



Henkilöstökokemuksen johtaminen - hakijakokemus ja työnantajamielikuva osana rekrytointiprosessia

Tanja Landén

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkilöstökokemuksen johtaminen - hakijakokemus ja työnantajamielikuva osana rekrytointiprosessia

Tanja Landén
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2023

Tanja Landén

Henkilöstökokemuksen johtaminen - hakijakokemus ja työnantajamielikuva osana rekrytointiprosessia

Vuosi 2023 Sivumäärä 46

Tämä opinnäytetyö käsittelee Tuusulan kunnan nykyisen strategiakauden (2021-2025) yhtä painopistettä, henkilöstökokemuksen johtamisen prosessia, jota on tarkoitus edistää tiedolla johtamisen keinoin. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Tuusulan kunnan työnantajamielikuvaa ennen rekrytointiprosessia ja sen jälkeen, sekä hakijakokemusta rekrytointiprosessin osalta. Lisäksi tavoitteena on löytää konkreettisia kehitysehdotuksia, joilla työnantajamielikuvasta ja hakijakokemuksesta saataisiin entistä positiivisempia. Tarkoituksena on kartoittaa niitä tekijöitä ja osa-alueita, joissa on onnistuttu parhaiten sekä niitä, joita tulisi kehittää eniten.

Tutkimus rajattiin käsittämään työnhakijoita, jotka saivat valintapäätöksen 9.6.-13.7.2023 välisenä aikana. Pyyntö osallistua tutkimukseen lähetettiin valintapäätöksen yhteydessä. Työnhakijat olivat hakeneet kevään ja alkukesän aikana Tuusulan kunnan sivistystoimen eri tehtäviin. Kokemuksia ja tuntemuksia haluttiin saada sekä tehtävään valituilta että valitsematta jääneiltä ja siitä syystä tutkimuspyynnön saivat molemmat ryhmät.

Opinnäytetyön tietoperustassa on kuvattu tutkimuksen kannalta merkityksellisimpiä käsitteitä, kuten henkilöstöjohtaminen, rekrytointiprosessi, hakijakokemus ja työnantajamielikuva. Aiheet ovat kokonaisuudessaan hyvin laajoja ja niiden ajankohtaisuuden vuoksi niistä on runsaasti materiaalia saatavilla. Tästä syystä tietoperustaan on pyritty löytämään juuri niitä tekijöitä, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta oleellisia.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisin menetelmin ja sen analysoitava aineisto kerättiin puolistrukturoidun sähköpostihaastattelun avulla.

Tutkimustulokset olivat ensisijaisesti positiivisia työnantajan kannalta. Tuusulan kunnan työnantajamielikuva ja hakijakokemus rekrytointiprosessin osalta koettiin pääsääntöisesti positiiviseksi ja miellyttäväksi. Tärkeää tietoa hakuprosessin kehittämisen kannalta tuli erityisesti viestinnän osalta. Merkittävää oli myös se, että kahden vastaajan osalta työnantajamielikuva muuttui hakuprosessin aikana ja muutos oli vastausten perusteella negatiivinen. Tämän lisäksi vastauksista pystyi tulkitsemaan, että jotkin rekrytointiprosessit ovat kestoltaan liian pitkiä ja niiden osalta prosessin sujuvoittaminen on aiheellista. Vaikka prosessin kestoa ei hakijoiden osalta koettu ongelmalliseksi, on työnantajamielikuvaa ja hakijakokemusta ajatellen ketterästi ja viivyttämättä etenevä rekrytointiprosessi välttämätön.

Tanja Landén

Employee experience management - applicant experience and employer image as part of the recruitment process

Year 2023 Pages 46

This thesis examines one of the focal points of the current strategy period of the municipality of Tuusula (2021-2025), the personnel experience management process, which is intended to be promoted through knowledge-based management. The aim of this research was to assess Tuusula municipality's employer brand before and after the recruitment process, as well as the applicant experience during the recruitment process. Additionally, the goal is to identify concrete improvement suggestions to make the employer brand and applicant experience even more positive. The intention is to map out the factors and areas where we have succeeded the most and those that should be developed the most.

The survey was limited to jobseekers who received a selection decision between 9.6. - 13.7.2023. The invitation to participate in the study was sent in connection with the selection decision. During the spring and early summer, the jobseekers had applied for various positions in the education department of the municipality of Tuusula. The aim was to gain experiences and feelings from both those selected and those who had not been selected for the task, and therefore both groups of the research request.

The knowledge base of the thesis describes the most relevant concepts for research, such as human resource management, recruitment process, applicant experience and employer image. The topics as a whole are very broad and, due to their topicality, there is plenty of material available on them. For this reason, efforts have been made to find precisely those factors in the knowledge base that are essential for this study.

The thesis was carried out using qualitative methods and the material to be analysed was collected through a semi-structured email interview.

The survey results were primarily positive from the employer's point of view. The employer image and applicant experience of the municipality of Tuusula regarding the recruitment process were generally perceived as positive and pleasant. Important information for the development of the application process came especially in terms of communication. It was also significant that the employer image of two respondents changed during the application process, and based on the responses, the change was negative. In addition, it was possible to interpret from the responses that some recruitment processes are too long and that streamlining the process is warranted. Although the duration of the process was not considered problematic for the applicants, an agile and prompt recruitment process is necessary in terms of employer image and applicant experience.

Keywords: applicant experience, employer image, HR management, recruitment process

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 7 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tausta ja rajaus | 7 |
| 1.2 | Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus | 7 |
| 1.3 | Viitekehys | 8 |
| 1.4 | Tietoperusta | 8 |
| 2 | Henkilöstöjohtaminen | 8 |
| 2.1 | Kova ja pehmeä lähestymistapa henkilöstöjohtamiseen | 9 |
| 2.2 | Henkilöstöjohtamisen porrasmalli | 10 |
| 2.2.1 | Henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit | 10 |
| 2.2.2 | Henkilöstökäytännöt | 11 |
| 2.2.3 | Henkilöstövoimavarat | 11 |
| 2.2.4 | Organisaation toimintakyky | 12 |
| 2.2.5 | Yrityksen menestys | 13 |
| 2.3 | Henkilöstökokemuksen johtamisen prosessi Tuusulan kunnalla | 13 |
| 3 | Rekrytointiprosessi | 14 |
| 3.1 | Tarve- ja osaamismäärittely | 14 |
| 3.2 | Aikajana | 15 |
| 3.3 | Hallittu prosessi | 15 |
| 3.4 | Jälkihoito | 16 |
| 3.5 | Rekrytointiprosessi kuntaorganisaatiossa | 16 |
| 3.6 | Virka- ja työsuhteen ero ja niiden vaikutus rekrytointiprosessissa | 17 |
| 3.7 | Rekrytointilupamenettely Tuusulan kunnalla | 17 |
| 3.8 | Rekrytointiprosessin tekninen toteutus Tuusulan kunnalla | 17 |
| 4 | Hakijakokemus..... | 18 |
| 4.1 | Hakijakokemuksen määritelmä | 19 |
| 4.2 | Hakijakokemuksen muodostuminen | 19 |
| 4.3 | Hakijakokemuksen kehittäminen ja johtaminen..... | 20 |
| 5 | Työnantajamielikuva..... | 22 |
| 5.1 | Työnantajamielikuvan määritelmä | 22 |
| 5.2 | Työnantajamielikuvan muotoutuminen | 22 |
| 5.3 | Aktiivinen toiminta ja passiiviset tietolähteet | 23 |
| 5.4 | Työnantajamielikuvan kehittäminen | 24 |
| 6 | Tutkimusmenetelmät | 26 |
| 6.1 | Määrällinen tutkimus | 26 |
| 6.2 | Laadullinen tutkimus | 27 |
| 6.3 | Menetelmän sopivuus tutkimuksessa | 28 |

| | | |
|------|--|----|
| 7 | Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimuskohteiden valinta..... | 28 |
| 8 | Tutkimustulokset | 30 |
| 8.1 | Työnantajamielikuva | 30 |
| 8.2 | Työpaikkailmoitus | 30 |
| 8.3 | Viestintä | 31 |
| 8.4 | Hakijakokemus; rekrytointiprosessin onnistuminen ja kehittämistoiveet..... | 32 |
| 9 | Tutkimuksen arviointi..... | 33 |
| 10 | Kehitysehdotukset..... | 34 |
| 10.1 | Työnantajamielikuva | 34 |
| 10.2 | Työpaikkailmoitus | 34 |
| 10.3 | Viestintä | 35 |
| 10.4 | Hakijakokemus | 35 |
| 11 | Pohdinta | 36 |
| | Lähteet..... | 37 |
| | Kuviot | 42 |
| | Liitteet | 43 |

1 Johdanto

Tämän päivän työmarkkinoilla avainsanoja ovat työnantajamielikuva ja työntekijäkokemus, jonka yksi osa-alue on hakijakokemus. Näillä tekijöillä yritykset kilpailevat osaavista ja ammattitaitoisista työntekijöistä. Tavoitteena on myös sitouttaa nämä osaajat osaksi organisaatiota. Ennen palkka oli tekijä, joka oli työntekijöille hyvin merkityksellinen, mutta tänä päivänä etenkin nuorten työntekijöiden keskuudessa, se mielletään toissijaisiin asioihin, kuten työsuhteautokin (Valkama 2020). Tästä syystä yritysten tulee kartoittaa ja löytää niitä tekijöitä, joilla se kykenee työmarkkinoilla vastaamaan tämän päivän työntekijöiden odotuksiin ja vaatimuksiin. Siten organisaatio saa kehitettyä työnantajamielikuvaansa sekä työntekijäkokemustaan entistä paremmaksi ja positiivisemmaksi.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja rajaus

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Tuusulan kunnan henkilöstöpalvelut, joka haluaa selvittää miten hakijakokemusta ja työnantajamielikuvaa voidaan kehittää rekrytointiprosessin osalta. Tuusulan kunnan henkilöstöjohtaja on luonut henkilöstökokemuksen johtamisen prosessin, joka pitää sisällään viisi eri kokonaisuutta, joiden kehittämiseen erityisesti keskitytään. Näitä osa-alueita ovat rekrytointi, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi ja lähtöhaastattelut. Tämän opinnäytetyön tutkimus keskittyy prosessin ensimmäiseen vaiheeseen eli rekrytointiin ja sen osalta hakijakokemuksen ja työnantajamielikuvan kartoittamiseen ja kehitysehdotusten pohtimiseen.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa kohdeorganisaation eli Tuusulan kunnan hakijakokemuksen tämänhetkistä tilaa, sekä tunnistaa niitä rekrytointiprosessin osa-alueita, joita tulisi erityisesti vahvistaa hakijakokemuksen kehittämiseksi. Tämän lisäksi tavoitteena on tutkia minkälaisen työnantajamielikuvan hakijat ovat muodostaneet Tuusulan kunnasta ennen rekrytointiprosessia, sekä sitä, muuttuuko mielikuva rekrytointiprosessin aikana.

Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää niitä keinoja, joilla Tuusulan kunnan rekrytointiprosessia voisi edelleen kehittää, jotta hakijakokemus ja työnantajamielikuva olisivat vielä myönteisempiä. Tarkoituksena on tämän tutkimuksen avulla tunnistaa ne tekijät, joita työnhakijat arvostavat muodostaessaan myönteistä työnantajamielikuvaa. Lisäksi tarkoituksena on tuottaa sellaista informaatiota, jonka avulla on mahdollista tavoittaa aiempaa kattavampi joukko

hyviä, potentiaalisia työnhakijoita, jotka voivat olla omalta osaltaan luomassa Tuusulan kunnalla toimivaa ja hyvää työyhteisöä.

1.3 Viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu hakijakokemukseen ja työnantajamielikuvaan rekrytointiprosessin osalta, sekä siihen miten tätä prosessia voidaan henkilöstökokemuksen johtamisella kehittää. Viitekehysten teoria pohjautuu aiheesta julkaistuihin kirjallisiin, sähköisiin ja julkaisemattomiin lähteisiin. Julkaisemattomat lähteet ovat kokonaisuudessaan Tuusulan kunnan henkilöstön käyttöön luotuja koulutus- ja tiedotusmateriaaleja.

1.4 Tietoperusta

Tietoperustassa avataan henkilöstöjohtamista ja henkilöstökokemuksen johtamista yleisesti, sekä työnantajamielikuvaa ja hakijakokemusta rekrytointiprosessin näkökulmasta. Työmarkkinoilla vallitsevasta tilanteesta johtuen, jossa yritykset kilpailevat keskenään parhaista osajista, on työnantajamielikuva sekä työntekijäkokemus, tässä tutkimuksessa hakijakokemus, erityisen kiinnostuksen ja tutkimusten kohteena. Tästä syystä yllä mainituista aiheista on kattavasti saatavilla ajankohtaista tietoa ja materiaalia hyödynnettäväksi tätä tutkimusta varten.

2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on organisaation menestymisen kannalta olennainen tekijä. Sen keskeisiä tehtäviä on huolehtia riittävästä henkilöstöressurssista, joka vastaa myös organisaatiossa tarvittavasta osaamisesta ja suorituskyvystä. Henkilöstöjohtamisen voidaan ajatella olevan organisaatiolle välttämätön velvoite, mutta ensisijaisesti se tulisi mieltää merkittäväksi mahdollisuudeksi ja kilpailueduksi. Sitoutunut henkilöstö sekä toimiva ja vahva organisaatiokulttuuri kertovat onnistuneesta henkilöstöjohtamisesta. Lisäksi onnistuneella henkilöstöjohtamisella on positiivinen vaikutus yrityksen menestymiseen. (Viitala 2020, 4.) Seuraavaksi kuvatut aihealueet vaikuttavat työntekijöiden välityksellä organisaation työnantajamielikuvaan, sillä tyytyväinen työntekijä on mitä kustannustehokkain organisaation positiivista työnantajamielikuvaa kohottava tekijä.

