



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Toni-Matias Ojaluoma ja Sami Linjamäki

---

## **Rekrytointiprosessin yksinkertaistaminen asiakaspalvelualalla**

Opinnäytetyö

Opinnäytetyö

Kevät 2025

Liiketalouden tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijät: Toni-Matias Ojaluoma & Sami Linjamäki

Työn nimi: Rekrytointiprosessin yksinkertaistaminen asiakaspalvelualalla.

Ohjaaja: Margit Mannila

Vuosi: 2025

Sivumäärä: 42

Liitteiden lukumäärä:1

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten rekrytointiprosessia voitaisiin yksinkertaistaa asiakaspalvelualalla. Tavoitteeksi asetettiin vastausten hankkiminen tutkimuskysymyksiin, miten rekrytointiprosesseja voitaisiin yksinkertaistaa asiakaspalvelualalla ja miten rekrytointi tehtäisiin helpommaksi työnantajalle. Päätettiin tutkia erilaisten yritysten suorittamia rekrytointiprosesseja ja reflektoida niitä. Koska jokaisella yrityksellä todettiin olevan omanlaisensa rekrytointitapa, haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään, mitä mieltä työnhakijat olivat hakemiensa työtehtäviensä rekrytointiprosesseista.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa haastateltiin 8 eri henkilöä, joista jokainen työskenteli jossain asiakaspalvelualan tehtävässä. Haastattelut järjestettiin sekä puhelimitse että kasvotusten marraskuun alkupuoliskolla. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin samat kysymykset, joihin saatiin paljon erilaisia vastauksia. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina, ja tulokset analysoitiin temaattisen analyysin avulla. Tapauksittain tutkimuksen avulla tutkimuksesta saatiin laajasti erilaisia näkökulmia analysoitavaksi.

Tutkimuksen avulla selvitettiin kehittämiskohteita rekrytointiprosesseihin liittyen. Haastattelujen ja analyysien perusteella todettiin, että suurimmat kehityskohteet olivat rekrytointiprosessin aikaisessa viestinnässä sekä prosessin kestossa. Rekrytointiprosesseja ei suositeltu pitkittämään liiaksi, koska se kulutti enemmän työnantajan resursseja ja laski työnhakijoiden motivaatiota. Haastatteluvastausten sekä teorian pohjalta todettiin, että työnantajan tulisi panostaa tehokkaaseen rekrytointiprosessiin ja pyrkiä pitämään se riittävän lyhyenä. Tämän koettiin helpottavan työnantajaa rekrytoinnissa sekä yksinkertaistavan prosessia huomattavasti. Monissa työpaikkailmoituksissa havaittiin myös kehittämiskohteita, sillä monista ilmoituksista puuttuivat tärkeät tiedot, kuten työtehtävät, palkka, työpaikan sijainti ja työn kesto. Yritysten suositeltiin panostavan enemmän työpaikkailmoitusten houkuttelevuuteen ja monipuolisuuteen.

<sup>1</sup> Asiasanat: rekrytointi, rekrytointiprosessi, työnantajakuva, perehdytys, henkilöstöhallinto

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Degree programme: Bachelor of Business Administration, Business Management

Authors: Toni-Matias Ojala & Sami Linjamäki

Title of thesis: Simplifying the recruitment process in the customer service industry

Supervisor: Margit Mannila

Year: 2025

Number of pages:42

Number of appendices:1

---

The aim of this thesis was to find out how the recruitment process could be simplified in the customer service sector. The goal was to find answers to the research questions, or how recruitment processes could be simplified in the customer service sector and how recruitment could be made easier for the employer. It was decided to study and reflect on the recruitment processes carried out by different companies. Since it was found that each company has their own recruitment method, interviews were used to find out what job seekers thought about the recruitment processes for the job positions they applied for.

The thesis research was carried out as a qualitative study in which 8 different people were interviewed, each of whom worked in a customer service position. The interviews were arranged both by telephone and face-to-face in the first half of November. Each interviewee was asked the same questions, and a variety of answers were received. The interviews were conducted as semi-structured interviews, and the results were analyzed using thematic analysis. The case study provided a wide range of perspectives for analysis.

The study identified areas for improvement in the recruitment processes. Based on the interviews and analyses, it was found that the biggest areas for development were in communication during the recruitment process, and in the duration of the process. It was not recommended to make recruitment processes too long, as this consumed the employer's resources and reduced the motivation of job seekers. Based on the answers to the interviews and the theory, it was found that the employer should invest in an efficient recruitment process and try to keep it short enough. It was felt that this would make it easier for the employer to recruit and simplify the process considerably. Areas for improvement were also found in many job advertisements, as many advertisements lacked important information, such as job duties, salary, workplace location, and the duration of employment. Companies are recommended to invest more in the attractiveness and variety of job advertisements.

<sup>1</sup> Keywords: recruitment, recruitment process, employer brand, orientation, human resources

## SISÄLTÖ

|   |    |
|---|----|
| Opinnäytetyön tiivistelmä .....                                   | 2  |
| Thesis abstract .....   | 3  |
| SISÄLTÖ .....   | 4  |
| Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo .....                            | 6  |
| 1 JOHDANTO .....  | 7  |
| 1.1 Aiheen valinta .....  | 7  |
| 1.2 Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymys .....                   | 9  |
| 1.3 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta .....                        | 10 |
| 1.4 Työn rakenne .....  | 12 |
| 2 REKRYTOINTI .....   | 13 |
| 2.1 Rekrytointi asiakaspalvelualalla ja sen nykytila .....        | 13 |
| 2.2 Rekrytoinnin onnistumisen kannalta tärkeimmät elementit ..... | 14 |
| 2.3 Rekrytoinnin työkalut ja menetelmät .....                     | 15 |
| 3 REKRYTOINTIPROSESSI .....                                       | 18 |
| 3.1 Rekrytoinnin vaiheet .....                                    | 18 |
| 3.2 Rekrytointitarpeen määrittely ja sisäinen rekrytointi .....   | 19 |
| 3.3 Työpaikkailmoitus ja hakukanavan valinta .....                | 22 |
| 3.4 Hakijoiden läpikäynti ja haastattelut .....                   | 24 |
| 3.5 Rekrytoinnin jälkeiset toimenpiteet .....                     | 25 |
| 3.6 Perehdytys osana onnistunutta rekrytointia .....              | 25 |
| 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....                                      | 30 |
| 4.1 Tutkimusmenetelmä ja haastattelujen toteutus .....            | 30 |
| 4.2 Tulosten analysointi .....                                    | 31 |
| 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI .....                       | 32 |
| 5.1 Haastateltavat ihmiset tutkimuksessa .....                    | 32 |
| 5.2 Ilmoitus .....  | 32 |
| 5.3 Hakemispäätös .....   | 33 |
| 5.4 Rekrytointiprosessi .....                                     | 34 |
| 5.5 Tulkinta .....  | 36 |

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....    | 38 |
| 6.1 Yhteenveto .....      | 38 |
| 6.2 Pohdinta .....        | 39 |
| 6.3 Jatkotutkimukset..... | 40 |
| LÄHTEET .....             | 41 |
| LIITTEET .....            | 1  |

## **Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo**

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 1. Työttömät työnhakijat.....                       | 10 |
| Kuvio 2. Henkilöarvioiden merkitys rekrytoinnissa.....    | 17 |
| Kuvio 3. Laadukkaan rekrytointiprosessin eteneminen. .... | 19 |

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aiheen valinta

Tämän opinnäytetyön aiheeksi valittiin rekrytointiprosessien yksinkertaistaminen asiakaspalvelualalla. Aihe on ajankohtainen, ja tärkeä siksi, että voidaan olettaa liiketalouden opiskelijoista suurimman osan päätyvän tavalla tai toisella jonkinlaiseen asiakaspalveluammattiin. Valintaan vaikutti myös lukuisat uutiset, ja erilaisten ihmisten kokemukset rekrytointiprosesseista, ja siitä miten rekrytointiprosessit ovat muuttuneet viime vuosien aikana. Esimerkiksi MTV (Sirviö, 2024) on uutisoinut rekrytointiprosessien muuttumisesta kesätöissä. Nykyään on yleistä, että jopa kesätöissäkin on monivaiheiset rekrytointiprosessit. Uutisessa mainitaan, että jopa yksinkertaisiinkin tehtäviin voi olla, jopa nelivaiheinen rekrytointiprosessi.

*Helsingin sanomat* (Ylipiessa, 2024) teki uutisen liittyen korkeakoulutettujen työttömyyteen. Vuodessa työttömien korkeakoulutettujen määrä kasvoi 7900 viime vuoteen verrattuna. ”Osalla korkeakoulutetuista työtehtävät ovat sellaisia eteenpäin katsovia, johtamista, suunnittelua ja uuden luomista. Muilla kuin korkeakoulutetuilla taas työtehtävien luonne voi olla enemmän sellaista perustekemistä, jota riittää niin kauan kuin ylipäättään töitä riittää”. Näin asiaa kommentoi Akavan pääekonomisti Pasi Sorjonen.

Aiheen valintaan vaikutti lisäksi muutaman henkilön kanssa käyty keskustelu rekrytoinnista. Puhutaan tässä kohtaa vaikkapa henkilöistä A, B ja C. Henkilö A (A. Hyttinen, henkilökohtainen tiedonanto, 20.10.2024) oli kiinnostunut aiheestamme ja jakoi omia kokemuksia rekrytointiin liittyen. Henkilö A oli erittäin turhautunut hakemusten tekemiseen, sillä hänen mielestään rekrytointiprosessi on monimutkaistunut ja todella harvalla yrityksellä oli houkutteleva työpaikkailmoitus. Henkilö A ei myöskään ymmärtänyt, miksi jotkut hakemukset piti tehdä niin monen mutkan kautta ja vaatimuksetkin moneen tehtävään oli naurettavat.

Esimerkkinä erääseen yritykseen haettiin vastavalmistunutta kirjanpitäjää, jolla tuli olla 5 vuoden työkokemus. Henkilö A:n mielestä tässä ei ollut mitään järkeä. Henkilö A tunsikin hakemusta tehdessä, että joutuu toistamaan itseään moneen kertaan monivaiheisen rekrytoinnin takia. Prosessin eri vaiheissa kysyttiin samoja kysymyksiä, mutta hieman eri tavalla.

Hyvänä esimerkkinä Henkilö A:n kertoma kokemus, kun hän haki teleoperaattorille töihin myymälämyyjäksi. Työhön oli vaatimuksena jokainen mahdollinen asiakaspalvelualaa

kuvaava adjektiivi ja hakemuksen tekeminenkin oli työläs prosessi. Hakemuksen täytön jälkeen tuli persoonallisuustesti, jossa vastattiin 200 kysymykseen. Tämän jälkeen tuli vielä puhelinhaastattelu sekä haastattelu kasvotusten. Prosessi oli erittäin pitkäkestoinen ja prosessin etenemisestäkin informoitiin huonosti. Loppujen lopuksi henkilö A ei tullut valituksi työtätehtävään. Tiivistettynä prosessi oli aika pitkä ja monimutkainen. Tämänkin prosessin olisi voinut toteuttaa yksinkertaisemmalla ja vähemmän resursseja kuluttavalla tavalla.

Henkilö B (E. Linjamäki, henkilökohtainen tiedonanto, 25.10.2024) kertoo myös omista kokemuksistaan rekrytoinnista, ja siitä miten ne ovat hänen silmissään muuttuneet vuosien saatossa. Hän avasi esimerkin siitä, kuinka muutama vuosi sitten riitti laittaa hakemus vain muutama paikkaan, jonka jälkeen haetuista paikoista hyvinkin nopeasti jo soitettiin ja sovittiin haastattelu-aika. Työpaikkakin irtosi helposti tuolloin. Hänen mukaansa nykypäivänä tämä sen ajan optimitilanne ei ole hyvinkään todennäköistä.

Hän jäi työttömäksi, ja olikin työtön pitkän aikaa. Hän haki lukuisiin eri työpaikkoihin asiakaspalvelussa, ja menestystä ei pahemmin ollut, vaikka työkokemusta olikin kertynyt aiemmista työpaikoista. Hänen mielestään osassa rekrytoinnit olivat tarpeettoman pitkiä, ja osassa ei kommunikaatiota ollut laisinkaan. Hän myös avasi myös toisen rekrytointikokemuksen, jossa hänelle lähetettiin sähköposti, jonka mukaan hän etenisi seuraavaan vaiheeseen, mutta kuitenkin sai seuraavana päivänä sähköpostin, jonka mukaan rekrytointiprosessia ei jatkettaisikaan hänen kanssaan. Hänen mukaansa tällaisia kömmähdyksiä tuskin tulisi yksinkertaisissa rekrytointiprosesseissa.

Henkilöllä C (V. Ojaluoma, henkilökohtainen tiedonanto, 27.10.2024) oli kokemusta sisäisestä rekrytointiprosessista, ja siitä miten nekin voivat olla pitkiä ja monimutkaisia. Hänen mukaansa hakuaika oli hyvin tiukka, mutta kuitenkin seuraava vaihe alkoi vasta 1,5 kk:n päästä. Hän kertoi myös, että väliaikatiedotusta ei ollut laisinkaan, eli viestintä rekrytoijan päästä hakijalle oli ontuvaa. Hänen mukaansa tämä ei kuitenkaan aiheuttanut suuria murheita, koska oli jo talossa sisällä, mutta kuitenkin jätti hieman huonon maun suuhun.

