

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Mari Rätty

TYÖNHAKIJALÄHTÖISYYS OSAKSI REKRYTOINTIPROSESSIA

Opinnäytetyö
Joulukuu 2019



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2019
Johtamisen ja liiketoimintaosaami-
sen koulutus

Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Mari Rätty

Nimeke
Työnhakijalähtöisyys osaksi rekrytointiprosessia

Toimeksiantaja
Karelia-ammattikorkeakoulu, SMErec- hanke

Tiivistelmä

Rekrytointi on yritykselle pitkäaikainen investointi, jolla on vaikutuksia tulevaisuuden menestymiseen. Työnhakijan kokemus rekrytointiprosessin aikana korostuu. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa pk-yrityksille kehittämissuhteita työnhakijalähtöisen rekrytointiprosessin toteuttamiseksi.

Opinnäytetyön lähestymistapa oli tapaustutkimus. Opinnäytetyössä tiedonhankintamenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelun tavoitteena oli kerätä työnhakijoiden kokemuksia rekrytointiprosessin aikana.

Tutkimuksen mukaan työnhakijalähtöisyys on sanana työnhakijoille vielä uusi, mutta se on tervetullut kehittämisen näkökulma. Tutkimustulosten perusteella työnhakijalähtöisyyttä voidaan toteuttaa ja kehittää rekrytointiprosessin kaikissa vaiheissa. Tutkimustulosten perusteella työnhakijalähtöisyys tarkoittaa sitä, että rekrytointiprosessia ajatellaan työnhakijan näkökulmasta. Työnhakijalähtöisyys tarkoittaa työnhakijoille myös sitä, miten sujuva rekrytointiprosessi on ja miten työnhakijaa kohtaan käyttäydytään prosessin aikana.

Kieli
suomi

Sivuja 59
Liitteet 2

Asiasanat

henkilöstöjohtaminen, rekrytointi, työnhakijalähtöisyys, työnhakijakokemus



THESIS
December
Degree Programme in Business
Management and Leadership
Master's Thesis

Tikkarinne 9
FI 80220 JOENSUU, FINLAND
Tel. + 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Mari Rätty

Title
Job Applicant Orientation as Part of the Recruitment Process

Commissioned by
Karelia University of Applied Sciences

Abstract

Recruitment is a long-term investment for a company that has an impact on its future success. The job applicant experience is emphasized in the recruitment process. The purpose of the thesis was to provide SMEs with development suggestions to implement a recruitment process with an applicant focus and orientation.

The thesis was conducted as a case study. The method used in data collection was a theme interview. The aim of the interviews was to gather job applicant's experiences during the recruitment process.

According to the results job applicant orientation is a new concept to the interviewees. However, the applicants regarded it as a welcome development perspective. Based on the results of the research, job applicant orientation can be implemented and developed at all stages of the recruitment process. Job applicant orientation means that the recruitment process is considered from a job applicant perspective. Job applicants appreciate a smooth recruitment process. For the interviewees, applicant orientation also includes the manner in which a job applicant is treated during the recruitment process.

Language

Finnish

Pages 59

Appendices 2

Keywords

human resource management, recruitment, job applicant orientation, job applicant experience

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Opinnäytetyön aiheeseen liittyvät aikaisemmat tutkimukset	7
2.1	Pro gradu: Hyvän hakijakokemuksen muodostuminen ja sen seuraukset	7
2.2	Pro gradu: Työntajakuvan rakentuminen rekrytointiprosessissa.....	9
3	Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstösuunnittelu osana yrityksen strategiaa ..	11
4	Rekrytointiprosessi ja vaiheet	14
5	Rekrytointiin vaikuttavia näkökulmia	21
5.1	Työnantajamielikuva	21
5.2	Rekrytointiviestintä.....	22
5.3	Digitalisaation ja internetin hyödyt	24
6	Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät	28
6.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö	28
6.2	Kehittämistyön lähestymistapa	30
6.3	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.....	31
6.4	Käytetty tiedonkeruumenetelmä	32
6.5	Haastatteluaineisto ja kohderyhmä	33
6.6	Aineiston analysointi	34
7	Tutkimus ja tulokset	35
7.1	Tutkimuksen toteutus.....	35
7.2	Tutkimustulokset ja niiden analysointi.....	36
7.2.1	Työnhakijalähtöisyyden määritelmä	37
7.2.2	Työnhakijalähtöisyys rekrytinnissa.....	38
7.2.3	Työnhakijalähtöisyyden merkitys	47
8	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	49
8.1	Tutkimustyöprosessin- ja tutkimusmenetelmien arviointi	54
8.2	Tutkimustyön luotettavuus ja eettisyys	55
	Lähteet.....	58

Liitteet

Liite 1

Teemahaastattelurunko

Liite 2

Ohjeistus työnhakijalähtöisyyden kehittämiseksi

1 Johdanto

Rekrytointi tarkoittaa henkilöstöhankinnan toimenpiteitä, joilla yritys hankkii henkilöstöä tarpeidensa mukaisesti (Kauhanen 2009, 70; Viitala 2013, 98). Rekrytointi on prosessi, jossa houkutellaan hakijoita hakemaan töihin organisaatioon (Brantton & Gold 2017, 143; Sharma & Sharma 2018, 140). Rekrytointi on yritykselle investointina pitkäaikainen. Rekrytoinnilla on vaikutus niin sisäiseen kuin ulkoiseen laatuun palvelussa sekä sujuvuuteen toiminnassa ja tehokkuudessa. (Viitala & Jylhä 2019, 272.) Rekrytoinnilla on vaikutuksia menestykseen tulevaisuudessa (Salli & Takatalo 2014, 9). Rekrytointi yksi kriittisimmistä osa-alueista henkilöstöjohtamisessa. Työntekijän valinta sisältää riskejä. Riskinä voi olla työntekijän sopeutuminen organisaatioon ja suoriutuminen tulevaisuudessa. (Brantton & Gold 2017, 142.) Onnistuneen rekrytoinnin kautta yrityksen on mahdollista nostaa kehitysvoimaa ja toiminnan laatua. Mikäli rekrytoinnissa epäonnistutaan, sillä on vaikutuksia valittuun henkilöön ja organisaatioon sekä asiakkaisiin. (Viitala 2013, 98.)

Rekrytoinnin tulevana trendinä on työnhakijalähtöisyyden korostuminen (Manpower 2017). Työnhaku on muuttumassa hakijakeskeiseksi (MPY 2017). Tulevaisuudessa on entistä tärkeämpää rakentaa hyvä työnhakijakokemus, koska rekrytoinnin tulisi tuottaa organisaatioille lisäarvoa (Manpower 2017.) Rekrytointiprosessissa hakijan kokemukset ovat merkityksellisiä, koska niillä on vaikutusta työntekijäkuvaan ja siihen, millaista viestintää hakija kertoo rekrytointiprosessista eteenpäin muille. Hakijakokemus on rekrytointiprosesseissa korostuva asia ja hakijoiden tulisi olla esimiesten ja HR:n tärkeimpiä asiakkaita. (Salli & Takatalo 2014, 9–10.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia työnhakijoiden kokemuksia rekrytointiprosessin aikana ja tuottaa pk-yrityksille uudenlaisia kehittämissuhteita rekrytointiprosessiin hakijan näkökulmasta. Rekrytointiprosessin tarkasteleminen hakijan näkökulmasta mahdollistaa rekrytointiprosessin kehittämisen työnhakijalähtöisemmäksi. Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa lähestymistapana on tapaustutkimus. Rekrytointiprosessin työnhakijalähtöisyyden kehittämiseen

kehityskohteita etsitään tietoperustan, haastattelujen ja aikaisempien tutkimusten perusteella. Tutkimukseen haastateltiin sellaisia työnhakijoita, jotka ovat olleet mukana rekrytointiprosessissa työnhakijana. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on saada vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä on työnhakijalähtöinen rekrytointi?
2. Miten työnhakijalähtöinen rekrytointi toteutuu?
3. Mitä vaikutuksia työnhakijalähtöisellä rekrytoinnilla on?

Kehittämistyön toimeksiantaja on Karelia-ammattikorkeakoulun SMErec- hanke eli New generation recruitment skills for SMEs and workforce. Hanke toteutetaan yhteistyössä Karelia-ammattikorkeakoulun, Turun ammattikorkeakoulun ja Business Joensuun kanssa Joensuun ja Turun talousalueilla. Karelia-ammattikorkeakoulu keskittyy kehittämään enemmän opiskelijoiden valmiuksia työnhakutilanteissa, ja Business Joensuu Oy panostaa enemmän yrittäjien rekrytointitaitojen kehittämiseen. Kansainvälistä yhteistyötä tehdään Belgiassa ja Saksassa. Hankkeen tavoitteena on vahvistaa pk-yrityksien rekrytointiosaamista. Onnistumalla rekrytoinneissa yritykset varmistavat kilpailukyynsä. Hankkeen tavoitteena kehittää myös valmistuvien opiskelijoiden työhakutaitoja. Yrityksien rekrytointiosaamista kehitetään mm. opastamalla ensimmäistä työntekijää palkkaavia pieniä yrityksiä ja kehittämällä yrittäjien henkilöstöjohtamisen taitoja. Lisäksi kehitetään toimintatapoja, joilla onnistuneita rekrytointeja toteutetaan ja yrityskuvaa luodaan positiiviseksi. (SMErec 2019.)

Opinnäytetyön rakenne koostuu johdannosta, kehittämistyön esittelystä, teoreettisesta tietoperustasta, tutkimustuloksista ja niiden perusteella tehdyistä johtopäätöksistä sekä kehittämisideoista. Opinnäytetyön ensimmäisessä osiossa kuvataan opinnäytetyön johdanto, kehittämistyön tavoitteet ja rakenne sekä esitellään toimeksiantaja. Toinen osio sisältää yhteenvedon aikaisemmista tutkimustuloksista työnhakijakokemukseen ja työnantajamielikuvaan liittyen. Kolmas osio sisältää tietopohjaa henkilöstöjohtamisesta ja henkilöstösuunnittelusta. Neljännessä osiossa syvennyttään rekrytointiprosessiin ja sen eri vaiheisiin.

Viidennessä osiossa käsitellään rekrytointiin vaikuttavia näkökulmia. Kuudes osio sisältää kuvauksen kehittämistehtävän lähestymistavasta ja tiedonhankinnan menetelmistä. Opinnäytetyön seitsemännessä osiossa käydään läpi kehittämistyön keskeisempiä tuloksia. Kehittämistyön lopputuloksena syntyneitä johtopäätöksiä ja kehittämisideoita kuvataan osiossa kahdeksan. Tässä osiossa arvioidaan opinnäytetyö prosessia ja tutkimusmenetelmiä sekä omaa oppimisprosessia.

2 Opinnäytetyön aiheeseen liittyvät aikaisemmat tutkimukset

2.1 Pro gradu: Hyvän hakijakokemuksen muodostuminen ja sen seuraukset

Salosen vuonna 2017 julkaistussa pro gradussa tarkastellaan hakijakokemusta ja sen seurauksia rekrytointiprosessissa. Tutkimuksen kohderyhmänä on ollut tekniikan ja talouden aloilla toimivat nuoret. Aihe on tärkeä, koska aiheesta ei ole tehty akateemista tutkimusta aikaisemmin. Arkikielessä hakijakokemuksesta puhutaan paljon. (Salonen 2017.)

Salosen (2017) tutkimuksessa on määritelty hakijakokemus seuraavasti:

Hakijakokemus on työnhakijan subjektiivinen ja kokonaisvaltainen kokemus rekrytointiprosessista, joka muodostuu hakijan ja yrityksen suoran tai epäsuoran vuorovaikutuksen seurauksena työnhaun yhteydessä. Tämä kokemus muodostuu kohtaamispaikoissa, jotka tapahtuvat ennen varsinaista rekrytointiprosessia, sen aikana ja sen jälkeen. (Salonen 2017.)

Salosen (2017) tutkimuksen perusteella hakijakokemuksen kokonaisuus muodostuu eri elementeistä kuten fyysiset elementit, teknologiaelementit ja prosessiin liittyvät elementit. Viestinnälliset elementit, työnhakijan ja yrityksen väliset vuorovaikutus elementit, työnhakijoiden välinen vuorovaikutus ja tuotteeseen liittyvät elementit sisältyvät myös hakijakokemuksen muodostumiseen.

Tutkimuksen perusteella fyysisiin elementteihin liittyy työpaikkailmoitus, jossa edellytyksenä on selkeys ja rehellisyys. Lisäksi yrityksen tiloissa työnhakijan kohtaama vieraanvaraisuus. (Salonen 2017.)

Teknologisilla elementeillä on havaittu tutkimuksessa olevan suuri merkitys hyvän hakijakokemuksen muodostumiselle. Teknologiset elementit liittyvät työnhakuportaaleihin ja internetissä tapahtumaan työpaikkailmoitteluun. Hakijakokemukseen liittyvät edellytykset ovat teknologian mahdollistama tehokkuus ja käyttäjäystävällisyys, yksinkertaisuus hakemisessa sekä teknologian tuomat hyödyt verkostoitumisessa. (Salonen 2017.)

Prosessiin liittyvät elementit ovat myös merkitykseltään suuria, joten rekrytointiprosessin nopeus ja sujuvuus ovat edellytyksiä hyvän hakijakokemuksen muodostumiselle. Viestinnän avoimuus, nopeus, informatiivinen tiedottaminen sekä palautteen antaminen ovat hyvän hakijakokemuksen edellytyksiä ja merkitykseltään suuria. Työnhakijan ja yrityksen vuorovaikutuksen edellytyksiin on tutkimuksen mukaan lukeutuneet haastattelutilanteen rentous, palaute ja henkilökohtaisuus vuorovaikutuksessa, joilla on ollut suuri merkitys hakijakokemuksen muodostumisessa. Työnhakijoiden välisen vuorovaikutuksen merkitys on pieni hakijakokemuksen muodostumisessa, ja nämä tekijät liittyvät hakijoiden toisia tukevaan vuorovaikutukseen sekä siihen, että he olisivat tietoisia, montako hakijaa on mukana prosessin eri vaiheissa. Työpaikkaan ja organisaatioon liittyvien elementtien merkitys on pieni hyvän hakijakokemuksen muodostumisessa. Positiivisen mielikuvan omaavasta yrityksestä hakijat ovat enemmän innoissaan ja he antavat anteeksi asioita organisaatiolle. (Salonen 2017.)

Työnhakija on valmis hakemaan yritykseen töihin tulevaisuudessakin, mikäli rekrytointikokemus on ollut hyvä. Lisäksi työnhakija pysyy kuluttajakansalaisena ja näkee maineen parempana ja laadukkaana. Lisäksi työnhakijan verkosto saa kehuja yrityksestä sekä suosituksia hakea yritykseen töihin. (Salonen 2017.)

Hyvän hakijakokemuksen luomiseen Salonen (2017) ohjeistaa seuraavasti:

- Kerro työpaikasta ilmoituksessa mahdollisimman tarkasti ja rehellisesti.
- Kohtele haastateltavia työnhakijoita vieraanvaraisesti ja arvostaen.
- Hyödynnä teknologiaa niin, että työpaikan hakeminen olisi hakijalle mahdollisimman käyttäjäystävällistä ja yksinkertaista.
- Pidä rekrytointiprosessi sujuvana ja mahdollisimman nopeana.
- Tiedota työnhakijoita jokaisesta prosessin vaiheesta; viesti avoimesti.
- Pidä vuorovaikutus työnhakijoiden kanssa mahdollisimman henkilökohtaisena.
- Anna työnhakijoille palautetta.
- Tiedota työnhakijoita siitä, kuinka monta hakijaa on mukana kussakin rekrytointiprosessin vaiheessa.
- Vaali yrityksen työnantajamielikuvaa myös rekrytointikäytäntöjen avulla. (Salonen 2017.)

2.2 Pro gradu: Työntajakuvan rakentuminen rekrytointiprosessissa

Häkkisen vuonna 2017 tehdyssä pro gradussa on tutkittu työntajakuvan rakentumista rekrytointiprosessissa. Tutkimus keskittyy ulkoiseen työntajakuvaan työnhakijoiden näkökulmasta. Tutkimuksen kohderyhmänä on ollut Y-sukupolven työnhakijat ja heidän rekrytointikokemuksensa. Pro gradu -tutkielmassa on luotu rekrytointiprosessimalli työnhakijan näkökulmasta. Häkkisen tutkimuksessa havaittiin, että kokemus rekrytoinnista vaikuttaa merkittävästä työntajankuvaan. Tutkimus osoittaa myös sen, että työnhakijan kokemus rekrytoinnista voi muuttaa työntajakuva radikaalisesti. Erityisen merkityksellisesti työntajakuvaan vaikuttavat rekrytoija, yrityksen työntekijät sekä viestintä. Tutkimuksen mukaan viestintän osalta työntajakuvaan vaikuttavia tekijöitä ovat nettisivut, työnhakuilmoitus ja sosiaalinen media. Työnhakijat tekevät havaintoja organisaation piirteistä erilaisista tietolähteistä, joilla on vaikutusta työntajakuvaan. (Häkkinen 2017.)

Työnhakijoiden havainnot syntyvät instrumentaalisista ja symbolisista piireistä. Instrumentaaliset piirteet sisältävät fyysisiä piirteitä sekä yrityksen tarkoituksen ja työsuhteisiin liittyviä asioita. Symboliset piirteet liittyvät organisaatiokulttuuriin, työyhteisöön, itse työhön ja työnhakemiseen sekä organisaation arvostukseen. Tutkimus osoittaa, että instrumentaaliset piirteet ovat vaikuttavampia

työntajakuvan muodostumiseen. Hakijan näkökulmasta rekrytointiprosessi sisältää vaiheet työntajan tunnistamisesta, hakupäätöksestä ja hakemisesta, haastattelusta sekä muista valintamenetelmistä. Lisäksi valinta ja päätöksentekeminen sekä jatkuva rekrytointiviestintä sisältyvät hakijan näkökulmasta rekrytointiprosessiin. (Häkkinen 2017.)

Työnhakija painottaa työntajan tunnistamisen osalta instrumentaalisten piirteiden lisäksi organisaation mainetta. Työnhakijoiden tiedonhaku on erityisen vahvaa rekrytointin alkuvaiheessa ja erityisesti silloin, jos hakija ei tunne yritystä ennuudestaan. Työntajakuva, joka hakijalle muodostuu rekrytointiprosessin alkuvaiheessa, vaikuttaa hakijan hakupäätökseen, ja ensimmäisten yhteydenottojen aikana hakija arvioi organisaation suhtautumista työnhakijoihin. (Häkkinen 2017.)

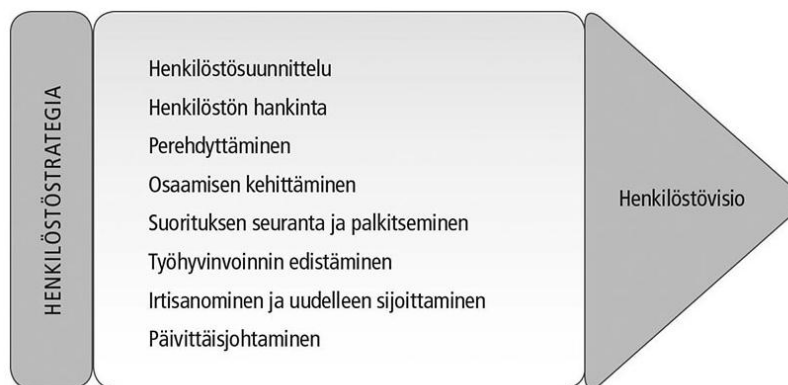
Tutkimus osoittaa, että haastattelu ja valintamenetelmien vaihe on kriittinen, jolloin työntajamielikuva voi muuttua merkittävästi. Työnhakija tekee havaintoja erityisesti rekrytoijan viestintään, personaan, uraan ja kompetenssiin liittyen. Tässä rekrytointin vaiheessa työnhakija havainnoi työilmapiiriä, johtamis- ja organisaatiokulttuuria ja työyhteisöä. Nämä tekijät liittyvät symbolisiin piirteisiin. Päätös vaiheessa työntajamielikuvan voi pilata esimerkiksi ilmoittamisen puuttuminen. Tutkimus osoittaa myös, että työnhakijan kokonaiskokemuksella on vaikutus. Jatkuva ja nopea rekrytointiviestintä ja palaute prosessin eteneminen ovat nousseet tutkimuksessa merkityksellisiksi asioiksi hakijan näkökulmasta. (Häkkinen 2017.)

