



Työnhakijakokemus sisäisessä rekrytoinnissa

Helmi Heinänen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2021

Palveluliiketoiminta
Restonomi

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminta
Restonomi

HEINÄNEN, HELMI:

Työnhakijakokemus sisäisessä rekrytinnissa

Opinnäytetyö 40 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Marraskuu 2021

Tämä opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä toimeksiantajan Osuuskauppa Hämeenmaan kanssa. Työn tarkoituksena oli selvittää mikä motivoi työntekijöitä hakemaan ja vaihtamaan uusiin työtehtäviin sisäisesti Osuuskauppa Hämeenmaalla, samalla tutkien työntekijöiden hakijakokemusta. Tarkoituksena on myös selvittää työnhakijoiden näkemyksiä sisäisen rekrytointiprosessin toimivuudesta.

Opinnäytetyön tutkimuksessa hyödynnettiin kvantitatiivista eli määrällistä ja kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisena menetelmänä käytettiin nettikyselyä, johon vastasi 321 henkilöä. Kvalitatiiviseksi menetelmäksi valittiin haastattelu, haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina yhdeksälle henkilölle. Nettikyselyn linkki laitettiin toimeksiantajan sisäisille viestintäkanaville, josta työntekijät pääsivät vastaamaan siihen. Haastattelut suoritettiin henkilöille, jotka olivat käyneet läpi sisäisen rekrytointiprosessin Osuuskauppa Hämeenmaalla.

Tutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta voidaan päätellä, että sisäinen rekrytointi on hakijoiden mielestä hyvällä mallilla. Haastateltavien henkilöiden hakijakokemuksessa nousi esille rekrytointiprosessin riipeys, haastattelutilanne ja sujuva viestintä. Nettikyselyn vastauksien mukaan työntekijät ovat tietoisia sisäisen rekrytinnin mahdollisuuksista ja hieman yli puolet vastanneista ovat joskus hakeneet töitä sisäisesti Hämeenmaalla. Näiden hakeneiden kesken hakijakokemus koettiin pääsääntöisesti enemmän hyvänä kuin huonona. Myös haastatteluissa nousi edellä mainittuja asioita esille. Haastateltavat kokivat työnantajan luotettavaksi ja työntekijöitään arvostavaksi, näillä on ollut osaltaan vaikutusta siihen, miksi työntekijät haluavat pysyä Osuuskauppa Hämeenmaan palveluksessa. Tästä voidaan myös päätellä organisaation sisäisen työntajakuvaan olevan positiivinen.

Asiasanat: sisäinen rekrytointi, hakijakokemus, työnantajakuva

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

HEINÄNEN, HELMI:
Applicant Experience in Internal Recruitment

Bachelor's thesis 40 pages, appendices 4 pages
November 2021

This thesis was written in collaboration with the Osuuskauppa Hämeenmaan. The purpose of the thesis was to find out what motivates employees to apply for new jobs and change jobs internally. As well as examine employee applicants' experiences. The aim was also to find out the applicants' views on the functioning of the internal recruitment process.

The research of the thesis utilized a quantitative and qualitative research method. An online survey was used as a quantitative method. An interview was chosen as a qualitative method. The interview and questionnaire were answered anonymously.

Based on the results of the study, the internal recruitment was considered to be in a good condition in the opinion of the applicants. The answers complemented each other well. The applicants' experience as interviewees highlighted the promptness of the recruitment process, the interview situation and smooth communication. According to the responses to the online survey, employees were aware of the possibilities of internal recruitment. The interviewees found the employer reliable who values the employees. These factors have contributed to the employees' desire to remain employed by Osuuskauppa Hämeenmaa. From this, it can also be concluded that the internal employer image is positive.

Key words: internal recruitment, applicant experience, employer image

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	5
1.2	Opinnäytetyön rakenne	5
1.3	Toimeksiantajan esittely	6
2	REKRYTOINTI	8
2.1	Rekrytointiprosessi.....	8
2.2	Sisäinen rekrytointi.....	10
2.3	Rekrytoinnin lainsäädäntö.....	12
3	TYÖNHAKIJAKOKEMUS	14
3.1	Hakijakokemuksen muodostuminen.....	14
3.2	Sisäinen työnantajakuva	18
3.3	Sisäisen viestinnän vaikutus hakijakokemukseen	20
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	23
4.1	Kysely	23
4.2	Haastattelut.....	24
5	TULOSTEN YHTEENVETO	26
5.1	Kyselyn tulosten yhteenveto.....	26
5.2	Haastattelun tulosten yhteenveto	31
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	36
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	44
	Liite 1. Nettikyselynrunko	44
	Liite 2. Nettikyselyn saatekirje.....	45
	Liite 3. Haastattelurunko	46
	Liite 4. Kontaktointiviesti haastateltaville	47

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön aihe käsittelee työnhakijoiden hakijakokemusta sisäisessä rekrytoinnissa. Tutkimus toteutetaan yhteistyössä Osuuskauppa Hämeenmaan kanssa. Tietoa opinnäytetyöhön kerätään määrällisellä ja laadullisella tutkimuksella. Opinnäytetyön aihe valikoitui tekijän omasta mielenkiinnosta ja aloitteesta, aihe tarkentui toimeksiantajan kanssa käydyn alkupalaverin jälkeen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kerätä tietoa ja tutkia Osuuskauppa Hämeenmaan sisäistä rekrytointia työnhakijanäkökulmasta. Tietoa opinnäytetyöhön tullaan keräämään nettikyselyn ja henkilöhaastatteluiden avulla. Työn tarkoituksena on saada selville, mikä motivoi työntekijöitä hakemaan ja vaihtamaan uusiin työtehtäviin sisäisesti Osuuskauppa Hämeenmaalla, samalla tutkien työntekijöiden hakijakokemusta. Tarkoituksena on myös selvittää työnhakijoiden näkemyksiä sisäisen rekrytointiprosessin toimivuudesta.

Tutkimuskysymykset, joihin pyritään vastaamaan:

- Millainen on Osuuskauppa Hämeenmaan sisäisten työnhakijoiden hakijakokemus?
- Millaiseksi hakijat kokevat rekrytointiprosessin?
- Mikä motivoi työntekijöitä hakemaan ja vaihtamaan uusiin työtehtäviin sisäisesti Hämeenmaalla?

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu kolmesta osasta, joita ovat johdanto, teoriaosa ja empiirinen osuus. Ensimmäisessä pääluvussa eli johdannossa käydään läpi opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus sekä tutkimuskysymykset, joihin pyritään työn aikana vastaamaan. Johdannossa selvennetään myös opinnäytetyön rakennetta ja esitellään toimeksiantaja, joka mahdollistaa työn toteuttamisen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu toisesta ja kolmannelta pääluvusta. Teoriaosuudessa käsitellään tarkemmin aiheita, jotka ovat tutkimuksen kannalta oleellisia ja tukevat tutkimuksen toteuttamista. Teoria antaa lukijalle lisätietoa tutkimuksen eri aihepiireistä. Aiheet käsittelevät rekrytointia ja rekrytointiin liittyvää lainsäädäntöä, hakijakokemusta ja sen muodostumista, sekä työnantajakuva.

Työn empiirisessä osuudessa pääluvuissa neljä ja viisi käydään läpi työn toteutusta sekä tutkimuksen myötä saatuja tuloksia. Kuudennessa pääluvussa on johdopäätökset ja pohdinta, jossa vedetään vielä yhteen tuloksia ja tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta, validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta. Pohdinnoissa mietitään lisäksi oman työn onnistumista ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Työn lopusta löytyvät myös käytetyt lähteet ja liitteet.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Osuuskauppa Hämeenmaa on osa S-ryhmää. S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, joka muodostuu osuuskaupoista ja osuuskauppojen omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) tytäryhtiöineen. Alueosuuskauppoja on ympäri suomea 19 kappaletta. Alueosuuskauppojen lisäksi suomessa on kuusi paikallisosuuskauppaa. SOK toimii keskusliikkeenä osuuskaupoille ja vastaa hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluista. SOK:n toiminta ulottuu myös osin Viroon ja Venäjälle, joissa toimintaa tehdään marketkaupan sekä matkailu- ja ravitsemiskaupan saralla. (S-ryhmä 2021.)

Osuuskauppa Hämeenmaa on jäsentensä yhdessä omistama osuustoiminnallinen yritys, jossa jokaisella asiakasomistajalla on yhtä suuri osuus ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa osuuskaupan toimintaan. Asiakasomistajia Hämeenmaalla on yli 165 000. Osuuskauppa Hämeenmaa toimii Päijät- ja Kanta-Hämeen alueella 21 kunnassa, yli 100 toimipaikassa (kuva1). Hämeenmaan liiketoiminta-alueisiin kuuluu market-, rauta-, tavaratalo-, erikoisliike-, auto-, liikennemyymälä- ja polttoneste- sekä majoitus- ja ravitsemiskauppa. Hämeenmaa

työllistää tällä hetkellä 2900 henkilöä. Toiminnassaan Hämeenmaa noudattaa arvoja, joita ovat ilahduttamme asiakasta, toimimme vastuullisesti, kehitymme rohkeasti ja menestymme yhdessä. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2021.)



KUVA 1. Osuuskauppa Hämeenmaan toiminta-alueet. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2021.)

2 REKRYTOINTI

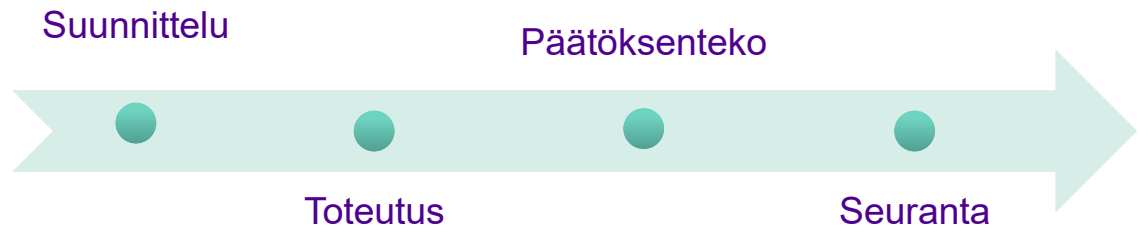
2.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointi on yksi yrityksen haastavimmista tehtävistä. Rekrytoinniksi kutsutaan kaikkia toimenpiteitä, joilla yritykseen hankitaan työntekijöitä. Rekrytointiprosessista puhuttaessa, rekrytointi koetaan jatkuvana toimintona, jonka toteuttamiseksi yrityksen on tarpeellista suunnitella prosessi. Rekrytoinnin suunnittelu ja toteutus ei tapahdu hetkessä vaan se vaatii aikaa, panostusta ja rahaa. Kun prosessi ja sen kaikki vaiheet suunnitellaan etukäteen huolellisesti, edistää se prosessin onnistumista. Rekrytointiprosessin onnistuminen vaikuttaa myös yrityksen työnantajakuvaan hakijakokemuksen kautta. Hakijakokemusta pidetään nykyään todella tärkeässä roolissa. Hakijat tekevät usein jo rekrytointiprosessin alussa erilaisia johtopäätöksiä yrityksestä. Tämä vuoksi organisaatioiden on panostettava hyvään hakijakokemukseen alusta alkaen. (Joki 2021, 65–66.)

Rekrytointiprosessin on oltava selkeä, hyvin suunniteltu ja toteutettu. Vain hyvällä rekrytoinnilla ja sen toteutuksella voidaan minimoida epäonnistuneita rekrytointeja. Rekrytointi vie aikaa ja rahaa, joten sitä ei kannata hoitaa puoliteholla. Onnistuneilla rekrytoinneilla varmistetaan yrityksen kilpailukykyisyys myös tulevaisuudessa. Kun rekrytointiprosessin saadaan onnistumaan parhaimmalla mahdollisella tavalla, on lopputuloksena hyvin tuottava sopimus, kaikkia osapuolia hyödyttävä työsuhde. Yritys saa tarvitsemansa työntekijän tehtävään, joka tuo uusia ajatuksia virkistyttyä työyhteisöä. Yrityksen näkökulmasta voidaankin ajatella, että jokaisen uuden työntekijän tulisi tuoda yritykselle jonkinlaisia lisäarvoja. Myös työnhakija saa itselleen uusia tuulia työn kautta ja pääsee kehittämään omaa tietotaitoaan. Hyvä, motivoitunut ja osaava henkilöstö on yrityksen suurin voimavara. Näin ollen toimivaa rekrytointia ja hyvää henkilöstöjohtamista ei kannata vähätellä. (Joki 2021, 65–66.)

Rekrytointi ja siihen käytettävät prosessit vaihtelevat suuresti riippuen yrityksestä ja heidän panostuksestaan henkilöstöjohtamiseen sekä käytettävissä oleviin voimavaroihin (Joki 2021, 66). Rekrytointiprosessi etenee etukäteen suunniteltujen

vaiheiden kautta. Useimmiten rekrytointiprosessi pitää sisällään ainakin neljä vaihetta, joita ovat suunnittelu-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaihe (kuvio1). (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016).



KUVIO 1. Rekrytointiprosessin vaiheet (mukaillen, Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016).

Rekrytointi käynnistyy suunnitteluvaiheella, jonka avulla luodaan tehtäväkuva ja tarvittavat valintakriteerit. Suunnitteluvaiheessa päätetään lisäksi, suoritetaanko rekrytointi sisäisesti vai ulkoisesti, myös molemmat voidaan valita käytettäväksi samanaikaisesti. Rekrytointikanavan valinta on oleellinen päätös, on mietittävä millä kanavalla todennäköisimmin työnantaja ja -hakija kohtaavat. Tässä vaiheessa on hyvä määrittää myös rekrytointiin käytettävä budjetti. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016.)

