

Hakijakokemus ja työnantajakuva

Case: Osuuskauppa Hämeenmaa

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK), Liiketalous

2021

Anni Ojanen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Ojanen, Anni	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 61 sivua, 2 liitettä	Valmistumisaika 2021
Työn nimi Hakijakokemus ja työnantajakuva Case: Osuuskauppa Hämeenmaa		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Sanna Virtainlahti, henkilöstöjohtaja, Osuuskauppa Hämeenmaa		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tutkittiin Osuuskauppa Hämeenmaan ulkoisten hakijoiden hakijakokemusta ja työnantajakuva. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää hakijoiden mielestä onnistuneet osat sekä kehityskohteet toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessissa.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui henkilöstöjohtamisen alueeseen kuuluvasta rekrytoinnin, työnantajakuvan ja hakijakokemuksen teoriasta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Tutkimuksessa yhdistettiin kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kysely lähetettiin Osuuskauppa Hämeenmaan työnhakijoille, jotka olivat olleet osallisena yrityksen rekrytoinneissa 1.9.2021-10.10.2021 välisenä aikana.</p> <p>Kvantitatiivisen tutkimusosuuden tuloksia pohjustettiin tilastollisesti kuvaavalla analyysillä, joita syvennettiin tutkimalla hakijoiden iän, toimialan sekä valituksi tulemisen korrelaatioita hakijakokemukseen. Kvalitatiivinen osuus analysoitiin fenomenologisella analyysillä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Osuuskauppa Hämeenmaan hakijat kokevat rekrytointiprosessin pääosin onnistuneena ja yrityksen työnantajakuva on positiivinen. Kehityskohteena tutkimuksesta nousi esille erityisesti viestinnän informatiivisuus sekä rekrytointiprosessin aikataulu. Positiivisimpina kokemuksina hakijat kokivat haastattelutilanteet, jotka oli hoidettu ammattitaitoisesti hakijaa kuunnellen.</p>		
Asiasanat rekrytointi, työnantajakuva, hakijakokemus, henkilöstöjohtaminen, fenomenologia		

Abstract

Author(s) Ojanen, Anni	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2021
	Number of Pages 61 pages, 2 appendixes	
Title of Publication Candidate experience and employer brand Case: Osuuskauppa Hämeenmaa		
Name of Degree Bachelor of Business Administration (UAS)		
Name, title and organization of the client Sanna Virtainlahti, Director of Human Resources, Osuuskauppa Hämeenmaa		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to study candidate experience and employer brand in case organization's recruiting process. The thesis was commissioned by Osuuskauppa Hämeenmaa. The study's aspiration was to research job applicant's views about successful and unsuccessful parts of the case organization's recruiting process.</p> <p>The thesis' subject is examined through human resource management, combining theories of successful recruitment, employer branding and candidate experience.</p> <p>The study was conducted as a combination of quantitative and qualitative research. The research data was collected with a questionnaire, which was sent to candidates, who had applied for a job at Osuuskauppa Hämeenmaa in between 1.9.2021-10.10.2021.</p> <p>The quantitative part of the study was analysed with a statistical analysis and the results were further validated by analysing correlation between perceived candidate experience and their ages, field of job applied and being selected or rejected in the recruitment. The qualitative part of the study was analysed by using a phenomenological analysis. The results of the study indicate that the recruitment process at Osuuskauppa Hämeenmaa is mainly well implemented, and the general employer brand is positive.</p> <p>The results indicate some negative experiences about Osuuskauppa Hämeenmaa's communication towards candidates. Negative feelings were mainly candidates' uncertainty about the progress of the recruitment process and the reasons for employee selections. The candidates were pleased with Osuuskauppa Hämeenmaa's candidate interviews which were professionally executed.</p>		
Keywords recruitment, employer branding, candidate experience, human resources management, phenomenology		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	1
1.2	Tavoite sekä tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät	3
2	Rekrytointi.....	5
2.1	Rekrytointi henkilöstöjohtamisen kentässä	5
2.2	Rekrytoinnin toteuttaminen	5
2.3	Rekrytointiprosessin eteneminen	6
3	Työnantajakuva	12
3.1	Työnantajakuva käsitteenä	12
3.2	Positiivisen työnantajakuvan rakentaminen	13
4	Hakijakokemus	16
4.1	Hakijalähtöisyys.....	16
4.2	Hakijaviestintä	18
5	Tutkimus hakijakokemuksesta	21
5.1	Tutkimuksen toteutus.....	21
5.2	Osuuskauppa Hämeenmaa	21
5.3	Analyysimenetelmät.....	25
5.4	Määrällisen analyysin tulokset	28
5.5	Fenomenologisen analyysin tulokset	43
6	Johtopäätökset	51
6.1	Tulosten pohdinta	51
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	53
6.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	53
6.4	Kehitys- ja jatkotutkimusideat	55
7	Yhteenveto	57
	Lähteet	58

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kyselylomake

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Hakijakokemus ja työnantajakuva ovat pinnalla olevia aiheita ja tärkeitä tekijöitä yrityksen menestymisen kannalta. Työnantajakuva on entistä korostetumpi avaintekijä onnistuneen rekrytoinnin kannalta ja tutkimus hakijakokemuksesta on ajankohtainen nykyhetkessä valitsevan työvoimapulan aikana. Opinnäytetyön aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden sekä toimeksiantajan tarpeiden perusteella.

Hakijakokemus on ollut jo pitkään esillä oleva puheenaihe ja nykypäivänä kyseenalaistetaan yhä enemmän vanhanaikaisia, työnantajalähtöisiä rekrytointitapoja. Raskaat rekrytointiprosessit ovat väistymässä uusien, ketterämpien tapojen tieltä. (Mäkelä 2021.) Rekrytointi onkin kehittynyt suuresti viime vuosina entistä hakijaystävällisemmäksi. Työnantajakuva johdetaan yhä enemmän strategisesti ja työnantajat ymmärtävät onnistuneen rekrytoinnin olevan ratkaisevassa asemassa yrityksen kasvulle ja yksilöiden kehittymiselle. (Grönholm 2021.)

Kansallinen rekrytointitutkimus tutkii rekrytoinnin trendejä Suomessa vuosittain. Vuonna 2021 julkaistussa kansallisessa rekrytointitutkimuksessa ilmi tulleet tärkeimmät rekrytoinnin trendit olivat hakijalähtöinen rekrytointi ja strateginen työnantajakuvan kehittäminen. Monella alalla vallitsee pula osaajista, jonka vuoksi työnantajat ovat alkaneet pohtimaan hakijalähtöisyyttä uudella tavalla. (Mäkelä 2021.)

Kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan tällä hetkellä suurimmat haasteet ovat osaajien tavoittaminen, rekrytoiminen ja sitouttaminen. Näiden haasteiden vuoksi työnantajakuvan kehittäminen on yritykselle entistä tärkeämpää ja sitä pidetäänkin ratkaisevana tekijänä onnistuneessa rekrytoinnissa. (Mäkelä 2021.)

Työ- ja elinkeinoministeriö on selvittänyt vuodesta 1993 alkaen työnantajien työvoiman hankintaan liittyviä asioita. Vuoden 2020 selvityksen mukaan työpaikkojen täyttämiseen liittyviä ongelmia oli 40 prosentilla työnantajista, joka on koko mittaushistorian kolmanneksi korkein luku. Kokonaan tai osittain ilman sopivaa työvoimaa jääneitä työnantajia on ollut vuosina 2019–2020 eniten koko mittaushistoriassa. Rekrytointiongelmien suurimpana syynä oli tarvittavan osaamisen puute hakijoiden joukossa. (Peltonen 2021.)

Ajankohtaiset tutkimukset ja aiheeseen liittyvät artikkelit osoittavat, että monilla aloilla vallitsee haasteita osaavien hakijoiden tavoittamisessa, ja työnantajat ovat valmiita kehittämään rekrytointiin liittyviä toimintatapojaan ja työnantajakuvaansa tavoittaakseen osaajat

(Grönholm 2021; Peltonen 2021; Mäkelä 2021; Pietarila 2021; Eskola 2021). Tässä opinnäytetyössä pureudutaan näihin trendeihin teoriapohjan ja tutkimuksen kautta.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Osuuskauppa Hämeenmaa. Toimeksiantajayrityksessä on jo rakennettu positiivista työnantajakuvaa ja yrityksessä on suunnitteilla rekrytointiprosessin kehittäminen kohti entistä parempaa hakijakokemusta. Osaajien tavoittamisen haasteet ovat näkyneet myös toimeksiantajayrityksessä, joten hakijoiden kokemukset yrityksen rekrytointiprosessista on tarpeellista selvittää.

Toimeksiantajan organisaatiossa on tutkittu jo aikaisemmin hakijakokemusta käsitellen pääasiassa kesätyöntekijähakijoiden ja sisäisten hakijoiden kokemuksia. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ulkoisten hakijoiden kokemuksia ja mielikuvia, joten tämän opinnäytetyön tutkimus palvelee aikaisempien tutkimusten rinnalla toimeksiantajan kehittämissuunnitelmia nykyhetkessä.

1.2 Tavoite sekä tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä asiat toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessissa ovat hakijoiden mielestä toimivia sekä mitä asioita tulisi kehittää hakijaystävällisemmäksi. Tutkimuksessa selvitetään myös hakijoiden yleistä mielikuvaa Osuuskauppa Hämeenmaasta työnantajana.

Tavoitteena on toimittaa toimeksiantajalle arvokasta tietoa, jonka perusteella yrityksessä on mahdollista kehittää työnantajakuvaa ja rekrytointiprosessia niin, että yritys houkuttelee paremmin osaavia hakijoita positiivisella työnantajakuvalla ja siihen liittyvällä hakijaystävällisellä rekrytointiprosessilla.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on: Kuinka onnistuneena ulkoiset hakijat kokevat Osuuskauppa Hämeenmaan rekrytointiprosessin?

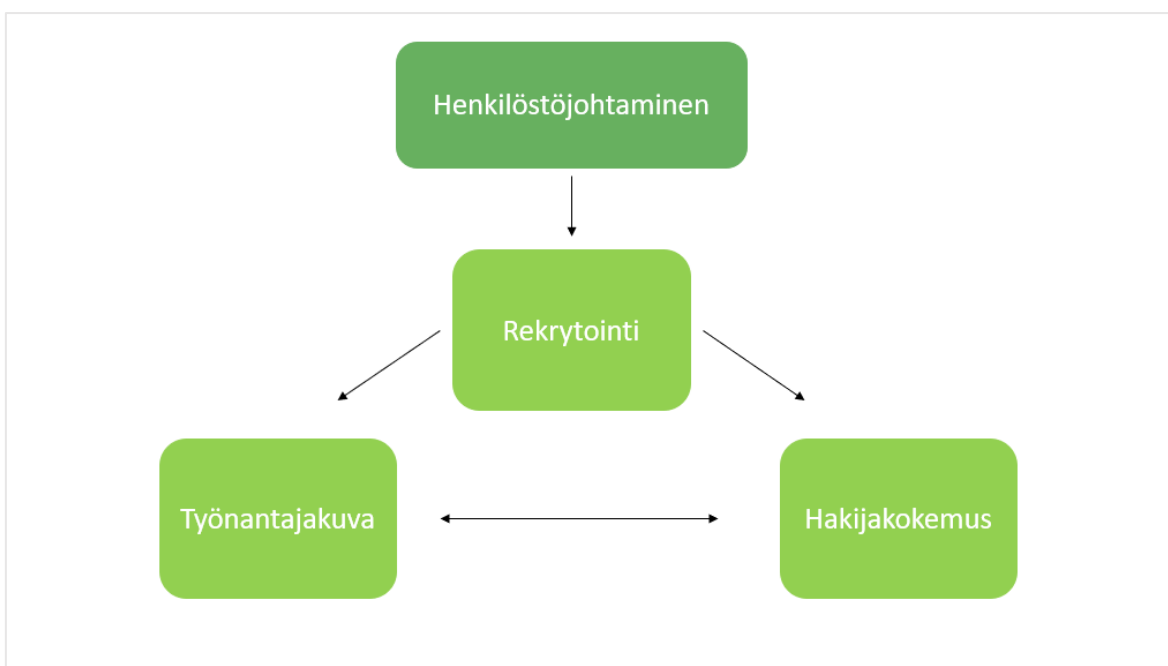
Päätutkimuskysymyksen tukena ovat seuraavat alakysymykset:

- Millainen työnantajakuva hakijoilla on Osuuskauppa Hämeenmaasta?
- Kuinka tyytyväisiä hakijat ovat viestinnän aikatauluun ja laatuun?
- Onko hakijoiden toimialalla tai iällä vaikutusta heidän kokemuksiinsa?

1.3 Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät

Tietoperusta

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rajattu henkilöstöjohtamisen kentästä rekrytointiin, työnantajakuvaan sekä hakijakokemukseen. Henkilöstöjohtaminen on kokonaisuudessaan laaja aihealue, joten viitekehys on rajattu sen sisältä käsittelemään tutkimuksen kannalta tärkeimpiä teorioita. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyössä avataan henkilöstöjohtaminen käsitteenä sekä sen merkitystä yrityksen menestymisen kannalta. Rekrytointi täsmennetään kuuluvan henkilöstöjohtamisen kenttään sekä tarkastellaan sitä rekrytointiprosessin etenemisen näkökulmasta nostaen esille tärkeitä tekijöitä prosessin onnistumisen kannalta. Rekrytointiprosessia käsitellään vaiheittain, jonka jälkeen avataan työnantajakuvaa ja hakijakokemusta.

Työnantajakuvaa käsitellään osoittaen sen tärkeys rekrytoinnin onnistumisen kannalta sekä avataan sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan merkityksiä ja niiden yhteyttä toisiinsa. Luovassa käsitellään myös positiivisen työnantajakuvan rakentamista sen ollessa tärkeä osa rekrytoinnin kehittämistä.

Hakijakokemus on olennainen osa työnantajakuva ja näin ollen se nostetaan esille omana aihealueenaan. Tässä osiossa käsitellään tekijöitä, jotka vaikuttavat hakijoiden kokemuksiin sekä tuodaan esille keinoja, joilla työnantajan on mahdollista kehittää rekrytointiprosessia hakijaystävällisemmäksi.

Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa hyödynnetään kahta tutkimusmenetelmää: kvalitatiivista eli laadullista sekä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Hirsijärven, Remksen ja Sajavaaran (2007, 132) mukaan kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus ovat toisiaan täydentäviä lähestymistapoja, eivätkä sulje toisiaan pois. Tutkimukseen valittiin molemmat tutkimusmenetelmät, jotta tutkimustulokset näyttäytyisivät mahdollisimman monipuolisina ja hyödynnettävinä.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan ja tulkitaan ilmiötä tieteen yleisen logiikan mukaisesti mahdollisimman tarkkoilla mittausten menetelmillä (Tilastokeskus a). Kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaisia piirteitä ovat tutkimuksen sijoittaminen tiettyyn teoriasuuntaukseen, numeerinen mittaaminen sekä aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa päätelmiä tehdään tilastollisen analysoinnin perusteella, kuten kuvailemalla tuloksia prosenttitalukoiden avulla. (Hirsijärvi ym. 2007, 136.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tuloksia käsitellään ainutlaatuisena ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedonhankinta on kokonaisvaltaista ja tutkimuksessa luotetaan tutkijan havaintoihin ja tutkittavien mielipiteisiin enemmän kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. (Hirsijärvi ym. 2007, 160.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavat henkilöt kertovat vapaamuotoisemmin tutkimukseen liittyvistä kokemuksistaan ja mielipiteistään, joka rikastuttaa tutkimukseen liittyvän ilmiön kartoittamista (Tilastokeskus b).

Tutkimuksen aineistokeruumenetelmänä käytetään Webropol-alustalla laadittua kyselyä. Kyselytutkimuksen etuna on sen tehokkuus, sillä se voidaan lähettää kerralla suurelle määrälle ihmisiä ja sen tulokset ovat mahdollista analysoida nopeasti (Hirsijärvi ym. 2007, 190).

Kyselyssä on hyödynnetty kvantitatiivista menetelmää tilastollisesti mitattavilla kysymyksillä, joiden avulla voidaan tarkastella hakijoiden yleistä mielikuvaa Osuuskauppa Hämeenmaan rekrytointiprosessista. Kyselyssä on käytetty myös kvalitatiivista menetelmää avointen kysymysten muodossa, joiden avulla saadaan syvempää tietoa hakijoiden mielipiteistä ja kokemuksista. Kyselyn kysymykset on laadittu teoreettisen viitekehyksen pohjalta toimeksiantajan tarpeiden mukaisesti.

2 Rekrytointi

2.1 Rekrytointi henkilöstöjohtamisen kentässä

Henkilöstöjohtaminen on liiketoiminnan strateginen osa, jonka avulla varmistetaan, että yrityksessä on oikea määrä työvoimaa ja oikeanlaista osaamista yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi (Viitala 2021). Henkilöstö on yritykselle hyvin tärkeä voimavara ja investointi, joten henkilöstöjohtaminen on jokaisessa yrityksessä hyvin keskeinen johtamisen alue. Onnistunut henkilöstöjohtaminen ohjaa henkilöstön ja näin ollen koko yrityksen menestymään. (Kauhanen 2010, 16; Kaijala & Tolvanen 2020, 18; Viitala 2021.)

Suuremmissa organisaatioissa on usein erillinen henkilöstöosasto, jossa HR-ammattilaiset tukevat ammattitaidollaan yrityksen henkilöstötyötä. Kaikissa yrityksissä ei kuitenkaan ole henkilöstöasiantuntijoita, jolloin esihenkilöt hoitavat myös henkilöstöhallintoon liittyvät asiat. HR-ammattilaisten ja esihenkilöiden työpanos on tärkeässä asemassa, jotta organisaatiossa toteutuu tuloksellisuus, laadukas työ sekä asiakastyytyväisyys. Näihin tekijöihin tarvitaan sitoutunutta henkilöstöä, joka voidaan saavuttaa ainoastaan ammattitaitoisella johtamisella ja onnistuneilla henkilöstötoimilla. (Österberg 2014.)

Rekrytointi tarkoittaa yrityksen henkilöstöhankintaa, joka on olennainen osa yrityksen henkilöstöjohtamista (Viitala 2021). Se sisältää kaikki ne toimenpiteet, joita yrityksessä tehdään saadakseen tarvittavat henkilöt yrityksen palvelukseen (Kauhanen 2010, 70; Viitala 2021). Jokaisen rekrytoinnin ollessa merkittävä investointi, sen onnistuminen vaikuttaa merkittävästi yrityksen tuottavuuteen, tehokkuuteen sekä laatuun. (Viitala 2021.)

2.2 Rekrytoinnin toteuttaminen

Viitalan (2021) mukaan rekrytointia toteutetaan rekrytointistrategian mukaisesti, joka joko laaditaan suunnitelmallisesti tai se muodostuu itsestään. Strategiassa määritellään, minkälaisia henkilöitä yritykseen haetaan, minkälaisien kanavien kautta, millä tavoilla oikeat henkilöt houkutellaan yritykseen sekä käytännön toteutustapoja kuten sen, ketkä hoitavat yrityksessä rekrytointia ja minkälaisia palveluita ostetaan ulkoa. Yrityksen rekrytointistrategiassa voidaan linjata myös esimerkiksi sisäisten rekrytointien ensisijaisuutta tai vastavalmistuneiden palkkaamisen suosimista.

Vaikka yksittäisen rekrytoinnin onnistumista voidaan arvioida vasta pitkän ajan kuluttua sen toteutumisesta, on tärkeää panostaa rekrytointien suunnitteluun ja toteutukseen. Yrityksen tavoitteet ovat mahdollista saavuttaa vain osaavan ja sitoutuneen henkilöstön voimin. (Österberg 2014, 91; Kaijala & Tolvanen 2020, 18.) Onnistuneilla rekrytoinneilla varmistetaan

myös kilpailukyvyyn säilyminen tulevaisuudessa ja epäonnistuneet rekrytoinnit ovat resursien tuhlausta sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta (Österberg 2014, 91).

2.3 Rekrytointiprosessin eteneminen

Roolit rekrytointiprosessissa

Suuremmissa organisaatioissa rekrytointiin liittyvät tehtävät ovat jaettu eri rooleille. Ylin johto määrittelee rekrytointistrategian, jota noudattaen esihenkilöt ja henkilöstöhallinto toteuttavat rekrytointia. (Kauhanen 2010, 71; Viitala 2021.) Henkilöstötoiminnoissa työskentelevien rekrytoinnin asiantuntijoiden vastuulla ovat yrityksen rekrytointi- ja perehdyttämisprosessit. Esihenkilön rooli rekrytoinnissa on käynnistää rekrytointiprosessi, päättää työntekijävalinnat sekä sitouttaa uusi työntekijä yritykseen. (Kauhanen 2010, 71.)

Henkilöstöasiantuntijan roolina on tukea esihenkilöä koko rekrytointiprosessin ajan. Henkilöstöasiantuntijan tehtäviin kuuluvat esimerkiksi rekrytointi-ilmoitusten laatiminen, kyselyihin vastaaminen, hakemusten käsittely, esikarsinta sekä haastatteluiden toteuttaminen yhdessä esihenkilön kanssa. Henkilöstöasiantuntija vaikuttaa työntekijävalintoihin, mutta lopullisen valinnan tekee kuitenkin rekrytoiva esihenkilö. (Österberg 2014, 91.)

Rekrytointiprosessi voi olla monivaiheinen, viikkoja kestävä urakka. Siihen voi sisältyä esimerkiksi tapaamisia rekrytointikonsulttien ja johtajien kanssa, rekrytointivideoiden laatimista ja soveltuvuusarviointien läpikäymistä. Kun rekrytointiprosessi on suunniteltu noudattamaan henkilöstöhallinnon vaatimuksia, on tärkeää, että esihenkilö ymmärtää jokaisen vaiheen tarkoituksen ja niiden painoarvon valintojen tekemiseen. Rekrytointiprosessi tulee olla huolellisesti suunniteltu niin, että jokaisen vaiheen tarkoitus on selkeä kaikille prosessissa työskenteleville osapuolille. (Rötkin 2015.)

Henkilöstösuunnittelu

Ennen henkilöstöhankintaa yrityksessä tehdään henkilöstösuunnittelua, joka tarkoittaa yrityksen henkilöstön määrällistä ja laadullista ennakkointia (Viitala 201). Henkilöstösuunnittelulla tavoitellaan sopivaa määrää henkilöstöä oikeassa paikassa tarkoituksenmukaisilla kustannuksilla. Tällöin työvoiman kysyntää ja tarjontaa tarkastellaan sekä lyhyen että pitkän aikavälin näkökulmasta. (Kauhanen 2010, 62.)

Organisaation menestyminen on olennaisesti riippuvainen henkilöstösuunnittelusta. Myös tulevaisuuden osaamista on suunniteltava, joten henkilöstösuunnittelussa tulee aina olla ennakoiva näkökulma. Henkilöstösuunnittelussa on otettava huomioon ulkoisen työvoiman tarjonnan ennusteet sekä työvoiman tarpeen ennusteet. (Kauhanen 2010 62–64.)

Rekryointitarpeen määrittely

Henkilöstösuunnittelun jälkeen yrityksessä määritellään rekryointitarve (Kauhanen 2010, 74). Ennen rekryoinnin aloittamista tulisi pohtia, onko uuden työntekijän rekryointi välttämätöntä vai onko tarpeet mahdollista täyttää muilla tavoilla, kuten tehostamalla työtä tai jakamalla työtehtävät eri tavalla. Samalla on hyvä tarkastella koko työyhteisöä kokonaisuutena. (Österberg 2014, 92.)

Österbergin (2014, 92) mukaan rekryointia suunniteltaessa on tärkeää ottaa huomioon tulevaisuuden näkymät ja ennakoita, kuinka työtehtävä ja koko työympäristö tulee muuttumaan tulevina vuosina. Tilannetta tarkastellessa saatetaan huomata, että tulevaisuudessa tarvittavat resurssit löytyvätkin jo työyhteisöstä ja ovat toteutettavissa sisäisellä rekryoinnilla. Vaihtoehtoisesti saatetaan päätyä siihen tulokseen, että yrityksessä tarvitaan uutta osaamista.

Henkilöstön määrän sopeuttaminen yrityksen toiminta-asteeseen voi olla haasteellista. Tästä syystä monissa organisaatioissa pidetään työsuhteessa vain ydinryhmä ja kuormitushuippuja tasataan esimerkiksi ylitöillä, joustavalla työajalla, työvoiman vuokrauksella sekä määräaikaisilla työsopimuksilla. Ylitöiden teettäminen on kuitenkin rajoitettu työaika-laissa, eikä työnantaja voi täyttää kaikkea työvoiman tarvetta teettämällä ylitöitä. (Kauhanen 2010, 73–74.)

