

Liisa Poikonen

REKRYTOINTIPROSESSIN VAIKUTUS TYÖNANTAJAKUVAAN

Opinnäytetyö

Liiketalous

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä	Liisa Poikonen
Työn nimi	Rekrytointiprosessin vaikutus työnantajakuvaan
Toimeksiantaja	Nurmijärven kunta
Vuosi	2021
Sivut	49 sivua, liitteitä 1 sivu
Työn ohjaajat	Pia Kaari & Anja Härkönen

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia rekrytointiprosessin sujuvuutta ja sitä, millaisia vaikutuksia rekrytointiprosessilla on työnantajakuvaan. Tutkimus suoritettiin Nurmijärven kunnalle. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä mieltä rekrytoivat esimiehet olivat rekrytointiprosessin sujuvuudesta ja mahdollisten haasteiden vaikutuksesta rekrytoinnin onnistumiselle.

Teoriaosuudessa perehdyttiin rekrytointiin ja työnantajakuvaan. Teoriaosuiden jälkeen on kerrottu laadullisesta tutkimuksesta ja tutkimuksen toteutuksesta. Tutkimus toteutettiin keväällä 2021. Tutkimus suoritettiin videohaastatteluiden avulla, ja vastauksia kerättiin kolme kappaletta. Kysely toteutettiin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluna. Tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin ja lähestymistapana käytettiin teoriasidonnaista abduktiivista päättelyä.

Tutkimuksen tuloksista nousi avainkäsitteiksi palkkaus, kuntatyönantajan tunnettavuus ja kiire. Palkkaus vaikuttaa negatiivisesti rekrytoinnin onnistumiseen. Osa hakijoista saattaa jättää rekrytointiprosessin kesken palkkauksen kuultuaan. Nurmijärven kunnan tunnettavuus puhutti ja todettiin, että sijainniltaan Nurmijärvi on monen kaupungin ja kunnan puristuksessa. Työnantajana Nurmijärven kunta on haluttu niille, jotka tuntevat kunnan entuudestaan. Kiire rekrytoinneissa ja rekrytointiprosessin läpiviemisessä on ongelma.

Johtopäätöksissä todetaan julkisen sektorin palkkauksen haasteet. Se ei ole ratkaistavissa yksin Nurmijärven kunnan osalta. Tähän vaadittaisiin, että koko kunta-ala ryhtyisi yhdessä kantamaan vastuuta alan työnantajakuvasta, parantamaan kunnallista työnantajapolitiikkaa ja henkilöstöpolitiikan toimenpiteitä. Kunta-alan työnantajamaine pitäisi nostaa esille ja kehittää sitä laajana kehitystyönä. Työnantajakuvaan voi vaikuttaa teoilla. Arvojen, viestinnän ja toiminnan tulee puhua samaa kieltä. Jokaisen rekrytoivan henkilön tulisi sisäistää, kuinka työnantajakuvaan voi vaikuttaa rekrytoinnin yhteydessä. Kiire rekrytoinnissa aiheuttaa sen, että rekrytoinnin mahdollisuudet jäävät käyttämättä.

Asiasanat: rekrytointi, rekrytointiprosessi, työnantajakuva, kunta-ala

Degree	Bachelor of Business Administration
Author	Liisa Poikonen
Thesis title	The impact of the recruitment process on the employer branding and image
Commissioned by	The municipality of Nurmijärvi
Time	2021
Pages	49 pages, 1 page of appendices
Supervisors	Pia Kaari & Anja Härkönen

ABSTRACT

The topic of this thesis was to study the fluency of the recruiting process and the effects it had on the employer branding in the municipality of Nurmijärvi. The objective of the thesis was to determine how the recruiters perceived the fluency of the recruiting process and the effects of possible challenges for the success of the recruitment.

The theoretical framework included theory of recruiting and employer branding. After the theoretical framework, the qualitative research and the research implementation were described. The research was conducted during spring 2021. The research was conducted via video interviews, and three responses were gathered. The survey was conducted with semi-structured individual interviews. The research data was analyzed by the methods of content analysis with the approach of theory-based abductive reasoning.