Seuraavaksi siirrytään toteutusvaiheeseen, jossa laaditaan työpaikkailmoitus, vastataan mahdollisiin kyselyihin, käsitellään saapuneet hakemukset ja suoritetaan haastattelut. Haastattelujen jälkeen on mahdollisten soveltuvuusarvioiden vuoro. Tarvittaessa haastatteluja pidetään useammassa haastattelukierroksessa. Tällöin ensimmäisestä kierroksesta valitaan muutama henkilö, joita halutaan haastatella vielä uudelleen, jotta lopullinen päätös saadaan tehtyä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016.)

Päätöksentekovaiheessa tehdään valinta työntekijästä alussa määriteltyjen kriteereihin verraten ja tiedotetaan hakijoille päätöksistä. Vaihe pitää sisällään myös nimityksen uutisoinnista organisaation sisällä ja työ sopimuksen laatimisen. Rekrytointiprosessi ei kuitenkaan lopu päätöksentekovaiheeseen, vaan sen jälkeen tulee vielä seurantavaihe. Seurantavaiheeseen kuuluu mahdollinen koeaika sekä

työntekijän perehdyttäminen ja arviointi rekrytoinnin onnistumisesta. Yksittäisen rekrytoinnin vaikutukset ovat yleensä nähtävissä vasta kuukausia myöhemmin siitä, kun uusi työntekijä palkataan tehtävään. Joten seurantavaihe voi kestää pitkäänkin. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016.)

2.2 Sisäinen rekrytointi

Rekrytointi jaotellaan yleisesti sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäisestä rekrytoinnista puhuttaessa tarkoitetaan jo työsuhteessa oleva henkilö nimeämistä avoimena olevaan tehtävään organisaation sisällä. (Kauhanen 2012, 71.) Sisäinen rekrytointi on yleistä keskisuurissa tai suurissa organisaatioissa, joissa on käytössä erilaisia työtehtäviä ja rooleja (Kajjala & Tolvanen 2020, 129).

Ennen kuin yritys lähtee rekrytoimaan työntekijää ulkoisesti, kannattaa yrityksen suunnata katseensa jo olemassa olevaan henkilöstöön ja heidän osaamiseensa. Yrityksen sisältä voi löytyä henkilöitä, jotka haluavat kasvattaa omaa osaamistaan ja saada lisää vastuuta uusien tehtävien parissa. Sisäinen rekrytointi on myös viesti henkilöstölle, että yritys haluaa pitää heidät osana yritystä ja antaa mahdollisuuden vaihtaa tehtäviä tai edetä urallaan saman yrityksen sisällä. (Kangas 2020; Kajjala & Tolvanen 2020, 127–130.)

Sisäisessä rekrytoinnissa on paljon etuja molemmiin puolin, niin työntekijälle kuin yrityksellekin. Jo olemassa oleva työntekijä tuntee yrityksen, eikä näin ollen perehdytystä tarvitse aloittaa aivan alusta niin kuin uuden työntekijän kanssa. Yleensä sisäinen siirto saa aikaan liikettä useammassa työtehtävässä, kun työntekijä siirtyy tehtävästä toiseen, jää taas tämä työtehtävä vaille työntekijää. Näin ollen mahdollisia siirtoja sisäisesti tapahtuu myös enemmän. (Kangas 2020; Kajjala & Tolvanen 2020, 127–130.)

Sisäiseen rekrytointiin liittyviä etuja ovat myös esimerkiksi kustannukset ja valinnan nopeus, rekrytointiprosessi on usein lyhyempi sisäisessä, kun ulkoisessa rekrytoinnissa. Myös se, että kyseinen työntekijä tunnetaan jo entuudestaan, on helpompi ennustaa henkilön sopeutumista ja pärjäämistä uudessa roolissa. Sisäinen rekrytointi näkyy merkittävänä toimintona sellaisissa yrityksissä,

joissa hiljainen tieto, asiantuntijuus sekä organisaatiokulttuuri ovat tärkeässä asemassa. (Kangas 2020; Kaijala & Tolvanen 2020, 129–130.) Alla olevassa kuvassa (kuva 2) Kauhanen (2012) on tiivistänyt sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin edut ja haitat vertailtaviksi (Kauhanen 2012, 72–74).

Sisäinen lähde	
EDUT <ul style="list-style-type: none"> • valitun mieliala • parempi kykyjen arviointi • hyvä suoriutumismotivaatio • valitaan vain sisääntulotasolle • valintaprosessin nopeus • lisää sisäisiä valintoja • valittu tuntee jo organisaation 	HAITAT <ul style="list-style-type: none"> • valitsematta jääneiden mieliala • taistelu uramahdollisuuksista, sisäiset kuppikunnat • vaatii vahvaa johdon keskittämishjelmaa • ei tule uusia ideoita • järjestelmästä voi tulla jäykkä
Ulkoinen lähde	
EDUT <ul style="list-style-type: none"> • ”uutta verta”, uusia näkemyksiä • halvempaa kuin ammattiin kouluttaminen • ei sisäisiä kuppikuntia tukemassa • saattaa tuoda kilpailijan salaisuuksia 	HAITAT <ul style="list-style-type: none"> • ei ehkä valita henkilöä, joka ”sopisi” • voi aiheuttaa motivaation laskua ehdokkaille • pidempi perehdyttämiskaus • saattaa tuoda asenteen: näin minä entisessäkin työpaikassa tein

KUVA 2. Sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan edut ja haitat (Kauhanen 2012, 72).

Organisaation sisäisessä rekrytoinnissa ja työtehtävästä toiseen siirtymisessä on nähtävissä myös haasteita. Haasteita voi esiintyä varsinkin silloin, kun työntekijä siirtyy esihenkilöksi, tällöin on tärkeää selkeyttää rooleja ja niiden tuomia muutoksia työyhteisössä. Uudelle esihenkilölle on annettava hänen tarvitsemansa tuki ja opastus työsuhteen muuttuessa. Haasteena koetaan myös se, että usein useampi työntekijä hakee sisäisen haun kautta samaa tehtävää, mutta vain yksi hakijoista voi saada kyseisen tehtävän. Organisaation ylemmän johdon ja henkilöstöhallinnosta vastaavan on myös tärkeää pitää huolta työyhteisön yhteishengestä. Haasteena voi olla myös se, ettei organisaation sisällä, työtehtävästä toiseen, siirtyvällä työntekijällä ole niin paljon uusia ideoita tai näkemyksiä siitä, miten esimerkiksi jossain toisessa organisaatiossa toimitaan. Organisaation sisällä siirtyvä työntekijä ei välttämättä osaa katsoa asioita niin sanotusti uusin silmin tai kyseenalaistaa jo olemassa olevia toimintatapoja. (Joki 2021, 66–67; Kauhanen 2012, 73–75.)

Sisäisellä rekrytoinnilla voidaan varmistaa rekrytoitavien henkilöiden asenteen ja käyttäytymisen olevan samassa linjassa yrityksen arvojen kanssa. Joissain tehtävissä tai organisaatioissa arvojen kohtaaminen voi olla olennainen osa rekrytoinnin onnistumista. Sisäisen rekrytoinnin kustannukset voivat olla huomattavasti pienemmät verrattuna ulkoiseen rekrytointiin. Sisäisellä rekrytoinnilla vältytään työpaikkailmoitusten laittamisesta useaan eri ulkoiseen kanavaan, uuden työntekijän perehdytyskustannuksilta, mahdollisilta konsulttipalveluilta ja byrokratialta. (Viitala 2009,106; Vaahtio 2005, 37.)

Organisaatiot, jotka rekrytoivat työntekijöitään sisäisesti, osoittavat sitoutumista työsuhteeseen. Tämä sitouttaa myös työntekijöitä, kun he näkevät uramahdollisuuksia ja -polkuja organisaation sisällä. Joten rekrytoimalla sisäisesti voidaan osoittaa työntekijöille arvostusta ja tukea urakehityksissä. Tämän myötä sisäinen rekrytointi vaikuttaa myös työntekijöiden motivaatioon ja haluun kehittää itseään, lisää intoa uuden oppimiselle. Nämä kaikki vaikuttavat myös työhyvinvointiin työyhteisössä ja yksilöissä. (Viitala 2009,106; Vaahtio 2005, 37.)

2.3 Rekrytoinnin lainsäädäntö

Rekrytointiin liittyy myös tiettyjä sääntöjä ja lakeja, joita tulee noudattaa. Rekrytointia suunniteltaessa onkin hyvä käydä läpi ainakin työsopimuslaki, laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, yhdenvertaisuuslaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Työnantajalla on velvollisuus valvoa, että tarvittavia lakeja noudatetaan koko rekrytointiprosessin ajan. (Joki 2021, 73.)

Työsopimuslakia sovelletaan työsopimukseen ja työsuhteisiin liittyvissä asioissa. Työnantajan tekemiin rekrytointipäätöksiin vaikuttaa myös nykyisten ja entisten työntekijöiden oikeudet. Ennen kuin yritykseen voidaan palkata uusi työntekijä, on selvitettävä, onko yrityksellä velvollisuus tarjota tehtävää jo työsuhteessa ollelle tai olleelle henkilölle esimerkiksi lomautetulle, osa-aikaiselle, määräaikaiselle tai aiemmin irtisanotulle työntekijälle. (Työsopimuslaki 55/2001.)

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta on tarkoitus estää syrjintää sukupuolen perusteella, sekä edistää tasa-arvoa naisten ja miesten välillä varsinkin

työelämässä. Työnantajan velvollisuus on kohdella rekrytoinneissa tasapuolisesti molempia sukupuolia. Työnantaja ei saa asettaa työpaikkailmoituksiin tai valintaperusteisiin syrjiviä kriteerejä. Mikäli työnantajan palveluksessa työskentelee säännöllisesti vähintään 30 henkilöä, tulee työnantajan tehdä tasa-arvo suunnitelma vähintään joka toinen vuosi. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986.)

Yhdenvertaisuuslaki edistää yhdenvertaisuutta sekä ehkäisee syrjintää, tehostaen syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Tämä tarkoittaa, ettei henkilöitä saa asettaa eriarvoiseen asemaan. Laki edellyttää esimerkiksi sen, että työnhakijoita pitää kohdella tasapuolisesti. Työnantaja ei saa asettaa työpaikkailmoituksiin tai valintaperusteisiin syrjiviä kriteerejä. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.)

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä antaa yksityiselämän suojaa ja turvaa perusoikeuksia liittyen myös muuhun yksityisyyden suojaan. Tämä tarkoittaa, että organisaatiossa yksilöiden henkilötietoja on huolellisesti ja lain määräämää suojaa kunnioittaen. Työnantaja saa käsitellä vain välttämättömiä, työsuhteen kannalta oleellisia henkilötietoja. Tämän lain lisäksi henkilötietojen käsittelyyn sovelletaan myös tietosuojalakia. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004; Tietosuojalaki 1050/2018.)

3 TYÖNHAKIJAKOKEMUS

3.1 Hakijakokemuksen muodostuminen

Hakuprosessista työnhakijalle syntynyt mielikuva määrittää hakijakokemusta. Toisin sanoen hakijakokemus muodostuu siitä, kun hakija etsii tietoa yrityksestä, lähettää hakemuksen ja käy mahdollisessa haastattelussa. Lisäksi hakijakokemukseen vaikuttaa yrityksen tapa viestiä hakijoille rekrytointiprosessin aikana ja sen jälkeen. Rekrytointiprosessin jokaisella vaiheella on vaikutusta hakijakokemuksen rakentumiseen. Henkilölle syntynyt hakijakokemus vaikuttaa myös työnantajamielikuvaan. Rekrytointiprosessin selkeys, helppous ja sujuvuus ovat tärkeässä asemassa hakijakokemuksen muodostumisessa. Rekrytointia tekevät ihmiset välittävät myös hakijoille kuvaa yrityksestä, joten heidän osaltaan viestinnän on tärkeää olla positiivista ja avointa. (Stenius 2018; Kaijala 2016, 107–110.) Myös Rantanen (2017) painottaa että, hakijakokemukseen suurin vaikuttava tekijä on viestintä. Oleellista on viestinnän oikea-aikaisuus sekä se kuinka rekrytoiva taho hoitaa viestinnän, miten ja mitä viestitään (Rantanen 2017).

Hakijakokemukseen liittyy tiettyjä perustason odotuksia, jotka tulisi olla kunnossa jokaisessa rekrytointiprosessissa (taulukko 1). Mikäli perustason odotukset eivät täyty ei voida puhua mitenkään positiivisesta tai edes neutraalista hakijakokemuksesta. Rantanen (2017) on puhunut Vaikuttava työnantajabrändi- podcastissaan osin samoista asioista, joita Carpenter (2013) on tiivistänyt artikkelissaan. Hakijat haluavat avoimuutta ja viestintää, työnhakijoiden arvostamista, palautetta sekä monivaiheisin rekrytointiprosessin selkeyttämistä (Rantanen 2017; Carpenter 2013).

TAULUKKO 1. Hakijakokemuksen perustason odotukset (mukaillen Rantanen 2017; Carpenter 2013).