2.1 Kova ja pehmeä lähestymistapa henkilöstöjohtamiseen

Henkilöstöjohtamista voidaan tarkastella kovan ja pehmeän lähestymistavan kautta. Näitä määritelmiä käytetään yleisesti sekä tieteellisessä keskustelussa henkilöstöjohtamisesta että itse henkilöstöjohtamisessa organisaatiossa. (Viitala 2020, 21.) Alla kuvataan kovan ja pehmeän HRM:n ominaispiirteitä. HRM eli Human resource management tarkoittaa lähestymistapaa, jossa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi, painotetaan organisaation strategian sekä henkilöstöhallinnon käytänteiden yhteensopivuutta (Visma 2021).

Kova HRM käsitetään rationaaliseksi lähestymistavaksi, jossa henkilöstö mielletään resurssiksi muiden resurssien ohella. Tässä ajattelussa keskitytään tehokkuus- ja kustannusnäkökulmaan, jonka merkityksellisenä tekijänä ovat liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välinen yhteys. Tämän toimintatavan ajatuksena on, että henkilöstö saadaan tehokkaasti ohjattua yrityksen asettamia tulostavoitteita kohti, etuisuuksien ja kontrollimekanismien tuella. Tätä varten yritykseen luodaan rekrytointi-, kannustin- ja kehittämisjärjestelmiä, jotka tukevat liiketoimintastrategian toteutumista. (Viitala 2020, 22.)

Pehmeä HRM edustaa niin sanottuja pehmeämpiä arvoja ja siinä henkilöstöä lähestytään sen inhimillistä luonnetta painottaen. Työntekijä on yritykselle ensisijaisesti voimavara eikä kustannuserä. Organisaation ajatustapaan kuuluu, että työntekijöiden hyvinvoinnista kannattaa pitää huolta, sillä sitoutunutta sekä osaavaa henkilöstöä pidetään menestyvän ja tuottoisan yrityksen merkittävänä osatekijänä. Tämän lähestymistavan ominaispiirteitä on myös työntekijälle annettava vapaus itse suunnitella ja toteuttaa työtään, sekä henkilöstön osallistaminen organisaation toiminnan kehittämiseen. Itseohjautuvan ja vaikutusmahdollisuuksia omaavan työntekijän uskotaan ponnisteleavan yrityksen menestyksen eteen. Tästä syystä organisaatiossa keskitytään henkilöstökäytänteisiin, jotka tukevat työntekijän kehittymistä ja sitoutumista, lisäksi yhteistyön merkitystä korostetaan. (Viitala 2020, 22.)

Soft is a new hard eli yrityskulttuurien toivotaan suuntautuvan yhä enemmän niin sanotun pehmeän HRM:n suuntaan. Ajatuksena on, että puhuttaessa kilpailuedusta ja tuloksellisuudesta, niin niiden perustana pidetään ihmisläheisyyttä. (Kaijala & Tolvanen 2020, 7.) Useat tutkimukset, tukevat sitä käsitystä, että saavuttaakseen organisaatiolle asetetut perimmäiset tavoitteet, on henkilöstön henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin tukeminen yritykselle ensisijaisen tärkeää. Yhtenä esimerkkinä mainittakoon Alex Edmansin tekemä tutkimus, jossa hän tutki Fortune -talouslehden listaamia 100 parasta työpaikkaa Yhdysvalloissa. Tutkimuksessa tuli selvästi esille se, että henkilöstön työtyytyväisyydellä ja työhyvinvoinnilla on suora vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen. Listalla olleista yrityksistä ne, jotka huomioivat henkilöstönsä hyvinvoinnin, menestyivät taloudellisesti kilpailijoitaan paremmin, kun mittarina pidettiin yrityksen osakkeiden tuottoa. (Edmans 2012.)

2.2 Henkilöstöjohtamisen porrasmalli

Tässä opinnäytetyön ensisijainen tutkimuskohde on hakijakokemus, joka on osa laajempaa kokonaisuutta, työntekijäkokemusta. Yrityksen perimmäisenä tavoitteena ei kuitenkaan ole yksistään erinomainen työntekijäkokemus, vaan se on yksi merkittävä osatekijä, joka mahdollistaa organisaatiota saavuttamaan sen olennaisinta tarkoitusta varten asetetut tavoitteet.

Tässä osassa kuvataan henkilöstöjohtamista Viitalan (2020) porrasmallin mukaisesti alimmalta portaalta kohti ylintä porrastasoja. Porrasmallissa esitetään vaiheittain, miten henkilöstöjohtamisen keinoin, organisaatiota tuetaan sen perimmäisten tavoitteiden saavuttamisessa. Mallissa ylimmällä portaalla on itse organisaation olemassaolon tarkoitus, joka kuntaorganisaatiossa, on palveluiden tuottaminen kunnan asukkaille. Alempien tasojen portailla on niitä tekijöitä, jotka toimiessaan mahdollistavat yritystä saavuttamaan ylimmälle portaalle asetetut tavoitteet. Koska yhteistyöorganisaatio on kunta, tarkastellaan seuraavia osatekijöitä kuntaorganisaation näkökulmasta ja siten ulkopuolelle on jätetty esimerkiksi yksityisen sektorin kannalta olennainen tavoite, taloudellisen voiton saavuttaminen.

2.2.1 Henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit

Laadukkaan henkilöstöjohtamisen ensimmäinen askel on tunnistaa henkilöstön arvo, yrityksen strategisesti tärkeänä osatekijänä organisaation menestyksen polulla. Tämän jälkeen voidaan alkaa kehittää laadukkaita ja tehokkaita toimintatapoja, joilla hyvää henkilöstöpolitiikkaa toteutetaan. Henkilöstöjohtamisen tulee olla koko organisaation läpi selkeää ja yhteneväistä, on tärkeää sopia kuka hoitaa mitä, milloin ja miten organisaatiossa henkilöstöön liittyvät asiat. Tällä portaalla henkilöstöjohtamiselle luodaan linjaukset, joilla tuetaan organisaation perimmäisiä tavoitteita ja päämääriä. Nämä linjaukset tuodaan esille henkilöstöstrategiassa, joka sisältää sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita. Henkilöstöstrategian tulee sisältää myös ne mittarit, joilla henkilöstöjohtamisen onnistumista seurataan. Lisäksi mittareista saatavaa tietoa organisaation johto voi käyttää päätöksenteon tukena. (Viitala 2020, 26.)

Henkilöstöjohtamisen kehittämistä varten tarvitaan henkilöstöasioiden ammattilainen, joilla on riittävästi osaamista henkilöstöjohtamisesta sekä aikaa asian työstämiselle. Tämän lisäksi kehitystyön tueksi tarvitaan, taloudellisten resurssien ja välineistön ohella, ulkopuolisia verkostoja, kuten koulutusten, työterveyspalveluiden ja henkilöstöpalveluiden tarjoajia. (Viitala 2020, 26.)

2.2.2 Henkilöstökäytännöt

Organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta toimivinta henkilöstöjohtaminen on silloin, kun se on hyvin hoidettua ja systemaattista. Tämä tarkoittaa sitä, että ei pyritä soveltamaan yksittäisiä, niin sanottuja parhaita käytänteitä, vaan luodaan toimiva henkilöstökäytänteiden kokonaisuus ja noudatetaan sitä. (Viitala 2020, 26.)

Hyviä, organisaation suorituskykyä lisääviä, henkilöstökäytänteitä ovat muun muassa toimivat työnkuvat, hyvinvoinnin ja suorituksen johtaminen, osaamisen kehittäminen, urasuunnittelu, henkilöstön palkitseminen, työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä huolehtiminen sekä toimiva rekrytointiprosessi. Tämän lisäksi viestintä, aloitejärjestelmä, laadukas esihenkilötyö sekä henkilöstön osallistaminen ja työtehtävien joustavuus ovat myös tutkimuksissa todettuja korkean suoritustason työkäytänteitä. (Viitala 2020, 26; Työterveyslaitos 2023.)

2.2.3 Henkilöstövoimavarat

Menestyäkseen yritys tarvitsee inhimilliset voimavarat eli henkilöstövoimavarat. Henkilöstövoimavarat koostuvat määrältään ja osaamiseltaan oikeanlaisesta henkilöstöstä, joka on sitoutunut, hyvinvoivaa sekä tavoitteiden mukaiseen toimintaan kykenevää. Tämän lisäksi organisaatiokulttuurin tulee olla yhteistyötä, hyvää ilmapiiriä ja työtehtävistä suoriutumista tukevaa. Positiivisen ilmapiirin luominen työyhteisöön on myös yksittäisen työntekijän vastuulla, eikä se siten jää pelkästään hyvän henkilöstöjohtamisen tehtäväksi. (Viitala 2020, 26; Kuitunen 2016.)

Edellisessä luvussa esiteltiin henkilöstökäytänteitä, henkilöstövoimavarat ovat näiden käytänteiden suoria tavoitteita ja näiden tavoitteiden saavuttaminen puolestaan kuvaa henkilöstöjohtamisen onnistumista. Jos organisaatiossa huomataan, että esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus on suurta, on syytä pohtia mitkä tekijät eivät tue henkilöstön sitoutumista yritykseen. Syynä voi olla esimerkiksi ongelmat lähijohtamisessa, työyhteisön huono ilmapiiri tai puutteelliset palkitsemiskäytänteet. Johtamisen onnistumisesta viitteitä puolestaan antaa rekrytointiprosessin riittävä ja osaamisprofiiltaan oikeanlainen hakijaryhmä. (Viitala 2020, 26.) On myös muistettava se, että yrityksissä vaihtuvuutta tapahtuu aina. Siihen kannattaa kuitenkin varautua etukäteen hyvällä seuraajasuunnittelulla, jolloin organisaatiossa ei jouduta pulaan yllättävien irtisanoutumisten vuoksi. (Kaijala & Tolvanen 2020, 162.)

2.2.4 Organisaation toimintakyky

Yrityksen menestymiseen vaikuttavat monet ulkopuoliset tekijät, joihin organisaatio ei itse voi vaikuttaa, kuten lainsäädäntö, maantieteellinen sijainti tai raaka-aineiden ja materiaalien hinnat. Tämän lisäksi menestymiseen vaikuttaa myös merkittävä joukko organisaation sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat sen toimintakykyyn. Tällaisia ovat muun muassa se, miten joustava ja muutosketterä yritys on, miten se kykenee kehittymään ja uudistumaan ja kuinka tehokas ja tuottoisa se on. Tänä päivänä ympäröivä yhteiskunta sekä olosuhteet muuttuvat nopeasti ja jatkuvasti, nämä piirteet auttavat organisaatiota menestymään myös tämänkaltaisissa, usein ennalta arvaamattomissakin tilanteissa. (Viitala 2020, 23.)

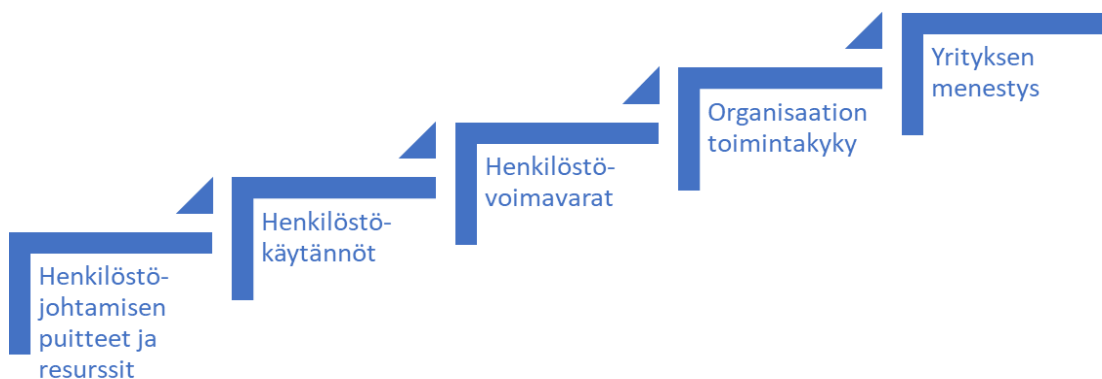
Joustavuus ja ketteruus organisaatiossa varmistetaan muutosvalmiilla, osaavalla sekä tehokkaasti oppivalla henkilöstöllä. Lisäksi osaavan henkilöstön työpanosta tulee osata hyödyntää joustavasti vaihtuvissa olosuhteissa. Yrityksessä joustavuutta ja ketteryyttä voidaan lisätä myös työtehtävien muotoilulla, osaamisen kehittämällä ja osallistamis- ja yhteistyökäytännöillä. (Viitala 2020, 26.)

Kehittyminen ja uudistuminen on suorassa yhteydessä organisaation innovatiivisuuteen sekä siihen, miten se kykenee vastaamaan tuottamallaan palveluilla alueensa asukkaiden tämän päivän tarpeisiin ja kysyntään. Henkilöstöjohtamisen keinoin vahvistetaan koko henkilöstöosaamista, esimerkiksi huomaaman ongelmakohtia sekä kykyä luoda käytäntöön soveltuvia ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. Tämän lisäksi luodaan avoin ja kehitysmuuntoinen ilmapiiri. Innovatiivisuudesta palkitsemalla vahvistetaan henkilöstön halukkuutta kehittää jo olemassa olevia palveluita, sekä tuottaa uusia palveluita tarpeen mukaan. (Viitala 2020, 26.)

