



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN TYÖNHAKIJANÄKÖKULMASTA

Case: Hr Mentor Oy

TEKIJÄT:

Heidi Soininen
Tanja Udd

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Heidi Soininen, Tanja Udd	
Työn nimi Rekrytointiprosessin kehittäminen työnhakijanäkökulmasta	
Päiväys 17.01.2022	Sivumäärä/Liitteet 51/3
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Hr Mentor Oy	
Tiivistelmä <p>Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli kehittää HR Mentor Oy:n rekrytointiprosessia. Rekrytointiprosessin lisäksi viitekehyyksi valikoituivat työnhakijakokemus ja työnantajamielikuva. Tavoitteena oli tehdä aidosti hyödyllinen tutkimus, jonka avulla pystyttiin löytämään erilaisia kehitysideoita, jotka hyödyttävät toimeksiantajamme lisäksi mahdollisesti myös muita rekrytoivia yrityksiä.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus pohjautui kirjallisuuteen, sähköisiin lähteisiin ja podcasteihin. Opinnäytetyössä käytettiin kahta tutkimusmenetelmää, sekä määrällistä että laadullista. Kvantitatiivisena käytettiin kyselytutkimusta, joka toteutettiin Webropol-kyselytyökalulla mielipidekyselynä. Kyselytutkimus suunnattiin toimeksiantajan työnhakijoille edeltävän 12 kuukauden ajalta. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella luotiin kosketuspistepolun, josta näki kosketuspisteiden vaikutuksen työnantajamielikuvan kehittymiseen. Kvalitatiivisena metodina käytettiin benchmarkingia, joka toteutettiin asiantuntijahaastatteluna LinkedIn-verkostojen kautta löydetylle suorarekrytointiyritykselle.</p> <p>Kyselytutkimuksen tuloksien pohjalta löydettiin kehityskohteita ja niihin vastaavia kehitysideoita. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat kosketuspistepolulta etenemisnopeus ja työpaikkailmoituksen lähtötiedot. Avoimien kysymysten perusteella kosketuspistepolulla hyvin menestynyt viestintä sai osakseen kritiikkiä ja siinä onnistuminen koettiin työnhakijoiden puolelta erityisen tärkeänä. Toimeksiantajalle valittiin kehitysideoiksi esimerkiksi aikatauluttamisen ja asiakasyrityksen sitouttamisen siihen, työpaikan sijainnin ja muiden tarpeellisten tietojen esiin tuominen mahdollisuuksien mukaan, työhaastattelun viemistä työkeskustelumaisemmaksi sekä odotukset ylittävän kokemuksen keinot. Toimeksiantaja hyötyi tutkimuksen tuloksista ja pystyi aloittamaan rekrytointiprosessin kehittämisen niiden pohjalta.</p>	
Avainsanat Rekrytointiprosessi, työnantajamielikuva, työnhakijakokemus, rekrytointiprosessin kehittäminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Heidi Soininen, Tanja Udd	
Title of Thesis Developing recruiting process from candidate's viewpoint	
Date 17.01.2022	Pages/Appendices 51/3
Client Organisation /Partners Hr Mentor Oy	
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to develop the recruitment process of the client organisation HR Mentor Ltd. The theory framework of the thesis is based on candidate experience and employer brand in addition to recruitment process. The aim was to carry out genuinely useful research to find different development ideas that would benefit not only the client organisation, but also other recruiting companies.</p> <p>The theory section of the thesis is based on literature, e-sources and podcasts. Two research methods, both quantitative and qualitative, were used in the thesis. A survey conducted using the Webropol-survey tool as an opinion poll was used as a quantitative method. The survey was directed to HR Mentor Ltd.'s job applicants from the preceding 12 months. Based on the results of the survey, a touchpoint path was created to show the impact of touch points on the development of an employer brand. Benchmarking was used as a qualitative method, conducted as an expert interview with a direct recruitment company found through LinkedIn networks.</p> <p>Based on the results of the survey, development ideas were found. The main targets to develop were the speed of recruitment process and information in the job announcement. On the basis of open questions, communication that was very successful on the touchpoint path drew criticism towards it and success in it was perceived as particularly important on the part of candidates. For example, scheduling and engaging the customer company, pointing out the location of the workplace and other necessary information where possible, developing the job interview to become similar to a job discussion, and experience exceeding expectations were chosen as development ideas. The client organisation benefited from the results of the study and was able to start developing the recruitment process based on them.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Recruitment process, employer brand, candidate experience, development of the recruitment process</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	REKRYTOINTIPROSESSI	7
2.1	Työpaikkailmoituksen laatiminen	7
2.2	Esikarsinta	8
2.3	Hakijan arviointi	9
2.4	Hakijaviestintä ja valintojen tekeminen	11
2.5	Seuranta ja palautteet	11
2.6	Vältä arvioinnin harhat.....	12
2.7	Rekrytointiprosessi henkilöstöpalveluyrityksessä	12
3	TYÖNHAKIJAKOKEMUS	14
3.1	Työnhakijakokemuksen muodostuminen	14
3.2	Hyvän maun jättävä hylkäämisen taito.....	15
3.3	Työnhakijakokemuksen kehittäminen.....	16
3.4	Työnhakijakokemuksen vaikutus työnantajamielikuvaan.....	17
3.5	Positiivisen työnhakijakokemuksen hyödyt.....	17
4	TYÖNANTAJAMIELIKUVA	18
4.1	Työnantajamielikuvan muodostuminen	19
4.2	Sisäinen työnantajamielikuva.....	20
4.3	Ulkoinen työnantajamielikuva	21
4.4	Työnantajamielikuvan kehittäminen	22
4.5	Positiivisen työnantajamielikuvan hyödyt.....	24
4.6	Henkilöstöpalveluyrityksen ja asiakasyrityksen työnantajamielikuvien keskinäinen suhde	24
5	TUTKIMUKSEN KUVAUS.....	26
5.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus.....	26
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	26
5.3	Tutkimuksen toteutus	28
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	29
6	KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET	31
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT	39
7.1	Johtopäätökset kyselytutkimuksesta ja benchmarking-haastattelusta	39
7.2	Kehitysideat	42

8	POHDINTA.....	45
8.1	Opinnäytetyöprosessi.....	45
8.2	Jatkotutkimusaiheet.....	46
	LÄHTEET	47
	LIITE 1: KYSELYLOMAKE.....	52
	LIITE 2: SAATEKIRJE JA MUISTUTUSVIESTI.....	55
	LIITE 3: BENCHMARKING-KYSYMYKSET	56

KUVALUETTELO

	Kuva 1. Rekrytointiprosessin vaiheet (Eilakaisla julkaisuaika tuntematon)	7
	Kuva 2. Työpaikkailmoituksen ominaisuudet (Salli & Takatalo 2014, 26–30).....	8
	Kuva 3. Työnhakijakokemukseen liittyvät tekijät (Recruiting.com julkaisuaika tuntematon)	14
	Kuva 4. Ulkoisen työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät (Kauhanen 2012, 69–70)	18
	Kuva 5. Sisäisen työnantajamielikuvan teemat (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 43)	19
	Kuva 6. Millainen mielikuva HR Mentorista oli ennen rekrytointiprosessia? (n=47)	31
	Kuva 7. Työpaikkailmoitusta parhaiten kuvaa? (n=47)	32
	Kuva 8. Onko hakupäätöksen kannalta ratkaisevaa tietää yritys, jossa työpaikka on avoinna? (n=47).....	33
	Kuva 9. Oliko työhakemuksen jättäminen? (n=47)	33
	Kuva 10. Millaisena koit haastattelun? (n=47)	34
	Kuva 11. Millaista viestintä oli rekrytointiprosessin aikana? (n=47)	35
	Kuva 12. Millaisena koit rekrytointiprosessin etenemisnopeuden? (n=47)	36
	Kuva 13. Millaisena koit asiakaspalvelun Hr Mentor Oy:n suunnalta? (n=47).....	36
	Kuva 14. Millainen mielikuva Hr Mentor Oy:stä jäi rekrytointiprosessin jälkeen? (n=47)	37
	Kuva 15. Kosketuspistepolku	39

1 JOHDANTO

Rekrytointien onnistumisella on suuri merkitys organisaation menestymisen kannalta ja juuri rekrytointien avulla organisaatio varmistaa kilpailukykyänsä säilymisen myös tulevaisuudessa. Siksi on tärkeää, että organisaatiossa panostetaan rekrytointiin huolelliseen suunnitteluun sekä toteutukselle annetaan riittävästi aikaa ja onnistumisen eteen nähdään vaivaa. Rekrytointi ja kuinka se toteutuu käytännössä, vaikuttavat aina myös yrityksen työnantajamielikuvaan. (Joki 2018.)

Rekrytointi yleisesti aiheena kiinnosti meitä molempia ja halusimme valita sellaisen aiheen, johon yleisesti tiedostetaan tarvitsevan kehitystä. Halusimme opinnäytetyöllämme olevan merkitystä joko yleisesti tai yksin toimeksiantajallemme. Meitä kiinnosti myös rekrytointin vaikutus työnantajamielikuvaan ja työnhakijakokemukseen, joten oli helppo valinta liittää ne osaksi opinnäytetyötä. Koemme aiheen monipuolisuudessaan tärkeäksi ja sen kohderyhmä on paitsi henkilöstöalan ammattilaiset, myös rekrytoivat esimiehet.

Aihetta miettiessämme halusimme etsiä rekrytointin kompastuskiviä, jonka kautta löysimme aiheitamme tukevat tutkimuskysymykset. Valitsemillamme tutkimuskysymyksillä halusimme löytää vastaukset rekrytointin yleisiin tutkimusongelmiin. Päättökysymyksemme on ”Miten rekrytointiprosessia voidaan kehittää työnhakijoiden kokemusten perusteella?”, jota tukevat kysymykset ovat ”Mitkä osat rekrytointiprosessissa voivat huonontaa työnhakijakokemusta?” sekä ”Miten rekrytointiprosessilla voidaan vaikuttaa ulkoiseen työnantajamielikuvaan?”. Meille oli selvää alusta asti, että haluamme tehdä opinnäytetyön työnhakijoiden näkökulmasta, sillä työnhakijakokemus on usein aliarvostettu.

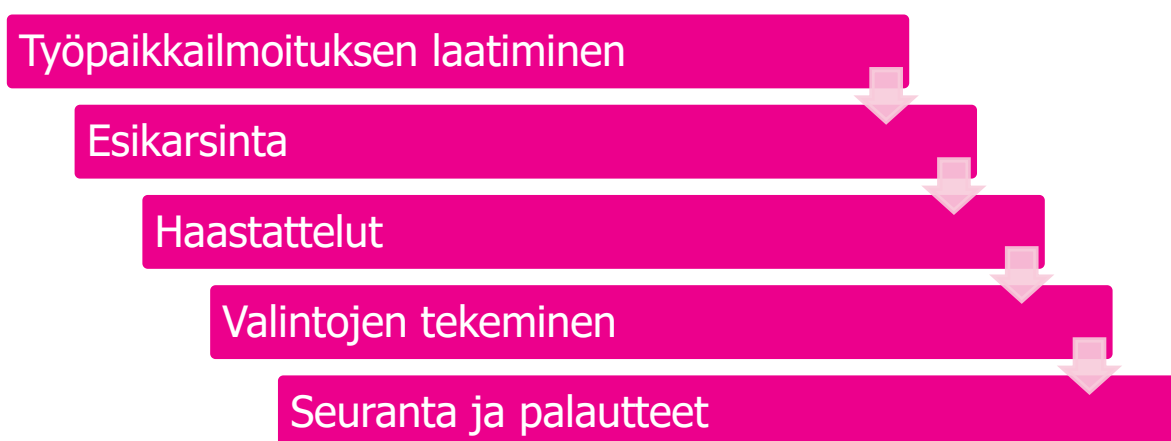
Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimeksiantajamme rekrytointiprosessia niin, että tästä työstä voivat hyötyä myös muut yritykset. Ideana on löytää kehityskohteita toimeksiantajamme kautta töitä hakeneilta kyselyn avulla. Tämän lisäksi hyödynnämme benchmarkkausta kehitysideoiden löytämisessä. Lisäksi tavoitteenamme on, että toimeksiantajamme pystyy hyödyntämään tutkimuksesta saatuja tuloksia sekä kehittämään toimintaansa työnhakijoiden näkökulmasta.

Toimeksiantajamme on HR Mentor Oy, joka on Kuopiossa ja Joensuussa toimiva henkilöstöpalveluyritys, joka on perustettu vuonna 2017. Heidän toiminta-alueinaan ovat laajalti Pohjois-Savo sekä Pohjois-Karjala. Vuoteen 2021 mennessä HR Mentorin kautta oli työllistynyt noin 1090 vuokratyöntekijää. HR Mentor Oy:n palveluita ovat HR-leasing eli vuokratyön välitys, HR-rekrytointi eli rekrytointinissa avustaminen asiakkaan omaan yritykseen silloin kun rekrytoidaan esimerkiksi esimiestä, asiantuntijaa tai muuten vakituiseen työsuhteeseen sekä HR-koulutukset ja HR-valmennukset eli apua niin työnhakijoille kuin työnantajillekin tilanteisiin, joissa he haluavat esimerkiksi oppia uutta tai ovat vaikean paikan edessä. HR Mentor Oy:n asiakaslupauksia ovat mm. aito kiinnostus asiakasyrityksen menestyksestä, jatkuva toiminnan kehittäminen sekä ammattitaitoinen palvelu.

2 REKRYTOINTIPROSESSI

Rekrytointi prosessina pitää sisällään kaikki toimenpiteet, joilla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöresurssit ja heidän mukanaan yrityksessä tarvittu osaaminen. Uuden ja varsinkin ensimmäisen työntekijän palkkaaminen on kauaskantoinen päätös, joka on myös taloudellisesti merkittävä investointi yritykselle. Onnistunut rekrytointi tuo mukanaan positiivista kehitysvoimaa ja innostusta sekä parantaa toiminnan laatua. Perinteisesti tarve rekrytoinnille herää toiminnan laajetessa, mutta myös silloin kun tarvitaan uutta osaamista, jota ei saada pelkästään nykyistä henkilöstä kehittämällä. (Viitala 2014, 81.)

Perinteisesti rekrytointiprosessiin kuuluvat seuraavat vaiheet: tarpeen määrittäminen, työpaikkailmoituksen laatiminen, rekrytointimarkkinointi, työhakemusten läpikäynti, työhaastattelut ja mahdolliset soveltuvuusarviointit, sopimuksen tekeminen sekä perehdytys (Eilakaisla julkaisuaika tuntematon). Tässä opinnäytetyössä rajaamme rekrytointiprosessin niihin vaiheisiin, jotka vaikuttavat työnantajamielikuvaan ja/tai työnhakijakokemukseen ennen viimeisen valinnan tekemistä eli työpaikkailmoituksen laatimiseen, esikarsintaan, haastatteluihin sekä valintojen tekemiseen. Sisällytämme teoriaan mukaan vielä seurannan ja palautteiden antamisen, koska se on rekrytoinnin jälkimarkkinointia ja olennainen osa työnhakijakokemusta.

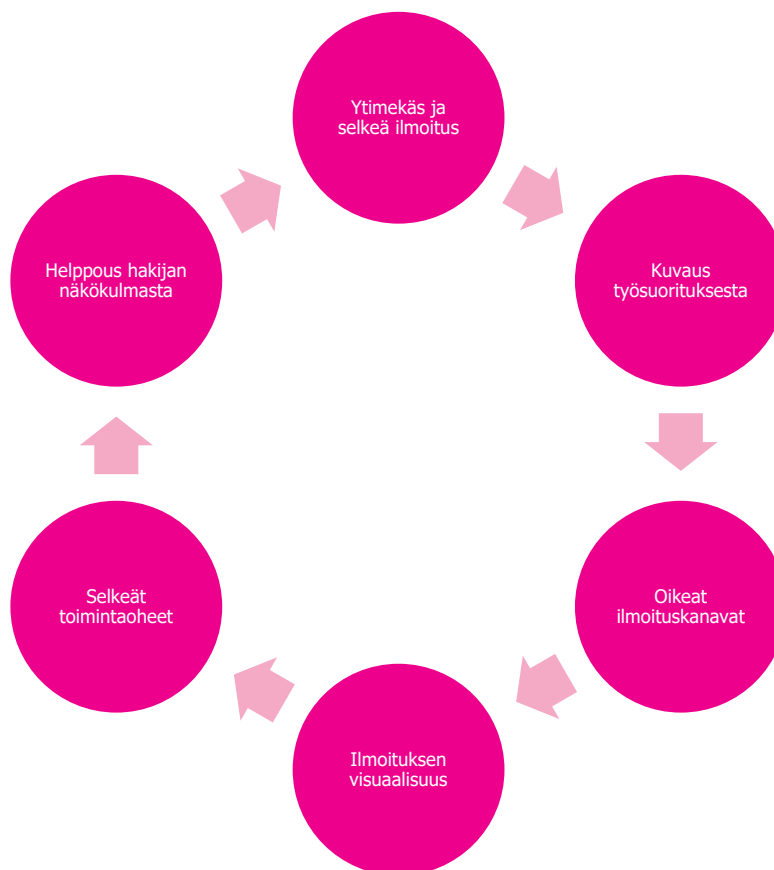


Kuva 1. Rekrytointiprosessin vaiheet (Eilakaisla julkaisuaika tuntematon)

2.1 Työpaikkailmoituksen laatiminen

Hyvä työpaikkailmoitus on selkeä ja ytimekäs eli siitä käy nopeasti ilmi kaikki hakijalle olennaiset asiat. Työpaikkailmoituksen olisi hyvä vastata työnhakijan kysymykseen siitä, miksi hänen kannattaa hakea yritykseen töihin. Työpaikkailmoituksessa voidaan kertoa mm. yrityksen arvoista, kulttuurista, missiosta, urakehitysmahdollisuuksista sekä eduista. Työpaikkailmoituksessa oleva kuvaus normaalisti työpäivästä tai -viikosta antaa työnhakijalle selkeän kuvan siitä mitä työ konkreettisesti on ja kertoo hakijalle, sopiiko hän työhön vai ei. Työpaikkailmoitusta laatiessa olisi hyvä miettiä korkeintaan viisi osaamista tai kokemusta, joita hakijalla olisi hyvä olla, muutoin rajataan helposti liikaa hakijoita pois. Toisaalta mitä paremmin työpaikkailmoitus on kohdennettu, ei jouduta lähettämään suurelle joukolle kieltäviä vastauksia (Toivola 2021, 5). Kokemusta ja koulutusta tärkeämpää saattaa olla henkilön asenne ja omaksumiskyky, joten on hyvä miettiä kumpaako ilmoituksessa painottaa. (Salli & Takatalo 2014, 26–28.)

Itse työpaikkailmoituksen lisäksi tulee miettiä julkaisukanavat, ilmoituksen visuaalisuus sekä toimitaohjeet hakijalle. Ilmoituskanavan valinta on tärkeää sen osalta, millaista kohderyhmää halutaan houkuttaa hakemaan työpaikkaa. Hakukanaavia on nykyään lukuisia, pelkkä työ- ja elinkeinotoimiston ilmoitus ei tavoita kaikkia potentiaalisia hakijoita. Myös se, että esimerkiksi sosiaalista mediaa käytettäessä ilmoituksesta voidaan tehdä visuaalisesti houkuttelevampi, kuin mol.fi:ssä julkaistava pelkkä tekstimuotoinen ilmoitus. Ilmoituksen loppuun on hyvä kertoa selkeästi mitä hakijalta odotetaan. Kannattaa siis esimerkiksi miettiä ajat, jolloin olet hakijoiden tavoitettavissa sekä mitä liitteitä hakemukseen vaaditaan – jos hakemuksessa pyydetään jo kaikki CV:stä ilmi tulevat asiat, kannattaako CV:tä pyytää vielä erikseen? (Salli & Takatalo 2014, 28–30.)



Kuva 2. Työpaikkailmoituksen ominaisuudet (Salli & Takatalo 2014, 26–30)

Esikarsinta

Erilaisia esikarsinnan muotoja on monia, esittelemme tässä niistä viisi: internetissä tehtävät tehtävät, esittelyvideo tai muu videolla tehtävä ennakkotehtävä, ryhmäarviointi, hakemusten tehokas läpikäyminen sekä lyhyt puhelin- tai videohaastattelu (Salli & Takatalo 2014, 49).

Internetissä toteutettavissa tehtävissä on ideana se, että hakija ratkaisee hypoteettisia tilanteita parhaaksi katsomallaan tavalla. Näin voidaan arvioida esimerkiksi ovatko hakijan arvot, vahvuudet ja toimintatavat organisaatioon sopivia. Internetissä voidaan teettää myös persoonallisuustestejä osana esikarsintaa. Esittelyvideo on hyvä tapa tehdä esivalintaa muutaman minuutin perusteella, videolla voidaan esimerkiksi pyytää hakijaa vastaamaan tiettyihin kysymyksiin. Ryhmässä tapahtuva arviointi on myös tehokas tapa tehdä esikarsintaa, esimerkiksi noin tunnin kestävään tilaisuuteen voidaan

ottaa 5–8 työnhakijaa kerrallaan. Ryhmätilaisuudessa hakijat voidaan laittaa ratkaisemaan jokin ongelma yhdessä, jolla selvitetään yhteistyöt- ja vuorovaikutustaitoja sekä paineensietokykyä. Hakemusten tehokas läpikäyminen tarkoittaa taas sitä, että valitaan tietyt tekijät, joiden avulla seulotaan nopeasti parhaat hakemukset. Tällainen tekijä voi olla esimerkiksi tietty kriteeri kuten asenne, relevantti koulutus, hakemuksessa ilmenevä huolellisuus tai kokemuksen määrä. Puhelin- tai videohaastattelussa voidaan puolestaan noin viidessä minuutissa selvittää hakijan motivaatiota ja sopivuutta tehtävään. Mitä metodia käytetäänkin, esikarsinnan tulisi olla tehokas mittaamaan kyseiseen rekrytointiin liittyviä keskeisiä kriteereitä sekä olla hakijalle läpinäkyvä ja avoin. (Salli & Takatalo 2014, 49–51.)

2.2 Hakijan arviointi

Hakijan arvioinnilla pyritään löytämään rekrytointikriteerejä vastaava työnhakija, joka palkataan yritykseen. Rekrytointikriteeri voi olla työssä vaadittava taito tai muu vaatimus, näitä voivat olla esimerkiksi englannin kielen kirjallinen taito tai ravitsemusterapeutin maisterin tutkinto. Rekrytointikriteerinä on usein myös kulttuurinen sopivuus jo olemassa olevaan työporukkaan eli tulokkaalla on yhdenmukaiset arvot ja normit organisaation kanssa. Salli ja Takatalo (2014) pitävät tärkeinä kriteereinä myös psykologista pääomaa (itseluottamus, optimismi, tulevaisuususkon ja sinnikkyys), asennetta ja oppimisketteryyttä. Psykologinen pääoma on yhteydessä hyvään suoriutumiseen ja parempaan tuottavuuteen, asenne vaikuttaa työssä menestymiseen sekä oppimisketteryys ihmisen kykyyn soveltaa oppimaansa parantaakseen suoritustaan. (Salli & Takatalo 2014, 14–24.)

