

Rekrytoinnin hakijälähtöinen kehittäminen kuntayhtymässä

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Liiketalous (Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen)

2021

Taru Huuhilo

Tiivistelmä

Tekijä Huuhiho, Taru	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 50 + 5	
Työn nimi Rekrytinnin hakijälhtöinen kehittminen kuntayhtymässä		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystiiri (Eksote)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää hyvää hakijakokemusta ja työnantajamielikuvaa luovaa keskitettyä rekrytointia kuntayhtymässä. Tutkimuksella selvitettiin rekrytinnin nykytilaa ja kehittämistarpeita sekä hakijakokemuksen ja työnantajamielikuvan muodostumista. Tutkimustuloksia hyödynnetään rekrytointipalveluiden toiminnan kehittämisessä.</p> <p>Aineisto kerättiin kyselylomakkeella, joka sisälsi sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Lomake lähetettiin lähi- ja sairaanhoitajan avoimia tehtäviä maaliskuussa 2021 hakeneille. Mukana oli 28 eri rekrytointia ja kyselyyn vastasi 18 työnhakijaa. Tämän lisäksi haastateltiin viittä rekrytointiprosessiin osallistunutta esimiestä.</p> <p>Alhaisen osallistujamäärän vuoksi tutkimustuloksista ei voida tehdä koko kuntayhtymää koskevia yleistyksiä, mutta tuloksilla saatiin tietoa rekrytinnin nykytilasta ja kehittämistarpeista. Tutkimustulosten mukaan hakijakokemuksella ja työnantajamielikuvalla on suuri merkitys siihen, haetaanko organisaatiosta työtä. Työnantajamielikuvan muodostumiseen vaikutti tutkimuksen mukaan kohdeorganisaation kohdalla eniten aikaisemmat kokemukset työnantajasta työn tai harjoittelun kautta. Hakijakokemus koettiin pääosin hyvänä.</p> <p>Kehittämistarpeina nousi esille hakijaviestinnän parantaminen ja sosiaalisen median laajempi hyödyntäminen rekrytointeissa. Myös työpaikkailmoituksen parempi informatiivisuus nostettiin tutkimustulosten pohjalta kehittämiskohteeksi.</p>		
Asiasanat rekrytointi, työnantajamielikuva, hakijakokemus		

Abstract

Author	Type of Publication	Published
Huuhilo, Taru	Master's Thesis	2021
	Number of Pages	
	50 + 5	
Title of Publication		
Improving candidate experience and recruitment process in the Joint of municipal authority.		
Name of Degree		
Master of Business Administration		
Name, title and organization of the client		
South Karelia Social and Health Care District (Eksote)		
Abstract		
<p>The purpose of this thesis was to develop good candidate experience and employer image in recruitment in a Joint municipal authority. The study examined the current state and development needs of recruitment, as well as the formation of candidate experience and employer image. The research results will be used to develop recruitment services.</p> <p>The data was collected using a questionnaire containing both closed and open-ended questions. The form was sent to nurse job applicants, who participated in recruitment process during March 2021. There were 28 different recruitment processes and 18 jobseekers responded to the survey. In addition, five supervisors were also interviewed in the study.</p> <p>Due to the low number of participants, the research results cannot be generalized for the whole Joint municipal authority. The results however provided information on the current state of recruitment and development needs. According to the results of the research, the candidate experience and employer image play an important role in whether work is sought from the organization. According to the study, the employer image was mostly influenced by previous experiences of the employer through work or traineeships in the organization. The candidate experience was mainly considered good.</p> <p>The development needs according to the study are to improve candidate communication and to use social media more widely in recruitment marketing. Based on the research results, the informativeness of a job advertisement was also made one of the development targets.</p>		
Keywords		
Recruitment, Employer image, Candidate experience		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	2
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	2
1.3	Keskeiset käsitteet.....	3
2	Rekrytointi.....	5
2.1	Kunnallisen rekrytoinnin erityispiirteet	7
2.2	Rekrytoinnin haasteet	9
2.3	Rekrytointiprosessi kunnallisessa organisaatiossa.....	10
2.3.1	Suunnittelu.....	11
2.3.2	Ilmoituksen laatiminen ja hakuvaihe.....	12
2.3.3	Haastattelut	13
2.3.4	Rekrytointipäätös	14
2.3.5	Perehdytys.....	15
3	Työnantajamielikuva ja hakijakokemus	17
3.1	Positiivisen työnantajamielikuvan hyödyt rekrytoinnissa.....	18
3.2	Hakijakokemus	19
4	Palvelujen kehittäminen ja mittaaminen	22
4.1	Palvelumuotoilu ja palvelupolku	24
4.2	SERVQUAL-menetelmä	26
4.3	Palvelun mittaamisen haasteet	27
4.4	Rekrytoinnin mittarit	28
5	Tutkimus.....	31
5.1	Aineiston hankinta	32
5.2	Aineiston analysointi	33
5.3	Tutkimustulokset.....	34
5.3.1	Hakukanavat ja hakuilmoitus	36
5.3.2	Haastattelut ja valinta	39
5.3.3	Hakijakokemus ja viestintä.....	41
5.4	Haasteet ja kehittäminen	43
6	Johtopäätökset	45
6.1	Toimenpide-ehdotukset	46
6.2	Tutkimuksen luetettavuus	47
6.3	Jatkotutkimusaiheet	47
	Lähteet.....	48

Liite 1 Kysymyslomake

Liite 2 Haastattelurunko

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Rekrytointiprosessin vaiheet.....	11
Kuvio 2. Hakijaviestinnän eteneminen.....	20
Kuvio 3. Rekrytoinnin palvelupolku	25
Kuvio 4. Työnantajamielikuvan muodostuminen	35
Kuvio 5. Hakulomakkeen arviointi.	38
Kuvio 6. Kokemukset haastattelutilanteesta	40
Kuvio 7. Hakijakokemus ja viestintä	42
Kuvio 8. Hakijakokemuksen NPS-mittari	44

1 Johdanto

Henkilöstö on organisaation kriittinen menestystekijä ja työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen aloitetaan jo rekrytointivaiheessa. Rekrytointiprosessi luo aina työnantajamielikuvaa: hyvää tai huonoa. Siksi hyvään hakijakokemukseen on syytä panostaa kaikissa henkilöstöhankinnan vaiheissa.

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden keskus (Eksote) toteutettiin kesällä 2020 organisaatiomuutos, jonka yhteydessä rekrytointipalveluiden toimintaa laajennettiin. Aikaisemmin organisaation oma rekrytointipalvelu huolehti lähi- ja sairaanhoitajien sijaisuuksista ja keikkatöistä. Muutoksen jälkeen toiminta laajeni koskemaan kaikkia rekrytointia ja kaikkia ammattialoja. Rekrytointi on ollut aikaisemmin organisaatiossa varsin hajautettua. Työyksiköt ja esimiehet ovat huolehtineet omista rekrytoinneistaan itse. Menetelmät ja prosessit ovat vaihdelleet esimieskohtaisesti. Uuden toimintamallin tavoitteena on yhtenäistää käytäntöjä eri yksiköiden välillä ja edistää keskitettyä rekrytointia luomalla positiivista työnantajakuva ja hakijakokemusta.

Nykypäivänä kilpailu osaajista käy kiivaana. Työnantajamielikuva ja hakijakokemus korostuvat kaikissa rekrytoinneissa. Toimintamallin uudistaminen ja kehittäminen on nyt ajankohdainen, sillä organisaatiossa ollaan siirtymässä hajautetusta rekrytoinnista kohti keskitettyä mallia. Keskitetyn rekrytoinnin mallia kehitettäessä tulee mukaan olennaisena osana toiminnan mittaaminen. Paljon käytetty fraasi ”mitä et voi mitata, sitä et voi johtaa” pätee edelleen. Palvelun mittaaminen voi kuitenkin olla vaikeaa. Rekrytoinnille on olemassa useita erilaisia mittareita. Onnistumisen määritelmä on kuitenkin erilainen, riippuen kenen näkökulmasta asiaa katsotaan (Rantanen 2019). Tässä opinnäytetyössä keskitytään kehittämään hakuprosessia työnhakijoiden näkökulmasta.

Studentworkin tutkimuksen (Nuoret osaajat työelämässä 2021) mukaan seuraavan kymmenen vuoden aikana 75 % maailman työvoimasta tulee olemaan vuosina 1980–2000 syntyneitä (Studentwork 2020). Niin kutsutuilla Milleniaaleilla ja Z-sukupolvella on uudenlaisia vaatimuksia ja odotuksia työelämää kohtaan ja tämä tuo muutospaineen myös työnantajille ja rekrytoinnille. Kehittämällä rekrytointiprosessia hakijalähtöisesti, organisaatio kehittää samalla työnantajamielikuvansa pitkällä tähtäimellä ja parantaa rekrytoinnin onnistumisen mahdollisuuksia myös tulevaisuudessa.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyö toteutetaan kehittämishankkeena ja sen tavoitteena on kehittää Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden keskitettyä rekrytointia hakijalähtöisesti ja siten, että se luo hyvää työnantajamielikuvaa. Rekrytointisuunnitelma tukee liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiaa.

Opinnäytetyössä on kaksi tutkimuskysymystä.

1. Millainen merkitys työnantajamielikuvalla ja hakijakokemuksella on?
2. Miten hakijakokemusta ja työnantajamielikuvaa voidaan kehittää keskitetyssä rekrytoinnissa?

Rekrytointiprosessia tarkastellaan työnhakijan näkökulmasta. Työn teoriaosassa kuvataan rekrytointiprosessin nykytilaa, hakijakokemusta ja työnantajamielikuvaa sekä palvelun laatua ja miten näitä voidaan mitata. Kunnallisella rekrytoinnilla on joitakin erityispiirteitä yksityiseen sektoriin verrattuna, kuten toiminnan julkisuusvaatimus ja virkasuhteet. Näitä erityispiirteitä käsitellään teoriaosassa myös lyhyesti. Rekrytoinnin kehittäminen mukailee Eksoten strategiaa. Vuoden 2020 henkilöstösuunnitelman yhdeksi rekrytoinnin tavoitteeksi on määritelty työnantajamielikuvan parantaminen.

Kehittämishanke toteutettiin siten, että kirjalliseen materiaaliin perehtymisen jälkeen laadittiin kysely työnhakijoille. Tämän kyselyn pohjalta nousseista teemoista haastateltiin lisäksi viittä Eksoten esimiestä, jotka olivat osallistuneet rekrytointeihin otantajaksolla. Tulosten pohjalta saadaan kuva rekrytoinnin nykytilasta ja kehittämistarpeista.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden keskitetty (Eksote) tuottaa julkiset sosiaali- ja terveystieteiden palvelut Etelä-Karjalan alueella. Asukkaita maakunnassa on noin 128 000. Eksote on Etelä-Karjalan kuntien omistama kuntayhtymä ja sen jäsenkunnat ovat Imatra, Lappeenranta, Lemi, Luumäki, Parikkala, Rautjärvi, Ruokolahti, Savitaipale ja Taipalsaari. Palveluita ovat erikoissairaanhoidon, avoterveydenhuolto, vanhustenpalvelut, suun terveydenhuolto, mielenterveys- ja päihdepalvelut, laboratorio- ja kuvantamispalvelut, lääkehuolto, kuntoutus, perhepalvelut ja aikuisten sosiaalipalvelut sekä vammaispalvelut. Eksote on maakunnan suurin työnantaja ja työntekijöitä on noin 5000 ja erilaisia ammattinimikkeitä yli 250. Toimipisteitä yhdeksän kunnan alueella on noin 100. (Eksote 2020b.)

Rekryointipalvelut on osa henkilöstöhallintoa (HR) ja sen yhteydessä toimii Eksoten oma varahenkilöstöyksikkö. Rekryointipalveluiden työnkuvaan kuuluu esimiehen tuki kaikissa rekryointiprosessin vaiheissa aina suunnittelusta päätöksenteon tukeen. Rekryointipalvelut auttaa esimiestä tunnistamaan rekryointitarpeet ja löytämään parhaat ehdokkaat ja tukee prosessin etenemistä aikataulussa. Muita tehtäviä ovat rekryointimarkkinointi, työnantajamielikuvan kehittäminen, oppilaitosyhteistyö, rekryointijärjestelmän pääkäyttö ja kouluttaminen. Eksotella on lisäksi käytössä sähköinen työnvälitysalusta, jonka kautta julkaistaan lyhytaikaisia, yleensä yhden päivän kestoisia sijaisuuksia. Keikkakalenterin sijaispoolissa on muun muassa alan opiskelijoita sekä organisaation omia työntekijöitä, jotka haluavat tehdä lisätyötä omalla työnantajalla. Keikkakalenterin ylläpito ja keikkatyöntekijöiden haastattelut kuuluvat rekryointipalveluiden työnkuvaan. Varahenkilöstön tehtävänä on turvata yksiköiden toiminta äkillisissä ja lyhytaikaisissa sijaistarpeissa omalla henkilökunnalla.

Eksoten missio on tarjota asiakkaille palveluntarpeeseen perustuvat vaikuttavat sosiaali- ja terveystalvet kuntien hyväksynnän rahoituksen mukaisesti. Strategiset tavoitteet painottuvat digitaalisuuteen, palvelurakenteen muutokseen ja palveluiden integraatioon. Kriittisiä menestystekijöitä ovat muun muassa motivoitunut ja osaava henkilöstö, kustannusvaikuttavien toimintamallien toteuttaminen, palveluiden sujuvuus ja oikea-aikaisuus sekä digitaaliset palvelut. Eksoten strategia voidaan tiivistää kolmeen sanaan: rohkeus, yksinkertaisuus ja ihminen. (Eksoten strategia 2019–2023.)

Rekryointistrategia mukailee organisaation strategiaa ja samat kolme sanaa ohjaavat myös rekryointipalveluiden toimintaa. Tavoitteena on rohkeasti uudistaa ja yksinkertaistaa toimintaa siten, että se palvelee palvelun käyttäjiä mahdollisimman hyvin. Rekryointipalveluiden asiakkaita ovat työnhakijat (nykyiset ja tulevat) ja rekrytoivat esimiehet. Tässä kehittämishankkeessa keskitytään työnhakijoiden näkökulmaan ja asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Myös esimiesten ajatuksia on kuultu niistä teemoista, jotka nousivat esille työnhakijoille tehdystä kyselystä. Julkishallinnon organisaatioille on tyypillistä ollut pitkään organisaatio- ja asiantuntijalähtöinen kehittäminen. Eksoten uusi strategia painottaa ihmislähtöisyyttä, ja näin ollen myös rekryointipalveluiden toimintaa pyritään kehittämään asiakaslähtöisesti. Hakijalähtöinen kehittäminen pohjautuu tässä tutkimuksessa mm. palvelumuotoiluun ja palvelun laadun mittaamiseen laatutekijöiden avulla.

1.3 Keskeiset käsitteet

Alla on avattu keskeisiä käsitteitä, jotka esiintyvät myöhemmin tekstissä.

Substanssiosaaminen: Koulutuksen tuomat tiedot ja taidot, oman alan ammattitaito.

Kompetenssi: Pätevyys ja kyky suoriutua tehtävästä, tiedot, taidot asenteet.

Kvalifikaatio: Tehtävän asettamat vaatimukset, sopivuus, kelpoisuusehdot.

Julkinen valta: Perustuslakiin perustuva oikeus tehdä muita koskevia päätöksiä ilman heidän suostumustaan. Edellyttää virkasuhdetta.

Kunnallinen viranhaltija: Henkilö, joka on virkasuhteessa kuntaan. Virkasuhteella tarkoitetaan julkisoikeudellista palvelussuhdetta, jossa kunta on työnantajana ja viranhaltija työn suorittajana.

Yleiset nimitysperusteet: Perustuslaissa säädetyt nimitysperusteet julkisiin virkoihin, jotka ovat kyky, taito ja koeteltu kansalaiskunto.

Erityiset kelpoisuusvaatimukset: Yleisten nimitysperusteiden lisäksi virkasuhteeseen otettavalla on oltava erikseen säädetty tai kunnan päättämä erityinen kelpoisuus. Kelpoisuusehdot ilmoitetaan hakuvaiheessa.

Asiakirjajulkisuus: Viranomaisen asiakirjat ovat julkisia, ellei niiden julkisuutta ole lailla rajoitettu.

Menettelyjulkisuus: Kunnan velvollisuus ilmoittaa mm. asioiden vireille tulosta ja muusta kunnan viranomaisen toiminnasta, josta syntyy julkista asiakirjatietoa.

2 Rekrytointi

Rekrytinnin määritelmänä voidaan pitää esimerkiksi seuraavaa: rekrytointi on prosessiketju, jonka tuloksena saadaan osaja tehtävään (Ruotsalainen & Tiainen 2019). Markku Kaijalan sanoin: ” *Voittajatiimin rakentamiseen ei riitä huippuosajien rekrytointi, vaan heidän täytyy saada myös toimimaan motivoituneesti yhdessä, kehittymään yhtiön tahtomaan suuntaan ja pysymään talossa*” (Kaijala 2016). Rekrytointi pitää siis sisällään kaikki toimenpiteet, joilla yritykseen saadaan hankittua ja sitoutettua sen tarvitsema henkilöstö.

Yritykset rekrytoivat kolmesta syystä: poistuman korvaamiseksi, vaihtuvuuden korvaamiseksi ja uusien työpaikkojen luomiseksi. Poistumalla tarkoitetaan työvoiman siirtymistä työmarkkinoiden ulkopuolelle esimerkiksi eläköitymisen, maastamuuton tai opiskelemaan lähdön seurauksena. Vaihtuvuudessa työntekijät vaihtavat työpaikkaa. Vaihtuvuudella ja poistumalla on työmarkkinoiden kannalta merkittävä ero, mutta työnantajan kannalta ne vastaavat toisiaan. Uusia työpaikkoja luodessa yritys joko palkkaa lisää henkilökuntaa jo olemassa olevaan tehtävään, tai palkkaa henkilöstöä kokonaan uuteen tehtävään. Kun poistumaa tai vaihtuvuutta korvataan, puhutaan korvausrekrytoinnista. Työ- ja elinkeinoministeriön raportin mukaan, vuonna 2018 sosiaali- ja terveysalalla ja julkisessa hallinnossa syntyi vähiten uusia työpaikkoja ja rekrytointien painopiste oli korvausrekrytoinnissa. (Räisänen 2020, 7, 31.)

Rekrytointistrategia voidaan jakaa kahteen teoreettiseen malliin. Lippmannin ja McCallin malli on aikälähtöinen ja siinä tavoitteena on palkata ensimmäinen kriteerit täyttävä hakija. Jos sopimusta ei synny ensimmäisen hakijan kohdalla, etsintää jatketaan, kunnes sopiva ehdokas löytyy. Lippmannin ja McCallin mallia käytetään usein tilanteessa, jossa rekrytoinnilla on kiire tai kun palkataan suorittavan työn tekijöitä. Myös passiivinen rekrytointi noudattaa perinteisesti tätä mallia. Passiivisessa rekrytoinnissa avoin tehtävä ei varsinaisesti ole haussa, vaan se täytetään sopivan hakijan osuessa kohdalle työntekijän ottaessa yhteyttä suoraan yritykseen. Suunnitelmallista resurssien hankintaa edustaa Stiglerin malli, jossa ehdokkaiden soveltuvuutta arvioidaan avoimeen tehtävään ja ehdokkaita verrataan toisiinsa. Lopulta yritys tekee valinnan näiden ehdokkaiden joukosta. Stiglerin mallissa henkilöstöhankintaan käytettävä aika on toissijainen ja täyttöprosessi tavoittelee sopivimman ehdokkaan löytymistä. (Vaahtio 2005, 34–35.)

Kunnallisessa rekrytoinnissa esiintyy molempien mallien mukaista henkilöstöhankintaa. Useimmiten toistaiseksi voimassa olevaan työsuhteeseen tai virkaan palkatessa prosessi

mukailee Stiglerin mallia, kun avoin tehtävä laitetaan julkiseen hakuun. Kaikkien positioiden kohdalla ei kuitenkaan käytetä hakumenettelyä, vaan tehtäviä täytetään myös suoraan.

Sisäisessä rekrytoinnissa henkilöstö hankitaan yrityksen sisältä. Tällä rekrytointitavalla on monia hyviä puolia. Henkilö tunnetaan ennestään ja hänen osaamisensa ja kokemuksensa on ennalta tiedossa. Tämä vähentää rekrytointiin liittyvää riskiä. Lisäksi sisäinen rekrytointi voi luoda myös hyvää työnantajakuvaa, sillä se antaa työntekijöille mahdollisuuden edetä urallaan oman organisaation sisällä. Tällä on motivaatiota ja työhyvinvointia lisäävä vaikutus. Toisaalta työntekijän menestyminen aikaisemmassa tehtävässä ei suoraan ennusta menestymistä uudessa, erilaisessa työtehtävässä. Sisäisessä rekrytoinnissa myös ehdokaiden määrä on rajallinen, eikä sillä tavoiteta muita mahdollisesti potentiaalisia hakijoita. (Vaahtio 2005, 37.)