Työvoiman vuokraus yleistyy jatkuvasti ja on kehittynyt paljon. Suomessa on paljon yrityksiä, jotka tarjoavat sekä vuokratyövoimaa että rekryointipalveluja asiakasyrityksilleen. (Kauhanen 2010, 75.) Työvoiman vuokrauksessa työnantajana toimii työvoiman vuokrausyritys, joka antaa työntekijän asiakasyritykselleen käyttöön korvausta vastaan. Vuokratyöntekijä kuuluu vuokrausyrityksen henkilöstöön ja saa sieltä työsuhteeseensa kuuluvat edut, kuten työterveyspalvelut. Työntekijä kuitenkin suorittaa työnsä käyttäjäyrityksessä, jossa valvotaan ja johdetaan työntekoa. (Viitala 2021.)

Vuokratyön käyttö helpottaa yrityksen rekryointiprosessiin liittyviä kustannuksia säästämällä aikaa kaiken hallinnollisen työn tapahtuessa vuokrausyrityksessä. Vuokratyön käyttö jatkuvasti voi kuitenkin vaikuttaa yrityksen haluttomuudelta sitoutua työntekijöihin. Vaihtuvuus voi myös kuormittaa yrityksen omaa henkilöstöä heidän ollessa vastuussa perehdytyksestä ja toiminnasta. Lisäksi työyhteisössä saattaa syntyä eriarvoisuutta työntekijöiden erilaisten kehittymismahdollisuuksien, palkitsemisen ja työsuhde-etujen vuoksi. (Viitala 2021.)

Yrityksen henkilöstöstä saattaa löytyä henkilö, joka on valmis haasteellisempaan työnkuvaan esimerkiksi opiskelujen tai työkokemuksen kerryttämisen myötä. Tällöin

rekryointitarve voidaan täyttää sisäisellä siirrolla. (Österberg 2014, 93.) Sisäisen siirron etuja on sen nopeus ja luotettavuus, sillä työnantajalla on jo valmiiksi tiedossa siirrettävän henkilön osaaminen ja motivaatio (Viitala 2021). Sisäisellä siirrolla myös osoitetaan henkilöstölle, että osaamisen kehittämisestä palkitaan ja samalla työnantaja hyötyy työntekijän valmiista taidoista ja tiedoista organisaation sisältä (Österberg 2014, 93).

Sisäinen siirto on kuitenkin yhtä lailla rekryointia, kuin ulkoisen työvoiman hankkiminenkin. Sisäisessä rekryoinnissa tulee olla yhtä kriittinen kuin ulkoisessakin rekryoinnissa, sillä myös sisäiset siirrot vaikuttavat yrityksen toimintaan merkittävästi. Esimerkiksi roolien selkiyttämisessä saattaa syntyä haasteita, mikäli esihenkilöasemaan nostetaan sellainen henkilö, joka on aikaisemmin työskennellyt samassa yhteisössä alaisena. (Österberg 2014, 93.)

Sisäisten rekryointien tilanteissa työyhteisössä saattaa tulla haasteita myös niiden henkilöiden kohdalla, jotka eivät tulleet valituksi kyseiseen tehtävään. Jos uramahdollisuuksista taistellaan työyhteisössä, se voi vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin. Lisäksi sisäisestä siirrosta valitut työntekijät eivät tuo ulkopuolisen näkemystä ja työkokemusta yritykseen, joten heiltä saattaa löytyä vähemmän uusia ideoita ulkopuolelta rekryoituun henkilöön verrattuna. (Österberg 2014, 93.)

Vaatimusten asettaminen

Rekryointitarpeen määrittelyn jälkeen asetetaan työnkuvan vaatimukset. Vaatimusten määrittely on tärkeä vaihe rekryointiprosessissa ja esihenkilön lisäksi myös hänen esihenkilönsä sekä HR-asiantuntijan on hyvä osallistua määrittelyyn. Esihenkilön ja hänen esihenkilönsä näkemykset saattavat poiketa, joten virherekryointien välttämiseksi heidän tulisi päästä yhteisymmärrykseen yksityiskohtaisista vaatimuksista jo rekryointiprosessin alkumetreillä. (Kauhanen 2010, 76.)

Kauhasen (2010, 77) mukaan työelämässä menestyy yleensä esimerkiksi aloitteellisuuden ja ulospäinsuuntautuneisuuden kaltaisilla ominaisuuksilla, mutta tämän kaltaiset ominaisuudet eivät välttämättä ole olennaisia työtehtävän edellyttäviä vaatimuksia. Työtehtävässä onnistumisen kannalta tärkeät tekijät ja muut yllä mainittujen kaltaiset työntekijältä toivottavat ominaisuudet ovat syytä pitää erillään vaatimuksia määriteltessä.

Rekryointikanavien määrittely

Parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi ja ajan säästämiseksi yritykselle on usein hyödyllistä julkaista rekryointi sekä sisäisessä että ulkoisessa haussa. Ennen avoimen työpaikan julkaisua on kartoitettava hankintalähteet eli rekryointikanavat sekä määriteltävä mitkä niistä palvelevat kyseisessä tilanteessa parhaiten. (Kauhanen 2010, 77.)

Viitalan (2014) mukaan Yleisimpiä rekrytointikanavia ovat internet, media, asiakkaat sekä muut sidosryhmät, työvoimatoimistojen palvelut, rekrytointimessut, korkeakoulut, ammattiliitot sekä yrityksen omissa tiloissa ja julkisilla paikoilla näkyvät ilmoitukset. Työ- ja elinkeinoministeriön selvitys osoittaa, että sosiaalisen median merkitys rekrytointikanavana on noussut miltei kaksinkertaiseksi viimeisen viiden vuoden aikana. Useimmiten yritykset eivät turvaudu vain yhteen rekrytointikanavaan vaan keskimäärin yrityksissä käytetään 2,7 kanavaa yhtä avointa työpaikkaa kohden. (Peltonen 2021.)

Rekrytointikanavana yleistynyt sosiaalinen media tarjoaa uudenlaista yleisön tavoitettavuutta verrattuna aikaisempiin rekrytointikanaviin sekä tavoitettavuuden reaaliaikaista seurantaan. Sosiaalisen median yleistymisen myötä työnantajilla on mahdollisuus tavoitella suurempaa yleisöä kuin koskaan aikaisemmin sekä kohdentaa ilmoitukset tarkemmin oikealle kohderyhmälle. (Korpi ym. 2012, 15–17.) Rekrytointikanavien valintaan vaikuttaa keskeisesti määriteltujen vaatimusten lisäksi avoimen työpaikan luonne, yrityksen imago, toimiala, organisaation koko ja sijainti, työnantajan osaaminen sekä käytettävissä olevat resurssit. (Kauhanen 2010, 77.)

Kauhasen (2010, 79–80) mukaan kanavan valinnassa tärkeintä on se, että oikea kohderyhmä tavoitetaan oikeaan aikaan kohtuullisin kustannuksin. Työpaikkailmoitusten julkaisemisen sijaan voidaan myös käyttää työnantajan verkostoa kanavana löytää potentiaalisia hakijoita. Viitalan (2014) mukaan myös niin sanottu headhunting, eli suora haku on käytössä erityisesti työvoimapulasta kärsivillä aloilla. Tällöin työnantaja itse tai ulkopuolinen konsulttiyritys ottaa suoraan yhteyttä muissa organisaatioissa työskenteleviin potentiaalsiin työntekijöihin ja houkuttelee heitä hakeutumaan yritykseen töihin.

Työpaikkailmoitukset ovat tärkeä osa yrityksen viestintää, joten valituissa rekrytointikanavissa viestintä tulee olla suunnitelmallista. Sitä tulee toteuttaa pohtien, mitä viestinnällä halutaan tavoittaa, millä tavoin heidät tavoitetaan sekä mitä asioita yrityksestä halutaan tuoda esille. Viestittävän sisällön realistisuus on myös varmistettava ja sisältö tulisi laatia hakemusten toivottavan laadun ja hakijoiden odotusten mukaisesti. (Kauhanen 2010, 81.)

Ehdokkaiden karsinta

Useimmiten hakuprosessit sisältävät useita vaiheita, joiden avulla supistetaan hakijoiden joukkoa (Viitala 2014). Aluksi hakijat osoittavat täyttävänsä tehtävän vaatimukset ja olevansa halukkaita avoimeen tehtävään lähettämällä työhakemuksen liitteineen. Hakemusten käsittely on yleinen alkukarsintamenettely, jonka jälkeen eteenpäin pääsevät hakijat etenevät haastatteluun. (Kauhanen 2010, 82.)

Haastattelun tarkoituksena on selvittää hakijan soveltuvuutta tehtävään ja antaa lisää tietoa hakijalle organisaatiosta sekä avoimesta tehtävästä. Haastattelun onnistuminen vaatii valmistautumista ja järjestelmällisyyttä, jotta hakijoista saadaan vertailukelpoista tietoa. Haastattelu voidaan suorittaa joko vapaamuotoisena tai strukturoituna, jolloin jokaiselta haastattavalta kysytään samat kysymykset. (Kauhanen 2010, 83.) Viitalan (2014) mukaan Kysymykset voidaan myös pisteyttää etukäteen ja haastattelussa voidaan painottaa hakijan aikaisempaa työkokemusta tai keskittyä enemmän hakijan asenteisiin ja näkemyksiin.

Haastattelun lisäksi karsintamenetelmänä voidaan käyttää käytännön harjoituksia. Näiden avulla voidaan selvittää hakijan asenteita, reagoititapoja ja toimintaa liittyen avoimen tehtävän työtilanteisiin. (Viitala 2014.) Työnsimulointi on erinomainen tapa ennustaa hakijan suoriutumista työssä. Työnsimuloinnissa hakija pyritään asettamaan työtehtävään nähden mahdollisimman todentuntuisiin tilanteisiin. Tällöin Hakijaa voidaan pyytää suorittamaan jokin tehtävä, joka on arkea haetussa työtehtävässä ja sen avulla arvioida hakijan soveltuvuutta tehtäviin. (Kauhanen 2010, 86.)

Haastattelun lisäksi muita tapoja arvioida hakijoita ovat esimerkiksi erilaiset psykologiset testit, itsearviointitestit ja kielitaitotestit. Valintamenetelmiä on useita ja useimmiten yrityksissä käytetään vain niitä, jotka koetaan kaikista tarpeellisimmiksi kyseiseen tehtävään. (Viitala 2014; Kauhanen 2010, 84–87.) Menetelmää valittaessa tulisi ottaa huomioon avoimen tehtävän luonne ja taso organisaatiossa, menetelmän sopivuus hakijoille, menetelmän vaatimat resurssit, rekrytoijien osaaminen sekä menetelmän tuoma lisäarvo rekrytointiprosessissa. (Viitala 2014.)

Valintapäätös

Valintapäätöksessä pyritään vertaamaan hakijoiden ominaisuuksia mahdollisimman yksiselitteisesti vaatimustekijöihin nähden. Rekrytoivan esihenkilön tulee tehdä päätös palkkauksesta oman esihenkilönsä asettamien ehtojen puitteissa ja rekrytointiprosessin alussa määriteltyjen vaatimusten perusteella. Mitä korkeamman tason tehtävästä on kyse, sitä enemmän päätöksen tekemiseen osallistuu ihmisiä. (Kauhanen 2010, 88.)

Pääasiallisesti valintapäätökset muodostuvat faktoista eli siitä kuka hakijoista täyttää asetetut vaatimukset parhaiten osaamisellaan. Myös hakijan persoonan soveltuvuus työyhteisöön, yrityksen tavoitteisiin ja avoimena olevaan tehtävään vaikuttaa valintaan. Näihin seikkoihin perustuvat päätökset kantavat pitkälle prosessissa, mutta usein rekrytoinnin loppuvaiheessa hakijoiden joukossa voi olla jäljellä useampi tasaväkinen hakija. (Rossi 2020.)

Tasaväkisten hakijoiden kesken on mahdotonta tehdä päätöstä täysin järkiperustein, jolloin rekrytoijan on luotettava hakijoista välittyvään tunteeseen. Taitava rekrytoija osaa peilata

hakijoista välittyvää tunnetta aikaisempiin rekrytointikokemuksiin sekä yrityksen muuhun henkilöstöön ja tämä voikin olla monissa tapauksissa viimeinen ratkaiseva tekijä valintapäätöksessä. (Rossi 2020.)

Kun valinta on tehty, se ilmoitetaan valitulle henkilölle mahdollisimman pian. Valintapäätöksestä tiedotetaan myös organisaation sisäisesti. Työnantajakuvan kannalta on tärkeää tiedottaa myös hylätyille hakijoille valinnasta ja kiittää osallistumisesta rekrytointiprosessiin sekä mielenkiinnosta yritystä kohtaan. (Kauhanen 2010, 88.)

Valitun henkilön kanssa solmitaan työsopimus, jossa työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajalle palkkaa vastaan. Työsopimus voidaan solmia joko kirjallisesti, sähköisesti tai suullisesti, mutta useimmiten työsopimus solmitaan kirjallisesti. Työsopimus sitoo molempia osapuolia, joten sen laatimiseen on syytä panostaa. (Kauhanen 2010, 88; Viitala 2014.)

Perehdyttäminen

Uuteen työntekijään panostaminen ei tulisi loppua rekrytoinnin päättymiseen. Perehdyttäminen on aina tarpeen, riippumatta siitä onko rekrytointi tapahtunut sisäisen siirron, ulkoisen rekrytoinnin tai vuokratyövoiman kautta (Viitala 2021). Jokaisen työntekijän aloitukseen tulee panostaa, sillä jokainen yrityksessä työskennellyt henkilö jättää jälkensä yrityskulttuuriin, toimintatapoihin ja päätöksiin. Uudessa työpaikassa aloittaminen on myös merkittävä hetki yksilölle, se on usein jännittävää ja todennäköisesti jää uudelle työntekijälle kokemuksena mieleen. (Rossi 2020.)

Perehdytys vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin sekä työntekijän mielikuviin työnantajasta (Viitala 2021). Uuden henkilön huolellinen perehdyttäminen hyödyttää yritystä myös kasvattamalla uuden työntekijän työtehoa nopeammin. Vastuu työntekijän perehdytyksestä kuuluu esihenkilölle, mutta hänellä on mahdollisuus myös delegoida perehdyttämisen käytännön työ eteenpäin alaisilleen. (Kauhanen 2010, 92.)

Kun perehdytys tehdään huolellisesti, vähennetään virheiden, taloudellisten vahinkojen ja työtapaturmien riskejä. Perehdyttämiseen käytettävä aika vaihtelee työtehtävän luonteen sekä uuden työntekijän koulutuksen ja aikaisemman työkokemuksen mukaan. (Kauhanen 2010, 92.)

3 Työnantajakuva

3.1 Työnantajakuva käsitteenä

Työnantajakuva kulkee eri nimityksillä ja siitä on olemassa erilaisia määritelmiä. Kauhasen (2010, 69) mukaan työnantajakuva, työnantajamielikuva, työnantajamaine sekä työnantajabrändi ovat kaikki nimityksiä sille, minkälainen mielikuva nykyisellä henkilöstöllä sekä potentiaalisilla työnhakijoilla on yrityksestä. Kaijalan ja Tolvasen (2020, 62) mukaan työnantajakuva on eräänlainen organisaatiokulttuurin ilmentymä, joka muodostuu ulkoisista mielikuvista ja kokemuksista.

Vaiston (2021a) mukaan keskeisin ominaisuus työnantajakuvassa on työntekijän ja työnantajan välinen vuorovaikutus ja sen aiheuttamat mielikuvat. Tätä näkemystä tukee myös Tuulaniemen (2011) näkemys, jonka mukaan yrityksen brändiarvo muodostuu ihmisen ja brändin välille vuorovaikutuksen avulla. Raussin (2019) mukaan brändi tarkoittaa kuulijan tai kokijan päässä olevaa mielikuvaa, joka nostaa tuotteen tai yrityksen arvoa. Näin ollen työnantajakuva on olennainen osa yrityksen brändiä.

Työnantajakuva on yksi yrityksen tärkeistä kilpailukykytekijöistä. Se vaikuttaa yrityksen yrityskuvaan eli brändiin ja sen kautta yrityksen kiinnostavuuteen työnhakijoiden sekä asiakkaiden näkökulmasta. Työvoimapulan vallitsemana aikana hakijat pääsevät yhä useammin itse valitsemaan oman työnantajansa, jolloin työnantajakuva on yritykselle entistäkin tärkeämpi kilpailuvaltti tarvittavan osaamisen varmistamiseksi. (Kaijala & Tolvanen 2020, 62.)

Yrityksestä uutisoidut asiat ja yrityksen maine vaikuttaa suuresti siihen, lähestyykö työnhakija kyseistä yritystä. Nykypäivänä myös sosiaalinen media vaikuttaa suuresti yrityksen työnantajakuvaan ja yrityksen palveluksessa toimineiden henkilöiden kokemuksilla on suuri painoarvo hakijoiden etsiessä uutta työpaikkaa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 62.)

Työnantajakuva voidaan jakaa kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Sisäinen työnantajakuva tarkoittaa pääasiassa sitä, miten yrityksen palveluksessa työskentelevät henkilöt näkevät ja kokevat työnantajansa. Ulkoisella työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä, minkälainen mielikuva ulkopuolisilla henkilöillä on yrityksestä työnantajana. Ulkoiseen mielikuvan muodostaa myös esimerkiksi yhteistyökumppanit ja työntekijöiden perheenjäsenet, eikä ainoastaan työnhakijat. (Korpi ym. 2012, 67.)

Yleensä positiivisten mielikuvien luominen mielletään ainoastaan arvoa lisäävänä tekijänä, mutta työnantajakuvan kehittäminen on myös kustannuksia vähentävä tekijä. Henkilöstön vaihtuvuus on suuri kustannuserä yritykselle ja positiivisen työnantajakuvan ollessa lähtöisin sisäisestä työnantajakuvasta ja henkilöstön tyytyväisyydestä, sillä on suora korrelaatio

myös henkilöstön sitoutuneisuuteen. Kun henkilöstö vaihtuvuus on pienempää, rekrytointi- ja perehdytyskustannukset vähenevät. (Barrow & Moseley 2005, 70.)

Työntekijän sitouttaminen vaikuttaa positiivisesti asiakastyytyväisyyteen, joten yritykset, joilla on positiivinen työnantajakuva, menestyvät asiakastyytyväisyydessä ja näin ollen myös tekevät parempaa tulosta. Sitoutunut työntekijä suoriutuu työstään paremmin ollessaan innostunut ja valmis näyttämään osaamisensa. Parempi suoriutuminen ja ylpeys omasta työstä näkyy asiakkaille parempana palveluna. Sitoutunut työntekijä on lojaali työnantajalleen sekä valmis myös joustamaan tarvittaessa. (Barrow & Moseley 2005, 71; Maula & Maula 2019, 43; Viitala 2021.)

3.2 Positiivisen työnantajakuvan rakentaminen

Viitalan (2021) mukaan avoimempi vuorovaikutus organisaatiossa sekä henkilöstöjohtamisen kehittäminen kohti aidompaa arvostusta työntekijöitä kohtaan ovat hyvät lähtökohdat työnantajakuvan kehittämiseksi. Myös Vaiston (2021a) mukaan tehokkain tapa rakentaa positiivista työnantajakuvaa on yksinkertaisesti olla hyvä työnantaja henkilöstölle.

Työnantajakuvan kehittäminen tulisi lähteä sisäisestä mielikuvasta, sillä positiivisella sisäisellä työnantajakuvalla rakennetaan samalla myös positiivista ulkoista työnantajakuvaa. Mikäli työntekijät kokevat työnantajansa positiivisessa valossa, myös sen julki tuominen ulkopuolisille on mutkattomampaa. Mikäli taas yrityksen sisäisessä työnantajakuvassa on ongelmia, se heijastuu helposti myös ulkoiseen työnantakuvaan. (Korpi ym. 2012, 68; Kaijala & Toivanen 2020, 68.)

Yhteistyö liiketoiminnan, henkilöstöhallinnon sekä markkinoinnin ja viestinnän kanssa on tärkeää työnantajakuvaa kehittäessä (Kaijala & Toivanen 2020; 68 Vaisto 2021a). Yrityksen johdon tulisi asettaa tavoitetilä työnantajakuvalle sekä kannustaa kaikkia organisaatiossa mukaan kehittämiseen. Tavoite asetetaan yrityksen mission, tavoitekulttuurin sekä strategisen kyvykkyyden ja tulevaisuuden osaamistarpeiden mukaisesti samalla selvittäen, mitä kanavia pitkin yritykselle tarpeelliset osaajat tavoitetaan parhaiten. (Kaijala & Toivanen 2020, 68.)

Työnantajakuvan viestintä

Kaijalan (2016, 88–93) mukaan työntekijöiltä tulisi selvittää heidän aitoja kokemuksiaan siitä, mitkä asiat inspiroivat heitä työssään ja mitkä kehitettävät asiat lisäisivät heidän ylpeyttään työskennellä työnantajallaan. Yrityksen työnantajakuva on kannattavaa rakentaa aitojen työntekijöiden kokemusten pohjalle, jolloin tulevaisuudessa ei tule ongelmia odotusten lunastamisessa. Kun työnantajakuva muodostuu aitoihin kokemuksiin, sen avulla

pienennetään myös virherekrytointien riskiä houkuttelemalla työyhteisöön sopivampia työnhakijoita.

Työnantajakuvaan liittyvä viestintä tulisi kohdistaa oikealle kohdeyleisölle eli potentiaalisille työnhakijoille ja heidän verkostoilleen. Työnantajakuvan viestintää ei ole kannattavaa liittää ainoastaan yksittäisiin rekrytointikampanjoihin, vaan toteuttaa sitä johdonmukaisesti osana yrityksen normaalia viestintää. Myös osallistuminen erilaisiin ulkopuolisten tahojen kampanjoihin on erinomainen tapa työnantajakuvan luomiseksi. (Kaijala & Toivanen 2020, 69.)

Positiivista työnantajakuvaa voidaan viestiä esimerkiksi tarinallistamalla työntekijöiden ai-toja positiivisia kokemuksia kohdeyleisön käyttämissä kanavissa (Kaijala 2016, 93). Oikealle kohderyhmälle eli potentiaalisille työntekijöille viestiessä tulee ottaa huomioon oikeanlaisten kanavien lisäksi työnhakijoiden toimialoitain vaihtelevat odotukset. Toimialojen ollessa erilaisia myös eri kohderyhmillä on erilaisia odotuksia omaan työhönsä tai työllistymiseensä liittyen. Oikein johdettu työnantajakuva nostaa kohderyhmässä esille positiivisia tunteita strategisella viestinnällä kiehtovaa kieltä käyttäen ja parhaimmillaan viestinnän aiheuttamat tunteet kohdeyleisössä saa heidät hakemaan töitä yrityksestä sekä sitoutumaan tulevaan työnantajaansa. (Vaisto 2021b.)

Työnantajakuvan ollessa huonolla tolalla positiivisemmän kuvan luonti ei tapahdu hetkessä, vaan vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä (Korpi ym. 2012, 68). Kauhasen (2010, 69) mukaan työnantajakuva voi kärsiä negatiivisia seurauksia nopeastikin heikosta henkilöstöjohtamisesta, kuten huonosti toteutetuista irtisanomisista tai työsuojelurikkomuksista. Esimerkiksi yhteistoimintaneuvottelut eivät automaattisesti tarkoita negatiivisia kolhuja työnantajakuvaan, mutta tämänkaltaisissa tilanteissa on tärkeää, että niissä otetaan erityisen tarkasti huomioon hyvä viestintä sekä ulkoisissa että sisäisissä kanavissa, jotta välttyään negatiivisilta vaikutuksilta työnantajakuvassa.

Etupainotteinen rekrytointi

Etupainotteinen rekrytointi on tärkeä osa työnantajakuvan kehittämistä. Se tarkoittaa kaikkea sellaista yrityksen toimintaa, jolla pyritään saamaan opiskelijat eli tulevaisuuden osaajat kiinnostumaan yrityksestä työnantajana. (Viitala 2021.)

Oppilaitosyhteistyöt ovat toimiva keino rakentaa työnantajakuvaa erityisesti nuorten keskuudessa, jolloin opiskelijoita houkutellessaan yritykseen jo opintojen aikana esimerkiksi kummiluokkatoiminnalla, harjoittelija- ja kesätyöohjelmilla tai opinnäytetyöohjelmilla. Potentiaalisten tulevaisuuden työntekijöiden houkuttelemisen tulisi toteuttaa suunnitelmallisella markkinoinnilla parhaiden lopputulosten saavuttamiseksi. (Kaijala & Toivanen 2020, 69; Viitala 2021.)

