

# TYÖNANTAJAKUVA TOIMIVASSA REKRYTOINTIPROSESSISSA

Case: OP Etelä-Häme



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Vismäki, Liiketalous

Kevät 2017

Vilma Skogberg

Liiketalous  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Vilma Skogberg	<b>Vuosi</b> 2017
<b>Työn nimi</b>	Työnantajakuva toimivassa rekrytointiprosessissa	
<b>Työn ohjaaja/t</b>	Leena Mäkinen	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten rahoitusalan yrityksessä rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää ja millainen on toimiva rekrytointiprosessi. Tutkimuskohteena oli nimenomaa nykyisen rekrytointiprosessin toimivuus, ja siihen liitettynä hakijoiden työnantajakuva. Case -yrityksenä toimi OP Etelä-Häme. OP Etelä-Häme kuuluu OP Ryhmään, mutta on paikallinen osuuspankki, jonka pääsääntöinen omistajuus on omistaja-asiakkailla. Yrityksessä rekrytointia hoitaa pääsääntöisesti yksi henkilö ympäri talon yhteistyössä eri yksiköiden esimiesten kanssa.

Teoriaosuudessa käsiteltiin rekrytointiprosessia, ja sitä, minkälainen se on toimivimmillaan. Lisäksi käydään yleisesti työnantajakuva ja hakijakokemusta, sillä ne liittyvät tiiviisti rekrytointiprosessin onnistumiseen. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, joihin osallistui 4 henkilöä. Kaikki haastateltavat ovat vuoden sisällä OP Etelä-Hämeeseen työhön hakeneita ja työhaastatteluissa käyneitä henkilöitä. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan työskennelleet OP Etelä-Hämeessä haastattelu hetkellä. Lisäksi tutkimukseen on haastateltu myös OP Etelä-Hämeen rekrytointista vastaavaa henkilöä. Opinnäytetyössä oleellisena osana oli työnantajan sekä hakijoiden kokemusten vertailu.

Haastatteluista kävi ilmi, että OP Etelä-Hämeen nykyinen rekrytointiprosessi on melko toimiva. Hakijoiden ja työnantajan näkökulmat vastasivat pääpiirteittäin toisiaan. Sekä työnantajan edustaja, että hakijat kuvailivat OP Etelä-Hämettä paikalliseksi ja luotettavaksi toimijaksi. Lisäksi hakijoiden työnantajakuvat OP Etelä-Hämeestä olivat ennen rekrytointiprosessia positiivisia ja ne vain vahvistuivat prosessin edetessä. Suurimpana kehityskohteena tutkimuksessa nousi esille hakijaviestinnän lisääminen.

**Avainsanat** Rekrytointiprosessi, työnantajakuva, hakijakokemus

**Sivut** 34 sivua, joista liitteitä 1 sivu

Degree Programme in Business Administration  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Vilma Skogberg	<b>Year</b> 2017
<b>Subject</b>	The employer brand in a well-functioning recruitment process	
<b>Supervisors</b>	Leena Mäkinen	

---

**ABSTRACT**

The aim of this thesis was to figure out how the recruitment process of a finance company could be developed and what a well-functioning recruitment process is like. The specific subject was the functionality of the current recruitment process and the applicants' impression of the employer. The case company was OP Etelä-Häme, which is an OP member cooperative bank but also a local bank, where the owner-customers have the primary ownership. One person, in collaboration with the managers of each unit, mainly takes care of the recruitment of the company.

In the theory section, the recruitment process in general as well as at its most functioning format is explained. In addition, the impression of the employer and the experience of an applicant are discussed, since they are closely related to whether a recruitment process is successful or not. The research was carried out as semi-structured interviews. Four people took part in these interviews. All of the interviewees had applied for a position and been to a job interview at OP Etelä-Häme within one year. However, not all interviewees were working for OP Etelä-Häme at the time of the interview. Furthermore, the person responsible for the recruitment of OP Etelä-Häme was interviewed for this research. An essential part of this thesis was also to compare the experiences of the employer and the applicants.

The interviews showed that the current recruitment process of OP Etelä-Häme is fairly functioning. The viewpoints of the applicants and the employers were mainly corresponding: both the representative of the employer and the applicants described OP Etelä-Häme as a local, trustworthy operator. Furthermore, the impressions that the applicants had of the employers of OP Etelä-Häme were positive before the recruitment process, and they only strengthened during the process. The main development target that appeared in this research was increasing communication to the applicants.

**Keywords** Employer brand, recruitment process, the experience of an applicant

**Pages** 34 pages including appendices 1 page

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TYÖNANTAJAMIELIKUVA.....	2
2.1	Mistä työnantajamielikuva syntyy? .....	2
2.2	Työnantajakuva kehittäminen .....	4
2.3	Ulkoinen työnantajakuva .....	5
2.4	Hakijakokemus .....	7
3	REKRYTOINTI.....	8
3.1	Rekrytointiprosessin suunnittelu ja aloitus.....	9
3.1.1	Ilmoitus .....	10
3.1.2	Rekrytointi kanavat .....	11
3.2	Rekrytointiprosessin toteutus.....	12
3.2.1	Hakijaviestintä ja hakemusten käsittely .....	12
3.2.2	Haastattelu .....	13
3.2.3	Esimiehen rooli rekrytoinnissa .....	14
3.3	Rekrytointiprosessin päätös ja seurantavaihe .....	14
3.3.1	Työsopimus ja ehdot, työtarjous.....	15
3.3.2	Seurantavaihe.....	15
3.3.3	Rekrytointiprosessiin liittyvä lainsäädäntö .....	16
4	TOIMEKSIANTAJAN SEKÄ TUTKIMUSMENETELMÄN ESITTELY.....	18
4.1	Case yrityksen esittely.....	18
4.2	Tutkimuksen toteutus ja menetelmän valinta .....	19
4.3	Haastattelukysymykset .....	20
4.4	Tutkimuksen haasteet.....	20
5	TULOSTEN ANALYSOINTI .....	21
5.1	Työnantajan edustajan haastattelu .....	21
5.2	Työnhakijoiden haastattelut .....	23
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	29
	LÄHTEET .....	32

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

## 1 JOHDANTO

Henkilöstö on yritykselle tärkeä voimavara. Ilman ammattitaitoista henkilöstöä yrityksen on mahdotonta pysyä kilpailutilanteessa mukana. Myös rekrytointi on tänä päivänä kilpailua muiden yritysten kanssa, sillä nykypäivänä henkilöstön vaihtuvuus on suurta ja liikkuminen helppoa. Yritysten on tavoitettava heille sopivimmat työnhakijat ja luoda itsestään työnantajakuva, josta hakijat kiinnostuvat.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää henkilöstön rekrytointia hakijoiden näkökulmasta ja siten heidän mielikuviaan yrityksestä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten hakijat kokivat rekrytointiprosessin. Aiheeseen liittyy tiiviisti myös hakijoiden kokema työnantajakuva. Haastatteluiden avulla pyritään löytämään rekrytoinnin vahvuudet ja heikkoudet hakijoiden näkökulmasta, sekä se, miten koko prosessia voitaisiin kehittää.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi muodostui:

- Millainen on toimiva rekrytointiprosessi?
- Miten rekrytointiprosessia voidaan kehittää työnantajakuvan näkökulmasta?
- Millaisia ovat hakijoiden kokemukset rekrytointiprosessista?
- Miten työnantajan ja työnhakijan näkemykset rekrytointiprosessista ja työnantajakuvasta kohtaavat?

Tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin haastatteluilla. Etelä-Hämeen Osuuspankin rekrytointiprosessin toimivuutta ja hakijoiden työnantajamielikuvaa kartoitettiin touko-kesäkuun vaihteessa 2017 haastatteleamalla vuoden sisällä työpaikkaa hakeneita ja haastatteluissa käyneitä henkilöitä. Tutkimuksen haastattelussa sillä ei ollut merkitystä, oliko haastateltu valittu hakemaansa työhön.

Haastatteluiden osa-alueina olivat tutkimusongelmaa mukailleen myös työnantajakuvan kehittyminen ennen rekrytointiprosessin aloittamista ja sen aikana. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään, miten haastateltavat kokivat rekrytointiprosessin ja miten prosessia voitaisiin kehittää. Lisäksi haastatteluissa käsiteltiin koko rekrytointiprosessin kulku.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on OP Etelä-Häme. OP Etelä-Häme on osa OP ryhmää, johon kuuluu noin 180 osuuspankkia ympäri Suomea. OP ryhmällä on yhteensä n. 1,5 miljoonaa omistaja-asiakasta, joita palvelee paikallisesti ja digitalisaatiota hyödyntäen. OP ryhmän liiketoiminta-alueet ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito.

## 2 TYÖNANTAJAMIELIKUVA

Työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä, millaisena työpaikka näyttäytyy työntekijöille ja työnhakijoille. Se muodostuu totuudesta, yrityksen tavoittelemasta, yrityksen viestimästä ja yritykselle sopivasta mielikuvasta sekä näiden näkemysten yhteensopivuudesta. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 66-67.)

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan sitä mielikuvaa, jonka työntekijät, työnhakijat sekä muut yritystä ulkopuolelta tarkastelevat tahot muodostavat yrityksestä. Työnantajamielikuvasta voidaan puhua myös työnantajakuvana, yrityskuvana tai työnantajabrändinä. Työnantajamielikuva jaetaan kahteen pääosaan, ulkoiseen ja sisäiseen työnantajamielikuvaan. Sisäisellä tarkoitetaan työnantajakuva, joka muodostuu yrityksen sisäpuolella eli pääasiassa sitä, miten nykyiset työntekijät näkevät ja kokevat työnantajansa. Ulkoinen yrityskuva on vastaavasti yrityksen ulkopuolisten henkilöiden saama mielikuva yrityksestä työnantajana. (Korpi ym. 2012, 66.)

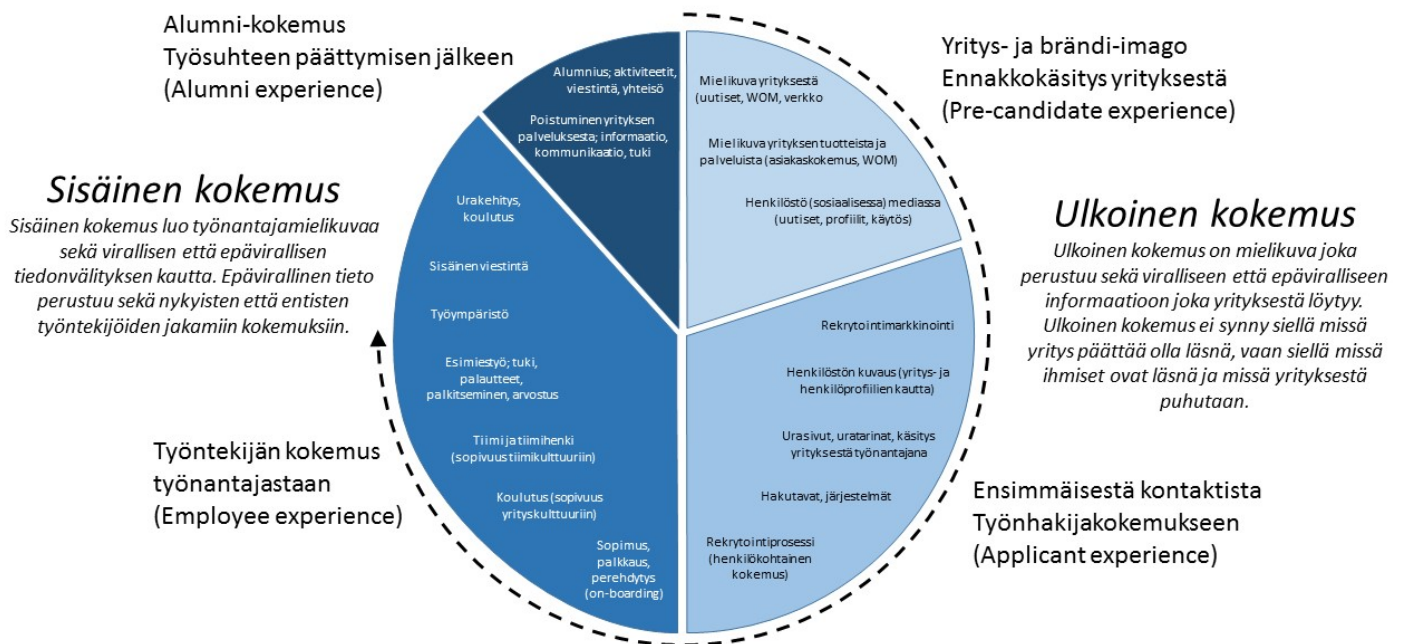
Työnantajamielikuvassa kysymys on ihmisten mielikuvasta yrityksestä. Eri henkilöiden mielikuvat saattavat erota paljonkin toisistaan, joten tarkkaa faktaa siitä, millainen yrityksen työnantajamielikuva on, ei ole. Kyseessä on aina vain mielikuva, jonka yrityksen sisäinen tai ulkoinen henkilö on hahmotellut kaiken tietämänsä mukaan siitä, minkälainen yritys voisi olla tai on työpaikkana. On myös tärkeä muistaa, että eri henkilöt kokevat eri asiat tärkeiksi ja siksi eri henkilöiden työnantajakuvat yrityksestä voivat erota paljonkin keskenään. Hyvä työnantajakuva on kuitenkin ratkaisevassa roolissa rekrytoinnin onnistumisen kannalta. (Korpi ym. 2012 66-67.) Vaikka ulkoinen ja sisäinen työnantajakuva kulkevat käsikädessä, tämän opinnäytetyön tutkimuksen kannalta olennaisempi on ulkoinen työnantajamielikuva.