Toisaalta sisäisellä rekrytoinnilla voi olla myös ulkoista työnantajamielikuvaa heikentävä vaikutus. Laittamalla tehtävät avoimeen hakuun, annetaan kaikille paikasta kiinnostuneille tasapuolinen mahdollisuus hakea tehtävää ja tulla valituksi. Rekrytointitavan valinta tulee aina miettiä tapauskohtaisesti. Sisäinen rekrytointi tietysti johtaa uuteen korvausrekrytointiin: poislähteneen tilalle on käynnistettävä uusi rekrytointi. Tämä kuitenkin mahdollistaa urakehityksen organisaation omille työntekijöille ja samalla voidaan etsiä uutta osaamista talon ulkopuolelta. Ulkoisella rekrytoinnilla tavoitetaan suurempi kohdejoukko ja sen avulla on mahdollista saada organisaatioon sellaista osaamista, mitä yrityksellä ei vielä ole (Vaahtio 2005, 37). Joskus ulkoinen rekrytointi on ainoa vaihtoehto. Virka on aina laitettava julkiseen hakuun, ellei kyseessä ole sijaisuus tai tuotannollisista ja taloudellisista syistä johtuva työntarjoamisvelvollisuus.

Rekrytoinnin onnistumisen kannalta on olennaista, että haettu osaaminen on organisaation vision ja strategian mukaista ja tätä varten tulee määrittellä osaamistavoitteet. Määrittelyssä on otettava huomioon substanssiosaamisen lisäksi kehittymiskyky, yhteistyökyky ja motivaation rakentuminen. Osaamisprofiilin määrittelyyn vaikuttaa, rekrytoidaanko suorittavaan työhön vai niin sanotusti yrityksen avainhenkilöitä. (Kaijala 2016, 43, 47.) Osaamisesta puhuttaessa viitataan usein kvalifikaatioihin ja kompetenssiin. Kvalifikaatiolla viitataan tehtävän vaatimukseen ja se voidaan jaotella eri perustein. Voidaan puhua esimerkiksi koulutus-, työmarkkina- ja työqualifikaatioista. Perinteinen ryhmittely on myös kvalifikaatioiden jako tuotannollisiin, normatiivisiin ja innovatiivisiin kvalifikaatioihin. Tuotannolliset kvalifikaatiot liittyvät työn tekniseen osaamiseen. Normatiiviset kvalifikaatiot ovat ihmisen persoonaan liittyviä, kuten oma-aloitteisuus, tunnollisuus, luotettavuus, yrittäjähenkisyys ja työhön

sitoutuminen. Innovatiiviset kvalifikaatiot puolestaan viittaavat oman työn arviointiin ja kehittämiseen sekä uuden oppimiseen. (Vaahtio 2005, 78, 85.)

Kompetenssi viittaa henkilön pätevyyteen ja kykyyn suoriutua jostakin tehtävästä. Se muodostuu yksilön ominaisuuksista: tiedoista, taidoista ja asenteista. Kompetenssi voidaan jakaa ydinkompetenssiin ja pintakompetenssiin. Ydinkompetenssi pitää sisällään ihmisen motiivit, fyysiset ja henkiset piirteet ja minäkuvan. Piirteet ovat pysyvän luonteisia ominaisuuksia ja tapoja reagoida tilanteisiin. Pintakompetenssia ovat ihmisen tiedot, taidot ja kyky suoriutua jostakin tehtävästä. (Vaahtio, 2005, 84.)

2.1 Kunnallisen rekrytoinnin erityispiirteet

Keskeisiä lakeja rekrytoinnin kannalta ovat työsopimuslaki, yksityisyydensuojalaki, EU:n tietosuojasetus (GDPR), sähköisen viestinnän tietosuojalaki, laki naisten ja miesten tasa-arvosta ja yhdenvertaisuuslaki. Kunnallisella sektorilla tärkeitä rekrytoinnissa huomioitavia lakeja ovat myös Kuntalaki ja laki kunnallisesta viranhaltijasta.

Kunnalla on olemassa kaksi erilaista palvelussuhteen lajia, työsuhde ja virkasuhde. Palvelussuhteen laji määrittelee pitkälti rekrytointitavan, sillä näihin sovelletaan osittain eri lainsäädäntöä. Viran tultua avoimeksi on harkittava, käytetäänkö tehtävässä julkista valtaa. Jos julkista valtaa ei käytetä, virka on lakkautettava. Viran perustamisesta ja lakkauttamisesta päättää valtuusto tai hallintosäännössä määrätty muu toimielin. (Kuntalaki 410/2015, 11 luku, 88 §.) Aikaisemmin virassa hoidettu tehtävä voidaan laittaa hakuun työsuhteena. Palvelussuhteen lajilla on merkitystä jo hakuilmoituksen laadinnassa, kelpoisuusvaatimuksissa ja hakumenettelyssä, sillä virka- ja työsuhteisiin sovelletaan osittain eri lainsäädäntöä.

Viranhaltijaa koskevat säännökset säädetään kunnallisesta viranhaltijasta annetussa laissa ja kyseessä on julkisoikeudellinen oikeussuhde. Työsuhde on yksityisoikeudellinen oikeussuhde ja sen säädökset ovat työsopimuslaissa. Lain säännösten lisäksi kunnallista rekrytointia ohjaavat hallinto- ja toimintasääntö, sekä organisaation omat ohjeet ja käytännöt. Jos tehtävässä käytetään julkista valtaa, on valittava virkasuhde. (Lehtinen 2017.) Julkisen vallan käytöllä tarkoitetaan sopimukseen perustumatonta yksipuolista määräämistä edusta, oikeudesta tai velvollisuudesta. Julkista valtaa käytetään määrämuotoisessa päätöksenteossa ja esimerkiksi silloin, kun myönnetään lakiin perustuvia lupia. Julkisen vallan käytöstä säädetään myös perustuslaissa, mutta perustuslaki ei määrittele sen yksityiskohtaista järjestämistä. Virkasuhteeseen liittyy virkavastuu, joka on tehostettua ja laajennettua oikeudellista vastuuta, jonka perusteena on yksinomainen oikeus julkisen vallan käyttöön sekä

vaatimus julkisesta luotettavuudesta ja objektiivisuudesta. Virkasuhteeseen liittyy siis ankarampi oikeudellinen vastuu kuin työsuhteeseen. (Metsäranta 2012.)

Virkasuhteeseen ottaminen edellyttää julkista hakumenettelyä, ellei laissa kunnallisesta viranhaltijasta muuta säädetä. Käytännössä julkisesta hakumenettelystä voidaan poiketa vain silloin, kun viranhaltija otetaan määräaikaiseen virkasuhteeseen tai taloudellisesta ja tuotannollisista syistä irtisanottu viranhaltija otetaan toiseen virkasuhteeseen. (Laki kunnallisesta viranhaltijasta 304/2003, 2 luku 4 §.)

Virkasuhteeseen ottamisen yleisistä perusteista säädetään perustuslaissa. Perustuslain mukaan yleiset nimitysperusteet julkisiin virkoihin ovat taito, kyky ja koeteltu kansalaiskunto. (PerL, 731/1999, 11 luku 125 §.) Perustuslakia koskevan hallituksen esityksen perusteluiden mukaan taidolla tarkoitetaan koulutuksen ja työkokemuksen kautta hankittuja tietoja ja taitoja. Kyvyllä viitataan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuten lahjakkuuteen, oma-aloitteisuuteen ja yhteistyökykyyn. Koeteltu kansalaiskunto tarkoittaa puolestaan nuhteetonta käytöstä ja yleisessä kansalaistoiminnassa saatuja viranhoidon kannalta merkityksellisiä ansiota. (HE 1/1998.) Yleisten nimitysperusteiden lisäksi vaaditaan erikseen säädetty tai kunnan päättämä erityinen kelpoisuus (Laki kunnallisesta viranhaltijasta 304/2003, 2 luku 6 §). Työsuhteeseen ottamisesta ei ole vastaavaa säännöstelyä kuin virkasuhteissa. Työsopimuslaissa ei ole määrittelyä työsuhteisen valintaprosessista. Työsuhteisen rekrytoinnissa voidaan käyttää siten myös sisäistä hakua tai valita henkilö ilman hakuprosessia. (Lehtinen 2017.)

Kuntalain perusteella kuntien on tiedotettava yleisesti myös rekrytointiin liittyvästä toiminnastaan. Rekrytoinnin julkisuus voidaan jakaa asiakirjajulkisuuteen ja menettelyjulkisuuteen. Asiakirjajulkisuus tarkoittaa rekrytointiasiakirjojen sisältöä: viranomaisen asiakirja on lähtökohtaisesti julkinen. Viranomaisen ei voi kieltäytyä luovuttamasta asiakirjaa, ellei sillä ole lakiin (perustuslaki, julkisuuslaki) perustuvaa syytä siihen. Rekrytointiasiakirjojen julkisuutta voidaan rajoittaa erityisesti henkilötietojen osalta. Menettelyjulkisuudella viitataan asioiden vireilläolosta ilmoittamiseen, käsittelyjulkisuuteen, hyvään hallintotapaan ja muuhun kunnallisen viranomaisen toimintaan, josta syntyy julkista asiakirjatietoa. (Kannisto 2013.)

Virkasuhteeseen ottaminen vaatii julkista hakumenettelyä ja virkaa hakeneiden tiedot ovat julkisia. Ainostaan henkilöön liittyvät salassa pidettävät tiedot eivät ole julkisia. Julkisuuslain 24 pykälässä on eritelty viranomaisen salassa pidettävät asiakirjat. Rekrytointiin liittyen salassa pidettäviä asiakirjoja ovat sellaiset, jotka sisältävät tietoja henkilölle suoritetusta

psykologisesta testistä tai soveltuvuuskokeesta tai sen tuloksesta, tai asevelvollisen sijoittamista tai työntekijän valintaa tai palkkauksen perustetta varten tehdyistä arvioinneista. (JulkL 621/1999). Työsuhteeseen palkkaaminen muodostaa kuitenkin oikeudellisen erityiskysymyksen tietojen julkisuuden osalta (Kannisto 2013). Työnhakijan yksityisyyden suojaa arvioitaessa on otettava huomioon GDPR:n tietosuoja-asetus, laki yksityisyyden suojasta työelämässä ja perustuslain 10 § yksityisyyden suoja. Esimerkiksi työhakemus voi sisältää sellaisia henkilön yksityiselämään liittyviä tietoja, joita voidaan pitää salassa pidettävinä.

2.2 Rekrytoinnin haasteet

Rekrytointiongelma voidaan määritellä siten, että työvoimaa hakenut työnantaja on kokenut vaikeuksia työpaikkojen täyttämässä. Työvoimapula puolestaan tarkoittaa enemmän sitä, että työvoimaa hakenut työnantaja on jäänyt kokonaan tai osittain ilman hakemaansa henkilöstöä. (Vaahtio 2005, 48.) Sosiaali- ja terveystieteiden rekrytointivaikeudet ovat valtakunnallinen ongelma. Ammattibarometrin vuoden 2020 tietojen mukaan koko Suomessa on pulaa sairaanhoitajista, terveydenhoitajista, lähihoitajista, sosiaalityön erityisasiantuntijoista, koulututkijoista, puheterapeuteista, lääkäreistä, psykologeista, hammaslääkäreistä ja bioanalytikoista. Nämä kaikki ammattiryhmät lukeutuvat TOP viiteentoista ammattialaan, joissa on eniten pulaa hakijoista. Ongelma on huomattavissa paikallisesti myös Etelä-Karjalassa ja rekrytointipalveluiden näkökulmasta suurin yksittäinen rekrytoinnin haaste on potentiaalisten työnhakijoiden vähyys. Mediassa puhutaan paljon alan laskeneesta vetovoimasta, johon vaikuttavat mm. työn kuormittavuus ja alhainen palkkataso.

Kunta-alan on tulevaisuudessa pohdittava vetovoimaansa. Soteliiderit-hankkeen haastatte- luissa nousi esille, kuinka erityisesti nuoret työntekijät painottavat työn merkityksellisyyttä ja mahdollisuuksia kehittää itseään. Myös vapaa-ajan arvostus on noussut merkittävästi. (Tuimala 2019.) Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) terveys- ja sosiaalitalouden yksikön tutkimuspäällikkö Juha Honkatukian arvion mukaan sosiaali- ja terveysalalle tarvitaan vuoteen 2035 mennessä lähes 200 000 uutta työntekijää. Seuraavan 15 vuoden aikana sosiaali- ja terveyspalveluiden työntekijöistä eläköityy noin 165 000 työntekijää. Myös hoitajamitoituksen nostaminen lisää työvoiman tarvetta tulevaisuudessa. (Miettinen 2019.)

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman Katsaus sote-alan työvoimaan -raportin mukaan työvoiman saatavuus on suuri lähitulevaisuuden haaste. Ajankohtainen ja nopea toimintaympäristössä tapahtunut muutos on Covid-19 pandemian vaikutus työvoiman kysyntään alalla. Esimerkiksi tehohoidon lisääntyminen ja laajempi koronatestaaminen ja tartuntaket- jujäljitys lisäsivät soveltuvan henkilöstön kysyntää samalla, kun toisaalta hammashoidosta

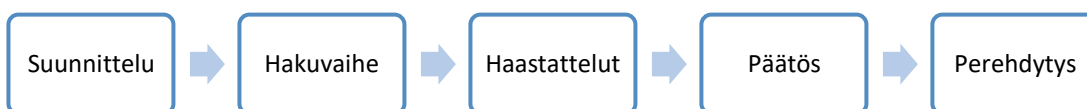
ja kiireettömästä hoidosta jouduttiin lomauttamaan tai jopa irtisanomaan henkilöstöä. Koronapandemian vuoksi on ajettu alas kiireetöntä hoitoa, mikä siirtää palveluntarpeen tulevaisuuteen ja kasvattaa hoitojonoja. Pandemia on myös muuttanut palvelukanavia ja työntekotapoja mahdollisesti pysyvästi. Digitaaliset ratkaisut ja reaaliaikainen etäasiointi moninkertaistui koronapandemian aikana. Poikkeustilanne on aiheuttanut haasteita rekrytoinnissa ja työvoiman turvaamiseksi on rekrytoitu opiskelijoita ja eläkeläisiä. Työntekijöitä on myös siirretty toisiin tehtäviin. Työvoiman saatavuudessa on ollut haasteita jo ennen pandemiaa ja se on toimintaympäristön muuttuessa korostunut entisestään. Terveystoiminnan työkuormitus jatkuu vielä pitkään ja pitkittynyt kuormitus voi ajaa osaajia pois alalta. Sairaanhoidotalon teki kesällä 2020 kyselyn alan opiskelijoille koronapandemian vaikutuksesta tulevaan ammattiin ja opintoihin. Tulosten mukaan pandemialla on ollut vaikutusta alan veto- ja pitovoimaan, mutta vaikutukset ovat olleet sekä myönteisiä että kielteisiä. (Tevameri 2021.)

Koronapandemian pitkäaikaisia vaikutuksia alan vetovoimaan ja työtapoihin on vaikea ennustaa, mutta on oletettavaa, että sillä on pitkäaikaisia ja pysyviä vaikutuksia. Digitaalisiin palvelukanaviin siirtyminen on luonut myös uusia osaamishaasteita ja -tarpeita. Sosiaali- ja terveysalan vetovoiman parantamiseksi on esitetty keinoiksi työolojen ja työturvallisuuden parantamista sekä johtamiseen panostamista. Tulevaisuudessa merkittävästi sosiaali- ja terveysalan työvoimaan vaikuttava tekijä on soteuudistus. Kunnilta siirtyisi maakuntien palvelukseen noin 173 000 työntekijää. Uudistuksen myötä syntyy suurempia työpaikkoja, joiden arvellaan edistävän työpaikkojen pysyvyyttä ja parantavan urakehitysmahdollisuuksia. Toisaalta muutos aiheuttaa myös tehtävänkuvan ja työskentelypaikanmuutoksia. Muutokset voivat olla alan vetovoiman kannalta sekä myönteisiä että kielteisiä. Julkisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa on krooninen työvoimapula. Rekrytointiongelmat ovat toimialalla keskimääräistä yleisempiä. Kun tarkastellaan saatavuusongelmia lähemmin, korostuu erityisesti hakijan osaamiseen liittyvät ongelmat. Lähes yhtä yleisiä ovat työpaikkaan liittyvät syyt, kuten palkkaus, työpaikan sijainti ja työajat. Vuonna 2020 haastatelluista toimijoista 55 % vastanneista koki rekrytointiongelmaa. (Tevameri, 2021).

2.3 Rekrytointiprosessi kunnallisessa organisaatiossa

Rekrytointiprosessi voidaan jakaa varsin selvärajaisiin vaiheisiin. Rekrytointipalvelut osallistuu yleensä erityisesti suunnittelu, haku- ja haastatteluvaiheeseen. Rekrytointipäätöksen tekee aina esimies. Prosessin viimeinen vaihe on perehdytys. Perehdytys voidaan jakaa kohdeorganisaatiossa kahteen eri vaiheeseen: organisaation yleisperehdytykseen ja

yksikössä annettavaan perehdytykseen. Perehdytys liittyy vahvasti yksikön omaan toimintaan ja se on tässä kehittämishankkeessa jätetty vähemmälle tarkastelulle. Myös keskitetyssä rekrytoinnissa vastuu työntekijän perehdytyksestä on työyksiköllä ja esimiehellä. Alla olevassa kuviossa on esitetty rekrytointiprosessin vaiheet.



Kuvio 1. Rekrytointiprosessin vaiheet

2.3.1 Suunnittelu

Onnistunut rekrytointi lähtee liikkeelle huolellisesta suunnittelusta. Rekrytoijan on tiedettävä millaiseen tehtävään ja millaista osaajaa haetaan. On tunnettava organisaation nykytila ja erityisesti tulevaisuuden suunta. Mitä osaamista ja resursseja organisaatiossa tarvitaan tulevaisuudessa? (Lehikoinen & Kökkö 2017.) Ennen rekrytoinnin käynnistämistä, on asiaa käsiteltävä monesta suunnasta. Millaiset tulevaisuuden näkymät tällä tehtävällä on? Onko organisaatiossa jo ennestään tätä osaamista, ja onko uudelleensijoitettavat työntekijät tarkasteltu? Uuden ihmisen rekrytointi tarjoaa tilaisuuden hankkia uudenlaisia resursseja ja miettiä tulevaisuutta. Rekrytointi on erinomainen tilaisuus kehittää toimenkuvaa ja työyhteisöä. (Vaahtio 2007, 18.) Tarvemäärittelyyn ja hakukriteerien miettimiseen ei useinkaan panosteta riittävästi. Muilla toiminnoilla ei ole merkitystä, jos ei ole määritetty mitä rekrytoinnilla halutaan saavuttaa (Kaijala 2016, 22).

Rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa profiloidaan ihanteellinen osaaja tehtävään, niin substanssiosaamisen kuin kompetenssin suhteen. Profilointi on syytä tehdä yhdessä rekrytoivan esimiehen kanssa, jolla on paras tuntuma siihen, millaisesta tehtävästä on kysymys ja millaista osaajaa haetaan. (Salmela, 2019.) Rekrytoinnin suunnitteluvaiheeseen kuuluu myös prosessin aikatauluttaminen ja vastuuhenkilöiden määrittely.

Valintakriteerien määrittely ohjaa koko rekrytointiprosessia. Selkeät kriteerit myös varmistavat oikeudenmukaisuuden ja objektiivisuuden hakijoiden näkökulmasta. Kriteereitä mietittäessä on tärkeää miettiä, mitkä ovat sellaisia kompetensseja, joita hakijalla on välttämättä oltava, ja mitkä ovat sellaisia mitä voi oppia työssä. (Salli & Takatalo 2014, 15). Sosiaali- ja terveysalalla korostuu joitakin muita aloja enemmän myös substanssiosaaminen ja tietyn

koulutuksen merkitys. Monet terveydenhuollon ammateista ovat laillistettuja tai nimikesuojattuja ammattinimikeitä. Näihin tehtäviin suoritettu tutkinto on ehdoton vaatimus ja kelpoisuusehto. Alan koulutuksesta huolimatta valmista osaajaa tehtävään ei välttämättä ole saatavilla ja siksi rekrytoidessa kannattaa antaa painoarvoa henkilön motivaatiolle ja oppimishalulle ja -kyvyille.

Nuoret osaajat työelämässä 2021-tutkimuksen mukaan niin sanotut pehmeät taidot (soft skills) korostuvat tulevaisuuden työelämässä. Pehmeillä taidoilla viitataan ihmisten persoonallisuuden piirteisiin, jotka vaikuttavat asenteisiin, käyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen. Pehmeitä taitoja ovat muun muassa päätöksentekokyky, tunneälykyys, luovuus, ongelmanratkaisukyky, kriittinen ajattelu ja vakuuttavuus. (Studentwork, 2020.) Vaikka sosiaali- ja terveysala on yksi niistä aloista, jolla koulutuksen ja kokemuksen tuoma substanssiosaaminen on ehdotonta myös tulevaisuudessa, ei pehmeiden taitojen merkitystä ole syytä vähätellä myöskään sote-rekrytoinneissa.

