



Palvelumuotoilun hyödyntäminen rekrytoinnissa

Janni Nousiainen

OPINNÄYTETYÖ
Elokuu 2022

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma
Restonomi

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminta

Nousiainen Janni
Palvelumuotoilun hyödyntäminen rekrytoinnissa

Opinnäytetyö 51 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Elokuu 2022

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli yritys X. Työn tavoitteena oli pohtia, kuinka palvelumuotoilua voisi hyödyntää rekrytoinnissa. Aihe syntyi omasta kiinnostuksesta palvelumuotoilua ja rekrytointia kohtaan. Tarkoituksena oli suunnitella hakijapolku sekä hakijaprofiileja palvelumuotoilun menetelmin. Työn pohjana oli yritys X:n kesätyöntekijärekrytointi.

Työn tärkeimmät tutkimuskysymykset olivat:
Miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää rekrytoinnissa?
Miten voidaan parantaa rekrytointiprosessin hakijalähtöisyyttä?
Millainen on rekrytoitavien palvelupolku alusta loppuun?

Opinnäytetyön teoria koostuu rekrytoinnin ja palvelumuotoilun osuudeksi. Teoria on kerätty työhön liittyvästä kirjallisuudesta sekä sähköisistä lähteistä. Rekrytoinnin osuus sisältää rekrytoinninprosessin, sen haasteet ja mahdollisuudet, työnantajabrändin sekä rekrytoinnin tulevaisuuden. Palvelumuotoilun osuus sisältää sen hyödyntämisen rekrytoinnissa, käyttäjälähtöisyyden, muotoiluprosessin sekä tuplatimantti-mallin. Työn tutkimus- ja kehittämisosuuden prosessina on käytetty tuplatimantti-mallia. Mallin lisäksi tiedonkeruu menetelminä on käytetty havainnointia sekä haastattelua.

Opinnäytetyön lopputuloksena ovat hakijapolku sekä hakijaprofiilit. Molemmat on luotu havainnoinnin ja teemahaastattelujen perusteella. Hakijapolku sisältää hakuprosessin, hakijan toiveet ja tarpeet sekä kontaktipisteet yrityksen kanssa. Hakijaprofiileita on kolme. Ne sisältävät hakijoiden toiveita ja tarpeita sekä auttavat yritystä ymmärtämään hakijoitaan paremmin.

Kehittämisehdotuksena on hyödyntää hakijaprofiileita tulevissa rekrytoinneissa. Niiden avulla haastattelijat voivat yhdessä kartoittaa, millaisia hakijoita yritys X:ään hakee, ja millaisia hakijoita he etsivät. Hakijapolkua voidaan hyödyntää hakijoiden tarpeiden ja toiveiden kartoittamisessa ja sekä työnhakuprosessin suuntaamisessa. Tulosten avulla voidaan hahmottaa kontaktipisteet paremmin ja huomata niiden kehitystarpeet.

Asiasanat: rekrytointi, palvelumuotoilu, käyttäjälähtöisyys, laadullinen tutkimus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme Hospitality Management

Nousiainen Janni
Using Service Design in Recruiting

Bachelor's thesis 51 pages, appendices 5 pages
August 2022

Company X was the commissioner of this thesis. The topic of this thesis was to examine how service design tools could be used to improve recruitment process. The topic was chosen because of my own interest in service design and recruitment.

The purpose of this thesis was to examine the company X's current recruitment process and to create suggestions how to make the recruitment process as user friendly as possible by using service design tools. The main base of the research was the summer job recruitment in 2022 that was held by the company X.

The theoretical part of this thesis covered the theory about recruiting and service design. The research methods were based on the double-diamond process they include observation and theme-based interviews. The results of this thesis were a user-friendly applicant's journey map and applicant profiles.

The improvement suggestions came down to utilizing applicant profiles in the upcoming recruitments. Recruiters could use them to illustrate what kind of applicants they have and what kind of applicants they are looking for. The applicant journey map could be used as a guideline for what applicants want and need at the recruitment process. It could be used to recognize the touch points better and to see the potential development needs.

Key words: recruiting, service design, user-friendly, qualitative research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	REKRYTOINTI.....	7
	2.1. Rekrytointiprosessi.....	7
	2.2. Rekrytoinnin haasteet ja mahdollisuudet.....	8
	2.3. Työnantajabrändi	10
	2.4. Rekrytoinnin tulevaisuus	13
3	PALVELUMUOTOILU	14
	3.1. Palvelumuotoilun hyödyntäminen rekrytoinnissa	14
	3.2. Käyttäjälähtöisyys	16
	3.3. Palvelumuotoiluprosessi	16
4	TUPLATIMANTTI-MALLI REKRYTOINNIN KEHITTÄMISESSÄ	19
	4.1. Tuplatimantin vaiheet.....	19
	4.2. Palvelumuotoilun menetelmät	21
	4.3. Löydä	23
	4.4. Määritä	24
	4.5. Kehitä	25
	4.6. Tuota.....	27
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	28
	5.1. Nykytila	28
	5.2. Havainnointi	30
	5.3. Teemahaastattelut	32
	5.4. Teoriaan peilaaminen.....	34
	5.5. Rekrytointiprosessin mallintaminen ja kehittäminen.....	36
6	POHDINTA	41
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	47
	Liite 1. Yritys X:n rekrytointipäivän haastattelukysymykset.....	47
	Liite 2. Teemahaastattelu kysymykset	48
	Liite 3. Haastateltavien hakijapolut	50

1 JOHDANTO

Palveluiden osa maailmantaloudessa on kasvanut, tämän myötä palvelumuotoilun kysyntä on myös kasvanut. Tähän kasvuun on vaikuttanut myös käyttäjälähtöisyyden ja käyttäjäkokemuksen merkityksen kasvu. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 17, 21.) Palvelua kehittäessä asiakas on keskiössä, palveluita parannetaan asiakkaan näkökulmasta niin sanotusti toiselta puolelta myyntitiskiä. Uusien työntekijöiden löytäminen voi olla hankala ja pitkä prosessi. Palvelumuotoilua hyödynnettäessä rekrytoitava on keskipisteenä ja omaa yritystä yritetään myydä parempana työpaikkana.

Tavoitteena oli selvittää, miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää rekrytoinnissa. Yritykset haluavat löytää mahdollisimman laadukkaita ja sitoutuneita työntekijöitä riveihinsä. Halutaan selvittää, miten rekrytointiprosessista voidaan tehdä rekrytoitaville mahdollisimman hakijalähtöinen. Tarkoituksena on oppia rekrytoitavien tarpeet ja mallintaa heidän asiakaspolkunsa työpaikan tarpeesta mahdollisesti valituksi uudeksi työntekijäksi.

Tarkemmat tutkimuskysymykset ovat:

Miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää rekrytoinnissa?

Miten voidaan parantaa rekrytointiprosessin hakijalähtöisyyttä?

Millainen on rekrytoitavien palvelupolku alusta loppuun?

Työ on tehty yhteistyössä yritys X:n kanssa. Yritys X rekrytoi kesätöihin osaajia monelta eri alalta, mutta tässä raportissa keskitytään ravintola alaan. Yritys X rekrytoi yhteistyössä Tampereen ammattikorkeakoulun restonomiopiskelijoiden kanssa uusia kesätyöntekijöitä heidän kurssinsa yhteydessä. Yritys X tekee myös rekrytointia kurssin ulkopuolella. Työhön on seurattu prosessin kulkua, sekä pohditaan sitä palvelumuotoilun näkökulmasta.

Tutkimusmenetelminä käytetään haastatteluja, havainnointia sekä muita palvelumuotoilun työkaluja kuten asiakaspolun rakentamista. Rekrytoitavia on haastateltu työhaastattelun ulkopuolella siitä, miten he kokivat rekrytointiprosessin.

Haastattelujen perusteella voidaan ymmärtää hakijoita paremmin, ja pohditaan mahdollisia kehityskohteita rekrytointiprosessille.

2 REKRYTOINTI

2.1. Rekrytointiprosessi

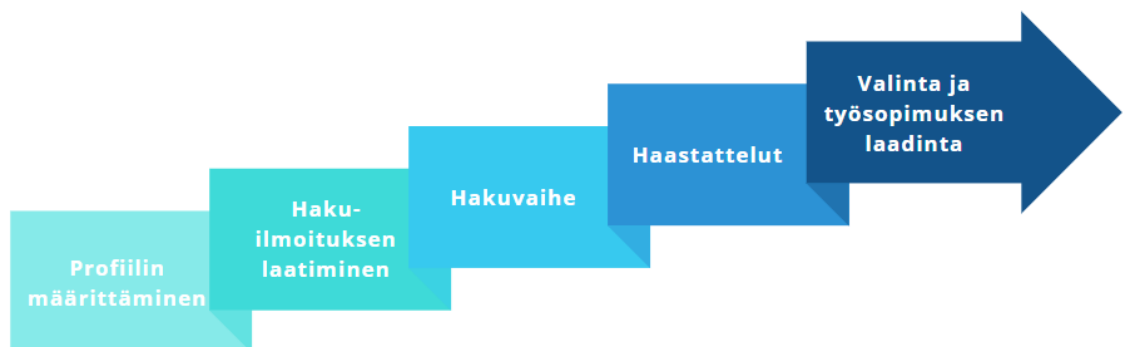
Rekrytointiprosessi on hyvä aloittaa profiilin määrittämisellä (ks. Kuvio1). Tämä tarkoittaa, että ennen työpaikkailmoituksen luontia pohditaan, millaista työntekijää ollaan etsimässä. Työntekijäprofiili vastaa kysymyksiin, kuten: Millaiseen työtehtävään työntekijää tarvitaan? Millainen tausta tukisi työntekijää tässä roolissa? Missä ja milloin työntekijä työskentelisi? Vasta tämän jälkeen voidaan aloittaa työpaikkailmoituksen laatiminen. (Leponen 2016.) Työpaikkailmoituksen tulee olla pituudeltaan kompakti, mutta selkeä. On hyvä pohtia työpaikkailmoitusta myös työnhakijan silmin. (Eilakaisla 2020.) Työpaikkakuvauksessa tulee tulla esiin, millaisten haasteiden kanssa työntekijä tulisi toimimaan, ja mitä häneltä halutaan. Työntekijöitä voidaan myös houkutelua kertomalla yhtiön arvoja sekä tavoitteita sekä, miten ne näkyvät työelämässä. Ennen työpaikkailmoituksen julkaisua tulee pohtia, missä saavutetaan halutut hakijat. Työpaikan hakukanavia on monia, mutta hakijat käyttävät pääosin verkossa olevia kanavia. (Kaijala 2016, 59–61.)

Työhakemuksien läpikäynti tulee aloittaa heti. Helpoin tapa aloittaa on jakaa hakemukset kyllä, ehkä tai ei pinoihin. Kohdat, joihin kannattaa kiinnittää huomioita, ovat: työkokemus, urakehitys, työsuhteiden pituus sekä, onko hakijalla suosittelijoita. (Eilakaisla n.d.) Hakijoihin on hyvä pitää yhteyttä, jotta he eivät koe, että heidät olisi unohdettu. Hyvä viestintä kertoo hakijalle myös hyvästä työnantajakuvasta. Haastatteluihin tulee kutsua vain, jos uskotaan, että hakija voisi suorittaa tehtävistä. Haastattelijat valmistautuu haastatteluihin huolella. Haastattelun tulisi olla keskustelu, eikä vain kysymysten tykittämistä. Haastattelun lisäksi jotkin yritykset voivat suorittaa soveltuvuuskokeita. (Eilakaisla 2020.)

Haastattelut tulee suunnitella etukäteen. Haastattelukysymykset suunnitellaan ennen haastatteluita, jotta jokaiselta hakijalta muistetaan kysyä haettavan paikan kannalta tärkeät kysymykset. (Expris 2021.) Kompetenssipohjaiset haastattelukysymykset auttavat selvittämään hakijan osaamista syvemmin. Tällaiset haastattelut ovat yleensä avoimia, mutta hakijan käytännön osaamista haastattelussa

voidaan kartoittaa myös suorilla kysymyksillä työtehtävistä. Haastattelut aloitetaan yleensä esittäytymällä, sekä esittämällä hakijalle, millaiseen yritykseen ja työtehtävään hän on hakenut. On tärkeää rakentaa luottamuksen tunne hakijan ja haastattelijan välille. Haastattelijan tulee muistaa kuunnella hakijaa. (Koivusaari 2020.) Jos haastattelijoita on enemmän kuin yksi, on sovittava, miten haastattelu etenisi. Näin yritys näyttäytyy hakijalle yhtenäisenä. Haastattelujen avulla on tärkeää selvittää hakijan motivoituneisuutta sekä hänen asennoitumistansa työhön. On tärkeää pohtia jokaisen hakijan kohdalla, sopisiko hän työyhteisöön. (Expris 2021.)

Haastattelujen sekä mahdollisten soveltuvuuskokeiden jälkeen, valitaan yritykseen uusi työntekijä. On tärkeää informoida kaikille hakijoille valinnasta, valitulle sekä heille, joita ei valittu. Valitun henkilön kanssa allekirjoitetaan työsopimus ja sovitaan mahdollisista ehdoista, kuten lomista ja palkasta. Työpaikalla järjestetään suunniteltu perehdytys, jossa tutustutaan työympäristöön ja työoloihin. (Eilakaisla, n.d.)



KUVIO 1. Rekrytointiprosessin kulku (Leponen 2021)

2.2. Rekrytoinnin haasteet ja mahdollisuudet

Rekrytointiprosessia aloitettaessa on pohdittava, mihin suuntaan yritystä halutaan kehittää, ja millainen tekijä siihen tarvitaan ennemmin kuin taas millaista tekijää tarvitaan juuri nyt. Tarpeet voivat muuttua, tai ne voivat kadota kokonaan ajan kuluessa. Esihenkilön on hyvä tehdä tarvemääritys ennen rekrytointia. Rekrytoijan tulee tietää, millaista osaamista hän etsii, ilman sitä hakuprosessi on

turha. Hakijan osaamisen tulee täydentää jo olemassa olevaa osaamista. (Kaijala 2016, 21–29.)

Hakija tulee saada sitoutumaan rekrytointiprosessiin, muuten hänen kiinnostuksensa yritystä kohtaan voi kadota. Viestintä on tärkeä osa rekrytointiprosessia. Hakijalle tulee kommunikoida, missä kohtaa prosessia ollaan menossa. (Oja 2016.) Rekrytoinnin haasteita voidaan korjata sujuvalla viestinnällä (Westersund 2021). Hakijan kiinnostusta voidaan nostattaa luomalla mielikuvaa, millainen oikea työpäivä yrityksessä voisi olla. Samalla varmistetaan, että hakijan sekä yrityksen arvomaailmat kohtaavat. Rekrytointiprosessin voi pilata pitkittämällä sitä turhaan. Ennen prosessin alkua on luotava aikataulusuunnitelma ja siinä on pyrittävä. Ennen kaikkea prosessin on oltava sujuva hakijoille. (Oja 2016.)

Monikanavaisuus rekrytoinnissa tarkoittaa sitä, että hankitaan hakijoita mainostamalla työpaikkaa heille. Monikanavainen rekrytointi ottaa mallia markkinoinnista. Rekrytoija on itse aktiivinen ja käyttää erilaisia työpaikanhaku alustoja. Kaikki rekrytointijärjestelmät eivät tue monikanavaista rekrytointia vaan vaativat, että hakija on itse täyttänyt hakemuksen, silloin se ei ota huomioon suora hakua. (Viitasalo 2014.)

