Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Työnhakijakokemuksen parantaminen

Mariia Maaranen

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2020

Tiivistelmä

Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Tekijä(t) Mariia Maaranen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työnhakijakokemuksen parantaminen	**Sivu- ja liitesivumäärä** 47 + 6

Opinnäytetyössä tutkittiin työnhakijakokemusta kohdeyrityksen rekrytointiprosessissa. Tutkimus rajattiin ulkoiseen, tuotannon puolen rekrytointiin. Työnhakijakokemuksen parantaminen on yritykselle ajankohtaista, sillä kohdeyritys haluaa jatkossakin olla yksi alansa johtavimmista yrityksistä. Kilpailu työnhakijoista on kovaa, jolloin yrityksen hakijakokemus täytyy olla erinomainen. Hyvällä hakijakokemuksella taas saadaan työnantajamielikuvaa kirkastettua. Tutkimuksen tavoitteena oli saada konkreettisia kehitysehdotuksia työnhakijakokemuksen parantamiseksi. Kvalitatiivinen haastattelututkimus toteutettiin 15.10.2020-30.10.2020 välisenä aikana ja yhteensä haastateltavia oli 10, joista kuusi vastasi työnantajanäkökulmasta ja neljä työnhakijakokemuksestaan.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että tärkeimmät hakijakokemukseen vaikuttavat tekijät ovat hakijaviestintä, aikataulutus sekä ”puskaradio”. Suurimmat kehityskohteet kohdeyrityksessä ovat esimiehen ja rekrytoijan välinen kommunikointi, palautteen antaminen ja kysyminen sekä hakijaviestinnän laatu ja väliaikatiedot. Yleisesti ottaen hakijoilla oli hyvä hakijakokemus. Hyvinä puolina koettiin muun muassa tehokkuus, tasa-arvoisuus, työnjako sekä matalat hakukriteerit.

Kehitysideaksi nousi esimiehille järjestettävät rekrytointikoulutukset, palautteen kysyminen ja antaminen osana rekrytointiprosessia sekä mallipohjien käyttäminen työpaikkailmoituksissa sekä hakijaviestinnässä. Lisäksi työnantajamielikuvaa voisi kehittää positiivisten palautteiden jakamisella sekä aidoilla ja helposti lähestyttävillä julkaisuilla sosiaalisessa mediassa. Jatkotutkimuksehdotuksena on palautteiden seuraaminen ja tutkiminen pidemmällä aikavälillä sekä syventyminen tuotanto- ja asiantuntijapuolen sekä esimiesten ja rekrytoijien väliseen yhteistyöhön.

Asiasanat
Työnhakijakokemus, rekrytointiprosessi, työnantajamielikuva

Sisällys

1 Johdanto ... 1
1.1 Tavoite ja rajaus ... 2
1.2 Keskeiset käsitteet ... 3
2 Rekrytointi ... 5
2.1 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi ... 5
2.2 Rekrytointiprosessi ... 7
3 Työnhakijakokemus ... 11
4 Tutkimuksen toteutus ... 18
4.1 Tutkimustyypin valinta ... 18
4.2 Tutkimuksen toteutus ... 19
4.3 Aineiston analyysi ... 22
5 Tutkimustulokset ... 25
5.1 Rekrytointiprosessi ... 25
5.2 Työnhakijakokemus ... 33
6 Pohdinta ... 38
6.1 Johtopäätökset ... 38
6.2 Kehitysehdotukset ... 42
6.3 Jatkotutkimusehdotukset ... 44
6.4 Tutkimuksen luotettavuus ... 45
6.5 Opinnäytetyöprosessin ja ammatillisen kehittymisen arviointi ... 46
Lähteet ... 48
Liitteet ... 52
Liite 1. Haastattelukutsu rekrytoijille ... 52
Liite 2. Haastattelukutsu uusille työntekijöille ... 53
Liite 3. Teemahaastattelukysymykset ... 54
Liite 4. Haastateltavat ... 57

1 Johdanto

Työnhakijakokemus on nyt yksi trendikkäimmistä puheenaiheista HR- ja rekrytointimaailmassa. Hakijakokemukseen panostamalla voidaan parantaa rekrytointiprosessia ja sen tuomia tuloksia. Hyvällä hakijakokemuksella voidaan kilpailla osaavista työntekijöistä paremmin, sillä se vaikuttaa myös positiivisesti työnantajamielikuvaan. (Kuntarekry 11.2.2020.) Nyt useat yritykset ovat kiinnittäneet huomionsa oman yrityksen hakijakokemukseen, sillä kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa, jolloin yritykset joutuvat tekemään paljon töitä erottuakseen muista yrityksistä saadakseen parhaimmat tekijät. Tämä ei onnistu, jollei työnantajamielikuva ole hyvä. ”Hakijakokemus on suoraan verrannollinen työnantajamielikuvaan” (Kuntarekry 11.2.2020).

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona kohdeyritykselle, joka on yksi alansa johtavimmista palveluyrityksistä työllistäen yhteensä 22 000 työntekijää asiantuntija- ja tuotantotehtävissä. Toimiala on maailmanlaajuisesti vahvassa murroksessa digitalisoitumisen myötä ja tästä syystä yrityksen brändiä on lähetty kehittämään vanhanaikaisesta ja hieman konservatiivisesta brändistä kohti nuorekkaampaa ja rennompaa brändiä. Kohdeyrityksessä halutaan nostattaa työnantajamielikuvaa sekä jättää jokaiselle hakijalle positiivinen kokemus hakuprosessista.

Työnhakijakokemuksen parantaminen on yritykselle ajankohtaista, sillä kohdeyritys haluaa tulevaisuudessakin olla yksi alansa johtavimmista yrityksistä ja varmistaa paikkansa kovasti kilpailulla alalla viestien positiivista ja innovatiivista kuvaa toiminnastaan. Jotta tämä on mahdollista, tarvitaan hyviä työntekijöitä. Heidän saamiseksi työnantajamielikuvan tulee olla myönteinen ja houkutteleva, ja jotta se on mahdollista, on muun muassa hakijakokemukseen panostettava. Tässä opinnäytetyössä paneudutaan tuotantopuolen rekrytointiprosessiin, sen luomaan hakijakokemukseen ja reflektoidaan sen vaikutusta työnantajamielikuvaan.

Raportissa esitellään tutkimuksen kannalta tärkeimmät aihealueet, jotka ovat rekrytointiprosessi sekä työnhakijakokemus. Empiirisessä osuudessa käydään läpi tutkimuksessa käytetyt menetelmät sekä tulokset pohjautuen teoriaan. Lopussa esitellään johtopäätökset sekä kehitysideat tuloksiin pohjautuen sekä arviointi opinnäytetyön onnistumisesta.

1.1 Tavoite ja rajaus

Tutkimuksessa selvitetään, millaisena työnhakijakokemukseen vaikuttavat tekijät kuten hakijaviestintä, hakijan arvostaminen ja prosessin aikataulutus koetaan olevan tällä hetkellä rekrytointiprosessissa sekä miten nykyistä hakijakokemusta saataisiin parannettua ja sitä kautta vaikutettua positiivisesti työnantajamielikuvaan. Rekrytointiprosessin tutkiminen on kohdeyritykselle hyvin tärkeää, sillä työnhakijakokemuksen on huomattu vaikuttavan työnantajamielikuvaan negatiivisesti. Tässä tutkimuksessa huomioidaan ulkoinen rekrytointiprosessi, jossa palkataan työnhakijoita organisaation ulkopuolelta hyödyntäen rekrytointijärjestelmää.

Kohdeyrityksen yhtenä haasteena on rekrytointien suuret volyymit. Rekrytoijilla ei ole esimerkiksi riittävästi aikaa tai resursseja soittaa jokaista hylättyä hakijaa läpi, vaan heidän on turvauduttava automatiikkaan ja massaviestintään. Työnantajamielikuva rakentuu voimakkaasti työnhakijakokemuksen perusteella, joka taas syntyy rekrytointiprosessin kautta. Rekrytointiprosessin kehittämisellä parannetaan hakijakokemusta, mikä taas vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan. Tutkimus antaa arvokasta tietoa siitä, miten työnhakijat näkevät kohdeyrityksen työantajana ja millaisia hakijakokemuksia heillä on sekä kuinka organisaation näkemykset eroaa työnhakijoiden kokemuksista. Tutkimustuloksilla halutaan osoittaa havaitut ongelmat sekä tarjota kehitysideoita tulevaisuutta ajatellen.

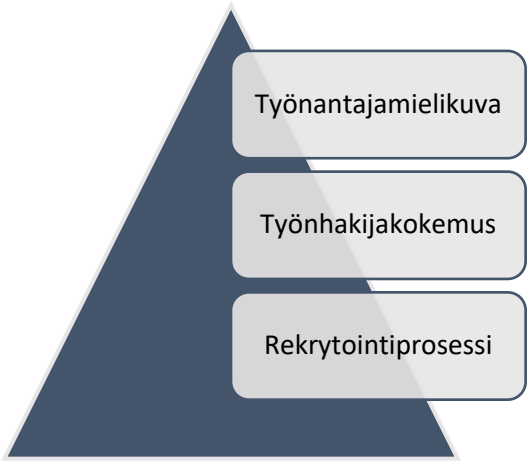
Alla olevassa taulukossa on esitetty peittomatriisi, joka kuvaa teoreettisen viitekehyksen, haastattelun kysymysten ja tutkimustulosten yhteyttä toisiinsa. Tutkimuksen pääkysymyksenä on, miten työnhakijakokemus saadaan paremmaksi kohdeyrityksessä. Pääongelmaa ratkotaan siihen liittyvien alakysymysten avulla, jotka ovat; millainen työnhakijakokemus työnhakijoilla on, miten työnhakijakokemusta tulisi kehittää, millaisena rekrytointiprosessi koetaan olevan tällä hetkellä sekä millainen työnantajamielikuva kohdeyrityksellä on. Näiden kysymysten kautta pyritään selvittämään ongelmakohdat sekä parannusehdotukset toimivaan rekrytointiin ja positiiviseen työnhakijakokemukseen.

Taulukko 1. Opinnäytetyön peittomatriisi

Tutkimuskysymykset	Teoria	Tulokset	Haastattelu kysymykset
Millainen työnhakijakokemus työnhakijoilla on?	3	5.2	9, 10, 18-21
Miten työnhakijakokemusta tulisi kehittää?	3	5.2	9, 11, 18, 21
Millaisena rekrytointiprosessi koetaan olevan tällä hetkellä	2.2	5.1	2-8, 13-17
Millainen työnantajamielikuva kohdeyrityksellä on?	3	5.2	12, 22

1.2 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön kannalta keskeisimmät käsitteet ovat *rekrytointiprosessi, työnhakijakokemus* sekä *työnantajamielikuva.* Nämä käsitteet liittyvät vahvasti toisiinsa. Alla olevassa kuvassa on hahmoteltuna, kuinka yrityksen rekrytointiprosessin tulee olla ensiksi kunnossa, sillä se vaikuttaa työnhakijoiden hakijakokemukseen, jonka perusteella heille muodostuu mielikuva yrityksestä työnantajana.



Kuvio 1. Rekrytointiprosessi pohjana työnhakijakokemukselle ja työnantajamielikuvalle

Henkilöstöhallinnossa *rekrytointiprosessilla* tarkoitetaan prosessia, jolla löydetään ja palkataan paras ja pätevin ehdokas avoimeen työpaikkaan oikea-aikaisesti sekä kustannustehokkaasti. Se voidaan määritellä myös prosessiksi, jolla etsitään mahdollisia työntekijöitä ja kannustetaan heitä hakemaan kyseisen organisaation työpaikkoja. Rekrytointiprosessin elinkaari alkaa yrityksen tarpeiden tunnistamisesta ja päättyy uuden työntekijän perehdyttämiseen organisaatiossa. (Luenendonk 2019.)

Työnhakijakokemus muodostuu rekrytointiprosessin aikana, jo työilmoituksesta lähtien. Mäentaus (7.1.2020) kiteyttää työnhakijakokemuksen seuraavasti: ”Hakijakokemus muodostuu kaikesta siitä, mitä ehdokas kokee ollessaan tekemisissä yrityksenne kanssa rekrytointiprosessin aikana. Tuloksellinen rekrytointi vaatii sujuvan ja selkeän prosessin, ja se on myös hyvän hakijakokemuksen perusta.”

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan mielikuvaa, joka syntyy, kun mietitään yrityksen olemassaoloa, työskentelytapaa, yrityskulttuuria, hakijakokemusta tai sosiaalisen median postauksia. Kaikki nämä piirteet muodostavat mielikuvan, joka liitetään yritykseen. (Erkkilä & Pohls 27.3.2019.) Kiinnostava työnantajakuva tekee rekrytoinnista helpompaa houkutellen potentiaalisia työnhakijoita sekä tarjoaa parhaimmillaan kilpailuetua muihin yrityksiin nähden (Ahlroth 2018).

2 Rekrytointi

Rekrytointi on yksi merkittävimmistä investoinneista yrityksissä. Parhaimmillaan se on sekä yritykselle että työntekijälle pitkäaikainen ratkaisu, joka kasvattaa yrityksen liiketoimintaa sekä lisää työntekijän mahdollisuuksia omalle urakehitykselle. Virherekrytoinnin kustannukset taas voivat nousta satoihin tuhansiin euroihin asti. Rekrytointia on mietittävä tarkkaan ja harkitusti, sillä hätiköidyistä päätöksistä voi joutua maksamaan kovan hinnan. Onnistunut rekrytointi vaatii siis rekrytoijan sekä työnhakijan välillä avointa keskustelua. Lisäksi suunnittelu, aikataulutus, viestintä ja päätöksentekokyky on hallittava, jotta onnistunut rekrytointi on mahdollista. (Empore 2014.) Haastattelijan tulee olla oma itsensä, hänen tulee kysyä oikeat kysymykset ja tulkita vastaukset. Lisäksi haastattelija arvioi hakijan soveltuvuutta yritykseen. Österbergin (2014, 91) mukaan rekrytoinnin onnistuminen on huomattavissa vasta pidemmän ajan päästä, mutta onnistuneiden rekrytointien kautta yritys varmistaa kilpailukykynsä säilymisen myös tulevaisuudessa. ”Rekrytointi ja sen toteutustapa vaikuttavat aina myös yrityksen työnantajakuvaan” (Österberg 2014, 91).

”Taitamaton rekrytoija tuhrii hetkessä yrityksensä julkikuvan” (Vaahtio 2005, 13). Rekrytoijan on löydettävä sopiva henkilö työtehtävään esittämällä rohkeasti ja ennakkoluulottomasti kysymyksiä hakijoille. Haastattelun alussa on tärkeintä rakentaa avoin ja rohkaiseva ilmapiiri, jotta saadaan kerättyä tarvittavat tiedot sekä saadaan hakija lähtemään hyvillä mielin haastattelusta. (Markkanen 2008, 212.) Rekrytoijan on tiedettävä, mihin tehtävään työntekijää haetaan sekä millaista henkilöä yritys siihen tarvitsee. Työhaastattelun perusteella luodaan voimakkain hakijakokemus ja haastattelijan olemuksella, kysymyksillä ja vuorovaikutuksella on suuri merkitys. (Duunitori 14.11.2014.)

2.1 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi

Rekrytointi jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan yrityksen sisällä olevaa työnhakua eli siinä käytetään organisaation omaa henkilöstöä kun taas ulkoisessa rekrytoinnissa avataan työnhakuilmoitus julkisesti kaikille. Sisäisestä rekrytointia voidaan pitää varmempana, nopeampana sekä kustannustehokkaampana. Ulkoinen rekrytointi vie taas enemmän aikaa ja resursseja, mutta mahdollistaa uusien potentiaalien saamisen. (Duunitori 2.3.2018.) Molemmissa rekrytoinneissa on hyvät ja huonot puolet. Yrityksen tulee tarkkaa miettiä kumpaa tapaa halutaan käyttää avoimien työpaikkojen rekrytoinneissa.

Sisäinen rekrytointi on yleisempää isommilla yrityksillä. Tämä mahdollistaa työntekijöiden oman uran kehityksen ja etenemismahdollisuudet organisaation sisällä, jotka vaikuttavat

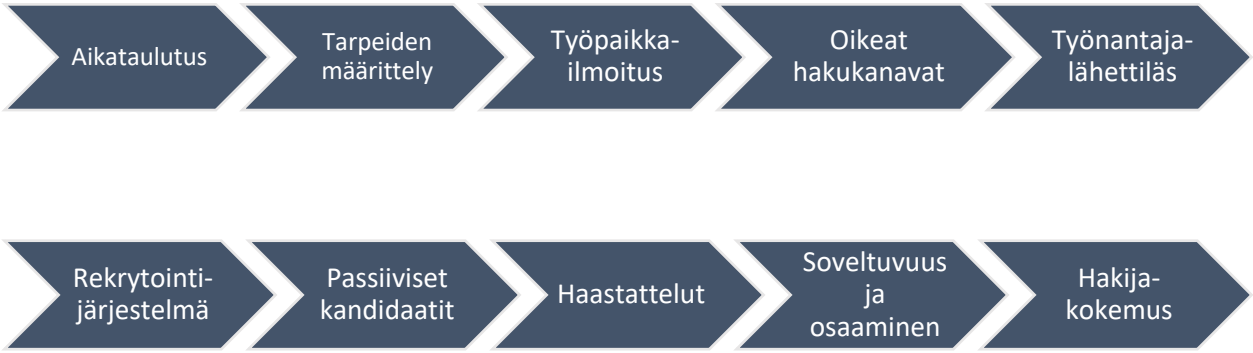
positiivisesti myös työnantajakuvaan. Nykyään arvostetaan itsensä kehittämistä ja työtehtävien vaihtuvuutta. (Duunitori 2.3.2018.) Sisäisissä rekrytoinneissa on lisäksi huomioitava myös lakisääteiset velvollisuudet, sillä laki rajoittaa työnantajan oikeutta rekrytoida uutta henkilöstöä vapaasti työmarkkinoilta (Duunitori 2.3.2018). Työsopimuslaki (26.1.2001/55) 2 luvun 6 § mukaan työnantajan on ilmoitettava vapautuvista työpaikoistaan yleisesti yrityksessä tai työpaikalla omaksutun käytännön mukaisesti varmistaakseen, että myös osa-aikaisilla ja määräaikaisilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet hakeutua näihin työpaikkoihin kuin vakituisilla tai kokoaikaisilla työntekijöillä. Lisäksi työsopimuslaki 2 luvun 5§ mukaan, jos työnantaja tarvitsee lisää työntekijöitä hänen osa-aikatyötä tekeville työntekijöilleen sopiviin tehtäviin, työnantajan on tarjottava näitä töitä osa-aikatyöntekijöille 6 luvun 6 §:stä riippumatta.

Rekrytointiketju syntyy, kun omia työntekijöitä kierrätetään ympäri organisaatiota ja usein yrityksessä voikin olla monta rekrytointia samaan aikaan auki (Duunitori 2.3.2018). Toiseen työtehtävään siirtyvä henkilö aiheuttaa työntekijäpulan entisessä tiimissä, jolloin hänen tilalle on saatava uusi työntekijä. Sisäinen rekrytointi ei poista työvoiman tarvetta, mutta rekrytointitarve saattaa olla siirrettävissä helpommin korvattavaan kohteeseen. Sisäisellä siirrolla annetaan työntekijöille mahdollisuus kokeilla uusia työtehtäviä sekä hakea vaativampiin tehtäviin esimerkiksi myyjänä pitkään työskennellyt saa mahdollisuuden hakea myynnin esimieheksi. (Markkanen 2002, 12.) Aina ei siis tarvitse lähteä vaihtamaan työpaikkaa vaikka haluaakin uusia haasteita. Esimerkiksi kohdeyrityksessä toteutetaan niin sisäisiä kuin ulkoisiakin rekrytointeja. Työntekijöitä on noin 22 000, joten monenlaisia työtehtäviä on tarjolla. Kohdeyrityksen kilpailuetuna pidetäänkin sen tarjoamia etenemismahdollisuuksia yrityksen sisällä. Suuri ja kansainvälinen yritys tarjoaa laajasti uusia haasteita oman uran kehittämiseksi ja nämä ovat myös monen työnhakijan asettamia kriteerejä työpaikkaa etsiessä.

Ulkoiset rekrytoinnit tapahtuvat rekrytointijärjestelmän kautta, jolloin rekrytointi ulkopuolelta tuo uusia näkemyksiä organisaatioon. Riskinä on, että sopivaa henkilöä ei löydä tai henkilökemian toimimattomuus. Vaikka hakuprosessi olisi muuten onnistunut, valittu henkilö ei välttämättä sopeudu työyhteisöön. (Koivisto 2004, 50.) Österbergin (2014, 92) mukaan yksittäinen rekrytointi voidaan nähdä projektina, onhan siinä nähtävissä suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet. Tästä käytetäänkin usein nimitystä rekrytointiprosessi.

2.2 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi koostuu useista eri vaiheista ja se on kokonaisvaltainen prosessi, joka vaatii suunnittelua, aikataulutusta sekä päätöksentekokykyä unohtamatta avointa keskustelua työnhakijoiden ja rekrytoijien välillä (Kalevamedia 2017). Onnistuneilla rekrytoinneilla varmistetaan yrityksen kilpailukykyisyys myös tulevaisuudessa. Siksi onkin tärkeää, että rekrytoinnin huolelliseen suunnitteluun ja toteutukseen käytetään aikaa ja vaivaa. (Österberg 2014, 91.) Tässä luvussa avataan prosessin eri vaiheet.