Tehokkuus tarkoittaa organisaation kykyä tuottaa laadukkaita, oikeanlaisia palveluita, oikea-aikaisesti ja kustannustehokkaasti, myös muuttuvissa olosuhteissa. Henkilöstö on merkittävä osatekijä tehokkuuden toteutumisessa. Ongelmallista on, jos oikeanlaisen henkilöstön rekrytoinnissa on haasteita tai olemassa olevalla henkilöstöllä on esimerkiksi paljon sairauspoissaoloja tai muita poissaoloja. Puutteet osaamisessa vaikuttavat myös negatiivisesti tehokkuuteen, sillä työntekijän riittämätön osaaminen lisää virheitä ja viivytyksiä työtehtävien hoidossa sekä johtaa yleiseen työolosuhteiden myllerrykseen. Tuottoisuutta puolestaan mitataan niiden resurssien määrällä, joita käytetään palveluiden aikaansaamiseksi. Tärkeää on hyödyntää henkilöstön voimavarat kustannustehokkaasti. Tuottoisuuden tehostamisessa henkilöstöjohtaminen keskittyy osaamisen kehittämiseen ja suoriutumisen johtamiseen. (Viitala 2020, 26.)

2.2.5 Yrityksen menestys

Koska kyseessä on kuntaorganisaatio, voidaan tuloksellisuutta mitata kyseisen kunnan tuottavuudella, vaikuttavuudella, laadulla, kustannusvaikuttavuudella, tehokkuudella ja työelämän laadulla. Kunnan toiminta on tehokasta silloin, kun se kykenee vastaamaan asukkaidensa tarpeisiin kustannustehokkaasti sekä laadukkaasti ja, kun sen henkilöstön työssä jaksamista voidaan pitää riittävän hyvällä tasolla. (Mehtonen 2018.)



Kuvio 1 Henkilöstöjohtamisen portaat (mukaillen Viitala 2020)

2.3 Henkilöstökokemuksen johtamisen prosessi Tuusulan kunnalla

Henkilöstöjohtaja vastaa Tuusulan kunnan henkilöstöstrategian suunnittelusta ja toteutuksesta. Tämän strategiakauden yhtenä tavoitteena on, kuten johdannossa jo mainittu, viisivaiheinen henkilöstökokemuksen johtamisen prosessi. Tätä kokonaisuutta tutkitaan, seurataan ja kehitetään tiedolla johtamisen menetelmin. Tässä opinnäytetyössä keskittyy ensisijaisesti tutkimaan hakijakokemusta ja työnantajamielikuvan rakentumista Tuusulan kunnan rekrytointiprosessin osalta.



Kuvio 2 Henkilöstökokemuksen johtamisen prosessi Tuusulan kunnalla

3 Rekrytointiprosessi

Suomen työmarkkinoilla tällä hetkellä paradoksaalista on se, että työttömiä työnhakijoita on paljon, noin 250 000, mutta samaan aikaan huippuosajista on pulaa. Tämä on johtanut siihen, että Suomessa vallitsee niin sanotut työnhakijoiden markkinat eli hyvät työntekijät valitsevat mihin yritykseen he menevät töihin, eikä päinvastoin. (Westersund 2023; Tilastokeskus 2023.) Tämä asettaa rekrytoivalle yritykselle haasteita, kuinka erottua positiivisesti muista, samoista työntekijöistä, kilpailevista yrityksistä.

Yrityksen tulee kyetä vastaamaan niihin vaatimuksiin, joita työnhakijat potentiaalisilta työnantajilta odottavat. Tällä hetkellä työnhakijat arvostavat tasapainoa työn ja perhe-elämän välillä, sekä toivovat vakautta työpaikaltaan. (Westersund 2023.) Perhe-elämän ja työn yhteensovittamista tukevat joustavat työnteko mallit ja Boston Consulting Groupin vuonna 2021 suorittaman kansainvälisen kyselyn mukaan, hybridityö koetaan mieluisimpana työnteko mallina, yhä Koronapandemian jälkeenkin (Westersund 2021a).

Rekrytointi on monivaiheinen prosessi, jonka tarkoituksena on löytää ja palkata yritykseen paras mahdollinen työntekijä. Tällä on suora yhteys myös organisaation menestymiseen. Rekrytointia kuvataan organisaation strategiseksi investoinniksi, siten organisaation tarpeiden tunnistaminen ja toimet niiden toteuttamiseen on osattava sovittaa yhteen osaksi organisaation henkilöstöjohtamisen strategiaa. (Duunitori 2018a.) Seuraavaksi kuvataan toimivaa haku-prosessia neljän avaintekijän osalta, teoksen Rekrytointi (Kaijala 2016) mukaan.

3.1 Tarve- ja osaamismäärittely

Yrityksen pitää tunnistaa olemassa olevat resurssit ja havaita ne osaamisen osa-alueet, joissa on puutteita, näin se pystyy arvioimaan todellisen rekrytointitarpeen. Tämän lisäksi yrityksen pitää huolehtia, että se rekrytoi jo olemassa olevaan tiimiin ja yrityksen kulttuuriin soveltu- van työntekijän. (SmartRecruiters 2023; Kaijala 2016, 26).

3.2 Aikajana

Lähtökohtaisesti työntekijää rekrytoidaan avoimna olevaan tehtävään, mutta Markku Kaijalan (2016, 24) mukaan organisaatiossa kannattaa ajatella, että työntekijä palkataan yksittäisen tehtävän sijaan yhtiöön. Henkilöstön vaihtuvuus on normaali ilmiö ja siten johdon on tärkeää varautua muutoksiin jo ennakolta. Tällä tarkoitetaan sitä, että rekrytoidessa on tarpeellista ajatella yhtiön tulevia vuosia, esimerkiksi eläköitymisten osalta. Lisäksi tulee arvioida rekrytoitavan työntekijän kykyä kehittyä ja sopeutua organisaatioon, sekä muutoksiin, joita yhtiöllä on edessään. Hyvää ennakkointia on rekrytoida henkilöitä, joilla on halua kehittää itseään ja sitä kautta kykyä vastata yrityksen tuleviin osaamistarpeiden muutoksiin. (Kaijala 2016, 51.)

3.3 Hallittu prosessi

Hyvä rekrytointiprosessi etenee harkitusti ja hallitusti. Työpaikkailmoituksen ei ole tarkoitus houkuttaa suurta määrää hakijoita vaan sellaisia, jotka yrityksen ja tehtävän kannalta ovat oikeanlaisia. Ilmoituksessa kerrotaan niistä tekijöistä, jotka ovat tehtävään valittavan kannalta merkityksellisiä, kuten minkälaisessa tiimissä ja minkälaisen asiakkaiden kanssa työtä tehdään, miten työntekijä voi mahdollisesti edetä urallaan yrityksen sisällä, sekä minkälaiset arvot yrityksellä on ja miten ne näkyvät ulospäin. (Kaijala 2016, 59-60.)

Ennen haastattelua hakijoille tulee kertoa, minkälaisesta tilaisuudesta haastattelussa on kyse ja kuinka monta haastattelijaa siihen osallistuu. Hakijan kannalta merkityksellistä tietoa on, myös se toteutetaanko haastattelu yksilö- vai ryhmähaastatteluna. (aTalent 2022.)

Kaijala muistuttaa teoksessaan Rekrytointi (2016), kuinka hakuprosessiin valitaan mukaan vain ne yrityksen edustajat, jotka ovat olleet mukana hakuprosessin tavoitteiden ja kriteerien sekä valittavan arvomaailman ja persoonallisuuden määrittelystä alkaen. Lisäksi on tärkeää, että samat henkilöt osallistuvat prosessiin alusta loppuun saakka, eikä keskeneräisestä valintaprosessista keskustella ulkopuolisten kanssa.

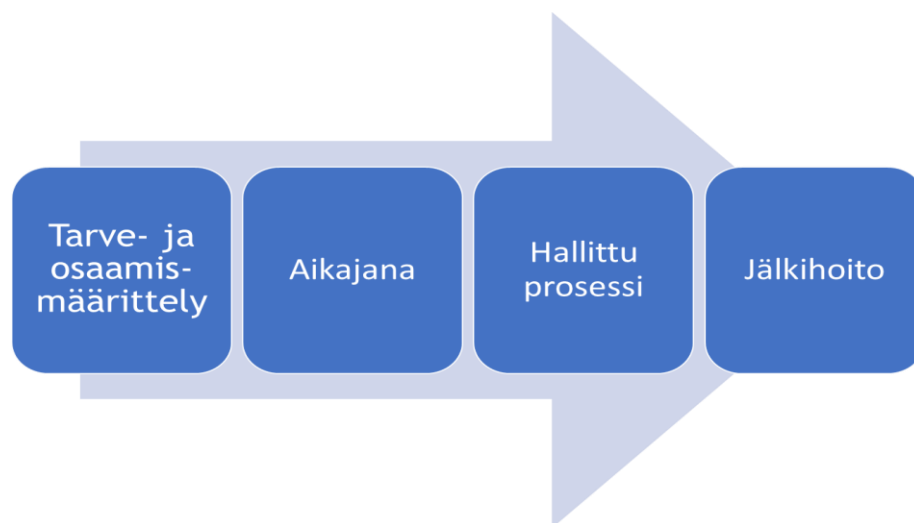
Haastattelutilanteesta tulee tehdä hakijoille turvallinen ja heitä tulee kohdella saman kaavan mukaisesti. Hyvä haastattelija valmistautuu tilaisuuteen huolellisesti ja pyrkii tekemään siitä haastateltavalle mahdollisimman miellyttävän, esimerkiksi keventämällä tunnelmaa keskustelemalla työnhaun ulkopuolisista asioista. (Jobly 2023.)

Oikea-aikainen, henkilökohtainen ja tietoa sisältävä viestintä kuuluu tämän päivän toimivaan rekrytointiprosessiin. Viestinnän voidaan olettaa onnistuneen, jos valitsematta jääneiden mielikuva yrityksestä on positiivinen. (Duunitori 2018b.)

Yrityksen on hyvä muistaa myös valitsematta jääneet hakijat. Heidän joukkonsa on huomattavasti suurempi kuin valituksi tulleiden ja siten yrityksen potentiaalisina suosittelijoina heitä on merkittävä määrä. Hakijalla, jonka matka päättyy kesken rekrytointiprosessin, saattaa olla mielessä kysymyksiä, kuten miksi hän ei tullut valituksi tai jotain muuta rekrytointiprosessiin liittyvää. Siksi yrityksen kannattaa olla henkilökohtaisesti yhteydessä heihin, jotka etenevät hakuprosessin loppuvaiheille saakka. Se on kohteliasta ja hakijaa arvostavaa, onhan hakijakin käyttänyt kallisarvoista aikaansa yritystä kohtaan. (Lähde 2022.)

3.4 Jälkihoito

Rekrytointiprosessin viimeinen vaihe Kaijalan (2016) mukaan on prosessin jälkihoito, jossa yritys pitää aktiivisesti yhteyttä rekrytoituun työntekijään. Tämän vaiheen tarkoituksena on muun muassa työntekijän sitouttaminen yritykseen, sekä myönteisen työnantajamielikuvan luominen. Jälkihoito jää tämän tutkimusalueen ulkopuolelle ja siitä syystä sitä ei käsitellä tässä opinnäytetyössä tämän laajemmin.



Kuvio 3 Onnistuneen rekrytinnin osatekijät (Kaijala 2016, 26)

3.5 Rekrytointiprosessi kuntaorganisaatiossa

Rekrytoitaessa henkilöstöä kuntaorganisaatioon, liittyy hakuprosessiin joitakin erityisiä ominaispiirteitä, kuten virkasudetta ja työsuhdetta koskevat säännökset. Näihin tekijöihin on tärkeää tutustua ennen rekrytointiprosessin alkua. Tässä osiossa kuvataan rekrytointiprosessia ensisijaisesti Tuusulan kunnan osalta.

3.6 Virka- ja työsuhteen ero ja niiden vaikutus rekrytointiprosessissa

Kuntaorganisaatioon rekrytoidaan sekä virkoihin että työsuhteisiin. Virkasuhde on kyseessä silloin, kun tehtävään liittyy julkista päätäntävaltaa. Silloin, kun tehtävässä ei käytetä julkista päätäntävaltaa, on kyseessä työsopimussuhteinen tehtävä. (Kunta- ja hyvinvointialueuetyöntajat 2023a.) Virka- ja työsuhteet eroavat osittain myös niihin sovellettavan lainsäädännön osalta ja niiden perussäännöksistä säädetään virkasuhteisten osalta laissa kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta (304/2003), sekä työsopimussuhteisten osalta työsopimuslaissa (55/2001). (Lehtinen 2017; Laki kunnallisesta viranhaltijasta annetun lain muuttamisesta 2021.)

3.7 Rekrytointilupamenettely Tuusulan kunnalla

Tuusulan kunnassa, ennen varsinaisen rekrytointiprosessin alkua, täytyy vakinaisiin ja määräaikaisiin virka- ja työsuhteisiin rekrytoidessa hakea rekrytointilupaa. Rekrytointiluvan myöntää kansliapäällikkö vakituisten palvelussuhteiden osalta ja määräaikaisten palvelussuhteiden osalta puolestaan henkilöstöjohtaja. (Tuusulan kunta 2022.) Varhaiskasvatuksen ja opetuksen opetushenkilöstön rekrytoinneissa ei ole varsinaista lupamenettelyä, sillä niiden henkilöstömääristä säädetään varhaiskasvatuslaissa ja perusopetuslaissa (Varhaiskasvatuslaki 540/2018; Perusopetuslaki 628/1998; Tuusulan kunta 2022). Näiden toimialueiden opetushenkilöstöä koskevat rekrytoinnit hyväksytetään palvelualuepäälliköillä.