2.3.2 Ilmoituksen laatiminen ja hakuvaihe

Rekrytointi-ilmoituksen laadinnassa on kiinnitettävä huomiota riittävän kattavaan ja totuudenmukaiseen tehtäväkuvaukseen sekä kriteereihin, mitä haetaan. Näin saadaan kohdennettua hakemus potentiaalisille hakijoille ja vähennetään epärelevanttien hakemusten määrää. Huolellisesti laadittu ilmoitus myös vaikuttaa hakijakokemukseen. Ei ole kummallekaan osapuolelle tarkoituksenmukaista, jos työtehtävän kuvaus ei vastaa todellisuutta ja hakijat saavat työtehtävästä väärän kuvan. Valintakriteerien tulee olla tehtävän kannalta olennaisia. Liian tiukat vaatimuskriteerit voivat rajata potentiaalisia ehdokkaita pois liian aikaisessa vaiheessa, ja on hyvin kyseenalaista muuttaa valintakriteereitä kesken prosessin. Tehtävään liittymättömät valintakriteerit voivat olla myös syrjiviä. Esimerkiksi täydellisen suomen kielen taidon edellyttäminen tehtävässä, jossa sitä ei tosiasiallisesti tarvita, voi olla syrjivää. Hyvä työpaikkailmoitus ei myöskään ole vain lista vaatimuksia. Työnantajan on syytä myös kertoa, mitä he voivat tarjota työnhakijalle.

Hakuilmoitus on syytä laatia huolella. Erityisesti virkasuhteissa tämä on otettava huomioon jo lainkin nojalla. Virkasuhteeseen on valittava sellainen hakija, joka on hakenut virkaa kirjallisesti hakuajan puitteissa ja joka täyttää kelpoisuusvaatimukset (Laki kunnallisesta viranhaltijasta 304/2003, 2 luku 5 §). Näin ollen ilmoitetuista hakukriteereistä ja kelpoisuusvaatimuksista ei voida poiketa valintapäätöstä tehtäessä. Työsuhteessa ei ole vastaavaa sääntelyä laissa, mutta ilmoitetuista valintakriteereistä poikkeaminen voi aiheuttaa syrjintäepäilyä. Syrjintäepäilyssä todistustaakka on työnantajalla. Jos työnhakija kokee tulleen

syrrjityksi, työnantajan on näytettävä toteen, että syrjintää ei ole tapahtunut (Vaahtio 2007, 14). Rekrytointipäätös on pystyttävä perustelemaan ja myös näyttämään toteen esimerkiksi ansiovertailulla. Hakuilmoituksessa ja lopullisessa valinnassa on syytä korostaa vain tosiasiallisia, kyseisen tehtävän kannalta oleellisia asioita.

Hakuilmoituksessa pitää myös mainita, jos tehtävään valitulta edellytetään huumausainetestiä, rikosrekisteriotteen toimittamista tai todistusta terveydentilasta. Myös mahdollinen koeaika on syytä mainita jo rekrytointi-ilmoituksessa. On tärkeää, että työnantaja kerää ainoastaan tarpeellisia tietoja. Esimerkiksi huumausainetestiä voidaan vaatia vain tietyissä tehtävissä, jossa työntekijä toimii työssä, joka vaatii erityistä huolellisuutta ja vastuuta, ja huumeiden vaikutuksen alaisena toimiminen voi vaarantaa oman tai toisen henkeä, työturvallisuutta tai omaisuutta. Rekrytointitilanteessa saa kysyä vain työsuhteen kannalta tarpeellisia tietoja. Tästä niin kutsutusta tarpeellisuusvaatimuksesta ei saa poiketa edes työnhakijan suostumuksella. Tiedot on kerättävä ensisijaisesti työnhakijalta itseltään. Jos tiedot kerätään muualta, on siihen oltava työnhakijan suostumus. (Vaahtio, 2007.)

Hakukanavien valintaan vaikuttaa tavoiteltu kohderyhmä. Sosiaalisen median hyvänä puolella on se, että sen avulla tavoittaa laajan joukon ihmisiä, ja myös passiiviset työnhakijat. Sosiaalisen median verkostossa työpaikkailmoitus leviää ihmisten jakaessa sitä toisilleen. Passiiviset työnhakijat eivät useinkaan lue työpaikkailmoituksia, mutta esim. Facebookissa vastaan tuleva ilmoitus voi herättää kiinnostuksen. Yksi merkittävä rekrytinnin kohderyhmä on paluumuuttajat. He voivat asua kaukanakin synnyinseuduiltaan, mutta miettivät paluuta kotiseudulle. Sosiaalisen median kautta, ystävien ja tuttavien jakamana, silmiin osuva työpaikkailmoitus kotiseudulta tavoittaa paremmin kuin paikallislehdessä tai yrityksen verkkosivuilla julkaistu työpaikkailmoitus.

2.3.3 Haastattelut

Rekrytointi ja erityisesti haastatteluvaihe voidaan nähdä eräänlaisena kaupankäyntinä. Työnhakija myy osaamistaan tulevalle työnantajalle, ja työnantaja myy työtehtävää työnhakijoille tavoitteena saada parhaat mahdolliset kandidaatit kiinnostumaan työtehtävästä ja organisaatiosta. (Salmela 2019.) Haastattelutekniikoita on monia ja jokainen haastattelu on omanlaisensa. Tänä päivänä suosiota ovat kasvattaneet kompetenssipohjainen ja suoritusperusteinen haastattelu. SOARA-haastattelumalli on yksi kompetenssipohjaisen haastattelun tekniikoista, joka pohjautuu tutkimustuloksiin, joiden mukaan mennyt käyttäytyminen ja toiminta ennustaa työhaastatteluissa luotettavimmin tulevaa suoriutumista. SOARA tulee sanoista situation (tilanne), objective (tavoite), action (toiminta), results (lopputulokset) ja

aftermath (jälkivaikutus). Tälle haastattelutekniikalle on tyypillistä, että hakijoilta kysytään todellisista case-tilanteista ja mitä he ovat tehneet ja saavuttaneet aikaisemmin. Esimerkiksi sen sijaan, että hakijaa pyydetään luettelemaan omat vahvuudet, häntä pyydetään kertomaan jostakin todellisesta tilanteesta, jossa ominaisuudet ovat tulleet esiin. (Salli & Takatalo 2014, 61, 64.)

Haastattelijalle on tärkeää hyvä itsetuntemus ja itsetietoisuus. Haastattelu on subjektiivinen tilanne ja altis niin sanotuille arvioinnin harhoille. Tyypillisiä ja vältettäviä harjoja ovat ainakin samankaltaisuusharha, stereotyyppinen ajattelu, olettamisharha ja haloefekti vs. stigma-ilmio. Samankaltaisuusharha on luonnollinen ilmiö, joka juontaa juurensa siihen, että ihmiselle on tärkeä kokea kuuluvansa joukkoon. Kun koemme henkilön olevan itsemme kanssa samankaltaisia, on häneen helpompi samaistua. Siksi on tärkeää pitää rekrytointikriteerit kirkkaana mielessä koko prosessin ajan, jotta voidaan analysoida, liittyykö puoltava päätös siihen, että hän täyttää rekrytointin kriteerit, vai onko häneen vain helppo samaistua? Stereotyyppinen ajattelu voi liittyä esimerkiksi tiettyihin koulutustaustoihin tai ihmisen piirteisiin. Olettamisharhassa taas haastateltavalta itseltään ei kerätä riittävästi tietoa esimerkiksi täydentävin kysymyksin, vaan haastattelijaa tekee oletuksia ja täydentää henkilön kertomaa. Haloefekti tai käänteisenä puolena stigma tarkoittaa haastattelussa sitä, että jokin ominaisuus vääristää arvioinnin. Tähän liittyy esimerkiksi vahva ensivaikutelma, jota voi olla vaikea muuttaa. Jos henkilö on jollain osa-alueella erinomainen, voi haloefekti-ilmion myötä olettaa hänen olevan erinomainen myös muilla osa-alueilla. Stigma toimii samalla tavalla negatiivisten asioiden suhteen. (Salli & Takatalo 2014, 70–76.)

Haastatteluiden tukena voidaan käyttää myös henkilö- ja soveltuvuusarviota. Soveltuvuusarvioinnin tekemiseen tarvitaan työntekijän suostumus ja työnantajan velvollisuus on huolehtia, että hänen käyttämänsä arviointimenetelmät ovat luotettavia ja ammattilaisen suorittamia. (Salli & Takatalo 2014, 108). Soveltuvuusarvioinnit voivat olla hyödyllisiä niin kutsuttujen avainhenkilöiden rekrytoinneissa, mutta suorittavan työn rekrytoinneissa haastattelu on useimmiten riittävä.

2.3.4 Rekrytointipäätös

Työnantajalla on oikeus valita tehtävään sopivin henkilö. Virkaan valitessa täytyy muistaa, että valinta on tehtävä hakijoista, jotka ovat hakeneet virkaa kirjallisesti hakuajan puitteissa ja täyttävät kelpoisuusvaatimukset. Myöhästyneitä hakemuksia ei siis huomioida. Ilmoituista hakukriteereistä ei ole suotavaa poiketa myöskään työsuhteen kohdalla. Kuten

aikaisemmin oli mainittu, tämä voi aiheuttaa syrjäntäepäilyn, eikä muutenkaan ole hyvän rekrytointitavan mukaista. Kaikella tällä on myös vaikutusta työnantajamielikuvaan.

Viimeistään rekrytinnin päätteeksi on huolehdittava hakijaviestinnästä. Valintaperusteiden läpinäkyvyys auttaa luomaan positiivista hakijakokemusta ja kaikille hakijoille olisi hyvä kertoa rekrytointipäätöksen yhteydessä valintaperusteet, joiden mukaan päätös tehtiin. (Salmela 2019). On tärkeää huomioida kohteliaasti kaikki hakijat, myös ne keitä ei valittu tehtävään. Yleensä suurin osa hakijoista joutuu omalta osaltaan pettymään lopputulokseen, siksi on tärkeää, miten asia heille viestitään. Kaikki hakijat ovat arvokkaita ja vaikka lopputulos ei kaikkien kohdalla ole toivottu, on rekrytinnissa pyrittävä siihen, että prosessi ei jää vaamaan mieltä. Rekrytinnin päätteeksi kannattaa myös ehdottomasti kerätä hakijapalautetta. Kaikille hakijoille voidaan lähettää anonyymi hakijakysely rekrytointiprosessin onnistumisesta. On suositeltavaa, että hakijaviestinnästä huolehditaan myös aikaisemmissa rekrytinnin vaiheissa. Hakijaviestinnästä puhutaan lisää luvussa 3.2.

2.3.5 Perehdytys

Rekrytinnin viimeinen vaihe on perehdytys, vaikka sitä ei aina mielletä osaksi rekrytointia. Se on kuitenkin erittäin tärkeä osa uuden henkilön sitouttamista. Perehdytys on velvollisuus, joka perustuu työturvallisuuslakiin. Hyvällä perehdytyksellä autetaan työntekijä alkuun ja osoitetaan arvostusta ja sitoutuneisuutta (Kaijala 2016, 99). Riittävä perehdytys on molemminpuolinen etu ja se mahdollistaa mahdollisimman nopean tuottavaan työhön kiinni pääsemisen. Perehdytyksessä työntekijä sitoutetaan organisaation tavoitteisiin, arvoihin, ja käytäntöihin sekä organisaatiokulttuuriin. Bauerin mukaan tehokas rekrytointiprosessi sisältää neljä kriittistä vaihetta, jotka ovat sääntöjen noudattaminen (Compliance), selventäminen (Clarification), kulttuuri (Culture) ja yhteydet (Connection). Perehdytyksen ensimmäisissä vaiheissa uusi työntekijä perehdytetään organisaation ohjeisiin ja sääntöihin (compliance) ja hänelle selvennetään tehtävän vaatimukset ja mitä häneltä odotetaan (clarification). Perehdytykseen kuuluu myös organisaatiokulttuuriin sopeutuminen, organisaation arvojen sisäistäminen sekä verkostojen ja ihmissuhteiden luominen. Bauer on todennut, että tehokkaalla perehdytyksellä on sekä lyhytaikaisia että pitkäaikaisia etuja niin työntekijälle kuin organisaatiollekin. Hyvin onnistuneen perehdytyksen etuja ovat työntekijän parempi sopeutuminen organisaatioon, parempi työtyytyväisyys ja sitoutuminen sekä nopea pääsy tuottavaan itsenäiseen työhön. (Caldwell & Peters 2018.)

Perehdytyksen voi aloittaa heti rekrytointipäätöksen jälkeen. Isossa organisaatiossa HR voi vastata organisaation yleisperehdytyksestä, kun taas yksikkökohtainen perehdytys on

esimiehen ja nimetyn perehdyttäjän vastuulla. Myös työyhteisöllä ja perehtyjällä itsellään on omat roolit ja vastuut. Perehdytyssuunnitelman ja vastuuhenkilöiden nimeämisessä voi käyttää apuna esimerkiksi digitaalisia perehdytysalustoja.

Yleisperehdytyksessä työntekijälle tulee tutuksi organisaation kulttuuri, strategia ja arvot, yleiset käytännöt ja viestintä. Kun yrityskulttuuri, toimintaympäristö ja yrityksen arvot tulevat tutuksi heti alussa, on työntekijän helpompi nähdä oman roolinsa ja merkityksen osana työyhteisöä. Yksikkökohtaisessa perehdytyksessä työntekijälle laaditaan henkilökohtainen tehtäväkohtainen perehdytyssuunnitelma, joka sisältää yksityiskohtaisemmat tiedot itse tehtävästä ja työyksiköstä. (Davila & Pina-Ramirez 2018.)

3 Työnantajamielikuva ja hakijakokemus

Rekrytointi tulisi nähdä yrityksen kriittisenä menestystekijänä. Kilpailu osaajista on jo nyt kovaa, eikä se ainakaan helpotu tulevaisuudessa. Hyvän työnantajamielikuvan luominen on yrityksen kilpailutekijä ja avain rekrytointien onnistumiseen pitkällä tähtäimellä. Sosiaalinen media on avainasemassa työnantajamielikuvan luomisessa. Se toimii myös toisin päin, eli työntekijät ja työnhakijat voivat vaikuttaa sosiaalisessa mediassa työnantajamielikuvaan joko positiivisesti tai negatiivisesti. (Salli & Takatalo 2014.)

Työnantajamielikuva ei ole sitä mitä yritys itsestään kertoo, vaan se muodostuu monesta eri osatekijästä. Yrityksen viestimä mielikuva voi olla erilainen esimerkiksi työntekijöiden kokemasta. Sisäinen työnantajamielikuva muodostuu nimensä mukaisesti yrityksen sisältä, eli siten, miten työntekijät kokevat työnantajansa. Ulkoinen yrityskuva on puolestaan organisaation ulkopuolisten henkilöiden saama mielikuva yrityksestä työnantajana (Korpi, Soljasalo & Laine 2012, 67.)

Sisäisen työnantajamielikuvan perusteella rakentuu myös ulkoinen työnantajakuva. Jos sisäisessä työnantajamielikuvassa on ongelmia, se heijastuu myös ulkoiseen mielikuvaan. Vastaavasti positiivinen sisäinen työnantajakuva näkyy myös ulospäin. Työnantajamielikuvaa rakennetaan koko ajan, niin jokapäiväisessä työelämässä yrityksen sisällä kuin esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ulkopuolelle viestien. Parhaita työnantajamielikuvan lähettiläitä ovat yrityksen omat työntekijät. Kun henkilöstö on tyytyväinen työhönsä ja työilmapiiriin, he myös aktivoituvat kertomaan kokemuksistaan omille verkostoilleen. Työntekijät voivat esimerkiksi tuottaa itse sosiaaliseen mediaan sisältöä. Työnantajamielikuva on ennen kaikkea hyvän työntekijäkokemuksen tuottamista ja se muovautuu yrityksessä vallitsevan todellisuuden suhteesta etuihin, joustamiseen, työympäristöön, ihmisten välisiin suhteisiin ja toimintatapoihin. (Korpi ym. 2012, 85–86.)

Kuten yrityksen tuotteista ja palveluista syntyvät mielikuvat tulevat asiakaskokemusten kautta, myös työnantajamielikuva syntyy todellisista kokemuksista. Jos huonoa tuotetta markkinoidaan ylistävin ja valheellisoin mielikuvin kostautuu tämä nopeasti asiakkaiden tyytymättömyytenä ja negatiivisina kertomuksina (Korpi ym. 2012, 75–76). Sama pätee rekrytointimarkkinointiin ja työnantajamielivän kehittämiseen. Mainostetun mielikuvan täytyy vastata totuutta ja työntekijöiden kokemaa todellisuutta, jotta se olisi uskottavaa.

Rekrytointitilanne on työnantajamielikuvan peili. Kankea hakuprosessi luo kuvaa vanhanaikaisesta ja byrokraattisesta organisaatiosta. Jokaisella rekrytointiin osallistuvalla henkilöllä on vastuu työnantajamielikuvan luomisessa. Itse asiassa vastuu on jokaisella organisaation

työntekijällä. Sosiaalisen median aikakaudella työntekijöiden olisi tärkeä olla tietoisia siitä, millainen vaikutus heillä voi olla työnantajamielikuvan luomiseen myös työajan ulkopuolella. Työnantajamielikuvan pitäisi heijastua myös rekrytointiprosessista. Jos yritys mainostaa itseään edelläkävijänä, tulisi sen näkyä myös rekrytinnissa. Mielikuvaa rakennettaessa on oltava rehellinen, avoin ja aito. Lioittelulla ei päästä pitkälle, sillä myös kielteinen tieto leviää sosiaalisessa mediassa. (Salli & Takatalo 2014, 43–45.) Ulkoisen mielikuvan on oltava sopuinnussa sen kanssa, miten työntekijät työnantajansa kokevat ja millaista työnantajamielikuvaa he viestivät omille verkostoilleen.

3.1 Positiivisen työnantajamielikuvan hyödyt rekrytinnissa

Kun yrityksen työnantajamielikuva on positiivinen, se saa enemmän hyviä hakemuksia kuin yritys, jota ei hakijoiden keskuudessa tunneta. Sosiaalinen media tavoittaa myös passiiviset työnhakijat, joilla ei juuri sillä hetkellä ole tarkoitus vaihtaa työpaikkaa. He eivät välttämättä ole täysin tyytyväisiä nykyiseen työhönsä, mutta eivät myöskään niin tyytymättömiä, että olisivat aktiivisesti etsimässä uutta työpaikkaa (Korpi ym. 2012, 77–78). Passiiviset työnhakijat eivät seuraa työpaikkailmoituksia aktiivisesti esimerkiksi työvoimatoimiston tai työnvälitysalustan verkkosivuilla, mutta suuri osa työkäisistä ihmisistä käyttää jotain sosiaalisen median kanavaa. Sosiaalisen median kautta tavoitetaan myös passiiviset työnhakijat ja positiivinen mielikuva työnantajasta voi olla se ratkaiseva tekijä, joka saa henkilön hakemaan työpaikkaa, vaikka uusi työ ei ollut aktiivisesti etsinnässä.

Kun yrityksellä on vahva positiivinen sisäinen työnantajamielikuva, hakemusten taso avoimiin tehtäviin paranee. Kun ennalta saatu mielikuva kohtaa todellisen kokemuksen kanssa, työtehtävien oppiminen ja tiimiytyminen nopeutuu. Henkilöstö myös viihtyy työsuhteessa pidempään ja palkan merkitys pienenee. Kun asenne työntekoon on hyvä ja positiivinen, myös tappiot ja vastoinkäymiset siedetään paremmin. (Korpi ym. 2012, 76.)

Rekrytointi on mitä suurimmissa osin viestintää, markkinointia ja brändin rakentamista. Viestinnässä tulisi rakentaa pitkän aikavälin sisältösuunnitelma ja miettiä kohderyhmälle sopivat kanavat ja tyyli. Satunnainen työpaikkailmoittelu ei ole riittävää viestintää. Työnantajamielikuvan rakentaminen vaatii pitkäjänteisyyttä. (Fredriksson 2016.) Sosiaalisen median kanavista esimerkiksi LinkedIn ja Facebook ovat suosittuja rekrytointikanavia. LinkedInin käyttäjien joukossa on paljon erityisesti korkeasti koulutettuja asiantuntija- ja johtotehtävissä työskenteleviä ihmisiä (Korpi ym. 2012, 37). LinkedIn on myös luonteeltaan enemmän työelämää ja asiasisältöön painottuva sosiaalinen media, kun taas Facebook on

enemmän vapaa-aikaan liittyvä. Vaikka Facebookissa on paljon viihteellistä sisältöä, se on hyvä kanava työnantajamielikuvan luomiseen ja myös rekrytointi-ilmoituksiin.