Työnantajan tulisi suhtautua harjoittelijoihin kuten pysyvämpään henkilöstöön ja tiedostaa heidän potentiaalinsa tulevaisuuden osaajina. Mikäli työyhteisössä suhtaudutaan harjoittelijoihin ainoastaan väliaikaisena apuna, työnantaja voi menettää hyvin arvokasta osaamista tulevaisuudessa. Harjoittelijoiden potentiaali tulevaisuuden työntekijöinä on korkea, sillä he oppivat organisaation tapoihin, kulttuuriin, työtehtäviin ja työnantajan odotuksiin jo harjoittelujaksollaan ja molemmat osapuolet pääsevät näkemään harjoittelijan sopivuuden kyseiseen yritykseen. (Arthur 2006, 33.)

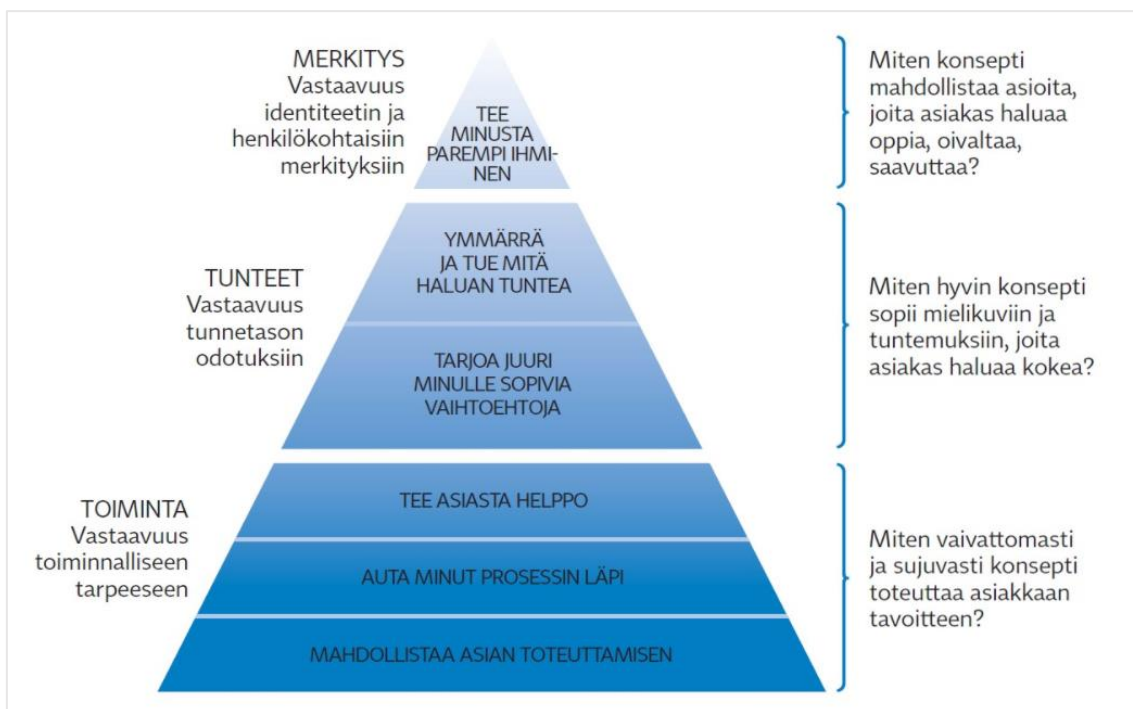
4 Hakijakokemus

4.1 Hakijalähtöisyys

Kilpailukykyiseen yritykseen liitetään usein ihmislähtöinen asiakkaiden tarpeiden ja kokemusten ymmärtäminen, jolloin puhutaan asiakaslähtöisyydestä. Asiakaslähtöisyyttä käsitellessä on tärkeä ymmärtää asiakas käsitteenä laajemmin, eikä sitä ajatella ainoastaan maksavan asiakkaan kannalta. Asiakkaan laajemman käsitteen alle voidaan lukea myös muut yritykselle tärkeät sidosryhmät, kuten yrityksen henkilöstö sekä työnhakijat, jolloin asiakaskokemuksen teoriaa voidaan soveltaa myös hakijakokemukseen. (Maula & Maula 2019, 21–42.)

Asiakaskokemus tai hakijakokemus voidaan jakaa kolmeen eri tasoon. Nämä tasot jakautuvat toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnan tasosta puhuttaessa tarkoitetaan yrityksen kykyä vastata hakijan tarpeisiin, prosessin sujuvuutta, hahmotettavuutta ja tehokkuutta. Tunnetaso tarkoittaa hakijalle välittömästi syntyviä tuntemuksia ja kokemuksia. Merkitystaso tarkoittaa hakijalle syntyviä mielikuvia ja merkityksiä, unelmia sekä kokemuksen henkilökohtaisuutta. (Tuulaniemi 2011, 75.)

Nämä tasot voidaan kuvata arvon muodostumisen pyramidina (Kuvio 2). Arvolla tarkoitetaan organisaation tuottamaa hyötyä sidosryhmälle, kuten työnhakijoille. Arvon määrä muodostuu hyödyn ja hinnan välisestä suhteesta. Hinta ei kuitenkaan tarkoita välttämättä rahallista arvoa, vaan sillä voidaan tarkoittaa myös uhrauksia, joita tehdään hyödyn eteen. (Tuulaniemi 2011, 30.)



Kuvio 2. Arvon muodostumisen pyramidi (Palmu Inc., Tuulaniemen mukaan 2011, 74)

Organisaation tuottama arvo muodostuu yrityksen ja sidosryhmän välisessä vuorovaikutuksessa. Hakijakokemuksesta puhuttaessa hakija muodostaa itse käsityksensä saavuttamasta arvosta omien odotustensa ja niiden toteutumisen perusteella. (Tuulaniemi 2011, 34.)

Työnhakijalla on aina omat tarpeensa ja toiveensa rekrytointiprosessissa. Hakija käyttää aikaansa, näkee vaivaa ja tekee ajatustyötä hakemuksen lähettämiseen. On olemassa monia syitä, miksi työnhakija on työmarkkinoilla ja työnantajayrityksen olisi hyvä selvittää tämä syy ymmärtääkseen hakijan motiiveja. Työelämässä oleva hakija on useimmiten rennommin ja avoimemmin mielin hakemassa töitä verrattuna työttömään työnhakijaan. Rekrytoijan on helpompi ymmärtää hakijan käyttäytymistä ja tunteita tietäessään hänen taustansa. (Rötkin 2015.)

Empatia on entistä tärkeämpi taito kaikessa liiketoiminnallisessa johtamisessa. Jotta yritys voi tuottaa asiakaslähtöisiä palveluita tai hakijalähtöisiä rekrytointiprosesseja, on pystyttävä asettumaan asiakkaan tai hakijan asemaan. Aikaisemmat organisaatiolähtöiset prosessit eivät todennäköisesti enää palvele, kun rekrytointia halutaan toteuttaa hakijalähtöisesti. (Maula & Maula 2019, 43.)

Hakijakokemus alkaa usein jopa ennen kuin työhakemus lähetetään, sillä monilla hakijoilla on jokin kontakti yritykseen ennen työhakemuksen lähettämistä. Usein hakijalla on positiivinen kuva työnantajasta ennen hakemuksen lähettämistä ja suurin osa hakijoista haluaa

hakea uudelleen töitä samalta työnantajalta, mikäli aikaisempi kokemus rekrytointiprosessista on tukenut näkemystä positiivisesta työnantajakuvasta. (Zhang & Feinzig 2017.)

Hakijakokemuksella on merkitystä myös niiden henkilöiden kohdalla, jotka eivät tule palkatuksi yritykseen. Suurin osa työnhakijoista keskustelee kokemuksistaan työnantajista lähipiirilleen ja positiivisen hakijakokemuksen jälkeen yritystä suositellaan eteenpäin paljon todennäköisemmin, kuin negatiivisemmän kokemuksen jälkeen. (Zhang & Feinzig 2017.) Sosiaalisen median myötä kuka tahansa pystyy kritisoimaan yritystä entistä näkyvämmiin ja tästä syystä yrityksille onkin yhä tärkeämpää kehittää rekrytointiprosessiaan kohti positiivisempaa hakijakokemusta. (Finn 2017.)

Hakijan kokemuksesta kuulee entistä todennäköisemmin hänen lähipiirinsä, mikäli kokemus on negatiivinen (Maula & Maula 2019, 63). Tällä on vaikutuksia yrityksen houkuttelevuuteen osaajien keskuudessa ja yritys voi menettää monta potentiaalista työntekijää (Finn 2017). Hakijakokemuksella on myös vaikutuksia hakijoiden ja heidän lähipiirinsä halukkuuteen asioida kyseisessä yrityksessä asiakkaana, joten yrityksellä ei ole varaa laiminlyödä yhdenkään hakijan kokemusta. (Zhang & Feinzig 2017.)

Hakijakokemuksen kehittäminen ei tarkoita välttämättä mittavia resursseja, vaan pienetkin muutokset voivat vaikuttaa suuresti. Tärkeintä hakijakokemuksessa on se, että kohtelee työnhakijoita kuten haluaisi itsekin tulla kohdelluksi rekrytointiprosessissa. Jo hakijoiden kohtelu kunnioittavalla, ammattimaisella ja ystävällisen rehellisellä tavalla tekee prosessista huomattavasti positiivisemmän kokemuksen. (Finn 2017.)

Rekrytointi on yritykselle useimmiten kallis ja aikaa vievä prosessi. Mikäli prosessin päätteeksi valittu hakija ei otakaan työpaikkaa vastaan, on käytetty aika ja raha mennyt hukkaan sekä mahdollisesti muut osaajat jo menetetty. Hakijakokemuksella on merkitystä myös siinä, että yritys saa haluamansa hakijan palkattua, sillä positiivisen hakijakokemuksen jälkeen on todennäköisempää, että hakija hyväksyy työtarjouksen. Hakijakokemukseen panostamalla voidaan varmistaa oikeanlaisen osaamisen saatavuutta. (Zhang & Feinzig 2017.)

4.2 Hakijaviestintä

Viestintä on yksi yleisimmistä syistä siihen, miksi hakija kokee rekrytointiprosessin epäonnistuneen. Hakijoiden tulisi aina saada jonkinlainen vastaus työhakemukseensa joko automatisoituna tai yksilöitynä. Hakijoiden aikaa tulisi arvostaa ja tehdä kokemuksesta mahdollisimman mutkaton. Mikäli hakija jätetään radiohiljaisuuteen odottamaan kohtuuttoman pitkäksi aikaa, se on suora viesti hakijalle, että hänen aikaansa ei arvosteta. (Finn 2017.) Myös

epäselvä prosessi ja kiireellä aikataulutetut haastattelut, joita pahimmillaan seuraa radiohiljaisuus, antavat työnantajasta huonon kuvan (Rötkin 2015).

Rekrytointiprosessi näyttäytyy usein hakijoille hyvin monimutkaisena, vaikka sen ei sitä tarvitsisikaan olla. Ymmärrys prosessista tekee hakijalle luottavaisemman olon ja viestii, että prosessi on työnantajayrityksellä hallussa. Työnhakijoille ihanteellista on, mikäli he saavat tietoa jo prosessin alkumetreillä sen vaiheista ja aikataulusta. (Rötkin 2015.)

Hakijaviestinnän yleinen haaste on se, että hakijat eivät koe tulleensa viestityksi tarpeeksi informatiivisesti (Zhang & Feinzig 2017). Hakijoille olisi hyvä viestiä, miten valinnat etenevät, minkälaisia vaiheita prosessissa on ja mikä merkitys näillä vaiheilla on lopullisiin valintoihin (Rötkin 2015). Myös työnkuva ja odotukset hakijalta tulee olla alusta lähtien viestitty selkeästi. Hakijoita ei tulisi milloinkaan yrittää asettaa heille sopimattomaan muottiin, vaikka yrityksessä vallitsisikin suuri työvoimapula. Hakijan painostaminen hänelle sopimattomaan tehtävään ei palvele kumpaakaan osapuolta. (Finn 2017.)

Rekrytointiprosessin etenemisestä voidaan viestiä jo ensimmäisessä vaiheessa, samalla kun hakemus kuitataan vastaanotetuksi (Rötkin 2015). Viestinnän tavoitavuutta voidaan parantaa esimerkiksi tarjoamalla hakijoille useampaa eri kanavaa kontaktoida heitä (Zhang & Feinzig 2017). Prosessin tulisi edetä ripeällä aikataululla ja sille tulisi varata riittävästi työaika jo rekrytointia suunniteltaessa. Nopealla prosessin läpiviennillä saadaan viestittyä hyläytykin hakijat nopeasti, joka olisi hyvä tehdä viimeistään parin viikon kuluessa hakuajan päättymisestä. (Kaijala 2016, 107.)

Puhelinkeskusteluiden tai haastatteluiden merkitystä ei tulisi vähätellä. Puhelinkeskustelun aiheuttama tunne voi edustaa hakijalle sitä, minkälaista kyseisessä yrityksessä on työskennellä ja negatiivisen puhelun jälkeen hakija voi todeta, että ei halua työskennellä kyseisen ihmisen alaisena. Haastattelussa on tärkeää, että rekrytoija edistää luottamuksen ilmapiiriä ja osoittaa aitoa kiinnostusta hakijaa ja haetun työtehtävän työnkuvaa kohtaan. (Kaijala 2016, 107.)

Rekrytointitilanne on erinomainen tilaisuus kehittää positiivista työnantajakuvaa ja erottua muiden yritysten joukosta, joten myös hylätyksi tulneiden hakijoiden viestintään tulisi kiinnittää huomiota. Mikäli jokaiselle hylätylle hakijalle lähetetään automaattinen, yleisluonteinen viesti, hakijalle voi helposti tulla mielikuva, että yrityksessä ollaan liian kiireisiä eikä hakija ole tullut lainkaan huomioiduksi. (Rötkin 2015.)

Viestiminen tulisi tapahtua ystävällisesti, mutta rehellisesti. Hakijat haluavat mieluummin kuulla suoraan, mikäli eivät tule valituksi kuin kuvitella valheellisesti, että heillä olisi mahdollisuuksia tulla palkatuksi. Hakijoihin suhtautuminen avuliaasti auttaa heitä kokemaan

itsensä huomatuksi. Rekrytoija voi esimerkiksi antaa pieniä vinkkejä, kuinka he voivat parantaa ansioluetteloaan. Kun hakija kokee tulleensa huomatuksi, hänelle jää todennäköisemmin hyvä kokemus rekrytointiprosessista, vaikka ei tulisikaan valituksi hakemaansa tehtävään. (Finn 2017.)

Rekrytoijan tulisi aina kuunnella hakijoita. Hakijoilta voidaan saada arvokasta tietoa hakijakokemuksesta tai asiakaskokemuksesta. Myös tilanteissa, joissa hakija on tyytymätön, paras tapa saada hakija paremmalle mielelle on kuunnella häntä ja pahoitella hänen negatiivista kokemustaan. Hakijoiden joukossa tulee aina olemaan heitä, jotka pahoittavat mielensä syyttä, mutta usein heidän kokemallaan harmilla on syynsä, johon kannattaa myös tarttua. (Finn 2017.)

Jo rekrytointivaiheessa voidaan vaikuttaa tulevan työntekijän sitoutuneisuuteen. On sekä hakijan että työnantajan etu, jos rekrytointivaiheessa varmistetaan hakijan motivaation täsmävään siihen, mitä työnantajalla on tarjota. Yhteisesti sovitut tavoitteet ja mittarit varmistavat, että työntekijä voi itse arvioida suoriutumistaan, jolloin työnteko on palkitsevampaa ja työntekijä sitoutuneempi. (Kaijala 2016, 98.)

5 Tutkimus hakijakokemuksesta

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Osuuskauppa Hämeenmaan ulkoisten työnhakijoiden hakijakokemusta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan rekrytointiprosessin toimivat osat sekä kehityskohteet ja saada hakijoilta sellaista tietoa, jonka avulla toimeksiantaja pystyy kehittämään rekrytointiprosessiaan hakijaystävällisemmäksi. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistelmänä, jotta tutkimuksen tulokset olisivat mahdollisimman kattavat.

Tutkimuksen aineisto kerättiin Webropol-alustalla luodulla kyselyllä, joka suunniteltiin teoreettisen viitekehyksen perusteella. Kysely testattiin kuuden henkilön testiryhmällä ja toimeksiantaja arvioi kysymysten muotoilua ennen kuin kysely lähetettiin hakijoille. Kyselyyn vastattiin anonyymisti ja kysymysten muotoilu ja järjestys oli jokaiselle vastaajalle samanlainen.

Kysely lähetettiin hakijoille sähköpostitse toimeksiantajan rekrytointijärjestelmän kautta. Samassa yhteydessä toteutettiin arvonta Osuuskauppa Hämeenmaan nimissä, jotta se houkuttelisi enemmän hakijoita vastaamaan kyselyyn. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, ja se tuotiin esille kyselyn yhteydessä lähetetyn saatekirjeen (Liite 1) muodossa.

Anonyymi kysely (Liite 2) lähetettiin yhteensä 760 Osuuskauppa Hämeenmaan hakijalle. Jokainen heistä oli ollut osallisena Hämeenmaan rekrytoinneissa 1.9.-10.10.2021 välisenä aikana. Kyselyyn saatiin vastauksia 79 hakijalta, joten vastausprosentti jäi alhaiseksi ja tästä syystä tutkimuksen tuloksia voidaan pitää ainoastaan suuntaa antavina.

Tutkimuksen kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen osuus yhdistettiin samaan kyselyyn niin, että vastaajat vastasivat yhdeksään määrälliseen kysymykseen ja kuuteen laadulliseen kysymykseen. Kyselyssä selvitettiin hakijoiden mielipiteiden lisäksi taustatietona heidän ikänsä, hakemansa tehtävän toimiala sekä tulivatko he valituksi tehtävään.

5.2 Osuuskauppa Hämeenmaa

Tutkimuksen toimeksiantajana toimiva Osuuskauppa Hämeenmaa on Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella toimiva alueosuuskauppa, joka tuottaa asiakasomistajilleen monipuolisesti etuja ja palveluja. Osuuskauppa Hämeenmaa toimii market-, rauta-, tavaratalo-, erikoisliike-, auto-, liikennemyymälä- ja polttoneste- sekä majoitus- ja ravitsemuskaupan liiketoiminta-alueella. Kuvassa 1 nähdään Osuuskauppa Hämeenmaan palveluverkosto sekä toiminta-alue (Osuuskauppa Hämeenmaa a.)

Hämeenmaan palveluverkosto

Toimimme Kanta- ja Päijät-Hämeessä

Prisma	6 kpl
S-market	39 kpl
Sale	23 kpl
Kodin Terra	1 kpl
Sokos	1 kpl
Emotion	4 kpl
Autokaupat	5 kpl
Hotellit	3 kpl
Ravintolat ja kahvilat	28 kpl
ABC liikennemyymälät	8 kpl
ABC automaattiasemat	29 kpl
ABC CarWash	14 kpl



HÄMEENMAA

Kuva 1. Osuuskauppa Hämeenmaan palveluverkosto (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta 2020.)

Osuuskauppa Hämeenmaa on yksi S-ryhmän alueosuuskaupoista (S-kanava). S-ryhmä on vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, joka ulottuu koko Suomeen, Viroon sekä Venäjälle. S-ryhmän muodostaa osuuskaupat ja niiden omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta eli SOK tytäryhtiöineen. SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä vastamalla S-ryhmän strategisesta ohjauksesta, eri ketjujen kehittämisestä samalla tuottaen osuuskaupoille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. (S-ryhmä.)

Hämeenmaalla vastuullisuus tarkoittaa yhdessä tekemistä, asiakaslähtöisyyttä, turvallisuutta, ympäristöstä huolehtimista sekä luotettavuutta työnantajana ja yhteistyökumppanina. Hämeenmaan tulos ohjataan heidän palveluverkostonsa sekä alueen elinvoimaisuuden kehittämiseen. (Osuuskauppa Hämeenmaa b.)

Hämeenmaa työllistää alueellaan noin 2900 paikallista ihmistä. Yrityksen vastuullisuus näkyy esimerkiksi panostamalla henkilöstön hyvinvointiin. Hämeenmaalla kehitetään aktiivisesti henkilöstön osaamista ja työkykyä. Osuuskauppa Hämeenmaa haluaa tarjota

työntekijöilleen turvallisen ja luotettavan työpaikan, jossa toteutuu tasa-arvoinen, monimuotoinen ja kunnioittava työyhteisö. Henkilöstöä palkitaan säännöllisesti hyvästä suoriutumisesta esimerkiksi tulospalkkauksen keinoin. (Osuuskauppa Hämeenmaa c.)

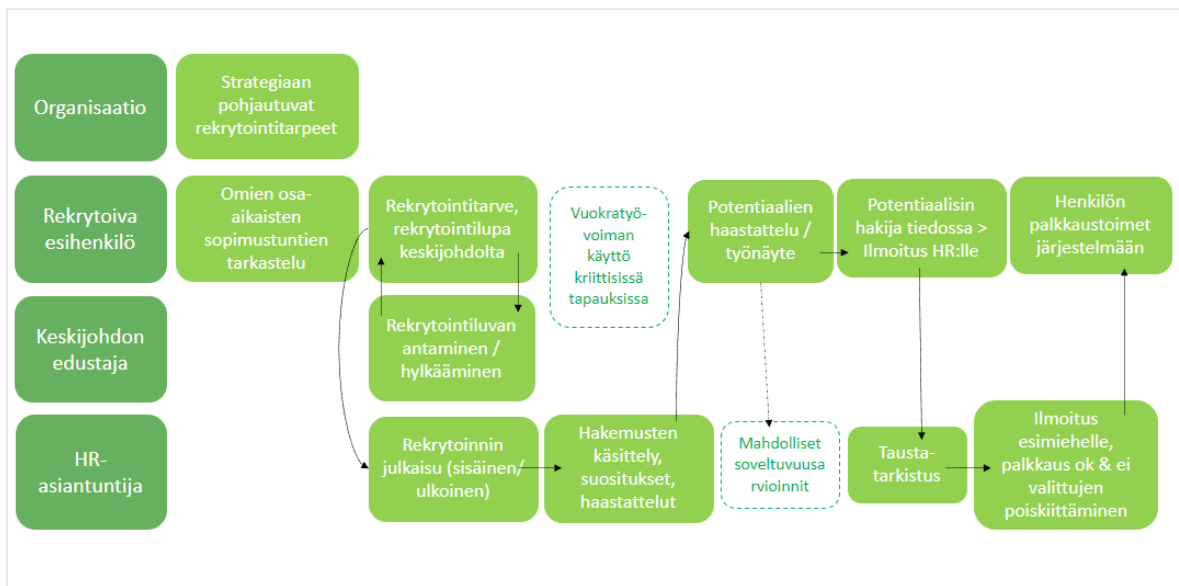
Työntekijöille tarjotaan myös kattavat työterveyshuollon sekä työhyvinvointiasiantuntijan palvelut ja työhyvinvoinnista huolehditaan esimerkiksi liikunta- ja työkenkäeduilla. Hämeenmaalla kannustetaan kehittämään osaamista ja luvataan kattava perehdytys kaikille uusille työntekijöille. Myös sisäiseen työtehtävien vaihtoon kannustetaan, jolloin työntekijöillä on mahdollisuuksia edetä urallaan vastuullisempiin tehtäviin. (Osuuskauppa Hämeenmaa d.)

Osuuskauppa Hämeenmaa korostaa avointa viestintää toimintansa kulmakivenä. Hämeenmaalla halutaan varmistaa henkilöstön ja asiakkaiden ajantasainen tieto heidän toiminnastaan. Osuuskauppa Hämeenmaan arvot ovat:

- Ilahdutamme asiakasta
- Toimimme vastuullisesti
- Kehitymme rohkeasti
- Menestymme yhdessä. (Osuuskauppa Hämeenmaa c.)

Rekrytointiprosessi Hämeenmaalla

Osuuskauppa Hämeenmaa toteuttaa rekrytointiaan keskitetysti (Kuvio 3). Keskitetty rekrytointiprosessi alkaa henkilöstöstrategiaan pohjautuvilla rekrytointitarpeen määrittelyillä, jonka tekee rekrytoiva esihenkilö. Tähän kuuluu osa-aikaisten työntekijöiden sopimustuntien tarkastelu ja mahdollinen uudelleen järjestäminen, mikäli työvoiman tarve on mahdollista täyttää sopimustunteja muokkaamalla.