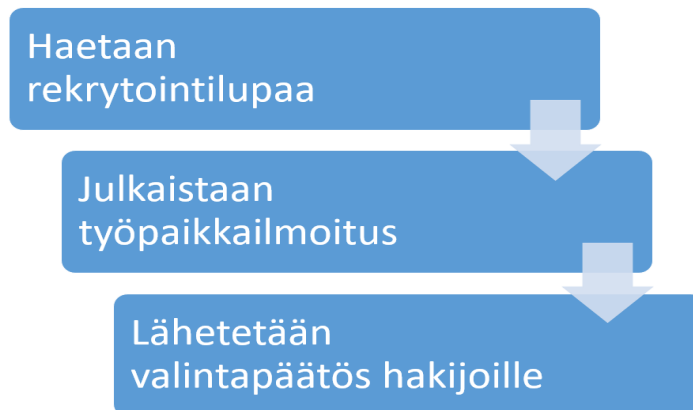
Rekrytointilupamenettelyn tarkoituksena on varmistaa, että tuleva rekrytointi on yhdenmukainen kuntastrategian kanssa eli esimerkiksi henkilöstön määrä ja rakenne pysyvät halutunlaisena. (Tuusulan kunta 2022.) Rekrytointilupamenettelyllä ei ole suoraan vaikutusta hakijakokemuksen tai työnantajamielikuvan syntymiseen. Rekrytointiprosessin sujuvuuden kannalta, on kuitenkin tärkeää, että rekrytointilupamenettely on hoidettu ohjeita noudattaen, sillä ilman vaadittavaa rekrytointilupaa prosessin eteneminen hidastuu ja sillä puolestaan on suora vaikutus hakijakokemuksen ja työnantajamielikuvan muotoutumiseen.

3.8 Rekrytointiprosessin tekninen toteutus Tuusulan kunnalla

Teknisesti rekrytointiprosessi Tuusulan kunnalla toteutetaan LAURA™ -rekrytointijärjestelmän avulla. Hakuprosessin aluksi rekrytoiva esihenkilö hakee järjestelmän kautta tehtävälle rekrytointilupaa, lupahakemukseen on liitetty julkaistava työpaikkailmoitus. Kun lupa on myönnetty, henkilöstöpalveluissa luodaan ja julkaistaan työpaikkailmoitus, joko sisäisissä tai ulkoisissa kanavissa.

Hakijan lähettäessä LAURA™ -rekrytointijärjestelmän kautta työhakemuksensa, lähettää järjestelmä hakijalle automaatti-ilmoituksen hakemuksen vastaanottamisesta. Tämän jälkeen

esihenkilö on yhteydessä hakijoihin henkilökohtaisesti, pitää työhaastattelut ja tekee valintapäätöksen. Hakuprosessin lopuksi valinnasta tehdään viranhaltijapäätös, joka lähetetään tiedoksi LAURA™-rekryointijärjestelmän kautta sähköpostiin hakijoille yhteisesti. (Tuusulan kunta 2023.)



Kuvio 4 Tekninen toteutus LAURA™-rekryointijärjestelmässä

4 Hakijakokemus

Kuten aiemmin jo todettiin, tämän päivän työmarkkinoilla vallitsee työntekijän markkinat, joilla parhaat työntekijät valitsevat itse yritykset, joissa haluavat työskennellä. Tästä syystä yrityksen yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista on hakijakokemus, joka pääosin rakentuu rekrytointiprosessin aikana, mutta alkaa kuitenkin muotoutua jo ennen sitä.

Hakijakokemusta voi lähestyä pohtimalla sitä asiakaskokemuksen näkökulmasta. Meillä jokaisella on huomattavasti enemmän asiakaskokemusta kuin hakijakokemusta ja siitä syystä hakijakokemuksen tärkeyttä ja polkua voi olla helpompi ymmärtää, kun sitä pohtii asiakaskokemuksen kautta. Jokainen osaisi varmasti vastata milloin on kokenut saaneensa hyvää asiakaspalvelua ja milloin ei eli milloin asiakaskokemus on ollut positiivinen ja milloin vähemmän positiivinen. On myös oletettavaa, että useat työntekijät pitävät itsestään selvänä positiivisen asiakaskokemuksen tuottamista asiakkaalle. Tästä syystä niiden rinnastaminen toisiinsa voi auttaa positiivisen hakijakokemuksen tuottamista työnhakijalle.

4.1 Hakijakokemuksen määritelmä

Yksinkertaisuudessaan hakijakokemus voidaan määritellä työnhakijan omakohtaiseksi kokemukseksi yrityksestä, jonka hakija kokee rekrytointiprosessin lopussa (Pieniniemi 2022). Hakijakokemus on polku, joka alkaa yrityksen olemassaolon tiedostamisesta ja jatkuu hakuprosessin päättymiseen saakka (Mourukoski 2023).

4.2 Hakijakokemuksen muodostuminen

Hakijakokemus alkaa muodostua silloin, kun yrityksen olemassaolo tiedostetaan. Se muotoutuu sen myötä, minkälainen mielikuva yrityksestä välittyy, miten ja missä yritys on esillä sekä mitä yritys kertoo itsestään. (Westersund 2021b.) Siten organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa mielikuvaan, jonka se haluaa itsestään hakijoille ja muille sidosryhmilleen antaa. Hyvän työntekijäkokemuksen omaava työntekijä kertoo mielellään positiivista viestiä työnantajastaan, joten mielikuva yrityksestä muovautuu myös ihmisten välisen kanssakäymisen kautta. Sitä vakuuttavampana viestiä pidetään, mitä tutumpi ja luotettavampi sen kertoja on. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020.) Sama ilmiö tunnetaan markkinointimaailmassa, kustannustehokkaana sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä maksettua markkinointia tehokkaampana, suusta suuhun markkinointina. Rekrytointiprosessi onkin aina myös yrityksen markkinointia, jonka pohjalta organisaation brändi sekä työnantajamielikuva osaltaan muodostuvat. (Markkinointi Art 2023; Laine 2021.)

Seuraava kosketuspiste hakijakokemuksen polulla on vaihe, jossa hakijaehdokas jättää yritykseen työhakemuksen. Kriittistä hakijakokemuksen muodostumisen kannalta tässä vaiheessa on se, minkälaisen palautteen hakijaehdokas työhakemuksen jättämisen jälkeen yritykseltä saa. Parhaassa tapauksessa yritys vastaa hakijalle, oikea-aikaisesti ja ystävällisesti hakemuksen vastaanottamisesta, esimerkiksi yhteisesti rekrytointijärjestelmän kautta. Valitettavasti jotkin yritykset eivät ymmärrä tai ajattele hakijaviestinnän tärkeyttä ja siten yhteydenotto hakijoihin jää tässä vaiheessa hakuprosessia tekemättä. (Westersund 2021b.) Lisäksi on hyvä muistaa, että hakijaviestintä ei ole pelkästään tiedottamista, vaan se on avointa vuoropuhelua yrityksen ja hakijan välillä. Hakija tulee pitää ajan tasalla prosessin etenemisestä, mutta hakijalle annetaan mahdollisuus myös esittää kysymyksiä ja tarkennuksia. (Kansonen 2016.)

Työnhakija haluaa tuntea olevansa arvostettu, sai hän hakemaansa työpaikkaa tai ei. Hakijan arvostaminen ja arvostava kohteleminen on yrityksen maineen kannalta tärkeää. Yrityksen tulisi nähdä hakijat aina myös asiakkaina ja kohdella heitä sen mukaisesti, onhan mahdollista, että valitsematta jäänyt hakijakandidaatti on tai on jonain päivänä yrityksen maksava asiakas. Huonoa palvelua saanut asiakas ei välttämättä palaa yrityksen asiakkaaksi, samoin voidaan ajatella työnhakijoiden ja rekrytointiprosessin kohdalla, tuskin huonosti kohdeltu tai

huomiotta jätetty hakijakandidaatti, hakee uudelleen organisaatioon töihin. Onkin arvioitu, että yli 80 % hakijoista kokee hakijakokemuksen vaikuttavan heidän mielipiteeseensä ja asenteeseensa yritystä kohtaan. Erinomaisen hakijakokemuksen myötä yrityksen on siis mahdollista edistää kilpailukykyään parhaimpien hakijaehdokkaiden keskuudessa. (Clevry 2019; Leinonen 2023.)



Kuvio 5 Hakijakokemuksen muodostuminen (Westersund 2021b; Clevry 2019; Leinonen 2023)

4.3 Hakijakokemuksen kehittäminen ja johtaminen

Jokaisen yrityksen tavoitteena voidaan olettaa olevan erinomaisen hakijakokemuksen saavuttamisen, koska kuten aiemmin jo todettua, siitä on merkittävää hyötyä sekä yrityksen henkilöstöpolitiikan, että kannattavuuden saralla. Saavuttaakseen erinomaisen hakijakokemuksen, yrityksen tulee avoimesti tarkastella hakijakokemuksen tämänhetkistä tilaa, sekä mitä haasteita organisaatiolla rekrytointiprosessissa tällä hetkellä ilmenee. Ongelmakohtien tunnistamisen jälkeen suunnitellaan ne toimenpiteet, joilla havaitut ongelmat voidaan ratkaista. (Toivola 2020.)

Positiivisen työntekijäkokemuksen rakentamisessa esihenkilön sanotaan olevan avainasemassa. Esihenkilön tulee johtaa työyhteisön jäseniä yksilöinä, ottamalla huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet. Sopivat ja mieluisat työtehtävät työntekijälle löydetään huomioimalla tämän persoonallisuus, vahvuudet ja kehityskohteet. (Kaihua ym. 2020, 26.) Vaikka hakijakokemus rakentuu huomattavasti lyhyemmällä aikavälillä kuin

työntekijäkokemus, on niissä tunnistettavissa samoja elementtejä. Lähtökohtaisesti niin työnhakijat kuin työntekijätkin haluavat, että ensisijaisesti heitä kuunnellaan ja arvostetaan sekä kohdellaan asiallisesti ja yksilöllisesti (InHunt Group 2021). Kuten työntekijäkokemuksen johtamisen, myös hakijakokemuksen johtamisen tulisi olla hakijan yksilölliset ominaisuudet huomioivaa. Onnistuneen rekrytoinnin kannalta on tärkeää, että rekrytointiprosessin aikana tunnistetaan työnhakijasta, onko hänellä tehtävän ja mahdollisen tulevan työyhteisön kannalta toivottavia ominaisuuksia; taitoja ja vahvuuksia.

Hakijakokemusta johdetaan asettamalla tavoitteet, jotka halutaan saavuttaa, sekä toimenpiteet, joilla toivotunlainen hakijakokemus saadaan rakennettua. Tämän lisäksi tarvitaan seuranta, jonka avulla voidaan havainnoida ja huomioida hakijakokemuksen tilassa tapahtuvia muutoksia. Hakijakokemuksen johtaminen vaatii onnistuakseen koko työyhteisön panosta ja yhteisten toimintaohjeiden noudattamista. (Toivola 2020.)

Hakijakokemukseen investoiminen kannattaa. Panostamalla positiivisen hakijakokemuksen muodostumiseen saa yritys pitkällä aikavälillä huomattavia etuja. Sen avulla työnantaja saa parannettua työnantajamielikuvaa, se houkuttelee yrityksen kannalta parempia hakijaehdokkaita. Se nopeuttaa itse hakuprosesseja, lisäksi se sitouttaa uusia työntekijöitä yritykseen. (Mourukoski 2023.) Hakijakokemuksella on myös vaikutusta yrityksen kaupalliseen menestymiseen. Yhdysvaltalaisen, sosiaalisia rekrytointiohjelmistopalveluita tarjoava, CareerArcin tutkimuksen mukaan 64 % työnhakijoista kertoo huonon hakijakokemuksen vaikuttavan negatiivisesti heidän halukkuuteensa ostaa tai käyttää kyseisen yrityksen palveluita ja tuotteita. (David 2022.) Näiden tietojen valossa hakijakokemuksella voidaan todeta olevan työnhakijoiden ja heidän verkostojen kautta rekrytointiprosessia laajempi vaikutus yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen.

Positiivinen hakijakokemus ei synny itsestään, vaan se vaatii koko työyhteisön panosta. Sen vahvistaminen on jokaisen vastuulla ja siten yrityksessä on varmistettava, että jokaisella on käytössään ne työkalut, joilla voi omalta osaltaan olla luomassa positiivisen hakijakokemuksen muodostumista. (Mourukoski 2023.)

Hakijakokemuksen tila ei ole pysyvä, vaan se muuttuu jatkuvasti ja sen painopisteet vaihtelevat ajan myötä. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että hakijakokemuksen tasoa ja tilaa seurataan säännöllisesti. Aktiivisen seurannan varmistamiseksi on hyvä nimetä henkilö, jonka vastuulle seuranta ensisijaisesti kuuluu. (Mourukoski 2023.)

5 Työnantajamielikuva

Hakijakokemus ja työnantajamielikuva linkittyvät vahvasti toisiinsa. Hakijakokemuksen ohella myös työnantajamielikuva toimii työmarkkinoilla yritysten välisenä kilpailukeinona. Parhaimmillaan se on organisaatiolle tärkeä kilpailuetu, jonka avulla yritys voi turvata työvoiman riittävän osaamisen myös tulevaisuudessa. (Lehto 2023.) Lisäksi hakijakokemus on perusta positiivisen työnantajakuvan rakentumiselle. Yrityksen hyvä maine pohjautuu yhä useammin hyvään hakijakokemukseen. (Clevry 2019.) Tässä osiossa työnantajamielikuvaa tarkastellaan ensisijaisesti työnhakijan näkökulmasta.

