

Jimi Elomaa

**TOIMINTAPROSESSIEN MUUTOSTEN
VAIKUTUS TYÖNANTAJAKUVAAN**
Case Pirkanmaan Osuuskauppa

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatin tutkielma
Huhtikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Jimi Elomaa: Toimintaprosessien muutosten vaikutus työnantajakuvaan
Kandidaatin tutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma
Huhtikuu 2020

Tämä tutkielma tarkastelee Pirkanmaan Osuuskaupan kesätyöntekijöiden uudistunutta kesärekrutointiprosessia sekä kohdeorganisaation työnantajakuvaan muodostumista rekrytointiprosessissa. Rekrytointi on osa henkilöstöjohtamista ja nykypäivän johtamistrendien mukaisesti henkilöstöjohtamisella on yhä merkittävämpi rooli organisaatioissa. Työmarkkinoilla on kova kilpailu potentiaalisista työntekijöistä, jolloin työnantajakuva trendikkäänä ilmiönä vaikuttaa organisaation houkuttelevuuteen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten toimintaprosessien muutos rekrytointiprosessissa vaikuttaa työnhakijoiden työnantajakuvaan. Prosesseja ovat muokanneet uusi HR -järjestelmä, alaikärajan lasku ja koulutus. Tutkimuksen kautta pyritään ymmärtämään, millaisista asioista hakijan työnantajakuva muodostuu rekrytointiprosessissa ja millainen rooli työnantajakuvalla on organisaatioille henkilöstön hankinnassa.

Tässä tutkimuksessa näkökulmana ovat rekrytointia suorittavien esimiesten kokemukset, joiden haastatteluista tutkimuksen aineisto koostuu. Tutkimukseen haastateltiin yhdeksää esimiestä eri yksiköistä ja aineistoon pyrittiin valitsemaan eri toimialoilta ja erikokoisista toimipaikoista haastateltavia, jotta saataisiin mahdollisimman monipuolisia näkemyksiä rekrytointiprosessista oman toimipaikan näkökulmasta. Tutkimuksen lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen, mikä valikoitui sen vapaamuotoisuuden ansiosta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu toimintaprosessin muutokseen, rekrytointiin ja työnantajakuvaan. Aineisto hankittiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla ja analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Tutkimuksessa nousi esille, että nykyinen kesärekrutointiprosessimalli koettiin tehokkaana ja muutokset kesärekrutointiprosessissa otettiin hyvin vastaan esimiesten keskuudessa. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että työnhakijan työnantajakuva rakentuu jokaisessa rekrytointiprosessin vaiheessa. Tutkimuksessa huomattiin, kuinka toimintaprosessien muutokset sisältävät epävarmuutta, mikä voi heijastua hakijankin työnantajakuvaan. Näin ollen havaittiin, että muutoksilla on vaikutusta työnantajakuvaan muodostumiseen. Nykypäivänä hakijoilla on entistä parempi tietämys vastuullisuudesta, minkä vuoksi esimerkiksi lainsäädännön noudattaminen on erityisen tärkeää rekrytoidessa. Rekrytointiprosessissa kehittyvä työnantajakuva on yksilöllinen kokemus, mikä voi toimia sitouttamis- ja markkinointikeinona organisaatiolle. Työnantajakuva kasvavan merkityksellisyyden johdosta aiheesta voisi tehdä jatkotutkimusta esimerkiksi perehdyttämisen näkökulmasta, eli toimenpiteistä sen jälkeen, kun työnhakija on tullut valituksi.

Avainsanat: henkilöstöjohtaminen, rekrytointiprosessi, työnantajakuva, toimintaprosessi, muutos

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	1
2 TUTKIMUSASETELMA	2
2.1 Tutkimusongelma	2
2.2 Tutkimuskysymys.....	2
2.3 Aikaisemmat tutkimukset.....	4
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	6
3.1 Rekryointi.....	6
3.1.1 Henkilöstöjohtaminen ja rekryointi	6
3.1.2 Rekryointiprosessi	8
3.1.3 Rekryointiprosessiin liittyvä lainsäädäntö.....	11
3.2 Työnantajakuva ja brändi.....	11
3.3 Toimintaprosessin muutos	13
3.4 Yhteenveto teoriasta.....	15
4 AINEISTO JA METODOLOGIA	17
4.1 Pirkanmaan Osuuskauppa ja kesärekryointiprosessi.....	17
4.2. Aineiston keruu	19
4.3. Aineiston kuvaus	20
4.4. Aineiston analysointi.....	22
5 HAASTATTELUIDEN TULOKSET	23
5.1 Uudistunut rekryointiprosessi.....	23
5.1.1 Massa- ja jatko haastatteluiden huomiot	25
5.1.3 Toimintaprosessien muutokset rekryointiprosessissa.....	27
5.2 Esimies ja työnantajakuva rekryointiprosessissa	28
6 LOPUKSI	31
6.1 Keskeiset tulokset	31
6.2 Johtopäätökset	34
6.3 Jatkotutkimus	36
LÄHTEET	37
LIITE 1.	40

LUETTELO KUVIOISTA

- Kuvio 1: Tutkimuskysymys, sivu 4
Kuvio 2: Tutkimuksen keskeiset käsitteet, sivu 6
Kuvio 3: Yhteenveto teoriasta, sivu 16
Kuvio 4: Pirkanmaan Osuuskaupan kesärekryointiprosessi, sivu 18
Kuvio 5: Kooste haastatelluista, sivu 21
Kuvio 6: Rekryointiprosessissa säilytettävät ja huomiotavat kohteet, sivu 24
Kuvio 7: Massa- ja jatko haastatteluiden huomiot, sivu 26
Kuvio 8: Muutoskokemukset, sivu 27
Kuvio 9: Esimiesten korostamat asiat ja työnantajakuvan muodostajat, sivu 30
Kuvio 10: Työnantajakuvan kehittämiseen vaikuttavat tekijät rekryointiprosessissa, sivu 36

1 JOHDANTO

Rekrytointi eli henkilöstöhankinta on yksi merkittävimmistä toiminnoista organisaatiossa, sillä henkilöstöhankinnalla nähdään olevan merkittäviä ja pitkäaikaisia vaikutuksia organisaatiossa (Viitala 2004, 243.) Oikeiden henkilöiden löytäminen oikeille paikoille ei ole itsestäänselvyys nykypäivänä. Tämän vuoksi rekrytointiprosessiin tulisi panostaa huolella, jotta sen voitaisiin sanoa onnistuneen. Henkilöstön sijoittamisessa korostuu oikeanlaisen henkilön löytäminen tehtävään ja lisäksi motivaatio on tärkeässä roolissa (Kauhanen 2012, 68). Työnantajakuva on yksilön mielikuva organisaatiosta (Valvisto 2005, 22). Työnantajakuva on merkittävässä roolissa, kun hakijat miettivät mihin organisaatioon hakisi ja lisääntyvä kilpailu henkilöstöstä asettaakin organisaatiot haastavaan asemaan ja sen vuoksi työnantajakuvalla on suuri merkitys (Kauhanen 2012, 69). Sen kehittäminen niin sisäisesti kuin ulkoisestikin on tärkeimpiä tehtäviä, jotta saadaan entistä potentiaalisempia hakijoita haastatteluihin. Työnantajakuvan korostuminen ei ole mikään nykypäivän muoti-ilmiö, vaikka niin voisi luullakin. Sillä on ollut merkitystä jo pidemmän aikaa rekrytoinneissa. (Kauhanen 2012, 69.)

Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan Pirkanmaan Osuuskaupan esimiesten kokemuksia. Rekrytointiprosessissa on muuttunut HR -järjestelmä, hakemisen alaikäraja on laskettu 17 ikävuoteen ja esimiehille on järjestetty rekrytointikoulutusta esimerkiksi järjestelmään liittyen. Rekrytointiin liittyvät muutokset ovat uudistumisen kannalta tärkeitä työnantajakuvan näkökulmasta, joten tarkastelen näiden muutosten vaikutusta työnantajakuvan muodostumiseen.

Rekrytointiprosessin tutkiminen on tärkeää, jotta tulevaisuudessa organisaatiot voisivat kehittää rekrytointitoimintojaan ja tuottaa laadukkaampia rekrytointiprosesseja. Rekrytointiin liittyvä tutkimus on lisääntynyt merkittävästi 1970-luvulta alkaen (Breugh & Starke 2000, 405). Rekrytointitutkimuksessa selviää, että 72 % rekrytoinnin ammattilaisista on sitä mieltä, että päteviä hakijoita on entistä vaikeampaa löytää (Duunitori 2020). Aihetta on tutkittu jonkin verran muun muassa työnantajakuvan, kunnanjohtajan rekrytoinnin sekä massarekrytoinnin näkökulmasta. Esimiesten kokemuksia rekrytointiprosessista on tutkittu vähemmän ja siksi siinä avautuukin hyvä tutkimusaukko. Aluksi esitellään tutkimusasetelma, sen jälkeen perehdytään rekrytoinnin, työnantajakuvan ja muutoksen teoriaan ja neljännessä luvussa esitellään kohdeorganisaatio, aineisto sekä menetelmät. Viides ja kuudes luku ovat tuloksien esittelyä ja pohdintaa.

2 TUTKIMUSASETELMA

2.1 Tutkimusongelma

Tutkimustehtävänä eli ongelmana tässä tutkimuksessa on tutkia Pirkanmaan Osuuskaupan kesärekrutointiprosessia ja sen perusteella muokkaantuvaa työnhakijan työnantajakuvaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 126). Tutkittavana ilmiönä toimii työnantajakuva ja tutkimuksen kontekstin muodostaa rekrytointiprosessi. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan vastauksia siihen, millaisia vaikutuksia toimintaprosessien muutoksilla on työnantajakuvan muodostumiseen ja kuinka rekrytoivat esimiehet kokevat Pirkanmaan Osuuskaupan kesärekrutointiprosessin ja siinä tapahtuneet muutokset. Tutkimuksen rajaus on suoritettu aikataulun ja tutkimuksen laajuuden mukaisesti. Kyseessä on kandidaatin tutkielma, joten kohdehenkilöiksi rajautuivat esimiehet, koska kesätyönhakijoiden ottaminen mukaan otantaan olisi aiheuttanut liikaa työtä tutkimuslähtökohdat huomioiden. Esimiehet tuntevat rekrytointiprosessin ja muutokset parhaiten, joten uskon, että he osaavat antaa riittävän luotettavia näkemyksiä työnhakijan työnantajakuvan muodostumisesta rekrytointiprosessissa muutoksien jälkeen. Tarkoituksena ei ole siis kartoittaa millaisia mielikuvia hakijalle muodostuu, vaan miten muutokset vaikuttavat työnhakijan työnantajakuvan muodostumiseen. Tutkimuksen ulkopuolelle jäivät siis kesätyönhakijat edellä mainituista syistä. Haastateltavat esimiehet rajattiin vielä niin, että vain osa heistä oli ollut mukana massahaastatteluissa.

Tutkimus rajautuu kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen, koska sillä uskon saavani monipuolisemmat vastaukset. Lisäksi tarkastelen kesärekrutointiprosessia kokonaisvaltaisesti työnantajakuvan ja muutoksien avulla, mikä on ominaista laadulliselle tutkimukselle. Tutkimusstrategian mukaisesti kyseessä on tapaustutkimus, koska tutkimuksella pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa kesärekrutointiprosessista, työnantajakuvasta ja luonteeltaan tutkimus on kartoittava. (Hirsjärvi ym. 2009, 135, 138, 161.) Tutkimustapana olisi voinut käyttää myös lomaketutkimusta, mikä olisi ollut enemmän kvalitatiivisen tutkimuksen kaltainen. Koen kuitenkin, että esimiesten kokemukset välittyvät monipuolisemmin haastatteluissa ja vastaaminen on varmempaa kuin lomakkeita lähettämällä.

2.2 Tutkimuskysymys

Tämä tutkimus pyrkii saamaan vastauksen tutkimuskysymykseen, joka on:

Miten toimintaprosessien muutos rekrytointiprosessissa vaikuttaa työnantajakuvan muodostumiseen?

Tutkimuskysymys (kuvio 1) kohdistuu vahvasti kesärekrytointiprosessiin ja sen muutoksiin, koska tutkimuksen päätavoite on tutkia esimiesten kokemuksia muuttuneesta kesärekrytointiprosessista toimeksiantajan toiveen mukaisesti. HR -järjestelmämuutoksella, ikärajan laskulla 17 ikävuoteen ja esimiesten rekrytointikoulutuksella on merkittävä rooli koko prosessissa, joten siksi halutaan saada vastaus siihen, miten ne ovat koettu. Työnantajakuvalle on suuri merkitys myös rekrytointiin, koska sen avulla voidaan houkuttaa yksilöitä hakemaan organisaatioon. Vaikka pyritään tutkimaan työnhakijoiden työnantajakuvan muodostumista rekrytointiprosessissa, esimiehet omaavat henkilökohtaisen näkemyksen muutosten vaikutuksista mielikuvien luomiseen. Näin ollen tutkimus sisältää subjektiivisuutta.

Tutkimuskysymys on tarkoituksella tiivistetty yhteen kysymykseen, jotta kaikki tutkimuksen kannalta olennaiset asiat saadaan kartoitettua sen avulla. Kandidaatin tutkielman laajuus huomioiden yksi tutkimuskysymys selkeyttää tutkimuksen tavoitteita. Tutkimuksen toimeksiannollisena tavoitteena on tuottaa Pirkanmaan Osuuskaupalle tutkimustietoa siitä, millaiseksi yrityksen kesärekrytointiprosessi koetaan muutosten jälkeen ja millaisia vaikutuksia kesärekrytointiprosessilla on työnantajakuvaan, mikä välittyy hakijoille.