Yrityksen sosiaalisen median käyttö ei pitäisikään olla pelkästään rekrytointi-ilmoittelua, vaan myös muuta mielenkiintoista sisältöä on tuotettava. Toiminnan kannalta on järkevää keskittyä sisällöntuotannossa yrityskuvaan ja työnantajamielikuvaa luoviin päivityksiin, jolloin rekrytointiin tultua ajankohtaiseksi, on yrityksellä jo laaja seuraajajoukko. Kuten aikaisemmin mainittiin, hakijakokemus voidaan pitkälti rinnastaa asiakaskokemukseen. Kuten ennen mitä tahansa isoa päätöstä, työnhakijat etsivät tietoa päätöksenteon tueksi. Tällöin korostuu, mitä tietoa saadaan hakukonehauilla ja omissa verkostoissa ja vertaiskokemukset ovat merkityksellisiä. Yritys näyttäytyy sosiaalisessa mediassa sellaisena kuin sen entiset, nykyiset ja tulevat työntekijät sen näkevät. Kommentit heijastelevat todellisuutta, eikä sosiaalisen median kautta voi luoda kiillotettua yrityskuvaa. (Korpi ym. 2012, 50,56.)

3.2 Hakijakokemus

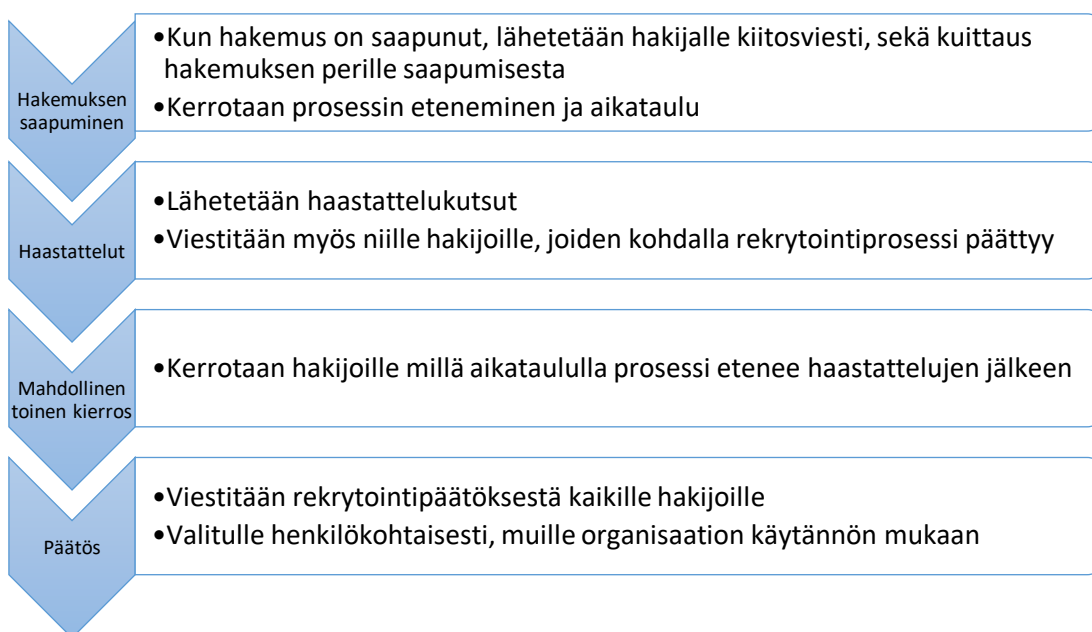
Hakijakokemuksella tarkoitetaan sitä kokemusta ja tunnetta, joka työnhakijalle muodostuu hakuprosessin aikana. Hyvään hakijakokemukseen vaikuttavat prosessin eteneminen, viestintä ja yleinen mielikuva, joka työnhakijalle jää. (Laaksonen, 2017.)

Työnhakijalla on yleensä jo jonkinlainen mielikuva työnantajasta ennen kuin hän päättää jättää työhakemuksen. Mielikuva on voinut syntyä esim. työnantajan läsnäolosta (tai sen puuttumisesta) sosiaalisessa mediassa tai esimerkiksi suoritetusta rekrytointimarkkinoinnista. Mielikuva voi myös perustua aikaisempaan työntekijäkokemukseen, kokemukseen harjoittelijana tai asiakkaana. Se miten rekrytointiprosessissa vastataan näihin ennako-odotuksiin, muovaa työnantajamielikuvaa ja -brändiä rekrytointiprosessin aikana. Jokaista hakijaa kohdellaan yksilönä ja kunnioituksella. Jos työnhakija ei pääse haastatteluun tai tule valituksi tehtävään, hänelle kuitenkin voi jäädä positiivinen kuva työnantajasta, vaikka lopputulos ei ollut toivottu. Negatiivista hakijakokemusta ruoditaan myös usein laajasti sosiaalisessa mediassa. Hyvän hakijakokemuksen muodostamisessa auttaa, että työntekijät tietävät mitä odottavat. Kun lopputulos vastaa odotettua laatua tai ylittää sen, on kokemus yleensä hyvä. (Mosley 2014, 244.)

Rekrytointiin hakijakokemuksesta on varsin vähän kirjallisuutta, mutta hakijakokemus on rinnastettavissa asiakaskokemukseen, josta on kirjoitettu paljon. Hyvällä asiakaskokemuksella on tutkitusti positiivinen vaikutus yrityksen menestymiseen (Koivisto, Säynäkangas & Forsberg 2019, 25). Rekrytointipalveluiden asiakkaita ovat nykyiset ja tulevaisuuden

työnhakijat. Hyvä hakijakokemus lähtee muodostumaan jo työpaikkailmoituksesta. Missä ilmoitus julkaistaan ja millaisena ilmoitus koetaan. Ilmoituksessa tulisi selkeästi olla kerrotuna mitä haetaan ja millaiseen tehtävään. Tämä vähentää epärelevanttien hakemusten määrää ja myös hakijoiden mahdollista turhautumista epäselviin tietoihin. Hyvä hakijaviestintä ja prosessin napakka eteneminen ovat myös hakijoille tärkeitä.

Kun hakija on jättänyt hakemuksen, hänelle alkaa muodostua positiivisia odotuksia. Jos prosessi venyy, hakijan odotukset alkavat laskea ja organisaatiosta voi alkaa muodostua kielteisiä mielikuvia. Hyvänä nyrkkisääntönä on, että hakijoille olisi hyvä viestiä viikoittain. (Salli & Takatalo 2014, 12–13). Kuviossa 2 on esitetty viestinnän kriittiset pisteet.



Kuvio 2. Hakijaviestinnän eteneminen. (Mukaillen Salli & Takatalo 2014)

Hakijakokemuksen kehittäminen on lyhyen tähtäimen kehittämistä, jossa halutaan saada olemassa olevaan tarjontaan asteittaista parannusta olemassa oleville asiakkaille ja käyttäjille (niin kutsuttu inkrementaalinen innovointi). Seuraavissa kehittämisen asteissa pyritään luomaan uutta ja kehittämään ratkaisua uusille asiakkaille ja käyttäjäryhmille tai luomaan aivan uusia palveluita ja markkinoita. Tätä kutsutaan palvelumuotoilussa evolutionaarisiksi ja revolutionaarisiksi innovoinniksi (Koivisto ym. 2019, 63.)

Duunitori on teettänyt vuonna 2020 kansallisen rekrytointitutkimuksen, johon osallistui yli 250 rekrytoinnin ammattilaista. Tutkimuksen mukaan 91 % vastaajista oli sitä mieltä, että hyvä työnantajamielikuva on ratkaisevaa rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Tutkimuksessa myös nousi selvästi esille, että työnantajakuvastrategia, hakijakokemuksen ja ulkoisen työnantajamielikuvan mittaaminen ovat nousussa. Tutkimuksessa kysyttiin myös rekrytoinnin haasteista. Näissäkin nousi esille työnantajamielikuvaan ja hakijakokemukseen liittyviä ongelmakohtia. Koettiin, että rekrytointiin ja työnantajamielikuvan rakentamiseen ei panosteta riittävästi ja että kaiken digitaalisuuden keskellä unohdetaan ihminen ja hakijaviestintä. Tutkimuksen mukaan myös mobiililaitteiden ja sosiaalisen median merkitys rekrytoinnissa kasvaa koko ajan, samalla kun printin osuus vähenee. Tämä on otettava huomioon mietittäessä hakukanavia ja mistä oikeat osaajat tavoitetaan. (Duunitori 2020a). Kansallisen rekrytointitutkimuksenkin valossa hakijakokemus ja työnantajamielikuva ovat kasvavia trendejä.

Duunitori on toteuttanut kyselytutkimuksen myös työnhakijoille yhdessä Taloustutkimus Oy:n kanssa. Tutkimukseen vastasi yli 3000 suomalaista 18–64-vuotiasta. Tärkeimpinä asioina työnhaussa hakijat pitivät työnkuvaa ja tehtävää sekä työpaikan sijaintia. Miehille palkka ja uralla eteneminen olivat tärkeämpiä tekijöitä kuin naisille. Nuorilla (18–24-vuotiailla) korostuivat toimialan mielenkiintoisuus ja vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen. Turhauttavimmiksi asioiksi koettiin työnhakulomakkeen täyttäminen, prosessin hitaus ja työnantajan viestintä. Työnhakijan mielikuvaan työnantajasta eniten vaikutti tutkimukseen vastanneiden mukaan työpaikkailmoituksen selkeys sekä omat aiemmat kokemukset ja tiedot työnantajasta. Eniten muutosta toivottiin hakulomakkeen täyttöön ja siitä luopumiseen ja työnantajalta toivottiin enemmän avoimuutta ja viestintää. Tutkimukseen vastanneista 56 % toivoisi enemmän tietoa hakuprosessin etenemisestä. Vain 10 % koki viestinnän olevan riittävää. Myös 46 % vastanneista koki, että rekrytointiprosessin sujuvuus vaikuttaa työnantajamielikuvaan. (Duunitori 2020b.)

Aikaisempien tutkimusten valossa ja myös omien kokemusteni mukaan avoimuus ja viestintä ovat suurimmat kehittämisen kohteet hakijakokemuksen parantamisessa. Myös kansainvälisissä tutkimuksissa on saatu samanlaisia tuloksia. Hakijakokemukseen vaikuttavista tekijöistä on nostettu esille erityisesti avoimuus ja viestintä, työnhakijan kunnioitus, palautteen saaminen ja monivaiheisen pitkän prosessin yksinkertaistaminen (Carpenter 2013).

4 Palvelujen kehittäminen ja mittaaminen

Rekrytointipalvelua ja hakijakokemusta voidaan kehittää hakijälähtöisesti esimerkiksi palvelumuotoilun keinoja käyttäen. Palveluiden kehittämistä ja mittaamista on tutkittu laajasti ja näkökulmia on useita. Myös itse palvelulle on esitetty erilaisia määritelmiä. Grönroos määrittelee palvelun seuraavasti: Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinasiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa (Grönroos 2009, 77). Tuulaniemi esittelee palvelumuotoilun teoksessaan palvelulle esimerkiksi seuraavanlaisia määritelmiä: Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta tai suoritus. Palvelu on pääasiallisesti aineeton toiminta tai hyöty, jonka joku voi antaa toiselle, mutta jossa omistajuus ei vaihdu ja palvelu on abstrakti tuote, jonka arvo syntyy ihmisten välisessä kanssakäymisessä (Tuulaniemi 2011).

Palveluun sisältyy useimmiten asiakkaan vuorovaikutus palveluntarjoajan kanssa, mutta asiakas ei aina henkilökohtaisesti ole vuorovaikutuksessa palveluyrityksen kanssa. Asiakas voi siten osallistua palveluprosessiin olemalla vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan järjestelmien tai infrastruktuurin kanssa. Palveluilla on yleensä seuraavat yhteiset peruspiitteet: Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista ja ne tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti, eikä niitä voi varastoida. Lisäksi asiakas osallistuu jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana. Palveluita voidaan ostaa ja myydä, mutta niitä yleensä voi omistaa. (Grönroos 2009, 77–81.)

Palvelut ovat hyvin abstrakteja ja ne koetaan subjektiivisesti. Abstraktiuden takia asiakkaan on usein vaikea arvioida palvelua. Miten määritellään esimerkiksi luottamuksen tai jonkin tunteen arvo? Palvelun tuotanto- ja jakeluprosessiin vaikuttavat ihmiset, joten yhden asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan sama kuin seuraavan asiakkaan saama palvelu. Vaikka perusosat pysyisivät ennallaan, sosiaalinen suhde on erilainen ja asiakas saattaa käyttäytyä eri tavalla. Palvelun laatua koskevat tutkimukset osoittavat sen, että prosessin kokeminen vaikuttaa merkittävästi palvelun kokonaislaadun kokemiseen (Grönroos, 2009, 81, 86). Eri palveluntarjoajien tarjoama lopputulos asiakkaan ongelmaan tai tarpeeseen on usein sama, joten prosessin kokemisella on suuri merkitys. Tämä pätee myös rekrytointiprosessiin. Ihmiset ovat ihmisiä myös ollessaan asiakkaita tai palvelun käyttäjiä ja ihmiset arvioivat kokemuksiaan sekä rationaalisesti että tunneperäisesti. Asiakaskokemuksessa ei ole kyse

pelkästään siitä mitä asiakas saa, vaan siitä miten se saadaan ja miltä se tuntuu. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 67.)

Laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Sen kokeminen on subjektiivista ja siihen vaikuttaa oleellisesti ennako-odotukset. Laatu koetaan usein hyvänä, jos se vastaa odotettua laatua. Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on kaksi eri ulottuvuutta: tekninen- ja toiminnallinen ulottuvuus. Tekninen eli lopputulosulottuvuus koostuu siitä, mitä asiakas saa ja se edustaa usein asiakkaan odottamaa vähimmäislaatua. Toiminnallinen eli prosessitulottuvuus puolestaan tarkoittaa ennen kaikkea sitä, miten asiakas palvelun saa. Kilpailuedun kannalta viimeiseksi mainittu on oleellisessa asemassa. Näiden kahden laatu-
ulottuvuuden lisäksi on esitetty kolmatta, missä? -ulottuvuutta. Tämä voidaan kuitenkin katsoa kuuluvan myös prosessitulottuvuuteen. Myös palveluntarjoajan imago vaikuttaa palvelun laadun kokemiseen. Jos imago on ennestään huono, mikä tahansa virhe vaikuttaa suhteellisesti enemmän, kun taas hyvämaineiselle organisaatiolle annetaan helpommin pienet virheet anteeksi. Palvelun laatu-ulottuvuuksien lisäksi voidaan tarkastella asiakaskokemuksen eri ulottuvuuksia. Asiakaskokemuksella voidaan katsoa olevan kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen ulottuvuus. Asiakkaat käyttävät palveluita saavuttaakseen jonkin tavoitteen. Kuten aikaisemmin mainittiin, asiakkaalla on yleensä jonkinlainen ennako-odotus palvelusta. Se miten odotukset ylittyvät tai alittuvat määrittävät asiakaskokemuksen kognitiivista ulottuvuutta. Emotionaalinen asiakaskokemuksen ulottuvuus liittyy vuorovaikutuksessa koettuihin tunteisiin. Joskus negatiiviset tunteet voivat johtua siitä, että kognitiivisen asiakaskokemuksen tasolla on epäonnistuttu, eikä todellisuus vastaa odotuksia. Henkilökunta ja muut palvelunkäyttäjät vaikuttavat myös asiakaskokemukseen. Tämä liittyy asiakaskokemuksen sosiaaliseen ulottuvuuteen. Fyysinen ja digitaalinen palveluympäristö, se mitä asiakas näkee, kuulee ja tuntee palvelun aikana liittyvät sensoriseen asiakaskokemukseen. (Grönroos, 2009, 100–105.)

Rekrytointipalveluissa asiakkaan eli työnhakijan tavoite on saada haettavana oleva työpaikka (kognitiivinen ulottuvuus). Työnhakuun voi liittyä erilaisia ennako-odotuksia ja tunteita kuten innostuneisuutta, iloa ja toiveikkuutta, tai negatiivisia kuten pettymystä, suuttumusta, turhautumista (emotionaalinen ulottuvuus). Sosiaaliseen ja sensoriseen ulottuvuuteen liittyy vahvasti palveluympäristö ja digitaaliset ratkaisut, kuten millaisessa tilassa haastattelu pidetään tai miten hyvin sähköiset työnhakujärjestelmät toimivat. Myös työnantajan edustajalta saatu asiakaspalvelu liittyy vahvasti tämän ulottuvuuden asiakaskokemukseen.

4.1 Palvelumuotoilu ja palvelupolku

Palvelumuotoilu on erikoistunut palvelujen, asiakas- ja työntekijäkokemusten sekä palveluliiketoiminnan ihmislähtöiseen kehittämiseen. Sen keskeisenä tavoitteena on palvelun käyttäjälähtöinen kehittäminen siten, että palvelu vastaa asiakkaan tarpeita ja palveluntarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Päämääränä on kehittää haluttuja, käytettäviä, johdonmukaisia ja kilpailuetua lisääviä palveluita, jotka vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeita. Palvelumuotoilun keskeinen käsite on palvelupolku, eli käyttäjän läpikäymä prosessi palvelua käytettäessä. Kaikki prosessin yksittäiset vaiheet (niin kutsutut palvelutuokiot) ja vuorovaikutus kontaktipisteiden (ihmiset, laitteet, tilat) kanssa muodostavat asiakaskokemuksen. (Koivisto ym. 2019, 34–35.)

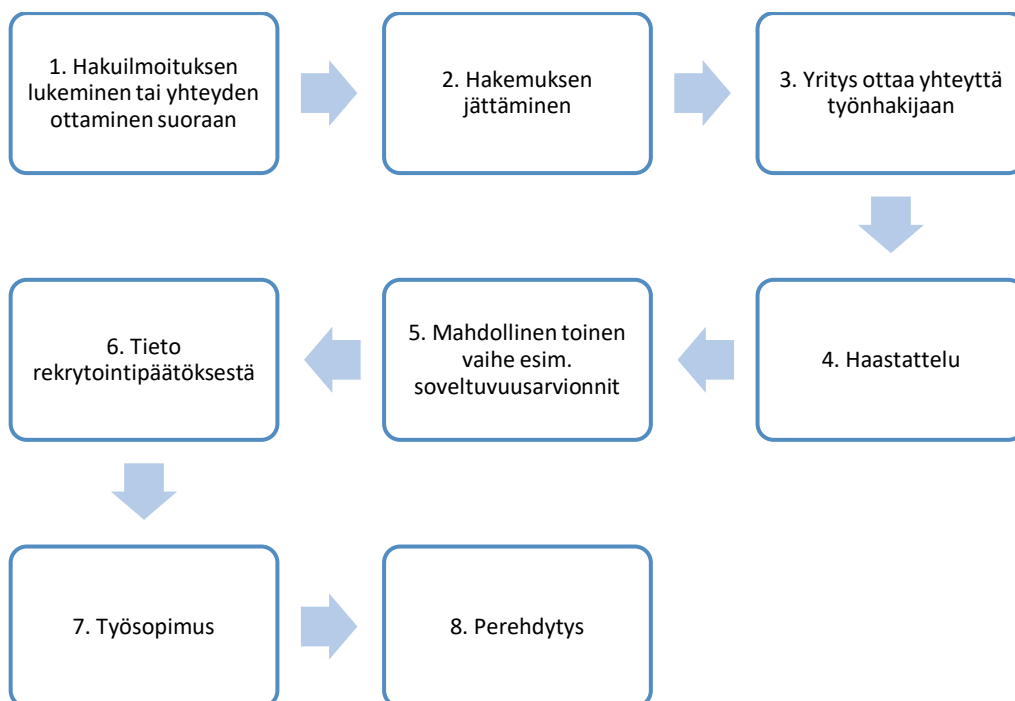
Yritysten menestymisen ytimessä on kyky oppia. Tulevaisuuden menestyjiä ovat ne, jotka kykenevät proaktiivisesti tunnistamaan piileviä asiakastarpeita, visioimaan ketterästi miltä maailma huomenna näyttää ja uudistamaan omaa toimintaansa tämän mukaisesti. Palvelumuotoilussa tärkeää on kehittää ratkaisuja yhdessä palvelun käyttäjän kanssa. Organisaatiolähtöisessä kehittämisessä on riski, että kehittäminen perustuu yrityksen sisäisiin olettamuksiin ja kuvitelmiin asiakastarpeista, eikä vastaa todellista asiakaskokemusta (Koivisto ym. 2019, 28, 40-41). Tässä kehittämishankkeessa tutkitaan Eksoten työnhakijoiden kokemusta hakuprosessista ja työnantajamielikuvasta ja pyritään kehittämään prosessia asiakaslähtöisestä näkökulmasta.

Rekrytointiprosessin ymmärtäminen on työnhakijalle tärkeää. Se luo varmuutta siihen, että asia etenee ja se on työnantajaorganisaatiolla hallussa (Rötkin 2015, 60). Työnhakija tekee johtopäätöksiä työnantajasta myös hakuprosessin perusteella. Hitaasti etenevä ja huonosti viestitty prosessi luo huonon mielikuvan työnantajasta (Salli & Takatalo 2014, 11). Lisäksi työnhakijalla saattaa olla useita hakuja menossa eri työpaikkoihin, joten jos haku aika venyy ja viestintä on huonoa, voidaan menettää potentiaaliset hakijat toiselle organisaatiolle.