3 Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstösuunnittelu osana yrityksen strategiaa

Henkilöstöä on pidetty aikoinaan pakollisena kustannustekijänä, mutta nykyisin ymmärretään, että henkilöstö luo yrityskuvan ja on vastuussa yrityksen menestymisestä (Vaahtio 2005, 15–16). Henkilöstö on organisaation kivijalka (Viitala 2015, 8). Kaikissa työpaikoissa työskentelee ihmisiä ja sen vuoksi henkilöstöjohtaminen tulee olemaan aina läsnä työyhteisöissä (Helsilä & Salojärvi 2013, 23). Lisääntynyt henkilöstön arvostus on tuonut henkilöstöjohtamisen osaksi yrityksen strategiaa ja kilpailukyvyn kehittymistä (Vaahtio 2005, 15–19). Henkilöstöjohtaminen tukee liiketoiminnastastrategioiden toteutumista (Viitala 2015, 10).

Henkilöstöjohtaminen on kokonaisuus, jolla varmistetaan yritykseen riittävästi henkilöstöä, jotka ovat osaavia ja hyvinvoiva (Viitala & Jylhä 2019, 266). Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on houkutella organisaation palvelutukseen haluamiin henkilöistä ja pitää heidät organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin sekä palkitsemassa niistä. Työkyvyn kehittäminen ja ylläpitäminen sekä pitkän ja arvotetun työuran tukeminen kuuluvat henkilöstöjohtamisen tavoitteisiin. (Kauhanen 2009, 16.) Henkilöstöjohtamista tulisi toteuttaa liiketoiminnallisten strategisten päämäärien ja tavoitteiden pohjalta (Viitala 2014).

Henkilöstöstrategia on johtamisen pitkän aikavälin suunnitelma, joka liittyy läheisesti liiketoimintastrategiaan ja konkretisoituu henkilöstöpolitiikkana (Joki 2018, 21). Henkilöstöstrategia turvaa yritykselle sen henkilöstön, jolla liiketoimintastrategiaa toteutetaan (Viitala 2014). Menestyvissä yrityksissä henkilöstöstrategia nähdään kilpailutekijänä ja osana strategista johtamista (Viitala & Jylhä 2019, 269). Henkilöstöstrategia (kuvio 1) sisältää osaamisen kehittämisen, henkilöstön hankinnan, tavoitteiden määrittelyn ja arvioinnin, palkitsemisen, motivaation ja sitoutumisen varmistamisen, hyvinvointiin liittyvät asiat ja johtamisen kehittämisen. Henkilöstöjohtamista ohjaa liiketoimintavisiosta johdettu henkilöstövisio. (Viitala 2014.) Henkilöstöstrategian ja henkilöstöpolitiikan tarkoituksena, että työntekijät kokevat hyvää työelämäkokemusta (Joki 2018, 21–22).



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2014).

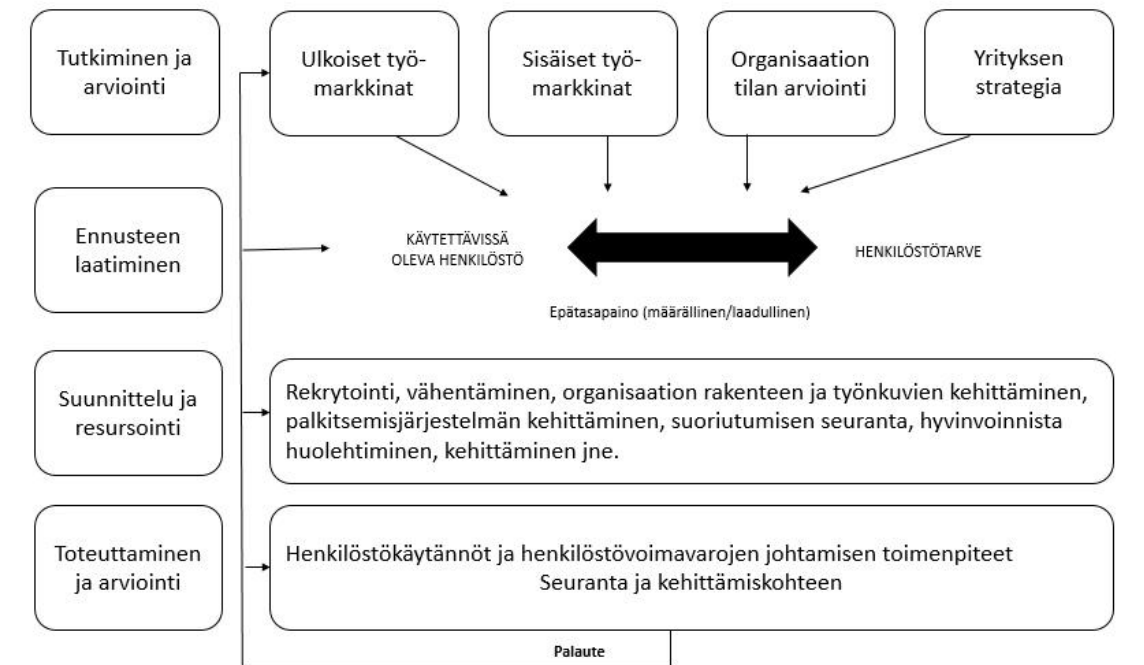
Yleensä rekrytointi- ja valintaprosessi liittyy henkilöstösuunnitteluun (Gilmore & Williams 2009, 96). Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan niitä asioita, joilla varmistetaan yritykselle oikean ja riittävän osaamisen lisäksi oikein resursoitu henkilöstö (Joki 2018, 22). Henkilöstösuunnittelu tekee ennusteita muuttuvista olosuhteista (Gilmore & Williams 2009, 96). Henkilöstösuunnittelulla vältetään ad hoc -menettelyä rekrytoinnissa, jossa rekrytointitarve huomattaisiin vasta silloin, kun tietty tehtävä jää hoitamatta tai sitä hoidetaan tilapäisratkaisulla. Henkilöstösuunnittelu tuottaa tietoa työvoiman lisäämistarpeista kuten rekrytointitarve ja sisäisten siirtojen tarve. (Helsilä & Salojärvi 2013, 120.)

Asiakaslähtöisyys strategian luomisessa ja liiketoiminnan kehittämisessä on tulosellista. Kehittäminen asiakas- ja laatukeskeisesti ottaa huomioon työntekijät silloin, kun yrityksen toimintoja uudistetaan. Työntekijöiden vahvuuksien ja laadun lisäksi otetaan huomioon osaaminen. Henkilöstön kokemus ja osaaminen on yritykselle mahdollisuus menestykseen. Osaamisen kehittämisen tulee olla yrityksen strategiaan tavoitteisiin sidoksissa. (Lamponen 2016, 102–103.)

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on huolehtia työvoiman määrästä ja rakenteesta liiketoiminnalle sekä varmistua siitä, että työvoima kohdentuu oikein niin paikallisesti kuin ajallisesti. Henkilöstösuunnittelun tavoitteisiin kuuluu myös henkilöstökustannuksien ennakointi ja riittävän osaamisen turvaaminen liiketoiminnan tavoitteen saavuttamiseksi. Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan henkilöstön hyvinvointi ja motivaatio sekä määritellään keinot henkilöstömäärän säätelemiseksi. (Viitala 2013, 59.) Henkilöstösuunnittelu on tarpeellista kaiken

kokoisille yrityksille (Joki 2018, 22; Viitala 2013, 60; Kauhanen 2009, 62). Pienessä yrityksessä henkilöstösuunnittelua voi toteuttaa pieni muotoisemmin toimitusjohtajan toimesta, kun taas keskisuuret ja suuret yritykset voi tarvita avuksi tietojärjestelmää ja keskitettyä tietokantaa raportoinnin tueksi (Joki 2018, 22–23).

Henkilöstösuunnittelua voidaan toteuttaa henkilöstösuunnitteluprosessin avulla (kuvio 2). Prosessin ensimmäinen vaihe sisältää tilannekartoituksen tulevaisuudesta ja nykytilasta hyödyntäen yrityksen strategiaa ja suunnitelmia. Tämän vaiheen avulla tuotetaan tietoa henkilöstötarpeesta ja henkilöstövoimavaroista. Toinen vaihe sisältää ennusteen tekemisen, jossa arvioidaan tulevaisuuden työvoimatarpeet ja nykyisen henkilöstön osaamisen tila strategian toteuttamiseksi. Tarvittavien henkilöstömuutoksien toteuttamiseen liittyvät asiat sisältyvät kolmanteen vaiheeseen. Vaihtoehtoina on yleensä rekrytointi, henkilöstövoimavarojen säilyttäminen nykyisellään tai niiden vähentäminen. Viimeisessä vaiheessa tapahtuu tehtyjen suunnitelmien toteuttaminen ja arvioidaan saavutetuja tuloksia. (Viitala 2013, 61–62.)



Kuvio 2. Henkilöstösuunnittelu prosessi (Viitala 2013, 61).

Henkilöstösuunnittelua toteutetaan henkilöstösuunnitelmien kautta (Skurnik-Järvinen 2016, 13). Henkilöstösuunnitelma on usein vuosisuunnitelma, jossa arvioidaan henkilöstövoimavaroja ja sisältää arvioin toimenpiteistä henkilöstömäärän ja rakenteen osalta. Suunnitelmassa huomioidaan myös henkilöstön kehittäminen ja muut henkilöstöä koskevat suunnitelmat. Suunnitelma on pohja taloudellisille laskelmille. (Viitala 2013, 68.) Suunnitelmat auttavat yritystä henkilöstösuunnittelussa, ennakoinnissa ja varautumisessa (Lamponen 2016, 104–105).

Henkilöstösuunnitelmien laatiminen on lain velvoite, joka tuottaa yritykselle lisäarvoa (Skurnik-Järvinen 2016, 13). Henkilöstösuunnitelma perustuu yhteistoimintalakiin (Skurnik-Järvinen 2016, 18; Viitala 2013, 68). Yhteistoimintalakia sovelletaan yrityksessä, jossa työskentelee vähintään 20 henkilöä (Skurnik-Järvinen 2016, 18). Henkilöstösuunnitelman osalta vastuu on työnantajalla. Työnantajan vastuulla on henkilöstösuunnitelman laadinta ja päivittäminen, joka käydään läpi yhdessä henkilöstöedustajien tai henkilöstön kanssa. (Lamponen 2016, 103–104.) Henkilöstösuunnitelmalle on lain säätelemät vähimmäisvaatimukset, joita ovat esimerkiksi henkilöstön rakenne ja määrä, työsuhdemuotojen periaatteet ja arvio henkilöstön osaamisesta (Skurnik-Järvinen 2016, 419).

4 Rekrytointiprosessi ja vaiheet

Henkilöstöhankintaan kuuluvat ne toimenpiteet, joilla yritykseen hankitaan uutta henkilöstöä (Kauhanen 2009, 70; Viitala 2013, 98; Brantton & Gold 2017, 142). Rekrytointiprosessi on henkilöstöjohtamisen strategisin (Helsilä & Salojärvi 2009, 119) ja kriittisin prosessi (Brantton & Gold 2017, 142). Rekrytointin strateginen tärkeys korostuu siksi, koska sillä pystytään vaikuttamaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja rekrytointin vaikutukset ovat nähtävillä pitkällä aikajänteellä (Helsilä & Salojärvi 2009, 119; Markkanen 2002, 5). Rekrytointin vaikutukset näkyvät organisaation imagossa, asiakkaille sekä itse valituksi tulleelle henkilölle (Hyppänen 2013, 197). Rekrytointiprosessi on vahvassa yhteydessä työvoiman suunnitteluun ja työnkuvien kehittämiseen (Brantton & Gold 2017, 142).

Kun rekrytointi on onnistunut, saa organisaatio käyttöönsä uutta kehitysvoimaa, joka nostaa toiminnan laatua. Rekrytoinnilla on merkittävä vaikutus yritystoiminnan laatuun, toimintaan ja tehokkuuteen. (Viitala 2013, 98.) Arvion mukaan rekrytoinnista voi muodostua ulkoisia ja sisäisiä kustannuksia 25000-70000 euroa. Mikäli laskennassa huomioidaan työn tuottavuudesta aiheutuneet tulojen menetykset, on vaikutus tätäkin suurempi. (Hyppänen 2013, 197.) Nykyisin kustannustehokkuutta rekrytointiprosessiin lisää sähköisien kanavien hyödyntäminen (Salli & Takatalo 2014, 13).

Rekrytointitarve käynnistyy yleensä siinä tapauksessa, että työntekijä irtisanoutuu ja lopettaa työt yrityksessä (Hyppänen 2013, 198; Helsilä & Salojärvi 2009, 127). Yrityksen kasvu tai uuden uudenlaisen osaamisen tarve voi käynnistää rekrytointitarpeen (Hyppänen 2013, 198–202). Viitalan (2013, 98) mukaan rekrytointitarve syntyy usein sen vuoksi, että tarvitaan uudenlaista osaamista, jota ei nykyhenkilöstön kautta ole mahdollista kehittää tai osaamista ei saada riittävän nopeasti. Käytettävään rekrytointi keinoon vaikuttaa rekrytointitarve, organisaation henkilöstöpolitiikka sekä rekrytointikokemukset (Hyppänen 2013, 198–202).

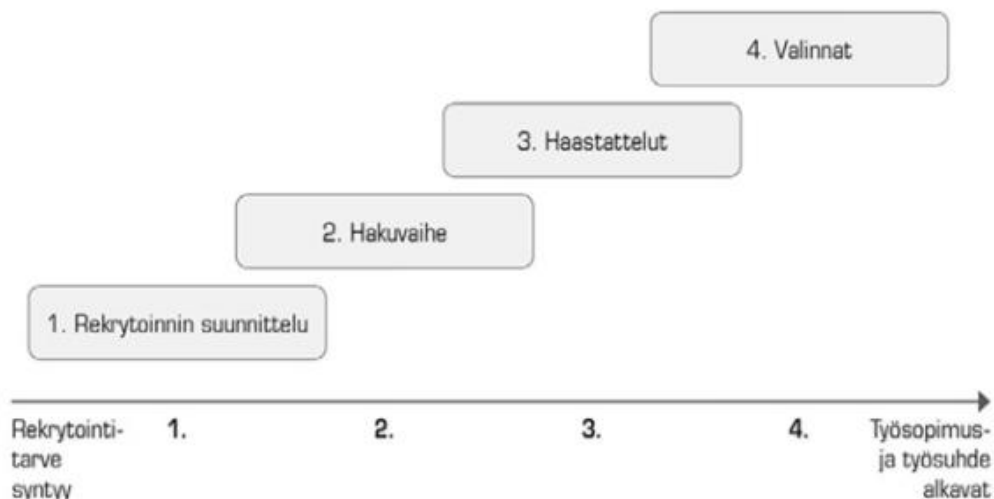
Sisäisen rekrytoinnin menetelmä tarkoittaa, että avoinna olevan tehtävä täytetään yrityksen työsuhteessa olevalla työntekijällä (Kauhanen 2009, 70; Viitala 2013, 104; Viitala & Jylhä 2019, 273–274). Työntekijän kannalta sisäisen rekrytoinnin etuna on mahdollisuus laajentaa osaamista ja saada uusia vastuualueita. Lisäksi sisäinen valinta näkyy koko henkilöstölle viestinä, että oman osaamisen kehittämisestä voidaan palkita uusilla tehtävillä. (Joki 2018, 88–89.) Sisäinen rekrytointi on henkilöstölle motivoiva ja kannustus sitoutua organisaatioon (Viitala 2013, 105). Yrityksen kannalta sisäisen rekrytoinnin etuna on nopeus ja hinta valinnan osalta sekä lisäksi henkilöstön työskentelytavat tunnetaan etukäteen (Joki 2018, 88–89).

Silloin, kun sisäinen rekrytointi ei ole mahdollinen, menetelmänä käytetään ulkoista rekrytointia (Hyppänen 2013, 203). Ulkoista ja sisäistä rekrytointia on mahdollista hyödyntää samanaikaisesti (Vaahtio 2005, 38–39). Ulkoinen rekrytointi tarkoittaa, että työtehtävään valittava henkilö on yrityksen ulkopuolelta (Viitala 2013, 110; Kauhanen 2009, 70). Työntekijän kannalta ulkoinen rekrytointi on

kallista ja prosessi on pitkäkestoisempi. Ulkoinen rekrytointi on mahdollisuus hakea kilpailuetua yritykseen, jos uusi työntekijä tulee asiakas- tai kilpailijayrityksestä. (Viitala 2013, 110.) Ulkoisessa rekrytinnissa käytetään erilaisia hakukaviana, joita voi olla lehti-ilmoitus, yrityksen sosiaaliset verkostot, työvoimatoimistot, työvoimanhankinta- ja välityspalveluja tarjoavat yritykset, rekrytointimessut, oppilaitokset sekä erilaiset sidosryhmät kuten asiakkaat, kilpailijat tai toimittajat (Viitala 2013, 111). Yleistymässä ovat rekrytointileirit, joissa hakijat oppivat ja näyttöjen avulla tuovat esille kykijään esimerkiksi yhteistyötaitoistaan (Viitala & Jylhä 2019, 274).

Rekrytointia voidaan ajatella rekrytointiprojektina (Markkanen 2002, 9; Rantanen 2018; Österberg 2014, 92). Rekrytointiprosessiin sisältyy useampia vaiheita ja työtehtäviä, jonka vuoksi prosessi sisältää paljon erilaisia muuttujia. Erilaisilla muuttujilla on merkitys rekrytointiprosessin tehokkuuteen, kustannuksiin ja onnistumiseen. On tärkeää, että rekrytointiin osallistuvat tahot on sitoutettu aikatauluihin, jolloin yritys ei esimerkiksi menetä hakijoita aikataulujen takia kesken prosessin. Rekrytointiprosessi on johdettu projekti, joka suunnitellaan ja aikataulutetaan sekä siihen osallistuvat henkilöt sitoutetaan aikatauluun. (Rantanen 2018.)

Rekrytinnissa edetään useiden eri vaiheiden kautta (Viitala 2013, 116). Rekrytointiprosessin käynnistämistä helpottaa, että yrityksellä on rekrytointistrategia ja prosessikuvaus olemassa. Yksittäisen prosessin läpivienti tapahtuu ketterästi, kun ei tarvitse käyttää aikaa keskeisimpien prosessivaiheiden miettimiseen. (Salli & Takatalo 2014, 12.) Rekrytointiprosessia voidaan kuvata neljän vaiheen kautta, joita ovat rekrytinnin suunnittelu, hakuvaihe, haastattelut ja valinnat. Rekrytinnin vaiheet havainnollistetaan kuviossa 3. Ennen ensimmäistä vaihetta on syntynyt rekrytinnin tarve ja viimeisen valinta vaiheen jälkeen valitun henkilön työsuhde alkaa. (Hyppänen 2013, 199.)



Kuvio 3. Rekryointivaiheet (Hyppänen 2013, 199).

Rekryointiprosessin suunnitteluvaihe sisältää aikatauluihin liittyviä seikat ja keinot oikeanlaisten hakijoiden houkutteluun. Rekrytoinnin suunnittelussa arvioidaan toimenkuvan tarpeellisuus, varmistetaan lupa rekrytoinnille ja määritellään toimenkuva sekä henkilö- ja osaamisprofiili. Suunnitteluvaihe sisältää rekryointikanavien- ja tavan valinnan sekä rekryointiprosessin suunnittelun. (Hyppänen 2013, 198–199.) Hakuvaihe käynnistyy työpaikkailmoituksen laatimisella (Kortetjärvi & Murtola 2015, 166). Työpaikkailmoituksen tavoitteena on tavoittaa oikea kohdejoukko ja antaa sellaista tietoa, jota hakijat tarvitsevat (Vaahtio 2005, 129). Työpaikkailmoituksella on vaikutusta hakemusten määrään ja laatuun (Hyppänen 2013, 224). Jokainen työpaikkahakemus on luottamus yritystä kohtaan, koska hakija on kiinnostunut yrityksestä ja tehtävästä (Vaahtio 2005, 138). Jokainen hakemus sisältää toivoa, jonka takana on oikean ihmisen ura, työ ja elämä. Työnhakijat ovat nähneet suuren vaivan hakemusten tekemisessä ja ansaitsevat tulla kunnioitettavasti käsitellyksi. (Rötkin 2015, 58.)