Henkilöllä C oli myös kokemuksia ulkoisesta rekrytoinnista. Hän kertoi päässeensä yhdessä rekrytointiprosessissa jo siihen vaiheeseen, että hänelle esitellään työpaikan tiloja, mutta kuitenkin tämä päättyi lopulta siihen, ettei hän tullut valituksi. Prosessi tässä oli hänen mielestään muuten hyvä, mutta liian avoin, koska hän pääsi jo tutustumaan hyvin työpaikkaan ja



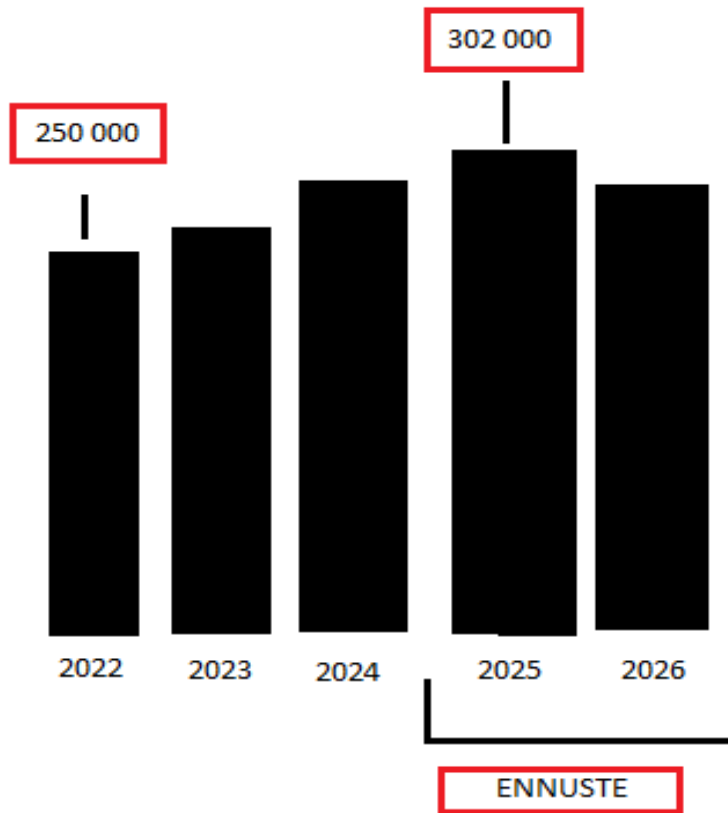
sen tiloihin. Hänen mielestään tämän voisi osa kokea jo niin, että olisi tullut valituksi työtehtävään.

## 1.2 Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymys

Työttömien osuus on kuluvan vuoden (2024) aikana noussut 6,9 prosentista 7,9 prosenttiin (Tilastokeskus, 2024). Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan vuoden 2024 heinäkuussa työttömiä oli 229 000, mikä oli 34 000 enemmän kuin vuosi sitten. Työttömyysaste heinäkuussa 2024 korkeampi kuin vuosi sitten. Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työttömyyden kasvuun ja onko rekrytointiprosesseilla vaikutusta tähän asiaan. Tuoreen tutkimuksen mukaan (Syvänen, 2024) työnhakijoiden määrä on kasvanut entisestään ja marraskuun lopussa työttömien määrä kasvoi 292 400.

YLEn julkaisemassa artikkelissa (Parviala, 2024) Työ- ja elinkeinoministeriön julkistetun ennusteen mukaan työttömyys kasvaisi vielä entisestään ja menisi tulevaisuudessa huonompaan suuntaan (kuvio 1). Varsinkin pitkäaikaistyöttömien määrän ennustetaan kasvavan 112 000 vuonna 2026. Ensi vuonna määrä saavuttaa jo 100 000 rajapyykin. Työttömiä työnhakijoita tulee ennusteen mukaan olemaan yli 300 000 ensi vuonna. Alla kuvio, jossa työttömien työnhakijoiden määrät sekä ennusteet tulevalle parille vuodelle.

## TYÖTTÖMÄT TYÖNHAKIJAT



Kuvio 1. Työttömät työnhakijat (Parviala, 2024).

Päätutkimuskysymys: Kuinka yksinkertaistaa rekrytointiprosessia asiakaspalvelualalla työnantajan näkökulmasta?

Alatutkimuskysymys: Miten tehdä rekrytoinnista helpompaa työnantajalle?

### 1.3 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta

Rekrytoinnista ja rekrytointiprosessista löytyy tutkimuksia niin opinnäytetöissä, kuin muistakin lähteistä, kuten Duunitori. Duunitori on laatinut mm. kansallisen rekrytointitutkimuksen, jossa raportoidaan vuosittain keskeisimmät havainnot rekrytoinnista ja ehdokaskokemuksesta Suomessa. Rekrytointiin liittyen löytyy kirjoja ja erilaisia blogitekstejä. Löytyy tekstejä, joista näkee, että kirjoittaja on opiskellut rekrytointia ja sitten löytyy tekstejä henkilöiltä, joilla rekrytointi

on ollut vain osana työtään. Internet on pullollaan sivustoja, joista löytyy ohjeita työnantajille, kuinka tehdä rekrytoinnista houkuttelevaa ja ammattimaista.

Varsinaisesti rekrytointiprosessien yksinkertaistamisesta ei ole tehty tutkimuksia. Theseuksista löytyy joitain opinnäytetöitä liittyen rekrytointiprosessiin. Vuonna 2022 Tiina Lehtovaara teki opinnäytetyön, jonka aiheena oli kuvata rekrytointiprosessi alusta loppuun asti. Opinnäytetyössä puitiin läpi rekrytointia sekä rekrytoinnin eri vaiheita henkilöstösuunnittelusta perehdytykseen. Vuonna 2023 Kai Roiha teki opinnäytetyön liittyen työnantajamielikuvaan ja siihen vaikuttamiseen. Työssä tutkittiin, miten työnantajakuva pystyy vaikuttamaan itse ja tutkittiin myös, miten perehdytys vaikuttaa työnantajakuvaan. Tutkimuksessa haastateltiin 20–60-vuotiaita ihmisiä ja selvitettiin mitä minkälainen työnantajakuva heillä on tutkimuksen kohdeyrityksestä.

Visa ym. (2015) tekivät tutkimuksen, jossa testasivat uutta työkalua rekrytoinnin apuna. Rekrytointiprosessin alussa hakijat käyttivät Eolute Helix -sovellusta kysymyksiin vastaamisessa. Rekrytoijat syöttivät sovellukselle etsimänsä kriteerit ja sovellus karsi automaattisesti vähiten sopivimmat pois ja jätti jäljelle 6 parasta vaihtoehtoa, joita kaikkia haastateltiin. Tässä tutkimuksessa tuotiin täysin uutta näkökulmaa rekrytointiin ja annettiin tekoälyn auttaa valinnoissa.

Gaikwad ja Vaishnav (2022) julkaisivat artikkelin liittyen rekrytointiprosessin vaiheisiin ja niiden tärkeyteen lopullisen tuloksen kannalta. Artikkelissa käsiteltiin kaiken kaikkiaan 14 eri vaihetta, jotka tulisi ottaa huomioon rekrytointiprosessissa. Vaiheita oli vaatimusten asettaminen, strategian valmistelu, parhaiden profiilien tutkiminen, hakijoiden vertailu, kandidaatin kanssa keskustelu, pysyvyytarkistus, haastattelu, ehdokkaan seuranta, viimeinen keskustelu päättäjien kanssa, työn tarjoaminen. Näiden vaiheiden jälkeen on tärkeä toivottaa työntekijä tervetulleeksi yritykseen ja tukea häntä alkuvaiheessa parhaalla mahdollisella tavalla.

Käck (2017) teki opinnäytetyön, jonka aiheena oli rekrytointiprosessi työnhakijan näkökulmasta. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantajalle ja toimeksiantaja halusi saada tietää tarkemmin työnhakijan tarpeista rekrytointiprosessissa. Työn tavoitteeksi tuli selvittää työnhakijoiden ajatuksia, odotuksia ja toiveita rekrytointiprosessista (mts. 3).

Tampereen yliopiston tutkijat Koivunen ym. (2023) julkaisivat tutkimusartikkelin, joka esittelee vuosien tutkimustyötä rekrytoinnin kanssa tekemisissä olevien ihmisten digietikanäkökuja.

Tutkimus pohjautui 47 haastatteluun rekrytoijien, johtajien ja digipalveluja kehittävien henkilöiden kanssa. Tutkimustuloksissa tunnistettiin 14 rekrytoinnin digitalisoitumiseen liittyvää jännitettä ja sudenkuoppaa digieettisestä näkökulmasta.

#### **1.4 Työn rakenne**

Opinnäytetyötä lähdetään työstämään määrittelemällä teorian avulla, mitä rekrytoinnilla tarkoitetaan, ja mitä kaikkia osa-alueita rekrytointiprosessiin kuuluu. Rekrytointia ja rekrytointiprosessia tarkastellaan asiakaspalvelualan näkökulmasta. Kun rekrytoinnin ja rekrytointiprosessin osa-alueet on avattu teorian avulla kattavasti auki, laaditaan tutkimuskysely, jonka avulla haastatellaan erilaisia asiakaspalvelualalla työskenteleviä ihmisiä.

Haastatteluiden avulla haetaan konkreettisia esimerkkejä erilaisten ihmisten kokemuksista rekrytoinnista ja rekrytointiprosesseista. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen, avataan tuloksia ja analysoidaan niitä. Analysoinnin jälkeen avataan omia pohdiskeluja sekä johtopäätöksiä työstä.

## 2 REKRYTOINTI

### 2.1 Rekrytointi asiakaspalvelualalla ja sen nykytila

Rötkinin (2015, s. 43) mukaan rekrytointi eli työntekijän palkkaaminen on työsuhteen elinkaarren lähtöpiste. Se on monesti myös esimiehen ja tämän tulevan alaisen ensikohtaaminen ja esimies-alaisuuden alku.

Rekrytointi on tuhannen taalan paikka hankkia organisaatioon osaamista, energiaa ja uusia näkökulmia (Rötkin, 2015, s. 45), ja se on myös mahdollisuus epäonnistua rankasti. Siksi onkin harmillista, jos rekrytointiin suhtaudutaan pakkopullana, ja esimiesten resurssit ja kyvyt osallistua ovat rajalliset. Rötkinin mukaan usein organisaatioissa ei ehditä, jakseta tai edes osata hahmottaa, mikä on epäsovikkaan kandidaatin valintaan johtaneen rekrytoinnin kustannus.

Joen (2024, s. 65) mukaan onnistuneella rekrytoinnilla on yrityksen menestymisen kannalta suuri merkitys. Huono rekrytointi näkyy yrityksen toiminnassa jo lyhyenkin ajan päästä. Jotta rekrytointi onnistuu ja sillä saadaan aikaan toivottu tulos, on Joen mukaan tärkeää suunnitella ja toteuttaa prosessi huolellisesti. Siksi onkin erityisen tärkeää panostaa rekrytointiin asiakaspalvelualalla, sillä usein asiakaspalvelijat ovat yrityksen kasvot ja heidän vuorovaikutuksensa vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen ja yrityksen maineeseen.

Reinin (2023, s. 13–15) mukaan työnantajakuva muodostuu pohjimmiltaan sen mukaan, miten yrityksen työntekijät kokevat ja tulkitsevat kokemuksensa organisaatiossa. Myönteinen työnantajakuva houkuttelee lahjakkaita hakijoita. Myönteisen työnantajakuvan tarjoavalla firmalla on todennäköisemmin motivoituneita ja innokkaita työntekijöitä. Reinin mukaan tämä parantaa myös yrityksen imagoa ja parantaa samalla asiakaskokemusta.

Rekrytoinnissa on otettava huomioon hakevan henkilön viestintätaidot, asiakaskeskeisyys, paineensietokyky ja ongelmanratkaisutaidot. Asiakaspalvelutyössä viestintä ja kommunikointi on oltava kunnossa, sillä vuorovaikutuksen tulee olla selkeää ja tehokasta. Hakijalla tulee olla halu auttaa asiakkaita ja löytää ratkaisut heidän tarpeisiinsa. Asiakkaita on erilaisia, joten erilaisia tilanteita tulee lukea. Ongelmatilanteissa on tärkeää, että hakijalla on hyvä paineensietokyky ja kyky soveltua erilaisiin tilanteisiin.

Joen (2024, s. 79) mukaan soveltuvuusarvioinnissa analysoidaan, miten hakija soveltuu tehtävään ja että sopiiko hakijan persoonallisuus kyseiseen tehtävään. Testejä on lukuisia ja testien tulosten avulla vahvistetaan päätöstä, soveltuuko hakija tehtävään vai ei. Tämän lisäksi testien tulokset voivat tuoda kahden tasaväkisen hakijan eroavaisuudet esille ja auttaa lopullisessa päätöksessä. Joki jatkaa, että testejä ei saa ikinä pitää ainoana perusteena valinnalle.