Hakijakokemuksen perustason odotukset:

- **Työpaikkailmoituksen totuudenmukaisuus sekä tehtävänkuvaan valittujen kriteerien pitävyys**
- **Käyttäjätavallinen hakulomake**

- **Kuittaus/vastaus hakijalle hakemuksen lähettämisen jälkeen, sekä ilmoitus rekrytoinnin aikataulusta ja etenemisestä**
- **Hakija haluaa saada kieltävän vastauksen mahdollisimman pian**
- **Hakija toivoo saavansa palautetta, miksei hän tullut valituksi**

Huomioitavana perustason odotuksena on, että työpaikkailmoituksessa kuvatut kriteerit ovat todenmukaiset ja lopullinen valinta tehdään niihin peilaten. Kriteereitä ei saisi muuttaa kesken rekrytoinnin. Koska yleensä hakija hakee tiettyä tehtävää sillä, että kokee sopivansa siihen työpaikkailmoituksessa olevan kuvauksen ja kriteereiden myötä. Mutta, jos yhtäkkiä yritys lisää tai muuttaa kriteereitä ja tekee valinnan näiden uusien pohjalta, ihmettelee hakija, miksei päässyt jatkoon, vaikka täytti vaadittavat kriteerit, jotka olivat ilmoitettu. Jos kriteereitä muutetaan kesken kaiken eikä rekrytoinnin lopputulos ei vastaa ilmoituksessa esitetyjä asioita, syntyy tästä helposti hämmennystä ja epäluottamusta yritystä kohtaan. (Rantanen 2017.)

Käyttäjystävällinen hakulomake esittää suurta roolia hakijan perusodotuksissa. Hakemuksen tekeminen pitäisi olla helppoa ja vaivatonta, tarvittavat ohjeet hakemuksen tekemiseen kerrottuna heti hakemuslomakkeen alussa. Hakemuksen tekeminen on silloin helppoa eikä vie liikaa aikaa hakijoilta. Käyttäjystävällinen ja ohjeistettu hakulomake ei nosta hakemuksen tekemiselle liian suurta kynnyksiä. Kun taas liian monimutkainen hakemus pohja voi jättää potentiaalisia hakijoita pois. (Rantanen 2017.)

Yhtenä perustason odotuksena on myös viestintä. On myös tärkeää, että kun työpaikkailmoitus on jätetty, saa hakija asian tiimoilta vastauksen ja tietää että hakemus on mennyt perille onnistuneesti. Vastauksessa olisi hyvä mainita myös rekrytoinnin aikataulusta ja seuraavista askeleista. Jos hakija ei saa vastausta hakemuksen lähettämisen jälkeen syntyy hakijalle helposti kuva, ettei yritys ole tosissaan hakemassa työntekijää. (Rantanen 2017.)

Kieltävän vastauksen lähettäminen hakijalle olisi toivottavaa mahdollisimman pian, kun tiedetään ettei kyseinen hakija pääse jatkoon. Tämä on hakijaa ja hänen ai-

kaansa kunnioittavaa. Kun hakija saa ilmoituksen hylkäyksestä voi hän alkaa etsiä uusia avoimia tehtäviä eikä joudu odottelemaan vastausta viimeiseen asti. Hakija haluaa saada kieltävän vastauksen heti, eikä vasta viimeisenä, kun hakuprosessi on jo päättynyt. Palautteen antaminen hakijoille on tärkeää. Palautteen ei tarvitse tai kannata olla negatiivista vaan rakentavaa ja kannustavaa. Palautteen myötä hakija osaa valmistautua paremmin seuraavan hakemuksen tekemiseen ja parhaassa tapauksessa saa hyviä uusia vinkkejä. (Rantanen 2017.)

Hyvä rekrytoija ja toimiva rekrytointiprosessi voivat myös ylittää hakijan odotukset (taulukko 2). Kun hakijan odotukset päästään ylittämään nousee hakijakokemus paljon paremmaksi. Vaikkei kyseinen hakija tulisi valituksi tehtävään voi hän silti kokea hyvän hakijakokemuksen. Hakija kokee, että häntä arvostetaan yksilönä ja tällöin on mahdollisuus siihen, että hän jatkossa hakee muita avoimia tehtäviä kyseisestä organisaatiosta tai suosittelee organisaatiota myös muille. Hakijakokemus vaikuttaa suorasti myös työnantajamielikuvaan. (Rantanen 2017.)

TAULUKKO 2. Hakijakokemuksen odotusten ylittäminen (mukaillen Rantanen 2017).

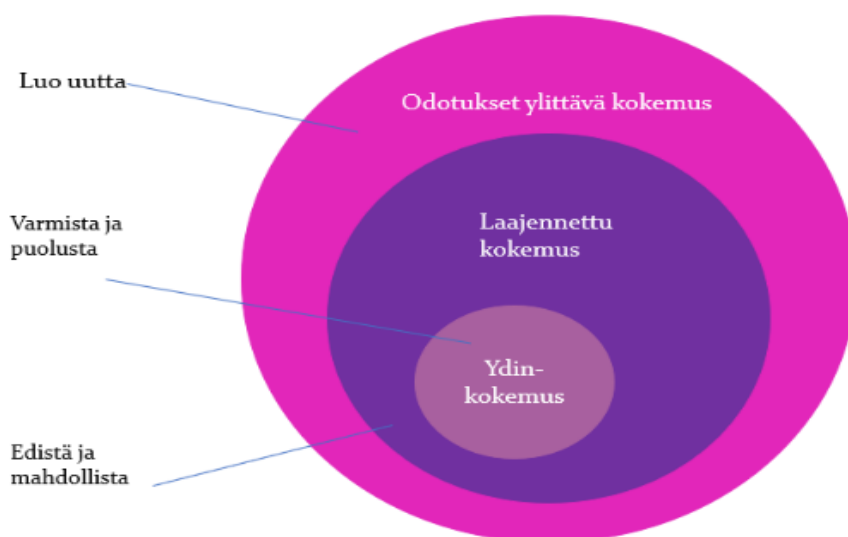
Hakijakokemuksen odotusten ylittäminen:
<ul style="list-style-type: none"> • Suhtaudu hakijoihin yksilönä, ei massana
<ul style="list-style-type: none"> • Pidä hakijat ajan tasalla rekrytointiprosessista ja sen etenemisestä
<ul style="list-style-type: none"> • Hyödynnä omaa verkostoasi rekrytoijana ja auta hyviä hakijoita, jotka eivät tulleet valituksi teidän yritykseenne

Hakijan odotusten ylittäminen ei vaadi kuitenkaan mitään suuria ja ihmeellisiä tekoja. Yksi avain asemassa oleva asia on suhtautua hakijoihin yksilöinä ei yhtenä massana. Hakijoille voidaan viestiä henkilökohtaisesti, vaikka viestit olisivatkin automaattiviestejä. Viestit kirjoitetaan esimerkiksi yksikkömuodossa, ei monikossa ja kiinnitetään huomiota pieniin sanavalintoihin. Näin yritys erottuu positiivisesti muista. Vaikka vastaus olisi automaattinen viesti, joka lähtee hakijalle, sen ei tarvitse olla ilmeeton ja kohdistettuna suurelle vastaanottajamäärälle. (Rantanen 2017.)

Olennaista on pitää hakijat ajan tasalla rekryointiprosessista ja sen etenemisestä. Mikäli viestinnässä on liian pitkiä välejä eikä hakija tiedä missä, milloinkin mennään, laantuu hakijoiden kiinnostus yritystä kohtaan helposti. Ajantasainen viestiminen sitouttaa hakijaa ja edistää luottamusta yritykseen. (Rantanen 2017.)

Rekrytoivataho voi myös ylittää hakijan odotukset omalla avustuksellaan ja kannustuksellaan. Vaikkei hakija tulisikaan valituksi tehtävään voivat hakijakokemukset silti ylittyä. Rekrytoijan on helppo hyödyntää omaa kattavaa verkostoaan ja auttaa hakijoita etenemään urallaan muita kanavia pitkin. Rekrytoija voi antaa vinkkejä mihin muualle hakija voisi hakea tai muita neuvoja tulevaan työnhakuun. (Rantanen 2017.) Tai mikäli rekrytoija kokee, että hakija voisi olla sopiva johonkin toiseen tehtävään organisaatiossa kannattaa rekrytoijan lähestyä hakijaa yksilöllisesti vielä hakuprosessin jälkeenkin. Tämä voi vaikuttaa positiivisesti hakijakokemukseen ja työnantajakuvaan. (Markkanen 2005, 153–154.)

Odotukset ylittyvät, kun kokemus on henkilökohtainen, yksilöllisyyden mahdollistava, aito, räätälöity, oikea-aikainen, jaettava, selkeä, arvokas, tunteisiin vetoava, yllättävä tai tuottava. Hakijan odotusten ylittäminen näyttelee suurta roolia hakijakokemuksen muodostumisessa. Kokemus voidaan rajata kolmeen kategoriaan, ydinkokemus, laajennettu kokemus ja odotukset ylittävä kokemus (kuva 3). Ydinkokemus määrittää perustan ja laajennettu kokemus antaa perustalle jotain lisäarvoa, kun taas odotukset ylittävä kokemus luo jotain mitä hakija ei osannut odottaa. (Kortesuo & Löytänä 2011, 59–64.)



KUVA 3. Asiakaskokemuksen muodostuminen (Kortesuo & Löytänä 2011, 60).

Rekrytointi on työnhakijoiden odotusten täyttämistä ja ylittämistä, joka näkyy hakijakokemuksessa. Tärkeää on muistaa työnhakijan arvostus, joka luo perustaa hakijakokemukselle. Hakijoita pitäisi kohdella yksilöllisesti, jottei työnhakijalle jää sellainen kuva, että hän on van yksi hakija muiden joukossa. Hyvä työnhakijakokemus näkyy esimerkiksi siinä että, hakijat, jotka eivät tulleet valituksi tehtävään ovat silti kiinnostuneita yrityksestä ja sen tarjoamista työmahdollisuuksista myös jatkossa. (Villa 2019; Mosley 2014, 244.)

3.2 Sisäinen työnantajakuva

Toivola (2019) määrittää työnantajakuvan tavoitteelliseksi tekemiseksi, jonka tavoitteena on muokata organisaation nykyisten työntekijöiden näkemystä omasta työnantajastaan sekä työpaikastaan (Toivola 2019). Sisäinen työnantajakuva tuo esiin organisaation työntekijöiden mielikuvia yrityksestä työnantajana. Työnantajakuvan rakentaminen lähtee yrityksen sisältä työyhteisön hyvinvoinnista. (Kansonen 2013.) Työnantajakuvan luomista tukee myös rekrytointi-ilmoitusten järjestelmällisyys. Ilmoituksia tehdessä on tärkeää miettiä, että yrityksen luonne tulee ilmoituksista esiin ja jää työnhakijoiden mieleen sellaisena kuin halutaankin. (Markkanen 2005, 99.)

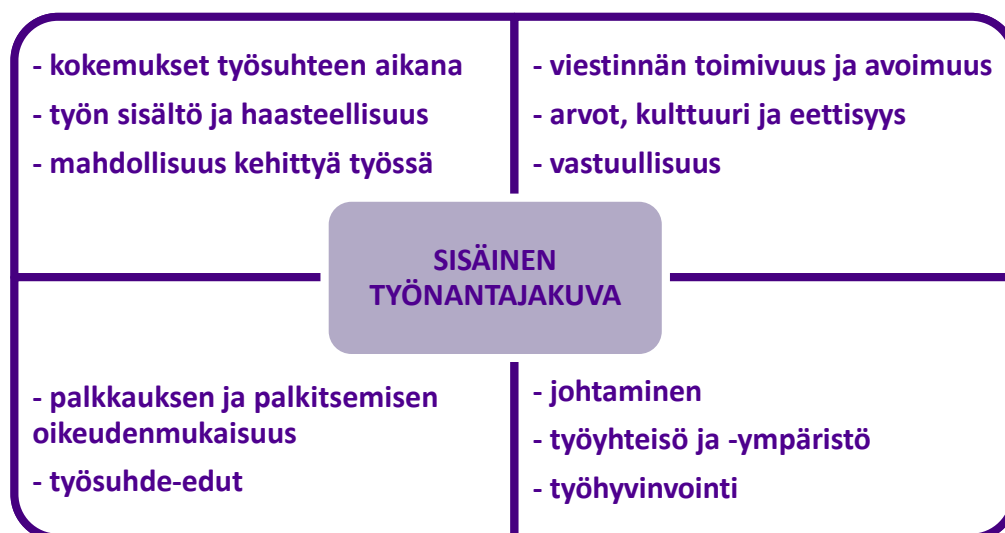
Työnantajakuvassa kiteytyy työnhakijan käsitys yrityksestä työnantajana. Käsitys koostuu kokemuksista, tiedoista, huhuista ja tunnetason tekijöistä. Työnantajakuva on hakijan oman tulkinnan ja kokemuksen tulos. (Markkanen 2005, 102–103.) Työnantajakuva mielletään yhdeksi yrityksen kilpailukykytekijöistä. Työnantajakuva vaikuttaa yrityskuvaan eli brändiin ja sitä kautta yrityksen kiinnostavuuteen. Todennäköisyys onnistuneelle rekrytoinnille kasvaa kun, työnantajakuva on positiivinen. Organisaation tunnettuus ja hyvä maine edistävät osaavien työntekijöiden hakeutumista organisaatioon ja siellä pysymistä. (Kaijala & Tolvanen 2020, 63.)

Yrityksen työntekijät ovat suurimpia työnantajankuvan viestijöitä. Työntekijöiden kokemus siitä kuinka heistä pidetään huolta, näkyy työnantajakuvassa. Yksi organisaation kilpailuvalteista on henkilöstön hyvinvointi ja työpaikalla viihtyvyys.