Henkilöarvioinnin menetelmiä on useita esimerkiksi kirjallinen hakemus, itsearviointi, puhelinhaastattelu, simulaatioita, työnäytteitä, testauksia tai kokeita (Viitala 2013, 115–116). Tärkein ja yleisin tiedonhankinnan menetelmä hakijasta on rekryointihaastattelu (Österberg 2014, 101; Kauhanen 2012, 83). Rekryointihaastattelu on keskeisessä roolissa valintaprosessissa (Viitala 2015, 116). Haastattelu on vanhin ja laajalti käytetty valintamenetelmä (Brantton & Gold 2016, 160).

Sovittaessa haastatteluajankohtaa hakija arvostaa joustavuutta, koska työnhakijoilla on muitakin tärkeitä asioita elämässä (Vaahtio 2005, 142–145).

Haastattelutilanteen tulisi olla molemmin puolista (Arthur 2005, 9) ja tasa-arvoista (Vaahtio 2007, 84). Rekrytoija haastattelee hakijaa ja päättelee, onko hakija sopiva yritykselle, mutta samaan aikaan myös hakija haastattelee rekrytoijaa ja päättää, onko yritys hänelle sopiva paikka olla töissä (Arthur 2005, 9). Hakijalle haastattelussa välittämällä tunteella on iso vaikutus siihen, kun hakija valitsee työnantajaansa (Salli & Takatalo 2014, 67). Hakijalle muodostuu haastattelun perusteella kuva organisaatiosta sen perusteella, miten haastattelutilanne menee ja millaisen kohtelun hakija saa (Vaahtio 2005, 142–145). Työnhakijalle tärkeää on tunne hänen tärkeydestänsä ja merkityksellisyydestä yritykselle (Vaahtio 2007, 80).

Haastattelussa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, kuinka monta haastattelijaa on paikalla. Hakija on haastattelussa yksin ja jos haastattelijoita on paljon, hakija voi kokea ajetuksi seinää vasten. (Vaahtio 2007, 81–82.) Hakija haluaa kaiken huomion haastattelun aikana, jonka vuoksi hakemuksiin tulee tutustua etukäteen (Vaahtio 2005, 142–145). Hakijan näkökulmasta on tärkeää pysyä aikataulussa, koska hakija saa ensi vaikutelman silloin yritykseen (Vaahtio 2007, 79).

Hakijalle haastattelutilanne on jännittävä, jonka vuoksi haastattelijalla merkittävä vaikutus haastattelutilanteen ilmapiiriin. Hakijan parhaimmat puolet tulevat esille silloin, kun haastattelutilanteessa pysytään välttämään ylimääräistä jännitystä. (Vaahtio 2007, 84.) Haastateltava arvostaa sitä, että hakijalla mahdollisuus puhua ja kertoa itsestään, eikä haastattelijalla ole itse koko aikaa äänessä. Kuuntelu ja havainnointi on tärkeää haastattelutilanteessa. Haastateltavalle olisi hyvä antaa aikaa miettiä vastaustaan. (Vaahtio 2005, 148.) Työnhakijalle jää yleensä haastattelusta positiivinen tai negatiivinen mielentila. Mielentila on harvoin neutraali. (Arthur 2006, 11.)

Rekrytoinnissa voidaan käyttää henkilö- ja soveltuvuusarvioiteja, joissa käsitellään merkityksellisiä tehtäviä ja analyyskejä haettavan työn kannalta (Helsilä & Salojärvi 2013, 135). Arviointien tarkoituksena on tuottaa lisää informaatiota

päätöksentekemiseen (Markkanen 2002, 97) ja lisätä päätöksen luotettavuutta (Salli & Takatalo 2014, 79). Soveltuvuustestien tuloksille tulisi antaa tarkoituksenmukainen painoarvo (Vaahtio 2002, 164–167). Käytännön harjoituksia ja testejä voidaan käyttää arvioinnin apuna. Käytännönharjoitusten kautta rekrytoija saa tietoa työnhakijan reagoitavoista, asenteista, tunteista ja toimintamalleista. Testejä voivat olla taito- tai kykytestit, älykkyystestit ja persoonallisuustestit. Tiettyillä toimialoilla voidaan käyttää myös työnäyteitä tai portfolioita apuna arvioinnissa. (Viitala 2014.)

Hakijan näkökulmasta soveltuvuustestit lisäävät työnhakijan kokemaa oikeudenmukaisuutta, kun arvioinnissa on selkeät kriteerit, joihin selkeän kannan saa yrityksen palkkaamalta konsultilta. Mikäli hakija ei tule valituksi, on hänen helpompi ymmärtää valintapäätös, ja hän tiedostaa, mitä kompetensseja vahvistamalla hänen mahdollisuutensa kohoaisivat. Hakija saa raporttien avulla tietoa omista vahvuuksista haettuun tehtävään. (Salli & Takasalo 2014, 83–84.) Hakijalle testit antavat arvokasta palautetta ja vahvistavat itse tuntemusta (Vaahtio 2007, 104).

Rekrytointiprosessin viimeinen vaihe on päätöksen tekeminen (Markkanen 2002, 100). Päätöksen tekeminen on prosessin kriittisin vaihe (Helsilä & Salojärvi 2013, 133). Tällä vaiheella on vaikutusta hakijan elämään (Vaahtio 2007, 126). Lopullisessa päätöksessä vertaillaan ehdokkaita keskenään ja ehdokkaita verrattuna toimenkuvaan (Markkanen 2002, 100). Valintaprosessissa valitulle henkilölle annetaan työtarjous ja sen hyväksymisen jälkeen siirrytään työsopimuksen tekemiseen (Helsilä & Salojärvi 2013, 137). Valinnan jälkeen hakijoiden nopealla tiedottamisella on tärkeä arvo (Salli & Takatalo 2014, 87).

Rekrytointiprosessin päättymisen jälkeen olisi hyvä arvioida rekrytointiprosessin onnistumista. Arvioinnin kohteita voi olla aikataulun pitäminen, valinnan selkeys ja millaista työnantajakuva hakijoille luotiin. Palautetta kannattaa kysyä hakijoilta. (Helsilä & Salojärvi (2013, 137.) Rekrytointiprosessiin osallistuneille hakijoille tulisi antaa mahdollisuus saada palautetta (Rötkin 2015, 68). Palaute haun jälkeen on tärkeä, koska se lisää hakijan itsetuntemusta (Hoppe & Laine 2014, 89). Palautekeskustelu on yritykselle mahdollisuus saada joko ystäviä tai vihollisia. Prosessin näkyvyys, avoimuus ja perustelut antaa hakijalle kuvan, ettei

yrityksellä ole mitään salattavaa. (Vaahtio 2007, 131.) Rekrytointiprosessiin toisissaan osallistuneiden hakijoiden pettymys on todennäköisesti pienempi, kun he saavat osallistumisestaan lyhyen perustelun (Rötkin 2015, 68).

Työnhakijan näkökulmasta rekrytointiprosessissa kokonaisuudessaan korostuu nopeus ja tehokkuus. Hakija haluaa kuulla, miten prosessi etenee, ja sen vuoksi jopa yksi päivä on pitkä odotusaika. Yrityksen rekrytointiprosessista työnhakija saattaa tehdä nopeasti johtopäätöksiä ja johtopäätökset voivat olla pitkälle meneviä. Prosessin venymisen vuoksi hakijan innostuneisuus ja motivaatio voi nopeasti laskea. Työnhakijalla saattaa olla useampia hakuja käynnissä ja yritys, jonka prosessi on tehokas voi saada huippuhakijat itselleen. (Salli & Takatalo 2014, 10.)

Brantton & Gold (2017, 143–144) näkee rekrytointiprosessissa kriittisenä osaluena sen, että ihmisillä on mahdollisuus valita, mille organisaatiolle he haluavat työskennellä. Valintaprosessissa myös työnhakija tekee valintapäätöksiä. Hakija muodostaa valintaprosessissa osan psykologisesta sopimuksesta, jolla on vaikutuksia työnhakijan asenteisiin ja tunteisiin organisaatiota kohtaan. Mikäli hakija kokee rekrytointivaiheet epämiellyttäväksi, voi vetovoima organisaatiota kohtaan heikentyä. (Brantton & Gold 2017, 157.) Negatiivista kokemusta saanut hakija voi varoittaa myös muita ihmisiä kokemastaan (Brantton & Gold 2017, 157; Arthur 2006, 10). Hakijan kielteiset kokemukset voivat vaikuttaa myös työnpaikan hyväksymiseen. Kielteiset kokemukset voi vaikuttaa myös siihen, ostaako hakija organisaation tuotteita sekä palveluita. (Brantton & Gold 2017, 157.) Negatiivisilla kokemuksilla voi olla pitkäaikainen vaikutus varsinkin silloin, jos ne syntyvät ensimmäisessä yhteydenpidossa mahdollisen työntekijän kanssa (Arthur 2006, 10).

5 Rekrytointiin vaikuttavia näkökulmia

5.1 Työnantajamielikuva

Hopan & Laineen (2014, 102) mukaan parhaimpien tekijöiden saavuttamisessa työnantajakuva tulee olemaan merkityksellinen. Työnantajamielikuva on kilpailutekijänä erotteleva (Salli & Takasalo 2014, 41). Yrityskuvan ja työnantajabrändin lisäksi työntekijäkokemukset ovat ratkaisevia osaajien saavuttamisessa (Kaijala 2016, 88). Työnantajakuva yhdistää organisaation arvot ja tulevaisuuden työntekijältä edellyttämän pätevyyden (Brantton & Gold 2017, 143). TalentPoolin tekemän selvityksen mukaan 41 % työnhakijoista etsii tietoa yrityksen kulttuurista ennen hakua tehtävään (Kaijala 2016, 88). Jo ennen avoimen työpaikan julkaisua alkaa parhaimpien osaajien houkuttelu (Salli & Takatalo 2014, 41).

Työnantajakuva tarkoittaa sitä mielikuvaa, jonka nykyinen henkilöstö ja työnhakijat luovat työpaikasta. Työnantajakuva muodostuu sisäisestä ja ulkoisesta työnantajakuvasta. Sisäinen työnantajakuva tarkoittaa niitä kokemuksia ja näkemyksiä, joita työntekijöillä on työnantajasta. Ulkoinen työnantajakuva muodostuu siitä, miten ulkopuoliset näkevät yrityksen työnantajana. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 66–67.)

Kun työnantajakuva on positiivinen, se edistää henkilöstön sitoutumista ja on hyvä houkutin uusille tekijöille (Kauhanen 2009, 69; Helsilä & Salojärvi 2009, 126). LinkedIn Global Recruiting Trends (2017) tutkimuksen mukaan yli 80 % päätöksentekijöistä tunnustaa, että työnantajamielikuvalla on vaikutusta rekrytoinnin onnistumisessa. Yritysten kannattaa miettiä, miten omaa työnantajamielikuvaa rakentaa. Kokemusten kautta työnantajamielikuvaa rakentavat yritykset menestyvät, koska työnhakijat voivat samaistuvat yritykseen. Yritykset, joissa työnantajamielikuvaa rakennetaan kokemusten kautta välttävät virherekrytointeja. Jos mielikuva ei täsmää, työnhakijat poistuvat itse rekrytointiprosessin aikana. Jos työntekijöillä on huolia ja haasteita, on hyvää yritysbrändiä vaikea ylläpitää, koska lupauksia ei lunasteta. (Kaijala 2016, 89.) Mikäli työntekijöiden kokemuksista muodostuva sisäinen työnantajakuva on kunnossa, on helpompi

tuoda se esille yrityksen ulkopuolisille henkilöille (Korpi ym. 2012, 67). Yritys, jossa työntajakuva on positiivinen, saa enemmän hyviä hakemuksia ja määrällisesti enemmän. Työnhakijan ja yrityksen välinen side syntyy vahvemmaksi, kun hakija saa täsmällisen kuvan yrityksestä siinä yhteydessä, kun etsii tietoa yrityksestä ja pohtii työpaikan hakemista. Hakijan kannalta on tärkeää tuottaa sisältöä julkisesti, mikä helpottaa hakijaa siinä, että hän pystyy tutustumaan yritykseen ja saamaan yrityksen tilanteesta oikean kuvan. (Korpi ym. 2012, 76–77.)

Työntajamielikuvan osalta rekrytointi on kriittinen. Jokaisen rekrytointiprosessiin osallistuvan työntekijän vastuulla on välittää työntajamielikuvasta. Hakijat tekevät rekrytointiprosessin aikana nopeita johtopäätöksiä. Jos rekrytointiprosessi on hidas tai hakijaa kohdellaan haastattelussa epäammattimaisesti tai epäasiallisesti, voi tästä muodostua hakijalle koko organisaatiota koskeva johtopäätös. (Salli & Takatalo 2014, 43.) Kaikkien hakijoiden kannalta rekrytointi tulee hoitaa hyvin, koska sillä on vaikutus työntajaimagoon (Viitala & Jylhä 2019, 274). Työntajankuvan luomisessa on tärkeää rakentaa siitä myönteisyyden lisäksi laajemmin tunnettu imago (Salli & Takasalo 2014, 42).

5.2 Rekrytointiviestintä

Viestinnällä on tärkeä rooli rekrytoinnissa ja se on osa markkinointiviestintää (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 165). Viestinnän tavoitteena rekrytoinnissa on palkata avoimeen tehtävään sopiva henkilö ja samalla vaikuttaa sisäiseen sekä ulkoiseen työnantajakuvaan. Yrityksen rekrytointiviestinnästä ovat kiinnostuneita työnhakijoiden lisäksi kilpailijat, asiakkaat, yhteistyökumppanit, oma henkilöstö ja opiskelijat. Viestinnän vastaanottajina on myös passiivia työnhakijoita, jotka tyytyväisinä työskentelevät muualla, mutta ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa sopivassa tilanteessa. Yhden rekrytointiprosessin aikana kontakteja on kymmenien työnhakijoiden kanssa, ja usein hakijan lähipiiri seuraa prosessin etenemistä, joten viestintä kokemusten vaikutukset ovat laajoja. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 151–152.) Hyvä rekrytointiviestintä sisältää tiedon hakemuksen vastaanottamisesta, hakumenettelystä ja aikataulusta (Kortetjärvi & Murtola 2015, 176).

Työpaikkailmoituksen tavoitteena on myydä avoin työpaikka sopiville hakijoille ja rakentaa samalla työntajakuva (Kortetjärven & Murtolan 2015, 170–171). Työnhakijat haluavat kuulla konkretiaa, jotka liittyvät työn sisältöön ja jokapäiväiseen toimintaan (Markkasen 2002, 31–32). Jos työpaikkailmoituksessa pystytään viestimään työtehtävää käytännönläheisesti ja realistisesti säästetään sillä hakijan aikaa. Hakijan näkökulmasta on tärkeää, että ilmoituksessa on kerrottu miten hakijan tulisi toimia seuraavaksi. Hakeminen kannattaa tehdä työnhakijalle helppoksi ja turhien lomakkeiden täyttämistä välttää. (Salli & Takatalo 2014, 27–28.)

Ilmoitukseen on tärkeä määritellä lisätietokyselyihin vastaajan henkilön nimi tai nimet, yhteystiedot sekä ajankohdat. Asiakasystävällinen tapa on määritellä ajankohdat, jolloin lisätietoihin vastaaja on vastaamassa tarkentaviin kysymyksiin. (Markkanen 2002, 31–32.) Ilmoituksissa lisätietojen antaminen saatetaan kieltää, joka ei ole nykyaikaisen työyhteisöviestinnän mukaista. Jos rekrytoijalla ei ole mahdollisuutta vuorovaikutukseen työnhakijoiden kanssa niin silloin, kannattaa jättää asia mainitsematta ilmoituksessa. (Kortetjärvi & Murtola 2015, 172.) Mahdollisuus avoimen työpaikan lisätietoihin vastaaminen säästää niin hakijan kuin rekrytoivan yrityksen aikaa (Joki 2018, 94).

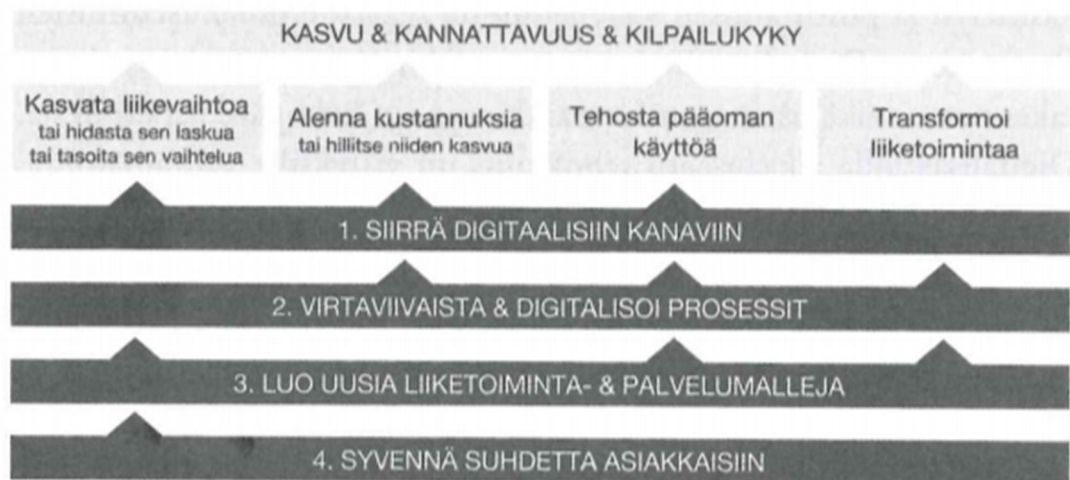
Sähköisen hakemuksen vastaanottamisen yhteydessä annettu lupaus tiedottaa prosessin edistymisestä on lupaus hakijalle, joka on lunastettava. Hakijoissa ei herätä positiivisia tunteita, jos rekrytoiva työntaja rikkoo lupaukset tai jättää tiedottamatta. (Österberg 2014, 98–99; Joki 2018, 94.) Hakijoita kannattaa tiedottaa rekrytointiprosessin etenemisestä ja aikatauluista arviolta noin viikon välein (Salli & Takatalo 2014, 12). Hakijoita tiedotetaan haastatteluvainnoista, jolloin osa hakijoista saa kutsun työhaastatteluun ja osa tiedon prosessin päätöksestä (Kortetjärvi & Murtola 2015, 176). Mikäli rekrytointiprosessi viivästyisi, on viestintä tärkeää, koska hakija saattaa tehdä omia päätelmiä yritystä kohtaan melko nopeasti ja mielikuva yrityksestä voi muuttua kielteiseksi (Salli & Takatalo 2014, 11–12).

Tehtävään valittuja on yleensä yksi, joten moni hakija saa kielteisen vastauksen. Kielteisen vastauksen lähettämiseen kannattaa kiinnittää huomioita, koska sillä on vaikutusta työntajakuvaan. (Kortetjärvi & Murtola 2015, 177–178.) Hakijan näkökulmasta on tärkeää, että kiitos kuuluu jokaiselle tehtävään hakeneelle ja

vaivaa nähneelle (Joki 2018, 94). Kielteiseen vastaukseen kannattaa sisällyttää kiitos kiinnostuksesta avointa tehtävää kohtaan ja valinnan julkistaminen. Sisällystöstä olisi tultava esille perustelut valinnalle ja palveluosuus. Palveluosuus sisältää tiedon hakijoiden määrästä ja tasosta. Jatkoimenpide suosituksena voi olla muiden avoinna olevien tehtävien hakeminen. (Kortetjärvi & Murtola 2015, 177–178.)

