

**Talent sourcing -palveluprosessin
nykytilan kartoittaminen
yrityksessä Eilakaisla Oy**

Viivi Nykänen

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2020
Liiketalouden ala
Tradenomi (AMK), liiketalous

Tekijä(t) Nykänen, Viivi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä kesäkuu 2020
	Sivumäärä 60	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Talent sourcing -palveluprosessin nykytilan kartoittaminen yrityksessä Eilakaisla Oy		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi (AMK), liiketalous		
Työn ohjaaja(t) Haaranen Maija		
Toimeksiantaja(t) Eilakaisla Oy		
Tiivistelmä <p>Eilakaisla Oy lanseerasi Talent sourcing -palvelun keväällä 2019 haastavien rekrytointien tueksi. Talent sourcingin -palvelun avulla toimeksiantajan tarkoituksena oli tavoittaa passiivisia hakijoita erilaisista lähteistä, jotka koostuvat pääasiassa digitaalisista kanavista. Tutkimuksen tavoitteena oli tehdä kartoitus Eilakaislan Talent sourcing -palveluprosessin nykytilasta ja mallintaa tiedon pohjalta Talent sourcing Service blueprint -kaavio. Tämän lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, oliko löydettävissä kehityskohteita, joita parantamalla koko palveluprosessi paranisi.</p> <p>Tutkimuksen viitekehys rakentui kahdesta osasta. Ensimmäinen käsitteli palveluprosessia ja sen kehittämistä, ja toinen osa paneutui rekrytointiin ja lähemmin siihen mitä tarkoittaa Talent sourcing. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, ja sen kohderyhmä oli toimeksiantajayrityksessä Talent sourcingin parissa työskentelevät työntekijät. Tutkimusaineistoa kerättiin havainnoimalla, teemahaastattelulla ja olemassa olevia dokumentteja tutkimalla. Havainnointi suoritettiin seuraamalla Talent sourcingia tekevän henkilön työskentelyä, ja teemahaastattelun kohteina olivat kolme toimeksiantajayrityksessä työskentelevää henkilöstökonsulttia.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että toimeksiantajan Talent sourcing -palveluprosessi on kehittynyt kuluneen vuoden aikana. Tutkimuksen mukaan palveluprosessista löytyi merkittäviä eroavaisuuksia dokumentaation ja nykykäytänteiden välillä, ja palveluprosessista voitiin erottaa kahdeksan erillistä vaihetta. Palveluprosessin vastuuhenkilönä toimi henkilöstökonsultti, mutta omistajana toimi Talent sourcing -tiimi, joka vastasi myös kehittämistyöstä. Palveluprosessin kehityskohteita voitiin havaita prosessin alkupäästä, keskivaiheita ja lopusta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) prosessi, palvelu, palveluprosessi, Service blueprint, rekrytointi, rekrytointiprosessi, Talent sourcing		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet) Luvut 5 ja 6 ja liitteet 1 ja 3–8 ovat salassa pidettäviä, ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon perusteena on viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999) 24 §:n kohta 17: yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapito-aika on viisi (5) vuotta. Salassapito päättyy 20.5.2025.		

Author(s) Nykänen, Viivi	Type of publication Bachelor's thesis	Date June 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 60	Permission for web publication: x
Title of publication Mapping the current state of the Talent sourcing service process in the company Eilakaisla Oy		
Degree programme Degree Programme in Business Administration		
Supervisor(s) Haaranen Maija		
Assigned by Eilakaisla Oy		
Abstract <p>Eilakaisla Oy launched the Talent sourcing service in the spring of 2019 to support challenging recruitments. Through the Talent Sourcing service, the client company intended to reach passive applicants from a variety of sources, consisting mainly of digital channels. The aim of the study was to make a mapping of the current state of Eilakaisla's Talent sourcing service process and to model a Talent sourcing Service blueprint diagram. In addition, the study examined whether there were areas for development that could improve the entire service process.</p> <p>The framework of the research was made up consisted of two parts. The first dealt with the service process and its development, and the second part focused on recruitment and more specifically on Talent sourcing. The study was conducted qualitatively, and its target group was employees working for the client company's Talent Sourcing. The research material was collected through observation, thematic interviews, and examination of the existing documents. The observation was carried out by following the work of the person in charge of Talent sourcing and the subjects of the thematic interview were three HR consultants working for the client company.</p> <p>The study revealed that the client's Talent sourcing service process has evolved over the past year. According to the study, significant differences were found in the service process between documentation and the current practices, and eight distinct steps could be distinguished from the service process. The person in charge of the service process was an HR consultant, but the owner was the Talent sourcing team, which was also responsible for the development work. The development targets of the service process could be observed in the early, middle and final stages of the process.</p>		
Keywords/tags (subjects) process, service, service process, Service blueprint, recruitment, recruitment process, Talent sourcing		
Miscellaneous (Confidential information) Chapters 5 and 6 and appendixes 1 and 3–8 are confidential and have been removed from the public thesis. Grounds for secrecy: Act on the Openness of Government Activities 621/1999, Section 24, 17: business or professional secret. Period of secrecy is five years and it ends 20.5.2025.		

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Toimeksiantaja	4
2	Palveluprosessi.....	5
2.1	Mitä tarkoittaa prosessi?.....	5
2.2	Mitä tarkoittaa palvelu?	6
2.3	Palveluprosessi yhdistää palvelun ja prosessin.....	6
2.4	Palveluprosessin kehittäminen alkaa nykytilan kartoituksesta	7
2.5	Palveluprosessin kuvantaminen Service blueprint -työkalun avulla.....	9
3	Rekrytointi	11
3.1	Perinteisen rekrytointiprosessin eteneminen.....	11
3.2	Henkilöstöpalveluyritykset apuna rekrytoinnin haasteissa	12
3.3	Talent sourcing	14
4	Tutkimusasetelma	17
4.1	Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tavoite.....	17
4.2	Tutkimuksen rajaus	18
4.3	Tutkimusmenetelmät	19
4.4	Aineistonkeruu	19
4.5	Aineiston analysointi	22
4.6	Luotettavuusvarauma	23
5	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	25
5.1	Yleistä tutkimuksesta	25
5.2	Dokumentit (salassa pidettävä).....	26
5.3	Osallistuvan havainnoinnin toteutus	26
5.4	Osallistuvan havainnoinnin tutkimustulos (salassa pidettävä).....	27
5.5	Teemahaastattelun toteutus ja analysointi	27
5.6	Teemahaastattelun tutkimustulokset (salassa pidettävä).....	30
5.7	Eri aineistojen tulosten vertailu (salassa pidettävä)	30

	2
6 Johtopäätökset (salassa pidettävä)	30
7 Pohdinta.....	31
7.1 Tutkimuksen onnistuminen yleisellä tasolla	31
7.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	32
7.3 Tutkimustulosten pohdinta ja jatkotutkimuskohteet	34
Lähteet	36
Liitteet.....	39
Liite 1. Talent sourcing -tilauslomake (salassa pidettävä).....	39
Liite 2. Teemahaastattelurunko.....	40
Liite 3. Service blueprint -kaavio (salassa pidettävä)	41
Liite 4. Dokumentit (salassa pidettävä)	42
Liite 5. Osallistuvan havainnoinnin tutkimustulos (salassa pidettävä).....	43
Liite 6. Teemahaastattelun tutkimustulokset (salassa pidettävä).....	44
Liite 7. Eri aineistojen tulosten vertailu (salassa pidettävä)	45
Liite 8. Johtopäätökset (salassa pidettävä).....	46
Kuviot	
Kuvio 1. Liiketoimintaprosessi	5
Kuvio 2. Prosessin kehittämisen -malli	8
Kuvio 3. Service blueprint -kaavio	10
Kuvio 4. Talent sourcing ehdokkaiden etsintään käytettyjä kanavia	14

1 Johdanto

Olemme jo vuosikymmeniä tottuneet hakemaan töitä vastaamalla työpaikkailmoituksiin, joita löytyi aluksi kauppojen ikkunoista, sitten sanomalehdistä ja nykyään Internetin työnhakusivustoilta. Teknologian kehittymisen myötä hakeminen ei kuitenkaan ole enää yksin työntekijän vastuulla, vaan sitä saattaa tehdä myös työnantaja. Rekrytointitapojen muuttuminen on myös seurausta haasteista, joita digitalisaatio on tuonut tullessaan. Varsinkin kasvualoilla kärsitään osaajapulasta, sillä teknologian kehittyminen vaatii jatkuvaa osaamisen uudistamista, eikä siihen ole vielä kaikilta osin pystytty esimerkiksi koulutuksen kautta vastaamaan (Kohti osaamisen aikaa 2019, 2). Yritykset ovatkin monipuolistaneet rekrytointistrategioitaan, ja yhä useampi työpaikka täytetään muuta kuin ilmoitushakua käyttäen (Uuden työn valmiudet ja reitit työelämään 2016, 4).

Digitalisaatio on paitsi vienyt työnhakemisen Internetiin, myös avannut ovia erilaisille tavoille tehdä rekrytointia. Avoimia työpaikkoja ei täytetä enää vain odottamalla työnhakijoita vaan tänä päivänä heitä myös houkutellaan ja etsitään itse. Yhtenä merkittävänä työntekijöiden rekrytointikanavana voidaan pitää sosiaalista mediaa. Vuonna 2019 sosiaalisen median käyttäjiä oli globaalisti melkein kolme miljardia ja määrän ennustetaan kasvavan vuoteen 2023 mennessä noin 500 000 000 miljoonalla käyttäjällä (Clement 2020). On siis hyvin todennäköistä, että yhä useamman työnhakijan voi tavoittaa ainakin jostain sosiaalisen median kanavasta, ja tämän takia sitä on järkevää hyödyntää osana rekrytointia.

Passiivisten työnhakijoiden etsimistä erilaisista kanavista, eli Talent sourcingia, tekevät nykyisin Suomessa useat yritykset, henkilöstöpalvelualan toimijat mukaan lukien. Vaikka vaikutteita onkin otettu paljon esimerkiksi Yhdysvaltojen markkinoilta, jossa Talent sourcingia on tehty jo pitkään, eivät toteutustavat ja varsinkaan alan sanasto ole vielä täysin löytänyt omaa ja pysyvää muotoaan Suomen markkinoilla. Aikaisemmissa tutkimuksissa Talent sourcing on rinnastettu usein suoraan hakuun, josta löytyy jo runsaasti tutkimuksia. Talent sourcingista itsestään on tutkimuksia kuitenkin vielä niukasti, mutta aiheetta ovat sivunneet opinnäytetöissään esimerkiksi Meri

Nordström (2014) ja Linh Hoang (2018). Tytti Miskala (2017) on tutkinut aihetta tarkemmin ja antaa kokonaisvaltaisen ja selkeän kuvan, mistä ja miten ehdokkaita etsitään, ja kuinka erilaisia kanavia voidaan hyödyntää rekrytoinnin tukena.

Opinnäytetyön tutkimusaihe syntyi tarpeesta. Toimeksiantaja on ottanut Talent sourcing -palvelun käyttöön keväällä 2019, ja vuoden aikana palveluprosessin toteutustavat ovat alkaneet vakiintumaan. Nyt on siis hyvä hetki tarkastaa, mikä on Talent sourcing -palveluprosessin nykytila ja löytyykö siitä kehitettävää. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksessä palvelun kehittämiseksi tulevaisuudessa ja tämän avulla palvella loppuasiakkaita eli työntekijöitä ja yritysasiakkaita entistä paremmin.

1.1 Toimeksiantaja

Eilakaisla Oy on vuonna 1971 perustettu henkilöstöpalveluyritys, jonka toimialaa ovat rekrytointi ja henkilöstövuokraus. Yritys tarjoaakin laajasti erilaisia rekrytoinnin, henkilöstövuokrauksen, uudelleensijoittamisen, soveltuvuusarviointien ja konsultoinnin palveluita. Yrityksen nykyisenä toimitusjohtajana toimii Erika Ehrnrooth ja hallituksen puheenjohtajana vaikuttaa perustaja Eila Kaislan poika, Tom Kaisla. (Aikansa edelläkävijä 2019.) Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2018 noin 14,5 miljoonaa euroa ja se työllisti noin 400 henkilöä (Yritystiedot n.d.).

Eilakaisla Oy on valtakunnallinen toimija, ja sillä on kivijalkatoimistoja seitsemällä eri paikkakunnalla (Yhteystiedot n.d.). Pitkän historiansa ansiosta Eilakaisla Oy on kerennyt vaikuttamaan yli 150 000 suomalaisen työuraan (Aikansa edelläkävijä 2019). Yritystoimintaa ohjaavia arvoja ovat yrittäjähenkisyys, taloudellisuus, asiakaskeskeisyys, laatu ja jatkuva kehittyminen (Vastuullisuus n.d.).

