiivisen hakijakokemuksen muodostumiseen vaikuttaa se, että hakijan aiemmin syntynyt työnantajamielikuva vahvistuu tai säilyy samana koko rekrytointiprosessin ajan. Negatiivinen hakijakokemus jaetaan laajalti. Tutkimusten mukaan suurin osa ihmisistä kertoo huonoista kokemuksista haku- ja valintaprosessin aikana ainakin kolmelle ystävälleen ja merkittävä osa kertoo vieläkin useammalle. (Mosley 2014, 250.)

Juho Toivola (2020) käyttää hakijakokemuksen sijaan käsitettä ehdokaskokemus, jolla hän tarkoittaa tunteiden ja ajatusten kokonaisuutta, joka hakijalle syntyy osallistuessaan tietyn organisaation rekrytointiprosessiin jollakin tavoin. Toivola korostaa ehdokaskokemuksen johtamista ja kehittämistä, jotka tarkoittavat nykyisen rekrytointiprosessin ongelmakohtien tunnistamista, tavoitteiden asettamista, tavoitteisiin tähtävien toimenpiteiden valmistelua, toteuttamista ja lopulta ehdokaskokemuksessa tapahtuvien muutosten seuranta. Tärkeää on myös koko organisaation sitouttaminen ehdokaskokemusten parantamiseen.

Ehdokaskokemuksen johtamisessa voidaan hyödyntää erilaisia kehittämistyökaluja. Ehdokaskokemuskyselyllä saadun tiedon perusteella pystytään kohdistamaan kehittämistoimet kriittisimpiin ja vaikuttavimpiin asioihin ja lisäksi on mahdollista saada tietoa pitkän aikavälin kehityksestä. Kosketuspisteanalyyysissä kartoitetaan kaikki ne tilanteet rekrytointiprosessissa, joissa ollaan kosketuksissa ehdokkaaseen. Kosketuspisteiden tunnistamisen jälkeen eläydytään työnhakijan asemaan eri rekrytointiprosessin vaiheissa ja pyritään huomaamaan kehittämiskohteita ja onnistumisia. (Toivola 2020.)

#### 4 Tutkimusstrategia sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tässä opinnäytetyössä on kysymys omalle työnantajalle toteutettavasta työelämän kehittämistehtävästä. Tutkimuksen tavoitteena on parantaa Koulutuskuntayhtymä OSAOn työnantajamielikuvaa rekrytointiprosessia kehittämällä. Vilkan (2018, 18) mukaan työelämän tutkimusta luonnehtii ammatillisuus eli tutkitaan luontevasti omaan ammatti- tai toimialaan kuuluvia asioita. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohta voi olla organisaation kehittämistarve, halu saada aikaan muutosta tai tarve luoda olemassa oleville käytännöille parempia vaihtoehtoja. Työelämän tutkimuksen tavoite on teorian, kokemuksen ja ammattikäytäntöjen yhdistäminen. Tutkimusaiheita leimaa käytännölläisyys, työelämälähtöisyys ja ajankohtaisuus.

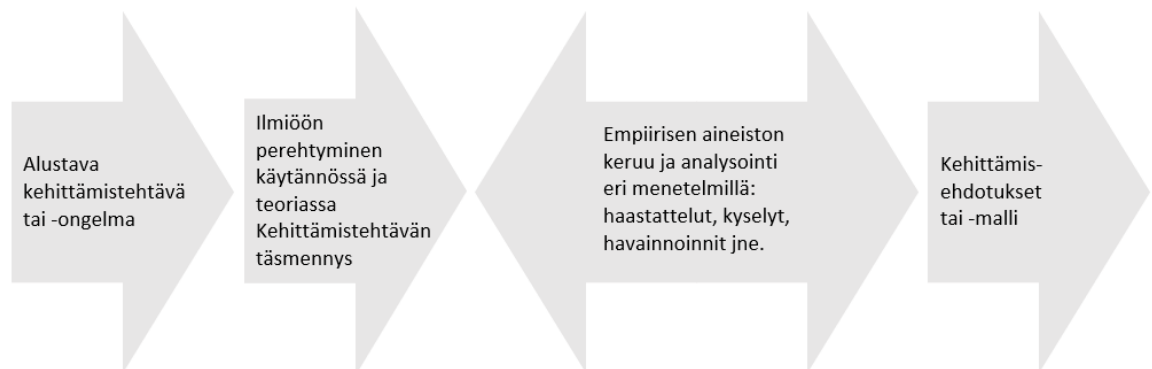
Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten työnantajamielikuva muodostuu rekrytointiprosessissa, ja miten rekrytointiprosessia kehittämällä voimme vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan. Tutkimuksessa saatuja tuloksia hyödynnetään rekrytointiprosessin kehittämisessä ja käytäntöjen yhtenäistämässä.

##### 4.1 Tutkimusstrategia ja -ote

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen tavoitteena on syvällisen ja yksityiskohtaisen tiedon tuottaminen kohteesta. Kehittämistyössä tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia tai ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta. Tapaustutkimuksessa ei vielä viedä muutosta eteenpäin vaan sen avulla luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus olemassa olevaan ongelmaan. (Ojasalo ym. 2014, 37.) Tutkittava tapaus voi olla yritys, yrityksen osasto, yhteisö, ihmisryhmä, perhe tai yksilö, jota tarkastellaan todellisessa arkimaailman ympäristössään (Kananen 2012, 34). Tapaustutkimukselle on ominaista tuottaa tietoa nykyhetkessä tapahtuvasta ilmiöstä realistisessa toimintaympäristössä (Ojasalo ym. 2014, 52). Tässä opinnäytetyössä tapauksen muodostaa OSAOn rekrytointiprosessi.

Kuvassa 5 on esitetty tapaustutkimuksen vaiheet. Tapaustutkimus lähtee liikkeelle alustavan kehittämistehtävän tai -ongelman määrittelyllä tutkijan aiemman tiedon pohjalta. Usein vaaditaan lisää aiheeseen perehtymistä, jotta todellinen kehittämistehtävä tarkentuu. Alkuperäinen kehittämistehtävä saattaa muuttua osittain tai jopa kokonaan, sillä luonnollinen osa kehittämisprosessia on kehittämiskohteen täsmentyminen prosessin edetessä. Tapaustutkimukselle on tyypillistä

käyttää niin laadullisia kuin määrällisiäkin menetelmiä. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo ym. 2014, 53–54.)



Kuva 2. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2014, 54)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä käyttää triangulaatiota tutkimusstrategiana eli yhdistetään eri tietolähteitä, jotta saadaan kohteesta syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva (Kananen 2012, 35). Laadullisten menetelmien lisäksi myös määrällisten menetelmien hyödyntäminen on mahdollista. (Ojasalo ym. 2014, 55). Kananen (2013, 77, 80) kuvaa tapaustutkimusta eräänlaiseksi palapeliksi, jonka tutkija kasaa saadakseen vastauksen tutkimusongelmaan. Tiedonkeruun ja aineiston hajainaisuus ovat tapaustutkimuksen ominaispiirteitä. Eri lähteistä saadut samankaltaiset tiedot vahvistavat tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta monilähteisyyden ongelmaksi saattaa muodostua ristiriitaiset tutkimustulokset.

Tapaustutkimuksessa käytetään tiedonkeruumenetelminä usein erilaisia haastatteluja. Tämä selittyy sillä, että tapaustutkimuksella tutkitaan tyypillisesti ihmisen toimintaa eri tilanteissa, jolloin toiminnan keskiössä olevat ihmiset voivat kuvata ja selittää ilmiötä. Haastattelulla saadaan nopeasti kerättyä syvälistä tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelu on etukäteen suunniteltua vuorovaikutusta. Se vaatii haastateltavan motivoimista sekä osapuolten välistä luottamusta. Muita käytettyjä menetelmiä haastattelujen lisäksi ovat todellisten tilanteiden havainnointi, aivoriihi-työskentely, benchmarking, kyselyt ja erilaiset ennakoinnin menetelmät. (Ojasalo ym. 2014, 55.)

Opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimus soveltuu tilanteisiin, kun tutkittavaa ilmiötä ei tunneta eli ei ole valmiita teorioita, jotka selittäisivät tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan syvälinen ymmärrys ilmiöstä eli se pyrkii vastaamaan kysymykseen ”Mistä tässä on kyse?”. Määrällinen tutkimus perustuu lukuihin ja pyrkii yleistyksiin, kun taas laadullinen tutkimus käyttää sanoja ja lau-

seita yleistämättä. Laadullinen tutkimusprosessi ei etene suoraviivaisesti kuten määrällinen tutkimus, vaan se on syklinen prosessi, jossa analyysia tehdään koko tutkimusprosessin ajan. Jatkuva analyysi ohjaa itsessään tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. (Kananen 2017, 32, 35.)

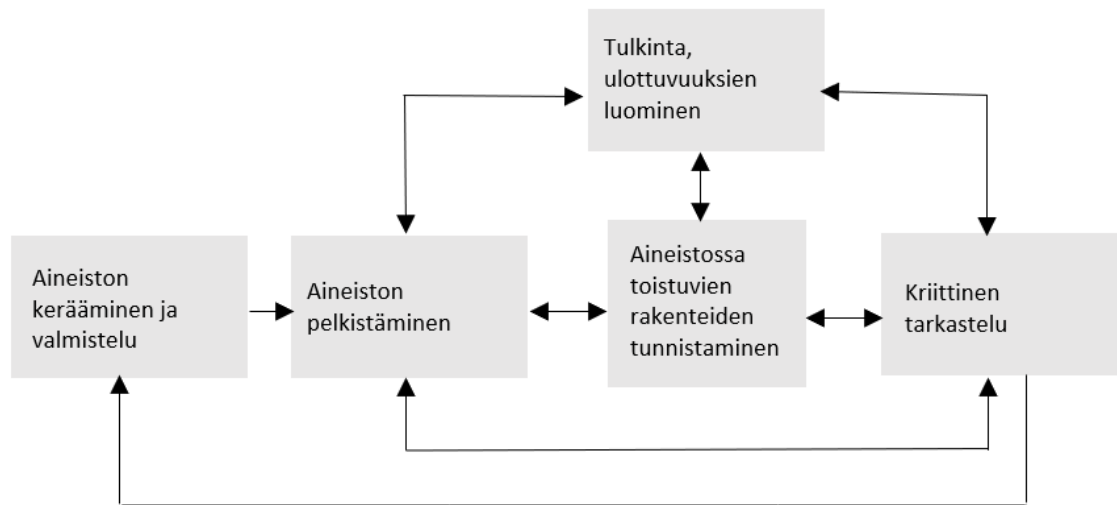
Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on keskeisessä roolissa muutoksen organisoinnissa ja osa tutkimuksen kohdetta. Tutkija on toimija, joka kerää aineiston tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa. Näin ollen on aina mahdollisuus siihen, että tutkija vaikuttaa lopputulokseen tietoisesti tai tiedostamattaan. (Kananen 2013, 26–27.)

Tutkimusaineisto laadullisessa tutkimuksessa voi olla kaikki ihmisten tuottama materiaali, esimerkiksi tekstit, sanat, dokumentit tai kuvat. Ihmistä suositetaan laadullisessa tutkimuksessa tyypillisesti tiedon keruun välineenä. Tärkeää on tavoittaa ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. (Vilka 2015, 118, 122.)

Aineiston laatu ja sen perusteellinen analysointi on tärkeämpi kuin aineiston määrä. Tutkimusaineiston tavoitteena on toimia apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä tai teoreettisesti mielekkään tulkinnan muodostamisessa. Tilastollisten yleistysten sijaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on esimerkiksi vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen ja ilmiön selittäminen ymmärrettäväksi niin, että se antaa mahdollisuuden uudelle ajattelumallille. (Vilka 2015, 150.)

Laadullisella tutkimuksella pyritään tarkastelemaan ja ymmärtämään merkityskokonaisuuksia, jotka ilmenevät erilaisina ihmisistä lähtöisin olevina tapahtumina, toimintana, ajatuksina, päämäärien asettamisina ja esimerkiksi yhteiskunnan rakenteina. Tutkimuksessa kuvataan joko ihmisen kokemuksia tai käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Käsitykset muodostuvat yleensä yhteisön tyypillisistä tavoista ajatella, mutta kokemus on aina omakohtainen. (Vilka 2015, 118.) Tässä opin-  
näytetyössä tutkimuksen kohteena on ihmisten kokemukset.