Yleisin hakijan arviointimenetelmä on haastattelut. Salli ja Takatalo suosittelevat ja esittelevät kirjassaan *Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä* (2014) kompetenssipohjaisen haastattelutaktiikan, käytämme tässä tätä esimerkkinä haastattelusta. Haastattelu alkaa lyhyillä esittelyillä, joissa kerrotaan paikallaolijoista ja heidän tehtävistään, organisaatioista sekä prosessista. Tämän jälkeen käydään läpi CV, motivaatio tehtävään, kompetenssialueet sekä nykyinen elämäntilanne. Lopuksi informoidaan hakijaa jatkosta sekä annetaan aikaa hänen kysymyksilleen. Kysymykset esitetään niin, että kartoitetaan ensin tilanne ja tavoite: ”Kerro minulle esimerkki hyvästä asiakaspalvelusta?”. Tämän jälkeen haastateltavaa ohjataan refleктоimaan tilannetta: ”Mitä tilanne opetti sinulle?” ja sen jälkeen kysytään hänen toiminnastaan: ”Mikä oli vastualueesi tässä projektissa?”. Lopuksi selvitetään lopputulos: ”Miten tilanne päättyi asiakkaan kannalta?”. Tarkentavien kysymysten esittäminen on tärkeää, ja tämä erottaakin kokeneen haastattelijan noviisista. Jos haastattelun aikana haastatteli- ja kokee, ettei ihan pysynyt kartalla, on vain kysyttävä rohkeasti lisätietoa tai tarkennusta, vain näin voi todella ymmärtää hakijaa ja eikä valinta perustu oletuksiin ja arvailuihin. (Salli & Takatalo 2014, 60–65.)

Haastattelut voidaan toteuttaa myös videohaastatteluna. Ennen itse videohaastattelua on hyvä antaa hakijalle tarvittavat ohjeet koskien niin ohjelmistoa kuin itse videoneuvottelussa olemisestakin, sillä voi olla, että videohaastattelu on hakijan ensimmäinen ja on hyvä, ettei keskittyminen mene ylimääräiseen haparointiin ohjelmiston kanssa vaan hakija voi keskittyä itse haastatteluun. Hakijalle on hyvä korostaa luottamuksellisuutta myös videon välityksellä. Haastatteli- ja aluksi keventää tilannetta parhaaksi katsomallaan tavalla, koska videon välityksellä tapahtuvat keskustelut menevät

helposti jäykiksi, joten on hyvä pyrkiä rentouttamaan tilanne. itse haastattelun aikana on hyvä hyödyntää ruudunjakoja, jolla voi havainnollistaa asioita, joista haastattelija kertoo. Haastattelun lopuksi on hyvä kysyä hakijalta palautetta videohaastattelusta sekä antaa hänelle myös tilaisuus kysyä kysymyksiä. Mikäli yhteyteen liittyi ongelmia, on hyvä tehdä selväksi, ettei se vaikuta arviointiin, eikä sitä tarvitse murehtia. Haastattelun lopuksi on hyvä myös vetää yhteen tunnelmia ja havaintoja, jolloin hakijalla on myös mahdollisuus oikoa mahdollisia väärinkäsityksiä. Haastattelun jälkeen on hyvä tehdä myös itsearviointia, esim. liittyen yhteysongelmiin, vuorovaikutukseen, havainnollistamiseen sekä siihen voisiko jonkin asian tehdä seuraavalla kerralla toisin. (Toivola julkaisu-aika tuntematon, 3–7.)

Hakijaa voidaan arvioida myös käytännön harjoituksilla. Käytännön harjoitus voi olla esimerkiksi työtä muistuttava ongelmanratkaisutehtävä. Tilanteessa työnhakijaa voidaan pyytää tekemään päätöksiä annettujen tietojen perusteella tai analysoidaan tilannetta annettujen tietojen pohjalta. Harjoitus voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmätilanteena. Harjoitusten tarkoituksena on selvittää hakijan asenteita, tunteita ja toimintatapoja. Ryhmäharjoitus voi olla esimerkiksi keksityn tarjouskampanjan luominen ja yksilötehtävä myytäviin tuotteisiin liittyvä. (Viitala 2014.)

Tehtävä tai työsimulaatio voi olla esimerkiksi sadan ensimmäisen työpäivän suunnitelma, kilpailija-analyysi, huonoon käytökseen puuttuminen, opiskelijaryhmälle esiintyminen tai vieraalla kielellä tapahtuvan myyntitapaamisen sopiminen. Sadan ensimmäisen työpäivän suunnitelmassa työnhakija laatii suunnitelman siitä, mihin hän käyttäisi sata ensimmäistä työpäiväänsä ja mitä tavoitteita hän pyrkisi täyttämään tuona aikana. Kilpailija-analyysissa hakija kartoittaa ja analysoi organisaation vahvuuksia ja kehittämiskohteita tärkeimpiin kilpailijoihin verrattuna. Huonoon käytökseen puuttumisessa hakija simuloi tilannetta, jossa eräs työntekijä on käyttäytynyt oudosti – väheksynyt työtänsä ja arvostellut tehtyjä muutoksia. Hakija suunnittelee ja pitää hänen kanssaan 15 minuutin mittaisen keskustelun, jossa hän ottaa asian puheeksi työntekijän kanssa. Opiskelijaryhmälle esiintymisessä hakija simuloi tilannetta, jossa hän esittelee yrityksen sekä heidän alalleen olennaisia asioita yrityksestä opiskelijaryhmälle. Vieraalle kielellä tapahtuvan myyntitapaamisen sopimisessa hakija puolestaan simuloi puhelun asiakkaalle, ja sopii hänen kanssaan vieraalla kielellä tapaamisesta, jossa etsii esimerkiksi hänelle sopivasta palvelusta. (Toivola 2020a, 5–12.)

Hakijan ominaisuuksia tai taitoja voidaan myös testata. Testi voi olla taito-, kyky-, älykkyyss- tai persoonallisuustesti. Taitotesti voi mitata hakijan kielitaitoa. Kykytesti puolestaan esim. matemaattista lahjakkuutta. Persoonallisuustesti voi antaa tietoa motivaatiosta, paineensietokyvystä, itsetunnosta, empatiakyvystä, sosiaalisesta älykkyydestä, luovuudesta ja vaikuttamismotiiveista. Testit ovat kuitenkin lähinnä lisäinformaation lähde, niitä ei pidä käyttää ainoana valintakriteerinä. Hyvä testi tuo eroja työnhakijoiden välille. (Viitala 2014.)

Psykologiset testit rakennetaan yleensä toimenkuvan pohjalta ja laajimmillaan ne voivat kestää koko päivän. Yleensä näissä testataan kykyjä ja motivaatiota sekä jonkin verran persoonallisuutta, sen sijaan esim. varsinaisia älykkyystestejä tehdään harvoin. Psykologiset testit täydentävät muita henkilöarviointimenetelmiä, ne eivät suoraan nosta ketään paremmaksi hakijaksi, mutta saattavat pudottaa hakijan jatkosta esim. persoonallisuuspierteen tai kykyominaisuuden perusteella, esim. paineen-

sietokyky ei ole tarpeeksi hyvä toimenkuvaan nähden. Testitulokset annetaan kirjallisena toimeksi-antajalle ja psykologin eettisiin sääntöihin kuuluu, että myös testattu saa joko suullisen tai kirjallisen palautteen testeistä. (Kauhanen 2012, 84.)

Joillakin aloilla käytetään portfolioita ja työnäytteitä, mutta omaa osaamistaan voi tuoda esiin myös missä tahansa työssä esimerkiksi asiantuntijablogilla, joka toimii portfoliona. Portfolio voidaan tehdä myös esim. PowerPoint-esityksen muotoon, jossa hakija esittelee saavutuksensa, erityisosaamisensa, koulutuksensa, työkokemuksensa, IT-osaamisensa, kielitaitonsa sekä harrastuksensa. Portfolioon on hyvä liittää esim. omia artikkeleita, esitteitä, valokuvia ja linkkejä esim. LinkedIn-profiiliin. (Lampikoski 2013.)

2.3 Hakijaviestintä ja valintojen tekeminen

Kaikille hakijoille on hyvä lähettää automaattinen kiittäminen saapuneesta hakemuksesta ja aloittaa tästä vuorovaikutus hakijan kanssa. Ensimmäisessä viestissä on hyvä kiittää hakemuksesta sekä kertoa miten prosessissa edetään. Kun valintapäätös hakijan kohdalla on tehty prosessin missä vaiheessa tahansa, tulee siitä viestiä viivyttämättä viestiä hänelle eli jos henkilö jää ulos rekrytoinnista jo esikarsinnassa, on hyvä viestiä siitä hänelle silloin eikä vasta kun lopulliset valinnat on tehty. (Toivola 2019a, 8–9.)

Ennen haastatteluja hakijakokemusta ja sitä kautta työnantajamielikuvaa voidaan parantaa lähettämällä haastattelukysymykset etukäteen hakijoille – tämä vähentää jännitystä ja tällöin saadaan myös paremmin mietittyjä vastauksia. Haastattelukutsussa voidaan myös kertoa hakijalle mihin tyyliin hakijan on sopivaa pukeutua, jolloin hakija voi käyttää energiaansa tärkeämpien asioiden valmisteluun. Haastattelukutsussa voidaan kertoa myös, ketä on paikalla ja mikä on kunkin rooli haastattelutilanteessa. Hakija haluaa tietää myös tarkat saapumisohjeet. (Toivola 2019a, 10–11.)

Valinta tehdään peilaten rekrytointikriteereihin. Kun valinta on tehty, on hyvä tiedottaa hakijoita valinnasta ripeästi – turha viivyttely laskee työnantajamielikuvaa. Yleinen käytäntö on, että valitulle viestitään ensimmäisenä. Heille, jotka eivät tulleet valituiksi on hyvä viestiä suoraselkäisesti, nopeasti sekä kunnioittavalla tavalla. On hyvä varautua siihen, että valitsematta jääneet haluavat perusteluja tai lisätietoa valinnasta, tällöin avoimella keskustelulla vältetään epämääräisyys ja mahdolliset spekulatiot asian ympärillä. Kun valinnoista viestitään ammattitaitoisesti ja kieltävä vastausta annetaan arvostavasti, edistetään hyvää työnantajamielikuvaa. (Salli & Takatalo 2014, 85; Vaahtio 2005, 191–194.)

2.4 Seuranta ja palautteet

Hyvän rekrytointitavan mukaista on ilmoittaa ainakin loppusuoralle päässeille hakijoille päätöksestä puhelimitse tai vähintään tarjota palautteenantomahdollisuutta myös sähköpostitse. Mahdollisuus antaa palautetta ja organisaation tapa viestiä myös rekrytointipäätöksen jälkeen on tärkeä osa hyvää työnhakijakokemusta sekä parantaa työnantajamielikuvaa. On tärkeää viestiä valinnan perusteista ja syistä päätöksen takana sekä korostaa hakijan hyviä ominaisuuksia, joiden avulla hän pääsi loppusuoralle. (Villa 2017.)

Säännölliset palautekeskustelut johdon ja uusien työntekijöiden välillä ovat tärkeitä ja niiden avulla voidaan varmistaa, sujuuko perehdytys hyvin ja sopivaa tahtia, onko tulokkaalla kysymyksiä tai kehitysehdotuksia, miten hän näkee vaikutusmahdollisuutensa, onko työ sopivan haasteellista sekä vastaako työ hänen odotuksiaan. Jotta tulokas saadaan jäämään taloon, on hyvä hyödyntää avoimesti hänen erikoisosaamistaan, ottaa kehitysideat hyvin vastaan sekä selvittää hänelle tulevaisuuden uramahdollisuuksia. (Villa 2017.)

2.5 Vältä arvioinnin harhat

Täysin objektiivisen ja rekrytointikriteereihin perustuvan valinnan esteenä on joukko erilaisia arvioinnin harhoja eli vinoumia. Työhaastattelijan onkin hyvä olla tietoinen omista reaktioistaan, ajatuksistaan sekä tunteistaan, jotta näillä olisi minimoitu vaikutus henkilöarviointiin ja valinta tehtäisi mahdollisimman objektiivisesti rekrytointikriteereihin nojaten. Arvioinnin harhoja ovat mm. samanlaisuusharha, stereotyyppinen ajattelu, olettamisharha, väsymyshareha, hyväuskoisuus/ylikriittisyys sekä vertailu suoraan hakijoiden kesken. (Salli & Takatalo 2014, 70–71.)

Samanlaisuusharhassa meidän on helpompi olla henkilön kanssa, johon pystymme samaistumaan ja tätä kautta tykästyä. Samanlaisuusharha voi toimia myös ei-tykkäämisharhana, mikäli työnhakija muistuttaa ihmistä kenen kanssa haastattelija ei tule toimeen. Stereotyyppisessä ajattelussa ihmisiä kategorisoidaan ulkoisten tekijöiden tai esim. koulutuksen perusteella, kuten lihavaa voidaan pitää laiskana eikä niin hyvin menestyvänä. Olettamisharhassa vedetään niin sanotusti mutkat suoriksi eli oletetaan asioita sen sijaan, että oletusten todenperäisyys varmistetaan hakijalta. Väsymysharehassa haastattelijan mieliala voi vaikuttaa arviointiin negatiivisesti. Hyväuskoisuus/ylikriittisysharehassa haastattelijalla voi olla luonnostaan taipumus ajatella asioista joko liian positiivisesti tai negatiivisesti, jolloin hakijan kyvykkyydestä voi jäädä liian hyvä tai huono kuva. Vertailu suoraan hakijoiden kesken on ongelmallista mm. siksi, että paremmuusjärjestyksessä paraskin hakija voi olla huono valinta, mikäli hän ei täytä alkuperäisiä rekrytointikriteereitä. (Salli & Takatalo 2014, 72–76.)

2.6 Rekrytointiprosessi henkilöstöpalveluyrityksessä

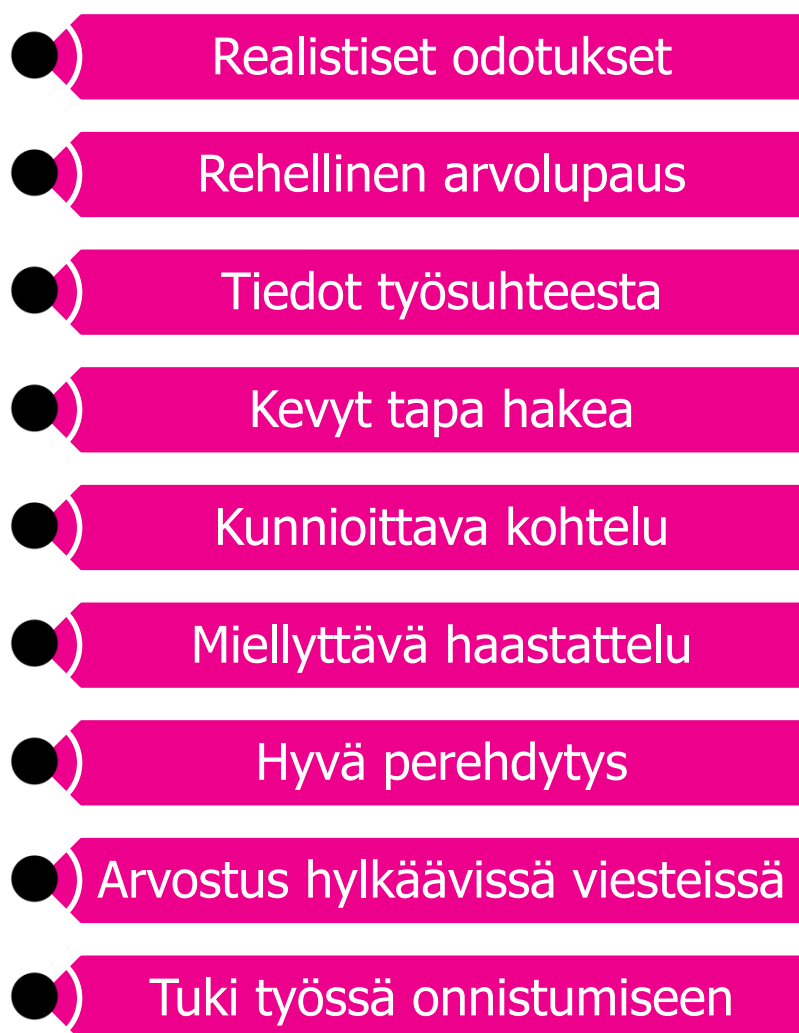
Viitalan (2014) mukaan henkilöstöpalveluyritysten tarjoamat rekrytointipalvelut ovat lisääntyneet Suomessa voimakkaasti viime aikoina. Yhteistyö henkilöstöpalveluyritysten ja asiakasyrityksen välillä muotoutuu asiakasyritysten tarpeiden mukaan, esimerkiksi asiakasyritys voi ostaa koko rekrytointipalvelun tai sen osia. Toimeksianto voi siis koskea esimerkiksi työpaikkailmoituksen laadintaa ja esivalintaa, minkä loppuvaiheissa asiakasyritys osallistuu rekrytointiin.

Toimeksiantajayrityksessämme HR Mentor Oy:ssä rekrytointiprosessi alkaa työpaikkailmoituksen laatimisella. Valmista työpaikkailmoitusta markkinoidaan sosiaalisessa mediassa, esimerkiksi Facebookissa sekä LinkedInissä. Saadut hakemukset käydään läpi LikeIt-järjestelmän avulla, ja kandidaateista valitaan parhaimmat alkuhaastatteluun. Tällä hetkellä alkuhaastattelut toteutetaan puhelimitse, normaaliolosuhteissa kasvokkain. Näiden hakijoiden joukosta valitaan kolmesta viiteen parasta ehdokasta, jotka esitellään asiakasyrityksen edustajalle. Asiakasyritykselle kerrotaan tarkemmin, miten haastattelu hakijan kanssa oli mennyt sekä esitellään hänen lähettämänsä hakemus asiakasyritykselle. Asiakasyrityksen edustaja päättää kenet jatkohaastatellaan kasvokkain asiakasyrityksen toimitiloissa, joissa hakija tulee myös työskentelemään. Tämän jälkeen valitun hakijan kanssa

tehdään työsopimus HR Mentorin ja hänen välilleen sekä perehdytetään hänet vuokratyön ehtoihin sekä muihin HR Mentorin ja hänen välisiin asioihinsa. (Okkonen & Savolainen 2021a.)

3 TYÖNHAKIJAKOKEMUS

Positiivinen työnhakijakokemus koostuu käytännössä selkeästä, rehellisestä ja johdonmukaisesta vuorovaikutuksesta hakijan ja organisaation välillä jokaisessa rekrytointiprosessin vaiheessa. Viestinnän lisäksi hakijakokemukseen vaikuttavat mm. työpaikkailmoitus sekä hakulomake. Hyvä työnhakijakokemus on sitä, että asetetaan realistiset odotukset työtä ja työympäristöä kohtaan, annetaan rehellinen työntekijäarvolupaus sekä tiedot työsuhteesta, tarjotaan kevyt ja myös mobiilisopiva tapa hakea työtä, kohdellaan hakijoita koko prosessin ajan kunnioittavasti – valitaan hakija tai ei, tehdään haastatteluista miellyttävä kokemus, perehdytetään työntekijäksi hyvin, säilytetään ystävällisyys ja arvostus myös hylkäävissä viesteissä ja annetaan valituille hakijoille kaikki mahdollinen tuki, jotta heillä on hyvät mahdollisuudet onnistua uudessa työssään. (Recruiting.com julkaisuaika tuntematon.)



Kuva 3. Työnhakijakokemukseen liittyvät tekijät (Recruiting.com julkaisuaika tuntematon)

3.1 Työnhakijakokemuksen muodostuminen

Työnhakijakokemuksen muodostuminen alkaa jo siitä, kun rekrytoiva organisaatio julkaisee työpaikkailmoituksen, josta työnhakijalle on tultava sellainen olo, että hän haluaa työskennellä juuri kyseisessä yrityksessä ja kyseisessä tehtävässä. Tämän jälkeen moni työnhakija haluaa olla yhteydessä

kyseiseen yritykseen saadaksesen lisätietoja ja jopa erottuakseen hakijoiden joukosta. Tähänkin vaikuttaa työnhakijakokemus siten, että jos yhteydenotto on tehty hakijalle helpoksi ja miellyttäväksi, varmasti työnhakijakokemus on vielä tällöin positiivinen. Jos kuitenkin yhteydenotto on vaikeaa tai puhelimesta yrityksen yhteyshenkilö on välinpitämätön tai ylimielinen, saattaa työnhakijakokemus muuttua negatiiviseksi ja työnhakija voi tässä vaiheessa jo tehdä päätöksen, ettei hae tehtävään. (ManPowerGroup 2020, 19.)

Kuitenkin jos työnhakija päätyy hakemaan tehtävään, hän haluaa tuntea olonsa arvokkaaksi. Tämän takia on tärkeää, että rekrytoiva organisaatio pitää työnhakijan ajan tasalla rekrytointiprosessin aikataulusta ja sen etenemisestä sekä aina mikäli prosessi jostain syystä viivästyy (Salli & Takatalo 2014, 14). Ensimmäinen henkilökohtainen viesti tulisikin hakijalle lähettää silloin, kun hänen hakemuksensa on vastaanotettu (Salli & Takatalo 2014, 14). Jos työnhakija saa työhaastatteluun kutsun, on se työnhakijan näkökulmasta suuri asia, minkä takia haastattelun jälkeen työnhakija odottaa tietoa siitä, miten onnistui haastattelussa ja pääseekö hän vielä jatkamaan työnhakuprosessia. Haastattelun jälkeen on siis tärkeää hyvän työnhakijakokemuksen kannalta antaa tietoa työnhakijalle työnhakijan suoriutumisesta, rekrytointiprosessista ja sen etenemisestä, esim. siitä onko tiedossa lisää haastatteluja vai jotain muita esikarsinta keinoja. (ManPowerGroup 2020, 20.)

Sitten kun on aika jakaa sekä hyviä ja huonoja uutisia työnhakijoille, on hyvän uutisen saajalle tehtävä sellainen olo, että hän oli paras mahdollinen ehdokas ja että organisaatio on innoissaan saadessaan hänet töihin heille. Kuitenkin huonojen uutisten kertominen on haastavampaa, mutta tällöin oikeanlainen tapa on yksi iso osa hyvän työnhakijakokemuksen pitämisestä. Jokaisella valitsemattomalla työnhakijalla on myös oikeus saada henkilökohtaisia perusteluja sille, miksi juuri häntä ei valittu tehtävään. Päätavoitteena hyvässä työnhakijakokemuksessa on rekrytointiprosessin positiivisuus koko prosessin ajalta, sillä hyvä hakijakokemus mahdollistaa sen, että hakijat pysyvät kiinnostuneina kyseisestä yrityksestä myös tulevaisuudessa. (ManPowerGroup 2020, 20; Leinonen 2021a)

3.2 Hyvän maun jättävä hylkäämisen taito

Huonojen uutisten kertominen eli tässä tapauksessa hylkäysviestin lähettäminen tai hylkäyksestä soittaminen saattaa tuntua epämukavalta ja vaikealta monelle rekrytoijalle, vaikka todellisuudessa tiedetään, että kaikki eivät voi saada samaa työpaikkaa. Kuitenkin hylkäyksestä kertominen on tärkeä osa rekrytointiprosessia ja se vaikuttaa myös paljon työnhakijakokemukseen. On siis tärkeä oppia kertomaan hylkäyksestä niin, että työnhakijan kokemus jäisi silti positiiviseksi, vaikka ei työpaikkaa saanutkaan. Jos työnhakijalle jää hyvä työnhakijakokemus, saattaa hän tulevaisuudessa päättääkin hakea uudestaan ja olla jopa paras vaihtoehto kyseiseen työhön. (Kuntarekry 2020a; Talentech 2020.)

Hyvän työnhakijakokemuksen takaamiseksi on hyvä välittää työnhakijalle tietoa kohtuullisessa ajassa siitä, pääsikö hakija jatkoon/saiko hakija työpaikan, vai saiko joku muu työpaikan, sillä työnhakijan kannalta inhottavaa rekrytointiprosessissa on viestinnän viivyttäminen ja sen seurauksena epäpitäisyys. On hyvä myös antaa vastauksia mahdollisimman nopeasti työnhakijalle myös siksi, että työnhakija pääsee hakemaan uusia työpaikkoja, eikä tällöin jää odottelemaan ja toivomaan parasta vain tästä kyseisestä yrityksestä. (Kuntarekry 2020a; Talentech 2020.)