Tarkastellaan 4 erilaista asiakaspalvelualan ammattia, ja niiden työpaikkailmoituksia erityisesti mitä yhteistä ja mitä eroavaisuuksia niistä löytyy. Ilmoitukset valittiin satunnaisesti Duunitorista. Valinnat olivat asiakashankkija Akvatek Oy:lle (Duunitori, 2024b), automyyjä Sakalle (Duunitori, 2024a), palveluneuvoja Nordealle (Duunitori, 2024e), sekä myyntineuvottelija Pasatar markkinointi Oy:lle (Duunitori, 2024c). Ilmoituksissa yhteisiä piirteitä olivat mitä hakijoilta vaaditaan, ja että mitä työpaikka tarjoaa uudelle työntekijälle. Jokaisessa ilmoituksessa oli myös määritelty yhteyshenkilö, jolta saa lisätietoja työtehtävästä. Myös kaikista tärkein elementti oli jokaisessa ilmoituksessa, eli koska hakemusaika päättyy.

Korostuvia piirteitä mitä työpaikoissa tarjotaan, olivat kattava perehdytys ja hyvä työilmapiiri myös osassa mainittiin työsuhde-eduista. Työnhakijoilta odotettiin taas innokkuutta ja halua kehittyä sekä oikeaa asennetta. Yksi merkittävimmistä eroavaisuuksista oli, että vain yhdessä ilmoituksessa mainittiin rekrytointiprosessin kulusta. Lukuun ottamatta yhtä työpaikka ilmoitusta, mainittiin jokaisessa ilmoituksessa, että olisi suotavaa lähettää hakemus mahdollisimman pian, koska niitä käsiteltäisiin jo hakuaikana.

## **2.2 Rekrytoinnin onnistumisen kannalta tärkeimmät elementit**

Jotta rekrytointiprosessi onnistuu, on sen eteen tehtävä töitä. Kaijalan (2016, s. 22) mukaan tarvemäärityksessä yritys menee usein metsään. Tehtävään valitaan usein henkilö, sillä perusteella, minkälainen edellinen tekijä oli. Tämä on iso virhe, sillä siinä kohtaa ei enää tiedetä, mitä rekrytoidaan ja miksi. Jos tehtävään haetaan samanlaista työntekijää kuin aiempi oli, lopettaa uusikin työntekijä vähintäänkin yhtä nopeasti. Kaijala jatkaa, että on tärkeää miettiä rauhassa kollegoiden kanssa, mitä haluaa uudelta työntekijältä ja kuinka pitkäksi aikaa työntekijän oikeasti haluaa.

Joki (2024, s. 67) korostaa, että osaaja voi löytyä myös jo olemassa olevista resursseista. Ennen kuin pistetään ulkoinen rekrytointi päälle, on hyvä ottaa katsaus sisäpiiriin. Sisäisessä siirrossa henkilö tuntee organisaation ja organisaation toimintatavat valmiiksi, jonka ansiosta

perehdytyskin on lyhyempi ja helpompi. Sisäiset henkilöt tunnetaan valmiiksi jo, joten heidän sopeutumistaan tehtävään on helpompi arvioida. Sisäistä siirtoa tehdessä pitää ottaa täysin samat asiat huomioon, kuin ulkoisessa rekrytoinnissa. Suunnitelmat on tehtävä pitkällä tähtäimellä ja sisäisestä siirrosta ja työntekijästä on oltava täysin varma.

Pitkän tähtäimen suunnitelmat on hyvä ottaa huomioon uutta työntekijää palkatessa. On tärkeää ajatella palkkausvaiheessa, miten työntekijä pystyy kehittymään ja etenemään urallaan. Työntekijän on sovittava työtehtävänsä lisäksi myös työkuultuuriin ja työympäristöön. Nämä ovat tärkeitä huomioita uusien henkilöiden rekrytoinnissa.

Kaijala (2016, s. 205) korostaa, että haastattelussa on hyvä kiinnittää huomiota enemmän siihen, mitä hakija on saanut aikaan ja mitä osaamista siihen on käyttänyt, kuin kysellä perinteisiä rekrytointikysymyksiä. Hakijalta tulee kysyä motivaatiostansa ja mitä hän on valmis tekemään tavoitteidensa eteen. Jos etenee perinteisen mallin mukaan ja kyselee vain mitä on saavuttanut, mutta ei kysy miten, ei sillä saa työntekijästä todellista kuvaa. Kaijalan mukaan tässä tilanteessa on tärkeää paneutua työnhakijaan syvällisemmin ja selvittää hakijan taustaa tarkemmin.

Kaijalan (2016, s. 213) mukaan uutta henkilöä rekrytoidessa pitää tuntea tiimi tai yhteisö, sillä mikä tahansa henkilö ei sovi mihin tahansa tiimiin tai yhteisöön. Ryhmien välinen dynamiikka ja kommunikointi on jokaisen tiimin kohdalla uniikki. Rekrytoitavaan on tutustuttava perinpohjaisesti ja arvioitava hänen sopivuutensa organisaatioon ja tiimeihin, jotta häntä voidaan tulevaisuudessakin sovittaa eri tiimeihin tai projekteihin.

Rekrytoinnin jälkeen on tärkeää, että työntekijää ei jätetä oman onnensa nojaan, vaan seurataan ahkerasti vierestä, miten palaset loksahavat kohdalleen. Tässä kohtaa rekrytoija näkee, onko uusi työntekijä sopiva tehtävään ja vastaako hän asettamiaan odotuksia.

### **2.3 Rekrytoinnin työkalut ja menetelmät**

Kaijalan (2016, s. 184) mukaan rekrytoinnissa on hyvä käyttää apunaan erilaisia työkaluja ja menetelmiä. Ensimmäisenä esimerkkinä nousee esiin sosiaalinen media. Sosiaalisen median avulla yritys saa rakennettua itsestään työnantajakuvan mahdolliselle työpaikan hakijalle ja tuoda esille esimerkiksi työpaikan ilmapiiriä. Nykypäivänä sosiaalinen media on isosti mukana kaikessa ja onkin tärkeää tuoda yrityksestä mahdollisimman hyvä kuva. Kaijala jatkaa,

että työpaikkailmoituksia tehdessä, on tärkeää, että tiedät varmuudella, mitä tai ketä olet hakemassa yritykseesi.

Yrityksen kotisivut. Kaijala (2016, s. 192) korostaa, jotta yritys houkuttelee työntekijää hakemaan yritykseen töihin, on yrityksen kotisivujen oltava myös kunnossa. Hätäisesti ja epäloogisesti tehdyt kotisivut eivät herätä työnhakijassa kovaa luottamusta ja sitä kautta yritys saattaa saada huonoa mainetta. Kotisivuihin panostaminen ja niiden päivittäminen on todella tärkeää yrityksen kuvan rakentumisen perusteella

Kaijala (2016, s. 197) kertoo, että henkilöarviointit ovat nykyään rekrytoidessa isossa roolissa. Pelkästään CV:n ja hakemuksen perusteella ei saada paljoa irti hakijasta, vaan heidän integriteettiänsä täytyy tutkia tarkemmin. Alempana olevan taulukon perusteella voi todeta, että henkilöarvioinnin perusteella menestyy parhaiten työssä. Tässä huomaa myös sen, kuinka vähän koulutuksella loppupeleissä on merkitystä. Työvuosien määräkin on paljon pienempi, mitä olin itse ajatellut. Rekrytointitilanteessa on tärkeää muistaa, että työntekijän tulee olla myös persoonaltaan työhön sopiva.

Kaijalan (2016, s. 198) mukaan prosessin tarkoitus on kuitenkin hakea ammattitaitoinen, motivoitunut ja pätevä henkilö työhön. Henkilön tulee kuitenkin toimia aina arvojen mukaisesti, sillä palkattu henkilö on myös osa yrityksen brändiä. Työntekijää hakiessa on hyvä muistaa, että et hae omaa peilikuvaasi, vaan tekijää, jolla on antaa paljon yritykselle. Tekijä, jolla on motivaatiota ja asennetta ja tekijä pystyy kehittymään ja etenemään urallansa. Tällainen työntekijä on hyväksi yritykselle

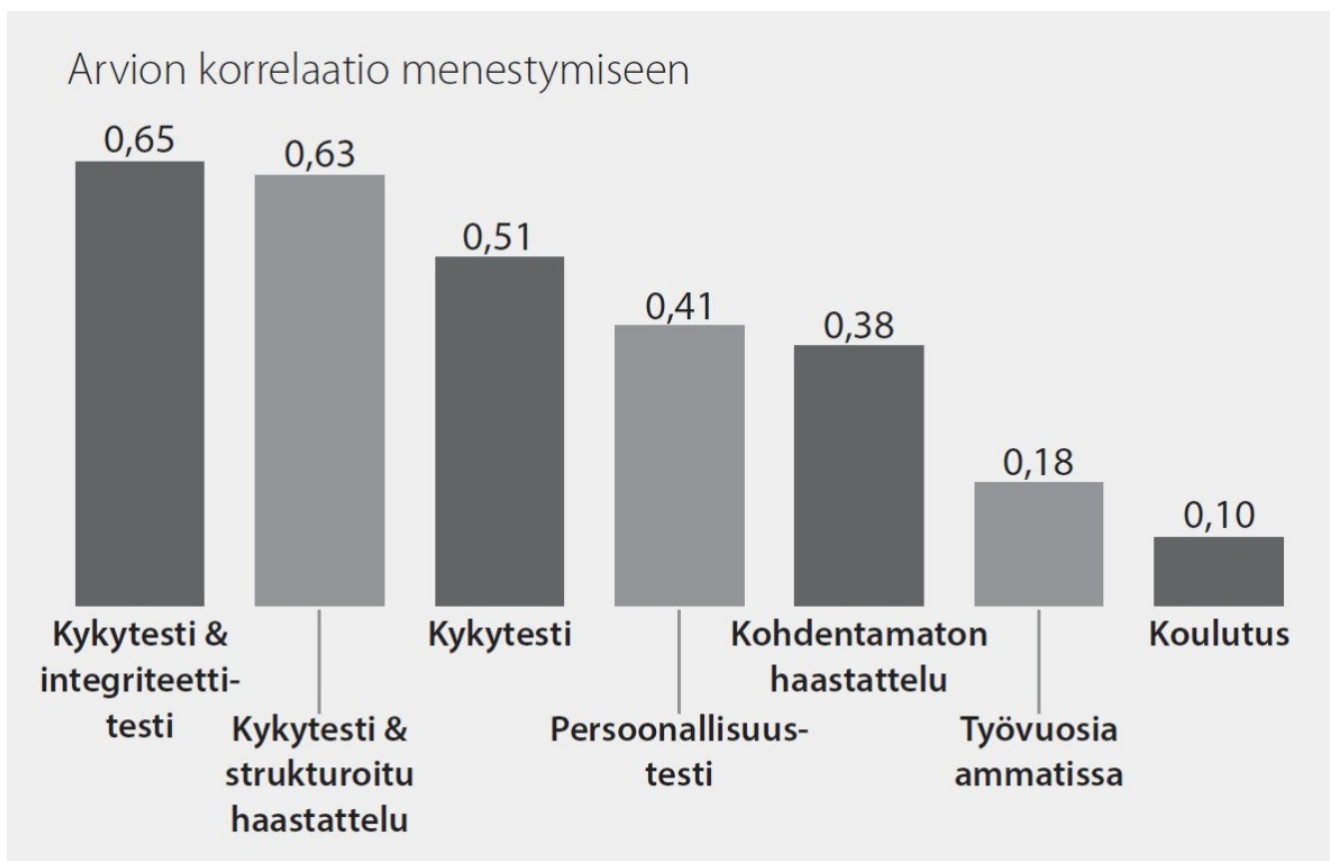
Rekrytoinnissa voi Vuorisen ja Huikkolan (2023, s. 71–72) mukaan hyödyntää myös Leanin johtamisfilosofiaa. Lean on menetelmä, jossa kootaan useita prosessien kehittämiseen ja laatuun liittyviä ajatuksia yhteen. Lean perustuu asiakasarvon kasvattamiseen vähentämällä hukkaa ja turhia toimintoja. Leania pystytään soveltamaan myös rekrytoinnissa. Leanin avulla pystytään kokoamaan useita näkemyksiä yhdeksi kokonaiseksi johtamisjärjestelmäksi. Vuorinen ja Huikkola toteaa, että päällimmäisenä ideana on auttaa organisaatiota keskittymään olennaiseen vähentämällä hukkaa ja ylituotantoa.

Lean-mallin avulla saadaan toteutettua rekrytointiprosessi kustannustehokkaasti. Sen avulla rekrytoija saa määriteltyä oman organisaationsa tarpeet tehokkaasti. On tärkeää, että rekrytoija tietää mitä hän tarvitsee organisaatioonsa. Huolellisen prosessin suunnittelulla ja



toteutuksella vähennetään nopean ja hätäisesti suunnitellun rekrytointiprosessin hukkaa ja niin sanottua ylituotantoa. Jos työpaikkailmoitus on tehty hyvin, hakee tehtävään luultavasti juuri sellaisia henkilöitä, mitä rekrytoija haluaa omaan organisaatioonsa.

Alla olevassa kuviossa on arvion korrelaatio menestymiseen (kuvio 2). Kuviosta käy ilmi erilaisten kriteerien vaikutus työntekijän valintaan. Kykytesti ja integriteettitestillä on kuvion mukaan suurin vaikutus työntekijän valintaan. Testit ovat rekrytoinnissa suuressa roolissa ja niiden avulla voidaan tehdä rekrytoitavan kohdalla valinta. Koulutuksella on kuvion mukaan vähiten merkitystä rekrytoinnissa työnantajalle. Kuvion tekemisessä on käytetty vain otantaa, eikä se tarkoita, että jokaisessa yrityksessä korrelaatiot menisivät näin.