Työnhakijat voidaan jakaa kahteen ryhmään, passiivisiin ja aktiivisiin. Passiivinen työnhakija ei hae töitä aktiivisesti, mutta on valmis vaihtamaan työpaikkaa, jos uusi työpaikka on hänelle mieleinen. Passiivisella työnhakijalla ei ole minkäänlaista pakkoa vaihtaa työpaikkaa. Aktiivinen työnhakija hakee töitä tällä hetkellä. Molempien ryhmien tavoittaminen on erilaista, joten viestinnänkin tulee olla erilaista. Rekrytoijan tulee ymmärtää, mikä on sellainen asia, joka saa passiivisen hakijan hakemaan. Syyt työpaikan vaihtamiseen voivat olla joko ulkoisia tai sisäisiä. Ulkoisia syitä ovat esimerkiksi tyytymättömyys työpaikkaan, työttömyys tai muutto toiselle paikkakunnalle. Sisäisiä syitä ovat esimerkiksi henkilön omat arvot ja moraalit jota tunteet ohjaavat. Passiiviset hakijat eivät hae töitä ulkoisista syistä vaan sisäisistä. Passiivisia hakijoita voidaan rekrytoida suora haulla, joka pohjautuu verkostoihin sekä suosituksiin. Negatiivisena puolena se vie paljon aikaa ja on näin kallista. Toinen vaihtoehto on inbound-rekrytointi. Inbound-rekrytointi ja hyvä työnantajabrändi kulkevat käsi kädessä. Molemmat vetoavat hakijan sisäisiin tarpeisiin, ja viestintä perustuu siihen. (Rantanen 2018.)

Teknologian hyödyntäminen rekrytinnissa on nykypäivää. Työnhakijat pohtivat yleensä kolmea asiaa, millaiset työtehtävät, mikä yritys sekä millaisia ihmisiä siellä yrityksessä on. Hakija haluaa löytää nämä, sekä muut perusasiat yrityksen nettisivuilta sekä sosiaalisesta mediasta. Se, miltä yritys näyttää verkossa, vaikuttaa hakijoiden hakupäätöksiin. Siksi verkkosivuja ja sosiaalisen median kanavia kannattaa ylläpitää, ja niiden tulee olla yrityksen näköiset. (Kaijala 2016, 191–193.) Yrityksen ei kuitenkaan kannata liittyä jokaiselle mahdolliselle sosiaalisen median alustalle, vaan valita itselleen sopivat (Kaijala 2016, 185). Niin suurien kuin pienienkin yritysten tulisi hyödyntää rekrytointijärjestelmiä. Sen avulla hakemukset pysyvät järjestyksessä. Järjestelmää voidaan myös hyödyntää hakijaviestinnässä, näin samat viestit menevät jokaiselle hakijalle, ja kukaan ei jää välistä. Videohaastattelut ovat helppo tapa karsia hakijoita, jos heitä on monta. Hakija yleensä näkee myös videon, jonka yrityksen edustaja on tehnyt, ja siinä esitetään kysymykset, joihin hän itse vastaa omalla videollaan. Videohaastattelut kertovat hakijasta paljon. Niiden avulla voidaan kartoittaa hakijan kielitaitoa, pannaako hän tähän hakuun, jännittyneisyyttä, ja vastaako hän oikeasti kysyttyihin kysymyksiin. (Kaijala 2016, 193–196.)

2.3. Työnantajabrändi

Brändi on mielikuva. Brändi on asiakkaan ja yrityksen yhteinen käsitys yrityksestä. (Hakala & Järvilehto 2020, 0:35.) Työnantajabrändi on mielikuva siitä millainen työnantaja yritys on, sekä vakuus siitä millaisen työpaikan he voivat tarjota hakijalle (Huhta & Myllyntaus 2021, 212). Työnantajabrändi on tärkeä osa koko yrityksen brändiä, niitä ei voida rakentaa toisistaan erillään. Rekrytinnissa on tärkeää tehdä rekrytoitavalle selväksi, millaiseen työpaikkaan hän on hakemassa, jotta sen takia ei synny väärinkäsityksiä. Yrityksen on turha tehdä arvolupauksia brändiä luodessa, jos ne eivät näy työntekijöiden jokapäiväisessä työssä. (Kaijala 2016, 97.) Arvolupauksen tarkoitus on pitää yllä tasopainoa työntekijöiden tyytyväisyyden sekä työntekijöiden suorituksen välillä. Arvolupauksia voidaan käyttää hyvänä välineenä, kun halutaan luoda positiivista työnantajabrändiä. Arvolupaukset ovat parantaneet yritysten työnantajabrändiä kun ne ovat sisältäneet

työkulttuurin, rekrytointi strategiat, palkan, johtajuuden ja kasvun. (Goswami 2015.)

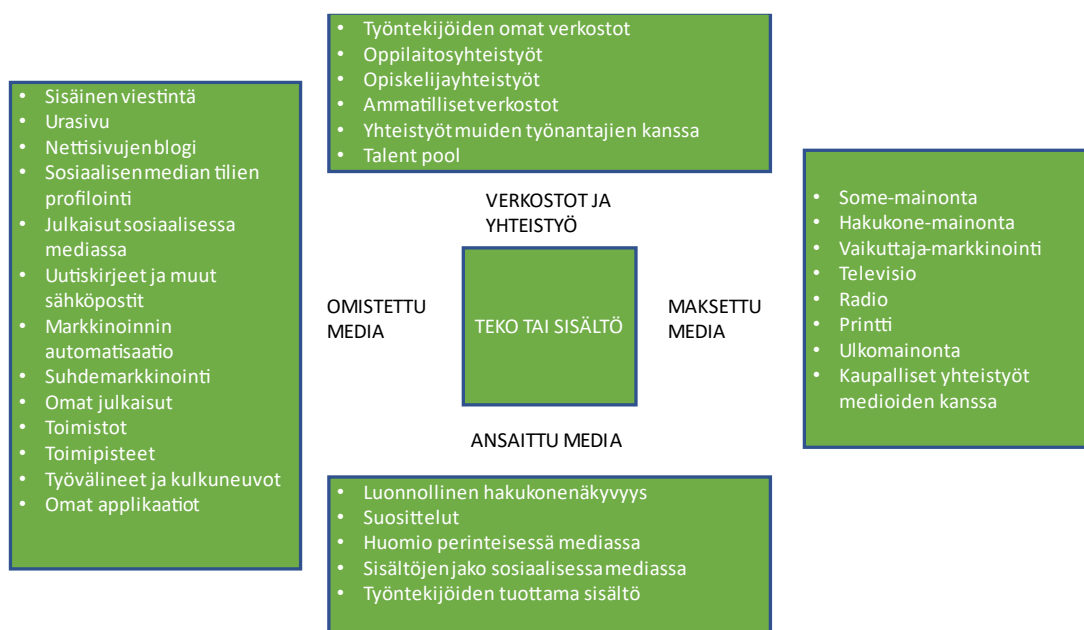
Työnantajabrändi kaipaa visuaalisuutta. Visuaalinen ilme auttaa olemaan tunnistettava, ja sen avulla voidaan herättää tunteita, se taas tekee yrityksestä helpommin mieleen jäävän. Visuaalisuus on myös helppo tapa erottautua muista brändeistä. Yrityksen visuaalinen ilme on asia, mihin yritys voi aina itse vaikuttaa. Se tulee kuitenkin olla samassa linjassa yrityksen muun ilmeen kanssa. Visuaalisen ilmeen tulee olla ja toimia monikanavaisesti. (Huhta & Myllyntaus 2021, 243–244, 247.)

Rekrytointi on markkinointia työpaikan hakijoille, samalla tavalla kuin yrityksen palveluita tai tuotteita markkinoidaan asiakkaille (Huhta & Myllyntaus 2021, 212–213). Moni yritys markkinoi tuotteitaan tai palvelujaan sosiaalisen median välityksellä. Samalla voidaan luoda mielikuva katsojille, millaista voisi olla työskennellä kyseisessä yrityksessä. Epävirallisille kanaville voidaan jakaa esimerkiksi kuvia tai videoita, jotka auttavat asiakasta muodostamaan mielikuvaa yrityksen brändistä sekä mahdollisesti rakentaa työnantajabrändiä. Suuri osa työnhakijoista ovat passiivisia hakijoita, jotka eivät selaa työpaikkailmoituksia. Tällöin yrityksen tulee ottaa toinen kanava käyttöön, jotta päätyy hakijan näytölle. (Pynnönen n.d.) Sosiaalisessa mediassa on helppo alkaa luomaan katsojille työnantajakuva. Sielläkin kannattaa olla rehellinen, eikä tuottaa turhia siloteltuja mielikuvia. Aktiivisuus on kuitenkin valttia. Yrityksen kannattaa suunnitella julkaisut etukäteen. (Kaijala 2016, 184–188.)

Kun valitaan parasta taktiikkaa työnantajabrändin parantamiseen, on ensin pohdittava, ketkä kuuluvat kohderyhmään. Jokaisella kohderyhmällä on erilaisia tarpeita, ja heidät voidaan löytää eri kanavista. Keinoja selvittää, mistä eri kohderyhmiä voidaan löytää, ovat esimerkiksi haastattelut, kokeilut, kyselyt ja kilpailijoiden benchmarkkaus. On myös selvitettävä, mitä toiminnalla halutaan saada aikaiseksi. Viestinnän tavoitteita on kolmenlaisia. Toiminnallisella tavoitteella tarkoitetaan, että halutaan saada katsoja tekemään jotain, esimerkiksi tilaamaan uutiskirjeen. Mielikuvaa muuttavassa viestinnässä halutaan esimerkiksi kasvattaa brändin kiinnostavuutta tai vahvistaa brändin jotain piirrettä. Käyttäytymistä

muuttavalla viestinnällä yritetään saamaan esimerkiksi mahdollisia hakijoita käymään yrityksen nettisivuilla säännöllisesti. Tällaisen viestinnän tulee olla pitkään jatkuvaa ja toistuvaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 253–255.)

Työnantajabrändin taktiikat voidaan jakaa neljään eri ylätasoon (ks. Kuvio 2) Yrityksen ylläpitämien kanavien eli omistetun median tulee olla ajan tasalla, sekä sisältää tietoa yrityksestä, jotta hakukoneet voivat löytää nettisivun. Tärkein niistä on kuitenkin yrityksen omat urasivut, sillä sieltä haetaan mahdollisia työpaikkoja. Ansaitut kanavat ovat niitä, joihin voi vaikuttaa vain positiivisilla teoilla ja nostamalla niitä muiden nähtäviksi. Maksetut kanavat ovat kaikkien saatavilla. On kuitenkin oltava kriittinen niiden hyödyistä, ja ovatko ne hintansa arvoisia. Viimeinen ylätaso on verkostot ja yhteistyö. Siihen kuuluu esimerkiksi työntekijöiden suositteletut työnantajasta sekä yhteistyöt korkeakoulujen kanssa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 255–256.)



KUVIO 2. Työnantajabrändityön taktiikoita (Huhta & Myllyntaus 2021, 257.)

2.4. Rekrytoinnin tulevaisuus

Viime vuodet ovat olleet rekrytoinnin kannalta hankalia. Pandemia on vaikeuttanut rekrytointia sekä muuttanut ihmisten toiveita työpaikan suhteen. Monet rekrytointitavat on todettu vanhentuneiksi, ja virtuaalinen rekrytointi on tullut jäädäkseen. Yritykset tulevat hyödyntämään rekrytoinnissa hybridimallia virtuaalisen ja kasvokkain tapaamisen välillä. Virtuaalisuuden lisääntyessä monet yritykset etsivät työntekijöitä myös kansainvälisesti, sillä töitä on mahdollista tehdä etänä. Virtuaalisilla yhteydenotoilla voidaan säästää aikaa ja näin rahaa. (Maurer 2021.)

Tekoälyn ja rekrytoinnin yhdistämistä on pohdittu jo jonkin aikaa. Tekoälyä voitaisiin hyödyntää automaationa, analytiikkana sekä keskustelurobottina. Rekrytoijat käyvät läpi monia CV:eitä ja hakukirjeitä. Tekoäly voisi nopeuttaa tätä auttamalla selaamaan hakijoiden CV:eitä ja hakukirjeitä sekä lähettämään sähköpostiviestejä monille kandidaateille samanaikaisesti. Tämä voisi vähentää manuaalista työtä. Analytiikalla voitaisiin selvittää, mitkä kanavat ovat hyödyllisimmät, tai missä kohtaa prosessia yritys menettää eniten hakijoita. Monilla nettisivuilla on käytössä jonkinlainen chatti, jossa vastaajana on robotti. Yritykset voisivat hyödyntää sitä myös omilla sivuillaan, mikä taas vähentäisi sähköposteihin vastaamista ja kandidaatit voisivat saada kysymykseensä nopean vastauksen. (Madeline 2018.)

Tällä hetkellä työpaikkoja on enemmän auki kuin on hakijoita. Hakijat pystyvät valitsemaan työpaikan, joka vastaa heidän arvojaan ja tarpeitaan. Hakijoilla on myös hyvät mahdollisuudet neuvotella itselleen paremmat työsuhde-edut sekä korkeamman palkan. Toisaalta yritysten on tehtävä kovaa työtä, jotta he voivat pitää työntekijät alaisuudessaan. Tulevaisuuden yritys tarjoaa hakijoilleen selkeitä urapolkuja ja ohjaa hakijoita heitä kiinnostavia mahdollisuuksia kohti. (Krishnan 2022.) Empatia on osa arvostuksen tunnetta. Silloin voidaan astua toisen henkilön kenkiin, ja nähdä asiat hänen kannaltaan. Se on ensimmäinen askel paremman ratkaisun luomisessa. Empaattinen rekrytointi alkaa aidosta kiinnostuksesta hakijoita kohtaan ja ymmärtämällä heidän kokemuksiaan. (Cramer 2022.)

3 PALVELUMUOTOILU

3.1. Palvelumuotoilun hyödyntäminen rekrytoinnissa

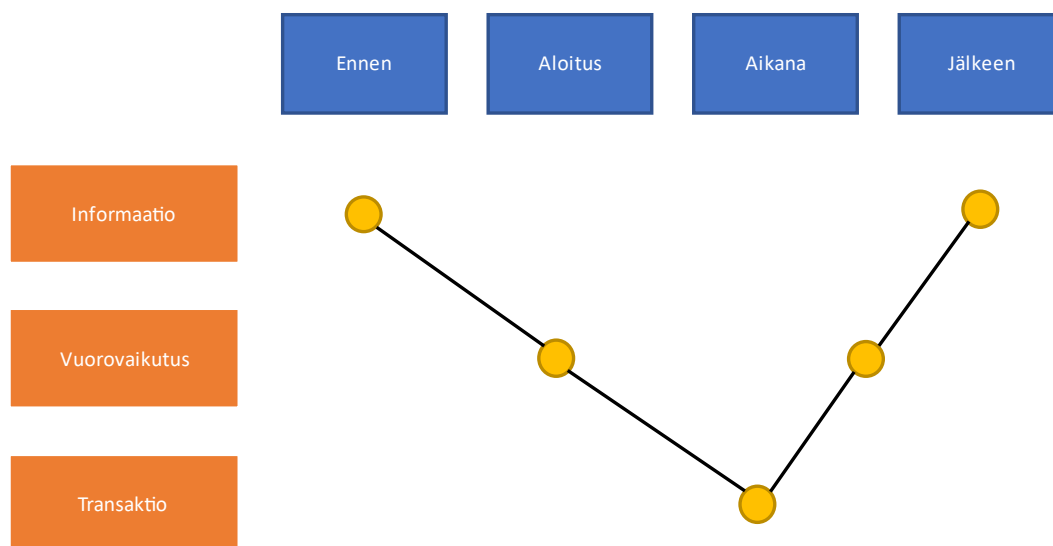
Palvelumuotoilu on asiakaskeskeistä palvelun kehittämistä. Kehittämisen tulee vastata asiakkaiden oikeisiin tarpeisiin. Palvelumuotoilussa otetaan asiakas mukaan kehittämiseen, jotta lopputulos olisi asiakkaalle mahdollisimman suotuista. Palvelussa otetaan huomioon kaikki kosketuskohdat yrityksen ja asiakkaan välillä, tapahtuivat ne fyysisesti yrityksen tiloissa tai verkossa. (Seos 2020.) Parhaimmillaan palvelumuotoilua hyödynnetään jo heti tuotetta luotaessa. Tällä tavoin varmistetaan, että tuote on luotu asiakkaan käytettäväksi. Palvelumuotoilu ottaa huomioon käyttäjälähtöisyyden sekä asiakaskokemuksen. (Wan 2018.)