Kun hylkäyksestä kertominen alkaa olla ajankohtainen ja sitä suunnitellaan, kannattaa välttää laittamasta kaikille samaa viestiä, sillä se ei auta työnhakijaa millään tavalla. Parempi on antaa työnhakijalle rehellistä palautetta henkilökohtaisesti ja kertoa se, miksi juuri hän ei päässyt rekrytointiprosessissa jatkoon tai saanut työpaikkaa. Tämän myötä voit myös kertoa työnhakijalle mikä hänessä oli hyvää ja missä taas olisi kehittämistä, sillä se antaa työnhakijalle varmasti apua työn hakemisessa tulevaisuudessa. Edistääkseen työnhakijan työn saamista, voi hänelle myös antaa vinkkejä siitä, mihin yritykseen hän voisi sopia paremmin. Jos rekrytoijalla on tarpeeksi aikaa, kannattaa hylkäyksestä koskeva keskustelu hoitaa puhelimitse. (Kuntarekry 2020a; Talentech 2020.)

Kuitenkin henkilökohtaisen palautteen lisäksi on hyvä tarjota työnhakijalle mahdollisuutta soittaa ja keskustella rekrytointiprosessista, sillä siinä sekä työnhakija että rekrytoija voivat oppia toisiltaan uusia asioita. Kannattaa myös pyytää työnhakijalta palautetta rekrytointiprosessista, sillä silloin voi pysyä vuorovaikutuksessa työnhakijan kanssa, sekä voit saada uusia ideoita rekrytointiprosessin kehittämiseen. Tällöin kuitenkin rekrytoijan on kannattavaa antaa itse palautetta työnhakijalle henkilökohtaisesti, jotta työnhakijakin on innokas antamaan palautetta takaisinpäin. (Kuntarekry 2020a; Talentech 2020.)

3.3 Työnhakijakokemuksen kehittäminen

Ehdokaskokemuksen eli työnhakijakokemuksen kehittämällä tarkoitetaan toimintaa, jossa tunnistetaan ongelmia tai kipupisteitä nykyisessä rekrytointiprosessissa, ja tehdään toimenpiteitä näiden ongelmien ratkaisemiseksi (Toivola 2020b, 4). Työnhakijakokemuksen kehittäminen on myös monen yrityksen työlliställä, sillä konkreettisten kehitystoimenpiteiden keksiminen ja toteuttaminen saattaa olla hankalaa, vaikka itse aihe on todella tärkeä (Toivola 2019a, 2).

Vallo (2021) kertoo Kirsi Laineen ja Jarl-Johan Héden webinaariin pohjautuen keinoja, millä saavuttaa hyvä työnhakijakokemus rekrytointiprosessissa. Ensimmäisenä keinona kannustetaan luomaan hakijoille aineeton arvo, joka kannustaisi ja voimaannuttaisi työnhakijaa tulevaisuuden työhaussa. Toisena keinona mainitaan viestintä ja sen kohtaaminen, etenkin työnantajan/rekrytoijan kannalta kannustetaan menemään pidemmälle, eli ideana on siis tehdä viestinnästä selkeää, avointa ja läpinäkyvää työnhakijalle. Kolmas keino on katsoa rekrytointia työnhakijan näkökulmasta ja etenkin siinä huomioiden rekrytointiprosessin keston pituuden. Sillä tyypillisesti hakijakokemus laskee sitä mukaa, mitä pidempään rekrytointiprosessi kestää. (Leinonen 2021a.)

Kuitenkin tämän lisäksi Toivola (2019a) on oppaassaan jakanut työnhakijakokemuksen parantamisen vinkit viiteen eri kategoriaan:

1. Työpaikkailmoituksen muotoilu ehdokasta paremmin palvelevaksi
2. Työnhakemisen tekeminen mahdollisimman helpoksi ja vaivattomaksi
3. Rekrytointiprosessin aikainen ehdokasviestintä
4. Haastattelutilanne ja siihen valmistautuminen
5. Ehdokkaalle annettava palaute

3.4 Työnhakijakokemuksen vaikutus työnantajamielikuvaan

Sanotaan, että työnhakijakokemus on suoraan verrannollinen työnantajamielikuvaan. Esimerkiksi jos työnhakijakokemus on hyvä, voi se parantaa myös työnantajamielikuvaa potentiaalisten hakijoiden silmissä. Eli toisin sanoen työnantajamielikuva paranee, sillä hyvällä työnhakijakokemuksella voidaan kilpailla osaavasta työvoimasta ja taas työnantajamielikuva vaikuttaa siihen, että työpaikkailmoitukseen saadaan enemmän hakijoita. (Kuntarekry 2020b.) Hakijakokemus vaikuttaa siis merkittävästi työnantajamielikuviin ja samalla myös yrityksen liiketoimintaan, sillä hakija voi olla myös yrityksen nykyinen tai potentiaalinen asiakas (Leinonen 2021a). Jos siis hakija kokee huonoa työnhakijakokemusta, on siinä riski menettää asiakkaita sekä jatkossa potentiaalisia työnhakijoita. Voidaan siis todeta, että hyvällä työnhakijakokemuksella rakennetaan työnantajamielikuvan lisäksi uskottavuutta yrityksen liiketoimintaan. (Mustonen 2014.)

3.5 Positiivisen työnhakijakokemuksen hyödyt

Sana hyvästä hakijakokemuksesta leviää suusta suuhun sekä houkuttelee hakemaan samaan organisaatioon uudelleen. Positiivinen kokemus vaikuttaa myös organisaation imagoon, kun taas negatiivinen hakijakokemus saa hakijan hylkäämään yrityksen jopa niin, ettei hakija aio ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita tulevaisuudessa lainkaan, tämä ilmenee Software Advicen kyselyssä, joka on avattu Westfallin blogikirjoituksessa (2016). Myös vaivattomaksi tehty hakulomake auttaa houkuttelemaan lisää hakijoita, usean sivun mittainen lomake, jossa kysytään myös tietoja, jotka eivät ole oleellisia työn kannalta saa kiinnostuksen lopahtamaan ja hakijan jopa jättämään hakemisen välistä. Nopea hakemusten käsittely auttaa myös kilpailemaan hakijoista, jotka saavat taitojensa ja osaamisensa perusteella useampia työtarjouksia. (Recruiting.com julkaisuaika tuntematon.)

Hyvä työnhakijakokemus vahvistaa työnantajamielikuvaa, koska positiivinen kokemus työhausta organisaatioon vaikuttaa yrityksen maineeseen. Kun työnhakijakokemukseen panostetaan parantamalla hakuun liittyvää teknologiaa, vähentää se samalla myös rekrytoinnin kustannuksia tehokkuuden paranemisen kautta. Myös panostaminen itse rekrytointiprosessiin ja sen onnistuneeseen läpivientiin vaikuttaa rekrytoinnin kustannuksiin niitä alentavasti, koska tällöin ajankäyttö on tehokkaampaa. Positiivisen maun jättänyt työnhakijakokemus vaikuttaa myös perehdyttämisen onnistumiseen sekä sen aikana organisaatioon sitoutumiseen ja syntyvään uskollisuuteen, siihen miten uusi työntekijä suosittelee työpaikkaansa muille ja siihen onnistuuko organisaatio houkuttelemaan myös passiivisia osaajia eli heitä, jotka eivät aktiivisesti etsi uutta työpaikkaa. (McQuoid julkaisuaika tuntematon.)

4 TYÖNANTAJAMIELIKUVA

Työnantajamielikuva on se mielikuva, joka työntekijöillä ja työnhakijoilla on yrityksestä. Se on siis yksinkertaistettuna yrityksen maine työnantajana eli mitä työntekijät ja -hakijat ajattelevat yrityksestä, tai se on sitä mitä he puhuvat yrityksestä läheisilleen silloin, kun yrityksen muita edustajia ei ole paikalla (Built in julkaisuaika tuntematon). Myös yrityksen johdolla on usein oma näkemyksensä työnantajamielikuvasta. Työnantajamielikuva on tietoisesti viestittyä, mutta myös vahingossa ja tiedostamatta luotua. Kuten Y-studion (2019) videossa mainitaan, työnantajamielikuva korostuu silloin, kun työ ei ole vain joku työ, vaan tietynlainen työ ja tietynlainen työpaikka. Hyvä työnantajamielikuva on myös kilpailutekijä, koska sitä on vaikea kopioida (Salli & Takatalo 2014, 41). Duunitorin Kansallisen rekrytointitutkimuksen (2021) mukaan 88 % vastaajista on samaa mieltä siitä, että työnantajamielikuva on ratkaiseva rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Saman tutkimuksen mukaan myös yhä useampi käyttää rahaa työnantajamielikuvan kehittämiseen – vuonna 2016 35 % ei käyttänyt lainkaan rahaa ja vuonna 2021 vain 15 % ei käyttänyt rahaa lainkaan työnantajamielikuvan rakentamiseen. (Korpi, Laine ja Soljasalo 2012, 41–42.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen-kirjan (2012) mukaan ulkoiseen työnantajamielikuvaan vaikuttavat toimiala, ulkoinen ja sisäinen viestintä, toimipaikan sijainti, omistus ja sen jakautuminen, artefaktit, ihmisten kokemukset organisaatiosta, palkkaus ja edut, urakehitysmahdollisuudet sekä julkinen näkyvyys eri medioissa. Työnantajamielikuvan rakentaminen vie useimmiten aikaa, eikä sitä voi välttämättä hankkia rahalla. Työnantajamielikuva liittyy myös yrityksen muuhun imagoon tuotteiden ja palvelujen tuottajana, ja tämän vuoksi markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon tulisi yhdessä keskittyä myös kehittämään työnantajamielikuvaa. Työnantajamielikuva voi saada kolhuja hyvinkin nopeasti esimerkiksi joukkoyhtiöistä johtuen, jos esim. sisäinen ja ulkoinen viestintä on hoidettu huonosti. Kauhanen viittaa kirjassaan myös tutkimuksiin, joiden mukaan hyvä johtaminen sekä työhyvinvoinnista huolehtiminen parantavat olennaisesti sekä sisäistä että ulkoista työnantajamielikuvaa. (Kauhanen 2012, 69–70.)



Kuva 4. Ulkoisen työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät (Kauhanen 2012, 69–70)

Korpi, Laine ja Soljasalo (2012, 43) mainitsevat viisi sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttavaa teemaa: urakehitysmahdollisuudet, työn kiinnostavuus, työilmapiiri, oman työn kehittämismahdollisuudet ja palkkaus.



Kuva 5. Sisäisen työnantajamielikuvan teemat (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 43)

Urakehitysmahdollisuudet ovat työntekijöille useimmiten tärkeitä ja työnantajakuva kannalta onkin tärkeää tarjota niitä – näin saadaan kilpailukykyä ja lisätään sitoutumista. Myös mielenkiintoinen työ ja tuotteet lisäävät sitoutumista. Yrityksen myymät tuotteet ja tarjoamat palvelut vaikuttavat myös pitkälti siihen, ketä yrityksen palvelukseen hakee. Yleinen hyvä tunnelma ja työilmapiiri vaikuttavat myös ulkoiseen työnantajamielikuvaan, koska ilmapiirin todellinen tila näkyy myös asiakkaille. Oman työn kehittäminen, siihen vaikuttaminen ja sen muokkaaminen itselle sopivaksi tuottavat tyydytystä ja vaikuttavat näin työnantajamielikuvaan samoin kuin ilmapiiri. Palkkaus vaikuttaa myös työnantajamielikuvaan, mutta se on harvoin tärkein elementti ja esim. palkankorotuksen vaikutus on lyhytaikainen. (Korpi ym. 2012, 43–44.)

Viitalan mukaan (2014) työnantajamielikuvaan vaikuttaa markkinointiviestintä, asiakkaiden kokemukset, uutiset sekä rekrytointipolitiikka. Rekrytointipolitiikka pitää sisällään esimerkiksi rekrytointi-ilmoitukset sisältöineen ja luonteineen sekä rekrytointien määrän ja tiheyden. Työnantajamielikuvaan vaikuttaa Viitalan (2014) mukaan myös tapa, jolla organisaatio kohtelee työntekijöitään – puskaradiossa liikkuu tieto palkkatasosta sekä perehdyttämisen, kehittämisen ja johtamisen laadusta.

4.1 Työnantajamielikuvan muodostuminen

Aiemmin mainittujen viiden teeman mukaan (urakehitysmahdollisuudet, työn kiinnostavuus, työilmapiiri, oman työn kehittämismahdollisuudet ja palkkaus) voidaan lähteä tietoisesti vaikuttamaan työnantajamielikuvan muodostumiseen. Urakehitysmahdollisuuksia voidaan tuoda esille mm. nimitysuutisilla sekä viestimällä yksittäisten henkilöiden urakehityksestä. Työn kiinnostavuutta voidaan tuoda esille henkilöhaastatteluilla sekä videoilla, joilla esitellään ruohonjuuritason työtä yrityksessä. Työilmapiiristä voidaan viestiä kertomalla esim. yhteisistä tilaisuuksista, kuten pikkujouluista. Oman työn kehittämismahdollisuuksia voidaan nostaa esille kertomalla pienemmistäkin innovaatioista, joilla joku

on kehittänyt omaa työskentelyään. Palkkauksesta voidaan kertoa sen riittävyyden kannalta, joka on yleensä tärkeämpi tieto kuin rahasumma. (Korpi ym. 2012, 57–58.)

Rekrytointiprosessi vaikuttaa osaltaan työnantajamielikuvaan. Esimerkiksi jos prosessi on liian hitaasti etenevä, tulee hakijalle helposti mielikuva jäykästä ja byrokraattisesta organisaatiosta. Myös rekrytoivan henkilön käyttäytyminen vaikuttaa mielikuvaan koko organisaatiosta. Rekrytoinnit ovat myös hyvä ajankohta kirkastaa yrityksen sisällä sitä, millaisen työnantajamielikuvan organisaatio halua itsestään antaa. Halutun työnantajamielikuvan kirkastamisen jälkeen rekrytointiprosessi on tehtävä vastaamaan tätä mielikuvaa. Esimerkiksi jos mielikuvan halutaan olevan uudenaikainen ja sujuva, on rekrytointiprosessin vastattava näitä ominaisuuksia – esimerkiksi työpaikkailmoituksen julkaiseminen pelkästään sanomalehdessä ei vastaa uudenaikaista ja sujuvaa. (Salli & Takatalo 2014, 44.)

Syväsén (2020) Pro gradu-tutkielman mukaan Grahame R. Dowling kuvaa vuonna 1986 työnantajamielikuvan muodostuvan kolmen ulottuvuuden kautta: oman kokemuksen, kuulopuheiden sekä massamedian kautta. Jos Lemmink, Annelien Schuif ja Sandra Streukens ovat lisänneet tähän listaan vielä varsinaisen rekrytointiviestinnän vuonna 2003. Tämän jälkeen kehitys on tuonut vielä sosiaalisen median mukaan vaikuttamaan työnantajamielikuvaan. Sosiaalisessa mediassa työnantajamielikuvaan vaikuttavat niin yrityksen oma viestintä kuin työntekijöiden julkaisut ja kommentit, kuten myös kommentteihin reagoimatta jättäminen on omanlaisensa kannanotto (Korpi ym. 2012, 45).

Sosiaalisessa mediassa on tärkeää tuottaa sisältöä tasaisin väliajoin, sopivan usein. Korven ym. kirjassa Suhteellinen rekrytointiteoria (2012) viitataan kyselyyn, jonka mukaan suurin syy yrityksen hylkäämiseen sosiaalisessa mediassa on liian epärelevantit, yksipuoliset ja liian kaupalliset julkaisut liian usein. Yrityksen sisällön on tuotava seuraajalleen lisäarvoa, jotta seuraaminen jatkuu ja julkaisuihin kiinnitetään jatkossakin huomiota. Monipuolinen sisältö ei jää huomaamatta ja hyvin tehtyyn sisältöön myös reagoidaan, joka lisää sisällön näkyvyyttä. Onkin tärkeää sallia ihmisten reagointi ja kommentointi, muutoin sosiaalisesta mediasta jää sosiaalinen aspekti kokonaan huomiotta. Sosiaalinen media kannattaa huomioida myös osana rekrytoinnin työkalupakkia, koska hakijat hakevat tietoa yrityksestä usein juuri sosiaalisen median kanavista. (Korpi ym. 2012, 49–51.)

4.2 Sisäinen työnantajamielikuva

Sisäinen työnantajamielikuva on sitä, miten työntekijät näkevät ja kokevat työnantajan eli toisin sanoen se on kaikkea sitä, millä muokataan tai ylläpidetään nykyisten työntekijöiden käsitystä työnantajastaan sekä työpaikastaan. (Korpi ym. 2012, 41; Toivola 2019b). Tämän lisäksi sisäisellä työnantajamielikuvalla voidaan myös sitouttaa työntekijöitä (WorkPower 2020). Sisäinen mielikuva rakentaa osaltaan myös ulkoista työnantajamielikuvaa, koska yrityksen sisäinen ilmapiiri ja esim. ongelmat heijastuvat myös ulospäin (Korpi ym. 2012, 41). Sisäisessä ja ulkoisessa työnantajamielikuvassa on myös muutenkin paljon samaa, sillä molemmissa on hyvä ymmärtää se, että kyseisissä tapauksissa työskennellään mielikuvien parissa (Toivola 2019b).

Sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttaa ennen kaikkea työilmapiiri, joka riippuu henkilökemioista työpaikan sisällä. Kun ilmapiiri on kunnossa, on työntekeä tuottoisampaa ja stressittömämpää. (Korpi

ym. 2012, 70–71.) Tätä kautta työntekijätkin ovat tyytyväisempiä ja tyytyväiset työntekijät ovat sisäisen työnantajamielikuvan perusta, sillä hyvinvoiva ja työssään viihtyvät työntekijät ovat työmarkkinoilla vahvoilla (Kansonen 2013). Kansonen (2013) mainitsee myös sen, ettei positiiviseen sisäiseen työnantajamielikuvaan tarvita ihmetekoja, sillä se lähtee työnantajan ja työntekijän välisestä välittämisestä, sitoutumisesta sekä myös molemminpuolisesta luottamisesta ja arvostuksesta.

Sisäistä työnantajamielikuvaa voidaan tutkia esimerkiksi ottamalla selvää siitä, miksi sen hetkiset työntekijät ovat valinneet juuri tämän yrityksen työpaikakseen tai esimerkiksi kysymällä entisiltä työntekijöiltä, mikä sai heidät vaihtamaan työpaikkaa (If julkaisuaika tuntematon).

Sisäisen työnantajamielikuvan kehittäminen lähtee liikkeelle kyseisen yrityksen tavoitteista. Usein tällöin mietitään, millainen haluamme olla työpaikkana ja ylipäättään yrityksenä. Tässä vaiheessa usein myös erilaiset adjektiivit tulevat esiin, kuten haluammeko yrityksenä olla ympäristöystävällinen tai vaikka moderni? (Kovalainen 2019.) Tässä vaiheessa on jo siis hyvä tietää kehittämisen kohde ja ottaa mukaan kehitykseen nykyisiä työntekijöitä. Sisäisen työnantajamielikuvan kehittäminen voi kehittää myös ulkoista työnantajamielikuvaa. (Toivonen 2019b.)

4.3 Ulkoinen työnantajamielikuva

Ulkoinen työnantajamielikuva on yrityksen ulkopuolisten henkilöiden mielikuva yrityksestä. Ulkopuolinen henkilö voi olla työnhakija tai kuka tahansa muu, esimerkiksi yhteistyökumppani tai työntekijän perheenjäsen (Korpi ym. 2012, 41). Ulkoisella työnantajamielikuvalla voidaan helpottaa rekrytointia, sillä hakijoita voi tällöin löytyä helpommin, eli toisin sanoen ulkoisella työnantajamielikuvalla voidaan houkutella ulkopuolisia henkilöitä hakemaan yritykseen töihin tai se voi olla esimerkiksi eduksi, kun etsitään esimerkiksi uutta alihankkijaa (WorkPower 2020; Korpi ym. 2012, 41; Y-Studio 2019). Hyvä ulkoinen työnantajamielikuva houkuttelee alan parhaita osaajia hakemaan yrityksen palvelukseen (Hoppe & Laine 2014, 57). Työnantajamielikuvaviestintää tehdään Duunitorin (2021) kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan mm. artikkelein, videoin ja muiden visuaalisten materiaalien avulla. Saman tutkimuksen mukaan 27 % vastaajista on myös mitannut ulkoista työnantajamielikuvaa.

Ulkoinen työnantajamielikuva rakentuu vahvasti sisäisen työnantajamielikuvan pohjalta, mutta sitä voidaan tietoisesti myös kehittää vahvuuksien varaan viestinnän avulla (Korpi ym. 2012, 42). Somehown mukaan (2015) ulkoinen työnantajamielikuva rakentuu rekrytointimarkkinoinnin, henkilöstön kuvauksen, uratarinoiden, hakutapojen sekä rekrytointiprosessin aikana syntyneen henkilökohdaisen kokemuksen pohjalta.

Ulkoiseen työnantajamielikuvaan vaikuttaa vahvasti myös organisaatioiden työntekijöiden käyttäytyminen vapaa-ajalla, sillä tavalla tai toisella työntekijä edustaa työpaikkaansa myös vapaa-ajallaan, etenkin jos työntekijä on maininnut työpaikastaan ulkopuolisille ihmisille, kuten tuttaville tai ystäville. Ja kuten aiemmin on mainittu, kuulopuheet vaikuttavat myös työnantajamielikuvaan, mutta etenkin ulkoiseen työnantajamielikuvaan, sillä työntekijän puhumat asiat esimerkiksi tuttavalleen, vaikuttaa tämän tuttavan mielikuvaan kyseisestä yrityksestä. (Kuutti & Mäkinen 2019.)

On tärkeää myös huomioida, että sisäinen työnantajamielikuva vaikuttaa ulkoiseen työnantajamielikuvaan ja toisin päin. Mikäli sisäinen työnantajamielikuva on kunnossa, on se helppoa viestiä sellaisenaan ulospäin sidosryhmille ja sosiaalisen median kanavissa. Mikäli yrityksen sisällä on ongelmia, ne heijastuvat helposti myös ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Esimerkiksi kireä ilmapiiri näkyy helposti asiakkaille ja vaikuttaa tätä kautta ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Ulkoista työnantajamielikuvaa kannattaakin rakentaa vahvuuksien varaan ja tietoisesti ensin panostaa ongelmakohtien kehittämiseen ja viestiä niistä harkitusti. Ongelmia ei kannata kuitenkaan aktiivisesti peitellä, esim. sosiaalisessa mediassa negatiivisia kommentteja poistellen, koska siitä jää ennen pitkään kiinni. Ihmiset noteeraavat myös helposti ristiriidat viestinnän ja toiminnan välillä. (Korpi ym. 2012, 42.)

Työntekijät, joilla on siis oma käsitys yrityksen sisäisestä työnantajamielikuvasta vaikuttavat omilla puheillaan ja teoillaan yrityksen työnantajamielikuvaan. Nykyiset ja entiset työntekijät kertoilevat läheisilleen työoloistaan: palkastaan ja tarjotuista eduista, kollegoistaan, esihenkilöistään sekä uramahdollisuuksistaan. Tällaiset omakohtaiset kokemukset muodostavat työnantajamielikuvaa tehokkaammin kuin esimerkiksi yrityksen rekrytointiviestintä. (If julkaisuaika tuntematon.)

4.4 Työnantajamielikuvan kehittäminen

On tärkeää tiedostaa, ettei työnantajamielikuvaa voi käytännössä hallita muulla kuin rehellisyydellä. Työnantajamielikuva syntyy asiakas-, hakija- ja työntekijäkokemuksen kautta ja niitä pystytään hallitsemaan tekemällä parhaansa ja pyrkimällä palvelemaan asiakkaita, hakijoita ja työntekijöitä niin, että heidän odotuksensa ylittyvät. Näiden eri kokemusten hallitsemisen kautta pystytään myös kehittämään työnantajamielikuvaa. Asiakaskokemus syntyy kaikissa yrityksen ja asiakkaan kohtaamisprosesseissa niissä heränneiden mielikuvien ja tunteiden kautta, eli esim. asiakkaan hankkima tuote, viestintä ja palvelu vaikuttavat asiakaskokemukseen (Markkinointi Routa 2020). Hakijakokemus muodostuu mm. työpaikkailmoituksesta, haastattelun vieraanvaraisuudesta, sujuvasta rekrytointiprosessista ja vuorovaikutuksesta sekä hakijalle muodostuneesta työnantajamielikuvasta (Räsänen 2017). Työntekijäkokemuksen osa-alueina nähdään taas mm. saapumis-, yhteisö-, kasvu-, hyvinvointi-, elämäntilanne-, epäkohta- ja lähtökokemus. (Korpi ym. 2012, 53; Hannola 2020.)