Perinteinen kehittämistoiminta lähtee usein liikkeelle olettamuksista asiakkaiden tarpeista tai ongelmista. Myös ratkaisun lähtökohtana on olettamukset sopivasta ratkaisusta. Olettamisen riskinä on, että ratkotaan väärää ongelmaa. Palvelumuotoilussa kehittäminen lähtee liikkeelle käyttäjän tarpeiden tai ongelman syvällisestä ja empaattisesta ymmärtämisestä. Ymmärtämisessä käytetään laadullisia menetelmiä, joiden avulla päästään kiinni asiakkaiden todellisiin tarpeisiin tai ongelmiin. Ratkaisun etsimisen lähtökohtana on asiakkaan todellisen ongelman ratkaiseminen ja ymmärtämisellä varmistetaan, että ratkotaan oikeaa ongelmaa. Kehittämisprosessi etenee iteratiivisesti, eli siinä on päällekkäisiä vaiheita ja

tarvittaessa aikaisempaan vaiheeseen voidaan aina palata ja toistaa. Ratkaisun kehittämisessä huomioidaan kokonaisuutena käyttäjien tarpeet, tekninen toteutettavuus ja yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet. (Koivisto ym. 2019, 49–51.)

Palvelupolku on palvelumuotoilussa käytetty keskeinen käsite, jolla tarkoitetaan asiakkaan läpikäymää prosessia palvelua käytettäessä (Koivisto ym. 2019, 35). Rekrytoinnissa työnhakijan palvelupolku Eksotessa muodostuu yleensä kuvion 3 esittämällä tavalla. Prosessi lähtee liikkeelle työnhakijan päätöksestä hakea uutta työpaikkaa. Aktiivinen työnhakija on voinut harkita työpaikan hakua jo jonkin aikaa. Kimmoke voi syntyä esimerkiksi hyvän työpaikkailmoituksen osuessa kohdalle, kaverin vinkkaamana tai sosiaalisen median kautta. Palvelupolun toinen vaihe on hakemuksen jättäminen. Hakuajan päätyttyä organisaation edustaja kontakti työnhakijat ja lähettää haastattelukutsut. Osalla työnhakijoista palvelupolku päättyy tähän. Jatkoon päässeillä seuraava vaihe on haastattelu ja mahdollinen soveltuvuusarviointi. Loppuvaiheeseen kuuluvat rekrytointipäätös ja siitä tiedottaminen sekä valitun hakijan osalta työsopimuksen laatiminen ja perehdytyksen alkaminen. Kuviossa 3 on esitetty rekrytoinnin palvelupolku Eksotessa.



Kuvio 3. Rekrytoinnin palvelupolku

Palvelumuotoilun käsitteitä ovat myös niin kutsutut kontaktipisteet. Kontaktipisteitä ovat muun muassa ihmiset, tilat ja laitteet joihin työntekijä on vuorovaikutuksessa prosessin aikana (Koivisto ym. 2019, 35). Rekrytointiprosessin kontaktipisteitä ovat mm. erilaiset digitaaliset laitteet ja ohjelmat, kuten yrityksen omat ja työväilysalustan verkkosivut ja sosiaalinen media sekä lisäksi mahdolliset painetut printti-ilmoitukset. Työnhakijan kohtaamia kontaktipisteitä ovat lisäksi rekrytointiasiantuntija, esimies ja muut mahdolliset prosessiin osallistuvat henkilöt, sekä haastattelutila ja yrityksen muut fyysiset tilat.

Joihinkin kontaktipisteisiin on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa kuin toisiin. Osa kontaktipisteistä ovat organisaation omistamia, osa jonkin sopimuskumppanin omistamia. Kontaktipisteet voivat olla myös asiakkaan omistamia tai sosiaalisia. Yrityksen omistamina kontaktipisteinä voidaan pitää sellaisia, joihin se pystyy itse vaikuttamaan, esimerkiksi omat fyysiset tilat ja henkilökunta. Osa toiminnoista voi olla ostettu muualta ja tähän kokemukseen organisaatio ei välttämättä suoraan pysty vaikuttamaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 74). Rekrytointipalveluissa esimerkiksi käytetty rekrytointijärjestelmä on tällainen kontaktipiste. Sähköinen järjestelmä on merkittävässä roolissa työnhaussa ja sen käytettävyydellä ja toimivuudella voi olla suurikin vaikutus työnhakijan kokemukseen prosessin sujuvuudesta. Asiakkaan omistamat ja sosiaaliset kontaktipisteet ovat sellaisia, joihin yritys ei pysty lähtökohtaisesti vaikuttamaan. Näitä ovat mm. asiakkaiden ajatukset ja puheet ja sosiaalisen median postaukset. Tavallaan myös näihin voidaan jossain määrin vaikuttaa esimerkiksi markkinoinnilla ja hyvän asiakaskokemuksen luomisella.

Asiakkaan (työnhakijan) ja palveluntarjoajan (rekrytointipalvelut, esimies) välillä on niin kutsuttu asiakasrajapinta, jonka välityksellä vuorovaikutus tapahtuu ajallisena prosessina. Prosessi voi tapahtua sekä fyysisissä tiloissa että digitaalisessa ympäristössä. Palvelumuotoilussa pyritään kehittämään näitä prosesseja asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman johdonmukaisesti, helppokäyttöisesti ja ymmärrettävästi. Asiakaskokemusta voidaan parantaa kehittämällä organisaation omaa palvelukulttuuria sekä sisäisiä toimintamalleja, joilla on välitön tai välillinen vaikutus asiakaskokemukseen. (Koivisto ym. 2019, 57, 60.)

4.2 SERVQUAL-menetelmä

Berry, Parasuraman ja Zeithaml alkoivat tutkia 1980-luvun puolivälissä palvelun laadun osatekijöitä ja miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua. Tästä syntyi SERVQUAL-malli. Alun perin malliin kuului kymmenen osatekijää eli attribuuttia, jotka olivat luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan

ymmärtäminen ja fyysinen ympäristö. Myöhemmin osatekijät tiivistettiin viiteen, joita käytetään myös tämän kehittämishankkeen laadun mittareina.

SERQUAL on siis menetelmä, jolla voidaan mitata miten asiakkaat kokevat palvelun laadun. Menetelmän viisi osatekijää ovat ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. Kyseessä on määrällinen menetelmä, jossa viittä osa-aluetta kuvataan yleensä 22 attribuutilla, joita vastaajat arvioivat asteikolla täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä. Menetelmässä verrataan palvelua koskevia odotuksia ja kokemuksia. Odotusten ja kokemusten välisten poikkeamien perusteella voidaan laskea kokonaislaatua mittaava tulos. Mitä selvemmin tulos osoittaa kokemuksen jääneen odotuksia heikommaksi, sen heikompi on koettu laatu. Jotkin laatuattribuutit voivat olla välttämättömiä laadun hyväksi koemisen kannalta, mutta niiden parantaminen ei enää paranna merkittävästi koettua laatua. Tällaisia niin kutsuttuja hygieniatekijöitä ovat muun muassa luotettavuus, toimivuus ja pätevyys. (Grönroos 2009, 116, 152.)

Tässä kehittämishankkeessa ei käytetä SERVQUAL-menetelmää suoraan, mutta palvelun laatua arvioidaan samoilla tekijöillä. Rekrytointiprosessin laadun arvioimisessa käytetään edellä mainittuja viittä osatekijää osana tutkimusta. Alla on vielä avattu, mitä osatekijät tarkoittavat käytännössä.

Ympäristö: Toimitilojen, laitteiden ja materiaalien miellyttävyys ja käytettävyys sekä asiakaspalvelijan olemus.

Luotettavuus: Täsmällinen ja virheetön palvelu. Palveluntarjoaja tekee sovituksessa ajassa sen mitä on luvannut.

Reagointialttius: Asiakaspalveluhenkisyys, palvelun nopeus. Asiakaspalvelijat ovat halukkaita vastaamaan asiakkaan kysymyksiin ja auttamaan asiakkaita.

Vakuuttavuus: Työntekijöiden käyttäytyminen saa asiakkaan luottamaan organisaatioon ja tuntemaan olonsa turvalliseksi. Asiakaspalvelijat ovat kohteliaita ja osaavat vastata asiakkaan kysymyksiin.

Empatia: Yritys ymmärtää asiakkaan ongelmia ja tarpeita, toimii heidän etujensa mukaisesti ja kohtelee heitä yksilöinä.

4.3 Palvelun mittaamisen haasteet

Grönroos on tuonut palvelukeskeisyyden laatuajatteluun koetun palvelun laadun käsitteen ja mallin. Tämän mallin mukaisissa tutkimuksissa selvitetään palvelun käyttäjien odotuksien

vaikutusta kulutuksen jälkeiseen arviointiin. Tämä palveluprosessin lopputuloksen vertaaminen odotuksiin on monen palvelun laatua mittaavan tutkimuksen perusta. (Grönroos 2009, 100.) Odotusten ja kokemusten vertailun mittaamiseen liittyy joitakin validiteettiongelmia. Ensinnäkin, jos odotuksia mitataan palvelukokemuksen aikana tai sen jälkeen, ei mittauksen kohteena ole todellinen, vaan kokemuksen vinouttama odotus. Toisaalta odotuksia ei ole useinkaan järkevää mitata myöskään ennen palvelun kokemista, sillä asiakkaat eivät välttämättä vertaa tätä kokemusta etukäteisodotukseen. Palveluprosessin aikana tulleet kokemukset voivat myös muuttaa odotuksia. On myös esitetty, että odotusten mittaaminen ei ole järkevää, sillä kokemukset sisältävät aina automaattisesti aikaisemmat odotukset. Näin ollen, jos ensin mitataan odotukset ja sen jälkeen kokemukset, tulevat odotukset mitattua kaksi kertaa. Teoriassa odotusten ja kokemusten vertaaminen on järkevää, sillä ennako-odotukset vaikuttavat merkittävästi koetun laadun kokemiseen. Joissakin tutkimuksissa (Liljander & Strandvik) on kuitenkin havaittu, että palvelun laadun mittaamisessa ei kannata käyttää vertailua lainkaan. (Grönroos 2009, 118–119). Palvelun mittaamisen haasteena on myös, että asiakkaalla ei välttämättä ole mielenkiintoa kehittää palvelua sen jälkeen, kun palvelutapahtuma on omalta osalta jo päättynyt.

4.4 Rekrytoinnin mittarit

Mittarin käytön perusajatuksena on pyrkimys havainnoida ilmiötä mahdollisimman objektiivisesti. Yksinkertaisimmillaan mittari voi olla yksi kysymys, mutta yleensä se koostuu useammasta osiosta. Mittauksessa on optimoitava ajan ja varojen käyttö suhteessa tutkimuksen yleistettävyyteen. Mittaamisessa voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia asteikkoja, kuten luokittelu- järjestys- tai suhdeasteikkoa. Mittarin luotettavuutta on perinteisesti kuvattu reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimus ei anna sattumanvaraisia tuloksia, vaan toistettaessa tutkimus myös tulokset ovat suurin piirtein samanlaisia. Validiteetti, tarkoittaa sitä, että mittari mittaa juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata, ei jotain välillistä tekijää. Mittarin rakentaminen lähtee yksinkertaisimmillaan siitä, että meillä on kysymys, johon halutaan saada vastaus (Metsämuuronen 2003, 36-37, 77).

Parhaimmillaan mittaaminen motivoi työntekijöitä, korostaa mitattavan asian arvoa, selkiyttää tavoitteita ja ohjaa tekemään oikeita asioita. Tavoitteissa onnistumisen mittaaminen luo myös edellytykset palkitsemiselle. Huonosti toteutettu mittaaminen voi aiheuttaa päinvastaisia asioita: ärsyyntymistä, osaoptimointia ja byrokratian lisääntymistä. Mittaamisen kohteista päätettäessä on korostettava kriittisiä menestystekijöitä. Tunnistamalla menestystekijät saadaan paremmat edellytykset sille, että mittaus- ja seurantajärjestelmä mittaavat

oikeita asioita. Kriittisten menestystekijöiden avulla saadaan määriteltyä tavoite, johon puolestaan liitetään mittarit. Kriittisistä menestystekijöistä ja niiden pohjalta rakennetuista tavoitetekijöistä on mahdollista johtaa tunnusluvut, jotka mittaavat tavoitteiden toteutumista ja tukevat toimintaa ja prosesseja. Tunnuslukumittareista puhutaan myös pehmeinä tai kovina mittareina. Kovat mittarit perustuvat yksikäsitteisiin arvoihin, kuten suoritusmääriin tai liiketapahtumiin. Pehmeät mittarit mittaavat ihmisten asenteita, näkemyksiä ja tuntemuksia, kuten asiakastyytyväisyyttä. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2001, 269–272.)

Rekrytoinnille on olemassa paljon erilaisia mittareita: määrällisiä, laadullisia ja näiden yhdistelmiä. Mittarit valitaan tavoitteen mukaan. Jos tavoitteena on esimerkiksi parantaa rekrytoinnin laatua ja pienentää kustannuksia, on mietittävä, miten juuri tätä voidaan mitata ja millaisia toimenpiteitä tavoitteeseen pääsemiseen edellyttää. Edellä mainitussa tilanteessa rekrytoinnin onnistumisen mittarina voisi toimia esimerkiksi yksittäiseen rekrytointiin käytetty aika, käynnit työpaikkailmoitussivulla suhteessa hakemusten määrään, työntekijä- ja työnhakijasuositukset ja hakijakokemuksen mittaaminen. Mittaaminen ei itsessään ole koskaan tavoite, vaan saadun tiedon hyödyntäminen tulevissa rekrytoinneissa (Sievänen 2020).

Eksoten vuoden 2020 henkilöstösuunnitelman yhtenä rekrytoinnin tavoitteena on työnantajamielikuvan parantaminen. Tässä kehittämishankkeessa sitä tutkitaan hakijakokemuksen ja työnantajamielikuvan mittaamisella. Hakijakokemusta voi mitata laadullisilla mittareilla ja suoraan työnhakijoilta saadulla hakijapalautteella. Laadullisten mittareiden rinnalla voidaan kuitenkin käyttää myös määrällisiä, numeerisia mittareita, kuten aikaisemmin mainitut työnhakijasuositukset ja hakemusten määrä suhteessa työpaikkailmoituksen katselukertoihin.

Rekrytoivalla esimiehellä on suuri rooli rekrytoinnin onnistumisessa tai epäonnistumisessa. Rekrytoinnin läpiviejiä, esim. rekrytointiasiantuntija tai -konsultti ei yksin vastaa prosessin tai lopputuloksen onnistumisesta (Rantanen 2019). Hyvä työnantajabrändi parantaa mahdollisuuksia rekrytoinnin onnistumisessa. Jotta voidaan määritellä, onko rekrytoinnissa ja tavoitteissa onnistuttu, pitää onnistumista pystyä mittaamaan. Työnhakijan näkökulmasta rekrytoinnissa onnistuminen tarkoittaa yksinkertaisimmillaan uuden työpaikan saamista. Rekrytointikonsultin tai -asiantuntijan näkökulmasta rekrytointia voidaan pitää onnistuneena, jos työnantaja solmii palvelussuhteen jonkin konsultin valitseman haastateltavan kanssa. Työnantajan näkökulmasta rekrytointia voidaan pitää onnistuneena esimerkiksi silloin, kun palkattu työntekijä on koeajan jälkeenkin osoittautunut motivoituneeksi ja itsenäiseen tuottavaan työhön kykeneväksi työntekijäksi ja tehtävään nähden sopivaksi valinnaksi. Epäonnistuneeksi rekrytoinniksi voidaan työnantajan kannalta katsoa esimerkiksi tilanne, jossa työntekijä ei jää yritykseen ja itsenäiseen tuottavaan työhön pääseminen on kestänyt kauan

lähtemiseen nähden. Työnhakijan näkökulmasta rekrytointi on todennäköisesti epäonnistunut silloin, kun hän on panostanut hakuprosessiin, mutta ei saa hakemaansa työpaikkaa. (Rantanen 2019.) Hakijakokemuksen huomioiminen on erittäin tärkeää, sillä yleensä suurin osa hakijoista ei saa hakemaansa paikkaa. Se miten hakuprosessi ja hakijaviestintä vietään läpi, vaikuttaa työnhakijan kokemukseen onnistumisesta tai epäonnistumisesta ja vaikuttaa suuresti työnantajamielikuvaan, joka taas puolestaan vaikuttaa myös tuleviin rekrytointeihin. Hakijakokemus vaikuttaa aina yrityksen maineeseen, työnantajamielikuvaan ja tuleviin rekrytointeihin.

5 Tutkimus

Laadullinen ja määrällinen tutkimus on perinteisesti esitetty vastakkainasetteluna joko toisensa poissulkevana tai täydentävänä. Näitä kahta menetelmää voidaan kuitenkin lähestyä myös mixed methods research (MRR) -lähestymistavan kautta. Ilmaisulla tarkoitetaan laadullisen ja määrällisen tutkimustavan yhdistämistä. Periaatteen mukaan näiden menetelmien yhdistäminen tuo paremman ymmärryksen tutkimusongelmiin, kuin jompikumpi menetelmä yksinään. MRR-menetelmä voidaan toteuttaa tutkimuksessa esimerkiksi siten, että tutkimuksen laadullinen ja määrällinen osio ovat erillisiä, jotka lopputuloksessa yhdistetään tai toista osaa täydennetään toisella tutkimusmenetelmällä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena ja sitä tarkastellaan tietystä teoreettis metodologisesta näkökulmasta. Huomiota kiinnitetään siihen, mikä on kysymyksenasettelun ja teoreettisen viitekehityksen kannalta olennaista. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtävään selittämiseen ja havaintojen yhdistämiseen. (Alasuutari 2011.) Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on yhdistelmä määrällistä ja laadullista tutkimusta ja se toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa on toimintatutkimuksen piirteitä. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapahtumaa, rajattua kokonaisuutta tai yksilöä. Tutkimuksessa voidaan käyttää laadullista tai määrällistä tutkimusmenetelmää. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että sillä pyritään lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä, mutta tavoitteena ei ole luoda yleistettävää tietoa. Yhdenkin tapauksen huolellinen tutkiminen voi kuitenkin tuoda yksittäistapauksen ylittävää tietoa, vaikka yleistyksiä ei voi tehdä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Tapaustutkimus soveltuu menetelmäksi esimerkiksi silloin kun etsitään vastauksia mitä-, miten- ja miksi- kysymyksiin (Eriksson & Koistinen 2005). Tapaustutkimus perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin ja ne ovat lähtökohdiltaan usein toiminnallisia ja tuloksia voidaan soveltaa käytännössä. Tutkimuksessa etsitään tekijöitä, jotka ovat toisaalta yhteisiä ja toisaalta ainutlaatuisia. Lähtökohtaisesti tapaustutkimuksessa ei voida tehdä yleistyksiä, vaan tärkeämpää on tapauksen ymmärtäminen. (Metsämuuronen 2008, 17–18.)

Toimintatutkimuksessa tutkitaan ja pyritään muuttamaan vallitsevaa käytäntöä. Tutkimuksen avulla etsitään ratkaisua johonkin ongelmaan siten, että tutkittavat otetaan aktiivisesti toimintaan mukaan. (Kuula 2006.) Carrin ja Kemmisin mukaan toimintatutkimuksen keskeiset tavoitteet ovat toiminnan kehittäminen ja ongelmalliseksi koettuun toimintatilanteeseen vaikuttaminen (Suojanen 2004). Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, osallistuvaa, itseään tarkkailevaa ja usein yhteistyötä vaativaa. Toimintatutkimusta voi tehdä yksikin

henkilö, mutta usein se on esimerkiksi koko työyhteisön yhteinen muutosprosessi. (Metsämuuronen 2008, 29.) Rekrytointiprosessi on rajattu kokonaisuus ja tutkimuksella pyritään vastaamaan erityisesti kysymyksiin, miten ja millainen? (millainen merkitys, miten voidaan kehittää?) Opinnäytetyössä tutkitaan ja pyritään muuttamaan vallitsevaa käytäntöä (hajautetusta rekrytoinnista kohti keskitettyä mallia) toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan.