The key concepts of the research results were compensation, the recognizability of the municipal employer, and the impact of rush. The compensation has a negative impact on the success of recruitment. Some applicants may withdraw from the recruitment process after discovering the size of the compensation. The recognizability of the municipality of Nurmijärvi was debated, and it was concluded that Nurmijärvi is located between several municipalities and towns. As an employer, the municipality of Nurmijärvi is attractive to those who are familiar with the town beforehand. Rush within the recruitment process is leading to problems.

The conclusions state the challenges in compensations at the public sector. It cannot, however, be solved solely for the municipality of Nurmijärvi. This would require the entire municipal sector to take joint responsibility for the sector's employer branding and to improve municipal employers' policies and personnel policy measures. The reputation of a municipal employer should be highlighted and developed with extensive development work. The employer branding can be influenced by actions. Values, communication, and actions must be uniform. Each individual involved in the recruiting should absorb how the image of an employer can be affected in connection with recruitment. The rush in recruitment causes recruitment opportunities to remain untapped.

Keywords: recruitment, recruitment process, employer branding, municipal sector

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Aiheen valinta ja tausta.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys.....	7
1.3	Tutkimusprosessi ja tutkimuksen rakenne.....	7
2	TOIMEKSIANTAJA JA SEN REKRYTOINTIPROSESSI.....	8
3	REKRYTOINTI.....	15
3.1	Rekrytointiprosessin vaiheet.....	17
3.2	Julkisen sektorin rekrytointi.....	24
3.3	Rekrytoinnin haasteet.....	26
4	TYÖNANTAJAKUVA.....	26
4.1	Työnantajakuva muodostuminen ja siihen vaikuttavat asiat.....	27
4.2	Työnantajakuva vaikutus rekrytointiprosessiin.....	28
4.2.1	Hakijakokemuksen merkitys.....	30
4.2.2	Rekrytoivan henkilön merkitys.....	31
4.3	Julkisen sektorin työnantajakuva.....	31
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS.....	33
5.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä.....	33
5.2	Haastattelu tutkimusmenetelmänä.....	34
5.3	Tutkimuksen toteutus.....	35
5.3.1	Aineiston keruu.....	36
5.3.2	Aineiston analyysi.....	36
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	38
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	42
7.1	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset.....	42
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	45
7.3	Jatkotutkimuksen aiheet.....	48
	LÄHTEET.....	49

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset rekrytoiville esimiehille

1 JOHDANTO

Tutkimuksen toimeksiantajana oli Nurmijärven kunta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää rekrytointiprosessin sujuvuutta. Teoriaosuudessa käsiteltiin rekrytointia ja työnantajakuvaa. Tutkimusosa tehtiin laadullisena tutkimuksena.

1.1 Aiheen valinta ja tausta

Rekrytointi kiinnostaa minua oman työkokemukseni kautta. Rekrytointi on ollut osa elämäni yli kahdeksan vuoden ajan, koska olen työskennellyt rekrytoijana Nurmijärven kunnassa. Rekrytoijan työssä näkee hyvin rekrytointiprosessin eri vaiheet. Julkisella sektorilla rekrytointiprosessi koostuu rekrytointiluvan hakemisesta perehdytykseen asti. Pääsääntöisesti rekrytoiva esimies hallinnoi koko rekrytointiprosessia alusta loppuun asti. Rekrytoijalla on avustavia tehtäviä prosessin aikana. Omassa työssäni rekrytoijana vastasin eri toimialojen poissaolevien henkilöiden sijaistarpeista. Sijaisten hankinta, haastattelu, perehdytys toimintatapoihin ja yhteistyö on mielenkiintoinen tehtävä. Työpaikkailmoitukset tehdään keskitetysti rekrytiimissä. Rekrytoijalla on myös tulosalueellansa henkilöstöpalveluissa sekä konsernipalveluissa monipuolisesti kehittämistehtäviä.

