

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2022

Meri Salminen

REKRYTOINTIPROSESSI MYÖNTEISEN
TYÖNANTAJAMIELIKUVAN
RAKENTUMISEN TUKENA



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun Ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan kehittäminen

2022 | 44 sivua

Meri Salminen

REKRYTOINTIPROSESSI MYÖNTEISEN TYÖNANTAJAMIELIKUVAN RAKENTUMISEN TUKENA

Opinnäytetyössä tarkastellaan työnantajamielikuvan ja rekrytoinnin keskinäistä suhdetta ja vaikutusta toisiinsa, sekä avataan näitä käsitteitä osa-alueittain. Työnantajamielikuvan voidaan nähdä olevan ratkaiseva tekijä rekrytoimisen onnistumisen kannalta kun taas rekrytointiprosessi osaltaan vaikuttaa työnantajamielikuvien syntyyn.

Opinnäytetyötä on lähestytty laadullisin menetelmin ja siinä on haluttu analysoida toimeksiantajan rekrytoinnin tukimateriaalia tuottaen siihen lisäarvoa. Tutkimusmenetelmänä on käytetty dokumenttianalyysiä ja toisena aineistonkeruumenetelmänä osallistuvaa havainnointia.

Analysoitu toimeksiantajan aineisto todettiin laadukkaaksi ja ammattimaiseksi, sekä olevan linjassa teorian kanssa. Kuitenkin dokumenttianalyysin ja havainnoinnin pohjalta löytyi tarve lopputuotoksena tuotetulle yksityiskohtaisemmalle rekrytointioppaalle, jonka hyöty välittyy sujuvana prosessina ja siten edistää myönteisten työnantajamielikuvien syntymistä.

Asiasanat:

Työnantajamielikuva, Työnantajabrändi, Rekrytointi, Dokumenttianalyysi

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business development

2022 | 44 pages

Meri Salminen

RECRUITING PROCESS SUPPORTING THE BUILDING OF A POSITIVE EMPLOYER IMAGE

In this thesis the relation between an employer image and recruitment as well as their effect on each other will be examined and these concepts will be opened in sections. Employer image can be seen as a crucial factor for the success of recruitment whereas recruiting process has an effect on the formation of an employer image.

Qualitative methods have been used to approach the thesis. Employer's material supporting the recruitment has been analyzed producing added value to it. Document analysis has been used as a research method and participant observation as another data collection method.

The analyzed material of the employer was found to be of high quality and professional, and to be in line with the theory. Based on the document analysis and the observation, a need for a more detailed recruitment guide, which was developed as a final output in this thesis, was still found. The benefit of the guide can be seen in the form of a fluent process which promotes a positive employer image.

Keywords:

employer image, employer brand, recruitment, document analysis

Sisältö

1 Johdanto	6
1.1 Työn taustaa ja toimeksianto	6
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	8
2 Työnantajamielikuva	10
2.1 Sisäinen työnantajamielikuva	12
2.2 Ulkoinen työnantajamielikuva	13
2.3 Vaikuttamismahdollisuudet	14
3 Rekrytointi	16
3.1 Työnantajamielikuvien huomioiminen rekrytointiprosessin eri vaiheissa	18
3.1.1 Pre-rekrytointi	20
3.1.2 Intra-rekrytointi	22
3.1.3 Post-rekrytointi	25
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	27
4.1 Tutkimusmenetelmien valinta	27
4.2 Dokumenttianalyysi	27
4.2.1 Sisäinen tukimateriaali työnantajamielikuvan huomioinnin näkökulmasta	30
4.2.2 Sisäinen tukimateriaali rekrytointiin	30
4.3 Osallistuva havainnointi	31
4.3.1 Havainnot rekrytointiprosessista	31
4.3.2 Havainnot työnantajamielikuvan rakentamisesta rekrytoidessa	32
4.4 Rekrytoivan esimiehen opas	33
4.4.1 Aloitus ja tavoitteet oppaalle	33
4.4.2 Sisällön luonti ja rakenne	34
4.4.3 Lanseeraus ja käyttöönotto	35
Tulokset	36
4.5 Vastaukset tutkimuskysymyksiin	36

4.6 Tulosten luotettavuus	39
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	42
Lähteet	44

Liitteet

Liite 1. Opas tunti- ja kesätyöntekijöiden rekrytointiin.

Kuvat

Kuva 1. Rekrytinnin prosessivaiheet (Ruotsalainen & Tiainen 2019)	17
---	----

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa ja toimeksianto

Toimeksiantajayritys on finanssialalla toimiva suuryritys, jonka liiketoimintaa johdetaan pohjoismaisesta näkökulmasta. Toiminta on jaettu kolmeen liiketoiminta-alueeseen, jotka ovat henkilöasiakkaat, yritysasiakkaat ja suurasiakkaat.

Opinnäytetyö tehdään Suomen henkilöasiakkaiden asiakas- ja myyntipalveluun keskittyneeseen organisaatioon. Organisaatiossa työskentelee noin 400 henkilöä, joista valtaosa asiakasrajapinnassa.

Tässä opinnäytetyössä empiriaa on toteutettu osittain kesä- ja tuntityöntekijöiden rekrytointiprosessin ohessa. Opinnäytetyöntekijä työskentelee tunti- ja kesätyöntekijöiden tiimin esimiehenä ja vastaa tunti- ja kesätyöntekijöiden rekrytoinnista. Loppuvaiheessa opinnäytetyötä tekijä on jäänyt perhevapaille ja osittain opinnäytetyön empirian kautta tiimin esimies myös tukee sijaista onnistumaan tehtävässään. Näin ollen tutkimuksen ja työn nähdään tukevan toinen toisiaan.

Yhtiön Suomen henkilöasiakaspalvelun tunti- ja kesätyöntekijät on keskitetty samaan tiimiin Turun yksikköön. Ison tiimin esimiestyöstä vastaa yksi esimies, joten rajallisen esimiestyöresurssin näkökulmasta henkilöstövalinnoissa, perehdytyksessä ja työn tuessa keskeistä on varmistaa motivaatio ja valmiudet työhön, itsenäinen työote, työn odotusten kirkkkaus, tavoitteellisuus ja kyky oman työn johtamiseen.

Tunti- ja kesätyöntekijöille on merkittävä rooli kesälomakaudella palvelusaatavuuden ja asiakaskokemuksen näkökulmasta. Vuonna 2021 henkilöasiakaspalvelun kesätyöntekijätarpeeksi määriteltiin 55 henkilöä, joista 42 palkattiin tämän opinnäytetyön tekemisen rinnalla toteutuvassa rekrytointiprosessissa. Lähes kaikki ovat yliopisto- tai ammattikorkeakouluopiskelijoita. Uusien asiakasneuvojajarjoittelijoiden

työsuhde alkoi perehdytyksen myötä maaliskuussa tuntityönä ja jatkui kokoaikaisena kesäkuun alusta elokuun loppuun. Vuosittain osalle asiakasneuvojarahjoittelijoista pystytään tarjoamaan työlle jatkoa myös kesäkauden jälkeen opintojen oheen.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kaijalan (2016, 12-14) mukaan rekrytointiprosessin onnistumisen edellytyksiksi tarvitaan onnistunutta osaamis- ja tarvemäärityä, aikajanaa, hallittua prosessia ja hyvää jälkihoitoa.

Tunti- ja kesätyöntekijärekrutoinnin osalta kyseessä on vuosittain toistuva merkittävä rekrytointiprojekti, jossa rekrytoivalla esimiehellä on laaja kokonaisuus hallittavana. Rekrytoivalla esimiehellä on rekrytoinnin koordinoituvastuu ja rekrytointi edellyttää viiden eri yksikön näkökulmaa ja saumatonta yhteistyötä. Suunnitteluun ja toteutukseen osallistuu tekniikasta ja järjestelmistä vastaava service desk, HR-yksikkö, kouluttajaorganisaatio, resurssinsuunnittelu-yksikkö ja rekrytoiva esimies tai esimiehet, jotka pitävät myös johtoa ajantasalla etenemisestä.

Opinnäytetyössä selvitetään kirjallisuuskatsauksen kautta työnantajamielikuvan käsitettä ja työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä, sekä miten ne kytkeytyvät ulkoiseen rekrytointiprosessiin. Sujuvalla, ammattimaisella rekrytoinnilla on merkittävä vaikutus hakijakokemukseen ja näin ollen työnantajamielikuvan rakentumiseen. Työnhakija arvioi kohtaamisia, viestintää ja rekrytointiprosessia muodostaen siitä oman käsityksensä yhtiöstä. Vahva työnantajabrändi taas sinällään helpottaa isoa rekrytointia houkuttelemalla hyviä hakijoita riittävästi.

Tutkimuskysymyksiä ovat

- Miksi myönteinen työnantajamielikuva on tärkeää ja miten rekrytointiprosessi vaikuttaa työnantajamielikuviin?

- Minkälaista tukimateriaalia rekrytointiin on luotu ja onko se riittävää rekrytoivalle esimiehelle suoriutumaan rekrytointiprosessista annetussa aikataulussa, hyviä rekrytointipäätöksiä tehden ja myönteistä työnantajamielikuvaa edistäen?
- Miten hakijakokemusta ja työnantajamielikuvaa huomioidaan rekrytoivan esimiehen tukimateriaaleissa ja ohjeistuksissa?

Opinnäytetyön tavoite on kirjallisuuskatsauksen kautta rakentaa teoriapohjaa ja -ymmärrystä työnantajamielikuvasta ja sen merkityksestä rekrytinnissa. Tämän pohjalta tavoite on myös täydentää aiempaa aineistoa ja tuottaa konkreettinen työkalu rekrytoivalle esimiehelle toivoen sen myös varmistavan osaltaan hyvää hakijakokemusta ja myönteisen työnantajamielikuvan rakentumista.

1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyötä on lähestytty laadullisin menetelmin. Tutkimusmenetelmänä on käytetty dokumenttianalyysiä ja toisena aineistonkeruumenetelmänä osallistuvaa havainnointia rekrytointia toimeksiantajayrityksessä toteuttaen.

Dokumenttianalyysi valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska niin rekrytinnin toteutuksen kuin myös opinnäytetyön rakentamisen edellytyksenä oli tuntee ja arvioida tässä tehtävässä rekrytoivan esimiehen saatavilla olevaa materiaalia. Menetelmänä dokumenttianalyysin tarkoitus on pyrkiä tekemään johtopäätöksiä ja analyysiä kirjalliseen muotoon tuotetusta aineistosta. Dokumentit voivat olla alun perin kirjallisen aineiston lisäksi myös puhuttua tai kuvattua materiaalia. Dokumenttianalyysiä voidaan tuottaa sisältöä erittelemällä tai sisältöä analysoimalla. Nämä eivät kuitenkaan poissulje toisiaan. (Ojasalo ym. 2014, 136–137.)

Havainnoinnilla eli observoinnilla kootaan tutkittavasta ilmiöstä tietoa sitä seuraamalla ja havaintoja tekemällä. Havainnoijan rooli voi vaihdella tutkimuksen eri vaiheissa. Havainnointia voidaan tehdä sisäpuolisesta tai

ulkopuolisesta näkökulmasta suhteessa tutkittavaan kohteeseen.

Sisäpuolisesta näkökulmasta tehtyä havainnointia voidaan tehdä osallistujana, jolloin tutkija toimii osana havainnoitavaa yhteisöä tai tilannetta. Havainnoita voidaan dokumentoida monella tavalla, kuten valokuvaamalla, äänittämällä, videoimalla tai tekemällä muistiinpanoja. Tekniikka voi olla strukturoitua tai strukturoimatonta. Osallistuvaa havainnointia kutsutaan myös kenttätyöksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Jyväskylän Yliopisto, 2015)

Tunti- ja kesätyöntekijärekrytoinnin opas on koottu konstruktivisen tutkimuksen lähestymiskulmasta. Luomisen pohjana on toiminut edellä mainitusti dokumenttianalyysi ja osallistuva havainnointi. Tutkimuksen pohjalta tunnistettiin tarve oppaalle täydentämään aiempaa materiaalia.