Luottamus ja arvostus ovat perusta positiiviselle sisäiselle työnantajakuvalle. (Kansonen 2013.) Sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä on muun muassa työsuhteen pysyvyys, työn monipuolisuus sekä haasteellisuus, palkkaus ja työyhteisön ilmapiiri. Sisäinen rekrytointi vaikuttaa myös osaltansa työnantajakuvan kehittymiseen. Kun organisaation hyödyntää sisäistä rekrytointia kertoo se työntekijöille, että organisaatiossa on etenemismahdollisuuksia. (Salli & Takalo 62–64, 2014.)

Sisäinen työnantajakuva koostuu vallitsevasta organisaatiokulttuurista ja siitä minkälaisena työntekijät kokevat työskentelyn yrityksessä. Hyvän työnantajakuvan rakentumisen kannalta on ratkaisevaa, että yritys pystyy lunastamaan työntekijöille tekemänsä lupaukset. Luottamus ja työnantajalta saatu tuki sitouttaa työntekijöitä ja kasvattaa positiivista työnantajakuvaa. Tyytyväinen henkilöstö välittää positiivista kuvaa työnantajastaan myös ulospäin. Henkilöstöltä välittynyt viesti liittyy työnantajakuvaan koetaan usein luotettavampana kuin suoraan organisaation suunnalta tullut viesti. (Backhaus 2018.)

Sisäinen työnantajakuva on keskeisessä asemassa myös silloin kun mietitään ulkoisen työnantajakuvan muodostumista. Työntekijöiden tyytyväisyys ja hyvinvointi on ykkösasemassa ja näkyy myös vahvasti ulospäin. (Kaijala & Tolvanen 2020, 64). Alla olevaan kuvioon (kuvio 2) on kuvattu sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä.



KUVIO 2. Sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä (Kaijala & Tolvanen 2020, 64).

3.3 Sisäisen viestinnän vaikutus hakijakokemukseen

Sisäinen viestintä kohdistuu nimensä mukaan organisaation sisällä työskenteleviin työyhteisön jäseniin. Sisäistä viestintää toteuttavat koko organisaation henkilöstö, niin johto kuin työntekijätkin. Sisäisen viestinnän tarkoitus on tiedottaa, luoda yhteisöllisyyttä sekä sitouttaa henkilöstöä yrityksen kulttuuriin, toimintatapoihin, arvoihin ja visioon. (Joki 2021, 163; Isohookana 2011, 222–223.)

Hyvin hoidetun sisäisen viestinnän kautta tavoitetaan henkilöstö ja heille kerrotaan organisaation oleelliset asiat ennen kuin tieto menee ulkopuolisille. Onnistunut viestintä yrityksen sisällä näkyy myös työntekijöiden toiminnassa muun muassa lisäämällä työmotivaatiota, työtyytyväisyyden kasvuna, työyhteisön sisäisen ilmapiirin kohottajana sekä luo henkilöstölle yhteisen ja selkeän tietoperustan. (Joki 2021, 163; Kauhanen 2012, 179; Isohookana 2011, 227–228.) Riittämätön tai kokonaan olematon sisäinen viestintä näkyy koko yrityksen toiminnassa. Työilmapiirin huonontuminen ja työhyvinvoinnin heikkeneminen ovat myös vaikutuksia, joita syntyy sisäisen viestinnän puuttuessa. (Isohookana 2007, 223.)

Yrityksissä viestitään jatkuvasti ja kaikkialla esimerkiksi teksteinä ja puheena, henkilökohtaisesti ja viestien välityksellä. Viestintä tilanteet ovat virallisia ja epävirallisia. Monessa työyhteisössä suurin osa viestinnästä tapahtuu kuitenkin puheella. Puheviestintä vuorovaikutuksessa on vähintään kaksi henkilöä. Viestinnän ilmaisuun vaikuttavat olemus, sanalliset viestit, äänenpainot, ja sanattomat viestit. Sanaton viestintä on ihmisen käyttäytymistä ja ulkoista olemusta, joka vaikuttaa viestien perille menoon. Sanaton viestintä on suuressa roolissa ja sitä tarkastellaan varsinkin silloin kun eleet ja ilmeet ovat ristiriidassa puheen kanssa. (Isohookana 2011, 242–243.)

Työntekijöiden kannalta oma lähiesihenkilö näyttää tärkeää roolia sisäisessä viestinnässä. Esihenkilön on osattava viestiä useampaan suuntaan samanaikaisesti niin yrityksen sisällä ja mahdollisesti myös ulkoisille sidosryhmille. Esihenkilön on osattava tulkita ja välittää työntekijöille tietoa mitä hän saa ylemmältä johdolta. Toimiva sisäinen viestintä lisää työtyytyväisyyttä ja työyhteisön toimivuutta. (Isohookana 2011, 228–229.)

Rekrytoinnissa viestintä on yksi hakijakokemukseen vaikuttavimmista tekijöistä. Yrityksen viestintätavat rekrytoinnin aikana vaikuttavat hakijakokemukseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Hakuprosessista olisi hyvä informoida ainakin kolmessa eri vaiheessa, joita ovat hakemuksen vastaanottaminen, haun eteneminen ja lopullinen valinta. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016.) Markkasen (2005) mukaan rekrytointiviestinnässä on onnistuttu, mikäli työpaikkailmoituksen tekstillä, ulkoasulla ja niistä syntyvistä mielikuvilla potentiaaliset hakijat kiinnostuvat ja lähettävät hakemuksensa. (Markkanen 2005, 142.)

Kun hakijaviestintää tehdään yrityksen sisäisille työntekijöille, voi viestinnän sisältö erota vastaavanlaisesta ulkoisesta viestinnästä, sillä kohdeyleisö on eri sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässä. Sisäisessä hakijaviestinnässä ei kuitenkaan voida olettaa asioita vastaanottajan puolesta, kaikki tärkeät ja oleelliset asiat on muistettava tuoda ilmi. Hakijakokemuksen kannalta on tärkeää, että viestintä on kokoaikaista. Yrityksen tulisi tavoitella sujuvaa ja hakijaystävällistä tapaa viestiä. Yleensä soittaminen koetaan paremmaksi lähestymistavaksi kuin vaikka sähköpostin lähettäminen. Puhelimen välityksellä saadaan luotua parempi yhteys hakijaan. Positiivinen hakijakokemus perustuu suurelta osin hakijaviestinnän määrään ja laatuun. Hakijoille on myös annettava mahdollisuus ottaa yhteyttä rekrytoijaan, jotta he voivat esittää kysymyksiä tai pyytää tarkennuksia liittyen rekrytointiprosessiin tai tehtävään. Hakijaviestinnän puuttuminen voi kostautua yritykselle, sillä hakijakokemus muodostuu viestinnän ja kontaktien kautta. (Rantanen 2017.)

Hakijalla ja rekrytoijalla voi olla erilaiset käsitykset siitä kuinka paljon kommunikointia pitäisi olla rekrytointiprosessin aikana. Yksikin päivä voi olla hakijalle pitkä aika odottaa yhteydenottoa tai vastausta kysymykseen. Aktiiviseen hakijaviestintään kuuluu myös jälkihoito, joka on rekrytointipäätöksen jälkeistä viestintää. Jälkihoitoon kuuluu palautteenanto hakijoille. Rekrytoivan tahon olisi hyvä myös muistaa pyytää itse palautetta hakijoilta. (Rantanen 2017.)

Hakijoille, jotka eivät tulleet valituksi tehtävään olisi tärkeää viestiä asiasta hyvissä ajoin. Heti kun on tultu tulokseen, ettei kyseinen hakija pääse rekrytoinnissa enää eteenpäin, olisi kunnioittavaa kertoa tämä hänelle. Hakijalle syntynyt mielikuva pitäisi pystyä pitämään hyvänä, koska prosessin aikana ja sen loputtua

määräytyneet mielikuvat vaikuttavat henkilön asenteeseen yritystä kohtaan. Hyvällä viestinnällä yritys pystyy pitämään huolen siitä, että hakijat, jotka eivät tulleet valituiksi eivät koe tullessaan syrjityiksi. Yleensä valitsematta jääneille hakijoille tämä ilmoitetaan viestillä, mutta puhelimen välityksellä tämäkin osa viestintää olisi persoonallisempaa ja henkilökohtaisempaa. Hakijalle olisi hyvä kertoa perusteluista päätöksestä, kuka tuli valituksi, miksi ja mitä asioita valintaa tehdessä painotettiin sekä kiittää hakijaa rekrytointiin osallistumisesta. Kun valitsematta jääneille hakijoille kerrotaan perustelut niin ei heille jää mielikuvaa, että tehtävä täytettiin suhteilla tai epämääräisin perustein. Sisäisissä rekrytoinneissa voidaan järjestää palautekeskustelu ei valituksi tulleille hakijoille, jossa rekrytoija tarkentaa prosessia ja tehtyjä valintapäätöksiä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016; Vaahtio 2007, 130–131.)

Organisaation sisäiseen viestintään ja rekrytoinnin jälkityöhön liittyy myös työntekijän perehdytys uuteen tehtävään. Mikäli perehdytys jää puolitiehen tai muut asiat uudessa tehtäväkuvassa eivät täsmää rekrytoinnin aikana kerrottuun, vaikuttavat nämä asiat negatiivisesti kokemukseen rekrytoinnista sekä työnantajasta. Tämä johtaa siihen, että työntekijän luottamus ja sitoutuminen organisaatiota kohtaan heikkenee, joka vaikuttaa suoraan työtehon vähenemiseen. Työtehon väheneminen on yhteydessä siihen, että rekrytoinnin onnistuminen kääntyy huonommaksi. (Rantanen 2017.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Kysely

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytettiin kahta erilaista menetelmää, joista toinen oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Tämä toteutettiin anonyyminä internetkyselynä Osuuskauppa Hämeenmaan työntekijöille. Kysely julkaistiin SurveyPal-kyselytyökalun kautta ja kyselyn linkki jaettiin Hämeenmaan sisäiselle kanavalle (Workplace), työntekijöiden nähtäville. Kysely oli avoinna 22.9.-10.10.2021 välisenä aikana. Kyselyn kysymykset (liite 1) mietittiin osittain yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kyselyn oli tarkoitus olla helposti ja nopeasti vastattavissa, kartoittaen työntekijöiden ajatuksia ja tietämystä Hämeenmaan sisäisestä rekrytoinnista ja sen mahdollisuuksista.

Ensimmäinen kyselyversio tehtiin Google Formsilla, mutta kun kyselyä vielä testattiin ennen julkaisua, jotta nähtäisiin sen toimivuus, huomattiinkin, ettei se toimi toivotulla tavalla. Tästä syystä päädyimme tekemään lopullisen kyselyn SurveyPal-kyselytyökalun avulla. Toimeksiantaja on käyttänyt itse jo aiemmin kyseistä kyselytyökalua, joten he loivat kyselyn, liittäen sinne tekemäni kysymykset (liite 1) ja saatekirjeen (liite 2). Kysymykset mietittiin teoriapohjaa apuna käyttäen, sekä niiden muotoilu pyrittiin pitämään yksinkertaisena, jotta mahdollisilta väärin-tulkinnoilta vältyttäisiin.

Kvantitatiivinen tutkimus on määrällinen tutkimusmenetelmä, joka vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Määrällinen tutkimus suunnataan suurelle joukolle ihmisiä, koska sillä on tarkoitus kerätä mahdollisimman paljon numerollista tietoa vastauksien avulla. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan helposti selvittää olemassa oleva tilanne, mikäli saadaan kerättyä aineistoa tarpeeksi monelta henkilöltä, mutta asioiden todellisille syille ei usein saada vastauksia tällä tutkimusmenetelmällä. Määrällistä tutkimusta voidaan käyttää joko vahvistamaan tai kumoamaan hypoteesi, joka on mahdollisesti saatu selvitettyä kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. (Heikkilä 2014; Koivunen 2010.)

Määrällisiä tutkimusmenetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset kyselyt, koe tai strukturoitu haastattelu. Strukturoitu haastattelu on lomakehaastattelu, jossa on valmiiden kysymysten lisäksi valmiit vastausvaihtoehdot. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla saadut vastaukset viedään taulukkomuotoon, jotta vastauksia voidaan vertailla ja tehdä niistä erilaisia tilastoja. (Heikkilä 2014; Koivunen 2010.)

4.2 Haastattelut

Toiseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullista tietoa kerättiin haastatteluiden avulla, suoritin haastatteluita Osuuskauppa Hämeenmaan työntekijöille, jotka olivat joskus hakeneet ja vaihtaneet työtehtäviä sisäisesti Hämeenmaalla. Haastattelu kysymykset (liite 3) mietittiin sellaisiksi, että niillä voitaisiin saada selville työntekijöiden hakijakokemuksia sekä ajatuksia sisäisen rekrytointiprosessin toimivuudesta. Haastattelu kysymykset pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimina, jottei haastateltavien vastaukset ohjautusi kysymysten mukaan mihinkään tiettyyn suuntaan.

Toimeksiantaja suoritti alkuun kontaktoinnin haastateltaviin henkilöihin ja välitti minulle heidän yhteystietonsa. Tämän jälkeen lähestyin mahdollisia haastateltavia viestillä (liite 4), jossa kerroin kuka olen, millä asialla lähestyn ja kysyin, voisinko soittaa heille asiasta tarkemmin. Kun olin saanut vastaukset viestiini soitin henkilöille kerroin vielä mistä asiasta haastattelussa on kyse, samalla sovimme haastattelun toteutuksesta ja ajankohdasta. Haastatteluja suoritin puhelimen ja Microsoft Teams-sovelluksen välityksellä, viikoilla 40-42. Haastateltavien aika-tiluista ja paikkakunta eroista johtuen haastatteluita ei tehty kasvotusten.