### 2.1 Mistä työnantajamielikuva syntyy?

Työnantajamielikuva on ikään kuin työnantajan brändi. Työnantaja pitää nähdä houkuttelevana, jotta halutut työnhakijat hakevat töihin. Työnantajamielikuvan perusteella valikoituu myös työnhakijat. Kun haluaa palkata henkilön talon ulkopuolelta, on varmistettava, että yritys puhuttelee juuri sitä ihmisjoukkoa, josta halutaan palkattavankin henkilön löytyvän. Esimerkiksi kun yritykset ovat kiinnostuneet nuorista henkilöistä, on yrityksessä ymmärrettävä myös se, mitä nuoret haluavat työnantajaltaan. Yrityksen on hyvä määrittää myös yleisellä tasolla se, millaisia ihmisiä se tahtoo palkata, sillä vain siten he pystyvät rakentamaan yrityksen henkilöstöstä haluamaansa palapeliä. (Valvisto 2005, 25.)

Työnantajamielikuva lähtee rakentumaan jo ennen rekrytointia erilaisten yrityksestä syntyneiden mielikuvien kautta. Uutiset ja asiakaskokemukset

vaikuttavat siihen, minkälainen työnantajamielikuva syntyy ulkoiselle hakijalle. Myös yrityksen henkilöstön antama kuva vaikuttaa suuresti syntyvään mielikuvaan. Siksi onkin erityisen tärkeää, että henkilöstö puhuu ja viestii yrityksestä toivottuun sävyyn. Rekrytointi voi myös muuttaa tai vahvistaa mielikuvaa. Usein positiivinen hakijakokemus vahvistaa työnantajakuvaa. Työnantajamielikuva muokkaantuu myös työsuhteen aikana ja jopa työsuhteen jälkeenkin. Alla olevassa kuvassa tarkennetaan työnantajamielikuvan syntyä vaiheittain HR-tutkijan Tom Laineen toimesta. (Laine 2015.)



## Työnantajamielikuvan synty – Employer Brand Journey

Copyright Tom Laine 2015, [tom.laine@somehow.fi](mailto:tom.laine@somehow.fi), [www.somehow.fi](http://www.somehow.fi)

Kuva 1 Työnantajamielikuvan synty (Laine 2015)

Työnantajakuvan muodostamista ovat tutkineet useat tahot vuosien aikana. Siten työnantajakuvan synnystä ollaan saatu kohtalaisen selkeä kokonaiskuva. Jo vuonna 2005 Australiassa tehdystä tutkimuksesta on muodostunut viiteen osaan jaettu malli, joka kertoo mille työnhakijat asettavat eniten painoarvoa. Tutkimus osoitti, että tutkitussa ryhmässä suurin merkitys oli palkkauksella, urakehitysmahdollisuuksilla, työn kiinnostavuudella, työilmapiirillä sekä oman työn kehittämismahdollisuuksilla. Näiden pohjalta voidaan rakentaa sisäistä työnantajakuvaa ja sen jälkeen toteuttaa ulkoista viestintää yrityksen vahvuuksien kautta. (Korpi ym. 2012, 69.)

Työnhakijan tehdessä päätöstä uuden työpaikan vastaanottamisesta, on palkka suuressa roolissa. Se ei kuitenkaan ole merkittävin seikka päätöksen

teossa. Palkkauksella ei ole muita tekijöitä merkittävämpää roolia työnantajakuvasa. Urakehitysmahdollisuudet ovat työnhakijalle tärkeitä, sillä ne kasvattavat työntekijän itseluottamusta. Hän kokee onnistumisen tunnetta ja saa siitä konkreettisen palautteen uuden, vaativamman tehtävän muodossa. Yrityksen on järkevää mainostaa uramahdollisuuksiaan, kun on kyse parhaista hakijoista. Työntekijän uskottavuus kasvaa, kun urakehitys näkyy selvästi ansioluettelossa. On myös tutkittu, että mielenkiintoista työtä on mukavampi tehdä pitkäjänteisesti kuin yksitoikkoista työtä. Yhtä tärkeää parhaille työnhakijoille on, että työpaikassa suositaan moderneja työtapoja. Hyvä työnantaja arvostaa luovuutta ja kannustaa työntekijöitään luovuuteen. Työpaikan houkuttelevuuteen vaikuttaa myös suuresti työilmapiiri, joka rakentuu henkilökemioiden pohjalle. Yleinen hyvä tunnelma työpaikalla on ensiarvoisen tärkeää työnantajakuvan kannalta. Henkilöstön mahdollisuudet kehittää omaa työtään ovat merkityksellisiä työnantajakuvulle. Oman työn kehittäminen tuottaa tekijälle tyydytystä ja sellaista uutta yritykseen, josta voi myöhemmin olla suurtakin liiketoiminnallista hyötyä. (Korpi ym. 2012 69-72.)

Kun työnantajakuva muodostuu näistä viidestä tekijästä, voidaan ajatella, että jos kolme tai neljä niistä on erityisen hyvällä pohjalla, muista voidaan tinkiä. Toisin sanoen kaikkien viiden kohdan ei ole välttämätöntä kohdata, kunhan yleinen taso on kunnossa. Esimerkiksi hyvässä työilmapiirissä mielenkiintoista työtä tehden ja siinä kehittyen ei välttämättä tule joka päivä ajatelleeksi palkan määrää, vaikka se olisikin toivottua alhaisempi. (Korpi ym. 2012, 72.)

## 2.2 Työnantajakuvan kehittäminen

Oikeiden ihmisten kiinnostuksen herättäminen vaatii aina pitkäjänteistä paneutumista yrityksen työnantajakuvaan. Työntekijän valintapäätös on yhdistelmä hänen aikaisemmista kokemuksistaan, henkilökohtaisista tarpeistaan ja tavoitteistaan, tilannetekijöistä sekä siitä tulkinnasta, jonka hän tekee mahdollisesta työnantajaehdokkaastaan. Prosessi on monimutkainen sekoitus tietoa, tunteita sekä arvostuksia. Siinä on kuitenkin aina avainasemassa työnantajakuva. (Kjelin & Kuusisto 2003, s 24.)

Työnantajamielikuvan kehittyminen tapahtuu ikään kuin huomaamatta. Ihmisille kertyy tietämättään paljon informaatiota eri yrityksistä tuotteiden, mainosten, uutisten ja julkisuudessa esiintyvien henkilöiden kautta. Yrityksen työntekijöinä tai asiakkaina olevat tuttavat antavat tietoa sen sisäpuolelta, mutta siinä välittyy omat mielipiteet ja arvot. Työnantajamielikuva on pitkän ajan muodostama, eikä sitä voida muuttaa hetkessä.

Työnantajamielikuvan kehittäminen paremmaksi lähtee yrityksestä sisällepäin. Yritys pystyy itse muovaamaan työnantajamielikuvaa haluamaansa suuntaan. Ensin on tärkeää selvittää, kenelle yrityskuvaa luodaan eli ketä yritys haluaa palkata jatkossa. On selvää, että ihmiset ovat erilaisia. Kuten



missä tahansa markkinoinnissa, on raja vedettävä tiettyyn ryhmään, sillä kaikki ei pure kaikkiin. Kun tämä kohderyhmä on selvillä, on selvitettävä, mikä heidän tämän hetkinen käsitys työnantajasta on ja millaiseksi he määrittelevät hyvän työnantajan. Kun nämä asiat ovat selvillä, on niitä helppo verrata keskenään ja määritellä sen pohjalta kehitettävät mielikuva-asiat yrityksestä. Kehittämisprojekti on pitkä, ja se vaatii paljon työtä. On erittäin tärkeää, että kaikki yrityksen viestintä vastaa haluttua kuvaa. Tärkeää on myös varmistaa, että rekrytointi-ilmoitukset tukevat tätä oikeaa mielikuvaa. (Valvisto 2005, 25-27.)

Työnantajamielikuvan rakentamisessa on tänä päivänä suuressa roolissa myös sisältömarkkinointi. Siinä tarinankerronta, visuaalisuus sekä työntekijöiden osallistaminen ovat keskeisessä roolissa. Erittäin tärkeää on myös sisältömarkkinoinnin kohdentaminen oikealle yleisölle. Lisäksi sisältömarkkinointi rakentaa tunnesiteitä, jotka edistävät työnantajamielikuvan positiivista rakentumista. (Duunitori 2015)

Yrityksen työntekijät antavat tehokkaasti kuvaa siitä, minkälaisesta yrityksestä on kyse. He kertovat yrityksestä sanattomasti jo pelkällä olemuksellaan ja esimerkiksi sosiaalisen median profiileillaan. Usein työntekijät myös puhuvat työnantajastaan. Sillä millaisen kuvan työntekijät antavat, on suuri merkitys. Kun henkilöstö on tyytyväinen työhönsä, on toivottavaa, että he myös aktiivisesti kertovat tyytyväisyydestään. (Korpi ym. 74.)

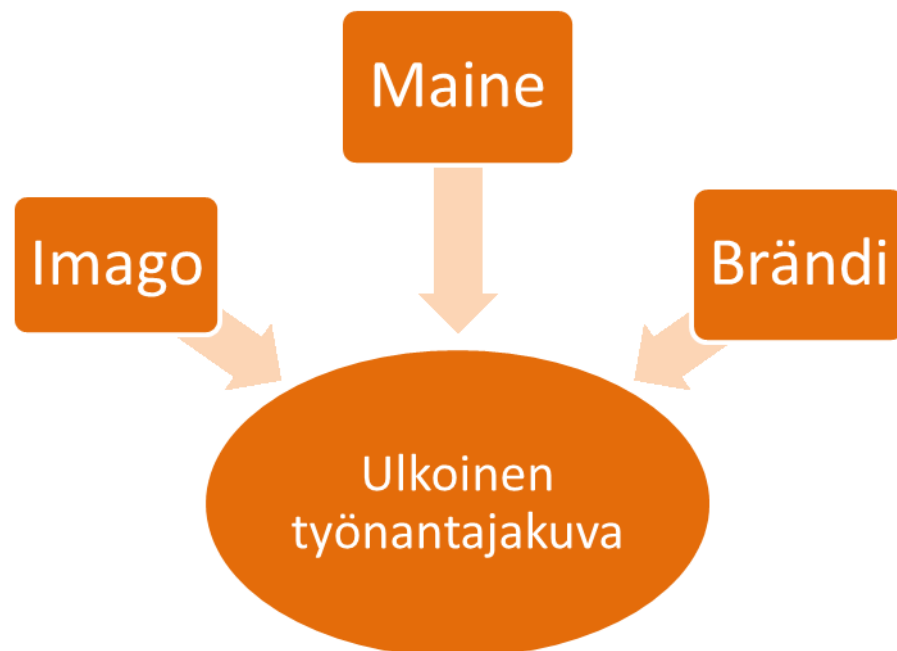
### 2.3 Ulkoinen työnantajakuva

Ulkoinen työnantajakuva on yrityksen ulkopuolisten henkilöiden muodostama käsitys yrityksestä työnantajana. Työnantajakuvasta voidaan puhua myös työnantajamielikuvana, yrityskuvana tai työnantajabrändinä. Sitä muokkaavat niin yritykset itse kuin yritysten henkilökunta. Siten sisäinen työnantajakuva muovaa myös ulkoista. Ulkoista työnantajakuvaa voidaan luoda myös niin sanotusti vahingossa. (Korpi ym. 2012, 67.)

Sanotaan, että jokainen ihminen on kuuden askeleen päässä kaikista muista maailman ihmisistä. Tällä tarkoitetaan sitä, että viimeistään kuudennella löytyy yrityksen edustaja, joka on oman verkostonsa kautta yhteydessä hakijaan. Yhteys voi löytyä nopeamminkin, etenkin Suomen kokoisessa valtiossa, jossa minkä tahansa toimialan ammattilaiset ovat kohdallisen pieni joukko. On siis odotettavissa, että yrityksen nykyisellä työntekijällä on jollain tasolla yhteys hakijaan. Hyvä sisäinen työnantajakuva onkin siten lähtökohta hyvälle ulkoiselle työnantajakuvalle. Työntekijän aktiivisuus luo kuvaa rekrytoivasta yrityksestä. Tieto työntekijältä hakijalle leviää etenkin verkossa nopeasti, vaikka se oltaisiinkin alun perin lausuttu kasvotusten. Näin ”sisäpiiritietoa” työnantajasta leviää hakijoille, jonka avulla he muodostavat mielikuvaa yrityksestä. (Korpi ym. 2012, 12.)