Kuvio 3. Osuuskauppa Hämeenmaan keskitetty rekryointiprosessi (mukailtu Osuuskauppa Hämeenmaa e.)

Mikäli työvoiman tarvetta ei voida täyttää työntekijöiden sopimustunteja muokkaamalla, esihenkilö pyytää rekryointiluvan omalta esihenkilöltään eli keskijohdon edustajalta. Työvoiman tarpeen ollessa äkillinen, vuokratyövoimaa hyödynnetään tapauskohtaisesti rekryointiprosessin ajan. Rekryointiluvan jälkeen rekryointipyyntö lähetetään henkilöstöhallintoon HR-asiantuntijalle, joka julkaisee rekrytoinnin ulkoisissa ja sisäisissä kanavissa tarpeen mukaan rekrytoinnin luonteesta ja esihenkilön tarpeista riippuen.

HR-asiantuntijat käsittelevät hakemukset ja tekevät esikarsintaa hakemusten ja niiden mukana lähetettyjen liitteiden sekä suositusten perusteella ja tapauskohtaisesti video-, puhe-, ryhmä-, tai yksilöhaastatteluilla. Näillä keinoilla HR-asiantuntija suodattaa hakijoiden joukosta potentiaalisimmat hakijat, jotka esitellään rekrytoivalle esihenkilölle.

Rekrytoiva esihenkilö haastattelee potentiaaliset hakijat. Osalla toimialoista voidaan käyttää tarvittaessa työnäytettä, jossa hakijan soveltuvuutta työtehtävään arvioidaan lyhyellä työsimuloinnilla. Vaativampien tehtävien rekrytoinneissa käytetään tapauskohtaisesti myös muita soveltuvuusarviointeja.

Esihenkilön valittua potentiaalisten hakijoiden joukosta palkattavat henkilöt, HR-asiantuntija suorittaa taustatarkistuksen, jonka jälkeen esihenkilö saa luvan palkata hakijan. Uuden työntekijän palkkaus suoritetaan järjestelmässä ja muut rekrytoinnissa mukana olleet hakijat viestitään rekrytoinnin sulkemisen yhteydessä.

Rekrytoinnin jälkeen työntekijä perehdytetään Hämeenmaan keskitetyn perehdytysmallin mukaisesti ja tarvittaessa ohjataan terveystarkastukseen. Kun palkattu työntekijä on työskennellyt Hämeenmaalla noin kuukauden ajan, HR-asiantuntija soittaa hänelle fiilispuhelun. Fiilispuhelut ovat Hämeenmaan tapa selvittää uudelta työntekijältä hänen kokemuksiaan rekrytoinnista, perehdytyksestä, toimipaikan ilmapiiristä ja esihenkilötyöstä. Näitä asioita kehitetään työntekijöiltä saatujen tietojen mukaan tarvittaessa kohti parempaa hakija- ja työntekijäkokemusta.

5.3 Analyysimenetelmät

Määrällinen analyysi

Opinnäytetyön kvantitatiivisessa osassa tuloksia analysoidaan määrällisellä analyysillä, jonka avulla selvitetään ilmiöiden välisiä yhteyksiä ja niiden yleisyyttä numeroiden ja tilastojen avulla (Jyväskylän yliopisto a). Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoidaan tilastollisesti kuvaavalla analyysillä, jonka avulla voidaan pohjustaa aineiston syvällisempää analyysiä kuvaamalla ilmiöiden määriä, yleisyyttä ja jakautumista (Jyväskylän Yliopisto b).

Määrällisessä analyysissä tarkastellaan eri kysymysten hajontalukuja, joka tarkoittaa muuttujien arvon vaihtelua keskiarvon ympärillä. Niiden kysymysten kohdalla, jossa hajontaa on enemmän, tutkitaan hakijoiden iän, toimialan tai työtehtävään valituksi tulemisen mahdollisia korrelaatiota vastauksiin. Korrelaatiolla tarkoitetaan muuttujien välistä riippuvuuden astetta. Jos korrelaatio on voimakasta, muuttujasta, kuten vastaajan iästä, voidaan päätellä toisen muuttujan arvo melko täsmällisesti. (KvantiMOTV 2004; KvantiMOTV 2017.)

Kvantitatiivisessa osuudessa tarkastellaan myös kokonaisvaltaisesti hakijoiden toimialan ja iän vaikutuksia heidän kokemuksiinsa. Analyysissä tutkitaan, vaikuttaako valituksi tai hylätyksi tuleminen merkittävästi hakijoiden mielipiteisiin rekrytoinnin onnistumisesta sekä onko toimialojen välillä eroja hakijakokemuksissa.

Laadullinen analyysi

Kvalitatiivisessa osuudessa tuloksia analysoidaan laadullisella analyysillä, jonka avulla jäsenellään tutkimuksen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän Yliopisto c). Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullisista analyysimenetelmistä fenomenologista analyysiä.

Fenomenologisessa analyysissä tehdään havaintoja, pohditaan ja reflektoidaan tutkimuksen tuloksia. Tällöin tutkimustuloksia lähestytään ilman ennakko-oletuksia ja teoreettista viitekehystä. Fenomenologinen analyysi on yhdistettävissä useisiin muihin analyysitapoihin, kuten tässä tutkimuksessa käytettävään määrälliseen analyysiin. (Jyväskylän Yliopisto

d.) Opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää monipuolisesti hakijoiden kokemuksia, joten fenomenologinen analyysi palvelee tätä tarkoitusta rikastuttamalla määrällisellä analyysillä syntyviä tutkimuksen tuloksia.

Fenomenologia sopii erityisesti kokemuksen ja prosessinomaisten ilmiöiden tutkimiseen, joten se soveltuu erinomaisesti hakijakokemuksen ja rekrytointiprosessin tutkimiseen (Judén-Tupakka 2007, 65; Huhtinen & Tuominen 2020, 297). Menetelmän etuna on sen muokkautuvuus tutkimuskohteeseen sopivaksi ja se toimii erinomaisesti myös tutkimuksissa, joissa aikaisempi tieto on vahvasti esioletusten värittämää (Perttula, 1995, 1998, 2000, Lehtomaan mukaan 2006; Varto 1992, Lehtomaan mukaan 2006; Judén-Tupakka 2007, 65). Fenomenologiassa ilmiötä tarkastellaan tutkimuksen tutkittavien henkilöiden kokemuksen kautta, jolloin ilmiö on tarkoitus ymmärtää juuri sellaisena, kuin tutkittavat henkilöt sen ovat kokeneet (Huhtinen & Tuominen 2020, 298).

Kun fenomenologisessa analyysissä ilmiö avautuu tutkijalle sellaisena kuin se on, ei tutkija ohjaudu kiinnittämään huomiota ainoastaan niihin asioihin, jotka tukevat tutkijan ennakkokäsityksiä (Varto 2005, 135). Analyysissä hahmotetaan samaan aikaan sekä ilmiön yksityiskohdat että kokonaisuus (Lehtomaa 2005, 182). Näin ollen fenomenologinen analyysi auttaa analysoimaan aineistoa aitoina hakijoiden kokemuksina ilman, että ennakkokäsitykset muokkaavat tutkimuksen tuloksia.

Fenomenologisen analyysin vaiheet

Fenomenologinen menetelmä ohjaa tutkijaa kohti tuloksia askeleittain ja fenomenologisen analyysin sanotaan alkavan hiljaisuudesta. Tällä kuvataan sitä, että ilmiön kuvailemisen voi tehdä vasta havainnoimisen ja aineiston erittelyn jälkeen. (Varto 2005, 137; Judén-Tupakka 2007, 71.) Ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan aineistoa avoimin mielin, tiedostetaan ennakkokäsitykset ja irtaannutaan niistä sekä laaditaan ilmiöstä kuvaus, joka vapauttaa esiymmärryksistä (Varto 2005, 135–137; Lehtomaa 2006, 181; Judén-Tupakka 2007, 73).

Sulkeistaminen on apuna ennakkokäsityksistä irtautumisessa ja tutkittavien kokemuksen havainnoinnissa sellaisena, kuten he sen kokevat (Judén-Tupakka 2007, 70). Sulkeistaminen tarkoittaa etukäteen tutkittavaan ilmiöön liitettyjä merkityssuhteita ja niiden syrjään siirtämistä. Sulkeistaminen on ydinasemassa tutkimukseen asennoitumisessa ja sitä ylläpidetään koko analysoinnin ajan. Tällöin aineistoa analysoidessa tulee peilata kaikkia ilmiä tulevia merkityksiä siihen, ovatko ne todella tutkimusaineiston tuottamaa kokemusta vai tutkijan tulkintaa aikaisemmista ennakkokäsityksistä. (Perttula 2006, 145; Judén-Tupakka 2007, 68.)

Fenomenologisen analyysin toisessa vaiheessa aineistosta syntyy alustava analyysi (Spiegelberg 1984, Judén-Tupakan mukaan 2007, 74). Aineistosta tutkitaan yleisiä olemuksia intuitiivisesti ja tutkimusaineistosta muodostetaan keskeiset sisältöalueet. Toisen vaiheen analyysi eroaa tulevasta lopullisesta analyysistä, sillä intuitiivisesti havaitut yleiset olemukset eroavat yksityiskohtaisista merkityksistä. (Varto 2005, 137; Lehtomaa 2006, 181; Judén-Tupakka 2007, 76.)

Kun aineistosta on muodostettu yleiskäsitys, aineistosta etsitään merkityksiä, jotka kuvaavat ilmiötä. Olennaiset merkitykset löytyvät osittain jo aikaisemman havainnoinnin avulla, mutta järjestelmällisemmällä tarkastelulla löydetään ilmiön syvemmät merkitykset. (Varto 2005, 139.) Merkityksiä erotetaan toisistaan, pohditaan niiden olennaisia yhteyksiä sekä pohditaan ja kyseenalaistetaan niiden yhteyttä ilmiön yleiskäsitykseen. (Varto 2005, 139; Lehtomaa 2006, 181; Spiegelberg 1984, Judén-Tupakan mukaan 2007, 77.)

Kun ilmiön yleiskuva ja tarkemmat yksityiskohdat on ymmärretty, seuraavaksi tarkastellaan sitä, kuinka ilmiö ilmenee. Tutkijan tulee edelleen tutkia aineistoa ennakkokäsityksensä syrjässä pitäen oivaltavan havainnoinnin kautta, jolloin ilmiö havainnoidaan juuri sellaisena kuin se ilmenee. (Varto 2005, 139.) Näin voidaan varmistaa aikaisemmin syntyneen kuvauksen todenperäisyys peilaamalla aineistosta esille tulleita merkityksiä siihen, onko kuvaus todella syntynyt aineiston luomista kokemuksista vai onko tieto tullut ennakkokäsityksistä (Crotty 1996, Judén-Tupakan mukaan 2007, 77).

Viidennessä vaiheessa ilmiön oleelliset olemukset tulkitaan ja määritellään. Olennaiset elementit esitellään ja etsitään vastausta siihen, mikä ilmiöstä tekee sen itsensä. (Perttula 1995, 77; Judén-Tupakka 2007, 79.) Tässä analyysin vaiheessa on kyse siitä, vastaako ilmiö ja sen oletus toisiaan ja kuinka ilmiö rakentuu merkityssuhteisiinsa. Tällöin tarkastellaan edellä tehdyn kuvauksen ja aineiston yhtäpitävyyttä. (Varto 2005, 140; Crotty 1996, Judén-Tupakan mukaan 2007, 80.) Fenomenologinen analyysi voidaan päättää viidenteen askeleeseen tutkimuksesta riippuen. Tällöin analyysi päättyy kuvauksen istuvuuteen ja aineisto jäsenyy teoreettisesti. (Judén-Tupakka 2007, 81.)

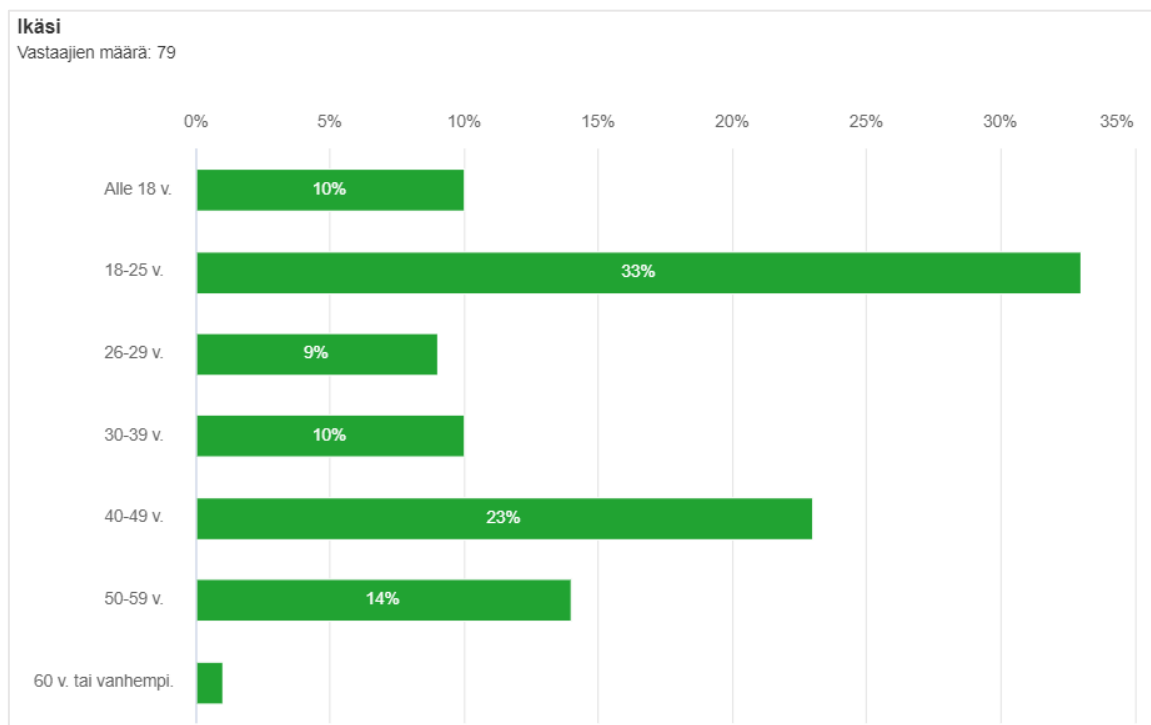
Mikäli tutkimuksessa on tarpeellista syventää ilmiön olemusta, analyysiä jatketaan kuudenteen ja seitsemänteen vaiheeseen. Kuudennessa vaiheessa ilmiöstä muodostetaan uusi aito tiedostava intuitio ja analyysin kuvaus. Tällöin analyysissä aloitetaan uusi kierros, jossa esiymmärrys syvenee. Seitsemännessä askeleessa siirrytään uuden kierroksen aloittamisen jälkeen syvämerkityksen tulkintaan ja ymmärtämiseen. (Judén-Tupakka 2007, 81–84.)

5.4 Määrällisen analyysin tulokset

Taustatietoa tutkittavista

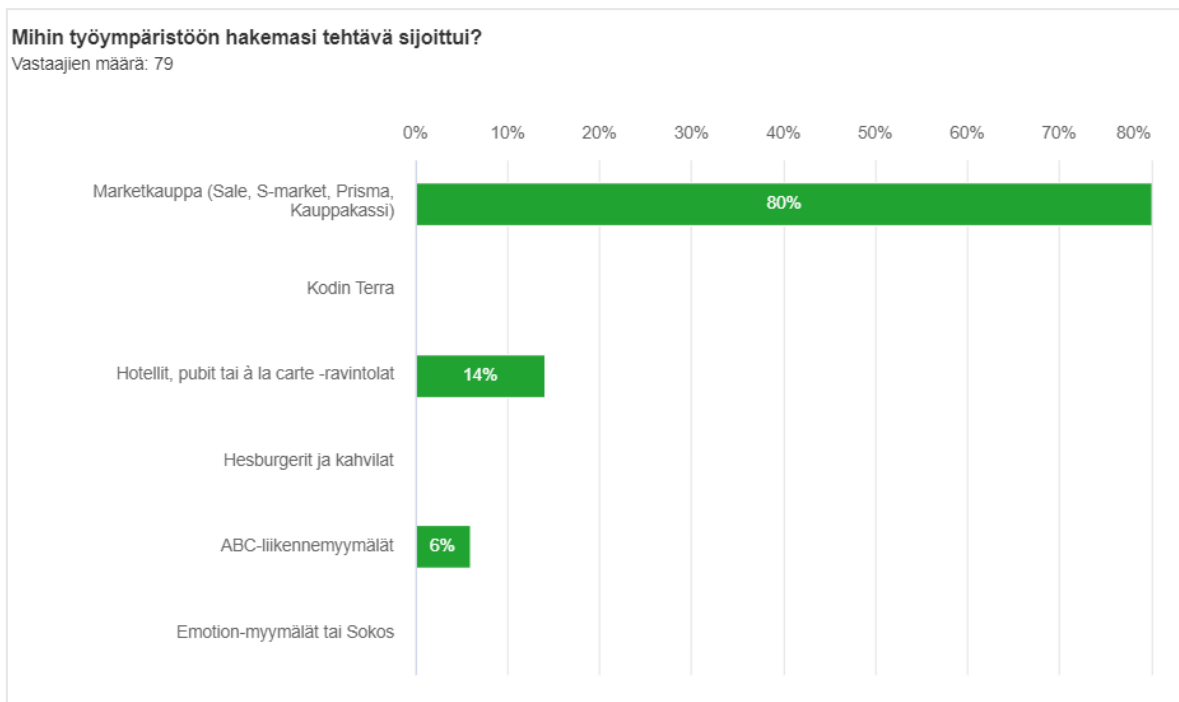
Kyselytutkimuksen alussa vastaajilta selvitettiin taustatietona heidän ikäluokkansa, haetun työtehtävän toimiala sekä tulivatko he valituksi hakemaansa työtehtävään.

Vastaajista suurin osa kuuluivat 18–25-vuotiaiden ikähaarukkaan. Toiseksi eniten vastaajia oli 40–49-vuotiaiden ikäluokassa. 60-vuotiaita tai vanhempia vastaajia oli ainoastaan yksi, joten tämän ikäluokan vastaukset eivät ole täysin vertailukelpoisia muihin ikäryhmiin. (Kuvio 4.)



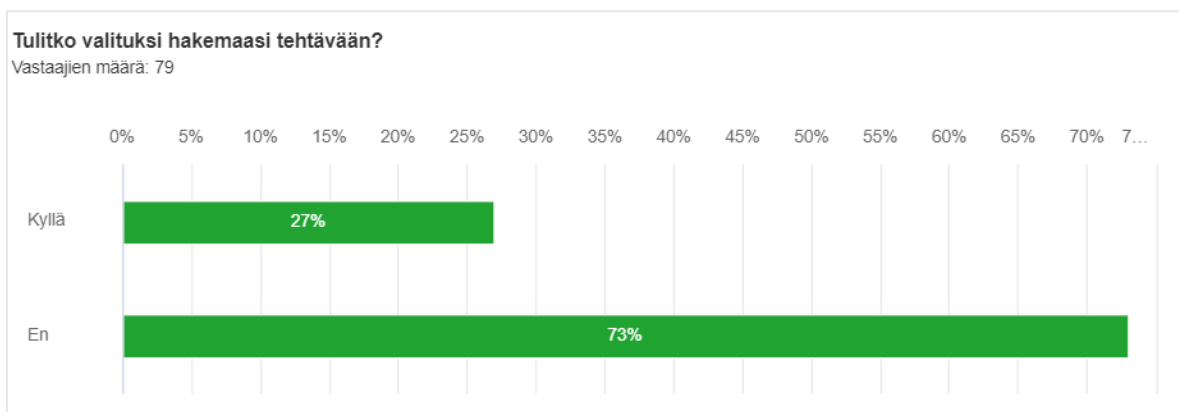
Kuvio 4. Vastaajien ikäjakauma

Kuviosta 5 nähdään, että suurin osa vastaajista olivat hakeneet töitä marketkaupan toimialalta. Kaupan alalta kyselyyn vastasi myös joitain ABC-liikennemyymälöihin hakeneita henkilöitä. Vastaajissa oli matkailu- ja ravintola-alalle hakeutuneita hotellien, pubien ja à la carte -ravintoloiden rekrytoinneista, mutta Hesburgereihin tai kahviloihin hakeneita vastaajia ei osallistunut kyselyyn.



Kuvio 5. Haettujen työtehtävien toimialat

Kyselyyn vastanneista hakijoista 27 % eli 21 hakijaa olivat tulleet valituksi hakemaansa työtehtävään. Selkeä enemmistö vastaajista eivät tulleet valituksi hakemaansa työtehtävään. Valitsematta jääneitä vastaajia oli 73 prosenttia eli 58 hakijaa. (Kuvio 6.)

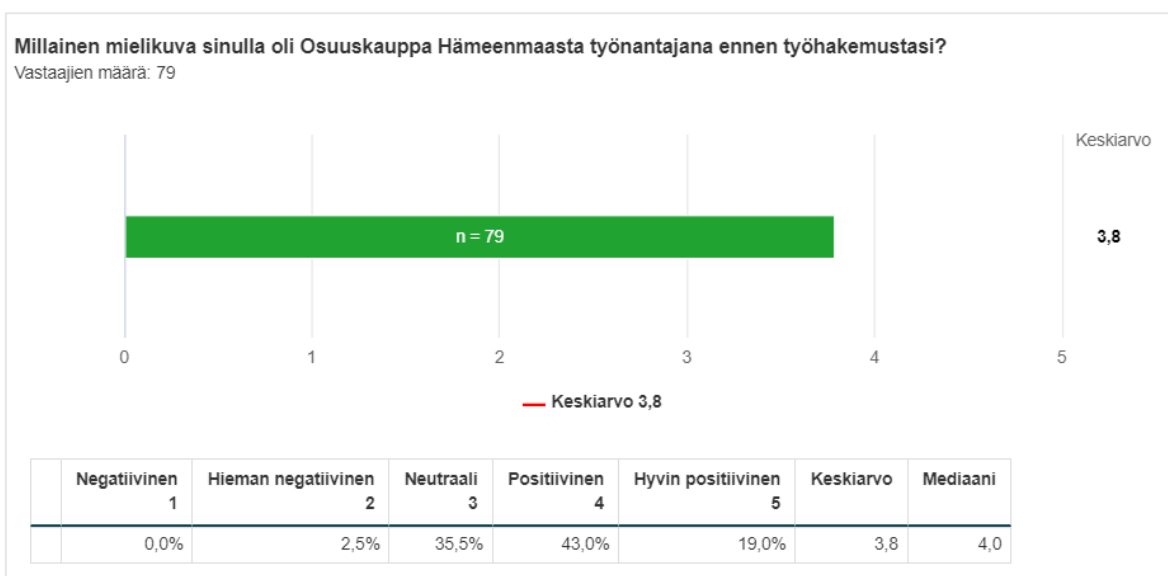


Kuvio 6. Tehtävään valituksi tuleminen

Yleinen työnantajakuva

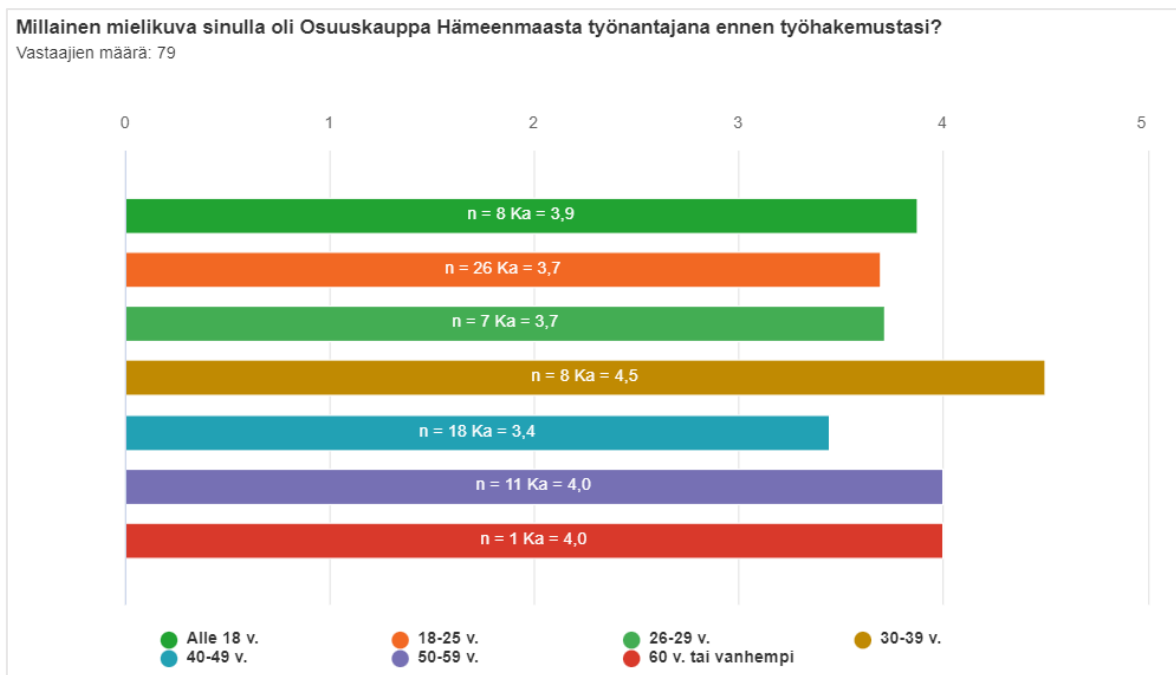
Kyselyssä selvitettiin hakijoiden mielikuvaa Hämeenmaasta työnantajana ennen työhakemuksen lähettämistä sekä mielikuvan mahdollisia muutoksia rekrytointiprosessin jälkeen.