Kehittämisen tulisi joka tapauksessa lähteä nykytila-analyysistä, jossa analysoidaan nykyinen rekrytointiprosessi sekä se millaista tietoa hakijoille tarjotaan eri kanavissa. Nykytila tulee arvioida myös nykyisten työntekijöiden näkökulmasta, jolloin käydään läpi mm. intranet, lähtöhaastattelut, mahdolliset entisten työntekijöiden some- ja nettikirjoitukset sekä voidaan tehdä imagokysely. Nykytila-analyysin avulla selvitetään mitkä teemat nousevat esiin kehityskohteina, mitkä ovat yrityksen vahvuuksia sekä miten eri palautteet eroavat toisistaan. Mikäli yrityksellä ei vielä ole työntekijäarvolupausta, on se hyvä tehdä tässä vaiheessa ohjaamaan ja sitouttamaan kehitystyöhön. Sitoutumiseen auttaa myös yhteiset tavoitteet työnantajamielikuvan parantamisessa, esimerkiksi aktiivisten seuraajien lisääntyminen sosiaalisen median kanavissa. (Salli & Takatalo 2014, 47.)

Nykytilaa voidaan selvittää esimerkiksi kysymällä nykyisiltä työntekijöiltä kaksi kysymystä: mikä heille tuottaa nykyisessä työssään iloa ja inspiraatiota sekä mitä asiaa he kehittäisivät ja mihin suuntaan, jotta he olisivat ylpeitä siitä, että työskentelevät juuri tässä yrityksessä. Työnantajakuvaa voi alkaa rakentaa tämän jälkeen näiden kahden asian avulla. Kokemukset voidaan tarinallistaa ja jakaa

esim. sosiaalisen median kanavissa ja suositella koko organisaatiota jakamaan näitä omilla kanavissaan omille verkostoilleen. Tätä toteutetaan säännöllisesti ja tuloksia mitataan sekä seurataan osana normaalia yritysviestintää, joka kohdentuu myös tuleville työnhakijoille. (Kaijala 2016.)

Työnantajamielikuvan tarkoituksena on herättää hakupäätös ja hakupäätökseen vaikuttaa saatavilla oleva tieto. Tieto auttaa arvioimaan sopivuutta itsen ja työpaikan välillä. Sopivuus on tärkeää, koska työnhakija on tekemässä pitkää sitoumusta hakiessaan työpaikkaa. Tässäkin kohtaa on siis tärkeää, että tieto on tuotettu todellisuuden perusteella, jotta mielikuvat ovat todellisuuden kanssa linjassa. Sen sijaan julkaisu voidaan tehdä yrityksen tai sen työntekijän näkökulmasta, molemmat ovat relevantteja synnyttämään hakupäätös. Mikäli tiedon perusteella saatu mielikuva osoittautuu myöhemmin virheelliseksi, työntekijä ei todennäköisesti sitoudu työpaikkaan. (Korpi ym. 2012, 55–64.)

Viestinnällä haastatteluvaiheen ympärillä voidaan myös vaikuttaa työnantajamielikuvaan. Esikarsintavaihetta läpäisemättömille hakijoilla on tärkeää lähettää viesti heidän tiensä päättymisestä. Tällaisessa viestissä on kohteliasta kiittää mielenkiinnosta ja ilmoittaa, ettei hakijaa valittu syystä X haastatteluvaiheeseen. Syy voi olla esimerkiksi suuri hakijamäärä. Asiallisesti hoidettu kieltävä viestintä vaikuttaa olennaisesti työnantajamielikuvaan. Haastatteluja voidaan puolestaan kehittää niin, että haastattelija käyttäytyy aina asianmukaisesti ja pyrkii hyvään vuorovaikutukseen. Myös esitetyt kysymykset ja rekrytoinnin aikataulu sekä siitä viestiminen vaikuttavat työnantajamielikuvaan. Hyvin valmisteltu ja hienosti toteutettu haastattelu jättää positiivisen mielikuvan ja innostaa hakijaa pääsemään pidemmälle hakuprosessissa sekä mahdollisesti suosittelemaan organisaatiota eteenpäin. (Hyppänen 2013, 186–187.)

Suuren työnhakijatutkimuksen (2020) mukaan noin 56 % kaipasi lisää tietoa haun etenemisestä, 53 % kaipasi tietoa siitä, kun valinta jatkuu pääsijöistä on selvillä, 48 % kaipasi tietoa, jos ketään ei valita tai haku keskeytetään sekä 46 % kaipasi tietoa prosessin viivästymisestä eli on selkeää, että työnhakuprosessin aikana kaivataan selvästi nykyistä enemmän tietoa, joten tämä on erinomainen ja helppo paikka parantaa työnantajamielikuvaa sekä erottua edukseen muista työnantajista. Samassa tutkimuksessa vastaajat kokivat turhauttavimmaksi tai ärsyttävimmäksi työnhakulomakkeiden täyttämisen, rekrytoijan viestinnän sekä prosessin hitauden. Työnantajamielikuvaan todettiin vaikuttavan eniten työpaikkailmoituksen selkeyden sekä taustatietojen tai aiempien kokemusten työnantajasta eli myös näiden asioiden kehittäminen parantaa työnantajamielikuvaa.

Sosiaalisessa mediassa työnantajamielikuvaa on pyrittävä kehittämään säännöllisesti, monipuolisesti ja hyödyllisesti. Säännöllisyys on tärkeää, jotta sisältö säilyy tuoreena – vanhentunut sisältö lopahduttaa kiinnostuksen. Monipuolisuus ja monikanavaisuus ovat tärkeitä, koska yhden kanavan tukkiminen yksipuolisella viestinnällä aiheuttaa seuraajalle ähkyn ja seuraaminen voi päättyä. Hyödyllisyyttä voi mitata esim. saatuina reaktioina eli esimerkiksi mitä enemmän jakoja, saapumisia sivustolle ja klikkauksia saadaan, sitä hyödyllisempi kyseinen julkaisu oli. (Korpi ym. 2012, 53.)

Sosiaalisessa mediassa voidaan myös esimerkiksi esitellä rekrytoinnista vastaava esihenkilö, oikaista yleinen väärinkäsitys työhön liittyen, antaa lapsen kertoa mitä hänen äitinsä tai isänsä tekee, antaa tavallisille tallajaajille puheenvuoro, esitellä työpaikan slangia tai kertoa tilastoja viimeisen vuoden tai muun ajanjakson aikana palkatuista henkilöistä. Rekrytoinnista vastaavan esihenkilön esittely on

hyvä olla mahdollisimman henkilökohtainen, se innostaa hakemaan työpaikkaa, kun tietää millainen pomo mahdollisessa työssä on. Väärinkäsityksen oikaisussa kerrotaan, miksi tietty käsitys asiasta on syntynyt ja miksi se ei pidä paikkaansa. Lapsen kertomaan työstä otetaan muutama hauska lausahdus ja selitetään mitä se oikeasti tarkoittaa. Tavallisten ihmisten puheenvuorossa nostetaan esiin kaikkein hauskimman ja toimivimmat kommentit ja ajatukset kyseisen työn tekemisestä tai työpaikasta. Työpaikan slangin esittelyssä kerrotaan lempinimiä eri asioille ja toimille, se avaa yllättävän paljon työpaikan kulttuuria katsojalle. Viimeisimpien palkattujen tilastoista on hyvä avata henkilöstön monimuotoisuutta, joka avautuu tarkastelemalla minkä ikäisiä, sukupuolisia tai mistä etnisistä taustoista tulevia ihmisiä yritykseen on palkattu. (Toivola julkaisuaika tuntematon, 7–17.)

4.5 Positiivisen työnantajamielikuvan hyödyt

”Yrityksillä, joilla on vahva työnantajamielikuva on usein myös sitoutuneempia työntekijöitä.” (Leinonen 2021b). Työstään ylpeät työntekijät ovat motivoituneita ja heidän innostuksensa tarttuu läpi organisaation. Työnantajamielikuvaan vaikuttaa olennaisesti se, miten työntekijät puhuvat työnantajastaan, kuten myös se miten valitsematta jääneet hakijat kertovat hakuprosessista eteenpäin. (Leinonen 2021b). Yrityksen vaihtuvuus myös pienenee, kun työntekijät sitoutuvat työnantajaansa ja tätä kautta saadaan myös kustannussäästöjä. Tutkimusten mukaan hyvä työnantajamielikuva laskee irtisanoutumisia jopa 28 % (Salli & Takatalo 2014, 44).

Huippuosaaajia, jotka pystyvät lähes tulkoon valitsemaan itse missä työskentelevät, houkuttelee työpaikat, joilla on hyvä työnantajamielikuva (Leinonen 2021b). Myös se, että organisaatio on ensimmäisten joukossa työnhakijan mielessä työntekijän aloittaessa työnhaun, on suuri etu. Kun yrityksellä on vahvasti positiivinen työnantajamielikuva, hakemusten määrä kasvaa ja niiden laatu paranee. Kun tämä ennalta saatu työnantajamielikuva täsmää todellisuuden kanssa, uusien asioiden oppiminen, työn aloittaminen ja ryhmäytyminen nopeutuvat sekä henkilö viihtyy työsuhteessa pidempään. Kun todellinen kokemus osoittautuu positiiviseksi, asenne työntekoonkin on parempi sekä pettymykset kestetään paremmin ja kaikki nämä asiat vaikuttavat positiivisesti tuottavuuteen. (Korpi ym. 2012, 47.)

Positiivinen työnantajamielikuva säästää myös rekrytoinnin kustannuksia kolmea kautta. Burgessin artikkelissa (2016), jossa kerrotaan Harvard Business Reviewin tutkimuksesta, sen mukaan organisaatio joutuu maksamaan 10 % enemmän palkkaa saadakseen hakijan puolelleen. Kuitenkaan mikäli työnantajamielikuva on huono, vain 28 %:lle hakijoista 10 % korkeampi palkka riittää kompensimaan sitä, että he työskentelisivät huonomaineisessa yrityksessä. LinkedInin tutkimusraportissa (2011, 4) todettiin, että yrityksillä, joilla on hyvä työnantajamielikuva, on 28 % pienempi vaihtuvuus, joka laskee rekrytointikustannuksia sekä ylipäättään 50 % pienempi kustannus/palkattu työntekijä. Ordionin artikkelin mukaan (2021) tämä selittyy sillä, että rekrytointiprosessi on nopeampi sekä vaatii vähemmän resursseja, koska osaaajien houkuttelevuus on helpompaa.

4.6 Henkilöstöpalveluyrityksen ja asiakasyrityksen työnantajamielikuvien keskinäinen suhde

On selvää, että henkilöstöpalveluyrityksen työnantajamielikuva vaikuttaa asiakasyrityksen työnantajamielikuvaan ja toisin päin. Tätä aihetta ei olla kuitenkaan vielä juurikaan tutkittu Suomessa ja aihe

on melko tuntematon, vaikka se on tässä kontekstissa erittäin olennainen asia. Haastattelimme tiedonkeruuta varten HR Mentorin Mervi Okkosta ja Päivi Savolaista.

HR Mentorilla tuodaan esiin jo alkuperehdytyksessä henkilöstöpalveluyrityksen ja asiakasyrityksen roolit. Näillä pyritään tekemään vuokratyöntekijälle selväksi yritysten tehtävien jako ja vastualueet prosessin aikana. Näin tulee luontainen ero työnantajamielikuvien välille. Mikäli asiakasyritys jollain tavalla toimii huonosti, voi työntekijälle jäädä huono mielikuva yleisesti vuokratyöstä, mutta hän myös ymmärtää, ettei henkilöstöpalveluyritys ole välttämä vastuussa asiakasyrityksen toiminnasta. (Okkonen & Savolainen 2021b.)

Rekrytoinnin aikana henkilöstöpalveluyritys voi kannustaa asiakasyritystä toimimaan työnhakijakokemusta parantavalla tavalla, mutta vaatimuksia ei voi esittää. Kannustaminen tapahtuu esimerkiksi antamalla asiakasyritykselle aikatauluehdotuksen, ja perustella aikataulua sillä, että jouheva viestintä hakijoiden suuntaan vaikuttaa positiivisesti niin työnantajamielikuvaan kuin työnhakijakokemukseenkin. (Okkonen & Savolainen 2021b.)

Asiakasyrityksen sitouttaminen henkilöstöpalveluyritykseen ja sen toimintatapoihin on usein vuosien työn tulos. Kun yritykset tulevat toisilleen tutuiksi on työnantajamielikuvan ylläpito ja kehittäminen helpompaa. Asiakasyrityksen sitouttamiseen ei voida juurikaan vaikuttaa sopimuksilla, sanktiot eivät toimi tällä toimialalla. Yhteistyön kulmakivi on henkilökohtaiset suhteet asiakasyrityksen rekrytoivaan henkilöstöön ja onkin tärkeää luoda henkilökohtainen suhde rekrytoivaan esimieheen ja tuntea hänen tapansa toimia, arvomaailmansa ja viestintätyyliä. Asiakasyrityksen tuntemus on tärkeää myös rekrytointimarkkinoinnin kannalta, koska sitä kautta saadaan tietoa esimerkiksi työpaikku-eduista ja työilmapiiristä. Säännöllinen yhteydenpito on olennaista myös työnantajamielikuvan vuoksi, koska ilman sitä työnhakijoille ei voida antaa ajankohtaista tietoa asiakasyrityksestä. (Okkonen & Savolainen 2021b.)

Haastattelemamme yritys on lähtenyt kehittämään henkilöstöpalveluyrityksen ja asiakasyrityksen välistä suhdetta aktivoimalla asiakasyritystä osaksi työnhakijamarkkinointia eli he kannustavat jakamaan ja tykkäämään työpaikkailmoituksia sosiaalisessa mediassa sekä mahdollisesti myös kotisivuillaan. Yritys näkee tärkeänä henkilöstöpalveluyrityksen ja asiakasyrityksen välisen suhteen avoimuuden ja läpinäkyvyyden. (Okkonen & Savolainen 2021b.)

5 TUTKIMUKSEN KUVAUS

Tässä kappaleessa esitellään kyselytutkimuksen sekä benchmark-haastattelun toteutus ja niihin liittyvät menetelmät. Kappaleessa esitellään myös tutkimuksen rajaus ja esitellään kysely sekä haastattelu.

5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kehityskohteita Hr Mentor Oy:n rekrytointiprosessista, sekä myös kerätä kehitysideoita kyselytutkimuksesta, benchmarkkauksesta sekä kirjallisuudesta. Toimeksiantajamme on kehityshaluinen yritys, ja he halusivat ulkopuolista näkökulmaa rekrytoinnistaan, jota me voimme tuoda opinnäytetyöllämme. Tavoitteenamme rekrytointiprosessin kehittämisen lisäksi oli avata teoriaa myös työnhakijakokemuksesta ja työnantajamielikuvasta, joiden kehittämistä toimeksiantajamme oli myös kiinnostunut. Tutkimuksen tulosten sekä kehitysideoiden tavoitteena oli olla hyödyllisiä niin toimeksiantajallemme kuin yleisestikin rekrytoiville yrityksille. Toisin sanoen tutkimuksen kehitysideat ovat suoraan toimeksiantajallemme, joista myös muutkin rekrytoivat yritykset voivat hyötyä tarpeen tullen. Näiden tavoitteiden lisäksi halusimme onnistua itse tutkimuksen tekemisessä ja oppia tekemään projektiluontoinen työ toimeksiantajalle.

Oman työskentelyn näkökannalta opinnäytetyön tavoitteena oli edistää ammatillista kasvua, aihealueen asiantuntemusta sekä kahden eri tutkimusmenetelmän käyttöä. Lisäksi opinnäytetyöprosessin tarkoitus oli kehittää kriittistä ajattelua, lähteiden arvioimista sekä oman työskentelyn reflektointia. Toiveena oli kehittää myös yhteistyötaitoja tekemällä opinnäytetyö parityönä. Opinnäytetyössämme saimme hyvän tilaisuuden verkostoitua sekä tutustua hr-alan työskentelyyn käytännössä.

Rajasimme opinnäytetyön viitekehyksen ja tutkimusaiheen niin, että se sisältää työpaikkailmoituksen laatimisen, esikarsinnan, haastattelun sekä valintojen tekemisen. Teoriaosiossa käsitelimme myös seurannan ja palautteet, koska nämä ovat erinomainen erottautumiskeino, sillä työnhakijat arvostavat saamaansa palautetta ja sen avulla voidaan jättää positiivinen mielikuva vaikkei hakija tulisikaan valituksi. Seuranta ja palautteet eivät kuitenkaan päätyneet tutkimukseemme, koska ne eivät kuulu toimeksiantajamme rekrytointiprosessiin. Lisäksi viitekehykseen valikoituivat työnhakijakokemus ja työnantajamielikuva, koska ne linkittyvät olennaisesti rekrytointiprosessin onnistumiseen.

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvällisesti ja sitä käytetään tyypillisesti tutkimusmenetelmänä, jos ilmiö on uusi, josta ei ole paljoa teoriaa, tietoa tai tutkimuksia. Eri aloilla kvalitatiivista tutkimusta käytetään usein, kun tutkitaan muun muassa asiantuntijuuden kehittymistä, rekrytointia sekä osaamista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kolme tärkeintä tiedonkeruumenetelmää ovat teemahaastattelu, erilaiset dokumentit sekä havainnointi. Kvalitatiivinen tutkimus on pohja kvantitatiiviselle tutkimukselle, sillä kvalitatiivisella tutkimuksella saadaan vastaus kysymykseen ”mitä?”. Kvalitatiivinen tutkimus toimii aina kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalla, minkä vuoksi ne täydentävät toisiaan. (Kananen 2011, 15–16; Kananen 2010, 41 & 48; Vilkkä 2021a, 11.)

Sen jälkeen, kun kvalitatiivisessa tutkimuksessa on saatu vastaukset ”mitä” kysymyksiin, voidaan aloittaa kvantitatiivinen tutkimus, joka tunnetaan yleistämisestä. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään eri aloilla muun muassa kuvaamaan työnantajamielikuvaa tai opiskelumenestystä (Vilka 2021a, 15). Pääasiallisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa halutaan määrällisiä tuloksia, joista voidaan ennustaa ja löytää syy-seuraussuhteet. Yleisin kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetty tiedonkeruumenetelmä on kyselylomake, jolla saadaan aineisto kerättyä kohderyhmältä. Usein käytetään standardoituja kyselylomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot sekä kuvioita ja taulukoita havainnollistamaan vastauksia. (Kananen 2011, 12, 15; Kananen 2010, 74; Heikkilä 2014, 15.)

Benchmarkingilla tai benchmarkkauksella tarkoitetaan kehitysprojektia, jossa pyritään etsimään muista organisaatioista hyviä toimintatapoja tutkimalla eroja ja yhtäläisyyksiä. Useimmiten benchmarkkauksessa tutkitaan menestyvää organisaatiota, tai useampia, ja pyritään oppimaan ja ottamaan käyttöön siellä hyväksi havaittuja tapoja toimia. Menetelmä sopii selväpiirteisesti rajattavien kohteiden kehittämiseen. Benchmarkkausprosessi koostuu viidestä eri vaiheesta, joita ovat kehityskohteen valinta, vaiheiden ja sisällön rajaus, benchmarking-kohteen eli esikuvan valinta, mittausten valinta ja tutkimuksen aloittaminen. Benchmarking-kohteesta voidaan kerätä tietoa välillisesti ja välittömästi. Välillisiä keinoja ovat esimerkiksi puhelinhaastattelu, ulkopuolisten haastattelu, asiakkaana olemisen, yritykseen kirjallisesti tutustuminen, tuotteen osiin hajottaminen ja julkiset seminaarit. Välittömiä keinoja ovat haastattelu kasvotusten ja havaintojen tekeminen. Menetelmää käytettäessä on aina huomioitava laillisuus ja muistaa sopia salassapidosta. (Nygren 2019, 22.; Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 186.)

Benchmarkkauksessa käytämme menetelmänä asiantuntijahaastattelua. Asiantuntijahaastattelussa haastateltava ja tutkija keskustelevat vapaamuotoisesti tai strukturoidusti asioista, jotka kuuluvat tutkimusaiheeseen. Asiantuntijahaastatteluun pätee samat piirteet kuin muuhunkin tutkimushaastattelussa. Tutkimushaastattelulla on selkeä tarkoitus eli sitä käytetään aineiston saamiseksi ja tätä aineistoa analysoidaan ja tulkitaan. Haastattelua kuvaavat seuraavat piirteet: haastattelu on ennalta suunniteltu, se on haastattelijan alulle panema ja ohjaama, haastattelijalla joutuu usein motivoimaan haastateltavaa, haastattelijalla on tunne roolinsa, mutta haastateltava oppii sen haastattelun kuluessa ja haastateltavan on voitava luottaa siihen, että hänen antamiansa tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelu on aina ainutlaatuinen vuorovaikutustilanne ja siihen vaikuttavat mm. haastattelijan sosiaaliset taidot ja käyttäytyminen, haastateltavan tausta ja esimerkiksi ikä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyössämme käytettiin kvantitatiivista tutkimusta sekä myös kvalitatiivista tutkimusta, sillä molempien tutkimusten käyttö on järkevää, jotta tulokset olisivat luotettavia (Kananen 2011, 18). Toisin sanoen, kvantitatiivisella tutkimuksella käsitellään lukuja sekä niiden välisiä suhteita, kun taas kvalitatiivinen tutkimus käsittelee kaiken muun, mikä jää jäljelle (Kananen 2010, 37). Pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä käytimme Webropol-kyselylomaketta, joka kuuluu kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiin. Kyselylomake sisälsi Likertin asteikkoa eli 5-portaisia mielipidekysymyksiä, kahden vaihtoehdon strukturoituja kysymyksiä sekä edellä mainittuihin kysymystyyppeihin liittyviä avoimia kysymyksiä. 5-portaisia mielipidekysymyksiä sekä strukturoituja kysymyksiä analysoimme tilastollisin menetelmin (Kananen 2011, 18). Kvalitatiivista tutkimusta käytimme avoimien

kysymyksien analysointiin, sekä benchmarkkaukseen. Benchmarkkauksessa käytimme asiantuntija-haastattelua kvalitatiivisena tiedonkeruumenetelmänä.

5.3 Tutkimuksen toteutus

Toteutimme kvantitatiivisen kyselytutkimuksen, jossa oli mukana myös kvalitatiivisesti analysoitavia avoimia kysymyksiä, sekä benchmarkkauksen asiantuntijahaastatteluna osana opinnäytetyötämme. Kyselytutkimuksen ja benchmarking-asiantuntijahaastattelun avulla pyrimme kehittämään toimeksiantajayrityksemme HR Mentor Oy:n rekrytointiprosessia. Esittelemme tässä tutkimukset erillään toisistaan.

Kyselytutkimus toteutettiin HR Mentor Oy:n asiakkaille, jotka ovat hakeneet heidän kauttaan työtä vuoden kuluneen 12 kuukauden aikana eli aikavälillä elokuu 2020 – elokuu 2021. Tämä kohderyhmä valittiin, koska oletimme saavamme tuona aikana hakeneilta tavoitteen mukaisen määrän vastauksia sekä että heillä on tuoreet muistikuvat omasta kokemuksestaan HR Mentor Oy:n rekrytointiprosessista, jotta tulos on myös luotettava.