5.3 Digitalisaation ja internetin hyödyt

”Digitalisaatio tarkoittaa digitaalisten teknologioiden yleistymistä” (Marttinen 2018, 141). Digitalisaatio tuo muutoksia siihen miten ihmiset hankkivat informaatiota, ostavat tuotteita, kuluttavat palveluita, hoitavat asioita, jakavat kokemuksia ja ovat vuorovaikutuksissa toisten kanssa. Digitalisaatiota pidetään mahdollisuutena yrityksille, mutta uhkana on, että sen vaikutusta ja voimaa aliarvioidaan. Asiakkaiden odotukset ovat muuttuneet, jonka vuoksi yrityksiä tulee uudistaa ja hyödyntää digitalisaation tuomia mahdollisuuksia. (Ilmarinen & Koskela 2015, 13–14.) Kuviossa 4 esitetään liiketoiminnan uudistamisen keinoja, joita digitalisaation avulla voidaan toteuttaa. Digitalisaatio auttaa yrityksiä kasvussa, kulujen minimoinnissa, laadun parantamisessa sekä paremman asiakaskokemuksen tuottamisessa (Ilmarinen & Koskela 2015, 31–32). Digitalisaatio sisältää verkkosivustoja, verkkokauppoja, asiointipalveluita ja mobiilisovelluksia, jotka tuottavat hyötyä niin yritykselle ja asiakkaille (Ilmarinen & Koskela 2015, 15). Asiakkaiden odotukset yrityksiltä liittyvät avoimuuteen, rehellisyyteen ja lupauksiin. Digitalisaatio on tehnyt näistä asioista läpinäkyviä. Ristiriitaisesta informaatiosta tulee esille helposti. (Ilmarinen & Koskela 2015, 56.)

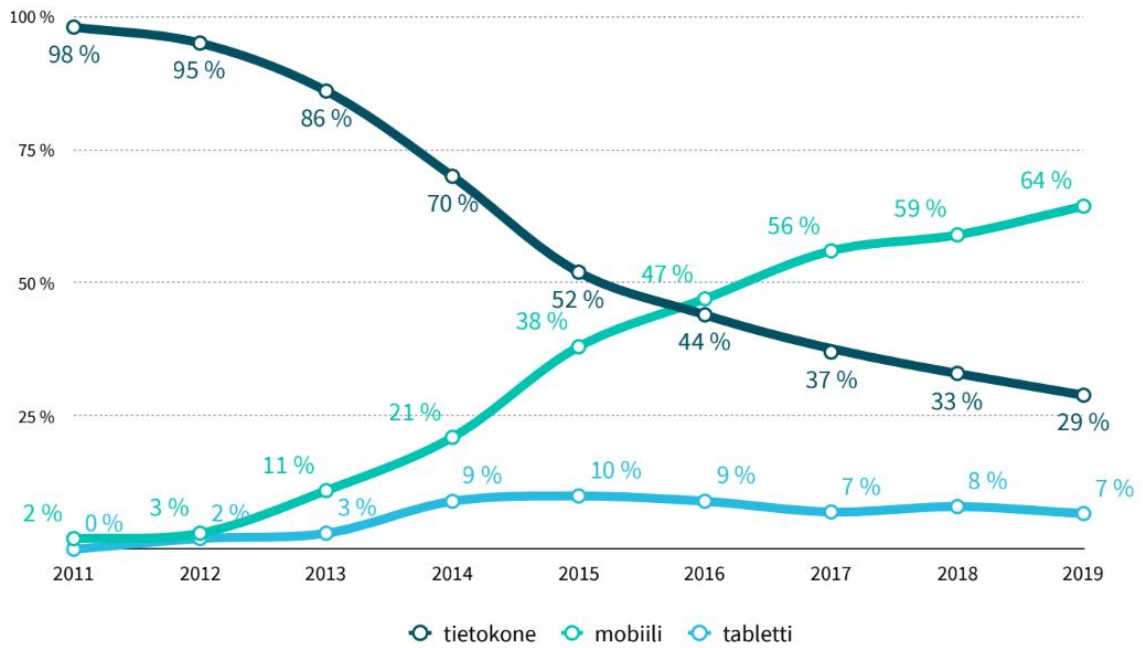


Kuvio 4. Liiketoiminnan uudistamisen keinot digitalisaation avulla (Ilmarinen & Koskela 2015, 31).

Viimeisimmän vuosisadan aikana verkko on mullistanut työnhakemisen ja rekrytoinnin (Sharma & Sharma 2018, 15). Internetistä on tullut osa elämää (Ilmarinen & Koskela 2015, 36). Internet on työnhakijoille erittäin hyödyllinen, koska se mahdollistaa hakemisen laajemmalle maantieteelliselle alueelle. Monilla yrityksillä on oma HR verkkosivusto, joka on tehokas lisä rekrytointistrategiaan. Nämä sivustot työllistymismahdollisuuksien ja hakumenettelyjen lisäksi tarjoaa hakijalle yleistä taustatietoa yrityksestä, tuotteista ja palveluista. Taistellessa osajista yritykset hyödyntävät myös sosiaalisen median kanavaa sekä muita digitaalisia välineitä. (Sharma & Sharma 2018, 150–151.) Digitalisaation kautta hakija- ja työntekijäkokemuksista on tullut julkisia, koska kokemuksia jaetaan avoimesti verkossa (Manpower 2017).

Duunitorin kansallisen rekrytointitutkimuksen (2019) mukaan työnhakijat käyttävät mobiilia päätelaitetta työpaikkailmoitusten selaukseen entistä enemmän ja tietokoneen käyttäminen taas laskee (kuviokuva 5). Tutkimuksen mukaan rekrytointipäätäjä uskovat, että mobiili tulee olemaan se päätelaite, jolla viiden vuoden kuluessa suurin osa työnhausta tulee tapahtumaan (Duunitori 2019). Mobiilin merkitys korostuu juuri helppoudessa hakea työpaikkoja. Yleistyvän mobiilisovelluksien käyttäminen tuo hakijalle mahdollisuuden saada tietoa

uusista työpaikoista reaaliaikaisesti. Hakeminen tehtäviin tulee helpottumaan esimerkiksi matkapuhelimen avulla LinkedIn -profiilin kautta. (Salli & Takatalo 2014, 37.)



Kuvio 5. Työpaikkailmoitusten selailuun käytettävät päätelaitteet (Duunitori 2019).

Toiminnan siirtäminen verkkoon säilyttää prosessin peruslogiikan osittain samana, mutta kanava muuttuu asiakkaan ja yrityksen välillä. Rekrytoinnissa perinteinen toiminto on ollut paperinen työhakemus ja digitalisoitumisen myötä verkossa tapahtuu sähköinen rekrytointiprosessi. Asiakas voi tehdä toiminnon 24/7 itsepalveluna. (Ilmarinen & Koskela 2015, 72.) Rekrytointiammattilaisista 22 % näkevät, että perinteinen työhakemus on rekrytoinnissa enää välttämätöntä (Duunitori 2019). Moniportaisia hakemusjärjestelmien aika on ohitse. Mikäli hakemusmenettely on pitkä, karkottaa yritys työnhakijoita sen takia. (Kaijala, 2016, 193.) Yrityksen HR järjestelmässä on hyvä huomioida hakijan näkökulma. Hakijaa harmittaa täyttää tietoja useaan kertaan esim. hakemuskirjeen ja CV:n lisäksi samojen tietojen syöttäminen HR -järjestelmään. (Salli & Takatalo 2014, 38.)

”Tekoälyllä tarkoitetaan tietokonetta tai tietokoneohjelmaa, joka kykenee vaihtelevasti määriteltyihin älykkäisiin toimintoihin” (Marttinen 2018, 154). Tekoäly on tietokone tai tietokoneohjelmisto, jolla on kykyä älykkäisiin toimintoihin ja ihmismäiseen ajatteluun (Marttinen 2018, 154). Tekoäly mahdollista työnhakemisen hakijalle helpoksi tulevaisuudessa. Hakija arvioi hakuun käytettävää työmäärää verrattuna onnistumismahdollisuuksiin ja mikäli hakeminen on vaivalloista, voi työnhakija jättää hakematta. Interaktiivinen chatbot helpottaa työpaikkaan hakemista, koska se voi käydä keskustelua hakijan kanssa ja madaltaa kynnystä hakemiseen. Tekoälyä sisältävä chatbot mahdollistaa entistä paremman hakijakokemuksen vastaamalla hakijoiden kysymyksiin hakuprosessin aikana. Rekrytointisovelluksissa voi olla käytössä keyword matching, jonka avulla työpaikka ja sopiva hakija löytää toisensa. Hakija voi käyttää hakemuksessa avainsanoja ja algoritmit antavat työnhakijasta suosittelun työnantajalle. Tekoälysovellukset mahdollistavat myös hakijapalautteen antamisen työnhakijalle. (Pihlajamaa 2019.)

Digitalisoituminen on mahdollistanut perinteisen haastattelun rinnalle videohaastattelun (Hoppe & Laine 2014, 83). Videohaastattelu voi olla ensikohtaaminen hakijaan teknologian avulla. Videohaastattelu mahdollistaa hakijalle ensi vaikutelman esimieheen tai yrityksen henkilöön. (Kaijala 2016, 195.) Hakijan kannalta videohaastattelu on hyvä vaihtoehto, koska vastaukset voi äänittää ja tallentaa sellaisena ajankohtana, joka hakijalle parhaiten sopii (Hoppe & Laine 2014, 83–84). Hakijan kannalta on etua, että hän pääsee osallistumaan haastatteluun riippumatta aikavyöhykkeestä ja välimatkasta (Recright 2019).

Digitalisaatio ja internet mahdollistaa sosiaalisen median palveluiden käyttämisen ja näitä palveluita suomalaisista jo puolet käyttävät (Ilmarinen & Koskela 2015, 38). Sosiaalinen media on kasvava rekrytointikanava (Viitala 2013, 112). Sosiaalinen media tulee vuorovaikutuskanavana vaikuttamaan kaikkien ihmisten työelämään (Korpi ym. 2012, 59). Sosiaalinen media tulee vaikuttamaan perinteisten kanavien käyttötapoihin- ja aktiivisuuteen (Korpi ym. 2012, 14). Sosiaalinen media tuo kaksisuuntaisuutta viestintää työnhakuun. Työnhakijalle työnhakukanavia voi olla esimerkiksi LinkedIn, Facebook ja Twitter. LinkedIn on näistä kanavista ammattimaisin, jossa on mahdollista toteuttaa työnhakua ja

asiantuntijabrändäystä. Työnhakijan kannalta Facebookissa on vaikeaa tuoda asiantuntijuutta esille sen ei-ammattisen luonteen vuoksi. Twitter kanavassa työnhaun kannalta osaamisen esittely on mahdollista tehdä huomattavasti suppeammin. (Hoppe & Laine 2014, 99–101.)

Sosiaalisen median avulla tietoa voidaan julkaista suurelle joukolle tai kohdenneustusti huippuosaajajoukolle. Sosiaalinen media mahdollistaa verkostot ja näkyvyyden ihmisten välille. Sosiaalinen media on nopea ja kustannustehokas kanava hoitaa rekrytointi. Potentiaaliset työnhakijat tehtävän lisäksi arvioivat sitä, millainen työntajan organisaatio on. Tämän vuoksi rekrytoijien olisi hyvä tuottaa työnhakijalle kiinnostavaa sisältöä, koska sen perusteella hakija tekee päätöksen lähettääkö työpaikkahakemuksen vai ei. (Korpi ym. 2012, 49–51.) Esille voi tuoda ihmisiä ja persoonia, joilla vahvistetaan tunnesidettä (Ilmarinen & Koskela 2015, 188). Rekrytointiprosessin alkuvaihe lyhenee huomattavasti, kun ilmoitus julkaistaan sosiaalisen median kautta ja työnhakija löytää riittävästi lisätietoja organisaatiosta (Korpi ym. 2012, 50–51). Sosiaalisen median avulla ei voi luoda parempaa kuvaa yrityksestä, kuin mitä se todellisuudessa on. Jos sosiaalisessa mediassa yrityksen kuvaa yritetään kiillottaa, saattaa entiset työntekijät kommentoida todellisuutta. (Korpi ym. 2012, 56.) Työnhakijat voi käydä LinkedIn verkostojen avulla kysymässä yrityksen työntekijöiltä tietoja esimerkiksi työskentelyta-voista tai tiimihengestä (Hoppe & Laine 2014, 102).

6 Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät

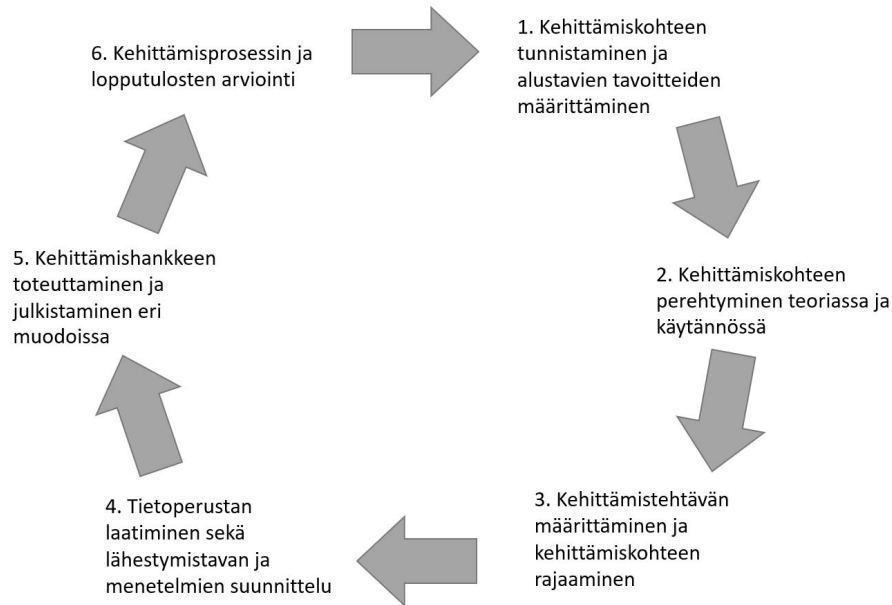
6.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimuksellinen kehittäminen voi saada alkunsa organisaation kehittämistarpeista tai tahdosta saada muutosta aikaan. Tutkimukselliselle kehittämiselle on tunnusomasta, että sen avulla luodaan uusia ideoita, käytäntöjä, tuotteiden ja palveluiden tuottamista ja juuri nämä asiat erottavat tutkimuksellisen kehittämistyön tieteellisestä tutkimuksesta. Tutkimuksellisessa kehittämisessä korostuu

käytännön tavoitteet, joihin haetaan selkänajaa teoriasta. Tutkimuksellinen kehittämistyön pääpaino on kehittämistehtävässä, mutta myös uuden tekstin ja uuden tiedon tuottaminen ovat tärkeitä. Aiheen lisäksi kehittämistyössä tarvitaan projektityön ja kehittämisen osaamista. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnetään erilaisia menetelmiä ja korostetaan vuorovaikutusta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18–20.)

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tavoitteena on tuottaa uusia näkökulmia työnhakijälähtöisestä rekrytoinnista. Opinnäytetyöni tutkimustuloksien avulla pk-yritykset pystyvät kehittämään työnhakijälähtöisyyttä rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Kehittämistyössä pyritään etsimään tutkittavalle asialle parempia käytännön ratkaisuja (Ojasalo ym. 2014, 19).

Tutkimuksellinen kehittämistyö on eri vaiheista muodostuva prosessi. Prosessin vaiheet on kuvattu kuviossa 6. Vaiheistetun prosessin avulla tutkija järjestelmällisesti etenee vaiheesta seuraavaan. Käytännöntyössä prosessin vaiheet voivat olla vaikeammin tunnistettavia ja erottavissa toisistaan. Prosessin aikana on normaalia palata prosessin vaiheissa taaksepäin. Tutkimuksellinen kehittämistyö lähtee liikkeelle kehittämiskohteen suunnittelusta ja tavoitteiden määrittelystä. Kehittämiskohde on pääsääntöisesti liiketoiminnan tai työelämän kehittämisen liittyvä muutos. Prosessi etenee kehittämiskohteeksi valikoituun aihepiiriin tutustumisella, joka tapahtuu käytännössä ja teorian avulla. Tiedonhaku on tämän vaiheen menetelmä ja tämä vaatii tutkijalta kriittisyyttä löydettyä tietoa kohtaan. Aihepiiriin tutustumisen jälkeen kehittämistyö määritellään ja rajataan tarkemmin. Määrittelyn ja rajauksen jälkeen valitaan kehittämistyön lähestymistapa ja käytettävät menetelmät. Prosessin viimeiset vaiheet liittyvät työn toteuttamiseen ja lopputulosten arviointiin, joiden tekemiseen on hyvä varata aikaa, jotta kehittämistyön tavoitteet muutokselle on mahdollisia. (Ojasalo ym. 2014, 22–25.)



Kuvio 6. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 24).

6.2 Kehittämistyön lähestymistapa

Kehittämistyölle lähestymistapa valitaan ennen tiedonhankinnan menetelmien valintaa. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä voidaan käyttää useamman lähestymistavan ominaispiirteitä. Lähestymistavoista voi valita ne ominaispiirteet, jotka soveltuvat parhaimmalla tavalla omaan kehittämistyöhön. Kehittämistyöni lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tuotetaan uusia kehittämisehdotuksia ja -ideoita. (Ojasalo ym. 2014, 51–52.) Tapaustutkimuksessa tarkastelussa on yksittäinen tai useampi tapaus. Tutkimuksessa huomio on tapauksen määrittelyssä, analysoinnissa ja ratkaisussa. (Eriksson & Koistinen 2014, 4.)

Ojasalo ym. (2014, 53) mukaan tapaustutkimuksen tarkoituksena on saada paljon tietoa suppeasta kohteesta. Opinnäytetyöni lähestymistapavaksi tapaustutkimus on soveltuva, koska haluan syvällisesti ymmärtää, miten rekrytointia voidaan toteuttaa työnhakijalähtoisemmin. Tapaus voi olla yksilö, ihmisryhmä, organisaatio, tapahtuma, toiminta, prosessi tai maantieteellinen alue. Kehittämistyössäni olen kiinnostunut työnhakijoiden kokemuksista rekrytointiprosessin aikana. (Ojasalo ym. 2014, 53.)

Eriksson & Koistinen (2014, 5) suosittelee valitsemaan tapaustutkimuksen, jos yksi tai useampi ehto täyttyy:

- Mitä-, miten- ja miksi -kysymykset ovat keskeisiä.
- Tutkijalla on vain vähän kontrollia tapahtumiin.
- Aiheesta on tehty vähän empiiristä tutkimusta.
- Tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö. (Eriksson & Koistinen 2014, 5.)

6.3 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmät muodostuvat laadullisista (kvalitatiivisista) ja määrällisistä (kvantitatiivisista) menetelmistä (Ojasalo ym. 2014, 104). Määrällisistä tietoa voidaan selvittää esimerkiksi kysymyksillä: kuinka paljon, kuinka usein tai kuinka monta. Kysymyksillä saatua tietoa voidaan mitata määrällisesti. Laadullinen tieto selvitetään esimerkiksi kysymyksillä: onko kirja jännittävä, onko elokuva kiinnostava tai onko viini hyvää. Tutkimustyössä molempia tiedonlajeja tarvitaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 160–161.) Laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa on eroja, mutta Hirsjärvi ym. (1997, 135–137) käsittelee teoksessaan näitä tiedonlajeja toisiaan täydentävinä, ei kilpailevina tiedonlajeina. Eskola & Suoranta (1998, 13) mukaan kahden tiedonlajin vastakkainasettelua tulisi välttää. Tärkeintä on tehdä hyvä tutkimus, johon käytetään tutkimusongelman kannalta sopivia menetelmiä.