Kuvio 2. Rekrytointiprosessin vaiheet (mukaillen Mäentaus 7.1.2020)

Työntekijätarpeen määrittely sekä aikatauluttaminen luovat pohjan koko prosessille. Kun rekrytointitarve on tunnistettu, kannattaa tarkastella ensiksi olemassa olevaa henkilöstöä ja sieltä löytyvää osaamista. Mikäli sopivaa henkilöä ei sisäisesti löydy, käynnistetään rekrytointiprosessi. (Österberg 2014, 92.) Seuraavaksi on tiedettävä, millaisella aikataululla rekrytointi toteutetaan sekä delegoida eri vaiheet selkeästi. Realistinen aikataulu mahdollistaa tehokkaan ajankäytön ja sen noudattamisella vähennetään virheiden riskiä. (Mäentaus 7.1.2020.) Tämä tehostaa itse prosessia sekä hakijat pysyvät tyytyväisempinä ja ajan tasalla. Mäentausin (7.1.2020) mukaan työntekijätarvetta mietittäessä on selvitettävä, millaista työntekijää etsitään, mitä kriteerejä ja vaatimuksia yrityksellä on, jotta tarve tulee tyydytettyä, jolloin työilmoituksesta saadaan mahdollisimman informatiivinen. Ihanne tilanteessa potentiaalisia hakemuksia tulisi pienimäärä ja hakijat olisivat sitoutuneita organisaatioon ja sen arvoihin (Wood & Payne 1999, 57).

Mitä tarkemmin työilmoitus on luotu, sitä helpommin saadaan potentiaalisia hakijoita. Tarkasti määritellyllä työnkuvalla, kriteereillä ja henkilöprofiloinnilla on tarkoitus rajata hakijat mahdollisimman osuvasti työnkuvaa ajatellen (Kalevamedia 2017). Organisaatioiden on myös muutettava perinteistä ajatusmaailmaa; kenet haluamme valita, kohti hakijalähtöisempää ajatusta; kuinka saada parhaimmat hakijat hyväksymään työtarjouksen (Wood & Payne 1999, 56). Työpaikkailmoituksen tulee olla mahdollisimman informatiivinen sekä

erottuva kilpailijoistaan. Nykyään työpaikkailmoitukset ovat myös visuaalisia sekä houkuttelevat hakijoita omalla tarinallaan ja kulttuurillaan. Pelkällä hyvällä työilmoituksella ei kuitenkaan tee mitään, ellei sitä kanavoida oikein. ”Ilmoituksen ensisijainen tarkoitus on tavoittaa ne henkilöt, jotka sopisivat koulutukseltaan, osaamiseltaan, työkokemukseltaan ja persoonaltaan yrityksen työntekijäksi” (Österberg 2014, 94). Yrityksen on siis tiedettävä, mistä hakijat tavoitetaan parhaiten ja suunnata ilmoitus oikeaan kanavaan. Aktiiviset työnhakijoiden lisäksi on hyvä kartoittaa passiivisia ehdokkaita esimerkiksi LinkedInin kautta. (Mäentaus 7.1.2020.) Esimerkiksi kesätyöntekijää etsittäessä sosiaalisenmedian kanavat voivat olla paras paikka tavoittaa hakija, kun taas senioritason asiantuntija ei välttämättä käytä sosiaalista mediaa, jolloin viralliset rekrytointikanavat ovat siihen soveltuva kanava (Mäentaus 7.1.2020).

Erinomainen keino markkinoida yritystä on työnantajalähettiläisyys (Mäentaus 7.1.2020). Työnantajalähettiläisyyttä pidetään tehokkaimpana tapana viestiä yrityksestä työnantajana. Ihmiset uskovat mielummin tuttua tai kollegaa kuin maksettua mainosta. Työnantajalähettiläs jakaa vapaaehtoisesti ja omalla tyylillään julkaisuja omissa sosiaalisen median kanavissa ja nämä julkaisut liittyvät työskentelyyn organisaatiossa. Potentiaalisten kandien saamiseen tarvitaan myös sujuva ja toimiva rekrytointijärjestelmä, jonka kautta hakijat lähettävät hakemuksensa. Rekrytointijärjestelmällä on merkitystä rekrytoinnin sujuvuuteen sekä työnhakijakokemukseen, sillä jos esimerkiksi hakulomakkeen täyttö rekrytointijärjestelmässä on liian hankalaa ja monimutkaista, voi hakemus jäädä lähettämättä.

Nykyään arvostetaan helppoutta ja nopeutta, tämä päätee myös työnhaussa. Yhden järjestelmän käyttö nopeuttaa ja sujuvoittaa rekrytointia, mikäli luodut prosessit sujuvat ongelmitta. Österberg (2014, 54) mukaan uutta järjestelmää hankittaessa on syytä ennakoida tulevaisuuden tarpeita nykyhetken lisäksi. Henkilöstötietojärjestelmän tulee tukea henkilöstöresurssien hallintaa sekä kehittämistä pitkälle tulevaisuuteen. Useissa yrityksissä on käytössä esimerkiksi Workday -henkilöstöjärjestelmä ja niin myös tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä. Järjestelmän tarkoituksena on helpottaa työntekijän, rekrytoijan sekä HR -henkilöiden työntekoa tuomalla kaikki työsuhteen elinkaareen liittyvät asiat samaan paikkaan. Virtaviivaiset prosessit ovat paras keino saada kaikki tarvittavat tiedot yhteen paikkaan helpottaen karsintavaihetta sekä hakijoiden kontaktoimista (Mäentaus 7.1.2020).

Kun työnhakuilmoitus on julkaistu ja prosessi on käynnissä, alkaa hakemusten läpikäynti. Hakemusten valintaprosessissa päätetään, ketkä valitaan haastatteluun ja ketkä hylätään jo hakemusvaiheessa. Kaikille hakijoille on ilmoitettava prosessin etenemisestä sekä

luoda onnistunut ja positiivinen kuva prosessista. Hylättyjä hakijoita tulee kiittää mielenkiinnosta sekä prosessissa eteneviä pitää ajan tasalla. Hyvällä viestinnällä ja avoimella tiedonkululla on tärkein vaikutus prosessin onnistuvuuteen (Kalevamedia 2017). Haastattelussa hakijalla on mahdollisuus esittää kysymyksiä yrityksestä ja työnkuvasta ja sen perusteella päättää, haluaako hän ottaa kyseisen työpaikan, mikäli sitä hänelle tarjottaisiin. Haastattelijan tehtävänä on antaa tarkka kuvaus työtehtävästä ja sen vastuualueista sekä arvioida hakijan soveltuvuutta työtehtävään. (Martin 2010, 154.) Haastattelijan tulee siis perehtyä haastatteluun valittujen henkilöiden hakemuksiin huolella ja suunnitella haastattelurunko, jotta molemmat osapuolet saavat parhaimman hyödyn irti. Kehnosti hoidettu haastattelu voi luoda hakijalle epämiellyttävän kuvan organisaatiosta, jolloin on myös hyvin todennäköistä, että hakija jakaa nämä kokemukset tuttavien sekä muiden hakijoiden kanssa (Martin 2010, 155).

Haastatteluissa on muistettava, mitä kysymyksiä saa ja mitä ei saa kysyä. Kysymysten tulee olla perusteltuja työn suoriutumisen näkökulmasta. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759) 1 luvun 2 § mukaan laissa säädetään työntekijää koskevien henkilötietojen käsittelystä, työntekijälle tehtävistä testeistä ja tarkastuksista sekä niitä koskevista vaatimuksista, teknisestä valvonnasta työpaikalla sekä työntekijän sähköpostiviestin hakemisesta ja avaamisesta. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2 luvun 3 § tarpeellisuusvaatimuksessa työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät työsuhteen osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen tai työnantajan työntekijöille tarjoamiin etuuksiin taikka johtuvat työtehtävien erityisluonteesta.

Jos rekrytoinnissa on paljon hyvin hakijoita, voi haastattelukierroksia olla useampia. Esimerkiksi ensimmäinen kierros voidaan tehdä puhelinhaastatteluna, josta potentiaaliset hakijat kutsutaan jatkohaastatteluun. (Mäentaus 7.1.2020.) Mikäli potentiaalisia hakijoita on useampi, kannattaa Mäentaus (7.1.2020) mukaan tehdä myös soveltuvuustestejä, jotka vähentävät virherekrytoinnin riskiä. Soveltuvuustesteillä varmistetaan kandin persoona, työskentelytyyli ja potentiaalisuus vastaamaan kyseisen työtehtävän vaatimuksia ja soveltuvuutta työympäristöön (S&S Consulting 2020). Jos rekrytointi hoidetaan yhdessä esimiehen kanssa, on varmistettava avoin keskustelu molemmin puolin, jotta ollaan samalla aaltopituudella siitä, millaista henkilöä haetaan ja miten prosessi etenee. Rekrytointitiimit tukevat esimiehiä usein avoimien työpaikkojen julkaisemisesta aina suorahakuun asti. Esimies ja rekrytoija keskustelevat ja sopivat kunkin rekrytoinnin kohdalla vastuualueet sujuvan rekrytointiprosessin aikaansaamiseksi. Yhteinen tavoite on löytää parhaat osaajat kuhunkin työtehtävään laadukkaan ja sujuvan rekrytoinnin avulla. Hakijakokemuksen tulisi olla ensiluokkalaista ja jouhevaa. (Intranet 2020.)

Viimeinen vaihe rekrytointiprosessissa on jättää hyvä hakijakokemus. Hakijakokemus syntyy kaikkien näiden vaiheiden kautta, jolloin koko prosessin tulee olla sujuvaa ja selkeää. ”Hakijakokemus muodostuu kaikesta siitä, mitä ehdokas kokee ollessaan tekemisissä yrityksenne kanssa rekrytointiprosessin aikana ” (Mäentaus 7.1.2020). Seuraavaksi käydään läpi hakijakokemusta tarkemmin.

3 Työnhakijakokemus

Työnhakijakokemus alkaa työpaikkailmoituksesta ja työnhakijan päätöksestä lähettää hakemus. Jo ennen työhakemuksen lähettämistä hakijalla on mielikuva kyseisestä yrityksestä, johon rekrytointiprosessilla tuodaan omakohtaista kokemusta. Näin ollen hakija alkaakin miettiä yritystä kokemuksen kautta eikä niinkään aikaisemmin olleen mielikuvan kautta. Tutkimusten mukaan jopa 42 % työnhakijoista lakkaa käyttämästä yrityksen palveluita tai tuotteita huonon hakijakokemuksen perusteella (Software Advice 2016). Rekrytoinnilla luodaan ensikontakti uuteen työntekijää, joten hakuprosessin tulisi antaa oikeanlainen kuva yrityksestä sekä olla työnhakijaa arvostava. ”Hakijakokemus on loppujen lopuksi se fiilis, mikä jää organisaatiosta ja rekrytointiprosessista” (Kuntarekry 8.10.2019). Alla olevaan kuvioon on nostettu työnhakijakokemuksen kannalta olennaiset kohdat. Nämä tulisi huomioida, jotta työnhakijakokemus kokonaisuudessaan olisi onnistunut.

Kuvio 3. Työnhakijakokemukseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Salminen 13.10.2017)

Työpaikkailmoituksen on herätettävä mielenkiintoa työnhakijassa sekä luoda tunteen ”tuon paikan minä haluan”. On kuitenkin muistettava, että ilmoituksen tulee olla totuudenmukainen kuvaus työtehtävistä, sillä totuus tulee enemmin tai myöhemmin ilmi. (Villa 17.11.2019.) Mitä mielenkiintoisempi ja hakijalle soveltuvampi työilmoitus on, sitä korkeammalle hänen odotuksensa työpaikasta nousevat. Tällöin hakija odottaa yhteydenottoa työantajalta mahdollisimman pian, jolloin viestinnän tärkeys korostuu. Mikäli työnhakija jätetään roikkumaan ilman väliaikatietoa, hänen pettymyksensä tunne on voimakkaampi kuin hakijan, joka on vain huvikseen hakenut paikkaa. Hakijalle ei saa jäädä tunnetta, että hän on vain yksi hakija muiden joukossa. Erityisen tärkeää on, että jokainen hakija pidetään ajan tasalla rekrytointiprosessin etenemisestä. (Villa 17.11.2019.) Mitä tärkeämmäksi hakija kokee työpaikan saamisen, sen tärkeämpää on luoda erinomainen hakijakokemus.

Työnhakijakokemuksessa ilmenee samat asiat kuin muissakin kokemuksissa. Huonoista kokemuksista kerrotaan eteenpäin ystäville ja tutuille niin sosiaalisessa mediassa kuin

kahvipöydässäkin. Hyvästä kokemuksesta taas harvemmin mainitaan ilman, että siitä kysytään ja taas mahtavasta kokemuksesta halutaan hehkuttaa kaikille. Rekrytointikokemus voidaan kokea hyvin henkilökohtaisena prosessina varsinkin, mitä pidemmälle prosessi on edennyt. Työnhakijakokemus sisältääkin usein voimakkaita tunteita, oli ne sitten ilon tai pettymyksen tunteita. On siis huomioitava, miltä hakijoista tuntuu ja kuinka he kokevat prosessin. Tämä voidaan selvittää esimerkiksi palautekyselyiden tai haastattelujen kautta, jolloin siihen pystytään vaikuttamaan ja näin ollen ennakoimaan.

Mistä sitten organisaatiot löytävät näitä kiinnostuneita talentteja? Nykypäivänä harva hakija katsoo työpaikkailmoituksia lehdistä tai kadunvarsimainoksista. Suurin osa ilmoituksista on siirtynyt sähköiseen muotoon. Trendiksi ovat nousseet sosiaalisen median kanavat kuten LinkedIn, joka on yksi rekrytoinnin johtavimmista kanavista. Lisäksi ei-rekrytointikanavat kuten Facebook ja Instagram ovat tärkeitä kanavia työnhakijoiden houkuttelemiseksi. Salmisen (13.10.2017) mukaan työnhakijat huomaavat ilmoituksia myös ei-rekrytointikanavista varsinkin, jos kyseessä on passiivinen työnhakija, joka lähinnä katselee tarjontaa ja kenties harkitsee työpaikan vaihtamista. Aktiiviset työnhakijat selaavat rekrytointikanavia säännöllisesti, kun taas passiiviset hakijat huomaavat rekrytointi-ilmoitukset sattumalta sosiaalisen median kanavissa. Passiiviset työnhakijat saattavat klikata työpaikkamainoksen auki ja kiinnostua työtehtävästä. Heitä ei siis useinkaan tavoita rekrytointikanavista kuten Oikotieltä tai Monsterista. Yrityksen on osattava kohdistaa työpaikkailmoitukset oikeisiin kanaviin tavoittaakseen parhaimmat työntekijät. Tähän kannattaa hyödyntää myös sivustojen tarjoamaa dataa ilmoituksen näkyvyydestä ja klikkailujen määrästä. Pieni kävijämäärä kertoo ilmoituksen epäonnistuneen, jolloin on syytä pohtia, missä vika. Onko kyseessä väärä kanava, huono työnantajakuva vai kenties ilmoituksen ulkoasu. (Holmström 10.9.2019.)

Kuten hakijoiden tavoitettavuudesta voidaan päätellä, helppous ja nopeus ovat arvostettuja asioita työnhaussa. Samalla kun selaa Instagramin julkaisuja, voikin lähettää työhakemuksen parilla klikkauksella. Harva jaksaa, ainakaan spontaanisti, lähettää viisisivuista lomaketta heti nähdessään kiinnostavan työpaikan. Työhakemuksen lähettämisen tulisi olla mahdollisimman vaivatonta ja helppoa. Toki, jos aktiivinen työnhakija löytää kiinnostavan työpaikkailmoituksen, hän on valmis tekemään mitä vain saadakseen sen, mutta mikäli kilpailijayrityksen hakemus on nopea ja vaatii vain muutaman klikkauksen, tulee hakijalle parempi kokemus heiltä. Näin ollen hakija voikin päätyä loppujen lopuksi kilpailijalle.

Jo työilmoituksessa on oltava selkeästi yhteystiedot hakijalle kysymyksiä varten. Osa hakijoista haluaa erottautua joukosta ja osoittaa kiinnostusta yritystä kohtaan olemalle itse

yhteydessä hakuprosessin aikana. (Villa 17.11.2019.) Työhakemuksen lähettämisen jälkeen, hakija jää odottamaan vastausta. Mitä nopeammin hakijalle tiedotetaan tulevasta, sitä parempi hakijakokemus hänelle syntyy. Usein hakijoille lähtee automaattinen vahvistusviesti hakemuksen vastaanottamisesta, missä kerrotaan lisätietoja hakuprosessista sekä aikataulusta. Annetusta aikataulusta on pidettävä kiinni ja mielummin olla yhteydessä aikaisemmin kuin mitä on mainittu, jolloin hakijalle syntyy positiivinen reaktio. Ei siis kannata ilmoittaa liian tiukkaa aikataulua, josta ei voida pitää kiinni. (Villa 17.11.2019.) Prosessi on pidettävä napakkana, muttei kiireisenä (Studentwork 21.10.2019). Hakijoiden kiinnostus lopahtaa, jos rekrytointiprosessi venyy liian pitkäksi. Hyvin aikataulutettu ja etukäteen suunniteltu prosessi on tehokas ja sujuva, jolloin vältytään kiireen tunteelta ja turhilta sekaannuksilta. Ilman aikataulutusta, prosessi voi venyä useiden kuukausien pituiseksi, jolloin osa hakijoista on voinut saada jo toisen työpaikan.

”Viestintää ei voi olla liikaa. Sen tulee olla oikea-aikaista, selkeää sekä empaattista. Mitä pidemmälle rekrytointiprosessi etenee, sitä tärkeämmäksi ja henkilökohtaisemmaksi viestintä muuttuu.” (Mäentaus 7.1.2020.) Viestinnällä on siis suurin merkitys hakijakokemukseen rekrytointiprosessin aikana eikä sen merkitystä voi liikaa painottaa. Tämä on myös paras keino välttää huonoa hakijakokemusta. Jos hakijalle ei ilmoiteta väliaikatietoja, hän luultavimmin ajattelee yrityksen olevan välinpitämätön, jolloin hakijalta katoaa innostus työpaikkaa kohtaa eikä enää toivo tulevansa valituksi. (Villa 17.11.2019.) Huono kokemus muistetaan pitkään ja näin olla viestinnän puutteella voi olla pitkäkantoiset vaikutukset. Henkilökohtainen viesti on parhain tapa viestiä hakijaa, mutta massaviesti on parempi kuin ei viestiä ollenkaan. Viestinnän mahdollisuudet riippuvat usein rekrytoinnin laajuudesta ja rekrytoijien resursseista. Isot volyymit heikentävät mahdollisuutta henkilökohtaiseen viestintään, varsinkin prosessin alkuvaiheessa, jolloin usein turvaudutaan järjestelmän kautta lähteviin massaviesteihin. On kuitenkin huomioitava, että haastatteluihin päässeet ehdokkaat tulisi viestiä aina henkilökohtaisesti joko viestitse tai puhelimitse ja antaa mahdollisuus palautteeseen. (Kuntarekry 2.4.2019.) ” Hakijaviestinnällä voit itse vaikuttaa siihen, onko tämä sanoma positiivinen vai negatiivinen” (Kuntarekry 2.4.2019).

Prosessin edetessä haastatteluihin, kokemus muuttuu henkilökohtaisemmaksi. Sekä työnhakijan että työnantajan on annettava paras kuva itsestään. Haastattelusta saavat molemmat osapuolet parhaiten irti hyvällä valmistautumisella. Haastattelijan on perehdyttävä jokaiseen haastateltavaan etukäteen, jotta hän osaa esittää oikeita kysymyksiä hakijan taustoihin liittyen. Hänen tulee myös valmistella haastattelurunko, jotta pystytään arvioimaan hakijan soveltuvuus kyseiseen tehtävään. (Mäentaus 7.1.2020.) Haastateltavan on hyvä paneutua yritykseen, ajankohtaisiin asioihin sekä miettiä vastauksia muutamiin klas-

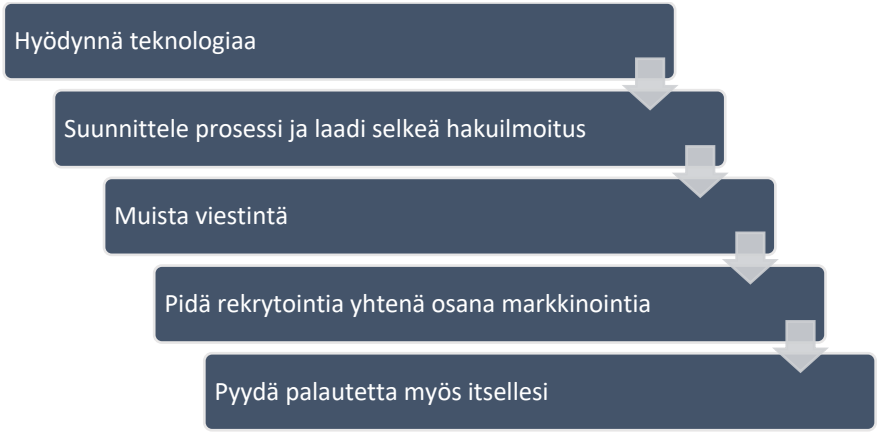
sisiin kysymyksiin. Välillä rekrytoijat voivat kysyä esimerkiksi, mikä on ollut merkittävin tapahtuma pankkimaailmassa, jos haastateltava on hakemassa pankkiin töihin tai millaiset arvot yrityksellä on. Klassisia kysymyksiä ovat muun muassa miksi juuri sinut tulisi valita, mitkä ovat sinun heikkoudet tai vahvuudet ja niin edelleen. Kysymysten kuitenkin tulee olla työtehtävään relevantteja sekä on muistettava laki yksityisyyden suojasta (13.8.2004/759) asettamat rajoitukset.