Yritys voi myös itse olla aktiivinen viestijä verkossa, ja rakennuttaa siten strategiaan sopivaa työnantajakuva. Oman sisällön tuottaminen ja keskusteluaktiivisuus verkossa on eriomainen tapa yritykselle hankkia itselleen haluamaansa ulkoista työnantajakuva. Tällaisella läsnäololla saavutetaan tavoitteita, joita ei muilla keinoilla voida saavuttaa. Ulkoinen työnantajakuva kannattaa aina rakentaa vahvuuksien varaan. Viestinnässä on kannattavaa tuoda esille yrityksen hyviä puolia, ja jättää heikkoudet vähemmälle huomiolle. (Korpi ym. 2012, 13.)

Ulkoiseen työnantajakuvaan vaikuttavat vahvasti yrityksen imago, maine ja brändi. Nämä kolme ovat hyvin lähekkäisiä termejä, ne tarkoittavat silti kaikki eri asioita. Imagolla tarkoitetaan yleistä olemusta, ja sen avulla yritys kertoo lyhyesti, millainen se on tai millainen se haluaisi olla. Brändin tarkoitus on yhdistää kuluttaja tuotteeseen tai yritykseen. Maine taas on ulkoisten tahojen tekemä arvio yrityksestä työnantajakuva pohdittaessa.



Kuva 2: Ulkoisen työnantajakuvan osa-alueet. (Korpi ym. 2012, 66.)

Yllä olevaan kuvioon on kerätty ulkoisen työnantajakuvan osatekijät. Brändin tehtävänä on liittää työpaikka tuotteeseen tai palveluun ja luoda siten mielikuvaa. Brändi luodaan lähtökohtaisesti ostajille yrityksen tuotteista, mutta samalla tavalla työnhakijalle myös myydään yritystä tuotteineen. Imago mielletään usein työnantajakuvan kanssa samaksi asiaksi. Imago on kuitenkin se osa työnantajakuva, mihin yritys voi itse vaikuttaa luomalla itsestään haluamaansa kuvaa. (Rantanen 2013.)

Kun yrityksen ulkoinen työnantajakuva on positiivinen, avoimien työhakemusten määrä kasvaa ja hakemusten taso paranee. Hyvällä työnantajalla myös henkilöstö viihtyy pidempään ja asenne työn tekemiseen on positiivisempi. Hyvä työnantajakuva vetää puoleensa lahjakkaita työnhakijoita.

Markkanen toteaa myös kirjassaan *Onnistu Rekrytoinnissa*, että yksilöt luovat yritykselle kasvot ja vetävät puoleensa saman tyyppisiä yksilöitä. Yrityksen ulkoisen työnantajakuva kehittämisen kannalta tärkeintä olisi palkata työhön hyviä tyyppisiä, jotka toisivat taloon lisää hyviä tyyppisiä. (Markkanen 2002, 110; Korpi ym. 2012, 129.)

## 2.4 Hakijakokemus

Hakijakokemus käsitteenä sisältää hakijan kokemukset rekrytoinnista, ja siitä miten hän kokee itseään arvostetun prosessin aikana. Onko hakijaan oltu riittävästi yhteydessä; löytyikö haastattelu paikka helposti ja oliko haastattelu tilanteena miellyttävä vai epämiellyttävä? Lista hakijakokemukseen vaikuttavista tekijöistä on loputon, sillä loppujen lopuksi jokainen hakija on erilainen ja mieleen jää erilaiset yksityiskohdat. On kuitenkin selkeitä, jokaiselle ihmiselle tärkeitä asioita, joihin pitää kiinnittää huomiota. Hakijakokemus perustuu kuitenkin lähtökohtaisesti tunteeseen siitä, mikälainen tunne rekrytoinnista ja työpaikasta hakijalle jää. Hakijakokemus on joko positiivinen tai negatiivinen. (Villa 2016; Ahlroth 2016.)

Hakijakokemuksella on merkittävä rooli yrityksen työnantajamaineen muodostumisessa ja rekrytoinnin onnistumisessa. Positiivinen hakijakokemus voi parhaimmillaan antaa hakijalle itsevarmuutta työnhaussa, vaikka hän ei tulisikaan valituksi kyseiseen tehtävään. Myös negatiiviset kokemukset jaetaan eteenpäin, ja usein ne lähtevätkin leviämään positiivista palautetta nopeammin. Esimerkiksi huonot asiakaspalvelukokemukset jaetaan yhä useammin sosiaalisessa mediassa suoraan yrityksen omille kanaville, jolloin yrityksen on reagoitava palautteeseen säilyttääkseen palvelulupauksensa ja maineensa kuluttajien silmissä. (Kauppalehti 2015.)

### 3 REKRYTOINTI

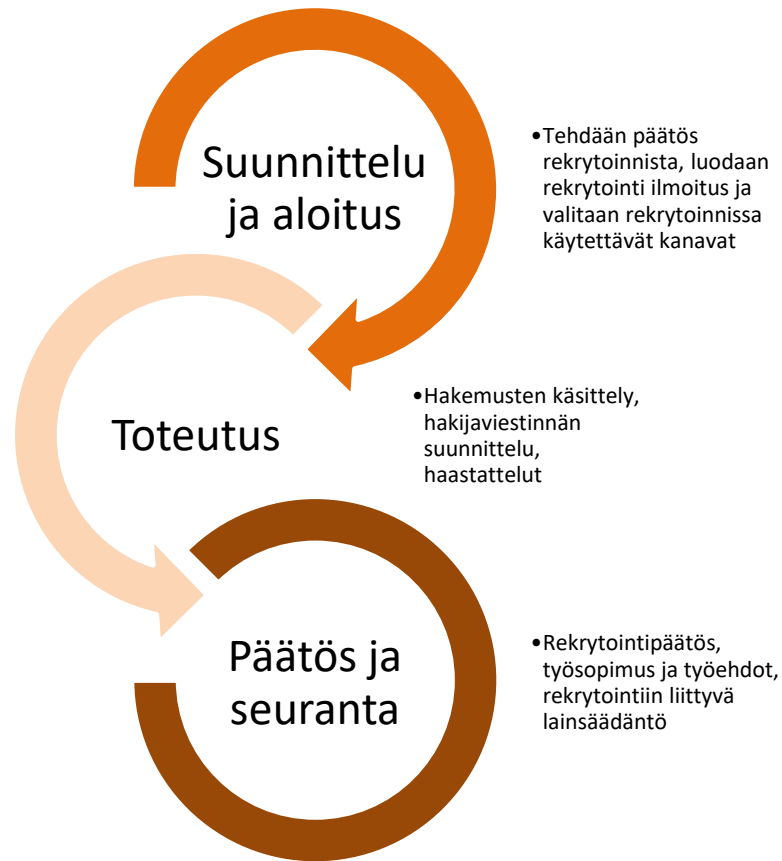
Rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia sellaisia toimenpiteitä, joilla yritykseen palkataan kulloinkin tarvittavaa henkilöstöä. Rekrytointipäätös on strateginen päätös etenkin, kun rekrytoidaan yrityksen avainhenkilöitä. (Helsilä 2009, 18.)

Onnistuneella rekrytoinnilla on yrityksen menestymisen kannalta valtava merkitys. Onnistuneiden rekrytointien avulla yritys varmistaa kilpailukykyä säilyvyyden myös tulevaisuudessa. Siksi onkin erityisen tärkeää, että rekrytointi suunnitellaan ja toteutetaan aina aikaa käyttäen ja huolella. Epäonnistuneet rekrytoinnit ovat kaikkien osapuolten kannalta ajan ja rahan tuhlausta. Yksittäinen rekrytointi on eräänlainen ohjattu projekti, johon kuuluu suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seuranta-vaiheet. (Österberg 2005, 70-71.)

Rekrytointiprosessin on oltava mahdollisimman selkeä ja avoin. Lähtökohtainen tavoite on, että prosessin päätteeksi syntyy tuottava sopimus, muutos, innostava ja kaikille osapuolille hyödyllinen työsuhte. Yksilölle uusi työpaikka on merkittävän suuri elämänmuutos, mutta yritykselle kyse on palapelin sekä suuremman kuvan rakentamisesta. Jokaisen uuden ja vanhan palan on sovittava kuvaan, joka muotoutuu vähitellen. Yrityksellä ei ole varaa rekrytoida jatkuvasta, sillä uuden työntekijän koulutus ja perehdyttäminen ovat aina kallista. Siksi jokaisen uuden työntekijän on tuotava lisäarvoa yritykselle. (Valvisto 2005, 20-21.)

Hyvien, lahjakkaiden työntekijöiden saaminen sisään yritykseen on yhtä tärkeää, kuin minkä tahansa merkittävän liiketoimintaratkaisun tekeminen. Sen vuoksi koko rekrytointiprosessin ajan hakijoiden tulisi olla rekrytoijan ykkösasiakkaita ja heille tulisi varata riittävästi aikaa. Prosessiin osallistuvalla hakijalla yksikin päivä voi olla pitkä aika odottaa vastausta. Hakijat tekevät myös nopeasti pitkällekin meneviä johtopäätöksiä yrityksestä rekrytointiprosessin pohjalta. Esimerkiksi jos prosessi etenee erityisen hitaasti, syntyy hakijalle siitä mielikuva hitaasta ja kankeasta organisaatiosta. (Salli & Takatalo 2014, 10-11.)

Seuraavissa luvuissa käsitellään rekrytointiprosessia osissa. Rekrytointi on kokonaisuudessaan kaavamainen prosessi, jossa on alku, keskivaihe ja loppu. Kattavaa prosessia on helpompi käsitellä osissa, jolloin yksittäiset kokonaisuudet hahmottuvat helpommin. Alla olevassa kuvassa rekrytointiprosessi on jaettu suunnittelu ja aloitus, toteutus sekä päätös ja seuranta vaiheisiin.



Kuva 3 Rekrytointiprosessin vaiheet (Raahenseudun yrityspalvelut n.d.)

### 3.1 Rekrytointiprosessin suunnittelu ja aloitus

Rekrytointi on aina kallis prosessi, ja epäonnistunut rekrytointi on aina kalliimpaa. Rekrytointia ei tehdä hetken mielijohteesta, vaan se on tavallisesti tarkoin suunniteltua. Kuten minkä tahansa investoinnin, myös rekrytoinnin on tuotettava liiketoiminnalle lisäarvoa. (Valvisto 2005, 27.)

Rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle tarpeesta. Usein tarpeen syntyessä on uuden henkilön palkkaamisella jo kova kiire. Rekrytointiprosessissa tulisi kuitenkin ottaa rauhallisesti, eikä hätiköidä, sillä tarkoin suunniteltu rekrytointi tuottaa aina parhaan mahdollisen tuloksen. Erittäin tärkeää on muistaa käyttää aikaa suunnitteluun ja esimerkiksi kirjoittaa ylös minkälaista henkilö etsitään ja minkälaiseen tehtävään. Tällaiset selkeät kriteerit ohjaavat rekrytointia, ja toimivat myös oikeudenmukaisuuden ja objektiivisuuden varmistajina hakijoille. (Valvisto 2005, 27-29.)

Kun rekrytointitarve on sitten todettu, on aika määritellä mitä uudelta työntekijältä odotetaan. On analysoitava, mitä hänen tulee osata, jotta työstä suoriutuminen sujuisi mahdollisimman hyvin. Rekrytointi on aina mahdollisuus kehitykseen, ja sen vuoksi uutta haettavaa henkilöä ei kannata verrata edeltäjänsä. Tarkoitushan on rekrytoida yritykselle täysin

uusi henkilö ominaisuuksineen. Henkilöstövalintoihin vaikuttavat monet alakohtaiset tekijät, joten mitään suoraa kaikille sopivia valinta kriteerejä ei voida muodostaa. Apuna voidaan kuitenkin käyttää seuraavaa listausta: fyysiset ominaisuudet, harrastukset, henkinen rakenne, motivaatio, saavutukset sekä henkilökohtaiset olosuhteet. Kun kriteerit ovat muodostettuna, ne on myös hyvä laittaa paperille. Kirjalliset kriteerit ohjaavat koko rekrytoinnin ajan ja ne varmistavat, että jokaista ehdokasta verrataan samoin ehdoin. (Vaahtio 2005 72-73.)

### 3.1.1 Ilmoitus

Kun päätös rekrytoinnista on syntynyt, on luotava avoin paikka ja työnhakuilmoitus. Työtehtävä ja sen vaatimukset tulee muotoilla sellaiseksi sanalliseksi viestiksi, joka tavoittaa halutun kohdejoukon. Ilmoituksen tulee sisältää hakijoiden tarvitsema tieto. Jotta hakija innostuu työpaikasta, on työpaikkailmoituksen oltava houkutteleva. Työpaikkailmoitus on aina osallistaan markkinointia: sillä markkinoidaan avointa työpaikkaa henkilöille, joiden toivotaan hakevan avoimena olevaa paikkaa. (Vaahtio 2005 129.)