Ihmislähtöisessä kehittämisessä ongelma ratkaistaan kohderyhmän kanssa. Palvelumuotoilussa astutaan ongelman omaavan henkilön saappaisiin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 341.) Rekrytoitaessa uutta henkilökuntaa on ymmärrettävä, mitä he haluavat rekrytointiprosessilta ja työpaikalta. On tärkeää ottaa kaikki katsotakannat huomioon. Työhaussa käyttäjälähtöisyydestä puhutaan hakijälähtöisyytenä. Mahdollisia ongelmia tulee selvittää työnhakijoilta. Kun ongelmat on selvitetty, määritetään, miksi se tuottaa haasteita. Ratkaisujen tulee ratkaista oikeaa ongelmaa sekä tuoda lisää arvoa kohderyhmälle sekä yritykselle. Ratkaisujen keksiminen on luovaa puuhaa, jossa voidaan hyödyntää monia eri palvelumuotoilun menetelmiä. Mahdollisen ratkaisun keksittyä tulee siitä tehdä prototyyppi ja testata voiko se ratkaista ongelman. Ratkaisu joko toimii tai ei toimi. Jos ratkaisu ei toimi, onneksi palvelumuotoilu on iteratiivinen prosessi, jossa voidaan palata työvaiheissa taaksepäin ja korjata virheitä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 343–348.)

Asiakaskeskeisyyden lisääntyttyä ihmiset ovat alkaneet miettiä, miten suhtautuvat työnantajiinsa. Toiveet ja odotukset ovat muuttuneet työsuhdetta kohtaan. Työpaikoilta odotetaan yhä enemmän. Työnantajien tulee tarjota muotoiltuja prosesseja sekä sujuvaa työntekoa työntekijöilleen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 118–120.) Työnhakijan hakijakokemus alkaa jo siitä, että hän tunnistaa yrityksen ja ulottuu perehdytyspäiviin asti. Työntajabrändillä on iso rooli siinä, kuinka paljon hakijoita yritys saa. (Westersund 2021.)

Asiakkaan kokemuksen ymmärtäminen on tärkeä osa liiketoimintaa. Se auttaa yritystä tekemään valintoja, jotka hyödyttävät asiakkaita ja luo heille parempia kokemuksia. Kun yritys katsoo toimintaansa asiakkaan näkökulmasta, voidaan ymmärtää asiakkaiden menettelytapojen, odotuksien ja kokemusten syitä paremmin. Näiden ymmärtäminen auttaa löytämään heidän kipupisteensä, sekä minkälaisia tunteita he käyvät läpi palvelun aikana. Kun yritys tunnistaa mahdolliset ongelmat, niihin on helpompi puuttua, ja näin nostaa palvelun arvoa asiakkaan silmissä. Tämä taas luo parempaa asiakaskokemusta. (Nyyssönen 2016.)

Yritykset haluavat sitouttaa asiakkaan toimintaansa mukaan. Asiakkaan sitouttaminen alkaa palvelun tai tuotteen tarpeesta, ja jatkuu siitä palvelun käytön aloittamisen ja palvelun tai tuotteen ostamiseen, sekä sen jälkeiseen aikaan, kun asiakas ei tarvitse enää palvelua (ks. Kuvio 3). Kun asiakassitoutumista kehitetään palvelumuotoilun keinoin, voidaan sitä muokata niin, että se vastaa asiakkaan tarpeita. (Nyyssönen 2016.) Työnhaussa asiakkaan kokemuksella voidaan vastaavasti tarkoittaa työnhakukokemusta.



KUVIO 3. Asiakkaan sitoutumisprosessin kuvaus (Nyyssönen 2016)

3.2. Käyttäjälähtöisyys

Hakijälähtöinen rekrytointi on yleistymässä, sillä monella alalla, on suurta työntekijäpulaa. Työntekijöillä on varaa valita, missä he työskentelevät ja he valitsevatkin omia arvojaan vastaavan paikan. Hakijälähtöinen rekrytointi tutkii hakijoiden tarpeita, ja se on verrattavissa asiakaslähtöisyyteen. Yrityksen tulee tietää mitä työnhakijat haluavat, jotta he voivat tarjota hakijoilleen sitä. (Martikainen 2020.) Hakijälähtöinen rekrytointi on siellä, missä hakija on. Hakemisesta tulee tehdä mahdollisimman kivutonta ja helppoa. Hakuprosessin helppous tai vaikeus vaikuttaa monen hakijan kiinnostukseen. Jos hakuprosessi on raskas, hakija jättäytyy siitä helpommin pois. (Saranen Consulting 2021.)

Työntekijäymmärrys auttaa kartoittamaan työntekijöiden tarpeita. Työntekijöiden mielipiteitä voidaan kerätä esimerkiksi kyselyillä. Tällä tavoin voidaan selvittää tärkeää tietoa siitä, mitä työntekijät toivovat yritykseltä työnantajana. Oikeat kysymykset ja empatiakyky auttavat näkemään työntekijän näkökulman. Jos ongelmia aletaan kartoittamaan henkilökunnalta, ja niitä ei ratkaista palautteen perusteella voi silloin kehittämisestä olla haittaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 70–73.)

Empatian merkitys palvelumuotoilussa on suuri. Empatia tarkoittaa, että voidaan ymmärtää asiakkaan kokemus, ja mitä tunteita hän käy läpi palvelun ajan. Näin voidaan ymmärtää palvelun käyttäjää syvällisemmin. Palvelumuotoilun on tarkoitus luoda asiakkaalle positiivinen kokemus, jonka hän haluaa kokea uudestaan. (Heikinheimo n.d.) Empatia on myös asioiden näkemistä asiakkaan perspektiivistä, ja hänen olettamuksiensa ymmärtämistä (Kronqvist 2016).

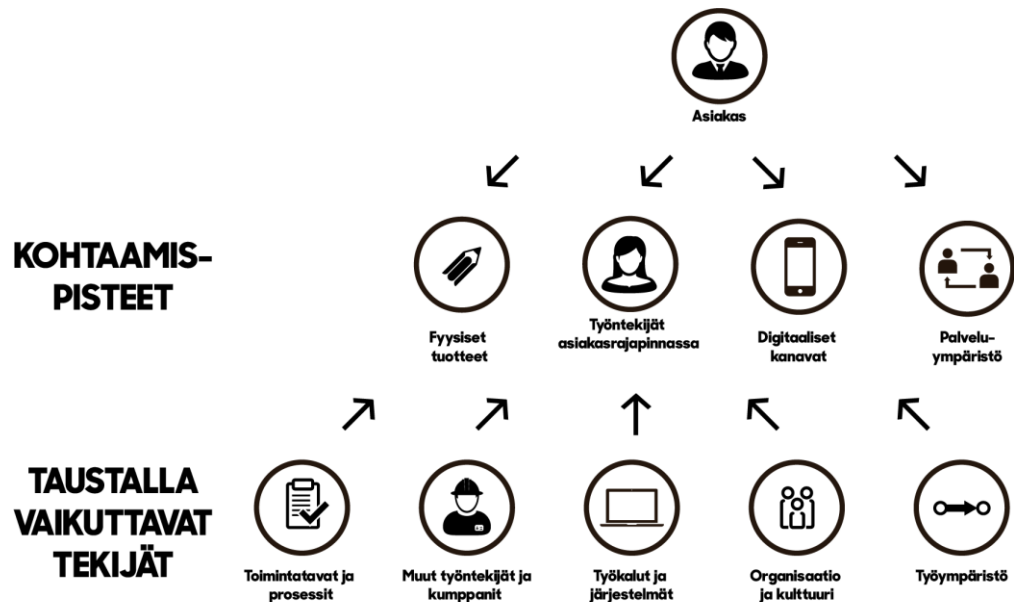
3.3. Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilu soveltaa muotoiluajattelua, jota voidaan käyttää monien ongelmien ratkaisemiseksi. Palvelumuotoilu itsessään keskittyy asiakkaiden aineettomaan kokemuksen ja palvelun kulkuun. Muotoiluajattelussa tärkeää on, että ihminen on kehittämisen keskipisteenä. Palvelumuotoiluprosessissa onkin tärkeää, että jokaiseen prosessin vaiheeseen osallistetaan asiakkaita. Sillä heille ongel-

maa ollaan ratkaisemassa. Empatia on tärkeä työkalu, huomioon tulee ottaa ihmisen tarpeet, kokemukset ja tunteet. Tämän tapaisessa kehittämisessä halutaan ratkaista asiakkaan syvemmät tarpeet, joita hän kaipaa palvelulta. Tarpeet voivat olla alitajuntaisia eli latentteja. On siis tärkeää, että ratkaistaan oikeaa ongelmaa, eikä lähdetä arvaamaan, mikä se voisi olla. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 36–39, 41.)

Palvelumuotoilua hyödynnetään yleensä yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuvan vuorovaikutuksen kehittämiseen. Asiakkaan ja yrityksen välinen kanssa käyminen on ajallinen prosessi. Prosessi voi tapahtua digitaalisesti tai fyysisessä tilassa tai se voi olla yhdistelmä molempia. Palvelumuotoilulla pyritään kehittämään prosesseja tai luomaan uusia. Samanaikaisesti kehitetään palvelussa olevia kontaktipisteitä. Sillä yleensä muutetaan henkilökunnan tai asiakkaiden toimintamalleja. Palvelumuotoilulla kehitetään palveluprosessista mahdollisimman asiakasystävällinen. Henkilökunnan näkökulma on myös tärkeä, jotta voidaan saavuttaa mahdollisimman hyvä lopputulos. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 57–59.)

Palvelumuotoiluprosessi alkaa tämänhetkisen tilan määrittämisellä, sekä asiakasymmärryksen keräämisellä. Niiden perusteella voidaan koota tämänhetkinen asiakaspolku, se sisältää asiakaskohtaamisten lisäksi myös taustalla tapahtuvat prosessit. Tämän perusteella voidaan tutkia, löytyykö ongelmakohtia ja miten kohtaamiset vaikuttavat asiakaskokemukseen. Asiakaspolun suunnittelussa ei tulisi jättää pois niitä kohtia, joita asiakas ei itse näe, sillä parhaan asiakaskokemuksen antaa työhönsä tyytyväiset työntekijät. Asiakaskokemus rakentuu jokaisesta kohtaamispisteestä asiakkaan ja yrityksen välillä, (ks. Kuvio 4) olivat ne konkreettisia tai esimerkiksi nettisivuilla vierailua. Jokaisen kontaktipisteen takana on kuitenkin taustalla vaikuttavat tekijät. Nämä tekijät vaikuttavat kontaktipisteiden onnistuvuuteen ja asiakkaiden tyytyväisyyteen. Ne voivat esimerkiksi vaikuttaa siihen, miten nopeasti asiakas saa palvelua, tai miten nettisivut toimivat. Ne ovat asioita, joita asiakas ei välttämättä itse huomaa, esimerkiksi rikki mennyt laite tai vanhentuneet nettisivut, jotka eivät toimi kunnolla. (Ihamäki 2016.)



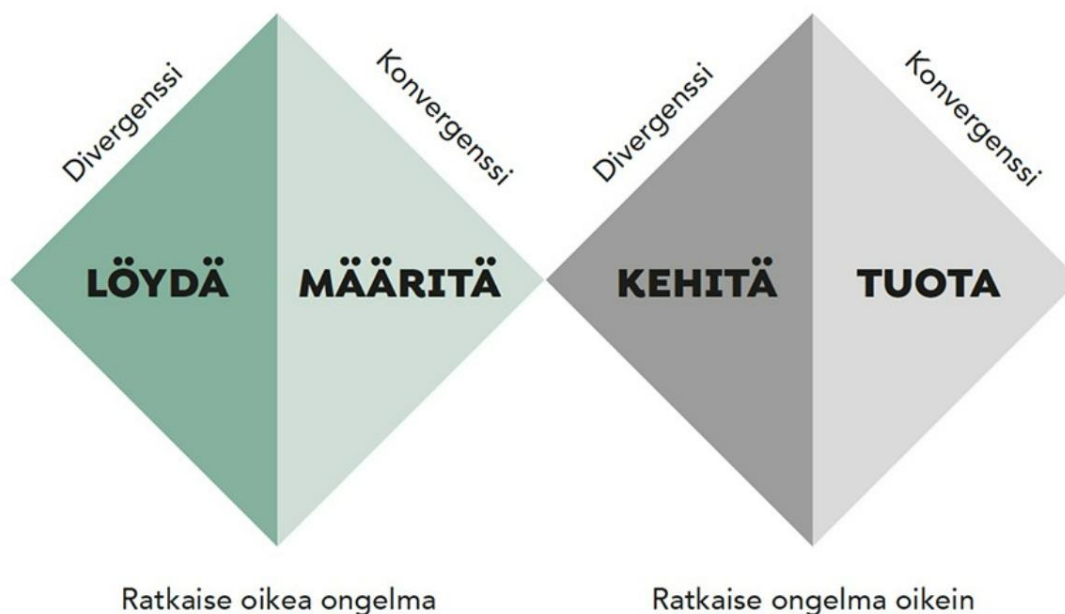
KUVIO 4. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (Ihamäki 2016)

Kun nykytila on selvitetty, tehdään suunnitelma, miten asiakaspolkua ja prosesseja voitaisiin kehittää. Tärkeää on ottaa asiakkaat ja työntekijät kehittämiseen mukaan. Parhaan mahdollisen asiakaspolun pohjalta voidaan kehittää asiakkaan kohtaamispisteitä, sekä työntekijöiden kokemuksen kannalta tärkeitä työprosesseja. Prosessien muutokset on hyvä hyväksyttää asiakkailta sekä työntekijöillä. Kokeilut ja prototyyppi ovat suuri osa palvelujen kehittämistä. Niiden tuloksia voidaan verrata haluttuun lopputulokseen. Palvelumuotoilu on kuitenkin loppumaton prosessi, sillä asiakkaiden tarpeet muuttuvat nopeasti. Yrityksen on tärkeää pystyä vastaamaan näihin muuttuviin tarpeisiin ja pysyä aallon reunalla. (Ihamäki 2016.)