Toimeksiantaja tarjoaa osana palveluvalikoimaansa apua rekrytoinnin haasteisiin. Talent sourcing -palvelu on otettu yrityksessä käyttöön keväällä 2019 tukemaan haastavia rekrytointeja. (Passiivisten työnhakijoiden tavoittaminen... 2019). Toimeksiantaja on kiinnostunut kehittämään palvelua, jonka vuoksi tutkimusaiheeksi valikoitui Talent sourcing -palveluprosessin tarkastelu.

2 Palveluprosessi

2.1 Mitä tarkoittaa prosessi?

Suomenkielisen prosessi-sananjuurit juontavat latinakielisestä sanasta *processus*, joka tarkoittaa eteenpäin astumista, edistymistä, kulkua tai menestystä (Totro 2018, 47). Suomen kielessä prosessi-sana on mainittu ensimmäisen kerran Raamatussa vuonna 1642. Sanalla kuvataan kielessämme kehityskulkua, tapahtumasarjaa tai oikeudenkäyntiä. (Virtanen & Wennberg 2005, 14–15.)

Liiketoiminnassa prosessi määritellään lisäarvoa tuottavaksi toimintaketjuksi, joka alkaa herätteellä (input) ja päättyy tuotokseen (output) tuotteena tai palveluna. Prosessi on tällöin samankaltaisesti toistuva sarja, mistä voidaan erottaa selkeästi tietyt kontaktipisteet ja samalla mitata sen tuloksellisuutta. (Lecklin 2002, 137.) Tämän lisäksi prosessi toteutetaan aina rajallisilla resursseilla, jotka pyritään muuttamaan voitolliseksi tulokseksi (Laamanen 2003, 19). Prosessin käynnistävä heräte on tietoa tai materiaa, joka kulkee prosessitoiminnan läpi päätyen lopulta tuotokseksi. Prosessin kuvaus vielä tiivistettynä Laamasen (2003, 20) mukaan kuviossa 1.



Kuvio 1. Liiketoimintaprosessi (Laamanen 2003, 20)

Vaikka prosessi nähdäänkin valmiiksi mallinnettuna, mitattavana ja toistuvana toimintana on silti hyvä muistaa, että myös palautteen anto ja jatkuva parantaminen kuuluvat oleellisena osana prosessiin (Lecklin & Laine 2009, 44).

2.2 Mitä tarkoittaa palvelu?

Palvelu-sana on muunnos vanhasta suomen kielen sanasta *palva*, jonka tarkempi historia on epäselvä. Kirjallisuudessa palvelu-sanaa tai sen muunnoksia on kuitenkin käytetty ahkerasti jo 1500-luvulta lähtien. Kantasanana toimii latinankielinen termi *servus*, joka tarkoittaa suomeksi orjaa. (Korpela 2017, 56.) Palvelu tarkoittaa sanatar-kasti palvelemista, mutta sen laajempi määrittelemine on haastavaa monikäsitteisyyden vuoksi. Voidaan kuitenkin löytää muutama toistuva ominaispiirre, jonka avulla kokonaisuuden hahmottaminen on helpompaa. Palvelulle yhteisiä piirteitä ovat toiminnot tai niiden sarjat, jossain määrin samanaikainen tuottaminen ja kuluttaminen sekä asiakkaan aktiivinen osallistuminen. (Grönroos 2009, 79.) Palveluun siis liittyy kiinteästi palveluntuottaja ja asiakas. Liiketoiminnassa palveluntuottajana toimii yleensä yritys, jolle palvelun kuluttaja on asiakas. (Rissanen 2006, 18.)

2.3 Palveluprosessi yhdistää palvelun ja prosessin

Palvelun ominaispiirre on *toiminto tai toimintosarjat*, jotka voidaan nähdä myös prosesseina ja siten kutsua kokonaisuutta palveluprosessiksi. Prosessiluonteensa vuoksi palveluun liittyy aina myös resurssit, joita käytetään palvelutapahtumassa vaihtelevissa määrin vuorovaikutuksellisesti palveluntuottajan ja kuluttajan välillä. Palvelun resurssit koostuvat fyysisistä resursseista, kuten raaka-aineista, tiedosta, järjestelmä- ja infrastruktuuriratkaisuista sekä ihmisistä. (Grönroos 2009, 79.) Prosessi, jonka tuotos on fyysinen tavara, on melko helppoa hahmottaa. Usein se koostuu tavaravirroista, joita voivat olla esimerkiksi materiaalin hankinta, valmistaminen, testaaminen, varastoiminen ja toimittaminen. Prosessi muodostuu tällöin selkeistä vaiheista ja toistuu säännöllisesti samanlaisena. Palveluprosessin hahmottaminen taas on hie-man hankalampaa, sillä usein prosessia häiritsevät liiketoiminnasta riippumattomat tekijät, kuten asiakkaat ja yllättävät tilanteet. Häiriöiden takia osa prosessin vaiheista saattaa jäädä kokonaan pois, tai ne saattavat toteutua eri järjestyksessä, kontekstista ja tilanteesta riippuen. (Laamanen 2003, 21.)

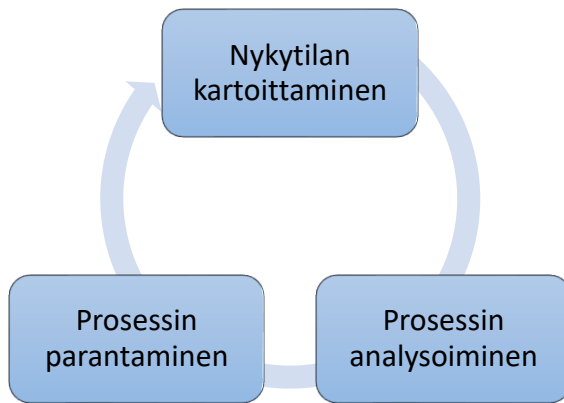
Palveluprosessissa on asiakkaan näkökulmasta sekä näkyvä että näkymätön osa. Näkymätön osa koostuu palveluntuottajan järjestämästä johtamisesta, fyysisestä tuesta

ja järjestelmätuesta. Näkyvä osa taas muodostuu vuorovaikutuksessa palveluntuottajan kanssa, esimerkiksi asiakaspalvelijan tai järjestelmän välityksellä. Vuorovaikutukselliset kohtaamiset ovat niin sanottuja *totuuden hetkiä*, sillä niiden perusteella asiakas määrittelee kokemansa palvelun laadun. Palveluprosessin laadukkuuteen vaikuttaa kuitenkin myös näkymätön osa, jossa esimerkiksi sisäisen tukihenkilön hyvin tuotettu fyysinen tuki asiakaspalvelijalle on mahdollistanut miellyttävän palvelukokemuksen antamisen asiakkaalle. Näkymätön osa on yritykselle yhtä kiinteä ja oleellinen osa palveluprosessia kuin näkyväkin osa. (Grönroos 2009, 111, 426, 429.)

2.4 Palveluprosessin kehittäminen alkaa nykytilan kartoituksesta

Asiakas ja yritys kulkevat palveluprosessia hieman eri tahtia, siksi yrityksen onkin hyvä mallintaa tarkasti, mitkä voivat olla asiakkaan ensimmäiset ja viimeiset kontaktipisteet palveluprosessissa. Asiakkaan palveluprosessi voi alkaa esimerkiksi soitolla asiakaspalveluun ja loppua yrityksen tavoittamattomissa, vaikkapa fyysisen tuotteen tarkistamiseen. Näiden pisteiden välillä yritys ja asiakas kohtaavat vuorovaikutuksellisesti, mahdollisesti toisinaan vain lyhyesti totuuden hetken aikana. Palveluprosessissa onnistuakseen yrityksen onkin tarkasteltava kriittisesti omia toimintatapojaan ja samaistuttava asiakkaan kulkemaan polkuun, jotta palvelu voi tuottaa mahdollisimman suuren arvon asiakkaalle. (Laamanen & Tinnilä 2009, 71.)

Palvelun kehittäminen tapahtuu prosessien kautta. Tämä vaatii kuitenkin aluksi palveluprosessin nykytilan kartoittamisen, jonka jälkeen prosesseja voidaan tarkemmin analysoida ja lopuksi konkreettisesti parantaa. Vaiheet voidaan nähdä mallina, joka käynnistyy aina uudestaan jatkuvan kehittämisen kautta. Malli esitetty kuviossa 2. (Lecklin 2002, 149–150.)



Kuvio 2. Prosessin kehittämisen -malli (Lecklin 2002, 150)

Määrittely

Nykytilan kartoittaminen aloitetaan palveluprosessin tunnistamisesta määrittelyn avulla. Määrittelyn prosessin lopputulemana voidaan havaita selvä alku- ja loppupiste, joiden välissä itse prosessi tapahtuu. Universaalina toimintaperiaatteena voidaan nähdä, että prosessi alkaa ja loppuu asiakkaaseen. Alkuna voi esimerkiksi toimia asiakkaan lähettämä tilaus ja loppuna asiakkaan tekemä lopputarkastus. (Laamanen 2003, 52–53.) Prosessilla on täten aina asiakas, joka voi kuitenkin olla joko sisäinen tai ulkoinen. (Hannus 1994, 41). Sisäisiä asiakkaita voi yrityksen palveluprosesseissa olla useita, ja yleensä he toimivat samanaikaisesti itse palveluntuottajina. Asiakaspalvelija on esimerkiksi IT-tukihenkilön sisäinen asiakas, mikäli hän tarvitsee apua järjestelmien kanssa. Samalla hän kuitenkin toimii palveluntuottajana ulkoiselle asiakkaalle, esimerkiksi puhelinoperaattorin asiakaspalveluun soittaneelle liittymän käyttäjälle. (Grönroos 2009, 414.)

Luokittelu

Prosessin tunnistamisen ja määrittelyn jälkeen prosessi luokitellaan ja nimetään (Laamanen 2003, 53). Laamanen ja Tinnilä (2009, 43) ovat pyrkineet yhtenäistämään luokkien terminologiaa, sillä esimerkiksi prosessityypeistä käytetään vaihtelevassa merkityksessä nimityksiä avain-, tuki-, pää- ja ydinprosessi. Yrityksessä on hyvä kiinnittää erityistä huomiota prosessien luokitteluun niin, että ne ovat yhteneväiset läpi organisaation (Lecklin 2002, 143).

Laamasen ja Tinnilän (2009, 122–123) mukaan *ydinprosessi* päättyy asiakkaaseen, jolloin prosessin tarkoitus on tuottaa lisäarvoa ja toimia kulmakivenä yrityksen liiketoiminnassa. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat esimerkiksi tuote- ja palvelukehitys sekä asiakkaan kiinnostuksen herättäminen. *Tukiprosesseilla* tarkoitetaan yrityksen sisäisiä prosesseja, joiden avulla ydinprosessin toiminta saavutetaan. Asiakkaana tukiprosesseissa onkin siis yrityksen sisäiset käyttäjät. Tällaisia prosesseja ovat muun muassa tulo- ja henkilöstöhallinto. *Avainprosessit* kokoavat yhteen suurimman osan ydin- ja tukiprosesseista muodostaen yrityksen kriittisen kokonaisuuden ja olemassaolon perustan. Avainprosessien kehittäminen on yritykselle tärkeää, sillä niiden toimivuus ratkaisee oleellisesti yrityksen menestymisen. Avainprosessien kehittämisestä vastaavat johtajat, kun taas ydin- ja tukiprosesseja voivat parannella myös muut yrityksen työntekijät. (Mts. 2009, 14, 121–123.)