Työnhakupalvelu Monster on listannut muutamia yksinkertaisia ohjeita, joita noudattamalla työpaikkailmoitus on hakijalle mielenkiintoinen. Tärkeää on antaa ilmoitukselle selkeä otsikko, jonka perusteella hakijat löytävät avoimen paikan ja kiinnostuvat siitä. Työntekijähakuilmoitusten ei tule olla liian pitkiä, on kuitenkin hyvä kertoa pikaisesti myös hieman yrityksestä. Se herättää lukijan kiinnostuksen. Kiinnostuneet hakijat etsivät lisätietoa yrityksestä internetistä, kunhan he ensin kiinnostuvat avoimesta tehtävästä. Kaikkien työtehtävien listaus työnhakuilmoitukseen on myös turhaa, mutta on hyvä muistaa kertoa muutamia tehtävään liittyviä työtehtäviä. Hakuehdot ovat usein suhteessa hakijamäärään. Jos toivotaan paljon hakemuksia, kannattaa ehdot jättää vähälle ja käyttää ”vaaditaan” termin sijasta ”toivotaan”. Kun taas tavoitteena on saada vain muutamia korkealaatuisia työhakemuksia, on hyvä ilmaista selkeästi, mitkä kriteerit hakijoiden on täytettävä. Rekrytointi-ilmoituksessa on myös hyvä tuoda esille sitä, mitä yrityksellä ja työnantajalla on hakijalle tarjota, mitä mahdollisesti kilpailijat eivät pysty tarjoamaan. Henkilöstöedut ja palkitsemiseen liittyvät tiedot kiinnostavat aina hakijoita. (Monster n.d.)

Ilmoituksen jättöpaikasta ja -ajasta riippuen myös ilmoituksen ulkomuoto on tärkeää. Kun ilmoitus vastaa yrityksen luomaa kuvaa itsestään, se on myös värimaailmaltaan siihen sopiva. Kuvat ja värit saattavat myös nostaa ilmoituksen esille muiden ilmoitusten joukosta. Tunnetun yrityksen värimaailmaan sidottuna ilmoituksesta voi myös suoraan hahmottaa rekrytoivan tahon jopa ennen edes työnhakuilmoituksen lukemista. Kuvat jäävät myös ihmisille vahvemmin mieleen, kuin pelkkä teksti. Nykypäivänä myös rekrytointivideot ovat yleistyneet, ja ne ovatkin yksi nopeimmin kasvavista trendeistä tänä päivänä. (Markkanen 2002, 27-28; Salli & Takatalo 2014, 28; Korpi ym. 2012, 55.)

Ilmoituksen lopussa on tärkeä vielä ilmoittaa selvästi, mitä hakijan odotetaan tekevän seuraavaksi. Esimerkiksi se, jätetäänkö avoin hakemus jonkun sähköpostiin vai onko rekrytoijalla hakupohja, on hyvä ilmoittaa selkeästi. Hakemisen tulisi olla mahdollisimman helppoa, jottei hakijan mielenkiinto lopahda hakemuksen tekoon. Ilmoituksen loppuun on myös tärkeää laittaa yhteystiedot, keneltä voi tiedustella lisätietoja avoimena olevasta paikasta. (Markkanen 2002, 27-28; Salli & Takatalo 2014 28.)

### 3.1.2 Rekrytointi kanavat

Tänä päivänä työnhakuilmoituksen tulee olla houkutteleva, jotta potentiaalinen hakija pysähtyy lukemaan ilmoitusta. Se onkin mitä suurimmissa määrin markkinointia. Ilmoituksesta on käytävä selkeästi ilmi olennaisimmat asiat. On mietittävä tarkasti se, miten houkutellaan hakija lukemaan koko ilmoitus ja vielä innostumaan hakemaan paikkaan. Erityisen tärkeää on myös se, missä hakemus julkaistaan. (Salli & Takatalo 2014, 28.)

Hakijat lukevat yhä enemmän ilmoituksia mobiililaitteillaan. Tämäkin on otettava huomioon jo ilmoitusta laadittaessa. Ilmoituksen on oltava selkeä ja sen on näyttydyttävä oikein kännykän ruudulla, jotta hakija lukee sen helposti ja näppärästi. Nykypäivänä on myös tärkeää, että ilmoitus on lyhyt, sillä ihmiset eivät jaksakaan lukea pitkiä ilmoituksia. Lisäinformaatiota saa helposti myös internetistä, joten kaikkea ei tarvitse yrittääkään mahduttaa ilmoitukseen. Esimerkiksi yritysfonin voi korvata linkillä yrityksen kotisivuille. Ilmoitusta tehdessä on myös kiinnitettävä erityistä huomiota otsikointiin. Otsikosta on käytävä selkeästi ilmi, mitä haetaan. Sen on näyttydyttävä hakijalle mielenkiintoisena, jotta hakija kokee tarpeelliseksi avata otsikon. (Korpi ym. 2012, 18-20.)

Sosiaalinen media on olennainen apu nykypäivän rekrytoinnissa. Sosiaalisessa mediassa voi rekrytoida näkyvästi ja tavoittaa tehokkaasti potentiaalisia työntekijöitä. Sosiaalisen median hyötyjä rekrytointikanavana ovat sen mukanaan tuomat kustannushyödyt, tehokkuus sekä mahdollisuus kohdistaa haut tavoittamaan oikeat henkilöt. (Korpi ym. 2012, 60.)

Ilmoituksen ensisijaisena tarkoituksena on aina tavoittaa ne henkilöt, jotka sopivat koulutukseltaan, osaamiseltaan, kokemukseltaan ja persoonaltaan yrityksen työntekijöiksi. Siksi ilmoitus on oltava sellaisessa kanavassa, josta halutut henkilöt sen löytävät. Nuoren, vastavalmistuneen, innovatiivisen hakijan tavoittaa todennäköisesti eri kanavalta kuin keski-ikäisen, laajalla työkokemuksella varustetun, duunarin. (Österberg 2005, 73.)

Erittäin merkittäviä rekrytointikanavia ovat verkkorekrytoinnissa rekrytointiportaalit. Rekrytointiportaaleissa voidaan haut kohdentaa täsmällisemmin, jolloin oikeat ihmiset löytävät itselle sopivimmat avoimet paikat. (Markkanen 2002, 22-24.)

## 3.2 Rekrytointiprosessin toteutus

Kun rekrytointipäätös on syntynyt ja laitettu prosessi alkuun, on aika arvioida hakijoita. Varsinkin silloin, kun hakijoita on paljon, on syytä turvautua esikarsintaan. Esikarsinta muotoja on tarjolla yhtä monta kuin on hakemusten käsittelijöitäkin. (Salli & Takatalo 2014, 50.)

Ensimmäisenä käydään läpi tehtävään tulleet hakemukset. Tärkeää on muistaa ilmoittaa hakijoille hakemusten perille saapumisesta esimerkiksi automaattisella kiitos hakemuksestasi viestillä, jotta hakija huomioidaan heti prosessin alkuvaiheessa. Erilaisten esikarsintaprosessien avulla hakemuksista valitaan sopivimmat hakijat, jotka kutsutaan haastatteluun. Haastattelu on rekrytointiprosessin informatiivisin osuus niin hakijalle kuin työnantajallekin. (Raahen seudun yrityspalvelut n.d.)

### 3.2.1 Hakijaviestintä ja hakemusten käsittely

Hakijalle rekrytointiprosessi alkaa siitä, kun hän lähettää työhakemuksensa, ja alkaa odottaa siihen vastausta. Jos rekrytointiprosessi kuitenkin venyy, eikä hakijoille viestitä, alkaa hakijan odotukset laskea ja rekrytoivasta yrityksestä alkaa muodostua negatiivinen kuva. Siksi on tärkeää kontaktoida potentiaalisimmat hakijat jo ennen hakuajan päättymistä. Tärkeimmät viestinnän kohdat ovat kiitos viesti hakemuksen vastaanotosta, haastatteluun kutsuminen (tai viestintä siitä, ettei hakija edennyt jatkoon), viestintä prosessin etenemisaikataulusta sekä rekrytointiprosessin päätöksestä. (Salli & Takatalo 2014, 12-13.)

Hakemus on ikään kuin kirjallinen ensitapaaminen ehdokkaan ja rekrytoijan välillä. Hakemuksen on tarkoitus olla informatiivinen, ei liian rönsyilevä eikä liian niukkasanainen. Hakemusten perusteella tehtävät valinnat jatkoon pääsevistä hakemuksista, on rekrytoinnin raain. Tässä vaiheessa hakijoista karsiutuu tavallisesti yli puolet. (Markkanen 2009, 29.)

Hakemuksien määrästä riippuen suoritetaan hakemuksella aina jonkinlainen esikarsinta. Esikarsinnan muotoja on monta, mutta hyvä esikarsinta mittaa kyseiseen rekrytointiin liittyviä keskeisiä kriteerejä ja on hakijalle motivoiva ja läpinäkyvä. On tärkeää, että hakija ymmärtää miksi esikarsintaa käytetään ja miten siinä pyritään arvioimaan. (Vaahtio 2005, 140; Salli & Takatalo 2014, 51.)

Hakemusten huolellinen läpikäynti on esikarsinta muotona varmaankin yleisin. Se on myös hakijoita kohtaan reiluin tapa. On kuitenkin muistettava, että kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä hakemuksista ei voi aina tehdä. Ainakin seuraaviin kysymyksiin on mietittävä vastaukset hakemuksia läpikäydessä:



1. Kuinka hyvin tehtävään määritellyt kriteerit näyttävät hakemuksen pohjalta täyttyvän?
2. Onko hakijalla työtehtävän kannalta relevanttia koulutusta ja työhistoriaa?
3. Miten opinto- ja työhistoria etenee – onko se looginen ja onko jotain aukkoja?
4. Miten hakemus on tehty – nopeasti sutaisten vai huolellisesti paneutuen?
5. Onko hakijalla tarpeeksi kokemusta rekrytointitarpeeseen? (Salli & Takatalo 2014, 51.)

### 3.2.2 Haastattelu

Haastattelussa on aina vähintään kaksi osapuolta. Se on vuorovaikutukseen perustuva viestintätilanne, jossa tavoite on molempien tiedossa. Työhaastattelussa rekrytoijan tavoite on saada organisaatioon osaava ja sopiva henkilö, joka pystyy hoitamaan työnsä kunnolla ja ottamaan vastuuta tekemisistään. Haastattelija pyrkii löytämään sopivan henkilön erilaisten kysymysten avulla ja haastattelija tähtää aina laajan, työnhakijaa ymmärtävän kuvan muodostamiseen. Haastateltavan hakijan tavoite on päinvastoin tulla valituksi. Haastattelussa palautetta ei tavallisesti anneta suoraan, vaan se on tulkittava tilanteesta. Tämä koskee niin haastattelijaa kuin haastateltavaakin. Haastattelutilanne elää sen mukaan, miten haastattelija sitä vie ja miten haastateltava siihen reagoi. (Markkanen 2009, 26.)

Haastattelutekniikoita ja -tyylejä on miltei yhtä paljon kuin on haastattelijoitakin. Haastattelun sisällöt vaihtelevat haastattelijasta riippuen. Useimmilta haastattelijoilta kysyminen hoituu rutiinilla. Jos ei näin ole, niin apua löytyy myös kirjallisuudesta, internetistä ja yritysten sisäisistä haastatteluoppaista. Haastatteluoppaissa kiinnitetään usein paino nimenomaa kysymyksiin, eikä niinkään vastauksiin. Kehittyäkseen esimiehen olisi kuitenkin ensisijaisen tärkeää suunnata painopiste viestintätilanteen lukemiseen ja ymmärtämiseen, vuorovaikutuksen ohjaamiseen sekä hankitun tiedon tulkintaa, kuin opetella haastattelutekniikkaa ja -kysymyksiä ulkoa. (Markkanen 2009, 19.)

Kokonaisuudessaan haastattelussa on kolme osaa: alku, keskivaihe ja loppu. Alussa haastattelija vapauttaa tunnelman, rakentaa luottamuksellisen ilmapiirin ja rohkaiset haastateltavaa avoimuuteen. Keskivälillä kerätään tarvittavat tiedot. Haastattelun lopussa laskeudutaan arkiselle tasolle ja rentoutetaan tilanne. Siten hakija lähtee haastattelusta hyvillä mielin ja kokee itseään kohdellun arvostavasti. (Markkanen 2009, 212.)

### 3.2.3 Esimiehen rooli rekrytoinnissa

Rekrytointi on myös isossa roolissa esimiehen työssä. Se, minkälaisia ihmisiä esimies tiimiinsä rekrytoi, antaa alaisille selkeän viesti. Rekrytointiin käytetty panos osoittaa myös, että esimies on kiinnostunut koko tiimin tulevaisuudesta. Esimiehen tehtävä on löytää joukkoon sopivia alaisia, jotka täydentävät nykyistä henkilöstöä. (Peeling 2007, 66-69.)

