



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Rekrytointiprosessin kehittäminen LähiTapiola Pääkaupunkiseudulla

Mari Epäily

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Rekrytointiprosessin kehittäminen LähiTapiola Pääkaupunkiseudulla

Mari Epäily
Restonomi Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2018

Mari Epäily

Rekrytointiprosessin kehittäminen LähiTapiola Pääkaupunkiseudulla

Vuosi 2018 Sivumäärä 38

Opinnäytetyön aiheena on rekrytointiprosessin kehittäminen LähiTapiola Pääkaupunkiseudulla. Tutkimustehtävänä oli tunnistaa rekrytointiprosessissa piilevät haasteet ja kehittämis-kohteet, ja tavoitteena esittää kehitysehdotukset tehokkaammalle ja hyvää työnantajamielikuvaa tukevalle rekrytointitavalle. Aihe valikoitui, koska organisaatiossa oli jatkuva tarve asiakaspalveluhenkilöstölle, ja sopivien henkilöiden löytymistä pidettiin haasteellisena. Koska asiakaspalvelutehtävissä oli kova vaihtuvuus ja rekrytointeja tehtiin paljon, rajaantui opinnäytetyön aihe asiakaspalvelu- ja myyntihenkilöstön rekrytointiin.

Teoriaosuudessa käsitellään ensin rekrytointia kokonaisuudessaan, jonka jälkeen perehdytään työnantajamielikuvan tärkeyteen rekrytoinnissa, ja lopuksi syvennytään tarkemmin rekrytointiprosessiin.

Tutkimusmenetelmäksi valikoituivat laadullinen strukturoimaton, sekä puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tutkimusta varten haastateltiin LähiTapiola Pääkaupunkiseudun kuutta rekrytoivaa esimiestä, kolmea vuoden 2017 lopulla rekrytoitua asiakaspalvelutyöntekijää, hallintopäällikköä, sekä LähiTapiola Palveluyhtiön henkilöstöpäällikköä. Haastattelujen pohjalta pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava ja realistinen näkemys siitä, kuinka rekrytointiprosessi toimii rekrytoivan esimiehen, sekä rekrytointiprosessin kokeneiden työnhakijoiden kannalta, ja millainen on HR:n rooli prosessissa.

Tutkimuksen pohjalta selvisi, että rekrytointi oli pitkälti esimiesten vastuulla, ja enemmän asiantuntemusta ja HR:n apua olisi tarvittu hakemusten läpikäyntiin, haastatteluiden tekemiseen ja soveltuvuustestauksiin. Vaihtuvuus oli suuri ja esimiehiltä kului paljon aikaa rekrytointeihin, joten laadukkaammalla rekrytointitavalla vaihtuvuuskin saattaisi pienentyä. Olisi järkevää palkata HR-asiantuntija tekemään rekrytoinnit asiantuntevasti, laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Työnantajamielikuvaa parantaisi laadukkaampi rekrytointiprosessi, ja sitä voisi edelleen parantaa rekrytointeja varten luodun houkuttelevan laskeutumissivun avulla. Työpaikkailmoitusten julkaisukanavana toimisi rekrytointiportaalien sijasta todennäköisesti paremmin internetin mainosverkostot ja sosiaalinen media, josta liikennettä ohjattaisiin laskeutumissivustolle.

Asiasanat: Rekrytointi, Rekrytointiprosessi, Työnantajamielikuva

Epäilys, Mari Epäilys

Development of Recruitment Process at LähiTapiola Metropolitan Area

Year	2018	Pages	38
------	------	-------	----

The objective of this thesis is to develop the recruitment process at LähiTapiola Metropolitan Area. The objective was to identify challenges and development areas in the recruitment process and to present development proposals for a more efficient and better recruitment approach so that the employer image would be better. The subject was selected because the organization has a constant need for customer service personnel, and as finding suitable people was considered a challenge, the thesis was only targeted at the recruitment process of customer service and sales personnel.

Both the qualitative, unstructured, and semi-structured theme interview was selected as the research methods. Six recruiting managers at LähiTapiola Metropolitan Area, three customer service representatives recruited at the end of 2017, the chief administrative officer, and the human resources manager of LähiTapiola Palveluyhtiö were interviewed. The interviews provided a comprehensive and realistic view of how the recruitment process works for the recruiting supervisor, for the experienced jobseekers and what role HR plays in the process.

The survey indicated that recruitment was mainly the responsibility of superiors, and more expertise and HR assistance were needed for examining applications, interviewing, and testing applicants for suitability. Recruitments were ongoing and the managers spent a lot of time on recruits, so it would be wise to hire an HR expert to make recruits efficient, high-quality and cost-effective. The employer image could be enhanced by an attractive landing page created for recruits, and instead of using recruitment portals, job advertisements could be better seen in online advertising networks and social media, from which the traffic would be diverted to the landing site.

Keywords: Recruitment, The Recruitment Process, Employer Image

Sisällys

1	Johdanto	6
2	LähiTapiola-ryhmä	7
3	Rekrytointi.....	8
3.1	Työnantajamielikuvan tärkeys rekrytoinnissa.....	10
3.2	Rekrytointiprosessi.....	13
4	Menetelmät ja niiden toteuttaminen	18
4.1	Haastattelu.....	19
4.2	Haastattelutulosten analysointi	19
4.2.1	Rekrytoivien esimiesten haastattelut	20
4.2.2	Työntekijöiden haastattelut	25
4.2.3	HR-asiantuntijoiden haastattelut	26
5	Tulokset.....	28
6	Johtopäätökset	32
	Lähteet	34
	Kuviot	36
	Liitteet.....	37

1 Johdanto

Opinnäytetyö käsittelee LähiTapiola Pääkaupunkiseudun rekrytointiprosessia. Tavoitteena on kehittää rekrytointiprosessia tunnistamalla siinä piileviä kehityskohteita ja esittää opinnäytetyön johtopäätöksissä kehitysehdotukset prosessin parantamiseksi. Aihe valikoitui, koska organisaatiossa on jatkuva tarve asiakaspalveluhenkilöstölle, ja rekrytointiprosessin koettiin olevan esimiehille työläs. Opinnäytetyö on laadullinen kehittämistyö, jossa on teorian ja haastatteluiden pohjalta tarkoitus löytää tehokkain keino löytää potentiaaliset työnhakijat ja -tekijät, sekä hyvää työnantajamielikuvaa tukeva rekrytointitapa.

Aihe on mielenkiintoinen, koska rekrytoinneissa on toisaalta kyse yrityksen sisäisistä prosesseista, ja toisaalta työnantajamielikuvasta, joka muodostuu työnhakijoiden mielessä tarinoiden ja mielikuvien pohjalta. Henkilöstö on palveluyrityksen tärkein voimavara ja rekrytoinnissa on tärkeää, että yritys saa innostettua juuri oikeanlaiset hakijat eri markkinointikanavista ja rekrytointifoorumeilta hakemaan paikkaa, ja potentiaalisten henkilöiden löytäminen kymmenien tai jopa satojen hakijoiden joukosta.

Opinnäytetyön tietoperustaosuudessa käsitellään ensin yleisesti rekrytointia, sitten työnantajamielikuvan tärkeyttä rekrytoinnissa ja rekrytointiprosessia. Aihetta valittaessa oli tarkoitus keskittyä rekrytointiin ja sen prosessiin, mutta haastattelujen kautta heräsi kiinnostus ja tarve tutkia aihetta myös työnantajamielikuvan kautta. Menetelmänä kehitystyössä käytetään haastattelua. Opinnäytetyötä varten haastatellaan kuutta LähiTapiola Pääkaupunkiseudun rekrytoivaa esimiestä, kolmea puolen vuoden sisällä aloittanutta asiakaspalvelutyöntekijää, hallintopäällikköä, ja LähiTapiola Palveluyhtiön henkilöstöpäällikköä. Haastattelut toteutetaan LähiTapiola Pääkaupunkiseudun tiloissa Kampissa, tammikuu 2018 - huhtikuun 2018 välisenä aikana.

Toimin vakuutusedustajana LähiTapiola Pääkaupunkiseudulla, ja organisaatiossa etenkin asiakaspalvelutason tehtävissä vaihtuvuus on suuri. Opinnäytetyössä rekrytointiprosessi onkin rajattu asiakaspalvelu- ja myyntihenkilöstön rekrytointiin, ja työn ulkopuolelle jäävät johdon ja asiantuntijoiden rekrytoinnit.

Opinnäytetyössä on ensimmäisenä LähiTapiolan yritysesittely, joka jälkeen kerrotaan työskentelystä vakuutusosalalla. Sen jälkeen opinnäytetyössä on teoriaa rekrytointiin, työnantajamielikuvaan ja rekrytointiprosessiin liittyen. Tämän jälkeen esitellään opinnäytetyössä käytetty menetelmä, eli haastattelu, jonka jälkeen on haastattelutulosten analysointi, ja lopuksi tulokset ja kehitysehdotukset.

2 LähiTapiola-ryhmä

LähiTapiola on noin 1,6 milj. omistaja-asiakkaan omistama, keskinäiseen yhtiömuotoon perustuva yhtiöryhmä, jolla on asiakkaina henkilö-, yritys-, maatalo- ja yhteisöasiakkaita. LähiTapiolan tuotteet ja palvelut kattavat niin sijoittamisen ja säästämisen, kuin vahinko- henki- ja eläkevakuuttamisen palvelut. LähiTapiola-ryhmä jakaantuu 20 alueyhtiöön, joissa työskentelee yhteensä noin 3400 henkilöä. Alueellisista yhtiöistä suurin on LähiTapiola Pääkaupunkiseutu, jossa työskentelee reilu 230 henkilöä. Joka viides pääkaupunkiseudulla asuva on LähiTapiolan asiakas. (LähiTapiola 2018)

LähiTapiola-ryhmä sai marraskuussa 2017 ”Great Place To Work[®]” -sertifioinnin suurten yritysten sarjassa ja sertifikaatti on voimassa vuoden. Sertifikaatti myönnetään yritykselle, jonka Trust Index - tulos on vähintään 70%. Työntekijöiden näkökulmasta hyvä työpaikka on sellainen, jossa työntekijät luottavat organisaationsa johtoon ja kokevat, että johdon toiminta on uskottavaa, työntekijöitä kohdellaan kunnioittavasti ja heidät koetaan arvostetuiksi työyhteisön jäseniksi. Hyvässä työpaikassa työntekijät ovat ylpeitä siitä, mitä tekevät, mitä työyhteisö tekee ja myös organisaation imagosta. Yhteishenki on myös tärkeää, ja se että nauttii työskentelystä työkavereidensa kanssa. (Great Place To Work 2018)

Finanssialan keskusliiton julkaiseman ”Töissä Finanssialalla” - tutkimuksen (2017, 11) mukaan pankki- ja rahoitusala oli nuorilta kysyttäessä kymmenen kiinnostavimman alan joukossa. Sukupuolten välillä vastauksissa oli suuri ero; pojilla ala oli kolmanneksi kiinnostavin, tytöillä ei päässyt edes kymmenen kärkeen. (Finanssialan keskusliitto 2017, 11.)

Finanssiala on naisvaltainen ja työntekijät ovat joko melko nuoria tai senioreita. Alalla on vähemmän keski-ikää lähestyviä. Vuonna 2015 alalla työskentelevistä 70% oli naisia, vaikkakin johtajataso oli edelleen miesvaltainen (Finanssialan keskusliitto 2017, 6; 10.) Vakuutuslalla yleisimpiä koulutuksia ovat merkonomi ja tradenomi. Kun suuret ikäryhmät väistyvät työelämästä, tulee vakuutuslallakin tilalle nuoria korkeammin koulutettuja, joilla aiempaa enemmän on odotuksena työpaikkaa kohtaan työn joustavuus, merkityksellisyys sekä itsenäisyys. Odotusten myötä myös työtavat muuttuvat, ja vaaditaan entistä enemmän itseohjautuvuutta, innovaatiokykyä, parempia vuorovaikutus- ja ryhmätyötaitoja sekä monikulttuurisuutta, kieli-taitoa ja kykyä työskennellä erilaisista taustoista tulevien henkilöiden kanssa. Suurten ikäryhmien jäädessä pois, kilpailu osajista kiristyy ja organisaatioiden on panostettava työnantaja-mielikuvan houkuttelevuuteen. (Rajander-Juusti 2012, 4.)

Sähköisen median ja mobiilipalveluiden käytön arvioidaan entisestään lisääntyvän, mikä edellyttää uudenlaisia valmiuksia myös henkilöstön rekrytointi- ja tiedonvaihtokanavilta. Finanssialan suurina muutoshasteina nähdään tulevaisuuden vuosina se, että alan on oltava enemmän läsnä asiakkaidensa elämässä. Tulevaisuudessa palvelut keskittyvät enemmän verkkoon

ja työkulttuuri muuttuu joustavammaksi. Muutosten myötä tarvitaan myös vakuutuslalla uudenlaista osaamista, kuten kykyä hyödyntää teknologiaa, monikulttuurisuustaitoja, liiketoimintaosaamista ja erityisesti hyviä asiakaspalvelutaitoja. Esimies on jatkossa ensisijaisesti valmentaja, joka kirkastaa työntekijöille työn merkityksellisyyttä, ja auttaa vanhoja konkreetta jaksamaan ja viihtymään työelämän muuttuneissa kuvioissa. Esimiestyön haluttavuuden arvellaan vähenevän, mikä edellyttää johtamis- ja esimiesvalmennusta, jotta pystytään laajalaisemmin ja tehokkaammin johtamaan henkilöstön hyvinvointia. (Rajander-Juusti 2012, 4.)

Finanssialan keskusliiton tutkimuksen (2017, 9) mukaan jatkuva digitalisaation kehitys ja sen mukanaan tuoma teknologia ja uudet palvelumallit vaativat myös henkilöstöltä uudenlaista osaamista.