Jotta hakijalle jää hyvä kokemus haastattelusta, on haastattelussa oltava rento ja mukava ilmapiiri. Työhaastattelut ovat usein jännittävä tilanne, jolloin eleet, äänensävy ja olemus vaikuttavat ilmapiirin luomiseen. Tavalla, miten kysymykset esitetään sekä äänensävyllä on iso vaikutus tähän. Haastattelijan tulee olla helposti lähestyttävä ja empaattinen. Tiukka, tiuskiva ja tuima haastattelija ei varmasti jätä hyvää kuvaa hakijalle. Myös haastattelun selkeys, rauhallisuus ja sujuvuus rentouttavat tunnelmaa luoden parempaa kokemusta molemmin puolin. On siis löydettävä sisäinen rauha jokaisen hakijan kohdalla ja keskityttävä juuri häneen luoden hakijalle tärkeä ja ainutlaatuinen kokemus.

Haastattelun jälkeen hakijalle kannattaa kertoa, mihin mennessä jatkosta ilmoitetaan, sillä hakijat arvostavat väliaikatietoja. Kun kaikki hakijat ovat haastateltu, on aika tehdä päätös ja ilmoittaa se hakijoille. Kaikille hakijoille on ilmoitettava ja mielellään henkilökohtaisesti eikä epäpäteviä hakijoita saa jättää kontaktoimatta, sillä heidän lähipiirissä saattaa olla potentiaalisia työnhakijoita juuri kyseiselle yritykselle. Vähintään kiitosviestit on lähetettävä ei-valituille hakijoille sekä annettava heille mahdollisuus palautteeseen. Jotkut yritykset lähettävät myös pienen muistamislahjan hakijoilleen. (Salminen 13.10.2017.) Näin on esimerkiksi kohdeyrityksen asiantuntijapuolen rekrytoinneissa. Kaikille asiantuntijatehtävien haastatteluissa olleille hakijoille lähetetään kiitoskortit sekä pakettikoodit ilmaisen paketin lähettämiseksi. Vaikka kyseessä on pieni lahja, sillä on hakijoille suuri merkitys. Pienikin muistaminen saa hakijan tuntemaan olonsa arvostetuksi ja huomioiduksi. Työnhakijat ovat käyttäneet paljon aikaa ja vaivaa hakiessaan paikkaa, joten rehellinen, kannustava ja henkilökohtainen palaute sekä kiitos on vähintä, mitä ei-valituille hakijoille voi antaa. Työpaikan saaneelle taas kannattaa kertoa, kuinka innoissaan hänet otetaan vastaan ja saadessaan juuri hänet tiimiin. Jo puhelimitse kannattaa ilmoittaa, kuinka ja millaisella aikataululla edetään sekä hoitaa työntekijän perehdytys ja aloitusvalmistelut kuntoon. (Studentwork 21.10.2019.)

Työnhakijakokemusta kannattaa seurata ja mitata tasaisesti. Hyvä keino hakijakokemuksen selvittämiseksi on palautekysely. Ei-valituille hakijoille voidaan lähettää palautekysely rekrytointiprosessin sujuvuudesta sähköpostitse, järjestelmän kautta tai puhelimitse. Palautekyselyt kannattaa pyytää anonyymisti, jolloin useampi hakija uskaltaa vastata sekä

vastaukset ovat rehellisempiä kuin omalla nimellä täytetyssä kyselyssä. Lisäksi on tärkeää tehdä kyselyitä tasaisin väliajoin myös eri kohderyhmille kuten vasta valmistuville opiskelijoille, ja kuulla heidän mielipiteitänsä onnistuneeseen rekrytointiin. Yrityksen on pysyttävä ajan tasalla ja tiedettävä, mikä on kohderyhmän suosiossa ja kuinka parhaimmat hakijat tavoitettaisiin. Muuraiskangas (18.9.2017) antaa viisi hyvää vinkkiä hakijakokemuksen parantamiseksi, jotka ovat lueteltu alla olevassa kuviossa.



Kuvio 4. Viiden kohdan resepti rekrytoijalle kohti parempia hakijakokemuksia (mukaillen Muuraiskangas 18.9.2017)

Teknologian hyödyntäminen helpottaa huomattavasti sekä rekrytoijan että työnhakijan työtä rekrytointiprosessissa. Esimerkiksi hyvällä rekrytointijärjestelmällä voidaan sujuvoittaa hakuprosessia ja sen jälkitöitä sekä mahdollistaa hakijalle mahdollisimman yksinkertainen työnhaku. Rekrytointiprosessi helpottuu huomattavasti, kun se suunnitellaan ja aikataulutetaan huolellisesti alusta loppuun saakka. Näin ollen pystytään esimerkiksi luomaan selkeä työilmoitus, kun tiedetään, millaista henkilöä työtehtävään etsitään. Mitä tarkemmat kriteerit ja selkeämpi ilmoitus, sen paremmin hakijat pystyvät jo itse määrittelemään soveltuvuutensa, jolloin ohilyönnit vähenevät. (Muuraiskangas 18.9.2017.)

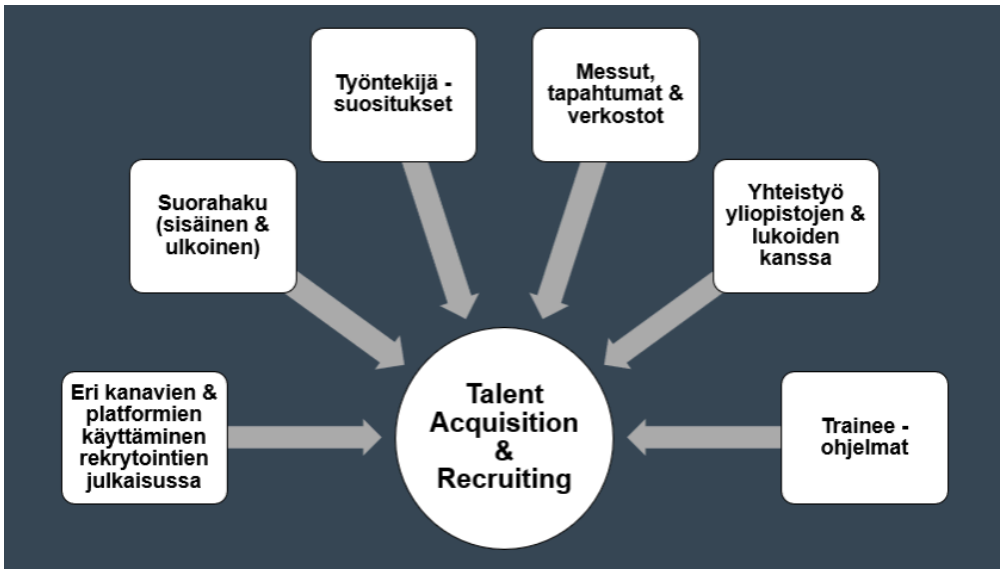
Realistisella aikataululla varmistetaan prosessin sujuva eteneminen sekä se, että kaikki eri vaiheet tulee hoidettua. Kolmantena kohtana Muuraiskangas (18.9.2017) muistuttaa, ettei viestintää voi olla rekrytoinnissa ikinä liikaa. Hakija haluaa olla kokoajan ajan tasalla tulevasta sekä tietää mahdollisimman nopeasti jatkosta. Niin jatkoon menijöille kuin ei-valituille hakijoille on tärkeää antaa hyvä kuva yrityksestä. Ei-valitut hakijat voivat soveltua muuhun työtehtävään tulevaisuudessa tai lähipiiristä voi löytyä potentiaalisia hakijoita, jolloin rekrytointia voidaan pitää osana markkinointia. (Muuraiskangas 18.9.2017.) Viimeisenä vinkkinä Muuraiskangas (18.9.2017) antaa palautteen hankkimisen myös itselleen

eli rekrytoijalle. Näin ollen hakijoilta saamaa palautetta voidaan hyödyntää prosessin kehittämisessä sekä huolehtia sen sujuvuudesta ja sen luomasta hakijakokemuksesta.

Parhaiden osaajien sitouttaminen ja rekrytoiminen on haaste uusien työntekijöiden palkkaamisessa. Tutkimukset ovat osoittaneet työnantajien panostavan nyt enemmän hyvän työnantajamielikuvan rakentamiseen. Yritykset joutuvat kilpailemaan hyvistä työntekijöistä, joten niiden tulee myös erottautua kilpailijoistaan. Pahimmillaan huonolla tai heikolla työnantajakuvalla voi olla kielteisiä vaikutuksia rekrytointiin. (Duunitori 2020.) Työnantajien on oltava valmiita näkemään aikaa, vaivaa ja rahaa positiivisen ja haluttavan työnantajamielikuvan saamisessa. ”Parhaat osaajat jäävät rekrytoimatta, kun työnantajakuva ei ole kohderyhmän silmissä riittävän houkutteleva” (Ahlroth 2018).

Tänä päivä työntekijät odottavat produktiivista, sitouttavaa sekä innoittavaa työkokemusta. Henkilöstöhallinnon tulee keskittyä kehittämään ja ymmärtämään, mitä työntekijät haluavat ja miten työntekijät kokevat työnsä, jotta myös työntekijäkokemusta saadaan parannettua. Sen sijaa, että keskityttäisiin pelkästään työn sitouttamiseen ja kulttuuriin, monet organisaatiot pyrkivät parantaman työntekijöiden kokemuksia kokonaisuutena kokoamalla yhteen kaikki työpaikan, henkilöstöhallinnon ja johtamisen käytännöt, joilla on vaikutusta työntekoon. (Bersin, Flynn & Mazor 28.2.2017.) Hyvällä työntekijäkokemuksella viestitään hyvästä työnantajasta.

Arvolupaus työnantajana on yksi avaintekijä kohti houkuttelevaa työnantajaa. Arvolupauksia voi olla jatkuva työssäoppiminen, työnteon vapaus ja joustavuus tai työtehtävien monipuolisuus. Lupaus täytyy tietenkin olla toteutettavissa ja mukana organisaation päivittäisessä toiminnassa. Työnantajabrändin tulee siis ensinnäkin tiedostaa arvolupauksensa työnantajana sekä pystyä viestimään se kaikissa hakuprosessin vaiheissa. Parhaimmillaan houkuttelevasta ja innoittavasta arvolupauksesta voi syntyä avointen hakemusten virta, jolloin hyvien työntekijöiden löytäminen on helpompaa. (Salminen 13.10.2017).



Kuvio 5. Rekrytointimarkkinointi osana työnantajakuvan rakentamista (Intranet 2020)

Yllä oleva kuva havainnollistaa rekrytointimarkkinointia kohdeyrityksessä. Kohdeyrityksessä rekrytointimarkkinointi on osana työnantajakuvan rakentamista ja se, mitä kanavia käytetään, katsotaan tapauskohtaisesti. Esimerkiksi asiantuntijarekrytoinnit kohdistetaan MeetFrank ja LinkedIn kanaviin, palvelutuotannon ammattilaiset taas Duunitoriin sekä Monsteriin, kun taas opiskelijat tavoitetaan parhaiten Tiituksen tai Tuudon kautta. (Intranet 2020.) Osana positiivisen työnantajakuvan rakentamista, on avoimien työpaikkojen kohdennettu markkinointi eri kanavissa. Rekrytointitiimit tekevät kohdeyrityksessä paljon yhteistyötä myös markkinoinnin ja viestinnän kanssa kasvattaakseen yrityksen tunnettavuutta työnhakijoiden parissa.

Puhuttaessa parhaiden osaajien ja ammattilaisten kiinnostuksen herättämisestä, sitouttamisesta ja rekrytoimisesta, voidaan käyttää useita eri käsitteitä kuten työnantajakuvan rakentaminen, työnantajamielikuva, työntekijäkokemus tai rekrytointimarkkinointi. (Intranet 2020.) ”Onnistunut employer branding voi näkyä esimerkiksi rekrytointien helpottumisena tai parempana työntekijäkokemuksena. Loppujen lopuksi tehokkain tapa luoda hyvä työnantajakuva, on olla hyvä työnantaja.” (Vaisto 2.9.2020.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus tehtiin toimeksiantona kohdeyritykselle. Tässä tutkimuksessa tutkittiin, kuinka työnhakijakokemusta saataisiin parannettua kohdeyrityksessä. Tutkimus toteutettiin 15.10.-30.10.2020 välisenä aikana. Tässä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmän valinta, toteutustapa sekä aineiston analyysi. Seuraavassa luvussa esittelen analysoinnin tulokset.

4.1 Tutkimustyypin valinta

Empiirinen tutkimus jaetaan laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedonhankintamenetelminä käytetään esimerkiksi eri tyyppisiä haastatteluja, havainnointia sekä dokumenttiaineistoja. (Valli & Aaltola 2015, 83.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään kyselyiden, lomakkeiden sekä tilastojen avulla. Määrällisessä tutkimuksessa hyödynnetään laskennallisia ja täsmällisiä menetelmiä, kun taas laadullisessa tutkimusmenetelmässä halutaan ymmärtää kokonaisvaltaisemmin ja syvemmin tutkittavaa asiaa. Määrällinen tutkimus on enemmän mustavalkoista, oikein tai väärin, kun taas laadullisessa tutkimuksessa annetaan tilaa eri näkökulmille, ajatuksille ja tunteille. Haastattelun avulla saadaan henkilökohtaisempaa sekä tarkempaa tietoa ongelmakohdista ja nykytilanteesta.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisesti eli laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto (Valli & Aaltola 2015, 20). Tässä tutkimuksessa käytetään haastattelua aineistonkeruumenetelmänä, sillä haastatteluilla saadaan syvälliset vastaukset tutkimuskysymyksiin. Kun tutkitaan kokemuksia, kaikki ei ole niin mustavalkoista tai samaa linjaa noudattavaa, jolloin haastattelu on hyvä keino saada aineistoa ja syventyä tutkittavaan aiheeseen (Valli & Aaltola 2015, 20). Haastattelun etuina pidetään sen joustavuutta, sillä haastattelun aikana on mahdollisuus selventää, toistaa tai tarkentaa kysymystä ja sen tarkoitusta sekä luoda kysymysten ympärille rentoa keskustelua (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85-86). Tämä mahdollistaa vastausten luotettavuuden ja vähentää väärinymmärtämisen mahdollisuutta. Haastatteluissa voidaan vaihtaa myös kysymysten järjestystä tai muotoa sekä esittää lisäkysymyksiä. Lisäksi haastattelija toimii havainnoitsijana, jolloin vastausten lisäksi huomataan, kuinka kysymyksiin vastataan sekä eleet ja ilmeet. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85-86.)

Haastatteluiden avulla voidaan saada rehellisiä ja luotettavia vastuksia, joissa myös elekieli ja vuorovaikutus luovat laajempaa ja syvällisempää ulottuvuutta. Tähän tutkimukseen

haastattelulla saadaan paremmin tietoa kuin esimerkiksi kyselylomakkeella. Jos mietitään haastateltavan kantilta, lomakkeeseen vastattaisiin suppeasti ja yksinkertaisesti, kun taas haastattelussa, jossa jutellaan aiheesta ja käydään vuoropuhelua, voi tulla ilmi asioita, joita kyselylomakkeessa ei tule ajatelleeksi. Kun halutaan saada tietoa kokemuksista, haastattelu mahdollistaa selittämisen, tarkentavat kysymykset sekä elekielen havainnoinnin. Tiettyjä asioita on vaikea pukea sanoiksi, jolloin elekielellä saadaan ymmärrystä siihen, mitä toinen yrittää viestiä. Näin ollen asiat ymmärretään helpommin oikein sekä saadaan laajempi vastaus kysymykseen. Vallin & Aaltolan (2015, 20) mukaan tärkeintä on se, mitä aineistosta saa irti ja millaisiin johtopäätöksiin tulkinta yltää, sillä laadullisen tutkimuksen kriteereinä ei ole datan määrä vaan pikemminkin analyysin kelvollisuus.

Haastattelun muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Lomakehaastattelu on usein kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, sillä se on kyselyn kaltainen eikä siinä ole mahdollista vuoropuheluun tai keskusteluun. Teema – ja syvähaastattelut taas ovat laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä, joilla saadaan syvällistä ulottuvuutta kysymyksiin. Teemahaastattelussa nimensä mukaan pysytään tietyssä aiheessa ja syvennytään aiheeseen tarkentavien kysymysten kautta. Syvähaastattelu poikkeaa teemahaastattelusta sen avoimuuden osalta. Siinä ei tarvitse varsinaisesti pysyä itse aiheessa, vaan kysymykset ovat vapaamuotoisia. Ideana on tuottaa tarkentavat kysymykset vastausten pohjalta ja sitä kautta saada syvällistä ymmärrystä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-89.)

Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistruktuoituna teemahaastatteluina, jolloin kysymykset rajattiin työnaiheeseen ja sen teemoihin, jotka ovat rekrytointiprosessi, työnhakijakokemus ja työnantajamielikuva. Haastatteluilla selvitettiin työnhakijoiden kokemuksia haastattelemalla uusia työntekijöitä. Rekrytoijia taas haastateltiin työnantajanäkökulmasta vertailun aikaansaamiseksi. Haastatteluissa käytettiin samoja kysymyspohjia muuttaen hieman kysymysten muotoja riippuen siitä, kertoiko haastateltava hakijakokemuksestaan vai työnantajanäkökulmasta. Haastattelussa käytettiin yhtä kysymysrunkoa, josta kysymykset 1-12 oli muotoiltu työnantajanäkökulmaan sopiviksi ja kysymykset 13-22 suunnattiin työnhakijoille.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Teemahaastatteluihin osallistui kohdeyrityksestä 10 haastateltavaa. Haastateltavat pysyvät anonyymeina (liite 4). Haastateltavat valittiin eri tehtävistä, jotta saatiin laajempi kuva tilanteesta ja pystytiin vertailemaan, kuinka rekrytoijat vs. työnhakijat kokevat nykyisen

rekrytointiprosessin ja sitä kautta luoda kehitysehdotuksia. Työnantajanäkökulmasta haastateltavat valittiin sillä perustein, ketkä työskentelevät eniten rekrytointiprosessien parissa. Lisäksi työnhakijanäkökulmaan valittiin muutaman esimiehen avulla lähiaikoina palkattuja työntekijöitä, jotka olivat halukkaita antamaan haastattelut. Rekrytointitiimeissä hoidetaan niin pääkaupunkiseudun kuin Pohjois-Suomenkin rekrytoinnit, minkä takia haastateltavat ovat valittu eri työtehtävistä sekä eri alueilta. Kaikki haastatteluun osallistuneet tavoitettiin sähköpostitse. Haastattelukutsut löytävät tämän työn lopusta (liite 1 & 2).

Haastattelut toteutettiin 15.10.2020-30.10.2020 välisenä aikana pääosin videopuheluina Microsoft Teams-sovelluksen kautta. Osa haastatteluista toteutettiin puhelinhaastatteluina. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluita ja ne nauhoitettiin. Haastatteluiden aikana kirjoitettiin muistiinpanoihin avainkohtia sekä otettiin ylös aikoja, jolloin haastateltava mainitsi hyviä pointteja, joita pystyttiin hyödyntämään suorina lainauksina tutkimustuloksissa. Haastatteluihin oli varattuna tunti per haastateltava ja haastatteluiden kestot vaihtelivat 25 minuutista tuntiin. Haastatteluilla pyrittiin saamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin, jotka ovat millainen hakijakokemus työnhakijoilla on, miten työnhakijakokemusta tulisi kehittää, millaisena rekrytointiprosessi koetaan olevan tällä hetkellä sekä millainen työnantajamielikuva kohdeyrityksellä on. Tutkimuskysymyksiin lähettiin paneutumaan teorian ja kirjallisuuden avulla. Teoriaa lukiessa syntyi oivalluksia sekä pystyi hahmottamaan, mitä haastattelussa kannattaa kysyä ja mitkä asiat ovat tärkeitä hakijakokemusta tutkittaessa.