2 Työnantajamielikuva

Yleisesti mielikuva yrityksestä syntyy monista tekijöistä, kuten miten yritys mainostaa ja markkinoi palveluitaan, minkälaisia palvelut ja tuotteet ovat, valitut toimintakanavat, miten yritys näkyy alueellisesti, näyttäytyminen omalla markkinallaan ja minkälainen viestintätapa, johto ja julkisuuskuva yrityksellä on. Julkisuuteen yritys ei tosin itse aina voi täysin vaikuttaa ja jo toimialan maine itsessään vaikuttaa mielikuviin. Työnantajamielikuva taas käsittää mielikuvan yrityksestä työnantajana, mihin tässä työssä keskitytään. (Saarikoski 2017).

Ruotsalainen ja Tiainen (2019, 60-61) tiivistävät työnantajamielikuvan tarkoittavan sitä, minkälainen kuva organisaatiosta työnantajana on niin nykyisillä kuin potentiaalisilla työntekijöillä ja -hakijoilla. Samaa kuin työnantajamielikuvalla tarkoitetaan puhuttaessa työnantajakuvasta, -maineesta, -imagosta ja -brändistä. Tässä tutkimuksessa käytetään pääasiassa termiä *työnantajamielikuva*.

Ensimmäisen kerran työnantajamielikuvaa tarkoittavaa käsitettä (employer brand) käyttivät Ambler ja Barrow vuonna 1996 julkaistussa tutkimuksessaan The Employer Brand. Tutkimuksen tavoitteena oli esitellä työnantajamielikuva uutena käsitteenä ja esittää ajatus brändiajattelun käyttämisestä myös työllistymisasioiden yhteydessä. Heidän määritelmänsä termille on:

The package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company.

Heidän näkemyksensä mukaan työnantajakuvaa voidaan ohjailla saman tapaisesti kuin tuotebrändiä. (Ambler ja Barrow 1996).

Benraiss-Noailles ja Viot (2020, Panczuk ja Point 2011 mukaan) kuvaavat, että HR-markkinoinnin nykyisessä ajattelussa työntekijää voidaan pitää asiakkaana, työnantajaa brändinä ja HR:ää tuotteen toimittajana. Ewing ym. (2002, Franca ja Pahor 2012 mukaan) toteavat myös että nykyään käsitteen saatua lisää akateemisuutta ja johtajuutta työnantajabrändin nähdään olevan erityinen arvolutaus, joka määrittelee mitä tietty työnantajabrändi saavuttaa HR-

tavoitteissaan muihin markkinoilla oleviin työnantajabrändeihin nähden. Työnantajabrändi käsitteenä on esimerkki markkinoinnin ja HR:n yhdistelystä. Aiheesta on kirjoitettu paljon julkaisuja 90-luvun puolivälistä lähtien. Työnantajabrändin käsitettä on sittemmin jatkojalostettu ja se on saanut rinnalleen Kingin ym. (2012) kehittämän mittarin EBE (employee brand equity), joka mittaa työntekijäpohjaista työnantajan brändipääomaa viitaten työnantajabrändin vahvuuksiin ja arvoon. Arvo niin sisäisesti kuin ulkoisesti johtuu työnantajabrändin hallinnasta. (Benraiss-Noailles ja Viot 2020, Franca & Pahor 2012 ja Foster, Punjaisri, & Cheng 2010.) Eli kun taloudellinen brändipääoma mittaa brändin suorituskykyä ja asiakaspohjainen brändipääoma kuvaa brändin imagoa, niin EBE taas mittaa sisäisen brändijohtamisen toimenpiteiden onnistumista. EBE-mittaristolla mitataan brändihallinnan vaikutuksia siihen, miten sisäinen brändijohtaminen vaikuttaa työntekijöihin. Erona perinteisiin henkilöstöjohtamisen mittareihin, kuten työtyytyväisyyteen, EBE perustuu tietoihin ja taitoihin, nykyiseen ja tulevaan käyttäytymiseen. Sillä halutaan mitata brändin kannatusta, brändin mukaista käytöstä ja brändiuskollisuutta. (King ym. 2012, 286-288).

Työnantajamielikuva vaikuttaa laajasti yhtiöön ja sen toimintaan. Siinä missä työnantajamielikuva vaikuttaa yrityskuvaan ja sen myötä yrityksen kiinnostavuuteen omistajien ja asiakkaiden mielissä, vaikutus yltää rekrytointiin ja uusien osaajien löytämiseen. Työnantajakuva voidaankin pitää jopa ratkaisevana rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Myönteinen työnantajamielikuva voi tukea yrityksen menestystä ja kannattavaa liiketoimintaa moninaisesti ja se on yksi merkittävin kilpailuetua tuova keino. Kun ennalta ollut mielikuva ja työntekijän kokemus ovat yhteneväiset, vaikuttaa se myönteisesti motivaatioon ja asenteeseen työtä kohtaan ja näkyy sitoutumisena ja pysyvyytenä. Parhaista osaajista työmarkkinoilla kilpailtaessa ratkaiseviksi tekijöiksi nousevatkin yrityskuva, työntekijäkokemus ja työnantajamielikuva (Rötkin 2015, 41; Saarikoski 2017; Vaara & Mäkelä 2019; Kaijala & Tolvanen 2020, 79-81).

Huomionarvoista on että työnantajamielikuva on aina autenttinen. Yrityksen johdon näkemys työnantajakuvasta voi poiketa todellisesta työnantajamielikuvasta. Laine (2018) kiteyttää:

Työnantajakuvasi ei ole mitä sanot sen olevan. Se on mitä työntekijät ajattelevat yrityksessä työskentelystä, mitä asiakkaat ajattelevat yrityksen tuotteista tai palveluista, mitä kumppanit ajattelevat yrityksen kanssa toimimisesta ja mitä he kaikki puhuvat yrityksestä!

Työnantajamielikuva syntyy sisäisistä ja ulkoisista kokemuksista. Työnantajamielikuvaan voidaan nähdä vaikuttavan ratkaisevasti ihmiset ja kulttuurin. Se on sekoitus niin tarinoita kuin todellisuutta (Saarikoski 2017; Vaara & Mäkelä 2019, 1-24). Laine (2018) nostaa sisäisen ja ulkoisen kokemuksen lisäksi myös alumnikokemuksen, eli mitä tapahtuu työsuhteen jälkeen, yrityksen brändin ja imagon ja ennakkokäsityksen näistä työnantajamielikuvan syntyyn vaikuttaviksi tekijöiksi.

2.1 Sisäinen työnantajamielikuva

Sisäinen kokemus syntyy niin virallisen kuin epävirallisen tiedonvälityksen kautta yrityksen työntekijöiden ja entisten työntekijöiden kertomana. Työntekijän sisäinen työnantajamielikuva syntyy siinä, miten työnantajalta saatu henkilöstölupaus (EVP Employee Value Proposition) toteutuu arjessa muodostuen henkilöstökokemukseksi (EX Employee Experience). Työntekijän kokemukseen vaikuttavat muun muassa:

- Sopimus
- Palkkaus ja palkitseminen
- Kokemukset työsuhteen aikana rekrytointiprosessista alkaen
- Työn sisältö ja haasteet
- Koulutus ja kehittymismahdollisuudet
- Työyhteisö
- Esimiestyö ja johtaminen
- Arvostus, kohtelu ja oikeudenmukaisuuden kokemus

- Arvojen näkyminen toiminnassa
- Työympäristö
- Työhyvinvointi
- Urakehitysmahdollisuudet
- Sisäisen viestinnän toimivuus ja avoimuus
- Vastuullisuus ja eettisyys.

Yrityksen viestinnän tulee olla yhdenmukainen ja kohdata rehellisesti todellisuuden kanssa. (Rötkin 2015, 41; Laine 2018; Kaijala & Tolvanen 2020, 81-82.)

2.2 Ulkoinen työnantajamielikuva

Ulkoinen kokemus syntyy siitä minkälainen kuva muodostuu yrityksestä ulkoisista virallisista ja epävirallisista tiedonhakukanavista. Se käsittää yrityksen ulkopuolisten tahojen mielikuvan yrityksestä työnantajana – muun muassa työnhakijoiden, yhteiskumppanien ja henkilöstön lähipiirin. Sosiaalisen median myötä tieto ja kokemukset leviävät nopeasti suurellekin joukolle, mikä vaikuttaa väistämättä yrityksestä syntyviin mielikuviin. Hyvän ulkoisen työnantajamielikuvan pohjan luo positiivinen sisäinen työnantajamielikuva. Kaikki niin sanotusti lähtee sisältä. (Korpi ym. 2012, 66–67; Saarikoski 2017; Laine 2018; Ruotsalainen & Tiainen 2019). Kaijala & Tolvanen (2020, 82-84) ilmaisevatkin osuvasti:

Tyytyväinen henkilöstö on yrityksen paras käyntikortti.

Myös ulkoisen viestinnän tulee olla linjassa sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan kanssa. Ihannekuva on eri asia kuin todellisuus, mikä yritysten tulee pitää mielessä viestintää suunnitellessaan. (Kaijala & Tolvanen 2020, 82-84.)

2.3 Vaikuttamismahdollisuudet

Kuten jo aiemmin mainittu, työnantajamielikuvaan yritys voi vaikuttaa sisäisesti panostamalla henkilöstötyytyväisyyttä lisääviin tekijöihin, työhyvinvointiin, kulttuuriin ja kiinnittämällä johtamisjärjestelmään ja viestintään huomiota.

Työnantajamielikuvan rakennuspalikoiksi voidaankin nähdä:

- Työntekijöiden kohtelu ja työyhteisö
- Urapolut ja kehittymismahdollisuudet
- Rekrytointitavat
- Uusien työntekijöiden huomiointi
- Vaikutusmahdollisuudet (Saarikoski 2017; Vaara & Mäkelä 2019, 1-24)

Kulttuuri on tärkeä työnantajamielikuvan osatekijä. MPS-yhtiöt Oy:n (2019) tekemän työelämää ja työnhakua koskevan tutkimuksen mukaan 86% yli 1200 vastaajasta piti kulttuuria merkityksellisenä työpaikan valinnassa. Vastaajista suurin osa oli korkeasti koulutettuja ja toimi johto-, esimies- tai asiantuntijatehtävissä. Kulttuuri on aina omanlainen, vaikka työ itsessään ei eroaisi merkittävästi työpaikkojen välillä. Kun myönteinen kulttuuri näkyy arjessa tekoina, se rakentaa myös henkilöstön sitoutumista. Merkittäviä tekijöitä on ihmisten kunnioitus ja inhimillisuus. Kulttuurin vaikutus tulee huomioida myös rekrytoinnissa. (Vaara & Mäkelä 2019, 1-24).

Rekrytointiprosessi ja rekrytointimarkkinointi ovat tärkeä mielikuvia muokkaava tekijä, johon yritys itse pystyy paljon vaikuttamaan. Siksi niihin panostaminen on tärkeää. Rekrytointiprosessia tulee tarkastella alusta loppuun asti hakijakokemuksen näkökulmasta, minkälainen kokemus on hakijalle ja mitä heidän halutaan puhuvan kokemuksestaan jälkeen päin, tulivat valituksi tai ei. (Saarikoski 2017; Laine 2018; Miles & McCamey 2018.)

Työnantajamielikuvaansa yritys pystyy myös vaikuttamaan valinnoillaan sen osalta, missä ja miten yritys näyttäytyy. Valitut kanavat, viestintätyyli ja näkyvät henkilövalinnat vaikuttavat osaltaan mielikuvien syntyyn. Näkyvyys mediassa ja

esimerkiksi tiedotus yhteistoimintaneuvotteluista ja henkilöstövähennyksistä heikentävät työnantajasta syntyviä mielikuvia. Julkisuuteen nousevat ristiriidat henkilöstön ja yrityksen johdon välillä ovat vahingollisia työnantajamielikuvalle. (Saarikoski 2017; Kaijala & Tolvanen 2020, 82-84.)

Niin sisäistä kuin ulkoista työnantajamielikuvaa voidaan mitata, ja sen myötä saadaan arvokasta tietoa toiminnan ja olosuhteiden kehittämiseksi. Sisäisesti suuressa osassa yrityksiä on käytössä henkilöstökyselyitä, minkä lisäksi työnantajamielikuvaa voidaan mitata osallistumalla yrityksen ulkopuolisiin tutkimuksiin, kuten esimerkiksi Great place to work -tutkimukseen. Great place to Work mittaa työntekijäkokemusta organisaatioissa. Yrityksen toimitusjohtaja Grönqvist (2019) näkee hyvän työpaikan johdon tärkeimpinä strategisina kilpailukeinoina. Yrityskulttuurin muuttamisessa keskeistä on, että johto ottaa siitä vastuun. Tämä taas tapahtuu, kun on oivallettu työntekijöistä huolehtimisen olevan liiketoiminnasta huolehtimista.