Yliopistossa opiskelevia ja tradenomeja haastateltiin T-Median ”Luottamus & Maine” -tutkimukseen finanssialan kiinnostavuudesta ja alalle hakeutumisen syistä. Tärkeimmiksi työpaikan valintakriteereiksi nousivat työn merkittävyys, mielenkiintoiset työtehtävät, työpaikan ilma- piiri, sekä hyvä palkkataso ja urakehitysmahdollisuudet. (Finanssialan keskusliitto 2017, 11)

3 Rekrytointi

Lampikoski (2005, 11-12) kertoo, että vuosien 2000-2015 aikana työvoimasta Suomessa on arvioitu poistuvan noin miljoona ihmistä. Tätä vajetta eivät nuoret täysin riitä korvaamaan määrällisesti tai laadullisesti, joten hyvistä työntekijöistä käydään kovaa kilpailua. Nuoret, hyvin koulutetut ovat alttiimpia vaihtamaan työpaikkaa parempien työmahdollisuuksien osuessa kohdalle. Nuoret hakevat balanssia työelämän ja arjen väliltä, ja etsivät mahdollisuuksia toteuttaa tavoittelemansa elämäntyyliä. Organisaatiosta lähtemisen motiiveiksi listataan sekä negatiiviset tekijät organisaatiossa, että organisaation ulkopuolelta tulevat, positiiviset, houkuttelevat vetovoimatekijät. (Lampikoski 2005, 11-12, 102.)

Uuden ihmisen rekrytointi vaatii merkittävän taloudellisen panostuksen, joten yrityksen tulisi pyrkiä maksimoimaan paikan täyttämistä syntyvä hyöty. Rekrytointi on aina riski, mutta samalla myös iso mahdollisuus. (Vaahtio 2005, 30.)

Christine Porath (2016) kertoo Harvard Business Review:n artikkelissa tutkimuksesta, jossa oli mukana 11 yritystä eri toimialoilta ja joissa työskenteli yhteensä lähes 60 000 ihmistä. Tutkimuksessa tarkasteltiin, miten negatiivisesti asennoitunut ”toxic employee” vaikuttaa työyhteisöön. Selvisi että yhtä, huonoa ilmapiiriä ympärilleen luovaa työntekijää kohden, täytyisi olla vähintään kaksi supersuorituja. Näitä kerrottiin olevan vain noin 1% kaikista työntekijöistä. Yhden tällaisen supertyöntekijän laskettiin tuovan yritykselle vuosittain keskimäärin

\$5000 voittoa, kun taas yksi ilmapiiriä myrkyttävä työntekijä maksaa yritykselle \$12 000 vuodessa. Summaan ei ole laskettu mukaan välillisiä kustannuksia, jotka aiheutuvat työilmapiirin myrkyttämisestä, löyhästä työmoraalista ja asiakkaiden suututtamisesta. Tämä asettaa paineita myös rekrytointiin. (Porath 2016.)

Kaijala (2016, 19) mainitsee kirjassaan, että hyvän ja huonon työntekijän palkassa ei ole eroa, joten työnantajan todellakin kannattaa palkata paras työmarkkinoilta saatavilla oleva henkilö. Rekrytoinnin sudenkuopiksi Kaijala (2016, 22-26) listaa seuraavat: rekrytoija ei tiedä mitä etsii, työntekijää haetaan tämän päivän tarpeeseen tulevaisuutta miettimättä, rekrytointiprosessissa keskitytään väärin asioihin, ihmisten keskinäistä dynamiikkaa ei testata ja arvioida, ja lopulta rekrytoinneista valikoitu osaa jätetään rekrytoinnin jälkeen yksin. (Kaijala 2016, 22-26.)

Rekrytointitarve liitetään yrityksissä usein yrityksen kasvuun, eikä mietitä ennakkoon ikärakenteesta tai muista syistä johtuvan poistuman aiheuttamaa rekrytointitarvetta. Tämän takia työvoiman tarve tulee usein yllättäen. Pk-yrityksissä rekrytointitarve tulee tulevina vuosina vielä kasvamaan, kun Suomea uhkaa työvoimapula suurien ikäluokkien jäädessä työelämästä. (Pitkänen 2001, 76.)

Vaikka yrityksen johtajisto olisi kuinka korkeasti koulutettu, on yritys ulkoapäin katsovien silmissä saman näköinen kuin sen asiakasrajapinnassa toimivat työntekijät. Tämän takia rekrytointiin tulisi panostaa (Vaahtio 2007, 10). Heinonen (2006, 44-45) kertoo suomalaisten yritysjohtajienkin allekirjoittavan amerikkalaisen Cherenson Groupin tutkimustuloksen siitä, että hyvämaineisiin yrityksiin mennään jopa pienemmällä palkalla töihin, koska mielenkiintoista työtä, mahdollisuutta kehittyä ja oppia uutta pidetään niin tärkeänä. Ihmiset haluavat mieluummin olla menestyvän yrityksen joukoissa, kuin häviäjien. (Heinonen 2006, 45.)

Pitkänen kertoo (2001, 76) työelämämuutoksen näkyvän, kun vertailee työpaikkailmoituksia viimeisen 10 vuoden ajalta; vanhemmissa ilmoituksissa yritys kertoo mihin toimeen ja minkälaista henkilöä haetaan, uudemmissa kuvataan, millainen yritys on ja mitä se edustaa, ja mitä yritys työntekijöilleen tarjoaa. (Pitkänen 2001, 76.) Haastattelutilanteessa työnhakija voi tänä päivänä myös aiempaa tasapuolisemmin ”haastatella” yritystä palkkaukseen, työn monipuolisuuteen, joustavuuteen ja arvomaailmaan liittyvistä asioista, samoin kuin yritys haastattelee työnhakijaa (Pitkänen 2001, 176).

Lainsäädäntö asettaa työntekijän turvaksi erinäisiä sääntöjä ja periaatteita, joita rekrytoinnissa on noudatettava. Näitä ovat mm. yksityisyydensuojalaki, yhdenvertaisuuslaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain muuttamisesta, henkilötietolaki, sekä sähköisen viestinnän tietosuojalaki. (Vaahtio 2007, 42-43.)

Työpaikkailmoituksia julkaistaan usein kotisivujen lisäksi erilaisia verkkofoorumeilla. Internetin rekrytointikanavista Suomen käytetyin on maksuton TE-toimiston ”Avoimet paikat” - sivusto. Sivustolla tehdään kuukausittain 14-18 miljoonaa paikkahakua, ja työnhakijoille lähetetään Paikkavahti - palvelun kautta kuukausittain 3-4 miljoonaa sähköpostia. (TE-Palvelut 2018.) Oikotie.fi rekrytointisivustolla on keskimäärin 230 000 kävijää per viikko, ja Oikotien kautta rekrytointi-ilmoituksen voi julkaista lisänäkyvyyden saamiseksi myös Sanomien mainosverkostossa. Duunitori.fi:llä on noin 200 000 viikkokävijää ja monster.fi:llä noin 90 000.

Sosiaalisen median kanavista LinkedInillä on noin 980 000 käyttäjää Suomessa ja sivustolla tehdään paljon perinteisiä rekrytointihakuja, sekä suoraan hakua vaativampiin paikkoihin. (Dagmar 2017.) Myös Facebook on lanseerannut työnhakupalvelun, jossa työnantaja voi kohdentaa työpaikkailmoituksia, ja työnhakija hakea niitä sijainnin, toimialan ja työtehtävän mukaan. Palvelu on otettu käyttöön vuonna 2017 ja vuoden 2018 se julkaistiin 40 uudessa maassa, Suomessa palvelun käyttö yleistyneenä vuoden 2018 aikana. (Valtari 2018.) Sosiaalinen media on tänä päivänä tärkeä rekrytointikanava. Headhunterit ja työnantajat luovat sosiaalisen median kautta uusia kontakteja ja parantavat omaa työnantajakuvaansa (Kortesuo 2014, 15-16).

3.1 Työnantajamielikuvan tärkeys rekrytinnissa

Aula & Heinonen (2011, 70) muistuttavat työelämämuutoksen vaikutuksesta työnantajamielikuvan luomiseen. Länsimainen talousjärjestelmä on perustunut ajatukselle jatkuvasta talouskasvusta, mutta tänä päivänä ilmiöksi on noussut ajatusmalli, jossa pelkkä taloudellinen kompensatio ei työelämässä motivoi, eikä työ ole arvo itsessään. Työ on projekti, jolla ansaitaan vapaa-aikaa, ja työelämässä liikutaan ja paikkaa vaihdetaan, jos nykyinen työ ei ole tyydyttävää ja henkisesti palkitsevaa. (Aula et. 2011, 70.)

Pitkänen (2001, 76) mainitsee koulutetun työvoiman uusiksi työnhaun kriteereiksi alan kehittyvän dynaamisen imagon, itsenäisen työn, mahdollisuuden vaihtaa työtehtävää, yrityksen arvomaailman ja työntekijöiden jaksamisesta huolehtimisen. Työhön myös suhtaudutaan elämysrationaalisesti, ja siellä täytyy olla ”hauskaa, kivaa ja hyvännäköistä”. (Pitkänen 2001, 76.)

Mitä enemmän vaihtoehtoja opintonsa suorittaneella tai jo pidempään työelämässä olleella on työnhaussa, sitä suuremmaksi nousee maineen ja työnantajamielikuvan rooli. Hyvistä työntekijöistä on aina kova kilpailu, ja hyvämaineiseen yritykseen halutaan myös sitoutua. Hyvämaineisen ja hyvän työnantajamielikuvan omaavan yrityksen vaikutus näkyy rekrytinnissa konkreettisesti siinä, että avoimena oleviin tehtäviin tulee niin määrällisesti, kuin laadullisesti hyvä

palaute. Näiden lisäksi yritys saa jatkuvana virtana spontaaneja yhteydenottoja ihmisiltä, jotka haluavat yritykseen töihin. (Heinonen 2006, 44.)

Työnantajamielikuva on yksi ratkaisevimmista tekijöistä, joilla yritys erottuu kilpailijoistaan. Työnantajamielikuva ja imago rakentuvat aineettomista ominaisuuksista, joita kehittämällä yritys saa ammattitaitoista työvoimaa yritykselle, pyrkii houkuttelemaan uusia asiakkaita ja pitämään olemassa olevat asiakkaat lojaaleina. (Pitkänen 2001, 7.) Aula ym. (2011,12) kertovat organisaation maineen ja työnantajamielikuvan rakentuvan sidosryhmien yrityksestä kertovien arvottavien tarinoiden ja kokemusten perusteella. Organisaation ja sidosryhmien taapamisissa kokemuksen syntyymiseen vaikuttavat mm. osapuolten arvomaailma, ennakkoluulot, kulttuuritausta, sekä tiedot ja taidot. (Aula ym. 2011,12)

Aula ym. (2011,12) kertovat, että yritysjohtajilla on usein ruusuisempi kuva yrityksen maineesta, kuin se oikeasti on yrityksen sidosryhmien silmissä. Parhaimmillaan maineen rakentumisessa, mielikuva yrityksestä on myönteinen ja yrityksen toiminnan taso vastaa sitä myös todellisuudessa. Viestinnällisessä ongelmassa yritysjohtajan näkemys yrityksen maineesta on parempi kuin sidosryhmien, koska yrityksessä tehdään oikeita asioita, mutta niitä ei osata viestiä oikein, eli sidosryhmien näkemys ei vastaa yrityksen todellista toimintaa. Tähän ongelmaan voi tarttua suunnitelmallisella viestinnällä ja sidosryhmävuorovaikutuksella. Maineen toiminnallisissa ongelmissa maine on huono, koska asiakkaiden ja sidosryhmien mielikuvat ja kokemukset ovat negatiivisia. Tähän ongelmaan kehoitetaan ratkaisuksi minimoimaan markkinointia ja viestintää, kunnes toiminnan laatua saadaan parannettua. Maineensa kuvaa tilannetta, jossa yrityksen toiminta on korkeintaan tyydyttävällä tasolla, mutta onnistuneen viestinnän tai markkinoinnin avulla yritykselle on muodostunut sidosryhmille hyvä kuva, eli todellisuudessa yritys on mainettaan huonompi. (Aula ym. 2011, 12-14.)

Rekrytoinnin ja työnantajamielikuvan luomisessa nousee esille kotisivujen merkitys, koska se on usein ensimmäinen kontakti työnhakijalle yritykseen tutustuessa. Toisena on yrityksen julkisuuskuvan ja näkymisen tärkeys eri medioissa, ja kolmantena oppilaitosyhteistyö, kuten kummiluokat, yritysvierailut, sekä kesätyö- ja harjoittelupaikat. Sähköisten viestimien ja sosiaalisen median osuus tietolähteenä on kasvanut, joten kun yrityskuvaan panostetaan ja yritys-mielikuva pidetään kirkkaana, se pitää yrityksen houkuttelevana myös työnhakijoiden silmissä. (Pitkänen 2001, 77.)

Rope ja Methner kuvaavat kirjassaan (2001, 21-22) mielikuvamarkkinointia ajattelutapana, jossa lähtökohdaksi ei ole myyminen, vaan päämääränä on saada runsaasti asiakkaita haluaan ja ostamaan yrityksen tuotteita. Perinteistä markkinointinäkökulmaa kutsutaan työntömarkkinoinniksi, jossa tuotteita markkinoidaan ja myydään, ja ostohalu aikaansaavaa mielikuvamarkkinointia imumarkkinoinniksi. Mielikuvamarkkinoinnissa kohderyhmänä ei ole vain

asiakkaat, vaan kaikki yrityksen sidosryhmät, myös henkilöstö ja potentiaaliset hakijat (Rope ym. 2001, 22).

Suokon (2007, 16) mukaan brändi ei ole pelkkä ”visuaalisen identiteetin ilmentymä”, vaan se on nähtävä ja ymmärrettävä laajempina tukena ja innoituksena kaikessa yrityksen toiminnassa; myynnistä ja markkinoinnista rekrytointiin, tuotekehitykseen, henkilöstöhallintoon ja kanssakäymiseen sidosryhmien ja ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Keskeisenä asiana Suokko (2001, 17.) mainitsee yrityksen ymmärryksen itsestään; ”mikä olemme ja mitä aiomme olla, - ja miksi näin”.

Rekrytointia tehdessä yrityksen imago vaikuttaa siihen, kuinka houkuttelevana hakijat näkevät yrityksen. Rope ym. kuvaavat (2001, 118-119) yrityskuvan profiilin syntymistä yrityksen perustason ratkaisuilla, joista keskeisimpänä on strategiset perusratkaisut kuten liikeidea, yrityskulttuuri ja toimintaperiaatteet. Sen ympärille nivoutuvat mm. saatavuus, henkilöstön ystävällisyys, palvelualltius, joustavuus, ammattitaito sekä nopeus; johdon persoonallisuus, tyyli ja tapa esiintyä; fyysisen tuotteet pakkaus, ulkonäkö, merkki ja nimi; toimitilojen sijainti, toimivuus ja tyylikkyys; tarpeiston kunto ja näkyvyys; hinnoitteluratkaisut kuten alennukset, tarjoukset ja hintataso, sekä viestinnän määrän ja laadun aggressiivisuus, näkyvyys ja tyylikkyys. (Rope ym. 2001, 118-119.)