## 4.2 Aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät



Kuva 3. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo ym. 2014, 138)

Kuvassa 6 on esitetty laadullisen tutkimuksen yleinen malli, joka kuvaa myös dokumenttianalyysin päävaiheita. Aineiston valmistelun tarkoituksena on varmistaa, että aineisto on sisällöltään selkeä ja valmis analysointia varten. Tässä vaiheessa esimerkiksi haastattelut litteroidaan kirjalliseen muotoon. Valmisteluvaiheessa on hyvä suunnitella myös aineiston arkistointitapa. Aineiston pelkistämisen- ja analysointivaiheessa selkeytetään ja tiivistetään aineistoa ja sen jälkeen pyritään tunnistamaan aineistossa toistuvia rakenteita. Lopuksi tutkijan on tulkittava tulokset. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta kulkee oikeastaan mukana tutkimuksen kaikissa vaiheissa tutkimusongelman muodostamisesta alkaen. Tutkija laatii johtopäätökset eri havainnoista ja tutkimuksen osatuloksista syntyneiden synteisien perusteella. Tulosten laatua ja luotettavuutta pyritään parantamaan kaikkiin prosessin vaiheisiin liittyvällä kriittisellä tarkastelulla. (Ojasalo ym. 2014, 138–143.)

### Aineistohankintamenetelmät

Haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista kerätty tieto ovat laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistohankintamenetelmiä. Haastattelun ja kyselyn idea on yksinkertainen. Kysytään ihmiseltä suoraan, kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla. Haastattelun etuna on sen joustavuus. Haastattelija voi toistaa kysymyksen, esittää tarkentavia kysymyksiä ja oikaista väärinkäsityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84–85.) Tiedonkeruumenetelminä tässä tutkimuksessa käytetään temahaastattelua ja kyselylomaketta.

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteeseen, jossa ei liikaa haluta ohjata vastaajia. Haastatteluteemat on suunniteltu etukäteen, mutta kysymysten järjestys ja sanamuodot voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Jos haastatteluissa ilmenee jotakin mielenkiintoista, mitä ei ole osattu huomioon, on myöhempiä haastatteluja mahdollista muokata. (Ojasalo ym. 2014, 41.) Jotta tutkija voi laatia haastattelun teemat, tulisi hänellä olla jonkinlainen ennakkokäsitys ilmiöstä (Kananen 2017, 96). Teemat tulee valita siten, että ne kattavat mahdollisimman hyvin koko ilmiön. Teemahaastattelu etenee suppilomaisesti yleisestä tasosta ilmiön yksityiskohtiin ja yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Saaduista vastauksista nousee usein uusia kysymyksiä. Haastattelijan tulee olla joustava haastattelutilanteessa ja toimia vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. (Kananen 2013, 96.)

Kyselytutkimuksen etuna on sen nopeus ja tehokkuus. Kyselyn avulla voidaan suurelta määrältä ihmisiä kysyä monia asioita. Kysely ovat perinteisesti määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenettelmä. Kyselyn heikkoutena voi olla saadun tiedon pinnallisuus sekä se, että ei voida arvioida, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen tai miten perehtyneitä he ovat tutkimuksen aihepiiriin. (Ojasalo ym. 2009, 121–122.) Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä, joissa vastaamista ei ole rajattu, pyritään saamaan spontaaneja mielipiteitä. (Vilkkä 2015, 106.) Tässä tutkimuksessa käytetään kyselyä, jossa on avoimia kysymyksiä, jotka tulkitaan laadullisen tutkimuksen menetelmin.

### **Aineiston analyysi**

Teemahaastattelut tallennetaan ja ne puretaan tekstimuotoon eli litteroidaan. Sen jälkeen koko tutkimusaineisto, sekä kyselyn vastaukset että teemahaastattelun puretut tekstit, käsitellään induktiivisen eli aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Se on tapa järjestää, kuvailla ja kvantifioida tutkittavaa ilmiötä. Sisällönanalyysissä pyritään rakentamaan sellaisia malleja, jotka esittävät tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä muodossa ja joiden avulla tutkittava ilmiö voidaan käsitteellistää. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi alkaa analyysiyksikön määrittelystä, joka voi olla yksittäinen sana, lause, lausuma tai useiden lauseiden muodostama ajatuskokonaisuus. Analyysiyksikön määrittelyn jälkeen aineisto luetaan läpi useita kertoja aktiivisesti. Sitä seuraa varsinainen aineiston analyysi, joka alkaa aineiston pelkistämällä. Pelkistämisessä tekstimuotoisesta aineistosta etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja, jotka

luetteloidaan. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään, jolloin samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet yhdistetään eri luokiksi ja alaluokiksi. Ryhmittelyä seuraa aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimusongelmaan. Sisällönanalyysissä edetään tulkinnan ja päättelyn kautta empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 117, 122–127.)

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Tarkasteltaessa tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida tutkimusprosessin eri vaiheissa tehtyjen valintojen hyvyttä. Luotettavuus on tutkimuksen laadun mittari. Tapaustutkimuksessa luotettavuuskriteerit johdetaan joko laadullisesta tai määrällisestä tutkimuksesta sen mukaan, kumpaa tutkimusotetta käytetään. Määrällisen tutkimuksessa on vakiintunut luotettavuuden arviointikriteeristö, kun taas laadullisessa tutkimuksessa vastaavaa ei ole. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus perustuu tutkijan arviointiin ja näyttöön. Jos samassa tutkimuksessa on osioita kummastakin lähestymistavasta, noudatetaan sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen reliabiliteetti- ja validiteettimittareita. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä. Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty menetelmä mittaa juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata eli tutkitaanko oikeita asioita. Validiteettikriteeristö koskee tutkimuksen suunnitelmavaihetta, johon kuuluvat tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmät ja käsitteet sekä osittain myös siihen, että aineiston analyysi tehdään oikein. Reliabiliteettikriteeristö kuuluu tutkimuksen toteutusvaiheeseen eli empiriaan ja tutkimustuloksiin. (Kananen 2013, 114–116.)

Luotettavuustarkastelun tavoitteena on saada luotettavaa tutkimustietoa. Tutkijan täytyy varmistaa, että tutkimusasetelma on kunnossa, ongelma on määritelty oikein, käytössä on oikeat tutkimusmenetelmät ja tutkimusprosessi toteutetaan tieteen sääntöjen mukaan. Riittävä dokumentaatio ja valintojen perustelut on luotettavuustarkastelun edellytys. (Kananen 2017, 176.)

Kanasen (2017, 176) mukaan laadullisen tutkimuksen yleisiä luotettavuuskriteereitä ovat:

- informantin vahvistus (tutkitun kannalta)
- vahvistettavuus
- arvioitavuus/dokumentaatio (intersubjektiivisuus)
- tulkinnan ristiriidattomuus

- saturaatio (kylläntyminen)
- aikaisemmat tutkimukset (kriteerivaliditeetti)

Informantin vahvistuksella tarkoitetaan sitä, että pyydetään haastateltavaa lukemaan teksti ja vahvistamaan tutkijan tulkinta ja tutkimustulos, jolloin tutkimus voidaan todeta luotettavaksi tutkittavan kannalta. Vahvistettavuutta voidaan lisätä hyödyntämällä monilähteisyyttä eli triangulaatiota. Tutkimuksen luotettavuutta lisää, jos oma tulkinta ja eri lähteistä kerätty tieto tukevat toisiaan. Tutkimuksen dokumentaation on oltava ratkaisujen jäljittämisen ja niiden arvioinnin mahdollistava. Aineistonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmien valinnan perustelut tulee kirjata. Täsmällisten tulkintasääntöjen puuttuessa laadullisessa tutkimuksessa tulkinnan tekeminen voi olla haasteellista. Tarkastelukulmaa ja tutkimusongelmaa vaihtamalla voidaan samasta aineistosta tehdä erilaisia tulkintoja. Tulkinnan ristiriidattomuus voidaan varmistaa siten, että toinen tutkija käy läpi aineiston teemoittelun ja koodaamisen. Jos myös toinen tutkija tulee samaan lopputulokseen, voidaan tulkintaa pitää ristiriidattomana. Saturaatiossa eri lähteiden tarjoamat tutkimustulokset alkavat toistua tai uudet havaintoyksiköt eivät tuo enää uutta tutkimukseen, jolloin tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Myös aikaisemmat tutkimukset, joissa on päädytty samanlaisiin tuloksiin, vahvistavat omia tutkimustuloksia. (Kananen 2017, 177–179.)

#### 4.3 Fasilitointi kehittämismenetelmänä

Fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmän tavoitteellista ohjaamista erilaisissa ryhmätilaisuuksissa, kuten palavereissa ja työpajoissa siten, että kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat aktiivisesti ja tasapuolisesti työskentelyyn. Tämä edellyttää huolellista suunnittelua sekä erilaisten ryhmätyöskentelymenetelmien hallintaa. Oleellista on osallistavan ja turvallisen ilmapiirin luominen ja ylläpito. (Sipponen-Damonte 2020, 14.)

Fasilitoida voi esimerkiksi strategian luomista ja jalkauttamista, konfliktien selvittämistä, tiimien kehittämisen eri vaiheita tai tutkimustulosten käsittelyä (Kantojärvi 2012, 11). Fasilitoinnin tarkoituksena on edistää ryhmän jäsenten sitoutumista yhteisten päämäärien saavuttamiseksi sekä samalla hyödyntää ryhmässä piilevä viisaus. Fasilitointi on aina tavoitteellista toimintaa, jolloin järjestettyyn tilaisuuteen liittyy odotus konkreettisesta lopputulemasta, joka voi olla esimerkiksi päätös, toimenpidesuunnitelma, yhteinen määritelmä tunnetusta haasteesta tai yhdessä määritellyt roolit ja vastuut. (Sipponen-Damonte 2020, 14–15.)

Fasilitoitua tilaisuutta ohjaavaa henkilöä kutsutaan fasilitaattoriksi. Fasilitaattorin tulee hallita ryhmän ohjauksen taidot monesta eri näkökulmasta, ja hänen tulee huolehtia, että asiaa käsitellään tilaisuuden tavoitetta tukevilla menetelmillä ja tavoilla käsittelyn eri vaiheissa. (Sipponen-Damonte 2020, 15.)

## 5 Toimeksiantajan esittely ja rekrytointiprosessin nykytila

Koulutuskuntayhtymä OSAO on kahdeksan kunnan omistama koulutusorganisaatio. Koulutuskuntayhtymän tehtävänä on sen perussopimuksen mukaisesti järjestää jäsenkuntiensa puolesta järjestämislupiin perustuvaa ammatillista koulutusta. OSAO 2025 -strategiassa OSAOn visioksi on asetettu olla Suomen johtava ammattiosaajien koulutusyhteisö.

Koulutuskuntayhtymän konserniin kuuluvat OSAOn koulutusyksiköt, ylläpitäjäpalvelut, OSAO Edu Oy ja Virpiniemen liikuntaopisto. Koulutusyksiköitä on kahdeksan ja ne sijaitsevat Taivalkoskella, Pudasjärvellä, Muhoksella, Kempeleessä ja Haukiputaalla. Edellä mainittujen lisäksi Oulun kaupunkialueella on kolme erillistä koulutusyksikköä. OSAO Edu Oy tuottaa täydennyskoulutuspalveluja henkilö- ja yritysasiakkaille. Virpiniemen liikuntaopisto tarjoaa vapaan sivistystyön koulutusta. Lisäksi kauniissa merenrantaympäristössä on mahdollista järjestää yrityksille aktiivisia hyvinvointi- ja virkistyspäiviä. Ylläpitäjäpalvelut vastaa OSAOn sisäisistä palvelutehtävistä ja se jakautuu Yhtymäpalvelut-, Opiskelijapalvelut- ja Kiinteistöpalvelut-yksiköihin. Yhtymäpalvelut tuottaa talous-, henkilöstö-, viestintä-, IT-, hankinta- ja asiakirjahallinnon palveluja koulutusyksiköille. Opiskelijapalvelut-yksikössä toimii OSAOn keskitetty hakijapalvelu, ylläpidetään osaamisen tuottamisen prosesseja sekä koordinoidaan koulutuskuntayhtymän hanke- ja kehittämistoimintaa.