Olen huomannut kuinka rekrytointi vaikuttaa meihin kaikkiin ainakin jossakin elämänvaiheessa. Olemme jokainen työnhakijoita, työntekijöitä, kollegoita, meillä on esimiehiä ja erilaisia organisaatioita ympärillämme. Rekrytoinnissa kiinnostavinta on sen eri ulottuvuudet ja vaikutukset. Tunteet on pelissä, ja jokaisen henkilökohtaisesta tilanteesta johtuen eri tavoin.

Kilpailu työvoimasta on lisääntynyt suurien ikäluokkien eläköitymisten takia. Tiettyjen toimialojen henkilöstöstä on työntekijäpula ja kilpailu on haastavaa. Enää ei kilpailla vain huippuosaajista vaan myös perustyön ammattilaisista. Jos uusia työntekijöitä ei saada, olemassa oleva henkilöstö kuormittuu työn määrästä. (Vaahtio 2005, 21.)

Työsuhteet ovat nykyisin lyhyempiä. Lyhyempien työsuhteiden takia rekrytointi vaatii muutosta ketteryyteen, joka saavutetaan ajattelu- ja toimintatapojen muutoksella. (Rossi 2020, 51.) Kriittisin tehtävä organisaatioiden menestymisen ja selviytymisen kannalta on rekrytointi. Rekrytoinnin haasteina ovat

työntekijöiden houkutteleminen ja pitäminen. Rekrytointihaasteisiin voidaan vaikuttaa hyvällä työnantajakuvalla. Hyvän työnantajakuvan omaavat organisaatiot saavat hakijoita vaivattomammin ja ehkäpä pystyvät valikoimaan “parhaat päältä”.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää julkisen sektorin rekrytointiprosessin sujuvuutta. Tämän työn tutkimuskysymykset olivat seuraavat: Kuinka sujuva on Nurmijärven kunnan rekrytointiprosessi? Millaisia vaikutuksia rekrytointiprosessilla on työnantajakuvaan?

Tarkastelin oman työpaikkani rekrytointiprosessia ja haastattelin rekrytoivia esimiehiä, jotta saatiin selville heidän näkemyksiään rekrytointiprosessin sujuvuudesta. Vaikuttaako mahdolliset rekrytointiprosessin haasteet työnantajakuvaan ja siten rekrytointeihin?

Julkinen sektori kohtaa enemmän haasteita yksityiseen sektoriin verrattuna. Haasteina ovat alhaisemmat palkat, mahdollisesti tylsä ja vanhanaikainen työnantajakuva ja työtehtävien houkuttelemattomuus. Kuinka sitten saadaan houkuteltua potentiaalisia hakijoita julkiselle sektorille?

Tulevaisuudessa työntekijät haluavat tehdä merkityksellistä työtä. Arvot ja asenteet ovat muuttuneet. Työntekijät haluavat tehdä työtä, jossa olisi mahdollisuus yhdistää työ ja vapaa-aika. Suuri merkitys on myös ammatillisilla kehittymismahdollisuuksilla ja urakehityksellä.

Opinnäytteen hyvä tulos olisi se, että tiedostetaan kunta-alan haasteet ja ymmärretään työnantajakuvan tärkeys ja se, kuinka siihen voidaan itse vaikuttaa koko rekrytointiprosessin aikana. Kuntasektorin työnantajakuvasta ei ole paljonkaan valmiita tutkimuksia.

1.3 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen rakenne

Tutkimusprosessina on laadullinen tutkimus, jonka avulla selvitettiin ammatillisilta työnantajan nykytilaa ja haasteita kuntatyönantajan näkökulmasta. Rekrytoiville esimiehille tehtiin yksilöhaastattelut. Tarkoituksena oli, että