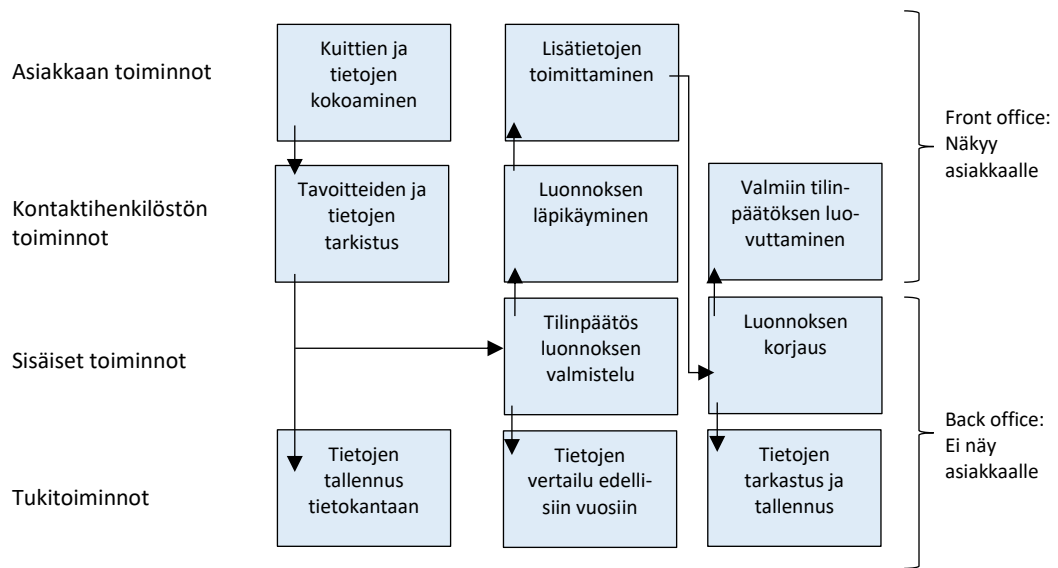
Ydin-, tuki- ja avainprosessit ovat kukin kokonaisuuksiltaan melko laajoja, jonka vuoksi toisinaan on tarvetta hyödyntää vielä käsitteitä *osa- ja alaproessi*. Termeillä tarkoitetaan prosesseja, jotka toimivat prosessikokonaisuuksien sisällä. Prosessit muodostuvat *toiminnoista*, joita voidaan kutsua myös vaiheiksi tai aktiviteeteiksi. Toimintojen kokonaisuus on siis yhtä kuin prosessi, ja ne mallinnetaan usein prosessikaaviossa yksittäinen toiminto kerrallaan. Ylimääräisten toimintojen vähentäminen ja yksittäisten toimintojen parantaminen auttaa koko prosessia tuottamaan parempaa lisäarvoa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 87, 122, 140.) Prosessien tunnistamisen lisäksi on oleellista tietää, kuka sen omistaa. Omistajan vastuulla on prosessin sisällön suunnittelu ja mahdollisten osaprosessien vastuuhenkilöiden nimeäminen. Prosessin omistaja myös varmistaa, että prosessi toimii ja kehittää sitä tarvittaessa entistä tuottavammaksi tai tehokkaammaksi. (Lecklin 2002, 145.)

2.5 Palveluprosessin kuvantaminen Service blueprint -työkalun avulla

Koska palvelu koostuu prosesseista, se on hyvä määrittelyn ja luokittelun jälkeen kuvantaa. Kuvantaminen on hyvä tehdä asiakkaan palvelupolkua silmällä pitäen, jotta vuorovaikutukselliset kontaktipisteet ja koko palveluprosessiin vaikuttavat tekijät nähdään selvästi. Kuvauksessa voidaan hyödyntää apuna Service blueprint -mallinusta. Se kuvaa visuaalisesti asiakkaan ja palveluntuottajan palvelupolut sekä sisäiset

toiminnot ja tukitoiminnot, jotka prosessiin vaikuttavat. Asiaksnäkökulma erottaa-kin oleellisesti Service blueprint -kaavion muista prosessikaavioista ja on siksi erittäin suosittu työkalu palveluprosessien kehittämisessä. (Tuulaniemi 2011, 210.)

Service blueprint -kaavio rakentuu kerroksellisista, vaakasuunnassa kulkevista uimaradoista. Perinteisessä Service blueprint -kaaviossa on neljä uimaratakerrosta kuvion 3 mukaisesti. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 16.)



Kuvio 3. Service blueprint -kaavio (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 16)

Kuviosta 3 nähdään, että ensimmäisellä uimaradalla kuvataan asiakkaan palvelupolkuja, ja tämän alla olevalla uimaradalla palveluntuottajan polkuja. Yhdessä nämä muodostavat asiakkaalle näkyvän osan, missä myös vuorovaikutuksellisuus tapahtuu. Kolmannella uimaradalla kuvataan asiakkaan näkökulmasta sisäiset toiminnot, joita palveluprosessinsa aikana hyödynnetään. Neljännellä uimaradalla kuvataan tukitoimintoja, jotka eivät asiakkaalle näy mutta vaikuttavat oleellisesti palveluprosessin kulkuun. Tukitoiminnot mahdollistavat sujuvan vuorovaikutuksen tuottamiseen palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. (Tuulaniemi 2011, 211.)

Service blueprint -kaaviota voidaan varioida käyttötarkoituksen mukaan ja siihen voidaan yhdistää myös lisää uimaratoja kuvaamaan palveluprosessia yksityiskohtaisemmin (Kazemzadeh, Milton & Johnson 2014, 43). Kaavion merkittävin hyöty syntyy kuitenkin asiakaspolkua kuvaavalla uimaradalla, sillä se osoittaa suoraan vuorovaikutukselliset totuuden hetket. Uimarataa onkin tärkeä tutkia kriittisesti ja pyrkiä kehittämään, jotta asiakkaan saama hyöty palveluprosessista voidaan maksimoida. (Tuulaniemi 2011, 213.) Service blueprint -kaavion avulla voidaan tukea prosessiin osallistuvien osapuolten yhteistyötä, ja saadaan apua myös palveluprosessin suunnittelemiselle ja aikatauluttamiselle (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 16).

3 Rekrytointi

Rekrytointi voidaan toteuttaa joko sisäisenä tai ulkoisena rekrytointina. Sisäisellä rekrytoinnilla avoin paikka täytetään yrityksen sisältä ja sen etuina voidaan pitää nopeutta ja luotettavuutta. Ulkoinen rekrytointi taas vastaavasti tarkoittaa avoimen paikan täyttämistä yrityksen ulkopuolelta. Ulkoisen rekrytoinnin avulla yritys voi saada itselleen uutta osaamista, mutta prosessina se on yleensä kallis ja aikaa vievä. Tapoja ulkoisen rekrytoinnin toteuttamiseen on useampi, sillä yritys voi hoitaa prosessin kokonaan itsenäisesti tai hyödyntää ulkopuolista toimijaa, kuten henkilöstöpalvelualan yritystä, suorahakukonsulttia tai työvoimatoimistoa. (Viitala 2014, 86, 90, 92.)

3.1 Perinteisen rekrytointiprosessin eteneminen

Rekrytointi käynnistetään, kun uuden työvoiman tarve tunnistetaan. Tarpeen tunnistaminen voi tapahtua esimerkiksi strategisten muutosten seurauksena, henkilöstöpoistuman myötä tai yrityksen laajentaessa toimintaansa, jolloin tarvitaan lisäresursseja. (Hyppänen 2013, 199–200.) Tarpeen tunnistamisen jälkeen määritellään tehtäväsisältö ja laaditaan toimenkuvaus. Määritelmän avulla tunnistetaan, millaista osaamista yritys tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa. Tämä toimii rekrytointiprosessin myöhemmässä vaiheessa myös karttana hakijaehdokkaiden vertailuun. (Viitala 2014, 81–

82.) Rekrytointiprosessin seuraavassa vaiheessa muotoillaan ja julkaistaan rekrytointi-ilmoitus, vastataan sen perusteella heränneisiin kysymyksiin, ja otetaan työnhakijoiden hakemukset vastaan esimerkiksi käytössä olevaan rekrytointijärjestelmään. Hakemusten vastaanottamisen jälkeen hakijat luokitellaan, kontaktoidaan ja osa etenee työhaastatteluun. Suoritettujen haastatteluiden jälkeen prosessissa mukana olevia hakijoita voidaan testata erilaisilla soveltuvuusarvioinneilla, jonka jälkeen yleensä pystytään tekemään lopullinen valintapäätös. Tehtävään valitun hakijan kanssa siirrytään työsuhteen solmimiseen, kun taas ei valituille ilmoitetaan rekrytointin tulos ja kiitetään prosessissa mukanaolosta. Valitun hakijan kanssa työsopimuksen kirjoittamisen jälkeen, edetään perehdyttämiseen ja seuranta vaiheeseen. (Kaijala 2016.)

Rekrytointiin on hyvä varata runsaasti aikaa, suunnitella sen kulku huolellisesti ja tarvittaessa hyödyntää alan asiantuntijoita, jotta rekrytointi voidaan saattaa onnistuneesti maaliin. Onnistumisen kannalta on myös tärkeää, että rekrytointiprosessiin osallistuvat tahot ovat mukana alusta loppuun saakka jakaen yhteisen näkemyksen prosessin kulusta ja tavoitteista. Hyvin tehty rekrytointi vaikuttaakin oleellisesti resurssointiin, työnantajamielikuvaan ja tulevaisuuden kehitysnäkymiin. (Kaijala 2016.)

3.2 Henkilöstöpalveluyritykset apuna rekrytointin haasteissa

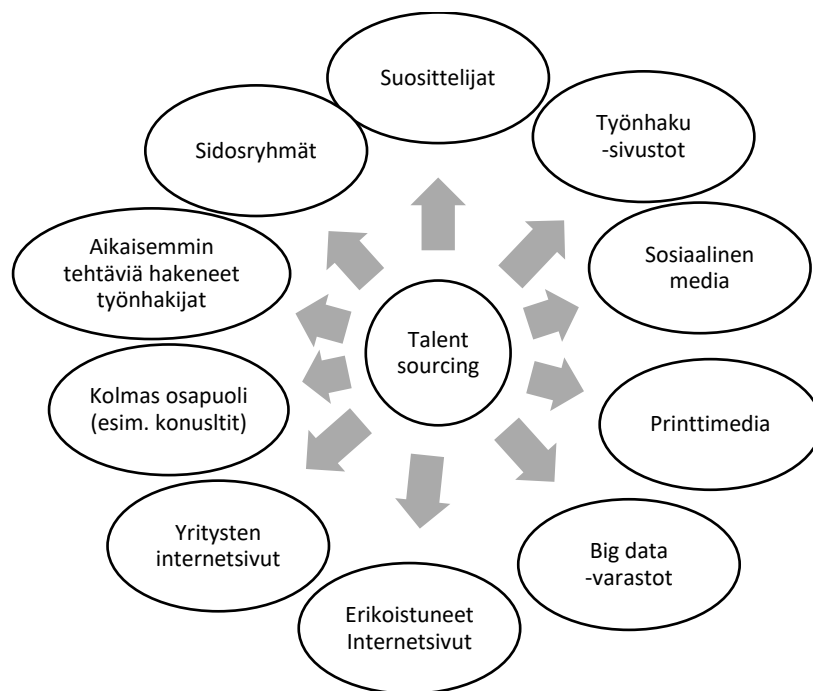
Tutkimusten perusteella rekrytointin haasteet ovat todellisia niin Suomessa kuin globaalisti. Vuonna 2018 tilastokeskuksen tekemien työnantajahaastatteluiden (n=8 046) mukaan kaksi viidesosaa (41 %) toimipaikoista koki vaikeuksia rekrytoida henkilöitä avoimiin positioihin, ja joka viides yritys (17 %) oli jäänyt kokonaan ilman tekijää (Larja 2019, 6). Duunitorin julkaiseman Kansallinen rekrytointitutkimus 2020 (2020, 5) mukaan, haasteita osaajien löytämisessä oli valtaosalla vastaajista (72 %, n=255). ManpowerGroupin Osaajapulatutkimus 2019 (2019) taas kertoi, että vaikeuksia oli yli puolella vastaajista (54 %, n=24 000). Rekrytointin haasteiksi onkin koettu jo vuosia osaajapula, joka liittyy esimerkiksi koulutukseen, kokemukseen tai sosiaalisiin taitoihin, ja koettelee vaihtelevasti eri aloja ammattityöntekijöistä asiantuntijarooleihin (Larja 2019, 10).

Osaajapulan lisäksi rekrytoinnin haasteita yrityksille tuottavat kiire, rekrytointiammattitaidon puute sekä työnhakukanavien sirpaloituminen (Viitala 2014, 94). Teknologian kehittyminen ja sosiaalisen median nousu osana rekrytointia, ovat tuoneet paitsi mahdollisuuksia, myös haasteita (Headworth 2015, 11). Perinteinen tapa täyttää avoimia positioita, eli ilmoitteluhaun kautta toteutettu rekrytointi on saanut sosiaalisen median ansiosta rinnalleen kilpailijoita. Uuden työn valmiudet ja reitit työelämään -tutkimus (2016) osoitti, että vain joka neljäs vastaaja (23 % n=5000) oli hakenut itse avoimena olevaa paikkaa. Näin Suomi hakee töitä (2019, 11) tutkimuksessa taas selvisi, että melkein puolet vastaajista (45 % n=1500) ei hakenut töitä aktiivisesti, mutta oli kuitenkin valmis harkitsemaan vaihtoa, mikäli sopiva tehtävä tulisi vastaan.