Kuvio 2. Henkilöarvioiden merkitys rekrytoinnissa (Kajjala, 2016).

## 3 REKRYTOINTIPROSESSI

### 3.1 Rekrytoinnin vaiheet

Sosiologi Ralph Fevre (1992, s.10–12) käsittelee rekrytointia yhteydessä työmarkkinoiden käytäntöihin. Fevren ajatuksen mukaan työmarkkinat koostuvat viidestä eri prosessista, jotka kuitenkin kulkevat käsi kädessä. Ensimmäisessä prosessissa työntekijät informoivat työnantajia mahdollisesta tarjottavasta työvoimasta ja työnantajat taas ilmoittavat työnhakijaa tarvitavasta työvoimasta.

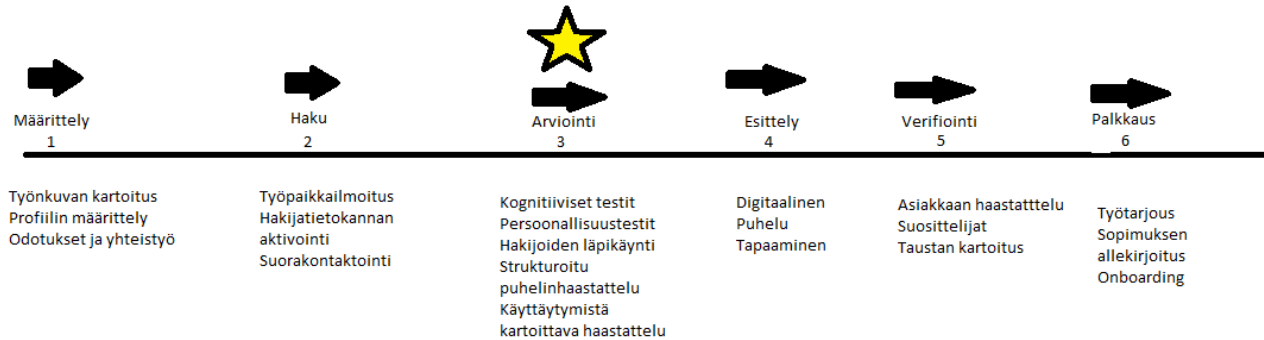
Toinen prosesseista on työntekijöiden informointi avoimista työpaikoista (Fevre, 1992, s. 11). Tämä prosessin kakkosvaihe puoltaa ensimmäistä vaihetta ja usein ne menevätkin käsi kädessä. Tässäkin prosessin vaiheessa viestintää tapahtuu työnantajalta työnhakijalle ja toisinpäin. Tässä prosessin vaiheessa työnhakijat tuovat enemmän esille osaamistaan ja tarjottavaa työpanostaan sekä ammattitaitoaan. Fevren mukaan työnhakijat lähestyvät työnantajia erilaisten viestintäkanavien sekä hakukanavien kautta. Tässä vaiheessa usein myös työnantajat lähestyvät työnhakijoita juuri erilaisten viestintä- ja hakukanavien kautta.

Fevre (1992, s. 11) käyttää kolmannesta ja neljännestä prosessista nimeä seulonta (*screening*). Seulonnassa valikoidaan sekä työntekijöitä että työnantajia. Työnantajat pyrkivät selvittämään, kuka tarjolla olevista työntekijöistä olisi juuri sopivin heidän tarjolla olevaan työtehtävään ja organisaatioon. Työnhakijat pyrkivät puolestaan antamaan erilaisia esimerkkejä omasta osaamisestaan ja pätevyydestään sekä pyrkivät saamaan selville, millainen työntarjoaja kyseinen työnantaja on.

Viides prosessi (Fevre, 1992, s. 12) koskee tarjousta ostaa tai myydä työvoimaa. Tässä prosessin vaiheessa työnantaja tekee työnhakijalle tarjouksen ostaa hänen työvoimaansa ja taas työntekijä arvioi, haluaako hän myydä työpanoksensa kyseiselle työnantajalle. Viimeinen vaihe on tavallaan kuin myyntikaupan päättäminen. Tässä vaiheessa työnantaja tarjoaa työtä työnhakijalle ja työnhakija saa itse päättää, ottaako työn vastaan vai ei.

Rekrytointiprosessi ei ole pelkästään työnhakijan ja työnantajan välinen kohtaaminen, vaan rekrytointiprosessin tarkoituksena on selvittää hakijan sopivuus tehtävään ja organisaatioon (kuvio 3). Rekrytointiprosessin alussa on molempien osapuolten luotava itsestään hyvä

ensivaikutelma, sillä hyvän ensivaikutelman pystyy tehdä vain kerran. Ohessa kuvio rekrytointiprosessin kulusta.



Kuvio 3. Laadukkaan rekrytointiprosessin eteneminen (Academic Work, i.a.).

### 3.2 Rekrytointitarpeen määrittely ja sisäinen rekrytointi

Rötkinin (2015, s. 46) mukaan rekrytointi alkaa tarpeen kirkastamisesta: Mihin rekrytoinnilla pyritään? Mihin tarpeeseen tarvitaan resursseja? Tätä vasten peilataan tehtävässä menestymisen edellytykset ja osaamiset. Kun nämä asiat pystytään viestimään rehellisesti ja suoraan, onnistumisen todennäköisyydet kasvavat heittämillä.

Joen (2024, s. 66) mukaan ennen varsinaisen rekrytoinnin käynnistämistä on kuitenkin syytä miettiä, tarvitaanko uutta henkilöä todella ja onko muita vaihtoehtoja, joilla esimerkiksi poislähteneen henkilön työt voitaisiin hoitaa. Olisiko poislähteneen henkilön työt mahdollisesti jaettavissa niin, että kukaan ei kuormitu liikaa tai voitaisiinko työmenetelmiä kehittämällä tai parempia työvälineitä hankkimalla tyydyttää lisääntynyt työntarve. Joki korostaa, että kun aletaan pohtia uuden henkilön palkkaamista, on oivallinen hetki miettiä myös työyhteisön kokonaisuutta ja sen toimivuutta. Aina ei ole välttämätöntä rekrytoida uutta henkilöä poislähteneen tilalle. Harkinnan painopiste pitäisi suunnata ennakointiin siitä, miten tehtävän vaatimukset ja toisaalta miten koko työyhteisön toimintaympäristö muuttuvat tulevaisuudessa.

Rötkinin (2015, s. 44) mukaan harkitsemattomissa ja epämääräisten tarpeiden perusteella tehdyissä rekrytoinneissa piilee, jopa suurempi vaara. Puolityhjän pantiksi tai oman työnku-  
van sisältöä ideoimaan palkatut yksilöt voivat olla pitkän tähtäimen sijoituksia tulevaan.  
Tuotto-odotus saa kuitenkin olla melkoinen, jos organisaatiolla on varaa ottaa nurkkiinsa  
työntekijöitä, jotka lunastavat palkkansa vasta joskus tulevaisuudessa, jos silloinkaan.

Hietalan ym. (2023, s. 17) mukaan yleisten kriteerien ilmoittaminen on hyödyllistä kaikille  
osapuolille. Työnantaja saa kontaktin sopiviin osaajiin ja yksilö mahdollisuuden löytää sopi-  
van työn. Kyse on myös kaikkien osapuolten oikeusturvasta ja maineesta. Tämän avulla voi-  
daan välttää epäterveet suosimiset ja tykkäämisten pohjalta tehtävät valinnat. Yleensä edel-  
lytykset ja toivomukset ilmoitetaan työpaikkailmoituksissa, mutta tarkat valinta kriteerit jäävät  
mainitsematta, koska niihin ei ole mitään laillista velvoitetta.

Joen (2024, s. 66) mukaan tilanteen tutkailuun olisi suotavaa käyttää aikaa ja pohtia todella  
mitä ja minkälaista osaamista tarvitaan. Löytyisikö osaamista jo olemassa olevista resurs-  
seista vai onko kyseessä kokonaan uusi toimenkuva ja uudenlaisen osaamisen tarve, johon  
uusi henkilö toisi lisäarvoa. Poislähtevän työntekijän kanssa kannattaa käydä lähtökeskus-  
telu, jossa hän voi tuoda esiin näkemyksiään toimenkuvastaan, vastuistaan ja niiden kehittä-  
misestä. Joki toteaa, että tästä saa arvokasta tietoa uuden rekrytoinnin pohjaksi, ja myös työ-  
tapojen ja työyhteisön kehittämisen arvioinniksi.

Joki (2024, s. 67) kertoo, että ennen ulkoisen haun käynnistämistä on tarpeen tarkastella ole-  
massa olevaa henkilöstä ja sieltä löytyvää osaamista. Joku työntekijöistä on mahdollisesti  
opiskellut itselleen lisää valmiuksia tarttua haasteellisempiin tehtäviin, kun taas joku voi olla  
halukas laajentamaan osaamistaan perehtymällä erilaisiin tehtäviin ja hakea sitä kautta uusia  
vastuualueita.

Joki (2024, s. 66) korostaa, että ei ole tarvetta käynnistää ulkopuolista rekrytointia, jos voi-  
daan suorittaa sisäinen rekrytointi. Sisäisessä rekrytoinnissa/siirrossa on monia etuja. Hen-  
kilö tuntee jo valmiiksi organisaation, ja yksi valinta voi aiheuttaa lisää sisäisiä siirtoja, jotka  
avaavat mahdollisuuksia useammalle. Toisaalta sisäisiä siirtoja ei voi olla montaa yhtä aikaa,  
etteivät ne haittaa töiden sujuvuutta. Joen mukaan sisäisen siirron etuja ovat yleensä valin-  
nan nopeus, sekä hinta. Lisäksi tunnetun henkilön tavat tiedostetaan, ja näin voidaan hel-  
pommin arvioida hänen sopeutumistaan uuteen työyhteisöön.

Joen (2024, s. 67) mukaan haasteisimmillaan sisäinen siirto on silloin, kun työntekijä nostetaan esihenkilöasemaan. Jos nimetty esihenkilö jatkaa siinä työyhteisössä, jossa hän aikaisemmin toimi yhtenä tiimin jäsenenä, roolien selkeyttäminen vaatii henkilöstöasiantuntijan ja jopa ylemmän johdon puuttumista tilanteeseen. Uuden esihenkilön perehdytys ja valmennus ovat alkuvaiheessa hyvin tärkeitä niin uudelle esihenkilölle, kuin työyhteisölle.

Joen (2024, s. 67) mukaan sisäiseen rekrytointiin liittyy myös omat riskinsä. Ne henkilöt, jotka eivät tulleet valituiksi avoimena olleeseen tehtävään voivat pahoittaa mielensä ja mahdollisesti tuntea kateuttakin. Jos kilpailu uramahdollisuuksista on näkyvää, se voi synnyttää ”kuppikuntia”, jotka pilaavat työilmapiiriä ja viihtyvyyttä. Sisäisen siirron kautta tehtävään valitulla henkilöllä ei ole välttämättä kovinkaan paljoa uusia ideoita, eikä tuoretta kokemusta toisista vastaavanlaisista organisaatioista ja niiden toimintatavoista. Joki jatkaa, että sisäisessä rekrytoinnissa tulee olla yhtä kriittinen kuin jos henkilöä valittaisiin ulkopuolisella rekrytoinnilla. Sisäistä siirtoa pohdittaessa tulee huomioida tarkasti sen tuomia etuja ja myös sen tuomia haasteita ja riskejä. Kyseessä on kuitenkin aina yrityksen toimintaan merkittävästi vaikuttava ratkaisu, jolla on seurauksia pitkälle tulevaisuuteen.

Duunitorin (2018) tutkimuksen mukaan mitä pienempi yritys on kyseessä, sitä suurempi on työntekijän palkkaamisen taloudellinen merkitys. Pk-yrityksissä rekrytoinnin lähtökohdat poikkeavat suurista organisaatioista esim. kulttuurin, urapolun ja hierarkisuuden suhteen. Pk-yrityksellä tarkoitetaan sellaisia yrityksiä, joissa on alle 250 työntekijää. Uudet työpaikat Suomessa ovat pääosin syntyneet pk-yrityksiin koko 2000-luvun ajan aina tähän päivään saakka.

Duunitorin (2018) mukaan rekrytoinnin suorat ja välittömät kustannukset ovat suhteellisen samanlaisia riippumatta rekrytoivan yrityksen koosta. On kuitenkin syytä huomioida, että työntekijä ei ole pelkkä kustannuserä, vaan hän voi omalla panoksellaan tuottaa organisaatiolle suuria hyötyjä. Organisaation koko vaikuttaa monella tavalla rekrytoinnin lähtökohtiin kuten urapolkuun, kulttuuriin, toiminnan laajentamiseen, muuttuvaan rooliin ja hierarkiaan. Seuraavaksi avataan miten nämä osa-alueet eroavat pk-yritysten ja suurten organisaatioiden välillä.

Urapolun erot pienissä ja suurissa yrityksissä näkyvät siten, että isoissa organisaatioissa rekrytoinnit ovat suurimmaksi osaksi sisäisiä, kun taas pienemmät ja kasvavat organisaatiot joutuvat useimmiten hankkimaan uutta osaamista ulkopuolelta. Suuryrityksien toimitusketjuihin avautuvat työpaikat voidaan muutenkin erottaa pienten ja keskisuurten yritysten rekrytoinnista (mt.).