Haastattelut olivat yksilöhaastatteluita ja kestivät vaihdellen 20–40 minuuttia. Haastatteluissa käytin ennalta mietittyä ja tehtyä haastattelurunkoa, mutta koska haastattelu pidettiin vapaamuotoisena ja keskustelevana niin tarpeen mukaan esitin lisäkysymyksiä joillekin haastateltaville. Haastattelukysymyksiä en lähettänyt ennakoon haastateltaville juuri siitä syystä, että halusin vastauksien olevan spontaaneja eikä ennakoon mietittyjä. Haastatteluita suoritin yhteensä 9 kappa-

letta. Toimeksiantaja välitti minulle 11 yhteystietoa, jotka kaikki myös itse kontaktoin, mutta kahdelta henkilöltä en saanut enää itse vastausta. Joten tästä syystä lopullisia suoritettuja haastatteluja on kaksi vähemmän kuin ensin ajateltu.

Kvalitatiivinen tutkimus on laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen tutkimus tehdään yleensä pienelle joukolle vastaajia, koska tällä menetelmällä on tarkoituksena selvittämään syitä ei määrää. Vastauksien avulla pyritään rakentamaan teoriaa ja luomaan hypoteesi. Tällä tutkimusmenetelmällä saadaan kerättyä tietoa ihmisiltä nykyhetkessä ja luonnollisessa ympäristössä. Laadullisesta tutkimuksesta koottu analyysi voi olla vapaamuotoista ja sisältää tutkijan omia päätelmiä, analyysi sisältää usein myös kirjallista ja kuvallista materiaalia. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten, millainen. Vastauksia näihin kysymyksiin voidaan hankkia erilaisilla menetelmillä, jotka ovat esimerkiksi haastattelu, havainnointi ja perehtyminen mahdolliseen kirjalliseen materiaaliin. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021; Koivunen 2010; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

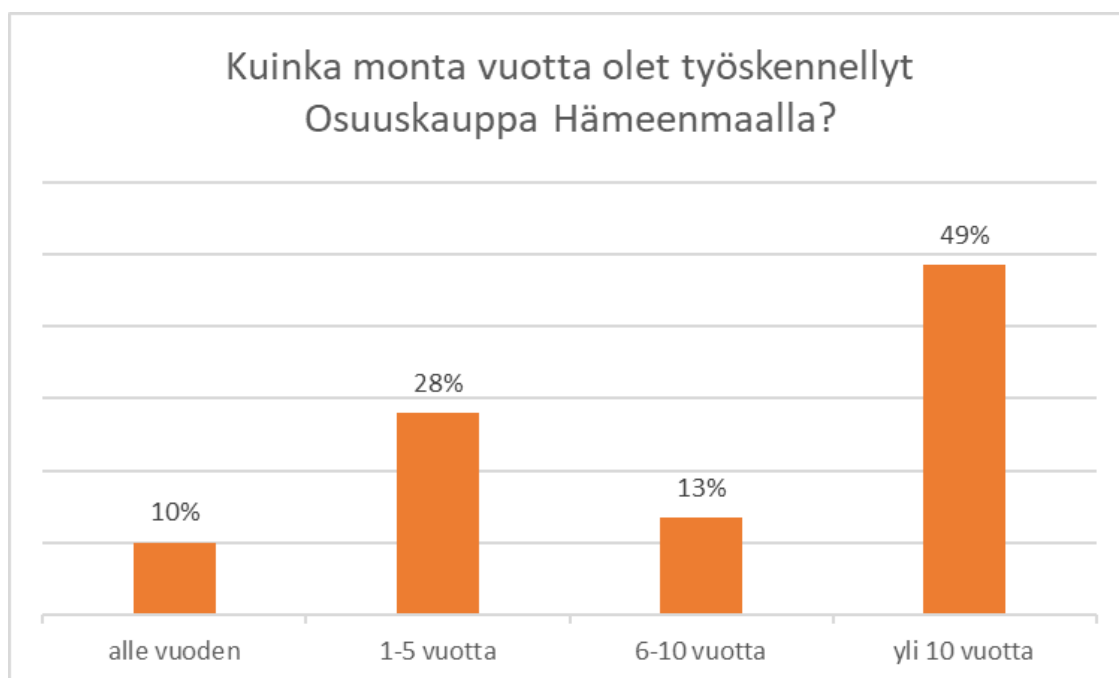
Haastattelu on yleisimmin käytetty tapa kerätä tietoa laadulliseen tutkimukseen, sopivalta kohderyhmältä. Haastatteluja voidaan suorittaa monin eri tavoin muun muassa yksilö-, ryhmä- tai lomakehaastatteluina. Nämä ovat hyviä tapoja saada haastateltavien henkilöiden ääni kuulumaan, sekä sitä kautta lisää monipuolista tietoa tutkimukseen. Haastattelu voi olla tarkka ja muodollinen, jolloin kysymykset ovat selkeitä ja ennalta mietittyjä tai vapaamuotoisempi, jolloin haastattelu kulkee sen mukaan, miten ja mistä keskustelua syntyy, eikä kysymyksiin ole valmiita vastauksia. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

5 TULOSTEN YHTEENVETO

5.1 Kyselyn tulosten yhteenveto

Tekemääni internet kyselyyn sain vastuksia yhteensä 321 kappaletta. Kyselyssä oli seitsemän kysymystä, joista kaksi ensimmäistä olivat taustakysymyksiä. Taustakysymykset käsittelivät vastaajien ikää ja työvuosien määrää Osuuskauppa Hämeenmaan palveluksessa. Virallisia pääkysymyksiä oli viisi kappaletta sekä lisäksi kolme tarkentavaa kysymystä, mikäli vastaaja oli vastannut ensimmäiseen kysymykseen kyllä.

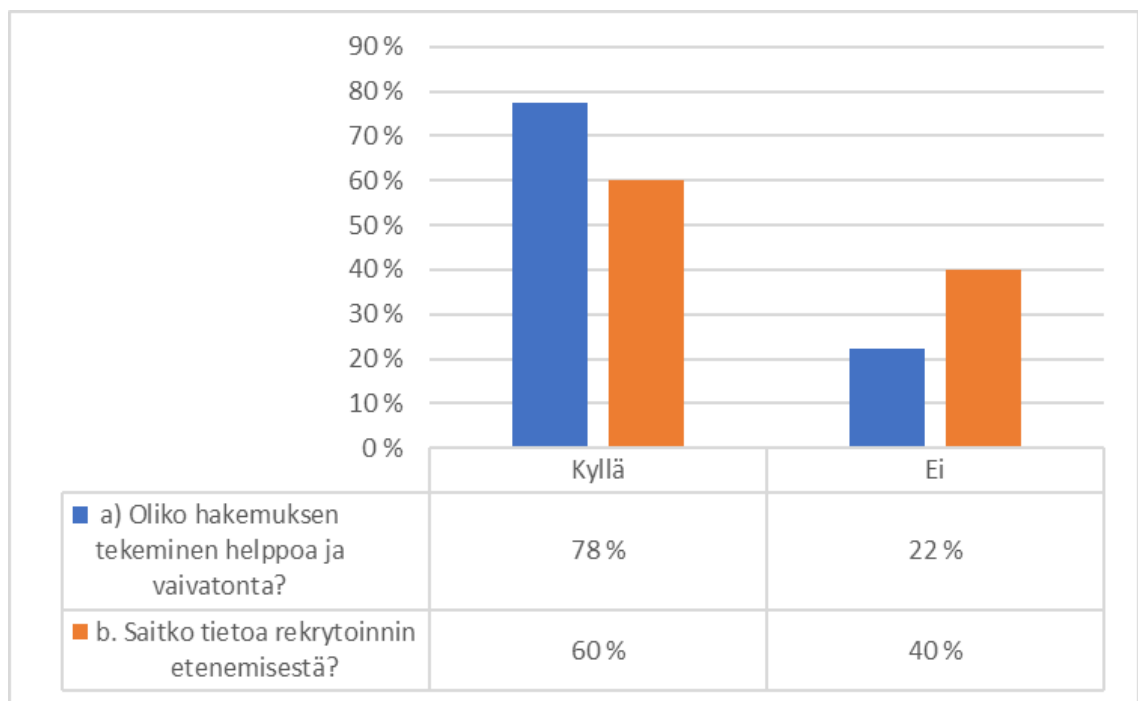
Vastaajien ikä jakautui tasaisesti vuosien 20–59 välille, vähiten vastaajia oli ikäryhmässä 60 vuotta tai yli, sekä alle 20-vuotiaissa. Vastaajista 159 eli 49 % on työskennellyt Hämeenmaalla jo yli 10 vuotta ja vain 10 % on ollut työsuhteessa alle vuoden.



KUVIO 2. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Osuuskauppa Hämeenmaalla?

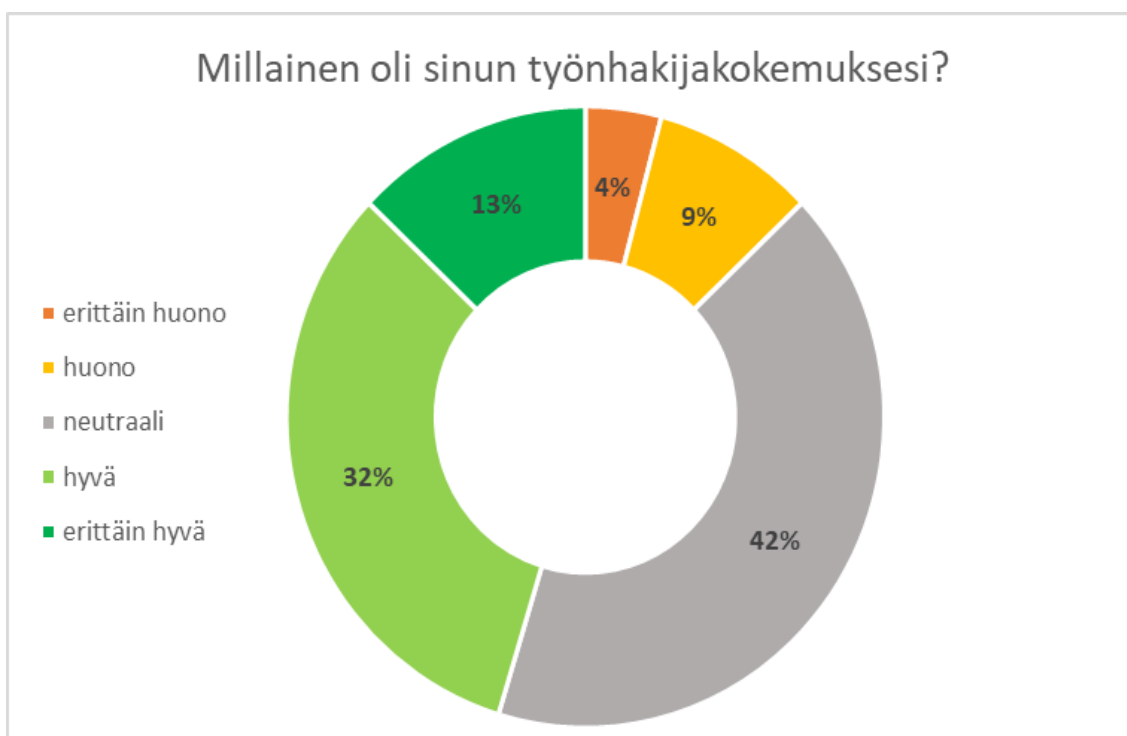
Ensimmäisellä virallisella kysymyksellä haluttiin selvittää, oliko vastaaja joskus hakenut töitä sisäisesti Osuuskauppa Hämeenmaalla. Mikäli ensimmäiseen kysymykseen vastasi kyllä, tuli tähän lisäksi vielä kolme tarkentavaa kysymystä a-, b- ja c-kysymykset. Tarkentavat kysymykset käsittelivät a: hakemuksen tekemistä, *Oliko hakemuksen tekeminen helppoa ja vaivatonta?* b: rekrytoinnin aikaista viestintää ja yhteydenpitoa, *Saitko tietoa rekrytoinnin etenemisestä?* sekä c: hakijakokemusta, *Millainen oli sinun työnhakijakokemuksesi?*

Ensimmäisessä kysymyksessä, *Oletko joskus hakenut töitä sisäisesti Osuuskauppa Hämeenmaalla?* vastaukset jakautuivat suhteellisen tasaisesti, kyllä vastauksia oli 53 %. Kyllä vastanneilta saatiin tietoa myös työhakemuksen tekemisestä, johon suurin osa (78 %) vastasi hakemuksen tekemisen olevan helppoa ja vaivatonta. Kysymykseen, joka liittyi viestintään rekrytoinnin aikana vastasi 60 % olevan sitä mieltä että, saivat tietoa rekrytoinnin etenemisestä. Loput 40 % vastaajista kokivat, etteivät saaneet tietoa siitä, miten rekrytointi etenee. Alla olevassa kuviossa (kuvio 3) näkyy vielä a- ja b-kysymyksiä vastaukset rinnakkain.



KUVIO 3. Vastaukset lisäkysymyksiin a ja b.

Viimeisenä, ensimmäiseen kysymykseen liittyvänä tarkentavana kysymyksenä, kysyttiin työnhakijakokemusta. Tähän enemmistö, 71 kappaletta eli 42 %, joskus sisäisesti töitä hakeneista vastaajista, vastasivat hakijakokemuksen olleen neutraali. Kun taas 4 % olivat kokeneet hakijakokemuksensa erittäin huonoksi. Seuraavassa kuviossa (kuvio 4) näkyy vielä tarkemmin hakijakokemus vastauksien jakautuvuus.