Arvot ohjaavat yrityksen identiteettiä, ja niiden avulla yritys voi profiloitua hyvänä työnantajana. Arvot kertovat, keitä me olemme ja keitä me emme ole, tai keitä me haluaisimme olla. Organisaatiotasolla arvot ovat henkilöstöä toisiinsa yhdistävä tekijä. Tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa työnhakijat valitsevat herkemmin työnantajansa sen edustamien arvojen pohjalta, samoin kuin yritykset työntekijänsä. Yrityksen viestinnän on oltava yhtenäistä ja mietittävä, mitä sidosryhmiä yrityksellä on ja miten niille viestitään. (Pitkänen 2001, 92-93.)

Yrityksen imago tulisi tietoisesti rakentaa ja halutun imago tavoitteen tulisi näkyä kaikessa yrityksen toiminnassa ja sen myötä kaikessa sen tekemisissä, jotta yrityksen mielikuvallinen päämäärä toteutuu (Rope ym. 2001, 29-30). Esimerkiksi henkilöstö valittaessa pitäisi huomioida se, että mielikuvatavoitteiden toteutumisen onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi se, että yrityksen koko henkilöstö istuu tähän tavoitemielikuvaan koko olemuksellaan, mm. ulkonäkö, pukeutuminen, siisteys, puhetyyli ja käyttäytyminen (Rope ym. 2001, 121).

Suokko (2007, 59-60) toteaa, että jotta saavutetaan yhtenäinen tavoiteltu ”one look, one feel, one voice” -taso, on organisaation eri osastojen tehtävä enemmän yhteistyötä. Se mitä yritys tekee tai jättää tekemättä, jättää asiakkaaseen vahvan brändiviestin, olipa kyse sitten jakelusta, tuotteen laatukilpailukyvyistä, rekrytoinnin ja irtisanomisten menettelytavoista tai vaikkapa hinnoittelusta (Suokko 2007, 59-60).

3.2 Rekrytointiprosessi

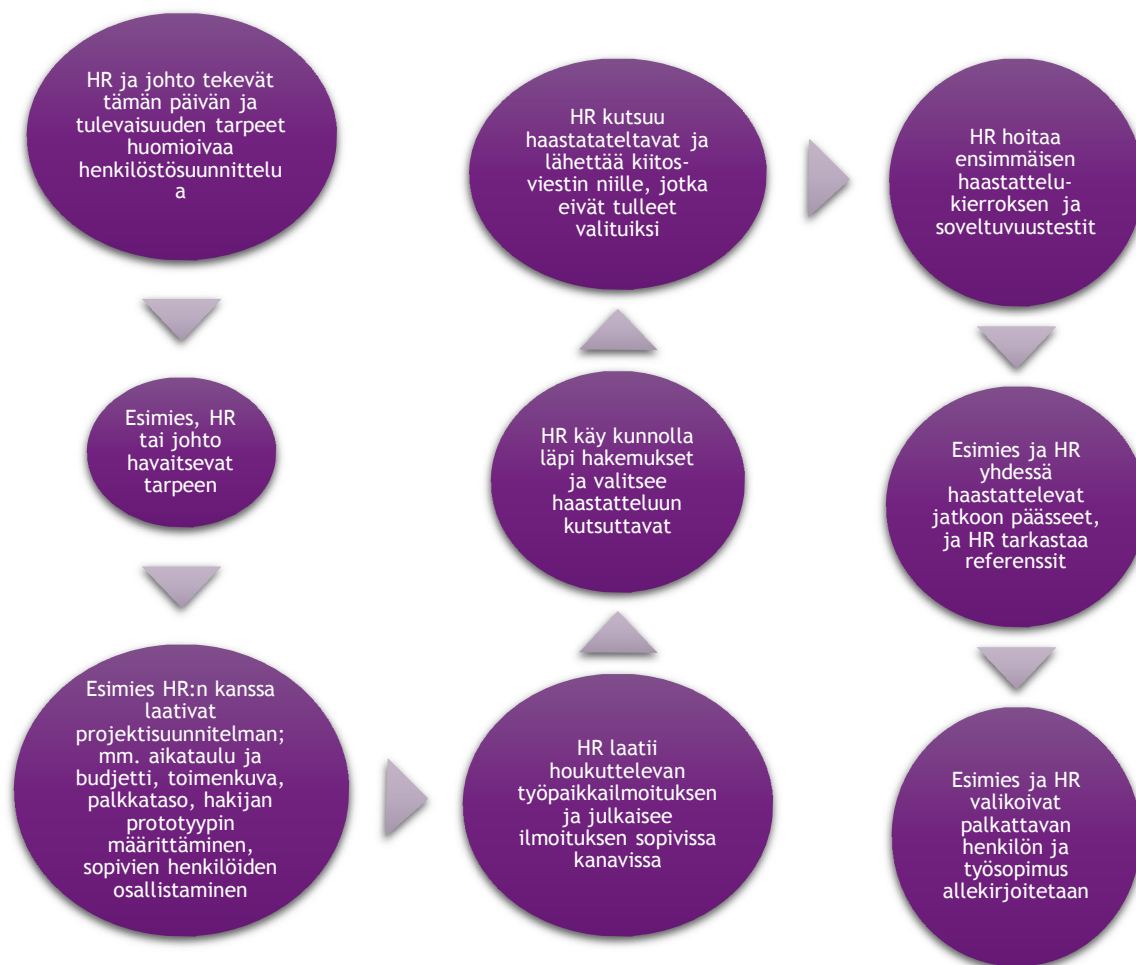
Vaahtio (2007, 12) esittelee kirjassaan rekrytoinnin kultaiset säännöt, jotka rekrytointia tekevän tulisi muistaa; jokaista työpaikan kysyjää, jokaista hakijaa rekrytointiprosessin kaikissa vaiheissa, jokaista hakuprosessissa valitsematta jäänyttä tulisi kunnioittaa ja arvostaa.

Vaikka jokainen rekrytointi on erilainen, esiintyy rekrytointiprosessissa usein samat päävaiheet. Markkasen (2002, 10-12) mukaan kun tarve on havaittu, projekti lähtee liikkeelle projektisuunnitelman, aikataulun ja budjetin laadinnalla. Haettavan henkilön toimenkuva määritellään, eli vastuualue, työtehtävät, tehtävänimike ja palkkataso suunnitellaan. Sen jälkeen mallinnetaan fiktiivinen prototyyppi hakijasta, eli millainen kokemus, koulutus, persoonallisuus ja työhistoria haettavalla henkilöllä olisi optimaalinen. (Markkanen 2002, 10-12.)

Österberg (2007, 70-85) kuvaa rekrytointiprosessia samankaltaisesti; alussa tarpeen määrittely, projektisuunnitelman teko, eli hakukanavan valinta ja haetaanko olemassa olevista resursseista vai ulkoisista hakukanavasta, rekrytointi-ilmoituksen laatiminen, hakemuksen käsittely, haastattelut, soveltuvuus arvioinnit, suosittelijoiden tarkistaminen ja työsopimuksen tekeminen. Österberg viittaa myös rekrytoinneissa huomioon otettavaan lainsäädäntöön; työsuojelulain, lain miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, henkilötietolaista ja laista yksityisyydensuojasta. Näiden säännösten ja lakien tunteminen on tarpeellista myös rekrytointia tehdessä. (Österberg 2007, 70-85.)

Kaijala (2016, 26) listaa onnistuneen rekrytointiprosessin avainasioiksi tarve- ja osaamismäärittelyn, jonka jälkeen suunnitellaan rekrytoinnin aikajana ja rekrytointiprosessi tehdään hallitusti kiinnittäen huomiota myös jälkihoitoon. Näiden lisäksi Kaijala täsmentää, että parhaan rekrytointituloksen saadakseen yrityksen täytyy sitouttaa projektiin organisaatiosta oikeat ihmiset ja käyttää oikeita rekrytoinnin asiantuntijoita, joko talon sisältä tai ulkopuolelta. (Kaijala 2016, 51)

Kuviossa 1. esitellään opinnäytetyön teorian pohjalta kuvattu rekrytointiprosessi, jossa HR-asiantuntija on vahvasti mukana ja jossa prosessi on hyvin ennakoitu, suunniteltu ja hallittu.



Kuvio 1: Teorian pohjalta laadittu kuvio rekrytointiprosessista (Markkanen 2002, 10-12; Vaah-
tio 2005, 31; Österberg 2007, 70-85)

Vahtio (2005, 32) on väitöskirjassaan havainnut rekrytointitarpeessa kaksi päätyyppiä, joita ovat aukon paikkaus ja resurssien hankinta. Aukon paikkaamisessa on yleensä kyse suorittavan työntekijän tai alemman toimihenkilön palkkaustarpeesta, ja tehtävään haetaan yleensä henkilöä, joka olisi osaamiseltaan ja muilta ominaisuuksiltaan mahdollisimman lähellä pois lähtenyt henkilöä. Rekrytointiprosessin halutaan tässä kohtaa olevan nopea ja sujuva, jotta yrityksen arki ei kärsi henkilövaihdoksesta. Tässä tilanteessa rekrytointia pidetään onnistuneena, kun on löydetty riittävän hyvä henkilö täyttämään aukon. (Vahtio 2005, 32.) Resurssien hankinnassa on tarve asiantuntija- ja johtohenkilöistä, ja yritys tarvitsee osaamista, jollaista sillä ei aiemmin ole ollut. Prosessissa on usein mukana ulkopuolisia asiantuntijoita ja soveltuvuustestejä ja prosessi on sekä aikaa- että rahaa vaativa. Resurssien hankinnassa ei tyydytä riittävän hyvään, vaan tavoitteena on palkata paras ja sopivin. (Vahtio 2005, 33.)

Helsilä (2002, 21) sen sijaan kehottaa miettimään seuraavia hankintamotiiveja ennen rekrytoinnin aloittamista. Tarpeen määrittämistä varten, tulisi ensin selvittää ovatko työt jaettava tai muotoiltavissa nykyisille työntekijöille, tai voiko olemassa olevaa henkilöstöä kouluttaa, onko tarve tyydytettävissä erilaisia työmenetelmiä kehittämällä, onko organisaatiossa hakukaita tehtävävaihtoon ja uuden oppimiseen, ja ollaanko rekrytointia tekemässä koska niin on tehty aina ennenkin, vai pitäisikö työn organisointia miettiä uudelleen. (Helsilä 2002, 21.)

Vahtio (2007, 70) toteaa että jokainen työhakemus ansaitsee tulla luetuksi, ja kehottaa aloittamaan hakemusten läpi käymisen lukemalla ensin kaikki hakemukset kriitikittä ja yhtäkään hylkäämättä. Ensimmäisen lukukerran myötä hakijoiden osaamisesta on saatu yleiskuva, ja seulomalla hakijoista millaista lisäarvoa he voivat yritykselle tuottaa, on mahdollista muuttaa vielä hakukriteereitä. Hakemusten läpikäynti vaatii asiantuntemusta, jotta hakemuksista löytää sen oleellisen, joka hyödyntää yritystä, eikä huomio kiinnity liiaksi epäolennaisiin asioihin, kuten asetteluun, fonttiin, tai vaikka hienoon referenssilistaukseen, ellei se ole haettavan työn kannalta oleellinen. Ennen toista lukukertaa kannattaa pitää päivän-kahden tauko, jonka jälkeen hakemukset luetaan tarkemmin läpi muistiinpanoja tehden. (Vahtio 2007, 70-71.)

Projektisuunnitelman ja hakijaprofiilin laatimisen jälkeen laaditaan myyvä työpaikkailmoitus, joka on realistinen mutta kiinnostava. Ilmoituksen julkaisupaikka ja tapa mietitään tarkasti, ja myös se käytetäänkö yrityksen omaa viestintäosastoa vai palkataanko mainostoimisto. Projektisuunnitelmassa on huomioitava myös projektiin osallistuvat henkilöt; rekrytoivaa esimiestä Markkanen kuvaa projektipäälliköksi, joka on vastuussa projektin kulusta, aikataulusta ja ratkaisujen tekemisestä, mutta päätettävä on myös kuka ottaa vastaan hakemukset, tekee yhteenvetolistaukset, kuka tai ketkä käsittelevät saapuneet hakemukset ja kutsuvat valitut henkilöt haastatteluun, hoitaen samalla viestinnän myös niille, joita ei kutsuta. (Markkanen 2002, 10-12.)

Kriteerit kannattaa, etenkin yksityissektorilla, miettiä työnhakuilmoitukseen sen verran väljiksi, että niistä voidaan tarvittaessa joustaa. Julkissektorilla saattaa olla todennäköisempää, että valinta kumotaan, jos tehtävään valitaan hakemukseen ilmoitettuihin kriteereihin sopimaton, jos kriteerit täyttävä henkilö on hakenut paikkaa myös. Tarkentavan, toisen lukukieroksen jälkeen hakemukset jaetaan ”ehkä” ja ”ei” pinoihin. Ennen haastattelukutsuja, kannattaa henkilövalinnasta vielä keskustella kollegojen, esimiehen tai muiden työntekijöiden kanssa ja kysyä heidän mielipidettään, koska eri ihmiset kiinnittävät huomiota eri asioihin. Tässä vaiheessa hakemuksia voidaan vielä siirtää ”ehkä” ja ”ei” pinojen välillä. (Vahtio 2007, 73-74.)

Vahtio (2007, 15) suosittelee muistion pitämistä rekrytointiprosessin eri vaiheista, jo prosessin alusta, tarpeen havaitsemisesta, prosessin loppuun eli työsopimuksen tekemiseen saakka.

Muistion pitäminen auttaa hallitsemaan prosessia, ja siitä on myös apua, jos valintapäätöstä joutuu myöhemmin perustelemaan jollekin toiselle. Työsopimuslaissa on syrjintäkielto, jonka mukaan työntekijöitä tai -hakijoita ei saa asettaa eriarvoiseen asemaan iän, sukupuolen, sukupuolisen suuntauksen, kansallisen tai etnisen alkuperän, kielen, uskonnon, mielipiteen, poliittisen näkemyksen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, tai muihin henkilöön liittyvien syiden vuoksi. Työnantajalla on syrjintäepäilyissä todistustaakka; jos työntekijä tai -hakija kokee, että häntä syrjitään, on työnantajan todistettava, että syrjintää ei ole tapahtunut. Väitteen esittäjän ei tarvitse subjektiivista syrjintäkokemustaan todistaa, joten muistion pitämisen avulla työnantaja suojelee myös omaa oikeusturvaansa. (Vaahtio 2007, 56-59.)