Haasteet rekrytoinnissa ovat aukaisseet ovet myös henkilöstöpalvelualan toimijoille ja yksityisille konsulteille (Viitala 2014, 94). Henkilöstöpalvelualan toiminta alkoi Suomessa jo 1960-luvulla telakkateollisuuden henkilöstövuokrauksella, ja levisi siitä pian toimihenkilöpuolelle (Sädevirta 2002, 9). Henkilöstövuokrauksella tarkoitetaan työvoiman ostamista ulkopuoliselta taholta, yleensä henkilöstöpalveluyritykseltä. Työsuhteessa työnantajavelvoitteet kuten työsopimuksen tekeminen ja palkanmaksu ovat henkilöstöpalveluyrityksen vastuulla, mutta työsuorituksen johtaminen ja valvominen kolmannella osapuolella, eli palvelua ostavalla yrityksellä. (Viitala 2014, 76.) Henkilöstöpalvelualan toiminta on elänyt ja kehittynyt niin, että nykyään valtaosa toimijoista tarjoaa vuokratyöntekijöiden lisäksi myös suorarekrytointipalveluita. Yritykset pystyvät ostamaan apua rekrytoinnin eri osa-alueisiin tai koko rekrytointiprosessin hoitamiseen niin, että työntekijä haetaan henkilöstöpalveluyrityksen toimesta suoraan kolmannen osapuolen eli ostavan yrityksen palkkalistalle. Suorarekrytointipalvelun avulla yritykset ovat saaneet apua rekrytoinnin haasteisiin, sillä usein henkilöstöpalveluyrityksellä on käytössään tehokas markkinointikoneisto, ja henkilöstöhallinnon ammattilaiset, jotka ovat erikoistuneet juuri rekrytointiprosessien läpivientiin. (Viitala 2014, 94.)

3.3 Talent sourcing

Siinä missä työnhakija saattoi aikoinaan kävellä suoraan yritykseen kysymään töitä, tuli ajan saatossa standartiksi ansioluettelopohjainen työnhaku ja avoimista tehtävistä ilmoittaminen (Harriott & Isson 2016, 34, 123). Internet onkin muuttanut ajatusmalleja sekä työntajien että -hakijoiden keskuudessa, ja sosiaalinen media sekä datan hyödyntäminen nähdään yhä tärkeämpänä osana rekrytointia (Headworth 2015, 5). Digitalisaation muovaama rekrytointi on luonut osaltaan perustan myös nykymuotoiselle Talent sourcingille, joka yksinkertaisuudessaan tarkoittaa työntekijöiden etsimistä erilaisista lähteistä erilaisia hakumetodeja hyödyntäen. Kuviossa 4 esitettynä erilaisia Talent sourcing lähteitä. (Harriott & Isson 2016, 121.)



Kuvio 4. Talent sourcing ehdokkaiden etsintään käytettyjä kanavia (mukaillen Harriott & Isson 2016, 122)

Kuviota 4 tarkastelemalla voidaan havaita, että valtaosa Talent sourcing työstä tehdään Internetiä hyödyntäen. Käytössä ovat olleet tämän lisäksi myös perinteisemmät

menetelmät, kuten printtimedioiden lukeminen ja sidosryhmätyöskentely esimerkiksi opiskelijoiden ja alumniin keskuudessa (Harriott & Isson 2016, 121).

Vaikka nykypäivän Talent sourcing liitetään vahvasti digitalisaatioon ja Internetiin sen juuret ulottuvat jo pitkälle aikaan ennen teknologian kehittymistä. Talent sourcingin historian kerrotaan vievän aina vuoteen 55 ennen ajanlaskun alkua, kun sotapäällikkö Julius Caesar rekrytoi uusia sotilaita armeijaansa pyytäen sotilaitaan suositteluun omia ystäviään vastineena rahallisesta kompensaatiosta. Myöhemmin samaa suosittelumalliin pohjautuvaa rekrytointia käytettiin myös Egyptissä ja Kreikassa. Nykymuotoinen Talent sourcing, jossa suurin työ tehdään digitaalisia lähteitä hyväksi käyttäen, vahvistui 2000-luvulla Internetiin ladattavien materiaalien lisääntyessä ja rekrytointijärjestelmien yleistyessä. Tämän päivän Talent sourcing kietoutuukin vahvasti sosiaalisen median, hakukoneiden- ja sanojen ympärille ja siksi sitä voidaan nimittää myös sosiaalisen median sourcingiksi. (Harriott & Isson 2016, 123–124, 140.)

Terminologia

Terminologian osalta Talent sourcing -kenttä on hyvin värikäs. Headworth (2015, 16, 120) käyttää esimerkiksi nimityksiä Talent sourcing ja Internet sourcing. Harriott ja Isson (2016, 140) käyttävät termiä sosiaalisen median sourcing tai lyhennettä sourcing, ja Miskala (2017, 16) on päätenyt käyttämään suomalaisittain termiä suorahaku. On kuitenkin hyvä havaita, että suorahaku (engl. headhunting) ja Talent sourcing eroavat toisistaan eikä termejä olisi sen vuoksi hyvä rinnastaa synonyymeinä, vaikka prosessissa onkin merkittävästi yhteneväisyyksiä.

Suorahaualla (voidaan käyttää myös nimitystä ”johdon suorahaku”) tarkoitetaan ylempien johdon tai hallitusjäsenien rekrytointeja, jotka toteutetaan suorahakukonsultin (engl. headhunter) työpanosta käyttäen. Suorahaku on yleensä ajallisesti ja rahallisesti kallista, sillä tehtäväkuvan laajuudesta ja vastuullisuudesta johtuen, myös rekrytointiriski on merkittävästi suurempi. (Soikkanen, Sormunen & Stelander 2015, 11.) Talent sourcing, tai lyhyesti sourcing, taas pyrkii etsimään passiivisia hakijoita erilaisista lähteistä, kuten sosiaalisen median kanavista ja CV-pankeista. Prosessina se ei vaadi yhtä laajaa hakustrategian määrittelyä tai mittavaa panostusta, eikä ole ajallisesti tai rahallisesti yhtä kallista, kuin suorahaku. (Isotalus, Kotilainen, Laine, Peltolin,

Ramos, Tuohimaa & Ådahl 2015, 23.) Opinnäytetyössä käytetään sanaa *Talent sourcing*, korostaen ihmisresurssin hankintaa, sillä pelkkä sourcing-termi tarkoittaa yleisesti hankintaa tai hankkimista (MOT Englanti 2020). Talent sourcingia tekevästä henkilöstö käytetään työssä nimitystä *talentin etsijä*.

Talent sourcing -palveluprosessi

Talent sourcingin tavoitteena on siis löytää rekrytointiprosessiin mukaan passiiviset työnhakijat, joten se voidaan toteuttaa ilmoitteluhaun rinnalla tai itsenäisenä hakutapaana. Työ alkaa haettavan profiilin määrittelyllä, jossa käydään läpi esimerkiksi toivottava osaaminen ja työhistoria. Samalla rajataan haun ulkopuolelle niin sanotut offlimit-yritykset, joiden työntekijöitä ei Talent sourcing haussa tavoitella, johtuen esimerkiksi käynnissä olevista asiakassuhteista. (Kaijala 2016.) Profiilin määrittämisen jälkeen talentin etsijä alkaa tekemään taustatyötä tutustuen esimerkiksi toimialan toimintaan, kilpaileviin yrityksiin ja alan sanastoon. Näihin tietoihin pohjautuen talentin etsijä aloittaa ehdokkaiden hakemisen, erilaisia hakumetodeja ja -kanavia käyttäen. (Headworth 2016, 203.)

Hakukanavina talentin etsijällä voi olla esimerkiksi erilaiset CV-pankit, sosiaalisen median kanavat LinkedIn, Facebook, Instagram, Xing ja Twitter sekä erilaiset hakukoneet kuten Google, Bing ja DuckDuckGo (Headworth 2015, 22). Hakumetodit vaihtelevat riippuen käytetystä kanavasta, mutta yleensä haut pohjautuvat Boolean logiikkaan ja hakukoneita käyttäessä voidaan hyödyntää myös X-ray metodia. Boolean logiikka on kieli, jossa hakutuloksia rajataan, yleensä *AND*, *OR* ja *NOT* sanoilla, eli operaattoreita käyttäen. X-ray metodilla taas rajataan hakukoneiden tuloksia, erilaisia hakuoperaattoreita käyttäen ja Boolean logiikkaa hyödyntäen. Hakuoperaattoreiden avulla voidaan rajata etsintäaluetta esimerkiksi tiettyyn nettisivustoon site: -operaattorin avulla, tai hakea vain tiettyntyyppisiä tiedostomuotoja filetype: -operaattoria käyttäen. (Mts. 50, 112–113, 139.)

Hakutyön jälkeen talentin etsijällä on lista potentiaalisista ehdokkaista avoimeen tehtävään. Listan ehdokkaat kontaktoidaan, selvittäen samalla vielä tarkemmin haettavaan profiiliin sopimista ja ehdokkaan omaa kiinnostusta avointa paikkaa kohtaan. Kontaktointi tapoja on useita, mutta suosituimpia ovat viestit sosiaalisen median

kautta esimerkiksi LinkedIn viestipalvelua hyödyntäen tai perinteinen soittaminen. (Headworth 2016, 106.) Kontaktointin jälkeen ehdokaslista on yleensä supistunut merkittävästi, sillä kaikki ehdokkaat eivät ole kiinnostuneita avoimesta tehtävästä tai sopivia haettavaan profiiliin. Keskusteluiden jatkuessa ehdokas pyydetään normaaliin haastatteluun ja prosessi jatkuu normaalina rekrytointiprosessina. (Kaijala 2016.)

Talent sourcing siis sijoittuu rekrytointiprosessin alkupäähän, josta siirrytään ehdokkaiden haastatteluun ja normaaliin rekrytointiprosessiin. Viestinnän kannalta on hyvä havaita, että ehdokaslähtöisyys on yksi avaintekijöistä Talent sourcingia tehdessä. Kontaktointivaiheessa yhteydenottaja toimiikin vahvasti myynnillisessä roolissa pyrkien asiantuntemustaan hyödyntäen kartoittamaan, ja perustelemaan ehdokkaalle avoimen roolin sopivuus seuraavana ura-askelena. (Headworth 2015, 104.)

4 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelma eli metodologia on niiden työkalujen valintaa, joilla tutkimusongelmaa lähdetään ratkaisemaan. Se on kokonaisuus menetelmistä, joita käytetään tutkimuksen eri vaiheissa, kuten aineiston hankinnassa ja analysoinnissa. (Kananen 2016, 69.) Tässä luvussa käydään läpi, mitkä ovat tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmät.

4.1 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tavoite

Tutkimusongelman määrittely on lähtökohta tieteellisen tutkimuksen tekemiselle. Ongelman määrittely ja hahmottaminen ovatkin avaimet onnistumiseen, sillä ne johtavat tutkimusprosessia eteenpäin. Muodoltaan tutkimusongelman tulisi olla selkeä ja yksiselitteinen rajatakseen ja ohjatakseen tutkimuksen etenemistä mahdollisimman hyvin. Seuraavassa vaiheessa tutkimusongelmasta luodaan tutkimuskysymykset, joihin vastaamalla voidaan lopussa todeta tutkimusongelman ratkenneen. (Kananen 2015, 45–46, 55.)

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on kartoittaa mistä vaiheista Talent sourcing -palveluprosessi muodostuu ja ketkä henkilöstön jäsenet siihen liittyvät. Tietojen avulla tutkimuksen tekijän tavoitteena on rakentaa myös Service blueprint -kaavion. Tutkimuksella pyritään lisäksi saamaan tietoa siitä, mitkä tekijät estävät prosessin onnistumisen ja onko palveluprosessissa kehitettäviä vaiheita. Tutkimusongelma on siis Talent sourcing -palveluprosessin nykytila. Tämän pohjalta voidaan muodostaa kolme tutkimuskysymystä:

1. Millainen on Talent sourcing -palveluprosessin nykytila?
2. Miltä näyttää Talent sourcing -palveluprosessin Service blueprint -kaavio?
3. Onko Talent sourcing -palveluprosessissa kehitystä vaativia vaiheita?

Tutkimuksen tuloksia pyritään hyödyntämään Talent sourcing -palveluprosessin kehittämässä. Toimeksiantaja tavoittelee Talent sourcing -palveluprosessin läpimeinoajan lyhentämistä, ja tämän avulla palvelun parantamista loppuasiakkaille (yritys- ja työnhakija-asiakkaat).