Hallintosääntö on OSAOn toimintaa ohjaava asiakirja. Siinä määrätään hallinnon ja toiminnan järjestämisestä, päätöksenteko- ja hallintomenettelystä sekä yhtymäkokouksen toiminnasta sen lisäksi mitä on säädetty laissa tai määrätty jäsenkuntien hyväksymässä perussopimuksessa.

Kuntayhtymän ylimmän johdon muodostavat yhtymäkokous, yhtymähallitus ja kuntayhtymäjohtaja-rehtori. Kuntayhtymän johtaminen perustuu kuntayhtymän strategiaan, taloussuunnitelmaan ja talousarvioon sekä muihin yhtymäkokouksen päätöksiin.

OSAOn ylin päätöksentekaelin on yhtymäkokous, joka kokoontuu kaksi kertaa vuodessa. Yhtymäkokous vastaa kuntayhtymän toiminnasta ja taloudesta, käyttää kuntayhtymän ylintä päätösvaltaa ja siirtää toimivaltaansa kuntayhtymän viranomaisille hallintosäännön määräyksillä. Kerran kuukaudessa kokoontuva yhtymähallitus johtaa kuntayhtymän toimintaa, hallintoa ja taloutta. Yhtymähallitus vastaa kuntayhtymän toiminnan yhteensovittamisesta, omistajaohjauksesta, kuntayhtymän henkilöstöpolitiikasta sekä huolehtii kuntayhtymän sisäisestä valvonnasta ja riskien-

hallinnan järjestämisestä. Kuntayhtymää johtaa yhtymähallituksen alaisuudessa kuntayhtymäjohtaja-rehtori. Hän myös vastaa yhtymähallituksessa käsiteltävien asioiden valmistelusta. (Koulutuskuntayhtymä OSAO n.d.a.)

### **Koulutuskuntayhtymä OSAOn henkilöstörakenne**

OSAossa seurataan todellista henkilöstömäärää ja kokonaishenkilöstömäärää. Kokonaishenkilöstömäärä sisältää kaikki OSAOon palvelussuhteessa olevat henkilöt. Todellisesta henkilöstömäärästä on vähennetty virka- ja työvapaalla olevat henkilöt. OSAOn todellinen henkilöstömäärä 31.12.2021 oli 940. Opetushenkilöstön osuus henkilöstöstä on noin 66 %. (Koulutuskuntayhtymä OSAO n.d.b.)

Pääasiallinen palvelussuhde kuntayhtymässä on vakituinen virka- tai työsuhde. 31.12.2021 oli vakituisia viranhaltijoita ja työntekijöitä 697 ja määräaikaisessa palvelussuhteessa oli 243 henkilöä. Varsin suuri määräaikaisten palvelussuhteiden lukumäärä johtuu vuonna 2020 ja 2021 opetus- ja kulttuuriministeriön koulutuksenjärjestäjille myöntämästä lisämäärärahasta opettajien ja ohjaajien palkkaamiseen, opetuksen ja ohjauksen tukitoimiin sekä koronaviruksen aiheuttamien poikkeusolojen vaikutusten tasoittamiseen.

Henkilöstön keski-ikä on 50,0 vuotta. Ikähaarukkaan 50–59 vuotta sijoittuu lukumääräisesti eniten henkilöstöä, n. 39,4 % koko henkilömäärästä. Lähellä eläkeikää olevia, eli 62–67-vuotiaita, on 87 henkilöä, mikä merkitsee huomattavaa rekryointitarvetta lähivuosina.

### **Rekryointiprosessi OSAOssa**

OSAossa ei ole keskitettyä rekryointia, vaan eri toimintayksiköt vastaavat itse omista rekrytoineistaan. Yhtymäpalvelut-yksikön henkilöstöpalvelut tarjoaa tukea ja ohjausta rekryointien toteuttamiseen rekryointiprosessin kaikissa vaiheissa.

OSAOn rekryointijärjestelmä Kuntarekry on työnhaku- ja rekryointipalvelu, joka on keskittynyt suomalaisten kuntien, kaupunkien, kuntayhtymien ja sairaanhoitopiirien rekrytointeihin. Vuonna 2021 OSAOssa haettiin Kuntarekryn kautta työntekijää tai viranhaltijaa yhteensä 215 tehtävään. Julkisessa haussa oli 204 tehtävää. 11 tehtävään haettiin työntekijää tai viranhaltijaa sisäisen haun kautta. Käyttämällä pääsääntöisesti julkista hakumenettelyä OSAOssa pyritään lisäämään kuntayhtymän rekryointien läpinäkyvyyttä ja yhdenvertaisuutta. Osa tehtävistä täytettiin suoraan ilman hakumenettelyä. Tällöin kysymyksessä on ollut akuutti tarve palkata henkilö määräaikaiseen palvelussuhteeseen tai alle vuoden kestäväan sijaisuuteen.

OSAO:n rekryointiprosessi etenee pääosin kuvassa 4 esitetyn Kortetjärvi-Nurmi & Murtolan (2015, 167) mallin mukaisesti. Kuvassa 7 on OSAO:n rekryointiprosessi kuvattuna hieman Kortetjärvi-Nurmi & Murtolan mallia yksityiskohtaisemmin.



Kuva 7. Rekryointiprosessin vaiheet OSAOssa (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 167) mukailten

Uusien rekryointien tarve harkitaan huolellisesti ottaen huomioon toiminnan taloudelliset reunaehdot sekä mahdolliset organisaatiomuutokset. Lisäksi arvioidaan tehtävän nykytilanne ja yksikössä tarvittava ja jo saatavilla oleva osaaminen.

Rekryoinnin käynnistyessä pohditaan, onko kyseessä a) olemassa olevan vai uuden viran/tehtävän täyttäminen, b) tehtäväjärjestelyt, jolloin rekryointitarvetta ei välttämättä olekaan, c) tehtävien uudelleen organisointi työvoimaa vuokraamalla tai ostopalveluja käyttämällä tai d) viran/tehtävän tarjoaminen muun työn tarjoamisen tai työnantajan takaisinottovelvollisuuden piirissä olevalle henkilöstölle.

OSAOssa lupa rekryointiin haetaan täyttölupamenettelyn kautta. Täyttölupamenettely koskee kaikkia palvelussuhteita lukuun ottamatta alle kuukauden kestäviä opetushenkilöstön palvelussuhteita. Täyttölupien myöntämisen lähtökohtana ovat henkilöstösuunnitteluun perustuvat henkilöstön vähentämis- ja lisäämistarpeet, henkilöstön uudelleen sijoittamisen tarpeet sekä tehtävien muutossuunnitelmat.

Tarve rekryoinnille tulee perustella. Täyttölupahakemusta laadittaessa tarkistetaan rekryoinnin edellytykset ja otetaan kantaa seuraaviin seikkoihin: tehtävänimikkeen määrittely, kelpoisuus- ja

osaamisvaatimusten määrittely, palvelussuhteen laji (virka- vai työsuhde), määrärahojen varmistaminen, palvelussuhteen kesto ja ajankohta, määräaikaisuuden peruste, palvelussuhteen ehdot (työaika, palkkaus, koeaika) ja hakumenettely. Täyttölupahakemukseen liitetään tehtäväkuvaus.

Ennen täyttöluvan myöntämistä tarkistetaan osa-aikaisten, muun työn tarjoamisen ja työnantajan takaisinottovelvollisuuden piiriin kuuluvien sekä terveydellisin syin uudelleen sijoitettavien henkilöiden mahdollinen sijoittuminen tehtävään/virkaan.

Työpaikkailmoituksessa mainittujen kelpoisuusehtojen pitää olla samat koko rekrytointiprosessin ajan aina viran perustamista koskevasta päätöksestä, täyttölupahakemukseen, työpaikkailmoitukseen ja ansiovertailuun sekä valintapäätökseen ja sen perusteluihin asti.

Työpaikkailmoitukset julkaistaan pääsääntöisesti ulkoiseen hakuun, jolloin julkaisupaikkana on Kuntarekry ja TE-palvelut. Työpaikkailmoitusta suositellaan jaettavan myös sosiaalisen median kanavissa. Lehti-ilmoittelu on poikkeuksellista ja sitä käytetään yleensä vain johtajatehtävien rekrytoinneissa. Sisäistä hakumenettelyä käytettäessä työpaikkailmoitus julkaistaan OSAOn sisäisessä intranetissä.

Haastatteluun kutsutaan kelpoisuusehdot täyttävät hakijat. Ennen haastattelua päätetään, ketkä osallistuvat haastatteluun ja mikä on heidän roolinsa haastattelussa. Haastattelun aika, paikka ja kesto sovitaan etukäteen ja ilmoitetaan haastateltaville riittävän ajoissa. Haastattelussa selvitetään hakijan osaaminen, kyvyt ja sopivuus sekä tehtävään että työyhteisöön.

Valintapäätöksen tekeväälle toimivaltaiselle viranhaltijalle tai toimielimelle tehdään esitys virkaan/tehtävään valittavasta henkilöstä. Esityksen tekee rekrytoinnista vastaava esihenkilö. Valintapäätöksen perusteluissa on ilmoitettava, mitkä seikat ja selvitykset ovat vaikuttaneet ratkaisuun sekä mainittava sovelletut säännökset. Valintapäätökseen liitetään muutoksenhakuohje.

Virkaan/tehtävään valitulle ilmoitetaan valinnasta henkilökohtaisesti. Myös muille haastatteluun osallistuneille hakijoille on hyvä ilmoittaa henkilökohtaisesti valintaprosessin lopputuloksesta. Lisäksi huolehditaan siitä, että tieto valinnasta lähtee myös kaikille muille hakijoille joko sähköisesti rekrytointijärjestelmän kautta tai postitse. Muutoksenhaku-aika alkaa kulua päätöksen tiedoksisaannista. Esihenkilö tiedottaa henkilövalinnasta myös muuta henkilöstöä. (Koulutuskuntayhtymä OSAO n.d.c.)

## 6 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tässä opinnäytetyössä tietoa kerättiin rekrytointeihin osallistuvilta koulutusyksiköiden yksikönjohtajilta sekä OSAOon elo-marraskuun 2021 aikana rekrytoiduilta viranhaltijoilta ja työntekijöiltä. Näin kokemuksia tutkittavasta aiheesta saatiin sekä työnhakijan että työnantajan näkökulmista.

### 6.1 Tutkimuksen toteutus

Elo-marraskuun 2021 aikana OSAOssa palvelussuhteensa aloittaneilta viranhaltijoilta ja työntekijöiltä kerättiin tietoa Webropol-kyselyllä. Heidän palvelussuhteensa alkua oli edeltänyt hakuprosessi Kuntarekryssä. Kysely sisälsi kymmenen avointa kysymystä, joiden tavoitteena oli selvittää palvelussuhteensa aloittaneiden henkilöiden kokemuksia OSAOn rekrytointiprosessista ja työnantajamielikuvasta sekä kartoittaa rekrytointiprosessin kehittämistarpeita työnhakijan näkökulmasta. Taustatietona kysyttiin, kuuluuko vastaajan tehtävä opetus- vai tukipalveluhenkilöstöön sekä onko kyseessä määräaikainen vai vakituinen tehtävä. Vastaja ohjeistettiin saatekirjeessä kuvaamaan nykyisen palvelussuhteensa hakuprosessiin liittyviä kokemuksia. Osa vastaajista oli osallistunut useampaan OSAOn hakuprosessiin ja joissakin vastauksissa oli kuvattu lisäksi kokemuksia myös prosesseista, jotka eivät päätyneet vastaajan valintaan avoinna olleeseen tehtävään. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostin välityksellä 111 OSALaiselle. Kyselyyn vastasi 42 viranhaltijaa tai työntekijää. Kyselyn saatekirje ja kysymykset ovat opinnäytetyön liitteenä nro 1.