Haastattelun rakennetta lähdettiin miettimään teorian kautta. Näpärän (1.6.2016) mukaan suunnitteluvaiheessa on hyvä muistaa mitä kysytään, keneltä ja miten. Jokainen haastateltava on yksilö, jolloin vastaukset sekä tulkinta vaihtelee. Hyvässä tutkimuksessa hyödynnetään teoriaa, kirjallisuutta sekä luovaa ideointia, jotta vastaukset voidaan fiksusti perustella sekä tehdä johtopäätöksiä (Valli & Aaltola 2015, 35). Tutkimuksen haastattelukysymykset rakennettiin teorian sekä omien huomioiden perusteella, jotta kysymyksissä säilyi johdonmukaisuus ja niiden avulla saatiin ratkaisuja ongelmaan. Haastattelun runko oli jaettuna teemoihin ja jokaiseen teemaan oli suunniteltu avoimia kysymyksiä, jotta haastattelu pysyi aiheessa. Haastattelurunkoa suunniteltaessa noudatettiin Vallin & Aaltolan (2015, 36) vinkkiä siitä, ettei kannata olla liian pitkiä kysymyslistoja tai muistiinpanoja, vaan karkea teemarunko esimerkiksi mind mappina tai luettelomerkintöinä. Kysymykset ja avainsanat kirjoitettiin luetteloksi ja kysymykset 1-12 olivat suunnattu rekrytointitiimille työnantajanäkökulmasta ja kysymykset 13-22 olivat hakijanäkökulmasta työnhakijoille (liite 3). Kysymykset olivat puolistruktuoituja, jolloin vastauksiin jäi tulkinnanvaraa, mutta kuitenkin pysyttiin itse teemassa. Ilman selkeää kysymysrunkoa, haastattelu olisi voinut lähteä väärää suuntaa ja ohi aiheen, jolloin pahimmassa tapauksessa vastaukset eivät olisi ollut

käyttökelpoisia. Strukturoiduilla kysymyksillä taas vastukset olisi jäänyt liian niukaksi ja rajannut pois luovaa ajattelua. Tämän takia käytettiin puolistruktuoituja kysymyksiä teemahaastattelun muodossa, mikä osoittautui toimivaksi.

Kysymysten ja haastattelurungon suunnittelun jälkeen huomiotiin Näpärän (1.6.2016) antamaa ohjetta tutkimuskysymysten testaamisesta ennen niiden käyttöä varsinaisessa haastattelussa, jotta varmistetaan haastattelun hyödyllisyys tutkimusaiheen suhteen. Jos kysymykset ohjaavatkin keskustelua väärään suuntaan, pahimmillaan vastaukset osoittautuvatkin hyödyttömiksi ja haastattelu on suoritettava uudelleen (Näpärä 1.6.2016). Haastattelukysymykset esitettiin kahdelle henkilölle, jotka eivät työskentele kyseisen aiheen parissa. Kahteen kysymykseen vastaukset poikkesivat siitä, miten kysymykset oli ajateltu. Nämä kysymykset muotoiltiin uudelleen heidän vastausten ja kommenttien perusteella ennen varsinaista haastattelua.

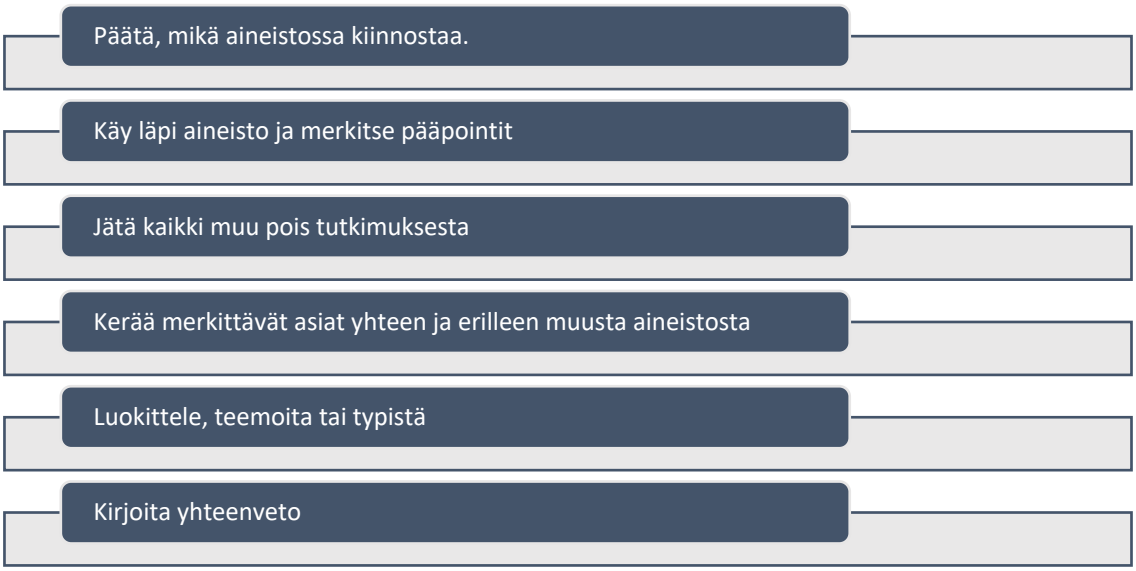
Kun haastattelurunko oli valmis, lähetettiin sähköpostikutsut haastatteluun valituille henkilöille. Suurin osa haastateltavista oli jo etukäteen tiedossa ja heille lähetettiin kutsut ensimmäiseksi. Kutsussa (liite 1) esitellään lyhyesti opinnäytetyönaihe sekä ketä haastatellaan ja miksi. Kutsu lähetettiin rekrytointitiimeille. Osa asiantuntijapuolen rekrytointitiimistä on työskennellyt myös tuotantopuolen rekrytointitiimissä, minkä takia he pystyvät vertailemaan prosesseja ja tuomaan omia näkemyksiä ja kokemuksia esiin. Toinen kutsu (liite 2) suunnattiin uusille työntekijöille, joita haastateltiin työnhakijakokemuksesta. Heidän tavoittaminen oli hieman hankalampaa. Rekrytoijat antoivat muutaman esimiehen nimen, jotka olivat juuri palkanneet uusia työntekijöitä. Esimiesten kautta tavoitettiin halukkaat vapaaehtoiset haastateltavat puhelimitse ja pystyttiin sopimaan haastatteluajat. Tuotannonpuolen työntekijöillä ei ole työsähköpostia tai Teams -sovellusta käytössä, minkä takia heidän haastateltiin puhelimitse.

Yksi haastatteluista toteutettiin englannin kielellä, joka antoi hieman lisähaastetta haastattelun etenemiselle. Kysymykset käännettiin englanniksi käyttäen samaa runkoa kuin muissakin haastatteluissa. Haastattelu sujui yhtä sujuvasti kuin suomenkielisetkin haastattelut alun jännityksestä huolimatta. Haastattelussa haasteena oli kielimuuri, sillä englanti ei ollut haastattelijan eikä haastateltavan äidinkieli. Haastattelun edetessä kuitenkin yhteisymmärrys syntyi hyvän pohjustuksen ja lisäkysymysten kautta. Jos vastaus meinasi lähteä sivusuuntaan varsinaisesta kysymyksestä, käytettiin silloin tarkentavia kysymyksiä, jolloin saatiin vastaus haluttuun kysymykseen.

Vallin & Aaltolan (2015, 33) mukaan haastattelun alussa ei kannata hypätä suoraan aiheeseen vaan pohjustaa tilannetta esipuheella. Sen tarkoituksena on rentouttaa ja vapauttaa ilmapiiriä niin, että luonteva keskustelu kysymysten ympärillä on mahdollista. Haastatteluiden alussa pohjustettiin tarkemmin, miksi haastattelu tehdään. Tämän jälkeen esiteltiin teemat, jotka olivat rekrytointiprosessi, työnhakijakokemus ja työnantajamielikuva. Alussa kysyttiin lupa nauhoittamiselle ja kerrottiin haastateltavan pysyvän anonyymina eikä tunnistettavia suoria lainauksia käytetä. Haastatteluissa oli käytössä kaksi kysymysrunkoa (liite 3), joista toinen oli rekrytoijille ja toinen uusille työnhakijoille. Näiden kysymykset erosivat hieman näkökulman mukaan. Kaiken kaikkiaan jokainen haastattelu sujui sulavasti ja eteni omalla painollaan. Mikään haastattelu ei mennyt täysin samalla tavalla ja kysymyksiä muotoiltiin tilannekohtaisesti sekä kysymystyylit vaihtelivat. Haastatteluissa käytettiin lisä- ja tarkentavia kysymyksiä, jolloin saatiin laajempi kuva ja ymmärrys asiasta. Haastatteluiden lopussa kiitettiin haastateltavaa ajasta ja vaivannäöstä. Ihmiset ymmärtävät ja tulkitsevat kysymykset omalla tavallaan, mutta on muistettava jokaisen vastauksen olevan potentiaalisesti arvokas ja vastausten arvokkuudesta tulee myös muistuttaa haastateltavia (Näpärä 1.6.2016).

4.3 Aineiston analyysi

Kun aineisto on kerätty, se täytyy analysoida. Analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia, joka on Tuomen ja Saarijärven (2018, 103) mukaan perinteinen teoreettinen kehys ja useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin. Alla olevaa runkoa on käytetty yleisesti kuvaamaan laadullista analyysia, jota myös käytettiin tämän tutkimusaineiston analysoimisessa. Laadullisessa aineistossa tulee ilmi usein paljon uusia ja kiinnostavia asioita, joka hankaloittaa turhien asioiden poisjättämisen tutkimuksen kannalta. ” Se, mistä juuri tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, näkyy tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimusongelmasta. Niiden pitää olla linjassa raportoidun kiinnostuksen kohteen kanssa.” (Tuomi & Saarijärvi 2018, 105.)



Kuvio 6. Kuvaus laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisestä (mukaillen Tuomi & Saarijärvi 2018, 105)

”Ensimmäinen vaihe haastatteluiden tekemisen jälkeen on niiden kirjoittaminen puhtaaksi eli litterointi” (Valli & Aaltola 2015, 42). Haastattelut nauhoitettiin Teamsissa sekä puhelinhaastattelut nauhurilla, jonka jälkeen nauhoitukset litterointiin tutkimustulosten analysointia varten. Jokainen haastattelu kirjoitettiin puhtaaksi omaksi tiedostokseen, pääpiirteittäin, jättäen pois epärelevantit sanat kuten täytesanat ja huokaukset. Vastauksia verrattiin tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin ja värikoodeilla korostettiin tärkeimmät pointit sekä lihavoitiin lauseet, joita voitiin käyttää suorina lainauksina tuloksia esiteltäessä. Tämän jälkeen kerättiin jokaisesta tiedostosta tutkimuksen kannalta oleellisimmat pääpointit ja laitettiin ne yhdelle tiedostolle, jossa pohjana oli haastattelurunko. Jokaisen teeman ja sen kysymyksien alle tuotiin haastatteluista tärkeimmät vastaukset, jolloin saatiin vastaukset ryhmiteltyä teemoittain niin, että kaikkien vastaukset olivat saman kysymyksen alla.

Kun haastatteluiden vastaukset olivat loogisesti järjestettyinä yhdessä tiedostossa, verrattiin vastauksia keskenään. Haastateltavien kesken oli paljon yhteneväisiä vastauksia ja samantapaisia kokemuksia, mutta myös eroavaisuuksia. Kun tutkitaan kokemuksia on muistettava, että jokainen kokee asiat eri tavalla. Toinen pitää toimintatapaa sujuvana ja yksinkertaisena, kun taas toinen voi pitää sitä hyvinkin monimutkaisena. Tämä näkyi tutkimuksessa esimerkiksi HR-järjestelmän käyttämisen suhteen. Osa kokee sen yksinkertaiseksi, kun taas osalle se tuottaa päänvaivaa. Tutkimustulokset esitellään teemoittain. Kysymyksistä on luotu taulukoita ja kuvioita tulosten hahmottamiseksi. Vastausten yhteen-

vetoa verrattiin teoriaan, jonka pohjalta rakennettiin kehitysehdotuksia sekä saatiin johtopäätelmät. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimustulokset teemoittain, jonka jälkeen luvussa kuusi on kerrottuna kehitysehdotukset ja johtopäätökset.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Tutkimustuloksia tarkastellaan aihealueittain, jotka ovat rekrytointiprosessi, työnhakijakokemus ja työnantajamielikuva. Saatuja tuloksia esitellään työnantaja- ja työnhakijanäkökulmista. Yhteensä haastateltavia oli 10, joista kuusi vastasi työnantajanäkökulmasta ja neljä työnhakijakokemuksestaan.

5.1 Rekrytointiprosessi

Asiantuntijapuolen rekrytoijilla on samaan aikaan keskimäärin 5-10 rekrytointia, joihin tulee kymmeniä hakemuksia, kun taas tuotannonpuolella hakemuksia tulee satoja, kymmeniin eri rekrytointeihin. Jokainen rekrytointi tulisi edetä rekrytointiprosessikaavion mukaan, minkä omistajuus on asiantuntijapuolen rekrytointitiimillä. Prosessin vaihteet riippuvat kuitenkin rekrytoijasta, volyymeista, työtehtävästä sekä alueesta, johon työntekijää ollaan rekrytoimassa.

Asiantuntijapuolella esimiesten osallisuus vaikuttaa merkittävästi prosessin etenemiseen, sillä esimies hoitaa pääosin hyvin itsenäisesti rekrytointiprosessin ja rekrytoija on enemmänkin vain tukihenkilönä. Osa esimiehistä tarvitsee enemmän tukea kuin toiset. Esimerkiksi työilmoituksen laatimisessa osa esimiehistä tekee ilmoituksen kokonaan itse julkaisuun asti, kun taas osa haluaa apua ilmoituksen suunnittelussa. Jokaisessa rekrytoinnissa sovitaan erikseen esimiehen kanssa, kuinka paljon rekrytoija on mukana prosessissa. Yleisesti ottaen rekrytoijat hoitavat työilmoituspohjat, materiaalit, aloituspalaverit esimiehen kanssa, hakijaviestinnän sekä tarvittavat taustaselvitykset. Esimies taas on vastuussa hakijoiden karsimisesta, haastatteluista, palkatun henkilön valitsemisesta sekä työtarjouksen esittämisestä. (H1 & H2.) Rekrytointiprosessissa on siis tärkeintä esimiehen ja rekrytoijan välinen kommunikointi, jotta prosessi on sujuva ja kaikki vaiheet tulee hoidettua. Alla olevaan taulukkoon on listattuna esimiehen ja rekrytoijan vastuualueet asiantuntijapuolella.

Taulukko 2. Esimiehen ja rekrytoijan vastuualueet asiantuntijapuolella

Esimies	Rekrytoija
Hakijoiden karsinta	Aloituspalveri esimiehen kanssa
Haastattelut	Työpaikkailmoitus
Valinnat	Materiaalit
Työtarjous	Hakijaviestintä
	Taustaselvitykset

Tuotannossa esimiehet eivät juurikaan ole mukana rekrytointiprosessissa vaan rekrytoijat hoitavat sen alusta loppuun saakka. Prosessin kulku vaihtelee rekrytoijan mukaan eikä tuotannonpuolella niinkään noudateta tiettyä kaavaa. Jokaiselle rekrytoinnille on oma vastuurekrytoija, jonka tehtävänä on huolehtia työilmoitusten teko, markkinointi ja mainonta, hakemusten käsittely ja karsinta, haastattelut, hakijaviestintä sekä työsopimuksen laatiminen. Koska kyseessä on massarekrytoinnit, esimerkiksi haastatteluissa on mukana useampi rekrytoija ja kollegat auttavat toinen toistaan tarvittaessa. Kaikkiin hakijoihin, jotka osoittavat kiinnostusta työpaikkaa kohtaa, ollaan yhteydessä ja haastatellaan. Jos hakija vaikuttaa potentiaaliselta heti haastattelussa, hänelle tarjotaan paikkaa ja sovitaan suoraan perehdytyksestä. (H4 & H5.)

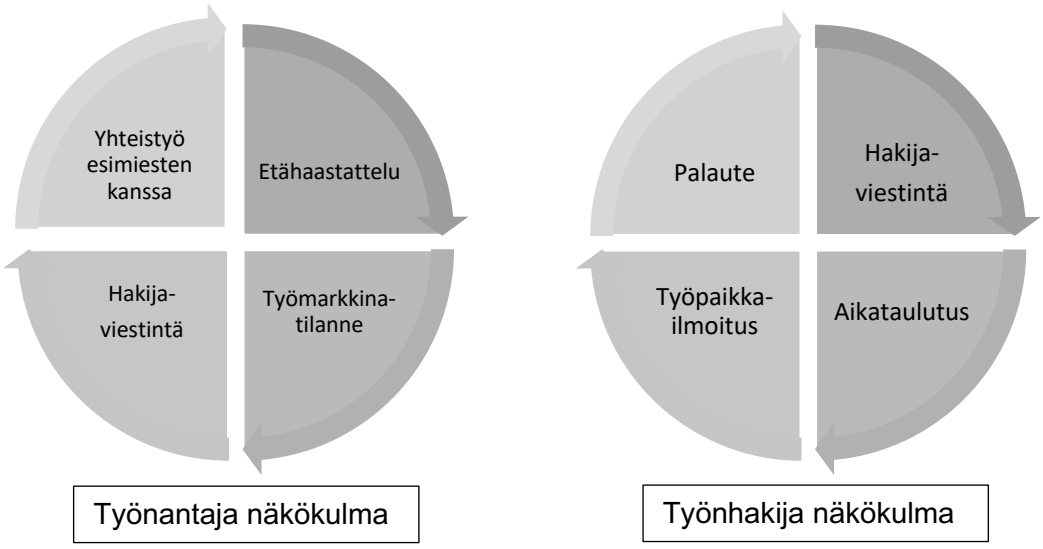
Kaikki haastatellut työnhakijat osallistuivat yksilöhaastatteluihin ja puolet työhaastatteluista toteutettiin kasvotusten ja puolet puhelimitse. Haastattelijat olivat ystävällisiä ja esittivät relevantteja kysymyksiä itse työtehtävään liittyen. Puolet hakijoista palkattiin suoraan ja ilmoitettiin perehdytyspäivän ajankohta jo haastattelun lopussa. Puolet hakijoista taas jäi odottamaan päätöstä ilman arviota ajasta. Toiselle ilmoitettiin parin päivän kuluessa, mutta toinen sai tietää vasta reilu viikon päästä. Tiedon saamiseen ei vaikuttanut haastattelutyyppi.

Työnantajanäkökulmasta yleisiä ongelmia ovat etähaastattelut, työmarkkinatilanne, yhteistyö esimiehien kanssa sekä hakijaviestintä. Tänä vuonna (2020) on valinnut COVID-19 pandemia, joka on muuttanut paljon totuttuja käytänteitä. Esimerkiksi haastattelut ovat toteutettu tänä vuonna pääosin etänä joko puhelimitse tai Microsoft Teams -videopuheluilla. Haasteina on huomattu niiden luettavuus siihen, onko oikea henkilö ollut haastateltavana, sillä henkilöllisyyttä on vaikea puhelimitse todistaa sekä esimerkiksi hakijan kirjoitustaitoa ei ole pystytty etänä testaamaan. Normaalioloissa pyydetään täyttämään esitietolomake ja näyttämään henkilöllisyystodistus näiden asioiden varmistamiseksi (H3). Myös hakijan persoonallisuus ja luonne ei tule niin hyvin esiin kuin kasvotusten. Työmarkkinatilanne on myös yleisesti koettu haasteena, sillä tuotannon työtehtävissä vaihtuvuus on suuri ja ongelmana on löytää pysyviä työntekijöitä, jotka viihtyisivät pidempään. Jo pelkkien hakijoiden määrä on ajankohdasta riippuen hyvin vaihtelevaa, mutta nyt pandemian takia, se on pysynyt hyvinkin korkeana ja ihmiset ovat hakeneet enemmän kyseisiin työtehtäviin. (H4.)

Yhteistyö esimiesten kanssa koetaan haasteena asiantuntijapuolella. Rekrytoijat eivät ole vahvasti mukana itse prosessissa, sillä esimiehet toimivat usein itsenäisesti eikä ota apua vastaan. Näin ollen myös kommunikointi esimiehen ja rekrytoijan välillä on usein takkuilevaa. Yhteistyötä esimiehen ja rekrytoijan välillä on selkeyttänyt liiketoimintajaot rekrytoijille

eli yhdellä liiketoimintayksiköllä on tietty rekrytoija, kuka hoitaa kaikki sen yksikön rekrytoinnit. Haastatteluiden mukaan esimiehet eivät kommunikoi tarpeeksi rekrytoijia siitä, missä mennään. Hakijaviestintä on rekrytoijien vastuulla, mutta he eivät aina tiedä, kuka hakijoista on päässyt jatkoon ja kuka hylätty. Esimiehet eivät muista tai viitsi siirtää hakijoita järjestelmässä oikein ja informoida rekrytoijaa. Tämä aiheuttaa sen, että rekrytoijat joutuvat kyselemään ja kalastelemaan tietoja siitä, missä mennään ja kehen tulisi olla yhteydessä. Esimiehen ja rekrytoijan välisellä kommunikoinnilla on suora vaikutus hakijaviestintään.