Yleisimmät laadullisen tutkimuksen aineistonhankintametodit ovat haastattelu, kysely, havainnointi, ja erilaisista dokumenteista kerätty tieto. Haastattelun ja kyselyn idea on yksinkertainen. Kun halutaan tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla, asiaa kysytään häneltä suoraan. Haastattelun etu on sen joustavuus. Haastatteli- ja kysyjä voi myös toimia samalla havainnoitsijana ja voidaan kirjoittaa muistiin paitsi se mitä sanotaan, myös se, miten asiat sanotaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa käytettiin kyselylomaketta ja teemahaastattelua. Työnhakijoille laadittiin suljettuja ja avoimia kysymyksiä sisältävä kyselylomake. Kyselylomakkeeseen päädyttiin siksi, että siihen saatiin mukaan myös määrällisen tutkimuksen elementtejä ja kysely voitiin lähettää isolle vastaajajoukkoille. Lisäksi verkkokyselyyn voi vastata anonyymisti, jolla saadaan rehellisiä vastauksia. Vaikka tutkimus sisälsi myös määrällisiä kysymyksiä, ei tällä tutkimuksella pyritä tilastolliseen yleistettävyyteen. Kyselylomakkeen lisäksi haastateltiin viittä kohdeorganisaation esimiestä, jotka ovat osallistuneet keväällä rekrytointiprosesseihin.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä ja tapahtumaa ja ymmärtämään sitä. Näin ollen tutkimukseen osallistuvilla olisi hyvä olla tieto tutkittavasta ilmiöstä tai kokemusta siitä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Rekrytointiprosessia tutkittaessa kysely lähetettiin prosessiin osallistuneille työnhakijoille, ja jokaisella tutkimukseen vastanneella oli omakohtainen kokemus yhdestä tai useammasta rekrytoinnista kohdeorganisaatiossa. Haastateltuihin valitut esimiehet olivat kaikki osallistuneet oman yksikkönsä rekrytointiin maaliskuun 2021 aikana. Mukana oli uudehkoja esimiehiä, joilla oli kokemusta vain muutamista aikaisemmista rekrytoinneista sekä niin sanotusti vanhoja konkareita, joilla oli pitkä esimies- ja rekrytointikokemus.

5.1 Aineiston hankinta

Kyselytutkimus toteutettiin Webropolilla laaditulla lomakkeella, joka koostui 19 kysymyksestä. Mukana oli sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Tavoitteena on ymmärtää mistä hakijakokemus muodostuu ja millainen merkitys sillä on ja erityisesti, miten työnhakijat kokevat kehittämistarpeet. Eksoten tämänhetkistä hakuprosessia haluttiin myös tutkia

valittujen laatutekijöiden (ympäristö, luotettavuus, reagoitavuus, vakuuttavuus, empatia) näkökulmasta. SERQUAL-menetelmän laatutekijöitä käytettiin kysymyspatteriston laatimisen pohjana. Isossa organisaatiossa eri toimintayksiköiden käytänteet ja prosessit ovat hyvin erilaisia ja tarkoituksena on yhtenäistää sitä. Tutkimuksen toteutushetkellä yhtenäistämistä ei vielä ollut tehty, vaan toimintayksiköt toteuttivat oman rekrytointinsa pääosin itse omalla tavallaan.

Tutkimuksen perusjoukkoon valittiin kaikki lähi- ja sairaanhoitajarekrytoinnit, joiden hakuaika päättyi maaliskuun 2021 aikana. Tällä ajanjaksolla oli myös muiden ammattialojen rekrytointeja, kuten lääkäri-, toimistopalvelu- ja erityisasiantuntijarekrytointeja, mutta ne rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Rajaus tehtiin siitä syystä, että perusjoukko koostuisi suunnitteen samankaltaista työtä hakeneista henkilöistä ja jotta esimerkiksi mielikuvaa koskevat tulokset olisivat vertailukelpoisia. Lähi- ja sairaanhoitajien tehtävät ovat selvästi suurimmat rekrytoitavat ammattiryhmät ja ne valittiin tämän tutkimuksen kohteeksi. Tutkimuksessa oli mukana 28 eri rekrytointia. Mukana oli toistaiseksi voimassa olevia ja määräaikaista työsuhteita. Useissa eri hauissa oli samoja hakijoita, mutta kysely lähetettiin yhdelle ihmiselle vain kerran, huolimatta siitä oliko hän osallistunut useampaan rekrytointiin. Tällöin vastaaja saattoi vastata kysymyksiin joko yhden tai useamman hakuprosessin kokemusten perusteella. Kaiken kaikkiaan kyselylomake lähetettiin 120 henkilölle sähköpostitse.

Teemahaastatteluun valittiin viisi kohdeorganisaation esimiestä, jotka ovat osallistuneet rekrytointiprosessiin maaliskuuhun 2021 aikana. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teamsilla ja yhteen haastatteluun oli varattu aikaa puoli tuntia. Haastattelu tehtiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna ja käsiteltävät teemat olivat työnantajamielikuva, hakijakokemus, sosiaalinen media, haasteet ja kehittäminen. Haastateltaville esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä, mutta haastateltaville saatettiin esittää täydentäviä lisäkysymyksiä ja keskustelu oli vapaamuotoista.

5.2 Aineiston analysointi

Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja poikkeavuuksia. Tuloksia verrattiin suhteessa teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Sisällönanalyysille on tyypillistä, että aineistosta valitaan kiinnostava, rajattu ilmiö, johon paneudutaan. Kaikkea aineistoa ei sisällytetä tutkimukseen. Teorialähtöinen analyysi nojaa tiettyyn teoriaan, ja tutkittava ilmiö määritellään jonkin jo tunnetun mallin mukaisesti. Tutkimustulos joko vahvistaa tai muuttaa tätä odotettua mallia. Laadullista aineistoa voidaan myös kvantifioida eli laskea kuinka monta kertaa jokin asia esiintyy aineistossa tai kuinka

moni osallistujista ilmaisee saman asian. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tutkimuksessa aikaisemman tiedon ja tutkimustulosten perusteella oli odotettavissa, että viestinnällä ja avoimuudella on suuri vaikutus hakijakokemukseen.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin eli muutettiin kirjalliseen muotoon. Litterointi tehtiin heti haastatteluiden jälkeen ja siten, että taukoja, äännähdyksiä tai täytesanoja ei kirjattu. Hyvin yksityiskohtainen litterointi ei ollut tämän tutkimuksen kannalta oleellinen, sillä haastattelussa oltiin kiinnostuneita erityisesti asiasisällöstä, ei niinkään esimerkiksi vuorovaikutuksesta tai kielellisestä ilmaisusta. Haastattelut analysoitiin teemoittain laadullisella sisälönanalyysilla. Esimiesten haastatteluilla saatiin täydennettyä työnhakijoilta sattuja vastauksia ja näin saatiin tutkimukseen myös rekrytointiin osallistuvien esimiesten näkemykset aiheesta.

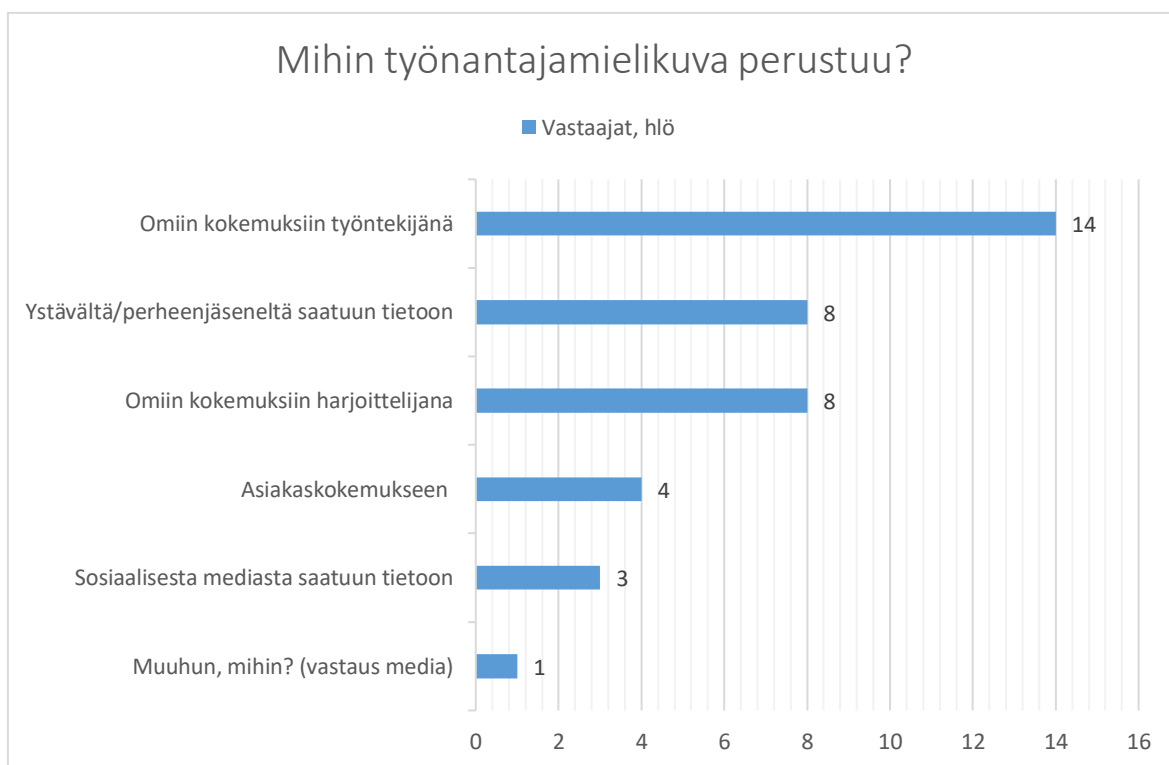
5.3 Tutkimustulokset

Kyselytutkimukseen osallistui valitettavan vähän työnhakijoita siihen nähden, kuinka monelle henkilölle kutsu lähetettiin. Vastausprosentti oli vain 15 prosenttia. Alhaiseen osallistumiseen voi olla useita syitä. Koronatilanne ja sosiaalinen eristyneisyys on voinut vaikuttaa osallistumishalukkuuteen. Voi myös olla, että jos hakijakokemukseen ei liittynyt mitään erityisen merkittävää kokemusta (hyvää tai huonoa), ei ehkä koettu tarpeelliseksi tai riittävän kiinnostavaksi vastata kyselyyn. On myös mahdollista, että jos rekrytointipäätös on ollut kielteinen, niin hakijakokemuksen kehittämistä ei pidetty omalla kohdalla enää merkityksellisenä. Tutkimuksen perusteella ei voida tehdä yleistyksiä, mutta se antoi siitä huolimatta tärkeää tietoa rekrytointiprosessin nykytilasta ja kehittämistoimenpiteistä hakijoiden itsensä kokemana.

Tutkimukseen vastasi 18 työnhakijaa. Yli puolet vastaajista oli työpaikan vaihtajia, jotka hakivat aktiivisesti tai satunnaisesti uutta työpaikkaa. Kyselyyn osallistui myös muutama työtön työnhakija ja opintojen loppusuoralla oleva opiskelija. Vastanneista kaksi henkilöä oli passiivisia työnhakijoita. Heillä ei ollut työpaikan vaihtamiseen aikomusta, mutta kohdalle osunut mielenkiintoinen hakemus sai heidät jättämään hakemuksen.

Työnhakijoilta kysyttiin, millainen mielikuva heillä oli Eksotesta ennen hakuprosessin alkamista. Vastauksissa nousi esiin, että työnantajaa pidetään vakaana ja luetettavana, hyvänä työnantajana ja suurena työllistäjänä. Kahdellatoista vastaajalla (67 %) oli positiivinen mielikuva Eksotesta työnantajana. Selvästi suurimmalla osalla hakijoita oli aiempia kokemuksia Eksotesta työnantajana tai harjoittelun kautta. Työnantajamielikuvan muodostumiseen oli

vaikuttanut myös jonkin verran sosiaalinen media ja muu media, ystäviltä ja perheenjäseniltä kuullut tiedot sekä omat kokemukset asiakkaana. Kysymykseen oli mahdollista valita useampi vastausvaihtoehto ja valintoja olikin 38 kappaletta. Mielikuva muodostui useimmiten useammasta kuin yhdestä lähteestä ja merkittävin mielikuvaan vaikuttava tekijä oli tämän kyselyn mukaan omat kokemukset työntekijänä. Kuviossa 4 on kuvaajan muodossa esitetty vastausten jakaantuminen.



Kuvio 4. Työnantajamielikuvan muodostuminen

Kaksi vastaajaa vertasi mielikuvaa yksityisen sektorin toimijaan, ja yksi kaupunkiin tai kuntaan työnantajana. Kaikissa näistä kolmesta Eksotea pidettiin erityisesti työsuhde-eduiltaan ja palkaltaan hyvänä työnantajana. Tutkimukseen osallistujat kokivat myös, että töitä on Eksotessa runsaasti tarjolla.

Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla mielikuva ei kuitenkaan ollut myönteinen. Kerrottiin, että pitkäaikaiset määräaikaiset sijaisuudet ja keikkatyöt ovat alentaneet mielikuvaa ja yhdellä hakijoista oli kokemus, että sukulaisuussuhteet vaikuttavat työpaikan saamiseen. Selvästi negatiivinen mielikuva oli kuitenkin vain kahdella vastaajalla. Neutraali kokemus oli neljällä

vastaajalla. Kahdessa vastauksessa mainittiin, että mielikuvaan on vaikuttanut julkisuudessa tai kuulopuheissa esiintyneet epäselvyydet ja negatiiviset asiat, mutta kuitenkin työnhakijan omat kokemukset asiakkaana tai työntekijänä ovat olleet hyviä ja työnhakija koki organisaation edistykseksi. Julkisuudesta noussut kuva oli siis tässä tapauksessa ollut negatiivisempi kuin työnhakijan omat kokemukset. Hakuprosessin aikana kahdella vastaajalla mielikuva muuttui parempaan suuntaan ja loppuilla vastaajista (16 henkilöä) mielikuva ei muuttunut aiemmasta. Hyvä asia on, että hakuprosessi ei muuttanut yhdelläkään vastaajista mielikuvaa huonommaksi, kuin mitä mielikuva oli ennen työnhaun alkamista.

Esimiesten teemahaastatteluissa kysyttiin esimiesten näkemyksiä työnantajamielikuvan muodostumisesta. Haastatteluissa nousi esille, että työnantajamielikuvaan vaikuttaa some ja muu media sekä oman henkilöstön, sijaisten ja opiskelijoiden kokemukset työnantajasta. Työnantajamielikuvaan vaikuttaa kaikki mitä nähdään, kuullaan ja koetaan työntekijänä, asiakkaana tai ihan sivusta kuulijana. Yksi haastatelluista esimiehistä myös nosti esille, että erityisesti nuorten työntekijöiden kohdalla työhyvinvointiin vaikuttaminen, johtaminen ja uralla etenemisen mahdollisuus vaikuttavat työnantajamielikuvaan. Esimiesten haastatteluissa myös palkkatason ja muiden työsuhte-etuuksien tarjonnan arvioitiin myös vaikuttavan. Myös työhaastattelutilanteella ja hakijaviestinnällä, kuten sillä miten nopeasti hakijoihin ollaan yhteydessä hakuajan päätyttyä, katsottiin olevan vaikutusta sekä työnantajamielikuvan muodostumiseen että hakijakokemukseen. Pääsääntöisesti esimiehet miettivät suunnitellusti millaista työnantajamielikuvaa ja hakijakokemusta yksittäinen rekrytointi luo. Molempia pidettiin tärkeinä ja merkityksellisinä asioina, joihin pitää kiinnittää huomiota.

5.3.1 Hakukanavat ja hakuilmoitus

Kaikki julkisessa haussa olevat Eksoten työpaikkailmoitukset julkaistaan Eksoten omilla verkkosivuilla, Kuntarekry-verkkosivustolla, Intranetissä ja työvoimatoimiston (mol.fi) sivuilla. Lehtimainonta on nykyisin hyvin vähäistä ja sosiaalisen median julkaisujen määrä vaihtelee yksikkökohtaisesti. Hakijoilta kysyttiin, mistä he olivat kuulleet vapaasta työpaikasta. Suurin osa oli nähnyt ilmoituksen juuri näissä edellä mainituissa kanavissa, jotka ovat käytössä kaikissa rekrytoinneissa. Kaikki vastanneet, yhtä henkilöä lukuun ottamatta, olivat nähneet työpaikkailmoituksen joko Eksoten omalla verkkosivulla tai Kuntarekrystä. Monet olivat kuulleet työpaikasta useammasta kanavasta. Yksi vastaaja ilmoitti ottaneensa suoraan yhteyttä työnantajaan ja yhteen hakijaan oli ottanut työnantaja suoraan yhteyttä. Hie-man yllättävää oli, että vain yksi vastaajista oli kuullut työpaikasta sosiaalisesta mediasta. Sosiaalisen median näkyvyyttä erityisesti Facebookissa ja Instagramissa on pyritty

lisäämään, sillä erityisesti Facebookissa Eksotella on tuhansia seuraajia. Perinteiset työnhakukanavat, kuten verkkosivut ovat kuitenkin vielä organisaatioissa kaikkein yleisin ilmoituskanava. Hakijoista kahdeksan ilmoitti seuraavansa Eksotea Facebookissa ja yksi Instagramissa. Twitterin tai LinkedInin seuraajia ei hakijoista ollut kukaan. Määrät olivat odotettua alhaisemmat, mutta koska tutkimukseen osallistui vain kahdeksantoista henkilöä, ei tämä välttämättä anna aivan todellista kuvaa. Facebook on Eksoten suorituin somekanava lähes 7000 seuraajallaan. Myös Instagramin suosio on kasvussa.

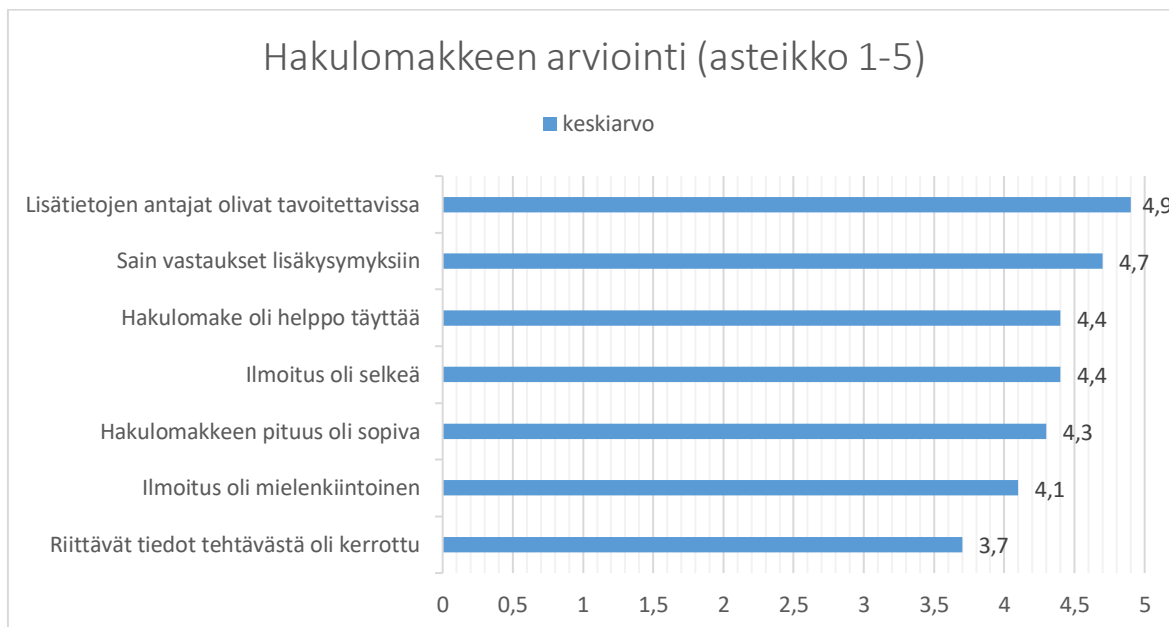
Sosiaalisen median tärkeyttä rekrytointikanavana ja sen hyödyntämistä kysyttiin myös esimiesten haastatteluissa. Neljä haastateltua esimiestä myönsi, että eivät ole hyödyntäneet sosiaalista mediaa vielä ollenkaan, mutta tulevaisuudessa sen käyttöä kyllä on pohdittu. Yksi esimiehistä oli hyödyntänyt sosiaalista mediaa hieman. Kaikki haastatellut esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että sosiaalinen media on kuitenkin tärkeä rekrytointikanava. Sillä tavoittaa laajasti ihmisiä ja myös ne, jotka eivät työpaikkailmoituksia muuten selailisi.

Ihan oon sitä mieltä, että somellahan on valtava voima, että sitä pitäisi kyllä ehdottomasti hyödyntää enemmän.

Kehittämisehdotuksina haastatteluissa nousi esille muun muassa, että sosiaalisessa mediassa voisi hyödyntää enemmän videoita ja esimerkiksi työpaikkailmoituskin voisi olla somessa videon muodossa. Sosiaalisen median parempi hyödyntäminen oli ainakin yhdellä yksiköllä tulevaisuuden suunnitelmissa. Työpaikkailmoitusten arvioitiin olevan myös paljon samalla mallilla laadittuja, ja niihin toivottiin enemmän näkyvyyttä ja räväkkyyttä.