Ulkoisen työnantajamielikuvan mittaaminen itse yrityksestä käsin on haastavaa. Siksi monet yritykset hyödyntävät ulkoisia muun muassa opiskelijoille, juuri valmistuneille ja muuten eri työelämän vaiheissa olevissa säännöllisesti toteutettavia työnantajamielikuvatutkimuksia, joita usein nostetaan esiin myös mediassa. Eräs tutkimus on Academic Work, joka toteuttaa tutkimuksensa Young Professionals Alltaction Index (YPAI) vuosittain. (Kaijala & Tolvanen 2020, 85-86; Academic Work 2021.)

3 Rekrytointi

Työntekijän palkkaaminen, eli rekrytointi on lähtöpiste työsuhteen elinkaareille. Yritykset rekrytoivat saadakseen lisää osaamista tai kapasiteettia. Rekrytointi on erinomainen tilaisuus saada yhtiöön arvokasta uutta osaamista, näkökulmia ja virtaa. Kuitenkin rekrytointi sisältää aina isoja riskejä. (Rötkin 2015, 43). Rekrytointi voidaan määritellä yhtiön arvomaailmaan ja tavoitteisiin sopivan osaamisen, tahtotilan ja kehittymiskyvyn löytämiseksi ja vaalimiseksi. Se ei ole pelkästään työntekijän palkkaamista ja työsopimuksen tekemistä. (Kaijala 2016, 12-14.)

Onnistuneen rekrytoinnin neljä avaintekijää ovat

- Osaamis- ja tarvemäärittely
- Aikajana
- Hallittu prosessi
- Jälkihoito (Kaijala 2016, 12-14).

Rekrytoinnin epäonnistumisen takana ovat useimmiten epäonnistunut tarvemäärittely, rekrytoinnin ajattelu liian lyhyellä aikajänteellä, hakijan saavutuksiin ja aiempaan suoriutumiseen keskittyminen liian vähän suhteessa ansioluetteloon ja urahistoriaan, ja neljäntenä unohdetaan arvioida ja tarkastella ihmisten keskinäistä dynamiikkaa. Viimeisimmän osalta voidaan painottaa hakijan tiimiin ja työympäristöön soveltuvuuden tärkeyttä. Myöskään post-rekrytoinnin tärkeyttä ei tule unohtaa. Työntekijää pitää auttaa ja tukea alkuun. Hyvä valinta menee hukkaan, jos rekrytoitu työntekijä ei pysy työpaikassa, ole motivoitunut kehittymään yhtiön toivomaan suuntaan, sopeudu tiimiin tai saa riittävästi mahdollisuuksia kehittyä ja kasvaa urallaan. (Kaijala 2016, 17-25.)

SMErec – New generation recruitment skills for SMEs and workforce -hanke on Karelia Ammattikorkeakoulun kehittämishanke, jonka tavoitteena on ollut

vahvistaa pk-yritysten kilpailukykyä kehittämällä yritysten rekrytointiosaamista. Ruotsalainen & Tiainen (2019) ovat jakaneet rekrytoinnin kokonaisuuden kolmeen vaiheeseen, jotka ovat pre-rekrytointi, intra-rekrytointi ja post-rekrytointi (kuva 1).



Kuva 1. Rekrytoinnin prosessivaiheet (Ruotsalainen & Tiainen 2019)

Pre-rekrytointi pitää sisällään rekrytoinnin valmistelun, intra-rekrytointi on toteutusvaihe ja post-rekrytoinnin vaiheessa huolehditaan jälkihoidosta (Ruotsalainen & Tiainen 2010). Milesin ja McCarneyn (2018) mukaan organisaatiolla pitää olla kaksi tavoitetta rekrytointiin lähtiessä: positiivinen hakijakokemus ja tehtävään sopivan kyvykkyyden löytäminen.

Nykyäänä anonyymi rekrytointi on yleistymään päin. Anonyymien rekrytoinnin pääajatus on tukea valintojen perustumista puhtaasti hakijoiden kyvykkyyteen ja osaamiseen ilman, että demografisista tiedoista kumpuavat ennakkokäsitykset vaikuttavat rekrytoivan tahon päätöksiin. Näin ollen edistetään tasa-arvon toteutumista ja syrjinnän vähenemistä. Anonyymien rekrytointiprosessin yhteydessä hakemuksissa ei siis huomioida hakijan henkilötietoja, kuten nimeä, ikää, sukupuolta, äidinkieltä eikä kuvaa. Anonyymillä rekrytoinnilla rekrytoiva yritys voi samalla myös edistää positiivista yritysmielikuvaa tasa-arvon ja syrjinnän vähentämiseen tähtävällä rekrytointitavalla. Anonyymi rekrytointi

saattaa rekrytointitapana myös madaltaa työssäolevien osaajien kynnystä hakea töitä, kun oma identiteetti on mahdollista salata hakuprosessin aikana. Moni saattaa mieltää anonyymin rekrytointiprosessin turvallisemmaksi tavaksi kartoittaa työmahdollisuuksia. Kuitenkin suurimmaksi osaksi töitä haetaan edelleen avoimesti omilla tiedoilla. (Seies 2014; Bergbom & Kaitala 2020.)

Rekrytoinnissa ja rekrytointitavan valinnassa tulee ottaa huomioon määritelytarve, resurssit ja aikajana. Monille yrityksille nopeasti paljon kasvava rekrytointitarve on usein haaste. Tämänlainen tilanne yrityksessä saattaa olla kesälomakauden lähestyessä ja kesätyöntekijätarpeen herätessä. Tällöin kyseessä on massa- tai volyymirekrytointi ja prosessia tulee sopeuttaa suurelle hakijamäärällä sopivaksi. Se, milloin on kyseessä yhtiön kohdalla massarekrytointi, riippuu yhtiöstä ja sen koosta itsessään. Tämän lisäksi tulee varmistaa, että hakijoita on tarpeeksi tarpeeseen nähden. Lähtökohtana onnistumiselle on vahva työnantajamielikuva, jonka vahvistamiseen yhtiön kannattaa kiinnittää huomionsa. Haluttu kohderyhmä pitää myös tavoittaa ja siksi yhtiön tulee näkyä houkuttelevasti siellä, missä potentiaalisia hakijoita on. Aiempia vastaavaan työhön hakijoita kannattaa mahdollisuuksien mukaan hyödyntää. Massarekrytoinnissa kannattaa käyttää erilaisia rekrytointityökaluja ja -palveluita, jotka sopivat yhtiön linjaan. Rekrytointitavan valinnassa pitää huomioida, mitä yhtiö haluaa viestiä itsestään tässäkin yhteydessä. Massarekrytoinnissa manuaalisen työn minimoiminen, tehokkuus ja sujuvuus ovat tärkeässä asemassa. Aika halutaan käyttää tarkoin ja mikäli rekrytoinnin tempoa on tarve tiivistää, pitää tunnistaa pullonkaulat. Yksi rekrytoinnissa tavallinen KPI-mittari on *time to hire*, kuinka kauan aikaa kuluu ensimmäisestä kontaktista työsopimuksen tekemiseen. (Kangas 2020).

3.1 Työnantajamielikuvien huomioiminen rekrytointiprosessin eri vaiheissa

Työnhakijalle uuden työn hakeminen on usein erittäin tunneperäinen kokemus työelämän rationaalisuudesta riippumatta. Siihen sisältyy monenlaisia tunteita,

kuten jännitystä, odotuksia, minäkuvan arviointia ja elämän uudelleenmäärittelyä. Sillä on iso merkitys työnantajamielikuvan näkökulmasta miten rekrytoija näitä tunteita huomioi ja käsittelee. Nämä vaikuttavat myös esimies-alais-suhteen rakentumiseen. (Rötkin 2015, 43).

Rekrytointia voidaan ja myös kannattaa hyödyntää mainekuvan rakentamisen välineenä. Rekrytoinnille kannattaa asettaa tämän osalta tavoitteita ja hyödyntää prosessia laajemmin yrityksestä syntyvien mielikuvien kehittämiseen. Mielikuvia syntyy joka tapauksessa, haluttiin tai ei.

Asiaa kannattaa lähestyä siitä näkökulmasta mitä yrityksestä, työpaikasta halutaan viestiä. Mikä on yrityksen perustehtävä, sekä minkälaiset arvot ja tavoitteet ohjaavat toimintaa. Mikä erottaa yrityksen muista työnantajista ja miksi juuri kyseiselle työnantajalle kannattaa haluta töihin. Yrityksen valitsemat rekrytoinnin tavat, tekniikat ja toimintamallit osaltaan rakentavat mielikuvaa työnantajasta.

Onnistuneessa rekrytointiprosessissa rekrytoinnin ammattilainen tuottaa hyötyä niin työnantajalle kuin hakijalle. Hän osaa luoda prosessille onnistumisen edellytykset tunnistamalla molempien osapuolien tavoitteet ja huomioimalla työnhakijan kokeman eri vaiheissa. Työnantajamielikuva on osa hakijakokemusta, jonka muita tekijöitä ovat viestintä, kohtaamiset, teknologia ja itse rekrytointiprosessi. Jokaiseen kohtamiseen rekrytoinnin eri vaiheissa on syytä panostaa. Työnhakija arvioi saamaansa tietoa ja kokemuksia muodostaakseen mielikuvan yrityksestä organisaatiota edustavien käytäntöjen, prosessien ja kohtaamisten pohjalta. (Miles & McCamey 2018.)

Hakijakokemus on siis tärkeä osa maineen rakentamista ja sellaisena siihen tulee suhtautua.

LinkedInissa 2017 tehdyn kyselyn mukaan 80% päätöksentekijöistä on sitä mieltä, että työnantajamielikuva vaikuttaa merkittävästi rekrytoinnin onnistumiseen (LinkedIn 2017). Myös Duunitori on tehnyt vastaavanlaisen kyselyn ja saanut samanlaisia tuloksia (Saarikoski 2017).

TalentPool on tehnyt 2014 selvityksen, jonka mukaan 41% työnhakijoista etsii tietoa yrityskulttuurista ennen työn hakemista (Kajjala 2016). Siksi sillä on merkitystä minkälainen maine yhtiöllä on työnantajana ja mitä siitä puhutaan ja kirjoitetaan. Tässä korostuvat työnantajamielikuvat ja miten työnantaja on onnistunut huolehtimaan niin nykyisistä kuin entisistä työntekijöistään ja rekrytointiprosesseihin osallistuvista henkilöistä.

Hakijakokemukseen vaikuttaa merkittävästi miten hakija kokee tulevansa kohdatuksi. Arvostuksen kokemus, vieraanvaraisuus, ilmoituksen rehellisyys, ja valta-asema vaikuttavat kokemaan. Rekrytointiprosessin sujuvuus, nopeus ja yhteydenottoihin vastaaminen vaikuttavat mielikuviin, kuten myös viestinnän laatu. Viestinnän tulee olla avointa ja rehellistä. Hakijalle on hyvä mahdollisuuksien mukaan tarjota harkittu henkilökohtainen palaute rekrytointiprosessin päätteeksi. Myös rekrytointiprosessiin liittyvä teknologia vaikuttaa osaltaan hakijakokemukseen. Parhaimmillaan teknologia tuo sujuvuutta ja helppoutta, pahimmillaan laskee hakijakokemusta tai jopa karsii hyviä hakijoita. (Saarikoski 2017)

Olennaista on pohtia minkälaisen kokemuksen hakijoille haluaa tarjota rekrytointiprosessin aikana. Suurin osa hakijoista yleensä hylätään. Mitä yhtiö haluaa, että nämä henkilöt kertovat jälkikäteen kokemuksestaan? Työnhakijaa tulee kohdella kuin parasta työntekijäänsä. (Saarikoski 2017)

3.1.1 Pre-rekrytointi

Pre-rekrytoinnin vaiheessa eli valmisteluvaiheessa luodaan pohja onnistuvalle rekrytointiprosessille. Rekrytointisuunnitelma laaditaan ennen rekrytointiprosessin alkua. Alkuun on tarpeen kirkastaa mihin rekrytoinnilla pyritään. Toimenkuvan lisäksi on syytä pohtia toivottua hakijaprofiilia: minkälaista osaamista, kokemusta, koulutusta ja persoonaa tarvitaan ja ollaan hakemassa. Tärkeää on selventää, ollaanko rekrytoimassa tehtävään vai yhtiöön sekä mitä tarvitaan nyt, entä tulevaisuudessa. Asiaa on hyvä pohtia niin

työtehtävän kuin mahdollisen tiimin näkökulmasta. Minkälainen profiili sopii työporukkaan ja ryhmädynamiikkaan. Rekrytointi on aina iso kustannus ja jo yksi henkilö voi vaikuttaa merkittävästi ilmapiiriin, joten sen lisäksi että haettavaa osaajaa pohditaan yrityksen näkökulmasta, on myös hyvä ottaa huomioon minkälainen profiili viihtyy työpaikassa ja työyhteisössä. Lisäksi tulee ennalta arvioida, kumpaa arvostetaan enemmän, kompetenssia vai kasvupotentiaalia. Kuinka tärkeänä ylipäätään nähdään aiempi kokemus vastaavista tehtävistä? Viimeisimmät ovat tärkeitä kysymyksiä siksi, että uransa alussa olevassa kyvykkyydessä voidaan nähdä tulevaisuudessa huipputekijä, mutta post-rekrytoinnilta puuttuva aiempi kokemus edellyttää enemmän resursseja. (Rötkin 2015, 45; Laine 2016, 5; Friman 2018; Ruotsalainen & Tiainen 2019.)