Työnhakijat mainitsivat kehittämiskohteina hakijaviestinnän, aikataulutuksessa pysymisen, palautteenannon sekä työtehtävien kertomisen jo työpaikkailmoituksessa. Hakijaviestinnässä tulisi muistaa väliaikatietojen tärkeys, jottei hakija ole hetkeäkään tiedottomana. ”Yrityksen tehtävänä on olla proaktiivinen hakijaa kohtaa” (H6). Vaikka alussa yhteydenotto tulisi nopeasti, mutta väliaika tiedot uupuvat tai hakija ei tiedä, millä aikavälillä häneen ollaan yhteydessä, muuttuu kokemus nopeasti huonompaan suuntaan ja hakijalta hiipuu hetki hetkeltä mielenkiinto yritystä kohtaan. Puolet hakijoista kokivat heikkoa yhteydenottoa valintapäätöksen jälkeen. ”Ei kerrottu tarkkaa päivää, milloin alkaa työt tai monelta. Oltiin vain ilmoitettu, että toukokuun aikana. No huhtikuun lopussa jouduin soittamaan esimiehelle ja siitä parin tunnin päästä tuli viesti, jossa infottiin ensimmäisen viikon aikataulut.” (H7.) Lisäksi aikataulut eivät pitäneet paikkaansa kyseisen hakijan kohdalla, vaan rekrytointi venyi kahden kuukauden pituiseksi. Muilla hakijoilla rekrytointiprosessi kesti noin viikon verran. Kaikki hakijat kokivat työilmoituksen olevan puutteellinen informaation suhteen. Työpaikkailmoituksissa tulisi ilmetä työtehtävän kannalta tärkeimmät asiat, mutta nyt kolme hakijaa neljästä ei tiennyt, mille alueelle on hakemassa, kun taas yksi neljästä ei tiennyt tuleeko työskentelemään henkilö -vai yritysasiakkaiden kanssa. Myöskään keneltäkään hakijoista ei kysytty tai annettu palautetta rekrytointiprosessista. Hakijat olisivat vastanneet palautekyselyyn, mikäli sellainen olisi lähetetty. Myöskin palautetta omasta onnistumisesta jäätiin kaipaamaan. Kuviossa 7 on koottuna kehittämiskohdat työnantaja- sekä työnhakijanäkökulmista.



Kuvio 7. Kehittämiskohdat työnantaja- sekä työnhakijanäkökulmista

Rekrytointiprosessi koetaan pääosin kuitenkin sujuvana ja hakijoille on jäänyt positiivinen kuva vastoinkäymisistä huolimatta. ”Asiantuntijapuolella rekrytoijien jakaminen per liiketoimintayksikkö on selkeyttänyt kommunikointia sekä kokonaiskuvaa, kun tiedetään kehen ollaan yhteydessä sekä opittu tuntemaan, millaisia henkilöitä työtehtäviin halutaan” (H1). Osa myös kokee, että kommunikaatio esimiesten kanssa on avointa ja matalalla kynnyksellä, jolloin prosessi toimii. Panostusta on lisätty myös hakijakokemukseen asiantuntijapuolella kiitoskorttien, systemaattisen hakijapalautteen sekä esimiespalautteen kautta. Rekrytoijilla on aktiivisempi rooli kuin ennen, mikä koetaan jo parannuksena aiempaan. Lisäksi Workday- järjestelmän myötä asiantuntijapuolen rekrytoinnin sujuvoituvat ja yksittäisten hakijoiden käsitteleminen sekä prosessit ovat selkeät ja nopeat. Ennen uutta järjestelmää työsuhteeseen liittyvät asiat olivat hajautettuna useaan eri järjestelmään ja usealle eri henkilölle, mikä vaikeutti niin HR-henkilöiden että työntekijöiden työskentelyä. Esimerkiksi, jos työntekijän tilinumero vaihtui, hänen tuli olla yhteydessä HR-assistenttiin, joka ilmoitti asiasta AskHR -tiimille, ketkä syöttivät tilinumeron järjestelmään. Nyt uuden Workdayn myötä työntekijä voi itse käydä muokkaamassa tietojaan. (H1.)

Tuotannossa taas koetaan hyvä tahtotila ja halu saada työntekijöitä palkattua nopeasti ja tehokkaasti keinolla millä hyvänsä. Vaikka ulospäin prosessit eivät välttämättä ole selkeimmät ja niissä on paljon poikkeuksen poikkeuksia, jokainen rekrytoija tietää, mitä tekee. Massarekrytoinnin kaavio koetaan toimivana ja hyvänä ohjenuorana taustalla, joka mahdollistaa valtavien volyymien hallinnan. Tuotantopuolen rekrytoinneissa on käytössä Evergreen, joka toimii kandidaattipoolina. Toiminto sopii erityisesti laajoihin ja jatkuviin rekrytointeihin, joissa on suuret volyymit, korkea vaihtuvuus ja laajasti positioita. Pooli on

vain rekrytoijien käytössä, jotka tekevät esivalinnat ja siirtävät nämä esimiesten omiin rekrytointipyyntöihin.

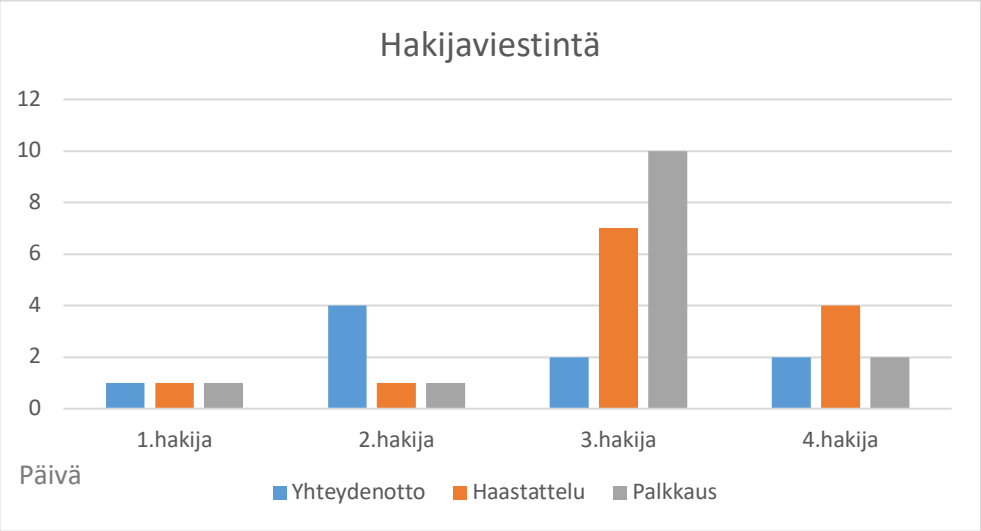
Hakijakriteerit ovat pidetty alhaisina, jolloin on matala kynnys hakea työpaikkaa ja saada se. Viestintä koetaan nopeana ja jokainen hakija kontaktoidaan. Työnhakijat taas kokivat esimiesten ja rekrytoijien olevan mukavia ja ystävällisiä, mikä loi jo ensikontaktista lähtien hyvän tunnelman. Myös kolme neljästä piti prosessia sujuvana ja tehokkaana. Tasa-arvoisuus nousi myös esiin tärkeänä piirteenä, sillä työnhakijoissa on eri ikäisiä ja eri taustaisia hakijoita. ” Jännitin kauheasti ensimmäistä haastattelua, sillä englantini ei ollut vahva. Haastattelija kuitenkin selitti asiat rauhallisesti ja käytti elekieltä sekä oli todella ystävällinen. Rohkaisin myös ystäviäni hakemaan kohdeyritykseen.” (H9.) Hakemuksen täyttö Workday-järjestelmässä on myös sujuvaa kaikkien työnhakijoiden kesken. Hakulomake on yksinkertainen ja nopea täyttää.

Taulukko 3. Mitkä asiat toimivat rekrytointiprosessissa?

Asiantuntijapuolen rekrytoijat	**Tuotannonpuolen rekrytoijat**	**Työnhakijat**
Rekrytoijien aktiivisempi rooli	Halu palkata työntekijöitä	Ystävälliset rekrytoijat ja esimiehet
Fokus hakijakokemuksessa	Nopea ja tehokas prosessi	Tehokas prosessi
Työnjako liiketoimintayksiköittäin	Työnjako	Tasa-arvoisuus hakijoiden välillä
Workday	Matala kynnys hakea	Workday
	Massarekrytointi	

Rekrytointiprosessin aikataulut vaihtelevat merkittävästi. Asiantuntijapuolen rekrytoinnit kestävät pidempään kuin tuotantopuolen. Asiantuntijapuolella kokonaisprosessin tavoiteaika on 4-6 viikkoa ja hakijaan tulisi olla yhteydessä 1-2 viikon aikana hakemuksen jättämisestä. ”Tuotannossa parhaimmillaan hakemuksen jättämisestä on mennyt muutama tunti, kun hakija onkin jo haastattelussa ja seuraavana päivä perehdytyksessä” (H5). Keskimäärin tuotannossa prosessi kestää 6-10 päivää ja hakijaan ollaan yhteydessä 1-14 päivän aikana. Työilmoitukset saattavat olla pitkääkin auki, mutta hakijoita palkataan tiheeseen tahtiin suuren kysynnän vuoksi, jolloin myös rekrytoinnin on oltava nopeaa. Puolet tutkimukseen haastatelluista työnhakijoista palkattiin alle viikon sisällä työhakemuksen lähettämisestä, kun taas pisimmillään yhdellä hakijalla kesti kaksi kuukautta. Alla olevaan kuvioon on hahmoteltuna ajat päivinä, milloin hakijaan on oltu yhteydessä. Hakemuksen lähettämisestä ensimmäiseen yhteydenottoon meni 0-4 päivää. Työhaastattelu toteutui

kahdella hakijalla ensimmäisen yhteydenoton aikana, kun taas kaksi hakijaa joutui odottamaan neljästä päivästä seitsemään päivään. Haastattelun jälkeen päätöksestä ilmoitettiin kolmelle hakijalle kahden päivän sisällä, mutta yksi hakijoista joutui odottamaan 1,5 viikkoa. Esimerkiksi hakijalla kolme meni hakemuksen lähettämisestä kaksi päivää yhteydenottoon ja siitä seitsemän päivän kuluessa oli haastattelu. Päätöstä hakija joutui odottamaan kymmenen päivää haastattelun jälkeen.



Kuvio 8. Toteutunut hakijaviestintä

Hakijaviestintä on pääosin rekrytoijien vastuulla ja jokainen hakija viestitään, oli kyseessä sitten tuotannon -tai asiantuntijapuolen työnhakija. Kun hakemus on lähetetty, järjestelmästä lähtee automaattinen viesti ”Kiitos hakemuksestasi!”. Viestissä ilmoitetaan, että hakemus on saapunut ja kaikki hakemukset käsitellään, jonka jälkeen hakijaan ollaan yhteydessä. Asiantuntijapuolella viestintää hidastaa ja vaikeuttaa esimiesten ja rekrytoijan välinen kommunikointi. Koska esimiehet tekevät hakijoiden karsinnat sekä valinnat, heidän tulisi pitää rekrytoijat ajan tasalla, jolloin taas rekrytoija pystyy pitämään hakijat ajan tasalla. Rekrytoijat joutuvat hoputtamaan esimiehiä valinnoissa sekä muistuttamaan hakijoiden siirtämistä järjestelmässä oikein. Workday -järjestelmässä hakijan voi luokitella suoraan ”jatkoon” tai ”hylätty” kategoriaan, josta rekrytoija näkee kenelle viestitään ja mitä. ”Tähän ei voi kuitenkaan luottaa, sillä esimiehet muuttavat mieltään ja välillä onkin haastatellut ”hylätyt” kategoriassa olleita” (H1). Esimiehet viestivät haastatteluun kutsutut hakijat sekä työtehtävään palkatun hakijan, mutta hylättyjen hakijoiden viestintä on kokonaan rekrytoijien vastuulla.

Tuotannossa hakijaviestinnän hoitaa rekrytoijat, jolloin viestintä koetaan selkeäksi, kun jokainen rekrytoija huolehtii omista rekrytoinneistaan. Hakemuksia käydään läpi jo hakuaikana ja potentiaaliset hakijat pyydetään haastatteluun sähköpostitse tai tekstiviestillä sekä

osalle tehdään suoraan puhelinhaastattelu. Hakijaan ollaan yhteydessä alle viikon sisällä hakemuksen jättämisestä, osa pyydetään suoraan haastatteluun, toisille laitetaan lisäkysymyksiä, jos hakemus on tullut esimerkiksi Botin eli robotin kautta sekä hylätyille laitetaan hylkyviestit massana pari kertaa kuukaudessa. Hylätyille pyritään lähettämään viestit 14 päivän sisään hakemuksen lähettämisestä. Pyrkimyksenä on, ettei hakijoita pidetä epätietoisuudessa sekä ilmoitettaisiin, mikäli prosessi viivästyy. ”Yhtenä ongelmana on huomattu se, ettei rekrytointijärjestelmä herjaa väärästä sähköpostiosoitteesta. Näin ollen kaikki hakijat eivät saakaan viestiä, jos he ovat ilmoittaneet osoitteen väärin eikä rekrytoijat tiedä, ettei viesti ole lähtenyt ennen kuin hakija on itse yhteydessä ja luulee, että hänet on unohdettu.” (H3.)

Vaikka hylkyviestit lähetetään massaviesteinä, jokainen viesti lähetetään manuaalisti ja personoidaan kyseiseen tehtävään sopivaksi. Kaikkiin hakijaviesteihin on olemassa viestipohjat, joita rekrytoijien tulisi käyttää. Pohjat ovat suunniteltu uuden brändin mukaiseksi ja niissä on huomioitu uusi puhetyyli ja ystävällinen sävy. On huomattu, ettei kaikki rekrytoijat kuitenkaan käytä sovittuja pohjia vaan kirjoittavat viestit oman mielen mukaisesti. Ongelmana omissa viesteissä on puhetyyli, sillä osa viesteistä on tylyjä, mikä antaa ikävän ja välinpitämättömän kuvan hakijalle. (H7 & H2.) Asiantuntijapuolella viestipohjia noudatetaan enemmän, sillä rekrytointiprosessin omistajuus on heidän tiimissä. ”Rekrytoijat ovat painottaneet niiden käyttöä esimiehille sekä rekrytoijille, mutta palautetta ei aina osata ottaa vastaan saatikka tehdä muutosta omaan toimintaan” (H1). Hylkyviestien perusteluina käytetään usein vaadittuja kriteereitä tai kerrotaan ominaisuudet, joita kyseisessä rekrytoinnissa on painotettu. Jokaiselle hakijalle annetaan myös mahdollisuus palautteeseen laittamalla yhteystiedot viestiin tai mahdollisuus vastata kyseiseen sähköpostiin. Haastatteluihin edenneet hakijat viestitään henkilökohtaisesti, yleensä soittaen.

Työpaikkailmoituksien tulisi noudattaa mallipohjaa, jonka asiantuntijapuolen rekrytoijat ovat tehneet uuden brändin mukaisesti. ”Välillä esimiehet tai tuotannon rekrytoijat sooloilevat tai käyttävät vanhoja pohjia työpaikkailmoitusten kanssa, jolloin ilmoitus ei noudata kohdeyrityksen sovittua ilmettä” (H2). Työilmoituksessa halutaan painottaa hakijalähtöisyyttä ja kertoa, mitä yritys voi tarjota hakijalle eikä niinkään, mitä yritys vaatii hakijalta. Myös pitkästä kriteerilistasta on luovuttu ja vain tärkeimmät ominaisuudet mainitaan.” Ilmoituksella autetaan hakijaa hahmottamaan, onko työpaikka hänelle mieleinen ja se, mitä hän etsii ”(H6). Työpaikkailmoituksessa tulee ilmi myös yhteystiedot, työnkuva sekä lyhyt yritysesittely. Myös työnhakijat mainitsivat nämä asiat työilmoituksista. Kuitenkin ilmoituksissa ei lukenut aletaanko esimerkiksi hakemuksia käymään läpi jo hakuaikana tai milloin hakijoihin ollaan yhteydessä. Yhteystiedot olivat ilmoitettuina lisäkysymyksiä varten. Työilmoituksessa kerrottiin suppeasti työnkuva, mutta hakijat eivät tienneet kaikkia työtehtävän

kannalta tärkeimpiä ominaisuuksia. ”Alue olisi hyvä olla tiedossa, kun hakee paikkaa, sillä keskellä yötä ei kulje julkinen liikenne ja monella meistä ei ole autoa käytössä” (H9). ”Varsinaiset työtehtävät tulivat ilmi vasta haastattelussa” (H8).

Työilmoitusta ei koeta kilpailijoista erottuvana, sillä työsuhde-edut tai työtehtävät eivät ole asioita, joilla voisi houkutella hakijoita. Ilmoitus koetaan enemmänkin ytimekkääksi, helposti lähestyttäväksi sekä vedotaan suureen ja vakaaseen yritykseen. Osa työtehtävistä ei ole suosituimpia tai itsessään houkuttelevia, jolloin ilmoituksessa yritetään herätellä hakijan mielenkiintoa työn hyvillä puolilla kuten mahdollisuus tienata lisätuloja sekä liikkua, ulkoilla ja kuntoilla työpäivän aikana. Työilmoituksen ja hakemuksen hyvinä puolina hakijat mainitsivat hakemisen helppouden ja nopeuden, sillä ilmoitus oli lyhyt ja ytimekäs. Myös yhdellä hakijoista suomi ei ole äidinkielenä, jolloin englannin kielinen ilmoitus koettiin positiivisena. Työnimikkeestä ja kohdeyrityksen alasta pystyi päätellä, millainen työtehtävä kyseessä, vaikka työnkuva oli ilmoitettu suppeasti. (H8.)

Workday on lanseerattu tämän vuoden syyskuussa (2020), joten kaikki vielä totuttelevat käyttämään uutta järjestelmää. On kuitenkin huomattu, ettei Workday sovellu massarekrytointiin sen jäykkyyden ja byrokraattisuuden takia. ”Hakijoiden käsittely ja hakemusten hallinta on hankalaa ja sekavaa, jolloin pelätään, että jokin tärkeä asia tai osa hakijoista niin sanotusti hukkuu” (H4). Järjestelmän säännöksiä ei pystytä räätälöimään kaikkien toiveiden mukaan, jolloin se ei ole joustava eikä palvele kaikkia käyttäjiä. Järjestelmä on täynnä sääntöjä ja jokainen uusi sääntö luodaan erikseen, esimerkiksi vain palkkaava esimies sekä rekrytoija pääsee hallinnoimaan asiantuntijapuolen rekrytointeja eikä lisäkäsittelijöitä pystytä lisäämään. Hyvinä puolina taas nähdään hakulomake, järjestelmällisyys sekä laajat mahdollisuudet, kunhan järjestelmään vain tottuu. Se on hakijoille mielekkäämpi, selkeämpi ja nopeampi. Varsinkin tuotannon työnhakijoille lomake on hyvin yksinkertaistettu ja vain tärkeimmät kysymykset esitetty. Siellä on myös käytettävissä Botit, jolloin työhakemukseen täytetään vain yhteystiedot. Muut hakemukset tulevat suoraan Workday -järjestelmään. Työnhakijat pitivät hakemuksen täyttöä helppona ja nopeana. Yksi hakijoista ei täyttänyt ollenkaan hakemusta vaan käveli suoraan avointen ovien -tapahtumaan. ”Joka perjantai kohdeyrityksessä on avoimet ovet, jolloin haastatellaan kaikki halukkaat hakijat ja potentiaaliset palkataan” (H5). Työilmoituksessa oli vaihtoehtona lähettää hakemus tai kävellä suoraan avoimien ovien päivään.

Kanavat, joissa työilmoitusta markkinoidaan, riippuvat työtehtävästä sekä kohderyhmästä. Työpaikkoja markkinoidaan eri rekrytointitapahtumissa niin oppilaitoksissa kuin TE-toimistossakin. Eri markkinointitempauksina on käytetty rekrypakua, avoimia ovia, metromainoksia, sähköisiä tauluja sekä flyereita. Myös sosiaalisen median kanavia kuten Instagram,

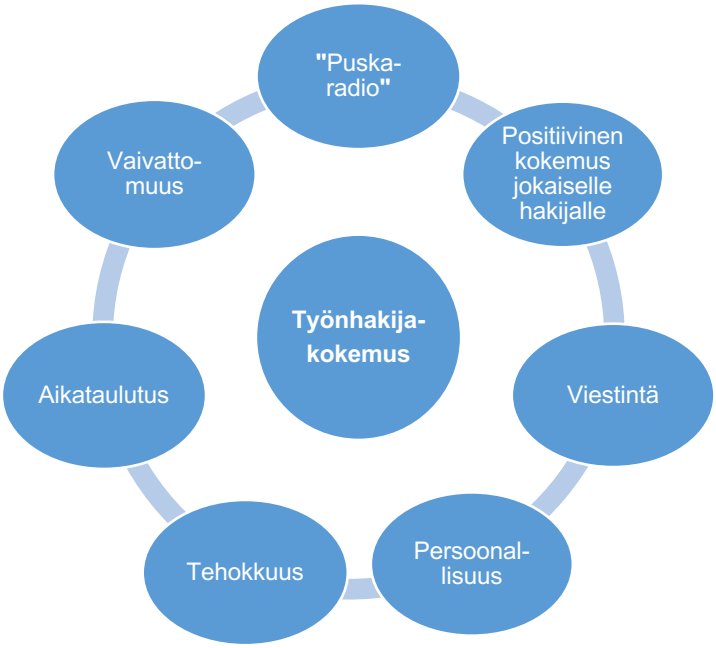
Snapchat sekä Facebook hyödynnetään paljon. Kohdeyrityksen HR-järjestelmässä eli Workday:ssä on integraatiot Duunitoriin, Monsteriin sekä LinkedIniin, jolloin työilmoitus päivittyy näihin kanaviin automaattisesti uuden haun auetessa. Haastatelluista työnhakijoista yksi huomasi ilmoituksen Facebookissa, toinen TE-toimiston sivuilla ja kaksi muuta kuulivat siitä tutuilta ja täyttivät hakemukset yrityksen omilla sivuilla.

5.2 Työnhakijakokemus

Työnhakijakokemusta pidetään tärkeänä ja vaikuttavana tekijänä yritykselle sekä työnantajamielikuvan rakentumiselle.

