

Työnantajamielikuva ja hakijakokemus

Nea Virtavuo

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma

2019



Tekijä(t) Nea Virtavuo	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työnantajamielikuva ja hakijakokemus	Sivu- ja liitesivumäärä 39 + 2
<p>Tämän opinnäytteen tavoitteena on tutkia positiivisen työnantajamielikuvan ja hyvän hakijakokemuksen muodostumista 20-30-vuotiailla. Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluilta. Työhön haastateltiin neljää työnhakijaa sekä kolmea rekrytointialan ammattilaista. Työnantajamielikuva ja hakijakokemus ovat aiheina hyvin ajankohtaisia, sillä monet yritykset alkavat heräämään niiden vaikuttavuuteen, kun nuoret sukupolvet astuvat työelämään.</p> <p>Aiheen ajankohtaisuudesta ja uutuudesta kertoo se, että Suomessa ei ole kuin yksi aidosti työnantajabrändäykseen keskittyvä yritys. Työnantajamielikuva ja hakijakokemus ovat kuitenkin yrityksille tärkeitä strategisia osa-alueita, jotka helpottavat päivittäistä toimintaa ja tuovat taloudellista hyötyä, kun rekrytointikustannukset pienenevät prosessien helpottuessa.</p> <p>Teoriaosuus on jaettu neljään osuuteen: Y-sukupolveen, rekrytointiin, työnantajamielikuvaan ja hakijakokemukseen. Jokainen osuus tukee työn tutkimusosaa ja antaa lukijalle tarvittavat pohjatiedot, jotta tutkimustuloksia voi tulkita ja ymmärtää.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa hakijoiden sekä ammattilaisten arvostavan läpinäkyvää, oikea-aikaista ja selkeää viestintää. Hyvää hakijakokemusta luodaan hyvällä viestinnällä, ystävällisten rekrytoijien ja monikanavaisen viestinnän avulla. Kokemusta taas heikentää puutteellinen informaatio hakuprosessissa, hitaus ja monimutkaisuus.</p> <p>Työnantajamielikuvan rakentaminen ja rekrytointiprosessien kehittäminen hakijaystävällisempään suuntaan ovat ala tulevaisuus. Teknologian kehittyminen tuo jatkuvasti uusia mahdollisuuksia alalle ja muutoksen tuulet ovat vielä melko ennalta arvaamattomia ja nopeasti muuttuvia.</p>	
Asiasanat Rekrytointi, hakijakokemus, työnantajamielikuva, y-sukupolvi, henkilöstöhallinta, johtaminen	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn tausta ja tavoite.....	2
1.2	Viitekehys ja rakenne.....	3
2	Y-sukupolvi.....	5
2.1	Y-sukupolvi työelämässä.....	6
2.2	Dialogi hanke.....	6
3	Rekrytointi.....	9
3.1	Rekrytointiprosessin kulku.....	9
3.2	Rekrytointiviestintä.....	11
3.3	Lainsäädäntö.....	12
3.4	Kansallinen rekrytointitutkimus 2018.....	14
4	Hakijakokemus.....	16
5	Työnantajamielikuva.....	18
5.1	Työnantajamielikuvan merkitys.....	19
5.2	Työnantajamielikuvan rakentaminen.....	19
6	Tutkimusprosessi.....	21
6.1	Tutkimusongelma.....	23
6.2	Tutkimusmenetelmä.....	23
6.3	Tutkimuksen toteuttaminen.....	24
6.4	Tutkimustulokset.....	25
6.5	Yhteenveto.....	30
7	Pohdinta.....	32
7.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	33
7.2	Oman oppimisen arviointi.....	34
	Lähteet.....	36
	Liitteet.....	40
	Liite 1. Teemahaastattelun analysointi.....	40

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheeksi valitsin kysymyksen: ”Millaiset tekijät vaikuttavat positiivisen hakijakokemuksen muodostumiseen 20-30 vuotiailla ja miten he kokevat erilaisten rekryointitapojen vaikuttavan siihen.” Aihe on itselleni ja lähipiirilleni hyvin ajankohtainen ja sitä kautta kiinnostukseni heräsi.

Seurasin ensin sosiaalisessa mediassa aihetta lähemmin ja aloin seurata myös joitain rekryointifirmoja ja heidän ajatuksiaan tämän päivän rekryointiprosessista ja erityisesti Y-sukupolven rekrytoimisesta. Tutkittuani aihetta hetken aikaa niin kotimaisissa julkaisuissa kuin kansainvälisestikin, huomasin, että 20-30-vuotiailla tuntuu olevan jossain määrin yhtenevät ajatukset hyvästä rekryointikokemuksesta ja työnantajamielikuvasta, joka selvästi poikkeaa vanhoista ohjeistuksista ja normeista.

Hakijakokemus ja työnantajamielikuva ovat olleet hyvin ajankohtaisia teemoja 2010-luvun rekrytoinnissa. Organisaatioiden tulisi nähdä työnhakijat ennemminkin asiakkaina, joiden positiivinen kokemus rekryointiprosessissa voi toimia brändityön ja verkostoitumisen keinona. Tällainen näkökulma on asettanut uudenlaisia vaatimuksia rekryointiprosessille ja hakijaviestinnälle. (Duunitori 2018b.)

Nykyainainen rekryointiprosessi edellyttää rekrytoijilta aktiivista ja relevanttia hakijaviestintää. Vuorovaikutuksen pitäisi olla informatiivista, oikea-aikaista ja henkilökohtaista. Silloin kun valitsematta jääneenkin joukon mielenkiinto organisaatiota kohtaan säilyy kielteisen päätöksen jälkeen, on viestintä luultavasti hoidettu hyvin. (Duunitori 2018b.)

Onnistunut rekryointi on monen tekijän summa. Siihen vaikuttaa oleellisesti halutun kohderyhmän saavuttaminen ja sen vakuuttaminen hakemaan yritykseen töihin. Tämän takia on tärkeää tiedostaa ne seikat, jotka ovat halutulle kohderyhmälle tärkeitä tekijöitä työnhaussa ja työnantajamielikuvan luomisessa. (Ilola 2018, 1.)

Työnantajamielikuvalla on todella suuri vaikutus rekryointiin ja sen onnistumiseen. Käsite ei itsessään ole uusi, mutta siitä on tullut kasvava trendi viime vuosien aikana (Piha & Poussa 2012, 146.). LinkedInin 2017 Global recruiting trends reportin mukaan 53% vastaajista investoisi työnantajamielikuvaan enemmän, mitä tällä hetkellä ja 80% on sitä mieltä, että työnantajamielikuvalla on merkittävä vaikutus rekryointiin. (LinkedIn 2017)

Työelämään on myös astumassa viimeisimmätkin Y-sukupolven edustajat, ja tämä tuo uudenlaisia odotuksia ja vaatimuksia työelämään. Työpaikalla esimieheltä odotetaan läsnäoloa ja itsensä peliin laittamista. Y-sukupolvi ei ota asioita itsestäänselvyyksinä ja johtamisessa halutaan enemmän liidereitä kuin pomoja. Tämä sukupolvi on tottunut palautteen saamiseen ja odottaa sitä niin esimiehiltä kuin kollegoilta. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 125.)

Y-sukupolvelle on tärkeää, että työnantajan edustamat arvot ovat yhteneväiset omien arvojen kanssa, he vaativat moraalialta myös yrityksiltä. Heille ei riitä pelkät sanat, vaan kyse on aidoista teoista. Nuoret haluavat olla tekemässä jotain hienoa ja sellaista, mistä he voivat olla ylpeitä. He haluavat olla sellaisessa paikassa töissä, joiden arvojen takana voivat seisoa ylpeästi. (Piha & Poussa 2012, 99-105.)

Y-sukupolven ja digitalisaation myötä rekrytoinnit muuttuvat ja työnantajamielikuvan rakentaminen on entistä tärkeämpää, jotta parhaat osaajat saadaan houkutelua juuri omaan yritykseen työntekijöiksi. Monella alalla osaajista on pula ja tässä hakijakokemus nousee valttikortiksi monille, hyvällä hakijakokemuksella ja oman yrityskulttuurin esiintuomisella saadaan parhaiden kandidaattien ja jopa passiivisten työnhakijoiden mielenkiinto heräämään.

Tämän sukupolven huomioon ottaminen kehittäessä johtamista, työnantajamielikuvaa ja rekrytointeja on tärkeää yritysten toiminnalle, sillä juuri tämä ”pienien ikäluokkien” sukupolvi korvaa suuret ikäluokat työelämässä. Toimintatapoja on jo kehitetty, mutta mikä todella saa Y-sukupolven kiinnostumaan yrityksistä. Mitkä tekijät vaikuttavat heidän arviointiinsa ja kokemukseen?

1.1 Työn tausta ja tavoite

Tämän opinnäytetyön aiheena on hakijakokemus rekrytoinneissa ja nuoria houkuttelevan työnantajamielikuvan rakentaminen. Rekrytointiala on kovassa muutoksessa ja on ollut jo muutaman vuoden ajan. Milleniaalien astuminen työmarkkinoille on pakottanut monet yritykset kehittämään toimintatapojaan ja työnantajamielikuvaa. Valitsin aiheen, sillä se on ajankohtainen niin itselle kuin monelle muulle ikätoverilleni, ja huomasi, että ajatukset ja toiveet tulevasta työnantajasta ja heidän imagostaan on monilla hyvin samankaltaiset. Halusin selvittää alan ammattilaisilta sekä itse työnhakijoilta heidän kokemuksiaan, miten yritykset voisivat parantaa omia toimintamallejaan ja strategiaansa, jotta he voisivat rakentaa paremmin nuoria houkuttelevan imagon.

Opinnäytteen tavoitteena on selvittää, millaiset tekijät vaikuttavat positiivisen työnantajamielikuvan ja hyvän hakijakokemuksen muodostumiseen 20-30-vuotiailla. Lisäksi työn tavoitteena on selvittää, mitä yritysten rekrytoinneilta vaaditaan tänä päivänä ja tulevaisuudessa, jotta ne houkuttelisivat parhaiten nuorta hakijakuntaa. Näiden kysymysten pohjalta tavoitteena on saada parempi ymmärrys 20-30 vuotiaiden kokemuksista rekrytoinneista ja hakijakokemuksen muodostumisesta, jotta yritykset voisivat parantaa omia toimintatapojaan.

Opinnäytetyön keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

- Millaiset tekijät vaikuttavat positiivisen hakijakokemuksen muodostumiseen 20-30 vuotiailla ja miten he kokevat erilaisten rekrytointitapojen vaikuttavan siihen.
- Mitä yritysten rekrytoinneilta vaaditaan tänä päivänä ja tulevaisuudessa, jotta ne houkuttelisivat parhaiten Y-sukupolvea?
- Millä keinoilla yritykset voivat paremmin rakentaa nuoria houkuttelevan employer brandin?

Tavoitteena on selvittää nuorten ammattilaisten rekrytoinnin ammattilaisilta ja työnantajamielikuvan parissa työskenteleviltä heidän kokemuksiaan tämän päivän rekrytointivaatimuksista sekä keinoista, joilla rakentaa nuoria houkutteleva employer brand. Työtä varten haastatellaan myös nuoria 20-30 vuotiaita työnhakijoita tai uransa alkuvaiheilla olevia henkilöitä ja tutkitaan, mitkä ovat heille tärkeitä asioita rekrytoinnissa ja hakijakokemuksen muodostumisessa.

1.2 Viitekehys ja rakenne

Opinnäytetyön viitekehys jakautuu kahteen teemaan: nuorten rekrytoinnin vaatimukset ja työnantajamielikuva yhtenä ja toisena positiivisen hakijakokemuksen muodostuminen.

Viitekehyksessä tutkin rekrytoinnin onnistumista 2018 Kansallisen rekrytointitutkimuksen tulosten avulla ja syvennyn onnistuneen rekrytoinnin mahdollistaviin tekijöihin ja rekrytointiprosessiin ja sen eri vaiheisiin. Lisäksi käyn läpi henkilöstöstrategiaa ja sen merkitystä rekrytoinneissa sekä rekrytointiin vaikuttavaa lainsäädäntöä.

Rekrytointiprosessin ja hakijakokemuksen lisäksi opinnäytetyössä käyn läpi myös työnantajamielikuvaa, joka vaikuttaa olennaisesti varsinkin rekrytointeihin. Tässä osassa käsittelen työnantajamielikuvan merkitystä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, kuin myös työnantajamielikuvan rakentamista.

Viitekehysten tukena käytän rekrytointiin ja työnantajamielikuvaan liittyviä teorialähteitä, blogeja sekä tutkimuksia. Blogeista olen valinnut erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden blogikirjoituksia, esimerkiksi Eminent blogit ja podcastit ovat tärkeitä lähteitä työn kannalta, sillä he ovat Suomessa ainoa työnantajabrändäykseen keskittynyt yritys.

Työn teoriaosuutta seuraa tutkimusosio. Tutkimusosiossa esittelen toteutettavan tutkimuksen sekä sen, kuinka se toteutettiin, tutkimuksen tavoitteet ja saadut tulokset. Tämän jälkeen analysoin tutkimuksesta saatuja vastauksia ja teen niistä yhteenvedon ja johtopäätökset, joita peilaan viitekehykseen ja teoriapohjaan.