**Miten toimintaprosessien muutos
rekrytointiprosessissa vaikuttaa työnantajakuvaan
muodostumiseen?**

Kuvio 1. Tutkimuskysymys

2.3 Aikaisemmat tutkimukset

Aikaisempaa tutkimusta rekrytoinnista on paljon. Tarkastelen tässä lyhyesti Pro Gradu taseisia tutkimuksia aiheesta, joiden avulla saan näkökulmaa, millaisia näkökulmia rekrytointiin on otettu. Kaikissa tutkimuksissa korostuvat rekrytointiprosessi, ja lisäksi Häkkisen (2017) tutkimus liittyy vahvasti työnantajakuvaan, joten näen sillä paljon yhteneväisyyttä tämän tutkimuksen kanssa.

Rekrytointiprosessia on tarkastellut esimerkiksi Jukka Otranen vuonna 2016 Pro Gradu - tutkielmassaan. Tutkimus on kohdistunut siviilikriisinhallinnan rekrytointiprosessiin ja kyseessä on case-tutkimus. Tutkimuksessa avainkäsitteenä on laadunjohtaminen ja tutkimuksessa tulee esille, kuinka johtamalla laadunhallintaa oikein, avautuu henkilöstölle uusia mahdollisuuksia parantaa prosessia ja palvelua. Oikeanlaisten ihmisten saaminen oikeille paikoille vaatii onnistunutta laadunjohtamista. (Otranen 2016, 71—72.)

Kunnanjohtajan rekrytointiprosessia on tarkastellut Veera Koivumäki vuonna 2013 Pro Gradu - tutkielmassaan. Tutkimus on tarkastellut kunnanjohtajien valintaa ja sitä, millä perusteilla kunnanjohtajia valitaan rekrytoidessa. Tuloksena on ollut, että tarkastelluissa kunnissa

rekrytointiprosessiin on oltu pääosin tyytyväisiä, mutta kokeneiden asiantuntijoiden, kuten kunnan- ja kaupunginjohtajien, lisäämistä rekrytointiin painotettiin. (Koivumäki 2013.)

Sirkku Väisälä on tarkastellut rekrytointiprosessin kriittisiä kohtia tapaustutkimuksella Pro Gradussa ICT-alan asiantuntijarekrytoinnissa. Tutkimus kuvaa asiantuntijan rekrytointiprosessin eri vaiheita kahdessa pienessä asiantuntijayrityksessä rajautuen esimieheen ja henkilöstöasiantuntijaan. Monikanavainen ja jatkuva hakuprosessi ovat nykyään tyypillisiä välineitä asiantuntijaorganisaation rekrytoinnissa. Tutkimustuloksina korostuvat rekrytoinnin vaihtoehtoiset kanavat, jatkuva haku sekä se, että yritys osaa rekrytoida oikeaan aikaan. (Väisälä 2012.)

Heta Häkkinen on tutkinut työnantajakuvan rakentumista rekrytointiprosessissa Pro Gradu -tutkielmassaan. Tutkimuksessa selvisi, että muun muassa haastattelun merkitys on suuri, kun työnantajakuva rakentuu rekrytointiprosessissa. Lisäksi olennaisena löydöksenä oli, että yrityksen tavoitellessa kilpailuetua ja laadukkaampaa rekrytointia tulevaisuudessa, työnantajakuvalla on suuri rooli. (Häkkinen 2017, 101–102.)

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän tutkimuksen viitekehys koostuu rekrytoinnista osana henkilöstöjohtamista, organisaation työnantajakuvasta sekä muutoksesta käsitteenä. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat rekrytointiprosessi, työnantajakuva sekä toimintaprosessin muutos (kuvio 2). Teoreettisesta viitekehystä tulen hyödyntämään jokaisesta luvusta jotakin pohdinnassa, koska kyseessä on teoriaohjaava tutkimus.



Kuvio 2. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

3.1 Rekrytointi

3.1.1 Henkilöstöjohtaminen ja rekrytointi

Henkilöstöjohtaminen nähdään organisaation johtamistoimintona, minkä tehtävänä on huolehtia, että organisaatiossa on oikeanlaista henkilöstöä. Henkilöstöjohtaminen ei ole pelkästään ylimmän johdon vastuulla vaan myös esimiesten rooli on siinä merkittävä. (Viitala 2019, 253.) Ulrichin (1996, 24) mukaan henkilöstöjohtaminen organisaatiossa jakautuu neljään osa-alueeseen, joita ovat strateginen

henkilöstöjohtaminen, muutoksen ja uusiutumisen johtaminen, työntekijän tukemisen johtaminen, ja yrityksen infrastruktuurin johtaminen. Viimeisestä näistä Viitala (2019, 268) on käyttänyt nimitystä henkilöstöprosessien ja -käytäntöjen ylläpito ja kehittäminen ja tähän alueeseen luokitellaan kuuluvaksi myös rekrytointi.

Rekrytointiinkin vaikuttavassa henkilöstöstrategiassa on kyse strategiasta, jossa on määritelty esimerkiksi henkilöstöön liittyvät suunnat, joiden avulla liiketoiminnalliset tavoitteet aiotaan saavuttaa. Strategiassa määritellään muun muassa rekrytointiin olennaisesti vaikuttava työntekijöiden määrä sekä, mitä osaamista henkilöstöltä odotetaan. (Viitala 2019, 269—270.) Henkilöstöstrategia voidaan nähdä myös jatkuvasti muuttuvana prosessina, johon rekrytointistrategia kuuluu luoden mahdollisuuden hankkia työvoimaa yritykseen sekä organisaation sisältä että ulkoa (Vaahtio 2005, 20). Organisaatiot kaipaavat usein tietynlaisia työntekijöitä ja strategia määrittelee myös sen, millainen ihminen persoonana sopisi työyhteisöön (Viitala 2004, 243).

Rekrytointiprosessi kuuluu henkilöstökäytäntöihin ja suuremmissa organisaatioissa ne ovat esimerkiksi rekrytointiin erikoistuneiden henkilöiden vastuulla. Henkilöstökäytännöt auttavat organisaatiota toteuttamaan henkilöstöstrategiaa. Esimerkiksi organisaatiomuutoksissa rekrytoinnin tarve voi korostua. Rekrytointitarpeen määrittelemiseen liittyy vahvasti henkilöstösuunnittelu, minkä avulla määritellään esimerkiksi uusien työntekijöiden tarve tai sisäiset siirrot. (Viitala 2019, 271—272.)

Rekrytoinnilla, joka on usein pitkäaikainen investointi, tarkoitetaan henkilöstöhankintaa (Viitala 2019, 272). Helsilän (2009, 17) mukaan yleinen käsitys on, että henkilöstö olisi tärkein voimavara organisaatiolle. Henkilöstön korostamisen sijasta osaavat ja sopivat henkilöt ovat organisaation tärkein voimavara. Rekrytointi sisältää aina epävarmuutta ja organisaation edustaja ei yleensä voi olla täysin varma siitä, että rekrytoitu henkilö on oikea juuri tiettyyn tehtävään (Markkanen 2009, 11). Määräaikaistenkin työntekijöiden rekrytointi on taloudellisesti merkityksellistä, koska esimerkiksi perehdyttämiselläkin on kuluja organisaatiolle (Viitala 2004, 243). Rekrytointia ei pidä vähätellä, sillä se nähdään yhtenä organisaation tärkeimmistä toiminnoista (Markkanen 2002, 5). Rekrytoinnin haasteina nykypäivänä on muun muassa tunnistaa oikeanlaista kyvykkyyttä hakijoissa ja luoda organisaatiolle houkutteleva mielikuva. Lisäksi potentiaalisia hakijoita on niukasti nykypäivän työmarkkinatilanteessa. (Chhabra & Sharma 2014, 48.)

3.1.2 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessille ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää. Barberin (1998, 4) mukaan yleensä ihmisillä on yleinen käsitys siitä, mitä rekrytointi tarkoittaa. Daft (2000) on kuvaillut rekrytointia käytänteenä, joka määrittelee hakijalta haluttuja ominaisuuksia työhön (Veger 2006). Eräänä määritelmänä rekrytoinnille voidaan pitää myös sitä, että rekrytoinnin tehtävänä on ensisijaisesti tunnistaa ja houkuttaa potentiaalisia hakijoita (Barber 1998, 5). Tulevaisuuden työntekijöiden houkuttelu on edellä mainitun näkemyksen mukaan rekrytoinnin päätavoite. Rekrytointiprosessin päätehtävät ovat Milesin ja Maccaneyn (2018, 763) mukaan laadukkaiden hakijoiden työllistäminen ja positiivisen hakijakokemuksen luominen. Breugh on kuvaillut rekrytointia toiminnoiksi, jotka vaikuttavat tietynlaisiin hakijoihin niiden hakiessa tehtävää (Barber 1998, 4). Rekrytointiprosessissa on olennaista löytää sellainen paikka, minne työpaikkailmoituksen voisi laittaa, jotta oikeanlaiset työnhakijat löytäisivät sen (Breugh 2014, 393). Oikeuskirjallisuus pitää työhönottoa rekrytointiin rinnastettavana terminä sisältäen kaikki vaiheet hakuilmoituksen laatimisesta valintapäätökseen (Salli & Takalo 2014, 88).

Rekrytointiprosessin merkitys kasvaa sitä mukaan, mitä korkeampaan asemaan henkilöä haetaan (Daily & Dalton 2004). Isommat organisaatiot käyttävät monella tavalla hyväkseen internetiä rekrytointiprosessissa. Yleisesti ottaen rekrytointiprosessin kanavina toimivat työnhakusivustot ja organisaatioiden urasivustot. Organisaatioiden strategiat vaikuttavat siihen, miksi hyödyt internetin välityksellä tapahtuvassa rekrytoinnissa riippuvat organisaatiosta. Internetin rekrytointimetoista saatavat edut nähdään suorituskykyä parantavina tekijöinä rekrytointiprosessissa. Rekrytointiprosessin mittaamiseen on olemassa myös erilaisia mittareita. (Veger 2006.) Internetin merkitys rekrytointiprosessissa tulee ilmi myös silloin, jos hakija jakaa kokemuksensa julkisesti (Miles & Mccaney 2018, 763). Rekrytointistrategiaa pidetään tärkeänä, jotta rekrytoinnin jälkeen voidaan päästä tavoitteisiin (Breugh & Starke 2000, 408). Kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan 84 % vastaajista piti esimerkiksi sosiaalista mediaa tehokkaana rekrytointikanavana (Duunitori 2020). Smith (2017, 27) muistuttaa, että organisaatioiden pitää käyttää sellaisia kanavia, missä potentiaaliset hakijat ovat, viitaten sosiaaliseen mediaan.

Breughin ja Starcken (2000, 408) rekrytointiprosessimallin mukaan rekrytointiprosessi on monivaiheinen. Se lähtee liikkeelle määrittämällä rekrytoinnin tavoitteet. Olennaisena osana on miettiä, kuinka paljon henkilöstöä organisaatio pyrkii pitämään palveluksessaan eli kuinka suureksi vaihtuvuus arvioidaan. Tämän jälkeen määritellään halutun työsuorituksen vaatimukset sekä, milloin

työntekijän ja työnantajan välinen psykologinen sopimus on toteutunut. Toisen määritelmän mukaan rekrytointiprosessi käynnistyy pohtimalla, että mitä haettu työtehtävä vaatii itsessään, ja tämän lisäksi, millaisia henkilökohtaisia vaatimuksia hakijalta odotetaan (Viitala 2019, 258). Ensimmäisessä rekrytointiprosessin mallissa halutaan päättää lisäksi työtyytyväisyyden tavoite, sekä paljonko työntekijöiden palkkaamisille tulee kuluja ja kuinka paljon paikkoja laitetaan hakuun. Hakijamäärälle, hakijoiden laadulle, otantasuhteelle ja monimuotoisuudelle asetetaan lisäksi tavoitteet. (Breugh & Starke 2000, 408.)

Viitalan (2019, 272—273) mukaan vaatimuksien määrittämisen jälkeen organisaation tehtävänä on miettiä, mitä kautta se aikoo rekrytoida hakijoita ja tämän jälkeen seuloa potentiaaliset hakijat. Potentiaalisia hakijoita ovat muun muassa jo töissä olleet kesätyöntekijät ja harjoittelijat. Etupainotteisessa rekrytoinnissa korostuu opiskelijoiden sitouttaminen organisaatioon tulevaisuutta varten (Viitala 2004, 246). Malli (Breugh & Starke 2000, 408) ehdottaa, että tavoitteiden määrittämisen jälkeen luodaan strategia rekrytoinnille. Strategiassa mainitaan muun muassa, että ketä rekrytoidaan, rekrytointipaikka, millaisia kanavia käytetään sekä milloin rekrytointi suoritetaan.

Viitalan (2019, 273) mukaan hakuilmoituksen tuottaminen on organisaatiolle vapaaehtoista. Kun potentiaaliset työntekijät ovat löydetty, suoritetaan henkilöhaastatteluja ja muita valintaprosesseja. Rekrytointiprosessi päättyy valintaan ja sopimuksen allekirjoittamiseen. Rekrytointimallin (Breugh & Starke 2000, 408) mukaan strategiaa seuraavat rekrytointitoimet, joihin kuuluvat muun muassa rekrytoijien valitseminen ja rekrytointi-ilmoituksen laatiminen. Ilmoituksessa tulisi lukea totuudenmukainen tieto-osuus sekä perustella haettavan paikan ajantasaisuus. Mallin viimeinen osio koostuu rekrytoinnin tuloksista, jossa peilataan tavoitteita tuloksiin. Rekrytointitoimia seuraisivat normaalisti rekrytoinnin tulokset, mutta tässä mallissa on haluttu luoda eräänlainen välivaihe, jonka tehtävänä on selvittää rekrytointitoimien ja tuloksien välistä suhdetta (Breugh & Starke 2000, 410).