> Työnhakijakokemus muodostuu siitä, millainen koko hakuprosessi on. Se alkaa nettisivuilta ilmoituksen näkemisestä; onko se informatiivinen ja selkeä. Sitten, onko järjestelmä helppokäyttöinen ja kuinka hakulomakkeen täyttäminen onnistuu. Hakemuksen lähettämisen jälkeinen kommunikointi, ajantasainen viestintä, jääkö prosessista hyvä vai huono kuva. Sekä jatkoon menijälle että hylätylle tulisi jäädä yhtä hyvä kokemus. (H6.)

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan omin sanoin, mitä työnhakijakokemus sisältää ja miksi se on yritykselle tärkeää. Tärkeimpinä asioina nostettiin esiin positiivisen kokemuksen luominen niin palkatuille kuin hylätyille hakijoille. Kaikki haastateltavat nostivat esiin viestinnän tärkeyden ja sen laadun. Alla olevassa kuviossa on nostettu haastateltujen mukaan tärkeimmät asiat, jotka vaikuttavat hakijakokemukseen.



Kuvio 9. Työnhakijakokemukseen vaikuttavat tekijät haastateltavien mukaan

Työnhakijakokemus on yrityksen tärkeimpiä asioita tiedostaa ja panostaa. Rekrytoinneissa tavoitetaan valtavia massoja, jolloin yritys tulee konkreettisemmaksi hakijoille oman kokemuksen kautta. Haastateltavien mukaan jokaiselle hakijalle on jätettävä positiivinen kokemus prosessista, tuli valituksi tai ei. Positiivista kokemusta luo tehokas ja vaivaton

prosessi, joka etenee sujuvasti. Hakijan ei kuuluisi murehtia aikatauluista tai yhteydenotoista vaan yrityksen tulisi pitää huoli näistä koko prosessin ajan. Hyvällä hakijaviestinnällä päästään pitkälle varsinkin, jos se on henkilökohtaista eikä pelkkää massaviestintää. (H7.) ”Puskaradio” on nopein ja tehokkain tapa levittää kokemuksia eteenpäin. Myös työnhakijat itse kokevat sen parhaimpana lähteenä, mikäli haluaa saada selville muiden hakijoiden kokemuksia. ”Jos ystävät kehuvat ja suosittelevat jotain yritystä työnantajana ja kuinka heidän rekrytointiprosessi oli helppoa ja kivaa, niin kyllä siinä itsekin tekee mieli hakea samaan firmaan” (H9). Tutkimuksen mukaan aikataulussa pysyminen on myös yksi vaikuttava tekijä hyvän hakijakokemuksen luomiseksi. Mikään ei ole niin ärsyttävää kuin odottaminen, jolloin pienikin viivästyminen annetusta aikataulusta saa hakijan hermostuneeksi (H10). Jos taas prosessi sujuu aikataulun mukaisesti tai nopeammin, viestii se hakijoille täsmällisyydestä sekä kunnioituksesta heitä kohtaan.

Tutkimuksen mukaan asiat, jotka koetaan olevan hyvällä mallilla ovat Workdayn tuoma helppous työnhakijoille hakemuksen täyttämiseen, nopea palkkaus tuotannossa sekä personoidut kiitoskortit haastattelussa olleille asiantuntijapuolen rekrytoinneissa. ” Erityisesti kiitoskorteilla kohdeyritys haluaa luoda positiivista mielikuvaa yrityksestä ja tästä onkin saatu erinomaista palautetta. On muistettava, että hakija on panostanut työnhakuun ja varsinkin loppuvaiheessa se koetaan henkilökohtaisena prosessina, joten myös yrityksen tulisi tarjota henkilökohtaista palautetta sekä kiitosta.” (H6.) On äärettömän tärkeää tiedostaa hakijoiden kokemus ja luoda jokaiselle hakijalle mielekäs prosessi alusta loppuun asti. Niin sanottu puskaradio on yksi suurimpia ilmaisia mainoksia, mutta samalla tärkein. Suusta suuhun markkinointi koetaan parhaimpana ja halvimpana keinona levittää sanaa yrityksestä ja sen tuomasta kokemuksesta tutuille ja ystäville. (H4.)

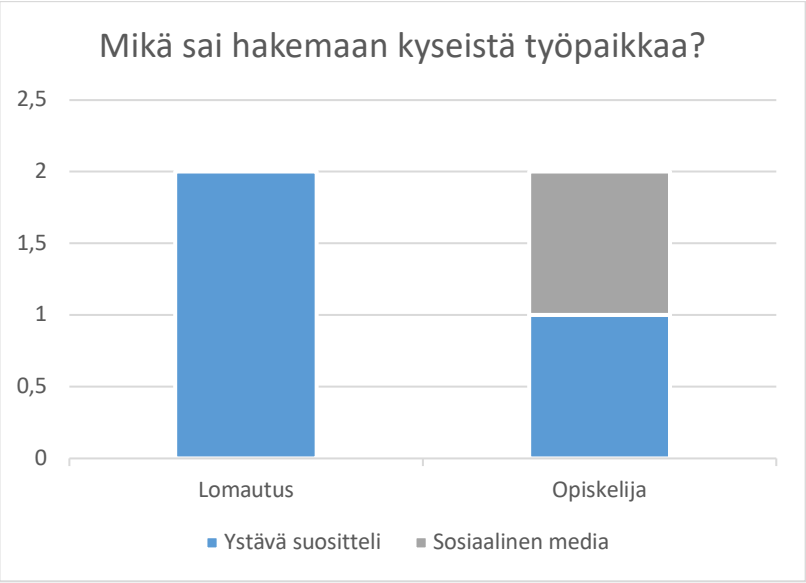
Työnhakijanäkökulmasta haastatelluilta kysyttiin, millainen heidän kokemus ylipäätänsä oli. Kaikille hakijoille jäi positiivinen kuva yrityksen rekrytointiprosessista. Kolmella heistä prosessi oli selkeä, nopea ja tehokas ja heidät palkattiin viikon sisällä työhakemuksen lähettämisestä. He kokivat viestinnän sujuvasi ja ajantasaiseksi. Yksi hakijoista koki prosessin hitaaksi, hämmentäväksi ja sekavaksi. ” Minut palkattiin kahteen kertaan samaan työtehtävään, mutta eri tiimeihin. Selkeästi esimiesten välinen tiedonkulku ei toiminut.” (H7.) Hänen mielestään myös hakijaviestintä oli sekavaa eikä häntä pidetty ajan tasalla. Se, mikä jätti kuitenkin positiivisen kokemuksen, oli ihmisten ystävällisyys. Haastatteluiden mukaan hakijaviestinnällä vaikutetaan eniten hakijoiden kokemukseen. Viestintää tulee olla tasaisesti koko prosessin ajan ja lupauksista tulee pitää kiinni. Mikäli väliaikaviesteissä esimerkiksi kerrotaan, että ollaan yhteydessä viikon sisällä, niin tästä on pidettävä kiinni ja mieluiten ilmoittaa aikaisemmin kuin luvattu. Myös äänensävy puhelimitse tai kirjoitustyyli viesteissä on avainasemassa hyvässä viestinnässä ja kokemuksen luomisessa.

Osa rekrytoijista kokee, ettei kritiikkiä osata ottaa vastaan rekrytointitiimien välillä vaan hyökätään heti puolustuslinjalle. Tiimeillä on erilaisia toimintatapoja ja niiden yhtenäistämiseksi tulisi kommunikaatio saada myös näiltä osin kuntoon. (H1.) Palautekyselyt ovat nousseet myös yhdeksi erimielisyyden aiheeksi. Palautekyselyitä ei pääsääntöisesti ole käytössä, ainoastaan tietyissä tehtävissä. Tuotannossa, toisen perehdytyksen aikana, pyydetään palautetta rekrytoinnista sekä työn aloituksesta, mutta hylätyille hakijoille ei lähde kyselyä. Ainoastaan kampanjarekrytoinneissa eli kesätyöntekijöille sekä jouluntekijöille lähtevät kyselyt. Asiantuntijapuolella taas jokaisesta rekrytoinnista lähetetään palautekysely haastatteluissa olleille hylätyille hakijoille. Palautteet ovat vaihdelleen hyvien ja huonojen kokemusten välillä, mutta keskimääri palautteet ovat positiivisen puolella. ”Jos palautetta kysytään, niin ne käydään myös läpi sekä yritetään miettiä, miten epäonnistumisiin voitaisiin puuttua ja saada prosesseista enemmän sujuvat ” (H5). Haastatelluista työnhakijoista keneltäkään ei kysytty palautetta missään vaiheessa.

Haastatteluiden tulokset osoittavat, ettei kohdeyrityksen työnantajamielikuvaa pidetä kovinkaan positiivisena tai houkuttelevana. ” Näin ilmoituksen, kun olin työtä vailla ja ihan vain tarpeen takia tuli haettua. Kohdeyritys on tunnettu ja tiesin sen entuudestaan, joten ajattelin kokeilla, jos saisi jalkaa oven väliin, sillä eihän tätä tehtävää tarvitse ikuisuuksiin tehdä.” (H10.) Yhtenä suurena syynä ei-houkuttelevalle työnantajamielikuvalle on media. Vain negatiivisista asioista uutisoidaan ja saadaan aikaiseksi isoja kohuja, jolloin hyvät teot jäävät varjoon. Työnantajamielikuva muodostuu vahvasti sen mukaan, mitä on kuultu tutuilta, millaisia kokemuksia muilla on sekä mitä media viestii. Tuotannon puolelle rekrytoidaan paljon myös ulkomaalaisia, joilla ei ole ennakkokäsitystä kohdeyrityksestä. Kohdeyrityksen historia yltää pitkälle, mutta nyt on muutoksen aikana. (H3.) Jokainen suomalainen tuntee kohdeyrityksen ja tietää, mitä siellä tehdään, mutta sen toimintatavat nähdään edelleen byrokraattisena, perinteisenä ja jäykkänä. Kohdeyrityksellä on pitkä ja vanha historia, jota on nyt lähdetty uudistamaan sekä tuomaan nuorekkaammaksi. Työnantajamielikuvaa on lähdetty laajentamaan sen tarjoamilla mahdollisuuksilla, urakehityksellä, uudella strategialla, jotka vastaavat tämän päivän trendejä. Muutosta ei myöskään saada hetkessä aikaan, joten on oltava armollinen. (H6.)

”Kohdeyritykseen ei ole hinkua tai palavaa halua ihmisillä päästä töihin, enemmän nähdään plan B vaihtoehtona, jos muuallekaan ei pääse” (H2). Usealla haastatelluista oli ennakko-odotuksia työnantajasta. Nyt kun he ovat alaisia, on työnantajakuva muuttunut positiivisemmaksi ja oivallettu, ettei kaikki valitukset ja konfliktit ole paikkaansa pitäviä, mitä esimerkiksi mediassa näkee. On myös ymmärretty, ettei kohdeyritys haluaisi olla huonomaineinen ja selkeästi siihen on alettu panostamaan uuden brändin myötä. (H7.)

Työnhakijoista kolme neljästä oli kuullut työpaikasta ystävältään ja suosituksia yrityksestä työnantajana. Haastatelluista työnhakijoista kaksi neljästä haki kyseiseen työtehtävää, koska oli tullut lomautetuksi aikaisemmasta työpaikasta, kun taas puolet hakijoista aloittivat opiskelut ja näin ollen kyseinen työntehtävä sopii lisätienestiksi. Kuitenkin kaikki heistä suosittelisi tai on jo suositellut kohdeyritystä työnantajana ystävilleen. Kohdeyrityksen hyvinä puolina nähdään turvallinen ja varma työpaikka, tiettyihin positioihin riittää vähäinenkin työkokemus ja kielitaito sekä mahdollisuus edetä omalla uralla. Alla olevaan kuvioon on hahmoteltu, mikä sai hakijat hakemaan kyseistä työpaikkaa ja mistä he kuulivat siitä. Hakijoista lomautettuna olleille henkilöille ystävät suosittelivat kohdeyritystä työnantajana, minkä avulla he huomasivat työpaikkailmoitukset. Opiskelijoista taas toinen huomasi mainoksen Facebookin bannerista ja toinen kuuli ystävältään.



Kuvio 10. Mikä sai hakijat hakemaan kyseistä työpaikkaa ja mistä he kuulivat siitä?

Työnantajamielikuvaa on lähdetty uudistamaan uuden brändin mukaisesti esimerkiksi uudistamalla työilmoituksien rakennetta, puhetyyliä sekä värimaailmaa. Uusi brändi pyrkii muuttamaan ja erottautumaan vanhasta ajattelumallista kohti trendikästä ja nykyaikaista tyyliä. (H1 & H4.) Lisäksi työnantajalähettiläisyyteen kannustetaan yrityksen sisällä. Työntekijöitä kannustetaan olemaan aktiivisia sosiaalisessa mediassa jakamalla päivityksiä ja postauksia eri kanavissa. LinkedInissä pyörii nykyään paljon niin aktiivisia kuin passiivisiakin työnhakijoita, joiden kiinnostuksen herättäminen tapahtuu vaivattomasti, mutta tehokkaasti työnantajalähettiläisyyden kautta (H6). Tällä keinoin myös työnantajamielikuvaa tuodaan lähemmäksi työnhakijoita ja luodaan helposti lähestyttävämpää ja aidompaa kuvaa yrityksestä.

Sosiaalinen media on vaikuttavin kanava mielikuvan rakentamiselle, jos itsellä ei ole henkilökohtaista kokemusta yrityksestä. Kaikki haastateltavat mainitsivat sosiaalisen median vaikutuksen. Kohdeyrityksestä puhutaan pääosin negatiiviseen sävyyn ja uutisoidaan epäonnistumiset ja ongelmat. Tämä negatiivinen vyöry kumoaa kaikki pienetkin hyvät asiat sekä totuuden siitä, että yrityksen tuomat palvelut pääosin toimivat paremmin kuin kilpailijoilla, mutta ne eivät pääse uutisotsikkoihin asti. Kohdeyrityksen omilla sosiaalisen median kanavoilla postataan nykyään enemmän ja vapaammin kuin aikaisemmin. Uutena keinona on otettu käyttöön vapaa rekrytointimarkkinointi, jolloin esimerkiksi Snapchatin tai Instagramin tarinoissa kerrotaan avoimista työpaikoista. Aidoilla ja samaistuttavilla postauksilla halutaan luoda helposti lähestyttävää mielikuvaa yrityksestä sekä saada nuoret kiinnostumaan yritysestä työnantajana.

6 Pohdinta

Tässä kappaleessa esitellään tutkimustulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä peilautuen teoriaan sekä jatkotutkimusehdotukset. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen luotettavuus sekä lopussa arvioidaan omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä opinnäytetyöprosessin aikana.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli saada kehitysehdotuksia siihen, miten työnhakijakokemusta saadaan parannettua kohdeyrityksessä. Kuntarekryn (24.4.2019) mukaan hakijakokemus on yksi tärkeimmistä trendeistä, sillä kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa, joten erottuminen ja hyvän kuvan jättäminen organisaatiosta ovat keskeisiä rekrytoinnin kulmakiviä. Tässä tutkimuksessa tuli esiin, ettei kohdeyritys erotu kilpailijoistaan positiivisesti vaan yritykseen haetaan töihin, jos muuallekaan ei pääse (kuvio 10). Kuitenkin kaikille tutkimuksen työnhakijoille jäi positiivinen kuva rekrytointiprosessista ja he voisivat suositella kohdeyritystä työnantajana. Laaksosen (2017) mukaan hakijakokemus on kokemus, joka syntyy työnhakijalle rekrytointiprosessin aikana.

Haastateltavien mukaan työnhakijakokemukseen vaikuttavia tekijöitä (kuvio 9) ovat muun muassa positiivinen kokemus niin hylätyille kuin valituille hakijoille, viestintä, persoonallisuus sekä ”puskaradio”. Hakijakokemukseen vaikuttaa siis moni asia ja se voidaan ymmärtää laajasti eri näkökulmista. Ne, kenellä on hyvä hakijakokemus, hyväksyy paikan mielummin kuin huonon kokemuksen saaneet. Myös motivaatio ja innostus työtä kohtaan on suurempi, kun hakuprosessi on sujunut sujuvasti ja ihmiset ovat olleet ystävällisiä. Haastatteluiden yhteenvetona voidaan todeta, että hyvällä työnhakijakokemuksella viestitään ihmisille hyvästä työyhteisöstä, maineesta ja ilmapiiristä.

Hakijakokemus alkaa, kun työnhakija kiinnostuu työpaikkailmoituksesta ja päättää lähettää hakemuksen. Jotta hakija saadaan kiinnostumaan, on ilmoituksen oltava persoonallinen, houkutteleva sekä herätellä tunteita, jotka vetoavat hakijaan. ”Työpaikkailmoituksen laatiminen ja oikeiden kanavien valinta on ratkaisevaa oikeiden henkilöiden tavoittamiseksi” (Kalevamedia 2017). Tutkimuksen mukaan kanavia käytetään monipuolisesti ja ne valitaan työtehtävän ja siihen soveltuvan hakijaprofiilin mukaisesti. Esimerkiksi opiskelijoille käytetään Tiitusta kun taas vaativiin asiantuntijapaikkoihin paras kanava on LinkedIn. Tutkimuksen mukaan hakijat kokivat työpaikkailmoituksen selkeäksi ja ytimekkääksi, mutta työnkuvaus jäi liian suppeaksi. Studentworkin (21.10.2019) mukaan työilmoituksen

tulee kertoa selkeästi, millaista työtä työhakija on hakemassa. Nyt osa hakijoista ei tiennyt mihin alueelle tai tarkemmin millaiseen työtehtävään on hakemassa.

”Hyvän ja suunnitellun ilmoituksen sivutuotteena yrityksen tunnettuus ja kiinnostusarvokin kasvavat markkinointiviestinnän keinoin” (Österberg 2014, 94). Kohdeyritys on luonut työpaikkailmoituspohjat uuden brändin mukaisesti, jolloin puhetyyli ja ilme on päivitetty houkuttelevammaksi. Kohdeyritys haluaa tuoda uutta ilmettä ihmisten tietoisuuteen erottuen vanhasta mielikuvasta ja näin ollen lisätä kiinnostusta työantajana. Ilmoituksissa painotetaan työnhakijanäkökulmaa ja kerrotaan tärkeimmät pointit työtehtävästä. Tutkimuksesta käy ilmi, ettei hakijat koe työpaikkailmoituksia houkutteleviksi vaan niihin haetaan työtarpeen mukaan. Tutkimuksen mukaan osa esimiehistä sekä rekrytoijista ei käytä uusia työpaikkailmoituspohjia, jolloin tärkeitä asioita voi unohtua pois sekä puhetyyli poiketa sovitusta. Brändiuudistuksen ideana on luoda uudenlaista ja yhteneväistä mielikuvaa yrityksestä, jolloin esimerkiksi työpaikkailmoitusten tulisi noudattaa samaa linjaa tämän mielikuvan rakentamiseksi. Jos puolet ilmoituksista ovat vanhan pohjan mukaisia tai muuten eri tyylillä tehtynä, näyttäytyy se hakijoille sekavana, jolloin pienetkin uudistukset menevät hukkaan.

Tutkimuksen mukaan työhakemuksen täyttäminen sujui ongelmitta, helposti ja vaivattomasti. Uusi järjestelmä tukee työnhakijoita hakemusten helppoudella ja selkeydellä, mutta tuotannon rekrytointitiimin massarekrytoinneissa se on aiheuttanut hankaluuksia. Tuotannonpuolella on huomattu, ettei järjestelmä herjaa hakijoiden vääristä sähköpostiosoitteista, jolloin kaikkia hakijoita ei tavoiteta. Tutkimuksen mukaan järjestelmästä olisi hyvä saada ilmoitus virheellisestä sähköpostiosoitteesta, jolloin rekrytoijat voisivat kontaktoida hakijat esimerkiksi puhelimitse. Tämä olisi yksi keino varmistaa, että jokainen hakija on saanut viestin eikä yhteydenottoja jälkikäteen tulisi. Sääntöjen tuoma jäykkyys, toimintojen automatisointi sekä byrokraattisuus nähdään hankalana varsinkin tuotannon rekrytoinneissa, kun yritetään hallita suurta massaa. Toisaalta järjestelmä mahdollistaa kaikkien rekrytointien näkemisen yhdellä silmäyksellä, jolloin niitä on helpompi seurata ja löytää tarvittavat tiedot. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, etteivät asiantuntijapuolen rekrytoijat voi suoraan luottaa järjestelmässä luokiteltuihin hakijoihin, sillä kaikki esimiehet eivät pidä sitä ajan tasalla. Tällä on vaikutusta hakijaviestintää sekä aikatauluihin, sillä rekrytoijat eivät voi suoraan viestiä hakijoita ennen esimiehen varmistamista, mikä taas hidastaa rekrytointiprosessia ja voi pahimmillaan jättää hakijat epätietoisuuteen.