4 TUPLATIMANTTI-MALLI REKRYTOINNIN KEHITTÄMISESSÄ

4.1. Tuplatimantin vaiheet

Palvelumuotoilussa tuplatimantin käyttö on hyvin yleistä. Nimensä mukaan siinä on kaksi timanttia peräkkäin (ks. Kuvio 5). Ensimmäinen timantti kuvaa ongelmaa ja toinen ongelman ratkaisua. Molemmat timantit jaetaan kahtia, näin prosessiin syntyy neljä päävaihetta. Päävaiheet ovat löydä, määritä, kehitä ja tuota. Tuplatimantti-malli sisältää myös divergenttivaiheen sekä konvergenttivaiheen, nämä vaiheet vuorottelevat keskenään. Divergenttivaiheessa halutaan luoda ratkaisuja, ja se tehdään enemmän intuition pohjalta, jonka avulla halutaan synnyttää innovatiivisempia ideoita. Konvergenttivaiheessa rajataan divergenttivaiheen ratkaisuja, ja koitetaan löytää niistä ne toimivimmat. Vaikka tuplatimantti-malli kuva on lineaarinen vaiheesta vaiheeseen etenevänä prosessina, todellisuudessa se on iteratiivinen prosessi, jossa voidaan palata takaisin, jos ongelmaa ei saada ratkaistua. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 39–40, 43.)



KUVIO 5. Tuplatimantti malli (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 43)

Löydä-vaiheessa on tärkeää keskustella, mitä tavoitteita ja ehtoja yrityksellä kehitysprosessia varten, sekä millaisia tarpeita heidän asiakkailtaan mahdollisesti on. Tässä vaiheessa käytetään pääsääntöisesti laadullisen tutkimuksen keinoja, joiden avulla kerätään tietoa asiakkaista. Laadullisen tutkimuksen menetelmiin kuuluu perustutkimus, kontekstuaalinen tutkimus ja eksploratiivinen tutkimus. Perustutkimuksella kerätään tietoa ihmisiltä heidän omista vastauksistaan. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut ja kyselyt. Tiedon keruu perustuu täysin siihen, mitä ihmiset haluavat itse vastata. Kontekstuaalinen tutkimus tutkii, miten ihmiset käyttäytyvät tietyssä tilanteessa. Tällä menetelmällä voidaan tutkia miten ympäristö vaikuttaa käyttäytymiseen, ja mitä siitä voidaan saada selville. Havainnointi on kontekstuaalisen tutkimuksen menetelmä. Eksploratiivinen tutkimus tutkii ihmisten tunteita ja unelmia, sellaisia asioita, joita ei voida sanallisesti kertoa. Esimerkiksi luotain on hyvä menetelmä tutkia näitä. Eksploratiivisella tutkimuksella halutaan löytää latentteja, eli esimerkiksi piileviä tarpeita. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 44–45.)

Määritä-vaiheessa tarkastellaan saatua dataa, joka on kerätty löydä-vaiheessa. Vaiheen tavoitteena on löytää oikea ongelma, tai sen tavoitteena voi olla ymmärtää asiakkaiden tarpeita, vaatimuksia tai käytöstä paremmin. Tässä vaiheessa analyysi perustuu asiakkaiden tarpeisiin ja liiketoiminnallisiin havaintoihin. Määritä-vaiheessa aletaan jo pohtimaan mahdollista ratkaisua ongelmalle. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 46.) Hyviä menetelmiä vaiheelle ovat esimerkiksi haastattelut, asiakasprofiilit sekä palvelupolku (Innanen 2018).

Seuraava vaihe on **Kehitä**-vaihe. Kun ongelma on selvitetty, aletaan pohtimaan, minkälaista ratkaisua siihen halutaan luoda. Kehitä-vaiheessa aletaan luomaan prototyyppejä tai muuten luovia ratkaisuja, jotka voisivat ratkaista ongelman. Ideoinnin pohjana on asiakkaiden tarpeet. Tärkeää on kehittää ratkaisua yhdessä henkilökunnan ja asiakkaiden kanssa. Näin voidaan hyödyntää kehityksen aikana tulevaa palautetta. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 46.) Hyviä menetelmiä vaiheella ovat esimerkiksi palvelun käyttö- ja tapauskenaariot sekä yhteiskehittämistyöpajat (Innanen 2018).

Seuraava vaihe on **Tuota**-vaihe. Tällöin yritetään löytää ratkaisuisia sellaiset, jotka toimivat ongelman ratkaisussa ja sopivat tavoitteisiin. Ratkaisuja kokeillaan

asiakkaiden ja henkilökunnan voimin. Ratkaisut arvioidaan ovatko ne teknillisesti käyttökelpoisia ja ovatko ne yrityksen kannalta kannattavia. Lopuksi ratkaisusta tehdään valmis konsepti, jonka jälkeen se on valmis. Tämän jälkeen päätetään, viedäänkö ratkaisu käytäntöön. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 46.) Hyviä menetelmiä vaiheella ovat esimerkiksi käyttäjättestaus, palvelumallikuvaus ja palvelulaadun arvioiminen ja mittaaminen (Innanen 2018).

4.2. Palvelumuotoilun menetelmät

Palvelumuotoilussa käytettävät menetelmät ja välineet sopivat asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Menetelmä valitaan tavoitteiden perusteella. Menetelmän on kuitenkin tarkoitus herättää empatiaa palvelun käyttäjää kohtaan, jotta nähdään palvelu hänen näkökulmastaan. Palvelumuotoilun menetelmät ovat pääosin luovia ja/tai osallistavia. Tällä tavoin yritetään löytää vastauksia, joita ei välttämättä saataisi suoraan kysymällä. Menetelmien tarkoitus on kuitenkin auttaa löytämään ratkaisuja palvelunkäyttäjän oikeille ongelmille. Palvelumuotoilun menetelmiä ovat esimerkiksi palvelupolun rakentaminen, asiakasprofiilit, haastattelut sekä havainnointi. (Innanen 2019.) Kehittämisen pohjana on asiakkaan ymmärtäminen. Tärkeää on tunnistaa asiakkaiden oikeita ongelmia. Laadullisen tutkimuksen menetelmillä voidaan ymmärtää näitä sekä paljastaa myös latentteja. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 50.)

Palvelupolku kuvastaa asiakkaan kulkua yrityksen sisällä. Palvelupolun voi jakaa kolmeen osaan ennen, palvelun aikana ja jälkeen. Yleensä se alkaa palvelun tarpeesta ja kulkee palvelun jälkeiseen aikaan. Palvelupolku sisältää palvelun päävaiheet, kontaktipisteet, asiakkaan jokaisen liikkeen sekä mahdollisesti tunnetilat ja ajatukset. Palvelupolku auttaa yritystä ymmärtämään asiakkaan näkemystä palvelusta. Sen avulla voidaan huomata heikkouksia palvelussa, mihin ei muuten kiinnitettäisi huomiota. (Palo 2018.)

Asiakasprofiili kuvastaa yhtä ihmisryhmää, joka käyttää yrityksen palveluita. Kaikki asiakkaat eivät välttämättä sisälly tiettyyn asiakasprofiiliin, mutta ne auttavat ymmärtämään empaattisesti monien asiakkaiden tarpeita. Profiilit sisältävät yleensä muun muassa kuvan, nimen, statuksen, kiinnostuksen kohteita ja tarpeita. On kuitenkin huomattava, ettei tee asiakasprofiilia stereotyyppin perusteella,

vaan se on perusteltu dataan. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 40–41.)

Empatiakartan avulla asiakas laitetaan keskiöön. Se on visuaalinen työkalu, jonka avulla yritetään ymmärtää asiakkaan tarpeita ja toiveita. Empatiakartta kertoo, mitä asiakas kuulee, näkee, tuntee, ajattelee, sanoo ja tekee. Empatiakarttaa voidaan tehdä yhden asiakkaan pohjalta, tai yhdistellä monia. Empatiakarttaa voidaan hyödyntää myös esimerkiksi työntekijöiden osaamisen kartoittamiseen. (Maijala 2018.)

Haastattelu on hyvä keino kerätä asiakasymmärrystä. Palvelumuotoilussa voidaan hyödyntää yksilö- tai ryhmähaastatteluja, mutta yleensä ne ovat teemahaastatteluja. Teemahaastattelu on vapaamuotoista keskustelua, jonka pohjaksi haastattelija on kuitenkin suunnitellut kysymykset. Haastattelijan tulee luoda rento ja luottamuksellinen ilmapiiri. Haastattelijan tulee olla myös neutraali, sekä esittää tarvittaessa jatkokysymyksiä. Näin haastateltavasta voidaan saada enemmän irti. (Palo 2021.) Teemahaastattelujen kulku voi vaihdella haastateltavan mukaan kuitenkin teemat, joita haastattelun aikana käydään läpi ovat samoja. Teemojen laajuudet voivat myös vaihdella haastateltavan mukaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Luotaimen tarkoituksena on tuoda esiin kohderyhmän omia ajatuksia palvelusta. Tutkittavat kuvaavat itse esimerkiksi palvelukokemustaan, ja toimintaansa. Sen avulla voidaan löytää asiakkaiden piileviä tarpeita. Luotaimet voivat olla esimerkiksi ääninauhureita, päiväkirjoja tai kameroita. Menetelmä tuo esiin enemmän käyttäjän mielipiteitä, mutta on täysin käyttäjän osallistumisen varassa, siksi prosessin seuraaminen on tärkeää. (Rauhala 2017.)

Havainnoinnissa kiinnitetään enemmän huomiota, mitä ympäristössä tapahtuu, ja miten siihen reagoidaan. Havainnointia tekevä henkilö ei puutu tapahtumien kulkuun vaan seuraa vierestä. Tärkeä asia on se, miten asiakas oikeasti toimii palveluympäristössä. Havainnoimalla asiakkaan toimintaa voi huomata hänen hiljaisia tarpeitaan, mitä hän ei välttämättä haastattelussa kertoisi. (Komulainen 2021.)

Brainstorming eli aivoriihi on tapa, jonka avulla ratkaistaan muotoiluongelmia. Sitä voidaan tehdä ryhmässä tai yksin. Tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman monta ideaa. Tässä kohtaa määrä on laatu arvokkaampi. Tärkeää on turvallinen ja vapaa ilmapiiri, jossa jokainen kokee voivansa ilmaista oman mielipiteensä. Ideat voidaan kirjoittaa esimerkiksi post-it-lapuille ja lopuksi koota yhteen. Visuaalisuus voi olla tärkeä osa ideointia. Ideoinnille voidaan laittaa myös aika raja sekä määrä tavoite, jolloin ideoijien voi olla helpompaa heittää ilmoille oudoimmatkin ideat. (Interaction desing n.d.)

4.3. Löydä

Rekrytointimateriaalit on jaettu kahteen aineistoon. Ensimmäinen materiaali on tehty yhteistyössä restonomiopiskelijoiden kanssa, joka sisältyi heidän Esimiehen työkalupakki -kurssiin, jossa toisen vuoden restonomiopiskelijat haastattelivat ensimmäisen vuoden restonomiopiskelijoita kesätöihin yritys X:ään. Restonomiopiskelijat Wolivat itse keksineet haastattelukysymykset, yritys X täydensi vielä kysymyksiä kysymällä esimerkiksi käytettävyydestä kesällä. Tähän osallistui neljä haastateltavaa. Roolini oli havainnoida tapahtumien kulkua, näin ollen materiaali on kerätty havainnointi menetelmää käyttäen.

Toinen aineisto on kerätty yritys X:n omasta kesätyörekrytinnista. Roolini oli havainnoida rekrytointipäivän kulkua. Siihen osallistui kuusitoista haastateltavaa. Haastattelut olivat jaettu kahteen kellon aikaan, ensimmäinen ryhmä tuli kello yhdeksän ja toinen kello kaksi. Haastateltava sai itse valita itselleen sopivamman ajan. Ensimmäinen ryhmä oli varsin pieni, vain kolme henkilöä, toisessa ryhmässä oli loput hakijoista. Yritys X:n oman rekrytointipäivän ajankohdat alkoivat siitä, kun hakijat kerääntyivät yhteiseen tilaan. Siellä haastattelijat kertovat millainen yritys on kyseessä, ja millaisia työtehtäviä eri osastoilla on. Hakijoille näytettiin video yritys X:n arvoista ja toiminta periaatteista. Tämän jälkeen ensin suoritettiin ryhmähaastattelut, ja sen jälkeen jokaisen kanssa erikseen yksilöhaastattelut. Ryhmähaastattelu tehtiin ryhmätehtävänä. Tehtävänä oli ratkaista ravintolassa tapahtunut virhe käyttäen yrityksen arvoja. Hakijoiden tuli keksiä siihen käytännön ratkaisu sekä miettiä yleisesti, millaisia ominaisuuksia hyvällä ravintolatyöntekijällä tulee olla.

Jokaisella haastattelijalla oli oma kysymyslomake (ks. Liite 1). Haastattelukysymyslomakkeen pohjan suunnittelee yritys X:n rekrytointitiimi, mutta osastojen esihenkilöt saavat vaikuttaa haastattelussa esitettäviin kysymyksiin niin, että ne ovat osaston edunmukaisia. Haastattelukysymyksillä selvitetään hakijan sopivuutta työpaikkaan. Haastattelukysymyksillä pyritään, myös kartoittamaan, kohtaavatko yritys X:n arvot hakijan kanssa, sekä toisinpäin. Kesätyöntekijähaussa haastattelukysymykset eroavat hieman siitä, millaisia kysymykset ovat, kun haetaan vakiuista henkilökuntaa. Haastatteluiden lopuksi haastateltaville kerrottiin, miten prosessi jatkuu, ja mihin mennessä päätökset työpaikoista tehdään.

Rekrytointiprosessin havainnoinnin lisäksi halusin haastatella palkattuja kesätyöntekijöitä. Näin saisin selville, mitä he ajattelevat hakuprosessista, ja miten he kokivat sen. Haastattelumuodoksi valitsin teemahaastattelun sen vapaamuotoisuuden takia. Haastateltavia rekrytoin kysymällä, jos satuin olemaan samassa työvuorossa, sekä laittamalla viestin työpaikan WhatsApp-ryhmään. Haastateltavia oli yhteensä neljä. Valitettavasti ensimmäisestä aineistosta, joka tehtiin restonomi opiskelijoiden kanssa yhteistyössä, kukaan ei ottanut kesätyöpaikkaa vastaan, tai heille ei tarjottu sellaista. Kaikki haastateltavat ovat siis hakeneet rekrytointipäivänä. Heistä kolmen kanssa olin tehnyt töitä yhdessä, mutta yksi heistä oli minulle tuntemattomampi. Olisin mielellään haastatellut enemmän, mutta vapaaehtoisia ei ollut enempää. Haastattelut tapahtuivat yritys X:n tiloissa, ja ne sovittiin ennen haastateltavan työvuoron alkua tai sen jälkeen. Haastattelut kestivät neljästäkymmenestä minuutista noin tuntiin.

4.4. Määritä

Valituilta hakijoilta halusin selvittää, miten he kokivat rekrytointiprosessin sujuvuuden. Selvitys menetelmäksi valitsin haastattelut, ja tarkemmin teemahaastattelut. Teemahaastattelu tuli valituksi sen vapauden ja keskustelumuomaisuuden takia. Se valittiin myös, jotta saisin hakijoiden mielipiteitä enemmän esiin.