Suunnitteluvaiheessa siis tulee määritellä tarve, huomioida työnantajamielikuva ja maineenkehitysmahdollisuus sekä valita rekrytointikanavat. Rekrytointiin on olemassa erilaisia työkaluja ja kanavia ja onkin syytä pohtia, mitkä palvelevat parhaiten juuri tätä rekrytointiprosessia ja antavat yrityksestä toivotun kuvan. (Friman 2018; Ruotsalainen & Tiainen 2019).

Työpaikkailmoituksella on merkityksensä hakijakokemukseen ja työnantajamielikuvaan. Vaikuttavassa työpaikkailmoituksessa tulee olla riittävästi konkretiaa. Kun tavoitteet rekrytoinnille on kirkastettu ja edellytykset ja odotettu osaaminen viestitään suoraan, saadaan hakemuksia halutulta hakijaprofiililta. Ilmoituksen tulee siis olla selkeä, totuudenmukainen ja riittävän tarkka, jotta siitä välittyy riittävän selkeä käsitys mitä ollaan hakemassa ja mitä on tarjolla. (Rötkin 2015, 45; Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2020.)

Sosiaalista mediaa kannattaa hyödyntää työpaikkailmoittamisesta ja rekrytointiprosessissa alusta asti jossain muodossa. Tapoja ja alustoja on monenlaisia ja yhtiön kannattaakin pohtia mikä palvelee sitä parhaiten ja kuinka suuressa roolissa sosiaalista mediaa halutaan hyödyntää. (Korpi ym. 2012, 5-10).

Perusviesti työpaikkailmoitukseen tulee harkita ja pyrkiä täsmäyttämään:

- Minkälaista taitoa ja osaamista tarvitaan
- Minkälaista työkaveria toivotaan
- Yrityksen perustehtävä, tavoite ja arvot
- Lyhyt esittely
- Mikä tekee työpaikasta tavoittelemisen arvoisen
- Työnkuva
- Mainekuvan tavoitteellistaminen

Näiden lisäksi työnhakijaa kiinnostavat onnistumisen mittarit, palkkaus, yrityksen fyysinen sijainti, toimintatavat ja työkuulttuuri, sekä minkälaisten ihmisten kanssa hän mahdollisesti tulee päivänsä viettämään (Launonen 2017)

Slezak (2016, McCamey 2018 mukaan) nostaa esiin tutkimuksen, jossa tunnistettiin tyypillisiä merkittäviä syitä huonolle hakijakokemukselle jo alkuvaiheessa. Näitä ovat epäselvät hakemusohjeet, erittäin pitkät hakemukset, vajaavainen työnkuvaus ja vain linkki hakemukseen.

3.1.2 Intra-rekrytointi

Intra-rekrytointi on rekrytointiprosessin varsinainen toteuttamisvaihe, jolloin hakijoita kohdataan aktiivisesti.

Ansioluetteloon tutustuttaessa kannattaa keskittyä viimeisten 5-10 vuoden aikana kertyneeseen työkokemukseen. On hyvä huomioida työsuhteiden pituudet, urakehityksen loogisuus ja miten vastuu on kehittynyt, vai onko henkilö kulkenut urallaan välillä toiseen suuntaan.

Hakemuksen osalta on hyvä keskittyä arvoimaan miten hakija onnistuu myymään motivaatiotaan, persoonaansa ja osaamistaan. Toisinaan hakemus voi selittää ansioluettelosta heränneitä kysymyksiä. Olennaista on arvioida hakijan motivaatiota juuri tähän tehtävään. (Laine 2016, 4)

Haastattelussa kysymykset on mietitty juuri niiden kriittisten menestystekijöiden ympärille, jotka on jo haettavaa profiilia pohdittaessa tunnistettu tärkeiksi. Hyvin toteutettu strukturoitu kompetenssipohjainen haastattelu on tärkeä mahdollisuus arvioida soveltuvuutta tehtävään. Haastattelija on tutustunut hakemuksiin ja valmistautunut ennalta. Kysymykset ovat asiallisia ja perusteltuja. Strukturoitu haastattelu mahdollisesti täydennettynä toisella menetelmällä luo hyvän edellytyksen valinnantekoon ja rekrytoinnin onnistumiseen. Hyvän haastattelun piirteitä ovat kiireettömyys, määrämuotoisuus ja keskustelunomaisuus. Hyvällä haastattelurungolla, joka on muodostettu ja räätälöity juuri täytettävän tehtävän profiiliin mukaan linkittäen yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin, mahdollisuudet onnistua ovat hyvät. (Laine 2016, 5-6; Kivimäki 2016, 7-12).

Haastattelussa on kolme osaa: alku, keskivaihe ja loppu. Alussa vapautetaan tunnelmaa ja rakennetaan luottamuksen ilmapiiriä rohkaisten avoimuuteen. Keskivaiheessa kootaan halutut tiedot hakijalta. Loppuvaiheessa panostetaan rennon mukavan ilmapiirin luomiseen, jotta hakija lähtee haastattelusta hyvällä mielellä kokien itsensä tulleen kohdelluksi arvostavasti. (Markkanen 2009, 212)

Haastattelun alussa haastattelijan on hyvä kertoa hakijalle miten tapaaminen etenee. Haastattelussa ammattimainen rekrytoija osaa luoda tasa-arvoisen vuorovaikutuksen kentän. Työnantajan edustajan aktiivinen, kuunteleva rooli on merkityksellistä. Keskeistä kompetenssipohjaisessa haastattelumenetelmässä on, että haastattelija osaa kuljettaa jokaisen vastauksen uudeksi kysymykseksi. (Kivimäki 2016, 12). Parhaimmillaan haastattelu on rekrytoijan ohjaamaa dialogia, johon sisältyy aktiivista kuuntelemista, viestien tulkintaa ja saadun tiedon kriittistä arviointia. Haastattelija tekee pitkin haastattelua päätöksiä kysymyksillään, tulkinnoillaan ja miten niistä jatkaa, jotka siten ohjaavat tilanteen kehittymistä. (Markkanen 2009, 12)

Haastattelussa sopivuutta arvioidaan puolin ja toisin. Haastattelija pyrkii kertomaan työpaikasta houkuttelevasti ja innostavasti, mutta kuitenkin realistisesti ja riittäväällä konkretialla. Yrityksen esittelyyn kannattaa panostaa. Esittelyyn kannattaa suhtautua myynnillisesti ja miettiä ennalta muun muassa miksi nykyiset työntekijät viihtyvät työssään ja ovat sitoutuneita, minkälaisia

taloudellisia ja ei-taloudellisia hyötyjä yritys tarjoaa ja mitä hyötyä työ voi tuoda hakijan uralle. Kuitenkaan ei ole kenenkään etu luoda liiallisia odotusarvoja, joita on myöhemmin vaikea lunastaa. Ristiriita siinä, minkälainen ennakkokuva luodaan ja mitä todellisuus on, on vahingollista työnantajamielikuvalla. (Kivimäki 2016, 12).

Ympäristö haastattelulle voi myös olla perinteisestä poikkeava ja vapaamuotoisempi – työtilan sijaan haastatteluja voidaan toteuttaa yhtä lailla esimerkiksi kävelyllä tai kahvilassa. Vapaamuotoisempi ympäristö saattaa rentouttaa tilannetta ja lievittää hakijan jännittämistä. Tärkeää on myös varata riittävästi aikaa.

Haastattelun tukena valintaa ja soveltuvuuden arviointia helpottamaan voi olla hyödyllistä järjestää ryhmätilanne tai pyytää työnäytteitä.

Soveltuvuuden arviointiin käytettävien testien hyödyntämisestä rekrytointiprosessin tukena tulee kertoa hakijalle etukäteen. Hänelle tulee kertoa miksi ja miten arviointia tehdään. Arviointimenetelmien ja arvioijien osalta käytetään vain luotettavia tahoja ja menetelmiä. Tuloksista hakija saa palautteen.

Hakijan antamien tietojen oikeellisuus on asianmukaista varmistaa, suosittelijoiden kontaktoitiin kuitenkin tulee pyytää hakijalta lupa.

Valintaa tehdessä on tärkeää arvioida hakijoita eri näkökulmista; minkälaiset tiedot, taidot, koulutus, kokemus ja tehtävästä riippuen mahdolliset verkostot häneltä löytyy. Minkälaiset esimerkiksi projektitaidot ja vuorovaikutustaidot ovat, miten hän johtaa itseään, oppimishalu, suhtautuminen muutoksiin, yksilölliset ominaisuudet ja persoonallisuuden piirteet ja muun muassa minkälaisia uskomuksia, arvoja ja asenne häneltä löytyy. (Saarikoski 2017).

Kaikki kohtaamispisteet ovat merkityksellisiä työnantajamielikuvan ja hakijakokemuksen näkökulmasta. Viestintä ja asianmukainen yhteydenpito vaikuttavat hakijakokemukseen ja minkälainen mielikuva hakijalle yhtiöstä jää. Rekrytointiprosessiin osallistuvien on hyvä tehdä selkeä tehtävänjako viestinnän

osalta, kuka viestii, mitä ja missä vaiheissa. Hakijat tulee pitää ajantasalla prosessin etenemisestä ja heille on hyvä antaa perustelut valinnasta. Viestinnän on järkevää olla personoitua, massaviestien lähettämistä on syytä mahdollisuuksien mukaan välttää. Jokainen haluaa tulla kohdatuksi yksilönä. (Saarikoski 2017; Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2020.) Slezak (2016, McCamey 2018 mukaan) nostaa viestinnän osalta ensisijaisen tärkeäksi huolehtia vähintäänkin viestiminen prosessin aikajanan, hakemusaineiston kuitaamisen ja ehdokkaiden valinta- tai hylkäysilmoitusten osalta.

3.1.3 Post-rekrytointi

Kuten jo aiemmin todettua, post-rekrytointi on tärkeä osa rekrytointia ja merkityksellistä työnantajamielikuvan suhteen. Henkilövalinnan jälkeen pohditaan, miten uutta henkilöä tuetaan omaksumaan yrityskulttuuri, toimintatavat, arvot ja tavoitteet itse työtehtävien oppimisen lisäksi.

Perehdytyksestä käytetään tavoitteenasettelun mukaan englanninkielestä myös meille vakiintuneita termejä ”Orientation” ja ”Onboarding”. Orientaatiovaiheessa eli alun yleisperehdytyksessä tähdätään työn tekemiseen tarpeellisen perusosaamisen hankkimiseen. ”Onboarding” on laajempi käsitteenä. Sen tarkoituksena on mahdollisimman nopeasti saada uusi työntekijä kiinni tuottavaan tekemiseen, varmistaa sitoutuminen ja edistää strategisten tavoitteiden sisäistämistä. Hyvin hoidettu post-rekrytointi sitouttaa uutta työntekijää yritykseen. Jo ennen työsuhteen alkua työnantaja edistää positiivisen työnantajamielikuvan kehittymistä pitämällä asianmukaisesti yhteyttä ja huolehtimalla käytännön asioista mallikkaasti. (Kaijala 2016, 81-85; Saarikoski 2017.)