Vastauksista kävi ilmi, että hakijoilla oli pääosin positiivinen työnantajakuva Hämeenmaasta. Asteikolla 1–5 vastaajien keskiarvo sijoittui 3,8 kohdalle. Suurin osa eli 43 prosenttia vastaajista vastasivat mielikuvansa olevan positiivinen. Toiseksi eniten eli 35,5 % vastaajista kuvasivat mielikuvansa olevan neutraali. Yksikään vastaajista ei kokenut mielikuvansa olleen negatiivinen ennen rekrytointiprosessia ja ainoastaan 2,5 % vastaajista koki sen olevan hieman negatiivinen. 19 % vastaajista koki mielikuvansa olleen asteikon paras, hyvin positiivinen, ennen työhakemuksensa lähettämistä. (Kuvio 7.)



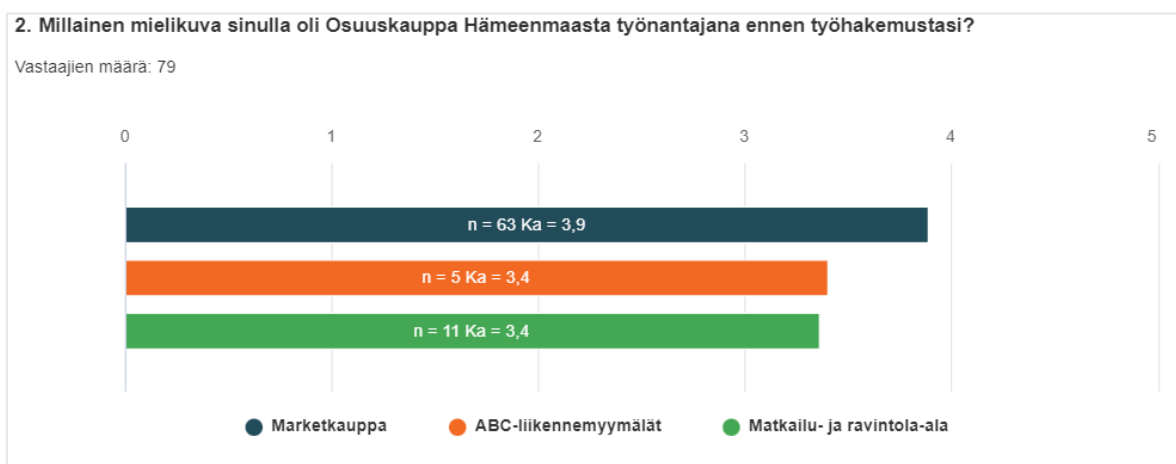
Kuvio 7. Hakijoiden työnantajakuva ennen rekrytointiprosessia

Vastaajista 30–39-vuotiaat kokivat työnantajakuvansa Hämeenmaasta ennen rekrytointiprosessia kaikista parhaimpana keskiarvolla 4,5. Näistä vastaajista seuraavan ikäluokan, 40–49-vuotiaiden mielikuva taas arvioitiin kaikista matalimmaksi keskiarvolla 3,4. (Kuvio 8.)



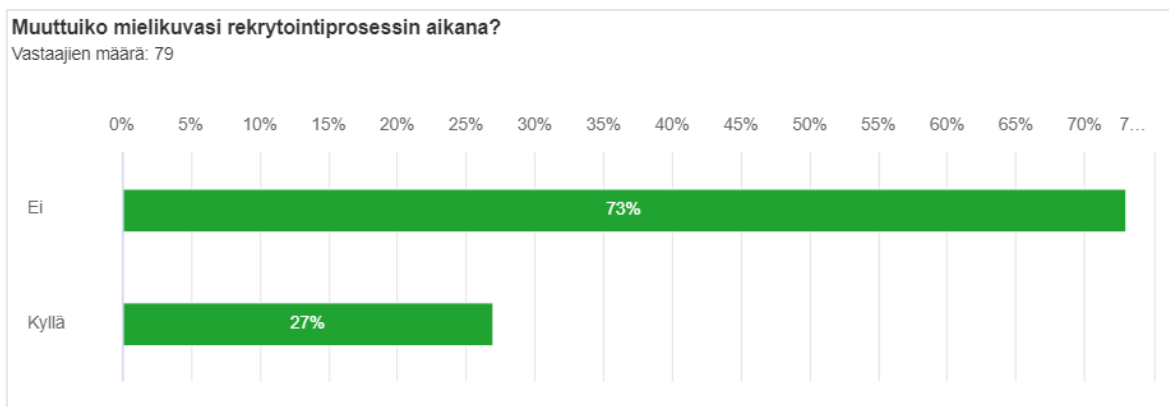
Kuvio 8. Vastaajien iän yhteys työnantajakuvaan

Kaupan alalta marketkaupan hakijoilla oli parempi työnantajakuva Hämeenmaasta kuin ABC-liikennemyymälöihin tai matkailu- ja ravintola-alalle hakeneilla hakijoilla. Marketkaupan hakijat arvioivat työnantajakuvansa keskiarvolla 3,9, kun taas ABC-liikennemyymälöiden sekä matkailu- ja ravintola-alan hakijat arvioivat työnantajakuvan keskiarvolla 3,4. (Kuvio 9.)



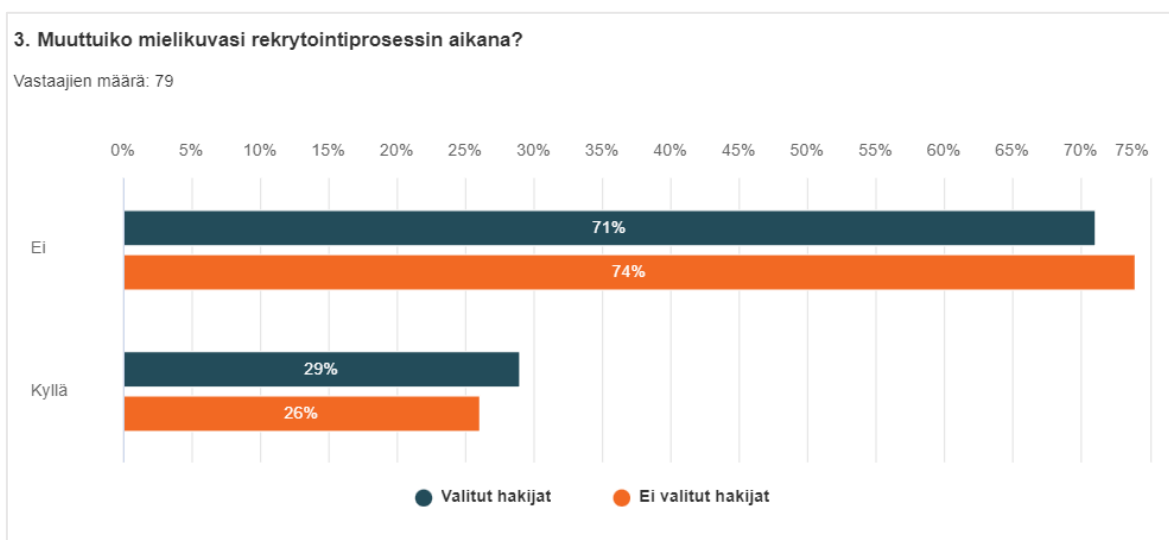
Kuvio 9. Toimialan yhteys työnantajakuvaan

Kyselyssä selvitettiin, onko rekrytointiprosessin kokemukset muuttaneet hakijoiden työnantajakuvaa Hämeenmaasta. Kuviosta 10 voidaan havaita, että suurin osa eli 73 prosenttia vastaajista olivat sitä mieltä, että mielikuva ei muuttunut rekrytointiprosessin aikana. 27 % vastaajista koki, että mielikuva muuttui alkuperäisestä.



Kuvio 10. Työnantajakuvan muutos rekrytointiprosessin aikana

Mielikuvan muutokseen ei juurikaan vaikuttanut valituksi tai hylätyksi tuleminen rekrytointissa. Ainoastaan 2,7 prosentin enemmistö valituista hakijoista koki mielikuvansa muuttuneen rekrytoinnin jälkeen. (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Valituksi tulemisen vaikutukset työnantajakuvan muutokseen

Vastaajat saivat arvioida tämänhetkistä mielikuvaansa Osuuskauppa Hämeenmaasta vastaamalla asteikolla 1–5 neljään työnantajakuvaan koskevaan väittämään. Vastaukset olivat pisteytetty positiivisesti melko yksimielisesti. Vastausten keskiarvoksi muodostui 4,4, eikä hajontaa vastauksissa esiintynyt juurikaan. Heikoimmin vastaajat pisteyttivät Hämeenmaan houkuttelevuuden työnantajana, mutta tämäkin väittämä sai kuitenkin positiivisen pisteytyksen keskiarvolla 4,1. Parhaimmat pisteet koskivat Hämeenmaan tarjoamia henkilöstöetuja sekä vastuullisuutta työnantajana keskiarvolla 4,6. (Kuvio 12.)

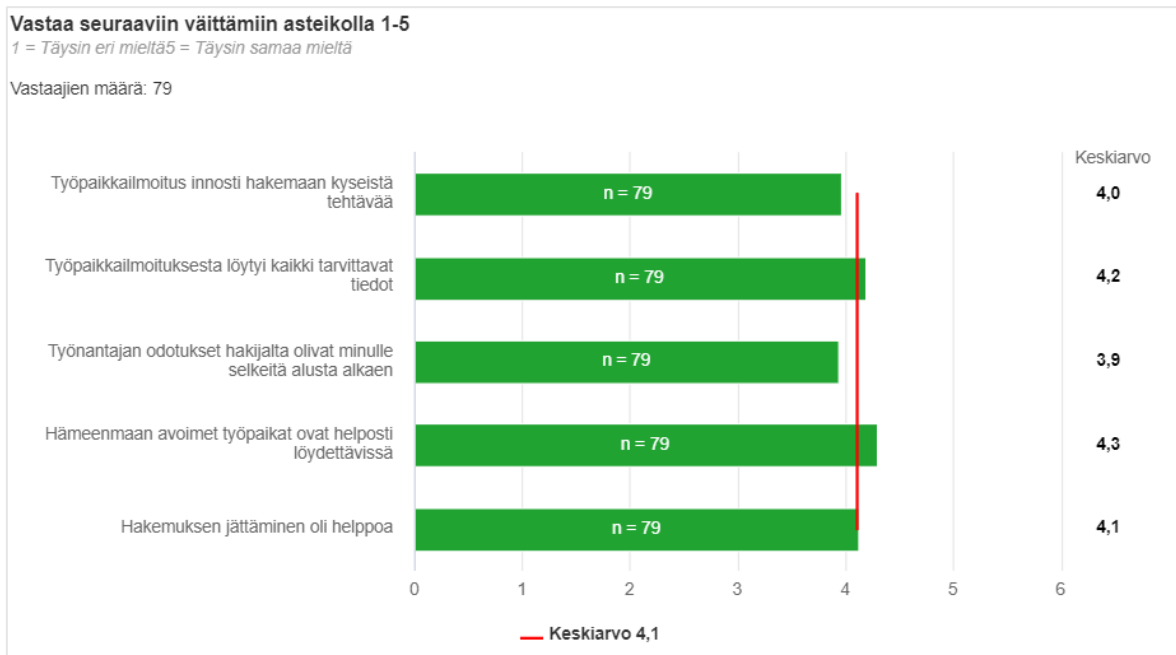


Kuvio 12. Työnantajakuvaan liittyvät väittämät

Työpaikkailmoitus ja hakemuksen jättäminen

Kyselyssä kysyttiin hakijoiden arvioita työpaikkailmoituksen informatiivisuudesta sekä hakemuksen jättämisen helppoudesta. Asteikolla 1–5 tämän aihealueen väittämiin syntyi keskiarvo 4,1. Työpaikkailmoitusta ja hakemista koskevat kysymykset pisteytettiin siis pääosin positiiviseksi kokemukseksi. (Kuvio 13.)

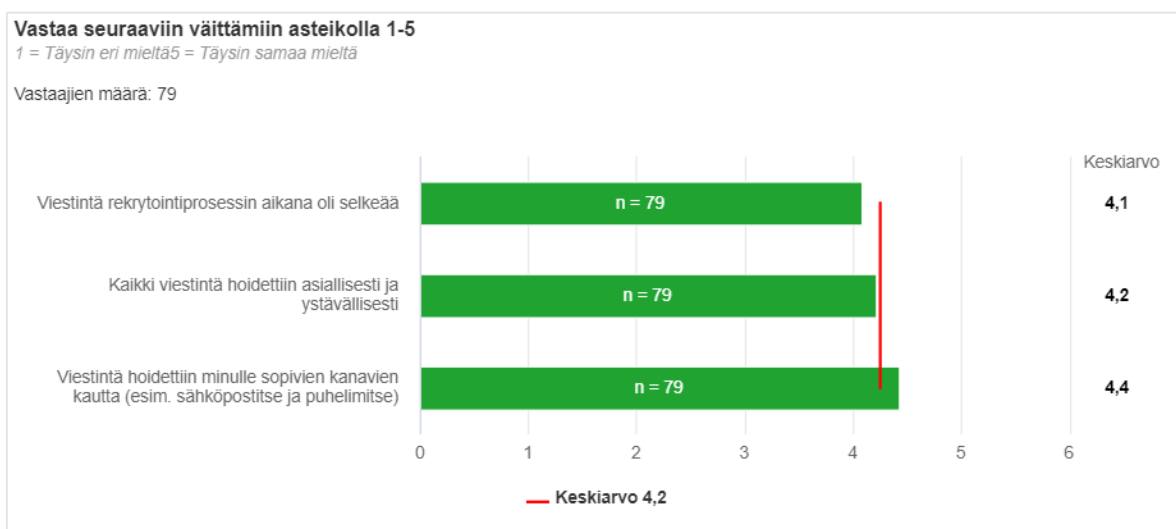
Positiivisen pisteytyksen joukosta erottuu hieman alhaisemmalla keskiarvolla työnantajan odotusten selkeys sekä työpaikkailmoituksen innostavuus. Parhaiten vastaajat pisteyttivät avointen työpaikkojen löydettävyyden. Tämän aihealueen vastaukset pisteytettiin hyvin taiseisesti, eikä hajontaa ollut juurikaan havaittavissa.



Kuvio 13. Työpaikkailmoitukseen ja hakemiseen liittyvät väittämät

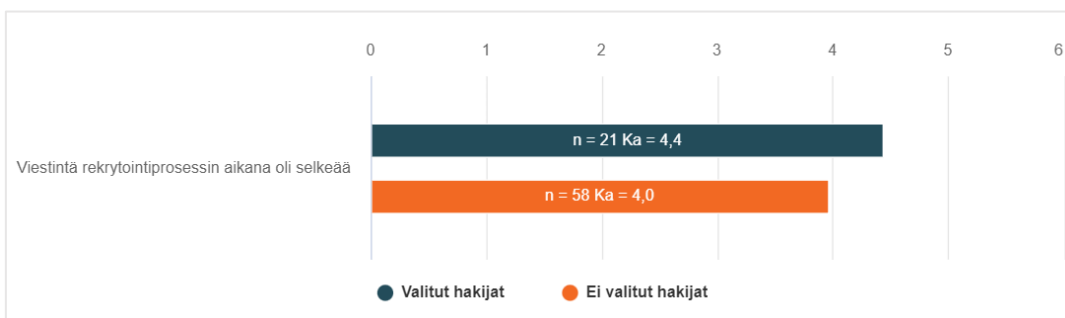
Viestintä ja rekrytointiprosessin eteneminen

Vastaajat arvioivat myös viestintää ja rekrytointiprosessin etenemistä vastaamalla väittämiin asteikolla 1–5. Viestintää koskevista vastauksista muodostui keskiarvoksi 4,2. Parhaiten vastaajat arvioivat viestintään käytettävien kanavien sopivuutta ja hyvin pienellä erolla heikoimmat pisteet vastattiin viestinnän selkeyteen. (Kuvio 14.)



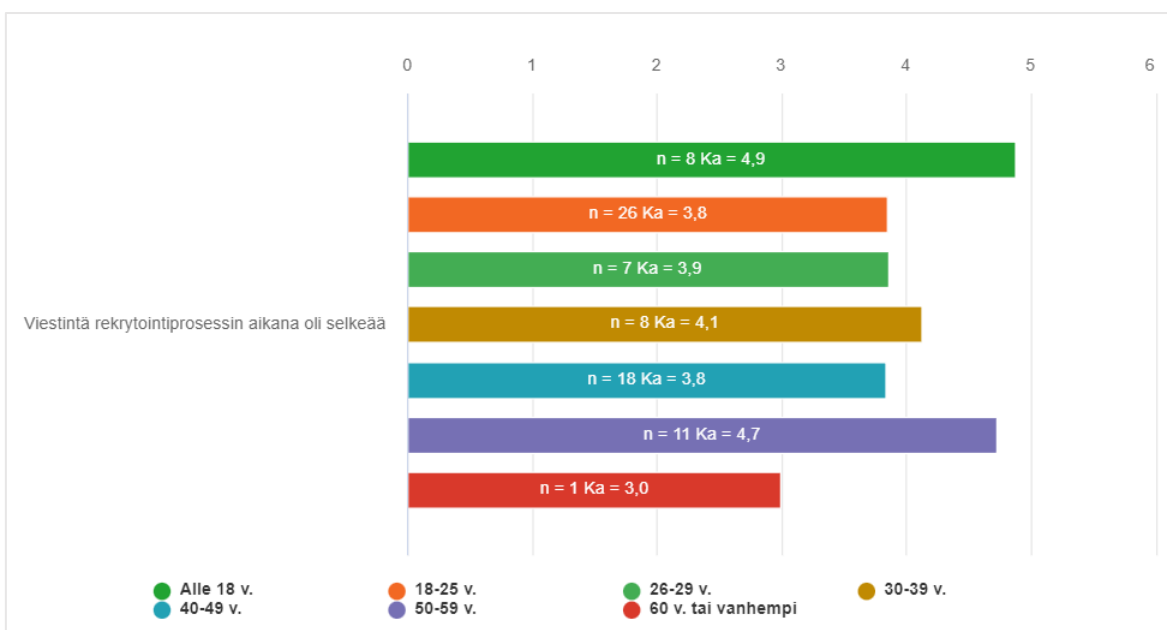
Kuvio 14. Viestintään liittyvät väittämät

Viestintään koskeviin väittämiin vastattiin pääosin yksimielisesti ja selkeä enemmistö vastauksista sijoittui asteikon positiiviseen päähän pisteiden 4 ja 5 välille. Viestinnän selkeyttä kuvaavassa väittämässä oli kuitenkin selkeästi enemmän hajontaa vastauksien välillä. Hajontaa tarkemmin tutkiessa oli havaittavissa, että valituksi tulleet hakijat kokivat viestinnän selkeämpänä kuin hylätyt hakijat (Kuvio 15.)



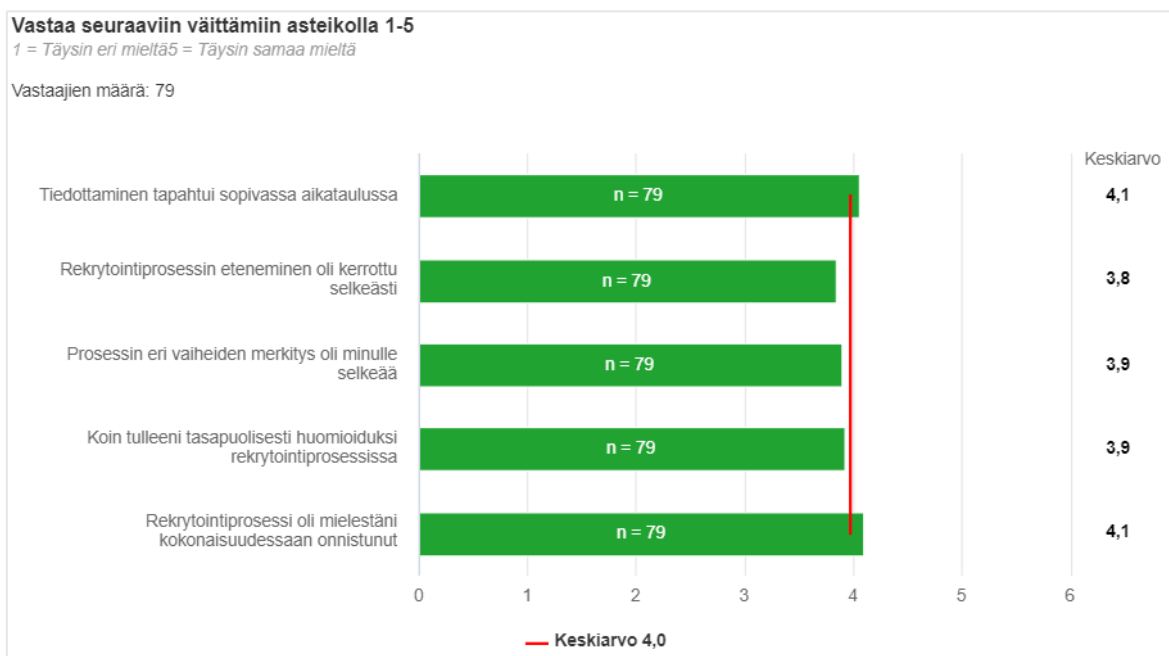
Kuvio 15. Valintapäätösten vaikutus viestinnän selkeyden kokemukseen

Myös iällä oli havaittavissa vaikutuksia hakijoiden kokemuksiin viestinnän selkeydestä. Kaikista nuorin ikäryhmä, alle 18-vuotiaat pisteyttivät väittämän selkeästi parhaiten. Lähes yhtä korkeat pisteet arvioivat myös toiseksi vanhin ikäryhmä, 50–59-vuotiaat. Muut ikäryhmät arvioivat viestinnän selkeyden melko yksimielisesti. (Kuvio 16.)