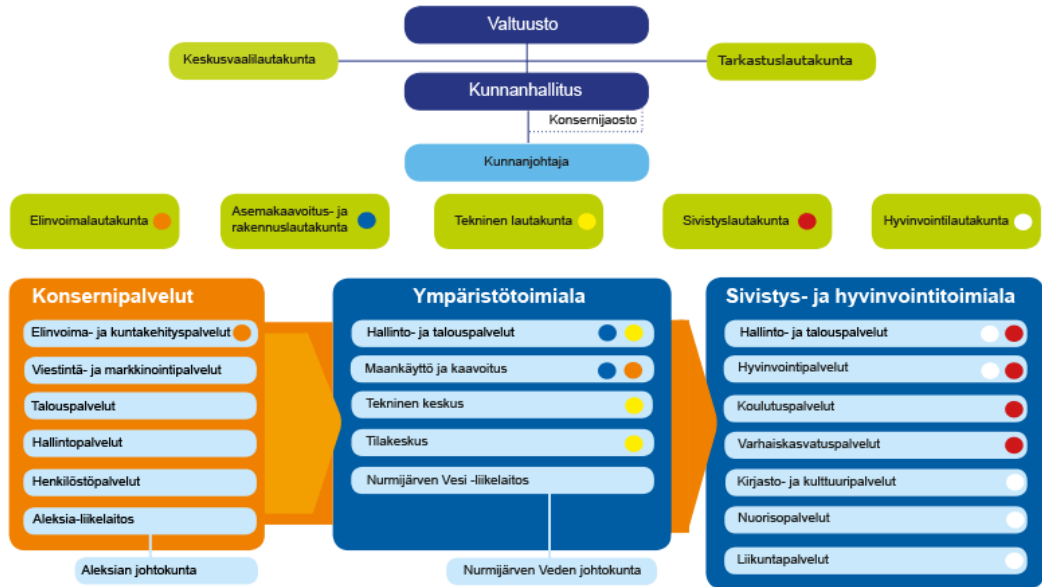
haastateltavat kertovat mahdollisimman vapaasti omia näkemyksiään, kokemuksiaan, ajatuksiaan, haasteitaan tai ongelmia, ja mahdollisia kehittämisehdotuksiaan. Laadullinen tutkimus sopi mielestäni tähän hyvin, koska keskustelun aikana voi saada laajempaa tietoa.

Haastattelujen ajankohta oli maaliskuussa 2021. Tarkemmat aikataulut muodostuivat haastateltavien aikatauluista. Ennen haastattelua jokaiselle lähetettiin kysymykset tutustuttavaksi sähköpostitse. Haastattelut tallennettiin, litteroitiin ja analysoitiin. Tutkimuksesta kerrotaan tarkemmin luvussa 5. Tutkimuksen tuloksia käsitellään luvussa 6, ja siitä eteenpäin luvusta 7 alkaen löytyy johtopäätöksiä.

2 TOIMEKSIANTAJA JA SEN REKRYTOINTIPROSESSI

Nurmijärven kunta sijaitsee lähellä pääkaupunkiseutua. Nurmijärvi on kasvava kunta, jossa asuu yli 43 000 asukasta. Nurmijärvi on Suomen suurin kunta.