Neljä yksikönjohtajaa haastateltiin Microsoft Teams -sovellusta hyväksi käyttäen tammikuun 2022 alussa. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin, eli muutettiin kirjalliseen muotoon. Yksikönjohtajat ovat aktiivisia toimijoita OSAOn rekrytoinneissa, ja heillä on siten omaakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta. Haastateltavat yksikönjohtajat valikoituivat siten, että heidän johtamissaan yksikössä toteutetaan eri alojen koulutusta. Kolme yksikönjohtajaa edusti suuria koulutusyksiköitä, joissa toteutuu määrällisesti paljon rekrytointeja. Yksi yksikönjohtaja oli pienemmän koulutusyksikön edustaja, jossa rekrytointien määrä on vähäisempi. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina ja käsiteltävinä teemoina oli rekrytointiprosessin kehittäminen, rekrytointikanavat, hakijakokemus ja työnantajamielikuva. Haastattelussa hyödynnettiin kyselytutkimuksessa saatuja tuloksia. Teemahaastattelurunko on opinnäytetyön liitteenä nro 2.

Litterointi tehtiin heti haastatteluiden jälkeen. Litteroinnissa käytettiin yleiskieltä ja siten, että taukoja, äännähdyksiä tai täytesanoja ei kirjattu. Haastattelussa oltiin kiinnostuneita erityisesti asiasisällöstä, ei niinkään esimerkiksi vuorovaikutuksesta tai kielellisestä ilmaisusta, siksi hyvin yksityiskohtainen litterointi ei ollut tämän tutkimuksen kannalta oleellinen.

Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä, ja niitä kvantifioimalla todettiin, kuinka monta kertaa jokin asia esiintyi aineistossa tai kuinka moni vastaajista tai haastatelluista ilmaisi saman asian. Liitteenä nro 3 on malli Webropol-kyselyn yhden kysymyksen teemoittelusta.

## 6.2 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön tulokset esitetään teemoittain siten, että aluksi raportoidaan kyselytutkimuksen tulokset ja sen jälkeen teemahaastattelussa käsitellyt asiat. Kyselytutkimuksella tietoa kerättiin rekrytointiprosessiin työnhakijana osallistuneilta uusilta OSAOlaisilta. Haastatteluissa kartoitettiin kokemuksia työnantajan näkökulmasta rekrytointeihin osallistuvilta esihenkilöiltä.

### 6.2.1 Rekrytointikanavat

OSAOn julkiseen hakuun tulevien työtehtävien työpaikkailmoitukset julkaistaan Kuntarekry-verkkosivustolla ja TE-palvelujen verkkosivuilla. OSAOn verkkosivuilla ja sisäisessä intranetissä on myös linkki Kuntarekryn julkaisuun. Sisäisesti haettavien tehtävien työpaikkailmoitukset julkaistaan ainoastaan OSAOn intranetissä. Lehtimainonta on nykyisin hyvin vähäistä. Lähinnä johtajatasen tehtävistä on julkaistu lehti-ilmoituksia. Sosiaalisen median julkaisujen määrä vaihtelee yksiköittäin ja tehtävittäin.

Rekrytoituilta kysyttiin, mistä he olivat saaneet tiedon avoimesta työtehtävästä. Suurin osa rekrytoiduista oli nähnyt työpaikkailmoituksen joko TE-palvelujen (40 %) tai Kuntarekryn (21 %) sivuilla. Muutama rekrytoitu oli saanut vinkin tehtävästä OSAOssa työskentelevältä ystävältään. Osa OSAOssa jo ennestään toisessa palvelussuhteessa olleista oli huomannut avoimen tehtävän OSAOn intranetistä. Myös työkaveri tai esimies oli saattanut vinkata avoimesta tehtävästä. Vain yksi rekrytoiduista ilmoitti huomanneensa työpaikkailmoituksen sosiaalisen median kanavista. Myös ammattilehdestä oli ainoastaan yksi rekrytoitu huomannut työpaikkailmoituksen.

Yksikönjohtajien haastattelut vahvistivat sen, että sosiaalisen median hyödyntäminen on varsin vähäistä OSAOn työpaikkailmoittelussa. Jonkin verran henkilöstö on jakanut työpaikkailmoituksia henkilökohtaisissa Facebook-, Instagram- tai LinkedIn-kanavissaan tai verkostojensa sosiaalisen median kanavissa. Yksikönjohtaja 2 kertoi, että he ovat pyytäneet OSAOn viestintätiimiä jakamaan toisinaan yksikkönsä työpaikkailmoituksia OSAOn yleisillä sosiaalisen median kanavilla. Tämä on koskenut erityisesti aloja, joille on ollut haasteellista saada riittävästi hakijoita.

Kaksi yksikönjohtajaa kertoi, että he olivat muutaman kerran hyödyntäneet perinteistä lehti-ilmoittelua tai ammattilehden sähköistä julkaisua. Yksikönjohtaja 3:n kokemuksen mukaan rekrytoitaessa esimerkiksi ammatillisia ohjaajia, ei kohderyhmään kuuluvat henkilöt välttämättä seuraa Kuntarekryn työpaikkailmoituksia.

Yksikönjohtaja 4 ehdotti, että tietyillä aloilla kannattaisi suunnata rekrytointimarkkinointia esimerkiksi ammattiliittojen tai ammattialaliittojen suuntaan ja esitellä ammatillisen opettajan työtä mahdollisena seuraavana askeleena urapolulla.

Tutkimustulosten mukaan rekrytoiduista suurin osa oli huomannut työpaikkailmoituksen OSAOn perinteisiltä ilmoituskanavilta Kuntarekrystä ja TE-palvelujen julkaisusta. Vaikka yleisesti sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa on kasvanut, OSAOssa sen hyödyntäminen on vielä varsin vähäistä. Henkilöstö on jakanut jonkin verran työpaikkailmoituksia omilla sosiaalisen median kanavillaan. Rekrytointimarkkinointia kannattaisi lisätä myös OSAOn yleisillä sosiaalisen median tileillä mahdollisuuksien mukaan, sillä OSAOn sosiaalisen median päätileillä oli OSAOn viestinnän laatiman yhteenvedon mukaan seuraajia vuonna 2021 yhteensä jopa 13 771. Sosiaalinen media tavoittaa tehokkaasti myös passiivisia työnhakijoita.

### 6.2.2 Hakijakokemus

Rekrytoituja pyydettiin kuvailemaan **työpaikkailmoituksesta** saadun työtehtävän sisältöä koskevan informaation riittävyttä. Rekrytoidut pitivät saatua informaatiota pääsääntöisesti riittävänä (61 %). Kuusi rekrytoitua piti saatua tietoa melko riittävänä. Osa oli saanut tarkentavaa lisätietoa kysymällä puhelimitse tai haastattelussa. Viisi rekrytoitua olisi kaivannut työpaikkailmoitukseen tarkempaa tietoa työn konkreettisesta sisällöstä. Osalla rekrytoiduista oli hakuprosessista jo niin pitkä aika, että he eivät enää muistaneet työpaikkailmoituksen sisältöä.

OSAO:n käytössä oleva rekrytointijärjestelmä on Kuntarekry. Rekrytoituja pyydettiin kuvailmaan, miten **hakeminen Kuntarekryssä** sujui. Hakemuksen jättäminen Kuntarekryyn onnistui rekrytoitujen mielestä helposti ja sujuvasti. Järjestelmä oli usealle tuttu jo ennestään, ja he pystyivät hyödyntämään hakijaprofiiliin aiemmin tallentamaansa hakemus pohjaa. Muutama rekrytoitu koki hieman työlääksi työkokemus- ja tutkintotietojen tallentamisen. Yksi rekrytoitu koki joutuvansa tekemään kaksinkertaisen työn tallentaessaan ensin työ- ja tutkintohistoriansa Kuntarekryn hakemukselle ja liittäessään lisäksi hakemukseensa erillisen ansioluettelon.

Rekrytoidut (88 %) kokivat **haastattelutilanteen** hyväksi. Eniten toistuvia haastattelutilannetta kuvaavia adjektiiveja olivat mukava (8), asiallinen (7), miellyttävä (6) ja rento (5). Koronapandemian aikana on toteutettu myös etähaastatteluja. Rekrytoiduista kymmenen olikin osallistunut etähaastatteluun Teamsin välityksellä. Osa koki Teams-haastattelun jäykkänä ja totesivat osallistuvansa mieluummin perinteiseen haastatteluun. Yhdellä rekrytoidulla oli ollut teknisiä ongelmia heikon nettiyhteyden vuoksi etähaastattelun aikana. Joidenkin rekrytoitujen mielestä etähaastattelu oli ollut miellyttävä kokemus ja jopa jännitystä vähentävä. Kaikkien kuuden ryhmähaastatteluun osallistuneen rekrytoidun kokemus haastattelutilanteesta oli ollut positiivinen. Ryhmähaastattelua kuvattiin hyvin järjestetyksi ja loogisesti eteneväksi. Riippumatta haastattelun toteutustavasta negatiivisina seikkoina haastattelutilanteesta esille nousi haastattelutilanteen jäykkyys, muodollisuus ja kiireen tuntu.

71 % rekrytoiduista koki rekrytointiprosessin aikaisen **viestinnän** riittäväksi, ja suurella osalla rekrytoiduista oli tunne, että heitä pidettiin ajan tasalla rekrytinnin edetessä. Osa rekrytoiduista koki, että viestintää oli ollut riittävästi haastatteluun saakka, mutta viestinnässä rekrytointiprosessin loppupäässä olisi parannettavaa. Kolme rekrytoitua koki jääneensä lähes täysin paitsi viestinnästä.

Rekrytoiduilta kysyttiin, miten hyvin työpaikkailmoitus heidän kokemuksensa mukaan vastasi työtehtävää palvelussuhteen alettua. 76 % rekrytoiduista ei kokenut juurikaan ristiriitaa työpaikkailmoituksen ja heidän kokemuksensa välillä. Osalla rekrytoiduista työtehtävä oli vasta muotoutumassa. Muutama rekrytoitu koki, että työpaikkailmoituksen kuvaus tehtävästä oli ollut niin niukka, että sen perusteella ei voinut muodostaa kovin tarkkaa tulevista työtehtävistä.

Yksikönjohtajilta kysyttiin haastattelussa, missä hakuprosessin vaiheessa, ja miten he viestivät hakijoille. Lisäksi heitä pyydettiin pohtimaan, miten hakijakokemusta OSAO:ssa voitaisiin parantaa.

Kaikkien yksikönjohtajien kuvaus hakijaviestinnästä oli varsin yhteneväinen. Kun hakija tallentaa hakemuksensa Kuntarekryyn, lähettää järjestelmä automaattiviestin hakemuksen vastaanottamisesta. Toisinaan työpaikkailmoitukseen laitetaan jo valmiiksi sovitut haastatteluajat, jotta hakijat voivat jo etukäteen varautua haastatteluun. Haastatteluajoista sovitaan haastateltavien kanssa yleensä puhelimitse. Kaikkien yksikönjohtajien kuvauksen mukaan tehtävään valitulle henkilölle esihenkilö ilmoittaa henkilökohtaisesti valinnasta. Haastatelluille ja kaikille muille tehtävää hakeville seuraava yhteydenotto on valintapäätöksen lähettäminen Kuntarekry-järjestelmän kautta. Yksi yksikönjohtaja tosin kertoi heidän pohtineen, että olisi hyvä lähettää viesti hakijoille, jotka eivät tulleet valituksi haastatteluun.

Yksikönjohtajat eivät pitäneet mielekkäänä ajatusta henkilökohtaisen palautteen antamisesta joko puhelimitse tai sähköpostitse työpaikkahaastattelun jälkeen haastatteluun osallistuneille. Yksikönjohtaja 1 kertoi, että haastattelun yhteydessä pyritään kertomaan valintakriteereistä. Yksikönjohtaja 3 kertoi, että perusteluja valintapäätökselle kysytään jälkikäteen hyvin harvoin. Silloin kun kysytään, ne luonnollisesti kerrotaan. Yksikönjohtajat toivat esille sen, että silloin kun rekrytointeja on paljon, ei henkilökohtaiseen palautteeseen ole aikaa. Esille nousi myös pelko siitä, että virheellinen sana tai lause palautteessa voisi johtaa jatkotoimenpiteisiin. Koettiin myös, että henkilökohtaisen palautteen antaminen voi johtaa epämukavaan tilanteeseen, kun valitsematta jäänyt henkilö pettyy tai jopa suuttuu.