Rekrytoidessaan esimiehen on vahvistettava yrityksen yhteistä työnantajakuva. Esimiehen vastuulla on se, että uusi hakija on sopiva paitsi tiimiin niin koko työyhteisöön. Samalla hakija myös puntaroi, haluaako hän kuulua osaksi tätä porukkaa. Esimiehen on siis vahvistettava positiivista mielikuvaa yrityksestä vielä rekrytoinnin edetessäkin. (Peeling 2007, 66-69.)

Rekrytoivan esimiehen etuoikeus esimerkiksi palkattuun henkilöstökonsulttiin nähden on se, että hän saa johtaa palkkaamaansa henkilöä. Esimies voi siten suunnitella tukitoimenpiteet hakijan mahdollisten heikkouksien karsimiseksi. Hän voi myös asettaa palkkaamansa henkilön tavoitteet vastaamaan tämän voimavaroja parhaalla mahdollisella tavalla. Kaikkein parhaiten valistunut esimies onnistuu rekrytoinnissa hyödyntäen ammattitaitoisen henkilöarviointikonsultin palveluja niiden osa-alueiden selvittämiseen, mitkä esimiehelle itselle ovat vieraampia. Täten esimies voi keskittyä prosessissa täysin sopivan henkilön löytämiseen. (Markkanen 2009, 100.)

Rekrytointihaastattelu on myös usein esimiehen ja alaisen ensikohtaaminen. Se ohjaa merkittäväällä tavalla esimiehen ja alaisen toimintaa tulevaisuudessa. Esimiehen kannalta johtajuuden siirto haastatteluun on olennaista, sillä esimies on haastattelussa auktoriteetti samalla tavalla kuin hän on jo olemassa oleville alaisilleen. Vuorovaikutussuhde alkaa kehittyä rekrytointihaastattelusta. Esimies onnistuu työssään, kun hän osaa palkata oikeat ihmiset oikeille paikoille ja osaa motivoida heidät suoriutumaan tehtävistään hyvin. (Markkanen 2009, 100.)

### 3.3 Rekrytointiprosessin päätös ja seurantavaihe

Rekrytointiprosessi päättyy tavallisesti työsopimuksen solmimiseen. Toisinaan käy kuitenkin niin, ettei kukaan ehdokkaista ole sopiva henkilö työhön. Silloin yrityksen on uskallettava olla palkkaamatta. Päätös on aina vaikea, sillä prosessiin on jo kulunut huomattavasti aikaa ja rahaa. On kuitenkin muistettava, että kaikkein eniten rahaa kuluu, jos uusi henkilö jää palkkaamatta vasta sopimusneuvottelussa tai jopa koeajalla. Jokainen rekrytointihanke, myös epäonnistunut, kehittää rekrytointiprosessia tulevaisuudessa. (Valvisto 2005, 45-46.)

Päätöstä tehtäessä rekrytoivat arvioivat hakijoiden osaamista ja muita ominaisuuksia luomiensa valintakriteerien kautta. Todennäköisesti rekrytoijat joutuvat myös asettamaan toiveensa jonkinlaiseen järjestykseen,

sillä harvoin käy niin, että sama henkilö täyttää kaikki kriteerit ylitse muiden. Vaatimukset asettuvat myös tiedostomattakin jo jonkinlaiseen tärkeys järjestykseen. (Vaahtio 2005, 196.)

Vielä prosessin loppupuolellakin rekrytointiviestintä on tärkeää. Rekrytointipäätöksen synnyttyä on tiedotettava hakijoita ripeästi. Tämän pitkittäminen voi laskea merkittävästikin työnantajakuvaa ja vaikuttaa jopa tulevaisuuden rekrytointeihin. Ilmoittaminen ei valituksi tulemisesta ei aina ole mieluisaa, mutta hakijat arvostavat, kun sekin tehdään suoraselkäisesti ja viivyttämättä. Rekrytoijan tulee myös valmistautua mahdollisiin kysymyksiin ei valituksi tulemisesta. (Salli & Takatalo 2014, 87.)

### 3.3.1 Työsopimus ja ehdot, työtarjous

Kun rekrytointi on tuottanut tulosta ja sopiva henkilö valikoituu hakijoiden joukosta, on hänen kanssaan vielä katsottava työsopimus ja -ehdot. Kyseessä on kahdenkeskinen neuvottelu, jossa käydään läpi esimerkiksi työsuhteen edut ja palkkaus. Neuvoteltaessa työsopimuksen ehtoja yrityksen käytännöt ja joustokyky joutuvat usein koetukselle, sillä usein hyvä työntekijä tuntee arvonsa. Palkkataulukot ja tiukat säännöt voivat käyttää tässä liian suurta valtaa. (Valvisto 2005, 46.)

Kun neuvottelut on saatu päätökseen kumpaakin osapuolta tyydyttävällä tavalla, tehdään työsopimus. Se kannattaa tehdä aina kirjallisena, mutta myös suullinen sopimus on pätevä. Kirjallinen työsopimus luo turvaa molemmille osapuolille. Työsopimuksessa kirjataan töiden aloituspäivä ja määräaikaisessa työssä myös töiden päättymispäivä, siihen määritellään työntekopaikka sekä pääasialliset työtehtävät. Sopimuksessa voidaan viitata myös alan työehtosopimukseen. Molemmat osapuolet käyvät sopimuksen vielä läpi yhdessä ennen allekirjoituksia. Tässä vaiheessa on myös hyvä käydä uuden työntekijän kanssa läpi työsuhteeseen liittyvät muut asiat mm. työajat, työterveyshuolto, lounaskäytäntö, avaimet ja muut kunkin työsuhteeseen liittyvät seikat. (Työelämään n.d.)

### 3.3.2 Seurantavaihe

Kun valinta on tehty ja sopimukset allekirjoitettu, alkaa seurantavaihe. Uusi henkilö on aloittanut uusissa työtehtävissään, ja tutustuu työnantajaan työn kautta. Seuranta on aktiivisimmillaan juuri työsuhteen alussa. Siihen perustuu myös koeaika, joka mahdollistaa työsuhteen päättämisen kumman tahansa osapuolen toimesta ilman kummempia perusteluja. Sinä aikana sekä esimies että uusi työntekijä pyrkivät vahvistamaan rekrytointin aikana syntyneitä mielikuvia. Seuranta voidaan toteuttaa kirjallisena tai kahden kesken keskusteluna, jossa työhön liittyvät asiat käydään läpi. Tärkeää on, että työsuhteen alkuvaiheessa molemmat osapuolet tuovat mie-

lipiteensä avoimesti julki. Tällöin voidaan vielä hioa yksityiskohtia tai organisoida resursseja uudelleen. Rekrytoidun henkilön seuranta on vahvistaa onnistunutta rekrytointia. (Markkanen 2002, 103-104.)

**U**usi työntekijä on jo muodostanut käsityksen yrityksestä ja työnkuvastaan aikaisempien tietojensa ja rekrytoinnin tuloksena. Jos käy niin, että työnhakijan odotukset rekrytointiprosessin aikana kohoavat todellisuudesta poikkeaviksi, on sitä suurempi mahdollisuus, että työsuhde päättyy nopeastikin. Siksi on hyvä keskustella työnkuvasta valitun henkilön kanssa haastattelun jälkeen, ja korjata mahdolliset väärät odotukset. (Kjelin & Kuusisto 2003, 129.)

Organisaation tavoitteena on saada uusi työntekijä sopeutumaan uuteen rooliin ja uuden työntekijän tavoite on luoda saatu rooli itselleen sopivaksi. Tästä roolijaosta syntyy jännite yksilön ja työyhteisön välille, ja se luo molemmille osapuolille mahdollisuuden oppia. Vaikka perinteisesti perehdyttämisessä painotetaan yksilön oppimista, on myös organisaation mahdollista oppia uudesta työntekijästään. Yksilö tuo uusia ideoita, tarkastelee toimintatapoja kriittisesti ja tuo vahvasti omaa tuoretta näkökulmaa esille. Tärkeintä on kuitenkin, että uusi työntekijä löytää paikkansa organisaatiosta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 128.)

### 3.3.3 Rekrytointiprosessiin liittyvä lainsäädäntö

Rekrytoinnissa on otettava aina myös huomioon lainsäädäntö. Työsopimuslaissa (1.6.2001), henkilötietolaissa (1.6.1999), laissa yksityisyyden suojasta työelämässä (1.10.2001) ja tasa-arvolaissa (1.6.2005) sekä laissa nuorista työntekijöistä (1.1.1994) on kaikissa kohtia, joihin rekrytoijan on hyvä tutustua jo ennen rekrytoinnin aloitusta.

Työsopimuslaki velvoittaa, että jo ennen uuden työntekijän palkkaamista on selvitettävä, onko yrityksellä velvollisuus tarjota tehtävää jollekulle jo työsuhteessa olevalle tai aiemmin irtisanotulle henkilölle. Lomautetulle tai osa-aikaiselle työntekijälle työn tarjoamisen edellytyksenä on henkilön riittävä ammattitaito tehtävään. Tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanotulle työntekijälle on tarjottava yritykseen tulevia avoimia työpaikkoja yhdeksän kuukauden ajan työsuhteen päättymisestä. Työnantajaa velvoittava työntarjoamisjärjestys on ensin lomautetut, sitten osa-aikaiset ja viimeisenä irtisanotut työntekijät. (Österberg 2005, 77-79.)

Henkilötietolaki kieltää arkaluontoisen tiedon käsittelyn. Arkaluontoisia tietoja ovat henkilön rotuun, tai etniseen alkuperään liittyvät tiedot, henkilön yhteiskunnallista, poliittista tai uskonnollista vakaumusta tai ammatilliseen kuulumista koskevat tiedot, seksuaaliseen suuntautumiseen tai käyttäytymiseen, terveydentilaan, rikolliseen tekoon, rangaistukseen tai muuhun seuraamukseen liittyvät tiedot. Rekrytoija ei laissa määrätyn ehdoin ole oikeutettu yllämainittuihin tietoihin, paitsi erikoistilanteissa. Sil-

loinkin tiedot ovat oltava virheettömiä ja ne on tultava ensisijaisesti henkilöltä itseltään. Jokaiselta henkilöltä kerätyn tiedon tarpeellisuus tulee aina voida perustella. (Österberg 2005, 77-79; Salli & Takatalo 2014, 88-95.)

Tasa-arvolain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja siten edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä myöskin parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tarkoitus ei kuitenkaan ole työnantajan valintaoikeuden rajoittaminen, vaan lailla pyritään estämään tilanteet, joissa työntekijä valitaan perusteettomasti sukupuolen mukaan syrjäyttämällä ansioituneempi henkilö. (Salli & Takatalo 2014, 110-111.)

## 4 TOIMEKSIANTAJAN SEKÄ TUTKIMUSMENETELMÄN ESITTELY

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää vuoden sisällä OP Etelä-Hämeen töihin hakeneiden ja työhaastatteluissa käyneiden henkilöiden kokemuksia rekrytointiprosessista ja työnantajakuvasta. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluina neljälle hakijalle. Lisäksi tutkimuksessa on myös haastateltu työnantajan edustajaa, jotta tutkimukseen saadaan näkyville myös OP Etelä-Hämeen edustajan näkemys tämän hetkisestä rekrytointiprosessista ja sen toimivuudesta.

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimuksen käytännön toteutusta sekä aineiston käsittelyä. Kerrotaan haastatteluiden kulusta sekä käytetyn menetelmän haasteista. Lisäksi esitellään aiempaa laajemmin Case yritys OP Etelä-Häme.

### 4.1 Case yrityksen esittely

OP Etelä-Häme on osa OP ryhmää, johon kuuluu noin 180 osuuspankkia ympäri Suomea. Ne tarjoavat toimialueensa kotitalous- ja pk-yritysasiakkaille, maa- ja metsätalousasiakkaille ja julkiselle sektorille nykyaikaiset ja hyvin kilpailukykyiset pankkipalvelut. OP ryhmällä on yhteensä n. 1,5 miljoonaa omistaja-asiakasta, joita palvellaan paikallisesti ja digitalisaatiota hyödyntäen. OP ryhmän liiketoiminta-alueita ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. (OP Etelä-Häme n.d.)



Kuva 4 Etelä-Hämeen Osuuspankin toimialue (OP Etelä-Häme n.d.)

OP Etelä-Häme on vuonna 2014 fuusiona syntynyt Hämeenlinnan Seudun Osuuspankista, Riihimäen Seudun Osuuspankista, Hauhon Osuuspankista ja Lopen Osuuspankista. Pääkonttorina toimii Hämeenlinnan konttori, ja muut konttorit sijaitsevat Iittalassa, Hauholla, Hattulassa, Rengossa, Loppella, Riihimäellä sekä Hausjärvellä. OP Etelä-Hämeen toimialue on siis

maantieteellisesti hyvin laaja, kuten yllä olevasta kuvastakin näkyy. (OP Etelä-Häme n.d.)