Vaikka työnantajat haluavat palkattavan henkilön olevan mukava ja kiva työkaveri, joka sopii hyvin työyhteisöön, on työhaastattelussa keskityttävä vain välittömästi työsuhteen kannalta oleellisiin tietoihin, kuten oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen. Harrastuksiin, parisuheteeseen ja perhesuunnitteluun liittyviä asioita ei saisi työhaastattelussa kysyä. Terveystietoon liittyen työnantajalla on lupa kysyä vain välittömästi työn tekemiseen liittyvistä terveydellisistä esteistä. Kaiken haastateltavaan henkilöön liittyvän tiedon tulee tulla häneltä itseltään, eikä niitä saa urkkia esim. sosiaalisen median tai Googlen kautta. (Vaahtio 2007, 43; 45; 50-51.) Jos työtehtävä vaatii erityistä luottamusta, esim. alaikäisen kasvatus tai työntekijä voi päihderiippuvaisena aiheuttaa isoa taloudellista vahinkoa työnantajan asiakkaalle, tai työntekijä pääsee valvomatta käsiksi huumausaineisiin tai lääkkeisiin, voidaan häneltä vaatia huumausainetodistusta, ja tästä on kerrottava hänelle hakumenettelyn yhteydessä. (Vaahtio 2007, 48.)

Vaahtio (2007, 78) määrittelee haastattelun tärkeimmäksi tavoitteeksi selvittää, miten hakija tulee menestymään työtehtävässä, eikä niinkään tutustua siihen millainen hakija on nyt. Haastattelutilanteessa kannattaa olla aina enemmän kuin yksi haastattelija, jotta haastattelusta saadaan monipuolisempi kuva hakijasta. Vaahtio (2007, 79) korostaa myös, että haastatteluissa pitäisi olla samat haastattelijat paikalla, koska haastattelija ei voi verrata eri haastateltavia keskenään, ellei hän ole paikalla haastattelemassa kaikkia.

Aikatauluista kiinni pitäminen on tärkeää myös työnantajamielikuvan ja yrityksen imagon takia. Jos haastateltava tulee haastatteluun toiselta puolelta Suomea ja haastattelu-aika viime hetkellä peruuntuu tai siirtyy, antaa se huonon kuvan yrityksestä (Vaahtio 2007,79).

Projektipäällikkö eli rekrytoiva esimies voi käyttää ensimmäisellä haastattelukierroksella apunaan rekrytointiin erikoistunutta konsulttitoimistoa, tai yrityksen omaa HR-henkilöä. Ennen ensimmäistä haastattelua, mietitään haastattelu-aika, -paikka ja haastattelutapa. Hakijoille tehdään ensimmäisen haastattelun jälkeen syvemmälle pureutuva henkilöarviointi, jossa on

Markkasen (2002,11) mukaan luonnollista käyttää samaa konsulttia kuin ensimmäisessä haastattelussa. Arvioinnin jälkeen, toisen haastattelukierroksen haastattelijat täytyy päättää ja myös se, kuka tarkistaa hakijoiden referenssit. (Markkanen 2002, 11.)

Niitamo (2003, 13) kertoo henkilöstöarvioinnin merkityksen kasvaneen tämän päivän rekrytoinneissa, ja arviointeja tehdään työuraansa aloittavien nuorten lisäksi, myös pitkään työelämässä toimineille konkareille. Henkilöarviointimenetelmät koostuvat erilaisista haastatte- luista, simulaatioista sekä erilaisista testimenetelmistä, mutta päämenetelmä henkilöarvioi- neissa on edellä mainituista Niitamon (2003, 22) mukaan haastattelu. Tekevätpä henkilöarvi- ointeja sitten alan ammattilaiset tai linjaesimiehet, on arviointimenetelmien oltava luotetta- via ja teknisesti laadukkaita, ja arvioijien osaamisen oltava ajan tasalla.

Arvioinneissa tavoitteena on tutkia, onko hakijalla teknisiä ja henkilökohtaisia valmiuksia teh- tävästä suoriutumiseen, sekä arvioida menestystä kyseisessä työtehtävässä, ja mahdollisesti suunnitellussa urapolussa. Haastattelijoiden yksilöllisillä eroilla ja taidolla on vaikutusta arvi- ointitarkkuuksiin. Erot eivät Niitamon mukaan ole tutkimusten mukaan suuria, mutta haastat- telutekniikkoihin tutustumisen, ja haastattelukoulutuksen myötä niin taidot- kuin henkilöarvi- ointivalmiudetkin kasvavat. (Niitamo 2003, 13-15; 26).

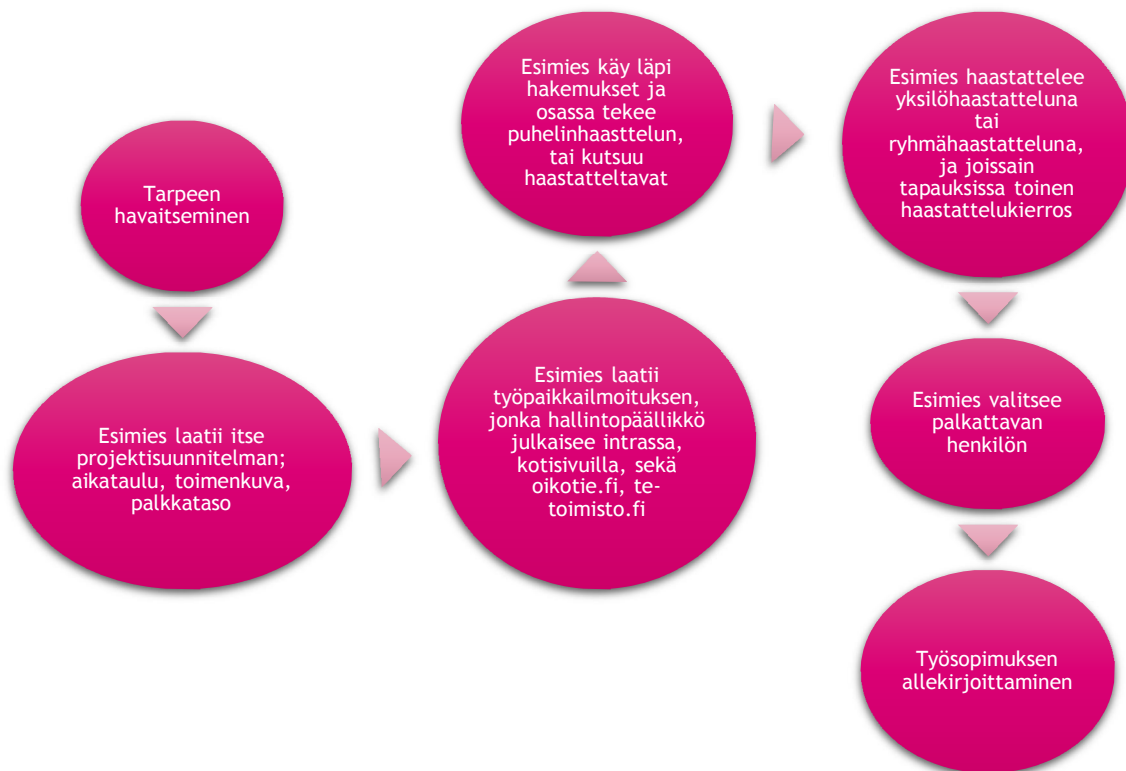
Kun rekrytointiprojektin loppu hämmöttää, on jäljellä työsopimuksen kirjoittaminen. Yrityksen henkilöstöpolitiikka määrittelee, kuka vahvistaa valinnan, esim. johtoryhmä, tarvitaanko lää- kärintarkastusta ennen sopimuksen allekirjoittamista, ja onko tilaisuudessa oltava paikalla la- kiosaston tai henkilöstöosaston edustajaa. (Markkanen 2002,12.)

Rekrytoinnin onnistumista voidaan mitata hakemusten määrällä ja laadulla, vaikutuksilla työnantajamielikuvaan, rekrytoitavien mielipiteillä ja palautteilla sekä valitun henkilön me- nestymisellä” (Österberg 2007, 85). Österbergin (2007, 85) mukaan suurin syy rekrytoinnin epäonnistumiseen on rekrytointitarpeen ja -tavoitteen huolimaton määrittely. Jos ei ole tark- kaan mietitty minkälaista osaamista tarvitaan ja haetaan, voi käydä niin että hakijalle luva- taan liikoja, ja hänen odotuksensa eivät toteudukaan. Kun toimenkuva on tarpeisiin nähden tarkkaan mietitty ja henkilöarvioinnissa onnistutaan ja löydetään työyhteisöön soveltuva hen- kilö, rekrytoinnin onnistumiset edellytykset kasvavat.

Jotta organisaation piilevät ongelmat saataisiin selville, Helsilä (2002, 22) nostaa vielä esille ajatuksen lähtöhaastattelusta, jossa kysytään muun syyn kuin eläkkeelle lähtevän poislähdön syytä ja kokemuksia yrityksestä. Hänen mukaansa kannattaisi selvittää miksi organisaatiosta lähtee henkilöitä, koska jos esimerkiksi huonon esimiestyön seurauksena, siihen on mahdol- lista puuttua esimieskoulutuksella ja toimintaa kehittämällä. Haastatteleamalla poislähtijää, saadaan todennäköisemmin realistisempi ja rehellisempi kuva yrityksestä, kuin jos haastatel- laan siellä työskentelevää. (Helsilä 2002, 22)

4 Menetelmät ja niiden toteuttaminen

Tässä osiossa kerrotaan ensin opinnäytetyössä käytetyistä tutkimusmenetelmistä; strukturoimattomasta ja puolistrukturoidusta haastattelusta, jonka jälkeen analysoidaan haastattelutuloksia. Haastattelutulokset on teemoitettu rekrytoivien esimiesten haastatteluihin, työntekijöiden haastatteluihin, sekä HR-asiantuntijoiden haastatteluihin. Kuviossa 2 on kuvattu haastatteluiden pohjalta rekrytointiprosessin nykytila asiakaspalvelutason hauissa.



Kuvio 2: Rekrytointiprosessin nykytila haastatteluiden pohjalta

Rekrytointiprosessissa havaittiin haastatteluiden pohjalta lukuisia puutteita. Esimiehillä ei ollut HR:n tukea rekrytointiin, vaan rekrytointia tehtiin muiden töiden ohella. Kun hakemuksia tuli paljon, ei kaikki välttämättä ehditty edes lukea, eikä valitsematta jääneille välttämättä kerrottu, että hakemus on tullut perille mutta hakija ei tullut valituksi prosessiin. Esimiehillä ei välttämättä ollut myöskään soveltuvaa ammattitaitoa hakemusten käsittelyyn tai hakijoiden haastatteluihin.

4.1 Haastattelu

Haastattelu on tutkimustyössä yleisimmin käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä, ja sitä käytetään, kun halutaan saada syvällisempää tietoa ja korostaa yksilön näkemystä tai kokemusta asiasta. (Ojasalo et 2014, 106; 108.)

Teemahaastattelua, eli puolistrukturoitua tutkimusmenetelmää käytetään silloin, kun halutaan määrittää tutkimusongelmaa tai ilmiötä. Haastattelun etuina on, että haastateltava on tutkimuksessa luo itse merkityksiä ja toimii aktiivisena osapuolena. Haastateltavan puhe voidaan sijoittaa laajempaan kontekstiin ja haastateltavalta voidaan tutkimuksen aikana pyytää selvennyksiä vastaukseen, sekä syventää saatavia tietoja. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 35). Strukturoimaton haastattelu on avoin ja keskustelunomainen. Haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä, joiden pohjalta haastattelijä esittää jatkokysymyksiä rakentaen haastattelun niiden varaan. (Hirsjärvi ym. 2014, 45.)

Opinnäytetyössä osa haastatteluista tehtiin puolistrukturoituina, eli kysymykset tai haastatteluteemat oli laadittu ennakkoon, mutta jotta vuorovaikutus olisi sujuvaa, vaihdettiin kysymysten asettelua ja paikkaa haastateltavan vastauksen pohjalta. Osa haastatteluista sen sijaan toteutui strukturoimattomina, jolloin haastattelukysymykset olivat vain keskustelunomaisen haastattelun tukena, ja saatujen vastausten pohjalta esitettiin lisäkysymyksiä. Kaikki haastattelut äänitettiin, ja äänitteet litteroitiin melko sanatarkasti, jotta vastauksista ilmenevät tunnelit ja asioiden painoarvot eivät muuttuisi yksilöllisten sanontatapojen jäädessä pois. Kaikki haastateltavat vastasivat kysymyksiin aktiivisesti ja avoimesti.

Haastatteluiden tarkoituksena oli kerätä tietoa rekrytointiprosessin nykytilasta ja kehittämis-kohteista haastateltavien mielipiteiden, näkemysten ja kokemusten kautta. Opinnäytetyötä varten haastateltiin kuutta LähiTapiola Pääkaupunkiseudun rekrytoivaa esimiestä, kolmea puolen vuoden sisällä aloittanutta työntekijää, hallintopäällikköä, sekä LähiTapiola Palveluyhtiön henkilöstöpäällikköä. Esimiehistä usealla oli kymmenien vuosien kokemus esimiestyöskentelystä ja rekrytoinneista, mutta oli joukossa sellainenkin, joka oli vuosi sitten aloittanut esimiesuransa rekrytoimalla 10 henkilöä LähiTapiola Pääkaupunkiseudun digicenteriin.

4.2 Haastattelutulosten analysointi

Laadullisen tutkimuksen aineisto analysoidaan sisällönanalyysin avulla. Ensimmäiseksi täytyy päättää, mikä aineistossa on kiinnostavaa ja rajata tutkimus vain siihen. Aineistoa läpikäydessä esiin nousee usein kiinnostavia asioita, joita olisi mielenkiintoista tutkia enemmän, mutta yhden tutkimuksen puitteissa se ei ole järkevää. Sen jälkeen aineistosta erotetaan ne asiat, jotka kuuluvat tehdyn rajauksen puitteisiin, ja siirretään kaikki ylimääräinen sivuun. Kerätyt asiat nivotaan yhteen ja erilleen muusta aineistosta, sekä luokitellaan, teemoitetaan

tai tyypitetään aineisto. Tämän jälkeen kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2013,91-92)

Teemoittelussa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan, jonka jälkeen ryhmittelyä etsitään erilaisia teemoja eli aiheita. Tutkimusaineistosta pyritään luomaan aineistolähtöisessä analyysissä teoreettinen kokonaisuus. Ideana on, että analyysiyksiköitä tai teemoja ei valita etukäteen, vaan ne valikoituvat aineistanalyysin kautta. Aiemmillä havainnoilla tai teorian kautta opitulla tiedolla ei pitäisi olla tekemistä analyysin tekemisen tai sen lopputuloksen kanssa, koska analyysi on aineistolähtöinen. (Tuomi et 2013, 95).

Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä 11 henkilöä ja haastattelunauhoitteita kertyi yhteensä yli viisi ja puoli tuntia. Haastatelluista kolme olivat LähiTapiola Pääkaupunkiseudun myyntijohtajia, joista yksi oli työskennellyt LähiTapiola yhtiöryhmän palveluksessa 40 vuotta, joista puolet esimiestehtävissä ja tehnyt työuransa aikana lukuisia rekrytointeja. Toinen myyntijohtaja oli työskennellyt finanssialalla vajaa 30 vuotta, josta LähiTapiola yhtiöryhmän esimiestehtävissä yli 10 vuotta ja kolmas heistä oli ollut alalla 30 vuotta, josta reilu 20 vuotta esimiestehtävissä. Myyntijohtajat toimivat ylempinä esimiehinä ja olivat mukana edustajien ja esimiesten rekrytoinneissa, sekä joidenkin asiakaspalvelutason rekrytointien haastatteluiden viimeisillä kierroksilla

Haastatelluista kaksi oli LähiTapiola Pääkaupunkiseudulla asiakkuusjohtajina, jotka toimivat kauppakeskuksissa sijaitsevien asiakaspalvelupisteiden esimiehinä. Heistä toinen oli työskennellyt LähiTapiola-ryhmässä yli 30 vuotta ja suuren osan ajasta rekrytoivana esimiehenä, ja toiminut työuransa aikana myös yhtiöryhmässä henkilöstön kehittämispäällikkönä, tehden edustajahauissa soveltuvuustestejä ja tulkiten niitä esimiehille. Toinen asiakkuusjohtajista työskenteli uuden elämänturvatoimiston asiakaspalvelijoiden esimiehenä kolmatta vuotta ja oli tehnyt siinä ja edellisessä työssään lukuisia rekrytointeja.

Yksi haastatelluissa työskenteli palvelupäällikkönä, joka aloitti esimiestyöskentelyn vuosi sitten, ja jonka ensimmäisenä tehtävänä oli rekrytoida henkilöstöä uuteen asiakaspalvelutiimiin. Näiden lisäksi haastateltiin kolmea viimeisen puolen vuoden aikana LähiTapiola Pääkaupunkiseudulla aloittanutta asiakasneuvojaa, LähiTapiola Pääkaupunkiseudun hallintopäällikköä, joka vastasi Pääkaupunkiseudun alueyhtiön HR-asioista, sekä LähiTapiola Palveluyhtiön henkilöstöpäällikköä.

4.2.1 Rekrytoivien esimiesten haastattelut

Haastatelluista ilmeni, että LähiTapiola Pääkaupunkiseudulla henkilöstön rekrytointitarpeen kartoittamista ei tehty suunnitelmallisesti tulevaisuutta miettien, vaan esimiehet ja tulosityksiköt aloittivat rekrytoinnit itsenäisesti silloin, kun tarve yksikössä tai toimipisteessä havaittiin

ja rekrytoivat kyseistä paikkaa täyttääkseen. LähiTapiola Pääkaupunkiseudulla ei ollut erillistä rekrytoinnista vastaavaa henkilöä, vaan esimiehet rekrytoivat itse. Välillä apuna käytettiin ulkoisia rekrytointiyrityksiä tai LähiTapiola Palveluyhtiön HR-ammattilaisia, mutta heidän käyttämisestä rekrytointien apuna tuntui olevan epäselvyyttä melkein kaikilla esimiehillä.

Opinnäytetyön tekemisen aikaan vuoden 2018 alussa, Palveluyhtiön kanssa tehtiin ostopalvelusopimus, jonka puitteissa LähiTapiola Pääkaupunkiseudulla oli yhden päivän viikossa käytössä HR-asiantuntija, joka avusti johtoa HR-ohjauksessa ja suunnittelussa sekä avainhenkilöiden rekrytoinneissa. Kyseisen HR-asiantuntijan, LähiTapiola Palveluyhtiön henkilöstöpäällikön haastattelu on myöhemmin opinnäytetyössä. Palveluyhtiöstä oli myös asiantuntija keväällä 2018 apuna palveluneuvojien rekrytointien toisella haastattelukierroksella haastattelemassa ja tekemässä soveltuvuustestauksia. Opinnäytetyön tekemisen aikaan ei osattu vielä sanoa, olivatko nämä rekrytoinnit laadukkaampia kuin esimiesten tekemät, joissa HR apua ja soveltuvuustestauksia ei käytetty. Esimiesten haastattelut tehtiin ennen ostopalvelusopimuksen tekemistä.

Organisaation tavoitteena oli rekrytoida asennetta vakuutusalan kokemuksen sijaan, ja haasteena oli, miten saataisiin oikeat ihmiset oikealle paikalle ja vielä sitoutettua hyvät tekijät. Toisella paikkakunnalla työuransa aloittanut esimies kertoi, että pääkaupunkiseudulla vaihtuvuus oli aivan toista luokkaa, kuin hänen silloisessa toimipisteessään. Kaupungissa sijaitti yliopisto, jossa oli vakuutuslinja, ja sieltä tuli sitoutuneita, osaavia henkilöitä, jotka kasvoivat ja etenivät organisaatiossa osaamisensa mukaan. Pääkaupunkiseudulla havaittiin, että vakuutusalan ja muiden toimialojen asiakaspalvelupaikkoja oli niin paljon tarjolla, että osaavia henkilöitä oli vaikeampi saada, vaihtuvuus oli suuri ja jonkin verran jouduttiin tekemään henkilön sopimattomuuden vuoksi koeaikapurkuja, joita ei pääkaupunkiseudun ulkopuolella tarvinnut tehdä. Vaihtuvuuteen ja suureen sairaspöissaolujen määrään pyrittiin vaikuttamaan monipuolistamalla asiakaspalvelun työkuvan sisältöä.

Keväällä 2017 LähiTapiola Pääkaupunkiseudulle perustettiin uusi digicenter, johon osa asiakasneuvojista tuli talon sisäisien hakujen kautta sisäisillä siirroilla. Talon ulkopuolelta siihen haettiin toukokuussa 2017 yhteensä 10 henkilöä, jotka jakaantuivat kahteen eri tiimiin. Digicenterissä oli perustamisesta lähtien suuri henkilöstön vaihtuvuus, ja kesän ja syksyn 2017 aikana digicenter - tiimeihin haettiin talon ulkopuolelta yhteensä 20 uutta asiakasneuvojaa, ja opinnäytetyötä varten tehdyn haastattelun aikanakin tammikuussa 2018 oli haku päällä. Siinäkin hakua käytettiin, mutta kiinnostuneita tehtävään sopivia ei löytynyt.

Vaihtuvuus kahdella asiakaspalvelutoimistolla, joiden asiakkuusjohtajia tutkimusta varten haastateltiin, oli hyvin erilainen. Toiseen toimistoon oli rekrytoitu väkeä enemmän, osittain koska he toimivat myös digicenterin puhelinpalvelutiimeille taustatukena. Toisen toimiston esimies kertoi, että hänen toimistollaan vaihtuvuus oli todella vähäistä, eikä rekrytointeja

juurikaan tarvittu tehdä. Tarve oli ajankohtainen silloin, kun yrittäjäsuhteisia edustajia lähti pois, ja tilalle tarvittiin uusia.

Eräs esimies mainitsi sisäisistä hauista, että hänen tiesi tapauksia, joissa henkilöt hakivat sisäisesti avoinna olevaa työpaikkaan, johon rekrytoivat esimiehet eivät katsoneet henkilöiden potentiaalin riittävän, niin heille ei välttämättä lähetetty hakemukseen mitään palautetta tai edes vastattu siihen.

Esimiestasolla rekrytoinnit olivat vähäisiä, koska esimiehiä siirtyi harvoin toisiin tehtäviin. Esimiesten rekrytoinneissa uutta esimiestä haettiin yleensä talon sisältä, koska esimieheksi koettiin soveltuvan parhaiten henkilö, joka tunsu valmiiksi kunnolla järjestelmät ja prosessit.

Suurin ja jatkuva rekrytointitarve oli asiakaspalvelutason henkilöistä, joiden prototyyppijä tai profiileja ei luotu, vaan henkilöhaussa luotettiin pitkälti intuitioon. Hakijavalinta lähti toimenkuvasta ja siitä, millainen henkilö voisi sopia puhelinpalveluun. Siinä kohtaa ei mietitty henkilön urapolkua tai sitä, miten potentiaalinen hän oli kehittymään ja etenemään LähiTapiolan organisaatiossa, ja minkälaisia ominaisuuksia siihen vaadittiin. Pelkän koulutustaustan tai työkokemuksen ei koettu kertovan henkilön luontaisista kyvyistä, eikä siitä, miten henkilö menestyisi työssä, jossa vaaditaan nopeaa oppimiskykyä, suurien kokonaisuuksien hallintaa, järjestelmäosaamista, asiakaspalveluhenkisyttä ja aitoa kiinnostusta asiakasta kohtaan, ja kykyä samanaikaisesti palvella asiakasta puhelimitse ja hakea tietoa lukuisista järjestelmistä.

Digicenteria vuosi sitten perustettaessa rekrytointivastuu oli kahdella palvelupäälliköllä, joista toinen oli vasta aloittanut esimiestehtävissä, ja toinen rekrytoinut jonkin verran jo aiemmin. Myyntijohtaja ja hallintopäällikkö autoivat työpaikkailmoituksen laatimisessa ja julkaisemisessa, ja myyntijohtaja osallistui muutamiin valittavien haastatteluihin. Muuta apua esim. HR:n puolelta ei palvelupäälliköillä ollut. Myyntijohtajien vastuulla oli edustajien esimiesten haut ja ne tehtiin sisäisinä hakuina, jolloin prosessi oli suoraviivaisempi ja helpompi, koska hakijat olivat usein entuudestaan tuttuja. Varsinaista hakemusta ei näissä hauissa myöskään tarvittu, vaan pelkkä sähköposti rekrytoivalle esimiehelle riitti.

LähiTapiola Pääkaupunkiseudun rekrytointi-ilmoitukset julkaistiin LähiTapiolan käyttämän eRekry - julkaisualustan kautta sisäisesti intrassa, ja ulkoiset haut sen lisäksi LähiTapiolan kotisivuilla, oikotie.fi sivustolla, sekä te-toimisto.fi sivustolla. Asiantuntijatehtävissä saatettiin hyödyntää myös LinkedIn - sivustoa tai suora-hakua, mutta sosiaalista mediaa ilmoittelussa ei muuten käytetty. Em. portaaleja käytettiin myös mm. digicenterin työnhauissa. Kun työhakemukset jätettiin jollakin em. sivustoista, se ohjautui eRekry järjestelmään, josta rekrytoiva esimies poimi itse ko. tehtävään tulleet hakemukset. Hakija täytti vaadittavat tiedot järjestelmän valmiisiin kysymyskenttiin, ja hakemukseen oli mahdollista liittää erillinen pdf-muotoinen CV.

eRekry - järjestelmään oli mahdollista määrittää algoritmeja, joiden perusteella osa hakemuksista karsiutuisi pois, mutta tätä ei pidetty ainakaan asiakaspalvelutason työhakemuksissa käyttökelpoisena, koska oli hankala määrittää toivottavaa taustaa tai osaamista. Eräs esimies mainitsi mm. terveydenhuoltoalalla tai myyntityössä olleita potentiaalisina, koska ajatteli heillä olevan ymmärrystä myynnistä ja LähiTapiolan Elämänturvakonseptista. Myynnillistä koulutusta pidettiin hyvänä, ja jonkinlaista koulutusta olisi hyvä olla, mutta ei liian korkeaa, koska asiakaspalvelutyöhön ei välttämättä olisi jaksettu silloin pitkäksi aikaa sitoutua. Myös tietokoneen käyttötaitoa pidettiin tärkeänä.

Toiselle asiakaspalvelutoimistolle palkattiin pääsääntöisesti henkilöt suosittelujen kautta ja sisäisinä siirtoina, laittamatta paikkoja viralliseen hakuun. Virallista, eRekryn kautta tehtyä hakuprosessia ko. toimiston asiakkuusjohtaja piti äärimmäisen työläänä, ja viimevuosien organisaatiomuutosten takia toimistolta oli tiedusteltu työpaikkoja sisäisesti ilman hakuakin. Sisäisissä siirroissa nähtiin olevan se etu, että niissä tiedettiin, miten henkilö oli aiemmin pärjännyt työtehtävissään, joten rekrytointi oli siinä mielessä varmemmalla pohjalla. Sama esimies arvioi, että jos hänen täytyisi rekrytoida virallisia reittejä, prosessi voisi lähteä liikkeelle ulkoista, rekrytointiin erikoistunutta yritystä tai HR-asiantuntijaa käyttäen, joka tekisi hakijoiden alkukarsinnan. Toisaalta hän totesi myös, että kustannuksista oltiin tänä päivänä niin tarkkoja, ettei ulkoista rekrytointifirmaa välttämättä saisi käyttää.

Uudenlaista rekrytointimallia kokeiltiin viime vuonna, kun markkinointiin haettiin osaaajaa. LähiTapiola Pääkaupunkiseudun toimitusjohtaja kertoi haastattelukysymykset videolle, ja vastausta pyydettiin videon muodossa. Videotallenteiden pohjalta tehtiin ensimmäinen karsintakierros, mikä nopeutti ja helpotti prosessia. Videohakemuksia ei muissa työnhakuilmoituksissa vuonna 2017 ollut käytössä.

Haastatteluissa ilmeni myös, että sosiaalinen media, kuten LinkedIn, Facebook tai YouTube oli rekrytoinnissa melkein kokonaan hyödyntämättä. Nykyistä työnhakusivua useampi haastateltu piti aneemisena, mutta koska kotisivut olivat kaikkien alueyhtiöiden yhteiset, pitäisi muutokset tulla ryhmäohjauksen kautta, koska yhden alueyhtiön sivusto ei voinut olla erilainen kuin muiden. Haastatteluissa selvisi, että useat esimiehistä kokivat eRekrystä lähtevien työpaikkailmoitusten kohdesivustoja oikotie.fi ja te-toimisto.fi huonoiksi, koska sitä kautta tuli todella iso määrä hakemuksia, mutta vain pieni osa niistä oli haluttuja potentiaalisia tekijöitä.