Perehdytys on hyvä ymmärtää laajempaan onboarding-tyyppisenä prosessina ja suhtautua siihen pitkänä vuorovaikutteisena prosessina. Silloin siinä luodaan henkilölle edellytykset ja tahto työskennellä menestyksellisesti yhtiön palveluksessa (Kaijala 2016, 83-85).

Rekryointikierroksien jälkeen rekrytoinnista vastaavien on järkevää pysähtyä reflektoimaan, analysoimaan ja arvioimaan toteutuksen onnistumista ja kehittämispotentiaalia. Arviointia on syytä tehdä paljon hakijan näkökulmasta. Minkälaista hakijaprofiilia tällä kertaa saatiin, onko hakutekstin kohdennuksessa ja houkuttelevuudessa parantamisen varaa? Miten yhteydenpito ja kontaktointi onnistui, miten aikataulut ja prosessin aikaavievyydet onnistui, minkälaisen hakijakokemuksen uskomme luoneen? Toisinaan voi olla järkevää pohtia, löytyisikö haun loppusuoralle päässeille talosta muu avoin työtehtävä. Tärkeää on myös pohtia, miten rekryointiprosessin tuloksellisuutta tullaan mittaamaan ja miten tulevaisuudessa voidaan tietää onnistuttiinko rekrytoinnissa. (Laine 2016, 6; Friman 2018).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Tutkimusmenetelmät valikoituivat sen perusteella, mitkä tukevat parhaiten työpaikan ja työtehtävän tarpeita, sekä antavat juuri tarvittavaa tietoa rekrytoivan esimiehen osaamisen kehittämiseen ja aiemman tukimateriaalin täydentämiseen. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin löydettiin parhaiten vastaukset näitä menetelmiä hyödyntämällä.

4.2 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi vastaa tutkimuskysymykseen siitä, minkälaista tukimateriaalia rekrytointiin on aiemmin luotu ja onko se riittävää rekrytoivalle esimiehelle suoriutumaan rekrytointiprosessista onnistuneesti ja myönteistä työnantajamielikuvaa edistäen. Onnistumisen kriteereiksi voidaan nähdä organisaation tarpeiden ja arvojen näkökulmasta onnistuneet rekrytointivalinnat, rekrytointiprosessissa aikataulussa pysymisen, toimivan yhteistyön rekrytoinnin eri sidosryhmien kanssa ja myönteisen työnantajamielikuvan edistämisen.

Toimeksiantajayritys on pohjoismainen suuryritys, joten koko yhtiön rekrytointiin käytössä olevat dokumentit olisivat olleet liian laaja kokonaisuus analysoida. Dokumenttianalyysi rajattiin toimeksiantajayhtiön yksityisasiakkaiden myynti- ja asiakaspalveluorganisaation rekrytoivien esimiesten erikseen pyytämättä saatavilla olevan materiaalin analysointiin. Organisaatiossa esimiehille suunnattua rekrytoinnin tukimateriaalia on koottu pääasiassa Teams-ryhmän kansioihin, joihin esimiehillä on pääsy. Osaa materiaaleista päivitetään säännöllisesti rekrytointien yhteydessä mahdollisimman ajantasaiseksi. Myös HR tuottaa ja heiltä on saatavilla tukimateriaalia, mutta tässä analyysissä ne rajattiin ulkopuolelle. Analyysin ulkopuolelle pääasiassa rajattiin myös itse aiemmin tuottamani materiaali alkuvuodelta 2021.

Dokumenttianalyysissä analysoidaan

- Koulutusorganisaation tuottamaa Rekrytoinnin käsikirja CC 2020, pdf ja video
- HR-yksikön tuottamaa materiaalia HR rekrytoinnin perehdytys (2021)
- Haastattelijalle suunnattua haastattelun tukimateriaalia (päivitetty 2021)
- Powerpoint-muotoista yhtiön esittelymateriaalia (päivitetty 2021)

Koulutusorganisaation tuottama Rekrytoinnin käsikirja CC 2020, joka sisältää niin pdf-muotoisen materiaalin kuin haastatteluun tukevan videomateriaalin, tukee rekrytointiprosessin hahmottamista ja rakentaa osaamista rekrytointiin. Materiaali kuvaa prosessin eri vaiheita ja antaa valmiuksia projektiin. Materiaali on luotu ennen koronapandemiaa, joten siinä ei ole huomioitu pandemian myötä käyttöön otettuja vaihtoehtoisia rekrytointitapoja. Materiaalin näen toimivan parhaiten valmentavana materiaalina perehdytykseen ennen rekrytointia ja se tuo osaamista rekrytoinnin selkeimpiin vaiheisiin. Materiaali ei jää pelkästään ylätasolle, vaan tarjoaa myös yksityiskohtaisempaa tukea, kuten haastattelukysymykset, kysymyksiä referenssisoihtoihin ja esimerkkiviestipohjia. Video opettaa käytännönläheisesti näytellyn haastattelutilanteen kautta haastattelun toteutusta ja johtamista. Myös opas keskittyy eniten haastatteluun ja antaakin tähän työvaiheeseen hyvät valmiudet.

Materiaali ei kuitenkaan ole ehkä nopeasti työn lomassa silmäiltävänä työkaluna helppokäyttöisin. Se mitä rekrytoija oppaan lisäksi tarvitsee, on vielä selkeämpi ja yksityiskohtaisempi prosessikuvaus, jossa on avattu tarkemmin myös usein näkymättömiin jäävää, mutta tärkeää taustatyötä. Prosessiin kuuluu paljon taustatyönä toteutuvia työvaiheita ja muistettavaa. Nämä ovat ne osuudet, jotka ovat jääneet rekrytointia toteuttaneiden hiljaiseksi tiedoksi ja kaipaavat kirjallista muotoa.

HR-yksikön tuottama materiaali HR rekrytoinnin perehdytys (2021) tuo rekrytointiin eritoten HR-näkökulmaa, ottaa huomioon vielä korostuneemmin rekrytointia työantajamielikuvan tukemisen näkökulmasta ja auttaa välttämään virheitä juridisesta näkökulmasta. Myös tämä materiaali tarjoaa

prosessikuvausta erityisesti tämän materiaalin tehneen organisaation näkökulmasta. Prosessikaavio on luotu koko yhtiön käyttöön, joten se ei ota yksikkökohtaisia tarpeita ja eroavaisuuksia huomioon. Materiaali on powerpoint-pohjainen, mikä tekee siitä nopeasti silmäiltävän. Materiaali on osittain englanniksi, mutta koska työpaikallamme myös odotetaan englannin kielen taitoa tämä ei tuota haasteita käytettävyydessä.

Haastattelukysymysten tukimateriaalia on päivitetty säännöllisesti haastattelukierroksilla. Kysymysten asettelu on harkittu tarkoin ja niissä on otettu huomioon juridinen näkökulma, parhaiden osaajien ja soveltuvuuden kartoittaminen, hakijakokemus ja kaiken kaikkiaan haastattelun järkevä rakenne ja kokonaisuus. Haastattelijan onkin turvallista toteuttaa haastattelu runkoa seuraten, mutta kuitenkin luonnollisesti vastauksista jatkokysymyksiä esittäen. Kysymysten määrä on harkittu ja sitä noudattaen haastattelu-aika riittää, tilaa jää hakijan kysymyksille ja saadaan kattava kuva hakijasta. Materiaali on kaiken kaikkiaan hyvä ja palvelee organisaation tarpeita ja käyttötarkoitustaan hyvin. Vuonna 2021 omalla rekrytointikierroksellani toimme apunani olleen rekrytoivan esimiehen kanssa kysymyksiin aiempaa enemmän myynnillistä näkökulmaa, jotta odotukset myymisen osalta tulevat entistä kirkkaammaksi hakijalle. Näimme tämän odotuksen kirkastamisen tarpeelliseksi, jotta hakijan mielikuva ja työn odotukset kohtaavat mahdollisimman hyvin.

Yhtiön esittelymateriaali (päivitetty 2021) antaa hyvää yleiskuvaa yhtiöstä, yhtiön arvoista, haetusta työstä, perehdytyksestä, työsuhteesta, eduista ja lain edellyttämistä soveltuvuus-kriteereistä. Materiaalia on hyödynnetty hakuvaiheessa ja sen tarkoitus on ollut antaa riittävä kuva hakijalle haetusta työstä. Materiaali on tehty powerpoint-pohjaan ja se on selkeä ja helppolukuinen. Sen on tarkoitus toimia tukimateriaalina rekrytoijalle esittelytilanteessa eikä kaikkea ole kirjoitettu materiaaliin auki. Materiaali on kokonaisuutena selkeä ja tämän pohjalta hakijalla on edellytykset muodostaa käsitys vastaako yhtiö ja työ omia odotuksia. Materiaali vastaa yhtiön kriteereitä ja on myös yhtiön näköinen. Esittelytilanteessa esittelymateriaalin läpikäynnin jälkeen tilaa on annettu myös mahdollisille tarkentaville kysymyksille.

4.2.1 Sisäinen tukimateriaali työnantajamielikuvan huomioinnin näkökulmasta

Tukimateriaalia on luotu eri tukiorganisaatioiden, HR:n ja koulutusorganisaation toimesta, sekä myös sisäisesti organisaation rekrytoivien esimiesten tuottamana tai päivittämänä. Kaikissa materiaaleissa on otettu huomioon hakijan näkökulmaa, hakijakokemusta ja sitä myötä syntyvää työnantajamielikuvaa. Muun muassa rekrytoinnin käsikirjan videomateriaalissa korostetaan mukavan ja arvostavan ilmapiirin luomista. Videossa halutaan välittää aidon läsnäolon ja mukavan tunnelman rakentamisen merkitystä, vaikka kuitenkin kysymysten kautta kartoitetaan määrätietoisesti hakijan soveltuvuutta. Organisaatiolle on selkeästi tärkeää, minkälainen kuva välitetään ulospäin kohdatessa potentiaalisia työntekijöitä, asiakkaita tai sidosryhmiä. Kuten aiemmin todettua, kyseessä on iso yhtiö, jossa on osaamista toimia ammattimaisesti ja kauaskatsoisesti rekrytoinnissa ja työmarkkinoilla.

Rekrytoijalle voi ajatuksen tasolla olla itsestään selvää, että projektia toteutetaan kunnioittavalla ja huomaavaisella otteella, mutta on tärkeää, että sen merkitys puetaan sanoiksi myös tämänkaltaisissa perehdytysmateriaaleissa avaten sitä, miten myönteisiä mielikuvia ja kokemusta tuetaan tässä kontekstissa konkreettisilla teoilla.

4.2.2 Sisäinen tukimateriaali rekrytointiin

Organisaatiossa käytössä olevaa rekrytointimateriaalia on luotu eri tukiorganisaatioiden toimesta. Materiaaleissa on pidetty mielessä yhtiön arvot ja odotukset ja että rekrytointi on linjassa niiden kanssa. Tämä on olennaista mainekuvan rakentamisen kannalta.

Kokemukseni pohjalta materiaalit antoivat hyvin tietoa organisaation tavasta rekrytoida, mutta taustatyöt tärkeydestään huolimatta jäivät pienelle osalle, kuten myös projektin juoksutus, aikatauluttaminen ja eri vaiheiden ennakointi. Erityisesti niiden osalta jäi paljon kysymisen tarvetta kollegoilta ja sidosryhmiltä.

Rekrytointi edellyttää paljon yhteistyötä eri tahojen kanssa, sähköisiä prosesseja ja lupien hakemista, työajan hallintaa ja suunnitelmallisuutta, sekä kokonaisuuksien osien hahmottamista. Monet työvaiheet ja prosessit menevät ainakin osittain päällekkäin. Pelkkä muistinvaraisuus ei riitä, vaan pitää systemaattisesti tehdä eri kirjanpitoja.

Tunnistin tarpeen vielä tarkemmalle, vaiheesta vaiheeseen ohjaavalle oppaalle, jota voi vaikka pitää työn lomassa taustalla auki. Vaihtuvuus kesä- ja tuntityöntekijöiden rekrytoivissa esimiehissä on ollut vuosittaista ja tästä syystä tukimateriaalin on hyvä olla mahdollisimman yksityiskohtainen, jotta kokonaisuudesta vastaava rekrytoija ei ole liian riippuvainen kollegoistaan.