Yksikönjohtaja 2 toi esille, että hakijakokemusta voitaisiin parantaa tarkistamalla Kuntarekrystä lähetettävien viestien sisältöjä. Erityisesti sen viestin, jonka yhteydessä lähetetään valintapäätös, tulisi olla sisällöltään kannustava. Vastaanottajalle tulisi tulla tunne, että vaikka ei tällä kertaa tullut valituksi, voisi seuraavalla kerralla olla hänen vuoronsa.

Haastatellut yksikönjohtajat ovat keskeisissä rooleissa yksikköjensä rekrytoinneissa. Yksikönjohtaja 1 totesikin, että rekrytointi on tärkeä tapahtuma, jossa täytyy onnistua ja johon kannattaa panostaa. Hän haluaa olla mukana kaikissa yksikkönsä rekrytoinneissa, jotta hän tuntee kaikki, ketä yksikössä työskentelee. Toki silloin, kun rekrytointeja on paljon, tulee ajankäyttö haasteeksi.

Kolme neljästä yksikönjohtajasta kertoi osallistuvansa kaikkiin työpaikkahaastatteluihin. Yksi yksikönjohtaja totesi, että hän ei aina osallistu haastatteluun, sillä hän on halunnut jakaa vastuuta ja antaa vaikuttamismahdollisuutta myös lähiesihenkilöille.

Yksikönjohtajien mukaan haastattelut toteutetaan yleensä paikan päällä, mutta niitä on toteutettu joustavasti haastateltavan toiveen mukaan myös etäyhteydellä etenkin, jos haastateltava

asuu kauempana. Koronapandemiasta johtuvat poikkeusolot ovat lisänneet etäyhteydellä toteutettujen haastattelujen määrää. Kaikkien yksikönjohtajien mukaan haastattelutilanteeseen pyritään luomaan positiivinen ja rento ilmapiiri. Yksi yksikönjohtaja kuvasi, että haastattelun aluksi pyritään laukaisemaan ylimääräinen jännitys, jotta haastateltava pystyy oikeasti keskustelemaan ja tuomaan haluamiaan asioita esille. Yksikönjohtaja 2 totesi, että he ovat varanneet aikaa työpaikkahaastatteluun 20 minuuttia ja yksikössä oli ollut keskustelua siitä, onko aika riittävä. Hänen mielipiteensä oli, että aika riittävä, mutta joskus on tosin keskeytettävä haastateltava ja ohjattava keskustelu seuraavaan kysymykseen.

Työpaikkahaastattelujen tunnelmaa voitaisiin parantaa esimerkiksi kiinnittämällä huomiota haastattelutilaan. Haastattelutilanteeseen toisi rentoutta, jos haastattelu toteutetaan jossakin vähemmän muodollisessa tilassa kuin perinteisesti neuvotteluhuoneessa. Yksi yksikönjohtaja oli saanut tämän kommentin pyytäessään palautetta haastateltavalta haastattelun jälkeen.

Kaksi yksikönjohtaja toi esille sen, että olisi hyvä, jos esimerkiksi opinto-ohjaajaa tai taloussihteerinä rekrytoitaessa osallistuisi haastatteluun yksikönjohtajan ja lähiesihenkilön lisäksi kyseisessä yksikössä opinto-ohjaajana tai taloussihteerinä työskentelevä henkilö. Tällöin hakija saisi käytännönläheistä tietoa tehtävän sisällöstä mahdolliselta tulevalta kollegalta. Tätä menettelyä oli jo kokeiltukin yhdessä koulutusyksikössä.

Yksikönjohtaja 3 toi esille sen, että kun haastatteluja on useita peräkkäin liukuhihnamaisesti, voi se haastatteliijoista olla vähän puuduttavaa. Hän painotti, että on kuitenkin tärkeää, että jokainen haastateltava kohdattaisiin ilman kiireen tuntua, koska hetki on haastateltavalle ainutkertainen.

Rekrytoitujen kokemuksen mukaan hakeminen Kuntarekryssä oli sujuvaa. Muutaman henkilön mielestä oli työlästä täyttää tutkinto- ja työkokemustiedot sekä sähköiselle lomakkeelle että erilliseen ansioluetteloon. Hakijat saattavat olettaa, että jos sähköisellä lomakkeella on mahdollisuus erillisen ansioluettelon liittämiselle, niin se tulee myös siihen liittää. Kunkin rekrytoinnin kohdalla voisi miettiä, onko erillinen ansioluettelo tarpeen vai jättäisikö lomakkeelta kokonaan pois liitteen lisäämisen mahdollisuuden.

Rekrytoidut olivat pääosin tyytyväisiä työpaikkailmoituksesta saadun työtehtävän sisältöä koskevan informaation määrään. Tähän saattaa vaikuttaa se, että vastaajista yli puolet kuului opetushenkilöstöön ja opettajan tehtäväkuva on selkeämpi kuin muihin tehtävärhyihin kuuluvien. Koska osalla hakijoista oli kuitenkin kokemus, että he eivät olleet saaneet työpaikkailmoituksesta

riittävästi tietoa työtehtävän sisällöstä, kannattaisi jatkossa harkita työtehtävän sisällön kuvaamista käytännönläheisemmin. Tämä vähentäisi tarkentavien tiedustelujen määrää ja mahdollisesti lisäksi hyvien hakemusten määrää, joka johtaisi rekrytointiprosessin tehostumiseen.

Yksi yksikönjohtaja kertoi haastattelussa, että olivat aiemmin saaneet runsaasti hakijoita tietyn alan opetustehtäviin. Hakijoilla oli tehtävässä vaadittava tutkinto, mutta alalta vaadittu työkokemus puuttui. He ovat korjanneet tilannetta myöhemmin tarkentamalla työpaikkailmoituksia.

Yksikönjohtajat pitivät tärkeänä luoda haastattelutilanteeseen vapautunut ja miellyttävä tunnelma. Rekrytoitujen kokemusten perusteella he ovat siinä onnistuneet, koska suurimmalle osalle haastatelluista oli jäänyt positiivinen mielikuva haastattelutilanteesta. Muutaman henkilön kokemaa kiireentuntua voitaisiin vähentää pidentämällä haastattelu-aikaa.

Haastatellut yksikönjohtajat myönsivät, että hakijaviestinnässä olisi parannettavaa heidän yksiköissään. Haastatteluissa kävi ilmi, että hakijoita ei juuri tiedoteta hakuajan päättymisen jälkeen rekrytointiprosessin etenemisen aikataulusta. Yksi yksikönjohtajista tosin kertoi, että jossakin vaiheessa aiemmin näin oli toimittu.

Yksiköiden henkilöstösihteereillä on erilaisia rooleja yksikköjensä rekrytoinneissa. Saattaa olla, että yksikönjohtajan tietämättä henkilöstösihteeri osallistuu hakijaviestintään ja tiedottaa esimerkiksi rekrytointiaikataulusta. Näin ollen viestintää on saattanut todellisuudella olla enemmän kuin mitä yksikönjohtajien käsitys oli. Kuntarekry-järjestelmässä on valmiina viestipohjia hakijaviestintään rekrytoinnin eri vaiheisiin. On tarkoitus, että viestipohjia voidaan edelleen muokata eri tilanteisiin sopiviksi. Viestipohjat on OSAOn Kuntarekryn pääkäyttäjien toimesta syytä käydä läpi ja tarvittaessa laatia niitä lisää, jotta viestipohjien hyödynnettävyys jatkossa paranisi.

Sillä miten valitsematta jäänyt tulee kohdelluksi, on suuri vaikutus hakijakokemuksen muodostumiseen ja siihen haluaako hän hakea uudelleen OSAOon. Tästä syystä hakijaviestintään myös haastattelukutsujen jälkeen tulisi kohdistaa huomiota.

### 6.2.3 Rekrytointiprosessin kehittäminen

Rekrytoiduilta kysyttiin, mikä OSAOn rekrytointiprosessissa oli **onnistunutta**. Eniten vastauksissa mainintoja sai rekrytointiprosessin nopea aikataulu (14). Seuraavaksi eniten mainintoja saivat riittävä ja nopea viestintä (10) sekä positiivinen haastattelukokemus (10). Onnistumisina koettiin li-

säksi ystävällinen kohtelu rekryointiprosessin aikana, työpaikkailmoituksesta saadun informaation selkeys sekä hakemisen helppous Kuntarekryssä. Useassa vastauksessa todettiin koko prosessi onnistuneeksi, sillä perusteella, että tuli valituksi tehtävään.

Vaikka 71 % rekrytoituista koki rekryointiprosessin aikaisen viestinnän riittäväksi, nousi viestintä myös tärkeimmäksi rekryointiprosessin **kehittämiskohteeksi**. Erityisesti korostettiin viestinnän merkitystä ei valituksi tulleille. Lisäksi toivottiin tarkempaa tietoa rekryointiprosessin aikataulusta. Rekryointiaikataulu toivottiin suunniteltavan siten, että tehtävästä lähtevällä olisi mahdollisuus perehdyttää tehtävässä jatkaja, jolloin vaihto tapahtuisi mahdollisimman sujuvasti ja toiminta jatkuisi häiriöttä. Useammassa vastauksessa toivottiin työpaikkailmoitukseen yksityiskohteisempaa kuvausta työtehtävän sisällöstä. Yhdessä vastauksessa toivottiin OSAOn kokeilevan yhdenvertaisuuden lisäämiseksi anonymia rekryointia.

Yksikönjohtajat totesivat pääsääntöisesti OSAOn rekryointiprosessin olevan toimiva, joskin osin vähän jäykähkö. Keskusteltaessa rekryointiprosessin kehittämisestä, nousi esiin rekryointiprosessin haasteita tai kehittämisehdotuksia, jotka kaikki eivät varsinaisesti suoraan ole yhteydessä työnantajamielikuvaan tai hakijakokemukseen. Rekryointiprosessin kesto täyttölupamenettelyn käynnistämisestä oikaisuvaatimusajan päättymiseen on pitkä. Nopea reagointi muuttuvissa tilanteissa on haasteellista. Yksi yksikönjohtaja toi toiveen sijaispankista, helpottamaan lyhytaikaisten sijaisuuksien järjestämistä.

Opettajien kelpoisuusehdot on määritelty asetuksessa opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (14.12.1998/986). Joillekin aloille on haasteellista saada kelpoisuusehdot täyttäviä hakijoita. Yksi yksikönjohtaja nosti esille mahdollisuuden ammatillisen opettajan rekrytoimiseen ilman pedagogista pätevyyttä. Hänen mukaansa nykyisillä kelpoisuusehdoilla ei välttämättä saada tehtävään osaavinta tekijää.

Puute hyvistä hakijoista nähtiin todellisena haasteena joillakin aloilla. Siksi olisi tärkeää miettiä sitä, miten kohdentaa rekryointimarkkinointia, jotta tietoa avoimista tehtävistä saataisiin riittävän laajalle hakijajoukolle. Yksi yksikönjohtajista totesi, että Kuntarekry ei ole tuttu kaikille potentiaalisille hakijoille, tai sitä ei seurata aktiivisesti. TE-palvelujen julkaisu on tutumpi, ihan niin kuin rekrytoitujen vastauksistakin kävi ilmi. TE-palvelujen julkaisussa huolta aiheutti se, että löytääkö hakija julkaistut ilmoitukset. OSAOssa on ohjeistettu, että esimerkiksi ammatillisen opettajan työpaikkailmoituksen voi julkaista opetushenkilöstön työpaikkailmoitusten lisäksi kyseisen ammattialan muiden työpaikkailmoituksen joukossa. Tällöin tavoitetaan paremmin myös työhakijoita, jotka eivät ehkä aiemmin ole ajatelleet opetusalaan omana uravaihtoehtona.

Yksikönjohtajat eivät nähneet rekrytointin keskittämisen tuovan juurikaan hyötyä rekrytointiprosessiin. Todettiin, että on hyvä, että koulutusyksiköissä on rekrytointiosaamista. Pelkona oli, että keskittämisen myötä rekrytointiprosessi entisestään hidastuisi. Todettiin kuitenkin, että keskittämisen etuna voisi olla yhtenäiset toimintatavat, jotka näkyisivät ulospäin esimerkiksi yhdenmukaisempina työpaikkailmoituksina.