Laadullisessa tutkimuksessa kuvattuna on todellinen elämä, joka ymmärretään moninaisena kokonaisuutena (Ojasalo ym. 2014, 105; Hirsjärvi ym. 1997, 161). Tutkimusaineisto on yleensä tekstimuotoista (Eskola & Suoranta 1998, 15). Teema-, avoin ja ryhmähaastattelut sekä havainnointi ovat yleisesti käytettyjä laadullisia menetelmiä (Ojasalo ym. 2014, 105). Kehittämistyöni tavoitteen pohjalta opinnäytetyöni tiedonkeruumenetelmä on laadullinen. Opinnäytetyöni aihetta ei ole tutkittu aikaisemmin. Laadulliset menetelmät ovat käytettyjä juuri tilanteissa, joissa aihetta ei tunneta tai sitä halutaan ymmärtää paremmin. Uuden tuotettavan tiedon takia olemassa olevien teorioiden merkitys menetelmien

suunnittelussa ei ole laadullisessa tutkimuksessa yhtä ohjaava kuin mitä se on määrällisessä tutkimuksessa. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä ovat:

- Tiedonhankinta on kokonaisvaltaista ja tapahtuu todellisissa tilanteissa.
- Tutkija havainnoiden ja keskustellen kerää tiedon ihmisiltä.
- Induktiivisen analyysin avulla pyritään tekemään odottamattomia päätelmiä.
- Käytetään laadullisia menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat tulevat esille.
- Kohdejoukon valinta tehdään tarkoituksenmukaisesti.
- Tutkimussuunnitelma on joustava ja muutoksen mahdollistava.
- Ainutlaatuista aineistoa käsitellään tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 1997, 164).

6.4 Käytetty tiedonkeruumenetelmä

Opinnäytetyöni lähestymistapa on tapaustutkimus, jossa voidaan käyttää monenlaisia tiedonkeruumenetelmiä. Menetelmät voi olla laadullisia, määrällisiä tai näiden yhdistelmä. Usein tapaustutkimus rinnastetaan laadullisiin menetelmiin. (Ojasalo ym. 2014, 55.) Yleisimpiä tapaustutkimuksen menetelmiä ovat haastattelut, media-aineistot, tilastot, havainnointi ja erilaiset dokumentit (Eriksson & Koistisen 2014, 30). Haastattelu on yksi yleisimmin käytetyistä aineistonkeruumenetelmistä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34). Käytetyimpiä haastattelun muotoja ovat teemahaastattelu, avointa haastattelu tai ryhmähaastattelu (Ojasalo ym. 2014, 55). Haastattelu on toimiva menetelmä silloin, kun halutaan tietää ihmisten tarinoista, ajattelusta ja toiminnasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73; Hirsjärvi & Hurme 2000, 34). Haastattelu on joustava aineistonkeruumenetelmä (Hirsjärvi ym. 1997, 204; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Joustavuus näkyy siinä, että haastatteliija voi keskustella tiedonantajan kanssa ja esittää kysymyksiä haluamassaan järjestyksessä. Haastattelun toteuttamisessa on tärkeää, että tiedonantajalla on mahdollisuus tutustua kysymyksiin ennen haastattelua.

Haastattelun hyvänä puolena pidetään sitä, että haastatteluun voidaan valita vain ne henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta aihepiiristä. Riittävä kokemus tutkittavasta ilmiöstä varmistaa sen, että aineistosta tulee riittävän kattava. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–74.) Haastattelun etuna on se, että kysymyksissä voi olla karsoittamaton alue, johon tutkija ei voi tietää vastauksia etukäteen. Haastattelu antaa mahdollisuuden vastauksien selventämiselle, syventämiselle sekä tarvittaessa lisäkysymyksille. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.) Haastattelu on hyvä valinta saada uusia näkökulmia silloin, kun aihepiiriä on tutkittu vähän (Ojasalo ym. 2014, 106).

Opinnäytetyöhöni valikoitui teemahaastattelu, joka on yksi yleisimmin käytetty haastattelumuoto (Vilkkä 2015, 124). Teemahaastattelu on haastattelumuoto lomake- ja avoimen haastattelun väliltä. Teemahaastatteluun aihepiirit tiedostettu, mutta kysymyksien tarkempaa muotoa ja järjestystä ei lukita (Hirsjärvi ym. 1997, 208.) Teemahaastattelussa tutkijalla on käytössä tukilista, ei kysymyksiä (Eskola & Suoranta 1998, 86). Tärkein teemahaastattelun piirre on, että haastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen sisällä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Teemahaastattelussa haastateltavalla on mahdollisuus keskustella aiheesta avoimesti ja vapaamuotoisesti. Etukäteen valitut teemat varmistavat tutkimukselle sen, että jokaisen haastateltavan kanssa on keskustelu asioista samojen teemojen ympärillä. Esihaastatteluja kannattaa tehdä ennen varsinaista haastattelua, jotta haastattelukäytäntöä pystyy hiomaan. (Eskola & Suoranta 1998, 86–88.)

6.5 Haastatteluaineisto ja kohderyhmä

Haastatteluaineiston suunnittelussa tulee huomioida aineiston sisältöön ja kohderyhmään liittyviä tekijöitä. Haastatteluaineiston osalta tulee tehdä päätös siitä, käytetäänkö tutkimuksessa itse kerättyä vai valmista aineistoa. Itsekerätyn aineiston osalta tulee valita metodi ja varmistaa, että metodin käyttöön on riittävä koulutus. Haastatteluaineiston keräämiseen liittyen on hyvä varmistaa tarvittavat materiaalit kuten nauhuri. Haastattelun kohderyhmään liittyen on määriteltävä tutkimuskohde esimerkiksi yksilö vai organisaatio. Kohderyhmän osalta on pohdittava tutkittavien määrä ja tavoitettavuus. Haastattelun vastauksien saannissa on

hyvä huomioida aikaulottuvuus ja kustannuksien laskeminen. (Hirsjärven ym. 1997, 177–178.)

Laadullisen menetelmän kohdalla tutkittavien määrä on suppea ja aineistoa paljon, koska tapausta halutaan ymmärtää kokonaisvaltaisemmin ja perusteellisesti (Eriksson & Koistinen 2014, 30; Ojasalo ym. 2014, 105; Eskola & Suoranta 1998, 18). Tieteellisyyden kriteerinä on aineiston laatu (Eskola & Suoranta 1998, 18). Aineistolle on syytä tehdä tarkka rajaus. Liikkeelle kannattaa lähteä pienestä aineistosta, jonka avulla aloittaa rakentamaan tulkintaa. Aineistoa on mahdollista kerätä myöhemmin lisää. (Eskola & Suoranta 1998, 64.) Haastatellaan sellainen määrä, jotta tarvittava tieto saadaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58). Aineiston koko ei ole ratkaiseva tekijä sille, onko tutkimus onnistunut. Tärkeintä on se, että aineiston avulla pystyy luomaan teoreettisesti kestäviä näkökulmia. Aineiston riittävydessä voidaan käyttää saturaatiota eli kylläntymistä. (Eskola & Suoranta 1998, 61.)

Kylläntyminen tarkoittaa sitä, että tiedonantajia haastatellaan siihen saakka, kunnes tutkimusongelmaan ei saada enää uutta tietoa (Vilkka 2015, 87; Eskola & Suoranta 1998, 62). Kun tutkimusongelmaan ei saada enää uutta tietoa, on aineistoa riittävästi (Eskola & Suoranta 1998, 62). Laadullisten menetelmien kohdalla kyseessä harkinnanvarainen näyte (Ojasalo ym. 2014; 105; Eskola & Suoranta 1998, 18). Harkinnanvarainen näyte tarkoittaa sitä, että kohde on sellainen, josta lisätietoja halutaan (Ojasalo ym. 2014, 105). Haastatteluun valittavilla tulee olla omaa kokemusta tai asiantuntemusta aiheesta, jota ollaan tutkimassa. Riippuen tutkimusongelmasta voidaan tiedonantajiksi valita myös henkilöitä kenellä käsitykset ovat tulleet muun kuin omakohtaisen kokemuksen kautta. (Vilkka 2015, 135-136.) Valittavien kriteerinä on tutkimusongelman ratkaisemiseen liittyvä teoreettinen kiinnostavuus (Eskola & Suoranta 1998, 65).

6.6 Aineiston analysointi

Tutkijan itse toteuttamasta teemahaastattelusta syntyy kehittämistyön primaariaineisto ja sekundaariaineisto koostuu aihepiirin aikaisemmista tutkimuksista

(Hirsjärvi ym. 1997, 186). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston järjestely on aikaa vievä työvaihe. Aineisto kirjoitetaan puhtaaksi eli litteroidaan. Aineiston litterointi ja analysointi kannattaa aloittaa pian tiedonkeruuvaiheen päättymisen jälkeen. (Hirsjärvi 1997, 222.) Tutkimusaineisto on heti tiedonkeruuvaiheen jälkeen tuoreessa muistissa ja tietoja on heti haastattelujen jälkeen helpompi täydentää, jos sille tulisi tarvetta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135). Aineisto voidaan purkaa myös suoraan päätelmiksi esim. ääninauhoilta. Päätelmien tekeminen suoraan on toimiva tapa silloin, kun haastateltavia on vähän ja haastattelu on lyhytkestoinen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138.)

Aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätökset ovat tutkimuksen tärkeimpiä päämääriä (Hirsjärvi 1997, 222). Analyysin avulla aineisto selkiytyy ja tuo uutta tietoa esille (Eskola & Suoranta 1998, 137). Laadullinen tutkimustiedon analysointitapoja voi olla esimerkiksi teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi (Hirsjärvi ym. 1997, 224). Analyysitapojen väliset erot voi olla hämäriä ja on yleistä käyttää analysoinnissa useampaa menetelmää. Laadullisen tiedon analysoinnissa on runsaasta analysointitapoja. Laaja tutkimusaineisto voi haaste analysoinnille, mutta tarvittaessa koko aineistoa ei ole tarvetta analysoida. (Eskola & Suoranta 1998, 160–161.) Tässä tutkimuksessa haastatteluvastaukset ryhmiteltiin yhteneväisten vastauksien perusteella ja keskeisimmät haastattelutulokset on analysoitu vapaamuotoisesti. Tutkimuksen sekundaarinen aineisto koostui johdanto osion aikaisemmista tutkimustuloksista ja näitä tutkimustuloksia käytetään vertailuaineistona.

7 Tutkimus ja tulokset

7.1 Tutkimuksen toteutus

Kehittämistyöhöni haastateltavat henkilöt etsin omien verkostoideni kautta. Haastateltavien löytäminen oli yllättävän helppoa. Uskon, että tähän vaikuttaa opinäytetyön teeman ajankohtaisuus ja haastateltavien mielenkiinto vaikuttaa työnhakijoiden kohteluun rekrytointiprosessissa. Tutkimuskohteena on henkilöitä,

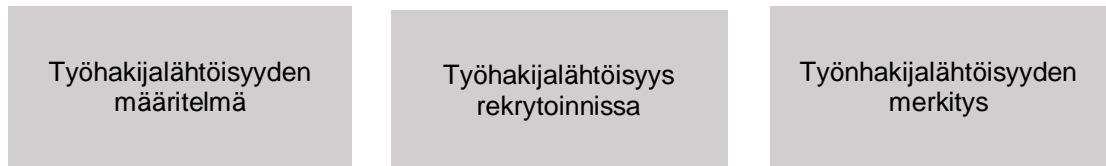
jotka ovat osallistuneet työnhakijoina rekrytointiprosesseihin. Tutkimukseen haastateltiin kuusi henkilöä, jotka olivat halukkaita kertomaan omakohtaisista kokemuksista rekrytointiprosessien aikana. Suurin osa haastateltavista oli ollut lähiaikoina useassa rekrytointiprosessissa mukana. Haastateltavista viisi henkilöä olivat työsuhteessa ja yksi henkilö oli hakenut työtä opintojen ohelle. Haastattelun osallistuneista viisi oli naisia ja yksi mies. Muita taustatietoja haastateltavilta ei selvitetty.

Haastattelut toteutettiin vuoden 2019 aikana. Haastattelut kestivät 35-60 minuuttia. Haastateltaville tuotiin esille haastattelun alussa, että haastattelu nauhoitetaan jatkokäsittelyä varten. Nauhoitteet säilytetään ainoastaan opinnäytetyön tekijällä ja ne tuhotaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Haastateltavia käsitellään opinnäytetyössä anonyymisti eikä haastateltavien henkilöllisyys tule esille työssä.

Teemahaastattelun toteuttamisessa kaikista haastavinta oli toteuttaa tarkoituksen mukainen teemahaastattelurunko. Ensimmäinen teemahaastattelurungon haastattelija testasi yhdellä koehaastateltavalla. Koehaastattelu oli erittäin tarpeellinen ja sen jälkeen haastattelija havaitsi haastattelurunkoon muutostarpeita. Haastattelija testihaastattelun jälkeen päätyi lyhentämään haastattelurunkoa ja keskittyä haastattelussa isompien teemojen ympärille, jotta haastattelussa säilyy vapaamuotoisuus. Haastattelija kertoi haastattelun aluksi opinnäytetyön aiheesta ja tavoitteesta. Useampi haastateltava kertoi aiheen olevan mielenkiintoinen ja kehittävän tulevaisuuden rekrytointeja oikeaan suuntaan. Jokainen haastateltava oli aiheesta innostunut ja jakoi kokemuksiaan haastattelijalle.

7.2 Tutkimustulokset ja niiden analysointi

Tutkimustulokset on jaettu kolmeen pääluokkaan tutkimuskysymyksiensä perusteella (kuvio 7). Pääluokat muodostuvat työhakijalähtöisyyden määritelmästä, työhakijalähtöisyydestä rekrytointiprosessissa ja työnhakijalähtöisyyden merkitys.



Kuvio 7. Haastateltavien näkemykset työnhakijälähtöisestä rekrytointiprosessista.

7.2.1 Työnhakijälähtöisyyden määritelmä

Tässä tutkimustuloksia käsittelevässä osiossa käydään läpi haastattelun tuloksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, jossa selvitettiin mitä työnhakijalle tarkoittaa työnhakijälähtöisyys. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on löytää työnhakijälähtöisyydelle määritelmää ja merkitystä. Tutkimustulokset tuovat selkeästi esille sen, että useille haastateltavista työnhakijälähtöisyys sanana on uusi. Haastateltavien mukaan työnhakijälähtöisyys rekrytoinnissa tarkoittaa sitä, että rekrytointiprosessia ajatellaan enemmän työnhakijan näkökulmasta kuin rekrytoivan yrityksen. Haastateltavat kuvaavat työnhakijälähtöisyyttä näin:

Mie ajattelin sen silleen, että rekrytointiprosessissa on ajateltu silleen työnhakijan kannalta sitä prosessia, mitkä sille työnhakijalle on tärkeitä asioita. [Haastateltava 2]

...mutta kyllä minusta työnhakijälähtöisessä rekrytointiprosessissa se asia pitäisi kääntää toisinpäin, että miten se olisi mahdollisimman helppo ja jouheva juurikin työntekijällä eikä niinkään yritykselle. [Haastateltava 3]

Toi on sanana jo tosi uusi, ei ehkä puhuta missään kauheasti siitä mitä työnhakijälähtöisyys olisi, aina näkökulma on enemmän yrityksen puolella. Käsite on minulle melko tuore, mutta erittäin tervetullut, koska kokemushan syntyy myös siellä toisessa päässä. [Haastateltava 4]

Haastateltavien mukaan työnhakijälähtöisyys rekrytointiprosessin aikana tarkoittaa aitoa kiinnostusta hakijaa kohtaan sekä sitä, että hakija tulee huomioiduksi prosessin aikana. Haastateltavat toivat myös esille tasa-arvoisuutta rekrytoivan yrityksen ja työnhakijan välille.

Työnhakijälähtöisyys lähtee siitä, että hakija on huomioitu ja ovat oikeasti olleet kiinnostuneita minusta. Joka ikinen hakemus voi olla jollekin tärkeä. [Haastateltava 1]

...että oltaisiin silleen tasa-arvoisessa asemassa, ettei työnhakijalle tulisi sellainen olo, että nuo ovat hirmu korkealla ja mie vaan täällä yritän näitä töitä hakee. [Haastateltava2]

Yksi tutkimukseen haastateltava pohti myös sitä mistä johtuu, että työnhakijälähtöisyys, työnhakijakokemus ja työantajamielikuva asiat ovat tärkeitä tällä hetkellä. Haastateltava näkee tilanteessa ajan- ja työmurroksen tuoman muutoksen. Haastateltava kuvaa, että meillä on ollut kulttuuri, jossa työnhakijan tulee olla kiitollinen kaikesta ja työnantaja on armollinen myöntäessään työpaikan. On ajateltu vain työantajan etua. Ajattelutapa on nyt menossa eri suuntaan, jota haastateltava kuvaa näin:

Työnhakijan kuuluu olla kiitollinen kaikesta. Työnantaja on se, joka armollisesti myöntää sen työpaikan jollekin ja työntekijän pitää olla kiitollinen mistä tahansa työstä mitä se saa armollisesti tehdä ja ajatella vaan työantajan etua. Nyt kun on huomattu, että me haetaan sellaisia osaajia, joiden osaamistaso ja arvon tuotto on suurempaa kuin aikaisemmin niin nämä asiat on eri tavalla nousut esille. Tämä kertoo ehkä enemmän sellaisesta ajanmurroksesta ja työmurroksesta mitä on myös yhteiskunnallisesta muutoksesta et tää on tulossa tietyllä tapaa. [Haastateltava 4]

7.2.2 Työnhakijälähtöisyys rekrytoinnissa

Toisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää mihin asioihin työnhakija kiinnittää rekrytointiprosessin aikana eniten huomiota ja mitkä ovat tärkeimpiä tekijöitä työnhakijan arvioidessa rekrytointiprosessin onnistumista. Näiden tutkimuskysymysten tavoitteena on selvittää niitä asioita, joilla työnhakijälähtöisyyttä voidaan rekrytointiprosessissa kehittää. Tutkimustuloksien mukaan suurin osa haastateltavista työnhakijoista kiinnitti huomiota hyvin vaihtelevasti eri vaiheisiin ja tapahtumiin rekrytointiprosessin aikana. Haastateltava 7 korosti kaikkien eri rekrytointivaiheiden tärkeyttä seuraavasti:

Mä kiinnitän huomiota jokaiseen vaiheeseen, jo siihen ilmoitukseen, ilmoitukseen vastaamiseen ja mitä sen jälkeen seuraa kaikki haastattelut, mahdolliset soveltuvuuskokeet ja sit mahdollinen loppu tiedottaminen jos sitäkään enää ikinä sitten on. [Haastateltava 4]

Tutkimustyön viitekehyksessä kuvatuista rekrytointivaiheista hakuvaihe on tutkimustuloksien mukaan osalla työnhakijoista kriittinen, koska hakuvaiheen alussa työnhakija tekee päätöksen avoinna olevan työpaikan hakemisesta. Työnhakija voi tehdä ilmoituksen perusteella päätöksen onko paikka sellainen, jota haluaa hakea ja on käytettyyn aikaan nähden sen arvoinen. Salosen (2017) tutkimuksen mukaan työnhakijoilla oli samankaltaisia kokemuksia. Haastateltavan 6 mukaan ne työpaikkailmoitukset, joissa ei ole etukäteen kerrottu riittävästi tietoa eivät houkuttele hakemiseen.