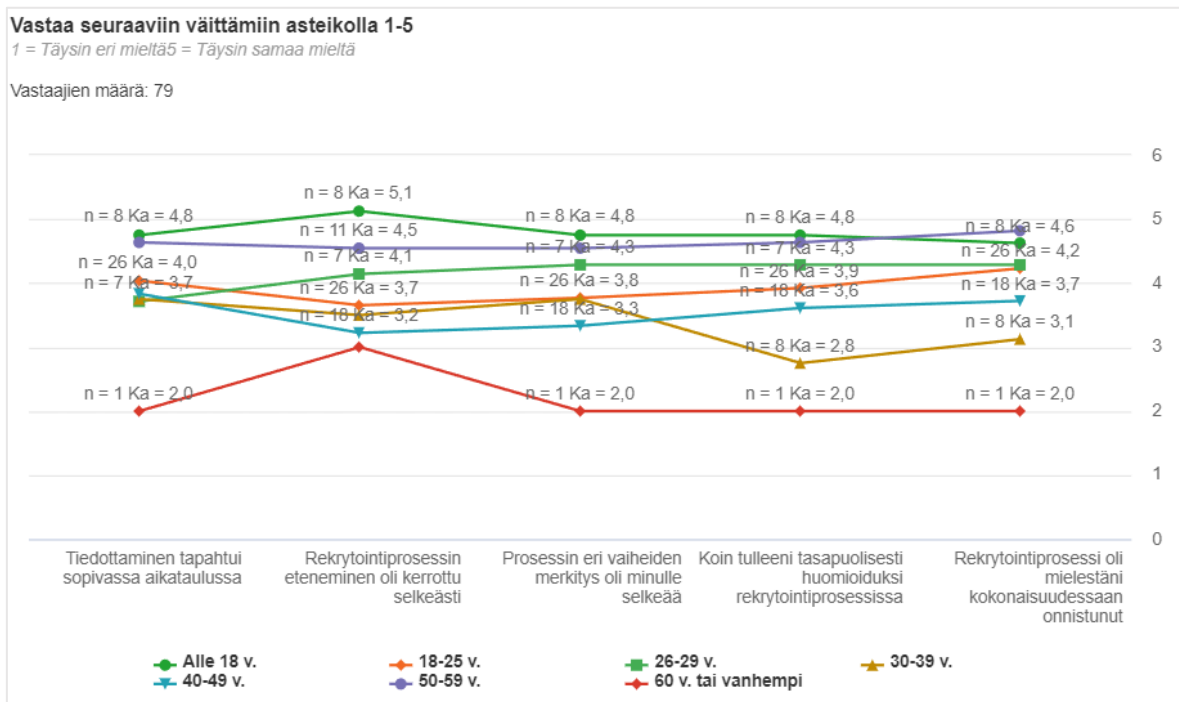
Kuvio 16. Iän vaikutus viestinnän selkeyden kokemukseen

Rekrytointiprosessin etenemiseen liittyvien väittämien keskiarvoksi muodostui 4,0. Heikoimmat pisteet arvioitiin prosessin selkeyteen keskiarvolla 3,8 ja parhaimmat pisteet arvioitiin rekrytointiprosessin kokonaisuuden onnistumiseen keskiarvolla 4,1. (Kuvio 17.)



Kuvio 17. Rekrytointiprosessin etenemiseen liittyvät väittämät

Vaikka rekrytointiprosessin etenemiseen liittyvissä vastauksissa pisteiden keskiarvot ovat väittämien välillä hyvin tasaiset, tässä kategoriassa oli vastausten välillä kaikista eniten hajontaa. Kuten viestinnän selkeyden arvioinnissa, myös rekrytoinnin etenemiseen liittyvissä kysymyksissä alle 18-vuotiaat ja 50–59-vuotiaat arvioivat prosessin etenemisen kaikista parhaiten. (Kuvio 18.)



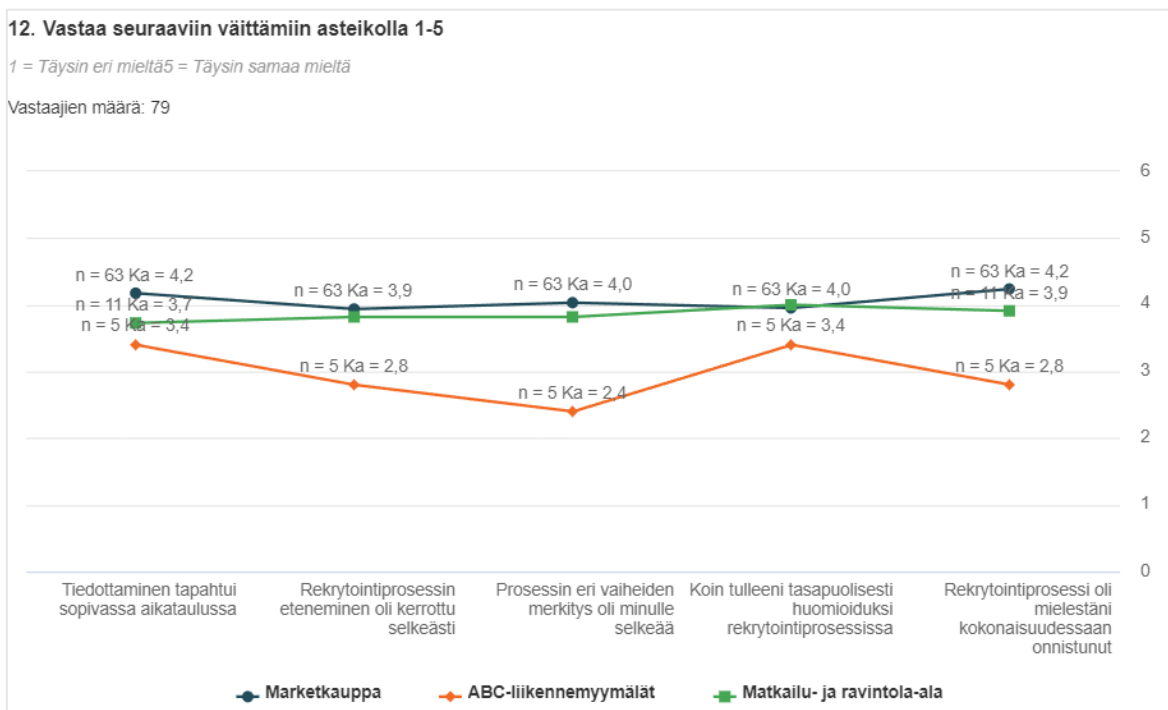
Kuvio 18. Eri ikäryhmien pisteytykset rekrytointiprosessin etenemiseen liittyviin väittämiin

Ikäryhmien vastauksia vertaillen on huomattavissa, että 30–39-vuotiaat arvioivat tasaapuolisuuden rekrytinnissa heikommin kuin muut ikäryhmät. Vaikka kyseinen ikäluokka arvioi muut väittämät positiivisemmin, rekrytointiprosessin onnistuminen kokonaisuudessaan arvioitiin muita ikäluokkia heikommin. Koko kategorian heikoimmin arvioinut ikäryhmä, 60-vuotiaat tai vanhemmat, edustaa ainoastaan yhden vastaajan vastausta.

Toimialan korrelaatio hakijakokemukseen

Jokaisen väittämäkategorian kohdalla oli havaittavissa toimialan vaikutuksia hakijoiden kokemuksiin rekrytointiprosessista. Marketkaupan hakijat olivat johdonmukaisesti arvioineet kaikki väittämät parhaimmilla pisteillä. Matkailu- ja ravintola-alan hakijat pisteyttivät kokemuksensa hieman heikommin kuin marketkaupan hakijat ja ABC-liikennemyymälöihin hakenet vastaajat arvioivat kaikista heikoimmat pisteet. Kuviossa 19 nähdään esimerkkinä

rekrytointiprosessin etenemiseen liittyvien kysymysten vastaukset, josta voidaan havaita ABC-liikennemyymälöihin hakeneiden hakijoiden heikommat pisteytykset.

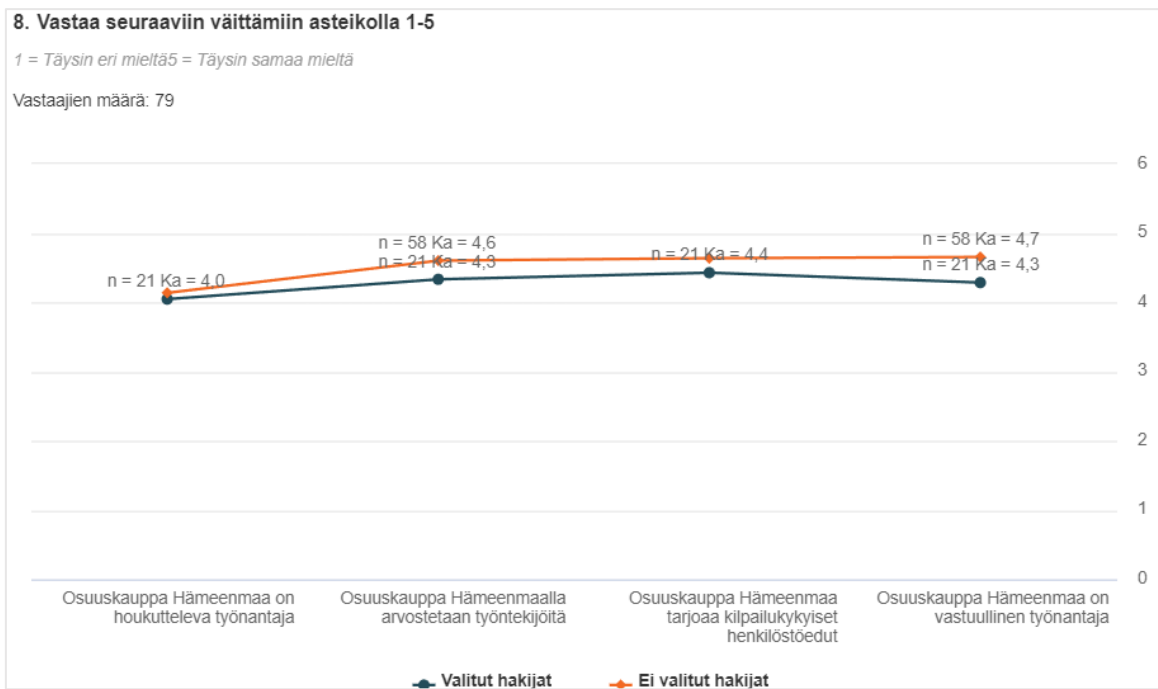


Kuvio 19. Rekrytointiprosessin etenemiseen liittyvät vastaukset toimialoittain

Vastauksia vertaillaessa toimialoittain on kuitenkin huomioitava, että vastaajat jakautuivat selkeänä enemmistönä marketkaupan hakijoihin.

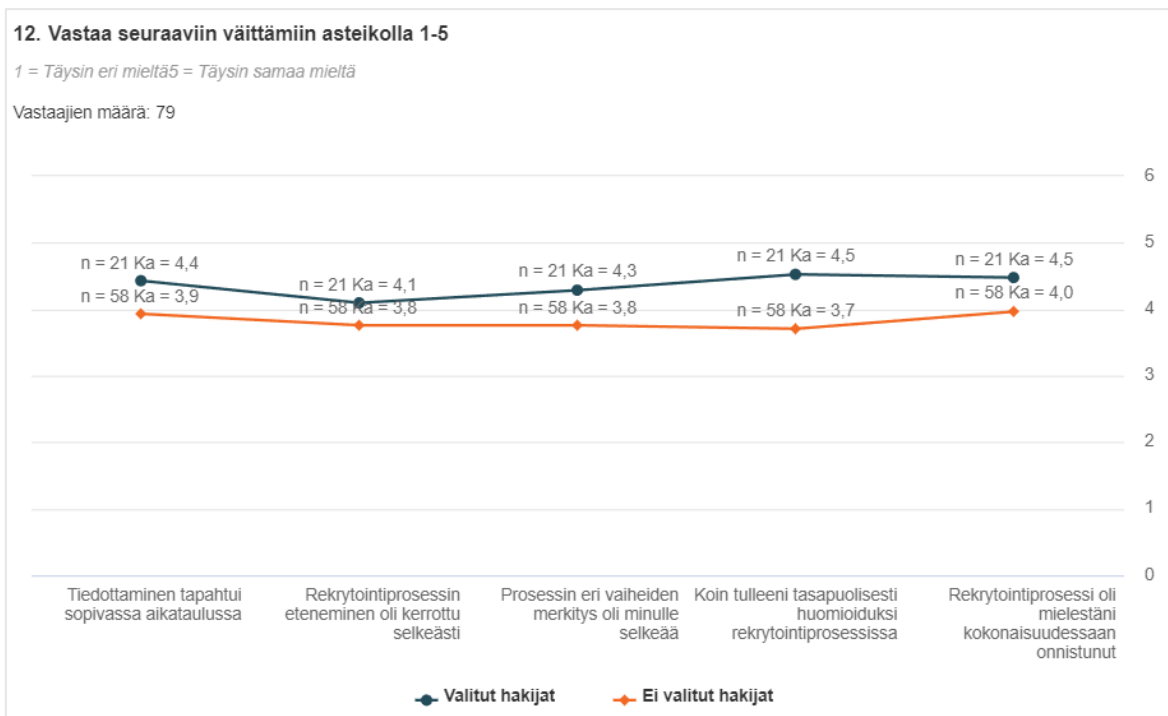
Valituksi tulemisen korrelaatio hakijakokemukseen

Palkattujen ja hylättyjen hakijoiden kokemuksissa oli havaittavissa hienovaraisia eroja. Erot eivät olleet suuria, mutta niistä voidaan päätellä valituksi tulemisen tai hylkäämisen vaikuttavan hieman hakijan kokemukseen rekrytointiprosessista. Työnantajakuvaan liittyvät väittämät arvioitiin hieman positiivisempaan hylättyjen hakijoiden joukossa. (Kuvio 20.)



Kuvio 20. Valintojen vaikutukset työnantajakuvaan liittyviin vastauksiin

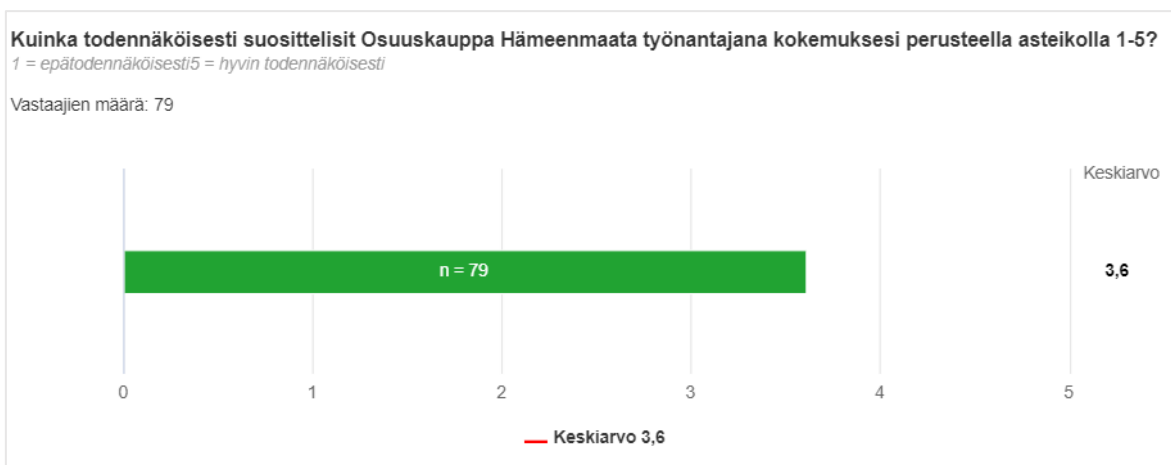
Valituksi tulleet hakijat taas kokivat viestintään, hakemiseen ja prosessin etenemiseen liittyvät väittämät hieman positiivisempina kuin hylätyt hakijat. Kuviossa 21 on nähtävissä esimerkki valittujen hakijoiden paremmasta pisteytyksestä rekrytointiprosessin etenemiseen liittyvissä väittämissä.



Kuvio 21. Valintojen vaikutukset rekrytointiprosessin etenemiseen liittyviin vastauksiin

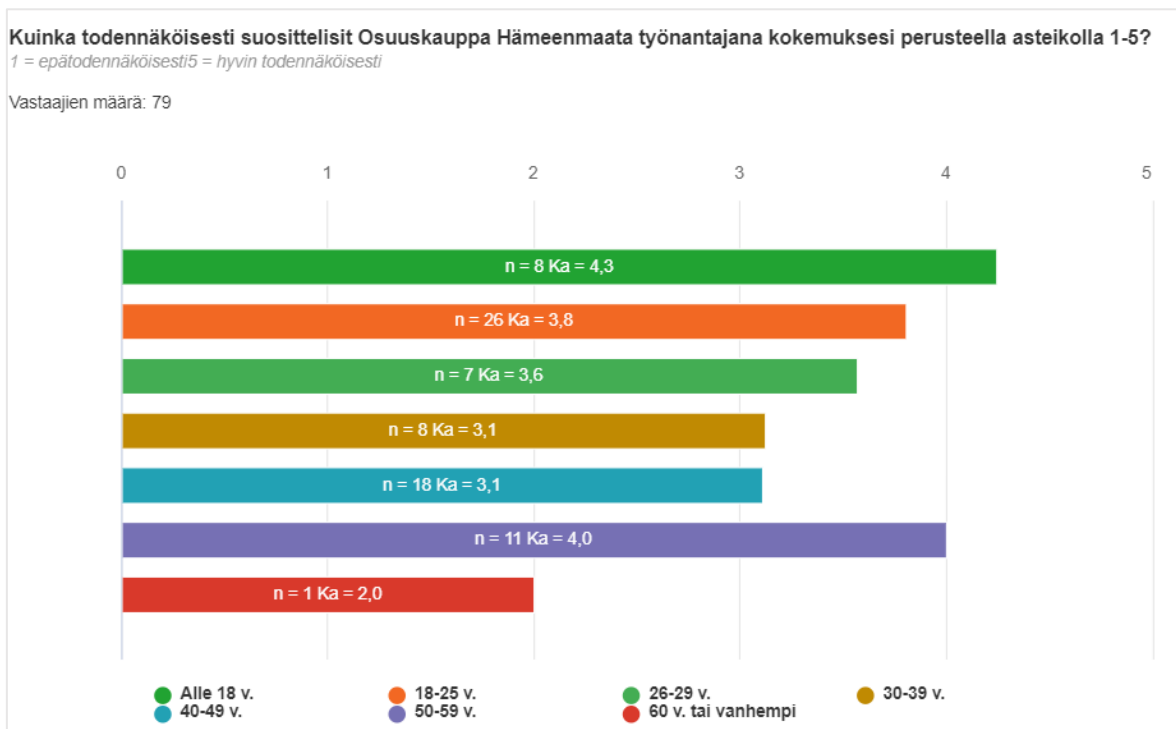
Suosittelen eteenpäin

Kvantitatiivisen tutkimusosuuden lopuksi hakijoilta kysyttiin, kuinka todennäköisesti he suosittelisivat Osuuskauppa Hämeenmaata työnantajana kokemustensa perusteella. Myös tämä kysymys arvioitiin asteikolla 1–5, jolloin keskiarvoksi muodostui 3,6. (Kuvio 22.)



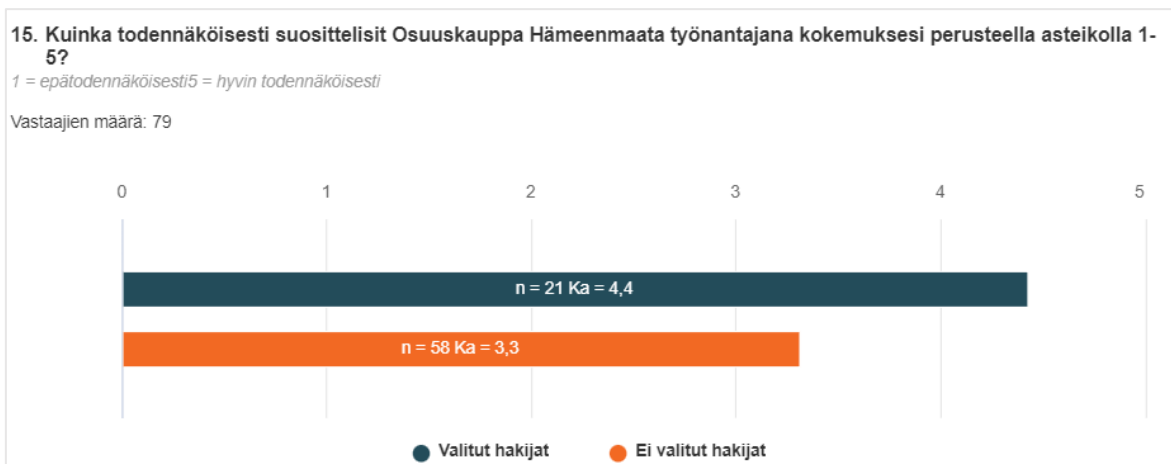
Kuvio 22. Vastaajien arvio eteenpäin suosittelun todennäköisyydestä

Vastauksista ilmeni, että kaikista todennäköisimmin Hämeenmaata suosittelisivat alle 18-vuotiaat sekä 50–59-vuotiaat hakijat eli samat ikäluokat, jotka olivat arvioineet viestinnän ja rekrytointiprosessin kaikista onnistuneimmaksi. (Kuvio 23.)



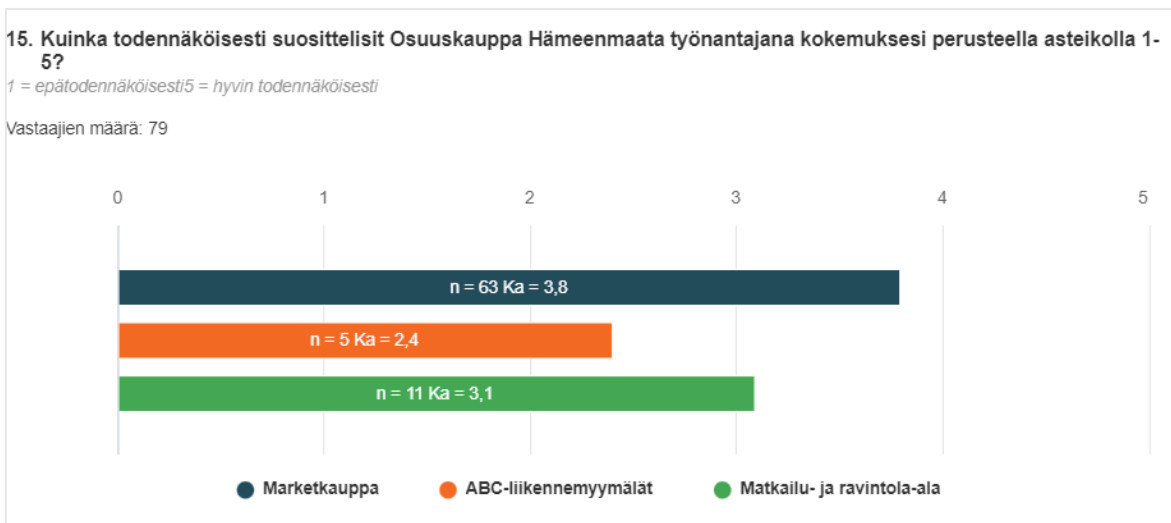
Kuvio 23. Ikäryhmien arviot eteenpäin suosittelun todennäköisyydestä

Rekrytoinneissa valituksi tulleet hakijat arvioivat suosittelevansa Hämeenmaata eteenpäin todennäköisemmin kuin hylätyksi tulleet hakijat. Valitut hakijat arvioivat todennäköisyyden pisteillä 4,4. Hylättyjen hakijoiden pisteiden keskiarvoksi muodostui 3,3. (Kuvio 24.)



Kuvio 24. Valituksi tulemisen vaikutukset eteenpäin suosittelun todennäköisyyteen

Marketkauppaan hakeneet hakijat olivat arvioineet johdonmukaisesti hakijakokemuksensa kaikista parhaiten ja näin ollen myös arvioivat suositteluidensa todennäköisyyden kaikista korkeimmalle keskiarvolla 3,8. Kuten kyselyn aikaisemmissa vastauksissa, myös suosituksen todennäköisyydessä ABC-liikennemyymälöihin hakeneet hakijat arvioivat huonoimmat pisteet keskiarvolla 2,4 ja matkailu- ja ravintola-alan hakijoiden pisteistä muodostui näiden välille keskiarvo 3,1. (Kuvio 25.)



Kuvio 25. Toimialan vaikutukset eteenpäin suosittelun todennäköisyyteen

5.5 Fenomenologisen analyysin tulokset

Kvalitatiivisen tutkimusosuuden fenomenologinen analyysi aloitettiin pohtimalla aiheeseen liittyviä ennakkokäsityksiä ja tiedostamalla ne. Avuksi ennakkokäsitysten tiedostamisessa käytettiin niiden ylös kirjaamista, jotta ne voitaisiin tiedostaa myös analyysin tulevissa vaiheissa tarkemmin. Aiheeseen liittyviä kirjattuja ennakkokäsityksiä olivat mm. tasa-arvoinen rekrytointi, palkkatason vaikuttamattomuus valintoihin, jokaisen hakemuksen käsittely, viestinnän ammattimaisuus sekä haasteet rekrytointien aikatauluissa.

Ennakkokäsitysten tunnistamisen jälkeen tutkimuksen aineistoa käytiin läpi avoimin mielin lukemalla kyselyyn vastanneiden hakijoiden vastauksia useampaan kertaan, jolloin siitä muodostui kokonaiskäsitys.

Noin puolessa välissä aineistoa oli havaittavissa, että se ei enää tuota uutta tietoa. Tässä vaiheessa tutkimuksessa täyttyi saturaatioperiaate. Saarasen-Kauppinen ja Puustisen (2006a) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa tarvitaan ainoastaan sen verran, kuin se on välttämätöntä. Kun aineisto alkaa toistaa itseään, eikä uudet vastaukset tuo enää uutta tietoa, tapahtuu kylläntyminen eli saturaatio.