Rekrytointistrategialle eli rekrytointiprosessille on olemassa malleja. Stiglerin mallissa organisaation tehtävänä aluksi on luoda sille sopiva hakijaryhmä. Ensimmäisen vaiheen jälkeen jokainen hakija arvioidaan haettavan työtehtävän kannalta tarkasti ja lopuksi tehdään päätös henkilön valitsemisesta. Edellytyksenä tässä mallissa on, että jokainen hakija huomioidaan. Lippmanin ja McCallin etsintäteoria perustuu siihen, että halutaan mahdollisimman nopeasti täyttää haettava paikka. Näin ollen jo ensimmäinen hakija voidaan palkata, jos hän täyttää tehtävän kriteerit. Yleensä tätä teoriaa voidaan hyödyntää tilanteisiin, joissa hakijan arvioinnin ei tarvitse olla yhtä syvällistä kuin Stiglerin mallissa. (Rantala 1999, 19—20.)

Rekrytointiprosessista voidaan erottaa kaksi eri vallitsevaa tyyppiä, mitä varten henkilöstöä rekrytoidaan. Ensimmäisessä eli aukon paikkauksessa on kyse siitä, että työntekijä on lähtenyt ja hänen tilalleen halutaan palkata mahdollisimman nopeasti samanlaisen osaamistaustan omaava hakija. Yleensä aukon paikkaus kohdistuu suorittavan tason työntekijöihin tai alempiin toimihenkilöihin. Toinen rekrytointiprosesseista nouseva päätyyppi on resurssien hankinta, joka pyrkii antamaan jonkinlaista lisäarvoa organisaatiolle. Toisin kuin aukon paikkauksessa, henkilöltä odotetaan, että hänellä olisi jotakin uudenlaista osaamista organisaatioon. Resurssien hankinta kohdistuu yleensä ylempiin toimihenkilöihin ja asiantuntijatehtäviin. (Vaahtio 2005, 32—33.)

Joskus rekrytointiprosessi voi päättyä tilanteeseen, jossa tilanteeseen ei löydy sopivaa hakijaa. Tällöin voidaan puhua rekrytointiongelmasta. Tämä käsitteen määritelmä on kuitenkin monitulkintainen, sillä rekrytointiongelman tulkinta perustuu työnantajan kokemukseen tilanteesta. On mahdollista, että organisaatio on suorittanut laajan rekrytointiprosessin ja todennut tämän jälkeen tilanteen ongelmaksi, kun sopivaa henkilöä ei ole pystytty löytämään. Toinen vaihtoehto on, että organisaatio on tehnyt nopean ja pienen prosessin tuloksetta. (Vaahtio 2005, 48.)

Rekrytointiprosessiin vaikuttaa sen toimintaympäristö. Toimintaympäristö on pelkistetty Rantalan (1999, 17—19) kuviossa, jossa se on jaettu kolmeen eri pääkategoriaan. Markkinoilla olevien työntekijöiden tilanne vaikuttaa siihen, millaisen työntekijän yritys onnistuu palkkaamaan. Mitä enemmän pätevämpiä hakijoita on, sitä kannattavampaa rekrytointi on. Lisäksi työntekijöiden markkinatilanne vaikuttaa rekrytointikustannuksiin, koska hyvässä tilanteessa hakija saadaan edullisemmin palkattua, koska rekrytointi on nopeampaa. Toinen toimintaympäristössä oleva tekijä on tuotanto, jolla on epäsuora vaikutus rekrytointiprosessiin. Mikäli tuotanto kärsii rekrytointiprosessin aikana, voidaan tällä todeta olevan epäsuorasti yhteys siihen, kun organisaatio pyrkii nopeuttamaan rekrytointiprosessiaan, jotta saataisiin nopeammin paikattua työntekijävaje. Työntekijävajeen vaikutus tuotantoon rekrytointiprosessin aikana riippuu organisaation luonteesta. Organisaatiolla ja sen kulttuurilla on merkitystä myös rekrytointiprosessiin, sillä suuremmat organisaatiot saattavat saada etulyöntiaseman oikeanlaisten hakijoiden suhteen ja kulttuuriset piirteet painottuvat usein rekrytointin vaatimuksissa. Toimintaympäristöön liitetään myös organisaation rekrytointiperiaatteet, koska ne ovat muodostuneet aiempien rekrytointien pohjalta. Kokemusten avulla voidaan määritellä osittain, minkälaisia hakijoita halutaan organisaatioon.

3.1.3 Rekrytointiprosessiin liittyvä lainsäädäntö

Rekrytointiprosessiin liittyy vahvasti myös lainsäädännöllisiä asioita. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004) määrittelee, että työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät työsuhteen osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen tai työnantajan työntekijöille tarjoamiin etuuksiin taikka johtuvat työtehtävien erityisluonteesta. Tästä tarpeellisuusvaatimuksesta ei voida poiketa työntekijän suostumuksella. Rekrytoivan organisaation tulee huomioida tämä kerätessään tietoja työnhakijasta (Salli & Takatalo 2014, 94).

Haastattelussa esitettävien kysymyksien tulee olla tarpeellisia haettavan tehtävän kannalta ja niiden päätarkoituksena tulee olla kartoittaa hakijan soveltuvuutta tehtävään. Työhaastattelussa suullisesti käytävään keskusteluun hakijan ja työnantajan välillä ei sovelleta tietosuojalainsäädäntöä. (Salli & Takatalo 2014, 103–104.) Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) mukaan ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Tämän vuoksi epäolennaiset kysymykset haastattelussa voidaan tulkita syrjinnäksi. Kielitaitovaatimus on mahdollista asettaa haettavaan tehtävään, jos työntekijä sitä tehtävässä onnistuakseen tarvitsee. (Salli & Takatalo 2014, 104, 115.)

3.2 Työnantajakuva ja brändi

Työnantajakuva on käsitteenä moniulotteinen eikä sille ole täysin yhtä ja oikeaa määritelmää. Se on kuva, jonka yksilö on hahmottanut mielessään organisaatiosta. Työnantajakuvaa tutkitaan välillä muun muassa tutkimuslaitosten toimesta ylimmän johdon halutessa informaatiota siitä, missä mennään. Heikot tutkimustulokset organisaatiossa voivat johtaa siihen, että potentiaalisimmat työnhakijat hakeutuvat muualle. Yksilön arvot heijastuvat mittauksissa, sillä ne ohjaavat mielipidettä hyvästä työnantajasta. (Valvisto 2005, 22.) Rekrytoinnin toimenpiteillä, kuten hakuilmoituksilla, uuden työntekijän kohtelulla ja sillä, kuinka usein ja miten paljon rekrytoidaan, on merkitystä työnantajakuvaan. Markkinointiviestintä ei ole tehokkain tapa kehittää työnantajaimagoa. Sen sijaan yksilöiden jakama tieto työnantajasta on merkityksellisempää työnantajakuvan kannalta. (Viitala 2004, 245.)

Työnantajakuvaan merkitystä korostaa Lievensin ja Highhousen (2003, 75—76) huomautus siitä, että työmarkkinoilla on korostunut kilpailutilanne, jossa organisaatioiden pitää yhä selkeämmin erottautua työnantajana, jotta ne houkuttelisivat hakijoita. Työnantajan ensivaikutelmalla potentiaalisille hakijoille on suuri merkitys. Viitala (2004, 245) muistuttaa, että työnantajakuva voidaan kehittää muun muassa oppilaitosyhteistyöllä. Duunitorin (2020) rekrytointiammattilaisille teettämän kyselyn mukaan 91 % vastaajista oli sitä mieltä, että työnantajakuva on ratkaisevassa roolissa onnistuneessa rekrytoinnissa. Lisäksi kyselyssä selvisi, että työnantajakuvaan rakentaminen on trendikkäin ilmiö tällä hetkellä rekrytoinnissa.

Eräs työnantajakuvaan määritelmä Highhousen, Brooksin ja Gregaruksen (2009) mukaan on, että mielikuva rakentuu yksittäisten osatekijöiden erityisistä näkökulmista yrityksestä työnantajana. Tärkeää tässä määritelmässä on, että erottaa, että työnantajakuva eroaa siten organisatorisesta kuvasta, että se perustuu yksilöihin. Toisin sanoen vain yksilöillä voi olla tietynlainen työnantajakuva organisaatiosta. Lisäksi työnantajakuvalle ominaista on, että se on dynaaminen, kognitiivinen ja kohdistuu tiettyihin näkökulmiin. Työnantajakuva on eri asia kuin tietoisuus työnantajasta tai maine. (Lievens & Slaughter 2016, 409.)

Laajemmassa kontekstissa työnantajakuva on osa organisaationaalista mielikuvaa, joka on käsitteenä moniulotteinen. Organisatoriset mielikuvat vaihtelevat paljolti riippuen, kenen näkökulmasta organisaatiota tarkastellaan. Esimerkiksi sidosryhmillä voi olla erilainen mielikuva samasta organisaatiosta kuin yrityksillä. Organisatoriset mielikuvat voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan, joita ovat organisaation taloudellinen ja sosiaalisesti vastuullinen mielikuva sekä organisaation tuote- tai palvelumielikuva. (Lievens & Slaughter 2016, 409.)

Työnantajakuva on osa laajempaa havainnollistavaa mallia yritysten vaikutelmien muodostumisesta. Tietyt tekijät, kuten investoinnit ja ulkoiset tekijät ovat asioita, jotka vaikuttavat yrityksen ominaisuuksiin. Näillä tekijöillä on havaittavissa oleva yhteys yksilöiden mielikuviin, joita ovat muun muassa taloudellinen ja sosiaalisesti vastuullinen imago työnantajakuvaan lisäksi. Nämä mielikuvat vaikuttavat siihen, miten yksilöt suhtautuvat yritykseen. (Highhouse ym. 2009, 1485.)

Heuristinen malli työnantajakuvaan liittyen (Lievens & Slaughter 2016, 408) yhdistää työnantajakuvaan liittyvän tiedon ja työnantajakuvaan johtamisen. Alkuvaiheessa esimerkiksi organisaation ominaisuudet, tieto ja rekrytoijat vaikuttavat yksilön kuvaan työnantajasta. Työnantajakuvaan itsessään liittyy instrumentaalisia ja symbolisia ominaisuuksia, jotka ovat

hyvinkin tunnettuja rekrytoinnin kentällä. Symboliset ominaisuudet ovat enemmänkin mielikuvia tai oletuksia siitä, millainen jokin työnantaja voisi olla. Yleensä hakija toivoo samanlaisia piirteitä työnantajalta kuin mitä itse arvostaa. Instrumentaaliset ominaisuudet ovat kosketeltavia ja fyysisiä, joita tuotteella, eli työnantajalla tässä kontekstissa on tarjota. (Lievens & Highhouse 2003, 76—77.) Instrumentaalisilla ja symbolisilla attribuuteilla eli työnantajakuvalla on vaikutusta tuloksiin, jotka koostuvat muun muassa päätöksenteosta, pääoman tuottoasteesta ja rekrytointiprosessia edeltävistä ja sitä seuranneista tuloksista (Lievens & Slaughter 2016, 408).

Työnantajakuvan yksi osa-alue on yrityksen brändi, joka vaikuttaa siihen, millainen kuva hakijalle tai työntekijälle organisaatiosta muodostuu (Valvisto 2005, 24). Organisaation imagoon vaikuttaa vahvasti henkilöstö (Vaahtio 2005, 33). Positiivinen hakijakokemus voi johtua organisaation hyvin hoidetusta brändistä, kun taas negatiivinen kokemus voi johtaa siihen, että potentiaalinen hakija jättäytyy pois rekrytointiprosessista. Hakijalle brändi muodostuu sekä rekrytoijan että rekrytointiprosessin perusteella, jossa korostuvat prosessi, käytännöt ja hakijan sitouttaminen. Hakijan kokemus brändistä vaikuttaa hakijan päätökseen jatkaa organisaatiossa. Pahimmillaan negatiivinen hakijakokemus voi vahingoittaa yrityksen brändiä siinä tapauksessa, kun hakija tekee päivityksen sosiaaliseen mediaan yrityksestä. (Miles & Mccamey 2018, 756, 758.)

Brändi muodostuu Milesin ja Mccameyn (2018, 757, 761) hakijakokemusmallin mukaisesti rekrytointitoiminnoissa neljän eri vaiheen kautta. Aluksi organisaatio haluaa lisätä tietoisuutta itsestään. Tämän jälkeen organisaatio etsii hakijoita ja arvioi niitä. Lopuksi sopivan hakijan löytyessä organisaatio työllistää henkilön. Työllistämisvaiheessa tärkeää on viestintä hakijan ja työnantajan välillä, koska hakija valmistautuu työhön ja yksilölle voi olla välttämätöntä muuttaa toiselle paikkakunnalle.

3.3 Toimintaprosessin muutos

Henkilöstöjohtamisen eräänä osa-alueena voidaan pitää muutoksien läpiviemistä ja johtamista (Ulrich 1996, 24). Muutosprosesseihin lasketaan muun muassa toimintatapojen uudistukset ja muutokset teknologiassa. Toimintatapojen uudistus kuuluu henkilöstökäytäntöihin. Sen tarkoituksena on, että koko henkilöstön avulla kehitetään organisaation käytäntöjä. (Viitala 2019, 268—269.) Organisaatiomuutoksella voidaan tarkoittaa tietyn idean- tai toimintatavan muutosta, joka

vaatii täysin uuden asian omaksumista ja oppimista. Ne voivat tapahtua yllättäen tai vähitellen, ja niiden koot vaihtelevat. (Lämsä, Päivike & Hautala 2013, 184.)