2 Y-sukupolvi

Sukupolvi voidaan määritellä kapeasti koskemaan vain biologista ikäpolvea, eli joukkoa, joka on syntynyt, kasvanut ja elänyt samana ajanjaksona. Laajemmassa käsityksessä ei ole kuitenkaan kyse vain ikävuosista vaan ennemmin kokemuksista, muistoista, kielestä ja tavoista, jotka jättävät jälkeensä kollektiivisen ja yhteisöllisen mielen ja hitsaavat ikäluokkia henkisesti yhteen. (Piha & Poussa 2012, 27.)

Y-sukupolveksi kutsutaan sukupolvea, joka on syntynyt 1980-1990-luvuilla. Y-sukupolven lokerointi kuitenkin vaihtelee suuresti, toiset ajoittavat alkuvuodeksi 1978, toiset loppuvuodeksi 2005. Yleisin määritelmä synnyin vuosiksi on Don Tapscotin määritelmä, eli vuodet 1978-1998. Y-sukupolvelle on myös monia lempinimiä kuten, milleniaalit, diginatiivit, nettinuoret tai ikuista nuoruuttaan viettävä Peter Pan-, playstation- ja pullamössösukupolvi. (Piha & Poussa 2012, 27.)

Y-sukupolvea luonnehditaan yltäkyläisen, urbaanin ja globaalin markkina- ja mediakulttuurin kasvateiksi, jotka ajattelevat globaalisti, ovat verkostoituneet laajasti ja joilla on kansainvälisiä ystäviä. Y-sukupolven kuvataan stereotyyppisesti olevan kärsimättömiä ja kykenemättömiä sietämään epäonnistumisia, mutta he ovat myös nopeita, omiin kykyihin luottavia, tietoteknisesti osaavia, verkostoitumistaitoisia, ympäristötietoisia, vapaa-aikaa arvostavia ja ryhmähenkisiä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 119-120.) On kuitenkin mahdotonta laittaa kokonainen sukupolvi yhteen muottiin. (Piha & Poussa 2012, 146.)

Suurin osa milleniaaleista elivät lapsuutensa 1990-luvulla laman aikana ja tämä vaikuttaa Y-sukupolven jopa pelkona siitä, ettei mitään pysyvää ole tarjolla. Diginatiiville on myös tärkeää saada toimia omalla tavallaan ja samanhenkisten työkavereiden kanssa, työn tulisi mielellään olla myös hauskaa ja jännittävää. Milleniaalille työelämä ja -ura ovat jatkeita oman minän toteuttamiselle ja elämää ei rakenneta enää vain uran ja rahan tienaamisen varaan.

Työelämän asiantuntija, dosentti Leenamaija Ojala kuvailee milleniaaleja seuraavasti:

Y-sukupolvi eroaa edeltäjistään, koska heidän elämänsä on ollut lapsuudesta asti taloudellisesti turvattu. Siksi he uskaltavat vaatia työltään mielekkyyttä ja merkityksellisyttä. Työllä täytyy olla merkitys. Perusteeksi ei riitä se, että tehdään rahaa. Pelkkä toimeentulo ei riitä motivoimaan. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 120.)

2.1 Y-sukupolvi työelämässä

Uusi sukupolvi on astunut työelämään. ”Pienten ikäluokkien” Y-sukupolvi, tai milleniaalit, ovat haastaneet tähänastisen työelämän ja esimiestyön. Y-sukupolven edustajat ovat aiempia sukupolvia koulutetumpia ja he tiedostavat oman voimansa työmarkkinoilla. He myyvät osaamistaan ja ideoitaan, ei vain aikaansa. Käsillä on työelämän kulttuurin muutos, ja tähän työnantajien, esimiehien ja rekrytoivassa asemassa olevien on hyvä varautua. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 9-11, 17-18.)

Y-sukupolvi ei juokse niinkään statuksen tai parempien ansioiden perässä, vaan tärkeää on halu toteuttaa itseään ja tehdä töitä, jotka tuntuvat mielenkiintoiselta. Tämä on oleellinen ero aiempiin sukupolviin. Työn pitää olla mielekästä ja kivaa. He myös vaativat johtajuudelta keskustelevuutta, mahdollistavuutta ja joustavuutta. Y-sukupolvi haastaa kokeneetkin esimiehet juuri joustavuuden ja muuttumisvalmiuden osa-alueilla. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 20-21.)

Y-sukupolven odotukset poikkeavat aiemmin syntyneistä sukupolvista työn, johtamisen ja työyhteisön toiminnan osalta. Työpaikalla esimieheltä odotetaan läsnäoloa ja itsensä peliin laittamista. Y-sukupolvelle mikään ei ole itsestäänselvyys ja johtamiselta halutaan enemmän nimenomaan johtajuutta kuin pomoutta. Tämä sukupolvi on tottunut palautteen saamiseen jo pienestä pitäen ja odottaa sitä niin esimiehiltä kuin kollegoiltaakin. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 125.)

Y-sukupolven arvot ovat siis sidoksissa lojaliteettiin omalle elämälle ja ihanteille. He eivät pelkää haasteita työ- eikä yksityiselämässä ja ovatkin usein valmiita ottamaan riskejä. He tekevät kovasti töitä saavuttaakseen heille asetetut tavoitteet, mutta vastavuoroisesti odottavat paljon myös työnantajalta ja esimiehiltä. Y-sukupolvi kysyy usein, mitä yritys tarjoaa heille. Tämä on avainkysymys tänä päivänä ja yritysten tulisi ehdottomasti tiedostaa se ja milleniaalien valtava potentiaali. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 127.)

2.2 Dialogi hanke

Dialogi hankkeen missiona on parempi työelämä. Tarkoitus on mahdollistaa parempi vuoropuhelu työnantajien ja tulevaisuuden työntekijöiden kesken ja luoda uutta työtä, joka motivoi, innostaa ja tuottaa tulosta. Dialogi selvittää vuosittain Aalto-yliopiston opiskelijoiden ja mukaan valittujen yritysten kanssa työelämän muutosta. (Piha & Poussa 2012, 16-17.)

Dialogi hankkeen tuloksista voi lukea, että Y-sukupolvelle työllä on selvästi erilainen arvo verrattuna aiempiin sukupolviin. Myös suhtautuminen toimeentuloon ja statukseen ovat erilaisia. Status on jotain muuta kuin iso auto ja hieno englannin kielinen titteli. (Piha & Poussa 2012, 26.)

Tutkimuksessa selvisi, että jopa 87% haluaisi tehdä töitä mieluiten ryhmässä. Tulos ei sinänsä ole yllättävä, sillä Y-sukupolvi on työskennellyt ryhmissä päiväkodista lähtien. Y-sukupolvitutkijan Bruce Tulganin mukaan yksi selitys vahvalle ryhmätyöosaamiselle on 80-luvulla tapahtunut muutos kasvatuksessa ja opettamisessa, joka perustui tutkimuksiin siitä, millainen vaikutus ryhmätoiminnalla on lapsen itsetunnon kehitykselle. Y-sukupolven mukaan tiimin mahdollistavat kaikille tasa-arvoisen osallistumisen. (Piha & Poussa 2012, 32.)

Hankkeessa selvisi, että Y-sukupolvelle mieluisin työaika on 37,5 tuntia viikossa, kuitenkin työn ja vapaa-ajan erottaminen ja tasapaino ovat entistä tärkeämpää. Myös työn mittaaminen tulee muuttumaan enemmän tulosten mittaamiseen kuin fyysisen läsnäolon ja ajan mittaamiseen. Nuoret kyseenalaistavat työpaikalla kökkimisen, kun teknologia mahdollistaa nykyään melkein mitä vain, halutaan työtä tehdä rajattomasti missä vain. (Piha & Poussa 2012, 39.)

Uudessa työssä nuoret arvostavat myös palautteen saantia ja antamista jatkuvasti, erityisesti positiivista palautetta ja kehuja. Suomessa palautetta annetaan kuitenkin yleensä vain silloin, kun on jotain kielteistä sanottavaa, mutta hyvin harvoin muistetaan kiittää siitä, että asiat menevät hyvin. Kielteisessä palautteessa ei ole mitään vikaa, mutta palautteen pitäisi aina viedä eteenpäin ja kehittää. Tutkimuksessa 72% vastasi, että toivoisi esimieheltä palautetta jatkuvasti työn lomassa. (Piha & Poussa 2012, 60.)

Uusi työntekijäsukupolvi, Y-sukupolvi, eroaa aiemmista sukupolvista siinä, että töissä voi ja saa olla kivaa. Työn hauskuus on keskeinen työhyvinvointitekijä ja työn mielekkyys on suurin motivaattori, ei raha, status tai edes uralla eteneminen. Aiemmat sukupolvet ovat pitäneet työn tekemistä velvollisuutena ja välttämättömänä elannon hankkimisen välineenä. Työmoraalin löystymisestä ei kuitenkaan ole kyse, vapaa-ajan merkitys on vain 2.3 kasvanut. Työllä ja työn merkityksellä on kuitenkin tärkeä rooli nuorille, 89% vastaajista piti työnteossa tärkeimpänä työn merkityksellistä sisältöä. Tärkeintä on, että työ tuottaa onnistumisen kokemuksia. (Piha & Poussa 2012, 69-70, 74.)

Vallalla olevan käsityksen mukaan Y-sukupolvi olisi kärsimätön ja työpaikasta toiseen hyppelvä sukupolvi. Heitä pidetään hemmoteltuna sukupolvena, joka on tottunut

saamaan kaiken, ja jos ei saa niin he lähtevät kävelemään. Tutkimuksen mukaan asia ei kuitenkaan ole näin. Y:t itseasiassa haluavat turvallista ja vakaata uraa ja työsuhdetta. Y on valmis sitoutumaan työnantajaan, mutta yritysten on ansaittava sitoutuneisuus. Nuorten lojaaliuden ansaitsevat ensikädessä kollegat ja tiimi ja vasta sen jälkeen työnantajaorganisaatio. (Piha & Poussa 2012, 79-83.)

Y-sukupolvelle on tärkeää, että työnantajan edustamat arvot ovat yhteneväiset omien arvojen kanssa, he vaativat moraalialta myös yrityksiltä. Heille ei myöskään pelkät sanat riitä, vaan kyse on aidoista teoista. Nuoret haluavat olla tekemässä jotain hienoa ja sellaista, mistä he voivat olla ylpeitä. He haluavat olla sellaisessa paikassa töissä, joiden arvojen takana voivat seisoa ylpeästi. (Piha & Poussa 2012, 99-105.)

Y:t erottuvat aiemmista sukupolvista myös siinä, että he ovat ensimmäinen aidosti kansainvälien ja kielitaitoinen sukupolvi. Jopa viidesosa olisi valmis muuttamaan pysyvästi ulkomaille töihin. Kansainvälisyys on Y-sukupolvelle todella luontevaa ja itsestään selvää, kansainväliseen työhön halutaan, jotta voidaan oppia kieltä ja tutustua uusiin ihmisiin. (Piha & Poussa 2012, 120-123.)

Dialogi-hankkeen mukaan Y-sukupolvea voisi luokitella seuraavin sanoin: realistinen, mutta vaativa, optimistinen, mutta jalat maassa kulkeva. Hankkeessa Y-sukupolvi jaettiin kuuteen eri uuden työn tekijä –profiiliin: työteliäs urasuuntautuja, säännöllinen vastuunkantaja, riippumaton maailmanparantaja, liikkuva tilaisuuksiin tarttuja, kehittymishaluinen luottopelaaja ja omistautuva visionääri. Toisin sanoen, ei ole mitään Y-sukupolvea, on vain erilaisia ihmisiä, jotka arvottavat erilaisia asioita. (Piha & Poussa 2012, 152.)

3 Rekrytointi

Rekrytointi tarkoittaa työntekijän etsimistä avoimeen työpaikkaan tai -tehtävään. Prosessi on usein pitkä ja monivaiheinen; siihen sisältyy kaikki vaiheet työntekijätarpeen havaitsemisesta uuden työntekijän perehdyttämiseen saakka. Rekrytointi jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäisessä rekrytoinnissa avoimeen tehtävään etsitään sopivaa henkilöä yrityksen sisältä, kun taas ulkoisessa rekrytoinnissa työpaikka on kaikille avoinna haettavaksi. (Salojärvi 2009, 119.)

Rekrytointi on osa henkilöstövoimavarojen johtamista eli HRM:ää (Human Resource Management). HRM:ää käytetään henkilöstön työhönottoon, henkilöstöhallinnon organisointiin, kehitykseen, turvallisuuteen, työhyvinvointiin, työsuhte-etuihin, työntekijöiden motivaation kehittämiseen, kommunikointiin ja hallintaan. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on tärkeä osa yrityskulttuuria ja auttaa työntekijöitä motivoitumaan työhön ja ymmärtämään yrityksen vision ja mission paremmin. (Heathfield 2012.)

Rekrytointi voi olla yksi yrityksen menestystekijöistä tai se voi olla suuri menoerä. Yksittäisten rekrytointien vaikutukset näkyvät pitkän ajan kuluttua rekrytointipäätösten tekemisestä. Prosessin huolellinen suunnittelu on tärkeää, ja siihen kannattaa käyttää aikaa. Tällä tavoin epäonnistuneet rekrytoinnit voidaan minimoida, joka säästää aikaa ja kustannuksia. (Österberg 2014, 93.)

3.1 Rekrytointiprosessin kulku

Rekrytointi on yrityksen investoinneista yksi suurimmista. Parhaimmillaan rekrytointi on yritykselle ja työnhakijalle ratkaisu, joka kasvattaa liiketoimintaa ja tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden kehittää omaa uraansa. Virherekrytoinnin kustannusten on sanottu eri arvioiden mukaan olevan kymmenistä tuhansista jopa satoihin tuhansiin saakka. (Empore 2014.)