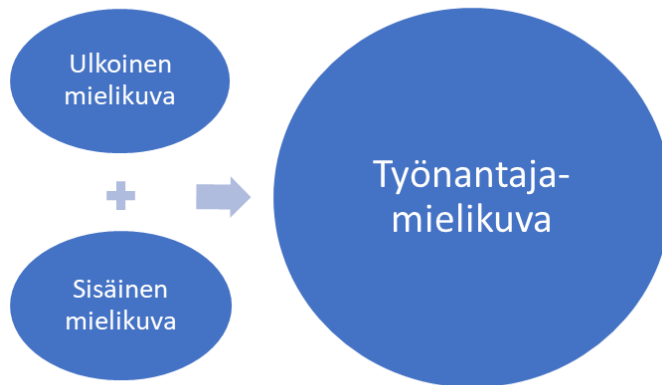
5.1 Työnantajamielikuvan määritelmä

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan sitä käsitystä yrityksestä, jonka sen henkilöstö, potentiaaliset työntekijät, muut sidosryhmät ja yritys itse ovat siitä työnantajana muodostaneet. Siihen vaikuttavat niin positiiviset kuin negatiivisetkin kokemukset ja ajatukset, mutta myös yrityksen fyysinen ympäristö, kuten toimitilat, niiden viihtyvyys sekä työvälineet ja niiden toimivuus. (Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat 2023b.)

5.2 Työnantajamielikuvan muotoutuminen

Samoin kuin hakijakokemus, niin myös työnantajamielikuva muotoutuu ajan kanssa ja siihen vaikuttavat kosketuspisteet ovat monin osin samoja. Työnantajamielikuva alkaa myös muotoutua ennen rekrytointiprosessin alkua, kun ensimmäiset mielikuvat yrityksestä työnantajana syntyvät. (Kaihua ym. 2020.)

Työnantajamielikuva koostuu ulkoisesta ja sisäisestä työnantajamielikuvasta. Ulkoisella mielikuvalla tarkoitetaan sitä käsitystä, joka yrityksen ulkopuolisilla tahoilla, kuten työnhakijoilla ja muilla sidosryhmillä on muotoutunut yrityksestä. Ulkoinen mielikuva antaa organisaatiolle tärkeää tietoa siitä, minkälainen sen herättämä mielikuva tällä hetkellä on. Sisäisellä mielikuvalla puolestaan tarkoitetaan yrityksen omien työntekijöiden luomaa mielikuvaa työnantajastaan. Parhaimman näkemyksen organisaatio saa vallitsevasta työnantajamielikuvastaan, kun se tutkii sekä sisäistä - että ulkoista mielikuvaa yhdessä. (Lehto 2023.)



Kuvio 6 Työnantajamielikuvan muotoutuminen

Hakija on luonut mielikuvansa yrityksestä esimerkiksi, sen verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa julkaisemien sisältöjen kautta, mutta myös yrityksen työntekijöiden ja muiden sidosryhmien kertomusten avulla. Ihmiset mielellään kertovat omista kokemuksistaan ja siitä syystä yrityksen on tärkeää varmistaa, että sen oma markkinointi on totuutta vastaavaa. Onkin hyvä muistaa, että työnantajamielikuva on aina subjektiivinen kokemus ja saman työnantajan palveluksessa, samassa tiimissä työskentelevillä kokemus ja mielikuva työnantajasta voivat olla hyvinkin erilaisia. Erityisesti johdon ja työntekijöiden näkemys organisaatiosta saattavat poiketa toisistaan. Tästä syystä on mahdollista, että johto tahattomasti antaa viestinnällään positiivisempaa kuvaa yrityksestä, kuin miten henkilöstö yrityksen sisäisen tilanteen kokee. Toisaalta yritykset yleisesti haluavat viestiä itsestään mahdollisimman positiivisia mielikuvia, joten on myös mahdollista, että totuudenvastainen viestintä on tarkoituksenmukaista. (Huhta & Myllyntaus 2021, 155; Kaihua ym. 2020; Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 66.)

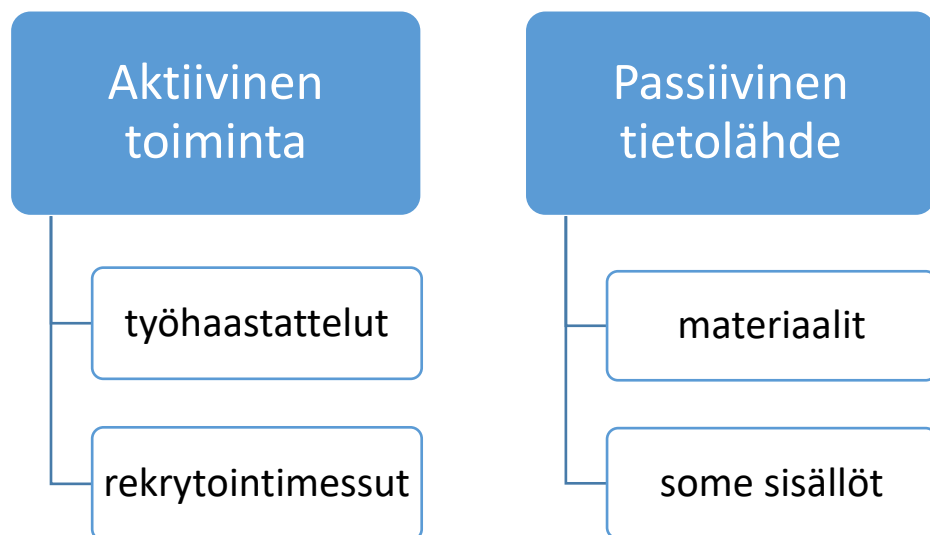
On tärkeää muistaa, että työnantajamielikuvan rakentuminen jatkuu hakuprosessin aikana, sekä valituksi tulleen osalta työntekijän asemassa, sen jälkeen. Valitsematta jääneet palaavat jälleen niin sanotulle työnhakijan statukselle ja jatkavat työnantajamielikuvan rakentamista sieltä käsin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 155; Kaihua ym. 2020.)

5.3 Aktiivinen toiminta ja passiiviset tietolähteet

Sen lisäksi, että työnantajamielikuvan rakentuminen koostuu ulkoisista- ja sisäisistä mielikuvista, sitä voidaan tarkastella myös aktiivisen toiminnan ja passiivisten tietolähteiden kautta. Nämä edustavat kosketuspisteitä, joihin organisaatio voi itse vaikuttaa ja sen myötä edesauttaa positiivisen työnantajamielikuvan muotoutumista. (Huhta & Myllyntaus 2021, 155.)

Aktiivisen toiminnan tarkoituksena on jakaa viestiä ja kohdata potentiaalisia työntekijöitä eri tapahtumissa ja yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Aktiiviseksi toiminnaksi katsotaan myös erilaiset markkinoinnin ja viestinnän keinot, joiden tarkoituksena on suora vaikuttaminen ihmisten mielikuviin organisaatiosta, lisäksi sen tavoitteena on ohjata ihmiset passiivisten tietolähteiden pariin. Esimerkkejä aktiivisen toiminnan kosketuspisteistä ovat muun muassa rekrytointimessut ja somejulkaisut. (Huhta & Myllyntaus 2021, 155.)

Passiivisiksi tietolähteiksi kuvataan puolestaan sellaisia organisaation kosketuspisteitä, joihin esimerkiksi työnhakija itse hakeutuu. Näiden kohtauspisteiden tarkoituksena on toimia tiedonlähteenä niille, jotka ovat kiinnostuneita organisaatiosta työnantajana. Passiivisia tietolähteitä ovat muun muassa organisaation tuottama somesisältö ja sen verkkosivuilla julkaistavat materiaalit. (Huhta & Myllyntaus 2021, 155.)



Kuvio 7 Aktiiviset ja passiiviset kosketuspisteet

5.4 Työnantajamielikuvan kehittäminen

Työnantajamielikuvan kehittäminen on yritykselle erityisen tärkeää, sillä sen tiedetään vaikuttavan suoraan yrityksen tulokseen (Wise Consulting 2023). Kuntaorganisaation perimmäinen tavoite ei ole taloudellinen voitto, vaan muun muassa palveluiden tuottaminen kuntalaisille ja sitä varten se tarvitsee työntekijöitä. Kuntaorganisaatiota on usein kuvattu epähoukutteleva työnantajana (Pakarinen & Mäki 2014). Tähän viitaten kuntaorganisaation onkin tärkeää kehittää sellaisia työnantajamielikuvaan vaikuttavia tekijöitä, jotka vahvistavat sen asemaa työmarkkinoilla rekrytoitaessa uutta henkilöstöä sekä lisäävät sen pitovoimaa.

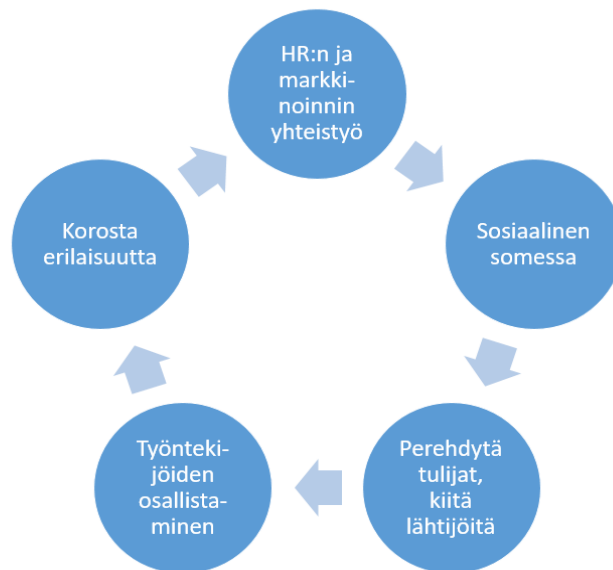
Seuraavaksi kuvataan viittä eri organisaatiossa huomioitavaa seikkaa, joiden mukaan Teamtailorin Olle Forneus (2023) vakuuttaa organisaation pystyvän kehittämään työnantajamielikuvaansa. Organisaation sisällä henkilöstöpalveluiden ja markkinoinnin kannattaa tehdä yhteistyötä, jossa se pohtii viestintäänsä työnhakijan näkökulmasta; viestitäänhän organisaatiosta yhdenmukaisesti eri kanavissa ja onhan ulospäin annettu mielikuva totta.

Toiseksi Forneus kehottaa hyödyntämään sosiaalista mediaa, ei pelkää LinkedIniä, jonka käyttäjämäärät suhteessa esimerkiksi Facebookiin ja Instagramiin, ovat melko alhaisia. Nämä kanavat ovat erinomaisia työnantajamielikuvaa nostattavan sisällön julkaisemiseen.

Seuraavaksi Forneus muistuttaa, että työnantajamielikuvaa rakennettaessa hakijakokemus ja uuden henkilön perehdyttäminen tulee huomioida. Uusi työntekijä voidaan saada tuntemaan itsensä tervetulleeksi muistamalla tätä tervetuliaispaketilla, kutsumalla lounaalle ja verkostoitumaan esimerkiksi LinkedInissä. Hyvän alkuperhdytyksen jälkeen työntekijää ei saa unohtaa, vaan sen lisäksi tämän jokaisesta työntekijäpolun vaiheesta tulee tehdä mahdollisimman hyviä. Työntekijäpolun loppuvaiheessa tulee työntekijää kiittää siitä panoksesta, jonka se on yritykselle antanut. Näin työntekijälle tarjotaan erinomainen irtisanomiskokemus, joka lisää positiivista mielikuvaa työnantajaa kohtaan.

Kuten jo kappaleessa työnantajamielikuvan muotoutumisesta todettiin, puhuvat työntekijät mielellään omista tuntemuksistaan ja kokemuksistaan, siitä syystä henkilöstöä kannattaa osallistaa rekrytointiprosessiin. Sen lisäksi, että he voivat jakaa organisaatiosta positiivista viestiä, he voivat myös verkostojensa avulla houkuttaa parhaimpia osaajia organisaatioon töihin. (Forneus 2023.)

Lopuksi Forneus kannustaa yritystä tuomaan esille sen erityispiirteitä, miten organisaatio eroaa kilpailijoistaan ja miksi juuri heille kannattaa tulla töihin. Erityisyyden tulee näkyä kaikessa yrityksen toiminnassa ja olla esillä laajasti kaikissa kanavissa, mutta sen pitää olla myös totta ja helposti ymmärrettävissä.



Kuvio 8 Työnantajamielikuvan kehittäminen (Forneus 2023)

6 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää valita juuri kyseistä tutkimusta varten parhaiten soveltuva tutkimusmenetelmä. Ensimmäisessä tulee pohtia, minkälaista tietoa tutkimusta varten tarvitaan ja mihin tarkoitukseen saatua tietoa käytetään. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 40.) Tämä opinnäytetyö toteutetaan kehittämistyönä ja siten tässä työssä keskitytään ensisijaisesti menetelmiin, jotka lähestymistavoiltaan edistävät kehittämistyön etenemistä ja onnistumista.

Pääsääntöisesti tutkimuskirjallisuudessa puhutaan määrällisistä eli kvantitatiivisista ja laadullisista eli kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä, joita kuvataan seuraavissa kappaleissa laajemmin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 40.)

6.1 Määrällinen tutkimus

Kysely on tyypillinen määrällisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmä, jota käytetään tilanteessa, jossa tutkimuksen kohteena oleva aihe on ennalta hyvin tunnettu, mutta halutaan varmuus tiedon paikkansapitävyydestä. (Ojasalo ym. 2015, 40.) Kysely toteutetaan siten, että jokaiselta tutkimukseen osallistavalta kysytään samat kysymykset, samassa järjestyksessä. Kyselyt on tarkoitettu suuren joukon tutkimiseen. (Vilka 2021, 46.)

Määrällinen tutkimus soveltuu parhaiten tilanteeseen, jossa halutaan lukumäärällisiä vastauksia, kuten miten usein jotain tiettyä palvelua käytetään tai kuinka paljon jostain tuotteesta oltaisiin valmiita maksamaan. Määrällistä tutkimusta voidaan käyttää laajasti erilaisissa tutkimuskohteissa, kuten laadun arvioinnissa tai koulutustarpeita koskevissa kartoituksissa. (Vilka 2021, 14.)