4.3 Osallistuva havainnointi

Kenttätöitä tekemällä ja havainnoimalla vuonna 2021 saatiin käytännönläheisesti vastauksia tutkimuskysymykseen siitä, onko tukimateriaali riittävää rekrytoivalle esimiehelle suoriutumaan rekrytointiprosessista annetussa aikataulussa, hyviä rekrytointipäätöksiä tehden ja myönteistä työnantajamielikuvaa edistäen. Vastauksia saatiin myös siihen, miten rekrytointiprosessi vaikuttaa työnantajamielikuviin. Havainnointi oli tärkeä tiedonkeruumenetelmä, jonka pohjalta ja siitä kertyneellä osaamisella oli kykyä täydentää entuudestaan olemassa olevaa rekrytointin tukimateriaalia.

4.3.1 Havainnot rekrytointiprosessista

Organisaatiossa vuosittain toteutuva tunti- ja kesätyöntekijärekrytointi on mittava projekti, jossa koordinoitavasti olevalla esimiehellä on erittäin laaja kokonaisuus hoidettavana rajatussa aikataulussa. Projekti on vastuullista, koska kuten teoriaan viitaten voimme todeta, rekrytointiprosessilla on merkittävä vaikutus työnantajamielikuviin ja siten mielikuvaan koko yrityksestä. Siksi esimiehellä on iso vastuu ja myös paine suoriutua työstään erinomaisesti.

Organisaation rekrytointiin liittyvät prosessit ja työnjaot eivät tue parhaalla mahdollisella tavalla massarekrytointia, taustatyötä ja manuaalityötä kertyy siksi paljon. Taustatyön vastuiden jakamista on varaa kehittää ja arvioida uudelleen, jotta prosessia saataisiin tehostettua ja työmäärää jaettua järkevämmiin. Näin saataisiin entistä varmemmin varmistettua sujuva prosessi.

Tässä työssä ratkaisua haetaan aiemmin mainittujen kehityskohtien sijaan kuitenkin siihen, miten rekrytoivaa esimiestä saadaan tuettua tämän hetken vastuunjaolla ja näillä prosesseilla työssään. Tukimateriaalien pitää olla erittäin kattavat, jotta asioiden selvittäminen ei vie tarpeettomasti aikaa eikä tehdä vältettävissä olevia virheitä, jotka voivat vahingoittaa rekrytoinnin onnistumista ja työnantajamielikuvaa. Havainnoinnin ja kokemuksen pohjalta löydettiin keino tuoda lisäarvoa oppaan muodossa, jolla projektin sujuvuus saadaan varmistettua ja tarjottua hakijoille hyvä hakijakokemus. Vuonna 2021 rekrytointiprojektin voidaan nähdä onnistuneen, mutta silloin oltiin turhan riippuvaisia aiemmin projektista vastanneen esihenkilön hiljaisesta tiedosta.

4.3.2 Havainnot työnantajamielikuvan rakentamisesta rekrytoidessa

Toimeksiantajayritys tekee paljon töitä rakentaakseen myönteistä työnantajamielikuvaa. Isossa organisaatiossa on erikseen henkilöstöä, joka työskentelee päivittäin työnantajamielikuvan kehittämisen parissa. Työtä asian tiimoilla siis tehdään paljon ja harkiten. HR-yksikkö osaltaan on rekrytointien aikana korostanut työnantajamielikuvan tärkeyttä ja huomioimisen merkitystä. Jo rekrytoinnin suunnittelu- ja perehdytysvaiheessa käydään keskusteluja tästä näkökulmasta.

Yritys haluaa näkyä oikealla tavalla oikeissa paikoissa luodakseen houkuttelevuutta potentiaalisten työnhakijoiden silmissä. Osana rekrytointiprosessia rekrytoiva esimies osallistuu vuosittain eri oppilaitosten työnhakumessuille. Esittelyyn yrityksenä ja työnantajana panostetaan, sekä suhteiden solmimiseen potentiaalisten työnhakijoiden kanssa. Palaute vuodelta

2021 oli hyvää ja usea hakija haastatteluissa kertoi, että toimeksiantajayritys erottui ja jäi mieleen muiden joukosta.

Eri kohtaamispisteissä ja viestinnässä pidetään mielessä välittyvä hakijakokemus. Se, miten näissä onnistutaan vuosittain on riippuvainen rekrytoivasta esimiehestä, joka on viime vuosina vaihtunut vuosittain. Siksi tukimateriaalin on tärkeää tuoda tukea myös tästä näkökulmasta mahdollisimman konkreettisesti.

4.4 Rekrytoivan esimiehen opas

Lopputuotteena ja kehittämistyönä projektille ja tutkimukselle syntyi rekrytoivan esimiehen opas, jota hyödynnettiin ensimmäisen kerran rekrytoinnissa keväällä 2022.

4.4.1 Aloitus ja tavoitteet oppaalle

Tarve oppaalle löytyi vuoden 2021 rekrytoinnin yhteydessä, kun opinnäytetyöntekijä itse sai vastuukseen hoitaa projektia. Avuksi rekrytoinnissa toimi edeltävänä vuonna projektista vastannut esihenkilö. Jo varhaisessa vaiheessa dokumenttianalyysin, havainnoinnin ja keskustelujen kautta hahmottui tarve konkreettiselle oppaalle, joka vaiheittain opastaa koordinoitavastuussa olevan esihenkilön suoriutumaan mittavasta kokonaisuudesta. Tavoitteeksi muodostui se, että oppaan avulla koordinoitavastuussa oleva esihenkilö on mahdollisimman vähän riippuvainen muista tahoista ja hänellä on edellytys selviytyä tehtävästään mahdollisimman itsenäisesti. Lähteenä oppaalle kokemuksen ja havainnoinnin lisäksi hyödynnettiin jo saatavilla olevaa materiaalia, keskusteluja eri sidosryhmien kanssa projektin varrella ja nivottiin yhteen projektin ympärillä olevaa hiljaista tietoa. Oppaan tarkoitus on täydentää aiemmin tuotettua materiaalia ja toimia helppolukuisena työkaluna.

4.4.2 Sisällön luonti ja rakenne

Opas on rakennettu ja suunniteltu helppokäyttöiseksi työkaluksi työn oheen ja yksityiskohtaiseksi, mutta aiempaa lyhytsanaisemmaksi helposti silmäiltävyyden vuoksi.

Sisältöä oppaaseen lähdettiin rakentamaan sen pohjalta, mitä apua ja tietoa tekijä itse koki kaivanneensa rekrytointiprojektin varrella ja mitä dokumenttianalyysin perusteella materiaaleista puuttui. Toiveita kuunneltiin oppaan luonnin loppuvaiheessa myös vuoden 2022 kesä- ja tuntityöntekijärekrutoinnista vastaavalta henkilöltä.

Lopputuotoksena syntyi käytännönläheinen manuaali sisältäen vastuualueet, prosessivaiheet, tarkemmat ohjeet työvaiheiden läpivienneistä ja myös tapahtumien tekniset vaiheet. Opas sisältää täydennyksenä aiempaan muun muassa prosessikaavion organisaation juuri tästä rekrytointiprosessista, tehtävälistan käyttäjäoikeuksien tilaamisesta ja oikeuksien hakemisesta ja aiempaa tarkemmin tarpeellisista taustatöistä ja niiden vaiheista. Opasta seuraamalla kaikki olennainen tulee tehtyä taustatyötä myöden.

Rakenne muodostui jakaen rekrytointiprosessin pre-, intra- ja post-rekrutoinnin vaiheisiin ja nämä edelleen prosessin tarkempiin osa-alueisiin. Oppaasta haluttiin mahdollisimman konkreettinen ja laajuudestaan huolimatta helppokäyttöinen, joten pohjaksi hyödynnettiin Powerpointia, joka on työpaikalla eniten käytetty pohja koulutusmateriaaleille. Opas sisältää 22 powerpoint-sivua.

Tärkeässä osassa niin koko opinnäytetyössä kuin projektissa ja sitä tukevassa oppaassa on työnantajamielikuvanäkökulma. Työnantajamielikuvan rakentamista huomioitiin oppaassa siten, että prosessia haluttiin tarkastella myös hakijanäkökulmasta.

4.4.3 Lanseeraus ja käyttöönotto

Opas luovutettiin vuoden 2022 rekrytoinnista vastaavan äitiyslomasijaisen käyttöön loppuvuonna 2021. Oppaan ohessa rekrytoivalle esimiehelle toimitettiin kaikki edeltävästä rekrytoinnista vastanneen hallussa ollut tukimateriaali sähköpostiviestipohjista ja excel-pohjista lähtien.

Rekrytoivan esimiehen kanssa käytiin palautekeskustelu oppaan hyödyistä rekrytointiprosessin jälkeen. Opas sai kiitosta ja palaute oli hyvää. Esimies näki että opas täydensi materiaaleja tarvittavilta osin helpottaen merkittävästi hänen työtään.

Esimies koki, että oppaan avulla hän säästi merkittävän määrän aikaa, koska oppaaseen oli tuotu niin paljon aiemmin hiljaisena tietona pidettyä olennaista tietoa prosessista. Oppaan vuoksi hän ei kokenut kaivanneensa niin paljoa varmistelua ja toisten sidosryhmien tai kollegoiden neuvoja ja tukea projektin aikana, mitä olisi tarvinnut ilman sitä. Esimies oli saanut omalta esihenkilöltään kiitosta ja hämmästelyä, kuinka itsenäisesti esimies onnistui suoriutumaan projektista.

Ennen projektin alkua esimies oli perehtynyt tulevaan lukemalla opasta, mutta opas oli myös kulkenut tärkeänä tarkistuslistana projektin varrella. Tämä oli tuonut mielenrauhaa hallittavan kokonaisuuden ollessa laaja ja tehtävää paljon. Oppaan hän mielsi tärkeäksi tukimateriaaliksi projektinsa aikana. Palautteen perusteella materiaaliin vietiin vielä muutama lisäys. Näitä olivat tarkistuslistaan myyjätunnusten tilaaminen, sekä linkki intranetin HR-ohjeisiin hire-prosessien läpiviennistä.

Palautteen perusteella opas saavutti tavoitteensa. Se toi kirjalliseen muotoon hiljaista tietoa, tuki rekrytoivaa esimiestä itsenäiseen työskentelyyn, säästi merkittävästi esimiehen aikaa ja tuki sujuvaa rekrytointiprosessia.

Rekrytointiprosessin sujuvuus on tärkeä tekijä myönteisen hakijakokemuksen ja näin ollen työntajamielikuvan synnyssä ja näin ollen tuotoksen voidaan nähdä edistävän myös myönteisen työnantajamielikuvan rakentamista.

Tulokset

4.5 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on, miksi myönteinen työnantajamielikuva on tärkeää ja miten rekrytointiprosessi vaikuttaa työnantajamielikuviin.

Myönteinen työnantajamielikuva on tärkeää koska se vaikuttaa laajasti yhtiöön ja sen toimintaan. Työnantajamielikuva vaikuttaa yrityskuvaan, jonka lisäksi sillä on merkittävä vaikutus rekrytointiin ja yrityksen houkuttelevuuteen työnantajana. Työnantajamielikuvaa voidaan pitää ratkaisevana tekijänä rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Toimeksiantajayritys tarvitsee vuosittain merkittävän määrän tunti- ja kesätyöntekijöitä varmistaakseen palvelusaatavuuden ja toiminnot myös loma-aikana. Rekrytointitarve jo pelkästään toimeksiantajaorganisaatiossa on niin mittava ja työn vaatavuuden vuoksi valituilta odotettu taso korkea, että yrityksen houkuttelevuus työnhakijoiden silmissä on äärimmäisen tärkeää rekrytoinnin onnistumisen kannalta.

Rekrytointiprosessi taas itsessään luo työnantajasta mielikuvia, hyviä tai huonoja. Siksi prosessiin panostaminen on tärkeää. Rekrytointiprosessia tuleekin tarkastella alusta loppuun hakijakokemuksen näkökulmasta. Tähän toimeksiantajalla on kykyä. Rekrytointien yhteydessä tulee pitää mielessä, että hakijat ovat yleensä myös joko yrityksen asiakkaita, tai potentiaalisia sellaisia. Työnhakija myös usein puhuu kokemuksestaan eteenpäin. Rekrytointiprosessia voidaankin hyödyntää maineen kehittämisen keinona. (Saarikoski 2017; Laine 2018; Miles & McCamey 2018.)