Työpaikan kulttuurin erot taas näkyvät siten, että pienen työyhteisön uudella työntekijällä on suurempi vaikutus organisaatiokulttuuriin, kun verrataan suuriin yrityksiin. Nykyään puhutaan paljon kulttuurisen sopivuuden merkityksestä rekrytoinnissa, ja tämä korostuu pk-yrityksissä. Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi se, miten työntekijän persoonallisuus, arvot ja asenteet sopivat organisaation arvoihin, työkuulttuuriin ja toimintatapoihin (mt.).

Toiminnan laajentaminen on merkittävämmässä roolissa pk-yrityksissä, joten osaamisen hankkiminen kasvavan yrityksen uusille toiminta-alueille on erityisen haastavaa. Organisaatiolla ei välttämättä ole laisinkaan kokemusta siitä toimialalta, jolle osaajaa haetaan. Näissä tilanteissa olisi suotavaa, että rekrytointiin osallistetaan yhteistyökumppaneita, joille ala on tututumpi (mt.).

Kasvavissa yrityksissä henkilön palkkaaminen korostuu tehtävän sijaan organisaation yleiseksi resurssiksi. Voidaan olettaa, että organisaation ja rekrytoidun työntekijän menestyessä työroolit ja työn tekemisen rakenteet muuttuvat. Lähitulevaisuutta on vaikeaa ennustaa, joten rekrytoinnissa tulisi keksittyä erityisesti kandidaatin yhteistyövalmiuksiin, potentiaaliin ja uudistumiskykyyn (mt.).

Hierarkiassa on huomattavia eroja pienten ja suurten yritysten välillä. Pienillä yrityksillä on yleensä matalammat hierarkkiset rakenteet, mikä vaikuttaa mm. uuden osaamisen jalkauttamiseen osaksi organisaatiota (mt.).

Lopuksi kansainvälisyys. Suomessa suuret yritykset ovat merkittäviä paikallisia työllistäjiä. Suurin osa niistä on kuitenkin toiminut teollisuuden aloilla, joiden työ on enenevässä määrin siirtynyt ulkomaille halvempiin tuotantolaitoksiin. Globaalissa palvelutaloudessa yritykset voivat toimia vapaammin fyysisen toimintaympäristönsä rajoittamatta, ja kansainväliset markkinat ovatkin monen kasvuyrityksen lähtökohta. Kaikki tämä vaikuttaa työmarkkinoiden hakijapotentiaaliin yrityksen toimintakulttuurin näkökulmasta. Esimerkiksi kielitaitovaatimukset, palkkaus, tehtävänkuvat, työuran pituudet ja koulutustaustat ovat eri aloilla ja erikokoisissa yrityksissä hyvin eritasoisia muuttujia (mt.).

### **3.3 Työpaikkailmoitus ja hakukanavan valinta**

Joen (2024, s. 68) mukaan hakukanavan valinnalla on vaikutus yrityksen työnantajakuvaan. Tämän vuoksi on tärkeää miettiä hakuilmoituksen viestintä. Tavoitteena on kuitenkin

rekrytoida sellainen henkilö, joka sopii koulutukseltaan, luonteeltaan sekä ammattitaidoltaan työpaikkaan. Työpaikkailmoituksessa ei saa johtaa hakijaa harhaan, sillä se aiheuttaa ikäviä seurauksia hakijalle, kun todellisuus iskeekin päin kasvoja. Rekrytointikanavia on monenlaisia kuten lehdet, erilaiset rekrytointilehdet, verkkorekrytointi, yrityksen omat kotisivut, cv-pankit, suoramaku, kilpailijat, työvoimatoimistot, rekrytointimessut, oppilaitokset sekä oma henkilöstö.

Joen (2024, s. 70–71) mukaan työpaikkailmoituksessa on hyvä tuoda esille pelkästään ne vaatimukset, joita tehtävään tarvitaan. Jos ilmoitus antaa väärän kuvan työtehtävästä, tehtävään hakeutuu ihmisiä vääränlaisin odotuksin. Ilmoituksessa tulisi kertoa myös yrityksestä ja sen toimialasta. Ilmoituksessa on hyvä tuoda esille asioita yrityksestä, jotka mahdollisesti herättäisivät hakijan mielenkiinnon. Henkilöstöeduista on hyvä myös mainita, mutta ei liialti, ettei hakijan huomio kiinnity pelkästään niihin. Joki korostaa, että työpaikkailmoituksen kieliasu on myös syytä tarkistaa, sillä kirjoitusvirheitä täynnä oleva ilmoitus ei herätä hakijassa mielenkiintoa tai luottoa. Ilmoituksessa on tuotava esille myös, kuka antaa lisätietoja tehtävästä, milloin ja miten. Tärkeintä ilmoituksessa on, että se on selkeä ja houkutteleva ja siitä löytyy kaikki oleellinen hakijaa kiinnostava asia.

Hyvänä esimerkkinä Eepeen julkaisema työpaikkailmoitus, jossa haetaan myyjää S-Market Tanelinrantaan. Ilmoituksessa tulee hyvin esille, millaisia kriteereitä hakijalta vaaditaan. Heti ilmoituksen alussa esitellään jo kaupan marketpäällikkökin. Ilmoituksessa edellytetään sopivuutta vuorotöihin sekä halua tehdä asiakaspalvelutyötä. Työn laatu ja tarjotut tunnit mainitaan myös ilmoituksessa, mikä selventää hakijaa hyvin. Hakuajan päättymisajankohta on ilmoitettu julkaisussa ja lista henkilöstöeduista. Ainut kuitenkin mikä ilmoituksesta puuttuu ja monia varmasti kiinnostaa, on palkka (Duunitori, 2024f).

Huonona esimerkkinä työpaikkailmoituksesta on Harrin Grilli-Kahvio Oy:n laatima työpaikkailmoitus. Työpaikkailmoitus on viiden lauseen mittainen ja työkuvaakaan ei avata kovinkaan laajasti. Palkkaa ei mainita ja työpaikkailmoituksessa ei ole edes yrityksen kuvaa tai logoa. Paikkakunta on mainittu pienellä ilmoituksen alussa. Hyvin suppea ilmoitus kaiken kaikkiaan (Duunitori, 2024d).

### 3.4 Hakijoiden läpikäynti ja haastattelut

Mäkelän (2023, s. 16–17) mukaan hakijoita läpikäydessä on suoritettava alkuun heti karsinta. Tehtävään hakemuksen perusteella ei soveltuvat tekijät on karsittava heti alussa, jotta pystytään keskittymään pienemmällä otannalla potentiaalsiin hakijoihin. Hakijoita karsiessa on syytä kuitenkin kiinnittää huomiota siihen, että ei pohdi päätöksiä liian syvällisesti, sillä se vie turhaa aikaa ja resursseja. Jos perustavaatimukset täyttyvät, on syytä tutkia ansioluettelo ja hakemusta tarkemmin. Tällöin voidaan selvittää hakijan työ- ja opintouran loogisuus ja samalla saa suljettua mahdolliset vääristelyt pois. Mäkelä jatkaa, että hakijoita läpikäydessä on tärkeää ottaa hakijoista joitain muistiinpanoja talteen, varsinkin jos aikoo kutsua kyseisen henkilön haastatteluun. Tehdyt muistiinpanot voivat auttaa rakentamaan hakijan visuaalista kuvaa ja voi auttaa valintaa tehdessäkin.

Mäkelä (2023, s. 17–18) kertoo, että erilaiset huomiota herättävät seikat, kuten kirjoitusvirheet voivat olla asioita, joita haluaa kysyä hakijalta haastateltaessa. Myös poikkeukselliset taidot tai hakemuksen yleinen visuaalisuus voivat olla ratkaisevia tekijöitä haastatteluun valittaessa. Nämä ovat asioita, joita kannattaa ottaa huomioon tarkastellessa hakemuksia ja hakijoita. Kun potentiaaliset hakijat ovat valittu, on syytä peilata heitä rekrytointisuunnitelmaan ja rekrytointitarpeeseen. On tiedettävä mitä haetaan ja mihin tehtävään haetaan. Mäkelän mukaan on myös pohdittava, onko yrityksellä varaa palkata juuri uransa aloittanut tekijä, vai tarvitaanko kyseiseen tehtävään jo valmiiksi osaava tekijä. Hakuvaiheessa hakijoita voidaan myös testata erilaisten testien avulla. Näiden perusteella voidaan vahvistaa jonkun hakijan asemaa, jos tulee epävarmuutta hakijoiden välillä.

Mäkelän (2023, s. 19–20) mukaan, kun potentiaaliset hakijat on valittu, on seuraavana vuorossa haastattelu. Haastattelutapoja on erilaisia kuten puhelinhaastattelu, haastattelu kasvotusten ja haastattelu etäyhteyden välityksellä. Myös ennen näitä varsinaisia haastatteluja voi pyytää hakijaa tekemään esittelyvideon itsestään tai laittaa hakija tekemään jonkunlainen soveltuvuustesti. Näiden avulla saadaan jo vähän irti haastateltavasta ja se säästää rekrytoijan sekä hakijan aikaa ja energiaa haastattelussa. Mäkelä jatkaa, että laadukkaan haastattelun tarkoituksena on paljastaa hakijan vahvuudet sekä heikkoudet. Tyypillisesti työhaastattelu onkin teemahaastattelu, jonka tarkoituksena on selvittää hakijan sopivuus organisaatioon ja saada tarkennusta hakijan osaamisesta.



### 3.5 Rekrytoinnin jälkeiset toimenpiteet

Forsberg (2007, s. 38) kertoo, että rekrytoinnin jälkeen on otettava ensimmäisenä huomioon tehtävään valitut. Aina on olemassa mahdollisuus, että valittu työntekijä kieltäytyy tehtävästä. Tällöin informoidaan seuraavaa valintaa. Tämän jälkeen informoidaan ei valittuja. On tärkeää, että jokaista hakijaa informoidaan, missä kohtaa rekrytointia mennään. Tekee myös hyvää yrityksen työnantajakuvulle, että hakijoita informoidaan valinnoista. Informoinnista välittyy se, että yritys arvostaa jokaista hakijaa ja ei valittujen hakijoidenkaan ei tarvitse arpoa, pääsevätkö töihin kyseiseen yritykseen vai ei. Mitä nopeammin ei valittuja informoidaan, sitä parempi.

Forsbergin (2007, s. 38–39) mukaan lopullisen valinnan jälkeen tehdään työsopimus uuden työntekijän kanssa ja se sinetöi alun työsuhteelle. Työsopimus sitoo työntekijän tekemään palkkaa vastaan töitä yritykselle ja sitoutuu käyttäytymään yrityksen arvojen ja sääntöjen mukaisesti. Forsberg jatkaa, että työsopimuksessa tulee olla työntekijän ja työnantajan tiedot, työsuhteen alkamispäivä, työsopimuksen muoto ja kesto, koeaika, työntekopaikka, työtehtävät, sovellettava työehtosopimus, palkka, työaika ja vuosilomat sekä irtisanomisaika. Työntekijä on myös lain mukaan perehdytettävä työhönsä.

### 3.6 Perehdytys osana onnistunutta rekrytointia

Työturvallisuuslaissa 738/2002 14 § säädetään, että

työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus sekä muut hänen henkilökohtaiset edellytyksensä huomioon ottaen:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki, 738/2002)

Joen (2024, s. 87) mukaan perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä ja oppimaan omat työtehtävänsä. Perehdyttämistä tarvitaan, oli henkilö tullut uutena yritykseen tai oli hän työtehtäviään yrityksen sisällä vaihtava. Hyvin hoidettu perehdytys vie aikaa. On kuitenkin selvää, että mitä nopeammin perehdytettävä pystyy työskentelemään ilman muiden jatkuvaa ohjausta, sitä nopeammin siitä hyötyvät kaikki ja perehdytykseen käytetty aika maksaa itsensä takaisin.

Joen (2024, s. 87) mukaan perehdyttäminen on tärkeää useasta syystä. Perehdytyksen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti ja kaiken lisäksi vielä oikein. Virheiden määrä vähenee ja niiden korjaamiseen käytetty aika säästyy. Usein virheiden korjaamiseen kuluu useammankin työntekijän aikaa, joten asialla on merkitystä. On koko työyhteisön etu, ettei uusiin työtehtäviin tullut henkilö keskeytä moneen kertaan toisen työtä.

Joki (2024, s. 87) sanoo, että perehdytettävä tuntee olonsa turvalliseksi uusien työtehtäviensä alkutaipaleella, kun tietää saavansa perinpohjaisen opastuksen. Esimerkiksi turvallisuusriskit vähenevät, kun perehdytettävälle kerrotaan työpaikan vaaralliset kohteet. Hyvin ja perinpohjaisesti hoidettu perehdytys vaikuttaa positiivisesti perehdytettävän mielialaan ja sitouttaa hänet nopeammin yrityksen ja työyhteisön tulosta tekeväksi jäseneksi.

Joen (2024, s. 90–93) laatima lista perehdyttäjän esimerkkitarkistuslistasta, joka antaa selkeän pohjan perehdytykselle.

## 1. Yritys, sen toiminta ja asiakkaat

- yrityksen toiminta-ajatus, liike- ja palveluidea
- yrityksen omistussuhteet

- asiakkaat ja heidän odotuksensa
- yrityksen toimintaan liittyvä aineisto, esitteet, videot, internet, intranet jne.