Omalta kohdalta on aika usein alkanut, kun näkee ilmoituksen, siitä tulee ensimmäinen vaikutelma, onko se sellainen paikka minne haluaa edes hakea vai vaikuttaako sellaiselta firmalta, että on sen ajan väärä. [Haastateltava 6]

Hakuvaiheeseen kuuluvan työpaikkailmoituksen osalta hakijoilla on melko yhdenmukaisia toiveita. Tutkimustuloksien mukaan työpaikkailmoituksessa hakijan näkökulmasta tulisi olla konkreettisia asioita. Työnhakijat toivovat selkeää kuvausta työn sisällöstä ja sen vaatimuksista. Tutkimustulokset ovat samankaltaisia opinnäytetyön teorian kanssa. Tutkimustulokset olivat samankaltaisia myös Salosen (2017) tekemän tutkimuksen mukaan, jossa työpaikkailmoitus on ensimmäinen kohtaaminen haettavaan yritykseen ja tehtävään. Tutkimuksen mukaan informatiivisuus ja persoonallisuus olivat asioita, joita työnhakijat kaipaavat työpaikkailmoitukselta. (Salonen 2017.) Haastateltavat kuvaavat kokemuksiaan työpaikkailmoituksista seuraavasti:

Eräässä hyvässä työpaikkailmoituksessa oli jo aika tarkkaan kerrottu mitä tehtävä pitää sisällään ja jo siinä vaiheessa oli saatu hyvin kerrottua työn sisältö. Ja siinä oli myös tosi hyviä mainoslauseita, että saatiin myytyä tehtävä ja mun kannattaa hakea tätä tehtävää. [Haastateltava 1]

Siihen mie kiinnitän huomiota, että olisi ilmoituksessa selvästi sanottu mitä työ on oikeesti, mitä sinulta vaaditaan, mitä sinä siellä teet, mitä koulutusta sinulta vaaditaan ja muut ominaisuudet. Ja palkka. Minnuu se on

ärsyttänyt, kun yhdessäkään ei ole suomeksi sanottu, mikä on se palkka. [Haastateltava 2]

Ilmoitustekstit ovat hirvittävän epämääräisiä ja jos kirjoittaa epämääräisen ilmoituksen niin sit olis kiva et joku vastaisi niihin kysymyksiin. Kun ne työpaikkailmoitukset on täynnä non-sense sanoja. Jos se henkilö ei olisi oma-aloitteinen niin se tuskin jaksaisi vastata siihen hakemukseen tai että jos siltä puuttuisi jotain nykyajan itsestään selviä juttuja niin ei se lähtökohtaisesti edes hakisi sitä. Mun mielestä samaan tapaan rönsysanat pitäisi karsia hakijoiden hakukirjeistä niin ne vois olla pois sieltä ilmoituksistakin. Enemmän oikeesti sitä osaamiskartoitusta, minkälaiseen positioon ja minkälaisella osaamisella haetaan ihmistä. [Haastateltava 4]

Opinnäytetyön rekryointiviestinnän teoriaosiossa on tuotu esille, että mahdollisuus lisätietojen kysymiseen on asiakasystävällinen tapa. Useampi haastateltava korostaa työpaikkailmoitusten osalta tehtävään liittyvää lisätietojen kysymisen mahdollisuutta. Haastateltava 4 korostaa, että lisätietojen kysyminen on ollut haastavaa, koska työnhakijana ei ole saanut työpaikkailmoituksessa mainittua henkilöä kiinni. Haastateltavan mukaan tilanteessa voi käydä niin, että työnhakija jättää hakematta kokonaan kyseistä työtehtävää. Lisätietojen kysyminen on mahdollisuus vuorovaikutukseen työnhakijoiden kanssa jo hakuaikana. Haastateltavat kuvaavat kokemuksiaan näin:

Sä et saa ikinä sitä ihmistä langan päähän, jonka pitäisi olevinaan vastata siitä rekrytoinnista, kysyäksesi jotain lisätietoja. Ihan mahdotonta. Tänä just lounaalla puhuttiin, että kun niihin ei vastata, niin on ihan mahdotonta tietää, sit vähän arvalla heität tai voi käydä niin, ettet sä laita hakemusta sisään. [Haastateltava 4]

Monessa ilmoituksessa ei ole lainkaan puhelinnumeroa tai sähköpostia keneltä tehtävästä tai työpaikasta pystyisi kysymään tarkemmin. Itsellä on usein herännyt kysymyksiä, joista olisin halunnut kysyä. Olisi tosi tärkeä asia, varsinkin jos miettii vielä hakemista tehtävään. [Haastateltava 5]

Vähän tuntuu oudolta, kun soitan lisätietoja. Osalla ensinnäkin on, että älä kysy lisätietoja, ei me vastata. Miksi silloin ei voisi laittaa vaikka sähköpostin tai voit soittaa tähän aikaan. Nämä ei ole oikein ikinä toiminut. [Haastateltava 6]

Opinnäytetyön haastattelussa rekryointiprosessin aikainen viestintä esiintyi merkittävänä tekijänä työhakijoille heidän arvioidessa rekryointiprosessin

onnistumista. Salosen (2017) tutkimuksen viitekehyksessä on kuvattu aTalentin rekrytointitutkimuksen tuloksia, jonka mukaan juuri viestintä rekrytointiprosessin aikana korostuu, kun työnhakijat arvioivat rekrytointiprosessin onnistumista. aTalentin rekrytointitutkimuksen mukaan viestintä on ollut suurin tyytymättömyyden kuin myös tyytyväisyyden tekijä. Tutkimuksessa 45 % vastaajista on kertonut viestinnän avoimuuden ja nopeuden olevan tyytyväisyyden peruste. Vastaajista 54 % on kertonut tyytymättömyyteen huonon viestinnän. (Salonen 2017.) Haastateltavat arvostaa sitä, että hakemuksen lähettämisen jälkeen tulee tieto hakemuksen vastaanottamisesta ja rekrytointiprosessiin lisätietoja mahdollisimman pian hakemisen jälkeen. Ensimmäinen kontakti yrityksestä on todella tärkeä ja haastateltava arvostaa sen henkilökohtaisuutta. Haastateltava kuvaa kokemuksiaan näin:

Kun hain tehtävää niin hyvä, että tulee ilmoitus hakemuksen vastaanottamisesta. Hakemuksen lähettamisestä ei mennyt kuin pari päivää, kun HR päällikkö soitti, että olet laittanut hakemuksen. Itselle on ainakin tosi tärkeä, että mahdollisimman pian tulisi lisätietoa. Ja minusta se ensimmäinen kontakti on tosi tärkeä ja siinä tulee jo mielikuva, miten asiat hoidetaan ja miten paljon mun hakemus kiinnostaa. On tärkeintä, että yhteydenotto tulee henkilöltä. Ei ole merkitystä tuleeko soitto vai sähköposti, vaan sillä että se tulee henkilöltä henkilökohtaisesti, ei automaatin kautta. Kokonaisuudessaan arvioin sitä, henkilökohtaisuutta, että on personoitua. [Haastateltava 1]

Osa haastateltavista korostaa sitä, että työnhakijana haluaa tietää missä vaiheessa prosessia ollaan menossa. Työnhakijan kannalta epä tietoisuus on huono asia eikä edistä rekrytointiprosessissa työnhakijalähtöisyyttä. Yhden haastateltavan mukaan työpaikoista ei kuulu mitään tai työnhakijat unohtuvat rekrytointiprosessin vaiheissa. Yhden haastateltavan mukaan hänet oli pidetty ajan tasalla prosessin edistymisestä viikoittain. Haastateltavat kuvaavat kokemuksiaan seuraavasti:

Pitivät myös ajantasalla koko ajan, viikoittain tuli viestiä. [Haastateltava 1]

Varmaan työnhakijana kiinnitän eniten huomiota siihen, että työnhakijana tiedän missä ollaan siinä prosessissa menossa. Mulle on tosi tärkeä itelle, kun oon jotain paikkaa hakenut tai olen hakemassa, niin olenko haussa mukana ja jos olen millä aikataululla homma etenee, mikä on

seuraava steppi, onko haastattelu vai mitä tapahtuu. Ei ole sellaista epä-tietoisuutta. Tavallaan se informaatio, että tietää koko ajan missä mennään. [Haastateltava 3]

Ja toinen on se viestintä. Voi ei, kun noista paikoista ei kuulu mitään. Et esimerkiksi pyydetään tekemään ennakkotehtävä ja sen jälkeen tulee ihan täysi hiljaisuus sieltä paikasta. Niin siinä tulee sellainen tunne, kiitos ei mistään. Ja vaikka oisit käynyt haastatteluissakin ja joissakin muissa, siltikin sinut voidaan ihan täysin unohtaa sitten myöhemmissä vaiheissa. [Haastateltava 4]

Työhaastattelu on opinnäytetyön tietoperustan mukaan henkilöarvioinnin tärkein ja yleisimmin käytetty menetelmä. Salosen (2017) tutkimuksessa työnhakijoille oli merkityksellistä se, että heille tulee tunne haastattelun tärkeydestä ja arvokkuudesta. Tutkimuksen mukaan työnhakijat arvostivat rentoa ilmapiiriä työhaastattelutilanteessa. Nämä asiat tutkimuksen mukaan parantaa hakijakokemusta. Myös opinnäytetyön tietoperustan mukaan haastattelusta välittyvällä tunteella on iso vaikutus työnantajan valintaan, jonka työnhakija omalta osaltaan tekee. Opinnäytetyön tietoperustassa korostuu myös työnhakijan tärkeys ja merkityksellisyys työhaastattelun aikana. Haastattelussa selvitettiin työnhakijoiden kokemuksia työhaastattelutilanteista ja tutkimustulokset ovat samankaltaisia. Haastateltavat korostivat työnhakijälähtöisessä työhaastattelussa ihmisläheisyyttä, henkilökohtaisuutta, ilmapiiriä ja aitoa kiinnostusta hakijaa kohtaan kuten haastateltavat kertovat:

Osasivat asettaa itsensä minun asemaan ja se oli minusta ihana. HR päällikkö oli molemmissa haastatteluissa mukana ja oli hyvin ihmisläheinen ja todella kiinnostunut minusta. Välittyi sellainen fiilis ja tuli hyvin varma olo, ettei tässä tulisi mitään yllättävää. [Haastateltava 1]

Paras olisi sellainen ratkaisu missä ei edes oo selkeätä haastattelijaa ja haastateltavaa vaan hyvin vuorovaikutteinen missä työnhakija hyvin aktiivisesti edistää kysymyksiä, ottaa selvää, osallistuu itse ja tarkentaa. [Haastateltava 3]

Haastattelutilanne pitäisi olla keskustelunomainen ja positiivinen ilmapiiri, koska joskus on sitä, että se on tentin omainen, jossa työnhakija laitetaan sellaisen paineen alle. Työnhakija ajetaan ikävään tilanteeseen. Minun mielestä se ei ole työnhakijälähtöistä. Pitäisi olla hyvä se ilmapiiri. [Haastateltava 5]

Tutkimustuloksien mukaan työnhakijälähtöisessä työhaastattelussa huomioidaan hakijoiden henkilökohtaisuus. Yhden haastateltavan mukaan työnhakijälähtöinen tapa olisi myös joustaa prosessin aikana. Toiselle haastateltavalle henkilökohtaisuus tarkoitti, että haastattelu pidettiin lounaan merkeissä.

Siinäkin korostuu henkilökohtaisuus. Työnhakijälähtöisyys olisi juuri sitä, että otetaan huomioon se tyyppi, joka siinä on. Eikä mennä minkään sabluunan osalta, voidaan joustaa prosessin aikana. Voidaan järjestää haastatteluja esim. skypeillä, ollaan mahdollisimman ketteriä. [Haastateltava 1]

Lounaan merkeissä pidetty työhaastattelu oli työnhakijälähtöinen tapa. Rennossa tunnelmissa keskusteltiin aiheesta lounaan merkeissä ja sovitettiin ensimmäisen lounaan jälkeen miten edetään. [Haastateltava 3]

Haastateltavien kokemusten mukaan työhaastattelussa on merkitystä sillä, keitä osallistuu työhaastatteluun ja kuinka monta haastattelijaa on paikalla. Opinnäytetyön teorian mukaisesti työnhakijan kokemukseen voi vaikuttaa tilanne, jossa haastateltava on yksin useamman haastattelijan kanssa. Mikäli haastattelussa on useampi henkilö paikalla, olisi hyvä, että työnhakijalla on tieto etukäteen eikä tilanne saa tuntua ahdistavalta. Toinen haastavista korostaa, että on hyvä asia, jos haastattelussa on useampi kuin yksi henkilö, koska silloin työnhakija saa riittävän luotettavasti tietoa työpaikasta ja työtehtävistä.

Siellä on oikeat ihmiset ja että itselle tulee vakuuttunut olo, että haluaa olla siellä. Jos haastattelussa on paljon porukkaa. Tilanne ei saa tuntua ahdistavalta tai ristikuulustelulta. Jos siellä haastattelussa on tarpeen olla esim. neljä ihmistä niin kerrotaan avoimesti, että kun tulet seuraavan kerran niin nämä henkilöt ovat paikalla. Ilmoitus etukäteen tai mahdollisimman hyvissä ajoin. Työntajalle voi tuntua pieneltä asialta, mutta jollekin voi olla iso asia ja voi olla varautunut, että ollaan kaksistaan ja onkin enemmän ihmisiä. [Haastateltava 1]

Eka oli jännä, että siinä oli rekryn tyyppi ja kaksi asiantuntijaa. Asiantuntijat olivat tuijottamassa ja rekrytoija hoiti haastattelun. Tuli vähän sellainen olo, että noi asiantuntijat vaan katsoo siinä mitä sanoo. Rooli aika pieni siinä tilanteessa. Toinen oli enemmän vuorovaikutteisempi, siinä oli kaksi haastattelijaa. Se oli silleen ihan kiva. [Haastateltava 2]

Jos on yksi ihminen paikalla haastattelemassa niin mulle tulee vähän sellainen fiilis, että mä en saa ehkä tarpeeksi luotettavasti tietoa siitä minkälainen se paikka on tai varsinkin jos se esimiehen esimies joka sen

haastattelun jostain hallinnollisesta syytä tekee. Mahdollisimman paljon porukkaa siihen mukaan, jolta saa kuulla siitä työpaikasta ja työtehtävistä ja kaikesta mahdollisesta. [Haastateltava 4]

Salosen (2017) tutkimustulokset osoittivat, kun työnhakijat pääsivät prosessin aikana tutustumaan tuleviin kollegoihin, työnhakijat pitivät vuorovaikutusta tällöin positiivisena. Opinnäytetyöni tutkimustuloksissa haastateltava toi esille myös oman kokemuksen siitä, että tiimiläiset ovat olleet mukana haastattelussa, jossa on ollut mahdollisuus molemminpuoliseen vuorovaikutukseen kuten haastateltava kuvaa:

Eräässä prosessissa oli tiimiläiset mukana kolmannessa haastattelussa. Olikohan kymmenkunta tiimiläistä langan päässä. He sai kysellä minulta ja minä sain kysyä heiltä. Se oli ihan älyttömän hyvä. Ja miten kiva niille, että niille jää sellainen kokemus siitä et ovat saaneet vaikuttaa heidän esimiehen valintaan. [Haastateltava 1]

Tutkimustuloksien mukaan kolme haastateltavaa oli työhaastattelussa ollut tilanteessa, jossa haastatteliija ei ole osannut kertoa työpaikasta tai tehtävästä riittävästi. Opinnäytetyön tietoperustassa on kuvattu, että työnhakija tekee myös omia valintojaan siitä, onko yritys sellainen, jossa haluaa työskennellä. Haastateltavista yksi kokee, ettei hän pysty tekemään omaa arviointia, jos yritykseen ja tehtäviin liittyvistä asioista ei kerrota. Tutkimustuloksien mukaan useammalle haastateltavalle on merkityksellistä, että työpaikkaa, työtehtäviä, urapolkuja ja asiakkuuksia kuvataan työnhakijalle.

Siinä sai huonon kuvan, kun eivät osanneet kertoa riittävästi siitä työstä, eivät antaneet hyvää kuvaa siitä paikasta. [Haastateltava 2]

Se haittaa jos ei yrityksestä pystytä kertomaan mitään. He yrittävät arvioida sitä, että sitoudunko mä, olenko mä siellä kauan, tuleeko musta hyvä työntekijä, mutta enhän mäkään pysty arviointia omalta osaltani tekemään tulenko mä sitoutumaan, haluanko mä tänne töihin, jos he eivät kerro siitä paikasta mulle tarpeeksi. He kuvittelevat, että pystyvät ennustamaan mun sitoutumisen ja tulevaisuuden suoriutumisen tason vaikka pystynhän mäkin sen tekemään niitten tietojen pohjalta jos he tuovat esille millaisia työtehtäviä heillä on, millaisia urapolkuja, millaisia asiakkuuksia. Munhan olisi paljon helpompi kertoa, tää ei ehkä oo mun paikka tai mä luulen, että mä sopisin teidän tiimin et mulla on sellaista osaamista teiltä puuttuu. [Haastateltava 4]

Työnhakijalähtöistä olisi, että haastatteluun osallistuu sellaiset henkilöt ketkä osaavat kertoa työtehtävästä, tiimistä ja uramahdollisuuksista. Vaikea arvioida omaa päätöstä jos ei kerrota riittävästi työnhakijalle yrityksestä. [Haastateltava 5]

Haastateltavista kolme oli saanut palautetta rekrytointiprosessin päätteeksi. Ei palautetta saaneista haastateltavista kolme olisi kuitenkin odottanut palautetta rekrytointiprosessin päätteeksi. Nämä haastateltavat kokivat, että palautteen avulla olisi mahdollista kehittyä ja olisi mahdollista kiinnittää näihin asioihin myöhemmin huomiota. Yksi haastateltava toi esille, että palautteensaamisen näkee isoimpana kehityskohteena. Haastateltava 6 toi esille, että palautteen pyytäminen jännittää, koska ei halua vaikuttaa epävarmalta kysyessään omasta suoriutumisesta. Teoriaosuudessa on tuotu esille, että palautekeskustelu rekrytointiprosessin lopuksi lisää työnhakijan itsetuntemusta. Salosen (2017) tutkimuksessa tulokset ovat samankaltaisia. Palautteensaaminen oli merkittävä ja hyvä asia työnhakijan näkökulmasta. Työnhakija on pystynyt hyödyntämään saatua palautetta työhaussa. Tutkimustuloksien mukaan palautetta työnhakija on joutunut itse aktiivisesti pyytämään. (Salonen 2017.) Haastateltavat kuvaavat palautteensaamista näin:

Tosi hyvin olen saanut palautetta. Olen hakenut sellaisia tehtäviä ja pääsyt niissä pitkälle, ollut viimeisten joukossa. Silloin minusta kuuluukin olla henkilökohtaisesti yhteydessä ja antaa selvitys miksi päädyimme nyt johonkin vaihtoehtoon. Kaikista itseasiassa olen saanut joko puhelimitse tai sähköpostilla. Koen ensiarvoisen tärkeäksi, kävi miten kävi niin tulee joku tieto siitä mihin on päädytty. [Haastateltava 1]

Palaute olisi hyvä itse haastattelusta, miten haastattelu meni mut myös siitä kokonaisuudesta, jos on jotain ominaisuuksia jotka puoltaa tavallaan niihin tehtäviin tai ala valintaan, niitä tuotaisiin esiin. Myös niitä jos koe-taan sellaisia ominaisuuksia, joita heidän mielestä olisi hyvä kehittää.[Haastateltava 3]

Jotenkin se vaan loppuu se prosessi ja hirmu harvoin tulee itse kysyttyä, että miten minulla meni. Tavallaan jännittää sekin, että vaikutanko jotenkin epävarmalta jos kysyn miten minä suoriudun tästä. Mutta tosi vähän, olenkohan saanut koskaan palautetta. [Haastateltava 6]

Haastateltavista ainoastaan yksi oli antanut rekrytoivalle yritykselle palautetta, jota rekrytoiva yritys oli itse työnhakijalta kysynyt. Muut haastateltavat ei ollut

antaneet palautetta yritykselle rekrytointiprosessin onnistumisesta. Yhden haastateltavan vinkki olisi, että työnhakijoille voisi lähettää palautekyselyn rekrytointiprosessin päätteeksi. Yksi haastateltava tuo esille, että huonoista rekrytointikokemuksista hän ei koskaan anna palautetta suoraan yritykselle. Huonoista rekrytointikokemuksista kerrotaan kuitenkin omalle verkostolle kuten haastateltava alla kertoo:

Olisihan se hyvä, että työnhakijallekin annettaisiin mahdollisuus, että laitettaisiin vaikka sähköpostiin joku kysely jälkeen päin. Pystyisi vaikka sillä tavalla antamaan palautteen jälkeenpäin ja pystyisi ehkä silloin paremmin ajattelemaan sitä tilannetta jälkeenpäin kuin heti haastattelun jälkeen. [Haastateltava 2]