Määrällisen tutkimuksen toteuttaminen on monivaiheinen ja se toteutetaan usein siten, että tutkija ja tutkittava eivät kohtaakaan toisiaan koko prosessin aikana. Ennen varsinaisen tutkimuksen suorittamista on tutkijan perehdyttävä ja tutustuttava aihealueeseen riittävän hyvin, jotta tutkimuksen voi toteuttaa luotettavasti. Kysymykset suunnitellaan tarkasti, koska niiden tarkoitus on saada mitattua teorian paikkansapitävyys. Lisäksi kerätty aineisto täytyy suhteuttaa kattamaan koko perusjoukko. Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta mitataan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen luotettavuutta ja validiteetilla puolestaan mittarin tarkkuutta. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

6.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimusmenetelmä toteutetaan tutkimalla ja tulkitsemalla ihmisten subjektiivisia kokemuksia, esimerkiksi erilaisista tilanteista tai ilmiöistä. Toisin kuin määrällinen tutkimus, laadullinen tutkimus voidaan suorittaa niin sanotusti sisältäpäin eli siinä annettujen vastausten ohella tulkitaan myös vastaajan eleitä ja ilmeitä. Laadullinen tutkimus sisältääkin kolme eri näkökulmaa, joita ovat sisältöyhteys, toiminnan tarkoitus ja prosessi, jossa toiminta ilmenee. (Vilka 2021, 11; Anttila 2023.)

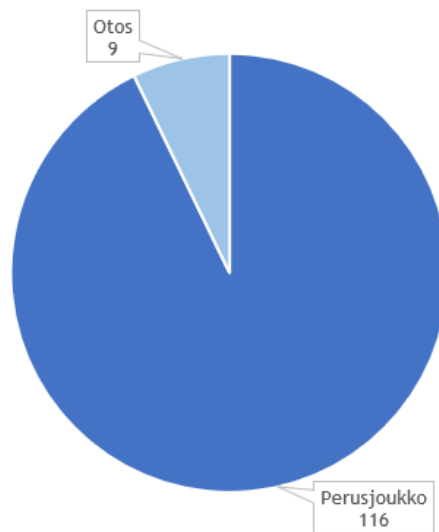
Laadullisia tutkimusmenetelmiä ovat muun muassa haastattelut. Haastatteluja on erilaisia, kuten strukturoitu haastattelu, joka toteutetaan noudattamalla tarkkaa, ennalta suunniteltua haastattelurunkoa. Strukturoidussa haastattelussa myös kysymykset ovat ennalta päätettyjä ja jokainen haastattelu toteutetaan saman kaavan mukaisesti. Puolistrukturoitu haastattelu voidaan toteuttaa esimerkiksi teemahaastatteluna, jossa tutkimus toteutetaan etukäteen suunniteltujen haastatteluteemojen kautta. Teemahaastattelussa kysymykset voidaan esittää eri järjestyksessä haastateltaville ja tämä lisäksi tulevia haastatteluja voidaan muokata sen mukaan, mitä edellisissä haastatteluissa on tullut esille. Avoin haastattelu ei ole niin strukturoitu kuin teemahaastattelu, tutkimusmenetelmää voisikin kuvata enemmän keskusteluksi kuin haastatteluksi. (Ojasalo ym. 2015, 41.)

6.3 Menetelmän sopivuus tutkimuksessa

Tämän tutkimuksen tarkoitus on, kuten jo aiemmin mainittua, saada selville, miten Tuusulan kunnan rekrytointiprosessiin osallistuneet työnhakijat kokevat itse hakuprosessin eli minkäläinen hakijakokemus heille siitä syntyy. Samalla kartoitetaan Tuusulan kunnan herättämää työnantajamielikuvaa. Esitetyn kaltaisiin kysymyksiin pohjautuen tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin, miten, millainen ja miksi, siten se on parhaiten soveltuva tämänkaltaiseen tutkimukseen, jossa halutaan nimenomaisesti saada selville työnhakijoiden subjektiivisia kokemuksia ja tunteita (Heikkilä 2014, 15). Puolistrukturoidun haastattelun avulla saadaan vastaajat ohjattua halutun teeman piiriin, mutta ilman annettuja vastausvaihtoehtoja, on haastateltavilta mahdollista saada syvällisiäkin pohdintoja aiheesta (Kvalimotv 2023).

7 Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimuskohteiden valinta

Haastattelut suoritettiin 9.6.-13.7.2023 välisenä aikana ja haastateltavaksi tutkimukseen valittiin sivistystoimen eri tehtäviin hakeneita työnhakijoita. Haastattelun perusjoukko se ryhmä, jolle pyyntö haastatteluun osallistumisesta lähetettiin, käsitti 116 työnhakijaa, jotka jakautuivat 15:een eri rekrytointiprosessiin. Laajasta jakelusta huolimatta otos, joka perusjoukosta osallistui lopulta haastatteluun, oli vain yhdeksän. Tämä tarkoittaa sitä, että vastausprosentti oli 7,8. Tämä haastattelu toteutettiin avoimien kysymysten pohjalta ja juuri avointen kysymysten yksi ominaisuus on se, että niihin jätetään helposti vastaamatta (Heikkilä 2014, 47). Tämä sama ongelma toistuu yleisesti posti- ja internetkyselyiden osalta, sillä niissä vastausprosentti usein jää alhaiseksi (Heikkilä 2014, 18).



Kuvio 9 Tutkimuksen perusjoukko ja otos

Tutkimus tehtiin Google forms -lomaketyökalulla, sillä se koettiin erityisesti vastaajan kannalta helpoksi ja vaivattomaksi käyttää. Kysely toteutettiin puolistrukturoituna eli laadullisena, haastatteluna. Tämä menetelmä valittiin siitä syystä, että haastateltaville haluttiin antaa mahdollisuus vastata kysymyksiin ilman minkään asteista johdattelua. Haastattelulomakkeelle vastauksille jätettiin runsaasti tilaa, koska tutkimuksen tarkoituksena oli saada monipuolisia ja -sanaisia vastauksia. Tarkoituksena oli myös saada riittävän kattava otanta, jotta tulokset olisivat luotettavia ja tutkimuksen kannalta käyttökelpoisia.

Haastattelu toteutettiin täysin anonyyminä, eikä hakijoita voitu mitenkään yhdistää annettuihin vastauksiin, eikä siihen mitä tehtävää he olivat hakeneet. Myöskään hakijan mahdollinen tehtävään valitseminen tai valitsematta jättäminen ei tullut tutkimuksen yhteydessä esille millään tavoin.

Tutkimuksen kohderyhmä päätettiin rajata koskemaan kaikkia rekrytointiprosessiin osallistuneita. Tähän päädyttiin siitä syystä, ettei vastauksista yksipuolisesti ilmenisi vain valituksi tulleiden tai valitsematta jääneiden kokemukset ja tuntemukset. Tutkimukseen osallistuneilta ei pyydetty taustatietoja, sillä esimerkiksi haastateltavan iällä, sukupuolella tai muulla henkilökohtaisella ominaisuudella, ei koettu olevan merkitystä tämän tutkimuksen kannalta.

8 Tutkimustulokset

Haastattelun tavoitteena oli saada tietoa työnhakijoilta, siitä minkälainen mielikuva heillä oli Tuusulan kunnasta työnantajana, ennen ja jälkeen rekrytointiprosessin. Lisäksi heiltä kysyttiin mielipiteitä siihen, minkälaisiksi he kokivat itse hakuilmoituksen ja miten viestinnässä onnistuttiin hakuprosessin aikana. Tämän lisäksi hakijoilta toivottiin avointa palautetta hakuprosessin onnistumisesta ja kehitysehdotuksia. Tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena oli saada kartoitettua niitä kosketuspisteitä, joita hakuprosessin osalta erityisesti tulisi kehittää.

Vähäisestä osallistujamäärästä huolimatta tutkimusta ei jatkettu, eikä laajennettu koskemaan laajempaa työnhakijoiden joukkoa, esimerkiksi muiden toimialojen rekrytointiprosesseihin osallistuneita. Tähän päädyttiin osittain siitä syystä, että uusien työntekijöiden rekrytointi heinäkuussa oli vähäistä ja siten haastatteluun osallistujien merkittävä lisääntyminen hyvin epätodennäköistä. Tämän lisäksi annetut vastaukset olivat keskenään hyvin samankaltaisia eli niin sanottu saturaatiopiste saavutettiin, joten jo näiden vastausten perusteella voitiin päätellä tietynasteista kylläntymistä (Seppänen 2021).

8.1 Työnantajamielikuva

Haastattelussa kartoitettiin, minkälainen mielikuva hakijoilla oli Tuusulan kunnasta työnantajana ennen hakuprosessin alkua ja muuttuiko mielikuva hakuprosessin myötä. Vastaaajista noin puolet oli sitä mieltä, että mielikuva oli ennen rekrytointiprosessia positiivinen. He kuvasivat Tuusulan kuntaa työnantajana muun muassa sanoilla: miellyttävä, hyvä ja positiivinen. Kolmasosalla haastatelluista ei ollut vastausten mukaan ennakolta minkäänlaista työnantajamielikuvaa Tuusulan kunnasta. Kahdessa vastauksessa todettiin mielikuvan muuttuneen prosessin aikana. Samojen hakijoiden vastauksista nousi esille, ettei hakuprosessi vastannut joiltain osin työpaikkailmoituksesta syntyneitä odotuksia ja haastatteluprosessi itsessään koettiin epäselväksi.

8.2 Työpaikkailmoitus

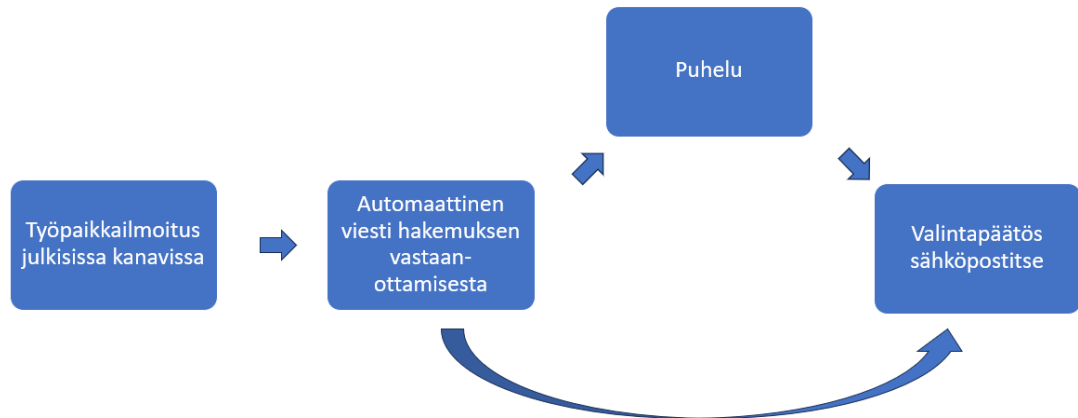
Seuraavaksi hakijoita pyydettiin kuvailemaan julkisissa kanavissa julkaistua työpaikkailmoitusta sekä sen tietosisältöä. Vastauksista tuli ilmi, että haastateltavien mielikuva ilmoituksesta oli selkeästi kahtia jakautunutta. Noin kaksi kolmasosaa hakijoista koki työpaikkailmoituksen tietosisällön kattavaksi, selkeäksi sekä perusteelliseksi. Sitä vastoin noin kolmasosa koki ilmoituksen tietosisällön puutteelliseksi. Vastausten perusteella merkittävimmäksi puutteeksi koettiin tehtäväkohtaisen palkan puuttuminen työpaikkailmoituksesta. Lisäksi toivottiin mainintaa siitä, minkälaista aiempaa työkokemusta hakijoilta toivotaan.

8.3 Viestintä

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, miten Tuusulan kunta onnistui viestinnässä rekrytointiprosessin osalta; miten viestittiin, oliko viestintä riittävää ja kuinka pian hakujan jälkeen itse tehtävään valinnasta tiedotettiin.

Viestinnän osalta vastauksissa tuli tutkimuksen osalta eniten hajontaa ja eriäviä mielipiteitä. Alle puolet vastaajista olivat tyytyväisiä viestintään ja sen riittävyyteen. He kokivat, että yhteydenpito, joko sähköpostitse tai puhelimitse oli ollut riittävää. Yli puolet vastaajista koki viestinnän kuitenkin riittämättömäksi. He mainitsivat puutteiksi muun muassa, vähäisen viestinnän, sekä työhaastattelun jälkeisen viestinnän puuttumisen. Haastateltavat olisivat halunneet väliaikatietaa rekrytointiprosessin etenemisestä, osa toivoi viestintää puhelimitse. Tämän lisäksi olisi toivottu palautetta haastatteluun osallistumisesta sekä valintapäätökseen perusteluita valinnan osalta, kuten minkälainen työkokemusta valitulla oli. Vastauksissa tuotiin esille myös toive tiedosta, miten henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten ikä ja ulkoinen olemus vaikuttivat valintapäätökseen.

Aikahaarukka, jolla rekrytointiprosessin päätöksestä hakijoille tiedotettiin oli noin yhdestä päivästä yhteen kuukauteen. Suurin osa eli noin kaksi kolmasosaa hakijoista sai tiedon viikon sisällä valinnasta, riippumatta siitä kohdistuiko valinta heihin tai ei. Osa hakijoista sai tiedon puhelimitse ja osa ei maininnut tapaa, jolla heihin oltiin yhteydessä. Kolmasosa hakijoista sai tiedon yli kaksi viikkoa tai liki kuukausi rekrytointiprosessin päättymisen jälkeen. Vastauksista ilmeni myös, että hakuprosessin aikana osaan hakijoista ei oltu lainkaan yhteydessä. Käytännössä tämä tarkoittanee sitä, että hakemuksen jättämisen jälkeen hakija on saanut ainoastaan LAURATM-rekrytointijärjestelmän kautta automaattisesti lähetetyn ilmoituksen hakemuksen vastaanottamisesta. Seuraavan kerran hakijaan on oltu yhteydessä, jälleen LAURATM-rekrytointijärjestelmän kautta, kun kaikille hakijoille on yhteisesti lähetetty viranhaltijapäätös tehtävän täytöstä. Oletettavaa on, että nämä hakijat, joihin hakuprosessin aikana ei oltu puhelimitse yhteydessä, eivät tulleet myöskään valituksi haettuun tehtävään.