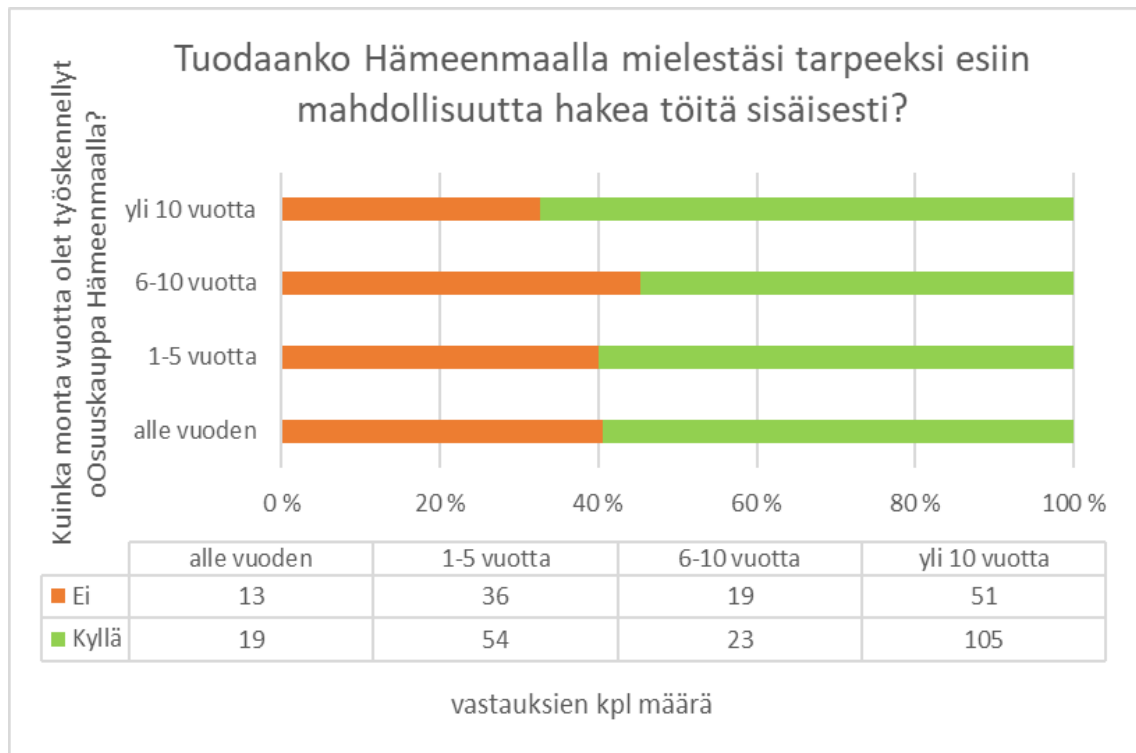


KUVIO 4. Millainen oli sinun työnhakijakokemuksesi?

Toisena ja kolmantena olevat pääkysymykset käsittelivät avointen työtehtävien löydettävyyttä ja hakemista. Työtehtävien löydettävyyteen vastaajista 92 % vastasi tietävänsä mistä voivat nähdä ja löytää Hämeenmaan avoinna olevat tehtävät. Myös kysymykseen, jossa kysyttiin tietääkö vastaaja, miten hän voi hakea avoinna olevia tehtäviä, oli suurin osa (87 %) vastuksista kyllä.

Seuraavaksi kysymyksessä neljä kysyttiin, tuodaanko Hämeenmaalla mielestäsi tarpeeksi esiin mahdollisuutta hakea töitä sisäisesti? Kaikista vastaajista yli puolet eli 63 % vastasivat myöntävästi kysymykseen, kun taas loput 37 % olivat vastanneet ei. Alla olevassa kuviossa (kuvio 5) nähdään, kuinka vastaukset tähän kysymykseen jakoutuivat vastaajien työskentelyvuosien mukaan. Lähes puolet

(49 %) koko kyselyyn vastanneista ovat työskennelleet Hämeenmaalla yli 10 vuotta ja heistä 105 vastaajaa (67 %) kokivat, että Hämeenmaalla tuodaan tarpeeksi esiin mahdollisuutta hakea töitä sisäisesti. Kaikissa ryhmissä kyllä vastauksia tuli enemmän. Eniten ei vastauksia suhteessa työskentelyvuosiin tuli 6–10 vuotta Hämeenmaalla työskennelleitä.

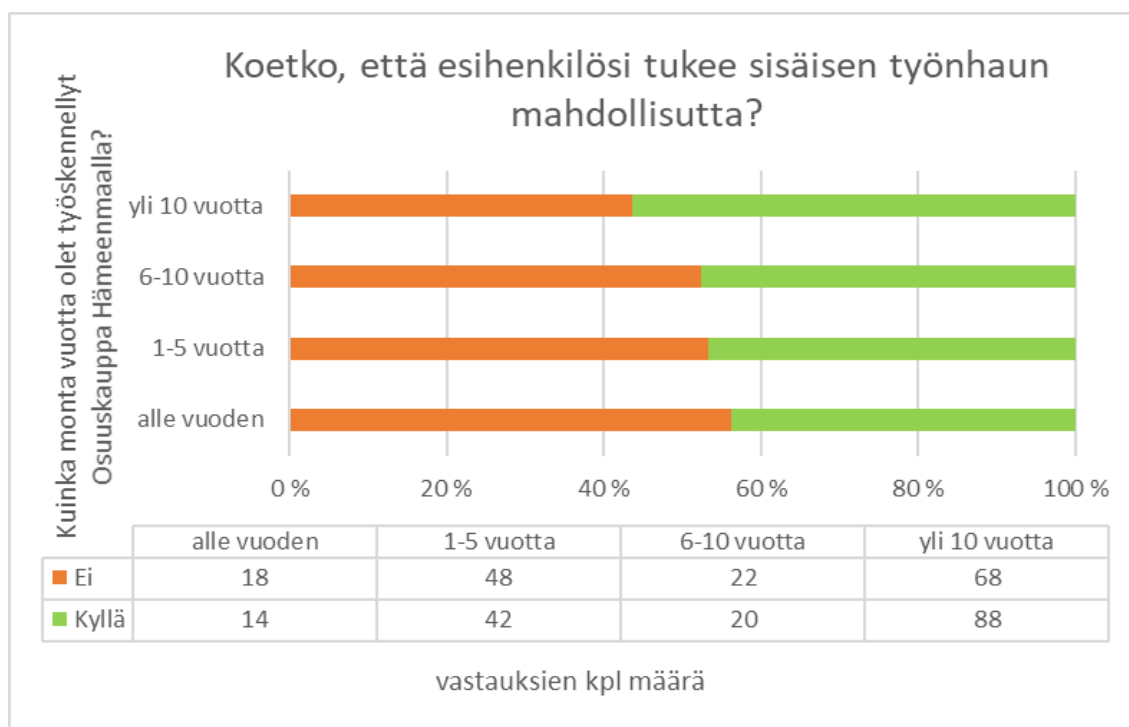


KUVIO 5. Tuodaanko Hämeenmaalla mielestäsi tarpeeksi esiin mahdollisuutta hakea töitä sisäisesti, vastaukset työskentelyvuosien mukaan.

Viimeisenä kysymyksessä viisi selvitettiin, että kokevatko vastaajat heidän esihenkilönsä tukevan sisäisen työnhaun mahdollisuutta. Kysymyksellä haluttiin nähdä, syntykö vastauksissa eroavaisuutta edeltävään kysymykseen eli kokevatko vastaajat työnantajan (Osuuskauppa Hämeenmaan) ja oman esihenkilön toiminnassa eroavaisuuksia liittyen sisäiseen työnhakuun. Kyselyn viidennen kysymykseen, *Koetko että esihenkilösi tukee sisäisen työnhaun mahdollisuutta?* vastaukset jaottuivat todella tasaisesti. Kaikkien vastaajien kesken kyllä vastauksia tuli 165 kappaletta (51 %) ja ei vastauksia 156 kappaletta (49 %).

Seuraavassa kuviossa (kuvio 6) on vertailtu, kuinka viidennen kysymyksen vastaukset määräytyivät vastaajien työskentelyvuosien perusteella. Kuviossa kuvatun

mukaan voidaan nähdä, että kaikissa muissa työskentelyvuosien ryhmissä hie-
man yli puolet kyselyyn vastaajista ovat vastanneet ei, paitsi yli 10 vuotta työ-
kennelleistä 88 vastaajaa (56 %) ovat vastanneet kyllä.



KUVIO 6. Koetko, että esihenkilösi tukee sisäisen työnhaun mahdollisuutta, vas-
taukset työskentelyvuosien mukaan.

Kyselystä saatujen vastuusten mukaan voidaan nähdä, että sisäisen rekrytoinnin
tiedotus ja siitä viestiminen henkilöstölle on hoidettu hyvin. Koska suurin osa vas-
taajista ovat tietoisia sisäisen rekrytoinnin mahdollisuuksista ja tietävät missä
avoimet tehtävät ovat nähtävissä ja kuinka niitä voi sisäisenä työntekijänä hakea.
Myös suurin osa sisäisesti töitä hakeneista ovat kyselyn mukaan olleet sitä
mieltä, että hakemuksen tekeminen on ollut helppoa. Joten rekrytoinnissa käytet-
tävän järjestelmän voidaan mieltää olevan hakijaystävällinen.

Sisäisesti töitä hakeneiden hakijakokemukset jakautuivat pääsääntöisesti neut-
raaliin ja hyvään. Muutama huono ja erittäin huono vastaus mahtui myös mukaan.
Toki ilman tarkempaa tietoa on vaikea lähteä arvioimaan, mitkä seikat vaikuttavat
näihin huonoihin kokemuksiin. Onko kyse ollut prosessissa, rekrytoijassa tai vies-
tinnässä vai onko kyse siitä, ettei hakija tullut valituksi hakemaansa tehtävään.

Kyselyn perusteella voidaan nähdä, että Osuuskauppa Hämeenmaa tuo työnantajana hyvin esille sisäisen työnhaun mahdollisuutta. Mutta vastauksien mukaan eroa on huomattavissa siinä, miten kyselyyn vastaajat kokevat oman esihenkilönsä tukevan sisäisen työnhaun mahdollisuutta. Esihenkilöltä ei koeta ehkä saavansa niin paljon tukea kuin olisi toivottavissa.

5.2 Haastattelun tulosten yhteenveto

Laadullisena tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin haastatteluita. Haastattelut suoritettiin Osuuskauppa Hämeenmaan työntekijöille, jotka ovat käyneet läpi sisäisen rekrytointiprosessin eli ovat hakeneet ja vaihtaneet työtehtäviä sisäisesti Hämeenmaalla. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden hakijakokemusta, ja sitä miksi haastateltavat henkilöt ovat halunneet hakea töitä sisäisesti Hämeenmaalla. Haastattelukysymysten avulla haluttiin kuulla myös sisäisen rekrytointiprosessin toimivuutta hakijan näkökulmasta.

Haastattelut suoritettiin osa puhelimen ja osa Microsoft Teams-sovelluksen välityksellä. Pyrin luomaan haastattelutilanteesta rennon ja enemmän keskustelunomaisen, jotta sain mahdollisimman kattavat ja haastateltavien näköiset vastaukset. Haastattelujen aikana tehtiin muistiinpanoja sekä haastattelut myös äänitettiin, jotta niiden analysointi olisi jälkikäteen helpompaa. Kaikki haastattelut suoritettiin viikkojen 40–42 aikana.

Haastattelin yhteensä yhdeksää henkilöä, jotka toimivat työtehtävissä osin eri toimialoilla, myöskin heidän taustansa ja ikänsä poikkesivat toisistaan. Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet jo useamman vuoden Hämeenmaalla ja jotkut heistä ovat vaihtaneet työtehtäviä sisäisellä siirrolla jo useamman kerran.

Suurin osa haastateltavista kertoi, että oli ensimmäisenä löytänyt tiedon avoimena olevasta tehtävästä Osuuskauppa Hämeenmaan sisäisien kanavien kautta. Muutama haastateltava mainitsi, että myös esihenkilöt olivat puhuneet avautuvista työtehtävistä ja kannustaneet haastateltavia hakemaan tehtävään. Yksi haastateltavista mainitsi, että työntekijää etsivä esihenkilö oli soittanut hänelle ja vinkannut, että nyt on paikka auki ja tämän kyseisen henkilön hakemusta ei ollut vielä

näkynyt. Haastateltava koki, että tällä esihenkilöllä ja hänen yhteydenotollaan oli suuri ja tärkeä rooli siihen, miksi hän haki kyseistä työtehtävää.

Haastateltavat mielsivät, että työtehtävää kuvaavat työpaikkailmoitukset olivat olleet pitkälti todenmukaisia, työtehtävät vastasivat kuvausta ja vaatimuksia, joita oli lueteltu ja kerrottu ilmoituksessa.

”Olen edelleen mielestäni siinä tehtävässä mihin hain.”

”On kuvannut tehtävää, mutta ainut mikä tuli yllätyksenä itselle oli vastuuvuorot, joita tehdään aina välillä. Toki se ei minua häiritse, tykkään olla vastuussa.”