Onnistunut rekrytointi vaatii avointa keskustelua rekrytoijan ja työnhakijan välillä. Rekrytointiprosessin kulmakiviä ovat suunnittelu, aikatauluttaminen, aikataulun hallinta, viestintä sekä päätöksentekokyky. Rekrytointi on ennen kaikkea asiakaspalvelutilanne. (Empore 2014.)

Henkilöprofiilin määrittely on yksi rekrytoinnin tärkeimmistä työvaiheista. Henkilöprofiili muodostuu rekrytoitavan henkilön tehtävänkuvan, asiakkaiden, toimintaympäristön ja

tavoitteiden kautta. Ennen henkilöprofiilin päättämistä pitäisi selvittää ja kiinnittää huomiota ainakin seuraaviin: perustiedot, tehtävänkuva, tuotteet ja palvelut, asiakaskohderyhmä, rekrytoitavan henkilön tavoitteet, työympäristö, palkkaus ja edut ja perehdytys. (Empore 2014.)

Ennen rekrytointiprosessin käynnistämistä on hyvä selvittää tarkkaan, millaisesta tehtävästä on kyse. Niin toimeksiantajan kuin hakijoiden kannalta on tärkeää, että osapuolet tietävät tehtävässä tarvittavan vaatimustason ja työssä menestymisen kannalta keskeiset ominaisuudet, kuten koulutus ja luonne. On myös kannattavaa määritellä konkreettiset tilanteet, joita kyseisessä työssä tulee vastaan. (Koivisto 2004, 40; Empore 2014.)

Rekrytoinnille tulee varata riittävästi aikaa jo ennen prosessin käynnistämistä. Aikatauluun on hyvä merkitä jokainen vaihe työsopimuksen allekirjoittamiseen ja rekrytoinnin päättymisestä ilmoittamiseen saakka. (Empore 2014.)

Kun henkilöprofiili ja rekrytoitavalle henkilölle asetetut vaatimukset ovat selvillä, voidaan laatia työpaikkailmoitus. Ilmoituksen tärkein tehtävä on tavoittaa toivotut hakijat ja herättää juuri heidän mielenkiintonsa. Ilmoituksesta tulisi tulla selkeästi esille millaiseen ympäristöön henkilöä haetaan ja mitä palkattavalta henkilöltä odotetaan. (Empore 2014.)

Jos henkilöprofiili on määritelty huolellisesti ja työpaikkailmoitus on ollut selkeä, hakemusten karsinnan pitäisi olla suhteellisen vaivatonta. Hakemukset voi luokitella suoraan ”kyllä” ja ”ei” pinoihin, ja näiden perusteella aloittaa haastattelut. Haastatteluvaiheen voi aloittaa puhelinhaastattelulla tai siirtyä suoraan henkilökohtaisiin tapaamisiin. (Empore 2014.)

Sekä yrityksen että työnhakijan kannalta on aina parempi ratkaisu, ettei työsuhdetta synny lainkaan, kuin että se syntyisi virheellisen tai vajavaisen tiedon pohjalta. Jotta rekrytointi onnistuisi ja saataisiin molempia osapuolia miellyttävä ratkaisu, on keskustelu pidettävä avoimena ja rehellisenä. (Empore 2014.)

Haastatteluiden jälkeen suosittelijoiden tarkastusvaihe on yksi parhaista keinoista varmistua hakija työskentelytavoista ja siitä, miten hän on aiempia tehtäviään hoitanut. Suosittelijoita ei kuitenkaan saa tarkistaa ilman hakijan lupaa. Lopullista päätöstä ei kuitenkaan kannata tehdä suosittelijakommenttien perusteella, sillä nekin ovat aina subjektiivisia. Pyrkimyksenä on ennemminkin selvittää, antaako he ristiriitaista tietoa vai vahvistavatko rekrytoijan käsitystä hakijasta. (Empore 2014.)

Kun avoimeen paikkaan on löytynyt sopiva tekijä, on tärkeää muistaa vielä ilmoittaa rekrytinnin päättymisestä muille hakijoille. Aktiivinen rekrytinnin tilanteesta tiedottaminen on yritykselle tärkeä paikka vahvistaa omaa työnantajamielikuvansa. Rekrytintiviestintää on hyvä miettiä hakijan näkökulmasta, sillä he ovat asiakkaita. (Empore 2014.)

3.2 Rekrytintiviestintä

Rekrytointi on suurimmaksi osaksi viestintää. Jotta siinä voisi erottua ja se toimisi parhaalla mahdollisella tavalla, siinä pitäisi hyödyntää kaikkia markkinoinnin keinoja, eli personointia, kohdentamista, huippulaatuista mainoskonseptia, loistavia tarinoita sekä näiden lisäksi yrityksen sisäisiä työntekijälähettiläitä. (Vapamedia 2019.)

Viestintää ja markkinointia on helpointa kohdentaa silloin, kun kohderyhmä on rajattu hyvin, silloin on myös parhaimmat mahdollisuudet löytää juuri se oikea henkilö. Rekrytintiviestinnän pitää olla relevanttia ja vetovoimaista nimenomaan yrityksen kannalta tärkeille rekrytoitaville. Pitää tietää kenelle viestii, jotta voisi tietää, mikä heille on olennaista ja mitä he haluavat kuulla. (Vapamedia 2019.)

Rekrytointiprosessin aikana tapahtuvan viestinnän voi jakaa neljään kriittiseen vaiheeseen: hakemusten vastaanottaminen, haastattelukutsu tai ei kiitos –viesti, aikataulutiedottaminen ja päätös. Viestintä alkaa jo työpaikkailmoituksesta, ja päättyy päätöksestä tiedottamiseen. (Duunitori 2018b.) Seuraavaksi esitellään aiemmin mainitut neljä kriittistä vaihetta.

Hakemusten vastaanottaminen. Kun hakija on jättänyt hakemuksensa, hänellä on positiivisia odotuksia ja mielihyvähormonia alkaa erittyä, mutta jos prosessi pitkittyy, positiivinen tunne kääntyy helposti katkeruudeksi. Tämän vuoksi viestintäyhteys kannattaa avata heti kiittämällä hakemuksesta ja vahvistamalla sen vastaanotto. Samassa yhteydessä on hyvä kertoa hakemusten käsittelyn aikataulusta. (Duunitori 2018b.)

Haastattelukutsu tai ei kiitos –viesti. Viimeistään hakuajan päättymisen jälkeen työnhakijat odottavat kuulevansa rekrytoivalta organisaatiolta tietoa hakuprosessista. Yhteys tulisi ottaa viimeistään viikon kuluttua hakuajan päättymisestä. Jatkoon valituille haastattelukutsu on yleensä ensimmäinen askel. (Duunitori 2018b.) Niille hakijoille, jotka eivät pääse jatkoon tulisi myös ilmoittaa mieluummin heti, eikä huomenna. Sillä miten

heille viestitään kielteisestä päätöksestä, on suuri vaikutus heidän kokemukseensa ja mielikuvaan, joka heille yrityksestä jää.

Aikataulutiedottaminen. Mitä pidemmälle hakija etenee prosessissa, sitä tiiviimmin hän odottaa kuulevansa rekrytoivalta organisaatiolta. (Duunitori 2018b.) On suositeltavaa, että hakijoita tiedotettaisi viikon välein, myös silloin kun mitään tiedotettavaa ei varsinaisesti ole. Tämä luo heille kuvan, että heistä pidetään huolta ja, että he ovat edelleen mukana prosessissa.

Päätös. Kielteisen rekrytointipäätöksen peruskaavaksi on vakiintunut ”valinta ei tällä kertaa kohdistunut teihin” –sähköpostiviesti, joka on viestinnän vähimmäistasoa. Parempi ratkaisu on antaa hakijoille päätöksen lisäksi palautetta hakuprosessista ja valaista tehdyn päätöksen perusteita. (Duunitori 2018b.)

Rekrytointiviestinnässä tärkeimpinä tekijöinä voidaan siis pitää oikea-aikaista viestintää; viestitään silloin, kun hakija ei vielä sitä edes odota, viestitään rehellisesti, selkeästi ja läpinäkyvästi ja annetaan palautetta hakijalle. Silloin kun rekrytointiviestintä on onnistunut hakijalle ei pitäisi jäädä kysymysmerkkejä mielen päälle.

3.3 Lainsäädäntö

Tärkeimmät lainsäädännöt rekrytoinnissa ovat Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004, Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986 ja Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Myös keväällä 2018 voimaan astunut GDPR on oleellinen osa rekrytointia ja tietojenkäsittelyä. Näiden lakien ja asetuksen tarkoituksena on toteuttaa tasa-arvoa ja yksityiselämän suojaa, ehkäistä syrjintää ja turvata oikeus henkilötietojen oikeanlaiseen käsittelyyn niin rekrytoinnissa kuin työelämässä muutoinkin.

Laki yksityisyydensuojasta työelämässä antaa ohjeet yksityisyydensuojaan liittyen rekrytoinnissa. Laissa huomioidaan muun muassa henkilöarvioinnit rekrytoinnissa. Sen mukaan työnantajalla on velvollisuus henkilö- ja soveltuvuusarviointeja tehdessään varmistaa käytettävien testimenetelmien luotettavuus, suorittajien asiantuntemus ja testitulosten virheettömyys. Laki yksityisyydensuojasta työelämässä 2 luvun 4§ mukaan työnantajan on kerättävä työntekijää koskevat tiedot ensi sijassa työntekijältä itseltään, jos tietoja hankkii muualta kuin työntekijältä itseltään, on työntekijältä hankittava suostumus tietojen keräämiseen. (Koivisto 2004, 48; Laki yksityisyydensuojasta työelämässä 759/2004)

Toinen tärkeä laki rekrytointilanteessa on Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Lain tarkoitus on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa ja parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1§)

Syrjintä ja epätasapuolinen kohtelu työelämässä on kielletty. Yhdenvertaisuuslain mukaan työntekijä ei saa asettaa työntekijöitä eriarvoiseen asemaan iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen, sukupuolen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Velvollisuudesta kohdella työntekijöitä tasapuolisesti säädetään lisäksi työsopimuslaissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014; Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 3 luku 8§)

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 6§ mukaan työnantajalla on velvollisuus edistää tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Tasa-arvon edistämiseksi työnantajan tulee: 1) toimia siten, että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia että miehiä, 2) edistää naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin tehtäviin sekä luoda heille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen, 3) edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa, erityisesti palkkauksessa, 4) kehittää työoloja sellaisiksi, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille, 5) helpottaa naisten ja miesten osalta työelämä ja perhe-elämän yhteensovittamista kiinnittämällä huomiota etenkin työjärjestelyihin, ja 6) toimia siten, että ennakolta ehkäistään sukupuoleen perustuva syrjintä. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 6§)

Viimeisenä tärkeänä rekrytointiin vaikuttavana lainsäädäntönä mainittakoon EU:n yleinen tietosuojasetus eli GDPR. Asetuksen astuttua voimaan työnhakijoiden henkilötietojen hallinnointiin liittyvät säännöt tiukentuivat. Hakijoiden antama suostumus ja yritysten selkeä kommunikatio hakijoille ovat uuden lainsäädännön keskiössä. GDPR:n mukaiseen toimintaan kannattaa kiinnittää huomiota toden teolla, sillä yritykset, joiden toiminta ei ole linjassa GDPR:n kanssa joutuvat maksamaan suuret sakot. (ReachMee 2017.)

Rekrytoivan yrityksen vastuut rekisterinpitäjänä on kommunikoida, miten henkilötietoja hyödynnetään. Hakijalta on saatava suostumus tietojen keräämiseen, tallentamiseen ja säilyttämiseen. Hakijan tulee olla myös tietoinen oikeuksistaan tietojen poistamiseen, suostumuksen perumiseen ja tietojen muokkaamiseen liittyen. (ReachMee 2017.)

Kaiken kaikkiaan rekrytointiin liittyy useita eri lainsäädäntöjä, jotka säätelevät yritysten toimintaa. Lait on säädetty turvaamaan työnhakijan oikeuksia, jotta kaikilla olisi yhtäläiset mahdollisuudet työllistyä ja heidän tietojaan käsitellään yhtenevästi ja lain mukaisesti.

3.4 Kansallinen rekrytointitutkimus 2018

Duunitori Oy selvittää vuosittain rekrytoinnin nykytilaa ja trendejä Suomessa. Kansallinen rekrytointitutkimus toteutettiin ensimmäisen kerran vuonna 2013. Vuoden 2018 tutkimus toteutettiin kesällä 2018 ja siihen vastasi 219 rekrytoinnin ammattilaista. (Duunitori 2018, 2.) Duunitorin tutkimus antaa hyvää osviittaa rekrytoinnin tämän hetkisestä tilasta ja katsauksen tulevaankin.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että Rekrytointien määrien uskotaan kasvavan edellisvuoden tapaan ja, että rekrytointien määrän uskotaan kasvavan vuoteen 2017 verrattuna. Rekrytointivaikkeudet kuitenkin lisääntyvät edelleen. Erityisesti passiivisten työnhakijoiden rekrytointi, pätevien hakijoiden löytyminen ja erityisasiantuntijoiden rekrytointi on vaikeutunut viimevuoteen verrattuna. Motivaatiota ja sopivuutta yrityskulttuuriin pidettiin selvästi tärkeimpinä rekrytointipäätökseen vaikuttavina tekijöinä. (Duunitori 2018, 3-6.)