Teemahaastattelun pohjana minulla oli muutamia kysymyksiä (ks. Liite 2), jotka oli jaettu teemoittain: taustatietoihin sekä hakijapolun mukaisesti ennen, aikana ja jälkeen. Halusin osallistaa haastateltavia enemmän sekä halusin hyödyntää enemmän palvelumuotoilun työkaluja haastattelun aikana. Siksi päädyin siihen,

että haastattelun aikana haastateltava kokoaisi post-it-lapuista oman hakijapolkunsu, sekä liittäisi siihen, millaisia tunteita jokaisen vaiheen aikana heräsi. Siitä syntyisisi hakijapolun ja empatiakartan yhdistelmä. Haastateltava sai myös lisätä polkuun, jos koki että jotain kohtaa pitäisi parantaa, tai jos jokin oli mennyt todella hyvin. Annoin haastateltaville valmiiksi ennen, aikana ja jälkeen laput, joiden ympärille he rakensivat oman palvelupolkunsa (ks. Liite 3). Post-it-lappujen eri väreillä oli oma tarkoitus. Vaaleanpunainen oli prosessin vaihe, sininen tarkoitti tunnetta, joka vaiheesta heräsi, vihreä tarkoitti asiaa, joka olisi voinut mennä toisin, ja keltainen oli asia, joka oli mennyt todella hyvin. Äänitin haastattelut, jotta keskustelu pysyisi sujuvampana, sekä ettei kirjoittamiseen menisi aikaa. Haastattelun jälkeen kuuntelin äänitteet ja kirjoitin ne puhtaaksi haastattelu pohjaan.

Teemahaastattelut sujuivat luontevasti, sillä olin jo tutustunut heistä kolmeen. Vaikka en ollut neljättä haastateltavaa aiemmin nähnyt, ei se vaikuttanut haastattelun sujuvuuteen. Haastattelujen alussa kerroin, mistä teen työni sekä miksi halusin heitä haastatella. Kerroin heille myös, että äänitän keskustelun, jotta aikaa kirjoittamiseen ei menisi. Ensin kysyin jokaiselta heidän taustatietonsa. Tämän jälkeen annoin post-it-laput ja tussin. Sitten kerroin, mitä heidän olisi tarkoitus tehdä niillä. Haastattelut etenivät sujuvasti. Samalla, kun kysyin kysymyksiä jokaisesta vaiheesta, he rakensivat omaa hakijapolkuaan. Jokaisen polusta tuli hie-man erilainen, mutta ne sisälsivät kuitenkin samat päävaiheet.

4.5. Kehitä

Paremmen rekrytointiprosessin luomiseksi halusin hyödyntää palvelumuotoilun työkaluja ja luoda käyttäjälähtöisen hakijapolun. Hakijapolku sisältäisi myös kontaktipisteet ja hakijoiden toiveita ja tarpeita. Hakijapolut perustuvat haastatteluihin, sekä rekrytointipäivän havainnointiin. Halusin myös luoda hakijaprofiileja, joiden kautta yrityksen on helpompi ymmärtää hakijoita, ja heidän tarpeitaan. Hakijaprofiilit perustuvat myös haastatteluihin, ja rekrytointipäivän havainnointiin.

Hakijan rekrytointiprosessi alkaa työpaikan tarpeesta. Tarpeita voi olla erilaisia, kuten rahan tarve tai alan vaihto. Hakija etsii työpaikkoja itselleen sopivasta paikasta. Haastattelujen perusteella hakijat haluavat löytää työpaikkoja Duunitorista

ja TE-palvelujen sivustoilta. Etenkin Duunitori oli suosittu sen helppokäyttöisyyden takia. Hakijat arvostavat selkeää ja todenmukaista työpaikkailmoitusta, jossa ei kaunistella työpaikkaa turhaan. Hakulomakkeen tulee olla nopeasti täytettävä, sekä sähköiseltä alustaltaan toimiva. Hakija toivoo rekrytointiprosessin etenevän nopeasti, ja jos jokin vaihe kestää turhan pitkään voi hänen mielenkiintonsa laantua, ja mielikuvansa yritystä kohtaan huonontua. Hakijat haluavat vahvistuksen siitä, että hakulomake on vastaanotettu. Jotkut hakijat voivat kokea videohaastattelun lähettämisen epämukavana, kun taas toiset kokevat sen ennemmin jatkoon pääsynä. Videohaastattelun sähköisen alustan tulee olla toimiva, eikä vaikeakäyttöinen. Alustan tulee toimia niin mobiilissa kuin tietokoneellakin.

Haastattelujen perusteella hakija haluaa tulla haastatteluun paikan päälle ja nähdä, millainen yrityskulttuuri työpaikalla on. Keskeistä on myös nähdä, kuinka työntekijät toimivat keskenään. Yritys voi tehdä myös lisävaikutuksen, jos yrityksen henkilöstön tilat ovat odotettua paremmat. Hakija haluaa, että häntä haastatteleva henkilö kohtelee häntä ja puhuu hänelle samalla tavalla kuin muille kollegoilleen. Hakija haluaa, että hänelle kerrotaan joka tapauksessa, saiko hän työpaikan tai ei. Työpaikan saannin jälkeen hakija haluaa, että hänelle kommunikoidaan sähköpostilla tai tekstiviesteillä, jotta hänen ei tarvitse muistaa kaikkea ulkoa, varsinkin jos informaatiota tulee kerralla paljon. Hakija haluaa tietää mahdollisimman nopeasti uudet työvuoronsa, jotta voi suunnitella vapaa-aikansa niiden ympärille. Ensimmäisenä työpäivän hakija haluaa, että hänet otetaan ystävällisesti vastaan ja hänet perehdytetään työhön kunnolla. Hakijan asiakaspolku loppuu ensimmäisiin perehdytyspäiviin.

Hakijaprofiilien avulla yrityksen on helpompi ymmärtää hakijoitaan. Jokaisella hakijalla on omia erilaisia tarpeita sekä toiveita. Hakijaprofiilit eivät vastaan täysin jokaista hakijaa, vaan eri hakijoista nostetaan yleisiä piirteitä. Haastattelujen perusteella hakijaprofiileja on laadittu kaksi erilaista, ja havainnoinnin perusteella yksi.

Ennen haastatteluita haastattelijat voisivat yhdessä tutkia hakijaprofiileja ja pohdita, millaisia hakijoita ollaan etsimässä avoinna olevaan rooliin/rooleihin. Jos haastatteliijoita on enemmän, ja jokainen ei ole kaikissa haastatteluissa mukana, voisi tämä olla hyödyllistä. Näin varmistutaan siitä, että haastattelijat ovat samalla

aaltopituudella. Hakijaprofiileita voisi hyödyntää muutkin kuin vai rekrytoijat. Niitä voisi hyödyntää rekrytoinnissa esimerkkinä, ja julkaista työpaikkailmoituksen yhteydessä. Näin passiiviset hakijat näkisivät, millaisia hakijoita on ollut aiempina vuosina. Tämä voisi rohkaista heitä hakemaan, varsinkin jos passiivinen hakija näkisi profiileissa jotain, joka vastaa hänen omaa elämäntilannettaan.

4.6. Tuota

Hakijapolun tekemisen aloitin tutkimalla, millaisia hakijapolkuja haastateltavat olivat luoneet itselleen ja millaisia kokemuksia heillä oli ollut tämän rekrytoinnin aikana. Näin tein hakijapolusta mahdollisimman käyttäjälähtöisen. Lisäsin siihen kuitenkin kohtia, mitä he eivät olleet ajatelleet, ja nämä perustuvat aiemmin oppimaani tai siihen, mitä he kertoivat haastatteluissa. Esimerkiksi kukaan ei aloittanut polkuaan työpaikan tarpeesta. Haastateltavat tekivät oman hakijapolkunsaa, ja lisäsivät siihen, millaisia tunteita kohdat herättivät. Siksi halusin lisätä hakijapolkuun, myös hakijoiden toiveet ja tarpeet, jotta ne nousisivat myös hakijapolussa esiin. Näin hakijapolku ottaisi myös kantaa empatianäkökulmaan. Näiden rinnalle lisäsin myös kontaktipisteet, joissa hakija kohtaa yrityksen.

Hakijaprofiilit perustavat tämän vuoden hakijoihin. Mielestäni hakijatyyppejä oli selkeästi kolmea erilaista. Hakijaprofiileihin laitoin perustiedot hakijasta, mitä hän haluaa hakemaltaan työpaikalta. Hakijaprofiileissa on myös kohtia, jotka selvisivät hakijoista, kun tein heidän kanssaan yhdessä töitä. Hakijaprofiileista 1–2 on tehty enemmän haastattelujen perusteella. Hakijaprofiili 3 pohjautuu enemmän rekrytointipäivän havainnointiin, sekä työpaikalla keskusteltuihin asioihin. Työn tulokset esitellään seuraavassa luvussa.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1. Nykytila

Nykytilan analyysi perustuu Yritys X:n omiin julkaisemattomiin ohjeisiin, kuten yritys X:n rekrytointiprosessin kuvaukseen (ks. Kuvio 6). Analyysi perustuu myös keskusteluihin toimeksiantajan edustajan kanssa, omiin kokemuksiin ja havaintoihin. Yritys X:n rekrytointin suorittaa yhteistyössä rekrytointitiimi, osastojen esihenkilöt sekä henkilöstöhallinnon tiimi. Rekrytointitiimi on päävastuussa rekrytoinneista. He johtavat rekrytointiprosessia, ja ovat yhteydessä hakijoihin. Rekrytointitiimin tehtävänä on varmistaa hakijoille hakuprosessi, joka vastaa Yritys X:n brändiä. He myös kommunikoivat prosessin etenemisestä osastojen esihenkilöille.

Osastojen esihenkilöt määrittävät rekrytointin tarpeet. Heidän tehtävänä on olla rekrytoijien saatavilla, ja heiltä odotetaan nopeita päätöksiä sekä palautetta rekrytointiprosessista. Esihenkilöt ovat osana hakijakokemuksen luomista, ja heidän tulee olla valmiita vastaamaan hakijoiden tarpeisiin. Esihenkilöt tekevät palkkaus päätöksen. Henkilöstöhallinnontiimi auttaa esihenkilöitä selvittämään rekrytointin tarpeita. He osallistuvat myös omalta osaltaan perehdyttämiseen ja hakijan sopeuttamiseen työpaikalle.

Mielestäni kuvatun prosessin kesto on pitkä. Kuten Oja (2016) kertoo, liian kauan kestävä rekrytointiprosessi voi laannuttaa hakijan kiinnostusta. Mielestäni kuitenkin korkeamman tason sekä suuremman vastuun työpaikkojen rekrytointiprosessi voi olla pidempi, kuin rivityöntekijöiden rekrytointi. Sillä heiltä vaaditaan enemmän, ja tällöin on tarkempaa kenet valitaan. Haastattelujen mukaan haastateltavat eivät kokeneet, rekrytointiprosessia pitkänä. Hakijat saivat tietää, jopa seuraavana päivänä saivatko työpaikan, joka taas oli positiivinen yllätys, johon haastateltavatkin olivat todella tyytyväisiä. Jokainen haastateltava oli tyytyväinen rekrytointiprosessin kulkuun. Yritys X:n rekrytointiprosessi on pääosin samankaltainen kuin Leposen (2016) kuvaama malli (ks. kuvio 1 sivulla 8). Kuitenkin Leposen (2016) mallissa prosessin ensimmäinen vaihe on profiilien määrittäminen. Tämä tarkoittaa, että ennen työpaikkailmoituksen tekoa pohditaan, millaista henkilöä ollaan avoimeen rooliin etsimässä. Hakijaprofiilit voisivat auttaa profiilin

määrittämisessä ja olla pohjana, millaisia hakijoita halutaan rekrytoida. Näin rekrytoijat ja haastattelijat olisivat varmasti yhteisymmärryksessä. Tämä toimisi varsinkin, jos haastatteliijoita on monta, ja jokainen haastattelija haastattelee eri hakijoita. Yritys X:n malli kuitenkin sisältää enemmän informaatiota vaiheista, ja on jaettu viikko tasolla eikä vaihetasolla.

Yritys X:n rekrytointiprosessissa on kohta, jossa pohditaan, mistä kanavasta hakijat tavoitetaan. Kesätyöntekijähaun työpaikkailmoitus oli jaettu monikanavaisesti, mikä on käyttäjälähtöinen tapa, jolla voidaan saavuttaa mahdollisimman monia hakijoita. Eilakaislan (2020) mukaan työhakemuksien läpikäynti tulisi aloittaa heti. Yritys X:n mallissa työhakemuksien läpikäyminen alkaa vasta viikolla 2–3, eli vasta 1–2 viikon jälkeen työpaikkailmoituksen julkaisemisesta. Haastattelu-kutsut kuitenkin tulevat nopeasti työhakemuksien läpikäymisen jälkeen. Myös heti seuraavalla viikolla hakijat saavat tietää saivatko he työtarjouksen. Viikolla kuusi eli viimeiselle viikolle on laitettu rekrytointiprosessin arviointi. Minusta on hyvä, että jokaisesta rekrytointiprosessista tehdään arviointi. Näin voidaan pohtia mikä meni hyvin, ja mikä voisi mennä paremmin ensi kerralla. Se on hyvä tilanne oppia uusia asioita.

Yritys X on aiemmin lähettänyt hakijoille kyselyn rekrytointiprosessista aiemmin. Kyselyyn on vastattu arvoasteikolla 1–5, jotta se olisi nopeasti täytettävä. Tällainen kysely ei ole kuitenkaan kerännyt tarpeeksi informatiivisia vastauksia.



KUVIO 6. Yritys X:n rekrytointiprosessin kuvaus

5.2. Havainnointi

Ensimmäinen havainnointi tapahtui yhteistyörekrytoinnissa restonomiopiskelijoiden Esimiehen työkalupakki -kurssin yhteydessä 27.1.2022. Rekrytointi tapahtui Zoomissa etäyhteydellä. Minun lisäksi haastatteluja oli tarkkailemassa kolme muuta. Haastateltavia oli yhteensä neljä. Haastattelijat olivat toisen vuoden restonomeja, ja heitä oli myös neljä. Haastatteluista huomasi, että haastattelijat ja haastateltavat olivat tottuneet käyttämään Zoomia. Haastatteluille oli varattu kaksikymmentä minuuttia per haastateltava. Aika ei meinannut riittää kaikkien haastateltavien kanssa. Ensi kerralla aikaa voisi varata ainakin kolmekymmentä minuuttia per haastateltava. Huomion kohteena silloin oli tunnetilat, ja miten haastateltavat reagoivat tilanteeseen ja kysymyksiin. Muistiinpanot olivat pääosin reaktioiden sekä eleiden ja vastausten summa. En eritellyt muistiinpanoja haastateltavien perusteella. Kirjoitin haastateltavien reaktiot esitettävän kysymyksen alle. Muistiinpanot kirjoitin tietokoneella Word-tiedostoon.

Yritys X:n oma rekrytointipäivä oli 8.3.2022. Havainnoinnin muistiinpanoja oli hankala kirjoittaa tietokoneelle, sillä se tuntui epäkohteliaalta hakijoita kohtaan, joten kirjoitin käsin paperille ja myöhemmin tietokoneelle Word-tiedostoon. Havainnoinnin kohteena oli kaksi ryhmähaastattelua ja kolme yksilöhaastattelua. Ryhmähaastattelut tehtiin pääosin kolmen hakijan kokoonpanolla. Hakijat saivat valita haastattelun aamu yhdeksältä tai päivällä kello kaksi. Kello kahden valintoja oli selkeästi enemmän. Kello kahden ryhmästä puuttui kuitenkin hakijoita, joista osa olivat ilmoittaneet, etteivät pääse paikalle ja osa heistä eivät ilmoittaneet mitään.. Molemmat ryhmät kokoontuivat ensin isompaan tilaan yhdessä. Haastattelijat esittelivät itsensä hakijoille, ja hakijoille kerrottiin millaiseen yritykseen, he olivat hakeneet. Heille näytettiin myös video yrityksen arvoista.