Yksikönjohtajien haastattelussa nousi esiin yhdeksi rekrytointiprosessin haasteeksi erilaisten ohjeiden ja määräysten runsauden. Yksi yksikönjohtaja totesi, että onneksi on kuitenkin tukiverkosto, jonka puoleen voi tarvittaessa kääntyä. Yksikönjohtajat ovat kokeneita ja rekrytointitaito on kehittynyt ajan myötä, mutta erityisesti lyhyemmän rekrytointikokemuksen omaavien esihenkilöillä olisi tarvetta rekrytointiosaamisen lisäämiselle.

#### 6.2.4 Työnantajamielikuva

Rekrytoiduilta kysyttiin, millaiseksi he kokivat OSAOn työnantajamielikuvan ennen palvelussuhteensa alkamista. Työnhakijoille OSAO oli näyttäytynyt vakaana, nuorekkaana, joustavana, kehittyvänä ja hyvin toimivana työnantajana, jossa on myös kehittymismahdollisuuksia. Osalla vastaajista puolestaan oli mielikuva OSAOsta suurena, kankeana, byrokraattisena ja konservatiivisena organisaationa. Kahdeksan vastaajan (19 %) mielikuva oli neutraali tai heillä ei ollut etukäteen minkäänlaista mielikuvaa OSAOsta.

Kysyttäessä rekrytoiduilta mielikuvaa palvelussuhteen alettua, suurin osa vastaajista totesi mielikuvan pysyneen muuttumattomana tai parantuneen. Mielikuvaa paremmaksi oli muuttanut esimerkiksi kokemus työn ja vapaa-ajan hyvästä tasapainosta sekä tunne siitä, että työntekijöiden hyvinvoinnista välitetään. Lisäksi positiivista mielikuvaa lisäsivät mukavat toisistaan huolehtivat työkaverit, yhdenvertaisuuden tunne ja mahdollisuus olla kehittämässä toimintaa. Joitakin vastaajia oli runsas byrokratian määrä sekä organisaation suuri koko yllättänyt. Koettiin, että OSAOn toiminnot ovat hajallaan, ja eri yksiköillä on omat sääntönsä. Pari vastaajaa koki jääneensä yksin ja ilman riittävää perehdytystä.

Yksikönjohtajilta kysyttiin, kuinka he tuovat työpaikkahaastattelussa esille positiivista työnantajamielikuvaa, mitä työnantajamielikuvaan vaikuttavia elementtejä he haluaisivat korostaa OSAOn rekrytoinneissa sekä lisäksi pyydettiin pohtimaan, miten OSAOn työnantajamielikuvaa voisi parantaa.

Yksikönjohtaja 1 totesi, että OSAOssa on moni asia todella hyvin, vaikka emme itse sitä aina huomaa. Haastattelutilanteessa yksikönjohtajat ovat tuoneet myönteistä työnantajamielikuvaa esille kertomalla muun muassa OSAOn työkierto- ja urakehitysmahdollisuuksista, hyvistä työolosuhteista ja -välineistä, etätömahdollisuuksista, kattavista työterveyshuollon palveluista ja ylipäänsä laajasta työhyvinvoinnin tukemisesta sekä lisäksi on nostettu esiin virkaehtosopimuksen mukaiset lomaedut ja opettajien vapaajaksot. Kaikki yksikönjohtajat olivat yhtä mieltä siitä, että rahapalkka ei ole välttämättä kilpailukykyinen yksityisellä puolella maksettavien palkkojen kanssa, mutta siksi onkin syytä korostaa muita etuja.

Yksikönjohtaja 2 kertoi, että nykyisin moni hakija kysyykin haastattelussa, että mitä OSAO tarjoaa työpanoksensa vastineeksi hakijalle. Siinä yhteydessä on kerrottu OSAOn eduista. Kyseisen yksikönjohtajan yksikön haastatteluissa pääpaino on kuitenkin ollut työtehtävän sisältöön liittyvissä asioissa sekä hakijan osaamisessa ja kehittämisasenteessa.

OSAossa on käytössä työpaikkailmoitusten mallipohja, jota voidaan hyödyntää työpaikkailmoitusten laatimisessa. Mallipohja on laadittu viestinnässä koulutuskuntayhtymän nimimuutoksen ja uuden visuaalisen ilmeen julkaisun yhteydessä, ja sen on tarkoitus kuvata sitä tyyliä, jolla OSAOssa halutaan hakijoita puhutella. Mallipohjassa on kuvattu OSAOta työnantajana, ja siinä on myös kuvaus työnantajan tarjoamista eduista. Yksikönjohtajat kokivat, että työpaikkailmoituksella luvataan jopa liikaa. Yksi yksikönjohtaja kertoi, että he karsivat ilmoituksesta ”ylisanoja” ja ylimääräistä hehkutusta pois. Yksikönjohtajien mukaan jokaisen sanan takana täytyy pystyä seisomaan, mitä työpaikkailmoituksella sanotaan. Työpaikkailmoituksen luoman mielikuvan on vastattava todellisuutta. Toinen yksikönjohtaja totesi, että mallipohja on tarkoitettu ehkä enempi opettajatehtäviin ja muiden tehtävien kohdalla sen teksti vaatii enempi muotoilua, jotta se vastaisi avautuvaa tehtävää.

Yksikönjohtaja 3:n mielestä OSAOta on helppo kehua, kun kysymyksessä on iso julkinen organisaatio, jolla on prosessit ja puitteet kunnossa. Hänen mielestään hakijalle on keskeistä OSAOn työnantajamielikuvan lisäksi se, minkälainen mielikuva hänelle on muodostunut kyseisestä yksiköstä, lähityöyhteisöstä, johon on hakeutumassa. Päivittäinen työ tapahtuu kyseisessä työyhteisössä. He pyrkivätkin tuomaan haastattelussa ilmi erityisesti sitä, minkälainen oma yksikkö on.

Yksikönjohtaja 1 ehdotti, että työnantajamielikuvaa voisi parantaa lisäämällä avoimien työpaikkojen näkyvyyttä OSAOn verkkosivuilla ([www.osao.fi](http://www.osao.fi)). Vaikka opetushenkilöstö muodostaa suurimman osan OSAOn henkilöstöstä, työskentelee OSAOssa myös lukuisa määrä muun eri alan ammattilaisia opetushenkilöstön lisäksi. Avoimet työpaikat -sivulla on jo nyt opettajien kertomuksia

työstään OSAOssa. Myös esimerkiksi teollisuuden palveluksessa työskennelleen henkilön urapolku opettajaksi voisi kiinnostaa ammatillisen opettajan työstä haaveilevaa. Siellä voisi olla lisäksi muiden henkilöstöryhmien edustajien uratarinoita. Palkitsemisen kokonaisuutta voisi myös kuvata tarkemmin Avoimet työpaikat -verkkosivulla.

Haastatteluissa todettiin, että OSAO on suuri työnantaja ja opetusalat ovat erilaisia. Työnantajaa on vaikea kuvata siten, kaikki menettelytavat olisivat samat kaikissa yksiköissä. Alan luonne voi vaikuttaa siihen, miksi toisaalla toimitaan eri tavalla. Tämä saattaa käytännössä aiheuttaa työntekijöille kokemuksen siitä, että OSAO on joukko erillisiä toimintoja, joissa on omat sääntönsä. Yksikönjohtaja 2 totesi, että viestinnässä olisi syytä tuoda esille yhteenkuuluvuutta ja sitä, että meidän kaikkien työnantaja on OSAO ja olemme OSALaisia yksikkörajoista riippumatta. Lisäksi tulisi korostaa OSAOn roolia suurena alueellisena ja valtakunnallisena toimijana.

Yksikönjohtajat halusivat korostaa mielikuvatyössä opiskelijoiden hyväksi tehtävän työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä sekä työnantajan luotettavuutta. Työtä tehdään yksilön ja yhteiskunnan hyväksi. Opetusala tarjoaa vakaan työympäristön yhteiskunnan taloussuhdanteiden heilaillessakin. Yksikönjohtaja 4 totesi, että mielikuva siitä, että työ opetusallalla olisi pelkästään rauhallista ja seesteistä ilman kiireen tuntua on vanhentunut. Tällaista virheellistä mielikuvaa ei saa vahvistaa, vaan mielikuvan on tässäkin kohtaa vastattava todellisuutta.

Hakijoiden kokema mielikuva OSAOsta ennen heidän palvelussuhteensa alkua ei yllättänyt. OSAO nähdään suurena, vakaana, kehittyvänä, byrokraattisena ja kankeana. Hieman yllättävää oli se, kuinka monella ei ollut minkäänlaista mielikuvaa OSAOsta tai mielikuvaa kuvattiin sanalla neutraali. Joillakin oli kokemus OSAOsta hajanaisena kokonaisuutena irrallisia yksiköitä. Saattaa olla, että osa OSAOon töihin tulevista ajattelee työnantajakseen sen kyseisen toimintayksikön, oman lähityöyhteisön. Kuten yksikönjohtajien haastattelussa tuli ilmi, olisi viestinnässä syytä korostaa yhteenkuuluvuutta ja OSAOta meidän kaikkien työnantajana.

OSAOn viestinnän pääpaino on luonnollisesti ollut koulutustarjonnan markkinoinnissa ja sitä onkin tehty monipuolisesti ja tuoreella otteella. Jatkossa viestintää on syytä laajentaa yhä enemmän viestinnän ja henkilöstöpalvelujen yhteistyöllä myös työnantajamielikuvamarkkinointiin.

OSAOn verkkosivujen Avoimet työpaikat -sivusta voisi luoda jatkossa OSAOn urasivun, jota täydennettäisiin hakijalle oleellisella informaatiolla. Työpaikkailmoitukselle voisi tallentaa linkin urasivulle samoin kuin rekrytointimarkkinoinnissa potentiaalisia hakijoita voisi ohjata OSAOn urasivulle tutustumaan OSAOon työnantajana ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin.

## 7 Johtopäätökset ja rekrytointiprosessin kehittämistoimenpiteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten rekrytointiprosessia kehittämällä voidaan parantaa Koulutuskuntayhtymä OSAOn työnantajamielikuvaa potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa ja tehdä OSAOsta vetovoimaisempi työnantajana. Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisäksi tutkia, miten työnantajamielikuva muodostuu rekrytointiprosessissa.

Tutkimusongelmana oli selvittää rekrytointiprosessin haasteet ja ongelmakohdat, jotta niihin puuttumalla voidaan kehittää rekrytointiprosessia, vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan ja lisätä OSAOn vetovoimaa työnantajana.

Tutkimuksen tavoitetta lähdettiin selvittämään viiden tutkimuskysymyksen avulla. Kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen haettiin vastausta teoriaviitekehuksesta. Kolmeen jälkimmäiseen tutkimukseen saatiin vastaus empiriasta.

### 1. Mitkä seikat vaikuttavat työnantajamielikuvan muodostumiseen?

Tutkimustiedon valossa työnantajamielikuvaan vaikuttaa kaikki organisaatiosta saatu informaatio tai kokemukset. Vastaanottajan oma tulkinta kaikesta saadusta informaatiosta muodostaa mielikuvan. Mielikuvan rakentumiseen vaikuttaa jokaisen oman arvomaailman lisäksi yleiset trendit ja suhdanteet. Myös eri sukupolvet arvostavat erilaisia asioita, ja jokaisen käsitys hyvästä työnantajasta vaihtelee. Saadun informaation avoimuus ja rehellisyys helpottaa realistisen työnantajamielikuvan rakentumisessa. Työnantajamielikuva rakentuu pitkän ajan kuluessa, eikä se muutu helposti. Kuitenkin yksittäinen negatiivinen tapahtuma voi saada nopeasti aikaan särön työnantajamielikuvaan.

Teorian pohjalta voidaan todeta työnantajamielikuvaan vaikuttavia elementtejä olevan: organisaation hyvä taloudellinen menestyminen, vastuullinen toiminta, urakehitysmahdollisuudet, osaamisen kehittämisen mahdollistaminen, yksilöitä arvostava johtaminen ja esihenkilötyö, tasarvoinen palkitseminen, työn mielekkyys ja merkityksellisyys sekä työyhteisön yleinen tunnelma.