Suomi on niin pieni maa, etten voi ikinä voi sanoa, ettei tää sujunut. Kyllähän mä onnellisesti kerron kaikille kavereille ja opiskelijatutuille ja muille tiedoksi että ihan hirvee firma. [Haastateltava 4]

Tutkimustuloksien mukaan kaikki työnhakijat ovat rekrytointiprosessissa käyttäneet digitaalisia työkaluja ja sähköisiä hakuportaaleja. Videohaastatteluista kahdella haastateltavalla oli kokemuksia. Haasteltavien mukaan videohaastattelussa kuitenkin vastauksen nauhoittamisen sijaan olisi läsnäolevampaa, jos videohaastattelussa olisi ihminen aidosti paikalla. Hyvänä asiana on, ettei tarvitse lähteä matkustamaan haastattelun takia. Kokemuksia videohaastattelusta haastateltavat kuvailevat näin:

Positiivisia kokemuksia. Ainut mistä jäi huono fiilis siitä, että erääseen tehtävään piti nauhoittaa videohaastattelu. Tavallaan hyvää, että nauhoituksen voi tehdä uudestaan. Onhan se ihan erilaista, että videopuhelussa ihminen on aidosti siellä paikalla. Videopuhelu on kivempi. Tosi näppärä oli eikä tarvinnut lähteä matkustamaan Berliiniin. [Haastateltava 1]

Mie ensin luulin, että siellä on oikeesti vähän niin kuin skypeissä ollaan videolla. Luulin, että ne on semmoisia. Sit se ei ollutkaan, tiedotus siitä, ettei ole live tilanne. Se olisi voinut olla tarkempi. Vähä säikähti vähän liikaa. [Haastateltava 2]

Opinnäytetyöni tutkimustuloksien mukaan osalla hakijoilla on ollut huonoja kokemuksia sähköisistä hakuportaaleista niiden käytettävyyden vuoksi. Kokemuksien mukaan sähköisien hakuportaalien syöttötapa ei ole ollut hakijalähtöinen, koska

tietoja joutuu syöttämään hakemukseen useampaan kertaan. Usein hakemukseen lisätään ansioluettelo ja sen lisäksi samoja tietoja mm. koulutuksen ja työkokemuksen osalta tulee syöttää vielä erikseen portaaliin. Haastateltava työnhakija kertoi, että on jättänyt kokonaan hakematta työtehtävää, koska hakemuksen tekeminen on ollut liian monimutkainen. Salosen (2017) tutkimustulokset ovat samankaltaisia. Tutkimustuloksien mukaan hakijakokemukseen heikentävästi vaikuttaa, mikäli hakuportaalin käyttäminen on raskasta ja turhauttavaa. Tutkimuksen mukaan hakuportaalin käytettävyys voi olla syy työpaikkaan hakemiseen. (Salonen 2017.) Hakuportaaleiden käytettävyyteen tulisi kiinnittää huomiota kuten haastateltavat kuvaavat:

Minulla on useamman kerran jäänyt kokonaan hakematta tehtävää, koska hakemus pohja on ollut niin monimutkainen ja sen täyttämiseen olisi mennyt tosi kauan aikaa. [Haastateltava 5]

Hakulomakkeet ovat ihan hirveitä. Lähinnä sen takia mitä niihin valitaan syöttömuodoiksi, mä en usko että sillä on mitään väliä onko jollain työkokemusta 8 vuotta 2 kuukautta 10 päivää. Mä en jaksa selvittää niitä tarkkoja päivämääriä yli 5 vuotta vanhoista asioista. Ni ei sellaisella tarkkuudella please. Ja sitten se, kun niihin pitää samoja tietoja laittaa et miksi halutaan CV jos ne samat ruudut on pakko täyttellä. Kyllä mä rakastan niitä firmoja, johon saa itte laittaa CV:n, hakemuksen ja siinä se. [Haastateltava 6]

Sähköisen hakuportaalin osalta yksi haastateltava korosta hakulomakkeen syöttöjärjestystä järjestystä. Ensin syötettäisiin lomakkeeseen hakijaan liittävät kirjalliset esittelyt ja sen jälkeen muut tiedot kuten hakija kertoo:

Miettisin myös sitä järjestystä jos se ihminen on motivoitunut ja innostunut ni se varmaan haluaisi ensin kertoa miksi paikka kiinnostaa ja miksi hän on hyvä työntekijä. On niin urposti suunniteltu. Vastaa mieluummin niihin vasta siellä lopussa. Käännettäisiin järjestys toisinpäin. [Haastateltava 6]

7.2.3 Työnhakijälähtöisyyden merkitys

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli selvittää mitä merkitys työnhakijälähtöisyydellä on rekrytoivalle yritykselle ja työnhakijalle. Tutkimustuloksien mukaan

haastateltavat näkevät, että työnhakijälähtöisellä rekrytoinnilla rekrytoiva yritys saa oikeita ja osaavia tekijöitä. Kiinnostus ja henkilökohtaisuus hakijaa kohtaa lisää sitoutumista. Haastateltava korostaa, kun molemmat osapuolet tietävät mihin yhdessä ollaan ryhtymässä, ei tule yllätyksiä kenellekään kuten haastateltava kuvaa:

Kun toimitaan työnhakijälähtöisesti saadaan oikeita tekijöitä. Se, että ollaan heti kiinnostuneita ja, että aidosti henkilökohtaisesti lähdetään siihen niin se sitouttaa heti alkuvaiheessa. Tulee olo, että minusta ollaan kiinnostuneita ja minut halutaan tänne. Itse voisin kuvitella, että siinä olisi se hyöty. Kun asiat on käyty henkilökohtaisesti läpi, niin molemmat ollaan samoilla linjoilla siitä mihin kukakin on ryhtymässä, ettei tule mitään yllätyksiä kenellekään. [Haastateltava 1]

Osa haastateltavista korostaa työnhakijälähtöisen rekrytoinnin merkitystä rekrytoivan yrityksen työnantajamielikuvalle. Tutkimustuloksien mukaan työnhakijälähtöisyys rekrytointiprosessissa luo yrityksestä positiivista kuvaa. Haastateltava korostaa, että työnhakijat kertova kokemuksistaan muille. Tutkimustuloksien mukaan, mikäli rekrytointi prosessi huonosti hoidettu sillä voi olla vaikutuksia siihen, että hakeeko työnhakija myöhemmin yrityksen avoinna olevia tehtäviä. Häkkisen (2017) tutkimustulokset ovat samankaltaisia, että työnantajamielikuva on kilpailutekijä. Työnantajamielikuva voi vaikuttaa siihen, että hakeeko henkilö töitä uudelleen, ottaako tarjotun työtehtävän vastaan ja millainen on suosittelukäyttäytyminen. Tutkimuksen mukaan haastattelu ja muiden hakumenetelmien vaihe on työnantajamielikuvalla kaikista kriittisin. Tässä vaiheessa työnantajamielikuva hakijan näkökulmasta voi muuttua merkittävästi. Lisäksi valinnan ja päätöksenteko vaihe on merkityksellinen työnantajamielikuvalla. Tutkimuksessa korostui, että hyvä työnantajakuva voi pilaantua, jos ilmoittaminen jätetään tekemässä. (Häkkinen 2017.) Työnhakijälähtöisyyden vaikutuksia työnantajamielikuvaan haastateltavat kuvaavat näin:

Minulle vaan tulee sellainen kuva, että saavat hyvän kuvan yrityksestä luotuu ja työnhakija sitä tietoa myös eteenkin päin kertoo. Luo positiivista kuvaa yrityksestä. [Haastateltava 2]

Meistä kolmesta kukaan ei enää halua hakea sinne, kun me ei saada puhelimella kiinni niitä eikä aikaisemmatkaan hakukierrokset ole päättyneet milläänlailla järkevästi. Meillä kaikilla oli sellainen näkemys, että jos

valittavat osaajapulaa jossain niin voivat miettiä olisiko heillä itsellään jotain parannettavaa asian suhteen. [Haastateltava 4]

Jos minua ei tällä kertaa palkata niin haenko minä enää uudestaan sinne. On sellaisiakin firmoja, minne olen hakenut, olisin aikaisemmin ollut uusiksi kiinnostunut, mutta se on toiminut niin huonosti se prosessi, olen ajatellut ettei ole minun ajan arvoista. [Haastateltava 6]

Yksi haastateltava korostaa, että työnhakijälähtöisellä rekrytoinnilla on mahdollista erottautua muista yrityksistä tekemällä asiat eri tavalla. Haastateltavan mukaan monessa yrityksessä rekrytointiprosessi on samanlainen. Haastateltava korostaa, että monessa rekrytointiprosessissa ei pääse antamaan itsestä ja omasta osaamista oikeaa kuvaa. Haastateltavan mukaan esimerkiksi työnäytteen avulla hakijalle annettaisiin mahdollisuus näyttää osaaminen muutenkin kuin kertomalla kuten haastateltava kuvaa:

Varmasti työntajalle se, että pystyy myös erottautumaan. Ikävä kyllä monessa yrityksessä rekrytointiprosessi on hyvin samanlainen. Sillä mahdollisuus erottautua muista. Aika usein jos miettii normaali työnhakuprosessia ja sieltä ne tietyt asiat nousevat esille, et välttämättä pääse edes antamaan itsestäsi oikeaa kuvaa, millainen oot ja oma osaaminen. Prosessissa jos olisi joku toiminnallinen osio niin pääsisit antamaan vaikka työnäytettä ja se antaisi työnhakijalle mahdollisuuden osoittaa osaaminen muutenkin kuin kertomalla minä osaan jotain tehdä. [Haastateltava 3]

8 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Tähän opinnäytetyön osioon tuon esille tärkeimmät havainnot, joita olen tehnyt tutkimuksellisen kehittämistyöni aikana. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että työnhakijälähtöisyys on terminä vielä uusi, mutta erittäin merkittävä näkökulma rekrytointiprosessissa. Kokemus rekrytointiprosessista syntyy nimenomaan työnhakijalle. Haastatteluista kävi ilmi, että työnhakijälähtöisyys tarkoittaa sitä, että rekrytointiprosessia ajatellaan työnhakijan näkökulmasta. Työnhakijälähtöisyys tarkoittaa työnhakijoille myös sitä miten sujuva rekrytointiprosessi on ja miten työnhakijaa kohtaan käyttäydytään prosessin aikana. Käyttäytymisessä työnhakijaa kohtaan on hyvä huomioida se, että hakija tuntee olevansa

kiinnostava yritykselle ja tulee huomioiduksi rekrytointiprosessin aikana. Jokainen työhakemus on luottamuksen osoitus yritystä kohtaan ja ansaitsee tulla huomioiduksi prosessin aikana. Työnhakijälähtöisessä rekrytinnissa suuri merkitys on sillä, että työnhakija kokee olevansa tasa-arvoisessa asemassa rekrytoivaan yritykseen nähden. Työnhakijälähtöisen rekrytointiprosessin toteuttamisessa ja kehittämisessä hyödynnetään työnhakijan kokemuksia ja palautteita. Työnhakijälähtöinen rekrytointi on lähtöisin työnhakijasta. Työnhakijälähtöisyys on arvo, jonka mukaisesti rekrytointia toteutetaan ja kehitetään.

Rekrytointiprosessi muodostuu suunnittelu, haku, haastattelut ja valinnat vaiheista. Tutkimus toteutettiin työnhakijoiden kokemuksiin perustuen ja tuloksia on analysoitu hakuvaiheesta alkaen. Työnhakijan näkökulmasta rekrytointiprosessi alkaa hakuvaiheesta. Hakuvaiheessa työnhakija tekee päätöksen siitä, kiinnostuuko avoinna olevasta tehtävästä ja lähettääkö tehtävään hakemuksen. Työpaikkailmoituksessa on hyvä olla riittävästi tietoa työpaikasta ja työtehtävästä. Työpaikkailmoitus, jossa on riittävästi informatiivista tietoa, houkuttelee paremmin hakemaan avoinna olevaa tehtävää. Työpaikkailmoituksessa tulisi olla selkä kuvaus työn sisällöstä ja tehtävän vaatimuksista. Työnhakijat arvostavat työpaikkailmoituksessa myös persoonallisuutta ja konkreettista tietoa. Hakuvaiheessa työnhakijat etsivät aktiivisesti tietoa yrityksestä eri kanavista. Työnhakijat etsivät aktiivisesti tietoa yrityksestä esimerkiksi internet sivustoilta, sosiaalisen median kanavista ja omista verkostoista. Tutkimuksen mukaan työnhakijat pitävät tärkeänä sitä, että työpaikkailmoituksessa on yhteystiedot lisätietojen kysymistä varten. Työnhakijat arvostavat sitä, että lisätieto kyselyiden osalta yrityksen yhteyshenkilöt ovat tavoitettavissa ilmoituksessa mainittuina ajankohtina. Työnhakijan ollessa yhteydessä yritykseen on rekrytoivalla yrityksellä hyvä mahdollisuus avata keskustelu yhteys työnhakijaan ja markkinoida avoinna olevaa työtehtävää hakijalle. Hakijan näkökulmasta saadut lisätiedot vahvistavat sitä, että onko työpaikka ja tehtävä sellainen, jota haluaa hakea.

Tutkimustuloksien perusteella rekrytoivan yrityksen on hyvä kiinnittää huomioita siihen, että hakeminen tehtävään on tehty mahdollisimman helpoksi työnhakijalle. Hakuvaiheessa yritys voi hyödyntää erilaisia digitaalisia välineitä ja ohjelmistoja. Työnhakija voi jättää hakematta tehtävää, mikäli työnhakuportaali on

liian monimutkainen ja aikaa vievä. Työnhakija arvostaa, ettei työhakemukseen tarvitse syöttää samoja tietoja useaan kertaan. Työnhakijan kannalta on ystävällistä, että hakulomakkeessa olisi ensin työnhakijaa koskevat kirjalliset esittelyt ja vasta lopuksi muut tiedot esim. koulutuksesta ja työkokemuksesta.

Kun työnhakija on tehnyt päätöksen avoimena olevan tehtävän hakemisesta, he odottavat nopeasti tietoa hakemuksen vastaanottamisesta ja prosessin etenemiseen liittyvistä aikatauluista. Hakijat haluavat olla tietoisia prosessin edistymisestä, jonka vuoksi epätietoisuus ei edistä työnhakijan sitoutumista rekrytointiprosessiin. Rekrytointiprosessiin osallistuva työnhakija arvostaa tietoa siitä, mitä seuraavaksi tapahtuu. Opinnäytetyön tietoperustan kuvauksessa tiedottaminen voi olla viikoittaista. On tärkeää, ettei työnhakija koe joutuneensa unohdetuksi.

Rekrytointiprosessissa hakuvaiheen jälkeen seuraa haastatteluvaihe. Haastatteluvaiheessa korostuu haastattelun ilmapiiri, ihmisläheisyys, henkilökohtaisuus ja tunne työnhakijan tärkeydestä rekrytoivalle yritykselle. Haastatteluissa korostui myös työnhakijoiden toive siitä, että haastattelun tulisi olla keskustelunomainen ja vuorovaikutuksellinen työnhakijan ja haastattelijoiden välillä. Työtehtävän luonteen perusteella on hyvä pohtia sitä, että ketä rekrytoivasta yrityksestä osallistuu haastatteluun. Tuloksien mukaan ainoastaan yksi haastattelija ei välttämättä anna riittävän luotettavaa kuvaa työpaikasta ja työtehtävistä. Kun taas toisaalta haastattelutilanteessa liian monta haastattelijaa voi olla työnhakijalle ahdistava tilanne. Mikäli työhaastatteluun yrityksen puolelta osallistuu useampia haastattelijoita, voi työnhakijalle on merkityksellistä tietää asiasta etukäteen. Työnhakijalle on tärkeää, että työhaastattelussa kerrotaan riittävän laajasti työpaikasta, tehtävistä, urapoluista ja asiakkuuksista. Työnhakijalle luo positiivista vaikutelmaa, jos hän pääsee tutustumaan tuleviin kollegoihin prosessin aikana ja tähän työhaastattelu olisi hyvä mahdollisuus. Tuleva kollega voisi tulla esimerkiksi kertomaan omasta työpäivästään työhaastatteluun ja työnhakijalla olisi mahdollista esittää kysymyksiä. Työhaastattelun aikana työnhakija tekee omaa arviointia siitä, onko työpaikka ja työtehtävä sellainen, jossa hän haluaisi työskennellä. Työnhakijat pitävät tärkeänä rekrytointiprosessin etenemisen viestinnästä ja työhaastattelun päätteeksi on hyvä mahdollisuus kertoa, kuinka prosessi haastattelun jälkeen jatkuu.

Rekrytointiprosessi etene haastatteluvaiheesta valintoihin. Valintavaiheessa kannattaa kiinnittää huomiota viestintään erityisesti kielteisen vastauksen saaneisiin. Tutkimuksen tuloksien perusteella työnhakijat odottavat rekrytointiprosessin päätteeksi palautetta. Työnhakijan näkökulmasta palaute on merkityksellinen, koska työnhakija pystyy hyödyntämään saatua palautetta työnhaussa tulevaisuudessa. Työnhakija arvostaa, että palautetta annetaan ilman erillistä pyyntöä. Tutkimuksen tuloksen perusteella hakijalla voi olla vaikeaa antaa palautetta rekrytoivalle yritykselle, joten palautekysely rekrytointiprosessin päätteeksi voi olla rekrytoivalle yritykselle erittäin arvokas tapa kerätä kehittämisen kohteita työnhakijoiden kokemuksista.

Työnhakijan näkökulmasta toteutettu rekrytointiprosessi, luo yrityksestä positiivista mielikuvaa, josta työnhakijat kertova omalle verkostolle. Työnhakijälähtöisellä rekrytoinnilla yritys saa oikeita ja osaavia tekijöitä. Rekrytointiprosessin henkilökohtaisuus ja työnhakijaa kohtaan osoitettu kiinnostus voi lisätä sitoutumista yritykseen. Työnhakijälähtöisellä rekrytointiprosessin toteuttamisella yrityksellä on mahdollisuus erottautua muista yrityksistä. Huonosti hoidetun rekrytointiprosessin vuoksi työnhakija ei välttämättä hae tulevaisuudessa avoimeksi tulevia työpaikkoja tai osta yrityksen tuotteita ja palveluita. Rekrytointiprosessin aikaiset työnhakijan kokemukset voi pilata yrityksen työnantajamielikuvan. Työnhakijälähtöisyyden toteuttaminen ja kehittäminen tulee tapahtua rekrytoinnin kaikissa vaiheissa. Kuvaus rekrytoinnin työnhakijälähtöisyyden kehittämiseksi on kuvattu taulukossa 1.

Tutkimuksellisen kehittämistyön johtopäätöksien perusteella on toteutettu toimeksiantajalle materiaali, joka toimii yrityksille ohjeistuksena työnhakijälähtöisyyden kehittämiseksi. Ohjeistus työnhakijälähtöisyyden kehittämiseksi on kuvattu liitteessä 2. Toimeksiantaja voi hyödyntää materiaalia koulutuksissa ja verkkoopinnoissa. Materiaali tulee nähtäville esimerkiksi toimeksiantajan verkkosivuille.

Taulukko 1. Työnhakijälähtöisyys osaksi rekrytointia.