Ensimmäiseen ryhmähaastattelun osallistui vain kolme henkilöä, joten ryhmiin jakoa ei tarvinnut erikseen tehdä. Yksi hakijoista ei puhunut niin hyvin suomea kuin muut. Ryhmähaastattelussa tuli ilmi, että ryhmähaastattelutehtävän ohjeistus oli vain suomeksi, mutta hakijoille kuitenkin tarjotaan mahdollisuus hakuvaiheessa kuulla videohaastattelu kysymykset englanniksi. Yksi hakija tarvitsi kääntö apua, muut ryhmän jäsenet auttoivat häntä ymmärtämään tehtävänantoa.

Ryhmä onnistui tehtävässä kuitenkin hyvin. Hakijat saattoivat kokea tilanteen vaivaannuttavaksi, sillä heitä havainnoi saman aikaisesti seitsemän haastattelijaa, ja tila oli todella hiljainen. He olivat aamupäivän ainoat hakijat. Yksilöhaastattelussa mukana oli kaksi haastattelijaa. Havainnoin tässä kohtaa yhtä haastattelua. Hakija oli hänen elämänsä ensimmäisessä työhaastattelussa. Hakijaa selkeästi jännitti, mutta rentoutui kuitenkin haastattelun edetessä.

Toinen ryhmähaastattelu, jota pääsin havainnoimaan, oli kello kahden ryhmän kanssa. Toisessa ryhmähaastattelussa hakijat olivat saman ikäisiä, ja vaikuttivat saman henkisiltä. He suorittivat tehtävän nopeasti ja vaivattomasti, eivätkä vaikuttaneet kokevan kahden haastattelijan havainnointia kiusalliseksi. Yksilöhaastattelut tapahtuivat pääosin niin, että haastatteliijoita oli kaksi, ja he veivät haastateltavan erilliseen tilaan, jossa voitiin käydä haastattelu rauhassa. Pääsin havainnoimaan kahta haastattelua. Tällä kertaa tosin eri haastattelijan kanssa. Hakijoista toinen oli elämänsä ensimmäisessä työhaastattelussa. Hän oli myös selkeästi paljon jännittyneempi ja hiljaisempi kuin toinen hakijoista, joka oli aiemmin ollut jo työelämässä. Haastattelujen jälkeen näytin hakijoille mistä he pääsevät ulos, kiitin hakemisesta ja toivotin hyvää päivän jatkoa.

Havainnoinnin perusteella koin päivän edenneen mutkattomasti. Hakijat valitsivat selkeästi mieluummin ajankohdaksi kello kahden, kuin aamulla kello yhdeksän ajan. Haastattelijat ottivat hakijat hyvin huomioon, ja muuttivat haastattelukysymyksiä hieman hakijan perusteella. Itseäni jäi mietityttämään yksi pääosin englantia puhuva hakija. Työpaikkailmoituksessa oli ilmoitettu, että hakijoiden pitää puhua suomea. Kuitenkin videohaastattelujen kysymykset oli lähetetty hakijoille myös englanniksi. Minussa tässä on hieman ristiriitaa ja epäyhdenmukaisuutta. Hakija on voinut puhua suomen perusteita, mutta mieluummin hakutilanteessa turvautui englanttiin, jotta voi olla varmempi kanssa käymisestä. Ehkä kuitenkin hakijat olisivat voineet varmistua suomen kielen osaamisesta, jos haastatteluissa hän olisi enemmän puhunut suomea.

5.3. Teemahaastattelut

Haastatteluiden vastaukset olivat vaihtelevia, mutta jotkin asiat toistuivat. Haastateltavien ikähaarukka oli 19–23 vuotta. Kaikki haastateltavista olivat naisia. Heistä myös jokainen asui Tampereella. Aikaisempia koulutuksia olivat leipuri-kondiittori, sekä lukio. Kaksi heistä opiskelee tällä hetkellä yliopistossa, ja yksi ammattiopistossa. Haastateltavien työkokemusten pituudet vaihtelivat muutamasta kuukaudesta useaan vuoteen, mutta kaikilla oli kokemusta ravintola alasta. Jokainen oli myös hakenut muita kesätyöpaikkoja. Haastateltavien harrastuksia olivat kasvien kasvatus, partio, sekä kaksi heistä soittivat joitakin soittimia.

Kaksi haastateltavista olivat hakeneet suoraan Yritys X:n sivujen kautta. Toinen oli kuullut yrityksen palkkaavan kesätyöntekijöitä entiseltä työkaveriltaan, ja toinen oli ajatellut hakea, sillä koki Yritys X:n luotettavana. Toistuvaa oli kuitenkin se, että moni haki yleisesti työpaikkoja Duunitorin kautta, yksi poikkeus oli ja hän koki TE-palvelujen sivut parhaimmaksi. Duunitorin sivustoja keuhuttiin selkeiksi ja helppokäyttöisiksi. Ne olivat helpot sen takia, kun siellä voi muokata hakuaan eri valinnoilla (esimerkiksi kaupunki ja ala). Jokainen haastateltava oli kokenut hakulomakkeen helppo käyttöiseksi ja nopeaksi täyttää. Yksi ongelma nousi esiin yhden haastateltavan kanssa. Hän olisi halunnut hakea moneen eri rooliin yrityksen sisällä, mutta se ei ollut lomakkeella mahdollista.

Yritys X:n vahvuuksiksi haastatteluissa nousi, että moni kokee isojen yritysten olevan turvallisempia ja luotettavampia. *”Tää on iso paikka. Täällä on paljon työntekijöitä ja on ihan hyvä maine”*. Tämä voi myös tarkoittaa, sitä kun yritys on tunnettu niin se koetaan turvallisiksi. Yritys X oli tunnettu haastateltavien joukossa, mutta he eivät välttämättä olleet ajatelleet sitä aiemmin mahdollisena työpaikkana. Yritys X oli myös rekrytoinnissa aikaisemmin liikkeellä, verrattuna muihin yrityksiin, joihin haastateltavat olivat hakeneet. Moni siis otti tarjouksen vastaan, jotta ei jäisi tyhjän päälle.

Hakijat kertoivat yrityksen läpinäkyvyyden vaikuttavan työpaikan valintaan. Myös kestävä kehitys nousi esiin monen haastateltavan kanssa. Haastateltavat kertoivat, että haluavat yrityksen tukevan vähemmistöjä esimerkiksi osallistumalla

Pride-viikkoon. Kuitenkin niin, että yritys tukee samoja asioita ympäri vuoden, eikä vain silloin kun se on ajankohtaista. Yksi haastateltavista nosti esiin, ettei työskentelisi yrityksessä, joka on aiheuttanut skandaalin.

Rekrytointiprosessin seuraava vaihe oli laittaa videohaastattelu, jossa vastattiin kysymyksiin. Miksi juuri sinä sopisit yritys X:n tiimiin? Miten sinä parantaisit Yritys X:n asiakkaan palvelukokemusta? Videohaastattelut eivät juurikaan herättäneet haastateltavissa suurempaa reaktiota, he kokivat sen ennemminkin pakolliseksi suoritukseksi. Joillekin se oli myös melkein kuin palkinto, että oli päässyt rekrytointiprosessissa eteenpäin. Sähköisestä alustasta tuli muutamalta haastateltavalta palautetta, sen huonosta toimivuudesta. He eivät meinanneet saada ääntä ja kuvaa toimimaan samaan aikaan videolla.

Videon jälkeen seuraava vaihe oli ryhmä- ja yksilöhaastattelut. Haastattelut suoritettiin Yritys X:n tiloissa. Pääosin molemmat koettiin hyväksi, ja ne olivat sellaisia, mitä haastateltavat olivat odottaneetkin. Yksi haastateltavista koki, että hän oli joutunut ryhmään, jossa muut eivät olleet niin kokeneita, ja siksi ei päässyt loistamaan siinä. *”Mä oon ollut ravintola-alalla töissä, ja mulla on semmonen tietty tapa, missä järjestyksessä asiat hoidetaan. Siinä mein ryhmässä oli ihmisiä, jotka eivät selkeesti olleet ravintola-alalta....niin he lähtivät musta tekemään sitä väärässä järjestyksessä...sit mä menin sen mukana...mut mä en ite tykännyt siitä ryhmähaastattelusta”*. Yritys X:n henkilöstötilat olivat luoneet hyvän vaikutuksen hakijoihin, ja moni koki sen luovan hyvän mielikuvan siitä, miten työntekijöitä arvostetaan.

Haastateltavat kokivat, että yrityksen kommunikoinnin olevan hyvää, ja he saivat kaiken tarpeellisen tiedon. *”Mun mielestä yritys X ilmoitti asioista silleen kunnollisesti ja asiallisesti, ja informaatiota oli tarpeeks”*. Rekrytointiprosessi oli edennyt nopeasti kolmen haastateltavan mielestä. Kuitenkin yhden haastateltavan mielestä prosessi oli edennyt liian hitaasti, työrooliin nähden. *”Nii ku oikeesti tuli nopeesti se, eikä tarvinnut venaila sillee kolmee kuukautta”*. Melkein jokainen saivat tiedon muutaman päivän sisällä haastattelun jälkeen. Yhdelle haastateltavalle oli kuitenkin mahdollisesti unohdettu laittaa ensimmäisten viikkojen työvuorot, ja hän

sai ne tietoonsa vasta kysymällä. Haastateltavat arvostivat selkeää kommunikointia sähköpostilla, jotta asioihin voi vielä palata eikä kaikkea tarvitse muistaa ulkoa esimerkiksi, mitä asioita pitää tehdä ennen töiden alkua.

Jokainen haastateltava koki työpaikkailmoituksen vastanneen, sitä millainen työ oikeasti oli, ja pettymyksiä ei ollut. *”Siis kyllä ne ovat vastanneet toisiaan. Hyvin yritys X on voinut luonnehtia mitä me täällä tehdään”*. Työtehtävät oli hyvin kuvattu. Ainoa asia, mikä olisi tarvinnut enemmän avaamista jossain kohtaa prosessia, oli työpisteiden tarkempi määrittely. Yksi haastateltavista ei ollut aloittaessa varma, mihin pisteeseen hän oli tulossa. Vain yhden henkilön mielenkiinto laantui kesken rekrytointiprosessin aikana, sen pituuden vuoksi. Kuitenkin sama haastateltava kertoi, että mielenkiinto yritystä kohtaan nousi rekrytointiprosessin aikana.

5.4. Teoriaan peilaaminen

Kuten Kaijala (2016) kertoo, työnantajabrändi on tärkeä osa yrityksen brändiä. Myös haastatteluissa selvisi, että haastateltavat eivät hakisi yritykseen, jolla on huono työnantajabrändi, tai jotka ovat käyneet läpi skandaaleja. Huhta ja Myllyntaus (2021) jakavat työnantajabrändin neljään eri taktiikan ylätasoon (ks. Kuvio 2 sivulla 12). Tärkeimmäksi omistetuksi mediaksi he nimeävät urasivut. Mielestäni yritys X:n urasivut ovat selkeäkäyttöiset, ja omaavat samankaltaisia ominaisuuksia kuin Duunitorin sivut, joista haastateltavat pitivät. Siellä pystyy rajaamaan haettavan työtehtävän hakusanalla sekä kaupungin nimellä. Kuitenkin sieltä puuttuu Huhta & Myllyntauksen mainitsema (2016) visuaalisuus. Sivut ovat yrityksen näköiset, mikä on positiivinen asia, mutta ne voisivat tuoda vielä enemmän esiin, millaista työpaikalla on. Tämä voisi herättää passiivisia hakijoitakin hakemaan. Kuten Rantanen (2018) kertoo passiiviset hakijat eivät hae töitä ulkoisista syistä, vaan sisäisistä syistä. Yrityksen avoimet työpaikat sivuilla voidaan yrittää vaikuttaa mahdollisen hakija tunteisiin sekä tuoda esiin yrityksen omia arvoja. Näin voidaan nostaa passiivisten hakijoiden määrää, kun he näkevät jotain mihin he voivat samaistua.

Nyyssönen (2016) kertoo, kuinka yritykset haluavat sitouttaa asiakkaan omaan toimintaansa ja kuinka kaikki alkaa palvelun tai tuotteen tarpeesta. Sama asia

pätee rekrytointiprosessiin. Yrityksen tulee sitouttaa hakija mukaan prosessiin sekä, myös rekrytointiprosessi alkaa tarpeesta. Tässä tapauksessa se on kuitenkin tarve työpaikalle. Nyyssösen (2016) kuvaamaa asiakkaan sitouttamisprosessia (ks. Kuvio 3 sivulla 15) voidaan myös hyödyntää hakijan sitouttamiseen rekrytointiprosessissa. Hakija haluaa, ensin informaatiota yrityksestä, jotta se vastaa hänen tarpeitaan ennen kuin hän hakee työpaikkaa. Kuten haastatteluissa selvisi työpaikkailmoituksella, on suuri merkitys, ja vaikuttaa siihen hakeeko hakija paikkaa yrityksestä. Tämän jälkeen tapahtuu vuorovaikutus, joka on työhaastattelu. Sen jälkeen, jos molemmat osapuolet, mutta tässä kohtaa tarkemmin hakija on tyytyväinen voi tapahtua transaktio eli hakija ottaa paikan vastaan. Tämän jälkeenkin hakija kaipaa vuorovaikutusta yrityksen edustajilta ja tarvitsee tietoa ensimmäisistä työpäivistä. Viimeinen vaihe on kuten alussakin informaation vaihe, jolloin hakija perehdytetään työpaikalle toimimaan yrityksen tapojen mukaan.

Kun palvelumuotoilua hyödynnetään rekrytointiprosessin kehittämisessä keskipisteenä on hakija. Tein hakijapolun teemahaastattelujen perusteella ja lisäksi siihen kontaktipisteet. Ihamäki (2016) kertoo, miten asiakaskokemus rakentuu jokaisesta kohtaamispaikasta yrityksen ja asiakkaan välillä. Samalla tavalla rekrytointiprosessissa työnantajabrändi rakentuu hakijan mielessä. On huomioitava, mitkä taustalla olevat tekijät vaikuttavat kontaktipisteiden sujuvuuteen. Näin voidaan korjata mahdollisia ongelmia.

Koivusaari (2020) kertoo, että kompetenssipohjaiset haastattelukysymykset auttavat selvittämään hakijan osaamista syvemmin. Mielestäni yritys X:n haastattelukysymyksissä (ks. Liite 1) näkyy kompetenssipohjaisia kysymyksiä. Esimerkiksi kysymykset: miten toimit ryhmässä? Millainen rooli on juuri sinulle luontevin? Tässä kysymyksessä kompetenssina voisi olla tiimityöskentely taidot. Kysymyksessä: kerro tilanteesta, jossa olet kantanut/ ottanut vastuuta enemmän kuin sinulta odotettaisiin? Kompetenssina voisi olla itse ohjautuvuus tai ongelmanratkaisukyky.