### 2. Missä rekrytointin vaiheissa voidaan vaikuttaa työnantajamielikuvaan?

Tutkimustiedon valossa työnantajamielikuva alkaa muodostua ihmisessä jo ennen kuin hän on edes jättänyt työhakemustaan organisaatioon. Kaikki organisaatiosta etukäteen saatu informaatio muodostaa kokonaisuuden, joka työnhakutilanteen kohdatessa aktivoi mielikuvaa.

Työantajamielikuvaan vaikuttaminen rekrytointiprosessin aikana tarkoittaa käytännössä rekrytinnin kohdennettua ja lisäarvoa tuottavaa markkinointia, avoimen tehtävän tavoitteiden kuvaamista hakijaa kiinnostavalla tavalla, rekrytinnin dynaamista etenemistä, hakijan osaamisen ja ajan arvostamista sekä sitä, että valinta perustellaan kohteliaasti ja hakijaa arvostavasti.

Rekrytointiprosessissa keskeistä työnantajamielikuvan muodostumisessa on hakijaviestintä, joka sisältää kaiken työnhakijan ja työnantajan välisen vuorovaikutuksen. Jokainen kohtaaminen rekrytointiprosessin aikana vaikuttaa hakijan mielikuvaan työnantajasta.

Työpaikkailmoituksella markkinoidaan työpaikkaa potentiaalisille hakijoille, joten sen täytyy olla houkutteleva. Työpaikkailmoituksen tulee olla ytimekäs, selkeä ja johdonmukainen. Kun hakijoilla on realistinen ja käytännönläheinen kuva työtehtävistä, vältetään turhilta hakemuksilta, mutta saadaan potentiaaliset hakijat kiinnostumaan. Oikean ilmoituskanavan valinta on yksi hyvän työpaikkailmoituksen elementti. Ilmoituskanavaa valitessa tulee pohtia sitä, mitä kanavia potentiaaliset hakijat seuraavat.

Työpaikkahaastatteluun tulee pyrkiä luomaan vapautunut tunnelma, jossa työnhakija tulee kuuluksi ja nähdyksi. Sillä tunteella, mikä hakijalle jää haastattelutilanteesta, on vahva vaikutus hänen muodostamaansa mielikuvaan työnantajasta.

### 3. Minkälainen on työnhakijoiden mielestä OSAOn työnantajamielikuva?

Rekrytoidut kokivat OSAOn ennen palvelussuhteensa alkua vakaana, nuorekkaana, joustavana, kehittyvänä ja hyvin toimivana työnantajana, jossa on myös kehittymismahdollisuuksia. Toisaalta OSAO nähtiin suurena, kankeana, byrokraattisena ja konservatiivisena organisaationa. 19 %:lla vastaajista ei ollut etukäteen minkäänlaista mielikuvaa OSAOsta tai he kuvasivat mielikuvaa sanalla neutraali.

### 4. Miten työnhakijoiden näkökulmasta OSAOn rekrytointiprosessia voidaan parantaa?

Työnhakijoiden mielestä rekrytointiviestintä yleisesti nousi tärkeimmäksi rekrytointiprosessin kehittämiskohteeksi. Viestinnän merkitys valitsematta jääneille nousi korostetusti esille. Lisäksi nähtiin tärkeänä varmistaa, että hakuajan päättymisen jälkeen hakijat saavat tiedon rekrytointiprosessin etenemisestä ja sen aikataulusta. Rekrytointiaikataulu toivottiin suunniteltavan siten, että tehtävästä lähtevällä olisi mahdollisuus perehdyttää tehtävässä jatkaja, jolloin vaihto tapahtuisi mahdollisimman sujuvasti ja toiminta jatkuisi häiriöittä. Rekrytoidut toivoivat myös työpaikkailmoitukseen yksityiskohtaisempaa kuvausta työtehtävän sisällöstä.

## 5. Mitä kehittämistarpeita rekrytointiprosessissa on OSAOn rekrytoijien mielestä?

Rekrytointikanavien valikoimaa olisi syytä laajentaa potentiaalisten hakijoiden tavoittamiseksi. Rekrytointimarkkinointia voisi suunnata esimerkiksi ammattiliittojen tai ammattialaliittojen sekä erilaisten rekrytointimessujen ja -tapahtumien suuntaan. Myös avoimien työpaikkoja näkyvyyttä olisi syytä lisätä OSAOn verkkosivuilla. Avoimet työpaikat -sivua voisi kehittää päivittämällä se viestinnän ja henkilöstöpalvelujen yhteistyöllä OSAOn urasivuksi.

Työpaikkailmoituksen mallipohjaa olisi syytä tarkastella siten, että se ei pidä sisällään liioja lupauksia, ja että sen antama mielikuva OSAOsta vastaa todellisuutta. Myös Kuntarekryn sähköpostiviestien mallipohjia voisi parantaa ja lisätä rekrytointiviestinnän tehostamisesti.

Yhdessä yksikönjohtajan haastattelussa tuli toive sijaispankin käyttöönotosta sujuvoittamaan nopealla aikataululla eteen tulevia sijaisrekrytointeja. Kuntarekry-järjestelmässä tämä ominaisuus on jo valmiina, joten sen hyödynnettävyyttä ja käyttöönottoa kannattaa harkita lähitulevaisuudessa.

Yksikönjohtajien haastatteluissa nousi esille rekrytointiprosessiin liittyviä kehitysehdotuksia, jotka eivät suoraan vaikuta hakijakokemukseen tai työnantajamielikuvaan, vaan ovat enempi organisaation sisäisen toiminnan kehittämistä. Niitä ei raportoitu tässä tutkimuksessa, mutta ne otetaan huomioon muutoin HR-prosessien kehittämisessä.

Tutkija fasilitoi OSAOn henkilöstöpalvelujen tiimille työpajan, jossa tutkimustulosten perusteella todettiin keskeisimmiksi kehittämisen teemoiksi hakijaviestinnän tehostaminen, rekrytointimarkkinoinnin kohdentamisen parantaminen sekä yleinen rekrytointiosaamisen lisääminen. Hakijapalautetta tullaan jatkossa keräämään kaikilta hakijoilta rekrytointien päättyessä. OSAOn viestinnän kanssa on käynnistymässä kevään 2022 aikana yhteistyö työnantajamielikuvan kehittämiseksi osana laajempaa organisaatiomainen työtä. Tutkimustuloksia ja niiden pohjasta tehtyjä kehittämissuhteita tullaan esittelemään myös OSAOn esihenkilöiden ja henkilöstösihteereiden koulutus-tilaisuuksissa kevään 2022 aikana.

## 8 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä 2021 aiheen valinnalla. Opintojen alusta asti oli selvää, että opinnäytetyö toteutetaan kehittämistehtävänä omalle työnantajalle. Rekrytointi on osa tutkijan omaa tehtäväkuva, ja mielenkiinto työnantajamielikuvan kehittämistä kohtaan oli herännyt viime vuosien aikana. Alustavana suunnitelmana oli aloittaa varsinainen opinnäytetyön työstäminen kesäopintojen jälkeen elokuussa ja saada prosessi päätökseen vuoden 2021 loppuun mennessä. Ennakkoon tavoitteena oli ollut, että kaikki muut opintojaksot olisi olleet jo suoritettuna ennen opinnäytetyön aloittamista. Loppusyksyllä jäi lopulta suoritettavaksi opintojakso ”Rekrytointiosaaminen ja työnantajamielikuva”, jonka suorittaminen kuitenkin tuki opinnäytetyöprosessia ja puolestaan opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen perehtyminen nopeutti opintojaksoon liittyvien tehtävien valmistumista.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa teoreettisen viitekehyksen sisäistäminen vei aikaa, jotta aihepiiri hahmottui selkeäksi kokonaisuudeksi. Aiheesta oli saatavilla paljon lähdeaineistoa, mutta terminologia on laaja, ja samoista teemoista käytettiin eri käsitteitä tai käsitteillä oli vain pieni vivahde tai painotusero. Päivätyön ohella opinnäytetyön työstäminen ei edennyt ihan tutkijan alustavan suunnitelman mukaisesti, mutta toisaalta työlle oli olemassa vain itse asetettu takaraja, joten vähisestä viivästyisestä ei ollut haittaa.

Kehittämistehtävä toi vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin, joten siltä osin opinnäytetyötä voidaan pitää onnistuneena. Opinnäytetyö on tuottanut todenmukaista ja ajantasaista tietoa siitä, miten OSAOn rekrytointiprosessi ja työnantajamielikuva on koettu. Tutkimuksen tulokset ovat osaltaan vahvistaneet jo aiempia käsityksiä rekrytointiprosessin kehittämistarpeista. Yhteistyötä kehittämällä OSAOn sisällä ja rekrytointivalmennusta rekrytointeihin osallistuville henkilöille lisäämällä vahvistuu rekrytointiosaaminen, hakijakokemus paranee ja edelleen OSAOn työnantajamielikuva vahvistuu.

Opinnäytetyö tuo lisäarvoa Koulutuskuntayhtymä OSAOn henkilöstöpalveluille ja eri toimintayksiköiden rekrytoiville esimiehille, jotka voivat kehittämisehdotusten perusteella kehittää rekrytointiprosessia entistä hakijaystävällisemmäksi ja samalla vaikuttaa positiivisesti OSAOn työnantajamielikuvaan. Tutkimuksessa saadut tulokset työnantajamielikuvasta voivat olla hyödyksi myös OSAOn viestinnälle, joka osaltaan osallistuu rekrytointimarkkinointiin ja välittää työnanta-

jamielikuvaa eri kanavissa. OSAOssa on tunnistettu mielikuvatyön merkitys. Käynnistymässä onkin laajempi organisaatiomaineen kehittäminen, joka alkaa suurelle yleisölle toteutettavalla mainetutkimuksella. Työnantajamielikuva on osa kokonaisuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetti ja reliabiliteetti -käsitteiden avulla. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimus mittaa sitä, mitä sillä on tarkoitus mitatakin. Tutkijan tulee varmistua siitä, ettei hän tutki vääriä asioita. Tutkimuksen huolellisella suunnittelulla ja hyvin mietityllä tiedonkeruulla voidaan varmistaa jo etukäteen validiteetin toteutuminen. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä. (Kananen 2017, 174–175.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin varmistamaan riittäväällä aineistolla siten, että informantteina toimivat sekä rekrytoidut että rekrytoivat esihenkilöt, jolloin kokemuksia saatiin sekä työnhakijan ja työnantajan näkökulmasta. Saadut tutkimustulokset perustuvat tutkimusaineistoon, eikä tutkijan omat mielipiteet vaikuta saatuihin tutkimustuloksiin.

Kyselyn vastaukset ovat anonyymejä, eikä haastateltavien henkilöllisyys ilmene tutkimustuloksesta, siltä osin tutkimuksen eettisyys toteutuu. Haastateltavilta varmistettiin lisäksi, että heille sopii haastattelun tallentaminen.

Kyselyyn valittiin avoimet kysymykset, jotta saataisiin kattavampi kuvaus vastaajien kokemuksesta. Osa vastaajista saattoi kokea avoimet kysymykset työläiksi, ja osa saattoi jopa jättää vastauksensa tästä syystä. Vastausprosenttia 37,7 voidaan kuitenkin pitää kohtuullisena huomioiden kysely ajankohta juuri ennen joulua. Lisäksi osalla kohderyhmään kuuluvista, joilla palvelussuhde oli alkanut elokuussa, oli hakuprosessi käytynä jo edellisellä keväänä, jolloin muistikuvat saattoivat olla jo heikentyneitä.

Tässä tutkimuksessa kyselyyn vastasivat hakemaansa tehtävään valituksi tulleet henkilöt. Jos kysely olisi suunnattu myös hakijoille, jotka eivät tulleet valituksi, olisi tutkimuksessa saatu tietoa esimerkiksi siitä, miten tieto valinnasta ilmoitettiin ei valituksille. Valitsematta jääneiden kohtelulla on suuri vaikutus hakijakokemuksen muodostumiseen, työnantajamielikuvaan ja haluun hakea jatkossa uudelleen OSAOon. Tämän tutkimuksen tulokset olivat varsin myönteisiä. Tuloksiin on voinut siten vaikuttaa rekrytointiprosessin lopputulos. Rekrytoitujen kokemus rekrytointiprosessista oli pääosin positiivinen, ja ehkä hakuprosessiin liittyvät heikkoudet olivat painuneet taka-alalle heidän kannaltaan myönteisen lopputuloksen vuoksi.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut kartoittaa OSAOn työnantajamielikuvaa sekä rekrytointiprosessin nykytilaa ja kehittämistarpeita rekrytoitujen ja rekrytoivien esihenkilöiden kokemanä. Tutkimuksella ei ole siten tavoiteltu yleistettävyyttä.