Muutos käsitteenä voidaan nähdä tilallisena siirtymänä, jossa tila A muuttuu B:ksi. Muutos voi koskea esimerkiksi organisaatiolla käytössä olevia palveluja, tuotteita, järjestelmiä tai toimintatapoja. Muutokset voidaan jakaa ajallisesti tietynkestoisiin eli jossain kohtaa päättyviin muutoksiin ja päättymättömiin prosesseihin eli jatkuviin muutoksiin. Muutokselle ominaista on, että se aiheuttaa organisaatiolle aina jonkinlaisen riskin. Henkilöstöjohtamisella on suuri vastuu muutoksien läpiviemisessä ja voidaankin todeta, että yksi suurimmista riskeistä on laadultaan heikko henkilöstöjohtaminen, mikä aiheuttaa sen, että henkilöstöä ei saada sitoutettua mukaan uudistukseen. (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007, 24—25.)

Teknologiset muutokset ovat organisaatioille nykyään hyvin yleisiä ja ajankohtaisia, mikä aiheuttaa muutoshaasteita organisaatioille, koska teknologiaan liittyvillä tekijöillä on vaikutusta sekä yksilöiden että yhteisön toimintaan. Ne muokkaavat tai vaihtavat organisaation käytänteitä ja vaikuttavat sen vuoksi työntekijöihin. Tyypillistä tällaisessa tilanteessa on, että yksilö alkaa tarkastelemaan omia kykyjään yksilönä ja ryhmässä. Johtamiselle ja etenkin henkilöstöjohtamiselle suurimpia haasteita luo teknologia ja siinä tapahtuvat muutokset. Johtamisessa haasteena on löytää toimivia teknologisia ratkaisuja, jotka toimivat henkilöstölle. Teknologian kehitys on koko organisaation huolena yksilötasolta lähtien ylimpään johtoon ja sen voidaan nähdä olevan yksi merkittävimmistä syistä organisaatioiden epävarmuudelle. (Syväjärvi, Stenvall, Harisalo & Jurvansuu 2005, 82.) Muutosprosessin johtamisessa olennaista on huomioida, että vaikka tekniset järjestelmät muuttuvat nopeasti, niin henkilöstö vaatii aikaa enemmän muutoksen sisäistämiseen ja hyväksymiseen (Lämsä ym. 2013, 189).

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset voidaan jakaa neljään Nadlerin ja Tushmanin (1990, 79—80) mukaan. Inkrementaaliset eli vähittäiset muutokset ovat luonteeltaan yleisiä ja erikokoisia ja niiden tarkoitus on tehostaa organisaation toimintaa. Ne eivät ole yleensä strategiaan tai arvoihin vaikuttavia muutoksia. Muutokset esimerkiksi teknologiassa tai organisaatiokulttuurissa ovat luonteeltaan yleensä inkrementaalisia. Strategisilla muutoksilla tarkoitetaan muutoksia, joilla on vaikutusta koko systeemiin ja muuttavat organisaation luonnetta. Tällaisia muutoksia voivat olla muun muassa rakenteisiin, prosesseihin, strategiaan tai henkilöstöön liittyvät muutokset. Muutokset voivat olla myös reaktiivisia tai ennakoivia. Kun muutos tapahtuu yhtäkkiä jonkun ulkoisen ärsykkeen johdosta, puhutaan reaktiivisesta muutoksesta. Kriiseihin liittyvät muutokset ovat yleensä reaktiivisia.

Ennakoivat muutokset liittyvät tilanteisiin, joissa esimerkiksi strategisia muutoksia toimintaympäristössä on tulossa.

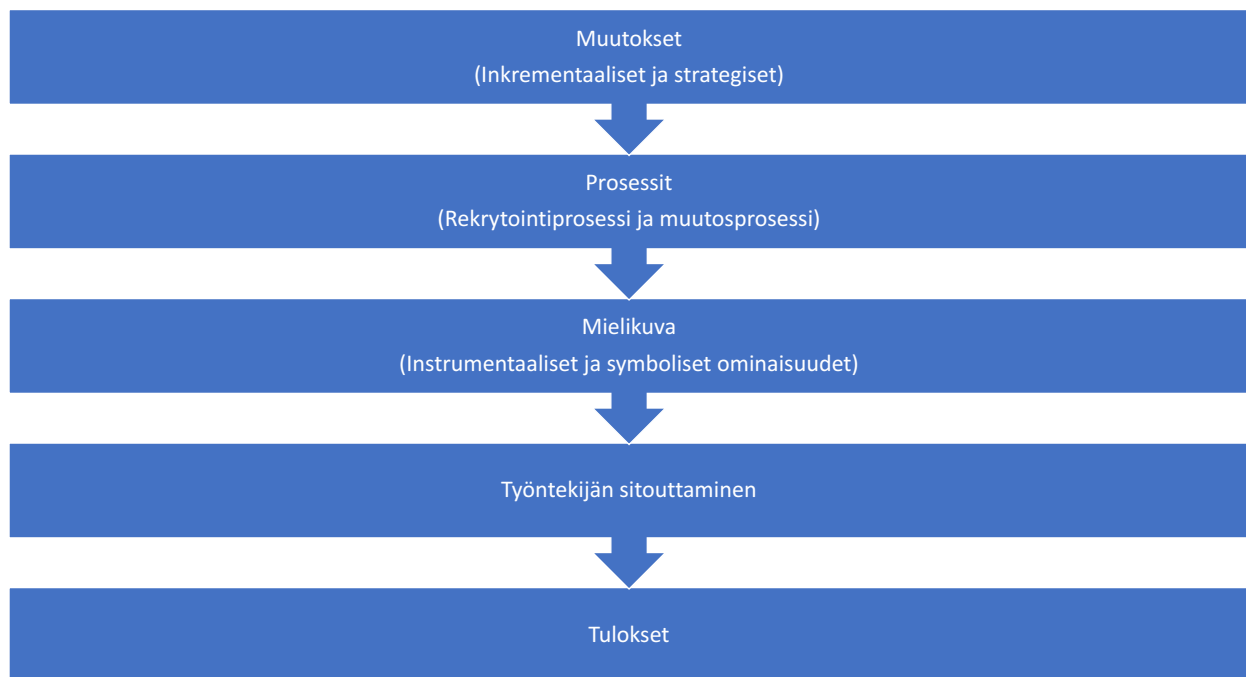
Muutos voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen, mutta on tärkeää muistaa, että muutos ei yleensä ole yhtä suoraviivainen prosessi kuin teoriassa. Ensimmäisessä havaitaan tarve muutokselle eli toimintaa halutaan muuttaa tietyntylaiseksi. Muutoksen tulisi olla aina perusteltua, jotta siitä tulisi uskottava. Toisessa vaiheessa testataan organisaation luovuutta ja innovointikykyä, kun hahmotellaan uusi idea eli luodaan uusi toimintatapa. Tämän jälkeen tehdään lähtötilannekartoitus, jossa tulisi huomioida kaikki mahdolliset esteet muutokselle, jotta se voidaan vielä keskeyttää tarvittaessa. Lähtötilanteessa kartoitetaan ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhkat sekä organisaation vahvuudet ja heikkoudet. Lähtötilanteen tulkitsemisella voidaan nähdä olevan suuri merkitys muutosprosessin onnistumiselle, sillä muutostilanteen huono analysointi voi johtaa nopeitempöisessä muutoksessa merkittäviin haasteisiin ja vastoinkäymisiin. Lähtötilanteen analysoinnin jälkeen tehdään päätös muutoksesta ja aletaan suunnittelemaan sen toteutusta. Suunnitteluvaiheeseen sisältyy olennaisena osana muutosprosessin arvioiminen. Neljännessä vaiheessa eli muutoksen toteuttamisessa on kyse siitä, että toimintaa yritetään viedä haluttuun suuntaan esimiesten ja johdon välityksellä. Muutoksen toteuttamisvaiheessa esimiesten tulisi olla aktiivisesti perillä muutoksesta. Toteuttamisvaiheessa vastuu siirretään usein organisaatiotasolla keskijohdolle. Päätösvallan siirtäminen alemmas auttaa sitouttamaan ja motivoimaan henkilöstöä. Muutoksissa usein järjestelmällisesti eteneminen olisi toivottavaa, mutta kaikissa muutosprosesseissa tämä ei ole mahdollista. Viimeisessä vaiheessa muutoksen onnistuminen arvioidaan jatkuvalla periaatteella. (Lämsä ym. 2013, 186—189.)

3.4 Yhteenveto teoriasta

Tämän tutkimuksen teoria on yhtenäinen kokonaisuus, joilla jokaisella on merkitystä rekrytoinnin kannalta ja siksi jokaista teorian osa-aluetta hyödynnetään jollain tavalla tulkinassa. Muodostin teoreettisesta viitekehuksesta päätelmän (kuvio 3), minkä voidaan nähdä määrittelevän keskeisten käsitteiden yhteys toisiinsa ja rekrytoinnin onnistuminen. Rekrytointi lähtee muutostarpeesta eli strategisesta muutoksesta, kun tarvitaan lisää henkilöstöä. Rekrytointiin voi liittyä inkrementaalisia muutoksia, kuten HR -järjestelmän vaihtuminen tai rekrytointikoulutus, jotka ovat käytännössä pienempiä muutoksia. Henkilöstöjohtamisen vastuulla on muutoksien läpivienti. Muutostilanteen seurauksena avataan rekrytointiprosessi, jonka rinnalla voi samanaikaisesti olla yksi tai useampi

muutosprosessi. Rekrytointiprosessin ja muutosprosessin hoitamisilla on seurauksia hakijan muodostamaan mielikuvaan organisaatiosta.

Mielikuvat muodostuvat instrumentaalisista eli fyysisistä ja konkreettisista tai symbolisista attribuuteista. Näiden mielikuvien avulla määrittyy, kuinka vahvasti työnhakija haluaa sitoutua organisaatioon. Sitoutumisen aste määrittelee, millaisiin tuloksiin organisaatio pääsee rekrytoinnin myötä. Koko malli perustana on organisaation henkilöstöjohtaminen. Päätelmässä on yhdistelty tutkimuksen teoreettista viitekehystä (Lievens & Highhouse 2003; Lievens & Slaughter 2016; Miles & Mccamey 2018; Nadler ja Tushman 1990; Ulrich 1996).



Kuvio 3. Teorioiden yhteydet toisiinsa

4 AINEISTO JA METODOLOGIA

4.1 Pirkanmaan Osuuskauppa ja kesärekrytointiprosessi

Kohdeorganisaatioksi tähän tutkimukseen valikoitui Pirkanmaan Osuuskauppa, joka tarjosi mahdollisuutta syksyllä 2019 opinnäytetyön tekemiseen kesärekrytointin näkökulmasta. Pirkanmaan Osuuskaupalla oli halu tutkia kesärekrytointiprosessiaan, jotta saataisiin hakijoilta ja esimiehiltä arvokasta tietoa siitä, miten yrityksen kesärekrytointiprosessi ja työnantajakuva koetaan. Toimeksianto sovittiin Pirkanmaan Osuuskaupan kanssa syyskuussa 2019.

Organisaationa Pirkanmaan Osuuskauppa on asiakasomistajiensa omistama yritys ja yksi alueellisista osuuskaupoista Suomessa. Sillä oli vuoden 2019 lopussa 204 165 asiakasomistajaa. Henkilöstömäärä sillä oli samaisena ajankohtana 2689. Kokoaikaisia henkilöstöstä oli 729 ja osa-aikaisia 1960. Organisaatio työllisti suuren määrän nuoria sen työllistäessä noin 500 nuorta kesätyöntekijää sekä yli 800 Tutustu työelämään ja tienaa -harjoittelijaa. Pirkanmaan Osuuskaupalla oli 113 toimipaikkaa Pirkanmaan alueella vuonna 2019. Sen liikevaihto oli 907,8 miljoonaa euroa ja voittoa se teki 18,8 miljoonaa euroa. (Pirkanmaan Osuuskauppa 2019.)

Pirkanmaan Osuuskaupan kesärekrytointiprosessi (kuvio 4) 2020 on uudistunut vuodesta 2019. Pääpiirteittäin prosessi on kuitenkin samanlainen kuin viime vuosina massarekrytointin käyttöönoton jälkeen. Yrityksessä on otettu käyttöön uusi HR -järjestelmä joulukuussa 2019, joka käsittää koko työsuhteen elinkaaren eli sillä on vahva yhteys rekrytointivaiheeseen. Toinen uudistus on hakemisen alaikärajan laskeminen 17 ikävuoteen. Kolmas muutos on Koivistonkylässä tammikuussa järjestetty pakollinen rekrytointikoulutus esimiehille, jossa käsiteltiin muun muassa uutta HR -järjestelmää. Yrityksellä on käytössä keskitetty rekrytointimalli, jossa tukitoimintojen rekrytointitiimi hoitaa suurimman osan esihaastatteluista ja lähettää jatkoon päässeet esimiehen jatko haastatteluun. Kesärekrytointiprosessi eroaa normaalista rekrytointiprosessista etenkin siten, että massahaastattelutilaisuuksissa mukana haastattelemassa on myös toimipaikkojen esimiehiä. Prosessi lähtee liikkeelle tammikuussa siitä, että kesätyöhaku avataan internetissä Pirkanmaan Osuuskaupan hakusivustolla, jonne hakijat voivat jättää sähköisen hakemuksen. Hakemiselle on asetettu viimeinen hakupäivä helmikuun alkuun, mutta käytännössä hakea voi vielä jälkeenpäinkin.