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin mielipidekysely ja se toteutettiin Webropol-palvelun kautta sähköisellä kyselylomakkeella. Toimeksiantajan toiveesta, halusimme toteuttaa rennon ja erilaisen kyselylomakkeen, minkä takia valitsimme erikoisempia adjektiiveja kuvaamaan vastausvaihtoehtoja. Kyselyyn otimme heille tärkeitä kysymyksiä, joista saamme kerättyä kehityskohtia. HR Mentor Oy:n edustajat lähettivät kyselyn laatimamme saatekirjeen kanssa heidän kauttaan kuluneen 12 kuukauden aikana töitä hakeneille asiakkailleen. Tässä perusjoukko koostui 431 hakijasta ja kysely lähetettiin perusjoukolle 3.9.2021. Heille annettiin syyskuu vastausaikaa. Syyskuun aikana Hr Mentor Oy lähetti yhden muistutusviestin, jotta kyselyyn tulisi enemmän vastauksia.

Kato on erittäin yleinen ongelma internetkyselyissä, joten tähän oli varauduttu laittamalla kysely suurelle perusjoukolle eli koko kuluneen 12 kuukauden aikana työtä hakeneille asiakkaille.

Benchmarkkaus toteutettiin puolistrukturoituna asiantuntijahaastatteluna, koska haastateltava oli rekrytoinnin asiantuntija ja emme halunneet antaa hänelle valmiita vastausvaihtoehtoja, muttemme myöskään käydä haastattelua täysin vapaamuotoisena keskusteluna. Jo sovittaessa haastattelua oli tärkeää, että esitimme itsemme asiantuntijoina ja annoimme mahdollisimman hyvän kuvan itsestämme, jotta haastateltava koki tulevan panoksensa olevan merkityksellinen ja haastattelun olevan mieleinen tilaisuus (Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvoori 2017, 187). Löysimme haastateltavamme LinkedInissä, jossa myös otimme suoraan häneen yhteyttä. Haastateltava löytyi kommentoimastans. ideaalia modernia rekrytointia esittävästä päivityksestä, johon hän kertoi heidän prosessinsa täyttävän kaikki mainitut tunnusmerkit, jonka perusteella tiesimme heidän organisaationsa olevan hyvä esikuva.

Haastattelusta sovittuamme mietimme sopivat kysymykset, jotka pohjautuivat aiemmin mainittuun LinkedIn-postaukseen, toimeksiantajamme rekrytointiprosessiin sekä opinnäytetyön teoriaosuuteen. Itse haastattelun aluksi oli tärkeää tuoda esiin meidän asiantuntijuutemme ja perehtyneisyytemme, koska mikäli asiantuntija kokee keskustelevalansa ”maallikon” kanssa, jää vastaukset yksinkertaiste-

tulle tasolle, kun taas asiantuntijana asiantuntijalle-asetelmassa korostuvat ammattikieli ja vastavuoroisuus sekä aineiston laatu paranee (Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvoori 2017, 189). Haastattelun aluksi tuli myös ottaa huomioon eettiset asiat, kuten tehdä selväksi se, ettei nauhoitusta käytetä kuin tutkimustarkoitukseen ja että se sekä litterointi hävitetään tutkimuksen valmistuttua asianmukaisesti. Itse haastattelu toteutettiin kysymysrunгон mukaisesti Zoom-yhteyden välityksellä.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tarkoituksena on saada tutkimuksessa mahdollisimman totuudenmukaista ja luotettavaa tietoa. Käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti kuvaavat kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2010, 128; Kananen 2011, 118.) Lyhyesti Kananen (2010, 128) on kirjassaan kuvailut molemmat käsitteet näin: ”Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä, eli sitä, että jos tutkimus toistetaan, saadaan samat tulokset. Validiteetti tarkoittaa puolestaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita”. Nummenmaa, Holopainen ja Pulkkinen (2019) kuvaavat validiteettia niin, että se ilmaisee missä määrin on pystytty mittaamaan sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan yleisesti mittausvirheettömyyttä eli mittarin luotettavuutta. Opinnäytetyössämme reliabiliteetti otetaan huomioon raportoinnin tarkkuudella ja huolellisuudella sekä myös toistettavuudella, eli toistamme useasti kaavioiden teon, jotta tiedot ovat varmasti oikein. Validiteetti otetaan huomioon esimerkiksi kyselylomakkeen kysymyksissä. Oikeilla kysymyksillä saamme oikeita ja kehittäviä vastauksia, mikä on tavoitteenamme.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuusarvio on vaikeampaa kuin kvantitatiivisen tutkimuksen. Kvantitatiivisen puolen luotettavuusarviot perustuvat luonnontieteisiin, kun taas kvalitatiivisen puolen luotettavuusarviot perustuvat yhteiskuntatieteisiin. Vaikeaksi luotettavuusarvion tässä tekee se, kun ihmiset eivät toimi samalla tavalla. Kuitenkin opinnäytetyön luotettavuutta voidaan lisätä useammilla eri tavoilla. (Kananen 2010, 68–69.)

Opinnäytetyön kannalta lisäämme kvalitatiivisen osan luotettavuutta kertomalla valintojen syyt sekä vastauksien ja ratkaisujen perustelut. Ennen kirjoittamista olemme myös tutkineet ja perehtyneet hyvin menetelmiin. Myös koko opinnäytetyön aikana dokumentointi on ollut meille tärkeä osa lisätä tutkimuksen luotettavuutta.

Reliabiliteetin ja validiteetin lisäksi on tärkeä ottaa huomioon objektiivisuus eli puolueettomuus. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei kirjoittaja anna omien moraalisten tai poliittisten vakaumuksien vaikuttavan tutkimukseen, eikä tällöin tahallisesti vääristele asioita (Heikkilä 2014, 28–29). Objektiivisuus on myös meille tärkeää, minkä takia noudatamme objektiivisuutta opinnäytetyössämme.

Tutkimuksissa tulee huomioida tutkimusetiikka eli hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen, joka kytkeytyy tutkimuksen tekemisen jokaiseen vaiheeseen. Tutkimusetiikka tarkoittaa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, toimeksiantajaan, rahoittajiin ja suureen yleisöön suhteen sovittuja pelisääntöjä, jotka pätevät yleisesti. Tutkimusetiikkaan kuuluu esimerkiksi eettisesti kestävien tiedonhankintamenetelmien käyttäminen, tutkimustulosten johdonmukainen käsittely sekä vilpitön ja rehellinen toiminta toisia tutkijoita kohtaan, eli toisten saavutukset otetaan huomioon mm. lähdeviittein. Tutkimusetiikkaan kuuluu myös se, ettei esimerkiksi toimeksiantajaa esitellä nimellä, elleivät he erikseen anna siihen suostumustaan ja sama pätee mm. haastateltaviin. (Vilka 2021b, 37–42.)

Tutkimuksessamme eettisyys pohjautuu huolellisuuteen, avoimuuteen ja rehellisyyteen. Kyselylomakkeen yhteydessä saatekirjeessä tuomme selkeästi esiin tutkimuksen aiheen, kerättävien tietojen käyttötarkoituksen sekä sen, että vastaajat pysyvät täysin anonyymeinä eikä kilpailuun osallistussaan sähköpostiosoitteensa jättäneiden vastauksia pystytä yhdistämään näihin annettuihin sähköpostiosoitteisiin. Kyselyyn vastaaminen on myös vapaaehtoista. Kyselyssä ei myöskään kerätä lainkaan demografisia tietoja vastaajista, ainoastaan vaihtoehtoinen sähköpostiosoite arvontaan osallistumiseksi. Benchmarkkauksessa esikuvaorganisaatiota edustaneelta henkilöltä kysytään asianmukaisesti lupa nauhoittamiseen sekä kysytään, haluaako hän ja organisaatio esiintyä opinnäytetyössä anonyymisti vai ei. Haastattelun nauhoitus sekä litteroinnit hävitetään tutkimuksen valmistuttua asianmukaisella tavalla. Tutkimuksessa otetaan huomioon myös missä valossa annettu tieto esitettiin, jottei esimerkiksi vahingossakaan aiheuteta haittaa toimeksiantajalle, haastatellulle tai kyselyyn vastaajille. Tutkimusaineistot myös säilytetään niin, ettei anonymiteetin vaatimus voinut vaarantua. Kunnioitamme myös toisia tutkijoita asianmukaisilla lähdeviittauksilla läpi opinnäytetyön sekä esittämällä heidän tuloksiaan ainoastaan oikeellisesti.

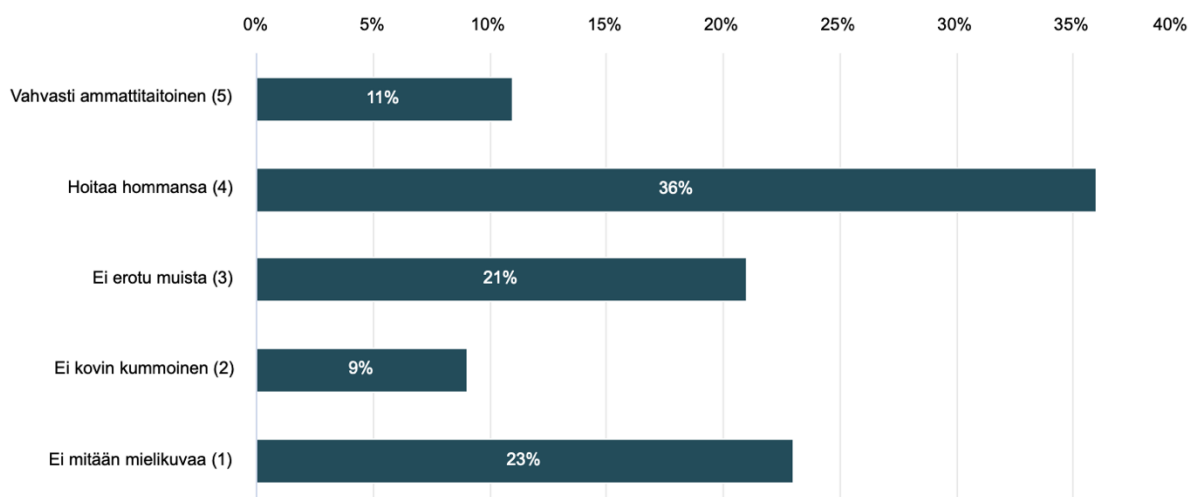
Benchmarkkauksessa uskottavuus toteutuu tutkimuksessa hyvin, koska asiantuntijamme on aidosti rekrytoinnin ammattilainen ja heidän organisaationsa on johtotason rekrytointien edelläkävijä. Myös teoriamme tukee vastauksia, esimerkiksi niiltä osin mitkä asiat voidaan katsoa vaikuttavan työnantajamielikuvaan eli todeksi vahvistettavuuskin toteutuu. Merkityksellisyys sekä toistuvuus toteutuvat tutkimuksessa myös hienosti, koska työnantajamielikuvan sekä työnhakijakokemuksen kehittäminen rekrytointiprosessin keinoin on monelta vielä hukassa, eikä tunnisteta sitä, kuinka suuri vaikutus sillä on, että niin monella jää joka rekrytoinnin jälkeen mahdollisesti huono kuva työnantajasta ja kuinka pitkälle sana kiirii ja vaikuttaa asiakkuuksiin. Myös siirrettävyys toteutuu, koska samanlainen työnhakijan huomioiminen parantaa työnantajamielikuvaa kaikissa organisaatioissa.

6 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa käymme läpi Webropol-kyselylomakkeella saadut tutkimustulokset teemoittain. Kyselyyn vastasi 47 työnhakijaa (n=47) eli vastausprosentti oli 11,4 %. Vastauksissa voi olla virhettä yhden vastaajan verran, sillä mukana oli vastaaja, joka oli kirjoittanut avoimiin kysymyksiin ns. mitä sattuu, esim. ”prööts”, ”niiiiiikk” tai ”nkkkoo”. Pakollisia kysymyksiä olivat kaikki 5-portaiset mielipidekysymykset sekä strukturoidut kysymykset. Näiden kysymysten havainnollistaviin kaavioihin on pyörästetty prosenttiyksiköt. Avoimet kysymykset olivat vapaaehtoisia, joihin myös vastausten määrät vaihtelivat. Kyselylomakkeen tutkimustulokset ovat esitetty kronologisessa järjestyksessä.

Teema 1 – Mielikuva ennen

Ensimmäisessä kysymyksessä (Kuva 5) kartoitimme vastaajien mielikuvaa HR Mentor Oy:stä ennen rekrytointiprosessia. Kysymyksen tarkoitus oli näyttää mielikuvan kehittymistä yhdessä myöhemmän kysymyksen kanssa eli selvittää millainen mielikuva hakijalla oli ennen rekrytointiprosessia ja millainen mielikuva oli sen jälkeen. Parasta mielikuvaa kuvaava vaihtoehto oli poimittu HR Mentor Oy:n verkkosivuilta ja se on heidän ns. tavoitemielikuvansa työnhakijoiden keskuudessa. Huonointa vastausta kuvaa se, ettei hakijalla ollut mielikuvaa lainkaan ennen rekrytointiprosessia.



Kuva 6. Millainen mielikuva HR Mentorista oli ennen rekrytointiprosessia? (n=47)

Parhaan arvosanan Vahvasti ammattitaitoinen (5) antoi yhteensä 5 vastaajaa. Suurin osa eli 17 hakijaa antoi arvosanaksi Hoitaa hommansa (4). Huonoimman arvosanan Ei mitään mielikuvaa (1) antoi 11 vastaajaa. Vastauksien keskiarvo oli 3,0. Tässä kysymyksessä oli suurin keskihajonta (1,36) eli vastaajat olivat erittäin erimielisiä (Hyppänen 2019, 6.3).

Tähän kysymykseen oli mahdollisuus jättää myös avoin vastaus, jonka antoi lopulta yhdeksän vastaajaa. Vastaukset eivät kuitenkaan liittyneet mielikuvaan ennen rekrytointiprosessia vaan vastaajat olivat kommentoineet rekrytointiprosessia ja sen tuloksia ja jopa avanneet tuntojaan epäonnistuneesta rekrytoinnista.

”Ilmoittakaa asiakkaalle asiat jotka olette luvanneet ilmoittaa. Ei herätä luottamusta ettei yrityksestä kuulu mitään, vaikka yhteydenotto on luvattu tehdä. En kokemani perusteella suosittelen HR mentoria kenellekkään enkä itse aio enää olla yrityksen asiakas.”

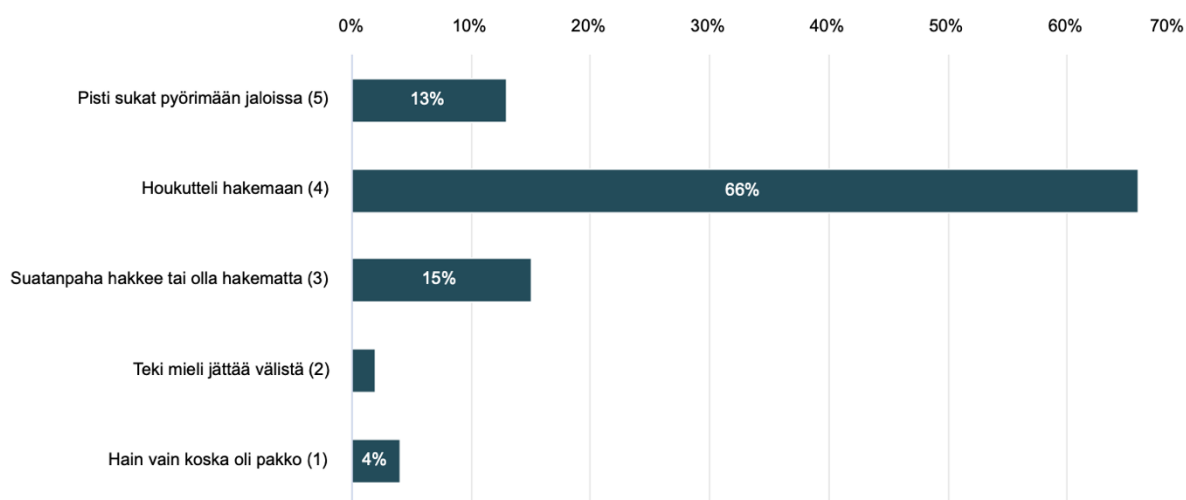
"Tyytyväinen oon heijän rosessiin."

"Sain nopeasti töitä."

"Puhelinhaastattelu oli erittäin kiva."

Teema 2 – Työpaikkailmoitus ja työhakemus

Toisessa kysymyksessä (Kuva 6) kartoitimme vastaajien mielipidettä ensimmäisestä kohtaamispiisteestä eli työpaikkailmoituksesta. Kysymyksen tarkoitus oli selvittää, kuinka houkuttelevina työnhakijat näkivät HR Mentor Oy:n työpaikkailmoitukset. Työpaikkailmoituksia julkaistaan kohderyhmän mukaan, esimerkiksi LinkedInissä, Instagram story-osiossa sekä mol.fi-sivustolla.

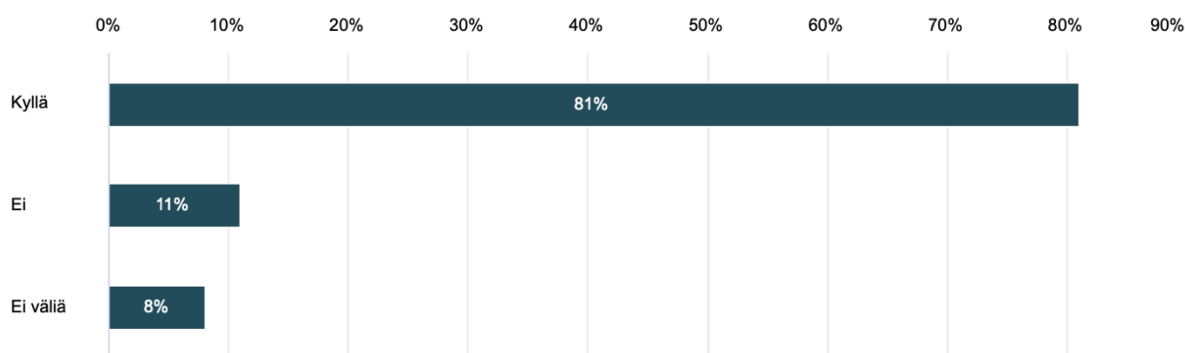


Kuva 7. Työpaikkailmoitusta parhaiten kuvaa? (n=47)

Parhaan arvosanan Pisti sukat pyörimään jaloissa (5) antoi kuusi vastaajaa. Suurin osa eli 31 vastaajaa arvioi työpaikkailmoitukset arvosanalla Houkutteli hakemaan (4). Vain kolme vastaajaa antoi joko huonoimman tai toiseksi huonoimman vastauksen (1–2). Myös vain muutama hakija (n=7) oli sitä mieltä, ettei työpaikkailmoitus kannustanut tai ollut kannustamatta hakemaan eli antoi arvostuksensa Suatanpahan hakkee tai olla hakematta (3).

Kysyimme vastaajilta työpaikkailmoituksiin liittyen myös avoimen kysymyksen, jolla tiedusteltiin mitä työpaikkailmoituksessa olisi voitu tehdä toisin. Kysymykseen vastasi 10 hakijaa. Moni vastaajista kommentoi joko, ettei tiedä, ei osaa sanoa tai ei näe mitään, mikä olisi pitänyt tehdä toisin. Kehitysehdotuksia tuli muutama: *"Lisää tietoa työnkuvasta."*, *"Jotain ois kaivannu lissää ilmoitukseen, että ois silimille pompannu"* sekä *"Tuotteen olisi voinut kertoa jo ilmoituksessa."* Yksi vastaajista oli kommentoinut myös sitä, ettei asiakasyritys ollut päivittänyt ajantasaista tietoa ko. rekrytoinnista HR Mentor Oy:lle eli sitä kautta viestintä oli jäänyt puutteelliseksi.

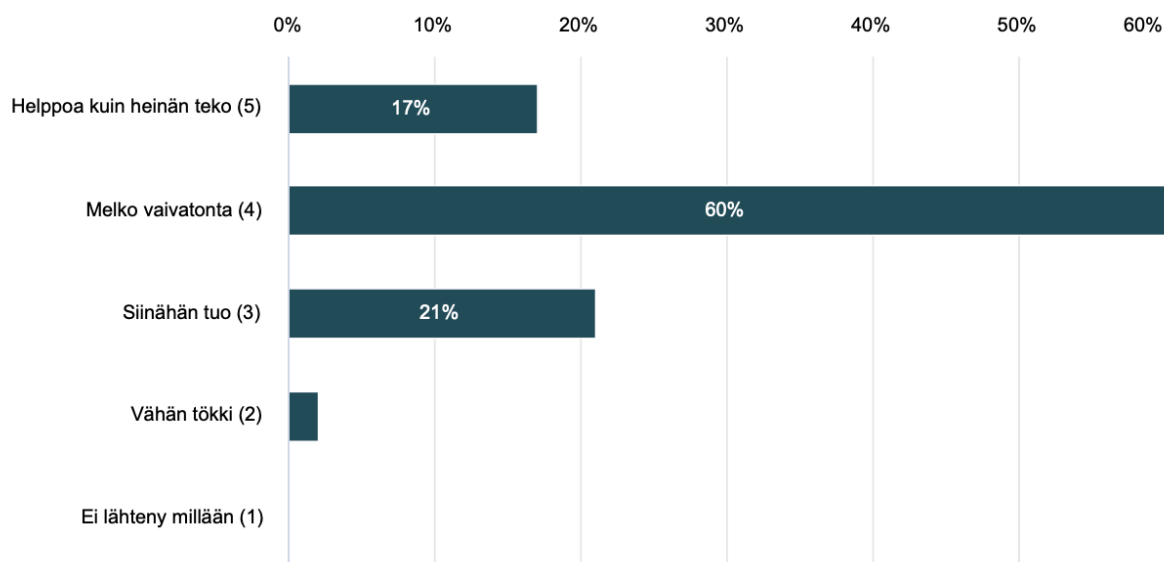
Kolmannessa kysymyksessä (Kuva 7) halusimme selvittää, onko hakijalle ratkaisevaa tietää yrityksen nimi, jossa työpaikka on avoinna. Henkilöstöpalvelualan yleinen käytäntö on, ettei asiakasyrityksen nimeä kerrota työpaikkailmoituksessa, mutta toimeksiantajayrityksemme on linjannut, että nimi olisi hyvä mainita ja halusimme sen vuoksi selvittää kuinka tärkeänä hakijat kokevat tämän tiedon.



Kuva 8. Onko hakupäätöksen kannalta ratkaisevaa tietää yritys, jossa työpaikka on avoinna? (n=47)

Suurin osa vastaajista eli 38 vastaajaa oli sitä mieltä, että yrityksen nimen tietäminen on ratkaisevaa hakupäätöksen kannalta. Vain viiden mielestä tämä tieto ei ollut ratkaisevaa ja neljän mielestä tiedolla ei ollut merkitystä. Vastauksien perusteella näyttää siltä, että hakijoiden on hyvä tietää jo työpaikkailmoituksessa yrityksen nimi.

Neljännessä kysymyksessä (Kuva 8) halusimme tietää, minkälaisena työnhakijat kokivat työhakemuksen jättämisen LikeIt-järjestelmän kautta. LikeIt HR on ohjelmisto, jonka avulla voidaan esimerkiksi automatisoida työpaikkahakemusten vastaanotto, käsitellä ja arvioida työpaikkahakemuksia sekä käyttää esitetyttä työsopimuksia ja -todistuksia.