Työnhakijälähtöisyys osaksi rekrytointia
Rekrytointiprosessin kuvaus, aikataulutus ja vastuuhenkilöiden määrittäminen yrityksessä
Toteutetaan ja kehitetään rekrytointiprosessia työnhakijan näkökulmasta <i>”Mikä olisi työnhakijalle helppoa ja sujuvaa? Mitä asioita työnhakija arvostaisi?”</i>
Aktiivinen viestintä rekrytointiprosessin aikana
Aito kiinnostus, arvostus, tasa-arvoisuus ja henkilökohtaisuus rekrytointiprosessin aikana
Hakuvaihe
Yrityksen internet sivustoille ja sosiaalisen median kanaviin sisältöä työnhakijoille kiinnostavista asioista esim. työyhteisö, urapolut
Työpaikkailmoitukseen riittävästi konkreettista tietoa työpaikasta ja työtehtävästä
Työpaikkailmoituksessa mahdollisuus lisätietojen kysymiselle ja varmistus siitä, että yhteyshenkilö on tavoitettavissa
Työnhakijalle selkeät hakuohjeet ja aikataulut
Hakeminen mahdollisimman helppoa työnhakijalle
Viestintä hakemuksen vastaanottamisesta ja rekrytointiprosessin edistymisestä
Haastattelut
Joustavuus työhaastattelu ajankohdan ja haastattelumenetelmän osalta (haastattelu, videohaastattelu, puhelinhaastattelu)
Ilmapiiri, ihmisläheisyys, henkilökohtaisuus, keskustelunomaisuus, tasa-arvoisuus ja vuorovaikutuksellisuus
Tarpeellinen määrä haastattelijoita ja työnhakijalle etukäteen tieto
Varata aikaa työpaikan ja työtehtävän kuvaukselle
Mahdollisuus tutustua kollegoihin/työympäristöön
Mahdollisten soveltuvuustestien osalta palaute työnhakijalle
Viestintä valinnan aikataulusta
Valinnat
Viestintä valinnoista aikataulun mukaisesti <i>Ei-valituiden viestintään erityishuomio</i>
Palautteen antaminen työnhakijalle rekrytointiprosessin päätteeksi
Palautteen pyytäminen työnhakijalta rekrytointiprosessin onnistumisesta esim. sähköisen kyselyn avulla

8.1 Tutkimustyöprosessin- ja tutkimusmenetelmien arviointi

Arvioinnin tavoitteena on arvioida kehittämistyön onnistumista. Suunnitelmallinen tiedonkeruu ja kootun tiedon analysointi sisältyvät arviointiin. Tutkimustyön tuloksien perusteella voidaan kehittämistyön vaikutuksia ja kehittämiseen liittyvää etenemistä. Arviointia tehdään yleensä panoksiin, muutosprosessiin ja lopputuotoksiin. Esimerkkejä arviointiin liittyen on mm. kehittämistyön suunnittelu, tavoitteiden selkeys, käytetyt menetelmät, toimintaan liittyvä johdonmukaisuus, vuorovaikutus sekä selkeys. (Ojasalon ym. 2014, 47.)

Teoreettisen viitekehyksen avulla opinnäytetyössä on käsitelty rekrytoinnin laajaa tutkimusaihetta. Tutkimuksen aiheeseen tutustuminen vaati suurta työtä sen laajuuden vuoksi, koska rekrytointia on tutkittu paljon. Kirjallisuuden osalta tuli perehtyä teoriaan hakijan näkökulmasta, jotta viitekehyksen sisältö on tähän opinnäytetyöhön perusteltua. Opinnäytetyö ei ole yrityksen tekemä toimeksianto vaan haastateltavat ovat hakeneet eri yritysten avoinna olevia tehtäviä, joten tutkimustulokset ovat puolueettomia. Tutkimukseen valittiin sellaisia haastateltavia, kenellä on tuoreita kokemuksia rekrytointiprosessiin osallistumisesta. Mikäli haastatteluun olisi valittu henkilöitä, joilla on pitkä aika rekrytointiprosessiin osallistumisesta tai ei kokemusta lainkaan, olisi riskinä se, että kokemuksia haastatteluun olisin saanut vähemmän. Riskinä olisi voinut olla myös se, ettei haastateltavat olisi osanneet vastata haastattelukysymyksiin. Rekrytoinnin kanavat ja menetelmät kehittyvät nopeasti, joten myös sen takia tutkimukseen on saatu tuoretta tietoa hakijoiden kokemuksista.

Haastattelun kysymyslomaketta testattiin ennen virallisten haastattelujen tekemistä. Haastattelun teemoitukseen tehtiin muutoksia testihaastattelun jälkeen, joka oli tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkimustuloksen käsittelyvaiheessa haastattelijalle tuli mieleen lisäkysymyksiä, joita olisi voinut haastateltaville kysyä haastattelun aikana. Haastattelija uskoo, että muutamilla lisäkysymyksillä aineistoa olisi saatu lisää. Haastateltavissa oli eroja siinä, kuinka he kertoivat kokemuksistaan eri teemojen ympärillä. Haastattelija teki huomion, että osa haastateltavista oli ollut mukana huomattavasti useammassa rekrytointiprosessissa, jonka vuoksi kokemuksia oli enemmän. Haastateltavien valinnan

yhteydessä taustatietona olisi voinut selvittää, että kuinka monessa eri rekrytointiprosessissa haastateltava on ollut mukana tietyn ajanjakson aikana.

Teemahaastattelu oli oikea menetelmä tähän tutkimustyöhön, koska se sopii menetelmäksi silloin, kun halutaan tietää ihmisten tarinoita sekä ajattelua ja tutkittava asia on uusi. Haastattelu toteutettiin kolmen eri teeman ympärille ja haastattelija esitti haastateltaville lisäkysymyksiä. Kuten aikaisemmin toin esille, lisäkysymyksiä olisi voinut esittää enemmän. Haastattelija ilmoitti haastateltaville etukäteen tiedoksi opinnäytetyön teeman, josta keskustellaan. Haastateltaville olisi voinut lähettää tarkemman teemahaastattelurungon etukäteen nähtäväksi, jolloin haastateltavat olisi ennättäneet valmistautua haastatteluun paremmin ja antaneet siten laajempia vastauksia haastattelukysymyksiin.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut minulle pitkä prosessi. Opinnäytetyön tavoitteet olin asettanut itselle korkealle, koska teema oli itseäni kiinnostava. Työn tekemistä on haastanut ajankäyttö kokopäiväisen työn ohella, jonka vuoksi jouduin laskemaan tavoitteitani. Opinnäytetyöprosessi on vaatinut minulta suunnitelmallisuutta ja organisointikykyä. Alkuvaiheessa suurimpana haasteena oli teoreettisen viitekehyksen rajaaminen opinnäytetyön tavoitteen mukaiseksi. Opinnäytetyöprosessi on kehittänyt minua ammatillisesti ja olen saanut soveltaa opittuja asioita työtehtävissäni. Olen saanut keskustella useiden työnhakijoiden kanssa heidän kokemuksistaan ja keskustelut ovat olleet todella arvokkaita. Prosessin aikana minun tiedonhakutaidot ja tutkimustiedon soveltaminen ovat kehittyneet. Olen oppinut paljon tutkimustyöstä ja tutkimusmenetelmistä.

8.2 Tutkimustyön luotettavuus ja eettisyys

Tutkimustyöhön liittyy eettisiä kysymyksiä, joita tarkastellaan Eskolan & Suorannan (1998) mukaisesti tässä opinnäytetyön osiossa. Tutkimuksissa voi olla tuhansia niin isoja kuin pieniä kysymyksiä, joihin ei ole aukotonta säännöstöä olemassa. Eettisiin kysymyksiin liittyvä jako liittyy tiedon hankintaan ja tiedon käyttämiseen. Tutkimuksen eettisiin ongelmakohtiin liittyy kysymykset

tutkimuslupaan, tutkimusaineiston keräämiseen ja sen hyväksikäyttöön, osallistumiseen sekä tutkimuksen tiedottamiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 52.)

Tutkimuksessa tutkittavien ja tutkijan välillä tulee olla riippuvuussuhdetta kuten terapeutti ja potilas (Eskola & Suoranta 1998, 55). Tutkimukseen osallistuneille tutkija ei toimi esimerkiksi esimiesasemassa vaan tutkittavat ovat valittu haastatteluun työympäristön ulkopuolelta. Näin ollen tutkimuksessa ei ole taustavaikuttajia riippuvuussuhteen osalta, joilla olisi saattanut olla vaikutusta tutkimustuloksiin.

Tutkittavan tulee saada riittävä tieto tutkimuksen luonteesta ja tavoitteesta. Tutkittavalle osallistumisen tulee olla vapaaehtoista. Tietojen käsittelyssä tulee huomioida luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Tuloksien julkistamisen yhteydessä tutkittavien henkilöllisyys ei saa tulla esille. (Eskola & Suoranta 1998, 56–57.) Tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat osallistuneet haastatteluun vapaaehtoisesti. Haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin, että haastattelu nauhoitetaan jatkokäsittelyä varten. Haastattelija toi haastattelun alussa esille tutkimustyön aiheen ja tavoitteen sekä tiedon siitä, että tutkimustuloksia käytetään ylempi AMK opinnäytetyön toteuttamiseen. Haastattelutallenteet ja litteroinnit tuhoetaan asianmukaisesti opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Tutkimusaineiston kattavuuteen liittyy aineiston koon edustavuus ja yleistettävyys (Eskola & Suoranta 1998, 60). *Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta tai harkinnan varaisesta näytteestä. Tällöin tutkimus perustuu suhteellisen pieneen tapausmäärään.* (Eskola & Suoranta 1998, 61.) Laadullisen tutkimuksen osalta aineiston koolla ei ole merkitystä onnistuneelle tutkimukselle (Eskola & Suoranta 1998, 61–62). Tutkimukseen osallistui kuusi haastateltavaa ja puhtaaksikirjoitettua haastattelumateriaalia oli noin 20 sivua.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tärkein kriteeri on itse tutkija ja arviointi käsittää koko tutkimusprosessin luotettavuuden osalta. Uskottavuus ja vahvistuvuus ovat luotettavuuden kriteereitä. Uskottavuuden kriteerillä tarkoitetaan sitä, että vastaako tutkijan ja tutkittavien käsitykset toisiaan. Kokemukset ja tilanteet voi sokaista tutkittavan. (Eskola & Suoranta 1998, 210–212.) Työhakijalähtöisyys

on uusi käsite, jonka vuoksi tutkimuksellisen kehittämistyön haastattelun tuloksissa on voinut olla tulkinnallisia eroja.

Vahvistavuus tarkoittaa, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavista ilmiöitä tarkastelleista tutkimuksista (Eskola & Suoranta 1998, 212). Työnhakijalähtöisyydestä ei ole tehty aikaisempia tutkimuksia eikä käsitteelle löydy teoriasta määritelmää. Aikaisempia tutkimuksia on tehty hakijakokemukseen ja työntajamielikuvaan liittyen. Opinnäytetyön tutkimustulokset ovat samankaltaisia näiden tutkimustuloksien kanssa, joita on käsitelty opinnäytetyön toisessa osiossa.

Lähteet

- Arthur, D. 2006. Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees. New York : Amacom.
- Brantton, J. & Gold, J. 2017. Human Resource Management: Theory and Practice. London: Palgrave/Macmillan Education.
- Duunitori, 2019. Kansallinen rekrytutkimus. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>. 2.10.2019.
- Gilmore, S. & Williams, S. 2009. Human Resource Management. New York: Oxford University 2009.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%C3%A4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1. 27.3.2018.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Helsilä, M. & Sari Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hoppe, T. & Laine, T. 2014. Työnhakuopas. Mitä, miten, missä? Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijänä. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Häkkinen, H. 2017. Työntajakuvan rakentuminen rekrytointiprosessissa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu tutkielma. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102328/1510911072.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 3.10.2019.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Kauppakamari.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma. (kirja)
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11.painos. Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b5](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b5). Vaatii käyttöoikeuden. 9.11.2019.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2011. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena: Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytinnin suhteellisuusteoria. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.
- Lamponen, H. 2016. Yhteistoimintalaki kommentaari. Helsinki: Alma Talent.
- Manpower. 2016. Tuloksellisen rekrytinnin opas. https://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen_rekrytointi/ManpowerGroup-Tuloksellisen_rekrytinnin-opas.pdf?t=1522849284683. 5.4.2018.

- Manpower. 2017. Rekrytoinnin trendit. <http://blogi.manpower.fi/rekrytoinnintrendit-2018>. 9.1.2018.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: Wsoy.
- Marttinen, J. 2018. Palvelukseen halutaan robotti. Tekoälyn ja tulevaisuuden työelämä. Helsinki: Aula & CO.
- MPY. 2017. MPY blogi: miten luoda hyvä työnhakijakokemus? <https://blogi.mpy.fi/miten-luoda-hyv%C3%A4-ty%C3%B6nhakijakokemus>. 9.1.2018.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro:Helsinki.
- Pihlajamaa, J. 2019. Näin tekoäly muuttaa rekrytointia nyt ja tulevaisuudessa. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/nain-tekoaly-muuttaa-rekrytointia-nyt-ja-tulevaisuudessa>. 3.10.2019.
- Rantanen, 2018. Miksi rekrytointi kannattaa rekryprojektina. <http://emine.fi/tag/rekrytointiprosessi/> 5.4.2018.
- Recright. 2019. Videohaastattelu <https://www.recright.com/fi/product/videohaastattelu/> 24.9.2019.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Helsinki: Kauppakamari.
- Salonen, A. 2017. Hyvän hakijakokemuksen muodostuminen ja sen merkitys. Turun kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin koulutus. Pro gradu -tutkielma. <https://www.utupub.fi/handle/10024/143820>. 12.9.2019.
- Schnidman, A., Hester, L. & Pluntke, P. 2017. LinkedIn Global Recruiting Trends 2017. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/cx/2016/10/global-recruiting-trends-2017>. 26.2.2018.
- Sharma R.C. & Sharma, N. 2018. Human Resource Management. India, USA, United Kingdom, Singapore: Sage.
- Skurnik-Järvinen, H. 2016. Työpaikan henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.
- SMErec. 2019. Mikä on SMErec hanke. <http://smerec.karelia.fi/fi/sivu-2/>. 9.11.2019.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Tammi.
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Sähkökirjallisuus. Edita Publishing Oy. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764111>. Vaatii käyttöoikeuden. 9.11.2019.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: PS-kustannus.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntija käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Teema 1. Työnhakijälähtöisyyden määritelmä

- Mitä on työnhakijälähtöisyys?
- Mistä muodostuu työnhakijälähtöisyys rekrytoinnissa?

Teema 2. Työnhakijälähtöisyys rekrytoinnissa

- Mihin asioihin työnhakijana kiinnität eniten huomiota rekrytoinnissa?
- Mitkä ovat tärkeimmät tekijät arvioidessasi prosessin onnistumisista?
- Millaisia asioita viestinnän ja vuorovaikutuksen osalta arvostat?
- Millaiseksi koit haastattelutilanteet?
- Käytitkö rekrytoinnin aikana digitaalisia välineitä/ohjelmistoja? Kokeneuksia näistä?
- Saitko/annoitko palautetta?
- Tuleeko mieleen muita asioita, jotka vaikuttavat työnhakijälähtöisyyteen rekrytoinnissa?

Teema 3. Työnhakijälähtöisyyden merkitys

- Mikä merkitys työnhakijälähtöisyydellä on mielestäsi työnantajalle/työnhakijalle.

Työnhakijalähtöisyys osaksi rekrytointi

Mari Rätty
Joulukuu 2019

Rekrytointi

- ▶ Rekrytointi on pitkäaikainen investointi, jolla on vaikutuksia sisäiseen ja ulkoiseen laatuun sekä sujuvuuteen toiminnassa ja tehokkuudessa (Viitala & Jylhä 2019, 272)
- ▶ Rekrytointi on yksi henkilöstöjohtamisen kriittisimmistä osa-alueista (Brantton & Gold 2017, 142)
- ▶ Onnistuneen rekrytoinnin kautta yrityksen on mahdollista nostaa kehitysvoimaa ja toiminnan laatua (Viitala 2013, 98.)
- ▶ Mikäli rekrytoinnissa epäonnistutaan, sillä on vaikutuksia valittuun henkilöön ja organisaatioon sekä asiakkaisiin (Viitala 2013, 98.)
- ▶ Rekrytoinnin tulevana trendinä on työnhakijalähtöisyyden korostuminen (Manpower 2017)
- ▶ Työnhaku on muuttumassa hakijakeskeiseksi (MPY 2017)

Työnhakijalähtöisyys rekrytoinnissa

- ▶ Rekrytointiprosessia ajatellaan työnhakijan näkökulmasta
- ▶ Työnhakijalähtöinen rekrytointi on lähtöisin työnhakijasta
- ▶ Sujuva rekrytointiprosessi ja aktiivinen viestintä
- ▶ Käyttäytyminen työnhakijaa kohtaan
 - ▶ Aito kiinnostus, arvostus, tasa-arvoisuus ja henkilökohtaisuus
- ▶ Rekrytointia toteutetaan ja kehitetään työnhakijan kokemuksia ja palautteita hyödyntäen

Hakuvaihe 1/2

- ▶ Hakuvaiheessa työnhakija tekee päätöksen siitä, kiinnostuuko avoimna olevasta tehtävästä ja lähettääkö tehtävään hakemuksen
- ▶ Työpaikkailmoitus houkuttelee hakemaan avoimna olevaa tehtävää
 - ▶ Riittävästi tietoa työpaikasta ja työtehtävästä
 - ▶ Tietoa työn sisällöstä ja vaatimuksista
 - ▶ Yhteystiedot lisätietojen kysymistä varten ja tavoitettavuus
 - ▶ Hakuohjeet ja aikataulu
- ▶ Yrityksen internet sivustoille ja sosiaalisen median kanaviin sisältöä työnhakijoille kiinnostavista asioista esim. työyhteisö, urapolut
- ▶ Hakeminen tehtävään työnhakijalle mahdollisimman helppoa

Hakuvaihe 2/2

- ▶ Työnhakuportaali
 - ▶ Helppo ja nopea täyttää
 - ▶ Tietoja ei tarvitse syöttää useaan kertaan
- ▶ Nopeasti tietoa hakemuksen vastaanottamisesta
- ▶ Tiedottaminen prosessin etenemiseen liittyvistä aikatauluista
 - ▶ Mitä seuraavaksi tapahtuu
- ▶ Epätietoisuus ei edistä työnhakijan sitoutumista rekrytointiprosessiin
- ▶ On tärkeää, ettei työnhakija koe joutuneensa unohdetuksi
- ▶ Ensimmäinen kontakti yrityksestä on merkityksellinen

Haastattelut

- ▶ Joustavuus haastatteluajankohdan ja haastattelumenetelmän osalta
- ▶ Haastattelun ilmapiiri, ihmisläheisyys, henkilökohtaisuus ja keskustelunomaisuus
- ▶ Vuorovaikutuksellisuus työnhakijan ja haastattelijoiden välillä
- ▶ Haastattelussa mukana tarvittava määrä haastattelijointa
 - ▶ Yksi haastattelija ei välttämättä anna luotettavaa kuvaa yrityksestä
 - ▶ Liian monta haastattelijaa työnhakijalle ahdistavaa
- ▶ Varataan haastatteluun aikaa sille, että kerrotaan työpaikasta, tehtävistä, urapoluista ja asiakkuuksista
- ▶ Tutustuminen tuleviin kollegoihin/tiimiin
- ▶ Haastattelun aikana työnhakija tekee omaa arviointia siitä, onko työpaikka sellainen, johon haluaisi sitoutua
- ▶ Soveltuvuustesteistä palaute työnhakijalle
- ▶ Viestintä rekrytointiprosessin seuraavasta vaiheesta

Valinnat

- ▶ Viestitään hakijoita valinnoista luvattujen aikataulujen mukaisesti
 - ▶ Kiinnitetään erityistä huomiota viestintään ei-valituille
- ▶ Palautetta työnhakijalle rekrytointiprosessin päätteeksi ilman erillistä pyyntöä
 - ▶ Työnhakija pystyy hyödyntämään saatua palautetta työhaussa tulevaisuudessa
- ▶ Työnhakijalta palautteen pyytäminen esimerkiksi sähköisen kyselyn perusteella

Työnhakijälähtöisyyden vaikutukset

- ▶ Työnhakijan näkökulmasta toteutettu rekrytointiprosessi luo yrityksestä positiivista mielikuvaa, josta työnhakijat kertovat omalle verkostolle
- ▶ Työnhakijälähtöisen rekrytointiprosessin toteuttamisella yrityksellä on mahdollisuus erottautua muista yrityksistä
- ▶ Huonosti hoidetun rekrytointiprosessin vuoksi työnhakija ei välttämättä hae tulevaisuudessa avoimeksi tulevia työpaikkoja tai osta yrityksen tuotteita ja palveluita.