Helmi- ja maaliskuun aikana järjestetään esihaastatteluja ympäri Pirkanmaata. Tarkoituksena on, että jokaiselle hakijalle annetaan mahdollisuus tulla haastatelluksi. Jokaiseen haastattelutilaisuuteen sisältyy alkuun noin 15 minuutin kestoinen alkuinfo kesätyömahdollisuuksista ja työnantajasta, minkä jälkeen jokainen hakija haastatellaan yksilöhaastatteluna. Mikäli hakija on estynyt pääsemään esihaastatteluihin, voidaan tarjota vaihtoehtoisena haastattelumetodina videohaastattelu. Suurimpana yksittäisenä rekryointitapahtumana toimii Tampereella Koivistonkylässä järjestettävä massarekryointitilaisuus. Kesärekryointiprosessiin on tullut uutena bussikiertuekonsepti, jossa Tampereen aikuiskoulutuskeskuksen bussi kiertää ympäri Pirkanmaata neljän päivän ajan. Hakutilaisuudet toimipaikkojen pihassa koostuvat infotilaisuudesta bussin peräosassa, minkä jälkeen hakijat haastatellaan yksilöllisesti bussin keskiosassa ja lopuksi hakijoita pyydetään vastaamaan opinnäytetyön palautekyselyyn.

Esimiesten tehtävänä on ilmoittaa oma rekryointitarpeensa ja tämän jälkeen tukitoimintojen rekryointitiimi lähettää tarvittavan määrän hakijoita jatkohaastatteluun esimiehille. Esimiesten tehtävänä on haastatella jatkoon päässeet hakijat ja valita heistä sopivimmat. Esimiehen jatkohaastattelussa käydään yleensä tarkempi kartoitus haettavan taustasta ja osaamisesta sekä haettavasta tehtävästä. Jatkohaastatteluiden jälkeen esimies ilmoittaa hakijoille päätöksensä ja valittujen kohdalla rekryointiprosessi päättyy sopimuksen allekirjoittamisella.



Kuvio 4. Pirkanmaan Osuuskaupan kesärekryointiprosessi

Pirkanmaan Osuuskaupan jatkohaasteltavien rekrytointikokemuksia on tutkinut Noora Parkkonen Tampereen ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä vuonna 2019. Tutkimuksen mukaan suurin osa haastateltavista oli tyytyväisiä rekrytointiprosessiin, mutta osa näki, että viestintä prosessissa oli liian hidasta ja sisäinen rekrytointiprosessi nähtiin kehityskohteena. (Parkkonen 2019.) Karlstedt ja Vihavainen (2019) ovat tutkineet Pirkanmaan osuuskaupan massarekrytointia ja eräänä näkökulmana tähän on ollut markkinointi. Tutkimuksessa ilmeni, että hakijat olivat pääosin tyytyväisiä rekrytointiprosessiin ja erityismaininnan sai hakijoiden tasavertaisuus, koska kaikki hakijat haastateltiin.

Tutkimuksessa on lupa käyttää kohdeorganisaation eli Pirkanmaan Osuuskaupan nimeä. Rekrytointi on läpinäkyvää toimintaa, joten tutkimustieto on julkista. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että yritys saa lukea lukea väliraportin vielä ennen lopullista tutkimusraporttia ja esittää korjausehdotuksia.

4.2. Aineiston keruu

Aineisto kerättiin pääosin helmikuun aikana haastattelemalla esimiehiä eri toimipaikoissa Pirkanmaalla. Keruutavaksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska haastattelu menetelmänä mahdollistaa aiheeseen sopivan joustavuuden ja vastauksia pystyy paremmin tulkitsemaan (Hirsjärvi ym. 2009, 204). Jokaiselta esimieheltä kysyttiin halua antaa haastattelu opinnäytetyöhön joko suullisesti alkuun tai sisäisen viestintäkanavan kautta ja samalla kertaa kerrottiin lyhyesti, mitä tutkimus sisältää. Haastatteluajankohdista sovittiin tarkemmin sisäisessä viestintäkanavassa.

Haastattelut järjestettiin viikoilla 8, 9 ja 11 talvella 2020 ja haastattelut suoritettiin toimipaikoissa paikan päällä. Haastattelun alussa kehoitettiin haastateltavaa vastaamaan rennosti ja avoimesti, mutta pysymään mahdollisimman hyvin asiassa, jotta haastattelut eivät venyisi liikaa ja haastatteluilla saataisiin vastauksia tutkimusongelmaan ja -tehtävään (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastatelluille ilmoitettiin, että aineisto käsitellään anonymisti. Teemahaastattelut nauhoitettiin myöhempää litterointia varten. Haastattelutilaisuudet etenivät pitkälti teemahaastattelurungon mukaisesti ja lopussa haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa vielä kehitysehdotuksia kesärekrytointiprosessiin. Haastatteluissa ilmenneet näkökulmat olivat subjektiivisia sopien haastatteluun metodina (Hirsjärvi ym. 2009, 205).

Teemahaastattelun, joka koostuu yleensä tietyistä aihepiireistä, muodostivat kolme pääteemaa, joita olivat kesärekrytointiprosessi, työnantajakuva ja muutokset (kts. liite 1, Hirsjärvi ym. 2009, 208). Teemat mukailevat pitkälti tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja kolmea pääteemaa viitekehyksessä. Kesärekrytointiprosessi on koko tutkimuksen pääteema, jonka merkitystä teemahaastattelussa pyrittiin korostamaan haastattelun eri vaiheissa. Kesärekrytointiin liittyy olennaisesti organisaation työnantajakuva, mikä vaikuttaa hakijoihin, joten sen ottaminen toiseksi teemaksi oli luontevaa. Kolmantena teemana kesärekrytointiprosessiin vaikuttavina muutoksina HR-järjestelmäuudistus, ikärajan lasku 17 ikävuoteen ja rekrytointikoulutus esimiehille olivat ajankohtaisia kesätyöhaun kannalta.

4.3. Aineiston kuvaus

Aineisto koostuu yhdeksästä Pirkanmaan Osuuskaupan toimipaikan esimiehen haastattelusta (kuvio 5) ja jokaiselta esimieheltä pyydettiin suostumus osallistua tutkimukseen ja suullinen suostumus haastattelun nauhoittamiseen. Haastatteluiden määrä pohjautui toimeksiantajan toivomukseen. Haastattelut olivat pituudeltaan keskimäärin noin 30min ja haastattelurunkona käytettiin teemahaastattelua. Kysymykset laadittiin valmiiksi ja lähetettiin esimiehille etukäteen, jotta heillä oli mahdollisuus valmistautua haastatteluun.

Esimiehet omaavat erilaisen työhistorian ja -kokemuksen ja haastateltavat ovat pyritty valikoimaan niin, että he edustavat erilaisia toimialoja ja -paikkoja, jotta saadaan erilaisia näkemyksiä laajasti. Haastatellut esimiehet työskentelevät pääosin kaupan alalla, mutta joukosta löytyvät myös ravintola-alan ja pankin puolella toimivat henkilöt. He johtavat erikokoisia yksiköitä Pirkanmaalla ja edustavat muun muassa Sale, S-Market, Prisma sekä S-Pankki -yksiköitä. Heistä viisi oli osallistunut helmikuussa 2020 massahaastattelutilaisuuteen Koivistonkylässä ja kaikki olivat osallistuneet esimiesten rekrytointikoulutukseen.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan työnhakijan työnantajakuvan muodostumista esimiesten havaintojen pohjalta. Esimiehet valikoituvat aineiston kohderyhmäksi, koska uskon, että heillä on näkemys siitä, kuinka rekrytointiprosessi muutoksineen toimii työnantajakuvan muodostajana. Tiedostan kuitenkin sen, että työnantajakuva on yksilöllinen kokemus ja näin ollen esimiehet eivät voi määrittellä kuin omasta näkökulmastaan työnantajakuvan muodostumista.



Kuvio 5. Kooste haastatelluista

Tutkimuksen luotettavuutta tulisi arvioida kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tutkimuksen aineisto on erittäin laaja, joten tuloksia voidaan pitää luotettavina. Kvalitatiivinen tutkimus asettaa rajoitteita yleistettävyyteen, koska tutkimuksessa pyritään tutkimaan todellisen elämän havaintoja, joilla on kytköksiä moniin tapahtumiin. Arvolähtökohdat ja tutkijan etukäteistieto rajoittavat tutkimuksen objektiivisuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Tutkimus on luotettava, koska esimiehillä on paras kokemus muutoksien vaikutuksista. Uskottavuutta lisää sekin, että olen tutustunut rekrytointiin liittyviin käsitteisiin perinpohjaisesti. Teoreettinen viitekehys on selkeästi rajattu tutkimuksen teemoihin ja teoria kytkeytyy tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin. Tutkimusaineisto on relevantti, sillä jokainen esimies on ollut kesärekrytointiprosessissa mukana ja osaa näin ollen puhua omista kokemuksistaan. Lisäksi samanlainen teemahaastattelurunko jokaisen haastateltavan kohdalla lisää tutkimuksen reliabiliutta eli toistettavuutta. Koen, että paikan päällä tehdyillä teemahaastatteluilla lisätään tutkimuksen validiutta eli pätevyyttä paremmin kuin kyselylomakkeen avulla. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tutkimuksen aihe on ajankohtainen muutosten myötä ja esimiesnäkökulma on uusi ja tärkeä, koska vastuu ja näkemys rekrytoinnista ja työnantajakuvan muodostumisesta on myös esimiehillä. Esimiehet kohderyhmänä tuovat kuitenkin tietynlaisia rajoitteita uskottavuuteen, koska työnantajakuva muodostuu yksilöllisesti työnhakijalle. Heidän kokemuksensa perustuu kuitenkin

osittain myös haastateltavien kommentteihin, joten tietoisuus työnantajakuvan muodostumisesta on lisääntynyt tämän takia.

4.4. Aineiston analysointi

Analyysimenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, koska tutkimus pyrkii selittämään tiettyjä havaintoja teorian avulla, mutta etenee aineiston ehdoilla. Kerätty haastatteluaineisto kirjoitettiin puhtaaksi litteroimalla haastattelut yhteen Word -tiedostoon. Litteroitu aineisto oli pituudeltaan 47 sivua. Litteroinnin jälkeen aineiston analysointi jatkui redusoimalla eli pelkistämällä aineisto yhteen Word -tiedostoon, johon poimittiin tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat hyödyntäen analyysikysymystä. Redusoinnin jälkeen aineistolle jäi pituudeksi 21 sivua.

Analyysikysymys oli: ”Mistä esimiehet puhuvat, kun he puhuvat kesärekrytointiprosessista, sen muutoksista ja niiden vaikutuksesta työnantajakuvaan?”. Analyysissa pyrittiin poimimaan kaikki havainnot, joissa puhuttiin rekrytointiprosessin kokemuksista, muutoksista ja siitä, miten niiden avulla muodostuu mielikuvia. Havainnot klusteroitiin eli ryhmiteltiin kolmelle A4 -paperille kvantifioiden samalla samojen havaintojen määrää. Yhdellä paperilla olivat havainnot, jotka liittyivät koko rekrytointiprosessiin. Toisella paperilla oli esimiesten toimintaan liittyviä havaintoja ja kolmas koostui muutoksista. Tämän jälkeen havainnot käsitteellistettiin eli abstrahoiitiin teoreettisen viitekehyksen avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Lopulta niistä muodostettiin kaksi kategoriaa, jotka löytyvät tuloksista. Analysoitavia tuloksia ei voida yleistää, koska subjektiivisuutta esiintyy lähes väistämättä kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2009, 161).

5 HAASTATTELUIDEN TULOKSET

Havaintojen analysoinnin perusteella muodostui kaksi pääkategoriaa tutkimuskysymyksen pohjalta, kun keskeiset havainnot olivat ryhmitelty litteroidusta aineistosta ja abstrahoitu. Tämän tutkimuksen kaksi empiiristä pääteemaa jakautuvat rekrytointiprosessiin muutoksineen ja esimiesten sekä työnantajakuvan roolin rekrytointiprosessissa. Seuraavassa luvussa käsitelen vielä tarkemmin näiden teemojen yhteyttä tutkimuskysymykseen. Näiden teemojen alle on muodostettu alateemoja aineistosta nousseita asioita mukaillen. Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella kesärekrytointiprosessia kokonaisuutena, joten ensimmäisen kategorian luominen oli luontevaa tutkimuksen tarkoituksen nimissä. Tämän lisäksi kokonaisprosessiin liittyen tuli paljon havaintoja. Tutkimuksen kohdehenkilöinä olevien esimiesten havainnot painoutuivat vahvasti oman työryhmänsä rakentamiseen ja heillä on tärkeä rooli mielikuvan rakentajana. Tutkimuksen tavoitteena oli pyrkiä ymmärtämään työnantajakuvan suhdetta muuttuneeseen rekrytointiprosessiin, joten toinen kategoria muodostettiin siksi.

5.1 Uudistunut rekrytointiprosessi

Tässä luvussa käsitellään kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessiin liittyviä tekijöitä. Aluksi käydään läpi havaintoja koko prosessista. Tarkasteltavana kokonaisprosessitarkastelun jälkeen tässä osiossa ovat rekrytointiprosessin (kts. kuvio 4) kannalta olennaiset vaiheet, eli esihaastatteluun toimiva massahaastattelu sekä toimipaikan esimiehen jatkoahaastattelu. Näiden jälkeen käydään läpi rekrytointiin liittyviä muutoksia. Jaoin esimiesten havainnot säilytettäviin kohteisiin, jotka on todettu hyväksi käytännöiksi ja huomioitaviin kohteisiin, joita voisi kehittää (kuvio 6).