Dokumenttianalyysin ja kenttätyön perusteella voidaan todeta, että nämä realiteetit ovat yrityksellä hyvin tiedossa ja niiden parissa tehdään paljon töitä. Rekrytoinnit ovat olleet onnistuneita. Vuosittain rekrytointitarve on onnistuttu täyttämään ja varsinkin viime vuosina palkattuihin työntekijöihin ollaan oltu pääasiassa oikein tyytyväisiä. Tärkeässä roolissa on myönteinen työnantajamielikuva, jotta hyvät tekijät saadaan myös pidettyä. Tiimin

henkilöstötyytyväisyyskyselyiden tulosten perusteella valitut uudet työntekijät ovat olleet tyytyväisiä työnantajaan ja rekrytoinnin yhteydessä työstä ja siihen liittyvistä odotuksista on saatu rakennettua totuudenmukainen kuva. Moni valittu on halunnut jatkaa työsuhteessa kesäkauden jälkeen opintojensa ohessa. Työ vaatii kattavaa ja pitkäkestoista perehdytystä ja tukea ja tästäkin syystä työsuhteiden pysyvyys ja jatkuvuus on ehdottomasti organisaation edun mukaista. Usea hakija vuoden 2021 rekrytoinneissa oli saanut tietoa avoimista olevasta työpaikasta tiimin työntekijöiltä, jotka olivat suositelleet työnantajaa. Tässä voidaan huomata sisäisen työnantajamielikuvan vaikutus rekrytointiin.

Toisena tutkimuskysymyksenä on, minkälaista tukimateriaalia rekrytointiin on luotu ja onko se riittävää rekrytoivalle esimiehelle suoriutumaan rekrytointiprosessista annetussa aikataulussa, hyviä rekrytointipäätöksiä tehden ja myönteistä työnantajamielikuvaa edistäen.

Tutkimuskysymykseen lähdettiin hakemaan vastausta kenttätyön, osallistuvan havainnoinnin lisäksi dokumenttianalyysillä. Toimeksiantajayrityksen koosta johtuen dokumenttianalyysi rajattiin yrityksen yksityisasiakkaiden myynti- ja asiakaspalveluorganisaation rekrytoivien esimiesten erikseen pyytämättä saatavilla olevan materiaalin analysointiin. Analyysiä tehtiin pdf:stä ja videosta koostuvasta Rekrytoinnin käsikirjasta (2020), HR-yksikön tuottamasta perehdytysmateriaalista (2021), haastattelun tukimateriaalista (päivitetty 2021) ja yrityksen esittelymateriaalista (2021).

Lopputuloksena voitiin nähdä rekrytoinnin tukimateriaalin olevan ammattimaista, siihen on panostettu ja käytetty aikaa, sekä se tarkastelee prosessia myös hakijakokemuksen näkökulmasta. Rekrytoijan käsikirjan oheen on tehty opetusvideo, joka hyvin käytännönläheisesti kuvaa näytellysti miten haastattelutilanne etenee. Tämän pohjalta henkilö, joka ei ole ennen haastatellut varmasti kykenee johtamaan tilannetta ammattimaisen kuvan välittämällä. Selvää ristiriitaa teoriapohjan ja tutkimusaineiston oppien välillä ei tunnistettu.

Rekrytointiprojektiin kuitenkin havaittiin liittyvän paljon hiljaista tietoa. Dokumenttianalyysin ja rekrytoivan esimiehen kokemuksen pohjalta tunnistettiin hyvästä rekrytointin tukimateriaalista huolimatta tarve rekrytoijan työkaluna toimivalle oppaalle, joka vielä aiempaa konkreettisemmin ohjaa vaiheittain läpi rekrytointiprosessin, mahdollistaen entistä itsenäisemmän työskentelyn rekrytoinnista vastaavana.

Rekrytointiopas on tukenut rekrytointin koordinoituvuudessa olevaa esimiestä suoriutumaan työstään entistä itsenäisemmin ja huomioimaan rekrytointin osatekijöitä aiempaa suunnitelmallisemmin ja ennakoivammin. Opas tukee rekrytointiprosessin hallintaa ja sujuva ammattimainen prosessi edistää myönteistä hakijakokemusta ja laajemmin työnantajamielikuvaa.

Vastauksena kysymykseen voidaan nähdä, että jo aiemmin rekrytoinneissa ollaan onnistuttu pysyen aikataulussa, tehden hyviä rekrytointipäätöksiä ja edistäen myönteistä työnantajamielikuvaa, mutta tämän työn yhteydessä syntyneellä oppaalla rekrytointin tukimateriaaleja saatiin täydennettyä niiltä osin, että tukimateriaalin voidaan jatkossa nähdä mahdollistavan hyvinkin itsenäisen työskentelyn rekrytointin koordinoituvuudessa olevana esimiehenä. Aiemmin onnistuminen edellytti enemmän muiden apua ja aikaa rekrytointin tukena.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä on, miten hakijakokemusta ja työnantajamielikuvaa huomioidaan rekrytoivan esimiehen tukimateriaaleissa ja ohjeistuksissa.

Toimeksiantajayrityksen myynti- ja asiakaspalveluorganisaatiossa käytössä olevissa materiaaleissa huomioidaan hakijakokemusta ja työnantajamielikuvaa. Rekrytoijan käsikirjassa ohjeistetaan käytännönläheisesti myönteistä hakijakokemusta edistäviin tekoihin muun muassa haastattelutilanteissa, kuten että tarjotaan kahvia tai teetä ja saatetaan henkilö haastattelun jälkeen haastatteluhuoneesta ovelle. Käsikirjassa myös kannustetaan ripeään kontaktointiin ja hakijan näkökulmasta välttämään viivyttelyä.

Haastattelukysymyksissä halutaan selvittää hakijan soveltuvuutta, mutta kysymykset on suunniteltu tahdikkaiksi ja miellyttäviksi, ei liian päälle käyviksi. Rakenne on suunniteltu niin, että tilaa jää hakijan kysymyksille ja keskusteluille hakijan tarpeiden pohjalta.

HR:n tuottamassa perehdytysmateriaalissa jo heti ensisivuilla painotetaan huutomerkkein hakijakokemuksen ja arvostuksen merkitystä. Onnistuneen tarvemäärittelyn merkitys rekrytoinnin onnistumiselle ei jää epäselväksi. Työntajamielikuva, ammattimaisuus, luottamus ja stukturoitu rakenne korostuvat. Teoriaosuuden oppien mukaisesti hakijoille kannustetaan antamaan palautetta ja korostetaan viestinnän keskeisyyttä koko prosessin ajan. Materiaalin myötä halutaan myös varmistaa asiallisuus ja muistutetaan kielletyistä kysymyksistä. HR:n materiaali siis selvästi keskittyi ymmärrettävästi hakijakokemuksen ja työnantajamielikuvan näkökulmaan ja oli sen osalta hyvin linjassa tiedetyn teorian kanssa.

Vastauksena kysymykseen voidaan todeta myönteisen työnantajamielikuvan välittymisen kulkevan systemaattisesti eri materiaaleissa mukana.

4.6 Tulosten luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida siitä kulmasta, miten hyödyllinen se on ja minkälaista pätevyyttä sillä osoitetaan. Työelämälähtöisessä kehittämistyössä tärkeinä ohjaavina tekijöinä on huolellisuus, totuudessa pysyminen ja tarkkuus. Tutkimuksessa tulee huomioida hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Kehittämisen kohteeseen liittyvillä tahoilla on oikeus tietää mitä kehittämistyön osalta ollaan tekemässä, mikä on työn kohde ja tavoitteet, sekä kehittämistyöhön liittyvien tahojen rooli kehittämisessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 48.)

Aloite opinnäytetyön aiheeseen syntyi opinnäytetyön tekijältä itseltään. Tarve tämän aiheeseen työhön ja erityisesti sen osana syntyneeseen rekrytoivan

esimiehen oppaaseen löytyi työtä tekemällä ja sen tarpeita arvioimalla. Tutkimusaiheella perusteineen lähestyttiin työnantajan edustajaa ja sillä saatiin lupa edetä. Toimeksiantajan kanssa laadittiin sopimukset asianmukaisesti. Toimeksiantajan edustaja tuki prosessin aikana ja hänen kanssaan käytiin matkan varrella keskusteluja etenemisestä ja työn sisällöstä. Kehittämistyöhön olennaisesti liittyvänä henkilönä voidaan pitää rekrytointioppaan ensimmäistä käyttäjää, vuoden 2022 rekrytoinnista vastaavaa opinnäytetyöntekijän äitiyslomasijaista. Perekäytösvaiheessa hänelle annettiin tietoa opinnäytetyöstä ja sillä luvattiin tukea häntä onnistumaan työssään. Hän oli kehittämisessä mukana niiltä osin, että hänen toiveitaan kuultiin oppaan viimeistelyvaiheessa ja rekrytointikierroksen jälkeen käytiin palautekeskustelu oppaan hyödyistä.

Tutkimusmenetelmiksi valikoitui opinnäytetyön tekijän osallistuvan havainnoinnin eli kenttätöiden täydentäminen dokumenttianalyysillä, jotka toimivat pohjana konstruktivisen tutkimuksen menetelmin toteutetulle rekrytoinnin oppaalle. Tutkimuksen pohjalta tunnistettiin tarve juuri tämän muotoiselle oppaalle täydentämään aiempaa materiaalia. Lopputuotoksena on mahdollisimman konkreettinen ja käytännönläheinen opas rekrytoinnin etenemisestä vaiheittain juuri tässä rekrytointitarpeessa. Tietoa kerättiin niin teoriasta kuin käytännöstä. Kirjallisuutta teorian tueksi on pyritty hyödyntämään monipuolisesti ja johdonmukaisesti. Työssä on käytetty lähteenä ammatillisia kirjoja, artikkeleja, blogikirjoituksia ja hyödynnetty Turun Ammattikorkeakoulun ohjeistamia tiedonhakukanavia. Lähdemerkinnät on tehty asianmukaisesti.

Ojasalo ym. (2009, 22-48) mukaan kehittämistehtävä ja sen onnistumisen mittarit tulee määritellä tarkoin, jotta onnistumista voidaan arvioida. Tämän työn osalta kehittäminen määrittyi varsin helposti, koska tekijällä oli tuore käsitys omasta kokemuksesta käsin siitä, millä keinoin lisäarvoa tukimateriaaleihin voidaan tuottaa. Lopullinen muoto ja työn kokonaisuus hahmottui tutkimuksen edetessä. Rajaus koettiin vaikeimmaksi, niin teorian tarkastelun kuin oppaan osalta. Onnistumisen mittareina voitiin pitää sitä, että vuoden 2022 rekrytoinnissa esimies koki oppaasta merkittävää hyötyä ja oppaalle määritellyt tavoitteet saavutettiin. Oppaan tavoitteina pidettiin, että sen avulla

koordinointivastuussa oleva esihenkilö on mahdollisimman vähän riippuvainen muista tahoista ja hänellä on edellytys selviytyä tehtävästään mahdollisimman itsenäisesti. Rekrytointiprosessi kaikinensa oli sujunut hyvin. Opinnäytetyö vahvisti tutkimuksen tekijän ammattitaitoa ja osaamista, jotka myös olivat tavoittelemisen kohteena.

Toimeksiantajan aineistoihin kohdistuvan analyysin luotettavuus perustuu tämän työn yhteydessä kasvatettuun teoreettiseen osaamiseen, aiempaan oppiin ja työkokemukseen. Analyysi on siis opinnäytetyön tekijän osaamiseen perustuva arvio ja näkemys tarkastellusta kohteesta.

Tutkimuksen tuloksiin päädyttiin kirjallisuuskatsauksen, käytännön työn ja tieteellisten tutkimusmenetelmien tietojen yhdistelmänä. Luotettavuutta voidaan arvioida laadulliseen tutkimukseen sopivin kriteerein. Tutkimuksen tekijän käytännön kokemus toimeksiantajayrityksessä työskentelystä, arvioinnin kohteena olevien materiaalien käyttäjänä ja rekrytoinnista vastaavana henkilönä tekevät tutkimuksen tuloksista varsin luotettavia yhdistettynä vuoden 2022 rekrytoinnista vastaavan esimiehen palautteeseen.