Yhtenä haastattelun kysymyksenä kartoitettiin haastateltavien ajatuksia ja kokemuksia hakemuksen tekemisestä ja eteenpäin laittamisesta. Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat järjestelmän käytön helpoksi ja hakemuksen laittaminen oli käynyt nopeasti ilman suurempia ihmettelyjä. Vastauksissa nousi esiin järjestelmän hyviä puolia kuten esimerkiksi, että järjestelmään jo kertaalleen laitettut tiedot pysyvät siellä myös jatkoa ajatellen, joka kerta ei tarvitse täyttää itsestä samoja taustatietoja, koulutuksia tai muita vastaavia. Yksi haastateltavista kuvasi järjestelmän olevan osittain hieman kankea, sillä erilaisia koulutuksia ollut niin selkeä laittaa järjestelmään ylös. Varsinkin silloin, jos koulutus ei ollut se ihan tavanomainen, esimerkiksi kaksoistutkinto nousi yhtenä tällaisena esille.

Monen haastateltavan kanssa nousi esille rekrytointiprosessin osalta positiivisena se, kuinka nopeasti kaikki oli edennyt hakemuksen laittamisen jälkeen. Haastateltavat kertoivat, että heihin oltiin yhteydessä jo muutaman päivän sisällä ja sovittiin tarkempia yksityiskohtia työpaikkahaastattelusta. Myöskin lopullinen valintapäätös oli tullut suhteellisen nopeasti, osalle jo saman viikon aikana ja osalle parin viikon sisällä haastattelusta. Haastateltavat kokivat asian todella mielekkäänä ja hyvänä, ettei heidän tarvinnut odotella tai jännittää montaa viikkoa, kuinka rekrytointiprosessi etenee tai milloin valinnat tehdään. Rekrytointiaikatauluksesta oli kerrottu jo ensimmäisen yhteydenoton aikana.

”On todella tärkeä, että avoimesti kerrotaan rekrytointiprosessista ja sen aikataulusta, mikäli on pitkä prosessi. Siinä on tärkeää informoida nimeen omaan se missä mennään ja millä aikataululla, ainakin silloin, jos rekrytointi venyy tai vie aikaa enemmän kuin oli ajateltu.”

Haastatteluissa puhuimme tarkemmin myös työhaastattelutilanteesta ja kuinka siitä kuinka haastateltava henkilö oli sen kokenut. Tilanteet oli nähty hakijaa arvostavaksi, työpaikkahaastattelu oli hoidettu hyvin ja haastattelijat olivat olleet kiinnostuneita haastateltavasta. Useammassa työpaikkahaastattelussa oli ollut läsnä vain tuleva esihenkilö, mutta joillain haastattelussa oli ollut mukana useampi haastattelija. Rentous mainittiin myös useamman kerran. Voisin nähdä tähän rentouteen vaikuttavan sen kun moni mainitsi jo entuudestaan tuntevan, vähintään jollain tasolla, tulevan esimiehensä/haastattelijansa. Vaikka päällimmäisenä kuvana jäi positiivisuus, nousi myös esille huomioita siitä, että työhaastattelija ei saisi olettaa asioita työnhakijasta. Haastattelijan suhtautumistavan pitäisi olla avoin ja kysymysten sellaisia, joiden kautta hakija saisi tuoda omin sanoin osaamisensa ja kokemuksensa esille.

”Haastateltavana koin arvostuksen tunnetta, että useampi henkilö oli haastattelemassa ja kuuntelemassa mitä minulla on sanottavana.”

”Jos mietin laadukasta rekrytointia, kysymykset pitää olla avoimia etkä rekrytoijana voi olettaa ihmisestä ilman että hän vastaa niihin kysymyksiin.”

”Haastattelija oli tosi mukava, positiivinen, rento, ei tarvinnut jännittää. Yleensä saatan vähän jännittää haastatteluja, mutta tämä oli tosi rento.”

”Haastattelu oli mukava ja rento, en ole aikaisemmin ollut mukana sellaisessa työhaastattelussa. Mukana oli esimies ja joku hr ihminen konttorilta, jatkossa ois hyvä kiinnittää huomiota rekrytointi kysymyksiin, jotta ne eivät olisi johdattelevia, ja etteivät olettaisi mun puolesta mitään.”

Yhdellä haastattelun kysymyksellä haluttiin selvittää, miksi henkilöt olivat hakenneet töitä sisäisesti nimenomaan Osuuskauppa Hämeenmaalla. Haastatteluissa nousi esille paljon samoja elementtejä liittyen tähän kysymykseen. Hämeemaata pidetään luotettavana ja haastateltavat kokivat, että työntekijät otetaan huomioon sekä heitä arvostetaan. Osa haastateltavista ovat käyneet myös Osuuskauppa Hämeenmaalla järjestettyjä valmennuksia tai erilaisia koulutuksia ja tämän kautta työllistyneet uuteen tehtävään. He mielsivät tämän todella hyväksi asiaksi, että työn ohessa on mahdollisuus opiskella lisää ja edistää omaa osaamistaan sekä ammattitaitoaan.

”Hämeenmaa on hyvä ja turvallinen työnantaja.”

”Hyvät henkilöstöedut, varma työnantaja, työtehtävien vaihto onnistuu tarvittaessa.”

”Koen isona rikkautena, että on paljon vaihtoehtoja. Tarjolla on erilaisia työtehtäviä ja toimialoja sekä koulutuksia.”

”Se just, kun on niin paljon työkokemusta Hämeenmaalta, tuttuus ja tiedän muitakin, jotka ovat sisäisesti siirtyneet.”

”Kyseinen työtehtävä oli mielenkiintoinen ja halusin päästä eteenpäin”

”En usko, että tässä tilanteessa ruoho olisi mitenkään vihreämpää aidan toisella puolella.”

Kysymykseen mitä jäit kaipaamaan, sain vain vähän konkreettisia vastauksia, moni oli sitä mieltä, ettei ollut tullut ajatelleeksi kaipaavansa mitään lisää tai muuttaisi läpikäymäänsä rekrytointiprosessia. Mutta yhdessä haastattelussa tuli esiin, että ehkä myös rekrytoiva taho voisi pyytää itselleen palautetta hakijoilta aktiivisesti, kyseinen henkilö ei ainakaan ollut tällaiseen mahdollisuuteen törmännyt.

Haastattellessa ja kysymyksiä esittäessäni pyrin pohjustamaan haastattelun aihealuetta aina tarpeen tullen lisää, mikäli koin siihen aihetta. Tilanteessa yritin kuitenkin olla johdattelematta liikaa haastateltavaa tai hänen vastauksiensa suuntaa. Siltikin koin, että osassa haastatteluista jotkut vastaukset jäivät osittain hieman pinnallisiksi, enkä lisäkysymysten avulla saanut haastateltavilta henkilöiltä syvällisempiä vastauksia. Toki tämä saattoi johtua haastattelutilanteen luomasta paineesta tai haastateltavien omasta aikataulusta, jolloin he vastaavat kysymyksiin nopeasti. Tai ehkä haastateltavat eivät kokeneet mieluisaksi avautua aiheista tarkemmin, vaikka olin painottanut haastattelun olevan anonyymi.

Haastattelujen yhteenvedossa voidaan tulla siihen päätelmään, että toimeksiantajan sisäinen rekrytointiprosessi on pääosin hyvällä mallilla. Vaikka otanta oli suhteellisen pieni niin haastateltavien vastaukset olivat pitkälti yhtenäisiä ja tukivat toisiaan. Yksilöiden omia kokemuksia on hankala mitata eikä niitä voida laittaa paremmuusjärjestykseen, koska jokaiselle henkilölle syntyy aina oma yksilöllinen kokemuksensa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Osuuskauppa Hämeenmaan työntekijöiden hakijakokemuksia sisäisessä rekrytinnissa. Sekä saada selville mikä motivoi työntekijöitä hakemaan ja vaihtamaan työtehtäviä organisaation sisällä. Haastatteluiden avulla pyrittiin kartoittamaan myös hakijoiden näkemyksiä sisäisen rekrytointiprosessin toimivuudesta. Hakijakokemus on tärkeä osa rekrytointia, joka näkyy myös työnantajakuvassa. Positiivinen työnantajakuva on huomioon otettava asia niin sisäisten kuin ulkoistenkin työnhakijoiden parissa.

Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että Osuuskauppa Hämeenmaa työntekijöiden hakijakokemus sisäisessä rekrytinnissa on hyvällä mallilla. Tutkimuksessa haastatellut sekä nettikyselyyn vastanneet henkilöt olivat pääosin tyytyväisiä toimeksiantajan sisäisen rekrytinnin käytäntöihin. Myöskään haastatteluista ei noussut suurempaa negatiivista kuvaa sisäisten rekrytointiprosessien toimivuudesta. Kaikki haastateltavat olivat olleet tyytyväisiä siihen, kuinka rekrytointi oli hoidettu ja varsinkin rekrytinnin ripeään tahtiin. Haastatteluista nousi esille, että hakijoille päin suunnattua viestintää ja yhteydenpitoa rekrytinnin aika pidettiin tärkeänä.

Haastateltavat pitävät Osuuskauppa Hämeenmaata luotettavana ja hyvänä työnantajan, joka arvostaa työntekijöitään. Tämä voidaan todeta myös siitä, että nettikyselyyn vastanneista yli puolet ovat työskennelleet jo yli 10 vuotta Hämeenmaalla. Varmastikaan näin moni ei olisi tehnyt pitkää työuraa työnantajalla, jota ei koe hyväksi. Haastatteluissa mainittiin yhtenä hienona asiana se, että Hämeenmaa järjestää erilaisia koulutus mahdollisuuksia työntekijöille, jotka ovat kiinnostuneita kehittämään itseään ja osaamistaan.

Kyselyssä nousi esille pientä ristiriitaa siitä, kuinka vastaajat kokivat työnantajan ja oman esihenkilönsä mahdollistavan sisäiseen työnhakuun liittyviä asioita työyhteisössä. Työnantajan koettiin kyllä tuovan tarpeeksi esiin mahdollisuutta sisäiseen työnhakuun, mutta taas yksittäisten esihenkilöiden ei koettu tuovan tarpeeksi sisäistä työnhakua. Joten tässä olisi nähtävissä jonkin muotoinen kehityksen kohde. Mahdollista yhtenäistä linjaa ja mahdollisia hyväksi todettuja toimia

voitaisiin jakaa esihenkilöiden kesken. Näin jokaisella esihenkilöllä olisi tarvittavat ohjeet, kuinka voidaan tukea henkilöstöä sisäisissä siirroissa ja työnhaussa. Uskon että tämä voisi myös näkyä työyhteisöjen hyvinvoinnissa ja työhön sitoutumisessa.

Haastattelututkimusta tehdessä ilmeni toive mahdollisuudesta palautteenantoon. Toimeksiantaja voisi rekrytointiprosessin päätyttyä pyytää hakijoilta palautetta rekrytoinnin onnistumisesta. Rekrytoinneissa yleistä on, että hakijat pyytävät palautetta, että miksi heitä ei valittu kyseiseen tehtävään. Mutta myös rekrytoiva taho voi pyytää palautetta hakijoilta, tällöin saataisiin heidän ajatuksiaan prosessista esille. Teoriaosuudessa tuli esille se, että rekrytoija ja työnhakija näkevät ja kokevat rekrytointiprosessin hyvin erilaisena ja eri näkökulmista. Toki tämmöissäkin palautekyselyjen vastauksien tulkinnoissa on haasteensa. Vaarana voi olla, että hakija, joka ei tullut valituksi hakemaansa tehtävään on sitä mieltä, että prosessi oli kaikkea muuta kuin toimiva vain siitä syystä, että hän on pettynyt rekrytoinnin lopputulokseen.

Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti ja reliabiliteetti kertovat tutkimuksen luotettavuudesta ja pätevydestä. Validiteetti tarkoittaa kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimusmenetelmällä on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti taas tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli samat tulokset saadaan, samoja menetelmiä käyttäen myös eri mittaus kerroilla. Tutkijan on myös itse osattava tarkastella kriittisesti tutkimuksensa luotettavuutta. (Heikkilä 2014; Koivunen 2010.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisäävät esimerkiksi rajattu ja selkeä tutkimusongelma sekä suuri vastaajamäärä kyselyihin. Mitä tarkemmin tutkimuksen toteutusta on raportoitu, sen helpompi on päätellä myös tutkimuksen luotettavuutta ja onnistumista. Myös tilastomenetelmien tuntemus ja niiden oikeaoppinen toteutus vaikuttavat luotettavuuteen. (Heikkilä 2014; Koivunen 2010.)

Tässä opinnäytetyössä reliabiliteettia lisää hakijoiden vastaaminen anonyymisti, sillä vastaajat kertovat tällöin todennäköisemmin todenmukaisia vastauksia verrattuna siihen, että vastaukset olisivat olleet nimellisiä. Myöskin se, ettei hakijoilla

ollut kulunut kovin pitkää aikaa siitä, kun olivat läpikäyneet rekrytointiprosessin, siihen kun he osallistuivat tekemääni haastatteluun.

Reliabiliteettia kuitenkin vähentää suhteellisen pieni haastateltavien määrä verrattuna toimeksiantaja organisaation henkilöstön määrään. Sekä se, että haastateltavat olivat kaikki tulleet valituiksi tehtävään, johon olivat hakeneet. Haastatteluun olisi voinut saada erilaisia näkemyksiä, mikäli olisi haastateltu myös henkilöitä, jotka eivät olleet tulleet valituiksi hakemaansa työtehtävään. Myöskin haastattelutilanteella on omat vaikutuksensa. Havainnointi olisi ollut laajempaa, mikäli haastattelut olisi voitu hoitaa kasvotusten. Mutta aikataulullisista syistä ja paikkakuntaeroista tämä ei ollut mahdollista.