Hakijoita pyydettiin arvioimaan hakuilmoitusta ja -lomaketta viisiportaisella Likert-asteikolla. Likert-asteikossa esitettiin väittämiä, joihin vastattiin asteikolla 1 täysin eri mieltä – 5 täysin samaa mieltä. Hakulomake koettiin pääosin selkeäksi ja helpoksi täyttää. Vastausvaihtoehdot oli muotoiltu niin, että jokaisen vaihtoehdon kohdalla vastausvaihtoehto 1 (täysin eri mieltä) kuvasi negatiivista arvoa ja vastausvaihtoehto 5 (täysin samaa mieltä) positiivista arvoa. Näin ollen mitä lähemmäs arvoa viisi päästiin, sen paremmin hakuilmoituksessa ja -lomakkeessa oli onnistuttu. Kaikkien väittämien keskiarvo oli 4,3, mikä on erinomainen tulos. Kuviossa viisi on esitetty vastausten jakaantuminen. Hakijoita pyydettiin myös antamaan sekä hakuilmoitukselle että -lomakkeelle kokonaisarvosana asteikolla 1–5 (1= huono, 5= hyvä). Hakuilmoituksen arvosanan keskiarvo oli 4,2 ja hakulomakkeen keskiarvo oli 4,1. Omin sanoin hakijat kertoivat, että hakulomake oli selkeä, helppo ja nopea täyttää ja lisätietoja sai soittamalla ilmoituksessa olevaan numeroon. Heikoimman arvion sai väittäjä, että hakuilmoituksessa oli riittävät tiedot haettavana olevasta tehtävästä. Tämä nostetaan

yhdeksi kehittämiskohteeksi hakuprosessin kehittämisessä. Yksi konkreettinen parannus työpaikkailmoitukseen on, että tehtäväkohtainen palkka ilmoitetaan selkeästi euroina, sen sijaan, että viitataan noudatettavaan työehtosopimukseen. Alla olevassa kuviossa on kuvattu hakulomakkeen arviointiin tulleet vastaukset.



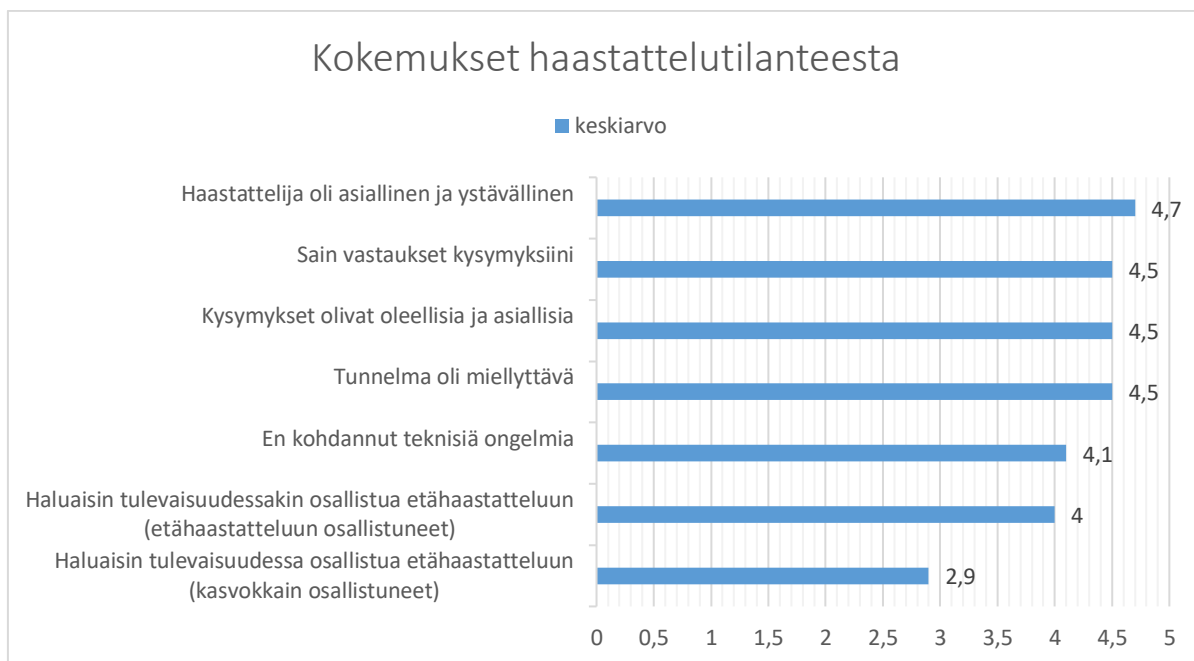
Kuvio 5. Hakulomakkeen arviointi.

Työnhakijoiden kokemuksia ja mielipiteitä kuultiin kehitysehdotuksissa. Selvästi suurin osa oli sitä mieltä, että he myös jatkossa hakisivat työpaikkaa mieluiten täyttämällä hakulomakkeen. Myös oman työhakemuksen ja CV:n jättäminen koettiin mielekkäänä vaihtoehtona ja noin puolet olisi kiinnostunut mobiilisovelluksen käyttämisestä. Kukaan hakijoista ei ollut kiinnostunut videohakemuksista. Myöskään haku jonkin työnhakuprofiilin (esim. LinkedIn) kautta ei saanut kannatusta. Videohakemusten käyttö on viime vuosina lisääntynyt ja sitä on harkittu myös Eksotessa. Vastausten valossa kuitenkin näyttäisi sitä, että videohakemuksia ei koeta vielä mukavaksi tai luontaiseksi tavaksi hakea töitä. Tätä pitää myös jatko-suunnitelmissa miettiä työnantajan puolelta. On mahdollista, että videohakemusten edellyttäminen vaikuttaa hakijakokemukseen negatiivisesti tai jopa vähentää hakijoiden määrää. Toinen mielenkiintoinen havainto oli, että muissa tutkimuksissa kuten aiemmin viitatussa Duunitorin suuressa työnhakijatutkimuksessa, juuri perinteiset hakutavat ja erityisesti

lomakehakemuksen jättäminen koettiin turhauttavana ja liian työläänä. Eksoten työnhakijoiden joukossa sitä pidettiin kuitenkin kaikkein miellyttävimpänä tapana hakea työtä.

5.3.2 Haastattelut ja valinta

Tutkimukseen osallistuneista työnhakijoista kolme ei saanut kutsua haastatteluun ja loput 15 henkilöä osallistuivat haastatteluun joko etäyhteydellä tai kasvotusten. Puolet haastatteluista toteutettiin koronapandemian vuoksi poikkeuksellisesti etäyhteydellä Teamsin kautta. Kaiken kaikkiaan haastattelutilanne koettiin miellyttävänä ja asiallisena. Suurin osa etähaastatteluun osallistujista haluaisi osallistua jatkossakin etähaastatteluun. Perinteiseen kasvokkain tapahtuneeseen haastatteluun osallistujista kuitenkin suurin osa oli sitä mieltä, että eivät haluaisi osallistua tulevaisuudessa etähaastatteluun. Vastausten eroavuus oli mielenkiintoinen havainto ja voi johtua siitä, että etähaastatteluun saattaa liittyä joitakin negatiivisia ennakoasenteita silloin, kun siitä ei ole omakohtaista kokemusta. Kuitenkin he, jotka osallistuivat etähaastatteluun, kokivat sen sujuneen pääosin hyvin ja miellyttävästi ja olisivat halukkaita osallistumaan myös jatkossa haastatteluihin etänä. Yhdellä vastanneista oli ollut teknisiä ongelmia etähaastattelun aikana heikosti toimineen nettiyhteyden vuoksi työnantajan puolelta, mutta pääosin teknisiä ongelmia ei haastatteluissa koettu. Yksi etähaastatteluun osallistujista oli sitä mieltä, että etähaastattelu on hyvä vaihtoehto poikkeus-tilanteessa, mutta ei korvaa kasvokkain tapahtuvaa haastattelua. Kaksi vastaajaa kertoi, että etähaastattelu hieman heikensi kontaktia haastattelijoihin ja kasvokkain kokemus olisi ollut parempi. Haastattelua koskeviin väittämiin vastattiin myös viisiportaisella Likert-asteikolla. (1 = täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä). Väittämät oli aseteltu niin, että arvo 5 kuvaa onnistunutta haastattelukokemusta. Kuviossa 6 on kuvattu työnhakijoiden kokemukset haastattelutilanteesta.



Kuvio 6. Kokemukset haastattelutilanteesta

Myös esimiehiltä kysyttiin miten he ovat kokeneet etähaastattelut. Tekniset ongelmat nousivat esille tässäkin kohtaa yhden haastateltavan kohdalla, ja sen katsottiin merkittävästi heikentäneen haastattelukokemusta. Ongelmalliseksi koettiin myös tilanne, jossa toinen haastattelija on kasvokkain haastateltavan kanssa ja toinen haastattelija on mukana etäyhteydellä. Pääsääntöisesti kuitenkin etähaastattelut sujuivat hyvin. Esimiehet olivat sitä mieltä, että etähaastattelu voi jäädä käyttöön koronapandemian jälkeenkin esimerkiksi tilanteissa, jossa välimatkat ovat pitkät. Etähaastattelua pidettiin nykyaikaisena vaihtoehtona, mutta sen ei uskottu kuitenkaan täysin korvaavan perinteistä kasvokkain tapahtuvaa haastattelua.

Ite tykkään tavata ihmiset kasvotusten, siinä saa paljon paremman mielikuvan ja vaikutelman työntekijästä.

Miusta se oli erittäin kätevä tapa, etenkin nyt korona-aikana ja minusta se onnistu oikein hyvin. Mie en nähny siinä mitään sillä tavalla itseni kannalta eroa.

Etähaastattelut otettiin Eksotessa käyttöön keväällä 2020 koronapandemian vuoksi. Kuitenkin etätyö saattaa jäädä lisääntyväksi käytännöksi myös pandemian jälkeen ja digitaalisista ratkaisuista tuskin luovutaan täysin senkään jälkeen, kun tilanne normalisoituu.

Etähaastattelu myös säästää työnhakijalta aikaa ja vaivaa silloin kun etäisyydet ovat pitkät. Etähaastattelulla on hyvät ja huonot puolensa, jotka tulivat ilmi myös tämän tutkimuksen kokemuksista. Jatkossa voisi ajatella, että työnhakijalle annetaan mahdollisuus valita, haluaako hän osallistua haastatteluun etänä vai kasvotusten toimistolla.

5.3.3 Hakijakokemus ja viestintä

Esimiesten haastatteluissa nousi esille, että yleensä hakijoille viestitään kaksi kertaa hakuprosessin aikana ja tämän lisäksi käytössä oleva rekryointijärjestelmä lähettää automaattiviestin hakijalle, kun hakemus on vastaanotettu. Seuraavan kerran hakijoille viestitään silloin, kun heidät kutsutaan haastatteluun. Yksi haastatelluista esimiehistä kertoi lähettävänsä tässä vaiheessa kiitosviestin myös niille hakijoille, jotka eivät haastatteluvaiheeseen edenneet. Toinen esimies oli miettinyt, että tässä vaiheessa prosessia voisi olla hyvä kohta olla yhteydessä myös niihin hakijoihin, jotka eivät etene haastatteluun, mutta yleensä heihin ollaan yhteydessä vasta, kun koko prosessi on päättynyt ja valinta tehty. Kaikki haastatellut esimiehet kertoivat, että hakuprosessin päätyttyä kaikkiin hakijoihin ollaan yhteydessä. Yleisin tapa on, että haastatteluun kutsuttaville ja valituksi tulleelle soimitaan ja muille lähetetään sähköpostiviesti useimmiten suoraan rekryointijärjestelmän kautta. Haasteena on tässä huomattu, että järjestelmästä lähetetyt viestit menevät joskus suoraan vastaanottajan roskapostiin, jolloin tieto ei tavoita vastaanottajaa. Näin on mahdollisesti käynyt myös kyselytutkimuksen tapauksessa, jossa tietoa valinnasta ei ollut tullut.

Toi hakijakokemus on just sellanen hyvin herkkä asia minun mielestäni, että siihen kannattaa miettiä, että miten lähestyä sitä hakijaa.

Esimiehiltä myös kysyttiin hakijaviestinnän yhteydessä, että miten työnantajamielikuvaa ja hakijakokemusta voisi parantaa. Yhtenä asiana nousi esille uusien esimiesten kouluttamisen ja perehdyttämisen tärkeys. Rekryointia pidettiin tärkeänä asiana, joka tulisi hoitaa alusta asti oikein ja kunnolla. Myös sosiaalisen median näkyvyys ja kampanjat koettiin toimiviksi ehdotuksiksi. Haastatteluissa pohdittiin myös henkilökohtaisen yhteydenoton tärkeyttä, että hakijakokemusta voisi parantaa löytämällä aikaa työnhakijan henkilökohtaiseen kontaktointiin.

Mutta miten sitä voisi jollain tavalla parantaa, että konkreettisesti olisi aikaa ottaa henkilökohtainen yhteydenotto.

Ite oon saanut sitä palautetta, että kun soitan niille haastatelluille, että hyö kokee sen kivaksi, vaikka ei oo tullut valituksi.

Tämän tutkimuksen perusteella hakijakokemus ja viestintä koetaan Eksotessa hyväksi. Yhdellä vastaajalla oli huono kokemus viestinnästä, kun valintapäätöksestä ei ollut tullut tietoa. Palvelu koettiin ystävällisenä ja asiallisena ja pääosin viestintä oli hakuprosessin eri vaiheissa riittävää. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että hakijakokemuksella on vaikutusta siihen, haetaanko organisaatiosta enää uudelleen työpaikkaa. Kukaan vastanneista ei ollut sitä mieltä, että sillä ei olisi vaikutusta, kolme henkilöä ei osannut tai halunnut ottaa väittämään kantaa. Myös työnantajamielikuvalla on suuri merkitys. Tämänkään väittämän kanssa kukaan hakijoista ei ollut eri mieltä ja yksi vastaajista ei osannut tai halunnut ottaa kantaa. Hakijakokemus ja viestintä sai pääosin hyvää palautetta, mutta viestinnässä on silti vielä parantamisen varaa. Yksi vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa, että viestintä olisi ollut laadukasta. Vastauksesta ei voi päätellä liittykö tämä samaan tilanteeseen, jossa valintapäätöksestä ei ollut tullut tietoa. Viestintä nostetaan toiseksi kehittämisen kohteeksi hakuprosessissa. Kuviossa 7 on kuvattu väittämien keskiarvot.



Kuvio 7. Hakijakokemus ja viestintä

Palvelun laatumuuttujia arvioidessa kaikilla osa-alueilla onnistuttiin hyvin. Kehitettävää tutkimustulosten perusteella on kuitenkin vielä ympäristön ja luotettavuuden tekijöissä. Ympäristöön liittyvistä kehityskohteista nousi esiin tekninen käytettävyys. Haastattelutilanteessa

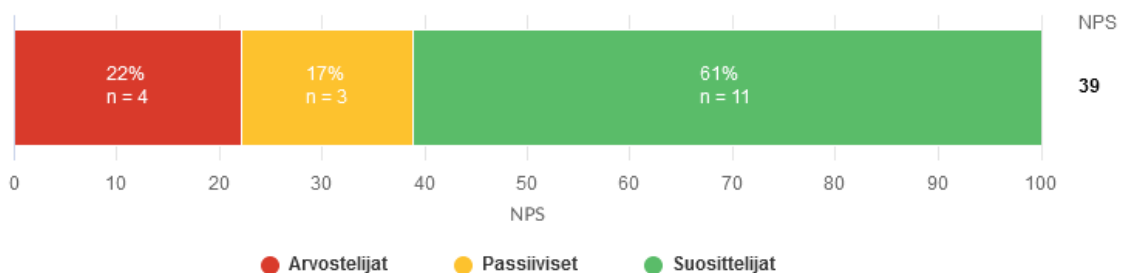
koettiin haastattelijan puolelta nettiyhteyteen liittyvä tekninen ongelma, joka heikensi haastattelukokemusta. Teknisiltä ongelmilta ei aina voi välttyä, mutta riittävän laadukkaisiin laitteisiin ja nettiyhteyteen voidaan panostaa. Luotettavuustekijän osalta kehittämiskohteeksi nousi viestinnän laatu. On tärkeää, että hakijat saavat ajantasaisen ja riittävän tiedon hakuprosessin etenemisestä ja valinnasta. Asiakaspalvelu (reagointialttiuden ja vakuuttavuuden laatumuuttajat) koettiin hyväksi. Työnhakijat saivat vastaukset kysymyksiin kysyttäessä ja lisätietoja sai pyydettyä. Kuitenkin työnantajan puolelta on kehitettävää siinä, että työnhakijoille viestitään työnantajan aloitteesta paremmin siten, että työnhakijan ei tarvitse ottaa itse yhteyttä saadakseen esimerkiksi tiedon valintaprosessin etenemisestä tai valintapäätöksestä.

5.4 Haasteet ja kehittäminen

Esimiehet kertoivat suurimmaksi rekrytoinnin haasteeksi sen, että soveltuvia hakijoita on liian vähän. Kaikki haastatteluun osallistuneet esimiehet mainitsivat tämän, kun kysyttiin rekrytoinnin haasteista. Havaittavissa oli myös suunta, että työntekijät eivät välttämättä halua sitoutua pidempiin työsuhteisiin, vaan tekevät mieluummin keikkatyötä, jolloin työvuoroihin ja työpäiviin voi vaikuttaa itse. Tämä suuntaus on samankaltainen kansainvälisten tutkimusten mukaan, joissa on todettu erityisesti nuorten pitävän työelämässä tärkeänä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Alan vetovoimaisuutta pitäisi saada nostettua ja houkutteltua alalle lisää osaajia. Kun työntekijöistä on pulaa, yksiköt kilpailevat samoista työntekijöistä myös oman organisaation sisällä, jolloin yksiköissä korostuu se, miten he saavat markkinoitua omaa yksikköään houkuttelevana työpaikkana. Esimiehet nostivat rekrytoinnin kehittämistarpeiksi juuri työnantajamielikuvan kehittämisen, ja persoonallisemmat rekrytointi-ilmoitukset. Lisäksi rekrytointiprosessin käynnistäminen koettiin kankeana ja aikaa vievänä johtuen kunnan organisaation täyttölupa- ja rekrytointilupakäytännöstä. Rekrytoinnin nopeutta ja sujuvuutta pidettiin tärkeänä.

Tutkimuksen lopuksi työnhakijoilta kysyttiin vielä, että jos he eivät tulleet valituksi tähän tehtävään, hakisivatko he uudelleen töitä Eksotesta tämän hakukokemuksen perusteella. Kaksi vastaajaa ei osannut tai halunnut vastata ja loput kuusitoista hakisivat uudelleen joltain muuta avointa tehtävää. Viimeisenä kysyttiin vielä NPS-mittaria käyttäen, kuinka todennäköisesti vastaajat suosittelisivat Eksotea työnantajana hakukokemuksen perusteella. Koska vastaajia oli vain kahdeksantoista, mittaria ei voida täysin hyödyntää vähäisen osallistujamäärän vuoksi. NPS-mittarissa vastaajia pyydetään antamaan vastaukset asteikolla 0–10 ja vastaukset luokitellaan kolmeen luokkaan: arvostelijat (0–6), passiiviset (7–8) ja

suosittelijat (9–10). Varsinainen NPS-luku lasketaan siten, että suosittelijoiden lukumäärä vähennetään arvostelijoiden lukumäärällä ja saatu tulos jaetaan vastanneiden lukumäärällä ja kerrotaan sadalla. Suurin osa vastaajista suosittelisi Eksotea työnantajana. Ei ole yhtä oikeaa vastausta mikä NPS-luku on hyvä, vaan se vaihtelee paljon esimerkiksi toimialoitain. NPS-arvoksi saatiin 39 ja vastausten keskiarvo oli 8,1.



Kuvio 8. Hakijakokemuksen NPS-mittari

NPS-mittaria voisi kuitenkin jatkossa ajatella käytettävän esimerkiksi systemaattisen hakijapalautteen keruun yhteydessä. Näin saataisiin enemmän dataa ja myös luotettavamman tuloksen mittarille.

6 Johtopäätökset

Kuten aiemmin todettiin, tutkimukseen vastasi kahdensantoista työnhakijaa. Tilastollisia yleistyksiä ei voida tutkimuksesta tehdä, mutta tavoitteena oli kuulla työnhakijoita ja heidän kokemuksiaan työnhakuprosessista ja hyödyntää asiakkaiden omia kokemuksia ja tunteuksia toiminnan kehittämisessä. Tämän tutkimuksen perusteella suurin merkittävä työnantajamielikuvaan vaikuttava tekijä on työntekijän aiemmat kokemukset työnantajasta joko työntekijänä tai harjoittelijana. Sairaanhoidajien ja lähihoitajien opintoihin kuuluvat pakolliset työharjoittelut, joista usein ainakin osa suoritetaan jossakin Eksoten toimipisteessä. Sisäiseen työnantajamielikuvaan ja harjoittelijoiden hyvään kokemukseen panostamalla voidaan parantaa työnantajamielikuvaa. Monella hakijalla on pidempää työsuhdetta hakiessa jo aiemmat kokemukset joko harjoittelun tai esimerkiksi keikkatyön kautta ja nämä kokemukset vaikuttavat siihen, hakevatko henkilöt avoimia tehtäviä organisaatiosta. Myös ystäviltä ja perheenjäseniltä saadut tiedot vaikuttavat työnantajamielikuvan syntymiseen. Mediassa esillä olleet asiat vaikuttivat työnantajamielikuvaan oletettua vähemmän ja henkilökohtaiset kokemukset olivat median antamaa kuvaa paremmat. Hakijakokemus muodostuu rekrytointiprosessin eri vaiheissa ja kenelläkään vastaajista hakijakokemus ei muuttanut työnantajamielikuvaa huonompaan suuntaan. Myös esimiesten haastatteluissa oman henkilöstön kokemukset olivat tärkeä työnantajamielikuvaa muokkaava tekijä.