## **2. Yrityksen organisaatio ja henkilöstö**

- organisaatio ja toimipisteet
- johto, esihenkilöt
- eri yksiköt, keskeiset yhdyshenkilöt eri yksiköissä
- työnopastaja ja hänen sijaisensa
- yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio sekä -henkilöt

## **3. Toimintatavat yrityksessä**

- asiat, jotka ovat yrityksessä tärkeitä, yrityksen arvot
- odotukset, joita henkilöstöön kohdistetaan
- ulkoinen olemus, käytös, työasu
- asiakaspalvelu ja myyntityö
- vaihtelovallisuus (yrityksen asiat ja omat asiat)
- täsmällisyyden merkitys

## **4. Yrityksen tilat ja kulkutiet**

- yrityksen tai työpaikan sijainti, kulkeminen, kulunvalvonta
- kulkutiet, varauuskäynnit, hälytysjärjestelmä, hätäpoistumistiet
- eri yksikköjen ja tilojen sijainti
- kiertokäynti eri yksiköissä
- työpaikan liikenneohjeet

## **5. Työaika ja työvuorot**

- koeaika ja sen merkitys
- työajat ja -vuorot, vuoronvaihto, ylityöt
- ruoka- ja kahvitauot
- lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot, poissaoloista sopiminen ja ilmoittaminen

## **6. Palkka-asiat**

- palkka ja palkanmaksu
- erillislisät
- sairausajan palkka

- loma-ajan palkka, lomarahaa ja -korvaukset
- verokortti
- luontoisedut

## **7. Turvallisuusasiat, työterveyshuolto**

- työhöntulotarkastus, elintarviketodistus
- terveysasema, työterveyshuollon palvelut
- yrityksen turvallisuussuunnitelma, (ympäristön) suuronnettomuuksiin varautuminen
- ensiapuohjeet, ensiapukaappi
- tapaturma, sairauskohtaus
- paloturvallisuusohjeet
- omaisuuden suojaus, väkivallan uhkatilanne, toimintaohjeet
- menettelytavat muissa häiriö- ja poikkeustilanteissa (esimerkiksi kiinteistö, sähkö, LVI-järjestelmät)

## **8. Tutustuminen omaan työskentely-ympäristöön**

- esihenkilö, työtoverit, heidän tehtävänsä
- asiakkaat, muut sidosryhmät
- yksikön toimintatavat
- oma työpiste, kulkutiet, henkilökunnan tilat, avaimet ja niistä huolehtiminen
- varastot, muut säilytystilat
- siisteys, järjestys, hygienia
- ympäristöasiat, jätehuolto

## **9. Oma tehtävä**

- omat tehtävät ja vastuualueet, työohjeet
- oman työn tavoitteet ja laatu
- oman työn merkitys kokonaisuuteen, yhteistyö
- koneet, laitteet, välineet, käyttö- ja hoito-ohjeet, huolto ja häiriötilanteet
- apuvälineiden käyttö
- henkilökohtaiset suojaimet, käyttö, hoito, huolto
- työasennot ja -liikkeet
- elpyminen, elpymisliikunta, työn vastaliikkeet
- oman tehtävän riskitekijät
- mistä lisää tietoja ja apua

## **10. Koulutus ja sisäinen tiedottaminen**

- perehdyttämisaineisto ja sen käyttö

- palautekeskustelut perehdyttäjän ja/tai esihenkilön kanssa (samalla perehdyttämisen arviointi)
- jatkokoulutusmahdollisuudet
- ilmoitustaulu, palaverit, tiedotteet
- lait, asetukset, ohjeet, TES
- ammattikirjallisuus ja -lehdet

#### **11. Muut asiat**

- harrastus- ja virkistysmahdollisuudet
- työ- ja toimintakyvyn ylläpito
- muut henkilöstöpalvelut ja -edut
- vakuutukset, eläkkeet
- puhelimen ja tietotekniikan käyttö (työasiat, yksityisasiat, tietoturvallisuus)
- taloudellisuus, kannattavuus

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimusmenetelmä ja haastattelujen toteutus

Vuoren (i.a.) mukaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on monipuolinen tutkimus, joka koostuu monenlaisista lähestymistavoista ja tutkimusperinteistä. Lähestymistavoilla ja tutkimusperinteillä on erilaisia oletuksia sekä todellisuuden luonteesta, sekä siitä, millaisilla keinoilla sitä olisi hyvä analysoida. Laadullinen tutkimus on aina erilaisiin aineistoihin ja analyysiin perustuvaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan vastauksia tutkimuksen aiheeseen.

Tutkimuksessa käytetään tapaustutkimusta. Tässä tutkimuksessa pyrittiin saamaan selville asiakaspalvelualan työtehtävissä työskentelevien rekrytointikokemuksia. Halutaan saada kokonaisvaltainen kuva ilmiöstä, jotta sitä saataisiin tutkittua mahdollisimman laajalla skaalalla. Tarkoituksena on peilata saatuja vastauksia ja teoriaa toisiinsa. Haastattelut käydään puolistrukturoituina eli tiedonkeruu suoritetaan teemahaastatteluin. Kysymykset on laadittu etukäteen ja haastateltavilta kysytään samat kysymykset, mutta kysymysten järjestystä voidaan muuttaa haastateltavan mukaan.

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asiakaspalvelualalla työskentelevät kokevat rekrytointiprosessinsa nykyiseen työhönsä ja mitä kehittämistä rekrytointiprosesseissa on haastateltavien mielestä. Haluttiin myös saada selville, miten rekrytoinnista voisi tehdä helpompaa työnantajalle. Haastattelut käydään jokaisen haastateltavan kanssa kasvotusten tai puhelimitse. Haastateltavia on 8 ja kysymyksiä on 11. Kaikilta kysytään samat kysymykset. Kysymyksiä pyritään soveltamaan haastateltavan vastausten sekä aiemman työkokemuksen perusteella.

Haastatteluissa kysytään muun muassa mistä haastateltava on kuullut työpaikasta ja millainen työpaikkailmoitus oli kyseiseen tehtävään. Haastateltavilta kysyttiin esimerkiksi, miksi he päättivät hakea kyseiseen tehtävään. Myös rekrytointiprosessista ja sen odotuksista kysytään haastatteluissa. Tutkimuksen avulla halutaan saada vastaus tutkimuskysymyksiin. Halutaan selvittää kuinka yksinkertaistaa rekrytointiprosessia asiakaspalvelualalla työnantajan näkökulmasta ja miten tehdä rekrytoinnista helpompaa työnantajalle.

## 4.2 Tulosten analysointi

Haastatteluiden jälkeen tuloksia analysoidaan teemoittain, ja siten pyritään löytämään korostuvia piirteitä, sekä tunnistamaan poikkeamia. Haastatteluiden avulla pyritään löytämään työnhakijoiden henkilökohtaisia kokemuksia rekrytointiprosessista, ja varsinkin niistä osa-alueista, jotka eivät ole olleet hakijoille mieluisia. Kun tulokset ovat analysoitu voidaan pohtia mitkä osa-alueet vaativat yksinkertaistamista rekrytointiprosesseissa. Puusan ym. (2020, s. 55) mukaan laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena luoda mielekäs kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tuottaa rikas ja perusteltu tulkinta sekä tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin aikana analysoidaan jokaisen teeman vastauksia ja kootaan niistä vastaukset erilliseen tiedostoon.

Tulosten analysointi suoritetaan temaattisen analysoinnin menetelmällä. Temaattisen analysoinnin tarkoituksena on analysoida tutkimuksen tuloksia teemoittain. Eskolan ja Suorannan (1998, s. 27) mukaan temaattisessa analyysissä tavoitteena ei ole luoda uutta teoriaa vaan kuvata, analysoida ja raportoida aineistosta esille nousevia teemoja yksityiskohtaisesti. Teemoja haastatteluissa oli 4, jotka olivat ilmoitus, hakemispäätös, rekrytointiprosessi ja tulkinta. Jokaista neljää teemaa analysoidaan yksitellen ja nostetaan haastattelujen avulla saatuja vastauksia esille ja analysoidaan niitä ja peilataan aiemmin kirjoitettuun teoriaan.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI

### 5.1 Haastateltavat ihmiset tutkimuksessa

Kokonaisuudessaan haastateltiin 8 henkilöä, joista jokainen työskenteli jonkinlaisessa asiakaspalvelutyössä. Pyrittiin haastattelemaan mahdollisimman monta eri alan asiakaspalvelutyöntekijää, jotta saataisiin perspektiiviä kokonaiskuvasta asiakaspalvelualan rekrytoinnista. Haastateltavien joukossa oli muun muassa ravintolatyöntekijä, asiakasneuvoja ja puhelinyhtymä. Haastateltavat olivat 20–30-vuotiaita. Haastattelussa oli mukana 3 naista ja 5 miestä. Jokainen haastateltava sai vastata vapaamuotoisesti kysymyksiin.

Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiimme. Haastatteluista saatiin uusia näkemyksiä ja tarinoita rekrytointiprosesseista, joiden avulla saatiin koottua useita erilaisia kokonaisuuksia. Haastattelujen avulla saatiin vastauksia siihen, kuinka yksinkertaistaa rekrytointiprosessia asiakaspalvelualalla työnantajan näkökulmasta ja kuinka tehdä rekrytoinnista helpompaa työnantajalle.

### 5.2 Ilmoitus

Ensimmäisessä osiossa selvitettiin hakijan työtehtävä ja se, mistä henkilö oli kuullut kyseisestä työpaikasta. Tämän jälkeen kysyttiin työpaikkailmoituksesta ja siitä, millainen se oli. Tässä kohtaa oli tarkoitus saada yleisesti selville, mitä kautta haastateltavat olivat kuulleet työpaikasta. Vastauksissa korostui Duunitori yleisimpänä paikkana, josta haastateltavat olivat saaneet tiedon avoimena olevasta tehtävästä. Muutama haastateltava oli saanut tiedon avoimesta työpaikasta kaveriltaan.

Muutamalla haastateltavan mielestä työpaikkailmoitus oli hyvä ja siinä kerrottiin monipuolisesti työpaikasta ja työtehtävästä. Yhden haastateltavan mielestä hakemansa työn työpaikkailmoitus oli hyvin lyhyt ja tylsä. Ilmoituksessa ei ollut kuin työtehtävä, työn kesto ja sähköpostiosoite. Haastateltava päätti tähän siltikin hakea ja sai töitä heti seuraavalla viikolla. Ilmoitus oli lyhyt ja ytimekäs, kuten oli koko rekrytointiprosessikin. Työpaikka irtosi yhden puhelinhaastattelun jälkeen.



Yhden haastateltavan tarina oli mielenkiintoinen. Hän oli ollut haastattelussa toisen yrityksen työtehtävään ja kuuli haastateltavalta toisesta avoimesta olevasta työpaikasta. Hakemusta ei tarvinnut laittaa, vaan haastateltava soitti suoraan toisen yrityksen edustajalle ja sai sitten paikan sieltä. Toinen haastateltava kuuli työpaikasta kaveriltaan ja kaveri antoi hänelle sitten työpaikan esihenkilön tiedot, jonka jälkeen hän laittoi esihenkilölle vapaamuotoisen hakemuksen. Hän pääsi hyvin nopeasti töihin, sillä hänen kaverinsa osasi suositella häntä esihenkilölle, koska itsekin jo siellä töissä.

Jo aiemmin mainitussa kappaleessa (Joki, 2024, s. 70–71) kerrottiin, että työpaikkailmoituksessa on hyvä tuoda esille pelkästään ne vaatimukset, joita tehtävään tarvitaan. Jos ilmoitus antaa väärän kuvan työtehtävästä, tehtävään hakeutuu ihmisiä vääränlaisin odotuksin. Työpaikkailmoituksessa on myös hyvä kertoa työtehtävistä ja toimialasta. Ilmoituksen tulee olla selkeä ja houkutteleva, jotta se herättää työnhakijoissa kiinnostusta. Työnantajan tulee olla tässä asiassa erityisen tarkka, sillä harhaanjohtavat työpaikkailmoitukset kuormittavat työnantajaa väärin henkilöiden haettua tehtävään. Työnantajan on tärkeä laittaa aikaa rekrytointiprosessin suunnitteluun ja tunnustella, mistä saisi haluamansa työntekijät. Työnhakukanava on siis tärkeä valita oikein.

### 5.3 Hakemispäätös

Tämän teeman avulla pyrittiin löytämään syitä mistä hakemispäätös syntyi työnhakijalle, sekä millainen työnantajakuva hakijalla oli kyseistä yrityksestä. Vastauksissa korostui usein se, että ei ollut minkäänlaista työnantaja kuvaa ennalta, ja osalla haastateltavissa ei ollut laisinkaan mitään ajatuksia yrityksestä, jonne haki töihin. Huomioitavaa on myös, että osalla vastaajalla oli jopa negatiivisen puoleinen työnantajakuva ennakkoon.

Motivaattorina usealle haastateltavalle miksi haki nykyiseen työpaikkaan, että kaipaisi vaihtelua omaan arkeensa, uudenlaista työtehtävää tai yleisesti haluaisi jonkinlaisen työpaikan, josta saisi rahaa tai parempaa palkkaa verrattuna nykyiseen työtehtävään. Voidaan olettaa, että nämä motivaattoritekijät ovat muutenkin yleisimpiä syitä hakea uutta tai vaihtaa nykyistä työpaikkaa.