Validiteetti on opinnäytetyön kohderyhmän ja haastattelun sekä kyselyn kysymysten osalta hyvä. Haastattelun kohderyhmänä olivat työntekijät, jotka ovat hakeneet ja vaihtaneet työtehtäviä sisäisesti Osuuskauppa Hämeenmaalla. Myöskin kyselyyn vastanneet ovat Osuuskauppa Hämeenmaan työntekijöitä. Haastateltavilta saatiin hyvin tietoa hakijakokemuksesta ja näkemyksiä sisäisestä rekrytointiprosessista hakijan näkökulmasta. Kyselyn kohderyhmä vastaa hyvin selvittämään työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia liittyen sisäiseen rekrytointiin. Kysymykset niin haastatteluihin kuin kyselyynkin muodostettiin teorian pohjalta ja vastaamaan opinnäytetyön tavoitteita.

Työn onnistuminen

Opinnäytetyö onnistui mielestäni hyvin. Myöskin toimeksiantaja oli aktiivisesti mukana aina tarvittaessa, samoin kuin opinnäytetyötä ohjaava opettaja. Opinnäytetyöprosessin aikana vertaistukea oli myös tarjolla opiskelutovereilta puolin ja toisin. Itselle koin haasteellisimmaksi tässä koko prosessissa alkuun pääsemisen. Aiheen valinta, sen rajaus ja pohjustus vei yllättävän paljon aikaa ennen kuin pääsi tekemään itse työtä.

Työn alussa määritettiin tutkimuskysymysten avulla tavoitteita, joihin työn aikana haluttiin saada vastauksia. Opinnäytetyössä tehtyjen haastattelujen avulla haluttiin tietoa hakijakokemuksesta ja hakijoiden näkemyksiä sisäisen rekrytointipro-

sessin toimivuudesta. Samoin tehdyn kyselyn avulla pyrittiin kartoittamaan laajemmin toimeksiantajan työntekijöiden tietämystä sekä ajatuksia sisäisestä rekrytoinnista. Näihin tavoitteisiin työssä päästiin hyvin.

Olen tyytyväinen valittuihin tutkimusmenetelmiin, haastatteluun sekä kyselyyn. Käytetyissä tutkimusmenetelmissä esiin nousi osin samoja asioita toisiaan täydentäen. Joissain haastattelutilanteissa koin että, jotkut vastaukset jäivät osittain hieman pinnallisiksi, enkä lisäkysymysten avulla saanut haastateltavilta henkilöiltä syvällisempiä vastauksia. Kuitenkin haastatteluiden avulla sain hyviä vastauksia tarvittaviin kysymyksiin.

Opinnäytetyölle suunniteltu valmistumisaikataulu pysyi ja sain työn valmiiksi marraskuun aikana, niin kuin alussa olin suunnitellut. Opinnäytetyöprosessi opetti itselle paljon, teorian avulla pääsin syventämään tietoa aiheesta, joka itseä kiinnostaa. Teorian lisäksi opin paljon oman työn suunnittelemisesta ja aikatauluttamisesta sekä erilaisten tutkimusmenetelmien soveltamisesta. Toivon, että pääsen tulevaisuudessa käyttämään tämän työn kautta saatua ja kerryttämäni oppia myös työrintamalla.

Jatkotutkimusaihe-ehdotukset

Jatkotutkimusaiheeksi työlleni voisin ehdottaa vielä tarkempaa selvitystä rekrytointiprosessin eri vaiheiden toimivuudesta, hakijan näkökulmasta. Tätä voisi miettiä esimerkiksi palautekyselyllä hakijoilta heti rekrytoinnin päätyttyä. Kyselyllä saataisiin vastauksia laajemmalla määrällä kuin haastattelun avulla. Mahdollisella kyselyllä saataisiin kerättyä näkemyksiä myöskin hakijoilta, jotka eivät tulleet valituksi. Valitsematta jääneiden hakijoiden vastaukset voisivat antaa erilaista näkökulmaa. Tällaisessa tutkimuksessa olisi hyvä purkaa rekrytointiprosessin eri vaiheet auki ja miettiä kysymykset eri vaiheista niin, että hakijoiden on niihin helppo vastata, eikä tulkintaeroja syntyisi.

Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla esihenkilöille suunnattu yhtenäinen opastusmalli, työntekijöiden sisäisen työnhaun tukemiseen ja mahdollistamiseen. Tähän malliin voisi koota esihenkilöille hyväksi todetut käytänteet ja kehittää uusia. Tarvittaessa voisi kysyä työntekijöiltä millaista konkreettista tukea he kaipaavat

asian tiimoilta. Yhtenäisen mallin mukaan esihenkilöiden olisi helppo toimia tilanteessa, missä työntekijä tulee puhumaan aiheesta, joka käsittelee sisäistä työnhakua tai esimerkiksi sisäistä tehtävän kiertoa. Tällainen voisi olla hyväksi avuksi varsinkin uusille esihenkilöille, mutta miksi ei myös niille kokeneimmillekin.

LÄHTEET

- Backhaus, K. 2018. People make the brand: a commentary. Vol.16 (4), p.380–387. Armonk: Emerald Publishing Limited 22.11.2018. Viitattu 11.10.2021. <https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/MRJIAM-12-2017-0800/full/pdf?title=people-make-the-brand-a-commentary>
- Carpenter, L. 2013. Improving the candidate experience. Strategic HR Review. Vol.12 (4), p.203–208. Bingley: Emerald Group Publishing Limited 14.6.2013. Viitattu 11.10.2021. <https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/SHR-03-2013-0017/full/pdf?title=improving-the-candidate-experience>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Viitattu 22.10.2021. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja, Haastattelut. Viitattu 22.10.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö - strateginen investointi? 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 12.10.2021. [https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)\)\(\(20\)\)-\(\(20\)strateginen\(\(20\)investointi?\)](https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020#kohta:Henkil((f6)st((f6))((20))-((20)strateginen((20)investointi?))
- Kangas, H. 2020. Uusi tähtiosaaja voi istua vieressäsi – näin sisäinen rekrytointi kannattaa. Talentech-blogi 22.12.2020. Viitattu 27.9.2021. <https://blog.talentech.com/fi/uusi-t%C3%A4htiosaaja-voi-istua-vieress%C3%A4si-n%C3%A4in-sis%C3%A4inen-rekrytointi-kannattaa>
- Kansonen, M. 2013. Houkutteleva työnantajakuva rakennetaan välittämällä. Psycon-blogi 2.9.2013. Viitattu 30.9.2021. <https://www.psycon.fi/blogi/houkutteleva-tyonantajakuva-rakennetaan-valittamalla>
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. p. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 15.10.2021. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/EAEBHXBTDG#kohta:1.\(\(20\)Liikkeenjohdon\(\(20\)ja\(\(20\)henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)johtamisen\(\(20\)teht\(\(e4\)v\(\(e4\)kentt\(\(e4\)\)\(\(20\)piste:b710](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/EAEBHXBTDG#kohta:1.((20)Liikkeenjohdon((20)ja((20)henkil((f6)st((f6)johtamisen((20)teht((e4)v((e4)kentt((e4))((20)piste:b710)
- Koivunen, M. 2010. Kvalitatiivinen ja Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 22.10.2021. <https://slideplayer.fi/slide/11908745/>

Korteso, K. & Löytänä, J. 2011. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2016. Areena: Yritysviestinnän käsikirja. 1.–2. painos. Helsinki: Edita. Viitattu 15.10.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513767921>

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. Viitattu 23.10.2021. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609#P6>

Laki yksityisyydensuojasta työelämässä 5.12.2018/1050. Viitattu 23.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>

Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Helsinki: WSOY.

Mosley, R. 2014. Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers, John Wiley & Sons, Incorporated. Viitattu 11.10.2021 <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=1753760>

Osuuskauppa Hämeenmaa. 2021. Palvelut. Viitattu 20.9.2021. <https://hameenmaa.fi/palvelut/>

Osuuskauppa Hämeenmaa. 2021. Tietoa meistä. Viitattu 20.9.2021. <https://hameenmaa.fi/tietoa-meista/>

Rantanen, S. 2017. Mikä on hakijan polku ja mistä hakijakokemus syntyy? Podcast-tallenne. Julkaistu 9.10.2017. Emine. Viitattu 27.9.2021. <https://emine.fi/podcast17/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniikka, A. 2006. Viitattu 22.10.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/index.html>

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

S-ryhmä. 2021. Tietoa S-ryhmästä. Viitattu 20.9.2021. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>

Stenius, K. 2018. Miksi työnantajakokemuksella on väliä. Päivitetty 5.12.2018. Sympa-blogi. Viitattu 21.10.2021. <https://www.sympa.com/fi/blogi/miksi-tyonhajokemuksella-on-valia/>

Tietosuoja laki 13.8.2004/759. Viitattu 23.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>

Toivola, J. 2019. Mitä ihmettä on sisäinen työnantajamielikuvatyo? Blogi. Julkaistu 17.5.2019. Viitattu 30.9.2021. <https://www.juhotoivola.fi/mita-ihmetta-on-sisainen-tyonantajamielikuvatyo/>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Viitattu 23.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L1P1>

Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Villa, H. 2019. Hyvä hakijakokemus - onnistuneen rekrytoinnin edellytys. Julkaistu 17.11.2019. Viitattu 30.9.2021. <https://blogi.manpower.fi/hyva-hakijakokemus-onnistuneen-rekrytoinnin-edellytys>

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. Viitattu 23.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325#Pidp446198128>

LIITTEET

Liite 1. Nettikyselynrunko

Kysely: (vastaukset KYLLÄ / EI) Kyselyn on tarkoitus olla nopea ja helposti vastattava, kartoittaa pintapuolisesti Hämeenmaan työntekijöiden ajatuksia ja tietämystä sisäisestä työhausta ja sen mahdollisuudesta.

Taustakysymykset:

Mihin ikäryhmään kuulut?

- alle 20
- 21–29
- 30–39
- 40–49
- 50–59
- 60 vuotta tai yli

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Osuuskauppa Hämeenmaalla?

- alle vuoden
- 1–5 vuotta
- 6–10 vuotta
- yli 10 vuotta

1. **Oletko joskus hakenut töitä sisäisesti Osuuskauppa Hämeenmaalla?**
jos vastaus on Kyllä –
 - a. **Oliko hakemuksen tekeminen helppoa ja vaivatonta?**
 - b. **Saitko tietoa rekrytoinnin etenemisestä?**
 - c. **Millainen oli sinun työnhakija kokemuksesi?** (asteikko vastaus 1-5, 1=erittäin huono, 5=erittäin hyvä)
2. **Tiedätkö mistä Hämeenmaan avoimet tehtävät ovat nähtävissä?**
3. **Tiedätkö miten voit hakea Hämeenmaan avoinna olevia tehtäviä sisäisenä työnhakijana?**
4. **Tuodaanko Hämeenmaalla mielestäsi tarpeeksi esiin mahdollisuutta hakea töitä sisäisesti?**
5. **Koetko, että esihenkilösi tukee sisäisen työhaun mahdollisuutta?**

Liite 2. Nettikyselyn saatekirje

Hei!

Olen Tampereen ammattikorkeakoulu opiskelija ja teen opinnäytetyötäni yhteistyössä Osuuskauppa Hämeenmaan kanssa.

Tämän kyselyn on tarkoitus kartoittaa teidän työntekijöiden ajatuksia liittyen Hämeenmaan sisäiseen rekrytointiin ja saada tietoa rekrytoinnin kehittämisen pohjaksi.

Kysely on anonyymi, eikä vastaajan tietoja tule esille missään vaiheessa.

Vastauksesi on minulle todella tärkeä. Kiitos!

Liite 3. Haastattelurunko

Haastattelu kysymykset: (suluissa itselle apusanoja/muistutuksia)

1. **Kerro hieman itsestäsi** (ikä, koulutus, työkokemus, ammattinimike)
2. **Kerro työtehtävästä, johon hait sisäisen rekrytoinnin kautta.** (vastasiko työnkuvaus ja haastattelutilanne kyseistä työtehtävää?)
3. **Miten sait tietää avoimesta tehtävästä, johon hait?** (työpaikan ilmoitustaulu, S-ryhmän sisäiset kanavat, some, keskustelun kautta, jne.)
4. **Oliko hakemuksen tekeminen helppoa ja vaivatonta?**
5. **Millaiseksi koit läpikäymäsi rekrytointiprosessin?** (vaiheet, aikataulut, tiedotus)
6. **Millainen mielikuva ja tunne sinulle jäi rekrytoinnista?** (kommunikointi, tasapuolisuus, puolueettomuus, ”jälkihoito” rekrytoinnin jälkeinen kommunikointi)
7. **Mitä jäit kaipaamaan?**
8. **Miksi halusit hakea töitä sisäisesti Hämeenmalla?** (oma motivaatio, positiivinen työnantajakuva/kokemus, etenemismahdollisuudet, työnantajan kannustus/innostus)
9. **Millainen oli sinun työnhakijakokemuksesi?**
 - Mikä parantaisi kokemustasi?

Liite 4. Kontaktointiviesti haastateltaville

Hei!

Olen AMK opiskelija ja teen opinnäytetyötäni yhteistyössä Osuuskauppa Hämeenmaan kanssa.

Asiani koskee haastattelua opinnäytetyötäni varten, liittyen sisäiseen työnhakuun ja rekrytointiin Hämeenmaalla.

Voisinko soitella sinulle tänään tai huomenna, johonkin aikaan?
Pääsisimme sopimaan tarkemmin haastattelusta ja ajankohdasta.

Ystävällisin terveisin
Helmi Heinänen