OP Etelä-Hämeessä on asiakkaita miltei 90 000, joista omistaja-asiakkaita on noin puolet. Omistaja-asiakkaista puolet ovat pankin keskittäjäasiakkaita. Keskittäjäasiakkaalla tarkoitetaan asiakkaita, jotka ovat keskittäneet sekä pankki- että vakuutusasiansa Osuuspankille. OP Etelä-Hämeen vaka-  
varaisuus on 30.6.2016 ollut 58,2 %, mikä onkin erittäin hyvä luku finanssialalla. (OP Etelä-Häme n.d.)

OP Etelä-Häme työllistää yli 180 pankki- ja vakuutusalan ammattilaista. Vakituisen työntekijöiden lisäksi kesäisin työllistetään kesätyöntekijöitä sekä harjoittelijoita. Ympäri vuotisesti OP Etelä-Häme työllistää muun muassa opiskelijoita työharjoittelujen muodossa. (OP Etelä-Häme n.d.)

Opinnäytetyön aihe määrittyi toimeksiantajan tarpeesta selvittää, mitkä asiat vaikuttavat työnantajakuvaan työnhakijoiden joukossa. Lisäksi toimeksiantajalle oli tärkeää saada suoraa palautetta rekrytointiprosessin sujuvuudesta hakijoiden kannalta. Tämän toiveen pohjalta alettiin työstää opinnäytetyön tutkimusosuutta puolistrukturoituina haastatteluina.

#### 4.2 Tutkimuksen toteutus ja menetelmän valinta

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta kysymysten järjestys voi vaihdella. Tällainen puolistrukturoitu haastattelu sopii etenkin sellaisiin tutkimuksiin, joissa käsitellään emotionaalisia alueita, kuten hakijakokemuksessa. Työnantajakuvassa on kyse nimenomaa mielikuvista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 27.)

Menetelmä valintaan vaikutti se, että ilmiöinä työnantajamielikuva ja hakijakokemus ovat hyvin monitahoisia. Jos tutkimus oltaisiin toteutettu kyselylomakkeella olisi olennaisiakin asioita saattanut jäädä kysymättä ja tulokset olisivat voineet vääristyä tutkijan oman tulkinnankin vuoksi. Haastattelutilanteissa on aina mahdollista kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä ja tehdä havaintoja haastateltavan eleistä.

Lisäksi tässä tutkimuksessa oleellista oli nimenomaa vertailu siitä, miten työnantaja kokee rekrytoinnin sujuvan ja miten hakijat sen kokevat. Haastattelemalla sekä rekrytoinnista vastaavaa työnantajan edustajaa sekä hakijoita saatiin tuotua esille rekrytointiprosessin molemmat puolet. Haastattelut olivat myös otannan kappalemäärään nähden kannattavampi valinta esimerkiksi kyselyiden sijasta.

### 4.3 Haastattelukysymykset

Haastattelut tehtiin touko-kesäkuussa 2017 kuluneen vuoden aikana työpaikkaa hakeneiden ja haastatteluun valittujen hakijoiden joukosta valikoituneille henkilöille. Lisäksi haastateltiin työnantajan edustajaa, joka vastaa rekrytoinnista ja sen kulusta.

Haastattelukysymykset pohjautuvat tutkimusongelmaan ja tutkimuksen teoriaosuuteen. Ne ovat valikoituneet siten, että ne antaisivat mahdollisimman konkreettista tietoa rekrytoinnista hakijoiden kokemana. Kysymykset on pyritty muotoilemaan muotoon, johon ei voi vastata ”kyllä” tai ”ei”, vaan joutuu muodostamaan lauseita ja siten myös selkeitä mielipiteitä.

### 4.4 Tutkimuksen haasteet

Tässä tutkimuksessa on erilaisia menetelmään liittyviä haasteita. Osa haastateltavista olivat tutkijalle tuttuja. Tuttuus voi vaikuttaa haastattelujen kulkuun, ja siihen etteivät haastateltavat uskalla sanoa kaikkia asioita, joita heillä saattaa työnantajakuvasta olla mielessään. Tällaisessa haastattelutilanteessa on myös vaarana tutkijan oman näkemyksen sekoittuminen tulosten analysointiin.

Haastattelutilanne vaatii aina haastattelijalta, mutta myös haastateltavalta paljon. Haastatteluissa haastateltavan anonyymiutta ei voida samalla tavalla taata kuten kyselylomakkeilla, ja sen vuoksi haastateltavat saattavat pyrkiä yleisesti hyväksytyihin vastauksiin. Haastattelijan on myös osattava olla ohjaamatta haastateltavaa ja luotava tilanteesta haastateltavalle rento. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36.)

Normaalisti kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä on noin 15 (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36). Sen vuoksi tässä tutkimuksessa myös haastateltavien joukon pienuus tuo haasteita. Se voi vaikuttaa tutkimuksen tulosten reliabeliteettiin sekä haastateltavien anonymiteettisuojaan. Sillä on voinut olla vaikutusta haastateltavien uskallukseen kertoa negatiivisia seikkoja haastattelutilanteissa, joka taas haastaa tutkimustulosten validiteettia.



## 5 TULOSTEN ANALYSOINTI

Tässä osiossa käydään tutkimusosuuden haastattelukysymykset ja vastaukset lävitse siltä osin, jolla nähdään olevan merkitystä tutkimuksen lopputuloksiin. Tutkimus koostuu kahdesta eri tyyppisestä haastattelusta, työnhakijoiden sekä työnantajan edustajan. Tässä osiossa käydään läpi ensin työnantajan edustajan haastattelu ja sittemmin työnhakijoiden haastattelut.

### 5.1 Työnantajan edustajan haastattelu

Jotta opinnäytetyön tutkimuksella saadaan työnantajan näkemys rekrytointiprosessista nykyisellään, on tutkimusosuuteen tuotu myös työnantajan edustajan haastattelu. Haastateltava henkilö hoitaa OP Etelä-Hämeen rekrytoinnit yhteistyössä eri yksiköiden esimiesten kanssa. Kyseessä on kokenut rekrytoija, joka on hoitanut rekrytointia usean vuoden ajan, käynyt erilaisia kursseja liittyen rekrytointiin sekä suorittanut satoja rekrytointiprosesseja.

#### 1. Minkälaista kuvaa OP Etelä-Häme haluaa luoda hakijoilleen?

Haastateltava kertoo, että OP Etelä-Hämeeseen halutaan rekrytoida ihmisiä, jotka tykkäävät ihmisistä. Nykypäivän pankkityö on myynnillistä asiakaspalvelutyötä, eikä se ole enää analyttistä numeroiden parissa työskentelyä, kuten se ehkä joskus aikaisemmin on ollut. OP Etelä-Häme on uudistuva ja innovatiivinen paikallispankki.

Me tarvitaan ihmisten kanssa olemista. Sopivia tyypejä, jotka viihtyvät asiakkaiden kanssa. Tällä hetkellä ihmisten käsitys hieman vanhanaikainen.

Haastateltava

#### 2. Miten rekrytointitarve syntyy tai kuka sen määrittää?

Haastattelusta käy ilmi, että henkilöstömäärä on tarkasti rajattu. Sitä seurataan, ja se määritetään muutamiksi vuosiksi eteenpäin. Rekrytointeja ei tehdä hetken mielijohteista. Henkilöstövaihtuvuus on kuitenkin mahdollista, ja silloin pyritään toimimaan nopeasti. Rekrytointia aloitettaessa päätetään myös heti, mitä haetaan ja millaiseen rooliin. Tilanteissa mietitään myös tarkasti se, onko rekrytointi sisäinen vai ulkoinen.

#### 3. Missä kanavissa työpaikkailmoitus on tavallisesti näkyvissä?

OP Etelä-Hämeen rekrytointi näkyy useissa eri kanavissa. Kun on kyse ulkoisesta rekrytoinnista, ensimmäinen kanava on OP.fi, mutta muitakin työnhakuportaaleja käytetään. Lehti-ilmoitukset eivät enää ole niin yleisiä,

mutta kuitenkin vielä silloin tällöin käytössä. Tähän kerrotaan syyksi olevan myös ihan yleinen näkyvyys ja mainostaminen. Toisaalta lehtiä lukevat myös sellaiset henkilöt, jotka eivät hae aktiivisesti töitä, joten he eivät törmää avoimiin paikkoihin portaalien kautta.

Ihminen, joka viihtyy työpaikassaan, on hyvä työntekijä.

Haastateltava

Avoimia hakemuksia OP Etelä-Hämeeseen tulee myös tasaisesti, ja niihin tutustutaan. Palkata voidaan kuitenkin vasta, kun sopiva paikka avautuu. Henkilöstöbudjetti on tiukka, eikä anna paljon varaa joustaa. Oma henkilöstö myös mainostaa avoimia paikkoja omille kontakteilleen.

#### 4. Miten hakijaviestintä rekrytointiprosessin aikana hoidetaan?

Rekrytointi on isotöinen projekti. Sen vuoksi on toimittava tehokkaasti myös viestinnän suhteen. OP Etelä-Hämeellä on käytössään sisäänrakennettuja vastauskirjeitä, kun hakemus tulee op.fi:n kautta. Sähköposti on hakijaviestintäkanavana suurimmalle joukolle, eli ei vastauksen saaville helpoin ja yksinkertaisin. Haastattelukutsut ja haastattelujen tulokset pyritään aina tekemään puhelimitse. Ei valituksi tuleville työhaastattelussa käyneille hakijoille pyritään siis myös ilmoittamaan valinnan tuloksesta puhelimitse.

Ei ne mitään mukavia puheluita ole, mutta se on pehmeämpi tapa. Puhelimesta pystyy myös kertomaan mitä, valinnassa painotettiin.

Haastateltava

#### 5. Minkälainen on mielestäsi onnistunut haastattelu?

Onnistuneessa haastattelussa saadaan mahdollisimman oikea kuva hakijasta. Haastattelutilanteessa hakija on usein hermostunut ja jännittynyt, eikä siksi kykene olemaan oma itsensä haastattelussa. Kokenut haastattelija osaa laukaista jännityksen. Kokenut haastattelija huomaa myös, kun haastateltava ei ole aito. Vaikka työhaastattelu tilanne on jännittävä, hän muistuttaa, että tärkeintä työnhakijalle on olla tilanteessa oma itsensä. Haastattelijan on myös tärkeä luottaa omiin aisteihinsa.

Intuitio on tosi tärkeä, ja se perustuu pitkän ajan kokemukseen. Se paljastaa, onko ihminen aito.

Haastateltava

#### 6. Mitä haasteita näet rekrytinnissa tällä hetkellä?

Haastattelusta selviää, että rekrytointiprosessissa suurin haaste on kiire. Töitä on paljon, ja aina ei löydy sopivaa hakijaa. Tärkeää on myös se, ettei palkata ketään, jos sopivaa hakijaa ei löydykään. Rekrytointivirheet ovat myös kalliita. Toisaalta joskus, kun sopivaa henkilöä ei löydy, voi rekrytointi kestää kauankin. Haastateltava pitää myös osaltaan haasteena löytää se työhön sopivin henkilö. Hän kertoo, että tarkoitus on palkata meidän näköisiä, hyviä tyyppejä. Vanhoista, nykyisin jopa vääristä, mielikuvista työstä olisi päästävä eroon.

Tärkein keino uudistaa käsityksiä on kertoa avoimesti esimerkiksi ammatikorkeakoulu opiskelijoille, minkälaista työtä finanssialalla tehdään. Haastateltava vielä muistuttaa, että erittäin tärkeää on myös se, että oma henkilöstö levittää positiivista tietoa omasta työstään. Hyvä työnantajakuva ei hänen mukaansa tule kuitenkaan pelkästään mainostamalla.

Sellaisen henkilökunnan voima on suuri, joka tykkää omasta työstään. Siinä leviää hyvin tietoa meistä.

Haastateltava

## 5.2 Työnhakijoiden haastattelut

Haastateltavia oli yhteensä neljä henkilöä. Haastateltavat valikoituivat sillä perusteella, että he olivat olleet osallisena Etelä-Hämeen Osuuspankin rekrytointiprosessissa kuluneen vuoden aikana. Valinnan perusteen oli tarkoitus varmistaa, että rekrytointiprosessin kulku ja mielikuvat yrityksestä ennen prosessin päättymistä olivat vielä muistissa.

Haastateltavien joukossa oli sekä miehiä että naisia. Etelä-Hämeen Osuuspankin toimialue on laaja, ja haastateltavat ovatkin eri yksiköiden ja toimialojen edustajia. Kaikki haastatteluun osallistuneet eivät haastatteluhetkellä työskennelleet OP Etelä-Hämeellä.

### 1. Mitä sinulle tulee mieleen ensimmäisenä OP Etelä-Hämeestä?

Haastattelujen perusteella selviää, että OP Etelä-Hämeen yrityskuva ja työnantajakuva on potentiaalisten työntekijöiden silmissä positiivinen. Etelä-Hämeen Osuuspankkia kuvaillaan haastatteluissa vahvaksi ja vakavaraiseksi, luotettavaksi yritykseksi. Haastatteluista käy selvästi ilmi, että hakijat kokevat OP Etelä-Hämeen ennen kaikkea paikalliseksi pankiksi, vaikka kuitenkin tiedostetaan sekin, että OP Etelä-Häme kuuluu osaksi OP Ryhmää.