Kun LähiTapiolan kotisivujen, oikotie.fi tai te-toimisto.fi sivuston kautta tehtiin työhakemuksia, ne siirtyivät eRekry-järjestelmään, jossa hakemukset näkyivät ko. tehtävähaun alla, josta esimiehet pääsivät selaamaan ja lukemaan hakemuksia. Käytäntöä ei pidetty kovinkaan toimivana, etenkin silloin, kun hakemuksia tuli paljon. Muutama esimies sanoi, ettei ole kovassa työpaineessa ja kiireessä välttämättä ehtinyt edes lukea kaikkia hakemuksia. Suurelle osalle

hakijoista ei myöskään lähetetty hakemukseen mitään vastausta. Ja useampi haastateltava kertoi myös, että jos hakija ei tullut valituksi, hakemus saatettiin vapauttaa eRekry-järjestelmässä avoimeksi muihin hakuihin, mutta siihen ei yleensä palattu.

eRekrystä otettiin ulos korkeintaan juuri kyseistä työpaikkaa koskien tulleet hakemukset, joten muita, aiemmissa hausta lukematta jääneitä potentiaalisia hakemuksia ei silloinkaan katsottu. Useampi haastatelluista esimiehistä kertoi, että eivät systemaattisesti ottaneet hakijoiden tietoja ylös, vaikka olisi joku potentiaalinen joka ei ensimmäisellä kierroksella tullut kutsutuksi haastatteluun. Eräs esimies kertoi, että oli kuitenkin myöhemmin käynyt etsimässä muutaman hakijan tiedot, koska muisti henkilöiden nimet ulkoa. Erän esimies totesi, että eRekryssä oli niin paljon avoimia hakemuksia, että sieltä oli hankalaa ja työlästä lähteä seulomaan sopivia. Eräs esimies oli sen sijaan sitä mieltä, että etenkin sisäisissä hauissa kannattaisi selata eRekryn ilmoituksia, sen sijaan että laitettiin aina uusi sisäinen haku käyntiin.

Digicenterissä oli suuri vaihtuvuus, eli siellä oli jatkuva rekrytointitarve. Tämä tarkoitti myös sitä, että esimiehellä meni paljon aikaa rekrytointeihin. Digicenterin ensimmäisessä haussa keväällä 2017 hakemuksia tuli noin 70 kpl, jotka palvelupäälliköt kävivät yksitellen läpi, ja kutsuivat itse hakijat haastatteluihin.

Digicenterin palvelupäälliköt hoitivat potentiaalisten asiakasneuvojien haastattelut useimmiten yhdessä, tai jos toinen palvelupäällikkö ei päässyt paikalle, mukana saattoi olla esim. yritysneuvojatiimin palvelupäällikkö, tai joku tiimissä työskentelevä, joka osasi myös kertoa hakijalle tarkemmin, millaista työ on. Alkukarsintaa tehtiin jonkin verran soittamalla hakijoille hakemusten perusteella ja käymällä ensimmäinen keskustelu puhelimesta, josta henkilö kutsuttiin haastatteluun, tai kerrottiin että palataan tarvittaessa myöhemmin asiaan.

Digicenterin rekrytointitarve on ollut suuri, ja koska palvelupäälliköillä oli rekrytointien lisäksi esimiestyöhön liittyviä tehtäviä, siirryttiin alun yksilöhaastatteluista melko pian ryhmähaastatteluihin, joissa säästyi aikaa ja voitiin samalla havainnoida, kuinka hakijat toimivat ryhmässä. Joissain tilanteissa henkilö saatettiin palkata jo ryhmähaastattelun pohjalta, osa on kutsuttu uudelleen haastatteluun, jopa pariinkin otteeseen. Muutama hakija, jotka eivät toukokuussa 2017 tulleet valituksi, mutta jäivät mieleen, kutsuttiin uudelleen haastatteluun syksyllä 2017. Toimistolle sisäisinä siirtoina ja suosittelujen kautta hakeneet asiakkuusjohtaja kutsui itse haastatteluun. Viimevuonna 2017 kesäapulaisia rekrytoitaessa oli keskitetty haku, jossa LähiTapiola Palveluyhtiön HR-asiantuntija oli käynnistänyt haun ja tehnyt alkukarsinnan, ja esimiehille oli lähetetty soveltuvat hakijat haastateltaviksi. Edustajien esimiestä haettaessa myyntijohtaja oli ottanut itse vastaan tulleet hakemukset, joissa määrät ovat yleensä vähäisiä ja hakemuksia alle 10 tehtävää kohden.

Yhden palveluneuvojan saamiseksi haastateltiin keskimäärin viittä henkilöä, ja yhtä haastattelua varten aikaa varattiin keskimäärin tunti. Jos haastattelussa oli paikalla esimiehen lisäksi

toinen arvioimassa, meni haastattelun jälkeen aikaa myös arviointikeskusteluun. Esimiehet toimivat oman tiimensä lähiesimiehinä, ja rekrytointia tehtiin muiden töiden ohella; eräällä esimiehellä oli 27 alaista, joille hän oli lähiesimies, ja esimiestyön ja rekrytoinnin lisäksi piti ehtiä tehdä kehitystyötä. Digicenterin henkilövalinnoissa päätökset tehtiin vahvasti intuition perusteella. Toimistojen hauissa asiakkuusjohtajat haastattelivat hakijat itse.

Edustajien esimiehen haastatteluissa käytettiin palveluyhtiön HR asiantuntijaa ja myyntijohtaja oli mukana tarkkailemassa ja esittämässä lisäkysymyksiä. Hakijat karsittiin haastattelun kautta 2-3 vaihtoehtoon, jonka jälkeen hakijat lähetettiin vielä ulkopuolisen tahon järjestämään testiin. Esimiesten rekrytoinneissa on käytetty samaa ulkopuolista ”luotto” testaaajaa, joka on aiemminkin löytänyt LähiTapiola Pääkaupunkiseudulle hyviä esimiehiä. Viimeiseen haastattelukierrokseen myyntijohtaja on saattanut kutsua mukaan LähiTapiola Pääkaupunkiseudun varatoimitusjohtajan.

Haastatteluissa ilmeni, että HR:n tukea ja asiantuntemusta olisi kaivattu hakemusten ammatillaiseen läpikäyntiin, alkukarsinnan tekemiseen, tueksi haastattelutilanteisiin, soveltuvuusarviointien tekemiseen, ja avuksi palkattavan henkilön valintaan haastattelujen ja soveltuvuusarviointien pohjalta.

4.2.2 Työntekijöiden haastattelut

Kaksi vuoden 2017 lopussa asiakaspalvelutiimissä aloittanutta kertoi, että LähiTapiola oli heille kummallekin ystävien kautta työnantajana entuudestaan tuttu, koska kummallakin työskenteli LähiTapiolassa hakuajaksi ystävänä. Toisen vanhemmilla oli vakuutukset LähiTapiolassa, ja asiakaskokemus oli positiivinen, toinen muisti positiivisena LähiTapiolan sankarikoulutusmainoksen, joka oli jäänyt hänelle mieleen. Kumpikaan ei ollut nähnyt työnhakuilmoitusta netissä, vaan olivat kaverinsa kautta kuulleet, että LähiTapiolaan haettiin henkilöitä asiakaspalveluun.

Toinen oli kaveriltaan saanut rekrytoivan esimiehen sähköpostiosoitteen ja lähettänyt hakemuksen sähköpostilla, ja saanut kahden kuukauden kuluttua yhteydenoton ja haastattelukutsun. Haastattelu tehtiin Skypen välityksellä, koska hakija asui siihen aikaan vielä Rovaniemellä ja työpaikasta sovittiin haastattelun päätteeksi, soveltuvuusarviointia ei tehty. Toinen hakijoista laittoi hakuilmoituksen LähiTapiolan sivuston kautta ja soitti rekrytoivalle esimiehelle hakemuksen laitettuaan ja sai kutsun haastatteluun. Haastattelun jälkeen luvattiin palata asiaan. Työpaikasta ilmoitettiin viikon päästä puhelimitse, soveltuvuusarviointia ei tehty. Hakuprosessi oli kummankin mielestä mennyt muuten hyvin, mutta harmillisena pidettiin kahden kuukauden odottelua hakemuksen lähettämisen jälkeen, ja toinen mainitsi, että haastattelun jälkeen hän odotti vastausta työpaikasta pitkältä tuntuneen ajan.

Kolmas myyntitiimiin tullut palveluneuvoja näki LähiTapiolan työpaikkailmoituksen te-toisto.fi sivustolla, kun hän Jyväskylästä Helsinkiin muuton yhteydessä etsi töitä vakuutus-alalta Helsingistä. Henkilö työskenteli aiemmin Jyväskylässä OP Vakuutuksessa ja kertoi, että hänellä oli LähiTapiolasta mielikuva ”maalaisten” yhtiönä, ja OP:sta ”kaupunkilaisten”. Suurista vakuutusyhtiöistä piti LähiTapiolaa OP:n pahimpana kilpailijana. Rekrytointiprosessi sujui hyvin; henkilö soitti ensin rekrytoivalle esimiehelle, kertoi taustoistaan ja kyseli työpaikasta, ja sai saman tien kutsun haastatteluun.

Ensimmäinen haastattelu, jonka rekrytoiva esimies piti, oli viikon päästä ensimmäisestä puhe- lusta, ja ennen haastattelua hakija laittoi LähiTapiolan kotisivujen kautta virallisen hakemuk- sen ja CV: n. Vajaan viikon päästä haastattelusta, esimies soitti ja kutsui toiseen haastatte- luun, jossa oli paikalla myös myyntijohtaja. Työpaikkaa tarjottiin toisen haastattelun päät- teeksi, soveltuvuusarviointia ei tehty. Henkilön mielikuva LähiTapiolasta muuttui työn aloitta- misen jälkeen, mukana oli enemmän pankkimaisuutta säästämisen ja sijoittamisen ratkaisujen muodossa, ja tarjooma muutenkin laajempi ja asiakaskunta monipuolisempi kuin oli odotta- nut. Prosessi sujui hänen mielestään hyvin, ja ainoana kehitysehdotuksena totesi, että toi- menkuvasta, johon hänet palkattiin, olisi voitu kertoa haastattelussa tarkemmin.

4.2.3 HR-asiantuntijoiden haastattelut

LähiTapiola Pääkaupunkiseudun hallintopäällikön vastuulla oli Pääkaupunkiseudun alueyhtiön HR-asiat. Hän toimi yhteyshenkilönä LähiTapiola-ryhmään ja LähiTapiola Palveluyhtiön HR- osastoon, josta Pääkaupunkiseutukin hankki ostopalveluna HR-palveluita. Hallintopäällikön tehtävänä koordinoida ja oli jalkauttaa ryhmätasolta tulleita asioita Pääkaupunkiseudun alueyhtiöön, huolehtia siitä että esim. työsopimukset olivat linjassa työehtosopimuksen ja muiden säännösten kanssa, ja hänen vastuullaan oli monipuolisesti muita hallinnollisia asioita esim. esimiesten opastamiseen ja palkkaukseen ja työsuojeluun liittyen.

Rekrytointiprosessista hallintopäällikkö kertoi, että esimiehet rekrytoivat itse ja hänen roo- linsa oli julkaista esimiesten laatimat työnhakuilmoitukset eRekryn kautta, tarkistaen ettei niissä ollut kirjoitusvirheitä, ja että ne olivat LähiTapiola-ryhmän säännösten mukaisia. eRekryn käytön haasteissa hän epäili syiden olevan mm. siinä, että esimiehillä ei kaiken kii- reen keskellä ollut aikaa opetella kunnolla järjestelmän käyttöä, ja totesi myös, että kun oli palkattu nuoria sekä iältään että ammittaitoiltaan ja muodostettu uusia tiimejä, niin esi- miehiltä kului valmentamiseen paljon aikaa. Laajoissa henkilöstöhauissa, joissa hakemuksia tuli useita satoja, oli koneellisesti valikoita osa hakijoista, jotka kutsuttiin haastatteluun.

Hallintopäällikkö kertoi, että palveluneuvojarooliin haettiin eniten henkilöitä, ja koska palveluneuvojat työskentelivät asiakasrajapinnassa antaen LähiTapiolalle kasvot, sitä pidettiin yhtä tärkeimmistä ja myös haastavimmista rooleista. Palveluneuvojilta haluttiin oikeanlaista asennetta ja tehtävään haettiin sen tyyppistä henkilöä, joka hallitsi laajoja kokonaisuuksia, sietä kiireistä työrytmiä ja joka pystyi suodattamaan asiakkailta tulleita välillä negatiivisiakin asioita ottamatta niitä itseensä. Palveluneuvojahaun rekrytointiprosessi oli alkuvuodesta 2018 tehdyissä rekrytoinneissa erilainen kuin viime vuoden puolella, sillä esimiesten tukena käytettiin Palveluyhtiön HR-asiantuntijoita. Hallintopäällikkö kertoi myös palveluneuvojien haussa työnhaun prosessien olleen erilaisia, kun verrattiin asiantuntijoiden rekrytointiin, sillä asiantuntijaa haettaessa mietittiin jo ilmoituksessa, kuka sitä käsitteli ja antoi lisätietoja, ja hakijoille teetettiin soveltuvuustestit ja prosessi oli muutenkin tarkempi.

Asiakaspalvelutason kesätyöntekijähauissa kokeiltiin viime kesänä 2017 ryhmähaastatteluja, jossa käytiin haastateltavien kanssa yleiset asiat ensin 15 hengen ryhmissä, jonka jälkeen viisi haastattelijaa tapasi hakijat ”liukuhihnalta”. Kevään 2018 palveluneuvojahaussa käytettiin asiakaspalvelutason rekrytoinneissa ensimmäisen kerran videohakemusta, jonka avulla Palveluyhtiön HR-asiantuntijat tekivät alkukarsinnan. Kevään 2018 aikana tehtiin myös erään oppilaitoksen kanssa testihaku, jolla haettiin soveltuvia henkilöitä työskentelemään LähiTapiola Pääkaupunkiseudulle oppisopimuksella. Asiantuntijapaikoissa, mm. kun haettiin oikeusoppinutta korvauskäsittelijää, tehtiin haku suoraan alan oppilaitokseen.