Säilytettävät kohteet	Huomioitavat kohteet
<ul style="list-style-type: none"> • Kokonaisprosessimalli ja keskitetty rekrytointi • Uusi HR -järjestelmä • Rekrytointiprosessin ajankohta • Esimiesten ja rekrytointitiimin vuoropuhelu • Rekrytointitiimin toimialatuntemus • Jokaisen hakijan arviointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Esimiehen päätösvalta • Valintapäätösten ajankohta • Rekrytointitiimin soittoajat • Työtehtävien erilaiset vaatimukset

Kuvio 6. Rekrytointiprosessissa säilytettävät ja huomioitavat kohteet

Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä kesärekrutointiprosessimalliin. Vastauksissa ilmeni, että muutosten myötä prosessi sisältää huomattavaa epävarmuutta esimiesten näkökulmasta. Mallia kuvailtiin työnhakijälähtoisemmäksi. Esimiehen päätösvallan vähentyminen koko prosessissa nähtiin haasteellisena, koska esimies ei pysty vaikuttamaan esivalintoihin. Neljä haastateltavaa korosti prosessin sulavuutta ja tehokkuutta, ja heistä kaksi sanoi uuden HR -järjestelmän olevan yksi syy siihen.

” Tän hetken malli on mun mielestä paljon työntekijäystävällisempi, kun aikasempi malli, mutta näin esimiehen näkökulmasta tää on ensimmäinen vuosi, kun mä koen et se on ihan hakuammuntaa. Et nyt kaikkien uudistusten myötä niin mä sanon et suunta ei voi olla muuta kun ylöspäin.” (H7)

Pirkanmaan Osuuskaupan kesärekrutointiprosessi alkaa jo tammikuussa hakemuksen jättämisellä ja päätökset tehdään pitkälti maaliskuun aikana. Kaksi haastateltavaa piti prosessin aikaista ajankohtaa positiivisena asiana. Aineistosta ilmeni, että haasteltavista kaksi koki valintapäätösten ajankohdan ongelmallisena esimerkiksi pienempiin yrityksiin verrattuna, koska ne pystyvät nopeampaan rekrytointiprosessiin. Valintapäätöksiä tehtäessä hakija on saattanut tulla valituksi jo muualle siinä kohtaa ja haasteellisena koettiin sekin, että hakija saattaa odotella vielä päätöstä muualta, kun esimies

ilmoittaa myönteisestä päätöksestä aikaisessa vaiheessa keväällä. Keskitetyn rekrytointimallin eduiksi havaittiin päällekkäisen työn vähentyminen ja suhteiden hyödyntämisen loppuminen.

”Jättää ihan hirveesti aikaa meille tänne-- --. Ainakin sitten se jää pois, ettei koiteta hyödyntää minkäänlaisia suhteita.” (H3)

Viisi esimiestä painotti toimipaikan esimiehen ja tukitoimintojen yhteistyön merkitystä. Vuoropuhelu esimiesten ja rekrytointitiimin välillä oli koettu toimivaksi koko rekrytointiprosessin läpi. Rekrytointitiimin soittajat esimiehille koettiin haasteellisena, koska esimies oli ehtinyt jo lopettaa työpäivän. Tärkeänä koettiin, että rekrytointitiimi muistaisi erilaisten työtehtävien toimipaikassa vaativan erilaisia piirteitä työntekijältä. Rekrytointitiimin näkemystä eri toimialoista pidettiin positiivisena tekijänä. Rekrytointiprosessin tasa-arvoa lisäävänä tekijänä viisi haastateltavaa korosti sitä, että jokainen hakija arvioidaan eli haastatellaan.

5.1.1 Massa- ja jatko haastatteluiden huomioid

Massa- ja jatko haastatteluiden olennaisimmista havainnoista muodostettiin positiivisia asioita ja kehitettäviä kohteita (kuvio 7). Kesärekrytointiprosessista kysyttäessä haastateltavista neljä nosti esiin massahaastattelun omaa työtä helpottavana prosessina, koska tarvitsee haastatella vain potentiaalisia hakijoita. Haastattelijoiden vapaaehtoisuudella massahaastatteluissa varmistetaan haastattelijoiden motivoituneisuus. Massahaastatteluiden eduiksi havaittiin yhdenvertaiset haastattelutilanteet esimerkiksi satunnaisjärjestyksen takia, yhteneväiset kysymykset kaikille ja alkuinfon antaminen hakijoille.

”Tottakai tää vapaaehtoisuus, tää pitää jatkaa eli silloin siellä on motivoituneita haastattelijoita --. Mä pitäisin ton infotilaisuuden samanlaisena myös.” (H1)

Kehitysehdotuksiakin massahaastattelutilaisuuteen löytyi esimiehiltä. Pohtia voisi, olisiko mahdollisuutta hakijoiden kohdistamiseen ketjuittain tai jopa paikkakunnittain siinä vaiheessa, kun heidät neuvotaan haastattelijan luokse ja voisiko hakijaryhmiä tasoittaa antamalla hakijoille vähemmän valinnanvaraa. Kaksi esimiestä oli sitä mieltä, että esimiesten määrää voisi pyrkiä lisäämään massahaastattelutilaisuuteen, jotta ei tulisi yhtä pitkiä haastatteluputkia esimiehille ja hakijoille ja tilaisuus menisi sulavammin. Bussikiertueita pidettiin hyvinä ja haastatteluissa toivottiin, että jokaisen pienemmän paikkakunnan kiertäminen bussilla olisi tärkeää.

”Mun mielestä se on siitä alusta kehittynyt tosi paljon ja mennyt hyvään suuntaan. Että sitä nopeemminhan mitä saatat enemmän esimiehiä sinne haastattelemaan niin saatat joustavammin ne meneen.” (H2)

Esihaastatteluiden jälkeen hakijoita lähetetään toimipaikkojen esimiesten jatkohaastatteluihin. Vastaajista kolme oli sitä mieltä, että jatkohaastatteluilla on edelleen suuri merkitys, koska esimiehellä tulee olla oikeus tehdä työntekijän lopullinen valinta. Jatkohaastatteluiden merkityksen ja esimiehen päätösvalan koettiin pienentyneen osassa vastauksista. Viikolla yhdeksän pidetyt haastattelut oli koettu toimiviksi nuorten talviloman vuoksi. Jatkohaastattelut, joihin on laitettu täsmällinen määrä hakijoita, nähtiin pääosin positiivisena asiana. Kaksi haastateltavaa vetosi vastauksessaan siihen, että se helpottaa esimiestä säästämällä aikaa. Kahden haastattelijan metodia pidettiin hyvänä kahden haastateltavan toimesta, koska se edesauttaa saamaan syvempiä havaintoja ja lyhentämään haastattelun kestoa. Esimiehen vastuun laskua pidettiin hyvänä asiana tiukentuneen lainsäädännön vuoksi. Haastavaksi koettiin se, mitä hakijalta voi kysyä nykypäivänä. Esimerkiksi kielto harrastuksien kysymisestä koettiin haasteelliseksi.

”Mun mielestä tosi suuri merkitys. Sillä luodaan se mielikuva siitä toimipaikasta ja tehtävästä mihin niitä työntekijöitä on tulossa.” (H8 jatkohaastatteluista)

+	Kehitysehdotukset
<ul style="list-style-type: none">• Esimiesten ajansäästö• Vapaaehtoisudella motivoituneita haastattelijointa• Massahaastatteluiden yhdenvertaisuus• Alkuinfo• Satunnaisjärjestys massahaastatteluissa• Bussikiertue• Lainsäädännön noudattaminen• Jatkohaastattelut vko 9• Täsmällinen hakijamäärä jatkohaastatteluissa• Kahden haastattelijan metodi jatkohaastattelussa	<ul style="list-style-type: none">• Hakijoiden kohdistaminen massahaastatteluissa• Haastattelijoiden määrän lisääminen• Hakijaryhmien tasoittaminen• Bussikiertue kaikille pienille paikkakunnille

Kuvio 7. Massa- ja jatkohaastatteluiden huomiot

5.1.3 Toimintaprosessien muutokset rekryointiprosessissa

Kaikki kolme tarkasteltavana olevaa muutosta vaikuttavat koko rekryointiprosessiin jollakin tavalla. Muutoksilla nähtiin olevan paljon hyviä seurauksia ja ne otettiin pääsääntöisesti hyvin vastaan esimiesten keskuudessa. Suurimpana muutoksena pitäisin haastateltavien vastausten perusteella uutta HR -järjestelmää, millä on vaikutusta kesärekryointiprosessiin, koska sillä hoidetaan koko työsuhteen elinkaari. Muodostin muutoskokemuksista oheisen taulukon (kuvio 8) esimiesten vastausten perusteella. Vihreät havainnot liittyvät HR -järjestelmään, siniset ikärajan laskuun ja punaiset esimiesten rekryointikoulutukseen.

+	-
<ul style="list-style-type: none">• Uusi HR -järjestelmä• Tehokkuus ja käytännöllisyys• Paperittomuus• Esimiestyön helpottavuus• Järjestelmätuki• Ikärajan lasku• Lisähakijoiden saaminen• Mahdollisuus aikaisempaan sitouttamiseen• Rekryointikoulutus• Konkreettinen tapaaminen paikanpäällä	<ul style="list-style-type: none">• Käyttöönottoajankohta• Muutoksen aikataulus• Käytettävyys ja ohjeiden määrä• Muutosseurausten huono ennakointi• Rekryointiprosessin hidastavuus• Vastuu esimiesten oppimisesta• Koulutuksen määrä pieni• Ei onnistu kaikissa ketjuissa• Rekryointikoulutus tiiviimmäksi

Kuvio 8. Muutoskokemukset

Vastaajista kahdeksan oli sitä mieltä, että uusi HR -järjestelmä on hyvä muutos. Haastatteluissa ilmeni, että järjestelmämuutoksessa epäonnistuttiin sen käyttöönoton ajankohdassa joulukaupan keskellä. Haastatteluissa kuitenkin korostui se, että esimiehet tiedostivat sen, että järjestelmämuutoksen ajankohta oli valtakunnallinen, ei alueosuuskauppakohtainen. Lisäksi kaksi esimiestä korosti, että aikataulu oli liian tiukka muutoksen läpiviemiselle.

”Thanan tehokashan se on, työ sopimusasiat ja kaikki se viesti kulkee koko ajan siellä rekrytoijien ja esimiehien ja muiden välillä niin aivan loistava siis todellakin.” (H4)

Kritiikkiä järjestelmälle tuli sen käytettävyydestä, ohjeiden määrästä, epäselvästä vastuunjaosta sekä siitä, että sen seurauksia oli ennakoitu huonosti. Järjestelmän nähtiin hidastavan myös rekrytointiprosessia, koska esimerkiksi hakuilmoitusten julkaiseminen oli koettu hitaaksi. Haastatelluista ilmeni, että pitäisi olla selkeä linjaus, toimiiko tukitoiminnot järjestelmän kouluttajana vai opettelevatko esimiehet itse järjestelmän käytön. Lisäksi kolme vastaajista oli sitä mieltä, että koulutusta olisi voinut olla enemmänkin, myös henkilökunnalle. Järjestelmäuudistuksella nähtiin olevan vaikutusta rekrytointiprosessin tehokkuuteen ja sujuvaan etenemiseen. Lisäksi haastatellut, jotka pitivät järjestelmäuudistusta hyvänä, luettelivat sen eduksi paperittomuuden, esimiestyön helpottavuuden. Järjestelmätukea pidettiin tärkeänä ja toimivana.

*” Se on vähintään kolme kertaa työläämpää tehdä rekrytointiprosessia, kun mitä se ennen oli.”
(H7)*

Ikärajan laskemisella 17 ikävuoteen kesärekrytointiprosessissa nähtiin olevan positiivinen merkitys kaikkien haastatelluiden mielestä. Perusteluiksi nousivat työvoimapula, lisähakijoiden saaminen, työnhakijoiden aikaisempi sitouttaminen ja työnantajakuva kehittyminen. Ikärajan laskun rajoittavuus tiedostettiin kuitenkin neljän esimiehen toimesta, koska alaikäisen palkkaaminen ei ole mahdollista jokaisessa yksikössä esimerkiksi aukioloaikojen tai ikärajavaltovottavien tuotteiden myymisen vuoksi.

Tammikuussa järjestetty rekrytointikoulutus esimiehille koettiin hyvänä kaikkien haastateltavien mielestä. Haastateltavat kokivat, että paikan päällä järjestetty koulutus antoi enemmän kuin etänä järjestetty olisi antanut. Haastatteluissa ilmeni myös koulutuksen selkeyttäneen rekrytointiprosessia ja sen antaneen lisää vaihtoehtoja esimiehille. Koulutuksen koettiin olleen myös liian laaja ja toisen vastaajan toimesta turhan pinnallinen.

” No kyllä siitä mulle jäi hyvä mielikuva ja just se selkeytti ainakin itellä sitä koko prosessia, et kuinka se etenee ja miksi se on järkevää tehdä.” (H9)

5.2 Esimies ja työnantajakuva rekrytointiprosessissa

Tässä alaluvussa on havainnoitu esimiesten ja työnantajakuva rooleja rekrytointiprosessissa (kuvio 9). Esimiesten rooli kesärekrytoinnissa painottuu pitkälti haastatteluiden perusteella jatko haastatteluun. Esimiesten tulisi huomioida hakijoiden entistä nuorempi ikä. Haastatelluista kuusi

kertoi, että jatkohaastattelussa merkittävässä roolissa on tarkastella, sopiiko hakija kyseiseen tiimiin. Mikäli hakija ei sattuisi sopimaan juuri haettavaan tiimiin korostettiin, että esimiehen tulisi ajatella myös muiden toimipaikkojen tarvetta esimiesten vuoropuhelun kautta. Haastatteluissa neljä esimiestä korosti esimiehen tuntemusta toimintaympäristöstä. Toimipaikkojen ominaispiirteillä, kuten asiakaskunnalla ja toimintaympäristöllä, oli kolmen haastateltavan mielestä erityistä vaikutusta henkilövalinnoissa. Esimerkiksi rauhaton ympäristö saattoi vaikuttaa siihen, että haetaan tietynlaista ihmistyyppiä. Erilaiset persoonat ja työntekijät nähtiin rikkautena ja merkittävänä valintaan vaikuttavana tekijänä monipuolisen työyhteisön rakentamisessa. Kolme esimiestä piti hakijan motivaatiota ja asennetta merkittävimpinä tekijöinä valinnoissa. Kaksi haastateltavaa korosti, että esimiehen olisi tärkeää kartoittaa hakijan omaa intressiä työnantajan intressien sijasta. Tällä saadaan motivoituneempia työntekijöitä. Esimiehen ennakoivaa roolia painotti kaksi haastateltavaa, koska ennakoinnilla yritys voisi sitouttaa kesätyöntekijöitä heidän opiskeluajakseen sekä valmistumisen jälkeen.