4.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimusta on hyvä rajata, jotta kokonaisuus ei kasva liian suureksi ja sitä on mahdollista hallita. Rajaamisen avulla tutkimukselle määritellään polku, jota kulkemalla tutkimusongelman ratkaiseminen on mahdollista. (Kananen 2016, 76–77.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstöpalvelualalla toimivan yrityksen, Eila-kaisla Oy:n, Talent sourcing -palveluprosessia. Tutkimuskohdetta tarkastellaan yrityksen sisäisesti ja tutkimuksesta rajataan pois loppuasiakas, kuten työnhakija/ehdokas tai palvelua tilaava yritysasiakas. Talent sourcing kuuluu osaksi rekrytointiprosessia, joten siksi tutkimus sivuaa myös hieman rekrytointin vaiheita. Niitä pyritään kuitenkin käsittelemään ainoastaan sivuroolissa, jolloin tutkimuksen fokus keskitetään puhtaasti Talent sourcingin -palveluprosessin osa-alueisiin.

4.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmä tarkoittaa niiden menetelmien valintaa, joilla tutkimuksen tekijä uskoo ratkaisevansa tutkimusongelman. Menetelmien valinta on tärkeää, sillä niiden avulla saavutetaan kattava tietomäärä tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Tutkimusmenetelmät koostuvat joukosta erilaisista tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiä, jotka yhdessä johtavat tutkimusongelman ratkaisuun. (Kananen 2015, 63.)

Tutkimuksessa voidaan hyödyntää sekä laadullista että määrällistä tutkimusotetta. Kananen (2015, 71) mukaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella voidaan saada ilmiöstä tai asiasta syvälinen näkemys ja tätä kautta parantaa sen ymmärrettävyyttä. Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää hyödynnettäessä taas on hyvä olla jo valmiiksi mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on tehdä yleistettävyyksiä asiasta tai ilmiöstä. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2011, 14.) Talent sourcing -palveluprosessin nykytilan kartoitustutkimuksessa pyritään muodostamaan syvälinen kokonais käsitys aiheesta. Opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, joka auttaa ymmärtämään paremmin ja moniulotteisemmin tutkittavaa aihetta (ks. Alasuutari 2011).

4.4 Aineistonkeruu

Tutkimusongelman ratkaiseminen vaatii kattavaa ja syvälistä tietoa, jota kerätään erilaisilla tavoilla. Tätä keräämistä kutsutaan aineistonkeruuksi, ja aineiston keräämismenetelmän valinta puolestaan riippuu tutkimusotteesta. Kvalitatiivisessa menetelmässä aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi havainnoimalla, haastatteluilla ja dokumenttien avulla, kun taas kvantitatiivisessa menetelmässä aineiston keräyksessä suositetaan kyselyä, eli survey-menetelmää. (Kananen 2015, 89, 124.)

Laadullisessa tutkimuksessa tietoa voidaan kerätä tutkimusta varten kenttätöinä, joka pitää sisällään esimerkiksi haastattelut, havainnoinnin ja kyselyt. Tällöin puhutaan primääriaineistosta, jota tuotetaan juuri kyseistä tutkimusta varten ja kerätään ihmisiltä, jotka liittyvät läheisesti tutkittavaan asiaan tai ilmiöön. Sekundääriaineisto

taas koostuu jo olemassa olevista dokumenteista. Aineistonkeruun menetelmien valintaan vaikuttaa suuresti myös tutkimusongelman luonne, sillä sen avulla lähdetään ratkaisemaan tutkimuskysymyksiä. (Kananen 2019, 29–30.)

Tässä tutkimuksessa aineiston keräämisessä hyödynnetään aineistotriangulaatiota, joka tarkoittaa Kanasen (2015, 359) mukaan erilaisten aineistojen keräämistä ja hyödyntämistä. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään tässä tutkimuksessa osallistuvaa havainnointia, olemassa olevien dokumenttien tarkastelua ja yksilöteemahaastattelua. Osallistuva havainnointi ja teemahaastattelut tuottavat primääriaineistoa juuri tämän tutkimuksen tarpeisiin ja dokumenttien avulla tutkitaan mennyttä aikaa. (ks. Kananen 2014a, 72.)

Osallistuva havainnointi

Havainnoimalla voidaan tutkia henkilöä, ja tällöin havainnointi tapahtuu tutkimuskohteen luonnollisessa ympäristössä. Osallistuva havainnointi tarkoittaa tutkijan fyysisistä läsnäoloa tutkimustilanteessa ja mahdollista osallistumista toimintaan. Osallistuvan havainnoinnin avulla tutkija voi saada syvällisen kuvan tutkimuskohteesta. (Kananen 2015, 137.) Tässä tutkimuksessa käytetään osallistuvaa havainnointia. Sen avulla pyritään tarkastelemaan toimeksiantajan Talent sourcingia tekevän henkilön eli talentin etsijän työtä. Osallistuvan havainnoinnin avulla tarkastellaan siis Talent sourcing työvaiheita, ja luonnollisena työskentely-ympäristönä toimii Internet. Osallistuva havainnointi suoritetaan siten etäyhteyden avulla verkkoympäristössä ja havainnoinnit kirjataan ylös Trello -projektinhallintatyökalulla.

Dokumentit

Tutkimuksessa voidaan hyödyntää myös olemassa olevia aineistoja eli sekundäärisiä tiedonkeruumenetelmiä. Tällaisia aineistoja ovat dokumentit, kuten erilaiset muistiinpanot, sähköpostit, verkkosivut, tallenteet, tutkimukset ja raportit. Yhdistävänä tekijänä dokumenteilla on mennyt aika eli niiden avulla kuvataan jo tapahtunutta aikaa. (Kananen 2014a, 90.) Tässä tutkimuksessa hyödynnetään dokumentteja, joilla kuvataan Talent sourcing -palveluprosessia. Dokumentteja tarkasti tutkimalla voidaan etsiä palveluprosessista puuttuvia palasia, ja tämän avulla löytää johtolankoa

prosessin kehittämistarpeille. Dokumentteja tarkastellaan tutkimuksen alussa, ja niiden avulla muodostetaan käsitys Talent sourcing -palveluprosessista. Lopussa dokumenteista kerrytettyä tietoa käytetään vertailukohtana osallistuvan havainnoinnin ja teemahaastatteluiden pohjalta saatuun tietoon palveluprosessin nykytilasta.

Teemahaastattelu

Teemahaastattelulla tarkoitetaan teeman ja haastattelun yhdistämistä. Muodoltaan se on puolistrukturoitu, sillä tutkija on määritellyt valmiiksi keskustelussa läpi käytävät teemat. Haastateltavat saavat kuitenkin itse päättää, mistä asioista he haluavat puhua ja siksi keskustelu on vapaampaa. Jokainen käsitelty teema on kuin palapelin palanen, josta muodostuu lopulta kokonaisvaltainen kuva käsitellyistä aiheista. (Kananen 2014a, 72.) Haastateltavien valintaan tulee kiinnittää huomiota ja haastatella henkilöitä, joita ilmiö läheisesti koskettaa ja joilla on tietoa käsiteltävistä aiheista (Kananen 2015, 145).

Toimeksiantajayritys on tarjonnut Talent sourcing -palvelua noin puolentoista vuoden ajan. Henkilöstökonsulttien keskuudessa Talent sourcing -palvelun käyttö on ollut hyvin vaihtelevaa. Tämän takia haastateltavien henkilöstökonsulttien joukko on hyvin rajallinen, sillä vain muutama henkilöstökonsultti on ehtinyt käyttämään palvelua useampaan kertaan ja muodostamaan syvällisen käsityksen palveluprosessista. Haastateltavat valitaankin harkinnanvaraisesti sen mukaan, kuinka monta kertaa henkilö on käyttänyt Talent sourcing -palvelua. Tämän avulla voidaan varmistua, että henkilö osaa kertoa mahdollisimman laajasti ja syvällisesti prosessista omaan kokeemukseensa pohjautuen.

Haastattelutilanteessa kysymysten asettelussa tulee välttää dikotomisista eli kahtia jakavia kyllä tai ei -tyyppisiä kysymyksiä, sillä niiden avulla kokonaiskuvan muodostaminen on hankalaa ja vastauksista saatava tietomäärä jää usein suppeaksi. Teemahaastattelussa kysymysten esittäminen tehdään lähinnä tarkennuksina ja täydennyksinä, sillä lähtökohtaisesti pyrkimys on keskustella valittujen teemojen pohjalta. Tarkoituksena onkin edetä yleiseltä tasolta kohti yksityistä tasoa. Haastateltavien kanssa voidaan järjestää myös uusi haastattelu ja tarkentaa ensimmäisen haastattelun pohjalta heränneitä kysymyksiä. (Kananen 2014a, 73, 76–77.) Haastattelujaon hyvä toteuttaa

kohderyhmän sisällä niin kauan, että määrä saturoituu. Tämä tarkoittaa sitä, ettei haastateltava tuo enää uutta tietoa asiaan tai ilmiöön, vaan aineisto alkaa toistamaan itseään. (Kananen 2019, 30.) Haastattelut on myös hyvä nauhoittaa, että haastattelija voi keskittyä kunnolla vuorovaikutuksellisen keskustelun tuottamiseen ja mahdollisimman luonnollisen haastattelutilanteen luomiseen (Kananen 2014a, 85). Tässä tutkimuksessa teemahaastattelut järjestetään vallitsevien olosuhteiden vuoksi videohaastatteluna Teams-sovelluksen välityksellä, ja tallennetaan myöhempää uudelleenkuuntelua varten.

4.5 Aineiston analysointi

Tutkimusongelman ratkaisun kannalta olennaista on kerätyn aineiston analysointi. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto voi koostua useasta erityyppisestä materiaalista, ja siksi aineisto tulee aluksi muovata yhteismitalliseen ja helposti käsiteltävään muotoon litteroiden eli muuntaa tekstiksi. Litteroinnille on olemassa erilaisia tarkkuuksia riippuen siitä, kuinka syvällisesti ilmiötä halutaan tutkia. (Kananen 2014a, 101.) Tässä tutkimuksessa teemahaastattelulla kerätty aineisto käsitellään yleiskielillisenä litterointina. Yleiskielinen litterointi tarkoittaa aineiston muuntamista kirjakieliseen muotoon niin, että murre- ja puhekieliset sanat poistetaan tai muokataan (Kananen 2015, 161). Tässä tutkimuksessa litteroinnin taso on valittu tutkimusongelmaa silmällä pitäen, koska esimerkiksi ilmeet ja eleet eivät ole relevanttia tietoa ja siten tarkempi litterointi ei ole tarpeellista.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruu ja analysointi tapahtuvat rinnakkain. Tämän avulla saadaan kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Samalla voidaan myös syventää käsitystä aiheesta ja seurata aineiston saturoitumista. (Kananen 2014a, 100.) Litteroinnin jälkeen aineisto koodataan eli tiivistetään työstettävään muotoon. Koodaus on välivaihe, jonka tarkoituksena on yhdistellä asioita siten, että ne muodostavat suurempia asiakokonaisuuksia, ja helpottavat itse analysointia. Koodaukselle ei ole yhtä ainoaa tapaa, vaan tekniikoita on lukuisia. Aineiston koodausta tehdessä on kuitenkin hyvä muistaa, ettei sen tarkoitus ole vähentää tutkimusaineiston laadullista sisältöä. Koodaaminen voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti, eli induktiivisella lähestymistavalla, jolloin ennako-oletuksia ei ole ja tiivistäminen tapahtuu

suoraan aineistosta esiin nousseiden ilmaisujen pohjalta. Toinen vaihtoehto on lähestyä koodaamista teoriaan pohjalta eli deduktiivista lähestymistapaa hyödyntäen, jolloin tiivistäminen tapahtuu teorialähtöisellä pohjalta. (Mts. 103–104.) Tutkimuksessa teemahaastatteluaineistoa kerätään ja analysoidaan samanaikaisesti. Koodaus suoritetaan teorialähtöisesti.

Aineiston koodaamisen jälkeen materiaali luokitellaan siten, että samaa tarkoittavat asiat tai käsitteet yhdistetään. Luokittelu seuraa koodauksessa valittua polkua ja se toteutetaan joko aineistosta esiin nousevien asioiden pohjalta tai teorialähtöisesti. (Mts. 113.) Tutkimuksessa aineisto luokitellaan teorialähtöisesti siten, että teemahaastattelurunko muodostetaan viitekehyksen pohjalta, ja kerätty aineisto luokitellaan teemahaastattelurungon teemojen alle. Tämän jälkeen tutkimuksen tekijä analysoi tuloksia.