Tutkimuksen mukaan kännykän käyttö työpaikkailmoitusten selaamisessa kasvaa edelleen ja some-kanavien merkitys on korostunut rekrytoinnissa. Vastaajayritykset pitävät LinkedInin maksutonta näkyvyyttä sekä maksullisia ilmoituksia ja Facebookin maksutonta näkyvyyttä tärkeimpinä some-kanavina. Some-kanavien tärkeys rekrytoinneissa on selvästi ollut nousujohteista jo monta vuotta, erityisesti Instagram on noussut kovaa vauhtia lyhyessä ajassa. (Duunitori 2018.)

Tutkimukseen vastanneiden mielestä kolme tärkeintä asiaa yksittäisen rekrytoinnin onnistumisen kannalta ovat tärkeimmästä alkaen: ehdokkaiden haastattelu kasvotusten, työtehtävän määrittely ja rekrytoivan esimiehen sitoutuminen. Työnhakijan päätökseen vaikuttavimpina tekijöinä taas pidettiin henkilökohtaista kehittymistä, työyhteisöä ja yrityskulttuuria. (Duunitori 2018.)

Rekrytointi on muuttunut Suomessa yhä haastavammaksi, eivätkä haasteet enää rajoitu vain pääkaupunkiseudulle tai IT-alaan. Haastavinta on löytää juuri sopivia työntekijöitä, jotka sitoutuvat yritykseen. Myös passiivisten hakijoiden saavuttaminen on suuri haaste ja sitä pitäisi saada helpotettua, jotta osaavaa henkilökuntaa löytyisi nopeammin. (Duunitori 2018.)

Tekoäly ja teknologian kehittyminen ovat aina mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Jättääkö se esimerkiksi osan hakijoista pois automaattisesti, jos on rasti väärässä ruudussa. Rekrytointi digitalisoituu ja kehittyy koko ajan, mutta tärkeintä on kuitenkin, että henkilö sopii itse työyhteisöön ja sellaista kemiaa ei mikään robotti tai tekoäly pysty tuottamaan, joten päätös jää kuitenkin aina ihmisen arvioitavaksi. (Duunitori 2018.)

Rekrytoinnin linkittäminen yrityksen strategiaan on yhä tärkeämpää. Rekrytoinnin ja työnantajamielikuvan ymmärtäminen kokonaisena strategisena alueena eikä taktisena administraatiohommana on avain asemassa. Rekrytoinnista on tulossa yrityksissä strateginen toiminto, jolla on erittäin suuri vaikutus liiketoiminnan menestykseen ja kannattavuuteen. (Duunitori 2018.)

4 Hakijakokemus

Positiivinen hakijakokemus on merkittävä osa työnantajakuvaa ja hyviä hakijakokemuksia antanut yritys voi luoda sillä pohjaa tuleville rekrytoinneille. Hakijakokemus määrittelee sen, haluaako hakija edes hakea yritykseen töihin. (Emine 2017a.) Yritysten kannattaisi aina lähteä tavoitteleman positiivista hakijakokemusta sillä se luo samalla hyvää työnantajabrändiä (Inhunt 2017.).

Hakijakokemus muodostuu ennen kaikkea odotusten täyttämisestä. Siihen lukeutuu hakijan aiemmat kokemukset yrityksestä, hänen yleinen käsitys toimialasta, yrityksen lupaukset ja muiden henkilöiden jakamat kokemukset yrityksestä. Hyvät kokemukset muodostavat luottamussuhteen hakijan ja yrityksen välille ja ideaalisti hakija suosittelee yritystä eteenpäin. (Asiakaspalvelukokemus 2016.)

Työpaikkailmoituksella on tärkeä rooli hakijakokemuksen luomisessa. Työnhakijoiden odotukset työpaikkailmoituksen suhteen ovat korkealla, haettavan roolin pitäisi olla vastuullinen, merkittävä ja yrityksen arvomaailman sekä kollegoiden tulisi olla samaistuttavia. (Emine 2017a.) Hakijoita puhuttelevat erityisesti sellaiset ilmoitukset, joissa tuodaan esille yrityksen omaa tarinaa, toimintamalleja ja -kulttuuria. Hakijan kannalta on tärkeää, että yrityksellä on aito kiinnostus hakijaa ja hänen osaamistansa kohtaan. (Emine 2017b.)

Läpinäkyvyys on suuri tekijä hakijakokemuksen rakentamisessa. On tärkeää, että yritys puhuu totta. Jos hakijalle lupaa ilmoittaa hakuprosessin etenemisestä ja jatkosta viikon aikana, on lupauksesta pidettävä kiinni. Huonoimpia tapoja viestiä on totuuden vääristely, valehtelu ja perättömät lupaukset. (Redland 2015.)

Myös tiivis yhteydenpito on merkittävässä roolissa hakijakokemuksen kehittymisen kannalta. On tärkeää, että rekrytoiva taho pitää hakijan ajan tasalla koko prosessin ajan, hyvänä nyrkkisääntönä on pitää yhteyttä kerran viikossa, vaikka prosessi ei olisi edes edennyt. Hyvän hakijakokemuksen jättämisessä ei valituille henkilöille tule olla erityisen tarkka. Kaikille ei valituille pitää ilmoittaa, antaa perustelut sekä antaa viestin yhteydessä mahdollisuus kysyä lisää palautetta. (Manpower 2016.)

Dialogi hankkeessa opiskelijat ja yritykset keskustelivat rekrytoinnista ja molemmat uskoivat, että rekrytointimuotojen kehittäminen on molempien osapuolien etu. Työpajan tuloksena syntyi lista tekoja, jotka parantavat rekrytointia ja tätä kautta myös hakijakokemusta.

- Panostetaan molemmin puolin aitoihin kohtaamisiin
- Pysytään totuudessa, eli silloin kun rekrytoidaan, niin rekrytoidaan eikä rakenneta pelkästään työnantajamielikuvaa.
- Kommunikoidaan selkokielellisesti, minkälaista hakijaa haetaan ja hakuprosessin päätteeksi annetaan palautetta niillekin, jotka eivät tulleet valituksi.
- Viedään monimuotoisempia ja out of the box –ajattelua myös hakemuksiin; voisiko työnhakuilmoitus olla vaikka arvoitus.
- Motivaatiokirjeiden sijaan aletaan kirjoittaa intohimokirjeitä, joissa työntekijä kertoo, mitä hän haluaa, ajattelee, arvostaa ja elämässään tavoittelee.
- Mentorointi alkaa jo rekrytointiprosessin alkuvaiheessa ja jatkuu eläkeikään saakka; uusia työntekijöitä ei jätetä saman tien oman onnensa nojaan.
- Rekrytoinnin apuna käytetään erilaisia ongelmanratkaisutehtäviä ja –projekteja, joilla molemminpuolinen sopivuus on helpointa todentaa.
- Ei uskota vain perfect fitiin, vaan growing fitiin; riskinottoa rekrytointiin. (Piha & Pousa 2012, 145.)

5 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuva tarkoittaa yrityksen brändiä työnantajana. Kuten työnhakijoiden pitää vakuuttaa yritys, miksi juuri heidät pitäisi palkata, niin myös yritysten tulee saada työnhakijat kiinnostumaan juuri heistä kilpailijan sijaan. Työnantajamielikuvasta on tärkeää olla tietoinen ja ottaa se huomioon strategisessa suunnittelussa, sillä kaikki viestintä ja informaatio vaikuttavat siihen, millaisena työnantajana nykyiset ja tulevat työntekijät pitävät yritystä. (Monster 2019.)

Työnantajamielikuvasta puhuttaessa viestinnällä on todella suuri rooli. Työnantajamielikuvaan vaikuttaa monet asiat, joskus vääristyneet tai vanhat käsitykset, kuitenkin yksinkertaisimmillaan työnantajamielikuva perustuu kahteen asiaan: lupauksiin ja tekoihin. Näistä kahdesta kuitenkin teot ovat ne, jotka merkitsevät. Työnantajamielikuva rakentuu sisältä ulospäin, eikä sitä voi rakentaa vain päälle liimaten. (Piha & Poussa 2012, 146.)

Useat suomalaiset yritykset panostavat ulkoiseen kuvaan sisäistä kulttuuria enemmän. Työnantajakuva rakennetaan ensi sijassa markkinoinnilliselta kantilta, ei yrityksen todellisista vahvuuksista käsin. Tällaisella toiminnalla suurimmaksi riskiksi muodostuu yrityksen sisäisen ja ulkoisen kuvan epäjatkuuus. Tämä aiheuttaa sen, että kuluttajabrändistään tunnetut talot keräävät kyllä useita innokkaita hakijoita, mutta monissa paikoissa vaihtuvuus kahden ensimmäisen vuoden aikana on todella korkea. (Rossi 2012, 26.)

Työnantajamielikuvaan liitettäviä lupauksia on helpompi tehdä kuin pitää. Jos luvataan yhtä ja tehdään toista, ei todellisuutta pysty ainakaan kovin kauan piilotella brändin kuoren alle. Työ on kuitenkin elämämme keskiössä, joten siitä puhutaan paljon ja sana kiirii, jos asiat eivät ole niin kuin väitetään. (Piha & Poussa 2012, 146-147.)

Perinteinen employer branding on käynyt sosiaalisen median läpivalaisemassa maailmassa hyödyttömäksi. Yritykset eivät pysty markkinointiviestinnällä kontrolloimaan kiiltokuvaa omasta toiminnasta. Ainoa keino kestävän työnantajamielikuvan rakentamiseen on luoda se sisältäpäin, työntekijät, asiakkaat ja media alkavat pitää pyyteettömästi huolta yrityksen ulkoisesta maineesta. (Rossi 2012, 27.)

5.1 Työnantajamielikuvan merkitys

Onnistuneen rekrytointiviestinnän ja hakijakokemuksissa onnistuminen näkyvät pitkällä aikajänteellä yrityksen maineen kasvuna. Positiivinen kokemus vahvistaa yhteistyökumppaneiden, asiakkaiden ja henkilöstön käsitystä yrityksestä. Näiden avulla yrityksellä on mahdollisuus liiketoiminnan kehittämiseen ja henkilöstön hankinta helpottuu. (Markkanen 2005, 106.)

Kun rekrytointiprosessi onnistuu, yritys saa alhaisin kustannuksin jaettua tietoa palveluistaan ja tuotteistaan, sekä luotua hyvää yrityskuvaa ja ehkä jopa hankittua uusia asiakkaita samalla kertaa. Rekrytointiprosessissa kannattaa säilyttää hyvät välit myös valitsematta jääneisiin hakijoihin, sillä ei voi ikinä tietää, missä asemassa he ovat parin vuoden kuluttua. (Vaahtio 2005, 13, 193-194.)

Kustannusmielessä työvoiman vaihtuvuus ja rekrytointi ovat suuria menoeriä. Ilman hyvää työnantajamielikuvaa rekrytointi on usein haastavaa ja vaatii paljon panostusta. Jos yritys on haluttu, hyvämaineinen työnantaja on paljon helpompaa saada osajia itselleen ja näin ollen rekrytointi helpottuu huomattavasti. Hyvällä työnantajamielikuvalla voi siis luoda jopa säästöjä yritykselle, kun rekrytoinnin kustannukset laskevat ja työntekijät sitoutuvat paremmin yritykseen. Parhaassa tapauksessa työntekijöistä tulee niin sanottuja brändilähettiläitä, jotka suosittelvat pyyteettömästi omaa työpaikkaansa eteenpäin. (Koskinen 2018.)

Työnantajamielikuvan merkityksellisyys ei rajoitu vain rekrytointeihin ja työnhakijoihin. Nykypäivänä myös asiakkaita kiinnostaa millaisia työpaikkoja heidän toimittajayrityksensä ovat. Yhteistyötä on mukavampi tehdä kumppanin kanssa, jonka toimintatapoja arvostaa ja, joka huolehtii työntekijöistään. Tällöin voidaan odottaa myös työntekijöiltä parempaa palvelua ja laatua. (Koskinen 2018.)

5.2 Työnantajamielikuvan rakentaminen

Työnantajamielikuvan rakentamisen haasteet liittyvät usein resursointiin. Monsterin ja Digitalist Groupin kyselytutkimuksesta selvisi, että 55% vastaajista koki, että työhön on liian vähän henkilöresursseja ja jopa kolmasosa (33%) koki puutteellisen osaamisen tai ymmärryksen työnantajamielikuvan markkinoinnista haasteeksi. Useiden vastanneiden mielestä koko organisaatio tulisi valjastaa työnantajamielikuvan kehittämiseen ja markkinointiin. (Monster 2018.)

Kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa. Yritysten tulisi kehittää työnantajamielikuvaansa sellaiseksi, että toivottu kohderyhmä haluaisi valita juuri heidät muiden sijaan, sillä hyvä työnantajamielikuva auttaa valtavasti tulevissa rekrytoinneissa. Työnantajamielikuvaa rakentaessa digitaalisuus, verkostoituminen ja vuorovaikutus nousevat tärkeimpinä tekijöinä esille. (Manpower 2016.)