Yksi haastateltava oli juuri valmistunut ja oli harjoittelussaan tehnyt aivan päinvastaisia hommia ja hän halusi kokeilla jotain uutta. Työpaikan sijainti oli hänelle suurin syy hakea kyseiseen tehtävään, koska asui tuohon aikaan vielä eri kaupungissa. Työnantajakuvaa hänellä ei

yriyksestä ollut, koska yritys oli juuri perustettu. Eräs haastateltava haki omaan tehtäväänsä, koska halusi ulkomaille töihin. Työ oli puhelinmyyntiä suomeksi suomalaisille asiakkaille, mutta työpaikka oli kuitenkin ulkomailla. Hänellä suurin vaikutustekijä oli juuri tämä lämmin maa ulkomailla.

Eräs haastateltava oli kiinnostunut digitaalisesta liiketoiminnasta ja digitaalisesta markkinoinnista. Koululle oli tullut eräänä päivänä erään ohjelmistoyrityksen edustaja kertomaan yrityksestään ja yrityksen toimintatavoista. Haastateltava oli kiinnostunut heti työtehtävästä, koska yrityksen edustaja osasi markkinoida yritystään ja työntekijän etenemismahdollisuuksia organisaation sisällä. Esittelyn jälkeen haastateltavalle jäi hyvä ja vakavarainen työnantajakuva yrityksestä ja hän päättikin sitten hakea töihin heille.

Työnantajakuvan rakentaminen on yritykselle tärkeää. Moni työnhakija kiinnostuu yrityksen toiminnasta juuri sen takia, millaisen kuvan yritys antaa ulospäin. Työnantajakuvaa on tärkeä parantaa ja kehittää koko ajan ja yrityksen tulisi pysyä kärryillä ajan saatossa. Mitä modernimpi yritys, sitä houkuttelevampi se on työnhakijalle. Työnhakijalle välittyy myös kuva, että yritys on kehityskelpoinen ja valmis muutokseen. Haastattelujen avulla kävi ilmi, että jokaisen haastateltavan yritys ei ole tällainen. Hyvän työnantajakuvan omaavalla yrityksellä rekrytointiprosessitkin ovat helpompia, koska tehtävään hakee suurella todennäköisyydellä ammattitaitoisia sekä motivoituneita työntekijöitä.

#### **5.4 Rekrytointiprosessi**

Rekrytointiprosessiosiossa kyseltiin, millainen rekrytointiprosessi oli ja millainen rekrytointiprosessi oli työtehtävään nähden. Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin ajatuksia rekrytointiprosessista sekä haastatteluprosessista. Pyrittiin haastattelemaan erilaisissa asiakaspalvelun työtehtävissä työskenteleviä, jotta saadaan kattavampi kuvaus rekrytointiprosesseista asiakaspalvelualalla.

Haastatteluissa tuli ilmi, että osaan työtehtävistä oli monta erilaista vaihetta. Esimerkiksi, joihinkin työtehtäviin piti käydä monta eri haastattelua läpi. Osalla vastaajista taas prosessi oli lyhyt, ja vaiheita ei ollut hakemisen jälkeen kuin yksi. Teemaosion loppupuolella haastateltava sai vastata kysymykseen, jossa kysyttiin rekrytointiin liittyviä odotuksia ja että toteutuivatko ne.

Yhdellä haastateltavista rekrytointiprosessi oli erittäin sujuva ja yksinkertainen. Hakemuksen jätettyä viikon kuluttua soitettiin ja sovittiin haastattelu-aika. Haastattelu oli erittäin monipuolinen ja kaikki asiat käytiin tarkasti läpi työhön liittyen. Haastattelun jälkeen noin viikon kuluttua hänelle jo ilmoitettiin, että sai paikan. Haastattelija koki, että prosessi oli erittäin mielekäs kokonaisuudessaan ja rekrytoinnin aikainen viestintäkin oli kunnossa. Toisellakin haastateltavalla oli lähes samanlainen rekrytointikokemus. Prosessi kesti kokonaisuudessaan viikon hakemuksen laittamisesta ja työpaikka irtosikin yhdellä puhelinsoitolla.

Yhden haastateltavan rekrytointiprosessi kesti lähes 6 kuukautta ja rekrytointiprosessin päätteeksi ei edes työpaikka irronnut. Haastattelun jälkeen hakija teki puolentoista tunnin tentin, jossa testattiin työhön vaativia taitoja. Prosessi sujui alkuun muutenkin oikein hyvin ja hakijallekin välittyi tunne, että häntä arvostetaan ja että hän olisi saamassa paikan. Prosessin alussa viestintää oli puolin ja toisin, mutta yhtäkkiä viestintä loppui ja prosessin aikana tulikin noin kahden kuukauden hiljaiselo. Parin kuukauden jälkeen selvisi kuitenkin, että toinen rekrytoijista oli irtisanoutunut kesken prosessin. Tämä johti siihen, että prosessi pitkittyi jälleen ja hakemusta ruvettiin käsittelemään uudestaan. Muutaman kuukauden päästä kävi kuitenkin ilmi, että valinta ei osunut kohdalle. Prosessin aikainen viestintä oli heikkoa ja prosessi kesti todella kauan.

Yhdellä haastateltavalla oli ns. ”perinteinen” rekrytointiprosessi työtehtävään nähden. Prosessin aikana oli vain yksi haastattelu. Haastattelu oli perinteistä kaavaa noudattava haastattelu, jonka jälkeen ei mennyt kauaa, kun hänelle ilmoitettiin, että saa kyseisen työpaikan melko varmasti. Tämän jälkeen oli tapaaminen vielä varsinaisen työnantajan kanssa ja paikka varmistui. Haastateltavalle jäi tästä hyvä mieli, sillä rekrytointiprosessi oli lyhyt ja kivuton ja työpaikkakin irtosi vielä prosessin päätteeksi.

Forsbergin (2007, s. 38) mukaan rekrytoinnin jälkeen tulee ottaa ensimmäisenä huomioon tehtävään valitut. Tehtävään valitulle tulee ilmoittaa pikimmiten valinnasta. Mutta aina on kuitenkin olemassa mahdollisuus, että valittu työntekijä kieltäytyy tehtävästä. Tämän takia on tärkeä poimia muutama potentiaalinen hakija ja pitää mielenkiinto heillä, jotta tarvittaessa heidät voisikin palkata työtehtävään. Tämän jälkeen informoidaan ei valittuja. Myös ei valittujen on hyvä tietää missä mennään, jotta he eivät odottele turhaan vastausta työpaikalta. On tärkeää, että jokaista hakijaa informoidaan, missä kohtaa rekrytointia mennään. Yrityksen työnantajakuvaa parantaa hyvä ja asiallinen kommunikointi ja viestintä koko prosessin ajan. Tärkeä informoida valittuja sekä ei valittuja henkilöitä.

Rekryointiprosesseista ei kannata tehdä liian pitkää ja monivaiheista prosessia haastateltavien vastausten perusteella. Haastateltavat kokivat monivaiheisen rekryoinnin puuduttavaksi ja turhaa aikaa vieväksi. Muutamalla haastateltavalla rekryointiprosessi oli heidän mielestään sopivan mittainen. Heillä molemmilla haastatteluprosessi kesti yhteensä noin 2 viikkoa. Prosessin aikana oli puhelinhaastattelu ja haastattelu kasvotusten, jonka jälkeen työpaikka irtosi. Lyhyemmät ja ytimekkäämmät rekryointiprosessit auttavat sekä työnantajaa sekä työnhakijaa. Yksinkertaisempi ja lyhyempi rekryointiprosessi vie vähemmän aikaa ja resursseja työnantajalta ja samalla työnhakijankin mielenkiinto pysyy koko prosessin ajan, sillä vastausta ei tarvitse odotella kauaa.

## 5.5 Tulkinta

Tällä osiolla pyrittiin saamaan yleisellä tasolla näkemyksiä, millainen kokemus rekryointiprosessista jäi ja miten se vastasi hakijan omia odotuksia. Haluttiin selvittää myös, olisiko haastateltavilta tullut vastauksia siihen, miten rekryointiprosessista voisi tehdä helpompaa työnantajalle. Vastauksissa oli jonkin verran eroavaisuuksia. Osalla hakijoista odotukset toteutuivat, osalla taas ei. Monella oli odotuksena sulava, mutkaton ja nopea prosessi. Muutamilla haastateltavalla työtehtävät eivät myöskään vastanneet todellisuutta, kun pääsivät aloittamaan työ kyseisessä yrityksessä. Työpaikkailmoitusta tehdessä on erittäin tärkeää, että työtehtäviä sekä yritystä kuvaillaan rehellisesti, sillä loppujen lopuksi totuus aina paljastuu. Tämä ei tee hyvää yrityksen työnantajakuvalle.

Ns. väliaikatiedotus prosessin etenemisestä oli jokaisella odotuksena, mutta se toteutui vain osalla haastateltavista. Haastatteluiden myötä tuli ilmi, että monessa prosessissa viestinnän kanssa oli toivomisen varaa, sillä sitä ei ollut lainkaan tai se oli puutteellista. Viestintä koettiin, jokaisessa haastattelussa merkittäväksi tekijäksi rekryointiprosesseissa. Osa haastateltavista ei ollut tyytyväisiä loppuviestintään. Muutama haastateltava ei saanut hakemaansa työpaikkaa, eikä saanut myöskään koskaan tietää, miksi ei tullut valituksi. Haastateltavat olisivat toivoneet, että olisivat saaneet edes jonkinlaisen viestin päätöksestä.

Erään haastateltavan rekryointiprosessi kesti kokonaisuudessaan viikon ja työpaikkakin irtosi yhden puhelinhaastattelun jälkeen, mutta hän olisi silti toivonut vähän monipuolisempaa rekryointia. Yrityksestä ja työtehtävistä oli hyvin suppeasti tietoa työpaikkailmoituksessa ja

mitään ansioluetteloakaan ei vaadittu. Prosessi oli nopea ja vaivaton, mutta hakija olisi toivonut yrityksen panostavan silti siihen vähän enemmän.

Haastattelujen avulla saatiin paljon hyviä vastauksia tutkimukseen. Vastausten avulla saatiin apua tutkimuskysymyksiin. Päättökysymys oli: Kuinka yksinkertaistaa rekrytointiprosessia asiakaspalvelualalla työnantajan näkökulmasta? Ja alatutkimuskysymys: Miten tehdä rekrytinnista helpompaa työnantajalle? Teorian ja haastattelujen avulla saatiin selville, että työnhakijoiden näkökulmasta yksi tärkeimpiä asioita rekrytointiprosessin aikana on kommunikointi. On tärkeää olla yhteydessä työnhakijaan rekrytointiprosessin aikana ja vastata heitä mahdollisesti kutkuttaviin kysymyksiin. Toisena nousi rekrytointiprosessin pituus. Työnhakijalle on lyhyemmät rekrytointiprosessit mieleen, sillä heidän ei tarvitse odotella vastausta työpaikkaa koskien liian pitkää aikaa.

Työnantajan helpottaakseen omaa työtään, on tärkeää määritellä tarkasti mitä hän hakee ja millaisiin tehtäviin. Se on tärkeää tuoda esille myös työpaikkailmoituksessa, jottei paikkaa hae väärät ihmiset. Rekrytointiprosessin pituus kannattaa suunnitella sopivan lyhyeksi, jotta se ei kuluta liikaa aikaa ja resursseja työnhakijalta sekä työnantajalta itseltään. Rekrytointi on helpompaa, kun tietää mitä hakee ja millä aikavälillä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää miten rekrytointiprosessia voisi yksinkertaistaa asiakaspalvelualalla työnantajan näkökulmasta. Reflektoimme teemahaastatteluista kerätyjä vastauksia aiemmin kirjoitettuun teoriaan. Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään, miten tehdä rekrytinnista helpompaa työnantajalle. Haastateltiin 8 eri asiakaspalvelualalla työskentelevää henkilöä ja pyrittiin haastattelujen avulla saamaan vastauksia tutkimusongelmaan. Tutkimuksen avulla tuli ilmi, että rekrytointiprosesseissa on kehitettävää monella eri osa-alueella. Suurimmat kehityksen kohteet olivat rekrytointiprosessien pituudessa, rekrytointiprosessin aikaisessa viestinnässä ja työpaikkailmoitusten houkuttelevuudessa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli: ” Kuinka yksinkertaistaa rekrytointiprosessia asiakaspalvelualalla työnantajan näkökulmasta?” Tutkimuksen avulla saatiin tähän vastauksia hyvää määrää. Haastateltavat jakoivat omia kokemuksia rekrytoinneista ja jokaiselta haastateltavalta kysyttiin lopussa vielä minkälainen mielikuva heille jäi rekrytointiprosessistaan ja että vastasiko prosessi odotuksia. Alatutkimuskysymys oli: ” Miten tehdä rekrytinnista helpompaa työnantajalle?” Näihin kysymyksiin saatiin vastauksia tutkimuksen ja haastattelujen avulla.

Haastattelujen avulla kävi ilmi, että joissain rekrytointiprosesseissa oli hyödynnetty rekrytointin työkaluja ja menetelmiä viisaasti. Myös muutamista prosesseista kävi ilmi, että prosesseissa oli rekrytinnin onnistumisen kannalta tärkeimpiä elementtejä. Jotta rekrytointiprosesseista tulisi onnistunut, pitää siihen nähdä vaivaa ja varata aikaa. Kuten Kaijala (2016, s. 22) sanoi, tarvemäärityksessä yritys menee usein metsään. Tehtävään valitaan usein henkilö, sillä perusteella, minkälainen edellinen tekijä oli. Tämä on iso virhe, sillä siinä kohtaa ei enää tiedetä, mitä rekrytoidaan ja miksi. Uutta henkilöä rekrytoidessa, on hyvä pohtia tarkasti, että mitä oikeasti haluaa ja suunnata katse tulevaisuuteen, eikä jäädä elämään nykyhetkeen.