4.6 Luotettavuusvarauma

Tutkimuksen alkuvaiheessa on hyvä tehdä suunnitelma siitä, miten prosessin aikana ilmaantuvat sudenkuopat ylitetään ja tutkimuksen luotettavuus varmistetaan. Suunnitelmaa tehdessä voidaan apuna hyödyntää luotettavuuskäsitteitä reliabiliteettiä ja validiteettiä. Ensin mainitulla kuvataan tutkimuksen pysyvyyttä ja jälkimmäisellä uskottavuutta. Tarkasteluun vaikuttaa oleellisesti tutkimusmenetelmän valinta, sillä reliabiliteettia ja validiteettia tarkastellaan laadullisissa ja määrällisissä tutkimuksissa hieman eri tavoin. (Kananen 2014b, 258–259.)

Laadullisen tutkimuksen suunnitteluvaiheessa täytyy kiinnittää huomioita validiteettiin, sillä sen toteutumista voidaan pitää edellytyksenä myös reliabiliteetille. Suunnitteluvaiheella voidaankin vaikuttaa siihen, että tutkimuksessa mitataan ongelman kannalta oikeita asioita ja tämän perusteella myös analyysivaihe tehdään oikein. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan lisäksi pitää luotettavuuskriteereinä vahvistettavuutta, dokumentaatiota, tulkinnan ristiriidattomuutta, luotettavuutta ja saturaatiota. (Kananen 2014b, 260, 267.)

Vahvistettavuus

Tutkimusaineiston keräämisvaiheessa tutkimuksen tekijä jättää aikaa teemahaastatteluiden uusintaan, mikäli hän kaipaa lisätietoa ja haluaa varmistaa ymmärryksen keskusteluaiheista. Tutkimuksen vahvistettavuus pyritään varmistamaan myös siten, että tulokset ja johtopäätökset luetutetaan tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä. Tämän avulla tutkimuksen tekijä pyrkii varmistamaan tulkinnan oikeellisuuden ja tämän myötä johtopäätösten pohjautumisen kerättyyn aineistoon. Vahvistettavuutta pyritään lisäämään myös tutkimuksen aineistotriangulaation avulla. Aineistoa tullaan keräämään havainnoimalla, teemahaastatteluilla sekä tutkimalla olemassa olevia dokumentteja.

Dokumentaatio

Tutkimuksen tekijä tulee dokumentoimaan laajasti keräämänsä aineiston ja säilyttämään sen tallessa tutkimuksen loppuun asti, jotta ongelma- tai unohdustilanteissa voidaan palata alkuperäiseen aineistoon. Kaikki litteroitu ja havainnoitu materiaali tallennetaan tekstitiedostoina ja teemahaastattelutilanteet nauhoitetaan. Dokumentaation lisäksi tutkimuksen tekijä pyrkii jokaisessa tutkimusvaiheessa perustelemaan ja selittämään laajasti käyttämänsä menetelmät ja tutkimuspolun, jotta lukijalle jäisi mahdollisimman selvä kuva tutkimuksen kulusta.

Tulkinnan ristiriidattomuus

Tulkinnan ristiriidattomuutta ei valitettavasti voida varmistaa, sillä tutkimusta ei luultavasti suoriteta uudestaan toisen tutkijan toimesta. Tämän osalta tutkimuksen tekijä pyrkii nojaamaan muihin laadullisen tutkimuksen luotettavuuden varmistamisen tapoihin.

Saturaatio

Saturaatiolla tarkoitetaan tulosten kyllästymistä, eli jossain vaiheessa teemahaastatteluita seuraava haastateltava ei tuo enää uutta tietoa aihealueisiin (Kananen 2014b, 271). Tutkimuksen tekijä ei määrittele valmiiksi teemahaastatteluiden lopullista määrää, mutta tekee niitä vähintään kaksi, sillä Kananen (2014b, 271) mukaan, yhden ihmisen vastaukset eivät voi kylläntyä. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tämä huomioidaan jättämällä teemahaastattelun aineiston keräämiselle tarpeeksi aikaa, jotta

haastateltavien määrää voidaan tarvittaessa joustavasti lisätä ja hakea saturoitumista.

Objektiivisuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan vaikutus aineistoon on merkittävä, sillä hän toimii portinvartijana tehden jatkuvasti päätöksiä siitä, miten ja millaista aineistoa kerätään, miten sitä analysoidaan ja millaista tulkintaa tehdään. Tutkijan roolin vuoksi laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuuden tarkastelu onkin yksi merkittävä osa-alue tulosten luotettavuuden kannalta ja sen täydellinen saavuttaminen miltei mahdotonta. (Kananen 2014b, 259.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusta tehdessä kiinnitetään erityistä huomiota objektiivisuuteen, sillä tutkimuksen tekijä työskentelee toimeksiantajan palveluksessa Talent sourcing -palveluprosessin parissa. Asetelma haastaa eri tutkimusvaiheissa, sillä tutkimuksen tekijällä on jo valmiiksi tietoa ja ennakkokäsitys tutkimusaiheesta. Aineiston keräämisen suhteen tutkimuksen tekijä pyrkii jättämään asiantuntijaroolin takalalle, ja osallistuvassa havainnoinnissa sekä teemahaastatteluissa välttämään johdattelevia ja dikotomisia kysymyksiä. Analyysivaiheessa tutkimuksen tekijä suorittaa aineiston koodaamisen deduktiivisesti eli teorialähtöisesti, etteivät omat ennakkokäsitykset ja olemassa oleva tieto vaikuta analyysiin. Loppuvaiheessa tutkimuksen tekijä pyrkii muodostamaan tulkinnan puhtaasti tulosaineiston pohjalta välttäen sekoittamasta mukaan omia ennakko-oletuksia tai mielipiteitä tutkimusaiheen ympäriltä.

5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

5.1 Yleistä tutkimuksesta

Tutkimuksen tavoite oli tutkia Talent sourcing -palveluprosessin vaiheita ja saavuttaa ymmärrys sen nykytilasta. Tiedon pohjalta pystyttiin rakentamaan Service blueprint

-kaavio sekä löytämään palveluprosessista kehitystä vaativia vaiheita. Tavoitteen saavuttamista varten mittareiksi asetettiin kolme tutkimuskysymystä, joihin vastaamalla tutkimuksen voidaan sanoa onnistuneen. Tutkimuskysymykset olivat:

1. Millainen on Talent sourcing -palveluprosessin nykytila?
2. Miltä näyttää Talent sourcing -palveluprosessin Service blueprint -kaavio?
3. Onko Talent sourcing -palveluprosessissa kehitystä vaativia vaiheita?

Tutkimusongelmaa lähestyttiin kvalitatiivisesti eli laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen, sillä tutkimuskohteesta ei ollut vielä selkeää kuvaa tai valmista hypoteesia. Aineistonkeruussa hyödynnettiin aineistotriangulaatiota, jonka avulla tutkittavasta ilmiöstä pystyttiin muodostamaan mahdollisimman moniulotteinen näkemys. Aineistonkeruu aloitettiin olemassa oleviin dokumentteihin tutustumalla, jonka jälkeen suoritettiin havainnointi ja lopuksi tehtiin kolme yksilöteemahaastattelua. Menetelmät tukivat hyvin toisiaan, ja antoivat kokonaisvaltaisen käsityksen tutkimuskohteesta eli Talent sourcing -palveluprosessista.

5.2 Dokumentit (salassa pidettävä)

5.3 Osallistuvan havainnoinnin toteutus

Primääriaineiston kerääminen aloitettiin osallistuvalla havainnoinnilla helmikuussa 2020, jolloin hahmoteltiin Talent sourcing -palveluprosessin kulkua talentin etsijä näkökulmasta. Havainnointi tehtiin Teams-sovelluksen etäpalaverina henkilön kanssa, jonka toimenkuva koostui kokonaisuudessaan Talent sourcingin tekemisestä. Tämän takia voitiin luottaa siihen, että havainnoinnin kohteella oli syvälinen tieto ja kokemus prosessin etenemisestä. Havainnointi suoritettiin käymällä läpi jo valmistuneita Talent sourcing -projekteja. Tutkimuksen tekijä osallistui havainnointiin kirjaamalla ylös havaintoja palveluprosessin etenemisestä ja esittämällä tarkentavia kysymyksiä havainnoinnin kohteelle. Havainnot kirjattiin ylös Trello -projektinhallintatyökaluun, joka myös tallensi kirjatut vaiheet automaattisesti.

Tutkimuksen tekijä pystyi esittämään tarkkoja kysymyksiä prosessin kulusta, sillä hän työskenteli myös itse Talent sourcing -projektien parissa. Tutkimusetiikan kannalta oli

kuitenkin tärkeää, ettei tutkimuksen tekijä pyrkinyt kysymyksillään johdattelemaan havainnoinnin kohdetta.

5.4 Osallistuvan havainnoinnin tutkimustulos (salassa pidettävä)

5.5 Teemahaastattelun toteutus ja analysointi

Teemahaastatteluiden avulla tutkittiin henkilöstökonsulttien näkökulmasta Talent sourcing -palveluprosessia. Haastatteluihin osallistui kolme toimeksiantajayrityksessä työskentelevää henkilöstökonsulttia. Haastateltavat valittiin kahdella perusteella, joista ensimmäinen oli Talent sourcing -projektien lukumäärä vuonna 2019 ja toinen käytettävyys. Haastateltavaksi haluttiin henkilöitä, jotka olivat hyödyntäneet Talent sourcingia mahdollisimman useasti. Tieto palvelutilausten määrästä löytyi edellisen vuoden Talent sourcing -seuranta-excelistä. Tämän perusteella pystyttiin luottamaan siihen, että haastateltavilla henkilöstökonsulteilla olisi mahdollisimman paljon kokemusta ja näkemystä teemahaastattelun aihealueista. Kokemuksen lisäksi haastateltavat valittiin aikataulujen perusteella niin, että henkilöillä oli mahdollista oman työaikansa ja työkuormansa puitteissa osallistua haastatteluihin.

Aikataulutus ja käytännön järjestelyt

Haastatteluista sovittiin sähköisesti toimeksiantajan käytössä olevan Teams-sovelluksen keskustelukanavalla. Haastateltavat saivat ensimmäisen tapaamisajan sopimisen yhteydessä sähköpostilla teemahaastattelurungon (liite 2) etukäteen tutustuttavaksi. Tämän avulla tutkimuksen tekijä uskoi saavansa aikaan syvällisempää keskustelua teemoista, sillä haastateltavat pystyivät pohtimaan teeman aihealueita jo valmiiksi. Uusintahaastatteluun haastateltavat eivät saaneet ennakkomateriaalia, ja ne järjestettiin aina muutaman päivän säteellä ensimmäisestä haastattelusta. Tämän avulla varmistettiin, että uusintahaastateltavalla olisi vielä mahdollisimman hyvä muistikuva ensimmäisestä haastattelukerrasta ja keskustelun sisällöstä.

Yksilöteemahaastattelut suoritettiin maalisi- ja huhtikuussa 2020 Teams-sovelluksen etäpalaverina, joka oli vallitsevien olosuhteiden vuoksi ainoa mahdollisuus saavut-

taa vuorovaikutuksellinen keskusteluyhteys. Etäpalaverit nauhoitettiin Teams-soveluksen kautta haastateltavien suostumuksella myöhempää litterointia varten. Kestoltaan haastattelut vaihtelivat yhdestä kahteen tuntiin. Jokaisen haastattelun jälkeen nauhoite litteroitiin yleiskieliseen muotoon valikoidusti teema-alueiden mukaisesti. Tämän jälkeen tuore aineisto tiivistettiin ajatuskokonaisuuksiin teema-alueiden alle. Tämän avulla tutkimuksen tekijä pystyi oppimaan ja ymmärtämään palveluprosessia paremmin sekä seuraamaan saturaation täyttymistä. Vuorotteleva haastattelu ja analysointi myös mahdollisti haastatteluiden uusimisen, mikäli tutkimuksen tekijälle heräsi lisäkysymyksiä aiheesta. Uusintahaastatteluita järjestettiin kaksi kertaa, jolloin tutkimuksen tekijä varmisti vielä ymmärryksen käsitelystä aiheesta ja esitti muutamia täsmentäviä lisäkysymyksiä. Uusintahaastattelut olivat kestoltaan noin 20–40 minuutin mittaisia. Kolmen teemahaastattelun jälkeen esianalysoidut aineistot yhdistettiin ja analysoitiin vielä tarkemmin. Analysoinnista lisää kohdassa ”teemahaastattelun analysointi”.