Sellainen vakavarainen luotettava yritys, jossa tehdään asiat kunnolla. Olen ollut aina osuuspankin asiakas, se vaan itsellä kuuluu asiaan. OP On ollut aina elämässäni mukana.

Haastateltava 1

Dynaaminen, moderni ja nykyaikainen toimija, jolla on valtava potentiaali ja mahdollisuudet.

Haastateltava 2

2. Miksi hait töihin juuri OP Etelä-Hämeeseen? Haitko samanaikaisesti muita työpaikkoja?

Hakijoiden erilaiset taustat ja elämäntilanteet ovat vaikuttaneet vahvasti työnhakuun. Osa hakijoista kertoo avoimesti, ettei edes hakenut muita paikkoja. Haastatteluista selviää, että haastateltavat pitävät OP Etelä-Hämettä hyvänä ja luotettavana työnantajana, ja sen vuoksi he myös ovat hakenneet avoimena olleita työpaikkoja OP Etelä-Hämeestä.

Taustalla on ollut vaikuttamassa se, että olen ajatellut aina hyvänä työnantajana. Lisäksi minua on aina kiinnostanut tämän tyyppiset asiat ammatillisesti. Sen takia hain heti, kun paikka aukesi. Minulla ei ollut varsinaisesti aiempaa pankkikokemusta.

Haastateltava 1

Luotettava ja hyvämaineinen työnantaja, mahdollisuus pitkäaikaiseen työsuhteeseen.

Haastateltava 3

3. Mistä sait tiedon avoimesta työpaikasta? Mitä mieltä olit työnhakuilmoituksesta?

Koska kyseessä ei ole mikään tietty avoin työpaikka, vaan tutkimukseen osallistuneet hakijat ovat olleet osana eri prosesseja, ovat myös avoimet paikat löytyneet eri kanavia pitkin. Tutkimuksessa kuitenkin selviää, että useat olivat kuulleet avoimesta paikasta henkilökunnan kautta. Osuuspankin oma henkilökunta on tiedottanut avoimista paikoista ystäviään aktiivisesti niin kasvotusten kuin sosiaalisen mediankin kautta.

Rekrytointiprosessissa tärkeää on myös, että työnhakuilmoitus on houkutteleva. Haastateltavat ovat niistä ilmoituksista, joihin ovat itse törmänneet olleet pääosin tyytyväisiä. Ilmoitukset ovat olleet informatiivisia ja ne ovat herättäneet kiinnostuksen.

Sain tiedon Osuuspankin henkilökunnalta.

Haastateltava 3

Osuuspankin avoimista työpaikoista, mutta myös entinen kollega laitto sähköpostia asiasta. Työnhakuilmoitus oli asiallinen ja informatiivinen, aika perinteinen.

Haastateltava 4

Sain vinkin avoimesta paikasta ystävältäni, joka työskenteli OP Etelä-Hämeessä. Huomasin paikan myös sosiaalisesta mediasta. Ilmoituksessa herätti erityisesti kiinnostuksen termit OP ja Etelä-Häme.

Haastateltava 2

Bongasin eräästä Facebook -ryhmästä, jota seuran. Ilmoitus oli innostava, toisaalta siis sellainen jossa oli mukavasti avattu työtä ja kerrottu myös työyhteisöstä. Mielestäni on tärkeää, että myös työnantaja antaa itsestään jotain tietoa jo työnhakuilmoituksessa.

Haastateltava 1

4. Tunsitko yrityksen ennalta vai tutustuitko siihen rekrytointiprosessin alkaessa?

Haastatteluissa käy ilmi, että OP Etelä-Häme on laajalti tuttu nimenomaa osana OP Ryhmää. Hakijat osaavat myös mieltää OP Etelä-Hämeen omaksi toimijakseen. Haastateltavien vastauksista selviää, että OP Etelä-Häme näkyy paikallisesti myös paljon muutoinkin, kun vain pankkitoiminnallaan.

Kun hain, en tutustunut lisää yritykseen, perustu omaan muistikuvaan. Haastattelukutsun jälkeen tutustuin lisää yritykseen; minkä tyyppistä palvelua kokonaisuudessaan.

Haastateltava 1

Tunsin aika hyvin, koska tuttavapiirissäni muutama ihminen jo työskenteli siellä. Myös Hämeenlinnalaisena OP on näkyvästi esillä monessa mm urheilussa.

Haastateltava 3

5. Millainen mielikuva sinulla oli OP Etelä-Hämeestä ennen rekrytointiprosessin aloittamista? Muuttuiko mielikuva rekrytointiprosessin aikana/jälkeen?

Haastateltavat kertovat rekrytointiprosessin vahvistaneen jo valmista positiivista mielikuvaa OP Etelä-Hämeestä. Haastatteluista käy ilmi, että OP Etelä-Hämeen työnantajakuva hakijoiden keskuudessa on positiivinen.

Aina ollut positiivinen kuva, ja se muuttui, jos mahdollista, vielä positiivisemmaksi.

Haastateltava 2

Tietoa tuli paljon lisää ja haastattelusta jäi hyvä mieli. Haastattelun jälkeen oli entistä parempi mielikuva. Ihmiset olivat mukavia ja ottamassa iloisesti vastaan.

Haastateltava 4

6. Minkälaista tiedottaminen rekrytointiprosessin aikana mielestäsi oli?

Tiedottaminen rekrytointiprosessin aikana oli osalle hakijoista ollut hidasta. On myös hyvä todeta tässä vaiheessa, ettei kukaan hakijoista kuitenkaan kokenut prosessia epäonnistuneeksi tältäkin saralta. Jotkut myös totesivat, että rekrytointiprosessit ovat yleensä aina pitkiä ja hitaita, ja on ihan ymmärrettävää, ettei hakija saa heti vastausta.

Haku kesti kauan. Olin yhteydessä puhelinsoitoilla rekrytointista vastaavaan ja halusin sillä tavoin näyttää, että olin todella kiinnostunut. Rekrytointi oli viivästynyt ja yhdessä vaiheessa kävi mielessä jo, että ei kuulu mitään, paikka on varmaan mennyt sivusuun. Olisi se ollut ihan kiva, että olisi tullut joku ilmoitus viivästymisestä. Toisaalta hain samalla muitakin paikkoja, niin olin jo vähän tottunut siihen, ettei aina vastata.

Haastateltava 1

Juuri sitä mitä oltiin luvattukin.

Haastateltava 3

Alkuperäisestä hausta ilmoitettiin lopulta, että on paljon hakijoita ja he ottavat aikalisän. Siitä rekrytoinnista ei palkattu sitten ketään. Myöhemmin juteltiin vapaamuotoisesti ja pyörät alkoivat taas pyöriä.

Haastateltava 2

7. Mitä mieltä olit haastattelutilanteesta? Mihin kiinnitit erityistä huomiota?

Haastateltavat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että haastattelutilanne oli onnistunut. Haastateltavat olivat erityisen tyytyväisiä keskustelemaan haastattelutilanteeseen. Kävi myös ilmi, että erityistä huomiota haastatteluun saapuville hakijoille saivat pankin infossa työskennelleet henkilöt, jotka ohjasivat hymyillen heidät eteenpäin.

Haastattelu tilanne oli mukavan hyvänhenkinen. Esitettiin hyviä kysymyksiä ja keskusteltiin. Sopivan positiivisessa hengessä käytiin tärkeitä ja oleellisia asioita läpi. Ei tullut sellaista oloa, että oltaisiin tentattu tai lähdetty kaivamaan asioita. Positiivinen, asiantunteva kuva. Hymyilevät kasvot olivat heti vastassa haastatteluun tullessa infossa. Ensihetkissä loi oikeanlaisen vaikutelman.

#### Haastateltava 2

Miljöö. Miten konttori oli rakennettu. Katselin tiloja ja hyvää sijaintia. Saavuin pääaulan kautta, ja minua oltiin heti vastassa. Itseä jännitti haastattelu etukäteen, mutta se meni mukavasti ja keskustelevasti. Haastateltavat eivät hiillostaneet vaan keskusteltiin hyvässä hengessä.

#### Haastateltava 4

### 8. Miten rekrytointiprosessi mielestäni sujui kokonaisuudessaan?

Haastateltavat toteavat, että rekrytointiprosessin eteneminen nopeutuu loppua kohden. Alku näyttäytyy hakijoille hitaampana. Lähtökohtaisesti haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että kokonaisuudessaan rekrytointiprosessi oli onnistunut.

Kokonaisuudessaan ihan hyvin. Kun sitten se pyörä lähti pyörimään niin tosi nopeasti nimet sopparissa. Toivoin hirveästi, että täältä natsaisi.

#### Haastateltava 1

Mun mielestä hyvin. Meni alusta loppuun niin kuin pitikin, ei mitään mitä olisi voitu tehdä paremmin.

#### Haastateltava 4

### 9. Mitä voitaisiin mielestäsi tehdä toisin/olla tekemättä, jotta rekrytointi sujuisi paremmin?

Varsinaista palautetta prosessin kehittämiseen liittyen saatiin tutkimuksessa vain niukasti. Tämä osaltaan tukee myös sitä, että OP Etelä-Hämeen tämän hetkinen rekrytointiprosessi on hakijoidenkin mielestä toimiva.

Haastatteluista käy kuitenkin ilmi yhteisenä heikkoutena hakijaviestintä, tai sen vähäisyys. Hakijaviestinnän lisääminen olisi haastateltavien mielestä rekrytoinnin sujuvuuden kannalta toivottavaa, jotta hakijat tietäisivät koko ajan missä mennään.

Rekrytoivataho voisi olla hakijoihin päin aktiivisemmin yhteydessä, mikäli esimerkiksi rekrytointi viivästyy. Noin muuten en osaa sanoa, kaiken kaikkiaan sujuvaa ja informatiivista.

#### Haastateltava 1

Jälkikäteen tietysti tulee mieleen se, mikä on hirveän vaikea hallita talotasolla mutta, miksi julkinen haku ei edennytkään ja miten siitä informoitiin hakijoita. Mutta muuten jos vastaavanlaisiin kokemuksiin pyritään, niin ollaan aivan oikealla tiellä.

#### Haastateltava 2

10. Tukiko rekrytointiprosessi mielikuvaasi OP Etelä-Hämeestä?

Loppujen lopuksi voidaan kuitenkin todeta haastattelujen pohjalta, että OP Etelä-Hämeen rekrytointiprosessi tukee jo syntyneitä positiivista mielikuvaa yrityksestä. OP Etelä-Häme on hakijoiden mielestä hyvä ja luotettava työnantaja. OP Etelä-Hämeessä työskentelee tietyn henkisiä ihmisiä, jotka osaltaan vahvistavat positiivista kuvaa työnantajastaan.

Hyvä mielikuva jäi. Olen kiitollinen siitä, että pääsin haastatteluun.

#### Haastateltava 4



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön alussa perehdyttiin työnantajakuvaan ja rekrytointiin käsitteinä sekä niihin vaikuttaviin osa-alueisiin. Lisäksi työssä perehdyttiin hakijakokemukseen, joka on merkittävästi kytköksissä rekrytointiprosessin sujuvuuteen. Työn teoreettisen viitekehyksen jälkeen perehdyttiin tutkimuksen teoriaan ja tutkimuksen toteutukseen, jonka jälkeen esiteltiin tutkimuksen tulokset.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda vastaukset työn alussa esitettyihin keskeisiin tutkimusongelmiin. Työn tutkimusongelmat olivat:

- Millainen on toimiva rekrytointiprosessi?
- Miten rekrytointiprosessia voidaan kehittää työnantajakuvan näkökulmasta?
- Millaisia ovat hakijoiden kokemukset rekrytointiprosessista?
- Miten työnantajan ja työnhakijan näkemykset rekrytointiprosessista ja työnantajakuvasta kohtaavat?

Tutkimuksen avulla saatiin vastaukset edellä mainittuihin tutkimusongelmiin. Tutkimus toi esille selkeitä vastauksia, siitä miten työnhakijat kokevat rekrytointiprosessin ja työnantajakuvan OP Etelä-Hämeestä. Tutkimuksesta saatiin myös selville se, miten työnantajakuva vahvistui rekrytointiprosessin edetessä. Vastausten avulla saatiin myös selville rekrytointiprosessin vahvuudet ja heikkoudet. Tähän voidaan nimetä esimerkiksi selvänä vahvuutena haastattelutilanteet ja heikkoutena hakijaviestintä.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että OP Etelä-Hämeen rekrytointiprosessi on kokonaisuudessaan melko toimiva. Työnhakijoiden näkemykset OP Etelä-Hämeestä työnantajana vastasivat vahvasti sitä kuvaa, mitä OP Etelä-Häme haluaa itsekin luoda. Työnhakijat pitivät OP Etelä-Hämettä luotettavana, paikallisena ja vakavaraisena toimijana. Työnantajan edustaja luonnehti OP Etelä-Hämettä miltei samoilla sanoilla.