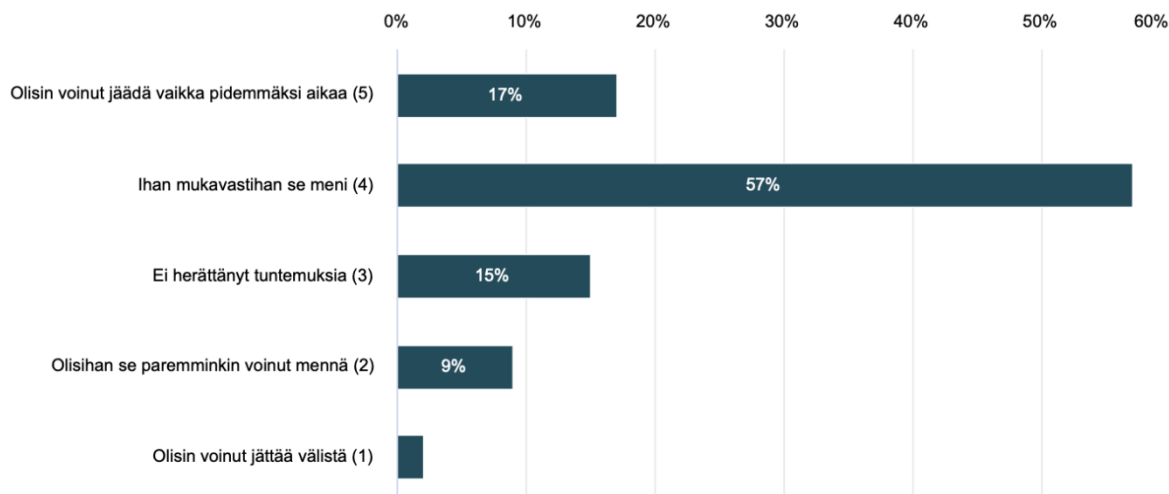


Kuva 9. Oliko työhakemuksen jättäminen? (n=47)

17 % vastaajista kokivat työhakemuksen jättämisen helpoksi kuin heinän teon (5). Yli puolet vastaajista olivat taas sitä mieltä, että hakemuksen jättäminen oli melko vaivatonta (4). 21 % valitsivat vastausvaihtoehdoksi Siinähan tuo (3). Vain yhden vastaajan mielestä työhakemuksen jättäminen vähän tökki (2). Tässä kysymyksessä vastaajat olivat erittäin yksimielisiä, sillä keskihajonta oli alle 0,7 (Hyppänen 2019, 6.3).

Teema 3 – Haastattelu ja viestintä

Viidennessä kysymyksessä (Kuva 9) selvitimme työnhakijoiden haastattelukokemuksia eli millaisena he kokivat haastattelutilanteen. HR Mentor Oy:ssä haastatteluja on suoritettu viimeisen 12 kuukauden aikana niin verkon välityksellä kuin paikan päälläkin. Yleensä niin että alkuhaastattelu on ollut verkossa ja myöhäisemmän vaiheen haastattelu paikan päällä. Tällainen menettely on hyvin tyypillinen korona-aikana.



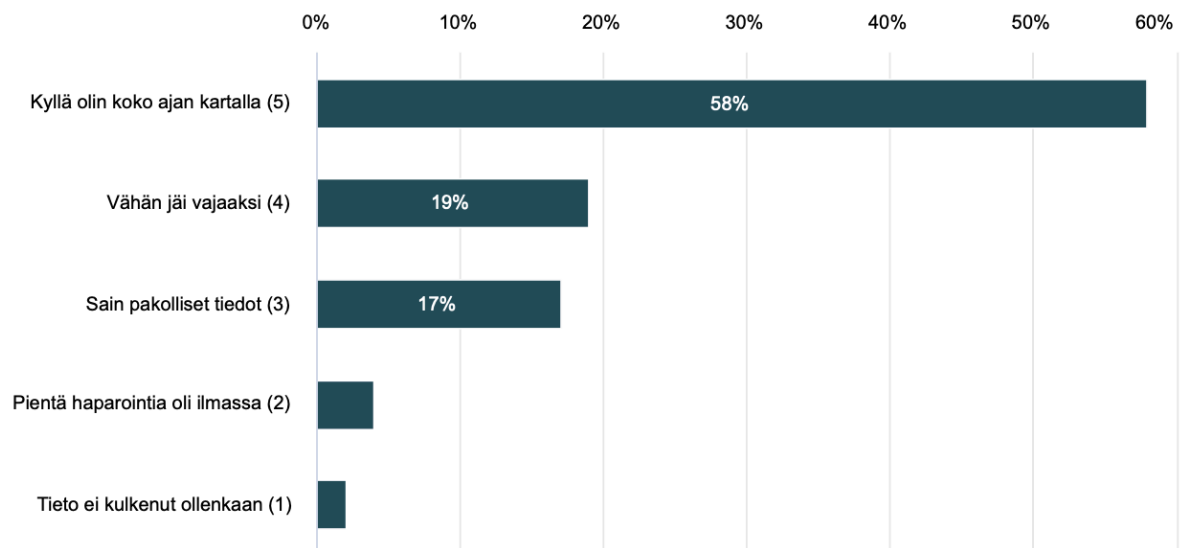
Kuva 10. Millaisena koit haastattelun? (n=47)

Yli puolet vastaajista arvioi haastattelutilanteen arvosanalla Ihan mukavastihan se meni (4) ja yhteensä jopa 74 % vastaajista arvioi kokemuksen hyväksi eli antoi joko arvosanan Ihan mukavastihan se meni (4) tai Olisin voinut jäädä pidemmäksi aikaa (5). Vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, että olisi voinut jättää haastattelun kokonaan välistä. Noin 15 %:lle haastattelu ei herättänyt tuntemuksia suuntaan tai toiseen eli he arvioivat haastattelun Ei herättänyt tuntemuksia (3). 9 % eli neljä vastaajaa oli sitä mieltä, että haastattelu olisi voinut mennä paremminkin (2).

Lisäkysymyksenä kysyimme, odottivatko hakijat haastattelulta jotain muuta. 11 hakijaa vastasi tähän avoimeen kysymykseen, joista 5 kommentoi ”En”. Yksi vastaaja kommentoi haastattelijan neutraaliutta: ”Haastattelija oli mielestäni liian neutraali, toki työnkuva sitä varmasti edellyttää mutta tuli tunne etten saanut tyyppiin mitään kontaktia.” Yksi vastaaja kiitti siitä, että koronan takia haastattelu toteutettiin puhelimitse. Kehitysehdotuksena tuli, että työn kuvan esittelyä olisi voinut olla enemmän.

”Haastattelu sujui hyvin ja oli positiivinen kokemus. Yksi elämäni parhaista.”

Kuudennessa kysymyksessä (Kuva 10) selvitimme HR Mentor Oy:n ja työnhakijoiden välisiä viestinnän kokemuksia. Hr Mentor Oy mainitsee verkkosivuillaankin haluavansa pitää työntekijät ajan tasalla rekrytointiprosessin etenemisestä, minkä vuoksi viestinnän toimivuuden selvittäminen on tärkeää.



Kuva 11. Millaista viestintä oli rekrytointiprosessin aikana? (n=47)

Jopa 94 % koki saaneensa vähintään pakolliset tiedot, eli antoivat arvosanan 3 ja 5 väliltä. Näistä jopa 58 % antoi parhaimman vaihtoehdon, eli Kyllä olin koko ajan kartalla (5). Vain kolme vastaajaa koki viestinnän olleen puutteellista, eli arvioivat viestinnän arvosanoilla Pientä haparointia oli ilmassa (2) tai Tieto ei kulkenut ollenkaan (1).

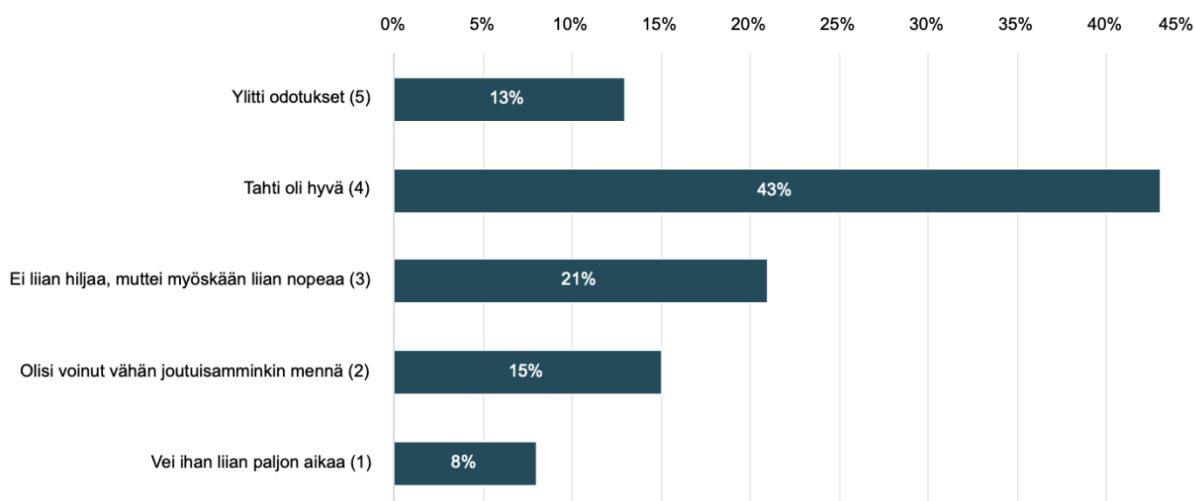
Lisäkysymykseksi viestinnästä kysyimme mitä muuta hakijat olisivat viestinnältä toivoneet. Saimme kysymykseen 7 avointa vastausta. Kolme vastaajaa ei toivonut mitään lisättävää. Kaksi vastaajaa olivat pettyneitä siihen, ettei heille ilmoitettu rekrytointiprosessin tuloksesta.

”Olisin olettanut, että minuun otetaan yhteyttä rekrytointiprosessin tuloksesta, mutta näin ei käynyt.”

”Eka haku oli ok, tuli tieto etten tullut valituksi. Sitten tarjottiin samaa työtä ja samaa toimenkuvaa ja siitä luvattiin ilmoitella tulenko valituksi. Ikinä en kuullut heistä enää. Eli mitä luultavammin en tullut valituksi. Joten yhteydenpito todella vajavaista ja epäkohteliasta”

Teema 4 – Etenemisnopeus ja asiakaspalvelun laatu

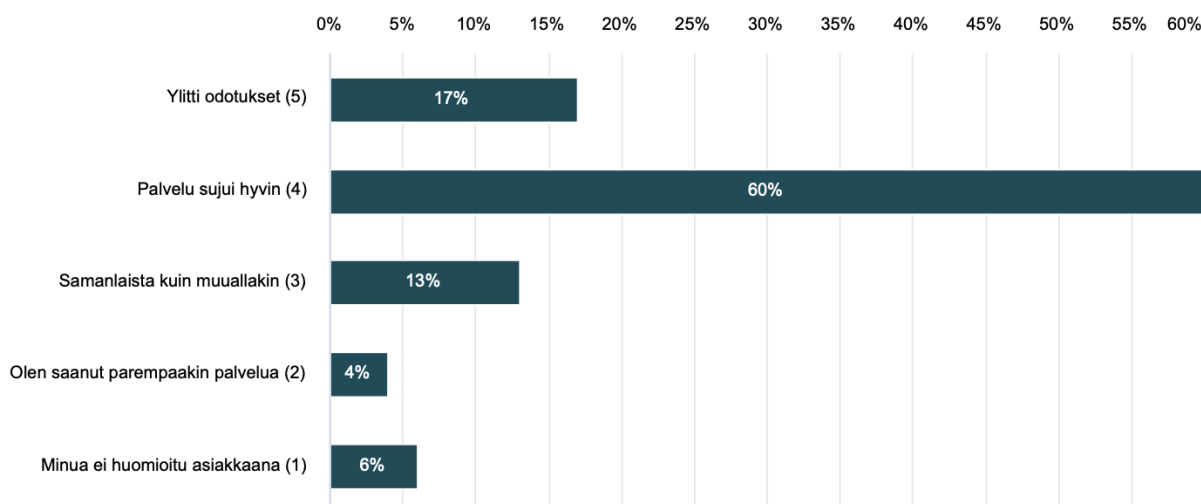
Seitsemännessä kysymyksessä (Kuva 11) kartoitimme, millaisena hakijat kokivat rekrytointiprosessin etenemisnopeuden. Henkilöstöpalveluyrityksissä rekrytointiprosessin etenemisnopeus vaihtelee asiakasyrityksen menetelmien mukaan.



Kuva 12. Millaisena koit rekryointiprosessin etenemisnopeuden? (n=47)

56 % vastaajista kokivat rekryointiprosessin etenemisprosessin hyväksi tai jopa yllättävän nopeaksi, eli antoivat joko arvosanan Tahti oli hyvä (4) tai Ylitti odotukset (5). Noin 21 % vastaajista kokivat etenemisnopeuden olleen sopiva, eli antoivat vastaukseksi Ei liian hiljaa, muttei myöskään liian nopeaa (3). Olisi voinut vähän joutuisamminkin mennä (2) vaihtoehdon valitsivat 15 % vastaajista, kun taas Vei ihan liian paljon aikaa (1) sai 8 % vastaajista.

Kahdeksannessa kysymyksessä (Kuva 12) selvitimme Hr Mentor Oy:n asiakaspalvelun laatua. Toimeksiantajamme koki halun tietää, millaisena työnhakijat kokivat heidän asiakaspalvelun laadun nykytilan.



Kuva 13. Millaisena koit asiakaspalvelun Hr Mentor Oy:n suunnalta? (n=47)

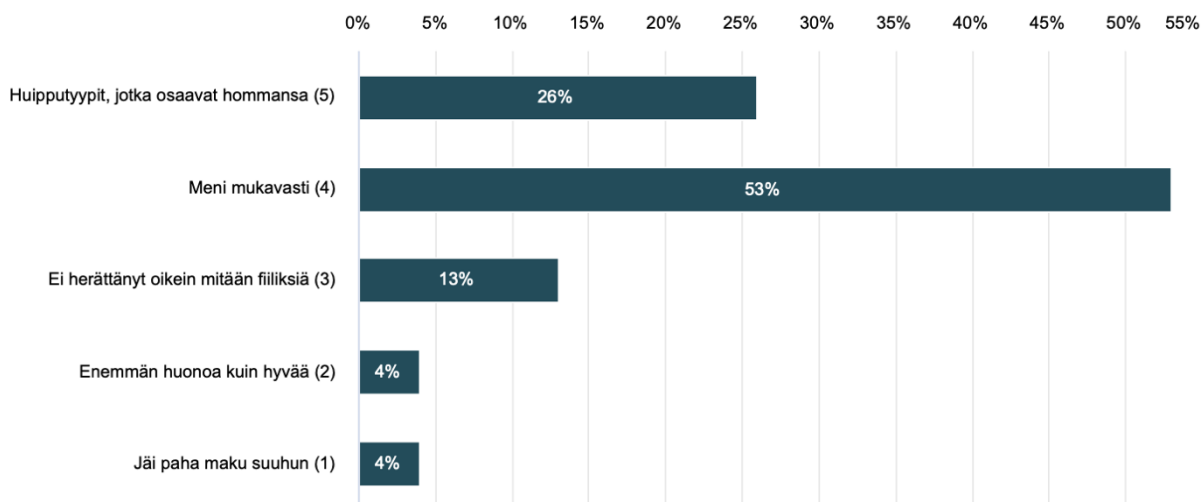
Jopa 90 % vastaajista antoivat joko vaihtoehdon Ylitti odotukset (5), Palvelu sujui hyvin (4) tai Samanlaista kuin muuallakin (3). Näistä 60 % eli 28 vastaajaa koki palvelun sujuneen hyvin (4). 4 % vastaajista koki saaneensa parempaakin palvelua (2) ja 6 % arvioi ettei häntä huomioitu asiakkaana (1).

Kahdeksanteen kysymykseen annoimme mahdollisuuden antaa risuja tai ruusuja eli vapaamuotoista palautetta avoimeen tekstilaatikkoon. Yksi vastaajista oli erityisen tyytyväinen asiakaspalveluun:

”Erittäin ystävällistä ja asiallista palvelua”. Myös palvelun riipeydestä kiitettiin ja yksi vastaaja oli laittanut palautteensa suoraan HR Mentor Oy:lle. Ainut risu liittyi siihen, ettei työpaikkailmoituksessa kuvattu valmistettavaa tuotetta tarpeeksi tarkkaan.

Teema 5 – Mielikuva jälkeen

Yhdeksännessä kysymyksessä (Kuva 13) kartoitimme työnhakijoiden mielikuvaa Hr Mentor Oy:stä rekrytointiprosessin jälkeen. Tämän kysymyksen tarkoitus oli selvittää kuinka hyvin esimerkiksi viestinnän ja asiakaspalvelun keinoin Hr Mentor Oy pystyi vaikuttamaan työnantajamielikuvaansa.



Kuva 14. Millainen mielikuva Hr Mentor Oy:stä jäi rekrytointiprosessin jälkeen? (n=47)

26 %:lle vastaajista jäi Hr Mentor Oy:stä mielikuva, minkä mukaan siellä ovat huipputyypit, jotka osaavat hommansa (5). Yli puolelle vastaajista jäi mukava mielikuva (4), kun taas 13 %:lle rekrytointiprosessi ei herättänyt oikein mitään fiiliksiä (3). 4 % taas kokivat mielikuvan jääneen enemmän negatiiviseksi kuin positiiviseksi (2). Sama määrä vastaajista oli sitä mieltä, että jäi paha maku suuhun (1).

Tässä kysymyksessä annoimme mahdollisuuden kommentoida avoimesti sitä, millainen mielikuva HR Mentor Oy:stä jäi rekrytointiprosessin jälkeen. Vastaukset vaihtelivat niin positiivisesta melko neutraaliin kuin huonoonkin mielikuvaan.

”Täys 10”

”Hankala varmasti hakea oikeaa tyyppiä. Hyvä fiilis jäi mulle”

”Jäi paha maku suuhun. Haastattelua siirrettiin, itse haastattelusta jäi fiilis, että rekrytoijaa ei kiinnosta pätkän vertaa ja rekrytoinnin tuloksia ei koskaan ilmoitettu. En voi suositella kyseistä rekrytointifirmaa kenellekään.”

Teema 6 – Työnhakijakokemus ja rekrytointiprosessin kehittäminen

Kymmenes kysymys oli avoin kysymys, jossa kysyttiin, että millaisen työnhakijakokemuksen hakija sai. Tähän saimme 18 vastausta, joista kahdeksan mielestä työnhakijakokemus oli yksiselitteisesti hyvä, jopa vaikkei tullut valituksi tehtävään – tämä ilmeni yhdestä vastauksesta. Yhden vastaajan

osalta rekrytointiprosessi oli ollut hyvä kokemus, koska hän oli ilmeisesti tunnistanut omia vahvuuksiaan rekrytoijan avulla: *”Yllätyin omasta osaamisestani ja haastattelun rentoudesta”*. Eräässä vastauksessa otettiin esiin henkilöstöpalvelualalla yleinen ongelma eli joskus rekrytoija voi jäädä etäiseksi asiakasyrityksestä: *”Jäi oikein miellyttävä kuva. Tuli tunne, kuin rekrytoija olisi itse ollut työnantajan edustaja suoraan. Ei jäänyt turhan ulkopuoliseksi. Edusti hyvin yritystä, jonne haettiin työntekijää.”*. Muita vastauksissa käytettyjä adjektiiveja olivat asiantunteva, positiivinen, vaivaton, tehokas ja nopea. Yksi vastaajista kommentoi, että epäilee ikänsä vaikuttaneen valintapäätökseen:

”En ole mielestäni saanut asianmukaista työnvälitystä. Tunsin jopa että henkilökohtaisesti ei haluta töihin. HR-Mentor voisi työnhaku ilmoitukseen lisätä että laadunvalvontaan palkataan pääsääntöisesti vain noin alle 30-vuotiaita.”

Viimeisessä kysymyksessä kysyimme kehitysehdotuksia HR Mentor Oy:n rekrytointiprosessiin. Kysymykseen vastasi yhdeksän hakijaa. Suurin osa ehdotuksista liittyi tarkempaan työnkuvaan, toiveeseen tietää asiakasyrityksen nimi sekä mahdollinen valmistettava tuote. Kaksi vastaajaa oli kommentoinut, että myös vanhemmille ihmisille voisi tarjota töitä – toinen puhuu yli 30-vuotiaista ja toinen vastaaja yli 54-vuotiaista. Yksi vastaaja ottaa kantaa asiakkaalle tiedottamiseen panostamiseen.

”Pitäisi kertoa yrityksen osoite ja tuote tarkemmin. Vähän höhlää hakea ”sikaa säkissä”.”

”Ilmottas ens sijaisesti yrityksen nimen mihin hajetaan työntekijö”

”Voisi ottaa myös yli 54 vuotiaita töihin. Työmarkkinoilla on työkä rasismia.”

Yhteenveto

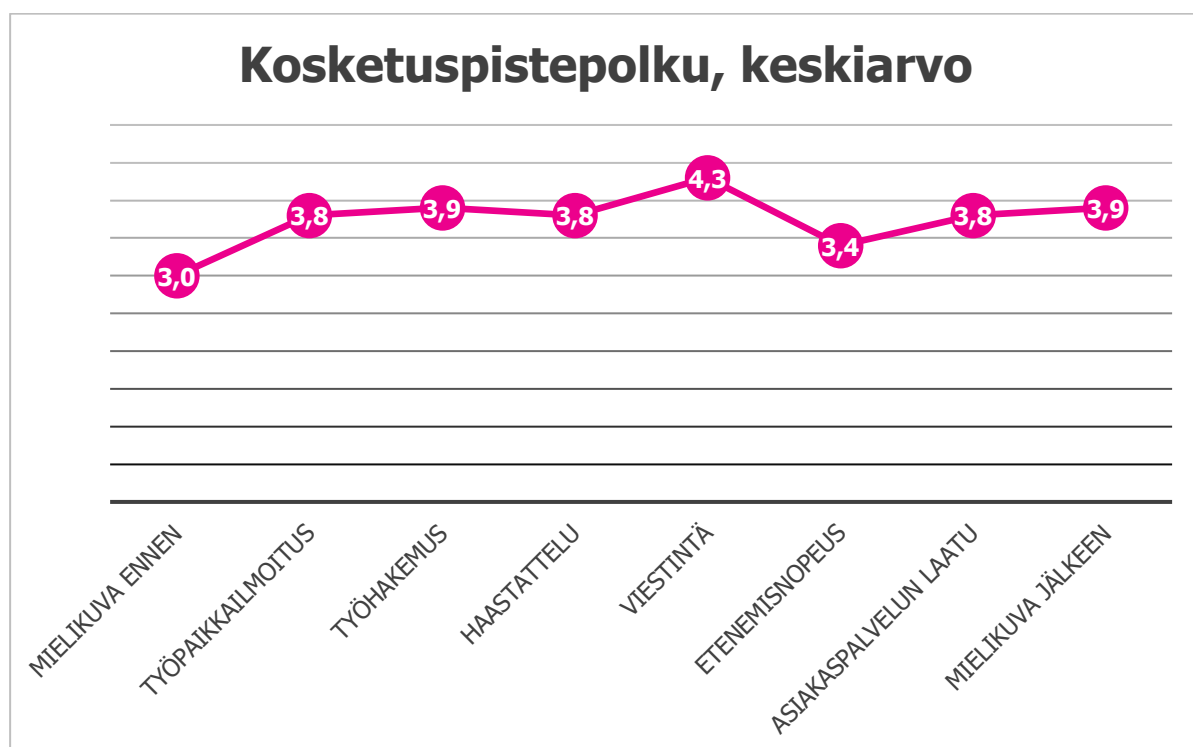
Tuloksista korostui se, että kaikki kyselyn osa-alueet ovat toimeksiantajalla hyvällä mallilla. Tuloksista nousi esiin kuitenkin onnistumisen tärkeys työnhakijakokemuksessa, johon vaikuttivat etenkin viestinnän sujuvuus, tarpeellisten tietojen saatavuus työpaikasta sekä asiakaspalvelun laatu. Viestinnässä tärkeäksi koettiin henkilökohtaisuus ja vuorovaikutteisuus. Tarpeellisina tietoina pidettiin muun muassa työpaikan sijaintia, valmistettavia tuotteita ja työpaikan nimen mainitsemista. Asiakaspalvelu koettiin olevan jo erittäin ystävällistä ja asiallista, ja tämä myötävaikutti mielikuvan positiiviseen kehitykseen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT

7.1 Johtopäätökset kyselytutkimuksesta ja benchmarking-haastattelusta

Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 11,4 %. Verkkokyselytutkimuksissa, joissa ei ole ennestään suhdetta vastaajiin eikä heille ole aiemmin lähetetty verkkokyselytutkimusta, on 10–15 prosentin vastausprosentti realistinen tavoite (SurveyMonkey julkaisuaika tuntematon). Alkuperäisenä tavoitteena oli saada noin 20 vastausta, joten 47 vastaajaa ylitti tämän tavoitteen ja olemme vastausprosenttiin tyytyväisiä. Vastaajien kesken arvotulla lahjakortilla ja lyhyellä vastausajalla oli tarkoitus saada enemmän ihmisiä innostumaan vastaamaan kyselyyn. Muistutusviestissä painotimme erityisesti kahta edellä mainittua asiaa ja saimme paljon lisää vastauksia verrattuna alkuperäiseen saatekirjeeseen. Uskomme myös vastausprosenttiin vaikuttaneen pitkältä aikaväliltä valittu perusjoukko, sillä osalla oli kulunut jopa 12 kuukautta siitä, kun olivat olleet Hr Mentor Oy:n asiakkaita.