Kokonaiskäsityksen muodostamisen jälkeen aineistosta eroteltiin keskeisiä, kuvaavia käsitteitä, joiden perusteella kokonaiskuvasta muodostui merkitysyksiköitä. Vastaukset ryhmiteltiin yksityiskohtaiseksi merkitysverkostoksi eli tähän mennessä ilmi tulleet merkitykset nimettiin ja vastaukset ryhmiteltiin niiden alle.

Vastaukset ryhmiteltiin alkuperäisessä muodossaan ja havaittiin, että osa merkitysyksiköistä oli osittain päällekkäisiä toistensa kanssa. Seuraavaksi vastauksista kirjoitettiin niiden ydinsisällöt ylös, jolloin kunkin syntyneen merkitysyksikön olennaisimmat asiat oli kirjoitettu tiivistetysti tutkimukseen sopivalle yleiselle kielelle. Tällöin merkitysyksiköiden päällekkäisyys oli entistä huomattavampaa ja osa niistä yhdistettiin toisiinsa, kuitenkin säilyttäen aikaisemmin muodostettu kokonaiskuva.

Ryhmiteltyjä vastauksia tarkasteltiin ja peilattiin koko aineistosta syntyneeseen kokonaiskuvaan sekä alussa tiedostettuihin ennakkokäsityksiin. Ryhmittelyjä arvioitiin kriittisesti ennakkokäsitykset tiedostaen ja varmistettiin, että ne ovat syntyneet aineiston havainnoinnista, eikä ennakkokäsitykset ole ohjanneet ryhmien muodostamista. Tässä vaiheessa analyysiä aineistosta oli muodostettu yksityiskohtainen merkitysverkosto, josta oli nähtävissä niiden liittyminen toisiinsa sekä niiden yhtäläisyydet ja eroavaisuudet.

Yksityiskohtaisesta merkitysverkostosta muodostettiin kokonaismerkitystä tiiviimmin kuvaavia pääteemoja. Yksityiskohtaisten merkitysten liittyessä toisiinsa oli mahdollista erottaa

aineiston pääasialliset merkitykset. Tässä kohtaa analyysiä pääteemoiksi vaikutti muodostuvan kuusi eri pääteemaa, jotka vielä syvemmän tarkastelun jälkeen tiivistyivät neljään pääteemaan. Näiden neljän pääteeman lisäksi aineistosta syntyi kymmenen niihin liittyvää alateemaa.

Pääteemoina ovat:

1. Syyt hakeutua Hämeenmaalle töihin
2. Kokemukset rekrytoinnin etenemisestä
3. Valintojen oikeudenmukaisuus
4. Haastattelukokemukset (Kuvio 26).



Kuvio 26. Fenomenologisen analyysin kautta syntyneet aineiston teemat

Syyt hakeutua Hämeenmaalle töihin

Aineistosta nousi esille syitä, miksi vastaajat olivat hakeneet Hämeenmaalle töihin. Nämä syyt voidaan jakaa kolmeen alateemaan, joita ovat positiivinen työnantajakuva, henkilökohtaiset syyt sekä mielenkiintoinen työnkuva.

Vastauksista ilmenee selvästi, että monet työnhakijat kokevat Hämeenmaan houkuttelevana työnantajana positiivisen työnantajakuvan vuoksi. Vastaajat olivat sitä mieltä, että positiivinen työnantajakuva on muodostunut tyytyväiseltä vaikuttavista työntekijöistä, yrityksen

vakaudesta ja vastuullisuudesta, urapolkumahdollisuuksista, hyvästä asiakaspalvelusta, työhyvinvointiin panostamisesta sekä koko S-ryhmän positiivisesta maineesta.

Osa vastaajista kertoi muodostaneensa positiiviset mielikuvansa Hämeenmaalla työskennelleiden ihmisten kertomuksiin, heidän omiin kokemuksiinsa työskennellessään Hämeenmaalla tai heidän kokemuksiinsa ja havaintoihinsa asioidessaan Hämeenmaan toimipaikoissa.

Olen ollut lyhyen ajan töissä kyseisessä yrityksessä ja kaikki toimi hyvin.

Olen kuullut työnantajasta vain hyvää, vakaa ja turvallinen työpaikka ja huolehtii työntekijöistään.

Mukava asiakaspalvelu toimitiloissa ja tuttujen ihmisten positiiviset kokemukset.

Olen kuullut pelkkää hyvää s-ryhmästä työnantajana niin tässä kaupungissa eli Lahdessa kuin entisessä kotikaupungissani Joensuussa.

Vastauksista ilmeni myös, että osa hakijoista koki Hämeenmaan työnantajakuvan muuttuneen positiivisemmaksi rekrytointiprosessin jälkeen. Nämä vastaajat kokivat Hämeenmaan rekrytoivat esihenkilöt ammattitaitoisena ja rekrytointiprosessia kuvailtiin onnistuneena ja ihmisläheisenä. Vastauksissa nousi esille positiivisena asiana myös kokemattomammalle hakijalle mahdollisuuden antaminen.

Rekrytointiprosessi oli mielestäni sujuva ja eteni sopivan joutuisassa aikataulussa tehokkaan eleettömästi, mutta silti ihmisläheisesti.

Rekrytointi meni kaikinpuolin hienosti ja olin yllätynyt että kassa kokemusta ei vaadittu vaan asenne ja asiakaspalvelu oli nostettu korkeallamme. Oli kiva huomata että ei tarvinnut osata vielä kaikkea vaan töihin pääsi kouluttautumaan hyvässä hengessä.

Prisma Riihimäen johtajalle iso plussa kokemuksesta

Aineiston perusteella työnhakijat kokevat Hämeenmaan työtarjonnan mielenkiintoisena. Vastauksissa toistui hakijoiden mielikuva mielenkiintoisesta työstä, työn sopivasta haasteellisuudesta sekä haaveilu työllistymisestä tiettyyn toimipaikkaan.

Aina haaveillut työskenteleväni tarjoilijana Hämeenmaan jossain ravintolassa tai kahvilassa. Nyt oli lempiravintolaani täällä Lahessa tarjoilijan paikka...

Mielenkiintoinen ja haastava työ

Omiin toiveisiin sopiva tehtävä oli avoinna.

Monet kyselyyn vastanneet hakijat kertoivat hakeneensa Hämeenmaalle töihin henkilökohtaisista syistä. Näihin syihin lukeutuu työttömyys, työvoimatoimiston velvoitteet, elämäntilanteen muutokset, työmatkan lyhentyminen sekä lisätulojen tarve.

Mulla on paljon vapaa aikaa koulun jälkeen ja haluaisin käyttää sitä aikaa hyödyksi itelleni tienaamalla vähä rahaa ja autan samalla mun isää tavaroiden hankkimises

Elämän tilanne ja muutto uudelle paikkakunnalle.

Te-toimisto velvoitti.

Oli tarjolla elämäntilanteeseen sopiva työtehtävä sopivilla viikkotunneilla

Rekrytointiprosessin eteneminen

Rekrytointiprosessin eteneminen, hakemuksen lähettäminen, prosessin selkeys, viestintä ja aikataulu nousivat aineistossa usein esille. Näistä vastauksista rekrytointiprosessin etenemisen pääteemaan muodostui alateemoiksi viestinnän onnistuminen, aikataulu ja hakemisen monimutkaisuus.

Osa vastaajista koki, että heidän mielikuvansa Hämeenmaasta työnantajana oli muuttunut negatiivisemmaksi heidän kokemansa rekrytointiprosessin vuoksi. Suurimmat negatiivisempaan mielikuvaan vaikuttaneet tekijät olivat viestintä ja aikataulu.

Näissä vastauksissa korostui hakijoiden kokemus epätietoisuuteen jäämisestä työntekijävalinnoista ja prosessin etenemisestä. Moni hakijoista kertoi jääneensä kokonaan vaille tietoa rekrytoinnin päättymisestä ja valinnoista. Osa vastaajista koki, että viestintä ei ollut täysin rehellistä ja osan mielestä viestinnän tulisi olla avoimempaa sen suhteen, millä perusteilla valinnat oli tehty. Myös viestinnän aikataulussa koettiin olevan haasteita sekä osa vastaajista koki prosessin kokonaisuudessaan venyneen liian pitkäksi.

En usko että hakemustani koskaan edes käsiteltiin. Sain sähköpostia missä minua kiiteltiin videovastauksesta hakemaani tehtävää kohtaan. Mutta valitettavasti en kuulemma kuitenkaan päässyt rekrytointiprosessissa eteenpäin. todellisuudessa en kuitenkaan koskaan päässyt edes antamaan minkään sortin videohaastattelua. Tähän valheelliseen sähköposti vastaukseen olin todella pettynyt.

En ole saanut mitään vastausta rekrytointiprosessiini.

Lähetin hakemuksen rekry sivujen kautta 3.9.2021. Seuraava sähköposti Hämeenmaalta asiaan liittyen (tieto etten tullut valituksi haastatteluun) saapui 5.10.2021. Te toimisto oli jo tätä ennen vaatinut minulta tietoa valinnasta tehtävään. Eli ehkä hieman pitkäksi venyi tuo hakijalle tiedottaminen?

Olisi kiva tietää paljonko oli hakijoita, moniko kutsuttiin haastatteluun ja millä perusteella voittaja valikoitui.

Osa vastaajista olisi kaivannut lisätietoa jo työpaikkailmoituksen lukemisesta alkaen. Vastauksista kävi ilmi, että osa vastaajista koki työpaikkailmoituksesta puuttuneen joitain olennaisia tietoja tai rekrytointiprosessin aikainen viestintä ei ollut vastaajien mielestä tarpeeksi informatiivista.

Työpaikkailmoituksessa oli haku auki työntekijälle Idänpäähään, mutta jälkeen päin sain tietää että samassa haussa on useita kohteita minne hakijat valitaan esimerkiksi äkillisten ryhmä. Oikeista hakukohteista olisi siis voinut informoida enemmän :)

Työtehtävät selvisivät vasta haastattelussa ja ne olivat ihan eri kuin ilmoituksessa kuvatut.

Ei rekrytointiprosessin etenemisestä ollut muuta tietoa kuin mihin päivämäärään mennessä hakemus pitää jättää ja milloin työ alkaa.

Osassa vastauksista kävi kuitenkin ilmi myös viestinnässä onnistuminen. Toisin kuin epä-tietoisuuteen jääneet hakijat, nämä vastaajat kokivat viestinnän toimineen sopivassa aika-tilassa, sopivan kanavan kautta ja selkeästi.

Oli kiva kun minulle soitettiin valinnan päätteeksi.

Vaikka en tullut valituksi, päätöksestä ilmoitettiin. Näin ei aina tehdä kaikissa yrityksissä. Ja kysyessä, miksi en tullut valituksi, sain siihen hyvän vastauksen.

Kiitos selkeästä yhteydenotosta.

Aineistossa toistui joitain kertoja vastaajien mielipiteet hakemisen monimutkaisuudesta. hakemuksen lähettäminen koettiin haasteellisena järjestelmän monivaiheisuuden vuoksi. Vastauksista ilmeni myös, että jokaiseen työtehtävään erikseen hakeminen koettiin hankalana ja kokemus olisi positiivisempi, mikäli useampaan tehtävään pystyisi hakemaan kerralla.

Haetaan jatkuvasti työntekijöitä vaikka edelliseen paikkaan oli jo paljon hakijoita eikä niistä jo voisi valita myös eikä miljoonaa hakemusta lähetetä

Hakua hämeenmaan sivuilta voisi yksinkertaistaa, nyt haku on monen näppäilyyn takana ennen kun pääsee edes selaamaan

Valintojen oikeudenmukaisuus

Viestinnän lisäksi toinen merkittävä syy työnantajakuvan negatiiviseen muutokseen oli hakijoiden kokemus epäoikeudenmukaisista valinnoista. Epäoikeudenmukaisuutta kuvaavat vastaukset korostivat hakijoiden kokemuksia siitä, että heidän ikänsä olisi vaikuttanut valintoihin eikä heidän pätevyyttään olisi arvostettu. Alateemoiksi valintojen oikeudenmukaisuuteen muodostuivat iän vaikutus valintoihin sekä pätevyys työtehtävään.

Monet vastaajat olivat sitä mieltä, että Hämeenmaan rekrytoinnissa suosittaisiin nuoria ja kokemattomampia hakijoita palkkakustannusten vuoksi, eikä vanhemmilla hakijoilla olisi ollut tästä syystä tasa-arvoisia mahdollisuuksia tulla valituksi. Vastausten mukaan nämä hakijat ovat kokeneet olleensa hyvin päteviä hakemaansa työhön työkokemuksensa ja koulutuksensa perusteella ja he kokivat heidän hylkäämisensä epäoikeudenmukaisena. Myös näistä vastauksista voidaan tulkita hakijoiden kokeneen epätietoisuutta valintojen perusteista ja sen vaikuttaneen hakijoiden kokemuksiin valintaprosessin oikeudenmukaisuudesta.

Eipä korulauseista huolimatta käynyt heti mielessä, että 45 on jo hasbeen kaupan hommiin. 18v jolla ainoa kokemus ihmisten kanssa olemisesta on hevostalleilta on arvokkaampaa kuin 15 vuotta asiakaspalvelussa.

Lisäksi koin olevani erilaisessa asemassa muihin nähden, kun työkokemusta ja ammattitutkintoa ko alalle on, mutta en jostain syystä päässyt haastatteluihin?

Liukuhinnahommaahan tällaiset prosessit ovat. Kaikki jälkeen päin tulevat kyselyt mukahenkilökohtaisella otteella lähinnä alleviivaavat tätä massaefektiä. Todellista ja valmista osaamista ei näytetä arvostavan, syitä voi lähinnä arvilla, mutta kertoimien ollessa aika suuria se 1,5€ tuntipalkassa alkaa olemaan aika iso ero kokonaisuudessa. Viis siitä, että työn tehokkuus on ekassa duunissaan olevalla murto-osa valmiin ja kokeneen konkarin työpanokseen verrattuna.

Haastattelukokemukset

Haastatteluvaiheeseen edenneiden vastaajien mielipiteet edustivat pääasiassa sitä, että haastattelutilanne oli hakijoille positiivinen kokemus. Erityisesti yksilöhaastattelussa käyneet hakijat nostivat esille positiivisia asioita. Video- ja ryhmähaastattelusta vastauksista ilmeni joitain negatiivisia kokemuksia. Näistä muodostui haastattelukokemusten alateemoiksi yksilöhaastattelun kokemukset sekä ryhmä- tai videohaastattelun kokemukset.

Positiivisissa kokemuksissa aineistosta tuli esille haastattelijoiden ystävällisyys ja ammattitaitoisuus. Hakijat olivat tyytyväisiä haastattelijoiden rentoon olemukseen ja heidän rauhoittavaan suhtautumiseensa jännittävää hakijaa kohtaan. Vastauksista ilmeni myös hakijoiden tyytyväisyys haastattelujen sisältöön. Vaikka suurin osa positiivisen kokemuksen vastauksista käsitteli yksilöhaastatteluja, myös ryhmähaastattelu nostettiin esille positiivisena kokemuksena osassa vastauksista.

Yksilöhaastattelu meni hienosti. Molemmat osapuolet huomioitiin tasapuolisesti. Henkilökunta oli todella mukava ja otti huomioon myös omat toiveeni. Työn tavoitteet saottiin suoraan ja se mitä minulta odotetaan.

Olin yksilöhaastattelussa ja kokemukseni siitä oli positiivinen, vaikka tilanne oli tietenkin jännittävä näin hakijan näkökulmasta. Haastattelijat olivat leppoisia ja asiansa osaavia. Keskustelu pohjainen ryhmä haastattelu oli mukava ja lievitti jännitystä

Yksilöhaastattelu oli mukava. Kävimme läpi ja kartoitimme kaiken osaamiseni ja katsoimme miten niitä voidaan hyödyntää yksikössä. Myös mielipiteitäni kuunneltiin, että mitä itse haluaisin tehdä kaupassa töissä. Kokemus oli kiva ja hyvä sekä seuraavana päivänä tulikin soitto että tervetuloa töihin.

Negatiivisia kokemuksia haastattelutilanteista ilmeni huomattavasti vähemmän kuin positiivisia. Näistä vastauksista ilmeni tyytymättömyyttä Hämeenmaan tapoihin toteuttaa ryhmähaastatteluja sekä videohaastattelun käyttämistä yksilöhaastattelun sijasta. Vastauksista tuli kuitenkin esille myös kritisointia kasvotusten järjestetystä haastattelusta koronapandemian vuoksi.

Ryhmähaastattelusta. Vähän keinoa moderointia, olisi voinut johtaa muutenkin kuin heittämillä kysymyksen ja sitten jäädä odottamaan vaivautunutta keskustelun aloitusta.

Video haastattelu oli ihan huono. Kasvotusten sen pitää olla

Haastattelu oli paikan päällä, ei fiksua korona-aikana. Haastattelija ei tuntunut olevan hirveän pätevä rekrytoinnissa.

6 Johtopäätökset

6.1 Tulosten pohdinta

Tutkimustulosten perusteella Osuuskauppa Hämeenmaan yleinen työnantajakuva on hakijoiden mielestä positiivinen. Kokonaisuudessaan hakijat toivat esille paljon positiivisia asioita, kiittivät ammattitaitoisesta työstä ja pisteyttivät kvantitatiivisia kysymyksiä pääasiassa positiivisesti. Tutkimustuloksissa tuli kuitenkin ilmi myös kehityskohteita.

Suurin osa hakijoista koki, että heidän työnantajakuvansa Hämeenmaasta ei muuttunut negatiivisemmaksi rekrytointiprosessin jälkeen. Tästä voidaan päätellä, että Hämeenmaalla on tehty jo aikaisemmin oikeita asioita hakijaystävällisyyden eteen. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella yrityksessä voidaan jatkaa hakijakokemuksen ja työnantajakuvan kehittämistä keskittymällä tutkimuksen osoittamiin kompastuskiviin.

Kvantitatiivisen tutkimusosuuden perusteella on pääteltävissä, että marketkaupan toimialalla rekrytoinnit sujuvat hakijaystävällisemmin kuin ABC-liikennemyymälöiden tai hotellien ja ravintoloiden rekrytoinnit. Sekä kvantitatiivisessa että kvalitatiivisessa tutkimusosuudessa toistui hakijoiden kokemus epätietoisuuteen jäämisestä viestinnän laadun tai aikataulun vuoksi. Työpaikkailmoituksista lähtien osa hakijoista koki jääneensä vaille kaipaamiin tietoihin. Tuloksista voidaan päätellä, että työpaikkailmoitukset eivät ole olleet tarpeeksi informatiivisia ja innostavia.

Kvantitatiivisessa osuudessa viestinnän väittämät pisteytettiin keskiarvallisesti asteikon positiiviseen päähän. Näissä väittämässä kuitenkin havaittiin, että valitut hakijat olivat tyytyväisempiä viestintään kuin hakijat, jotka eivät tulleet valituksi. Tästä voidaan päätellä, että rekrytoinneissa hylättyjen hakijoiden viestintään tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Kvantitatiivisessa osuudessa oli myös huomattavissa viestinnän ja rekrytointiprosessin etenemisen haasteet vastauksia verrattaessa muihin kysymyskategorioihin.

Viestinnän ja aikataulun haasteet ilmenivät kvalitatiivisessa tutkimusosuudessa enemmän kuin kvantitatiivisten kysymysten kohdalla. Hämeenmaalla jokaiseen rekrytointiin kuuluu valitsematta jääneiden hakijoiden viestiminen rekrytointiprosessin lopuksi. Sitä huolimatta osa hakijoista kertoi jääneensä kokonaan vaille tietoa rekrytoinnin päättymisestä ja valinnoista. Myös aikataullisia haasteita oli havaittavissa joidenkin vastausten kertoessa tiedottamisessa olleen pitkiäkin taukoja sekä rekrytointiprosessin venyneen kokonaisuudessaan liian pitkäksi. Viestiä vaille jääminen ei ole vastausten perusteella ollut käytetyistä kanavista kiinni, sillä aineistosta ilmeni, että hakijat olivat tyytyväisiä käytettyihin viestintäkanaviin.

Hämeenmaalla on paljon eri-ikäisiä hakijoita, joten rekrytointiprosessi voi olla haasteellista luoda kaikille ikäryhmille sopivaksi. Kaikista nuorin ikäryhmä, alle 18-vuotiaat pisteyttivät rekrytointiprosessin kokonaisuudessaan parhaiten. Nuorimmilla hakijoilla ei välttämättä ole vielä paljon kokemusta työhausta, mutta tämän ikäryhmän mielikuvilla on kuitenkin paljon merkitystä heidän ollessaan suuri kohderyhmä Hämeenmaan potentiaalisina työnhakijoina. Kvalitatiivisessa tutkimusosuudessa oli selkeästi havaittavissa vanhempien ikäryhmien tyytymättömyys tasapuolisuuteen rekrytoinnissa ja myös kvantitatiivinen osuus tuki tätä näkökulmaa 30–39-vuotiaiden sekä yhden 60-vuotiaan tai vanhemman vastaajan pisteytyksillä.

Kvantitatiivisesta osuudesta oli kuitenkin havaittavissa, että 50–59-vuotiaat olivat nuorimman ikäryhmän kannalla mielipiteissään rekrytoinnin onnistumisesta. 60-vuotiaan tai vanhempien ikäryhmässä oli vain yksi vastaaja, joten tämän ikäryhmän vastauksia ei voida täysin verrata muihin ikäryhmiin. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusosuuden vastauksia tarkastellessa rinnakkain, voidaan päätellä että 30–39-vuotiaat hakijat kokevat valintaperusteet epäoikeudenmukaisempina kuin muut ikäryhmät.

Kvalitatiivisessa osuudessa ilmeni joitain vastauksia hakemisen monimutkaisuudesta. Kvantitatiivisessa osuudessa kuitenkin hakemuksen jättämisen helppous pisteytettiin hyvin. Voidaan siis päätellä, että hakemisen monimutkaisuus ei ole kaikista tärkein kehittämiskohde, mutta hakijaystävällisemmällä hakemisprosessilla voidaan kuitenkin muokata joidenkin hakijoiden kokemusta positiivisemmaksi.

Tuloksista voidaan päätellä, että olennaisimpina kehityskohteina hakijat kokevat viestinnän työpaikkailmoituksista hakijaviestintään, aikataulun sekä oikeudenmukaisuuden valinnoissa. Suurin osa vastaajista eivät tulleet valituksi hakemaansa tehtävään, joten näitä kehityskohteita voidaan pitää olennaisina erityisesti niille hakijoille, jotka hylätään rekrytoinneissa. Tätä päätelmää tukee myös vastausten suodattaminen valittujen ja hylättyjen hakijoiden kesken, jolloin on havaittavissa, että nämä tekijät koettiin negatiivisempina hylättyjen hakijoiden joukossa.

Kokemukset valintojen epäoikeudenmukaisuudesta voidaan päätellä liittyvän myös viestintään hakijoiden jäädessä epätietoisuuteen valintaperusteista. Tällöin hakijat tekevät mahdollisesti itse päätelmiä hylkäämisen syistä ja kokevat rekrytoinnin epäoikeudenmukaisempina päätellessään esimerkiksi oman ikänsä vaikuttaneen valintoihin.

Tutkimuksessa ilmeni, että parhaiten Hämeenmaalla on onnistuttu houkuttelemaan hakijoita yrityksen vakaudella, vastuullisuudella, työilmapiirillä ja mielenkiintoisilla työnkuvilla. Hakijoiden kokemusten perusteella rekrytointiprosessissa Hämeenmaalla onnistutaan erityisen hyvin haastattelutilanteissa, jotka hoidetaan ammattitaidolla hakijoita kuunnellen ja jännittävätkin hakijat yksilöllisesti huomioon ottaen.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli: kuinka onnistuneena ulkoiset hakijat kokevat Osuuskauppa Hämeenmaan rekrytointiprosessin? Tutkimuksesta voidaan päätellä, että hakijat kokevat rekrytointiprosessin pääosin onnistuneena. Rekrytointiprosessi koettaisiin mahdollisesti entistä onnistuneempana, mikäli prosessia kehitettäisiin hakijaystävällisemmäksi viestinnän ja aikataulun hallinnan kautta.

Päätutkimuskysymyksen tukena tässä opinnäytetyössä oli kolme alakysymystä:

- Millainen työnantajakuva hakijoilla on Osuuskauppa Hämeenmaasta?
- Kuinka tyytyväisiä hakijat ovat viestinnän aikatauluun ja laatuun?
- Onko hakijoiden toimialalla tai iällä vaikutusta heidän kokemuksiinsa?