5.5. Rekrytointiprosessin mallintaminen ja kehittäminen

Hakijoiden taustatietojen perusteella yritys X:ään haki kesätöihin kolmea erilaista hakijaprofiili tyyppiä. Haastattelujen taustatiedoista selvisi kahden olevan yliopisto opiskelijoita, iältään alle 25-vuotiaita ja heiltä löytyi aiempaa kokemusta ravintola alalta. Toiset kaksi haastateltavaa taas olivat alle 20-vuotiaita, ammattiotopistosta valmistuneita molemmat, leipuri-kondiittoreita, jotka halusivat vaihtaa alaa enemmän ravintolan puolelle. Havainnoinnin perusteella kolmas tyyppi oli alaikäinen 16–17-vuotias, joka opiskelee lukiossa. Haastateltavista kaikki asuivat Tampereella.

Suurimmaksi työpaikan hakukanavaksi nousi Duunitori. Muita hakukanavia olivat TE-toimiston sivut sekä yrityksen omat sivut. Yksi haastateltavista *kertoi ”Duunitori on se yleisin mitä käytän...siinä pystyy enemmän kattomaan sitä alaa ja siinä voi rajata, vaikka koko Pirkanmaa tai pelkkä Tampere. Se on tarpeeksi yksinkertainen.”* Ominaisuudella pystyy rajaamaan haluttuun alaan sekä kaupunkiin. Kuukaan haastateltavista ei seurannut kiinnostavia yrityksiä sosiaalisessa mediassa, tämä oli minusta yllättävää ja ehkä oletinkin, että kaikki seuraavat yritysten tilejä myös työllistymismielessä. Haastateltavat kokivat, että työnantaja voi erottua rehellisyydellä, sekä sillä miten kohtelee työntekijöitään. Ne olivat myös asioita, joita haastateltavat kertoivat, mitä arvostavat työnantajabrändissä. Haastattelun aikana yksi haastateltavista huomasi, että häntä kiinnostaakin yrityksen työnantajabrändi, vaikka luuli aluksi, ettei sillä ole mitään väliä hänelle. *”Ei kiinnosta päätäkään... Musta oli hauska huomata, kun mä luulin ettei mua kiinnosta se ollenkaan, mutta jälkeenpäin koska tää on ollut hyvä työpaikka niin sillä asialla on ehkä alkanut olemaan enemmän merkitystä.”* He myös uskoivat enemmän tuttujen sanaan yrityksestä, kuin yrityksen itsensä. Haastateltavat arvostivat suorasanaisuutta, eivätkä kokeneet kaunistelun auttavan ketään. *”Arvostan suoraa viestintää...Mä haluan työpaikan, joka kertoo tässä, on sun työtehtävät, pystytkö suorittamaan ne?”*

Hakulomake koettiin nopeasti ja helposti täytettävänä. Videohaastattelusta itsestään ei tullut haastateltavilta mitään negatiivista kommenttia. Tästä itse yllätyin, koska olin ymmärtänyt monien kammoksuvan sitä, eikä se itsellekään ole ollut lempi asia tehdä. Yksi haastateltavista kommentoi sitä näin: *”Se tuntuu et sä oot*

päässy yhden vaiheen läpi.” Videohaastattelun sähköisestä alustasta kahdelta haastateltavista tuli palautetta, mutta kaksi ei kokenut sen kanssa mitään ongelmaa. Toinen haastateltavista kertoi käyttäneen siihen tietokonetta, mutta en tiedä mitä laitetta muut olivat käyttäneet. Saattaa siis olla, että alusta toimii paremmin mobiilissa. Ryhmä- ja yksilöhaastattelut koettiin positiivisiksi kokemuksi. Haastattelijat oli koettu ystävällisiksi, ja helposti lähestyttäväksi. Kuitenkin yksi haastateltava koki ryhmähaastattelun turhana, ja meinasi tämän takia lopettaa hakuprosessin kesken. Kuitenkin yritys X:n rekrytointipäivä vakuutti haastateltavan ja hän jatkoi innoissaan hakuprosessia. Aikataulu oli edennyt nopeasti, ja haastateltavat olivat saaneet nopeasti tietää, että heille tarjotaan kesätyöpaikkaa. Yritys X oli muita yrityksiä edellä kesätyöntekijä rekrytinnissa aikataulullisesti, ja siksi osa ottikin paikan vastaan, ettei vaan jäänyt tyhjän päälle. *”Mulle ilmoitettiin ensin täältä ja mä en ollu ees ehtinyt sinne toiseen haastatteluun. Niin mä olin sillee, et mun on pakko ottaa tää paikka.”*

Haastateltavat olivat kokeneet työpaikkailmoituksen vastaavan työnoikeaa kuvaa. Pehdytyspäivinä yksi haastateltava oli kokenut negatiivisia paineita, joita kuitenkin helpotti muiden työntekijöiden ystävällisyys. Yleisesti haastateltavat kokivat rekrytointiprosessin edenneen hyvin.

Haastattelujen perustella yritys X:n rekrytointiprosessi on hyvällä mallilla. Niistä kuitenkin selvisi arvokasta tietoa hakijoiden toiveista ja tarpeista rekrytointiprosessin eri vaiheista. Kun yritys on tietoinen hakijoiden ajatuksista, tällöin voi yritys ymmärtää hakijoitaan empaattisesti.

Yritys X voisi luoda myös jokaisesta työroolista oman profiilin, samankaltaisen kuin hakijaprofiilit ovat. Nämä auttaisivat varmasti rekrytoijia hahmottamaan, mikälainen henkilö halutaan löytää avoimeen rooliin. Myös nämä voitaisiin julkaista työpaikkailmoituksen yhteydessä rohkaisuksi passiivisille hakijoille.

Hakijapolun (ks. Kuvio 7) vaiheet on jaettu kolmeen päävaiheeseen ennen, aikana ja jälkeen. Keltainen tarkoittaa ennen-vaihetta, sininen tarkoittaa aikana -vaihetta, ja punainen tarkoittaa jälkeen-vaihetta. Ennen-vaihe on ennen varsinaista tapahtumaa. Siihen kuuluu työpaikan tarpeen synty, työpaikkojen etsiminen sekä työhakemuksen lähettäminen. Aikana-vaiheen aikana tapahtuu kaikista

eniten. Siihen kuuluu videohaastatteluun kutsun saaminen ja siihen vastaaminen, yksilö- ja ryhmähaastatteluun kutsun saaminen ja siihen osallistuminen, valituksi tuleminen (tai mahdollisesti ei valituksi tuleminen) ja työsopimuksen allekirjoittaminen. Jälkeen-vaihe on tapahtuman jälkeinen aika. Siihen kuuluu työn aloittaminen ja siihen perehdyttäminen. Hakijapolku alkaa työpaikan tarpeesta ja päättyy ensimmäisiin perehdytyspäiviin. Toiveet ja tarpeet seuraavat hakijapolun vaiheita. Kuvassa olevat toiveet ja tarpeet nousivat erityisesti esiin haastatteluissa. Kontaktipisteet ovat merkitty vihreällä. Ne myös seuraavat hakijapolun vaiheita.



KUVIO 7. Hakijapolku

Hakija 1 (ks. Kuvio 8) Nimi Pihla Mäkinen. Sukupuoleltaan nainen. Ikä 24. Asuu Tampereella Vuoreksessa vuokralla kaksiossa avopuolionsa kanssa. Hän opiskelee yliopistossa yhteiskuntatieteitä. Ennen sitä valmistunut ylioppilaaksi. Aiemppaa työkokemusta pikaruokaravintolasta sekä huoltoasemalta. Haluaa kesäksi kokoaikaisesti kesätöitä, ei ole töissä muulloin vaan keskittyy opintoihinsa. Haluaa nyt hakea isoon yritykseen, sillä kokee ne turvallisemmiksi ja varmemmiksi. Hakija kesätöihin yrityksiin joihin, ei ole vielä kokemusta, ja Yritys X on B-vaihtoehto. Vapaa-ajalla soittaa kitaraa, ja viettää aikaa kavereiden kanssa. Häntä kiinnostaa yrityksen vastuullisuus, sekä mitä yritys aikoo tehdä pienentääkseen hiilijalanjälkeä.



PIHLA MÄKINEN

Ei ole töissä ympäri vuoden, koska haluaa keskittyä opintoihin. Hakee kesätöitä, jotta voi tienata ylimääräistä rahaa

- Kokee isot yritykset turvallisemmiksi
- Haluaa yrityksen olevan vastuullinen
- Arvostaa yrityksille annettavia meriittejä (Vuoden työpaikka)
- Arvostaa todenmukaista työpaikkailmoitusta

Hakee yritykseen X, koska se vastaa hänen vaatimuksiaan. Hänellä on myös ravintola alan kokemusta, joten kokee pääsevänsä varmasti. Yritys X on kuitenkin B-vaihtoehto, jos ei saa oman alan töitä

Ikä: 24
Koulutus: Ylioppilas.
Opiskelee Tampereen yliopistossa yhteiskuntatieteitä.
Työkokemus: Ravintola alalta 3 vuotta. 2,5 vuotta pikaruokaravintolassa, ja 0,5 vuotta huoltoasemalla.
Asuinpaikka: Vuokralla Vuoreksessa, 2h+kk poikaystävänsä kanssa
Harrastukset: Kitaran soitto

KUVIO 8. Hakijaprofiili 1.

Hakija 2 (ks. Kuvio 9) Nimi Etta Laajala. Sukupuoleltaan nainen. Ikä 19. Asuu Tampereella Koivistonkylässä vuokra yksiossa yksin. Valmistunut leipurikondiittoriksi vuosi sitten. Ala ei ollut hänelle sopiva, ja siksi haluaakin kokeilla, jotain muuta kesätöiden muodossa. Haki kesätöihin, myös pikaruokaravintoloihin. Vapaa-ajalla kuuntelee musiikkia, ja viettää aikaa tyttöystävänsä kanssa. On kiinnostunut siitä, miten yritys kohtelee seksuaalivähemmistöjä. Ei ollut aiemmin ajatellut Yritys X:ää mahdollisena työnantajana, mutta sukulainen kehotti häntä hakemaan.

Etta Laajala



Haluaa vaihtaa alaa. Kokee turvallisiksi ensin olla kesätöissä, ja sen jälkeen mahdollisesti jatkaa vakituisena.

- Arvostaa yrityksiä, jotka osoittavat välittävänsä työntekijöistään
- Haluaa kuulla työntekijä kokemuksia

Ei ollut ajatellut yritystä X ennen työpaikkana. Haki muitakin ravintola alan työpaikkoja. Ottaa vastaan ensimmäisen paikan minkä saa.

Ikä: 19
Koulutus: Leipuri-kondiittori
Työkokemus: Ollut töissä leipomossa kaksi kesää kesätöissä ja vuoden vakituisena
Asuinpaikka: Vuokralla yksiossa Koivistonkylässä
Harrastukset: Musiikin kuuntelu. Vapaa-ajalla viettää aikaa tyttöystävänsä kanssa

KUVIO 9. Hakijaprofiili 2.

Hakija 3 (ks. Kuvio 10) Nimi Senja Aalto. Sukupuoleltaan nainen. Ikä 17. Asuu Ruotulassa vanhempiensa ja pikkuveljensä kanssa. Opiskelee Tykin lukiossa, seuraava vuosi on hänelle abivuosi. Halusi hakea kesätöitä, jotta voisi tienata. Osa syynä oli myös vanhempien ja sukulaisten odotukset työnteosta. Ei aikaisempaa työkokemusta. Vapaa-ajalla lukee kirjoituksia varten, sekä viettää aikaa ystäviensä kanssa. Halusi kesätöitä, jostakin tunnetusta yrityksestä. Haki kuitenkin myös muualle.



Senja Aalto

Etsii ensimmäistä kesätyöpaikkaa. Haluaa kesäksi töihin, jotta voi ansaita rahaa. Vanhemmat myös painostavat hakemaan töitä.

- Ei ole vaatimuksia kesätyöpaikalle, kunhan pääsee johonkin
- Haluaa, että on saman ikäisiä työkavereita
- Ensimmäinen työpaikka jännittää
- Tarvitsee vanhemmiltaan apua työpaikan hakuun

Vanhemmat rohkaisivat hakemaan yritykseen X. Haki myös muualle.

Ikä: 17
 Koulutus: Opiskelee Tykin lukiossa ylioppilaaksi
 Asuinpaikka: Ruotulassa vanhempiensa ja pikkuveljensä kanssa
 Harrastukset: Piirtäminen. Vapaa-ajalla lukee kirjoituksiin, ja viettää aikaa kavereiden kanssa.

KUVIO 10. Hakijaprofiili 3.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli pohtia, miten palvelumuotoilua voisi hyödyntää yritys X:n rekrytoinnissa. Yritys X:n rekrytointiprosessi oli jo hyvällä mallilla, se selvisi haastattelujen perusteella. Palvelumuotoilun työkaluja hyödynsin hakijoiden kokemuksen tutkimisessa, sekä heidän tarpeiden tunnistamisessa. Haastattelujen avulla sain kuitenkin selville, miten hakijat kokivat hakuprosessin, sekä mitä kehittämissideoita heillä olisi. Haastattelujen ja havainnoin perusteella kokosin hakijoiden ihanteellisen hakijapolun, joka sisältää kontaktipisteet, sekä millaisia tarpeita hakijalla on missäkin vaiheessa.

Rekrytointiprosessin hakijalähtöisyyttä voidaan parantaa ottamalla huomioon hakijan tarpeet ja toiveet. Ne voidaan saada tietoon vain kysymällä hakijoilta, esimerkiksi haastatteleamalla tai järjestämällä työpajoja. Hakijat kantavat mukanaan paljon piilevää tietoa, jota he eivät välttämättä itsekkään tiedosta. Rekrytointiprosessi on hakijalähtöinen, kun se on hakijalle helppo ja alkaa matalalla kynnyksellä. Helposti ja nopeasti täytettävä hakulomake, madaltaa kynnystä hakemaan. Se voi jopa houkuttaa passiivisia hakijoita hakemaan. Hakijalähtöisessä rekrytointiprosessissa on tunnistettu kontaktipisteet, ja ne luovat hakijalle parempaa mielikuvaa yrityksestä. Hakijalähtöisyys tarkoittaa myös empatian huomioimista. Yrityksen tulee ymmärtää mitä hakija ajattelee tai tarvitsee, jokaisessa vaiheessa. Se voi olla esimerkiksi helposti lähestyttävä rekrytoija, keneltä voi kysyä enemmän työnkuvasta tai se voi olla tunnistamista millaista kommunikatiota hakijat kaipaavat.

Työssä selvitin yritys X:n kesätyöntekijöiden hakijapolkua. Hakijapolun lisäksi selvitin, miten he kokivat sen ja mitä he mahdollisesti parantaisivat siinä. Rekrytoitavan hakijapolku alkaa jo ennen, kuin hän on kosketuksessa yrityksen kanssa. Se alkaa jo työpaikan tarpeesta. Hakijapolulla on kohtia joihin yritys ei välttämättä pysty vaikuttamaan, esimerkiksi mitä kautta rekrytoitava haluaa löytää työpaikkoja. Yritys voi kuitenkin vaikuttaa siihen, että työpaikkailmoitus on sellaisessa paikassa, mikä tavoittaa mahdollisimman paljon potentiaalisia hakijoita. Työpaikkailmoituksen tulee olla realistinen ja vastata työn oikeaa kuvaa. Kuitenkin myös niin, että se on hakijalle kiinnostava. Seuraavassa vaiheessa hakijoiden tuli lä-

hettää videohaastattelu, jossa vastasivat kahteen kysymykseen. Sähköisen alustan kanssa ilmeni ongelmia, tämä selvisi teemahaastattelujen perusteella. Tämän jälkeen valitut pääsivät ryhmä- sekä yksilöhaastatteluihin. Näiden perusteella valittiin uudet kesätyöntekijät. Päätöksestä hakijat saivat tietää, jopa seuraavana päivänä. Työpaikan vastaanoton jälkeen, seuraavaksi saivat he sähköpostia aloituksesta, ja ensimmäisistä työpäivistä. Ensimmäiset työpäivät sisältävät perehdytystä yritys X:n sisäisiin toimintoihin sekä työtehtäviin.