Kuten tutkimuksesta on huomattu, suurimmat kehityskohteet ovat esimiesten yhteistyö, hakijaviestintä, aikataulutus, palautteen pyytäminen sekä työpaikkailmoitus (kuvio 7). Ha-

kijaviestintä nousi esiin sekä työnhakijoiden että työnantajien näkökulmasta. Työnhakijakokemus on laaja käsite ja se määräytyy rekrytointiprosessin kokonaisuudesta, jolloin organisaation ja työnhakijoiden välinen viestintä on keskiössä (Kuntarekry 11.2.2020). Asiantuntijapuolella hakijaviestintää hidastaa yhteistyö esimiesten kanssa. Esimiesten tulisi pitää rekrytoijat ajan tasalla, jotta he pystyvät viestimään hakijoita prosessin aikana. Hakijaviestinnälle on olemassa viestipohjat, joita tulisi käyttää koko prosessin aikana ja välttää omien viestien lähettelyä. ”Työnhakijan kannalta on tärkeää, että hän saa tiedon rekrytoinnin jatkoaikataulusta sekä siitä, milloin rekrytoinnin osalta tehdään päätökset. Työnhakija arvioi usein jo rekrytointiprosessin aikana, kuinka sovitut asiat pitävät yrityksessä.” (Empore 2014.) Tutkimuksen mukaan väliaikaviestinnässä olisi parantamisen varaan ja hakijoille tulisi kertoa jatkon aikatauluista, jotta he olisivat koko prosessin ajan tietoisia siitä, missä mennään. Nyt hakijat ovat joutuneet itse kysymään väliaikatietoja. ”Dynaamisuus sekä säännöllinen ja henkilökohtainen viestintä ovat rekryprosessin ominaisuuksista niitä, jotka pitävät kokeneet osaajat sitoutuneina ” (Laaksonen 10.11.2017). Haastatelluilla työnhakijoilla on ollut pääosin tehokkaat rekrytointiprosessit, jolloin väliaikatiedot eivät ole olleet niin merkittävässä roolissa, miten ne olisi pidemmissä rekrytointiprosesseissa. Rekrytoijat kuitenkin myönsivät haastatteluissa, ettei väliaikatietoja lähde kaikissa rekrytoinneissa ja hakijoilta tulee jonkin verran pyyntöjä tilannepäivityksistä.

Hakijaviestinnässä on hyvä huomioida persoonallinen viestintä. Jokaista hakijaa tulee kohdella kunnioittavasti ja kommunikoida avoimesti ja rehellisesti (Kuntarekry 24.4.2019). Tutkimuksen mukaan jokaista työnhakijaa kontaktoitiin pääosin puhelimitse tai viestitse. Varsinkin tuotannonpuolella on turvauduttava massaviesteihin alkuvalinnoissa, sillä massarekrytoinneissa rekrytoijilla ei ole mahdollista olla jokaiseen hakijaan henkilökohtaisesti yhteydessä. Vasta haastatteluihin edenneet hakijat kontaktoidaan henkilökohtaisesti. Tutkimuksen mukaan massaviestit personoidaan jokaiseen rekrytointiin sopivaksi ja ne lähetetään kaksi kertaa kuussa hylätyille hakijoille. Kaikille hakijoille annetaan mahdollisuus palautteeseen ilmoittamalla yhteystiedot, mutta rekrytoijien mukaan harvat ovat sitä pyytäneet. Hylkäysviesteissä ilmoitetaan yhteystietojen lisäksi muutamat ominaisuudet ja kriteerit, joita kyseisessä rekrytoinnissa on painotettu. Valintaperustelu on kohtelias ja hakijaa arvostava tapa tuoda esille syyt, miksi tehtävään valittu henkilö tuli valituksi ilman, että osoitellaan syitä, miksi hylätty hakija ei tullut valituksi. Näin ollen hakijoille jää kuva siitä, että heitä on arvostettu ja parhaimmassa tapauksessa he ovat samaa mieltä siitä, ettei soveltunut kyseiseen työtehtävään perusteluiden avulla. (Laaksonen 2017.)

Rekrytointiprosessissa on paljon myös toimivia asioita ja yleisesti ottaen prosessi koetaan sujuvana niin työnhakija- kuin työnantajanäkökulmasta (taulukko 3). Rekrytoinnit kestävät tuotannonpuolella keskimäärin viikon, kun taas asiantuntijapuolella ne voivat venyä pariin

kuukauteen. Tähän vaikuttaa tehtävien haastavuus, sillä yleensä asiantuntijapuolella on useampi haastattelukierros, taustaselvitykset sekä mahdolliset soveltuvuustestit, jotka pidentävät prosessia. Tuotannonpuolella on matala kynnys hakea sekä suuremmat volyymit, jolloin prosessi koetaan tehokkaana ja nopeana. Asiantuntijapuolella on keskitytty nyt hakijakokemukseen rekrytoijien aktiivisemmalla roolilla ja personoidummalla viestinnällä. Tutkimuksen mukaan työnhakijat ovatkin kokeneet prosessin tehokkaaksi ja miellyttäväksi. Esimerkiksi haastattelut hoidettiin asiantuntevasti olemalla ystävällisiä ja avoimia työnhakijoita kohtaan. Haastatteluissa hakijalle tulisi antaa mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä organisaatiosta ja työtehtävästä kun taas haastattelijan tehtävänä on kuvailla työtehtävää ja vastuualueita mahdollisimman tarkasti (Martin 2010, 154). Työhaastatteluissa hakijoilta oli kysytty työhön relevantteja kysymyksiä sekä pidetty haastattelut rentoina sekä ytimekkäinä. Mäentaus (7.1.2020) mukaan haastattelijan tulee tutustua hyvin haastateltavan taustoihin, suunnitella työnkannalta oleelliset kysymykset sekä tehdä hakijoiden olosta mahdollisimman mukava.

Varsinkin hakijat, jotka ovat päässeet melkein maaliin asti, tulisi kontaktoida henkilökohtaisesti sekä antaa samalla rakentavaa palautetta. Tämä jättää heille paremman ja henkilökohtaisemman mielikuvan prosessista kuin yleinen sähköpostiviesti. Lisäksi hakijoille tulisi lähettää palautekysely, jossa voisivat avoimesti antaa myös yritykselle palautetta prosessista. (Mäentaus 7.1.2020.) Tutkimuksen mukaan keneltäkään hakijoista ei kysytty palautetta prosessista eikä kukaan hakijoista saanut palautetta. Rekrytoijat myönsivät, että palautekyselyt lähtevät vain asiantuntijapuolella haastatteluissa olleille tai satunnaisesti joihinkin rekrytointeihin. Kuitenkin palautekyselyiden tärkeys on tiedostettu ja asiaan aiotaan panostaa. Mäentaus (7.1.2020) mukaan haastatteluiden jälkihoito on ratkaiseva tekijä työnantajamielikuvassa.

Työnhakijakokemus vaikuttaa työnantajamielikuvaan, jota tutkimuksen mukaan on parantava. Mielikuva muodostuu kaikista yrityksen lähettämistä signaaleista kuten työntekijöiden sosiaalisen median postauksista, uutisista, urasivuista, hakijakokemuksista tai yrityksen edustajien kanssa juttelusta. (Erkkilä 27.3.2019) Tällä hetkellä työnantajamielikuva on kohdeyrityksessä negatiivinen eikä houkuttele hakijoita. Kohdeyritys nähdään edelleen vanhanaikaisena ja jäykkänä, johon yhtenä syynä on media. Haastateltavien mukaan mediassa viestitään vain kohdeyrityksen epäonnistumisista eikä huomioida yrityksen hyviä puolia. Työantajamielikuvaa on lähdetty parantamaan muun muassa työnantajalähettiläisyydellä sekä erilaisilla rekrytointikampanjoilla sosiaalisessa mediassa. Lähes jokainen nykyajan nuori on sosiaalisessa mediassa, jolloin myös yritysten tulee painottaa kampanjat sinne, missä kohderyhmät ovat. Enää ei ole kannattavinta mennä kouluille kampanjoimaan vaan se kannattaa kohdentaa virtuaalisesti oikeisiin kanaviin. (Willyerd & Meister

2010, 96.) Vanhemmille työnhakijoille taas kohdeyrityksen toimintatavat ovat ajan saatossa juurtuneet, mikä aiheuttaa muutosvastarintaa uudistumista kohtaan.

Työnantajamielikuvaan on alettu vaikuttamaan eri sosiaalisen median kanavissa julkaisemalla aitoja, helposti lähestyttäviä kuvia sekä tarinoita. Työnantajalähettiläisyys on lisääntynyt esimerkiksi LinkedInissä ja uutena tempauksena on tullut TikTok-videot, jotka ovat saaneet positiivista palautetta rennommasta ilmapiiristä kohdeyrityksessä. Rekrytointi-ilmoituksia on lisätty Facebookiin, Snapchatiin sekä Instagramiin. Lisäksi kohdeyrityksen toimialaa ei pidetä puoleensavetävänä tai ihastuttavana varsinkaan nuorten hakijoiden keskuudessa, mikä hankaloittaa houkuttelevan työnantajamielikuvan luomista sekä hyvien työntekijöiden rekrytoimista.

6.2 Kehitysehdotukset

Jotta työnhakijakokemus parantuisi kohdeyrityksessä, on prosessin jokainen vaihe saatava sujuvaksi ja tehokkaaksi. Olisi ymmärrettävä, että pienillä yksittäisillä teoilla on valtava merkitys näin suuressa yrityksessä. Tutkimuksen avulla on tunnistettu merkittävimmät kompastuskivet, joita ovat esimiehen ja rekrytoijan välinen yhteistyö, palautteen antaminen ja kysyminen sekä hakijaviestinnän laatu ja väliaikatiedot. Näiden parantamisella vaikutetaan myös työnantajamielikuvaan positiivisesti.

Kaikille esimiehille, jotka ovat rekrytoinneissa mukana, olisi hyvä järjestää rekrytointikoulutuksia. Tutkimuksen mukaan esimiehet ovat rekrytoinneissa vahvasti mukana asiantuntijapuolella, mutta eivät välttämättä ole sisäistäneet tai tiedostaneet kaikkia vaadittavia vaiheita onnistuneen rekrytoinnin läpiviemiseen. Koulutuksissa olisi hyvä käydä läpi hakijakokemuksen tärkeys, johon vaikuttavat muun muassa työilmoituksien laatiminen, rekrytointijärjestelmän hyödyntäminen, aikataulutus sekä viestinnän laatu. Esimiehille tulisi selventää rekrytointijärjestelmän tuomat helpotukset rekrytointiprosessiin kuten hakijoiden oikea luokittelu järjestelmässä, jolloin rekrytoija pystyisi suoraan katsomaan, kehen ollaan yhteydessä ilman varmistamista esimieheltä. Esimiehet ovat nyt välikädessä, mikä tuo turhaa lisätyötä sekä hidastaa hakijaviestintää. Lisäksi uusien työilmoitus -ja viestipohjien käyttöä on painotettava sekä kiellettävä omien viestien lähettely. Tätä tulisi painottaa myös tuotannon rekrytointitiimisissä, jotta hakijoille saadaan yhtenevä ja selkeä mielikuva yrityksen toimintatavoista. Koko prosessin ajan on myös huolehdittava aikataulusta, jotta prosessi pysyy nappakana ja tehokkaana. Aikataulu kannattaa suunnitella vaihe vaiheelta etukäteen ja käydä se läpi esimiehen kanssa.

Palautteen kysyminen ja antaminen tulisi ottaa osaksi rekrytointiprosessia. Rehellinen palaute hakijoilta kertoo parhaiten hakijakokemuksesta. Uuden rekrytointijärjestelmän myötä palautekyselyn voisi linkittää hylkäysviestin yhteyteen. Palautekyselyssä voisi hyödyntää Questback-järjestelmää, joka on kohdeyrityksessä käytössä. Palautetta kannattaisi kysyä myös valituilta hakijoilta sähköpostitse tai viestitse, kun valintapäätös on tehty. Suurin osa hakijoista arvostaisi myös, jos saisi palautetta omasta onnistumisesta. On ymmärrettävää, ettei sitä kaikille pystytä antamaan suurien volyymien takia, mutta tavoitteeksi voisi ottaa palautteen antamisen haastatteluissa olleille. Alkuvaiheissa pudonneille voi antaa mahdollisuuden pyytää palautetta. Palautekysely kannattaa pitää ytimekkäänä kysymällä muutama relevantti kysymys rekrytointiprosessista, lisäksi antaa mahdollisuus vapaalle sanalle. Liian pitkä kysely vähentää vastaajien määrää. Vastauskynnys on pidettävä matalana, jotta saadaan mahdollisimman suuri vastausjoukko.

Hakijaviestintä on tehokkain tapa vaikuttaa työnhakijakokemukseen. Epätietoisuus aiheuttaa hämmennystä ja voi luoda hakijalle välinpitämättömyyden tunteen, jos yritys ei pidä hakijaa ajan tasalla. Kohdeyrityksessä hakijoita viestitään, mutta väliaikatiedot jäävät vähäiseksi. Olisi hyvä muistaa, ettei hakijoita voi tiedottaa liikaa ja he luultavasti ajattelevat hakuprosessia päivittäin. Kun hakijaan ollaan yhteydessä tulisi hänelle mainita seuraavavasta yhteydenotosta, esimerkiksi kun hakija on lähettänyt hakemuksen, voisi viestissä mainita, että häneen ollaan yhteydessä 14 päivän aikana. Mikäli ajan ilmoittaa olisi siinä pysyttävä. Ei siis kannata ilmoittaa liian tiukkaa aikaväliä vaan mielummin päinvastoin, jolloin hakija kokee positiivisen yllätyksen nopeasta toiminnasta. Massarekrytoinneissa voisi hyödyntää personoituja massaviestejä väliaikatiedotteissa ja varsinkin, jos aikataulu viivästyy. Henkilökohtainen ilmoitus on parhain tapa, mutta massaviesti on parempi kuin ei mitään viestiä. Hakija pysyy tyytyväisenä pidemmässäkin prosessissa, jos yritys on proaktiivinen ja hakija pidetään ajan tasalla. Hakijaviestinnässä pitää kiinnittää huomiota määrän lisäksi sen laatuun. Jokainen viesti edustaa ja luo mielikuvaa yrityksestä, joten esimerkiksi valmiiden viestipohjien käyttäminen olisi tärkeää. Näin huolehditaan asianmukaisesta kielestä sekä yhteneväisestä tyylistä. Tutkimus osoitti, ettei kaikki viestit noudata yleistä ohjeistusta, jolloin on riski, että joku hakijoista esimerkiksi loukkaantuu liian tylystä viestistä ja päättää, eikä halua enää hakea paikkaa. Kohdeyrityksessä tulisi panostaa viestien kieliasuun ja käyttää sovittuja viestipohjia joka kerta.

Kuten tutkimuksesta on tullut ilmi, työnantajamielikuvassa on kehittämistä. Sujuvalla rekrytointiprosessilla ja hyvällä hakijakokemuksella saadaan myös työnantajamielikuva kirkkaammaksi. Hakijakokemus leviää ”puskaradiossa”, joka on tehokkain markkinointikeino. Tämä sanoma tulisi saada positiiviseksi, jolloin myös työmarkkinat parantuisi ja houkutte-

lisi enemmän potentiaalisia hakijoita. Työnantajalähettiläisyys on hyvä aloitus helposti lähestyttävän ja rennon työnantajamielikuvan saamiseksi, sillä aitous houkuttelee hakijoita. Kohdeyrityksen alaiset kuitenkin pitävät yritystä hyvänä työnantaja ja tämä tulisi saada myös työnhakijoiden tietoisuuteen. Kaikki suomalaiset tuntevat kohdeyrityksen ja nyt täytyisi muuttaa heidän käsitystä vanhanaikaisesta ja jäykästä toimintatavasta kohti modernia ja kasvavaa toimintatapaa. Brändi- ja strategiauudistus on askel kohti oikeaa suuntaa vaikkakin nyt alkuvaiheessa se herättää paljon mielipiteitä. Uudella ja raikkaalla ilmeellä sekä moderneilla toimintatavoilla pystytään houkuttelemaan nuorempia talentteja sekä erottautumaan vanhasta mielikuvasta. Sosiaalisessa mediassa voisi vielä rohkeammin ja vapaammin kampanjoida ja julkaista aitoja kuvia ja tilanteita, joilla voidaan laajentaa ihmisten mielikuvaa yrityksestä. Kohdeyritys voisi painottaa rohkeammin tulevaisuuden tavoitteita, vakaata yritystä työpaikkana sekä sen tarjoamia mahdollisuuksia työnantajana hyödyntäen yrityksen tunnettavuutta.

Jokaisen rekrytointia hoitavan henkilön, oli kyseessä rekrytoija tai esimies, tuotanto- tai asiantuntijapuoli, tulisi tiedostaa se, miten omat toimintatavat vaikuttavat työnhakijakokemukseen. Kohdeyrityksessä on tehty perusteellista pohjatyötä, johon jokaisen työntekijän olisi sitouduttava, jotta muutoksia saadaan aikaan. Esimerkiksi työilmoitus- ja viestipohjia tulisi käyttää, jotta hakijoille tulisi selkeä kuva yrityksen uudesta toimintatavasta ja brändistä. Pienillä yksittäisillä muutoksilla on valtavat merkitykset isommassa mittakaavassa. Kaikki muutokset vievät aikaa ja vanhoista toimintatavoista on vaikea luopua. Jokaisen on sitouduttava muutokseen omilla teoillaan, jos asioihin halutaan muutosta.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkoa ajatellen olisi hyvä seurata tasaisesti tehtyjä palautekyselyitä. Kyselyitä voisi käydä läpi esimerkiksi parin kuukauden välein riippuen rekrytointien määrästä. Positiivisia palautteita voisi nostaa esille sosiaalisessa mediassa ja sitä kautta viestiä muille työnhakijoille hyvistä kokemuksista. Rakentaviin palautteisiin tulisi puuttua huomioimalla niissä havaitut ongelmat sekä ratkaista ne. Palautteet olisi hyvä käydä läpi myös rekrytoivan esimiehen kanssa, mikäli hän on ollut mukana prosessissa. Näin ollen pystytään seuraamaan, kuinka rekrytointiprosessi etenee ja miten muutokset ovat vaikuttaneet pidemmällä aikavälillä. Lisäksi kerran vuodessa voisi tutkia kuluneen vuoden palautteet sekä tehdä yhteenvedon, mistä hahmotetaan onnistumiset sekä kehityskohteet isommassa mittakaavassa.

Yksi asia, mikä nousi esiin tässä tutkimuksessa oli esimiesten osallisuus rekrytointiprosessissa. Jatkotutkimuksena voisi syventyä asiantuntijapuolen rekrytointiprosessiin ja nimen-

omaan esimiehen ja rekrytoijan väliseen yhteistyöhön. Kehitysehdotuksena mainittiin rekrytointikoulutukset esimiehille, jotta he sisäistäisivät kaikki prosessin vaiheet sekä niiden merkityksen hakijakokemukseen. Nyt asiaa käytiin läpi vain pintaraapaisuna, mutta sitä olisi hyvä tutkia tulevaisuudessa tarkemmin. Toinen asia, jota voisi tutkia, on tuotannonpuolen sekä asiantuntijapuolen välinen yhteistyö ja kommunikointi. Tutkimuksen mukaan tiimeillä on jossain asioissa eri näkemyksiä parhaista toimintatavoista eikä palautetta kollegalta osata aina ottaa vastaan. Jotta koko organisaation toimintatavat olisivat yhtenäiset, pitäisi tiimien pystyä toimimaan yhdessä.

Tällä hetkellä moni asia on tiedostettu ja kohdeyritys on suuren murroksen parissa, joten tulevaisuudessa olisi hyvä seurata ja tutkia, miten muutosprosessi kokonaisuudessa on vaikuttanut työnantajamielikuvaan. Muutosprosessi on hidasta ja se ei tapahdu hetkessä. Nyt moni asia on tiedostettu ja niiden parantamiseksi on alettu tekemään pohjatyötä. Tulevaisuudessa työnantajamielikuvaa voisi seurata erilaisten kyselyiden, datojen ja tutkimuksien avulla, jotka paljastavat, kuinka asiat ovat kehittyneet, mitkä asiat toimivat ja mitä voisi vielä kehittää. Tämä tutkimus on esimerkiksi hyvä aloitus työnhakijakokemuksen kartoittamiselle ja jatkossa tähän voisi syventyä lisää.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksia arvioidaan aina kokonaisuuksina, joissa tärkeintä on niiden sisäinen johdonmukaisuus. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein, jotka ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä. Validiteetin osalta tutkimuksessa tutkitaan sitä, mitä on luvattu, kun taas reliabiliteetti osoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.2-6.3.) Luotettavuuteen voidaan tähdätä etukäteen suunnittelemalla hyvä haastattelurunko, jonka jälkeen haastatteluvaiheen aikana laatua voi parantaa hyvällä teknisellä välineistöllä sekä nopealla litteroinnilla (Hirsijärvi & Hurme 2009, 184). Tässä tutkimuksessa huomioitiin nämä seikat jo valmisteluvaiheessa. Haastattelurunko suunniteltiin hyvissä ajoin pohjautuen tutkimusongelmaan ja varmistaen kysymysten muotoilu ulkopuolisilta henkilöiltä, jolloin kysymyksien oikeinymmärrettävyys parantui. Teknisenä välineistönä käytettiin Microsoft Teams -ohjelmaa, puhelinta sekä yksinkertaista nauhuria. Nämä välineet testattiin ennen haastatteluita ja varmistettiin niiden toimivuus ja käytännöllisyys testipuheluiden ja nauhoitusten avulla. Jokainen haastattelu litteroitiin heti haastattelun jälkeen, jolloin oli helpompi muistaa haastateltavien vastaukset, puhetyyli sekä eleet ja näin ollen litteroinnin luotettavuus on korkeampi kuin jos kaikki haastattelut olisi litteroitu lopuksi samanaikaisesti.