Benchmarking-haastattelun toteutimme asiantuntijahaastatteluna. Haastattelimme Taito Research Oy:n toimitusjohtajaa Pia Kantolaa Zoom-yhteyden välityksellä. Taito Research Oy on johtotason suorahakuun erikoistunut yritys Helsingistä. Haastattelun pohjana käytimme sekä teoriaosuuttamme että aiemmin mainittua LinkedIn-päivitystä. Pääosin kävimme läpi Taito Research Oy:n rekrytointiprosessia niiltä osin kuin sillä on yhtymäkohtia HR Mentor Oy:n rekrytointiprosessin kanssa. Käytämme opinnäytetyössämme Taito Research Oy:stä nimitystä *benchmarking-yritys* ja heidän asiakkaistaan termiä *kandidaatti*.



Kuva 15. Kosketuspistepolku

Työnhakijakokemuksen kosketuspisteitä on kuvattu kosketuspistepolulla (Kuva 14), jota käytetään yleisesti asiakaskokemuksen mittaamiseen ja osiin jakamiseen. Kosketuspistepolulta nähdään selkeästi, miten vastausten keskiarvot vaihtelevat sen mukaan, miten hakijan kokemus etenee. Kosketuspistepolun alussa näemme, että vastaajien mielikuva HR Mentor Oy:stä ennen rekrytointiprosessia

on ollut keskiarvoltaan 3,0 ja lopussa rekrytointiprosessin jälkeen keskiarvo on ollut jopa 3,9 eli näiden väliltä eri kosketuspisteistä näemme, mitkä toimet ovat vaikuttaneet keskiarvoa nostavasti ja mitkä alentavasti. Kosketuspistepolulta selkeästi keskiarvoa nostavana erottuu viestintä ja laskevana etenemisnopeus. Kosketuspistepolkua analysoimme teemoittain, kuten edellisessä luvussa.

Teema 1 – Mielikuva ennen

Mielikuva ennen rekrytointiprosessia sai keskiarvoksi 3,0 ja vastauksiin keskihajonta oli 1,36, eli vastaajat olivat erittäin erimielisiä (Hyppänen 2019, 6.3). Keskiarvoon uskomme vaikuttavan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa aiemmin nähdyt työpaikkailmoitukset, sekä vastaajien tuttavapiirien kokemukset Hr Mentor Oy:stä. Avointen kysymysten vastauksilla emme saaneet valideja vastauksia, mihin voi olla useampia eri syitä. Esimerkiksi huono kysymyksen asettelu, kysymyksen väärinymmärtäminen tai se, että vastaajilla on muistissa rekrytointiprosessin jälkeinen mielikuva.

Teema 2 – Työpaikkailmoitus ja työhakemus

Työpaikkailmoitus sai keskiarvokseen 3,8 ja vastauksiin keskihajonta oli 0,85, eli vastaajat olivat keskenään melko yksimielisiä (Hyppänen 2019, 6.3). Vastaajat kokivat työpaikkailmoituksen melko positiiviseksi, minkä näkee myös keskiarvosta. Oletamme työpaikkailmoituksen olevan houkutteleva, koska vain kolme vastaajaa arvioi työpaikkailmoituksen huonoksi. Työpaikkailmoitukseen voi vaikuttaa myös kanava, jossa se on julkaistu. Esimerkiksi ero LinkedInissä ja te-palveluiden sivuilla julkaistuissa työpaikkailmoituksissa, on mm. ulkonäöllisiä eroavaisuuksia houkuttelevuuden kannalta.

Lisäkysymyksenä työpaikkailmoituksesta oli se, että onko hakupäätöksen kannalta ratkaisevaa tietää yritys, jossa työpaikka on avoinna. Vastaajista yli 80 % oli sitä mieltä, että on ratkaisevaa tietää. Tähän vaikuttaa esimerkiksi työpaikan sijainti, työnantajamielikuva sekä aiemmat kokemukset yrityksestä.

Työhakemuksen jättämisen keskiarvo oli 3,9 ja vastauksiin keskihajonta oli 0,69, joka kertoo sen, että vastaajat olivat yksimielisiä (Hyppänen 2019, 6.3). Keskiarvosta voimme päätellä, että LikeIt-järjestelmän käyttäminen lisää vaivattomuutta ja parantaa työnhakijakokemusta. Yksikään vastaaja ei antanut huonointa arvosanaa ja vain yksi vastaajista antoi toiseksi huonoimman, eli pääsääntöisesti LikeIt-järjestelmä helppokäyttöinen työnhakijalle.

Teema 3 – Haastattelu ja viestintä

Haastattelu sai keskiarvokseen 3,8 ja vastauksiin keskihajonta oli 0,91, eli vastaajat olivat jälleen melko yksimielisiä (Hyppänen 2019, 6.3). Vastauksien perusteella haastattelut ovat olleet miellyttäviä ja jopa kahdeksan vastaajista olisi voinut jäädä haastatteluun pidemmäksi aikaa. Avoimissa vastauksissa kiiteltiin niin puhelinhaastattelua kuin paikan päällä tapahtunutta haastattelua, eli metodilla ei ollut suurta merkitystä.

Viestintä sai keskiarvoksi 4,3 ja vastauksiin keskihajonta oli 1,03, eli vastaajat olivat melko erimielisiä (Hyppänen 2019, 6.3). Yli puolet vastaajista antoivat parhaimman arvosanan, eli he kokivat olleensa koko ajan kartalla asioista. Kuitenkin avoimissa vastauksissa viestinnän mahdollista puutteellisuutta

kommentoitiin napakasti, eli sen onnistuminen koetaan erittäin tärkeänä vaikuttajana työnhakijakokemukseen.

Teema 4 – Etenemisnopeus ja asiakaspalvelun laatu

Etenemisnopeuden keskiarvo oli 3,4 ja keskihajonta oli 1,15, eli vastaajat ovat olleet melko erimielisiä (Hyppänen 2019, 6.3). Etenemisnopeus on ollut heikoin vaikuttava tekijä työnhakijakokemukseen. Sopivaa etenemisnopeutta ei voida määritellä. Sopiva etenemisnopeus on aina subjektiivinen kokemus, johon vaikuttavat esimerkiksi työnhakijan elämäntilanne, työllistymistarve ja taloudellinen tilanne. Henkilöstöpalveluyrityksissä etenemisnopeuteen vaikuttaa myös sujuvuus asiakasyrityksen kanssa.

Asiakaspalvelun laadun keskiarvo oli 3,8 ja vastauksiin keskihajonta oli 1,00, eli vastaajat ovat olleet melko erimielisiä (Hyppänen 2019, 6.3). Yli puolet vastaajista antoivat toiseksi parhaan arvosanan, eli suurin osa vastaajista on ollut asiakaspalvelun laatuun tyytyväisiä. Risuja ja ruusuja on kuitenkin myös saatu avoimessa kysymyksessä. Palvelun ystävällisyyttä ja asiallisuutta kiiteltiin ja toisaalta toivottiin lisää tietoa työnkuvasta. Edellä mainittuun kuitenkin vaikuttaa asiakasyrityksen tiedon välittäminen henkilöstöpalveluyritykselle.

Teema 5 – Mielikuva jälkeen

Mielikuva rekrytointiprosessin jälkeen sai keskiarvokseen 3,9 ja keskihajonta oli 0,97, eli vastaajat ovat olleet melko yksimielisiä (Hyppänen 2019, 6.3). Edellä olleet kosketuspisteet ovat vaikuttaneet vahvasti työnhakijoiden rekrytointiprosessin jälkeiseen mielikuvaan Hr Mentor Oy:stä. Jopa huomion keskiarvon saanut kosketuspiste sai keskiarvokseen paremman kuin mielikuva ennen rekrytointiprosessia, eli kaikki kosketuspisteet vaikuttivat rekrytointiprosessin jälkeiseen mielikuvaan positiivisesti.

Teema 6 – Työnhakijakokemus ja rekrytointiprosessin kehittäminen

Kysymykset olivat pelkästään avoimia kysymyksiä, eikä näille ole kosketuspisteitä, minkä vuoksi nämä on jätetty pois kosketuspistepolulta.

Työnhakijakokemusta kommentoi 18 vastaajaa, jotka olivat keskenään yksimielisiä siitä, että työnhakijakokemus HR Mentor Oy:ssä oli positiivinen. Yhdeksän on kuvannut työnhakijakokemustaan adjektiivilla hyvä. Työnhakijakokemukseen on vaikuttanut mm. kosketuspisteet. Kosketuspisteissä on samoja asioita kuin teoriaosuudessa on kerrottu hyvästä työnhakijakokemuksesta eli esimerkiksi tiedot työsuhteesta, kevyt tapa hakea, miellyttävä haastattelu ja arvostus hylkäävissä viesteissä (recruiting.com julkaisuaika tuntematon).

Benchmarking-haastattelu

Benchmarking-haastattelusta löysimme vertailukohtia rekrytointiprosessien välillä. Ensimmäisenä kysyimme rekrytointijärjestelmästä. Benchmarking-yrityksellä käytössä oleva rekrytointijärjestelmä oli siinä suhteessa edistyneempi, että järjestelmä pystyi poimimaan tiedot suoraan kandidaatin LinkedIn-profiilista. Profiilista huomioidaan samat asiat kuin perinteisestä työhakemuksesta. Haastatteluprosessi benchmarking-yrityksellä vaihtelee työn vaativuuden ja vaaditun osaamistason mukaan,

esimerkiksi haastattelukierroksia saattaa olla jopa neljä riippuen työtehtävästä sekä siitä, kuinka monta sidosryhmää työtehtävään liittyy. Joissakin rekrytoinneissa käytetään hyväksi ryhmähaastatteluja, jolloin myös kandidaatit tapaavat toisiaan. Kandidaatti saattaa tavata myös tiimin haastattelu-prosessin aikana, mikäli tämä on ryhmähengen kannalta olennaista. Kantola kuvaili itse haastattelu-prosessia ketteräksi.

Viestinnässä suurin eroavaisuus HR Mentor Oy:n ja benchmarking-yrityksen välillä oli se, että benchmarking-yritys tarjoaa kandidaateille jo hakuvaiheessa laajan kirjallisen materiaalin asiakasyrityksestä, jossa on käytännössä kaikki mitä yrityksestä ja tehtävästä voidaan kertoa. Tämä kohta prosessista halutaan pitää mahdollisimman läpinäkyvänä ja he näkevät asian niin, että parhaat tulokset saadaan, kun kandidaatilla on mahdollisimman paljon faktatietoa käytössään. Asiakasyrityksen sitouttamisessa käytetään aikatauluttamista, eli esimerkiksi tapaamiset ja haastattelut sovitaan kaikki ennakoon. Kantolan mielestä on tärkeää tehdä asiakasyritykselle selväksi se, että rekrytointi-prosessin hoitaminen ja hoitamattomuus ovat selviä indikaatioita siitä, miten yrityksessä ylipäättään hoidetaan työntekijöiden asioita.

Kyselyn teemat ja benchmarking-haastattelu vastaavat tutkimuskysymyksiimme, jotka ovat:

- "Miten rekrytointiprosessilla voidaan vaikuttaa ulkoiseen työnantajamielikuvaan?"
- "Mitkä osat rekrytointiprosessissa voivat huonontaa työnhakijakokemusta?"
- "Miten rekrytointiprosessia voidaan kehittää työnhakijoiden kokemusten perusteella?"

Ulkoiseen työnantajamielikuvaan liittyvään kysymykseen tukevia havaintoja saimme läpi kyselyn, sekä benchmarking-haastattelusta. Kosketuspistepolku havainnollistaa ne kosketuspisteet, jotka voivat vaikuttaa yrityksen ulkoiseen työnantajamielikuvaan, eli kokonaisuus on ratkaiseva. Kosketuspistepolusta näkee myös ne kohdat, mitkä huonontavat työnhakijakokemusta. Työnhakija voi jakaa huonoa työnhakijakokemustaan, mikä voi vaikuttaa myös laajalti negatiivisesti ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Sama voidaan todeta myös hyvällä työnhakijakokemuksella, jolloin vaikutus on positiivinen. Kyselyn avoimissa kysymyksissä, vastaajat pääsivät hyvin jakamaan tietoa, mitkä tekijät vaikuttivat heidän työnhakijakokemukseensa. Rekrytointiprosessin kehittäminen vaatii ensin nykytila-analyysin, jonka pohjalta kehitystyötä voidaan tehdä. Työnhakijoiden mielipiteiden ja kokemusten kuuntelu on tässä vaiheessa myös tärkeää, jotta asia nähdään myös työnhakijoiden näkökulmasta.

Tavoitteenamme oli paitsi kehittää toimeksiantajamme rekrytointiprosessia, niin tuoda yleisesti ilmi rekrytoinnissa onnistumisen tärkeys. Niin tutkimustiedon pohjalta kuin yleismaailmallisestikin tiedetään, että huono työnhakijakokemus vaikuttaa esimerkiksi siihen, haluaako työnhakija enää käyttää organisaation palveluita tai tuotteita. Työnhaku on merkityksellinen osa elämää ja kokemuksia jaetaan paljon perheen ja ystävien kesken, joten sana huonosta työnhakijakokemuksesta leviää helposti.

7.2 Kehitysideat

Kyselytutkimuksen sekä benchmarkkauksen pohjalta löysimme kolme kehityskohtaa työpaikkailmoituksiin: työnkuvan ja sijainnin kertominen sekä palkkahaarukan esiintuominen. Työnkuvan sekä sijainnin kertominen nousivat esiin avoimen kysymyksen vastauksissa. On täysin ymmärrettävää, että

työntekijälle on merkityksellistä esimerkiksi pakkaako hän elintarvikkeita vai teollisia tuotteita. Myös työpaikan sijainnin tärkeys on täysin ymmärrettävää, koska työnhakijalla ei välttämättä ole esimerkiksi omaa autoa käytössä, joten paikan hakeminen saattaa olla täysin ajanhukkaa. Palkkahaarukan esiintuominen tuli puolestaan esille benchmarking-haastattelussa, jossa keskustelimme siitä, miksi Taito Research Oy katsoi tärkeäksi kertoa palkkahaarukka ensimmäisessä kohtaamis pisteessä. Keskustelussa pohdimme eroa budjetoidun palkan sekä palkkatoiveen välillä, ja on totta, että hakijan on turhaa hakea paikkaa, mikäli hän odottaa palkkansa olevan suurempi kuin mitä yritys on budjetoinut pystyvänsä maksaa.

Haastattelun kehittämiseksi esiin nousi yhdeltä vastaajalta se, että haastattelutilanne voisi olla henkilökohtaisemman tuntuinen ja haastattelija voisi tuoda esiin myös omaa persoonaansa. Benchmarking-haastattelustakin nousi esiin se, että tämän hetken trendi on puhua työhaastattelun sijaan esimerkiksi työkeskustelusta, joka viittaa siihen, että tilaisuus pohjaa enemmän keskusteluun kuin kysymysten esittämiseen ja vastaamiseen. Myös tunnelmaltaan työkeskustelu on vapaamuotoisempi.

Viestintään oltiin kyselyssä pääosin tyytyväisiä, mutta senkin osalta työnhakijoiden näkökulmasta löytyi kehitettävää. Viestinnän olennaisimmat kosketuspisteet ovat siinä, kun työnantaja vastaanottaa hakemuksen ja kuittaa sen hakijalle saaduksi sekä se, kun hakijalle ilmoitetaan, kuinka haussa on käynyt. Tässä kohtaa viestintää voidaan kehittää varmistamalla, että jokainen hakija saa niin kuittauksen hakemuksen jättämisestä kuin tiedon haun lopputuloksestakin. Tässä voidaan hyödyntää rekrytointijärjestelmää tai muuta menetelmää, johon kirjataan ylös, kun viesti on lähetetty. Benchmarking-haastattelussa selvisi kirjallisen materiaalin käyttö osana hakijaviestintää. Samantyylinen laaja tietopaketti ei toimi henkilöstöpalveluyrityksessä, mutta esimerkiksi strukturoitu yleistietolomake työpaikasta haastatteluun tulijoille voi toimia. Tässä asiakasyrityksestä annetaan hakijoiden tärkeiksi kokemia tietoja, kuten työpaikan sijainti ja tehtävän kuvaus.

Etenemisnopeus toimeksiantajayrityksellämme riippuu pitkälti yhteistyöstä asiakasyrityksen kanssa. Asiakasyrityksillä on erilaiset tottumukset etenemisnopeuteen ja se vaihtelee, kuinka tärkeäksi he kokevat rekrytointiprosessin sujuvuuden. Benchmarking-haastattelussa keskustelimme aikataulutuksesta ja asiakasyrityksen sitoutumisesta. Kantola näki tärkeimpänä sen, että asiakasyritykselle teroitetaan se, että tulokset vaativat sitoutumista. Konkreettisine pisteinä hän mainitsi tarkan ajallisen suunnittelun, joka sisältää muun muassa palaverit asiakasyrityksen kanssa, työnhakijan deadline't sekä valintojen tekemisen. Kantola kertoo myös heidän asiakkaansa arvostavansa tietynlaista suoruutta ja jämyyttä rekrytointiprosessin hoitamisessa. Etenemisnopeutta voidaan huomioida myös työnhakijan näkökulmasta, esimerkiksi työnhakijalta voi rekrytointiprosessin aikana kysyä toivetta etenemisnopeudesta, jonka rekrytoiva yritys voi ottaa huomioon ja mahdollisesti jopa toteuttaa sen. Työnhakija voi tällöin kokea itsensä arvokkaaksi, joka on yksi odotuksen ylittävän kokemuksen piirteistä (Löytänä & Korteso 2011).

Kyselyn perusteella suurin osa asiakkaista oli tyytyväisiä asiakaspalvelun laatuun. Kehitysehdotuksia ei tullut suoraan kyselystä, kuitenkin asiakaspalvelusta korostuivat asiallisuus, ripeys, ystävällisyys ja mukavuus, eli näitä ominaisuuksia kannattaa korostaa jatkossakin. Työnhakijan kannalta rekrytoijan on hyvä olla motivoiva, energinen ja hyvällä asenteella, koska usein rekrytoijan asenne vaikuttaa työnhakijan asenteisiin ja tunteisiin.

Työnhakijakokemuksen kehittämistä mietimme odotukset ylittävän kokemuksen kautta. Löytänä ja Kortesus (2011) tiivistävät odotukset ylittävän kokemuksen seuraaviin ominaisuuksiin: henkilökohtainen, yksilöllisyyden mahdollistava, aito, olennainen, räätälöity, oikea-aikainen, jaettava, selkeä, arvokas ennen kauppaa, arvokas kaupan jälkeen, selkeästi ja näkyvästi arvokas, tunteisiin vetoava, yllättävä ja tuottava. Luomalla hakijalle tunne henkilökohtaisesta, yksilöllisestä ja aidosta rekrytoinnista, saadaan työnhakijakokemuksesta mieleenpainuva. Räätälöitävyys onnistuu esimerkiksi joustavien järjestelyin rekrytointiprosessin aikana. Oikea-aikaisuus ja selkeys on helppoa tuoda hakijalle viestinnän keinoin. Arvokkuus, tunteisiin vetoaminen sekä yllättävyys tulevat esiin haastatteluissa, esimerkiksi antamalla hakijalle kiitos, palautetta sekä mahdollinen pieni muistaminen kiitokseksi ajan käytöstä jäävät varmasti positiivisina asioina mieleen.

Kehitysideaksi tarjoamme sosiaalisen median päivittämistä, jolla voidaan saada lisää yleisöä työpaikkailmoituksille sekä vaikutettua työnantajamielikuvaan. Esimerkkinä jo olemassa olevista asioista sosiaaliseen mediaan voi esitellä vakioasiakasyrityksiä, uratarinoita sekä asioita, joilla jo erottaudutaan kilpailijoihin nähden. Uusina ideoina esitämme Eminen (2017) 24 sisältöideaa HR-markkinoinnin tekijöille-listauksesta ammatillisia lukuvinkkejä, rekrytointiprosessin Usein Esitetyt Kysymykset, ”Päivä asiantuntijamme matkassa”-tarinat, palautteet, tietopankit, tiimien Spotify-listat, valokuvat työn arjesta sekä henkilöstön TOP-lounaspaikat. Näillä ideoilla haluamme tuoda esiin myös sitä, että sosiaalisessa mediassa voi myös hassutella, eikä sen tarvitse aina olla niin vakavaa.

8 POHDINTA

8.1 Opinnäytetyöprosessi

Itse opinnäytetyöprosessi on opettanut meitä suorittamaan isompiakin projekteja melko itsenäisesti. Opimme hyvin aikataulutamaan, jakamaan tehtäviä toisillemme sekä raportoimaan oikeaan tyyliin. Koemme aikataulutuksemme onnistuneen, sillä opinnäytetyö valmistuu sovitun aikataulun mukaisesti. Tehtävien jakaminen onnistui molemmin puolisesti ja saimme molemmille monipuolisesti kirjoitettavaa, luettavaa ja tehtävää. Jaoin lähteiden lukua ja luettuamme kerroimme pääkohtia, mitä haluamme tuoda esiin työssämme. Kirjoittamisenkin jaoin aika tasaisesti, mikä auttoi pitämään molempien mielenkiintoa yllä kirjoittaessa. Autoimme toisiamme vaikean paikan tullen, sekä kirjoitimme myös yhdessä vaativampia kohtia. Opinnäytetyöprosessin myötä osamme molemmat luoda tekstiä perustellusti, merkitä lähteet oikein sekä raportoida esimerkiksi kyselyn tuloksia.

Valitsimme aluksi tutkimusmenetelmäksi vain kyselytutkimuksen, mutta saimme lennosta idean lisätä mukaan benchmarkkauksen. Benchmarkkaus toi mukanaan laadullisen näkökulman tutkimukseen, mutta myös tilaisuuden verkostoitua henkilöstöalan ammattilaisten kanssa. Myös suoriutumisen asiantuntijahaastattelusta niin, että meidät nähtiin vertaisina aihealueen osaajina, jäi mieleen erittäin positiivisena kokemuksena ja vaikutti ammatilliseen identiteettiin vahvistavasti. Opinnäytetyön kehitysajat olisivat jääneet yksipuoleisimmiksi ilman benchmarkkausta. Benchmarkkaus toi mukanaan myös lisäuskottavuutta kehitysideoille.

Opinnäytetyön eettisyys toteutui hyvin, koska esimerkiksi kyselytutkimus oli täysin anonymi emmekä kysyneet taustatietoja lainkaan kuin myös haastattelun osalta eettiset asiat olivat kunnossa eli esimerkiksi haastatteluaineistot hävitettiin niiden analysoinnin jälkeen sekä benchmarkkaus-yritys olisi halutessaan saanut jäädä anonymiksi. Luotettavuutta haattasi yksi ”hupivastaja”, muutoin niin kyselytutkimus kuin benchmarkkauskin toteutuivat onnistuneesti validiteetin ja reliabiliteetin kannalta. Tässä auttoi hyvä pohjatyö koskien luotettavuutta ja eettisyyttä, jolloin asiat sujuivat sen mukaisesti.