Tutkimuksen aineistot on kerätty teoriasta, teemahaastatteluilla, havainnoinnilla sekä yritys X:n omista aineistoista. Ensimmäinen havainnointikerta tuli todella nopealla aikataululla, ja en ollut mielestäni ehtinyt varautua siihen tarpeeksi. Tämän vuoksi havainnointi oli ensin hankalaa. Oli vaikea erottaa, mikä oli relevanttia, ja tulisi ehdottomasti kirjoittaa ylös, ja minkä voisi jättää taka-alalle. Havainnointi oli kuitenkin helpompaa yritys X:n rekrytointipäivänä. Havainnointia haluisin kuitenkin harjoitella vielä lisää, ja parantua siinä. Teemahaastattelut sujuivat hyvin, niihin olisi kuitenkin voinut käyttää enemmän aikaa. Kuitenkin käytetyssä ajassa tuli hyvin selville haastateltavien hakukokemus. Haastateltavia olisi saanut olla hie- man enemmän, vapaaehtoisia ei valitettavasti ollut enempää. Haastateltavat kertoivat paljon omasta kokemuksestaan, mikä oli hyvä, sillä suuri osa työstä oli haastatteluiden varassa.

Tutkimus on luotettava, ja se voitaisiin helposti toistaa. Opinnäytetyö sisältää havainnoinnin etenemisen ja yritys X:n rekrytointipäivän haastattelujen kysymykset, sekä teemahaastattelujen kulun ja siihen liittyvät kysymykset. Tutkimuksen pohjana oli käytetty palvelumuotoilussa tunnettua tuplatimantti-mallia. Sen avulla oli helppo edetä prosessissa, sillä koko ajan oli jokin kaava, jota seurata. Toimin jokaisessa prosessin vaiheessa sen ohjeiden mukaisesti. Havainnoinnin ja teemahaastattelujen aineistojen analysoinnin pohjana toimi teoria. Nykytilan aineiston analysoinnin pohjana toimi enimmäkseen teoria sekä teemahaastattelut.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla tutkia syvällisemmin yritys X:n työnantajabrändiä, sekä yleisemmin, miten työnantajabrändi vaikuttaa työnhakijoiden työpaikan valintaan. Työnantajabrändin vaikutusta voitaisiin pohtia kahdelta kantilta. Miten yritys voi itse vaikuttaa työnantajabrändiin? Sekä miten entiset ja nykyiset työnteki-

jät vaikuttavat työnantajabrändiin? Tässä voitaisiin tutkia myös sosiaalisen median vaikutusta. Myös hakijapolkua voisi viedä eteenpäin ja lisätä siihen yritys X:n rekrytointiprosessin vaiheet, joita hakija ei itse näe.

LÄHTEET

Cramer, S. 2022. Recruiting with empathy-How to succeed in the war of talent. Artikkele. 19.5.2022. Viitattu 16.8.2022. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/05/19/recruiting-with-empathy-how-to-succeed-in-the-war-for-talent/?sh=1fcc8f35468d>

Eilakaisla. n.d. Rekrytointiprosessi onnistu rekrytoinnissa. Verkkosivu. Viitattu 7.3.2022. <https://www.eilakaisla.fi/infograafi-rekrytointiprosessi-onnistu-rekrytoinnissa-omin-voimin>

Eilakaisla. 2020. Miten onnistua rekrytoinnissa omin voimin. Eilakaisla-blogi. 7.2.2020. Viitattu 7.3.2022. <https://www.eilakaisla.fi/blogi/miten-onnistua-rekrytoinnissa-omin-voimin?hsCtaTracking=e0f64d5c-6ffd-47a6-b1c5-baf778b80c2c%7C50a7fc4-d126-4af3-9f88-973af6fad5d1>

Expris. 2021. Rekrytointiprosessin vaiheet. Manpower-blogi. 15.4.2021. Viitattu 16.5.2022. <http://blogi.manpower.fi/rekrytointiprosessin-vaiheet-11-askelta-tehokkaaseen-rekrytointiin>

Goswami, P. 2015. Employee value proposition: A tool for employment branding. Tutkimusartikkelikokoelma. 12.12.2015. Viitattu 16.8.2022. <https://ctseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.735.8030&rep=rep1&type=pdf#page=273,263-264>.

Hakala, E. Järvillehto, P. 2020. Miten brändejä luodaan. Podcast-tallenne. MRxWörks. Julkaistu 1.10.2020. Viitattu 11.5.2020. <https://www.mkollektiivi.fi/julkaisut/mrxworks-nain-niita-mielikuvia-luodaan-jakso-5-miten-brandeja-luodaan>

Heikinheimo, S. n.d. Miten empatia liittyy palvelumuotoiluun. Fraktio-blogi. Viitattu 8.4.2022. <https://www.fraktio.fi/blogi/miten-empatia-liittyy-palvelumuotoiluun>

Huhta, M. Myllyntaus, V. 2021. Työnantaja brändi ja työntekijän kokemus. Helsinki: Alma Talent.

Ihamäki, H. 2016. Palvelumuotoilu työkaluna erinomaisen asiakaskokemuksen rakentamisessa. Artikkele. 25.3.2016. Viitattu 26.4.2022. <https://www.sytyke.org/palvelumuotoilu/palvelumuotoilu-tyokaluna-erinomaisen-asiakaskokemuksen-rakentamisessa/>

Innanen, P. 2018. Palvelumuotoilun prosessin vaiheet. Palvelumuotoilun-blogi. 8.12.2018. Viitattu 17.5.2022. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-prosessin-vaiheet/>

Innanen, P. 2019. Palvelumuotoilun menetelmät. Palvelumuotoilun-blogi. 16.4.2019. Viitattu 5.4.2022. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-menetelmat/>

Interaction design. n.d. Brainstorming. Artikkele. n.d. Viitattu 9.5.2022.
<https://www.interaction-design.org/literature/topics/brainstorming>

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

Koivisto, M. Säynäjäkangas, J. Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent.

Koivusaari, A. 2020. Onnistunut työhaastattelu. Manpower-blogi. 2.10.2020. 16.5.2022. <https://blogi.manpower.fi/onnistunut-tyohaastattelu>

Komulainen, S. 2021. Palvelumuotoilun menetelmä havainnointi. Palvelumuotoilun-blogi. 4.3.2021. Viitattu 7.4.2022. <https://www.palvelumuotoilu-palo.fi/blogi/palvelumuotoilun-menetelma-havainnointi/>

Krishnan, S. 2022. Recruitment trends in 2022. Zoho-blogi. 9.2.2022. Viitattu 11.5.2022. <https://www.zoho.com/blog/recruit/recruitment-trends-in-2022.html>

Kronqvist, J. 2016. Kolme palvelumuotoilijan keskeistä kyvykkyyttä. Verkkosivu. 18.3.2016. Viitattu 8.4.2022. <https://www.sytyke.org/palvelumuotoilu/kolme-palvelumuotoilijan-keskeista-kyvykkyytta/>

Leponen, P. 2021. Näin takaat onnistuneen rekrytointiprosessin. Artikkele. Viitattu 20.5.2022. https://gallant.fi/nain-takaat-onnistuneen-rekrytointin/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=nain-takaat-onnistuneen-rekrytointin

Madeline. 14.11.2018. How AI is changing the future of recruiting. Viitattu 3.4.2022. <https://www.talention.com/blog/how-ai-is-changing-the-future-of-recruiting>

Maijala, R. 2018. Empatiaa kehittämässä – Osa 2 Empatia tutkimuksen kohteena. Artikkele. 20.12.2018. Viitattu 30.5.2022. <https://www.palvelupolkuja.fi/yleinen-fi/empatiaa-kehittamassa-osa-2-empatia-tutkimuksen-kohteena/>

Martikainen, A. 2020. Hakijalähtöinen rekrytointi kannattaa. Barona-blogi. 17.6.2020. Viitattu 8.3.2022. <https://blog.barona.fi/hakijalahtoinen-rekrytointi-kannattaa>

Maurer, R. 2021. 2021 recruiting trends shaped by pandemic. Artikkele. 1.2.2021. Viitattu 3.4.2022. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/2021-recruiting-trends-shaped-by-covid-19.aspx>

Nyysönen, S. 2016. Asiakkaan kokemusten muuttaminen palvelumuotoilun kautta. Artikkele. 21.3.2016. Viitattu 16.5.2022. <https://www.sytyke.org/palvelumuotoilu/asiakkaan-kokemusten-muuttaminen-palvelumuotoilun-kautta/>

Oja, S. 2016. Miten sitoutan työnhakijan? Artikkele. 9.11.2016. Viitattu 29.4.2022. <https://rekrytointi.com/rekrytoijalle/paranna-tyonantajakuva/miten-sitoutan-tyonhakijan/>

Palo. 2018. Palvelupolulla kehitetään parempia palveluita. Palvelumuotoilun-blogi. 16.10.2018. Viitattu 7.4.2022. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelupolulla-kehitetaan-parempia-palveluita/>

Palo. 2021. Palvelumuotoilun menetelmä haastattelu. Palvelumuotoilun-blogi. 29.6.2021. Viitattu 7.3.2022. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-menetelma-haastattelu/>

Pynnönen, L. n.d. Digitaalisuus mullistaa rekrytoinnin. Verkkosivu. Viitattu 8.3.2022. <https://www.monster.fi/artikkelit/tyonantajille/digitaalisuus-mullistaa-rekrytoinnin>

Rantanen, S. 2018. Passiiviset työnhakijat. Podcast-tallenne. Emine. Julkaistu 20.8.2018. Viitattu 16.5.2022. <https://emine.fi/passiiviset-tyonhakijat/>

Rauhala, M. 2017. Luotaimet. Ideapakka-blogi. 10.3.2017. Viitattu 17.5.2022. <https://ideapakka.fi/blogi/perjantai-idea-luotaimet/>

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka A. 2006. Menetelmä opetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.5.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Saranen Consulting. 2021. Rekrytoija kiinnitä huomiota näihin asioihin. Saranen-blogi. 5.7.2021 Viitattu 8.3.2022. <https://www.saranen.fi/blogi/rekrytoija-kiinnita-huomiota-naihin-asioihin>

Seos. 2020. Mitä palvelumuotoilu on ja mitä se oikeasti tarkoittaa? Palmu-blogi. 12.2.2020. Viitattu 7.3.2022. <https://www.seos.fi/mita-palvelumuotoilu-on-ja-mita-se-oikeasti-tarkoittaa/>

Stickdorn, M. Hormess, M. Lawrence, A. Schneider, J. 2018. This is service design doing. California: O'Reilly media.

Viitasalo, S. 2014. Rekrytointi murroksessa. Artikkelit 7.3.2014. Viitattu 16.8.2022. <https://www.azets.fi/blogi/rekrytointi-murroksessa-tyokalut-parhaiden-kandidaattien-loytamiseen-tilaisuutemme-antia/>

Westersund, R. 2021. Monikanavaisuus kuuluu moderniin rekrytointiin. Artikkelit. 12.3.2021. Viitattu 29.4.2022. <https://rekrytointi.com/rekrytoijalle/vinkkejä-työntekijän-palkkaamiseen/monikanavaisuus-kuuluu-moderniin-rekrytointiin/>

Westersund, R. 2021 Paranna työnantajakuvaa, hakijakokemus mitä se pitää sisällään ja miten siihen voi vaikuttaa. Artikkelit. 16.4.2021. Viitattu 15.4.2022. <https://rekrytointi.com/rekrytoijalle/paranna-tyonantajakuvaa/hakijakokemus-mita-se-pitaa-sisallaan-ja-miten-siihen-voi-vaikuttaa/>

Wan, M. 2018. Why do we need service design. Artikkelit. 26.2.2018. Viitattu 27.4.2022. <https://contribyte.fi/en/2018/02/26/why-do-we-need-service-design/>

LIITTEET

Liite 1. Yritys X:n rekrytointipäivän haastattelukysymykset

- Mitä haluaisit kertoa meille itsestäsi? Millaisia (kesä) töitä olet aiemmin tehnyt?
- Miksi yritys X kiinnostaa sinua työnantajana?
- Mikä sinua motivoi tässä työssä? Mitkä ovat vahvuutesi työn kannalta?
- Minkälaisia taitoja haluaisit kehittää?
- Miten näet tulevaisuutesi työn kannalta? (Onko tiedossa mahdollisesti opiskeluiden jatkaminen/ opiskelemaan hakeminen / ulkomaille tai vaihtoon lähteminen)
- Miten toimit, kun huomaat tehneesi virheen?
- Miten toimit ryhmässä? Millainen rooli on juuri sinulle luontevin?
- Millaista palautetta olet saanut nykyiseltä/ entiseltä esihenkilöltäsi?
- Mitkä asiat työssäsi aiheuttavat sinulle paineita? Miten toimit stressaavissa tilanteissa?
- Kerro tilanteesta, jossa olet kantanut/ ottanut vastuuta enemmän kuin sinulta odotettaisiin?
- Oletko joutunut haastavaan asiakaspalvelutilanteeseen? Kerro esimerkki, miten tilanteesta selvisit. Mitä olisit kenties voinut tehdä toisin?
- Mikä yrityksen X tiimeistä kiinnostaa sinua eniten?
- Haluaisitko jatkaa työskentelyä kesän jälkeen?
- Kuinka monta tunti viikossa on valmis työskentelemään?
- Onko lomia sovittu kesäksi?
- Onko ok työskennellä vkl, illat, aamut?
- Pystyykö aloittamaan aloituspäivinä?

Liite 2. Teemahaastattelu kysymykset

Haastattelun pohja:

1. Taustatiedot

- Nimi
- Ikä
- Koulutus
- Asuinpaikka
- Harrastukset
- Työkokemus

2. Työnhakuprosessin kehittäminen

a) Ennen

- Mistä haluat löytää työpaikkoja?
- Seuraatko kiinnostavia yrityksiä sosiaalisessa mediassa? tai joissa haluisit olla töissä?
- Mitä arvostat hakuprosessissa?
- Mikä motivoi hakemaan tiettyyn työpaikkaan?
- miten tätä vaihetta voisi tehdä hakijaystävällisemmäksi, miksi
- Miten työnantaja voi erottua?
- Miten työnantajan brändi vaikuttaa sinuun?

b) Aikana

- **Oliko työilmoitus helposti saatavilla? Mitä kautta löysit?**
- **Miten koit hakulomakkeen?**
- **Mitä mieltä olet videohaastatteluista? Huono vai hyvä? Millä voisi korvata, jos huono?**
- **Miten koit haastattelutilanteen?**
- **Kommunikoiko yritys tarpeeksi rekrytoinnin aikana? Millainen kommunikointi on sinusta hyvä?**
- **Miten koit aikataulutuksen?**

c) Jälkeen

- **Saitko kaiken tarvitsemasi informaation?**
- **Mitä muuttaisit hakuprosessista?**
- **Koetko, että työ vastaa luvattua?**
- **Lopahdiko kiinnostuksesi missään kohtaan rekrytointiprosessi?**