Tuomi & Sarajärven (2018, luku 6.1) mukaan tutkimuksessa on syytä erottaa toisistaan havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. Puolueettomuus nousee esiin siinä, pystyykö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajia itsenään vai suodattuuko tiedonantajan kertomus tutkijan oman kehyksen läpi. Esimerkiksi vaikuttaako tutkijan sukupuoli, ikä, virka-asema tai muu vastaava seikka siihen, mitä hän kuulee ja havainnoi. Luotettavuuspohdinnoissa pitää pyrkiä huomioimaan myös tutkijan puolueettomuusnäkökulma. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.1.) Tässä tutkimuksessa haastateltavat olivat eri ikäisiä, miehiä ja naisia sekä erilaisista työtehtävistä. Haastatteluissa ei havaittu seikkoja, jotka olisivat heikentäneet luotettavuutta näiltä osin vaan jokainen haastateltava sekä haastattelija pystyi olemaan luonnollisesti ja vastaamaan rehellisesti omin sanoin kysymyksiin. Vaikka haastateltavissa oli sekä tuttuja että tuntemattomia henkilöitä, ei suhtautuminen haastateltaviin muuttunut. Toki ilmapiiri oli rennompi tuttujen henkilöiden kanssa, mutta luotettavuus ja puolueettomuus säilyi.

Tutkimuksen ulkoista reliabiliteettia vähentää vähäinen haastateltavien määrä. Työnhakijanäkökulmasta haastateltiin yhteensä neljä työntekijää, mikä on pieni määrä suhteutettuna työnhakijamäärään. Pientä otantaa perustellaan resursseilla sekä käytettävällä ajalla. Haastattelututkimus on työläs ja aikaa vievä aineistonkeruumuoto, minkä takia tähän tutkimukseen pystyttiin haastattelemaan vain pientä määrä. Haastateltavat ovat kuitenkin valikoitu eri tehtävistä, jolloin saadaan luotettavampaa tietoa kuin jos kaikki olisivat otettu samasta tiimistä. Tutkimusta voidaan siis pitää suuntaa antavana työnhakijoiden kokemuksen määrittelemiseksi.

6.5 Opinnäytetyöprosessin ja ammatillisen kehittymisen arviointi

Opinnäytetyö on suurin kirjoitustyö, minkä olen opiskeluiden aikana tehnyt. Prosessin alussa koin työn laajuuden ahdistavaksi, sillä tekstin tuottaminen on tuntunut aikaisemmissa kirjoitustöissä hankalalta. Kirjoittaessani viimeistä kappaletta työstäni, koen olevani ylpeä itsestäni sekä saavuttaneen oman tavoitteeni. Alun ahdistuksen jälkeen työ alkoi edetä omalla painollaan. Uskon tämän johtuneen siitä, että tutkimusaihe oli tuttu, mielenkiintoinen ja hyvin lähellä omaa työtäni.

Prosessin aikana tunteeni vaihtelivat laidasta laitaan. Alun teoriaosuuden kirjoittaminen sujui hyvin, mutta sen jälkeen koin haasteelliseksi tutkimuksen toteuttamisen. Välillä tuntui, ettei opinnäytetyö edistynyt lainkaan. Tämän vastapainoksi oli paljon päiviä, jotka antoivat voimaa ja uskoa siihen, että jonain päivänä työ vielä valmistuu. Haasteellisinta oli empiirisen osuuden kirjoittaminen sekä kvalitatiivisen tutkimustyypin hahmottaminen.

Tämä oli ensimmäinen tutkimus, jonka olen tehnyt, joten jouduin perehtymään paljon kirjallisuuteen sekä aikaisempiin tutkimuksiin.

Haastattelututkimuksen teossa yllätti se, kuinka raskas ja aikaa vievä prosessi on. Haastattelukysymysten hahmottamiseen sain apua ohjaajaltani ja hänen vinkkien avulla muotoilin ne tutkimusongelmaan sopiviksi. Työnhakijanäkökulmasta haastateltavien hankkiminen osoittautui myös hankalammaksi kuin luulin. Aluksi ajattelin, että haastattelen sekä palkattuja että hylättyjä hakijoita, mutta hylättyjen hakijoiden tavoittaminen, huomioiden GDPR-asetus ja muut lainsäädännöt, osoittautui liian vaikeaksi. Näin ollen päätin muuttaa hieman tutkimusnäkökulmaa ja haastatella työnantajanäkökulmasta rekrytoijia sekä palkattuja työntekijöitä työnhakijanäkökulmasta.

Haastateltavien määrä jäi alhaisemmaksi kuin olisin toivonut ajankäytön ja työmäärän vuoksi. Tutkimustulosten vaikuttavuus olisi ollut suurempi, jos haastateltavia olisi ollut enemmän. Haastattelututkimuksessa yllätti myös se, kuinka jokainen haastattelu sujui eritavalla. Luontevimmat haastattelut olivat kollegoitteni kanssa, jotka olivat minulle jo entuudestaan tuttuja. Tutkimuksen edetessä huomasin, että kvantitatiivinen tutkimus esimerkiksi kyselylomakkeella olisi myös toiminut tässä tutkimuksessa. Sen avulla olisi voinut saada suuremman vastausmäärän samassa ajassa. Toisaalta taas kokemuksien tutkimisessa pidän edelleen tärkeänä avoimien vastauksien, selittämisen ja elekielen vaikutuksen tulosten luotettavuuteen, jota kyselylomake ei mahdollista.

Kaiken kaikkiaan prosessi on opettanut minulle pitkäjänteisyyttä sekä stressinsietokykyä, sillä minulle on luontaisempaa hoitaa asiat kerralla alusta loppuun enkä pidä pitkistä prosesseista. Opin, kuinka haastattelututkimus toteutetaan käytännössä ja kuinka tuloksista päädytään johtopäätöksiin ja sitä kautta muodostetaan kehitysideoita tulevaisuutta ajatellen. Myös ajanhallinta parantui, sillä prosessin aikana työskentelin kohdeyrityksessä osaaikaisesti kolmena päivänä viikossa, jolloin minun oli pakko kirjottaa opinnäytetyötäni vapaapäivinä. Vapaapäivinä minulla oli motivaatiota kirjoittaa ja saada työtä eteenpäin, sillä tiesin, etten työpäivien jälkeen pysty kirjoittamaan laadukasta tekstiä. Näin ollen löysin tasapainon työn ja opinnäytetyön välille vapaa-aikaa unohtamatta.

Yleisesti ottaen työni eteni ilman stressiä aikataulusta ja olen tyytyväinen siihen, että valmistun suunnitellusti itselleni asettaman aikataulun mukaisesti. Opinnäytetyö tukee asiantuntijuuttani työssäni ja myös toiste päin, mikä on laajentanut ja syventänyt ammattitaitoisuuttani sekä osaamistani. Opin myös itsestäni sen, että pystyn hallitsemaan pidempiäkin projekteja sekä tuottamaan tekstiä laajemmin, mikä antaa itsevarmuutta haaveelleni jatkaa yliopiston maisterivaiheeseen.

Lähteet

Bersin, J. Flynn, J. & Mazor, A. 28.2.2017. The employee experience: Culture, engagement and beyond. Deloitte Insights. Luettavissa: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html Luettu: 25.9.2020.

Duunitori. 14.11.2014. Totta vai tarua – 10 myyttiä rekrytoijan työstä. Duunitori. Luettavissa: https://duunitori.fi/tyoelama/totta-vai-tarua-10-myyttia-rekrytoijan-tyosta Luettu: 21.9.2020.

Duunitori. 2.3.2018. Sisäinen rekrytointi. Duunitori. Luettavissa: https://duunitori.fi/tyoelama/sisainen-rekrytointi Luettu: 13.9.2020.

Empore Oy 2014. Rekrytointi ja rekrytoinnin suunnittelu. Luettavissa: https://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas Luettu: 25.8.2020.

Erkkilä, P. & Pohls, S. 27.3.2019. Mikä ihmeen työnantajamielikuva? Finders Seekers. Luettavissa: https://findersseekers.io/mika-ihmeen-tyonantajamielikuva/ Luettu: 28.9.2020

Salminen, P. 13.10.2017. Työnhakijakokemus on työnantajamielikuvan keskiössä. Harva Marketing. Luettavissa: https://www.harvamarketing.fi/blog/tyonhakijakokemus-ja-tyonantajamielikuva Luettu: 25.9.2020.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Holmström, N. 10.9.2019. Data rekrytoinnin tukena – 11 tapaa parantaa rekrytoinnin tuloksellisuutta. Oikotie. Luettavissa: https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/data-rekrytoinnin-tukena-11-tapaa-parantaa-rekrytoinnin-tuloksellisuutta Luettu: 28.9.2020.

Kalevamedia.17.10.2017. Rekrytointiprosessin eri vaiheet. Luettavissa: https://www.kalevamedia.fi/yrityspalvelut/2017/10/17/rekrytointiprosessin-eri-vaiheet/ Luettu: 13.9.2020.

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta-Rekrytoinnin menetelmät. Yrityskirjat. Helsinki.

Kuntarekry. 24.04.2019. Hakijakokemus ja sen vaikutus työnantajamielikuvaan. Kuntarekry. Luettavissa: https://www.fcgtalent.fi/hakijakokemus-ja-sen-vaikutus-tyonantajamielikuvaan Luettu: 28.9.2020

Kuntarekry. 2.4.2019. Laadukas hakijaviestintä-parempi hakijakokemus. Kuntarekry. Luettavissa: https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/laadukas-hakijaviestinta-parempi-hakijakokemus/ Luettu: 2.10.2020

Kuntarekry.8.10.2019. Tarjoatko hyvän hakijakokemuksen? Kuntarekry. Luettavissa: https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/tarjoatko-hyvan-hakijakokemuksen/ Luettu: 2.10.2020

Kuntarekry. 11.2.2020. Mitä hyötyjä hyvä hakijakokemus tuottaa? Kuntarekry. Luettavissa: https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/mita-hyotyja-hyva-hakijakokemus-tuottaa/ Luettu: 19.11.2020

Laaksonen, S. 10.11.2017. Rekrytoijan muistilista – Mitä hyvä hakijakokemus tarkoittaa? Emine. Luettavissa: https://emine.fi/mita-hakijakokemus-tarkoittaa/ Luettu: 25.8.2020.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759)

Luenendonk, M. 23.9.2019. What is recruitment? Definition, Recruitment Process, Best Practices. Cleverism. Luettavissa: https://www.cleverism.com/what-is-recruitment/ Luettu: 13.9.2020.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. WSOY. Helsinki.

Markkanen, M. 2008. Onnistu rekrytointihaastattelijana. WSOY. Helsinki.

Martin, J. 2010. Key Concepts in Human Resource Management. SAGE. Los Angeles.

Meister, J. & Willyerd, K. 2010. The 2020 workplace. Harper Collins Publishers. New York.

Muuraiskangas, J. 18.9.2017. Huono vai hyvä työnhakijakokemus -miksi sillä on merkitystä? Questback. Luettavissa: https://www.questback.com/fi/blogi/huono-vai-hyvä-työnhakijakokemus-miksi-sillä-on-merkitystä/ Luettu: 31.8.2020.

Mäentaus, V. 7.1.2020. Rekrytoinnin vaiheet – 11 askelta tehokkaaseen rekrytointiin. ManpowerGroup. Luettavissa: https://blogi.manpower.fi/rekrytoinnin-vaiheet-11-askelta-tehokkaaseen-rekrytointiin Luettu: 21.9.2020.

Näpärä, L. 1.6.2016. Tutkimushaastatteluun valmistautuminen. Spoken. Luettavissa: https://spoken.fi/tutkimushaastatteluun-valmistautuminen/ Luettu: 25.9.2020.

Intranet. 2020. Ohjeita esimiehille: rekrytointi. Luettu: 13.10.2020.

Sisson, K. & Storey, J. 2000. The realities of human resource management: managing the employment relationship. Open University Press. Buckingham

S&S Consulting. 2020. Arvioinnit. Luettavissa: https://www.ssconsulting.fi/fi/arvioinnit/?gclid=CjwKCAjw_Y_8BRBiEiwA5MCBJmqJdpbi7yzFA9sm9Ccf4pa9SFxud-MqRTzsUC7GYwy0ym_npaAYP3BoCyDMQAvD_BwE Luettu: 13.10.2020

Studentwork. 21.10.2019. Hakijakokemus on avain hyvän työnantajamielikuvan rakentumiselle.Studentwork. Luettavissa: https://www.studentwork.com/fi-fi/blogi/hakijakokemus-on-avain-hyvan-tyonantajamielikuvan-rakentumiselle/?utm_term=%2Btyönantajamielikuva&utm_campaign=fi_työnantajamielikuva&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=3916078296&hsa_cam=10166174580&hsa_grp=101524227093&hsa_ad=438301261836&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-408418025741&hsa_kw=%2Btyönantajamielikuva&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=Cj0KCQjwnqH7BRDdARIsACTSAdtjOUPib8QgPnovFKAc9uf9RtWxgrnVFABmfSxuPpdATTJnG2Q0RQ4aAq-HMEALw_wcB Luettu: 28.9.2020

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018 Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Tammi. Helsinki. Luettavissa: https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118 Luettu: 19.11.2020

Työsopimuslaki (26.1.2001/55)

Vaahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita. Helsinki.

Vaisto, L. 2.9.2020. Tavoitteena houkutteleva työnantajakuva? Ota haltuun employer brandingin perusteet. Duunitori. Luettavissa: https://duunitori.fi/tyoelama/eb-opas-employer-branding Luettu: 21.9.2020.

Valli, R & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-kustannus. Juva.

Villa, H. 17.11.2019. Hyvä hakijakokemus - onnistuneen rekrytoinnin edellytys. ManpowerGroup. Luettavissa: https://blogi.manpower.fi/hyva-hakijakokemus-onnistuneen-rekrytoinnin-edellytys Luettu: 28.9.2020

Wood, R & Payne, T. 1999. Competency based recruitment and selection. John Wiley & Sons. Chichester.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu rekrytoijille

Otsikko: Haastattelukutsu opinnäytetyötä varten

Hei,

Olen tekemässä opinnäytetyötä kohdeyritykselle ja aiheeni on työnhakijakokemuksen parantaminen. Tutkin aihetta rekrytointiprosessin näkökulmasta, kuinka työnhakijakokemusta saataisiin parannettua rekrytoinnin avulla. Tarkastelen koko prosessia alkutoimista ennen prosessin aloittamista, varsinaiseen rekrytointiprosessiin sekä sen jälkeisiä toimenpiteitä. Opinnäytetyön tutkimus on rajattu ulkoisen rekrytoinnin tutkimiseen ja tuotannon puolen rekrytointiin. Kerään aineiston haastatteluilla ja olisinkin kysynyt, jos olisitte kiinnostuneita kertomaan rekrytoinnista teidän tiimissä?

Myöskin työnhakijakokemusta varten haastattelen lähiaikoina kohdeyritykseen palkattuja työntekijöitä, mieluiten eri tehtävistä/alueilta. Osaisitteko auttaa löytämään näitä työntekijöitä tuotannon puolelta? Tai keneltä esimiehiltä voisi kysyä? Ensiksi ajatuksena oli haastatella hakijoita, ketkä ei ole saanut haluamaansa työpaikkaa sekä niitä ketkä ovat, mutta palkkaamattomien hakijoiden tavoittaminen osoittautui liian haasteelliseksi.

Kiitos etukäteen!

Terveisin,
Mariia Maaranen
HR-trainee
HR, Culture & Capabilities

Liite 2. Haastattelukutsu uusille työntekijöille

Otsikko: Haastattelut opinnäytetyöhön

Hei,

Olen tekemässä opinnäytetyötä kohdeyritykselle ja aiheeni on työnhakijakokemuksen parantaminen. Tutkin aihetta rekrytointiprosessin näkökulmasta, kuinka työnhakijakokemusta saataisiin parannettua rekrytoinnin avulla. Tarkastelen koko prosessia alkutoimista ennen prosessin aloittamista, varsinaiseen rekrytointiprosessiin sekä sen jälkeisiä toimenpiteitä. Opinnäytetyön tutkimus on rajattu ulkoisen rekrytoinnin tutkimiseen ja tuotannon puolen rekrytointiin.

Kerään aineiston haastatteluilla ja tarvitsisin apua juuri palkattujen työntekijöiden löytämiseksi. Osaisitko auttaa löytämään vapaaehtoisia työntekijöitä tuotannon puolelta? Tarvitsisin 3-5 haastateltavaa työnhakijanäkökulmasta. Haastattelut toteutetaan Teamsissa tai puhelimitse lokakuun aikana. Haastattelu kestää noin 1h.

Ilmoittaisitko mahdollisimman pian, mikäli tiimiisi on palkattu puolen vuoden sisällä uusia työntekijöitä, joita voisin haastatella.

Kiitos etukäteen avustasi!

Terveisin,
Mariia Maaranen
HR-trainee
HR, Culture & Capabilities

Liite 3. Teemahaastattelukysymykset

Haastattelukysymykset → Esimies ja rekrytointitiimi

Esittely

1. Kerro asemasi kohdeyrityksessä (esimies, työntekijä), alue, milloin aloittanut?

Rekrytointiprosessi

2. Kuvaile tämän hetkinen rekrytointiprosessi (alku, vaiheet, loppu)
    a. Vaiheet
    b. Missä mielestäsi on ongelmia? Haasteet?
    c. Mitkä asiat toimivat? Kerro laajasti.
        i. Eroavaisuudet tuotanto vs. asiantuntijapuoli (Tuuli&Heidi)
3. Aikataulutus?
    a. Kauan yleensä rekrytointiin varattu aikaa? Eri vaiheiden aikataulutus?
4. Miten vastuut ovat jaettu?
    a. Kuinka monta rekryä samaan aikaan samalla ihmisellä?
    b. Esimiehen rooli?
5. Miten viestintä hoituu?
    a. Milloin viestitään hakijaa? Millaisin väliajoin?
    b. Mitkä viestit massana?
    c. Onko jotain automatisoitu?
    d. Milloin henkilökohtainen ilmoitus? Esimies vai rekrytoija?
6. Työpaikkailmoitus ja kanavat
    a. millainen ja missä kanavissa?
    b. Houkutteleeko hakijoita? Erottuva?
    c. Koetko, että työilmoitus on spesifi? Tuleeko paljon huonoja hakemuksia?
7. Kuinka järjestelmät tukevat rekrytointia?
    a. Workday
8. Haastattelu
    a. Mitä kysytään? Onko tietty haastattelurunko?

Työnhakijakokemus

9. Kerro, mitä työnhakijakokemus sisältää, merkitsee ja mihin sitä tarvitaan?
10. Miten koet sen olevan nyt?
11. Mitataanko/ seurataanko sitä esim. palautekyselyt?

Työnantajamielikuva

12. Millaisena työnantajana kohdeyritys nähdään?

Haastattelukysymykset → Työnhakija

Esittely

a. Mihin työhön hait? Milloin olit työnhakijana?
b. Toimipiste ja osasto?

Rekrytointiprosessi

13. Miksi hait kohdeyritykseen?
14. Työpaikkailmoitus ja kanavat
    a. Millainen ja missä kanavissa?
    b. Oliko ilmoitus houkutteleva/erottuva?
    c. Miten ilmoituksessa kuvattiin työtehtävä? Pitikö se paikkaansa?
    d. Oliko ilmoituksessa tarpeeksi informaatiota esim. milloin ollaan yhteydessä? Yhteystietoja?
15. Kuinka järjestelmät tukevat/toimivat?
    a. Millainen oli työhakemuksen tekeminen?
    b. Plussat/ miinukset järjestelmästä/lomakkeesta?
    c. Saitko vahvistusviestin?
16. Viestintä
    a. Milloin sinuun oltiin ensimmäisen kerran yhteydessä?
    b. Olitko kokoajan ajan tasalla, mitä seuraavaksi tapahtuu?
    c. Kuinka yhteydenpito tapahtui prosessin aikana? Millaisin väliajoin?
    d. Saitko massaviestejä vai henkilökohtaisia yhteydenottoja?
17. Haastattelu
    a. Miten toteutettiin? (ryhmä, yksilö, puh.f2f) Yksi vai useampi haastattelukierros?
    b. Miten haastattelu eteni? Millainen fiilis jäi haastattelusta?
    c. Miten haastattelija onnistui?
    d. Mitä/ Miten kysyttiin?
    e. Ilmoitettiinko tulevasta? Milloin tieto jne.

Työnhakijakokemus

18. Millainen kokemus ylipäätänsä?
    a. Missä mielestäsi on ongelmia? Näkyivätkö ulospäin?
    b. Mitkä asiat toimivat?
19. Kysyttiinkö palautetta?
20. Suosittelisitko ystäville?
21. Kerro, mitä työnhakijakokemus sisältää, merkitsee ja mihin sitä tarvitaan?

Työnantajamielikuva

22. Millainen mielikuva sinulla oli yrityksestä aikaisemmin?

a. Onko mielikuva muuttunut? Miten?

Liite 4. Haastateltavat

Haastateltavien henkilöllisyydet pidetään anonyymeina.

Rekrytoijat

H1: 15.10.2020.
H2: 16.10.2020.
H3: 16.10.220.
H4: 20.10.2020.
H5: 20.10.2020.
H6: 22.10.2020.

Työnhakijat, palkatut

H7: 21.10.2020.
H8: 26.10.2020.
H9: 26.10.2020.
H10: 29.10.2020.