Kuvio 10 Viestintä Tuusulan kunnan rekrytointiprosessin aikana

8.4 Hakijakokemus; rekrytointiprosessin onnistuminen ja kehittämistoiveet

Lopuksi kartoitettiin yleisesti hakijakokemusta ja hakijoita pyydettiin kertomaan missä Tuusulan kunta onnistui hakuprosessin osalta ja miltä osin siinä on hakijoiden mielestä vielä kehitettävää. Reilu kolmannes hakijoista oli sitä mieltä, että hakuprosessi kokonaisuudessaan oli onnistunut ja mielekäs, eikä kehitettäviä kohteita ollut. Loput hakijoista toivat esille seuraavia, heidän mielestään kehitettäviä kohtia: yhteydenpito hakijoihin, haastattelukysymykset, sekä tehtävän pätevyysvaatimukset. Viestinnän osalta korostui ensisijaisesti sen vähyyks, toivottiin, että hakijoita tiedotettaisiin hakuprosessin etenemisestä. Hakijat kokivat turhauttavaksi odotella haastattelukutsua turhaan, joten tieto siitä, että hakuprosessi ei etene kyseisen hakijan kohdalla, koettiin tärkeäksi. Pelkkä valintapäätöksen saaminen hakujan päätyttyä koettiin riittämättömäksi. Yhteydenpitoa puhelimitse toivottiin myös. Yksittäisiä palautteita haastattelun osalta tuli muun muassa, kysymysten relevanttiudesta tehtävää ajatellen, sekä tunteesta, että valinta oli jo tehty ennalta, eli haastattelu koettiin turhaksi. Kelpoisuusehdot koettiin yhdessä vastauksessa tehtävän kannalta liian vaativiksi.

9 Tutkimuksen arviointi

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmää suunniteltaessa päädyttiin laadulliseen tutkimukseen, koska rekrytointiprosessia haluttiin tutkia, sen hakijoissa synnyttävän subjektiivisen kokemuksen kautta. Tutkimus toteutettiin sähköpostitse, jolla puolestaan tavoiteltiin haastatteluun osallistumisen vaivattomuutta, jonka taasen toivottiin kasvattavan haastatteluun osallistuvien joukkoa. Samalla sähköpostiviestillä hakijoille toimitettiin viranhaltijapäätös tehtävään valinnasta, joka oletettavasti osaltaan lisäsi sähköpostin luettavuutta. Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, tässä pyrkimyksenä on luoda haastattelua ohjaavat kysymykset, joihin olisi mahdollisimman helppo haastateltavan vastata monimuotoisesti ja -sanaisesti. Haastattelupyyntö lähetettiin kaikille rekrytointiprosessiin osallistuneille, huomioiden sitä, tuliko hakija valituksi tehtävään tai ei. Tällä haluttiin saada esille molempien hakijaryhmien mielipiteet ja kokemukset.

Tutkimukseen osallistujien määrää voidaan pitää kohtuullisena, viitaten kappaleessa seitsemän esitettyyn ongelmaan postihaastatteluiden osalta, joissa vastausprosentti usein jää alhaiseksi. Tässä tutkimuksessa vastauksien määrään ei todennäköisesti vaikuttanut oletamus, että samalla viestillä toimitettu valintapäätös olisi lisännyt viestin luettavuutta ja sitä kautta tutkimukseen osallistumista. Lisäksi vastaukset olivat sisällöltään melko lyhyitä, paria poikkeusta lukuun ottamatta. Tämä tarkoittanee sitä, että kysymysten muotoilulla ei onnistuttu saavuttamaan monisanaisia ja -muotoisia vastauksia.

Tutkimuksen onnistumista arvioitaessa, tulee pohtia sen kokonaisluotettavuutta, joka tarkoittaa sitä, että esitetyt tutkimustulokset ja kehitysehdotukset eivät ole sattumanvaraisia tai ristiriidassa keskenään (Vilka 2021, 132). Tässä opinnäytetyössä, vastausten vähyyden vuoksi, ei siis yksittäisille vastauksille voida antaa painoarvoa tutkimuksen kokonaisluotettavuuden säilyttämiseksi. Yksittäiset vastaukset kuitenkin julkaistaan tutkimustulosten yhteydessä, sillä tärkeän asiasisällön vuoksi niillä voi, tulevia rekrytointiprosesseja ajatellen olla merkitystä varsinkin, jos samankaltaista tietoa tulee esille jostain toista kautta.

Kaiken kaikkiaan haastattelun tuottamat vastaukset ovat kuitenkin monin osin yhteneväisiä ja niistä saadaan koottua tietosisällöllisesti laadukas yleiskuva ja siten tutkimusta voidaan pitää jokseenkin luotettavana ja ainakin suuntaa-antavana. Tutkimuksessa nousi esille tärkeitä kehityskohteita, joista merkittävin on hakuprosessin aikainen viestintä, erityisesti sen säännöllisyys ja oikea-aikaisuus. Tämän lisäksi osalla vastaajista työnantajamielikuva Tuusulan kunnasta muuttui rekrytointiprosessin aikana, vastaajat eivät tosin kertoneet, mihin suuntaan mielikuva muuttui. Samojen henkilöiden muiden vastausten perusteella, voidaan kuitenkin olettaa, ettei mielikuvan muutos todennäköisesti ollut positiivinen.

Opinnäytetyön tekemisen mielekkyyttä lisäsi se, että kohdeorganisaatio oli aidosti kiinnostunut tutkimuksen etenemisestä ja sen tuloksista. Henkilöstöjohtajan palautteen perusteella tämä tutkimus auttaa henkilöstöpalveluita kehittämään hakijakokemusta yhä edelleen ja henkilöstökokemuksen johtamisen ensimmäinen osa on tämän opinnäytetyön avulla käsitelty kattavasti.

10 Kehitysehdotukset

Toiminnan parantamiseksi kehitysehdotukset ovat organisaation kannalta hyvin olennaisia ja yleensä tervetulleita. Tässä tutkimuksessa vastauksia ja kehitysehdotuksia käsitellessä on kuitenkin tärkeää huomioida, että vastaajista suurin osa on tyytyväisiä rekrytointiprosessin sujuvuuteen ja heidän mielikuvansa Tuusulan kunnasta työnantajana on positiivinen.

10.1 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvan osalta vastaukset olivat suurelta osin positiivisia. Kenelläkään vastaajista ei ollut negatiivista mielikuvaa Tuusulan kunnasta työnantajana ennen rekrytointiprosessin alkua. Tosin vastaajista kaksi mainitsi, että mielikuva muuttui hakuprosessin aikana ja kuten jo aiemmin todettiin sen todennäköisesti muuttuneen negatiiviseen suuntaan, joka ei tietenkään ole ollut toivottavaa. Tämän osion vastauksista voi erityisesti tulkita, miten tärkeää organisaation on ylläpitää yhtenäistä julkisuuskuvaa itsestään eri kanavissa läpi koko organisaation. Mielikuvan muuttuminen kesken hakuprosessin kertoo, ettei tällä kertaa näiden haastateltavien kohdalla ole silta osin onnistuttu. Organisaation tuleekin pohtia, lunastaako se jokaisen rekrytointiprosessin osalta ne lupaukset, joita se on antanut julkisuuteen luomalla imagollaan. Toki on aina mahdollista, että haastateltavan ja haastattelijan välisen yhteisymmärryksen ja niin sanotun kemian puuttuminen on se tekijä, joka on muuttanut mielikuvaa yrityksestä.

10.2 Työpaikkailmoitus

Hakuprosessin aikana tapahtuneeseen mielikuvan muutokseen voi syynä olla myös ristiriidat työpaikkailmoituksen ja haastattelussa esille tulleiden seikkojen välillä. Tässä tutkimuksessa tuli esille esimerkiksi palkan puuttuminen työpaikkailmoituksesta ja jos haastattelussa esille tullut palkka olikin odotettua huomattavasti matalampi, on hyvinkin mahdollista, että hakija on ollut pettynyt tilanteesta. Lisäksi työpaikkailmoituksen toivottiin sisältävän maininnan hakijan aiemmasta työkokemuksesta. Nämä ovat tekijöitä, joiden mainitseminen työpaikkailmoituksessa lisää ilmoituksen informatiivisuutta, juuri hakijan kannalta oleellisiin tekijöihin.

10.3 Viestintä

Huolimatta siitä, että Tuusulan kunnan työnantajamielikuva tutkimuksen osalta oli vähintäänkin hyvällä tasolla, hakijaprosessin aikaiseen viestintään ei kuitenkaan oltu kovin tyytyväisiä. Viestinnän tulisi olla oikea-aikaista ja rehellistä. Työnhakijoita olisi hyvä tiedottaa pitkin prosessin etenemistä. Työhakemuksen saavuttua hakija saa LAURATM rekrytointijärjestelmän kautta ilmoituksen hakemuksen vastaanottamisesta. Tämän jälkeen hakijoiden osalta, jotka eivät etene haastatteluun, seuraava kontakti saattaa olla viesti rekrytointiprosessin päättymisestä ja tehtävään valitun ilmoittamisesta. Näitä haastatteluun kutsumattomia hakijoita olisi hyvä tiedottaa, esimerkiksi rekrytointijärjestelmän kautta, siinä vaiheessa, kun haastateltavat on valittu. Näin hakija saa tietää, että omalta osalta rekrytointiprosessi on päättynyt. Osa toivoi viestinnän tapahtuvan puhelimitse, mutta se ei ole käytännössä mahdollista silloin, kun hakijamäärät ovat suuria. Tällöin puhelimitse pidetään yhteyttä vain haastatteluun edenneisiin hakijoihin (Tuusulan kunta 2023).

10.4 Hakijakokemus

Vaikka vastauksissa ei arvosteltu rekrytointiprosessin hitautta, on kuitenkin hyvä huomioida, että ketterästi ja aikailematta hoidettu hakuprosessi on omiaan vahvistamaan hyvää työnantajamielikuvaa ja erityisesti positiivista hakijakokemusta.

Pääsääntöisesti rekrytointiprosessia sekä sen luomaa hakijakokemusta kuvailtiin sujuvaksi ja miellyttäväksi. Yksittäisten kehitystoiveiden osalta voidaan ajatella, että rekrytointiprosessi olisi hyvä suunnitella huolellisesti etukäteen, jotta se kokonaisuutena tukisi hakijakokemuksen ja työnantajamielikuvan positiivista rakentumista. On hakijan kannalta tärkeää, että haastattelija on valmistautunut tilaisuuteen pohtimalla tehtävän kannalta olennaisia kysymyksiä. Tämän lisäksi haastattelijan tulisi informoida hakijaa prosessin etenemisestä ja jättää aikaa hakijan esittämille kysymyksille.

11 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Tuusulan kunnan rekrytointiprosessin osalta hakijakokemusta sekä ennen rekrytointiprosessin alkua hakijan mielikuvaa Tuusulan kunnasta työnantajana ja muuttuiko työnantajamielikuva hakuprosessin aikana. Tarkoituksena oli kartoittaa näitä tekijöitä lähestymällä hakuprosessiin tietyllä aikavälillä osallistuvia työnhakijoita sähköpostihaastattelun avulla. Haastattelusta saatujen vastausten perusteella saatiin selville, mitä työnhakijat arvostavat Tuusulan kunnan rekrytointiprosessissa ja minkälainen mielikuva heillä organisaatiosta on. Lisäksi hakijat toivat avoimesti esille niitä tekijöitä, joita prosessinkulussa täytyy edelleen kehittää, jotta hakijakokemus olisi aiempaa parempi.

Vastauksille annettiin runsaasti tilaa haastattelulomakkeella, jotta vastaaja saisi vastata vapaasti ja mahdollisimman kattavasti kokemuksistaan. Tästä huolimatta vastaukset olivat melko suppeita, muutaman sanan mittaisia. Ilahduttavaa tosin oli se, että viimeisessä kohdassa, jossa hakijoilta pyydettiin avointa palautetta sekä kehitysehdotuksia rekrytointiprosessin kehittämiseksi, vastaukset olivat koko haastattelun laajimmat. Näin jälkikäteen ajateltuna vastaajia olisi todennäköisesti kannattanut ohjata vastaamaan monisanaisemmin eli kertoa heille saatekirjeessä, minkälaisia vastauksia haastateltavilta odotettiin, puuttumatta tietenkään vastausten informatiiviseen sisältöön. Tästä tutkimuksesta saadun kokemuksen perusteella, tämänkaltainen tutkimus kannattaisi mielestäni toteuttaa live- tai videohaastatteluna, jotta haastateltavaa voisi houkuttaa vastaamaan laajemmin kysymyksiin ja siten tutkittavan materiaalin määrä olisi kattavampi. Toisaalta live- ja videohaastatteluita ei ole mahdollista toteuttaa täysin anonyymisti, joten se voi osaltaan vaikuttaa negatiivisesti, esimerkiksi haastateltavien halukkuuteen antaa rehellistä ja kriittistä palautetta kohdeorganisaatiosta.