Teemahaastattelun kulku

Teemahaastattelurunko (liite 2) oli kaikille sama, ja jokaisen haastateltavan kanssa käytiin läpi kaikki teemat. Teemahaastattelun alussa haastateltaville kerrottiin eettinen ohjeistus ja salassapito sekä pyydettiin vielä lupa etäpalaverin nauhoittamiseen. Taustakysymyksenä haastateltavilta tiedusteltiin tehtävänimikettä ja työtehtäviä yrityksessä. Haastateltavia myös ohjeistettiin varaamaan keskustelun alkuun mukaan paperia ja kynä, sillä niitä tarvittiin ensimmäisen teeman käsittelyssä. Teemahaastattelun ensimmäinen teema pyrki kartoittamaan kuinka henkilöstökonsultit näkevät palveluprosessin. Tämän avulla oli pyrkimys saada tietoa siitä, mistä se heidän näkökulmastaan alkaa, mitkä ovat sen välivaiheet ja mihin se loppuu. Henkilöstökonsultit kirjoittivat palveluprosessin vaiheet itselleen ylös paperille, ja luotua palveluprosessia hyödynnettiin haastattelun loppujen teemojen läpikäynnissä. Haastateltavien kanssa käytiin ylös kirjoitettu palveluprosessi läpi yksityiskohtaisesti niin, että myös tutkimuksen tekijä pystyi kirjaamaan sen itselleen ylös, ja hyödyntämään keskustelun tukena loppuhaastattelun ajan.

Toinen teema käsitteli vastuualueita ja miten ne haastateltavien mielestä jakautuivat palveluprosessin eri vaiheissa. Kolmannessa teemassa käytiin läpi palveluprosessin

eri vaiheissa käytössä olevat järjestelmät, sillä ne pyrittiin huomioimaan myös Service blueprint -kaaviossa. Neljäs teema käsitteli palveluprosessin kestoa ja viides teema kehityskohteita. Nämä kaksi teema pyrkivät pureutumaan vain niihin palveluprosessin vaiheisiin, joita haastateltavat itse nostivat esille. Teemassa kuusi keskusteltiin palveluprosessissa tarvittavasta tiedosta ja tukimateriaalista. Lopuksi teemassa seitsemän haastateltaville annettiin vielä mahdollisuus tuoda ilmi teemahaastattelun pohjalta nousseita ajatuksia tai keskustella vapaasti haluamastaan asiasta lisää.

Teemahaastattelun analysointi

Jokaisen haastattelun jälkeen tutkimuksen tekijä muunsi videokuvallisen mp4-tallenteen, mp3-äänitiedostotallenteeksi helpompaa käsittelyä, ja nopeampaa tallennusta varten. Tämän jälkeen tutkimuksen tekijä kuunteli vielä materiaalin uudestaan läpi saadakseen hyvän kokonaiskuvan haastattelun kulusta. Seuraavaksi aineisto litteroitiin yleiskieliseen muotoon niin, että äännähdykset, toistot ja sisällön kannalta turhat täytesanat poistettiin ja teksti kirjoitettiin puhekieliseen muotoon. Tekstit tallennettiin aina Microsoft Word -tekstitiedostona. Nauhoite litteroitiin valikoiden teema-alueiden mukaisesti, sillä loput aineistosta eivät olleet tutkimusongelman kannalta relevanttia sisältöä. Litteroitu aineisto luettiin vielä kertaalleen läpi, ja seuraavaksi aloitettiin tiivistäminen.

Tiivistäminen toteutettiin siten, että aluksi teema-alueittain litteroitu aineisto eriteltiin ajatuskokonaisuuksittain. Tämän jälkeen oli valmiina teemahaastattelun mukainen runko, jonka aihealueiden alla olivat haastatteluiden vastaukset ajatuskokonaisuuksittain eriteltyinä. Ensimmäisen teeman osalta ajatuskokonaisuudet järjesteltiin kronologiseen järjestykseen, palveluprosessin alusta loppuun. Tämän jälkeen ajatuskokonaisuuksia tarkasteltiin uudestaan ja eroteltiin vielä palveluprosessin eri vaiheiksi. Haastateltavasta riippuen palveluprosessin vaiheita pystyttiin muodostamaan 6–9 kappaletta, ja jokainen vaihe nimettiin ajatuskokonaisuuksia kuvaavalla koodinimellä.

Saturaatiopiste saavutettiin jo toisen teemahaastattelun jälkeen, sillä keskustelun sisältö oli lähes sama kuin ensimmäisessä teemahaastattelussa. Tutkimuksen tekijä ha-

lusi kuitenkin varmistaa tutkimuksen luotettavuutta ja teki vielä kolmannen teemahaastattelun. Suppeammasta informaatiomäärästä huolimatta haastattelu noudatti sisällöllisesti hyvin vahvasti kahden edellisen haastattelun jalanjälkiä, eikä tuonut aineistoon enää uutta tietoa. Kolmen teemahaastattelun jälkeen analyysit yhdistettiin teemahaastattelun rungon mukaisesti. Yhdistetty aineisto merkittiin eri väreillä siten, etteivät haastateltavien vastaukset menneet sekaisin, mutta aineistoa oli helpompi käsitellä ja analysoida tarkemmin. tutkimuksen tekijällä oli siis lopussa yksi dokumentti, jossa oli teemahaastattelurungon mukaisesti eriteltynä aihealueittain ajatuskokonaisuuksia eri väreillä merkittynä.

Yhdisteltyä aineistoa analysoitiin kahteen kertaan, joista ensimmäisellä kerralla tarkasteltiin lähemmin palveluprosessin vaiheita. tutkimuksen tekijä oli jo aikaisemman analyysin perusteella löytänyt 6–9 erilaista palveluprosessin vaihetta, jonka alle koko loppu aineisto nyt eriteltiin ajatuskokonaisuuksittain. Tämän avulla tutkimuksen tekijä sai kokonaisvaltaisen käsityksen miltä henkilöstökonsultin palveluprosessi näytti ja mitä työkaluja siinä käytettiin. Tämän oli mahdollista vastata ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen. Toisella analysointikerralla aineistoa tarkasteltiin kolmannen tutkimuskysymyksen kannalta siten, että sitä eriteltiin kehittämisen näkökulmasta. Ajatuskokonaisuudet mitkä vastasivat kolmanteen tutkimuskysymykseen, koostettiin teemahaastattelurungon viidennen teeman alle.

5.6 Teemahaastattelun tutkimustulokset (salassa pidettävä)

5.7 Eri aineistojen tulosten vertailu (salassa pidettävä)

6 Johtopäätökset (salassa pidettävä)

7 Pohdinta

7.1 Tutkimuksen onnistuminen yleisellä tasolla

Opinnäytetyön aihe syntyi toimeksiantajan tarpeesta, sillä käytössä olevaa Talent sourcing -palvelua haluttiin kehittää. Kehittämisen onnistumiseksi oli kuitenkin ensin tarkasteltava miltä palveluprosessi tällä hetkellä näyttää, ja mitä vaiheita se sisältää. Tämän pohjalta syntyi tutkimusongelma, joka oli palveluprosessin nykytilan kartoittaminen. Toimeksiantajalla oli olemassa dokumentteja, jotka määrittelivät raamit Talent sourcing -palveluprosessille, mutta nykytilan kartoituksen avulla oli pyrkimys selvittää niiden ajantasaisuutta ja mahdollisia kehitystarpeita.

Tutkimus alkoi viitekehysten rakentamisella, josta kertyneen tiedon avulla tutkimusongelman selvittäminen mahdollistui. Viitekehys rakentui kahdesta osasta. Ensimmäinen osa käsitteli palveluprosessia ja sen nykytilan kartoittamista. Tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa tutkimuksen tekijä rakensi teemahaastattelurungon palveluprosessin teoriaosuuden ja osallistuvan havainnoinnin avulla. Viitekehysten toinen osa muodostui rekrytoinnin ympärille, sillä se toimi oleellisesti tutkimuksen toimintaympäristönä. Talent sourcing asettuu osaksi rekrytointia ja pyrkii osaltaan vastaamaan rekrytoinnin haasteisiin. Rekrytoinnin viitekehystä tarkasteltiin pääasiassa henkilöstöpalveluyrityksen näkökulmasta.

Tutkimusasetelma valittiin tutkimusongelman ja käytettävissä olevien resurssien mukaan. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, joka koostui osallistuvasta havainnoinnista, olemassa olevien dokumenttien tutkimisesta, ja teemahaastatteluista, joita järjestettiin kolme kappaletta. Tutkimuksen avulla löydettiin vastaus tutkimusongelmaan ja sen pohjalta johdettuihin tutkimuskysymyksiin, joten menetelmän valinnan voidaan sanoa olevan onnistunut. Viitekehys toimi tutkimuksessa puolisena lankana ohjaten tutkimuksen tekijän työskentelyä.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuden varmistaminen on oleellinen osa tutkimuksen tekemistä. Luotettavuustarkastelun avulla selvitetään, että tutkimusta tehdessä on käytetty oikeita menetelmiä ja perusteltu niiden valinta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu voi olla haastavaa, sillä eri koulukuntien näkemykset luottavuusarvioinnista vaihtelevat. (Kananen 2015, 344.) Tutkimuksen luotettavuutta peilataan luotettavuusvarauksessa esitettyjen termien avulla, joita olivat vahvistettavuus, dokumentaatio, tulokinnan ristiriidattomuus, saturaatio ja objektiivisuus.

Vahvistettavuus

Tutkimuksessa hyödynnettiin aineistotriangulaatiota, jonka avulla tutkimuksen tekijä sai kerättyä monipuolisesti aineistoa eri lähteistä. Aineiston avulla tutkimuksen tekijä sai muodostettua kokonaisvaltaisen kuvan ja pystyi lähestymään tutkimusongelmaa paremmin. Aineistonkeruumenetelmät tukivat hyvin toisiaan ja auttoivat rakentamaan eheän kokonaisuuden nykytilan kartoituksesta.

Tutkimustuloksen vahvistettavuutta pyrittiin lisäämään myös tulkintojen varmistamisella. Tutkimuksen tekijä pyysi kaikkia tutkimukseen osallistuneita henkilöitä lukemaan tulos- ja johdantoluvut läpi ja kertomaan, vahvistivatko he tutkimuksen tekijän tulkinnan. Tutkimuksen tekijä sai kaikilta vahvistuksen tutkimustuloksille ja johtopäätöksille, joten ne tukivat osaltaan tutkimuksen luotettavuutta.

Dokumentaatio

Luotettavuusvarauksessa esitetyn suunnitelman pohjalta tutkimuksen tekijä pyrki dokumentoimaan ja perustelemaan tutkimuspolun eri vaiheet tarkasti. Tutkimukseen osallistuneita informoitiin selkeästi ja useasti haastattelutilanteiden nauhoittamisesta ja havaintojen kirjaamisesta. Teemahaastateltaville henkilöille annettiin mahdollisuus tutustua ennalta aihealueisiin, ja heidän yksityisyyttään varjeltiin kysymällä taustatietoina vain tehtävänimikettä ja työtehtäviä. Näiden perusteella henkilöt eivät ole tunnistettavissa tutkimuksesta. Osallistuvan havainnoinnin ja teemahaastattelui-

den avulla kerätty materiaali tallennettiin ja säilöttiin niin, että materiaaliin oli mahdollista palata tutkimuksen eri vaiheissa. Materiaalien säilyttämisessä huomioitiin tietoturvasuus.

Tulkinnan ristiriidattomuus

Tutkimus tarkasteli Talent sourcing -palveluprosessia ja pyrki muodostamaan siitä nykytilan kartoituksen. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla pyrittiin tarkastelemaan palveluprosessia ilmiönä, joka toteutui juuri omanlaisenaan toimeksiantajayrityksessä. Valitettavasti tutkimuksessa ei voida varmistua tulkinnan ristiriidattomuudesta, sillä tutkimusta ei toisteta toisen tutkijan toimesta.

Saturaatio

Tutkimuksessa seurattiin tarkasti teemahaastatteluaineiston saturaatiota suorittamalla teemahaastattelun aineistojen keräämistä ja analysointia rinnakkain. Kolmen haastattelun pohjalta voidaan todeta, että tutkimuksessa saavutettiin saturaatio teemahaastatteluiden osalta. Aineisto saturoitui melko nopeasti ja siksi sitä on syytä tarkastella vielä lähemmin. Haastateltavat henkilöt valikoitiin tutkimukseen tietoisesti niin, että heidän voitiin olettaa tietävän Talent sourcing -palveluprosessista mahdollisimman paljon. Valinta tehtiin ensisijaisesti vuoden 2019 projektimäärien mukaan, jonka lisäksi valituilla tuli olla aikaresursseja haastatteluun osallistumiseen. Aineiston pohjalta voidaan todeta kriteerien täyttyneen hyvin, jonka takia aineisto saattoi saturoitua nopeasti. Osaltaan tämä toki herättää kysymyksen tutkimusotteen valinnasta, sillä teemahaastattelun perusteella ilmiö/asia on jo melko tunnettu.