”Jokaisessa yksikössä on omat haasteensa tietyllä tavalla eli kyllä se pitää siinä jatkohaastattelussa nähdä. -- semmonen ensimmäinen fiilis, et voiko tää sopia ees tähän porukkaan et se, että meillä on tää turvallisuusnäkökulma täällä ekana, kun on tää vähän levoton seutu niin mietin myös sitä, ettei ihan ehkä kaikista arimmasta päästä, en ota sellasta työntekijää.” (H1)

Kesätyönhakijoiden nuori ikä nostatti merkittäviä huomioitavia asioita kesärekrutoinnissa. Viisi haastateltavaa korosti sitä, että nykynuorten suhtautuminen työhön on muuttunut. Nykynuorilla on entistä parempi ymmärrys asioista ja erilaisten persoonien hyväksymisestä ja he arvostavat enemmän vapaa-aikaa.

Tässä tutkimuksessa haluttiin kartoittaa työnantajakuvaa ja sen yhteyttä rekrytointiin. Mielikuva muodostuu monesta tekijästä haastatteluiden perusteella. Esimiesten tekemisillä on suuri vaikutus mielikuvan muodostumiseen. Aineistosta selvisi, että etenkin etukäteismarkkinoinnilla, kaikkien haastattelemisella ja jatkohaastattelulla on suuri rooli kesätyönhakijan mielikuvan muodostumisessa. Massahaastattelujen merkitystä mielikuvan luojana korosti kaksi haastateltavaa.

”Se kun kaikki haastatellaan, niin mun mielestä se on ollu semmonen Pirkanmaan osuuskaupan imagoon, maineeseen aivan loistava lisä ja se näky ihan selkeesti niissä haastatteluissakin.” (H5)

Ihmiskeskeinen ajattelu voi parantaa työnhakijan työnantajakuvaa, kun rekrytointiprosessissa kuullaan tarpeeksi hakijaa. Työnhakijat saattavat hakea haastatteluiden perusteella mielikuvan perusteella tiettyihin ketjuihin. Sama haastateltava korosti, että sujuva ja nopeat vastaukset sisältävä kesärekrytointiprosessi on merkittävä mielikuvan parantaja.

Myös kieltävien rekrytointipäätöksien saavien henkilöiden rekrytointiprosessien hoitamisella on aineiston mukaan merkittävä vaikutus mielikuvan luomisessa ja haastateltavista viisi korosti sitä, että tehokkaimmin mielikuva leviää, etenkin negatiivisessa mielessä, työntekijöiden ja heidän ystävien kautta yrityksen markkinoinnin sijasta.

” Sen huonon vaikutelman kertoo varmasti kymmenelle kaverilleen, mutta sitä hyvää ei kerro, kun ehkä yhdelle.” (H6)

Esimiesten sitouttamiseen työnantajakuvan kehittämisessä löydettiin erilaisia näkökulmia. Esimiehiä pitäisi tuoda lähemmäksi työntekijöitä ja heille pitäisi antaa enemmän tukea ja konkreettisia keinoja johdon puolesta työnantajakuvan kehittämiseen helpompaa. Mitä enemmän esimiehistäkin ollaan kiinnostuneita ja halutaan varmistaa heidän työtyytyväisyytensä, sitä paremmin heitä voidaan sitouttaa mielikuvan kehittämiseenkin. Lisäksi esimiesten osallistaminen eri työryhmiin ja heidän kuuntelemisensa ovat merkittäviä tekijöitä sitouttamisessa. Esimiesten sitouttaminen muutoksiin voi siis johtaa työnantajakuvan kehittymiseen.

Esimesten korostamat asiat	Työnantajakuvan muodostajat
<ul style="list-style-type: none">• Hakijoiden nuori ikä• Hakijan sopivuus tiimiin ja toimintaympäristöön• Tarveajattelu oman toimipaikan ulkopuolelle• Esimiehellä paras tuntemus toimintaympäristöstä• Monipuolinen työyhteisö• Motivaation ja asenteen suuri merkitys• Ennakoiva rekrytointi ja hakijalähtöisyys• Nuorten suhtautumismuutos työhön	<ul style="list-style-type: none">• Esimiesten toiminta• Markkinointi• Jokaisen hakijan arviointi• Jatko haastattelut• Massahaastattelut• Henkilöstökeskeinen ajattelu• Pehdyttäminen• Rekrytointiprosessin sujuvuus• Kieltävien vastausten hoitaminen• Työntekijöiden ja ystävien puheet

Kuvio 9. Esimesten korostamat asiat ja työnantajakuvan muodostajat

6 LOPUKSI

6.1 Keskeiset tulokset

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa, miten kesärekrytointiprosessi näyttäytyy muutosten jälkeen esimiehille, sekä miten toimintaprosessien muutokset rekrytoinnissa vaikuttavat työnhakijan työnantajakuvaan. Tutkimus keskittyi tarkastelemaan toimipaikkojen esimiesten kokemuksia kesätyöntekijöiden rekrytoinnista, sen muutoksista sekä työnantajakuvasta. Tutkimuksessa aineisto kerättiin haastattelemalla yhdeksää eri toimipaikan esimiestä, jonka avulla koostettiin vastaus tutkimuskysymykseen: miten toimintaprosessien muutos rekrytointiprosessissa vaikuttaa työnantajakuvan muodostumiseen?

Tutkimuksen tuloksena selvisi, että kesärekrytointiprosessin mallia toimintatapoineen pidetään hakijaystävällisenä. Rekrytointiprosessin tulisi olla tehokas ja jouheva, jotta organisaatio ei menetä potentiaalisia hakijoitaan. Keskitetty rekrytointiprosessi säästää esimiesten aikaa ja on hyvä toimintatapa, mikäli keskitetyn rekrytoinnin ja esimiesten välillä vallitsee oikeanlainen yhteisymmärrys. Siinä on tärkeää, että esimiehillä on riittävästi valtuuksia vaikuttaa työntekijän valitsemiseen, koska esimiehellä on asiantuntevin tietämys toimintaympäristöstä.

Toimintaprosessien muutoksilla voidaan nähdä olevan yhteys työnantajakuvan muodostumiseen tämän tutkimuksen perusteella. Rekrytoinnissa HR -järjestelmän toimivuus koettiin merkittäväksi tekijäksi, jotta hakijalle jäisi positiivinen mielikuva ja prosessi etenisi tehokkaasti. Esimiesten järjestelmä- ja rekrytointikoulutus etenkin muutostilanteessa on ensisijaisen tärkeää, jotta hakijalle jäisi sellainen mielikuva, että perehdyttäminen on tärkeää yrityskulttuurissa, kun esimiehet hallitsevat työsuhdetta hallinnoivan järjestelmän käytön. Tässä tutkimuksessa havaittiin epävarmuuden liittyvän toimintaprosessien muutoksiin, kuten HR -järjestelmän käyttöön. Muutosprosessista aiheutuva epävarmuus voi heijastua työnhakijalle ja vaikuttaa heikentävästi työnantajakuvaan. Työnhakijan asiallinen ja oikeudenmukainen kohtelu ovat tärkeitä tekijöitä, joihin päästään rekrytointikoulutuksella. Toimintaprosessien muutoksista ikärajan lasku koettiin positiivisena muutoksena, koska hakijoita voidaan sitouttaa jo aikaisemmin työnantajalle ja sillä voidaan luoda

parempaa työnantajakuva, kun entistä nuorempia voidaan työllistää. Näin ollen uudistumisella ja uudistuksien onnistuneella hoitamisella voidaan parantaa työnantajakuva rekrytointiprosessissa.

Aikaisemmassa tutkimuksessa Häkkinen (2017) on todennut, että työnantajakuvalla on selkeä yhteys rekrytointiprosessiin ja tässä tutkimuksessa huomattiin myös, että mielikuva rakentuu jokaisessa prosessin vaiheessa. Muutosprosessien vaikutuksia ei ollut ennen tutkittu työnantajakuvaan, mutta tässä tutkimuksessa havaittiin niillä olevan yhteys työnantajakuvan muodostumiseen. Aikaisemmin oli havaittu, että työnantajakuva voi vaihdella organisaation sisällä eli työnhakijalla voi olla erilainen mielikuva esimerkiksi eri ketjuista, kuten tässäkin tutkimuksessa huomattiin. Työnantajakuvan muodostumista rekrytointiprosessissa on tutkittu työnhakijoiden näkökulmasta. Tämä tutkimus osittain sisältää yhteneviä piirteitä Häkkisen Pro Gradu -tutkielman kanssa, mutta aineiston näkökulma on erilainen, koska aineisto koostuu esimiehistä eikä työnhakijoista. (Häkkinen 2017.)

Pirkanmaan Osuuskaupan kesärekrytointiprosessi muistuttaa Stiglerin rekrytointimallia, jossa kaikki hakijat halutaan arvioida (Rantala 1999). Tämä rekrytointimalli mahdollistaa kaikkien tasapuolisen kuulemisen massahaastatteluissa. Kaikkien arvioimisella voi olla positiivisia vaikutuksia työnantajakuvaan hakijoiden mielestä, koska yksilöllä tulee tällöin tunne, että hänet halutaan aidosti arvioida. Kuten Chhabra ja Sharma (2014) ovat todenneet aiemmassa tutkimuksessa, myös tässä tutkimuksessa korostui potentiaalisten hakijoiden löytämisen haaste massahaastatteluissa. Tällä viitattiin siihen, että haastatteliijoilla on suuri vastuu esihaastatteluissa onnistua löytämään lyhyessä ajassa suuresta hakijamäärästä ideaalit hakijat, jotka voidaan lähettää jatkoahaastatteluun. Etenkin hakijoiden ikä ja sitä myötä kokemattomuus voivat luoda lisähaasteita todellisen osaamisen kartoittamiseen. Aineistossa ilmennyt asenteen merkitys kompensoi osaamisvajetta kuitenkin, joten potentiaali tunnistetaan enemmänkin asenteen ja tahtotilan kautta tässä hakijan arvioinnissa.

Aiemmin tunnistettu huono työmarkkinatilanne tiedostettiin tässäkin tutkimuksessa (Chhabra & Sharma 2014). Useampi esimies korosti työvoimapulaa etenkin kaupan alalla ja tällä voidaan nähdä olevan yhteys hakijan arviointikriteereihin. Täysin valmiiden hakijoiden sijasta tulisi keskittyä enemmän motivaation ja asenteen arvioimiseen. Työvoiman saatavuuden ollessa heikko myös virherekrytointien määrä voi nousta, koska hakijoita ei voida niin hyvin valikoida suuresta joukosta, jolloin Markkasen (2009) korostama epävarmuus korostuu. Ennakoivaa rekrytointia on korostettu teoreettisessa viitekehyksessä (Viitala 2004) ja sen tarve tuli ilmi tässä tutkimuksessa esimerkiksi

kesätyönhakijoiden tahtotilan kartoittamisella. Rekrytoivan esimiehen tulisi aina miettiä myös tulevaisuuteen, jotta voitaisiin hyödyntää jo rekrytoituja työntekijöitä myöhemminkin. Tällä organisaatio voisi säästää rekrytointi- ja perehdyttämiskuluissa.

Järjestelmä- ja toimintatapamuutokset rekrytointiprosessissa voidaan luokitella aiemman teorian mukaisesti muutoksiksi, jotka aiheuttavat tietynlaisen riskin prosessin onnistumisen kannalta, kuten Stenvall ym. (2007) on todennut. Kuten Syväjärvi ym. (2005) on todennut, teknologian kehitys aiheuttaa epävarmuutta rekrytointiprosessissa, kuten aineistosta ilmeni. Epävarmuutta aiheutti järjestelmän toimimattomuus ja käyttäjien eli tässä tapauksessa esimiesten rutiinin puute järjestelmän käytössä. HR -järjestelmän muutoksen voisi luokitella organisaatiomuutokseksi, koska järjestelmän opettelu on vaatinut täysin uuden asian oppimista ja muutos tuli yllättäen henkilöstölle, koska se ajettiin sisään hyvinkin nopealla aikataululla (Lämsä ym. 2013). Teknologisena muutoksena järjestelmämuutoksen sisäistämisen haastavuus henkilöstön näkökulmasta tuli ilmi tässäkin tutkimuksessa, koska esimiesten kohdalla on suuria eroja sen suhteen, kuinka nopeasti jokin uusi asia saadaan haltuun (Lämsä ym. 2013). Aineistossa korostui ikäpolvien välinen teknologinen kuilu, minkä vuoksi iäkkäämmät esimiehet eivät välttämättä koe uusia järjestelmiä yhtä mieluisiksi.