Hallintopäällikkö kertoi saavansa uusien työntekijöiden perehdytyspalautteet, ja piti sen pohjalta tärkeänä, että rekrytointeja tehdessä tehtävästä annettiin oikeanlainen kuva. Jos työ oli toistuvaa perustekemistä ja arkisen rutinoitunutta, niin siinä tuotettiin hakijalle pettymys ja edesautettiin epäonnistunutta rekrytointia, jos tehtävästä annettiin liian ruusuinen kuva. Hän piti myös työilmapiiriä tärkeänä ja sitä, että palkattaessa uusi henkilö olemassa olevaan tiimiin, löydettiin mahdollisimman sopiva henkilö kyseiseen tiimiin.

LähiTapiola Palveluyhtiön kanssa tehtiin tammikuussa 2018 ostopalvelusopimus, jolla Pääkaupunkiseudun alueyhtiö osti henkilöstöpalveluita Palveluyhtiöltä ja Pääkaupunkiseudun alueyhtiöllä oli päivän viikossa käytössään Palveluyhtiön henkilöstöpäällikkö. Ko. henkilöstöpäällikköä haastateltiin opinnäytetyöhön ja hän kertoi, että hänen rooliinsa Pääkaupunkiseudun alueyhtiön kanssa tehdyn sopimuksen mukaan kuului henkilöstösuunnittelua, osaamisen kehittämistä, organisaatiosuunnittelua, avainhenkilöiden ja johdon rekrytointia, johdon ja esimiesten tukemista HR-asioissa, ym.

Henkilöstöpäällikön haastattelusta kävi ilmi, että koska hänellä oli rajallinen aika käytettävissään Pääkaupunkiseudun alueyhtiön henkilöstöasioihin, oli priorisoitava mihin aikaa käytettiin, ja esimerkiksi rekrytoinneissa hän oli pääasiassa mukana avainhenkilöiden ja johtotason

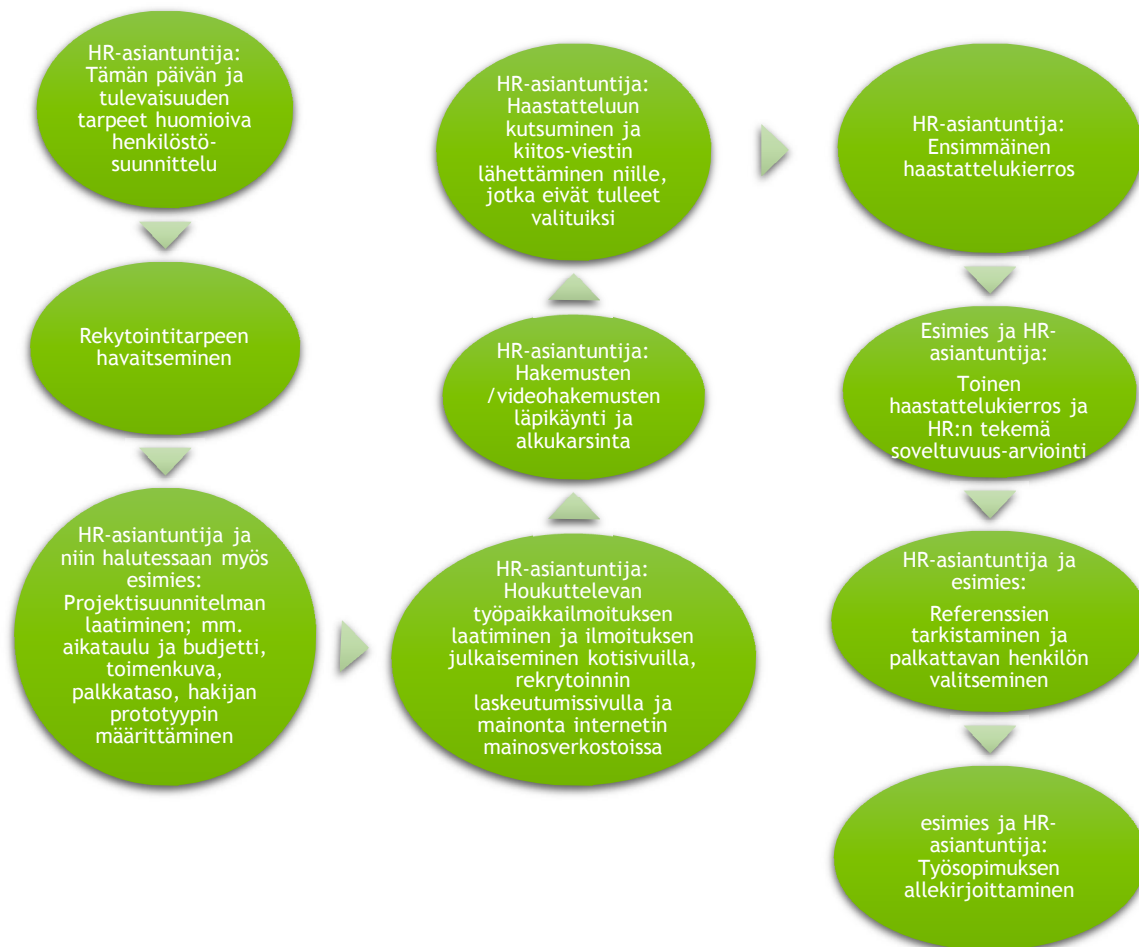
rekrytoinneissa. Näissä rekrytoinneissa mietittiin tarkkaan profiileita, kompetenssivaatimuksia, liiketoiminnan tarpeita ja tulevaisuuden haasteita, sekä missä kanavissa ilmoitus julkaistiin. Alueyhtiöt saivat tilata Palveluyhtiöstä soveltuvuustestauksia, joita teetettiin tämän vuoden puolella Pääkaupunkiseudun alueyhtiössä myös asiakaspalvelutason rekrytoinneissa, eli Palveluyhtiön HR-asiantuntija oli mukana toisella haastattelukierroksella haastattelemassa ja tekemässä soveltuvuustestauksia, antaen niiden pohjalta esimiehille suosituksia.

Tämän vuoden aikana rekrytoinneissa otettiin myös käyttöön eRekryyn yhdistetty videohaastattelu, mutta ainakaan 7.5.2018, Oikotiellä avoinna olleeseen digicenterin palveluneuvoja-paikkaan videohakemusta ei voinut jättää. Hakulinkki ohjautui eRekryn geneeriseen hakemuspohjaan. Palveluyhtiön henkilöstöpäällikkö kertoi LinkedIn:n nousseen tärkeäksi työkaluksi rekrytoinneissa, ja Facebookin avulla voitiin nostaa työnantajamielikuvaa mm. houkuttelevien esittelyvideoiden avulla. LähiTapiolan LinkedIn-sivu oli yhtiöryhmän keskitetyssä ohjauksessa, Facebookissa alueyhtiöt perustivat oman Facebook-sivun ja hallinnoivat sitä. Suorahakua ja ulkoisia rekrytointikonsultteja käytettiin sellaisten asiantuntijoiden löytämiseen, joita oli vain muutamia Suomessa. Henkilöstöpäällikkö kertoi myös, että Pääkaupunkiseudun alueyhtiön niin halutessa, sopimusta olisi mahdollista laajentaa palveluyhtiön kanssa ostamalla henkilöstöpäällikön käyttöönsä useammaksi päiväksi viikossa.

5 Tulokset

Pääkaupunkiseudulla käydään kova kilpailu hyvistä asiakaspalvelutason työntekijöistä, ja LähiTapiolassakin on havaittu asiakaspalvelutason henkilöstössä vaihtuvuutta, kun henkilöitä lähtee organisaatiosta omatoimisesti tai koeaikapurkujen kautta. Uusia henkilöitä haetaan jatkuvasti, ja ainakin vielä haastatteluiden aikaan alkuvuodesta 2018 rekrytointivastuu oli muiden töidensä ohella tiimien esimiehillä. Rekrytointi on esimiehelle aikaa vievä prosessi. Esimies laati yleensä myyntijohtajan kanssa hakuilmoituksen, joka julkaistiin eRekryn kautta te-toimisto.fi:ssä, oikotie.fi:ssä ja LähiTapiolan kotisivuilla. Hakemuksia saattoi tulla yhtä avointa työpaikkaa kohden kymmeniä tai jopa satoja, ja esimiehen tehtävänä oli poimia hakemukset eRekrystä, lukea ne läpi ja valita ja kutsua niistä potentiaalisimmat hakijat haastatteluun. Jo pelkästään hakemusten läpikäymiseen vie aikaa, ja haastatteluissa selvisi, että kaikkia tuloleita hakemuksia ei vuoden 2017 rekrytoinneissa oltu edes ehditty lukea.

Hakemusten läpikäyntiin esimiehiltä tuli itseltään palautetta, että koska heillä ei henkilöstöalan asiantuntijuutta, saattoi esim. työkokemuksensa takia potentiaaliselta vaikuttava hakija osoittautuakin täysin päinvastaiseksi, jos esimies ei ole hakemuksesta huomannut katsoa, että henkilö ei osaa käyttää tietokonetta, jonka hyvä käyttötaito on oleellinen asiakaspalvelutyössä. Tehokkaampaa olisi käyttää hakemusten läpikäyntiin HR-asiantuntijaa.



Kuvio 3: Rekryointiprosessi kuvattuna opinnäytetyön kehitystyön pohjalta

Kuviossa 3 esitetään rekryointiprosessi kuvattuna opinnäytetyön kehitystyön pohjalta. Suurimpana muutoksena on HR-asiantuntijan läsnäolo kaikissa projektin vaiheissa, projektin suunnitelmallisuus, ja työpaikkahakemusten julkaisutavat ja -kanavat. Vaikka asiakaspalvelutason roolia pidettiin yhtenä yrityksen tärkeimmistä asiakaspalvelijoiden antaessa kasvot LähiTapiolasta yrityksenä, ei haettavien henkilöiden osaamisprofileja mietitty tai potentiaalisille hakijoille teetetty soveltuvuustestejä, vaan henkilöt valittiin intuition pohjalta sen perusteella, kenen katsottiin soveltuvan asiakaspalvelutyöhön. Vakuutuslalla työskentelevistä vain murto-osa on keski-ikäisiä ja suurin osa on joko senioreita tai nuoria. Nuoret ovat herkempiä vaihtamaan työpaikkaa mielenkiintoisemman tai merkityksellisemmän työn, paremman palkan, tai joustavamman työn perässä, joten suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, tarvitaan sitoutunutta väkeä korvaamaan poislähteneet.

HR-asiantuntijan yhdessä johdon kanssa laatimat asiakaspalveluroolin urapolut ja niihin tarvittava kompetenssi kannattaisi siis ottaa huomioon jo rekrytointeja tehdessä. Asiakaspalvelutyö

LähiTapiolassa on vaativaa, ja työnkuvan sisältöä pitäisi jo hakuvaiheessa selittää hakijalle riittävän hyvin, jotta palkkauksen jälkeen henkilö ei irtisano itseään, koska kuvitteli työn olevan mukavampaa tai erilaista kuin se todellisuudessa on. Tämä vaatii rekrytoijalta HR-osaamista ja asiantuntemusta, jotta haastattelussa osataan kartoittaa riittävän hyvin potentiaalia ja motivaatiotekijöitä urapolkuihin peilaten, sekä kertoa itse työtehtävästä työntekijän kannalta oleellisia asioita.

Suurin osa asiakaspalvelutiimeihin vuoden 2017 aikana rekrytoiduista olivat nuoria sekä iältään että ammattitaidoltaan, joten esimiehillä meni enemmän aikaa myös heidän perehdyttämiseen ja valmentamiseen, ja puutteellinen rekrytointiosaaminen ja HR:n tuen puuttuminen on osaltaan saattanut vaikuttaa suureen vaihtuvuuteen ja koeaikapurkuihin. Haastattelussa eräs esimies totesi, että asiakaspalvelutyö voisi toimia sisääntuloväylänä organisaatioon. Asiakaspalvelussa työskentelevät saavat laajan kokemuksen ja osaamis pohjan tuotteisiin, asiakasrajapintaan ja korvauskäytäntöihin, joten organisaation tuntevana ja kokonaisuuden ymmärtävänä heidän olisi loogista osaamisen kehittymisen kautta edetä organisaatiossa esim. asian tuntijatehtäviin.

Soveltuvuusarviointeja ei vuoden 2017 rekrytoinneissa tehty, ja alkuvuoden 2018 asiakaspalveluhauissa soveltuvuustestaukset teetettiin LähiTapiola Palveluyhtiöllä ostopalveluna. LähiTapiola Pääkaupunkiseudulla ei ole omaa HR-asioista vastaavaa henkilö, vaan HR-asiat ovat LähiTapiola Pääkaupunkiseudun hallintopäällikön vastuulla, jolla on jo muutenkin todella laaja tehtäväkenttä. Rekrytoinnit ovat rekrytoivat esimiehen vastuulla ja HR-asiantuntemusta hankitaan ostopalveluna LähiTapiola Palveluyhtiöstä.

Vaikka ostopalvelun hintoja ei haastattelussa tarkemmin kerrottu eikä niitä opinnäytetyössä esitellä, olisi LähiTapiola Pääkaupunkiseudulle kustannustehokkaampaa palkata oma HR-asiantuntija, joka hoitaisi rekrytoinnit yhdessä esimiesten kanssa, tuntisi kunnolla organisaation, sen esimiehet ja tiimit, tietäisi millaisia henkilöitä ja millaista kompetenssia organisaatioon tulevaisuudessa tarvitaan, määrittäisi osaamisprofiilit, katsoisi kuka soveltuisi profiililtaan mihinkin tiimiin, hoitaisi rekrytointi-ilmoitusten laatimisen, hakemusten läpikäynnin ja alkukarsinnan ja kutsuisi sopivat henkilöt haastatteluun. Hänen tärkeänä tehtävänä olisi myös mahdollisimman pian hakemusten tulon jälkeen kontaktoida hakijat, kutsuen potentiaaliset haastatteluun ja kiittäen hausta niitä, jotka eivät tulleet valituiksi. Alalla ja alueella, jossa kilpaillaan verisesti hyvistä työntekijöistä, yrityksellä ei ole varaa romuttaa työnantajamielikuvaansa hoitamalla rekrytointiprosessia huonosti.