Tutkimustuloksissa oli yllättävää, että vain yksi vastaajista oli kuullut työpaikasta sosiaalisesta mediasta. Sosiaalisen median näkyvyyttä rekrytoinneissa on pyritty lisäämään, sillä Eksotella on tuhansia seuraajia some-kanavissa, erityisesti Facebookissa. Myös jakotoiminnolla somejulkaisut tavoittavat suuren määrän ihmisiä, myös passiiviset työnhakijat. Perinteiset työnhakukanavat (omat, rekrytointijärjestelmän ja työvoimatoimiston verkkosivut) ovat tärkeitä, mutta sosiaalisen median näkyvyyttä tulisi ehdottomasti lisätä. Sen todellinen potentiaali on jäänyt Eksotessa vielä hyödyntämättä, kuten esimiesten haastatteluissakin tuli ilmi. Sosiaalisen median hyödyt ja merkitys rekrytoinnissa kuitenkin tiedostetaan ja tulevaisuudessa onkin suunnitteilla sen parempi hyödyntäminen.

Sosiaalisen median lisäksi kehittämiskohteiksi tutkimuksesta nousi hakijaviestinnän parantaminen ja työpaikkailmoituksen riittävä informatiivisuus. Hakijaviestinnän riittävyyden ja laadun kokemisessa oli vaihtelua. Työyksiköt huolehtivat hakijaviestinnästä pääosin itse, mutta rekrytointipalvelut voi vaikuttaa tähän lisäämällä tiedotusta esimiehille hakijaviestinnän merkityksestä tai rekrytointiasiantuntija voi huolehtia hakijaviestinnästä yhdessä esimiehen kanssa. Työpaikkailmoituksen informatiivisuutta voidaan parantaa ainakin

kiinnittämällä erityistä huomiota tehtävänkuvaukseen ja myös siihen, että tehtäväkohtainen palkka ilmoitetaan jo hakuilmoituksessa.

Opinnäytetyössä oli kaksi tutkimuskysymystä: Ensimmäisenä millainen merkitys työnantajamielikuvalla ja hakijakokemuksella on ja toisena, miten hakijakokemusta ja työnantajamielikuvaa voidaan kehittää rekrytoinnissa. Työnantajamielikuvalla ja hakijakokemuksella oli suuri merkitys siihen, haetaanko työpaikkaa organisaatiosta. Tutkimustulokset vahvistivat ennako-odotusta. Työnantajamielikuvan kehittäminen ja hakijakokemuksen mittaaminen ovat nousevia trendejä rekrytoinneissa. 11 vastaajaa (61 %) oli sitä mieltä, että hakijakokemuksella on erittäin suuri merkitys siihen, hakevatko enää uudelleen töitä samasta organisaatiosta ja että työnantajamielikuva vaikuttaa hakupäätökseen.

Työnhakijoilta kehitysehdotuksia kysyttäessä iso osa vastaajista oli tyytyväisiä hakijakokemukseen, eivätkä nähneet kehitystarpeita. Tutkimustuloksissa kuitenkin nousi esille, että toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita pitäisi olla työnhakijoiden kokemana nykyistä enemmän ja sijaisista on jatkuva pula. Etähaastattelut koettiin pääsääntöisesti hyvänä niiden vastaajien keskuudessa, jotka olivat sellaiseen itse osallistuneet. Tekniset nettiyhteysongelmat olivat heikentäneet yhden työnhakijan ja yhden esimiehen haastattelukokemusta. Mielenkiintoinen tutkimustulos oli, että kukaan vastaajista ei ollut kiinnostunut videohakemuksen mahdollisuudesta. Tätä mahdollisuutta on aiemmin harkittu, mutta tämän tutkimuksen valossa siihen ei kannata ainakaan lähitulevaisuudessa panostaa. Muista valtakunnallisista ja kansainvälisistä tutkimustuloksista poiketen Eksoten työnhakijat kokivat perinteisen lomakehakemuksen täyttämisen mielekkäimpänä tapana hakea töitä.

Palvelun laatumuuttujien (ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus, empatia) tarkastelussa oli onnistuttu hyvin kautta linjan. Kehitettävää löytyi kuitenkin teknisessä toteutuksessa etähaastatteluissa ja luotettavuuden saralla valintapäätöksestä ilmoittamisessa. Verkkosivut, hakuilmoitus ja hakulomake koettiin helppokäyttöisinä ja selkeinä. Asiakaspalvelu koettiin asiallisena ja ystävällisenä ja lisätietopyyntöihin vastattiin.

6.1 Toimenpide-ehdotukset

Tämän kehittämishankkeen tulosten pohjalta lähdetään kehittämään erityisesti hakijaviestintää ja sosiaalisen median näkyvyyttä rekrytoinneissa. Rekrytointipalvelut ja viestintäyksikkö voivat järjestää esimiehille näistä aiheista koulutusta. Sosiaalisen median käyttöön kannustetaan rekrytointiprosessissa ja rekrytointiasiantuntija voi osallistua sekä some-, että hakijaviestintään yhdessä rekrytoivan esimiehen kanssa. Työpaikkailmoituksen

informatiivisuuteen, erityisesti tehtäväkuvaukseen ja palkkatason ilmoittamiseen kiinnitetään jatkossa enemmän huomiota. Hakijapalautetta tullaan jatkossa keräämään systemaattisesti rekrytointien päättyessä. Videohakemuksista ei oltu kiinnostuttu, vaan nykyistä lomakehakemusta pidettiin mieluisimpana tapana hakea töitä, joten videohakemuksia ei kannata vielä ottaa käyttöön.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmista. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus ei anna sattumanvaraisia tuloksia ja validiteetti puolestaan sitä, että on mitattu sitä, mitä oli tarkoitus (Metsämuuronen 2003). Tutkimuksessa haluttiin selvittää työnhakijoiden hakijakokemusta lähi- ja sairaanhoitajien työhaussa. Tutkimuksessa oli mukana useiden eri yksiköiden rekrytointeja, joiden toteuttamisesta vastasivat eri henkilöt. Tuloksiin on voinut vaikuttaa vastaajan vastaushetken mieliala ja rekrytointipäätöksen lopputulos. Kysymykset laadittiin huolella ja niitä testattiin usealla henkilöllä, mutta on mahdollista, että vastaajat ovat ymmärtäneet jotkin kysymykset eri tavalla tai ovat vastanneet eri lähtökohdista. Kyselylomake lähetettiin vastaajalle vain yhden kerran huolimatta siitä, oliko hän osallistunut otantajaksolla yhteen tai useampaan rekrytointiin. Osalla vastaajista oli siis tutkimuksen aikana kokemus useammasta kuin yhdestä rekrytointiprosessista. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut kartoittaa hakijakokemusta ja rekrytointin nykytilaa työnhakijoiden itsensä kokemana. Vaikka tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä vähäisen osallistujamäärän vuoksi, on hakijapalautte aina arvokasta myös jokaisessa yksittäistapauksessa. Tämän tutkimuksen tuloksia käytetään rekrytointipalveluiden kehittämistyössä ja pohjana tulevalle hakijapalautteen keräämiselle.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus toteutettiin vain lähi- ja sairaanhoitajarekrytoinneissa. Organisaatiossa on myös monia muita ammattialoja, jotka nyt rajattiin pois. Jatkossa olisi hyvä selvittää myös muiden ammattialojen kokemuksia hakuprosessista ja työnantajamielikuvasta ja poikkeavatko ne esimerkiksi lähi- ja sairaanhoitajien kokemuksista. Tässä tutkimuksessa ei myöskään eritelty esimerkiksi määräaikaisia tai toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita toisistaan, tai onko lähi- ja sairaanhoitajien, tai eri ikäisten työnhakijoiden kokemuksessa eroa. Myös näitä voisi tutkia jatkossa. Tutkimuksen olisi voinut toteuttaa myös kokonaan haastatteluna, jolloin olisi mahdollisesti saatu enemmän avoimia vastauksia myös työnhakijoiden kertomana.

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. E-kirja.

Ammattibarometri 2020. <https://www.ammattibarometri.fi/>. Viitattu 15.3.2021.

Caldwell, C. & Peters, R. 2018. New employee onboarding - psychological contracts and ethical perspectives. *The Journal of Management Development: Bradford*, 37, 1, 27–39. Viitattu 11.5.2021.

Carpenter, L. 2013. Improving the candidate experience. *Strategic HR Review*, 12,4, 203–208. Viitattu 15.4.2021.

Davila, N. & Pina-Ramirez, W. 2018. Let's talk about onboarding metrics. *TD: Talent Development*, 72, 12, 44–48. Viitattu 15.4.2021.

Duunitori 2020a. Kansallinen rekrytointitutkimus 2020. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>. Viitattu 10.3.2021.

Duunitori 2020b. Suuri työnhakijatutkimus 2020. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>. Viitattu 10.3.2021.

Eksote 2020b. <http://www.eksote.fi:80/tyoeksotessa/Sivut/default.aspx>. Viitattu 6.11.2020.

Eksoten strategia 2019–2023. <https://www.eksote.fi/eksote/strategia-ja-johtaminen/Sivut/default.aspx>. Viitattu 2.1.2021.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf. Viitattu 12.10.2020.

Fredriksson, S. 2016. Työpaikka myytävänä. *Psycon*. <https://www.psycon.fi/blogi/tyopaikka-myytavana>. Viitattu 13.1.2021.

Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 5.painos. Helsinki: Talentum.

HE 1/1998. Oikeusministeriö. <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/1998/19980001>. Viitattu 28.11.2020.

JulkL 621/1999. Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>. Viitattu 11.4.2021.

Kaijala, M. 2016. *Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön?* Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja.

Kannisto, N. 2013. *Kunnan rekrytoinnin julkisuus*. Pro gradu -tutkielma. Tampereen Yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94811/GRADU-1389186306.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 11.4.2021.

Koivisto, M., Säynäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Korpi, T., Soljasalo, J. & Laine, T. 2012. *Suhteellinen rekrytointiteoria*. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

- Kuntalaki 410/2015. Oikeusministeriö. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>. Viitattu 28.11.2020.
- Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Kvalimotv - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 11.10.2020.
- Laaksonen, S. 2017. Rekrytoijan muistilista - Mitä hyvä hakijakokemus tarkoittaa. Emine. <https://emine.fi/mita-hakijakokemus-tarκοittaa>. Viitattu 10.4.2021.
- Laki kunnallisesta viranhaltijasta 304/2003. Oikeusministeriö. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030304>. Viitattu 28.11.2020.
- Lehikoinen, M. & Kökkö, R. 2017. Rekrytointi on kohtaamista, Kuntatyönantajat Lehti. <https://www.kuntatyönantajalehti.fi/2017/4/rekrytointi-on-kohtaamista>. Viitattu 28.11.2020.
- Lehtinen, M. 2017. Palvelussuhteen laji määrää rekrytointitavan. Kuntatyönantajat lehti. <https://www.kuntatyönantajalehti.fi/2017/4/palvelussuhteen-laji-maaraa-rekrytointitavan>. Viitattu 13.3.2021.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Metsäranta, T. 2012. Kuntatyönantajat. Mikä ihmeen julkinen valta? <https://www.kuntatyönantajalehti.fi/2012/5/mika-ihmeen-julkinen-valta>. Viitattu 13.3.2021.
- Miettinen, V. 2019. Kuntalehti. <https://kuntalehti.fi/uutiset/sote/tutkijat-sote-alalle-tarvitaan-ainakin-200-000-uutta-tyontekijaa-vuoteen-2035-menessa-hoitajamitoitus-voi-olla-vaarallinen/>. Viitattu 13.3.2021.
- Mosley, R. 2014. Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers, John Wiley & Sons, Incorporated. ProQuest E-kirja. Viitattu 11.5.2021
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2001. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- PerL, 731/1999. Suomen perustuslaki 731/1999. Oikeusministeriö. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>. Viitattu 28.11.2021.
- Räisänen, H. 2020. Minne uudet työpaikat syntyivät vuonna 2018? Valtioneuvosto. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162127>. Viitattu 10.4.2021.
- Rantanen, S. 2019. Miltä rekrytoinnin onnistuminen näyttää? Vaikuttava Työnantajabrändi -podcast, jakso 85. Emine. <https://emine.fi/milta-rekrytoinnin-onnistuminen-nayttaa/>. Viitattu 28.11.2020.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.
- Ruotsalainen, M.-L. & Tiainen, A.-I. 2019. Smerec- new generation recruitment skillsfos SMEs and workforce- Rekrytoisitko kunnolla. <https://www.theseus.fi/handle/10024/261521>. Viitattu 21.11.2020.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Tapaustutkimus. Kvalimotiv - Menetelmäopetuksen tietovaranto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 10.11.2020.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus - miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo Oy.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Helsinki: Kauppakamari.

Salmela, E. 2019. Rekrytoinneissa hyvä kello kuuluu kauas - näin onnistunut rekrytointi etenee rekrytoijan näkökulmasta. Suomen sosiaalipsykologit ry. <https://www.sosiaalipsykologit.fi/rekrytoinneissa-hyva-kello-kuuluu-kauas-nain-onnistunut-rekrytointi-etenee-rekrytoijan-nakokulmasta/>. Viitattu 28.11.2020.

Sievänen, T. 2020. Kohti onnistuvaa rekrytointia - mittareiden avulla parempiin tuloksiin. <https://www.azets.fi/blogi/kohti-onnistuvaa-rekrytointia/>. Viitattu 21.11.2020.

Studentwork 2020. Nuoret osaajat työelämässä 2021-tutkimus. <http://www.clevry.com/fi-fi/tyonantajille/nuoret-osaajat-tyoelamassa-tutkimus-2021>. Viitattu 26.11.2020.

Suojanen, U. 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>. Viitattu 11.11.2020.

Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Valtioneuvoston julkaisut. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162852>. Viitattu 13.3.2021.

Tuimala, A. 2019. Hyvä johtaminen tukee arjen sotea. <https://www.kt.fi/blogi/2019/soteliiderit-hyva-johtaminen-tukee-sotea>. Viitattu 13.3.2021.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vahtio, E.-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.

Vahtio, E.-L. 2007. Pestaa paras. Helsinki: Edita.

Liite 1 Kysymyslomake

1. Miten kuvailisit työnhakijaprofiiliasi ennen kuin hait työpaikkaa?
 - Työtön työnhakija
 - Loppuvaiheen opiskelija
 - Töissä, mutta haen aktiivisesti uutta työpaikkaa
 - Töissä, mutta haen satunnaisesti uutta työpaikkaa, jos sopivia tulee vastaan
 - En etsinyt uutta työtä, mutta juuri tämä tehtävä sai minut jättämään hakemuksen.
 - Muu, mikä?
2. Millainen mielikuva sinulla oli Eksotesta työnantajana ennen hakuprosessin alkua? Kuvaile omin sanoin.
3. Muuttuiko mielikuva hakuprosessin aikana? Miten ja miksi?
4. Perustuuko mielikuvasi Eksotesta työnantajana (voit valita useamman vaihtoehdon)
 - Omiin kokemuksiin työntekijänä
 - Omiin kokemuksiin harjoittelijana
 - Asiakaskokemukseen
 - Ystävältä/perheenjäseneltä saatuun tietoon
 - Sosiaalisesta mediasta saatuun tietoon
 - Muuhun, mihin?
5. Voit kuvailla tähän halutessasi tarkemmin työnantajamielikuvaa.
6. Mistä sait tietää haettavana olevasta työpaikasta? (Voit valita useamman vaihtoehdon).
 - Verkostooni kuuluvalta henkilöltä (ystävä, opiskelutoveri, perheenjäsen, ym.)
 - Sosiaalisesta mediasta
 - TE-toimiston (mol.fi) verkkosivuilta
 - Eksoten omilta verkkosivuilta

- Eksoten Intranetistä
- Kuntarekryn verkkosivuilta
- Lehti-ilmoituksesta
- Minuun otettiin suoraan yhteyttä
- Muualta mistä?

7. Seuraatko Eksotea jossain sosiaalisen median kanavassa? (Voit valita useamman vaihtoehdon)

- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- Twitter
- Ei mikään näistä

8. Seuraavat väittämät liittyvät hakuilmoitukseen ja -lomakkeeseen. Valitse sopivin vaihtoehto. (1=täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä, en osaa sanoa).

- Ilmoitus oli selkeä
- Ilmoitus oli mielenkiintoinen
- Ilmoituksessa oli kerrottu riittävät tiedot tehtävästä
- Hakulomake oli helppo täyttää
- Hakulomakkeen pituus oli sopiva
- Lisätietojen antajat olivat tavoitettavissa
- Sain vastaukset mahdollisiin lisäkysymyksiin hakuvaiheen aikana
- Kokonaisarvosana työpaikkailmoitukselle (1=huono, 5= hyvä)
- Kokonaisarvosana hakulomakkeelle (1=huono, 5= hyvä)

9. Tässä voit antaa omin sanoin palautetta hakuilmoituksesta ja -lomakkeesta.

10. Haluaisitko käyttää seuraavia hakutapoja tulevaisuudessa? (1=en ollenkaan, 5=erittäin mielelläni, en osaa sanoa)

- Täyttää tiedot hakulomakkeeseen
- Jättää oman hakemuksen ja CV:n
- Laittaa linkin työnhakuprofiiliin (esim. LinkedIn)
- Hakea työpaikkaa mobiilisovelluksella
- Jättää työhakemuksen videon muodossa
- Muu, mikä?

11. Osallistuitko haastatteluun

- Kyllä
- En (siirtyy suoraan kysymykseen 15)

12. Toteutettiinko haastattelu

- Puhelimitse
- Etäyhteydellä (esim. Teams tai Zoom)
- Kasvotusten

13. Seuraavat väittämät koskevat haastattelutilannetta. Valitse sopivin vaihtoehto (1=täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä, en osaa sanoa)

- Haastattelun tunnelma oli miellyttävä
- Haastattelija oli ystävällinen ja asiallinen
- Kysymykset olivat oleellisia ja asiallisia
- Sain vastaukset kysymyksiini
- Haluaisin tulevaisuudessa osallistua etäyhteydellä toteutettuun haastatteluun
- Kokonaisarvosana haastattelulle (1= huono, 5= hyvä)

14. Voit kommentoida haastattelua vapaasti tähän

15. Seuraavat väittämät koskevat rekrytointiprosessia ja viestintää yleisesti. Valitse sopivin vaihtoehto (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä, en osaa sanoa)

- Sain riittävät tiedot hakuprosessin etenemisestä
- Hakijaviestintä oli laadukasta
- Kysymyksiini vastattiin
- Palvelu oli ystävällistä ja asiallista
- En kohdannut teknisiä ongelmia prosessin aikana (etähaastattelu, hakemuksen jättäminen)
- Hakijakokemuksella on vaikutusta siihen, haenko uudelleen työtä samasta organisaatiosta
- Työnantajamielikuvalla on vaikutusta siihen, haenko työpaikkaa organisaatiosta

16. Tähän voit kommentoida vapaasti hakijaviestintää ja rekrytointiprosessia

17. Jos et tullut, tai tule valituksi, hakisitko uudelleen jotain muuta tehtävää tämän hakukokemuksen perusteella?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

18. Miten olisimme voineet parantaa hakukokemusta?

19. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Eksotea työnantajana hakukokemuksen perusteella? (NPS-mittari)

Liite 2 Haastattelurunko

Teemat: työnantajamielikuva, hakijakokemus, some, haasteet ja kehittäminen.

1. Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat työnantajamielikuvaan ja hakijakokemukseen?
2. Onko yksikössänne pohdittu millainen työnantajamielikuva ja hakijakokemus rekrytoinnista muodostuu työnhakijalle?
3. Miten ja missä vaiheessa rekrytointiprosessia viestitte hakijoille?
4. Onko mielestänne hakijaviestinnässä onnistuttu? Miten hakijakokemusta ja työnantajamielikuvaa voisi parantaa?
5. Oletteko hyödyntäneet sosiaalista mediaa rekrytoinneissa?
6. Pidätkö sosiaalista mediaa tärkeänä rekrytointikanavana, miksi tai miksi et?
7. Koetko rekrytoinnissa olevan haasteita? Millaisia?
8. Miten olet kokenut etähaastatteluiden toteutuksen ja onnistumisen?
9. Koetko, että organisaation rekrytointikäytännöissä on kehittämistarpeita? Millaisia?