Jatkossa on syytä ottaa käytännöksi kerätä hakijapalaute kaikilta rekrytointeihin osallistuneilta, jotta saadaan kattavaa kokemustietoa myös valitsematta jääneiltä hakijoilta ja kehittämistoimien kohdentaminen paranee.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin OSAOn ulkoista työnantajamielikuvaa. Yhtä tärkeää olisi tutkia, miten sisäinen työnantajamielikuva eli OSAOn työntekijöiden kokema mielikuva työnantajastaan rakentuu, ja mitä vaikutuksia sillä on. Myös sitä olisi mielenkiintoista tarkastella, miten työnantajamielikuvan rakentuminen ja työntekijäkokemus eri sukupolvien välillä eroaa.

Lopuksi voidaan todeta, että opinnäytetyönprosessin aikana tutkijan oma osaaminen tutkimuksen tekemiseen lisääntyi, ja perehtyminen tutkimusaiheeseen lisäsi merkittävästi ammatillista osaamista. Kokemus oman asiantuntijuuden ja itsensä johtamisen taidon vahvistumisesta on ollut voimaannuttava.

## Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Ahto, O., Kahri, A., Kahri, T. & Mäkinen, M. (2016). Bulkista brändiksi. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Aula, P. & Heinonen, J. (2011). Maineen uusi aalto. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (4/5). Saatavilla 16.10.2021 <https://www.scribd.com/document/521890814/2005-Backhau-Tikoo-TMCA-Conceptualizing-and-Researching-Employer-Branding>
- Carpenter, L. (2013). Improving the candidate experience. *Strategic HR Review*, 12:4, 203–208. Saatavilla 3.10.2021 <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2013-0017>
- Duunitori Oy (2020). Suuri työnhakijatutkimus 2020. Duunitori Oy. Saatavilla 25.10.2021 <https://duunitori.fi/rekrytointi/2020-tyonhakijatutkimus>
- Duunitori Oy (2021). Kansallinen rekrytointitutkimus 2021. Saatavilla 4.10.2021 <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>
- Elving, W. J. L., Westhoff, J. J. C., Meeusen, K. & Schoonderbeek, J-W. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20, 355-373. Saatavilla 16.10.2021 [esearchgate.net/publication/256056717\\_The\\_War\\_for\\_Talent\\_The\\_Relevance\\_of\\_Employer\\_Branding\\_in\\_Job\\_Advertisements\\_for\\_Becoming\\_an\\_Employer\\_of\\_Choice](https://www.researchgate.net/publication/256056717_The_War_for_Talent_The_Relevance_of_Employer_Branding_in_Job_Advertisements_for_Becoming_an_Employer_of_Choice)
- L 434/2003. Hallintolaki 6.6.2003/434. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>
- Hakonen, N., Hakonen A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014). Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Huhta, M. (2016) Julkisen sektorin työnantajakuva. Työn tuuli 2/2016. 7–15. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry.
- Huhta, M. & Myllyntaus V. (2021). Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki: Alma Talent Oy.

- Juholin, E. (2009). Viestinnän vallankumous – löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juholin, E. (2013). Communicare! – Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.
- Järvensivu, A & Piirainen, T. (2012). Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation merkitys. (80–98). Helsinki: Gaudeamus.
- Kajjala, M. (2016). Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2013). Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kantojärvi, P. (2012). Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. (2012). Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnohauksessa. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. (2015). Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Koulutuskuntayhtymä OSAO. (N.d.a). Hallintosääntö 1.1.2022 alkaen. Saatavilla 29.1.2022 <https://www.osao.fi/tietoa-osaosta/hallinto-ja-paatoksenteko/koulutuskuntayhtyma-osaon-keskeiset-asiakirjat/>
- Koulutuskuntayhtymä OSAO. (N.d.b). HR-tietopankki. Saatavilla OSAOn intrassa.
- Koulutuskuntayhtymä OSAO. (N.d.c). Rekrytointiprosessi. Saatavilla OSAOn intrassa.
- Laine, T. (2015). Employer Brand Journey eli Työnantajamielikuvan synty. Blogi 29.5.2015. Saatavilla 10.11.2021 <https://www.tomlaine.com/blog/1979>
- Laihiainen, E. (2017). Vuorovaikutus ja puhuttelu kieltävissä rekrytointivastauksissa. Kielenhuollon tiedotuslehti 2017 (3). Saatavilla 12.9.2021 <https://www.kielikello.fi/-/vuorovaikutus-ja-puhuttelu-kieltavissa-rekrytointivastauksissa>

- Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. (2019). Menesty yritysvastuulla. Käsikirja kokonaisuuteen. Helsinki: Edita.
- Markkanen, M. (2005). Henkilöstön hankinta sähköistyy. Helsinki: WSOY.
- McCarthy, J.M., Bauer, T.N., Truxillo, D.M., Campion, M.c., Van Iddekinge, C.H. & Campion, M.A. (2018). Improving the Candidate Experience. *Organizational Dynamics*, 47(3), 147-154. Saatavilla 2.10.2021 [https://pdxscholar.library.pdx.edu/busadmin\\_fac/121/](https://pdxscholar.library.pdx.edu/busadmin_fac/121/)
- Monster (2018). Työnantajamielikuva 2018 -tutkimus. Saatavilla 2.10.2021 <https://www.alma-media.fi/2018/02/06/monsterin-tyonantajamielikuvatutkimus-hyva-tyonantajabrandi-on-kilpailuetu-haastavissa-rekrytoinneissa/>
- Mosley, R. (2014). Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers. John Wiley & Sons, Incorporated. ProQuest Ebook Central.
- Narkiniemi, P. (2017). Se täydellinen työnhakijakokemus. Saatavilla 2.10.2021 <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/se-taydellinen-tyonhakijakokemus>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. (2014). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Rantanen, S. (2020). Miten parannan hakijakokemuksia rekryviestinnällä? Emine Oy. Saatavilla 3.10.2021 <https://emine.fi/podcast-parempi-hakijakokemus-rekryviestinnalla/>
- Rantanen, S. (2021). Rekrytointi ja hakijakokemus Emine Oy. Saatavilla 3.10.2021 <https://emine.fi/rekrytointi-ja-hakijakokemus/>
- Salli, M. & Takatalo, S. (2014). Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Sipponen-Damonte, M. (2020). Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*. 4 (18), 164-173. Saatavilla 3.10.2021 [https://www.academia.edu/26490699/Impact\\_of\\_Employer\\_Branding\\_on\\_Employee\\_Attraction\\_and\\_Retention](https://www.academia.edu/26490699/Impact_of_Employer_Branding_on_Employee_Attraction_and_Retention)
- Toivola, J. (2020). Työnantajakuvaustyön neljä kivijalkaa. Osa 4. Saatavilla 3.10.2021 <https://www.juhotoivola.fi/ladattavat-oppaat/>

- Tuomi, J. & Sarajärvi, S. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Universum (2021). The Most Attractive Employers in Finland – Students 2021 -tutkimus. Saatavilla 6.10.2021 <https://universumglobal.com/fi/opiskelijat-2021/>
- Vahtio, E-L. (2005). Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Valvisto, E. (2005). Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Vilkka, H. (2015). Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus
- Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Wilden, R.M., Gudergan, S. & Lings, I.N. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, vol. 26, no. 1-2, 56-73. Saatavilla 4.10.2021 [https://www.researchgate.net/publication/247494812\\_Employer\\_branding\\_Strategic\\_implications\\_for\\_staff\\_recruitment\\_Journal\\_of\\_Marketing\\_Management\\_261-2\\_56-73](https://www.researchgate.net/publication/247494812_Employer_branding_Strategic_implications_for_staff_recruitment_Journal_of_Marketing_Management_261-2_56-73)
- Ylikorkala, A., Hakonen A., Hakonen N. & Hulkko-Nyman K. (2018). Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Åberg, L. (2006). Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. 2. painos. Porvoo: Inforviestintä Oy.

## Kysely (rekrytoidut)

### Saateviesti sähköpostiin

Hei!

Teen ylemmän ammattikorkeakoulututkintoni lopputyötä, jonka tarkoituksena on tutkia, miten työnantajamielikuva muodostuu rekrytointiprosessissa ja miten rekrytointiprosessia kehittämällä voimme vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan. Tutkimuksessa saatuja tuloksia hyödynnetään OSAOn rekrytointiprosessin kehittämässä, rekrytointiosaamisen lisäämisessä ja rekrytointikäytäntöjen yhtenäistämässä.

Vastaathan kyselyyni, jonka kysymykset käsittelevät kokemustasi hakuprosessista, rekrytointiprosessin kehittämistä ja OSAOn työnantajamielikuvaa. Kysely on lähetetty OSAOlaisille, joiden palvelussuhde on alkanut elo-marraskuun 2021 aikana ja palvelussuhteen alkua on edeltänyt julkinen hakuprosessi.

Vastaukset käsitellään täysin anonymisti, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5-10 minuuttia.

Jos olet osallistunut kuluneen vuoden aikana useampaan hakuprosessiin OSAOssa, niin kuvaa vastauksissasi nykyisen palvelussuhteesi hakuprosessiin liittyviä kokemuksia.

Tutkimukseni tulokset ovat nähtävissä keväällä 2022: <https://www.theseus.fi/>

Pääset vastaamaan kyselyyn tästä linkistä:

Linkki on avoinna 7.12. – 20.12.2021.

Olen kiitollinen, mikäli vastaat kyselyyni. Jokainen vastaus on arvokas.

Ystävällisin terveisin

Riitta Laitila

-----

**Webropol-kyselytutkimuksen kysymykset**

1. Mistä sait tiedon avoimesta työtehtävästä?
2. Kuvaile työpaikkailmoituksesta saamaasi työtehtävän sisältöä koskevan informaation riittävyttä.
3. Kuvaile, miten hakeminen Kuntarekryssä onnistui.
4. Kuvaile, millaiseksi koit haastattelutilanteen.
5. Kuvaile viestintää ja sen riittävyttä rekrytointiprosessin aikana.
6. Miten hyvin työpaikkailmoitus vastasi kokemustasi työtehtävästä?
7. Mikä rekrytointiprosessissa oli onnistunutta?
8. Miten voisimme kehittää OSAOn rekrytointiprosessia?
9. Kuvaile, minkälainen oli mielikuvasi OSAOsta työnantajana ennen palvelussuhteesi alkamista.
10. Minkälaisena koet OSAOn työnantajamielikuvan palvelussuhteesi alettua?

## **Teemahaastattelu (rekrytoijat)**

Teemat: rekrytointiprosessin kehittäminen, rekrytointikanavat, hakijakokemus, työnantajamielikuva

### **Kysymykset**

Mitä haasteita näet OSAOn rekrytointiprosessissa?

Miten kehittäisit OSAOn rekrytointiprosessia?

Koetko rekrytoinnin keskittämisen joiltakin osin tuovan hyötyä rekrytointiprosessiin?

Oletteko käyttäneet Kuntarekryn ja TE-palvelujen lisäksi muita rekrytointikanavia? Jos olette, niin mitä?

Oletteko hyödyntäneet sosiaalista mediaa rekrytoinneissa? Jos olette, niin miten?

Missä rekrytointiprosessin vaiheessa ja miten viestitte hakijoille?

Miten kehittäisit hakijakokemusta OSAOssa?

Miten työpaikkahaastattelussa tuot esille positiivista työnantajamielikuvaa?

Mitä työnantajamielikuvaan vaikuttavia elementtejä haluaisit korostaa OSAOn rekrytoinnissa?

Miten OSAOn työnantajamielikuvaa voisi mielestäsi parantaa?

Esimerkki teemoittelusta

**Mikä rekryointiprosessissa oli onnistunutta** (mukana on vain osa saaduista vastauksista)