Avoimuus on tärkeä tekijä työnantajakuvan rakentamisessa, sillä silloin hakija saa todenmukaisen kuvan yrityksestä työnantajana. Kiiltokuvamaisen yritysbrändin rakentaminen ei ole kestävä, kielteinen tieto leviää nopeasti varsinkin nykypäivänä somen välityksellä. Yrityskulttuuria voi tuoda avoimesti esille esimerkiksi rekrytointivideoilla, joissa nykyiset työntekijät kertovat yrityksestä ja siitä, mikä tekee yrityksestä parhaan paikan työskennellä. (Salli & Takatalo 2014, 44-45.)

Sosiaalisen median alustat ovat tänä päivänä tärkeitä työnantajamielikuvan rakennuksen välineitä. Tällä hetkellä nopeimmin kasvaa somen ammatilliset verkostot kuten LinkedIn, Facebook ja YouTube. Myös Instagram on nostamassa päätään rekrytointien ja työnantajamielikuvan rakentamisen saralla. (Salli & Takatalo 2014, 42.)

Nuoret henkilöt viettävät paljon aikaa sosiaalisessa mediassa, joten yrityksen edustus esimerkiksi Facebookissa ja Instagramissa ovat tärkeitä tekijöitä, sieltä hakija saa tietonsa yrityksestä ja yrityskulttuurista. Sosiaalisessa mediassa on myös vaikeaa huijata, liian siloteltu ja kiiltokuvamainen Instagram tili herättää kysymyksiä, onko kaikki vain lavastettua.

Sosiaalisella medially on valtava voima työnantajamielikuvan rakentamisessa. Tehokkaalla sosiaalisen median markkinoinnilla saa herätettyä passiivisiakin hakijoita ja houkuteltua osaajia omaan yritykseen töihin. Sosiaalisessa mediassa oleminen viestii myös hakijalle modernia ja nuorekasta yrityskulttuuria. Jos yrityksellä ei ole lainkaan sosiaalisen median tilejä, voi hakija jättää jopa hakematta, sillä saa kuvan, että yritys ei ole kovin nykyaikainen.

6 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi alkoi aiheen valinnalla. Nykypäivänä hakijakokemus ja työnantajamielikuva ovat tärkeitä käsitteitä, kun puhutaan rekrytoinnista. Useat yritykset eivät vielä kiinnitä näihin tarpeeksi huomiota ja tämän vuoksi aihe on mielenkiintoinen tutkimuskohde. Rekrytointi, hakijakokemus ja työnantajamielikuva ovat kuitenkin erittäin laajoja käsitteitä ja halusin rajata aihetta, päätin rajata aiheen iän mukaan 20-30 vuotiaisiin, sillä kuulun itse tähän ikäluokkaan ja koin, että juuri tällä ikäluokalla on paljon sanottavaa rekrytoinneista, sillä he ovat juuri uransa alkuvaiheilla ja työnhaku on monille ajankohtaista.

Tutkimusongelman selvittämisen ja teoriapohjaan tutustumisen jälkeen alkoi tutkimusmenetelmän valinta. Ensimmäisenä valitsin kvantitatiivisen menetelmän, mutta aiheeseen tutustuttuani huomasin kvalitatiivisen menetelmän olevan sopivampi tapa tutkia valitsemaani aihetta ja saada syvempää ymmärrystä tutkimusongelmasta.

Valittuani menetelmäksi laadullisen tutkimuksen päätin toteuttaa tutkimuksen teemahaastatteluilla, koska halusin pitää kysymykset avoimina. Avoimet kysymykset toimivat mielestäni parhaiten valitsemani aiheen kanssa, sillä tarkoitus oli tutkia haastateltavien kokemuksia. Päädyttyäni teemahaastatteluun aloin laatia haastatteluteemoja ja etsiä itselleni sopivia haastateltavia. Haastatteluiden avulla kerättiin laadullista tietoa hakijakokemuksesta ja työnantajamielikuvasta niin rekrytointialan ammattilaisilta kuin työnhakijan asemassa olevilta henkilöiltä. Valitsemalla haastateltavia kahdesta eri ryhmästä pystyin vertailla, onko vastauksissa yhteneväisyyksiä keskenään.

Haastatteluvaiheessa haastattelin seitsemää henkilöä, neljää työnhakijaa ja kolmea ammattilaista. Haastattelut noudattivat kaikki samoja teemoja, mutta kysymykset olivat avoimia ja muuttuivat jokaisen keskustelun myötä omanlaisikseen. Teemahaastattelut sopivat hyvin tutkimaan valitsemaani aihetta ja auttamaan saamaan syvempää ymmärrystä. Jokainen haastateltava sai kertoa omin sanoin omia kokemuksiaan ja tunteuksiaan.

Haastatteluiden jälkeen aloin litteroida saamaani aineistoa. Litteroitua materiaalia tuli noin 20 sivua ja aloin etsiä sopivaa analysointitapaa. Päädyin valitsemaan aineiston

koodaamisen. Koodauksen tarkoitus on analysoida aineistoa ja tuottaa havaintoja aineistosta ja sijoittaa se sopivan kategorian alle (Jyväskylän yliopisto 2003, 2.). Määrittelin teoriapohjan ja tutkimusaineiston avulla itselleni sopivat teemat ja aloin jaotella tutkimusaineistoa teemojen alle ja etsiä toistuvia käsitteitä ja vastauksia. Kun aineisto oli jaettu teemojen alle, vastauksista alkoi nähdä monia samankaltaisuuksia.

Aineiston analysointi alkoi lukemalla litteroitua materiaalia useaan kertaan läpi, jotta siitä pystyi alkaa tekemään havaintoja ja yhdistää samankaltaisia asioita keskenään. Kun aineisto alkoi olemaan hallussa lukemisen jälkeen, aloin merkitsemään tekstisegmenttejä ja nimetä niitä teemojen alle. Tämän jälkeen lukeminen helpottui, kun pystyi ottamaan tekstistä tutkimuksen kannalta oleelliset kohdat tarkastelun alle.

Aineiston analysoinnin jälkeen esittelin tulokset teemoittain ja havainnollistin tuloksia esittämällä useita suoria lainauksia litteroidusta materiaalista. Koodauksen ansiosta tulokset olivat helppo esitellä johdonmukaisesti ja selkeästi. Tutkimustulosten esittelyn jälkeen tulokset koottiin vielä yhdeksi tiiviiksi kokonaisuudeksi.

Opinnäytetyötä varten tehdyn haastattelututkimuksen tulokset noudattivat hyvin paljon samaa linjaa teoriaosuuden kanssa. Tutkimusongelmaan saatiin vastaus haastattelemalla tutkimuksen kannalta olennaisia henkilöitä ja antamalla heidän kertoa omin sanoin ajatuksiaan aihealueisiin liittyen. Haastattelujen tuloksena saatiin tärkeää tietoa siitä, mitä nuoret ajattelevat työnhausta ja millaiset asiat heille on tärkeitä, kun ajatellaan hakijakokemusta.

Työ onnistui asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Kaikista työn aiheista löytyi runsaasti teoriapohjaa, varsinkin internetistä ja erilaisista asiantuntija blogeista. Työnantajabrändäys ja hakijakokemus ovat vielä jokseenkin uusia käsitteitä, ja näistä varsinkin suurin osa tiedoista löytyi blogeista ja asiantuntijaorganisaatioiden sivuilta.

Opinnäytetyötä varten tehty tutkimus onnistui hyvin ja vastaukset olivat odotusten mukaisia. Tutkimus kuitenkin myöhästyi hieman aikataulusta, sillä tutkimuskysymykset ja -menetelmä muuttuivat hieman matkan varrella ja haastatteluiden sopiminen vaati hieman enemmän aikatauluttamista kuin kyselylomakkeen toteuttaminen. Teemahaastattelu oli kuitenkin tutkimusmuotona paljon toimivampi ja käsitellyt teemat antoivat laadukkaampaa dataa.

6.1 Tutkimusongelma

Opinnäytteen tavoitteena on selvittää, millaiset tekijät vaikuttavat positiivisen työnantajamielikuvan ja hyvän hakijakokemuksen muodostumiseen 20-30-vuotiailla. Lisäksi työn tavoitteena on selvittää, mitä yritysten rekrytoinneilta vaaditaan tänä päivänä ja tulevaisuudessa, jotta ne houkuttelisivat parhaiten nuorta hakijakuntaa. Näiden kysymysten pohjalta tavoitteena on saada kattava tietolähde rekrytoinnin parissa työskenteleville, miten he voivat kehittää omia tapojaan, jotta yritys houkuttelisi parhaiten Y-sukupolvea.

Opinnäytetyön keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

- Millaiset tekijät vaikuttavat positiivisen hakijakokemuksen muodostumiseen 20-30 vuotiailla ja miten he näkevät erilaisten rekrytointitapojen vaikuttavan siihen.
- Mitä yritysten rekrytoinneilta vaaditaan tänä päivänä ja tulevaisuudessa, jotta ne houkuttelisivat parhaiten Y-sukupolvea?
- Millä keinoilla yritykset voivat paremmin rakentaa nuoria houkuttelevan employer brandin?

Tavoitteena on selvittää nuorten ammattilaisten rekrytoinnin ammattilaisilta ja työnantajamielikuvan parissa työskenteleviltä heidän näkemyksensä tämän päivän rekrytointivaatimuksista sekä keinoista, joilla rakentaa nuoria houkutteleva employer brand. Työtä varten haastatellaan myös nuoria 20-30 vuotiaita työnhakijoita tai uransa alkuvaiheilla olevia henkilöitä ja tutkitaan, mitkä ovat heille tärkeitä asioita rekrytoinnissa ja hakijakokemuksen muodostumisessa.

6.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen ja se toteutetaan laadullisella menetelmällä teemahaastatteluin kahdelle eri ryhmälle, ensimmäisenä nuorten ammattilaisten rekrytoijille ja työnantajamielikuvan parissa työskenteleville ja toisena nuorille työnhakijoille. Ensimmäisen ryhmän haastatteluiden pohjalta tutkitaan tämän päivän ja tulevaisuuden rekrytointivaatimuksia ja nuoria houkuttelevan employer brandin rakentamista, mitä näihin vaaditaan. Toisen ryhmän haastatteluiden pohjalta taas tutkitaan nuorten ihmisten näkemyksiä siitä, millaiset asiat vaikuttavat positiivisen hakijakokemuksen muodostumiseen.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, ymmärtämään tai tulkitsemaan ilmiöitä ja vastaamaan kysymyksiin mitä, miksi ja miten (Drake & Salmi 2018). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa monella eri menetelmällä. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Haastattelu on aineistonhankintamenetelmä, jossa tutkija osallistuu vuorovaikutteisesti aineiston tuottamiseen. Haastattelutapoja voidaan tyypitellä sen mukaan, mikä on tutkijan rooli vuorovaikutustilanteessa. Myös haastattelun rakenteita ja toteutustapoja on erilaisia ja erityyppisille haastatteluille on muodostunut omia käytäntöjä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Tällaiselle haastattelumenetelmälle on ominaista, että osa haastattelun teemoista on päätetty, mutta ei kuitenkaan kaikki. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin aihepiireihin ja suunnataan haastateltavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin. Teemahaastattelulla tutkitaan yksilön ajatuksia, tuntemuksia ja kokemuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48)

6.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, johon osallistui neljä työnhakijaa ja kolme nuorten rekrytoinnin ja työnantajabrändin parissa työskentelevää. Haastattelut tehtiin kasvotusten sekä puhelimitse. Haastattelut kestivät noin 20-60 minuuttia ja kaikki haastattelut nauhoitettiin puhelimella, jotta keskustelu olisi luontevampaa. Haastatteluiden teemoina oli rekrytointiviestinä, hakijakokemus, työnantajabrändi ja sen rakentaminen ja rekrytoinnin tulevaisuus.

Haastatteluihin osallistuneet olivat kaikki 20-30 vuotiaita naisia. Työnhakija puolella oli sekä passiivisia että aktiivisia hakijoita sekä myös juuri työelämään astunut henkilö. Rekrytoinnin ja työnantajabrändin parissa työskentelevien haastateltavien tehtäviin kuuluivat muun muassa sisältömarkkinointi, työnantajabrändin rakentaminen, harjoittelijaohjelmien hallinnointi ja rekrytointimarkkinointi. Alla vielä lyhyt esittely jokaisesta haastatellusta.

Haastateltava 1

Nainen, 26. Opiskelee ammattikorkeakoulussa ja työskentelee koulun ohella päivittäistavara kaupassa vuoro-vastaavana. Hakee passiivisesti oman alan töitä.

Haastateltava 2

Nainen, 24. Valmistunut sairaanhoitajaksi kesällä 2018 ja työskentelee oman alan töissä.

Haastateltava 3

Nainen, 24. Keskeyttänyt ammattikorkeakouluopinnot ja työskentelee myynninedistämistehtävissä sekä hakee aktiivisesti töitä.

Haastateltava 4

Nainen, 25. Valmistuu ammattikorkeakoulusta kesällä 2019, tekee keikkatöitä ja hakee aktiivisesti oman alan tehtäviä.

Haastateltava 5

Nainen, 28. Työskentelee HR ja sisältömarkkinoinnin parissa. Pääasiallisia työtehtäviä ovat asiakkaiden opastaminen työnantajabrändin rakentamisessa ja markkinointiviestintä.

Haastateltava 6

Nainen, 27. Työskentelee HR-koordinaattorina ja vastaa harjoittelijaohjelmista, yliopisto ja korkeakouluuyhteistöistä sekä työnantajamielikuvatyöstä.

Haastateltava 7

Nainen, 29. Työskentelee HR specialistina, vastaa työnantajakuvasta ja rekrytointimarkkinoinnista.