Tuloksia tarkasteltaessa on syytä muistaa tutkimusta varten tehdyt rajaukset. Yritys on suuryritys ja tutkimus on rajattu toteutettavan sen yksityisasiakkaiden myynti- ja asiakaspalveluorganisaatioon. Tuloksia ei siis voida ajatella päteväksi koko yhtiön osalta.

Rekrytoivan esimiehen opasta saatiin opinnäytetyön tekemisen aikana testattua vuoden 2022 rekrytoinnin yhteydessä, jolloin oppaan hyödyistä ja pätevydestä saatiin tarvittavaa tietoa. Loppukäyttäjän palautteen perusteella opas tuki luotettavalla tavalla työskentelyä ja rakentui oikean tiedon varaan.

Toimeksiantajan edustajalle on toimitettu opinnäytetyö luettavaksi. Osana opinnäytetyötä tuotettu rekrytointiopas on viety opinnäytetyön liitteeksi, mutta sitä ei salaisuuden vuoksi julkaista.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työssä selvitettiin työnantajamielikuvan ja rekrytoinnin välistä suhdetta ja kasvatettiin teoreettista osaamista aiheen ympärillä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työnantajamielikuva vaikuttaa merkittävästi rekrytointiin ja rekrytointi työnantajamielikuvaan. Onnistuminen molempien saralla voi tukea yrityksen menestystä ja kannattavuutta moninaisesti. Opinnäytetyöntekijän toimenkuvaan kuuluu isona osana rekrytointi ja kehittämistyön voidaan nähdä tuovan tekijälle lisää asiantuntijuutta ja ammattitaitoa. Tutkimuksen ja työn tunti- ja kesätyöntekijätiimin esimiehenä voitiin siten nähdä tukevan toisiaan. Toimeksiantajayritykselle tuotettiin lisäarvoa tutkimuksen yhteydessä täydentämällä organisaation rekrytoinnin tukimateriaaleja ja perehdyttämällä sijaista työnantajamielikuvan huomioivaan rekrytointiin.

Rekrytointiprosessi on tärkeä kohtaamispiste henkilön ja yrityksen välillä ja kuten todettua, se väistämättä vaikuttaa työnantajamielikuvaan. Rekrytointia voidaan ajatella mainekuvan rakentamisen välineenä, mutta tärkeää on myös ymmärtää epäonnistuneen rekrytoinnin kielteinen vaikutus yritykseen. Jokainen kohtaamispiste on merkityksellinen. Hakijakokemukseen vaikuttaa miten hakija kokee tulevansa kohdatuksi kuin myös kohtelu on merkittävässä osassa yrityksen sisäisten mielikuvien synnyssä. Voidaan siis tulla tulokseen että inhimillinen, arvostava ja huomioonottava suhtautuminen toisiin ihmisiin eri tilanteissa on keskeisessä asemassa positiivisen maineen rakentamisessa.

Yrityksen tapa rekrytoida osaltaan rakentavaa mielikuvaa työnantajasta. Työnhakija arvioi saamaansa tietoa ja kokemuksia muodostaakseen mielikuvan yrityksestä organisaatiota edustavien käytäntöjen, prosessien ja kohtaamisten pohjalta. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työnantajamielikuva on äärimmäisen tärkeä tekijä niin yleisesti kuin toimeksiantajalle, jotta rekrytoinnissa voidaan onnistua. Organisaation pitää onnistua houkuttelemaan merkittävä määrä hyviä hakijoita, samalla kun kilpailu työmarkkinoilla parhaista tekijöistä on kovaa. (Rötkin 2015, 41; Saarikoski 2017; Miles & McCamey 2018; Vaara & Mäkelä 2019; Kajala & Tolvanen 2020, 79-81.)

Toimeksiantajayritys on onnistunut rekrytoinneissa hyvin ja on tärkeää varmistaa, että se onnistuu niissä myös vastaisuudessa. Tunti- ja kesätyöntekijöiden rekrytoinnista vastaavissa esimiehissä on ollut vuosittaista vaihtuvuutta ja on erittäin tärkeää varmistua siitä, että projektiin laadittu tukimateriaali tukee projektin onnistumista ja rekrytoivalla esimiehellä on edellytykset toteuttaa sitä mahdollisimman itsenäisesti. Osaltaan sujuvaa rekrytointiprosessia tukee se, että rekrytoivalla henkilöllä on itsevarma olo roolissaan. Opinnäytetyön yhteydessä löydettiin tapa tuottaa lisäarvoa toimeksiantajayritykselle rekrytoivan esimiehen oppaan muodossa, joka täydentää aiempia materiaaleja. Opas varmistaa osaltaan sujuvaa rekrytointiprosessia ja tämä välittyy hakijakokemukseen ja syntyviin mielikuviiin. Oppaan luonnissa onnistuttiin ja palaute siitä on ollut hyvää.

Kirjallisuuskatsauksen kautta saatiin lisää teoreettista viitekehystä siitä, että työnantajamielikuvan edistämisen eteen on tärkeää jatkuvasti tehdä systemaattisesti ja tietoisesti töitä. Tähän toimeksiantajayrityksellä on riittävä osaaminen ja ymmärrys. Toimeksiantajalla on paljon osajia maineen rakentamisen ja kehittämisen takana.

Teoriaosuuden ja toimeksiantajayrityksen tutkimisen johtopäätöksenä voidaan vahvistaa käsitystä siitä, kuinka merkittävällä tavalla rekrytointiprosessi toimii myönteisen työnantajamielikuvan rakentumisen tukena. Voidaan myös todeta, että tunti- ja kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessi on jo aiemmin osaltaan vaikuttanut ennemmin myönteisesti kuin kielteisesti työnantajamielikuviiin ja tämän työn yhteydessä tuotettu rekrytointiopas ja tutkijan työstä saama ammatillinen osaaminen tuo entisestään varmuutta onnistumiseen myös jatkossa.

Lähteet

Ambler, Tim & Barrow, Simon 1996. The Employer Brand.
https://julitadabrowska.pl/wp-content/uploads/2018/08/1996AMBLERandBarrow.eb_.pdf. Viitattu 4.1.2021.

Academic Work 2020. Young Professional Attraction Index (YPAI).
<https://www.academicwork.fi/yrityksille/ypai>. Viitattu 3.1.2021.

Benraiss-Noailles, Laila & Viot, Catherine 2020. Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.002>. Viitattu 22.1.2021

Bergbom, Barbara & Toivanen, Minna & Väänänen, Ari 2020. Työterveyslaitos. Monimuotoisuusbarometri 2020, –Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/TTL_978-952-261-947-1.pdf?sequence=5&isAllowed=y. Viitattu 5.4.2021.

Bergbom, Barbara & Yli-Kaitala, Kirsi 2020. Kohti syrjimättömiä rekrytointikäytäntöjä. Työterveyslaitos. www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/kohti-syrjimattomia-rekrytointikaytantoja. Viitattu 19.4.2022.

Friman, Leena. 2016. Rekrytoinnin valmistelu. Tamora Oy. Karelia Ammattikorkeakoulun vierailijaluento 24.1.2018.

Gagen, Andrew 2016. Global recruiting trends 2017. LinkedIn.
www.linkedin.com/pulse/global-recruiting-trends-2017-andrew-gagen. Viitattu 1.5.2021.

Great place to work 2020. Suomen parhaat työpaikat 2019.

<https://www.greatplacetowork.fi/blogit/suomen-parhaat-tyopaikat-2019>. Viitattu 10.12.2020.

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2020. Hyvän rekrytoinnin muistilista.

https://hpl.fi/wp-content/uploads/2020/07/HPL_Hyva%CC%88n-rekrytoinnin-muistilista_7_7_2020.pdf. Viitattu 1.1.2021.

Jeanquart Miles, Sandra & Mc Camey, Randy 2018. The candidate experience: Is it damaging your employer brand?

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.007>. Viitattu 3.2.2021.

Jyväskylän Yliopisto 2015. Havainnointi eli observointi.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/havainnointi-eli-observointi-osallistuminen-ja-kenttaetyoe>. Viitattu 5.4.2021.

Kaijala, Markku 2016. Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent

Kaijala, Markku & Tolvanen, Riitta 2020. Henkilöstö: Strateginen investointi?, Kustantamo Kauppakamari

King, Ceridwyn; Grace, Debra & Funk, Daniel C 2012. Employee brand equity: Scale development and validation. Journal of Brand Management.

<https://link.springer.com/article/10.1057/bm.2011.44>. Viitattu 16.4.2021.

Kivimäki, Johanna 2016. Tuloksellisen rekrytoinnin opas, Modernin rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. Manpower.

<http://docplayer.fi/63963981-Tuloksellisen-rekrytoinnin-opas.html>. Viitattu 8.12.2020.

Kangas, Heidi 2020. Menestyvä massarekrytointi- näin onnistut. Talentech.

<https://blog.talentech.com/fi/menestyva-massarekrytointi-nain-onnistut>. Viitattu 23.4.2021.

Korpi, Teemu; Laine, Tom & Soljasalo Jenni 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Management Institute of Finland MIF Oy, Kopijyvä Oy.

Laine, Tom 2018. Työnantajamielikuva Workshop. Karelia Ammattikorkeakoulun kurssimateriaali. Viitattu 24.4.2022.

Laine, Jani 2016. Tuloksellisen rekrytoinnin opas, Modernin rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. Manpower.

<http://docplayer.fi/63963981-Tuloksellisen-rekrytoinnin-opas.html>. Viitattu 8.12.2020.

Launonen, Timo 2017. Työpaikkailmoitus joka vakuuttaa kokeneen tekijän.

<http://emine.fi/vakuuttava-tyopaikkailmoitus/>. Viitattu 3.3.2021.

Markkanen, Mikko 2009. Onnistu Rekrytointihaastattelijana. Helsinki. Talentum.

Mäkinen, Pi 2018. Työnantajabrändi hukassa? Työnantajamielikuvalla on valtava merkitys. <https://www.almamedia.fi/uutishuone/uutinen/19-02-2018-tyonantajabrändi-hukassa-tyonantajamielikuvalla-on-valtava-merkitys>. Viitattu 4.1.2021.

Ojasalo, Katri ja Moilainen, Teemu ja Ritalahti, Teemu, 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.

Rantanen, Susanna 2020. Blogi. 6 asiaa, joista työnantajakuvan kehittäminen alkaa – Podcast jakso 34. Emine. <https://emine.fi/podcast34/>. Viitattu 3.3.2021.

Ruotsalainen Marja-Liisa & Tiainen Arja-Irene 2019. SMERec – new generation recruitment skills for SMEs and workforce. Rekrytoisitko kunnolla? https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/261521/KARELIA_AMK_SMEREC_verkko_C59.pdf?sequence=2&isAllowed=y Viitattu 1.1.2021.

Rötkin, Laura 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum Media.

Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna, 2006. Havainnointi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.

Saarikoski, Ville 2017. Hyvän työnantajamielikuvan rakennuspalikat. Tamora Oy. <https://www.youtube.com/watch?v=aBC8iXdz0iQ&feature=youtu.be>. Viitattu 14.2.2021.

Sahlman, Katriina 2018. Menestyksekkäs työnantajamielikuva välittämisen viestinnällä. <https://viestijat.fi/menestyksekkas-tyonantajamielikuva-valittamisen-viestinnalla/#0d2ec7e3>. Viitattu 7.1.2021.

Seies, Eeva-Riitta. 2014. Näin toimii nimetön rekrytointi. Talouselämän verkkoartikkeli 29.1.2014. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain-toimiinimeton-rekrytointi-345129>. Viitattu 18.9.2021.

Vaara, Juha ja Mäkelä, Niilo. 2019. Työnhakijoiden arvostukset ja ratkaiseeko kulttuuri työnhaussa. Ammattilaisten työnhakututkimus. Ladattavissa pdf:nä: <https://www.epressi.com/tiedotteet/tyoelama/mps-yhtioiden-ammattilaisten-tyonhakututkimus-yhdeksan-kymmenesta-uskoo-etta-nykyisella-omalla-osaamisella-on-kysyntaa-myos-tulevaisuudessa.html>. Viitattu 23.4.2022.

OPAS SALATTU