Haastatteluiden kautta nousi selvästi esille se, että vuoden 2017 rekrytoinneissa esimiesten aika ei riittänyt rekrytointien suorittamiseen niin hyvin, kuin se olisi toivottavaa, vaikka halua olisi ollut. Osalle hakijoista jäi kokonaan ilmoittamatta, että hakemus on tullut perille, osa hakemuksista jäi kokonaan lukematta, ja senkin takia osalle, ei myöskään lähetetty ”kiitos

hakemuksestasi, et tällä kertaa tullut valituksi” - viestejä. Esimiehet eivät ole HR-alan ammattilaisia, eikä sitä heiltä voida vaatiakaan - HR ja etenkin rekrytointiosaaminen ovat oma erikoisalansa.

Aikaa yhden henkilön rekrytointiin kului useita tunteja per esimies, koska yhden henkilön palkkaamiseksi haastateltiin keskimäärin viittä henkilöä ja yhteen haastatteluun varattiin aikaa keskimäärin tunti, minkä lisäksi aikaa kului valmisteluun ja jos mukana oli toinen haastattelija, kului aikaa myös palautekeskusteluun. Viime vuoden aikana pelkästään digicenteriin palkattiin talon ulkopuolelta 20 henkilöä ja laskennallisesti heidän rekrytointeihinsa kului esimiehiltä aikaa yhteensä useita kymmeniä tunteja.

Jos organisaatioon palkattaisiin oma HR-asiantuntija, joka hoitaisi asiantuntemuksella haastattelut yksin tai yhdessä esimiesten kanssa, olisi heidän tukenaan ja tekisi päätöksen tueksi soveltuvuustestit, tulisi todennäköisesti vähemmän hutirekrytointeja, jotka tulevat yritykselle kalliiksi, ja esimiehen kallisarvoinen työaika säästyisi tiimin valmentamiseen ja muihin töihin. Kaikkein kustannustehokkainta olisi houkutella LähiTapiola Palveluyhtiöstä tai ryhmän sisältä asiantuntija, joka tuntisi jo valmiiksi LähiTapiola ryhmän käytännöt, prosessit, järjestelmät ym.

LähiTapiola Pääkaupunkiseudun rekrytointi-ilmoitukset julkaistiin ulkoisissa hauissa LähiTapiolan kotisivuilla, te-toimisto.fi:ssä sekä oikotie.fi:ssä. TE-Toimiston ”avoimet paikat” sivustolla tehdään kuukausittain 14-18 miljoonaa hakua ja paikkavahdin kautta lähetetään 3-4 miljoonaa sähköpostia. Oikotien rekrytointisivustolla tehtiin vuonna 2014 kuukausittain keskimäärin 230 000 hakua. Sivustot toimivat rekrytoiville yrityksille työpaikka- ja yrityseshittelynä, ja työnhakijoille se on vaivaton kanava löytää avoimet työpaikat, kun ei tarvitse olla edes yrityksestä kiinnostunut hakuilmoituksen nähdäkseen. Sivustojen hakumäärät ovat todennäköisesti vielä aktiivimallin voimaantumisen jälkeen kasvaneet, koska työttömien työnhakijoiden on löydettävä töitä edes osa-aikaisesti, jotta tuet eivät alenisi. LähiTapiola sai marraskuussa 2017 ”Great Place To Work”-sertifikaatin suurten yritysten sarjassa, mikä osaltaan varmasti lisää mielenkiintoa yritykseen hakeutumiseen olipa potentiaalia tai ei, etenkin jos työpaikkailmoitus tulee sopivasti rekrytointisivustolla vastaan.

Rekrytointisivustot ovat relevantteja, jos halutaan tavoittaa isoja massoja ja saada paljon hakemuksia. Kun halutaan löytää juuri oikeanlaisia hakijoita, ja saada laadukkaita hakemuksia, olisi parempi ilmoitella avoimista paikoista sellaisilla foorumeilla, joissa vieraillee haettavan profiilin omaavia. Olisikin järkevää, että HR ensin määrittelisi asiakaspalveluun haettavien henkilöprofiilin. Sen jälkeen työpaikkailmoitukset kohdistettaisiin internetin mainosverkkoihin, joissa kävisi profiilin omaavia henkilöitä.

Koska asiakaspalvelutason vaihtuvuus on suuri ja kilpailu kovaa, olisi rekrytoinnin tehostamiseen ja työnantajakuvan kohottamiseen myös järkevää luoda LähiTapiola Pääkaupunkiseudulle oma rekrytoinnin laskeutumissivusto, esim. toihinmeille.fi tai toihinlahitapiolapks.fi, jolle työnhakijat rekrytointimainonnan kautta ohjautuisivat. Laskeutumissivulla olisi kerrottu innostavasti ja houkuttelevasti LähiTapiola Pääkaupunkiseudusta työnantajana, sivustolla olisi videoiden ja tarinoiden kautta innostavia juttuja organisaatiossa työskentelevistä henkilöistä ja työtehtävistä. Koska LähiTapiolan kotisivut ovat ryhmäohjauksen alla, ei yksittäinen alueyhtiö voi tehdä kotisivuille itsenäisesti muutoksia.

Haastatelluista työntekijöistä kaksi haki LähiTapiolaan kaverinsa houkuttelemana. Sosiaalisen median vetovoima perustuu juuri puskaradion toimivuuteen; on helpompi luottaa suositteluun, joka tulee joltain tutulta. Houkutteleva ja selkeä laskeutumissivu olisi helppo jakaa kavereille sosiaalisessa mediassa, ja nykyisiä työntekijöitä saisi helposti houkutelua jakamaan linkki laskeutumissivuun Facebookissa tai LinkedIn:ssä lupaamalla vinkkipalkkion henkilöille, joiden suosittelemat hakijat tulisivat valituiksi.

Koska laskeutumissivu olisi LähiTapiola Pääkaupunkiseudun itsensä hallinnoima eikä ryhmäohjauksessa, siihen voitaisiin asentaa analytiikka hyvien liikenteen lähteiden todentamiseksi, sekä sivuston toimivuuden parantamiseksi. Sivuston analytiikkaan voitaisiin asettaa ns. malleja, joiden avulla seurattaisiin mm. miltä sivustoilta tai rekrytointifoorumeilta tai maksetuilta mainospaikoilta laskeutumissivulle ohjautuvat ne, jotka tulevat sivustolle ja kiinnostuvat riittävästi jättääkseen työhakemuksensa eRekryyn. Sivustoa olisi analytiikan avulla myös helppoa kehittää tarkastelemalla, mitkä asiat sivustolla kiinnostavat ja missä vaiheessa sivustolta poistutaan. Mainonnassa voisi olla mahdollista käyttää CPA (Cost per action) hinnoittelua, jolloin ei tarvitsisi maksaa sivustolle tulleista kävijöistä, vaan ainoastaan sivustolle tulleista kävijöistä, jotka tekevät halutun toimenpiteen eli jättävät työhakemuksensa. Se olisi mainonnankeinona myös kustannustehokas.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli LähiTapiola Pääkaupunkiseudun rekrytointiprosessin kehittäminen selvittämällä ja tunnistamalla siinä piileviä kehityskohteita ja löytämällä ja esittämällä niihin kehitysehdotuksia. Opinnäytetyössä ensimmäisenä oli LähiTapiolan yritysesittely ja kerrottiin työskentelystä vakuutuslalla. Sen jälkeen tutustuttiin teorian pohjalta rekrytointiin yleisesti, työnantajamielikuvan tärkeyteen rekrytoinnissa, sekä syvennyttiin tarkemmin rekrytointiprosessiin.

Teoriaosuuden jälkeen opinnäytetyössä kuvattiin kehitystyössä käytettyjä menetelmiä; strukturoimatonta sekä puolistrukturoitua haastattelua, jonka jälkeen haastattelutulokset analy-

soitiin. Opinnäytetyötä varten haastateltiin LähiTapiola Pääkaupunkiseudun kuutta rekrytoivaa esimiestä, kolmea vuoden 2017 lopulla työnsä aloittanutta asiakaspalvelutyöntekijää, hallintopäällikköä sekä LähiTapiola Palveluyhtiön hallintojohtajaa. Haastattelut litteroitiin melko sanatarkasti, ja haastattelut esiteltiin opinnäytetyössä kolmen teeman alla; esimiesten haastattelut, työntekijöiden haastattelut, sekä HR-henkilöiden haastattelut.

Haastatteluiden pohjalta rekrytointiprosessissa nousi esiin lukuisia kehityskohteita. LähiTapiolan kannattaisi palkata HR-asiantuntija vakituiseen työhön, laatimaan asiakaspalveluroolin profiili ja hoitamaan rekrytoinnit laadukkaasti tulevaisuuden urapolkuihin peilaten, jotta löydetäisiin kustannustehokkaammin oikeat henkilöt oikeaan paikkaan. Tällöin vaihtuvuus pieneni ja esimiehet voisivat tehokkaammin käyttää aikansa tiimin valmentamiseen ja esimiestyöhön. Rekrytointi-ilmoitukset kannattaisi kohdentaa rekrytointiportaalien (Te-toimisto.fi, oikotie.fi) sijasta internetin mainosverkkojen kautta sivustoille, joilla liikkuu asiakaspalvelurooliin laaditun profiiliin omaavia henkilöitä. Rekrytointiportaaleilla on kymmeniä tai jopa satoja tuhansia työnhakijoita viikoittain ja sieltä hakemuksia lähetetään myös sellaisiin työpaikkoihin, jotka eivät välttämättä niin kiinnosta. Näkymällä sopivilla mainospaikoilla, saadaan hakemuksia todennäköisesti vähemmän, mutta ne ovat laadukkaampia. Internetmainontaa varten olisi syytä luoda houkutteleva, nykyaikainen ja informatiivinen laskeutumissivu, jota LähiTapiola Pääkaupunkiseutu hallinnoisi itse ja taustalle asennetun analytiikan avulla selvittäisi, mitkä ovat olleet parhaimmat ja kannattavimmat liikenteenlähteet.

Lähteet

Painetut

Aula, P & Heinonen, J. 2011. M2 Maineen uusi aalto. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Heinonen, J. 2006. Mainejohtaja. Juva: WS Bookwell.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S & Hurme H. 2014. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi.

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

Kortesuo, K. 2014. Sano se someksi1. Helsinki: Helsingin Kauppakamari

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Kirja Edita.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytinnissa. Helsinki: WSOY.

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOYpro.

Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Työterveyslaitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Ojasalo, K & Moilanen, K & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pitkänen, K. 2001. Yritysmielikuva kilpailuetuna. 1. painoksen korjattu lisäpainos. Helsinki: Edita.

Rope, t & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrandi - onnistu mielikuvamarkkinoinnilla. Porvoo: WS Bookwell.

Suokko, T. 2006. REMIX Integroituun brändijohtamiseen. Keuruu: Infor.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 11. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Vaahtio, E. 2005. Rekrytointi Menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima.

Vaahtio, E. 2007. Pestaa paras: rekrytinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita Prima.

Österberg M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima.

Mitchell, A. 1999. Out of Shadows. Vol 15. Journal of Marketing Management.

Sähköiset

Dagmar. 2017. Facebook ryhtyy kirittämään rekrymedioita. Viitattu 8.5.2018.

<https://www.dagmar.fi/sosiaalinen-media/facebook-ryhtyy-kirittamaan-rekrymedioita/>

Finanssialan Keskusliitto. 2017. Töissä finanssialalla 2017. Viitattu 17.4.2018: <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-T%C3%B6iss%C3%A4-finanssialalla-2017.pdf>

Great Place To Work. 2018. Millainen on hyvä työpaikka? Viitattu 26.4.2018:

<http://www.greatplacetowork.fi/sertifiointi/millainen-on-hyvae-tyoeipaikka>

LähiTapiola. 2018. Tietoa yhtiöryhmästä. Viitattu 17.4.2018. <https://www.lahitapiola.fi/tieto-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa>

Porath, C. 2016. How to Avoid Hiring a Toxic Employee. Viitattu 10.5.2018.

<https://hbr.org/2016/02/how-to-avoid-hiring-a-toxic-employee>

Rajander-Juusti, R. 2012. Finanssialan kyvykkyydet 2020 - Luotaus tulevaisuuteen. Finanssialan Keskusliitto. Viitattu 18.4.2018: http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf

TE-palvelut. 2018. Ilmoita avoin työpaikka. Viitattu 8.5.2018. http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/ilmoita_avoin_tyopaikka/index.html

Valtari, M. 2018. Facebook Työpaikat -osio rantautumassa vihdoon Suomeen. Viitattu 8.5.2018. <http://someco.fi/blogi/facebook-tyopaikat-osio-rantautunut-ensimmaisille-suomalaisille-sivuille/>

Kuviot

Kuvio 1: Teorian pohjalta laadittu kuvio rekrytointiprosessista (Markkanen 2002, 10-12; Vaahtio 2005, 31; Österberg 2007, 70-85).....	14
Kuvio 2: Rekrytointiprosessin nykytila haastatteluiden pohjalta.....	18
Kuvio 3: Rekrytointiprosessi kuvattuna opinnäytetyön kehitystyön pohjalta	29

Liitteet

Liite 1: Haastattelujen teemat ja keskustelualueet.....	38
---	----

Liite 1: Haastattelujen teemat ja keskustelualueet

Rekrytoivien esimiesten haastatteluteemat

1. Tausta; koulutus/työkokemus/rekryointikokemus
2. Kuinka rekryointi ja haastattelut hoidetaan tällä hetkellä
3. Mitä asioita rekryoinnissa painotetaan, esim. hakijan koulutus, työkokemus
4. Saako rekryointiin HR-tukea ja jos prosessissa on mukana muita kuin rekrytoiva esimies, niin kuka ja missä vaiheessa
5. Millaisia haasteita rekryointiprosessissa on
6. Toiveet/muutosehdotukset rekryointiprosessiin liittyen

Työntekijöiden haastatteluteemat

1. Milloin olet aloittanut LähiTapiolassa?
2. Mistä keksit hakea LähiTapiolaan?
3. Minkälainen ennakkokuva sinulla oli LähiTapiolasta
4. Miten hakuprosessi eteni?
5. Minkälainen tunne sinulle jäi hakuprosessista?

Hallintopäällikön ja Palveluyhtiön henkilöstöpäällikön haastatteluteemat

1. Minkälainen rooli sinulla on Pääkaupunkiseudun alueyhtiön rekryointiprosessissa?
2. Kertoisitko tarkemmin eRekrystä ja miten sitä hyödynnetään rekryoinnissa
3. Miten rekryointiprosessi mielestäsi tällä hetkellä toimii? Mitä kehitettävää?