Työpaikkailmoitusten puutteellisuus nousi vahvasti esille haastatteluissa. Moni koki, että työpaikkailmoituksissa ei kerrottu tarpeeksi siitä, mitä työ pitää sisällään ja millaista työntekijää yritys mahdollisesti hakee organisaatioonsa. Kuten Joki (2024, s. 70–71) sanoo, työpaikkailmoituksessa on hyvä tuoda esille pelkästään ne vaatimukset, joita tehtävään tarvitaan. Jos ilmoitus antaa väärän kuvan työtehtävästä, tehtävään hakeutuu ihmisiä vääränlaisin

odotuksin. Yhdellä haastateltavalla ainakin oli käynyt näin, että työtehtävät eivät vastanneetkaan sitä, mitä oli luvattu, vaan ne olivat todellisuudessa aivan erilaisia.

Yhdellä haastateltavalla rekrytointiprosessi oli todella pitkäkestoinen, lähes 6 kuukautta. Rekrytointiprosessin olisi voinut suunnitella kustannustehokkaammin. Pitkä prosessi vie resursseja enemmän ja aiheuttaa hakijallekin kiinnostuksen lopahtamista. Tässäkin tapauksessa olisi voinut käyttää Lean ajattelumallia säästääkseen resursseja ja aikaa. Lean ajattelumalli on kätevä ja kustannustehokas työkalu ja sitä pystyy soveltamaan moneen eri asiaan kuten juuri tähän rekrytointiin.

## 6.2 Pohdinta

Päätutkimuskysymykseksi laadittiin: Kuinka yksinkertaistaa rekrytointiprosessia asiakaspalvelualalla työnantajan näkökulmasta? ja alatutkimuskysymykseksi: Miten tehdä rekrytoinnista helpompaa työnantajalle? Näiden kysymysten avulla pyrittiin löytämään näkemyksiä työnhakijoilta, miten heidän mielestään rekrytointia voisi kehittää työnantajan näkökulmasta. Tutkimuksen avulla saatiin jonkin verran vastauksia, mutta loppujen lopuksi materiaalia saatiin aika suppeasti. Tutkimuksen laatimisen aikataulu oli tiukka, jonka vuoksi haastateltavia saatiin vähän. Haastattelukysymyksiä olisi myös voinut olla enemmän, ja ne olisi voitu muotoilla parempaan muotoon, jotta olisi saatu arvokkaampaa tutkimusmateriaalia.

Haastattelun toteutuksessa pohdittiin myös strukturoitua haastattelua. Strukturoitu haastattelu olisi ollut helpompi ja yksinkertaisempi tapa toteuttaa tutkimuksen aineistonkeruu. Strukturoitu haastattelu ei kuitenkaan välttämättä olisi tuonut haluttuja vastauksia. Vastaukset olisivat luultavasti olleet myös hyvin suppeita. Puolistrukturoidun haastattelun avulla saatiin huomattavasti monipuolisempia vastauksia kysymyksiin. Puolistrukturoidulla haastattelulla oli helpompi saada vastauksia, sillä kysymyksiä pystyi hieman muokkaamaan haastattelun aikana ja kysymysten järjestyskin oli muokattavissa.

Tutkimuksen tuloksia päätettiin analysoida temaattisen analyysin avulla. Valintaan vaikutti se, että tutkimus toteutettiin teemahaastatteluiden avulla. Kun tutkimusmateriaali saatiin kerättyä kasaan, koettiin että se on loogisin vaihtoehto tutkimusmateriaalin analyysille. Temaattisen analyysin käyttäminen oli myös hyödyllistä, koska haastateltavilta kysyttiin henkilökohtaisia kokemuksia, ja ajatuksia koskien heidän omia rekrytointikokemuksiaan. Tarkasteltiin myös

erilaisia analyysimalleja, ja koettiin että niiden käyttäminen olisi huomattavasti haasteellisempaa, kuin temaattinen analyysi.

Analyysin tekemiseen pohdittiin myös sisällön analyysiä, ajateltiin että sen käyttäminen voisi myös toimia menetelmänä, mutta sen käyttö olisi hyödyllisempää, jos tutkimusmateriaalia olisi paljon. Tässä tutkimuksessa tutkimusmateriaalia oli kuitenkin maltillisesti. Sisällön analyysissä olisi myös hyvä tunnistaa korostuvia piirteitä. Tässä koettiin, että samoja piirteitä ei korostu tarpeeksi montaa, tai tarpeeksi usein. Tämä olisi ollut hyödyllisempää, jos teema-haastattelussa oltaisiin, haastateltu sellaisia henkilöitä, jotka työskentelevät samassa asiakaspalvelun ammatissa.

### **6.3 Jatkotutkimukset**

Jatkotutkimuksien avulla voidaan tarkastella, miten muutokset näkyvät esimerkiksi muilla toimialoilla, kuin asiakaspalvelualalla. Tarkastelemalla muiden toimialojen rekrytointia ja rekrytointiprosesseja, saadaan kattavampi käsitys siitä, ovatko rekrytoinnin muutokset olleet vain asiakaspalvelualalla, vai onko muutoksia tullut muillekin toimialoille.

Myös laajentamalla otantaa tai vaihtamalla tutkimuskohteen eri ikäryhmään, kuin nuoriin aikuisiin, voidaan saada kattavammin erilaisia näkökulmia siitä, miten rekrytointi ja rekrytointiprosessi on muuttunut vuosien saatossa asiakaspalvelualalla työnhakijan näkökulmasta.

Jatkotutkimuksessa voitaisiin myös kysyä eri työnantajilta syitä sille, miksi rekrytointiprosessit ovat muovautuneet vuosien saatossa siihen, millaisia ne ovat tällä hetkellä. Tällä jatkotutkimuksella saadaan vastauksia siihen, että ovatko tämänlaiset rekrytointiprosessit hyödyllisempiä organisaatioille, kuin aiemmat. Rekrytoinnin konkreettisesta yksinkertaistamisesta voidaan laatia myös kehittämissuunnitelma, jossa voitaisiin hyödyntää esim. Lean-ajattelua.

Uutisissa on myös ollut paljon artikkeleita, siitä että mm. kaupungit ja teknologian alan yritykset ovat käyttäneet anonymiä rekrytointia heidän rekrytointiprosesseissaan. Jatkotutkimuksen avulla voitaisiin tarkastella olisiko anonymin rekrytoinnin käyttäminen hyödyllistä tai mahdollista myös asiakaspalvelualalla.



## LÄHTEET

- Academic Work (AW). (i.a.). *Rekrytointiprosessi*.  
<https://www.academicwork.fi/yrityksille/rekrytointiprosessi>
- Duunitori. (2018), *Pk-yrityksen rekrytointi*. <https://duunitori.fi/tyoelama/pk-yrityksen-rekrytointi>
- Duunitori. (2024a) *Automyyjä Vaasaan*. <https://duunitori.fi/tyopaikat/tyo/saka-automyyja-vaasaan-sdsuu-18611641>
- Duunitori. (2024b) *Asiakashankkija*. <https://duunitori.fi/tyopaikat/tyo/akvatek-oy-asiakashankkija-sdsuu-18645638>
- Duunitori. (2024c) *Myyntineuvottelija (useita paikkakuntia/etätyö)*.  
<https://duunitori.fi/tyopaikat/tyo/pasastar-markkinointi-myyntineuvottelija-useita-paikkakuntiaetatyo-mikkeli-sdsuu-18505284>
- Duunitori. (2024d). *Grillimyyjä, Harrin Grilli-kahvio Oy, Alavus*.  
<https://duunitori.fi/tyopaikat/tyo/grillimyyja-harrin-grilli-kahvio-oy-alavus-stsyo-18702734>
- Duunitori. (2024e) *Palveluneuvoja, Kajaani*. <https://duunitori.fi/tyopaikat/tyo/nordea-palveluneuvoja-kajaani-sdsuu-18614707>
- Duunitori. (2024f). *Myyjä, S-Market Tanelinranta*. <https://duunitori.fi/tyopaikat/tyo/myyja-s-market-tanelinranta-sss-r-18734042>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Fevre, R. (1992). *The Sociology of Labour Markets*. Harvester Wheatsheaf.  
<https://www.researchgate.net/publication/258400052> *The Sociology of Labour Markets*
- Forsberg, L. (2007). *Onnistunut rekrytointi* [AMK-opinnäytetyö, Lahden ammattikorkeakoulu].  
 Theseus. <http://www.theseus.fi/handle/10024/11261>
- Gaikwad, S., & Vaishnav, V. (2022). Stages in Recruitment and its Importance: A Study. *International Journal of Engineering Research & Technology*, 11 (3), 128–131.  
<https://www.researchgate.net/publication/360019013>
- Hietala, H., Aaltonen, T., & Kaivanto, K. (2023). *Työoikeuden taskukirja: 150 kysymystä ja vastausta esihenkilölle*. Alma Talent.
- Joki, M. (2024). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (8., uud. p.). Kauppakamari.
- Kaijala, M. (2016). *Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön?* Alma.

- Koivunen, S., Sahlgren, O., Ala-Luopa S., & Olsson, T. (4.4.2023). *Rekrytoinnin tutkiminen koskettaa jossain vaiheessa lähes jokaista*. Tampereen yliopisto.  
<https://www.tuni.fi/fi/ajankohtaista/rekrytoinnin-tutkiminen-koskettaa-jossain-vaiheessa-lahes-jokaista>
- Käck, K. (2017). *Rekrytointiprosessi työnhakijan näkökulmasta* [AMK-opinnäytetyö, Laurea-ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017102316217>
- Lehtovaara, T. (2022). *Rekrytointiprosessi – nolasta sataan* [AMK-opinnäytetyö, Seinäjoen ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022122731479>
- Mäkelä, J. (2023). *Onnistuneen rekrytointiprosessin keskeiset tekijät* [AMK-opinnäytetyö, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023120434081>
- Parviala, A. (19.11.2024). *Ennuste: Työttömyys pahenee ensi vuodenkin*. YLE.  
<https://yle.fi/a/74-20125355>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Reini, K. (2023). *Työnantajakuvan kehittäminen* [AMK-opinnäytetyö, Vaasan ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023112731966>
- Roiha, K. (2023). *Työnantajamielikuva ja siihen vaikuttaminen* [AMK-opinnäytetyö, Seinäjoen ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023121637886>
- Rötkin, L. (2015). *Terveisiä pomolle*. Talentum.
- Sirviö, E. (24.4.2024). Uudenlainen rekrytointi yleistynyt kesätyöpaikoissa – näin hakijoita karsitaan. MTV. <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/uudenlainen-rekrytointi-yleistynyt-kesatyopaikoissa-nain-hakijoita-karsitaan/8924694#gs.go2ctc>
- Syvänen, P. (23.12.2024). *Työttömiä työnhakijoita marraskuussa 292 400*. Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://tem.fi/-/tyottomia-tyonhakijoita-marraskuussa-292-400>
- Tilastokeskus. (20.8.2024). *Työttömyysaste heinäkuussa 2024 korkeampi kuin vuosi sitten*. <https://stat.fi/julkaisu/clmkhwb1h4lxi0bw14vwc7ddd>
- Työturvallisuuslaki 738/2002. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Visa, A., Einolander, J., & Vanharanta, H. (2015). New Tools to Help in the Recruitment Process. *Procedia Manufacturing*, 3(6), 653–659.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S235197891500298X>

Vuori, J. (i.a.). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen ja verkkokäsikirjaan*. Tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/johdatus-laadulliseen-tutkimukseen-ja-verkkokasikirjaan/>

Vuorinen, T., & Huikkola, T. (2023). *Strategiakirja: 25 työkalua*. Alma Talent

Ylipiessa, M. (23.10.2024). Korkeakoulutettuja on työttömänä jo lähes ennätysmäärä, ja tilanne pahenee todennäköisesti vielä. *Helsingin Sanomat*. <https://www.hs.fi/talous/art-2000010782457.html>

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset- teemahaastattelu

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Ilmoitus</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nykyinen tehtävänimikkeesi.</li> <li>- Mistä kuulit kyseisestä työpaikasta?</li> <li>- Millainen työpaikkailmoitus oli?</li> </ul>   |
| <b>Hakemispäätös</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mikä sai sinut hakemaan kyseiseen työpaikkaan?</li> <li>- Minkälainen työnantajakuva sinulla oli yrityksestä?</li> <li>-</li> </ul>  |
| <b>Prosessi</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Millainen rekrytointiprosessi oli?</li> <li>- Millainen rekrytointiprosessi oli työtehtävään nähden?</li> <li>- Ajatuksesi rekrytointiprosessista?</li> <li>- Millaista oli rekrytointiprosessin aikainen viestintä?</li> <li>- Kuvaile nykyisen työtehtäväsi haastatteluprosessia.</li> </ul> |
| <b>Tulkinta</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Millainen mielikuva haastattelusta jäi?</li> <li>- Millaisia odotuksia sinulla oli rekrytointiin liittyen? Kuinka odotuksesi toteutuivat?</li> </ul>   |