Hakijoilla on Hämeenmaasta positiivinen työnantajakuva. Hämeenmaa houkuttelee hakijoita hakemaan yrityksen vakaudella, luotettavuudella, hyvällä työilmapiirillä, työhyvinvoinnilla sekä hakijoiden mielestä mielenkiintoisilla työtehtävillä. Monet hakijat hakevat töitä Hämeenmaalta yrityksen työntekijöiden suositusten perusteella ja valituksi tulleet hakijat suosittelevat uutta työnantajaansa todennäköisesti jälleen eteenpäin.

Hämeenmaan hakijat ovat pääosin melko tyytyväisiä viestinnän laatuun ja aikatauluun, mutta myös kehitettävää on havaittavissa. Osalle hakijoista jää epäselvyyksiä rekrytointiprosessin etenemisestä, työnkuvasta ja valintojen perusteista. Epätietoisuuteen jäädään osassa rekrytoinneissa myös tiedottamisen venyneen aikataulun vuoksi.

Hakijoiden toimialalla on vaikutusta heidän kokemuksiinsa rekrytointiprosessista. Marketkaupan hakijat kokevat rekrytointiprosessit pääosin hyvin onnistuneena, kun taas ABC-liikennemyymälöiden hakijat ovat tyytymättömämpiä. Hotelleihin sekä ravintoloihin hakeutuneet hakijat kokevat rekrytointiprosessin pääosin melko onnistuneena, mutta kehitettävää ilmeni kuitenkin enemmän kuin marketkaupan rekrytoinneissa.

6.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Jokaisen tutkimuksen kohdalla tulisi arvioida tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta, tutkimusmenetelmästä riippumatta (Hirsijärvi ym. 2007, 227). Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti edustaa sitä, kuinka perusteellisesti tutkimus on toteutettu ja ovatko tutkimuksen tulokset ja niistä tehdyt päätelmät oikeita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.) Kvalitatiivisen tutkimuksen pätevyyttä lisää tutkimuksen toteuttamisen tarkka kuvailu sekä päätelmien perustelu esimerkiksi lainauksilla tutkimusaineistosta (Hirsijärvi ym. 2007, 228).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti edustaa tutkimusmenetelmän sopivuutta mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituksenakin mitata. Esimerkiksi tutkimuksen kohderyhmä, kyselylomakkeen kysymykset ja tutkimuksen ajankohta voivat vaikuttaa tutkimuksen validiteettiin. (Hirsijärvi ym. 2007, 226; KvantiMOTV 2008.) Kyselylomakkeen kysymykset ovat mahdollista ymmärtää eri tavalla kuin tutkija on tarkoittanut, jolloin tutkimuksen mittari aiheuttaa virheitä eikä tutkimusta voida pitää pätevänä (Hirsijärvi ym. 2007, 227).

Reliabiliteetti tarkoittaa mittarin johdonmukaisuutta eli tutkimustulosten toistettavuutta. Kvantitatiivista tulosta voidaan pitää reliabelina, mikäli samoihin tuloksiin päädyttäisiin toistettaessa tutkimus. (Hirsijärvi 2007, 226.) Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteettia parantaa analysointivaiheessa kategorisoinnit ja tekstien auki kirjoittaminen sekä aineiston keruumenetelmän esitestaaminen. Myös vastaajien rehellisyyttä tulee arvioida ja vastauksia pohtia kriittisesti tutkimuksen luonteen ja aiheen kannalta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.)

Tutkimuksen validiutta voidaan parantaa triangulaatiolla. Metodinen triangulaatio syntyy, kun yhdistetään eri tutkimusmenetelmiä samassa tutkimuksessa. (Hirsijärvi ym. 2007, 228.) Tässä tutkimuksessa on käytetty yhdessä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jolloin triangulaatio lisää tutkimuksen validiutta.

Tutkimuksen aineistokeruumenetelmänä käytetty kysely suunniteltiin tarkasti. Kyselyä laatiessa se testattiin kuuden henkilön testiryhmällä, joka koostui tutkimuksen ulkopuolisista henkilöistä. Testijoukon ja heidän kommenttiansa perusteella hiottu kysely lähetettiin toimeksiantajalle arvioitavaksi, jonka jälkeen kyselyyn tehtiin vielä hienovaraisia muutoksia ennen hakijoille lähettämistä. Kyselyn kysymykset hiottiin tarkkaan sellaiseen muotoon, että vastaajat ymmärtäisivät ne samalla tavalla kuin tutkija on tarkoittanut.

Kyselyyn vastanneille henkilöille tiedotettiin, että heidän vastauksensa käsitellään anonyymisti ja näin ollen vastauksilla ei ole vaikutusta heidän mahdolliseen työllistymiseensä Hämeenmaalla tulevaisuudessa. Osasta vastauksista oli kuitenkin pääteltävissä, että jokainen vastaaja ei ollut ymmärtänyt kyselyn anonyymiutta, joten osa vastauksista ei välttämättä edusta täysin vastaajan todellista mielipidettä. Myös tutkimusaiheesta heräävät mahdolliset negatiiviset tunteet ja niiden vaikutukset vastauksiin on otettava huomioon vastausten luotettavuutta pohtiessa, sillä suurin osa tutkimukseen vastanneista hakijoista eivät tulleet valituksi hakemaansa tehtävään.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kylläntyminen voidaan yhdistää tulosten yleistettävyyteen. Aineiston ei tarvitse olla mittava, jotta kylläntyminen saavutetaan, vaan jo pienestäkin määrästä aineistoa se voidaan saavuttaa. (Saaranen-Kauppinen & Puustinen 2006a.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa toteutui saturaatioperiaate eli kylläntyminen, joten aineistoa oli riittävästi kvalitatiiviseen osuuteen.

Kvalitatiivisen tutkimusosuuden pätevyyttä lisää fenomenologisen analyysin kuvailu vaihe vaiheelta, analyysissä tehdyt luokittelut sekä tuloksissa käytetyt lainaukset aineistosta. Fenomenologisessa analyysissä lopputuloksena oli tutkijan esiolettamuksista poikkeavat tulokset, joka sekin kertoo tutkimuksen ja analyysimenetelmän pätevydestä.

Tutkimus on toistettavissa, mutta tutkimuksen anonyymien luonteen vuoksi sitä ei voida toteuttaa uudelleen samoilla henkilöillä. Koska tutkimuksen vastausprosentti jäi matalaksi, otoskoko oli odotettua pienempi. Alhainen vastausprosentti vähentää kvantitatiivisen tutkimusosuuden luotettavuutta, jolloin tulokset voidaan tulkita ainoastaan suuntaa antavina.

6.4 Kehitys- ja jatkotutkimusideat

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Hämeenmaan rekrytointiprosessin toimivat osat sekä kehityskohteet ja saada sellaista tietoa, jonka perusteella Hämeenmaalla voidaan kehittää rekrytointia kohti hakijaystävällisempiä menettelytapoja.

Tämän tutkimuksen perusteella työpaikkailmoitukset olisi syytä uudistaa informatiivisemmaksi ja innostavammaksi. Toimipaikkojen esihenkilöitä ja työntekijöitä voisi ottaa mukaan työpaikkailmoitusten runkojen suunnitteluun, jolloin niihin saataisiin sisällöksi juuri sitä, mitä kyseisen toimialan ja -paikan potentiaaliset työntekijät etsivät ilmoituksista. Ilmoituksiin voisi sisällyttää myös muut Hämeenmaan mahdollisuudet työllistyä kyseisen rekrytoinnin kautta, mikäli sellaisia on tiedossa jo työpaikkailmoituksen julkaisun yhteydessä.

Hakijaviestintään tulisi kiinnittää huomiota erityisesti valitsematta jäävien hakijoiden kohdalla. Viestintä tapahtuu jo sopivia kanavia pitkin, mutta tutkimuksen perusteella se jättää epäselvyyksiä hakijoille. Entistä enemmän tulisi kiinnittää siihen, että yksikään hakija ei jää huomioimatta. Lisäksi rekrytoinnin aikataulutaminen suunnitelmallisemmin parantaisi myös viestintää ja hakijoiden kokemuksia rekrytointiprosessin selkeydestä.

Myös viestinnän yksilöidympi ote voisi parantaa hakijoiden kokemuksia. On ymmärrettävä, että Hämeenmaan kaltainen suuri organisaatio käsittelee suuria hakijamassoja, jolloin jokaiselle hakijalle ei välttämättä ole mahdollisuutta lähettää personoituja viestejä. Vastusten perusteella hakijat kuitenkin kaipaavat tietoa valintojen perusteista ja hakijamääristä, jotta heidän ei tarvitsisi itse tehdä päätelmiä hylätyksi tulemisen syistä.

Vaikka valintoja ei ole välttämättä mahdollista perustella yksityiskohtaisesti, viestinnässä voisi kiinnittää huomiota siihen, että jokaisen rekrytoinnin kohdalla hakijat saisivat tietoonsa hakijamäärät sekä jonkintasoiset perustelut valinnoille.

Hämeenmaalla on jo käytössä fiilispuhelut uusille työntekijöille, joissa työntekijöiltä selvitetään heidän mielipiteitään rekrytoinnin onnistumisesta ja kokemuksia työsuhteen alusta. Puhelussa on etuna sen henkilökohtainen ote, mutta on mahdollista, että työntekijät eivät välttämättä uskalla vastata täysin rehellisesti puhuessaan puhelimesta HR-asiantuntijan kanssa.

Fiilispuheluiden rinnalle Hämeenmaalla voitaisiin harkita valmiiksi strukturoitua kyselyä, jonka voisi lähettää jokaiselle työntekijälle heidän työsuhteensa alkutaipaleella ja työntekijöillä olisi mahdollisuus vastata kyselyyn anonyymisti. Tällöin uusilta työntekijöiltä voitaisiin saada rehellisempää tietoa heidän mielipiteistään rekrytoinnista sekä ja perehdytyksestä.

Myös valitsematta jäävien hakijoiden mielipiteillä on suuri painoarvo Hämeenmaan työnantajakuvaan, joten myös heiltä olisi hyvä selvittää säännöllisesti heidän kokemuksiaan. Tämän opinnäytetyön kaltaisen tutkimuksen voisi jalostaa jatkuvampaan käyttöön hieman muokattuna.

Rekrytoinnin päättyessä hakijoille voisi antaa mahdollisuuden palautteen antoon viimeisen viestin yhteydessä. Viestin yhteyteen voisi lisätä lyhyen kyselyn, mahdollisuuden avoimeen palautteeseen tai mahdollisuuden arvioida rekrytointiprosessin onnistuminen esimerkiksi valmiiksi määritellyllä asteikolla. Resurssien mukaan palautetta voisi kerätä joko jokaisen rekrytoinnin kohdalla tai säännöllisesti esimerkiksi muutamien kuukausien välein.

7 Yhteenveto

Tämä opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä toimeksiantajayrityksen, Osuuskauppa Hämeenmaan, kanssa. Tavoitteena opinnäytetyössä oli selvittää, mitkä asiat toimeksiantajan rekrytointiprosessissa ovat hakijoiden mielestä toimivia sekä mitä asioita tulisi kehittää hakijaystävällisemmäksi.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä käsiteltiin henkilöstöjohtamisen alueesta rekrytointia onnistuneen prosessin etenemisen näkökulmasta, työnantajakuvan tärkeyttä ja kehittämistä sekä hakijakokemusta olennaisena osana työnantajakuvaa.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yhdistelmänä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköpostitse lähetettävää kyselyä, joka lähetettiin Osuuskauppa Hämeenmaan nimissä heidän rekrytoinneissaan mukana olleille hakijoille.

Kyselyssä mitattiin hakijoiden kokemuksia määrällisillä kysymyksillä sekä luotiin monipuolisuutta vastauksiin ja tutkimustuloksiin avoimilla kysymyksillä. Kvantitatiivisen osuuden tulokset kertoivat yleistettävää, numeerista tietoa Osuuskauppa Hämeenmaan hakijoiden kokemuksista ja kvalitatiivisen osuuden vastaukset syvensivät hakijoiden mielipiteitä ja tunteita kokemastaan rekrytointiprosessista.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä Osuuskauppa Hämeenmaan työnantajakuvan olevan pääasiassa positiivinen. Rekrytointiprosessi on melko hakijaystävällinen, mutta kehityskohteitakin kuitenkin löytyi. Kehityskohteiksi nousi erityisesti viestinnän informatiivisuus ja selkeys, sillä vastauksista ilmeni hakijoiden kokemus epätietoisuuteen jäämisestä prosessin etenemisen ja valintaperusteiden suhteen. Työnhakijoiden mielestä Osuuskauppa Hämeenmaalla on onnistuttu ammattimaisesti haastattelutilanteissa, erityisesti yksilöhaastatteluissa.

Tutkimus täytti opinnäytetyön tavoitteet osoittaen hakijoiden kokemia kehityskohteita sekä onnistuneita osia rekrytointiprosessista. Tutkimuksen perusteella toimeksiantajan on mahdollista kehittää rekrytointiprosessiaan hakijaystävällisemmäksi ja keskittyä erityisesti tutkimuksessa ilmenneisiin kehityskohteisiin tulevaisuudessa. Tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin pitää ainoastaan suuntaa antavina alhaisen vastausprosentin vuoksi.

Lähteet

Arthur, D. 2006. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. 4. painos. New York: AMACOM

Barrow, S & Moseley, R. 2005. The employer brand. 2. painos. E-kirja. New York: Wiley

Eskola, H. 2021. Työvoimapula tuntuu – Nyt yhä useampi yritys haluaa olla houkutteleva työharjoittelupaikka: ”Nähdään investointina tulevaisuuteen”. Alma Media Oyj. Viitattu 19.11.2021. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyovoimapula-tuntuu-nyt-yha-useampi-yritys-haluaa-olla-houkutteleva-tyoharjoittelupaikka-nahdaan-investointina-tulevaisuuteen/7923813a-3872-4681-a8af-00fde2bf7e87>

Finn, A. 2017. Reputation management 101: consider candidate experience. Emerald Publishing Limited. Artikkel. Viitattu 21.9.2021. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/SHR-07-2017-0044/full/pdf?title=reputation-management-101-consider-candidate-experience>

Grönholm, T. 2021. Kansallinen rekrytointitutkimus 2021 - tervehdys. Viitattu 1.10.2021. Duunitori Oy. Saatavissa sähköpostiin <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/>

Hirsijärvi, S., Remes, P. Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Huhtinen, A. & Tuominen, J. 2020. Fenomenologia - Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus, 296–305.

Judén-Tupakka, S. 2007. Askelia fenomenologiseen analyysiin. Teoksessa Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värrä, V. (toim.) Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 62–87.

Jyväskylän Yliopisto. a. Määrällinen analyysi. Viitattu 2.10.2021. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>

Jyväskylän Yliopisto b. Tilastollisesti kuvaava analyysi. Viitattu 2.10.2021. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/tilastollisesti-kuvaava-analyysi>

Jyväskylän Yliopisto c. Laadullinen analyysi. Viitattu 2.10.2021. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/laadullinen-analyysi>

- Jyväskylän Yliopisto d. Fenomenologinen analyysi. Viitattu 2.10.2021. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/fenomenologinen-analyysi>
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi : tehtävään vai yhtiöön?. E-kirja. Helsinki: Alma Talent
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi?. Helsinki: Kauppakamari
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytinnin suhteellisuusteoria. Helsinki: Management Institute of Finland MIF
- KvantiMOTV. 2004. Korrelaatio ja riippuvuusluvut. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 7.11.2021. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/korrelaatio/korrelaatio.html#pearson>
- KvantiMOTV. 2008. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 3.11.2021. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>
- KvantiMOTV. 2017. Hajontaluvut. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 5.11.2021. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/hajontaluvut/hajontaluvut.html>
- Lehtomaa, M. 2006. Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa T. (toim.) Kokemuksen tutkimus. Helsinki: Dialogia, 163–193.
- Maula, H. & Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent
- Mäkelä, A. 2021. Hyvästi hakemukset, tervetuloa anonyymi rekrytointi? Tässä ovat rekrytinnin tärkeimmät trendit 2021. Viitattu 28.9.2021. Saatavissa <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointitutkimus-rekrytinnin-trendit>
- Osuuskauppa Hämeenmaa. a. Tietoa meistä. Osuuskauppa Hämeenmaa. Viitattu 28.9.2021. Saatavissa <https://hameenmaa.fi/tietoa-meista/>
- Osuuskauppa Hämeenmaa. b. Vastuullisuus. Osuuskauppa Hämeenmaa. Viitattu 28.9.2021. Saatavissa <https://hameenmaa.fi/vastuullisuus/>
- Osuuskauppa Hämeenmaa. c. Vastuullisesti yhdessä. Osuuskauppa Hämeenmaa. Viitattu 28.9.2021. Saatavissa <https://hameenmaa.fi/vastuullisesti-yhdessa/>

Osuuskauppa Hämeenmaa. d. Miksi meille töihin?. Osuuskauppa Hämeenmaa. Viitattu 28.9.2021. Saatavissa <https://hameenmaa.fi/miksi-meille-toihin/>

Osuuskauppa Hämeenmaa e. Keskitetty rekrytointiprosessi. Powerpoint-esitys.

Peltonen, J. 2021. Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 16.10.2021. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163354/Ty%c3%b6voiman%20hankinta%20toimipaikoissa%20vuonna_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Perttula, J. 2006. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tie-
teenteoria. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa T. (toim.) Kokemuksen tutkimus. Helsinki:
Dialogia, 115–157.

Pietarila, P. 2021. ”Työvoimapulaan on paljon ratkaisuja”, sanoo yrittäjä ja käskee työnantaja kääntämään katseen peiliin. Alma Media Oyj. Viitattu 19.11.2021. Saatavissa rajoitettusti: <https://www.talouselama.fi/uutiset/tyovoimapulaan-on-paljon-ratkaisuja-sanoo-yrittaja-ja-kaskee-tyonantajia-kaantamaan-katseen-peiliin/ba9659b4-85df-403f-9e36-65e67bb0d2fd>

Raussi, H. 2019. Mikä on brändi ja miksi se on tärkeä liiketoiminnalle. Helsingin yliopisto. Viitattu 7.11.2021. Saatavissa <https://hyplus.helsinki.fi/mika-on-brandi-ja-miksi-se-on-tarkea-liiketoiminnalle/>

Rossi, S. 2020. Rekrytoija. E-Kirja. Helsinki: Basam Books

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. E-Kirja. Helsinki: Talentum

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Kylläntyminen. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 3.11.2021. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Validiteetti. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 3.11.2021. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. Reliabiliteetti. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 3.11.2021. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

S-kanava. S-ryhmän osuuskaupat. S-ryhmä. Viitattu 28.9.201. Saatavissa <https://www.s-kanava.fi/asiakasomistaja/artikkeli/s-ryhman-osuuskaupat/7iR8kO4UZnCFxIFv4OOrhy>

S-ryhmä. S-ryhmä lyhyesti. Viitattu 28.9.2021. Saatavissa <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>

Suomen osuuskauppojen keskuskuunta. Vuosikertomus 2020, Hämeenmaa. Viitattu 4.10.2021. Saatavissa <https://view.sok-julkaisut.fi/okhameenmaa/hameenmaan-vuosikertomus-2020#/page=42>

Tilastokeskus. a. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 2.10.2021. Saatavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/kvanti_tutkimus.html

Tilastokeskus. b. Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 2.10.2021. Saatavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. E-kirja. Talentum Media.

Vaisto, L. 2021a. Tavoitteena houkutteleva työnantajakuva? Ota haltuun employer brandingin perusteet. Duunitori Oy. Viitattu 22.10.2021. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/eb-opas-employer-branding>

Vaisto, L. 2021b. Miten johtaa työnantajabrändiä? Kysy ensin itseltäsi nämä 7 kysymystä. Duunitori Oy. Viitattu 22.10.2021. Saatavissa <https://duunitori.fi/tyoelama/eb-opas-tyonantajakuvan-johtaminen>

Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Elan Vital. E-kirja. Saatavissa http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita

Zhang, H. & Feinzig, S. 2017. The far-reaching impact of candidate experience. IBM Corporation. Tutkimus. Viitattu 4.11.2021. Saatavissa <https://www.ibm.com/downloads/cas/YMOARJJG>

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: Kaupakamari

Liite 1. Saatekirje

Haluaisimme kuulla mielipiteesi Osuuskauppa Hämeenmaan rekrytointiprosessista

Hei,

Olet lähiaikoina hakenut työpaikkaa Osuuskauppa Hämeenmaalta. Tämän johdosta toivoisimme sinun kertovan meille mielipiteesi rekrytointiprosessista. Vastaamalla autat meitä kehittämään rekrytointikäytäntöjämme vastaamaan entistä paremmin hakijoiden odotuksia.

Kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken järjestetään arvonta, jossa voittaja saa valita palkinnokseen JBL T225tws -kuulokkeet tai Wilfa B2g-800Mb -tehosekoittimen. Voittaja arvotaan viikolla 43 ja hänelle ilmoitetaan henkilökohtaisesti. Jätätähän kyselyn lopussa yhteystietosi, mikäli haluat osallistua arvontaan. Yhteystietojasi käytetään ainoastaan arvonnassa, mutta voit vastata tutkimukseen myös osallistumatta arvontaan.

Kyselyyn pääset vastaamaan tästä:

<https://link.webpolsurveys.com/S/27EE99A91E598C31>

Vastausaikaa kyselyyn on **21.10.2021** asti.

Tutkimus toteutetaan osana LAB ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijan opinnäytetyötä. Kyselyn vastaukset käsitellään anonyymisti. Opinnäytetyön tutkimusta käytetään Osuuskauppa Hämeenmaan rekrytointin kehittämiseen.

Arvannon tietosuojailmoitukseen pääset tutustumaan täältä: <https://bit.ly/3a9VoSq>

Ystävällisin Terveisin,

Hämeenmaan rekrytointi

Liite 2. Kyselylomake



Hakijakokemus Osuuskauppa Hämeenmaan rekrytointiprosessissa

i Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

1. Ikäsi

- Alle 18 v.
- 18-25 v.
- 26-29 v.
- 30-39 v.
- 40-49 v.
- 50-59 v.
- 60 v. tai vanhempi.

2. Millainen mielikuva sinulla oli Osuuskauppa Hämeenmaasta työnantajana ennen työhakemustasi? *

	Negatiivinen	Hieman negatiivinen	Neutraali	Positiivinen	Hyvin positiivinen
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

3. Muuttuiko mielikuvasi rekrytointiprosessin aikana? *

- Ei
- Kyllä

4. Mikäli mielikuvasi muuttui, millä tavoin?

5. Mikä sai sinut hakemaan töitä Osuuskauppa Hämeenmaalta?

6. Tulitko valituksi hakemaasi tehtävään? *

- Kyllä
- En

7. Mihin työympäristöön hakemasi tehtävä sijoittui? *

Hesburgerit ja kahvilat 

Next



8. Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-5 *

1 = Täysin eri mieltä

5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Osuuskauppa Hämeenmaa on houkutteleva työnantaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Osuuskauppa Hämeenmaalla arvostetaan työntekijöitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Osuuskauppa Hämeenmaa tarjoaa kilpailukykyiset henkilöstöedut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Osuuskauppa Hämeenmaa on vastuullinen työnantaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

9. Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-5 *

1 = Täysin eri mieltä

5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Työpaikkailmoitus innosti hakemaan kyseistä tehtävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Työpaikkailmoituksesta löytyi kaikki tarvittavat tiedot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Työnantajan odotukset hakijalta olivat minulle selkeitä alusta alkaen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Hämeenmaan avoimet työpaikat ovat helposti löydettävissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Hakemuksen jättäminen oli helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

10. Voit halutessasi tarkentaa vastauksiasi edellisiin väittämiin (8-9)

11. Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-5 *

1 = Täysin eri mieltä

5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Viestintä rekryointiprosessin aikana oli selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Kaikki viestintä hoidettiin asiallisesti ja ystävällisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Viestintä hoidettiin minulle sopivien kanavien kautta (esim. sähköpostitse ja puhelimitse)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

12. Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-5 *

1 = Täysin eri mieltä

5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Tiedottaminen tapahtui sopivassa aikataulussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Rekryointiprosessin eteneminen oli kerrottu selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Prosessin eri vaiheiden merkitys oli minulle selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Koin tullee tasapuolisesti huomioiduksi rekryointiprosessissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Rekryointiprosessi oli mielestäni kokonaisuudessaan onnistunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

13. Voit halutessasi tarkentaa vastauksiasi edellisiin väittämiin (11-12)

Previous

Next