Haastatteluiden aineistot litteroitiin ja jaettiin valittujen teemojen mukaisiin osioihin. Litteroitua aineistoa tuli noin 20 sivua. Aineisto luettiin useita kertoja läpi ja se koodattiin, eli nostettiin esiin teemoja vastaavia asioita. Koodaus tarkoittaa sisällön tuottamista ennalta määritetyille teemoille ja tavoitteena on asioiden teoretisointi. (Kajaanin ammattikorkeakoulu) Aineistoista kerättiin tutkimuksen kannalta olennaiset asiat kunkin teeman osalta (Liite 1).

6.4 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tulokset analysoitiin teemoittain. Haastatteluiden teemoja olivat onnistunut hakijakokemus, hyvin hoidettu rekrytointiviestintä, rekrytointien tulevaisuus ja työnantajabrändin rakentaminen. Teemojen alta nostettiin useasti toistuvia asioita esiin. Litteroidusta aineistosta käytettiin myös suoria lainauksia, jotta myös lukija pystyy helpommin hahmottamaan analyysiä.

Onnistunut hakijakokemus.

Haastateltavia pyydettiin määrittelemään, mitä onnistunut hakijakokemus heille tarkoittaa. Mitä tekijöitä siihen liittyy ja millaisia odotuksia heillä on, jotta kokemus olisi onnistunut. Olennaista oli jokaisen haastateltavan oma kokemus asiasta.

Haastatteluaineistosta selvisi, että hakijakokemus nähtiin selvästi asiana, jonka luominen alkaa jo ennen rekrytointiprosessia. Haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että hakijakokemus näkyy prosessin jokaisessa vaiheessa, ei pelkästään yksittäisenä tekijänä. Aineistossa näkyi myös ajatus, että hakijakokemus vaikuttaa olennaisesti tuleviin rekrytointeihin. Tärkeimpänä hakijakokemuksen kannalta pidettiin sitä, miten hakijalle viestitään prosessin loppuvaiheessa ja varsinkin silloin, kun ilmoitetaan valintapäätöksistä.

Kun ihminen hakee töihin, niin sillä on aina suurin piirtein 50/50 odotukset, että joko minä saan sen tai sitten minä en saa sitä paikkaa. Eli se, että se ei saa sitä paikkaa, ei itseasiassa ole mikään järkytys, mutta se miten siitä viestitään niin se yleensä on. Ja minä uskon, et ihan joka ikisen vaiheen siitä voi hoitaa kunnialla silleen, että jää hyvä maku suuhun ja parhaassa tapauksessa niin, että siitä hakijasta tulee sen yrityksen suosittelija. (Haastateltava 5)

Haastateltavat kertoivat, että hakijakokemus heille tarkoittaa yksilöllistä ja huomioivaa kohtelua. Hakijakokemuksen kannalta merkittävässä asemassa ovat ne ihmiset, joita prosessin aikana kohtaa. Rekrytoijan tulisi olla ammattitaitoinen, ystävällinen ja rento. Myös palautteen saannin mahdollisuus ja tuen saaminen nousivat esille haastatteluaineistossa.

Rekrytoijan tulee olla mukava ja sellainen, joka kuuntelee. (Haastateltava 1)

Haastatteluissa nousi esille, että hakijakokemukseen vaikuttaa oleellisesti hakemisen helppous ja selkeys. Myös prosessin nopeuden koettiin vaikuttavan hakijakokemukseen positiivisesti. Hakijakokemus koettiin asiana, jonka nähdään korostuvan entisestään tulevaisuudessa. Hakijakokemus alkaa jo ennen hakemuksen lähettämistä, ja silloin yritykset, joiden rekrytointiprosessista on kuullut hyvää ovat vahvoilla verrattuna yrityksiin joiden rekrytointiprosessissa ja hakijakokemuksen luomisessa on vielä hiomisen varaa.

Oikeastaan hakijakokemus lähtee ihan siitä asti liikkeelle kun potentiaalinen työnhakija ensimmäisen kerran kuulee yrityksestä puhuttavan tai minkälaisessa yhteydessä kuulee siitä puhuttavan. Onko joku tuttu vaikka saanut hyvän asiakaskokemuksen siitä yrityksestä tai jonkun muun hyvän kokemuksen, minkä pohjalta sitten muodostaa käsitystä siitä. (Haastateltava 5)

Hakijakokemukseen vaikutti useilla haastateltavista viestinnän oikea-aikaisuus ja reaaliaikaisesti informoiminen prosessin kulusta. Hitaasta ja unohtelevasta prosessista jää useimmille vain huono maku suuhun ja yritys ei menetä vain kyseessä olevaa hakijaa vaan mahdollisesti useita muitakin potentiaalisia hakijoita, kun hylätyksi tullut ja huonon hakijakokemuksen saanut henkilö ei halua suositella kyseistä yritystä.

Ja sitten mitä sen jälkeen tapahtuu, niin kuinka nopeasti otetaan yhteyttä ja kuinka nopeasti vastataan, niin se vaikuttaa tosi paljon. Tässä kohtaa aika monet tyrii, ei kuulu viikkoihin mitään ja sitten, jos on vaikka avoin haku päällä mihin hakija hakee, niin sieltä ei tule mitään viestiä, että hakemus on tullut tai sitten ehkä korkeintaan sellainen kiitos hakemuksestasi ja piste. Ja sitten voi käydä niin, että kahden kuukauden päästä tulee viestiä, että hei et tullut valituksi tehtävään. Niin siinä tulee itseasiassa tuplahuono kokemus, koska sä olet todennäköisesti jo arvannut, että joo mä en varmaan saanut sitä paikkaa, sitten sä olet ehkä unohtanutkin sen yrityksen jo ja sitten ne tuleekin sieltä vielä silleen ”Hei, muuten täältä tulee sulle toinen huono kokemus, me ollaan olemassa edelleen ja sä et saanut tätä paikkaa, että kiitti moi” Sitten tulee sellainen, no niin et miksi vaivauduitte ylipäättäen sitten enää ottamaan yhteyttä. Mä pidän siis toisin sanoen tosi tärkeänä sitä, että viestintä on säännöllistä, se on reaaliaikaista ja se tapahtuu ajoissa, eikä vasta silloin, kun se hakija alkaa miettimään, että missähän tämä juttu menee. Mieluummin liikaa viestintää kun liian vähän. (Haastateltava 5)

Olellainen osa hakijakokemusta oli myös hakemisen helppous ja nopeus. Hakemuksen muodolla ei ollut niinkään suurta merkitystä, se sai olla lomake tai avoin hakemus, kunhan se olisi helppoa ja yksinkertaista hakijalle. Monimutkainen lomake ja pitkä epäselvä prosessi olivat tekijöitä, jotka saivat hakijat jopa jättämään hakematta kokonaan.

Positiivista on, jos ensinnäkin hakulomake on yksinkertainen ja helppo täyttää, monimutkainen lomake saattaa jäädä kokonaan täyttämättä. (Haastateltava 2)

Hyvin hoidettu rekrytointiviestintä.

Haastatteluiden perusteella on hyvin selvää, että hyvin hoidettu rekrytointiviestintä on oikea-aikaista, selkeää ja rehellistä. Jokaisen haastateltavan mielestä oli tärkeää, että prosessin aikataulusta ja etenemisestä viestittiin selkeästi ja usein. Myös rehellisyys nousi suurimmassa osassa haastatteluja esille, sen koettiin olevan molempia osapuolia hyödyttävää, että viestintä on avointa ja rehellistä, jotta kummatkin voivat tehdä informoidun päätöksen.

Ajantasaisuus oli selvästi tärkein tekijä hyvässä rekrytointiviestinnässä. Jokainen haastateltavista nosti ajantasaisuuden tai reaaliaikaisuuden jollain tapaa esille haastattelussa. Kaikkien mielestä se oli ratkaiseva tekijä myös hakijakokemuksen kannalta, oliko viestinä ajantasaista vai ei.

Ehdottomasti se oikea-aikainen viestintä, eli se tapahtuu silloin, kun hakija ei osaa odottaa edes sitä viestiä. Yleensä mä olen sanonut asiakkaille silleen, että pitää lähettää viesti kerran viikossa, vaikka ei olisi mitenkään edetty edes siinä prosessissa, että mieluiten viestii siitä, ettei ole mitään viestittävää, että sä olet edelleen meidän putkessamme ja edelleenkin pidetään sinusta huolta. (Haastateltava 5)

Avoimuus nousi toisena tärkeänä tekijänä esille haastatteluissa. Avoimuuden ja rehellisyyden koettiin olevan tärkeitä asioita varsinkin sen takia, ettei hakijalle jäisi

kysymyksiä tai hämmennystä hakuprosessista. Avoimuudella ei myöskään tarkoitettu pelkästään, että ollaan rehellisiä esimerkiksi työpaikkailmoituksessa, vaan avoimuutta myös prosessin kulusta ja rehellisyyttä, jos prosessin aikana tapahtuu jotain, joka vaikuttaa aikatauluihin.

Jos rekrytointiprosessi esimerkiksi venyy hakijalle aiemmin ilmoitetusta aikataulusta, on hakijaa äärimmäisen tärkeää informoida tästä. Olemme varmaan kaikki olleet itse tilanteessa, missä ihmettelemme miksi yrityksestä ei kuulu mitään, vaikka jo viikko sitten luvattiin olla yhteydessä. Se on hakijasta todella turhauttavaa ja pahimmassa tapauksessa yritys saattaa menettää sen vuoksi hyviä hakijoita, kun he kääntyvätkin toisten yritysten puoleen. (Haastateltava 7)

Rekrytointiviestinnässä henkilökohtaisuus oli avain asemassa. Viestinnän toivottiin olevan henkilökohtaista ja hakijan kannalta mietittyä. Jokainen haastateltavista halusi tulla kohdatuksi ennen kaikkea ihmisenä. Henkilökohtaisuus viestinnässä antaa sen kuvan, että hakija on todella huomioitu ja hänestä välitetään.

Hyvä rekrytointiviestintä on henkilökohtaista. Olisi mietitty viestiä hakijan lähtökohdasta, et olisi kohdattu ihmisenä, se paistaa läpi ettei ole panostettu henkilökohtaisuuteen aidosti.

Rekrytointien tulevaisuus.

Rekrytointien tulevaisuudesta kysyttiin vain ammattilaisten edustajilta, sillä työnhakijan on hieman vaikeaa arvioida sellaisen alan kehitystä, josta ei ole välttämättä lainkaan tietoa. Rekrytointien tulevaisuuden osalta haastateltavilla oli erilaisia näkemyksiä. Jokainen haastateltava työskenteli hieman erilaisella alalla, joten jokaisella oli oma näkemyksensä, joka kosketti juuri eniten oman alan rekrytoinnin kehittymistä.

Yleisenä punaisena lankana haastatteluaineistosta pystyi kuitenkin lukemaan, että teknologian kehitys ja pula osaajista tulee muovaamaan rekrytointien kehitystä alalla kuin alalla.

Luonnollisesti myös digitalisaation mukanaan tuomat muutokset ja uudet työkalut tulevat muokkaamaan rekrytointia tulevaisuudessa. Yhä enemmän haastatteluita tullaan mahdollisesti tekemään tietokoneiden, puhelinten tmv. välityksellä etänä eli f-2-f-haastatteluiden määrä saattaa pienentyä huomattavasti. Varmasti myös hakijadatan merkitys tulee korostumaan ja sitä tullaan hyödyntämään entistä enemmän. Datan avulla pyritään todennäköisesti selvittämään esimerkiksi se mistä potentiaalisia hakijoita löytyisi. (Haastateltava 6)

Koska kilpailu parhaista tekijöistä tiukentuu jatkuvasti, erityisen tärkeään asemaan tulee nousemaan ”passiivisten” työnhakijoiden tavoittaminen. Miten siis tavoittaa ja saada ne henkilöt hakemaan tarjoamaasi paikkaa, jotka eivät juuri sillä hetkellä aktiivisesti etsi töitä. (Haastateltava 6)

Myös ajatus, että rekrytointi ei olisi enää puhtaasti rekrytointikampanjointia ja sitä, että hakijat etsivät tiensä yritysten luokse, nousi esiin. Rekrytoinnin ajatellaan muuttuvan entistä vahvemmin passiivisten hakijoiden tavoittamiseen ja enemmän inbound markkinointi tyyliseksi.

Mä ajattelen, että sellaisesta rekrytointikampanjasta ollaan siirtymässä jossain vaiheessa pois, että yrityksillä, jotka rekrytoi paljon rekrytointikampanjat ei ole sellaista relevanttia vaan ollaan siirtymässä monilla aloilla, varsinkin teknologia-alalla, siihen että rekrytään koko ajan, eli sellainen inbound rekrytointi. Että koko ajan on siellä putkessa hakijoita, jolloin yrityksissä tarvitaan osaamista siihen, miten tehdään tuota inbound markkinointia, et saataisi rekrytointi liidejä. (Haastateltava 5)

Rekrytointi tulee tulevaisuudessa olemaan yhä enemmän ja enemmän sourcingiin painottuvaa. Tehtäviin ei enää haeta vaan meidän tulee löytää potentiaaliset ehdokkaat ja houkutella heidät meille töihin. Tähän liittyy yhä enemmän myös jatkuva strateginen työnantajakuva tekeminen, erilaiset sisällöt, talent poolit ja heidän lämpimänä pitäminen. (Haastateltava 7)

Koska kilpailu parhaista tekijöistä tiukentuu jatkuvasti, erityisen tärkeään asemaan tulee nousemaan "passiivisten" työnhakijoiden tavoittaminen. Miten siis tavoittaa ja saada ne henkilöt hakemaan tarjoamaasi paikkaa, jotka eivät juuri sillä hetkellä aktiivisesti etsi töitä. (Haastateltava 6)

Työnantajamielikuvan rakentaminen.