Opinnäytetyöprosessi on kehittänyt monipuolisesti meidän ammatillisia taitojamme sekä tietojamme. Opinnäytetyön alkuvaiheissa etsimme paljon erilaisia lähteitä ja niitä tutkiessamme olemme saaneet paljon uutta tietoa, mikä auttoi perehtymään opinnäytetyön aiheeseemme. Samalla opimme lähdekritiikkiä. Muun muassa työnantajamielikuvan ja työnhakijakokemuksen teoria on tukenut meidän työtämme todella paljon, sekä myös edistänyt meidän omaa ammatillista kasvuamme. Kirjoitusvaiheeseen päästyämme aloimme ymmärtämään paremmin luettua teoriaa käytännössä. Esimerkiksi rekrytointiprosessin vaiheet ja näkökulmat ovat muotoutuneet meille hyvin ja koemme niistä olevan meille paljon hyötyä tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tekemisestä on hyötyä meille myös työelämässä, esimerkiksi rekrytoivana esimiehenä tai henkilöstöhallinnon parissa työskentelevänä.

Opinnäytetyössä täytyi molempien itselle annetut oppimistavoitteet sekä se, millaisena kuvittelimme alun perin opinnäytetyön valmistuvan. Sekä teorian kirjoittaminen kuin tutkimustulosten analysointi ja johtopäätösten tekeminen vahvistivat aihealueen osaamista ja saimme molemmat siitä varmuutta ammatilliseen osaamiseen. Ammatillista identiteettiämme kehitti myös opinnäytetyön aikana verkostoituminen esimerkiksi benchmarkkauksen esikuvan ja teoriassa käytettyjen oppaiden kirjoittajan

kanssa. Olemme tyytyväisiä työmme tulokseen, kuten myös toimeksiantajamme sekä opinnäytetyön ohjaajamme. Saimme ohjaajaltamme erityisesti kiitosta itsenäisestä työskentelystä sekä asiallisesta työskentelyotteesta, aikataulutamisesta ja tietynlaisesta varmuudesta, että asiat etenevät suunnitelman mukaisesti.

Tulokset pätevät toimeksiantajayrityksemme kohdalla, mutta sieltä on hyödynnettävissä myös yleisesti päteviä asioita, kuten esimerkiksi mitä hyvässä työpaikkailmoituksessa pitäisi olla. Opinnäytetyöprosessin aikana olisimme voineet hyödyntää enemmän ohjaajan osaamista ja varmistaa häneltä asioita ennen kuin teimme ne. Olemme kiitollisia ohjaajallemme, joka kannusti etsimään opinnäytetyöllemme toimeksiantajan – ilman sitä työstä olisi tullut pintapuoleinen kirjallisuuskatsaus.

8.2 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyötä tehdessämme ideoimme uusia jatkotutkimusaiheita, jotka hyödyttäisivät henkilöstöpalveluyrityksiä. Löysimme oman opinnäytetyömme vastakkaisesta näkökulmasta idean, jonka mukaan tutkittaisiin asiakasyrityksen vaikutusta henkilöstöpalveluyrityksen työnantajamielikuvaan. Tästä jatkotutkimusaiheesta voi kääntää idean myös toisin päin yritykselle, joka käyttää henkilöstöpalveluyritystä rekrytointiin, eli miten henkilöstöpalveluyritys vaikuttaa asiakasyrityksen työnantajamielikuvaan.

Omassa opinnäytetyössämme rajasimme kosketuspistepolun loppuvan valintojen tekemiseen, mutta myös esimerkiksi perehdytyksen vaikutuksia työnantajamielikuvaan voisi tutkia lisää. Opinnäytetyömme tutkimusaihetta voitaisiin ajatella myös tutkittavan erilaisista näkökulmista, kuten henkilöstöpalveluyrityksen rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää myös asiakasyrityksen näkökulmasta. Huomioimme opinnäytetyömme kehitysideoissa sosiaalisen median käyttämisen, josta tuli jatkotutkimusaiheidea Hr Mentor Oy:n sosiaalisen median kehittämisestä.

LÄHTEET

Built in julkaisuaika tuntematon. Employer branding: definition, benefits and strategies. Verkkojulkaisu. <https://builtin.com/employer-branding>. Viitattu 9.6.2021.

Burgess, Wade 2016. A Bad Reputation Costs a Company at Least 10 % More Per Hire. Verkkojulkaisu. 29.3.2016. <https://hbr.org/2016/03/a-bad-reputation-costs-company-at-least-10-more-per-hire>. Viitattu 15.6.2021.

Duunitori 2021. Kansallinen rekrytointitutkimus. Raportit ja selvitykset 2021:5. <https://drive.google.com/file/d/1BhtiY2gBEkyM9BfMZZHxc9WQSQR4yFx-/view>. Viitattu 14.6.2021.

Duunitori 2020. Suuri työnhakijatutkimus. Raportit ja selvitykset 2020. https://drive.google.com/file/d/1k_29D-2f__Oh_yEaknr3Ln6WoBgn8LCx/view. Viitattu 15.6.2021.

Eilakaisla julkaisuaikatuntematon. Infograafi: Rekrytointiprosessi – onnistu rekrytoinnissa omin voimin! Verkkojulkaisu. <https://www.eilakaisla.fi/infograafi-rekrytointiprosessi-onnistu-rekrytoinnissa-omin-voimin>. Viitattu 14.6.2021.

Hannola, Laura 2020. HR: Unohda työsuhteen elinkaari – aloita aidon työntekijäkokemuksen tarkastelu. Verkkojulkaisu. Päivitetty 20.1.2020. <https://fambition.fi/tyontekijakokemus/aloita-aidon-tyontekijakokemuksen-tarkastelu/>. Viitattu 11.6.2021.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Bookwell Oy.

Hoppe, Teija & Laine, Tom 2014. Työnhakuopas – mitä, miten, missä? Helsinki: Talentum Media Oy.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hyppänen, Riitta 2019. Työyhteisön henki ja ilmapiiri. Teoksessa Henkilöstö. Verkkokirja. Bonnier Pro. https://amksavonia-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/anni_kesanen_savonia_fi/EfXcjKeo44pFi3Oy8e3GCRUB3SLepKpSXwbUAOI60q4T2A?e=XB6FVu. Viitattu 18.10.2021.

If julkaisuaika tuntematon. Positiivinen työnantajamielikuva. Verkkojulkaisu. <https://www.if.fi/yritys-asiakkaat/vakuutukset/henkilovakuutukset/huolehdi-henkilostosi-hyvinvoinnista/positiivinen-tyonantajamielikuva>. Viitattu 8.6.2021.

Joki, Maritta 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin Kamari Oy

Kajjala, Markku 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.

Kananen, Jorma 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kansonen, Milla 2013. Houkutteleva työnantajakuva rakennetaan välittämällä. Psyconin blogi. 2.9.2013. <https://www.psycon.fi/blogi/houkutteleva-tyonantajakuva-rakennetaan-valittamalla>. Viitattu 29.7.2021
- Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro
- Korpi, Teemu, Laine, Tom ja Soljasalo, Jenni 2012. Rekrytinnin suhteellisuusteoria. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.
- Kovalainen, Kati 2019. Työnantajamielikuva syntyy sisältä. Ilmeen blogi. 15.10.2019. <https://www.ilme.fi/tyonantajamielikuva-syntyy-sisalta/>. Viitattu 29.7.2021.
- Kucherov, Dmitry & Zamulin, Andrey 2016. Employer branding practices for young talents in IT Companies. Human resource development international. Raportit ja selvitykset 2016. ResearchGate. Viitattu 9.6.2021.
- Kuntarekry 2020a. Kuinka lähettää ei kiitos -tieto hakijalle. Kuntarekryn blogi. 24.02.2020. <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/kuinka-lahettaa-ei-kiitos-tieto-hakijalle/> Viitattu 14.7.2021.
- Kuntarekry 2020b. Mitä hyötyjä hyvä hakijakokemus tuottaa? Verkkojulkaisu. Päivitetty 11.02.2020. <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/mita-hyotyja-hyva-hakijakokemus-tuottaa/>. Viitattu 15.6.2021.
- Kuutti, Tiara & Mäkinen, Outi 2019. aTalent Recruiting. Mistä työnantajamielikuva muodostuu? Podcast. 8.10.2019. Saatavissa: Spotify. Viitattu 3.8.2021.
- Lampikoski Timo 2013. Miten teen markkinoivan verkkoportfolion. Verkkojulkaisu. Päivitetty 11.3.2013. <https://duunitori.fi/tyoelama/miten-teen-markkinoivan-verkkoportfolion>. Viitattu 11.6.2021.
- Leinonen, Miira 2021a. Hakijakokemus – Mitä se on ja miksi siihen on syytä panostaa? TalentAdore blogi. 8.4.2021. <https://talentadore.com/fi/mita-on-hakijakokemus/>. Viitattu 14.6.2021.
- Leinonen, Miira 2021b. Työnantajamielikuva – 5 syytä panostaa. TalentAdore blogi. 2.6.2021. <https://talentadore.com/fi/5-syyta-panostaa-tyonantajamielikuvaan/>. Viitattu 9.6.2021.
- LinkedIn 2011. Employer Brand Statistics For Hiring Managers, HR Professionals, and Recruiters Small to Mid-Sized Business Edition. Pdf-tiedosto. https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf. Viitattu 15.6.2021.
- Löytänä, Janne & Korteso, Katleena 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy
- ManPowerGroup 2020. Opas onnistuneeseen rekrytointiin. Pdf-tiedosto. <https://blogi.manpower.fi/opaat/tuloksellisen-rekrytinnin-opas>. Viitattu 15.6.2021

- Markkinointi Routa 2020. Asiakaskokemus muodostuu pienistä asioista. Verkkajulkaisu. Päivitetty 15.6.2020. <https://www.markkinointirouta.fi/ajassa/artikkelit/asiakaskokemus-muodostuu-pienista-asioista?>. Viitattu 11.6.2021.
- McQuoid, Gordon 2016. Improving candidate experience. Verkkajulkaisu. Päivitetty 15.8.2016. <https://www.kallidus.com/candidate-experience/>. Viitattu 11.8.2021.
- Mustonen, Iida 2014. 6 ajattelemisen arvoista asiaa hakijakokemuksesta. Emine Blogi. 9.10.2014. <https://emine.fi/6-ajattelemisen-arvoista-asiaa-hakijakokemuksesta/>. Viitattu 15.6.2021.
- Nummenmaa, Lauri, Holopainen, Martti ja Pulkkinen, Pekka 2019. Tilastollisten menetelmien perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Nygren, Piia 2019. Rekrytointiprosessin kehittäminen. Opinnäytetyö. Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma. Hämeen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201904144985>. Viitattu 12.10.2021.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu ja Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Okkonen, Mervi & Savolainen, Päivi 2021a. Hr Mentor Oy. Teams-palaveri. 17.6.2021. Viitattu 18.8.2021.
- Okkonen, Mervi & Savolainen, Päivi 2021b. Hr Mentor Oy. Kysymyksiä koskien asiakasyrityksen ja henkilöstöpalveluyrityksen työnantajamielikuvien keskinäisestä suhteesta. Yksityinen sähköpostiviesti 21.7.2021. Viestin saajat: Tanja Udd & Heidi Soininen.
- Ordioni, Jody 2021. 7 Ways Employer Branding Impacts Business ROI and Reduces Recruitment Costs. Verkkajulkaisu. Päivitetty 8.4.2021. <https://www.business2community.com/branding/7-ways-employer-branding-impacts-business-roi-and-reduces-recruitment-costs-02396903>. Viitattu 15.6.2021.
- Rantanen, Susanna 2017. Emine Oy. 24 sisältöideaa HR-markkinoinnin tekijöille – podcast jakso 6. Podcast. 24.7.2017. Saatavissa: Spotify. Viitattu 25.11.2021.
- Recruiting.com julkaisuaika tuntematon. The case for providing a positive candidate experience. Recruiting.comin blogi. <https://www.recruiting.com/blog/the-case-for-providing-a-positive-candidate-experience/>. Viitattu 3.8.2021.
- Räsänen, Mika 2017. Hakijakokemus rekrytoinnin kulmakivenä – mistä hakijakokemus muodostuu? aTalentin blogi. 15.11.2017. <https://atalent.fi/blog/hakijakokemus-rekrytoinnin-kulmakivena-mista-hakijakokemus-muodostuu>. Viitattu 11.6.2021.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniikka, Anna 2006. Haastattelu. Verkkajulkaisu. KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto. https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L6_3.html. Viitattu 11.1.2022.

- Salli, Minna & Takatalo, Sini 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyyllillä. Helsinki: Helsingin kamari ja tekijät.
- Somehow 2015. Employer brand journey eli työnantajamielikuvan synty. Verkkojulkaisu. Päivitetty 29.5.2015. <http://www.somehow.fi/employer-brand-journey-eli-tyonantajamielikuvan-synty/>. Viitattu 29.7.2021.
- Surveymonkey julkaisuaika tuntematon. Kyselytutkimuksen otoskoko. Verkkojulkaisu. <https://fi.surveymonkey.com/mp/sample-size/>. Viitattu 12.10.2021.
- Syvänen, Elise 2020. Työnantajamielikuvan muodostuminen rekrytointiprosessissa. Pro gradu-tutkielma. Johtaminen. Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/69730/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-202006053987.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 9.6.2021.
- Talentech 2020. Kiitos ei – Ehdokkaan hylkääminen. Talentechin blogi. 22.12.2020. <https://blog.talentech.com/fi/kiitos-ei-hakijan-hylkaaminen> Viitattu 14.7.2021.
- Toivola, Juho julkaisuaika tuntematon. 20 vinkkiä videohaastatteluun. Pdf-tiedosto. <https://www.juhotoivola.fi/20-vinkkia-parempaan-videohaastatteluun/>. Viitattu 15.6.2021.
- Toivola, Juho 2020a. 50 Case-tehtävää ja työsimulaatiota rekrytilanteisiin. Pdf-Tiedosto. <https://www.juhotoivola.fi/50-case-tehtavaa-ja-tyosimulaatiota-rekrytilanteisiin/>. Viitattu 15.6.2021.
- Toivola Juho julkaisuaika tuntematon. 50 raikasta sisältöideaa työnantajamarkkinointiin. Pdf-Tiedosto. <https://www.juhotoivola.fi/opas-tyonantajamarkkinoinnin-sisallontuotantoon/>. Viitattu 15.6.2021.
- Toivola, Juho 2019a. 50 tapaa parantaa ehdokaskokemusta. Pdf-Tiedosto. <https://www.juhotoivola.fi/millainen-on-hyva-ehdokaskokemuskysely/>. Viitattu 15.6.2021.
- Toivola, Juho 2019b. Mitä ihmettä on sisäinen työnantajamielikuvatyo? Blogi. 17.5.2019. <https://www.juhotoivola.fi/mita-ihmetta-on-sisainen-tyonantajamielikuvatyo/>. Viitattu 29.7.2021.
- Toivola, Juho 2021. Opas rekrytinnissa tapahtuvaan karsintaan ja hylkäämiseen. Pdf-Tiedosto. <https://www.juhotoivola.fi/opas-rekrytinnissa-tapahtuvaan-karsintaan-ja-hylkaamiseen/>. Viitattu 22.6.2021.
- Toivola, Juho 2020b. Työnantajamielikuvatyon neljä kivijalkaa: Osa 4. Pdf-Tiedosto. <https://www.juhotoivola.fi/tyonantajakuvatyon-nelja-kivijalkaa-osa-4/>. Viitattu 15.6.2021.
- Vahtio Eeva-Leena 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita
- Vallo, Annika 2021. Hyvän hakijakokemuksen ytimessä aineeton arvontuotto. Master Suomi blogi. 16.4.2021. <https://mastersuomi.fi/blogi/hyvaen-hakijakokemuksen-ytimessae-aineeton-arvontuotto/>. Viitattu 15.6.2021.
- Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita

Villa, Heli 2017. Huh, rekry maalissa – vai unohditko tärkeimmän? Muista rekrytoinnin jälkihoito! ManPowerGroupin blogi. 30.11.2017. <https://blogi.manpower.fi/rekrytoinnin-jalkihoito>. Viitattu 29.7.2021.

Vilkka, Hanna 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä – ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilkka, Hanna 2021b. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Westfall, Brian 2016. 8 Tips for Improving the Online Candidate Experience. Software Advicen blogi. 18.2.2016. <https://www.softwareadvice.com/resources/8-tips-improve-candidate-experience/> . Viitattu 3.8.2021.

WorkPower 2020. Työnantajamielikuva henkilöstöpalvelualalla, helppoa vai haasteellista? WorkPowerin blogi. 13.3.2020. <https://www.workpower.fi/blogi/2020/03/13/tyonantajamielikuva-henkilosto-palvelualalla-helppoa-vai-haasteellista/>. Viitattu 17.6.2021

Y-Studio 2019. Toimiva työyhteisö: Työnantajamielikuva. Video. Youtube-videopalvelu, julkaistu 22.8.2019. https://www.youtube.com/watch?v=JqRkNf2j5kU&ab_channel=Y-Studio. Viitattu 3.8.2021.

LIITE 1: KYSELYLOMAKE

Taustatietona mikä rekrytointi on kyseessä

Kysymys 1: Työpaikkailmoitusta parhaiten kuvaa? (1–5)

5: Pisti sukat pyörimään jaloissa

4: Houkutteli hakemaan

3: Suatanpa hakkee tai olla hakematta

2: Teki mieli jättää välistä

1: Hain vain, koska oli pakko

Kuinka olisi voitu tehdä toisin:

Kysymys 2: Oliko työhakemuksen jättäminen: (1–5)

5: Helppoa kuin heinänteko

4: Melko vaivatonta

3: Siinähan tuo

2: Vähän tökki

1: Ei lähtenyt millään

Kysymys 3: Millaisena koit haastattelun? (1–5)

5: Olisi voinut jäädä vaikka pidemmäksi aikaa

4: Ihan mukavastihan se meni

3: Ei herättänyt tuntemuksia

2: Olisihan se paremminkin voinut mennä

1: Olisin voinut jättää välistä

Odotitko jotain muuta:

Kysymys 4: Oliko viestintä rekrytointiprosessin aikana: (1–5)

5: Kyllä olin koko ajan kartalla

4: Vähän jäi vajaaksi

3: Sain pakolliset tiedot

2: Pientä haparointia oli ilmassa

1: Tieto ei kulkenut ollenkaan

Olisin toivonut:

Kysymys 5: Millaisena koit rekrytointiprosessin etenemisnopeuden? (1–5)

5: Ylitti odotukset

4: Tahti oli hyvä

3: Ei liian hiljaa, muttei myöskään liian nopeaa

2: Olisi voinut vähän joutuisamminkin mennä

1: Vei ihan liian paljon aikaa

Kysymys 6: Olisitko halunnut/saitko palautetta rekrytointiprosessin aikana?

Kysymys 7: Millainen mielikuva HR Mentorista oli ennen rekrytointiprosessia? (1–5)

5: Vahvasti ammattitaitoinen

4: Hoitaa hommansa

3: Ei erotu muista

2: Ei kovin kummoinen

1: Ei mitään mielikuvaa

Vapaa sana:

Kysymys 8: Millainen mielikuva HR Mentorista jäi rekrytointiprosessin jälkeen? (1–5)

5: Huippu tyytit, jotka osaavat hommansa

4: Meni mukavasti

3: Ei herättänyt oikein mitään fiiliksiä

2: Enemmän huonoa kuin hyvää

1: Jäi paha maku suuhun

Vapaa sana:

Kysymys 9: Millaisena koit asiakaspalvelun HR Mentorin suunnalta? (1–5)

5: Ylitti odotukset

4: Palvelu sujui hyvin

3: Samanlaista kuin muuallakin

2: Olen saanut parempaakin palvelua

1: Minua ei huomioitu asiakkaana

Risuja tai ruusuja:

Kysymys 10: Onko hakupäätöksen kannalta ratkaisevaa tietää yritys, jossa työpaikka on avoinna?

Kyllä

Ei

Ei väliä

Kysymys 11: Millaisen työnhakijakokemuksen sait?

Vapaa sana:

Kysymys 12: Miten kehittäisit HR Mentorin rekrytointiprosessia?

Vapaa sana:

LIITE 2: SAATEKIRJE JA MUISTUTUSVIESTI

Saatekirje

Heipparallaa Hr Mentor Oy:n työnhakija!

Saako työnhaku sukat pyörimään jaloissa vai suun mutrulle? Kerro meille kokemuksestasi vastamalla alla olevasta linkistä avautuvaan kyselyyn.

Tämä kysely toimii osana Savonia-ammattikorkeakoulussa toteutettavaa opinnäytetyötä. Kyselyn tarkoituksena on kehittää HR Mentor Oy:n rekrytointiprosessia sekä selvittää, millainen mielikuva työnhakijoilla on HR Mentor Oy:sta. Mielipiteenne ja kokemuksenne on tärkeää tutkimuksen kannalta.

Kyselyyn vastaaminen vie n. 5-10 minuuttia. Vastaaminen tapahtuu anonyymisti. Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja tuloksia raportoidaan siten, ettei yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan. Vastaa mahdollisimman pian, kuitenkin 30.9.2021 mennessä. Vastaa kyselyyn tästä: <https://link.webropol.com/s/hrmentor>

Vastaajien kesken arvotaan S-ryhmän 50€:n arvoinen lahjakortti. Arvontaan pääset osallistumaan jättämällä sähköpostisi kyselyn lopussa. Arvontaan annettuja tietoja ei yhdistetä kyselyn vastauksiin.

Kiitos vastauksestasi jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Heidi Soininen & Tanja Udd

Savonia AMK:n tradenomiopiskelijat

Muistutusviesti

Hyvä HR Mentorin asiakas,

Lämmin kiitos, jos olet jo vastannut tähän kyselyyn. Jos et vielä ole, niin olisi hienoa, jos vastaisit pian. Samalla voit osallistua 50 €:n S-ryhmän lahjakortin arvontaan. Vastausaikaa on 30.9. asti.

Vastausaika on noin viisi minuuttia ja kysely on osa Savonia-ammattikorkeakoulun opiskelijoiden opinnäytetyötä.

Kiitos jo etukäteen!

LIITE 3: BENCHMARKING-KYSYMYKSET

Voisitko kertoa käyttämästänne rekrytointijärjestelmästä, esimerkiksi saadaanko sillä tiedot suoraan LinkedInistä?

Mihin asioihin kiinnitätte huomiota LinkedIn-profiilissa, ovatko nämä samoja asioita, joita katsoisitte perinteisestä työhakemuksesta?

Käytättekö haastatteluissa esim. puolistrukturoitua haastattelumenetelmää vai keskustellaanko asioista vapaamuotoisemmin?

Miten haastatteluprosessinne etenee?

Mitkä ovat tärkeimmät edut tämän vs. ns. tavallisen yhden yksilöhaastattelun metodin kanssa?

Miten haastattelusta saadaan keskustelunomainen ja ohjattua siihen suuntaan, että yli puolet olisi työstä kertomista ja ehdokkaan kysymyksiin vastaamista?

Miten kannustatte kandidaattia kysymään?

Päivityksessä oli myös, että palkkahaarukka kerrotaan ensimmäisessä kohtaamispisteessä. Miksi tämä on teille tärkeää?

Miten viestitte rekrytointiprosessin aikana kandidaatin kanssa?

Miten varmistatte, että kandidaatti on koko ajan ns. kartalla?

Millainen rooli asiakasyrityksellä on teidän rekrytointiprosessissanne?

Miten asiakasyritys saadaan sitoutettua rekrytointiin?

Miten varmistatte, että saatte tarvittavat tiedot asiakasyritykseltä?

Miten rekrytointiprosessinne etenee asiakasyrityksen kanssa eli esim. milloin esittelette heille kandidaatit ja kuinka paljon asiakasyritys osallistuu itse rekrytointiprosessiin?

Miten varmistatte, että rekrytointiprosessi pysyy napakkana ja etenee jouhevasti?

Tapaako hakija esim. tiimin prosessin aikana tai muita kandidaatteja, ja miksi tämä on tärkeää?