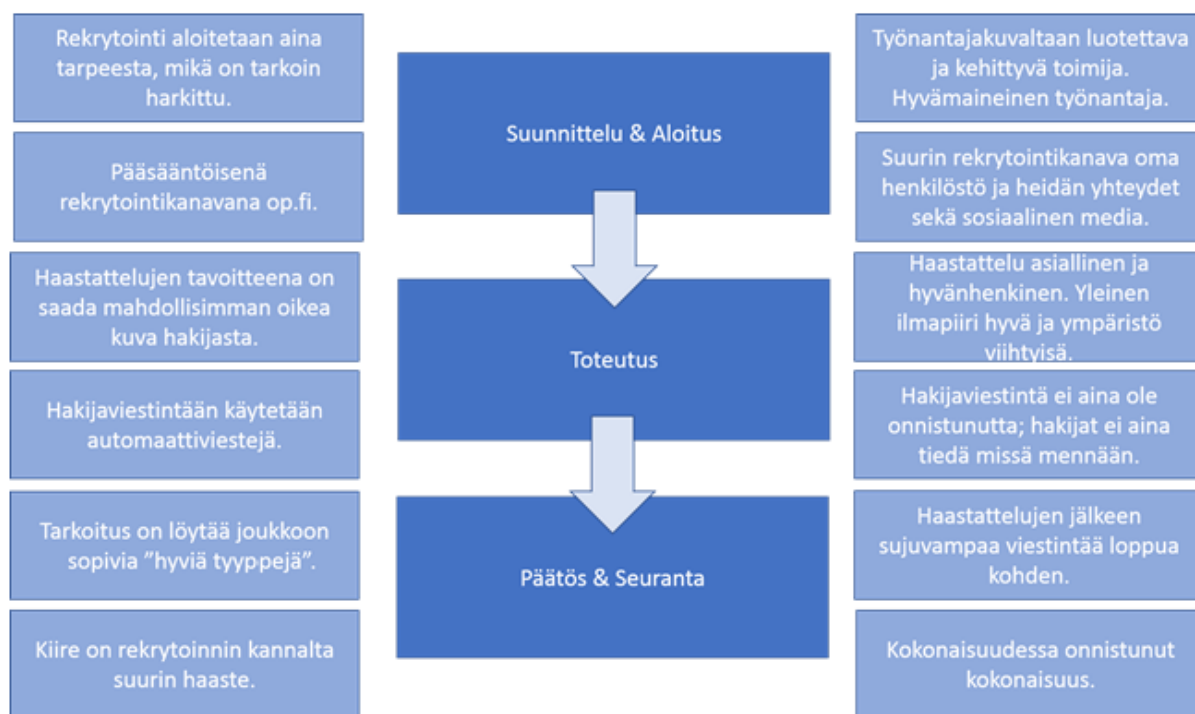
Rekrytointi on monitahoinen ja monen tekijän muodostama kokonaisuus. Toimiva rekrytointiprosessi vahvistaa hyvää työnantajakuvaa ja luo pohjan hyvälle hakijakokemukselle, kuten tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa on kerrottu. Ihmiset voivat kokea rekrytointiprosessin eri tavoilla, mutta tämä tutkimus vahvistaa, että jokainen hakija kiinnittää rekrytointiprosessissa huomiota melko samoihin asioihin. Haastatteluiden perusteella hakijoille tärkeitä asioita rekrytointiprosessissa on erityisesti se, että prosessi on sujuva ja nopea, ja hakijoille viestitään prosessin etenemisestä.

Kaikki haastateltavat olivat samoilla linjoilla siitä, että työhaastattelu on suuressa roolissa hakijakokemuksen onnistumisessa. Haastatteluista kävi ilmi, että OP Etelä-Hämeen haastattelutilanteet ovat olleen odotusten mu-

kaisia. Enemmistöstä haastateltavista oli sitä mieltä, että haastattelu tilanne oli rento, mutta asiallinen. Haastateltavat kokivat myös olonsa tervetulleeksi saapuessaan työhaastatteluihin, ja se osaltaan vahvisti positiivista hakijakokemusta.

Vastauksista käy ilmi, että vaikka OP Etelä-Hämeen rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan onkin sujuva, on siinäkin heikkouksia. Hakijaviestintä on rekrytointiprosessin ja hakijakokemuksen oleellinen tekijä. Kun siinä onnistutaan, on hakijoiden tyytyväisyys hakuprosessiin korkeampi, vaikkei tulisi sikaan valituksi. Hakijaviestintä lisää hakijan ja työnantajan välistä tasaver-taisuutta ja luotettavuutta molemmin puolisesti. Aktiivinen hakijaviestintä kertoo hakijalle, että hänestä ollaan kiinnostuneita. Jatkossa OP Etelä-Hämeen rekrytointiprosesseissa tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota hakijaviestinnän toimivuuteen.

Kokosin vielä työnantajan edustajan haastattelusta sekä työnhakijoiden haastatteluista pääkohdat alla olevaan taulukkoon hieman mukailien prosessin kulkua. Taulukosta ilmenee tässä tutkimuksessa esille tulleet pääkohdat rekrytointiprosessista ensin työnantajan edustajan näkökulmasta vasemmalla ja oikealla työnhakijoiden näkökulmasta.



Kuva 5 Rekrytointiprosessi OP Etelä-Hämeessä tämän opinnäytetyön tuloksien pohjalta.

OP Etelä-Hämeellä on aikaisemmin tutkittu työnantajakuva yleisellä tasolla ja esimerkiksi ammattikorkeakoulussa opiskelevien näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin pankkialalle hakeneiden ja näin ollen rekrytointiprosessin läpikäyneiden työnantajakuva. Työn avulla toimeksiantaja sai ajankohtaista informaatiota suoraan rajatulta kohderyhmältä.

Tätä tietoa on toimeksiantajan mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa rekrytoinnin yhteydessä. On kuitenkin otettava huomioon, että tämän tutkimuksen tulos ei ole pienen otantansa vuoksi tieteellisesti pätevä vaan sitä voidaan pitää enemmänkin suuntaa-antavana ohjeena.

Tämän opinnäytetyön tekeminen opetti paljon rekrytoinnin monikanavaisuudesta, työnantajakuvan kehittymisestä, hakijakokemuksesta ja havainnollisesti, kuinka laaja kokonaisuus rekrytointi on. Tutkimuksen laatiminen ja toteuttaminen olivat opettavaisia kokemuksia, sillä aikaisempaa kokemusta tutkimuksien toteuttamisesta ei ollut. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö lisäsi kattavasti tietämystäni työnantajakuvasta ja rekrytoinnista.

## LÄHTEET

Ahloth, A. (2016). *Kohtelee työnhakijaa kuin parasta asiakastasi*. *LinkedIn pulse*. 9/2016. Haettu 15.5.2017 osoitteesta

<https://www.linkedin.com/pulse/kohtelee-ty%C3%B6nhakijaa-kuin-parasta-asiakastasi-aki-ahloth?trk=mp-reader-card>

Duunitori (2015). *Hyvä työnantajamielikuva on avain onnistuneeseen rekrytointiin*. Kansallinen rekrytointitutkimus 29.4.2015. Haettu 15.5.2017 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/tyonantajamielikuva/>

Helsilä M., Salojärvi S. (2009). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum

Hirsjärvi S., Hurme H. (2000.) *Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro.

Kauppalehti (2015) *Tuleeko työnhakijasta yrityksesi arvostelija vai puolestapuhuja?* Kulmahuone 6.7.2015. Haettu 15.5.2017 osoitteesta

<http://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/hakijakokemus-voi-maarittaa-tuleeko-tyonhakijasta-yrityksesi-arvostelija-vai-puolestapuhuja>

Kjelin, E., Kuusisto, P. (2003). *Tulokkaasta tuloksetekijäksi*. Helsinki: Talentum.

Korpi, T., Laine, T., & Soljasalo, J. (2012). *Suhteellinen rekrytointiteoria*. Kopijyvä Oy.

Laine, T. (2015) *Employer brand journey eli työnantajamielikuvan synty*. Blogijulkaisu 29.5.2015. Haettu 16.7.2017 osoitteesta <https://www.somemhow.fi/employer-brand-journey-eli-tyonantajamielikuvan-synty/>

Markkanen, M. (2008). *Onnistu rekrytointihaastattelijana*. Helsinki: WSOYpro.

Markkanen, M. (2002). *Onnistu rekrytoinnissa*. Juva: WSOY.

Monster (n.d). *8 vinkkiä työpaikkailmoituksen tekoon*. Haettu 15.5.2017 osoitteesta <http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/monsterin-kaytto/pikaoppaat-rekrytointiin/houkutteleva-tyopaikkailmoitus.aspx>

Op.fi. (n.d.). OP Etelä-Häme. Haettu 1.7.2017 osoitteesta <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/osuuspankit/op-etela-hame?cid=151147203&srcpl=3>

Peeling, N. (2008). *Brilliant manager what the best managers know, do and say*. Harlow: Pearson Prentice Hall.

Rantanen S. 2013. *Employee Experience Agency Emine. Onko yritysbrändillä ja työnantajabrändillä eroa?* Haettu 15.7.2017 osoitteesta <http://emine.fi/blogi-yritysbrandi-tyonantajabrändi-erot/>

Raahen seudun yrityspalvelut (n.d.). *Rekrytointiprosessin vaiheet*. Haettu 15.7 osoitteesta [http://www.raahenseudunyrityspalvelut.fi/instance/data/prime\\_product\\_julkaisu/testi/embeds/testi3wwwstructure/18745\\_Rekrytointiprosessin\\_vaiheet\\_uusi.pdf](http://www.raahenseudunyrityspalvelut.fi/instance/data/prime_product_julkaisu/testi/embeds/testi3wwwstructure/18745_Rekrytointiprosessin_vaiheet_uusi.pdf)

Salli, M. & Takatalo, S. (2014). *Loista rekrytoijana – hoida kosintamatka tyylillä*. Viro: Meedia Zone Oü.

Tyoelamaan.fi. (n.d.). *Työ elämään*. Haettu 15.7.2017 osoitteesta <https://tyoelamaan.fi/tyosuhde/tyosopimus/>

Valvisto E. (2005). *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Helsinki: Talentum.

Vahtio E. (2005). *Rekrytointi menestystekijänä*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Villa, H. (2016) *Hyvä hakijakokemus – onnistuneen rekrytoinnin edellytys*. Blogijulkaisu 17.11.2016. Haettu 15.5.2017 osoitteesta <http://blogi.manpower.fi/hyva-hakijakokemus-onnistuneen-rekrytoinnin-edellytys>

Österberg, M. (2005). *Henkilöstöasiantuntijan kirja*. Helsinki: Edita Prime Oy.

## HAASTATTELUT

OP Etelä-Hämeen työnantajanedustaja, 23.5.2017

Haastateltava 1, 6.6.2017

Haastateltava 2, 28.5.2017

Haastateltava 3, 6.6.2017

Haastateltava 4, 1.6.2017

## LIITTEEN OTSIKKO

## Haastattelukysymykset

## HAKIJOILLE:

1. Mitä sinulle tulee mieleen ensimmäisenä OP Etelä-Hämeestä?
2. Miksi hait töihin juuri OP Etelä-Hämeeseen?  
Haitko samanaikaisesti töitä muualta?
3. Mistä sait tiedon avoimesta työpaikasta? Mitä mieltä olit työnhakuilmoituksesta?
4. Tunsitko yrityksen ennalta vai tutustuitko siihen rekrytointiprosessin alkaessa?
5. Millainen mielikuva sinulla oli OP Etelä-Hämeestä ennen rekrytointiprosessin aloittamista?  
Muuttuiko mielikuva rekrytointiprosessin aikana/jälkeen? Jos, niin miten?
6. Minkälaista tiedottaminen rekrytointiprosessin aikana mielestäsi oli?
7. Mitä mieltä olit haastattelutilanteesta?  
Mihin kiinnitit erityistä huomiota haastattelussa?  
Kun saavuit haastatteluun, mihin kiinnitit ensimmäisenä huomiota?
8. Miten rekrytointiprosessi mielestäni sujui kokonaisuudessaan?
9. Mitä voitaisiin mielestäsi tehdä toisin/olla tekemättä, jotta rekrytointi sujuisi paremmin?
10. Tukiko rekrytointiprosessi mielikuvaasi OP Etelä-Hämeestä?

## TYÖNANTAJAN EDUSTAJALLE:

1. Minkälaista kuvaa OP Etelä-Häme haluaa luoda hakijoilleen?
2. Mistä rekrytointitarve syntyy tai kuka sen määrittää?
3. Missä kanavissa työpaikkailmoitus on tavallisesti näkyvissä?
4. Miten hakijaviestintä rekrytointiprosessin aikana hoidetaan?
5. Minkälainen on mielestäsi onnistunut haastattelu?
6. Mitä haasteita näet rekrytointiprosessissa?