Työnantajamielikuvan rakentamisesta kysyttiin myös vain ammattilaisten edustajilta. Työnhakijoilta työnantajamielikuvasta kysyttiin yleisellä tasolla, millaisiin asioihin he kiinnittävät huomiota yrityksissä. Työnantajamielikuvasta ja sen rakentamisesta haastateltavat olivat hyvinkin samaa mieltä ja vastaukset olivat keskenään todella samankaltaisia.

Työnantajamielikuvan rakentaminen on ennen kaikkea strateginen asia, jota ilman moni asia hankaloituu. On siis yritysten oma etu rakentaa strategisesti omaa työnantajamielikuvaansa ja tuoda omaa yrityskulttuuriaan julki.

Työnantajabrändi on strateginen asia, mitä yritys rakentaa, sitä pystytään markkinointiviestinnällä rakentamaan siihen suuntaan mihin halutaan. Tulevaisuudessa yritykset ymmärtää sen brändin, siinä vaiheessa kun on se työntekijäpula, jos ei ole vahvaa brändiä niin se on hankalaa. Brändiin liittyy se yrityskulttuurin esiin tuominen, ja se mitä se yrityskulttuuri tarkoittaa. Yrityskulttuuria on se miten täällä tehdään töitä, minkälaiset ideaalit ihmiset tekee täällä töitä, minkälainen asiakaslupaus, se miksi tämä yritys on olemassa. Se brändi ideaalisti viestii sitä ydintä, et oikeanlaiset ihmiset hakeutuu sinne töihin. (Haastateltava 5)

Työnantajakuvan koettiin vahvasti lähtevän aina yrityksestä sisältä. Se miten työntekijöitä kohdellaan ja millainen yrityskulttuuri todella on näkyy aina ulospäin ja työntekijälähettiläät ovat elintärkeitä työnantajamielikuvan rakentamisessa.

Edelleen uskon kuitenkin itse ainakin siihen, että tekeminen ja työnantajabrändin rakentaminen lähtevät aina yrityksestä sisältä päin. Jos yrityksessä ei esimerkiksi ole hyvä työilmapiiri, on lyhytnäköistä väittää tai mainostaa niin ulospäin, sillä totuus tulee varmasti esiin esimerkiksi vanhojen tai nykyisten työntekijöiden kautta. Kun kotipesä on kunnossa, on helppo viestiä aidolla tavalla työnantajabrändiä myös ulospäin. Uskonkin, että työntekijälähettiläiden merkitys ei missään nimessä ainakaan häviä tulevaisuudessa eli on tärkeää, että heillä on hyvää sanottavaa siitä yrityksestä missä he ovat töissä. (Haastateltava 6)

Haastatteluissa nousi esille myös joitain tulevaisuuden trendejä, joita on jo nyt havaittavissa. Teknologian kehitys näkyy siis myös työnantajamielikuvan rakentamisessa tulevaisuudessa. Jo nyt on ollut nähtävissä, että joitain yrityksiä on alkanut tekemään podcasteja ja osa on lähtenyt testaamaan virtuaaliodellisuuden tuomia mahdollisuuksia oman yrityskulttuurin esittelyssä.

Osaltaan uudet teknologiat tuovat varmasti myös työnantajabrändäykseen uusia tuulia. Jotkut ulkomaiset toimijat ovatkin jo käyttäneet esimerkiksi virtuaaliodellisuutta raottamaan hakijoille sitä minkälaisia työpaikkoja/työnantajia ne ovat ja minkälaista ko. yrityksissä olisi olla töissä. (Haastateltava 6)

6.5 Yhteenveto

Opinnäytteen päätutkimusongelmana oli selvittää, millaiset tekijät vaikuttavat positiivisen työnantajamielikuvan ja hyvän hakijakokemuksen muodostumiseen 20-30-vuotiailla. Lisäksi työn tavoitteena oli selvittää, mitä yritysten rekrytoinneilta vaaditaan tänä päivänä ja tulevaisuudessa, jotta ne houkuttelisivat parhaiten nuorta hakijakuntaa. Tutkimus keskittyi nuorten työnhakijoiden sekä rekrytoinnin ammattilaisten näkemyksiin aiheista. Tulosten pohjalta selvitettiin juuri kyseisen ikäluokan ajatuksia ja toiveita rekrytoinnista ja hakijakokemuksen muodostumisesta ja sen pohjalta mietittiin, millainen rekrytointien tulevaisuus on.

Teoreettiset lähtökohdat työlle rajattiin rekrytointiprosessiin, hakijakokemukseen, työnantajamielikuvaan ja Y-sukupolven käsitteen määrittelyyn. Tutkimuksen vastaajien vastaukset olivat hyvin samoilla linjoilla teoreettisen viitekehyksen kanssa. Rekrytointiviestinnässä arvostettiin oikea-aikaisuutta, avoimuutta ja selkeyttä. Hakuprosessissa arvostettiin tiivistä yhteydenpitoa ja palautteen saantia.

Hakijakokemukseen taas vaikutti suurelta osin samat asiat ja erityisesti juuri hyvin hoidettu viestintä loi hyvää hakijakokemusta, myös rekrytoijan olemus ja asiantuntevuus oli merkittävä tekijä samoin kuin prosessin helppous ja nopeus. Hakijakokemus myös miellettiin asiaksi, jolla yritykset voivat erottautua muista, ainakin toistaiseksi.

Tulevaisuudessa arveltiin useamman yrityksen tiedostavan hakijakokemuksen voima, ja panostavan siihen entistä enemmän.

Tärkein huomio oli kuitenkin, kuinka selvästi kaikki olivat sitä mieltä, että hakijakokemus, rekrytointiprosessi ja työnantajamielikuva kulkevat kaikki käsi kädessä. Kaikki mitä rekrytointiviestinnässä tapahtuu vaikuttaa hakijakokemukseen ja hakijakokemus vaikuttaa mielikuvaan koko yrityksestä.

7 Pohdinta

Opinnäytteen tavoitteena oli selvittää, millaiset tekijät vaikuttavat positiivisen työnantajamielikuvan ja hyvän hakijakokemuksen muodostumiseen 20-30-vuotiailla. Lisäksi työn tavoitteena oli selvittää, mitä yritysten rekrytoinneilta vaaditaan tänä päivänä ja tulevaisuudessa, jotta ne houkuttelisivat parhaiten nuorta hakijakuntaa. Tavoitteet saavutettiin ja kysymyksiin saatiin vastaus tutkimuksen avulla. Tulokset olivat selkeitä, mutta ei aivan niin syvällisiä, kuin kirjoittaja olisi toivonut.

Opinnäytetyön teoriaosa käsitteli rekrytointiprosessia, hakijakokemusta ja työnantajamielikuvaa yleisellä tasolla ja määriteltiin Y-sukupolvi ja heidän suhtautuminen työelämään. Tutkimusosuudessa selvitettiin nuorten työnhakijoiden ja nuorten rekrytointin sekä työnantajamielikuvan parissa työskentelevien näkemyksiä rekrytointin tulevaisuudesta, työnantajamielikuvan rakentamisesta sekä hakijakokemuksen muodostumisesta.

Onnistuneen rekrytointiprosessin osalta tulokset kulkivat käsi kädessä viitekehyksen kanssa. Rekrytointinissa tärkeintä oli viestintä ja hakijan huomioiminen. Eminen Siiri Laaksonen kirjoittaa blogissaan hyvästä hakijakokemuksesta ja rekrytointiprosessista seuraavasti:

Hyvä hakijakokemus tarkoittaa siis ajan ja resurssien panostamista hakijaan. Tällöin viestintään on kiinnitetty huomiota, tieto on ajantasaista ja säännöllistä sekä prosessin eteneminen suunnitelmallista. Mitä paremmin rekrytointiprosessi on suunniteltu, sitä helpompaa on myös sen toteutus. Ilman hakijaa rekrytointin kanssa oltaisiin pulassa. Työnantajan kannattaa siis arvostaa hakijan aikaa, kiinnostusta ja vaivannäköä tarjoamalla tälle vastavuoroisesti näitä samoja. (Laaksonen S. 2017)

Laaksonen näkemys hakijakokemuksesta on hyvin samankaltainen haastatteluista saatujen tulosten kanssa.

Korven, Laineen ja Soljasalon mukaan palkkaus vaikuttaa työnantajamielikuvan muodostumiseen, mutta se ei motivoi tai sitouta työntekijää työskentelemään yrityksessä pidemmän päälle. (Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo J. 2012, 71.) Huomion arvoista on, että tähän työhön toteutetussa tutkimuksessa palkkaus ei noussut esille kertaakaan kysyttäessä työnantajamielikuvasta ja unelmatyöstä. Sen sijaan esille nousi erityisesti samojen arvojen jakaminen, itsensä kehittämisen mahdollisuudet ja vastuun saaminen. Tuloksia selittää myös haastateltavien ikä. Pihan ja Poussan Dialogi-hankkeessa samat asiat nousivat myös esille, Y-sukupolven tavoitteet ja toiveet työelämässä eroaa aiemmista ja tasaisen toimeentulon tarjoaminen ei ole enää ainoa kriteeri hyvälle työnantajalle.

Päätuloksina voi todeta, että niin onnistunut rekrytointiprosessi, hakijakokemus kuin työnantajamielikuvan rakentaminenkin perustuu avoimuudelle, rehellisyydelle ja selkeydelle. Kaikki kolme osa-aluetta ovat myös selvästi strategisia asioita, joihin yritysten kannattaisi panostaa. Onnistunut rekrytointiprosessi, hakijakokemus ja työnantajamielikuva olivat myös selvästi kaikki sitoutuneina toisiinsa, ilman yhtä harvemmin oli muitakaan.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuus perustuu siihen, missä määrin tarkkailija antaa eri tilanteissa samoille ryhmille samanlaiset tapaukset. Jotta luotettavuutta voitaisiin mitata, tutkijan on dokumentoitava menettely ja osoitettava että teemoja on käytetty johdonmukaisesti. (Silverman, D. 2005, 224.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi perustuu tutkimusaineiston keräämiseen, aineiston analysointiin sekä tutkimuksen raportointiin. Luotettavuuden kriteerejä laadullisessa tutkimuksessa ovat totuusarvo, sovellettavuus, pysyvyys ja neutraalisuus. (Diak 2019.) David Silverman toteaa kirjassaan *Doing qualitative research*, että jos ei pysty osoittamaan yleisölleen menettelytapoja, joilla on varmistettu, että menetelmät ovat luotettavia ja päätelmät ovat päteviä, ei ole mitään syytä pyrkiä tekemään tutkielmaa. (Silverman, D. 2005, 209.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus koskee tutkimusaineiston keräämistä. Luotettavuutta lisää, että aineisto on koottu sieltä, missä ilmiö esiintyy. Raporttiin tulee kirjata tarkasti tutkimuksen suorittamisen vaiheet ja, jos aineisto kerätään esimerkiksi haastattelemalla, kirjataan raporttiin teemat tai kysymykset, joita on käytetty. Raportissa esitetään myös

suoria lainauksia eli laadullista aineistoa tarpeeksi, jotta lukija pystyy seurata analyysia ja arvioida mihin se perustuu. (Diak 2019.)

Analyysin luotettavuuden arvioinnissa keskeistä on tutkijan kyky abstraktiin ajatteluun. Raportoinnin luotettavuus edellyttää myös kirjoittajan taitoja, tärkeää on täsmällisyys käytettävien ja tulosten perusteella syntyvien käsitteiden käytössä sekä selkeys analyysin ilmaisemisessa. Johdonmukaisuus kriteeri tarkoittaa, että tutkija on pystynyt tuottamaan merkityksellisen ja kokoavan käsityksen tutkittavasta ilmiöstä. (Diak 2019.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen osalta luotettavuus toteutui aineiston keräämisen kohdalta, sillä aineisto kerättiin sieltä missä ilmiö esiintyy, eli nuorten työnhakijoiden ja alan ammattilaisten parista. Raportoinnissa luotettavuutta taas luotiin tutkimustulosten avaamisella käyttäen runsaasti suoria lainauksia aineistosta. Haastatteluaineisto litteroitiin ja tämä voi vaikuttaa tulosten luotettavuuteen kuitenkin kielteisesti, sillä litteroidessa aineistoa voi tärkeät eleet ja hiljaiset hetket jäädä kirjaamatta ja huomioimatta. (Silverman, D. 2005, 222.)

Tutkimuksen otos oli alle kymmenen henkilöä ja haastattelut tuottivat noin 20 sivua aineistoa litteroituna. Tutkimuksen tuloksiin vaikutti se, että osa haastateltavista oli työnhakijoita ja osa rekrytointi- ja työnantajamielikuvan -alan ammattilaisia. Tutkimuksen luotettavuudesta kertoo kuitenkin se, että vastauksissa alkoi toistua samoja piirteitä. Suuremmalla otoskoolla olisi varmasti saatu yksityiskohtaisempaa tietoa ja uusia ideoita, mutta se ei olisi vaikuttanut tuloksen ytimeen.