Prosessina opinnäytetyön toteuttaminen oli itselleni hyvin opettavainen. Ensisijaisesti tietoperustaa laatiessani osaamiseni ja ymmärrykseni aiheesta ja sen tärkeydestä syveni verrattuna aiempaan. Myös ymmärrys siitä, miten herkästi ja pienistä tekijöistä muuttuvia hakijakokemus ja työnantajamielikuva ovat. Rekrytointiprosessin osalta ymmärrän, ettei hakuprosessin tarkoitus ole täyttää ainoastaan avoinna olevaa työtehtävää, vaan työnantajalle ensisijainen tavoite on täyttää tehtävä henkilöllä, joka on organisaatiokulttuuriin sopiva ja paras mahdollinen. Tämän lisäksi tehtävään valitsematta jääneet tulee huomioida. Jos rekrytoiva organisaatio onnistuu hakuprosessin aikana luomaan työnhakijoille positiivisen hakijakokemuksen, todennäköisyys, että valitsematta jäänyt hakija, pitää organisaatiota edelleen houkuttelevana ja luo omalta osaltaan positiivista työnantajamielikuvaa yrityksestä ympärilleen.

Lähteet

- Anttila, P. 2023. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Viitattu 2.9.2023. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#8.2.2.4%20Laadullisen%20aineiston%20kokoaminen>
- aTalent 2022. Näin onnistut haastattelijana - viiden kohdan muistilista. Viitattu 17.7.2023. <https://atalent.fi/fi/blog/nain-onnistut-haastattelijana-viiden-kohdan-muistilista>
- Clevry 2019. Hakijakokemus on avain hyvän työnantajamielikuvan rakentumiselle. Viitattu 23.7.2023. <https://www.clevry.com/fi/blog/hakijakokemus-on-avain-hyvan-tyonantajamielikuvan-rakentumiselle/>
- David, T. 2022. 23 surprising stats on the future of recruitment - Infographic. Viitattu 23.7.2023. <https://www.careerarc.com/blog/future-of-recruiting-study-infographic/>
- Duunitori 2018a. Rekrytointistrategia. Viitattu 14.7.2023. <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointistrategia>
- Duunitori 2018b. Onnistunut hakijaviestintä. Viitattu 17.7.2023. <https://duunitori.fi/tyoelama/onnistunut-hakijaviestinta>
- Edmans, A. 2012. The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility. Viitattu 16.9.2023. <http://faculty.london.edu/aedmans/RoweAMP.pdf>
- Forneus, O. 2023. Viisi parasta vinkkiämme hyvän työnantajamielikuvan kehittämiseen! Team-tailor. Viitattu 17.9.2023. <https://www.teamtailor.com/fi/content-hub/5-top-tips-to-make-your-employer-brand-shine-fi>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- InHunt Group 2021. Miten rekrytoida parhaat osaajat? Osa 4/5: Prosessi ja hakijakokemus. Viitattu 10.8.2023. <https://inhunt.fi/2021/06/miten-rekrytoida-parhaat-osaajat-osa-4-5-prosessi-ja-hakijakokemus/>
- Jobly 2023. Vinkkejä rekrytointiin: työhaastattelun rakenne. Viitattu 18.7.2023. <https://www.jobly.fi/artikkelit/tyonantajille/tyohaastattelun-rakenne>

- Kaihua, H., Kemi, J., Tapaninen, M. & Vähäkuopus, M. 2020. Positiivinen työntekijäkokemus: Opas esimiehille. Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.7.2023. <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=2502367f-99db-4bfb-b7f7-fea7951427c9>
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Kaijala, M & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö - strateginen investointi? E-kirja. Viro: Printon.
- Kansonen, M. 2016. Sitä saa mitä tilaa - hakijakokemus in action. Viitattu 22.7.2023. <https://duunitori.fi/tyoelama/vieraskyna-milla-kansonen-sita-mita-tilaa-hakijakokemus-in-action>
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Management Institute of Finland. Kopijyvä Oy.
- Kuitunen, S. 2016. Henkilöstövoimavarat muuttuvassa maailmassa. Visma. Viitattu 30.9.2023. <https://www.visma.fi/blog/henkilostovoimavarat-muuttuvassa-maailmassa/>
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2023a. Kunta-alalla työskennellään virka- ja työsuhteissa. Viitattu 18.7.2023. <https://www.kt.fi/palvelussuhde/alkaminen>
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2023b. Työnantajakuva ja työntekijäkokemus. Viitattu 17.8.2023. <https://www.kt.fi/soteliiderit/hr-johtaminen-hyvinvointialueilla/tyonantajakuva-tyontekijakokemus>
- Kvalimotv 2023. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Viitattu 17.9.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html
- Laine, T. 2021. Rekrymarkkinointi on markkinointia. Viitattu 30.9.2023. <https://www.verkoasema.fi/blogi/rekrymarkkinointi-on-markkinointia/>
- Laki kunnallisesta viranhaltijasta annetun lain muuttamisesta 627/2021. Viitattu 19.7.2023 <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210627>
- Lehtinen, M. 2017. Palvelussuhteen laji määrää rekrytointitavan. KT-lehti 4/2017. Viitattu 19.7.2023. <https://www.ktlehti.fi/2017/4/palvelussuhteen-laji-maaraa-rekrytointitavan>
- Lehto, P. 2023. Työnantajamielikuva. Viitattu 15.8.2023. https://www.taloustutkimus.fi/tuotteet-palvelut/tyoelaman-tutkimukset/tyonantajamielikuva.html?gclid=CjwKCAjwivemBhBhEiwAJxNWN1BaeYsm_rLAfzdOsGb4eQDqFqTA2tULJWS-WwU06ZQxS9DUE1hf9BhoC59kQAvD_BwE

- Leinonen, M. 2023. Hakijakokemus—mitä se on ja miksi siihen on syytä panostaa? Viitattu 20.9.2023. <https://talentadore.com/fi/blogi/mita-on-hakijakokemus>
- Lähde, K. 2022. Rekrytoija: uskallathan antaa hakijalle palautetta? Viitattu 19.7.2023. <https://www.taitoresearch.com/fi/blogi/rekrytoija-uskallathan-antaa-hakijalle-palautetta>
- Markkinointi Art 2023. Kuinka tuoda suurta suusta suuhun levittävää sisältöä markkinointiisi. Viitattu 30.9.2023. <https://markkinointi.art/content/kuinka-tuoda-suurta-suusta-suuhun-levittavaa-sisaltoa-markkinointiisi/#>
- Mehtonen, M. 2018. Tuloksellisuus. Kuntaliitto. Viitattu 26.8.2023. <https://www.kuntaliitto.fi/talous/budjetointi-ja-taloussuunnittelu/tuloksellisuus>
- Mourukoski, A-M. 2023. Rekrytoija - tunnetko organisaatiosi hakijakokemuksen? Viitattu 25.7.2023. <https://www.fcg.fi/nakemyksia/rekrytoija-tunnetko-organisaatiosi-hakijakokemuksen/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. E-kirja.
- Pakarinen, T. & Mäki, T. 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykkettä palveluihin. Porvoo: Edita.
- Perusopetuslaki 628/1998
- Pieniniemi, M. 2022. Hakijakokemus rekrytoinnissa. Viitattu 19.7.2023. <https://blog.kuulu.fi/hakijakokemus-rekrytoinnissa>
- Seppänen, R. 2021. Tutkimus ja kuinka se tehtiin. Viitattu 30.9.2023. <http://reino-seppanen.net/tutkimus-ja-kuinka-se-tehtiin/>
- SmartRecruiters 2023. Recruitment - Hiring Success Glossary. Rekrytointi.com. Viitattu 14.7.2023. <https://www.smartrecruiters.com/resources/glossary/recruitment/#:~:text=Recruitment%20refers%20to%20the%20process%20of%20identifying%2C%20attracting%2C,is%20the%20responsibility%20of%20a%20range%20of%20workers.>
- Tilastokeskus 2023. Työllisiä ja työttömiä toukokuussa 2023 enemmän kuin vuosi sitten. Viitattu 30.9.2023. <https://www.stat.fi/julkaisu/cl89wph05sy280bw0ns1n7e24>
- Toivola, J. 2020. Työnantajakuvatyön neljä kivijalkaa. Viitattu 26.7.2023. https://juhotoivola.fi/wp-content/uploads/2020/03/Tyonantajamielikuvatyon_4_kivijalkaa_osa4.pdf

Työterveyslaitos 2023. Elintavat. Viitattu 30.9.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat>

Valkama, H. 2020. Nuoret työntekijät ovat epälojaaleja ja kärsimättömiä - mutta paljon parempia työntekijöitä kuin vanhempansa. Viitattu 30.9.2023. <https://yle.fi/a/3-11158277>

Varhaiskasvatuslaki 540/2018

Viitala, R. 2020. Henkilöstöjohtaminen - keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä, ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Visma 2021. HRD-sanasto - ota henkilöstötermit haltuun. Viitattu 16.9.2023. <https://www.visma.fi/blog/hr-sanasto/>

Westersund, R. 2023. Monilla aloilla on nyt työnhakijan markkinat - ja osaajat tietävät sen. Rekrytointi.com. Viitattu 16.7.2023. <https://rekrytointi.com/rekrytoijalle/uutishuone/monilla-aloilla-on-nyt-tyonhakijan-markkinat-ja-osaajat-tietavat-sen/>

Westersund, R. 2021a. Suomalaiset toivovat työelämän joustavan myös pandemian jälkeen - hybridimalli tuli jäädäkseen. Viitattu 16.7.2023. <https://rekrytointi.com/rekrytoijalle/vinkkejä-kv-rekrytointiin/suomalaiset-toivovat-tyoelaman-joustavan-myos-pandemian-jalkeen-hybridimalli-tuli-jaadakseen/>

Westersund, R. 2021b. Hakijakokemus - mitä se pitää sisällään ja miten siihen voi vaikuttaa? Viitattu 20.7.2023. <https://rekrytointi.com/rekrytoijalle/paranna-tyonantajakuvaa/hakijakokemus-mita-se-pitaa-sisallaan-ja-miten-siihen-voi-vaikuttaa/>

Wise Consulting 2023. Työnantajamielikuvan kehittäminen - Demystify Employer Branding. Viitattu 17.9.2023. https://www.wiseconsulting.fi/tyonantajamielikuvan-kehittaminen?utm_term=&utm_campaign=Employer+Branding&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=4996680142&hsa_cam=19560189827&hsa_grp=145165023556&hsa_ad=644642042298&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-1939209786654&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=Cj0KCQjwx5qoBhDyARIsAPbMagBmuhEDIKFeGySA5mvNEv-HejPIh9X_Zi1RrEV_yZLGViuGz0kaC0ccaAt-DEALw_wcB

Julkaisemattomat

Tuusulan kunta 2022. Rekrytointilupa. Henkilöstöpalveluiden ohjeet 19.1.2022. Tuusulan kunta. Tuusula.

Tuusulan kunta 2023. Rekrytoinnin ABC. Henkilöstöpalveluiden ohjeet 15.9.2023. Tuusulan kunta. Tuusula.

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1 Henkilöstöjohtamisen portaat (mukaillen Viitala 2020) | 13 |
| Kuvio 2 Henkilöstökokemuksen johtamisen prosessi Tuusulan kunnalla | 13 |
| Kuvio 3 Onnistuneen rekrytoinnin osatekijät (Kaijala 2016, 26) | 16 |
| Kuvio 4 Tekninen toteutus LAURA™ -rekrytointijärjestelmässä | 18 |
| Kuvio 5 Hakijakokemuksen muodostuminen (Westersund 2021b; Clevry 2019; Leinonen 2023) | 20 |
| Kuvio 6 Työnantajamielikuvan muotoutuminen | 23 |
| Kuvio 7 Aktiiviset ja passiiviset kosketuspisteet | 24 |
| Kuvio 8 Työnantajamielikuvan kehittäminen (Forneus 2023) | 26 |
| Kuvio 9 Tutkimuksen perusjoukko ja otos..... | 29 |
| Kuvio 10 Viestintä Tuusulan kunnan rekrytointiprosessin aikana | 32 |

Liitteet

| | |
|--|----|
| Liite 1: Puolistrukturoidun haastattelulomakkeen saate, lähetetty sähköpostitse..... | 44 |
| Liite 2: Puolistrukturoitu haastattelulomake, lähetetty sähköpostitse | 45 |

Liite 1: Puolistrukturoidun haastattelulomakkeen saate, lähetetty sähköpostitse

Hei,

Kiitos kiinnostuksestasi ja hakemuksestasi Tuusulan kunnan avoinna olleeseen tehtävään. Valintapäätös on tämän viestin liitteenä.

Tuusulan kunta haluaa kehittää hakijakokemusta ja työnantajamielikuvaa rekrytointiprosessin osalta. Tähän liittyen teen Laurea ammattikorkeakouluun opinnäytetyötäni, jossa tutkin hakijakokemuksen tämän hetkistä tilaa ja niitä keinoja, miten sitä voisi kehittää hakijaystävällisemmäksi.

Olisimme kiitollisia, jos voisit antaa meille palautetta oheisen linkin kautta. Palaute on anonyymiä, eikä sitä yhdistetä vastaajan tietoihin.

<https://forms.gle/mzGwZKN7yK2D3Ni47>

Toivotan sinulle hyvää kesän jatkoa!

Tanja Landén

Liite 2: Puolistrukturoitu haastattelulomake, lähetetty sähköpostitse

Työnantajamielikuvan ja hakijakokemuksen mittaaminen

Tuusulan kunta

*Pakollinen kysymys

1. Minkälainen mielikuva Sinulla on Tuusulan kunnasta työnantajana? Muuttuiko mielikuvasi hakuprosessin aikana? *

2. Miten kuvailisit hakuilmoitusta ja sen tietosisältöä? Puuttuiko ilmoituksesta jotain Sinulle tärkeää tietoa? *

3. Milla tavoin Sinuun oltiin yhteydessä hakuprosessin edetessä? Oliko viestintä mielestäsi riittävää? *

4. Miten ja kuinka pian hakuajan päätyttyä sait tiedon valinnasta? *

5. Missä onnistuimme hyvin ja mitä voisimme hakuprosessissa kehittää edelleen? *

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.

Google Forms