Osallistuvan havainnoinnin, teemahaastatteluiden ja dokumenttien osalta saturaatiota ei tapahtunut, vaan jokainen aineisto toi osaltaan uutta tietoa tutkimukseen. Tämä tekijä tukee laadullisen tutkimusotteen valintaa, sillä eri aineistojen perusteella ilmiöstä/asiasta ei ollut kokonaisvaltaista ja syvällistä ymmärrystä.

Objektiivisuus

Tutkimuksen tekijä pyrki huomioimaan tarkasti tutkimuksen objektiivisuuden työsuhde ristiriidasta huolimatta. Tutkimuksen tekijän oma tietämys ja kokemus tutkitavasta aihealueesta on kuitenkin otettava tuloksissa huomioon, luotettavuutta heikentävänä tekijänä.

Osallistuvassa havainnoinnissa ja teemahaastatteluita tehdessä tutkimuksen tekijä pyrki työskentelemään tilanteessa mahdollisimman avoimin mielin. Objektiivisuutta varmistettiin siten, että tutkimuksen tekijä pyrki välttämään johdattelevia tai dikotomisiksi kysymyksiä. Teemahaastatteluissa tutkimuksen tekijä saattoi esittää tarkennuksia ja uusintahaastatteluissa varmistaa ymmärrystään, mutta muuten haastateltavien annettiin tuoda ilmi haluamiaan asioita, ja toisaalta myös olla tuomatta. On kuitenkin hyvä nostaa esille, että havainnointi ja teemahaastattelutilanteet olivat lähtökohtaisesti subjektiivisia. Tutkimuksen tekijä työskenteli tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kanssa samassa työyhteisössä ja tämä heikentää tutkimuksen objektiivisuutta.

7.3 Tutkimustulosten pohdinta ja jatkotutkimuskohteet

Nykytilan kartoittamisen perusteella voidaan havaita todeksi Grönroosin (2009, 221) esiin nostamat seikat, joiden mukaan asiakas osallistuu merkittävästi palveluiden tuottamiseen ja palveluprosessi sisältää asiakkaalle näkyviä ja näkymättömiä vaiheita. Talent sourcing -palveluprosessi on rekrytointiprosessin tukiprosessi, jonka asiakkaana voidaan nähdä henkilöstökonsultti ja tuottajana talentin etsijä. Henkilöstökonsultille näkyviä vaiheita ovat esimerkiksi totuuden hetket, jotka sekä Laamanen (2002, 71) että Grönroos (2009, 111) nimeävät merkittäväksi osaksi palveluprosessien toimintaa. Henkilöstökonsultille näkymättömiä vaiheita taas ovat esimerkiksi lomakekysymysten (liite 1) ylläpito ja Talent sourcing -työvaihe. Tutkimuksen perusteella voidaan vahvistaa Tuulaniemen (2011, 211) näkemys siitä, että näkymättömyydestä huolimatta tukitoiminnoilla on merkittävä rooli palveluprosessin ja totuuden hetkissä onnistumisen kannalta.

Toimeksiantajan onnistuminen Talent sourcing -palveluprosessissa on tärkeää. Onnistuminen tarkoittaa tässä tapauksessa palveluprosessin jouhevaa kulkua siten, että sen avulla löydetään ja tavoitetaan tehokkaasti passiivisia ehdokkaita ja saadaan heidät osaksi rekrytointiprosessia. Tämän avulla henkilöstöpalveluyritys voi osaltaan vastata rekrytointihaasteisiin, jotka voivat johtua osaajapulasta tai Viitalan (2014, 94) esittämistä tekijöistä, kuten yritysasiakkaiden kiireestä tai rekrytointiammattitaidon puutteesta. Talent sourcing -palveluprosessin läpimenoajan parantamisella voidaan mahdollisesti parantaa myös ehdokkaiden tavoittamista. Tavoitettavuus onkin tärkeää, sillä vain sen kautta ehdokkaille päästään kertomaan tehtävästä laajemmin ja hyödyntämään samalla myynnillistä aspektia osana rekrytointiprosessia kuten Headworth (2015, 104) asian näkee.

Tutkimuksen avulla löydettiin vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Vastauksen avulla saatiin myös selkeä kuva Talent sourcing -palveluprosessin nykytilasta, ja luotiin Service blueprint -kaavio. Tutkimuksen tekijä pystyi näiden tietojen avulla antamaan kehitysehdotuksia Talent sourcing -palveluprosessiin, joiden avulla läpimenoaika voi olla mahdollista lyhentää. Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että tutkimus saavutti tavoitteensa.

Talent sourcing -nykytilan kartoittamisella saatiin hyvä kokonaiskäsite, joten luonnollisena jatkotutkimusaiheena voidaan pitää tulosten yleistettävyyttä. Määrällisen tutkimuksen hypoteesi voidaan muodostaa teemahaastatteluaineiston pohjalta, ja tutkia onko tulokset yleistettävissä koko henkilöstön osalta. Mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena voidaan nähdä myös itse Talent sourcing -työvaihe, joko henkilöstöpalveluyrityksen tai sitä itse tekevän yrityksen toimintaympäristöissä.

Lähteet

Aikansa edelläkävijä. 2019. Eilakaisla Oy. WWW-sivu. Viitattu 8.4.2020.
<https://www.eilakaisla.fi/eilakaisla/kaislan-tarina>.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Verkkokirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 10.3.2020. <https://janet.finna.fi/>, Elibris.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 5.p. Jyväskylä: Gummerus.

Headworth, A. 2015. Social media recruitment: How to successfully integrate social media into recruitment strategy. London: Kogan Page. E-kirja. Viitattu 8.4.2020.
<https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing.

Isotalus, A., Kotilainen, K., Laine, K., Kotilainen, K., Peltolin, P., Ramos, J., Tuohimaa, T. & Ådahl, P. 2015. Rekrytointipalveluiden ostamisen opas. PDF. Viitattu 8.4.2020.
<https://www.henry.fi/media/hankkeet/rekrytointipalveluiden-ostamisen-opas.pdf>.

Isson J.-P. & Harriott, J. 2016. People Analytics in the Era of Big Data. New Jersey: John Wiley & Sons Inc. E-kirja. Viitattu 8.4.2020. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekes. Helsinki: Libris. PDF. Viitattu 24.3.2020.
<https://www.keuke.fi/client/keuke2017/userfiles/palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.pdf>.

Jones, D. 2011. Million Dollar Hire: Build Your Bottom Line, One Employee at a Time. Hoboken: Jossey-Bass. E-kirja. Viitattu 8.4.2020. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent. E-kirja. Viitattu 8.3.2020. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent.

Kananen, J. 2014a. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.3.2020. <https://janet.finna.fi/>, Booky.

Kananen, J. 2014b. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.3.2020. <https://janet.finna.fi/>, Booky.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.3.2020. <https://janet.finna.fi/>, Booky.

Kananen, J. 2016. Opinnäytetyön ja pro gradun ohjaajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.3.2020. <https://janet.finna.fi/>, Booky.

Kansallinen rekrytointitutkimus 2020. Duunitori Oy. PDF. Viitattu 20.3.2020. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>.

Kazemzadeh, Y., Milton, S. & Johnson, L. 2015. An explication of three service business process modeling approaches. Australian Journal of Business and Economic Studies. Viitattu 8.3.2020. https://www.researchgate.net/publication/280244045_AN_EXPLICATION_OF_THREE_SERVICE_BUSINESS_PROCESS_MODELING_APPROACHES.

Kohti osaamisen aikaa. 30 yhteiskunnallisen toimijan yhteinen tahtotila elinikäisestä oppimisesta. 2019. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. PDF. Viitattu 20.4.2020. <https://media.sitra.fi/2019/02/06165242/kohti-osaamisen-aikaa.pdf>.

Korpela, T. 2017. Palvelun merkityksellistäminen sensemaking-näkökulman valossa. Tutkimus sairaalan hoitoprosessista. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 23.3.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102313/978-952-03-0577-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. 3.p. Helsinki: Laatukeskus.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet: Terms and concepts in business process management. 4.p. Helsinki: Teknologiainfo Teknova. Viitattu 8.2.2020. <https://janet.finna.fi/>, Citrix.

Larja, L. 2019. Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2018. Työ- ja elinkeinoministeriö. PDF. Viitattu 20.3.2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161727/Ty%C3%B6voiman%20hankinta%20toimipaikoissa%20vuonna%202018_.pdf?sequence=4&isAllowed=y.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4.p. Jyväskylä: Gummerus.

Lecklin, L. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Miskala, T. 2017. Suorahaku rekrytointiin työvälineenä. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 10.4.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/135134/Miskala_Tytti.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

MOT Englanti: sourcing. Kielikone Oy. WWW-sivu. Viitattu 15.4.2020. <https://www.sanakirja.fi/english-finnish/sourcing>.

- Clement, J. 2020. Number of social network users worldwide from 2010 to 2023. Statista. WWW-sivu. Viitattu 25.4.2020. <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>.
- Näin Suomi hakee töitä -tutkimus. 2019. Oikotie. PDF. Viitattu 8.4.2020. <https://mb.cision.com/Public/3059/2950520/bd403cd128f38f37.pdf>.
- Osaajapulatutkimus 2019. 2019. ManpowerGroup. WWW-sivu. Viitattu 8.4.2020. <https://www.manpower.fi/tyonantajat/tyonantajan-tietopankki/tutkimukset/osaajapulatutkimus>.
- Passiivisten työnhakijoiden tavoittaminen on nyt entistä helpompaa. 2019. Eilakaisla Oy. Kirjoitus Eilakaisla-blogissa 28.3.2019. Viitattu 8.4.2020. <https://www.eilakaisla.fi/blogi/passiivisten-tyonhakijoiden-tavoittaminen-on-nyt-entista-helpompaa>.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar.
- Sädevirta, M. 2002. Määräaikaiset työsuhteet ja työvoiman vuokraus. Helsinki: WSOY lakitieto.
- Totro, T. Filosofisia näkökulmia prosessiajatteluun. Julkaisussa: Organisaatio prosessina. Muodonmuutoksen konsultointi. Toim. R. Puutio & J.-P Heikkilä. 2018. Jyväskylä: Metanoia Instituutti.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turku: Turun yliopisto.
- Uuden työn valmiudet ja reitit työelämään. Kyselytutkimuksen tuloksia 2016. 2016. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. PDF. Viitattu 8.4.2020. https://www.hrmpartners.fi/content/uploads/2016/06/Uuden_tyo%CC%88n_valmiudet_Sitra.pdf.
- Vastuullisuus. N.d. Eilakaisla Oy. WWW-sivut. Viitattu 8.4.2020. <https://www.eilakaisla.fi/eilakaisla/vastuullisuus>.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 8.3.2020. <https://janet.finna.fi/>, Ellibslibrary.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.
- Yhteystiedot. N.d. Eilakaisla Oy. WWW-sivu. Viitattu 8.4.2020. <https://www.eilakaisla.fi/yhteystiedot>.
- Yritystiedot. N.d. Taloussanomien. WWW-sivu. Viitattu 8.4.2020. <https://www.is.fi/yritys/eilakaisla-oy/helsinki/0105926-6/>.

Liitteet

Liite 1. Talent sourcing -tilauslomake (salassa pidettävä)

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Taustatieto: Oma toimenkuva/työtehtävät yrityksessä?

Teema 1. Talent sourcing -palveluprosessi henkilöstökonsultin näkökulmasta (kirjoitetaan vaiheet paperille)

- alku
- välivaiheet
- loppu

Teema 2. Vastuualueet

Teema 3 Talent sourcing -palveluprosessin työvälineet

Teema 4. Talent sourcing -palveluprosessin kesto

Teema 5. Kehittäminen henkilöstökonsultin näkökulmasta

Teema 6. Tieto

Teema 7. Vapaa sana

Liite 3. Service blueprint -kaavio (salassa pidettävä)

Liite 4. Dokumentit (salassa pidettävä)

Liite 5. Osallistuvan havainnoinnin tutkimustulos (salassa pidettävä)

Liite 6. Teemahaastattelun tutkimustulokset (salassa pidettävä)

Liite 7. Eri aineistojen tulosten vertailu (salassa pidettävä)

Liite 8. Johtopäätökset (salassa pidettävä)