7.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi on itselle ollut todella opettavainen. Alun perin olin valinnut aivan toisen aiheen, ja sen työstäminen kesti todella kauan ilman minkäänlaisia tuloksia. Kun työ ei edennyt, aloin miettiä aiheen vaihtamista, ja omien sekä lähipiirin huonojen hakijakokemusten kautta päädyin tämän työn aiheeseen. Halusin ymmärtää syvällisemmin hakijakokemuksen ja työnantajamielikuvan syntymistä, sekä rekrytointiprosessin vaiheita ja viestintää.

Päädyin vaihtamaan opinnäytetyön aihetta kuitenkin verrattain myöhään ja aikataulu oli sen vuoksi todella tiukka. Aikataulun tiukkuutta ei helpottanut myöskään se, että tutkimusmenetelmäkin muuttui matkan varrella kvantitatiivisesta kvalitatiiviseksi, joka tarkoitti, että aiemmin suunnittelemani kyselylomake olikin turha ja minun piti järjestää

itselleni haastateltavat, joiden kanssa saisin teemahaastattelut tehtyä. Tiukasta aikataulusta huolimatta työ valmistui itselleni asettamassa ajassa.

Opinnäytetyöprosessi itsessään oli jo hieman tuttu, sillä olin aloittanut jo ensimmäistä aihettani ja tutustunut kirjoittamiseen ja työn rakenteeseen. Uuden aiheen kanssa kuitenkin opin paljon itsestäni ja omista kiinnostuksen aiheista, sekä siitä minne haluan urallani suunnata.

Tiukka aikataulu sopi minulle täydellisesti, olen sellainen ihminen, että ilman tarkkoja aikarajoja ja pientä aikapainetta en saa mitään aloitetuksi. Aikapaineen alla minun oli pakotettava itseni kirjoittamaan ja pomodoro-tekniikan avulla se onnistuikin melko hyvin ja pääsin flow- tilaan. En kuitenkaan asettanut itselleni liian tarkkoja rajoja kuinka paljon sivuja pitäisi saada aikaan tietyssä ajassa, halusin antaa itselleni hieman vapautta. Tärkeintä oli, että työ eteni ja olisi valmis asettamanani määräpäivänä.

Olen ehdottomasti tyytyväisin haastattelutuloksiin, sillä ne olivat juuri sitä mitä odotin, mutta myös todella silmiä avaavia ja opettavaisia. Opin paljon uutta varsinkin keskustellessani ammattilaisten kanssa. Prosessin keskivaiheilla, juuri ennen kuin aloin sopia haastatteluita epäilin hieman itseäni ja työn aihetta. En ollut varma, olisiko työn lopputulos sellainen kuin toivoin tai saisinko haastatteluista odotettuja vastauksia tukemaan teoriaosuutta. Lopulta työ on kuitenkin juuri mitä toivoin ja olen tyytyväinen lopputulokseen.

Lähteet

Asiakaspalvelukokemus. 2016. Asiakaskokemus – Paljon melua tyhjästä? Luettavissa: <http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/blog/asiakaskokemus-paljon-melua-tyhjasta-2/>.

Luettu 11.4.2019.

Diak. 2019. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas: Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. Luettavissa: <http://libguides.diak.fi/c.php?g=389856&p=3530138>. Luettu 2.5.2019.

Drake, M. & Salmi, M. 2018. Opinnäytetyö ja menetelmät tutuksi. Menetelmäopinnot virtuaalisesti. Haaga-Helia. Moodle.

Duunitori Oy. 2018a. Kansallinen Rekrytointitutkimus 2018. Luettavissa: <https://drive.google.com/file/d/10j15C5XmDY7PptonuMTCZ-5zoWxwLxfb/view>. Luettu 2.4.2019.

Duunitori Oy. 2018b. Onnistunut hakijaviestintä. Luettavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/artikkeli/onnistunut-hakijaviestinta/>. Luettu 12.4.2019.

Emine. 2017a. Hakijakokemus – Mikä vakuuttaa kokeneen asiantuntijan?. Luettavissa: <https://emine.fi/hakijakokemus-vakuuttaa-asiantuntijan/>. Luettu 10.4.2019.

Emine. 2017b. Vaikuttava hakijakokemus - lyhyt oppimäärä. Luettavissa: <https://emine.fi/vaikuttava-hakijakokemus/>. Luettu 18.4.2019.

Empore Oy. 2014. Rekrytointi ja rekrytinnin suunnittelu. Helsinki. Luettavissa:
<https://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php>. Luettu 4.4.2019.

EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679. Luettavissa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R0679>. Luettu 6.4.2019.

Futurelab. 2017. Asiakaskokemuksen trendit 2017. Luettavissa:
<https://www.futurelab.fi/asiakaskokemuksen-trendit-2017/>. Luettu 11.4.2019.

Heathfield, S. 2019. What is Human Resource Management? Luettavissa:
<https://www.thebalancecareers.com/what-is-human-resource-management-1918143>.
Luettu 7.5.2019.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Ilola, H. 2018. Onnistunut rekrytointi ja positiivinen työnantajamielikuva. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Luettavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152277/Opinnaytetyo_HannaMarillola.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 4.4.2019.

Inhunt. 2017. Hakemuslomake tuhoaa rekrytointisi. Luettavissa:
<https://inhunt.fi/2017/01/hakemuslomake-tuhoaa-rekrytointisi-2/>. Luettu 10.4.2019.

Jyväskylän yliopisto. 2003. Laadullisen aineiston analyysi – koodaus. Luettavissa:
<http://users.jyu.fi/~mmantys/250303.pdf>. Luettu 23.5.2019.

Jyväskylän yliopisto 2015. Laadullinen tutkimus. Luettavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu 4.4.2019.

Kajaanin Ammattikorkeakoulu. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. Luettavissa:

<https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta>. Luettu 10.4.2019.

Koivisto, K. 2004. Oikea Valinta. Gummerus. Jyväskylä.

- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Management Institute of Finland. Helsinki.
- Koskinen, E. 2018. Vieraskynässä Emma Koskinen: Miksi työnantajamielikuvalla on merkitystä. Luettavissa: <https://opinahjo.fi/vieraskynassa-emma-koskinen-miksi-tyonantajamielikuvalla-on-merkitysta/>. Luettu 18.4.2019.
- Laaksonen, S. 2017. Rekrytoijan muistilista – Mitä hyvä hakijakokemus tarkoittaa?. Emine. Luettavissa: <https://emine.fi/mita-hakijakokemus-tarκοittaa/>. Luettu 12.5.2019.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. Finlex. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609#P6>. Luettu 6.4.2019.
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Finlex. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>. Luettu 6.4.2019.
- Manpower. 2016. Tuloksellisen rekrytoinnin opas. Luettavissa: http://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen_rekrytointi/ManpowerGroup-Tuloksellisen-rekrytoinnin-opas.pdf?t=1505457054001. Luettu 18.4.2019.
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. WSOY. Helsinki.
- Monster. 2018. Työnantajamielikuva 2018 –kyselytutkimuksen tulokset. Luettavissa: https://www.monstercafe.fi/wp-content/uploads/2018/02/Monster_tyonantajamielikuva_2018_tutkimus.pdf. Luettu 12.4.2019.
- Monster. 2019. Työnantajamielikuva. Luettavissa: <https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva.aspx>. Luettu 6.4.2019.
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi – Paremman työelämän puolesta. Talentum. Helsinki.
- ReachMee. 2017. Hakijoiden suostumus – rekrytoi GDPR:n mukaisesti. Luettavissa: <https://blog.reachmee.com/fi/hakijoiden-suostumus-rekrytoi-gdpr-n-mukaisesti>. Luettu 6.4.2019.
- Redland. 2015. Hyvän mielen rekrytointia. Luettavissa: <https://www.redland.fi/hyvan-mielen-rekrytointia>. Luettu 18.4.2019.

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Helsingin seudun Kauppakamari. Hämeenlinna

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Kauppakamari. Helsinki.

Salojärvi, S. 2009. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.

Silverman, D. 2005. Doing qualitative research – second edition. The Cromwell Press Ltd. Trowbridge Wiltshire.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työelämässä. Luettavissa: <https://tem.fi/yhdenvertaisuus-tyoelamassa>. Luettu 6.4.2019.

Vaahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Vapamedia. 2019. Tällainen rekrytointiviestintä auttaa saamaan parhaat ihmiset – töihin ja mukaan mökkireissulle. Luettavissa: <https://www.vapamedia.fi/blogi/rekrytointiviestinta-auttaa-saamaan-parhaat-ihmiset-toihin-ja-mukaan-mokkireissulle/>. Luettu 12.4.2019.

Vesterinen, P. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. JTO. Helsinki.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. Finlex. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>. Luettu 6.4.2019.

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

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun analysointi

TEEMAHAASTATTELUIDEN ANALYSOINTI	
HAASTATTELAVAT	TEEMAT
	ONNISTUNUT HAKIJAKOKEMUS
HAASTATTELAVA 1	Rekrytoija on mukava ja valmistautunut Ilmoituksessa on esillä kaikki tarvittava Rekrytoinnin etenemisestä infotaan Annetaan palautetta hakuprosessista
HAASTATTELAVA 2	Vastaus hakemuksen vastaanottamisesta Työnhakijaan keskittyvä työhaastattelu Ystävällinen rekrytoija Kiireetön tunnelma Selkeä ja sujuva prosessi
HAASTATTELAVA 3	Yrityksen some kanavat Aiemmin kuullut kokemukset Työpaikkailmoituksen rakenne (ei pelkkä lista) Hakemuksen jälkeen saa heti infoa etenemisestä ja prosessista Rento ja keskustelevalta haastattelutilanne
HAASTATTELAVA 4	Selkeä viestintä Palautteen saaminen Rento tunnelma haastattelussa Hakijan yksilöllinen huomiointi
HAASTATTELAVA 5	Lähtee liikkeelle jo siitä, kun hakija ensimmäisen kerran kuulee yrityksestä Hakemuksen jättäminen, onko selkeää Tuetaanko hakijaa onnistumaan Nopea vastaus Oikea aikainen viestintä Kaikki kokemukset työn aloittamiseen saakka Hyvä hakijakokemus alkaa olla standardi
HAASTATTELAVA 6	Prosessin lyhyt kesto Riittävä viestintä Alkaa jo ennen kuin haetaan paikkaa Informointi siitä, että hakemus on vastaanotettu
HAASTATTELAVA 7	Avoin viestintä Oikea aikainen viestintä Palautteen antaminen Rehellisyys Prosessin etenemisestä tiedottaminen Positiivinen asenne

	HYVIN HOIDETTU REKRYTOINTIViestintä
HAASTATELTAVA 1	Nopea vastaus Ajantasainen viestintä
HAASTATELTAVA 2	Vastauksen saaminen nopeasti Hyvä informointi prosessista Jatkuva viestintä
HAASTATELTAVA 3	Ajantasaista infoa, että hakemus vastaanotettu, milloin haastattelut yms. Palautetta hakuprosessista Selkeä prosessi alusta loppuun
HAASTATELTAVA 4	Nopea reagointi ja vastaus Ajantasalla pitäminen Ei jäädä odotuttamaan vastausten kanssa
HAASTATELTAVA 5	Oikea aikainen viestintä, jo silloin kun hakija ei edes odota Kerran viikossa viestiä Viestintää mietitään hakijan kannalta Henkilökohtaisuus
HAASTATELTAVA 6	Avoimuus ja selkeys Työpaikkailmoitus ensisijaisen tärkeä Hyvä viestintä ei jätä hakijalle kysymysmerkkejä Hakijaa pidetään kartalla etenemisestä yms.
HAASTATELTAVA 7	Avointa Oikea aikaista Rehellistä Voi tehdä useassa eri kanavassa Palautteen antaminen
	REKRYTOINTIEN TULEVAISUUS
HAASTATELTAVA 5	Jos haluaa olla kilpailukykyinen on pakko nostaa rekrytointien profiilia Rekrytointikampanjoista luopuminen Inbound rekrytointi Tarvitaan inbound markkinoinnin osaamista, jotta saisi rekrytointi liidejä
HAASTATELTAVA 6	Kilpailu osajista kasvaa Pyritään taklaamaan ja aikaistamaan esim traineehakuja Hakijoiden ehdoilla meneminen Digitalisaation tuomat työkalut, ei enää f2f haastatteluja Hakijadatan hyödyntäminen Passiivisten työnhakijoiden löytäminen
HAASTATELTAVA 7	Yhä enemmän sourcingiin painottuvaa Tehtäviin ei enää haeta, vaan yritys etsii potentiaaliset ehdokkaat Headhunting Jatkuva strateginen työnantajakuvan tekeminen Talent poolit
	TYÖNANTAJAMIELIKUVAN RAKENTAMINEN
HAASTATELTAVA 5	Strateginen asia, jota markkinointiviestinnällä voidaan rakentaa Jos ei ole vahvaa brändiä, rekrytointi hankalaa Yrityskulttuurin esiintuominen Viestitään miksi yritys on olemassa, sitä ydintä
HAASTATELTAVA 6	Työn merkityksellisyys, arvomaailman kohtaaminen ja kehittymismahdollisuudet Työnantajien pystyttävä tarjoamaan asioita, joita hakija etsii Lähtee yrityksestä sisältä Työntekijälähtöisen merkitys VR työkaluna, minkälainen työpaikka ja yrityskulttuuri
HAASTATELTAVA 7	Tällä hetkellä moni puhuu, mutta ei tee Tulevaisuudessa useampi alkaa aktiivisesti rakentaa TA kuvaa Trendinä podcastit