Muutoksien ennakoinnilla ja perusteellisella lähtötilanteen kartoittamisella voidaan edesauttaa muutosprosessin onnistumisen todennäköisyyttä. Kuten Lämsä ym. (2013) on todennut, tässä tapauksessa nopeasti ajettu HR -järjestelmämuutos kohtasi merkittäviä haasteita, koska aineiston mukaan ennakointi oli huonoa esimerkiksi aikataulun suhteen. Toisaalta muutosprosessissa on aina epävarmuutta ennakoimisesta huolimatta. Perusteellisella ennakoinnilla, esimerkiksi koulutuksen määrän suhteen, voitaisiin sitouttaa henkilöstöä paremmin muutokseen ja näin ollen parantaa hakijoiden työnantajakuva, kun prosessit ovat sujuvia.

Mielikuvan muodostuminen tämän tutkimuksen kesärekrytointiprosessissa voidaan perustella Milesin ja Mccameyn (2018) hakijakokemusmallin mukaisesti. Työnantajakuva muodostuu silloin, kun organisaatio haluaa lisätä tietoisuutta itsestään eli tässä case-tutkimuksessa kesätyökampanjan mainostamisella. Tämän jälkeen hakijat löytääkseen julkaistaan kesätyöhaku. Arviointivaihe painottuu massa- ja jatkoahaastatteluihin ja työllistämisvaiheessa korostuvat valinnasta tiedottaminen ja perehdytys. Tässä tutkimuksessa mielikuviin vaikuttavat tekijät voidaan luokitella instrumentaalisten ja symbolisten ominaisuuksien kautta (Lievens & Highhouse 2003). Instrumentaalisia ominaisuuksia, joita tässä tutkimuksessa nousi, olivat esimerkiksi

etenemismahdollisuudet, toimintaympäristö, työsuhde-edut ja rekrytointiprosessi. Symbolisia ominaisuuksia olivat muun muassa organisaatiokulttuuri, vastuullisuus ja johtaminen. Rekrytointiprosessin vaiheet vaikuttavat näin ollen jokainen mielikuvan muodostumiseen. Vastuullisuus ilmeni yrityskulttuurin ja -käytänteiden kautta, koska jokainen hakija on samanarvoinen lähtökohtaisesti.

Työnantajakuvan muodostumisessa tulee huomioida toimiala- ja yksikkökohtaiset erot. Kuten aineistossa selvisi, niin etenkin ravintolapuolella olisi hyvä rekrytoinnissa muistaa asiakaskunta, mihin ollaan palkkaamassa. Haastattelussa on tärkeää antaa realistinen kuva haettavasta työtehtävästä, jotta tulevan työntekijät odotukset voidaan täyttää mahdollisimman hyvin ja näin ollen antaa parempi työnantajakuva. Toimialakohtaiset erot olisi siis syytä muistaa, vaikka Viitala (2004) onkin maininnut, että organisaatioon haetaan usein tiettytyyppisiä henkilöitä strategian mukaisesti. Aineistossakin ilmennyt keskitetyn rekrytoinnin tarve tuntee haettava tehtävä korostuu työnantajakuvankin kannalta. Siksi keskitetyn rekrytoinnin toimiala ja -tehtäväkohtaisella asiantuntemuksella on suuri merkitys, jotta hakija osataan sijoittaa oikeanlaiselle toimialalle. Tämä lisää hakuprosessin tyytyväisyyttä, koska hakijalle muodostuu työnantajasta ammatillisesti asiantunteva kuva.

Onnistuneeseen rekrytointiprosessiin ja työnantajakuvan muodostumiseen liittyy myös lainsäädännön noudattaminen. Kaikkien haastattelemisella vältetään syrjintää yhdenvertaisuuslain (1325/2014) mukaisesti. Massahaastattelutilaisuudessa lomakkeet ovat anonyymeja ja niissä on kaikille samat kysymykset. Tämän vuoksi poikkeavat kysymykset voitaisiin tulkita helposti syrjinnäksi (Salli & Takalo 2014). Näin ollen syrjintää vältetään samalla haastattelukaavalla. Koulutuksessa ilmenneellä kysymysten esittämisellä hakijalle voidaan nähdä olevan suoranainen yhteys Sallin ja Takatalon (2014) mainitsemiin olennaisten kysymysten kysymiseen. Lainsäädännöllisesti oikeanlainen työnhakijoiden kohtelu on tärkeää mielikuvan kannalta, koska aineistossakin korostunut ystäväpiirin jakama tieto työnantajasta vaikuttaa vahvasti työnantajakuvan leviämiseen (Viitala 2004). Toisin sanoen, jos hakija kokee tulleen kaltoin kohdelluksi, voi tieto levitä muille potentiaalisille hakijoille. Ei siis riitä, että korostetaan vastuullisuutta ja muita asioita mediassa, vaan ne pitää todistaa käytännössä hakuprosessin kautta.

6.2 Johtopäätökset

Työnantajakuva ja rekrytointiprosessin yhteyttä tulisi jokaisen organisaation pystyä tarkastelemaan toimintaympäristössään. Työnantajakuva trendikkyys on lisännyt tietoisuutta siitä ja siksi työnhakijat kiinnittävät entistä enemmän huomiota siihen. Jokaisen organisaation tulisi miettiä symbolisia ja instrumentaalisia attribuuttejaan, jotta organisaatio saisi kilpailuedun hyvän työnantajakuvaan kautta. Toimintaprosessien muutokset rekrytointiprosessissa saattavat vaikuttaa etenkin sellaisen hakijan työnantajakuvaan, joka on hakenut jo aiemminkin ja kokenut rekrytointiprosessin toimivaksi. Muuttuneet prosessit pitää tuoda koko henkilöstön tietoisuuteen ja niitä pitää kouluttaa riittävästi, jotta toimintaprosessit, kuten rekrytointiprosessi, olisivat mahdollisimman jouhevia hakijan kannalta ja näin ollen työnantajakuva parantuisi.

Organisaatioiden on hyvä huomioida sekin, että työnantajakuva on yksilöllinen kokemus ja siksi hakijoille voi muodostua täysin erilainen mielikuva, vaikka he kävisivät täysin saman prosessin läpi. Tämän takia organisaation arvoja olisi tärkeää tuoda esille jo hakuvaiheessa, heti alusta lähtien, sillä mitä paremmin yksilön arvot kohtaavat työnantajan arvojen kanssa, sitä parempi mielikuva hakijalle muodostuu. Toimintaprosessien muuttaminen ja digitalisaation edistäminen ovat työnantajakuva kannalta tärkeitä, koska Y- ja Z- sukupolvet arvostavat entistä enemmän teknologista uudistumista ja sitä, että organisaatio uudistaa prosessejaan. Rekrytointiprosessin kautta parantunut yksilön työnantajakuva on siis markkinointi- ja sitouttamisväline organisaatiolle.

Työnantajakuva muodostumista rekrytointiprosessissa voidaan määrittellä kolmen eri tekijän kautta (kuvio 10). Organisaation tiedostettua työnantajakuva yksilöllisyys on sillä mahdollisuus yrittää kohdentaa toimintaansa pääasialliselle hakijaryhmälle. Esimerkiksi avoimesta paikasta tiedottaminen olisi syytä tehdä kohderyhmän suosimassa paikassa ja rekrytointiprosessissa olisi tarpeen huomioida hakijoiden keskimääräinen kokemuksen määrä työelämästä. Toisekseen organisaation tulee ymmärtää työnantajakuva käsite ja ymmärtää sen henkilökohtainen luonne. Sen tuloksena organisaation pitäisi pystyä päättämään, kuinka se kohtaa jokaisen hakijan mahdollisimman oikeudenmukaisesti ja henkilökohtaisesti. Viimeisenä tekijänä työnantajakuva muodostumisessa on organisaation kyky uudistua. Nykypäivänä jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö pakottaa organisaatioita muokkaamaan ja kehittämään rekrytointiprosesseja. Tärkeää on, että ajattelutapa uudistumisessa ei ole ainoastaan organisaatiolähtöistä vaan myös hakijalähtöistä, koska näyttämällä hyvältä ja dynaamiselta potentiaalisten hakijoiden silmissä organisaatio voi saada kilpailuedun ja parempia tuloksia, kuten kuvio 3 teoriassa määrittelee.



Kuvio 10. Työnantajakuvan kehittämiseen vaikuttavat tekijät rekrytointiprosessissa

6.3 Jatkotutkimus

Tämä tutkimus keskittyi muutoksia sisältävään rekrytointiprosessiin ja siihen, millaisia vaikutuksia muuttuneella prosessilla on työnantajakuvaan. Tärkeää olisi tutkia myös, millainen vaikutus perehdyttämisellä on rekrytointiprosessissa ja työnantajakuvassa, sekä millainen merkitys organisaation johdolla on työnantajakuvaan. Nyt kyseessä oli kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessi, mutta toisaalta jatkotutkimusaiheena voisi olla mielenkiintoista tutkia esimiesten ja ylempien toimihenkilöiden rekrytointiprosessia.

Näen, että työnantajakuvan merkitys tulee olemaan entistä suurempi organisaatioille tulevaisuudessa ja pitkälti sen avulla määritellään organisaation markkina-arvo hakijoiden silmissä. Siksi jokainen osa-alue, joka vaikuttaa sen muodostumiseen olisi tärkeä jatkotutkimuskohde. Paremmalla työnantajakuvan tutkimuksella voitaisiin vähentää vaihtuvuutta aloilla, joille se on tyypillistä.

LÄHTEET

- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives* (Vol. 8). Sage Publications.
- Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual review of psychology*, 64, 389-416.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434.
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (2004). Director recruitment: planning and process. *Journal of Business strategy*.
- Duunitori (2020). Kansallinen rekrytointitutkimus 2020. Haettu osoitteesta <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>, 20.3.2020.
- Helsilä, M. (2009). *Henkilöstöasioita esimiehille*. Helsinki: Otava.
- Highhouse, S., Brooks, M. E., & Gregarus, G. (2009). An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management*, 35(6), 1481-1493.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Häkkinen, H. (2017). *Työnantajakuvan rakentuminen rekrytointiprosessissa*. Tampereen yliopisto.
- Karlstedt, E., & Vihavainen, M. (2019). *Kesätyöntekijöiden massarekrytointi Pirkanmaan Osuuskaupassa*.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOYpro.
- Koivumäki, V. (2013). *Kunnanjohtajan rekrytointiprosessi — Saatiinko hakijoiksi sitä mitä tilattiin?* Tampereen yliopisto.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440.
- Lämsä, A., Päivike, T., & Hautala, T. (2013). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Markkanen, M. (2002). *Onnistu rekrytoijana*. Helsinki: WSOY.

- Markkanen, M. (2009). *Onnistu rekryointihaastattelijana*. Helsinki: WSOYpro.
- Miles, S. J., & McCamey, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*, 61(5), 755-764.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California management review*, 32(2), 77-97.
- Niitamo, P. (2000). *Työhaastattelu: henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla*. Helsinki: Edita.
- Otranen, J. (2016). *Siviilikriisinhallinnan rekryointiprosessi rekryointi EUPOL Afganistan operaatio 2012-2014*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Parkkonen, N. (2019). ”Kun työntekijä joustaa, niin työnantajakin joustaa.” *Työnhakijan kokemus esimiehen jatkohaastattelusta: Pirkanmaan Osuuskaupassa*.
- Pirkanmaan Osuuskauppa (2019). Vuosikertomus.
- Salli, M. & Takala, S. (2014). *Loista rekrytoijana*. Helsinki: Kauppakamari.
- Smith, G. (2017). Prism Strives to Become “Destination Employer” - Social Media becomes Big Recruitment Tool. *Credit Control*, 38(1/2), 27–29.
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H., & Selin, A. (2007). ”Mees romppeines siihen”: *Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Syväjärvi, A., Stenvall, J., Harisalo, R., & Jurvansuu, H. (2005). The impact of information technology on human capacity, interprofessional practice and management. *Problems and Perspectives in Management*, 1(4), 82-95.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Helsinki: Tammi.
- Ulrich, D. (1996). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- Valvisto, E. (2005). *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Helsinki: Talentum.
- Vahtio, E-L. (2005). *Rekryointi menestystekijänä*. Helsinki: Edita.
- Veger, M. (2006). How does Internet recruitment have effect on recruitment performance? In *Fourth Twente Student Conference on IT (Vol. 30)*.
- Viitala, R. (2004). *Henkilöstöjohtaminen*. (4. tark. p.). Helsinki: Edita.
- Viitala, R. (2019). *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit (1.painos.)*. Helsinki: Edita.
- Väisälä, S. (2012). *Rekryointiprosessin kriittiset kohdat – tapaustutkimus ICT-alan asiantuntijarekryoinnista*. Tampereen yliopisto.

Oikeudelliset lähteet:

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Haettu osoitteesta <https://www-edilex-fi.libproxy.tuni.fi/lainsaadanto/20040759>, 01.03.2020.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. Haettu osoitteesta <https://www-edilex-fi.libproxy.tuni.fi/lainsaadanto/20141325#L3>, 01.03.2020.

LIITE 1.

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Kerro alkuun omasta urastasi organisaatiossa.

Teema 1 kesärekrytointiprosessi

1. Millaisena koet kesärekrytointiprosessin?
2. Mikä on oma roolisi siinä?
3. Millainen merkitys on mielestäsi esimiesten jatkohaastatteluilla?
4. Millainen on esimiesten rooli siinä, että saadaan oikeanlaiset työntekijät rekrytoitua?
5. Miten vastuullisuus, syrjimättömyys ja tasa-arvo näkyvät kesärekrytointiprosessissa?

Teema 2 työnantajakuva

1. Millaisena näet POK:n työnantajakuvan tällä hetkellä?
2. Onko sisäinen työnantajakuva kehittynyt mielestäsi ja jos, niin miksi?
3. Miten esimiehiä voisi sitouttaa työnantajakuvan kehittämiseen?

Teema 3 muutokset

1. Millaisena koet kesärekrytointiprosessiin tulleet muutokset? (järjestelmä, ikärajan lasku ja rekrytointikoulutus)