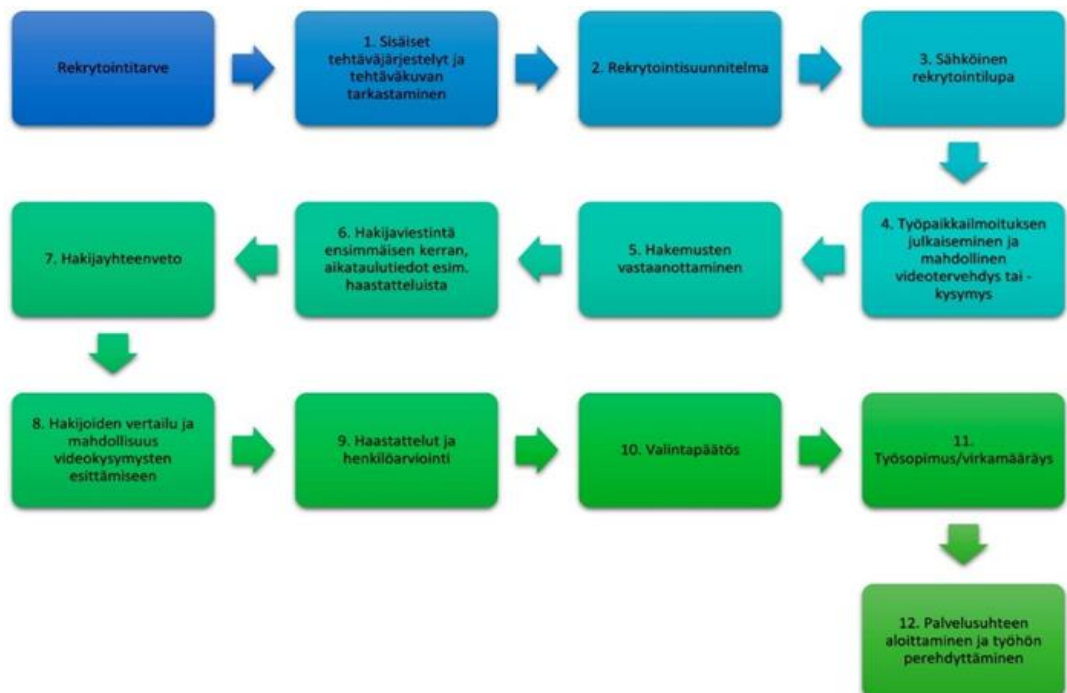
Kunta on alueensa suurin työnantaja. Kunnassa työskentelee noin 1800 henkilöä, joiden perustehtävänä on palvella kuntalaisia. Henkilöstöstä suurin osa työskentelee sivistys- ja hyvinvointitoimialalla. Noin 30 % työskentelee koulutuspalveluissa ja 30 % varhaiskasvatuksessa. Kunta tuottaa myös teknisen alan, hallinnon sekä ruoka- ja siivousalan palveluja. Kunta on monialainen työnantaja, ja erilaisia ammattinimikkeitä on noin 250. ”Nurmijärven kunta haluaa olla houkutteleva työpaikka eri alojen ammattilaisille ja asiantuntijoille.” (Nurmijärven kunta s.a.)



Nurmijärven kunnan organisaatio, Nurmijärven kunta s.a.

Tutkimuksessa tutkittiin toimeksiantajan rekrytointiprosessin sujuvuutta ja sen mahdollisia haasteita rekrytoivien esimiesten näkökulmasta. Tutkimus tehtiin tutkijan omaan mielenkiintoon ja työkokemukseen pohjautuen. Tutkimukselle on saatu lupa.

Nurmijärven kunnan rekrytointiprosessi etenee alla olevan kaavion mukaisesti. Kaavion eri vaiheita on selitetty kuvan jälkeen.



Nurmijärven kunnan rekrytointiprosessi, Nurmijärven kunta s.a.

Rekryointitarve

Rekryointitarve tulee eteen, kun henkilö eläköityy tai irtisanoutuu tehtävästään. Rekryointi ei saisi olla aukkojen paikkaamista, vaan se tulisi nähdä tilaisuutena päivittää organisaation osaamista toivottuun suuntaan. Millaista henkilöä tai osaamista tarvitaan? Minkälainen persoona sopii työtiimiin? Onko rekryointi hyvä laittaa sisäiseen vai ulkoiseen hakuun?

Sisäiset tehtäväjärjestelyt ja tehtäväkuvan tarkastaminen

Tehtävän tai viran vapautuessa on ensin selvitettävä, voidaanko tehtävät hoitaa työnjakoa muuttamalla, erilaisilla tehtäväjärjestelyillä, tarjoamalla lisätyötä vastaavassa työssä oleville osa-aikaisille tai uudelleensijoittumisen ja sisäisen työkierron kautta. Tehtäväkuva on päivitettävä tarvittavan osaamisen mukaan, ja samalla tulee tarkastettavaksi tehtävänimike, vakanssinumero, työaika-muoto sekä tehtäväkohtainen palkka.

Rekryointisuunnitelma

Rekryointisuunnitelman laatiminen mahdollistaa tehokkaamman ja paremman rekryointiprosessin luomisen. Aika joka käytetään suunnitteluun, auttaa toimimaan johdonmukaisemmin sekä pysymään paremmin aikataulussa. Suunnitelmassa on syytä aikatauluttaa aika koko prosessin läpimenoille. Suunnitelman aikana tulee päättää ja sopia tehtävän edellyttämä osaaminen, työpaikkailmoituksen laatiminen, hakukanavat, hakuaika, aika haastatteluille, valintapäätökselle ja perehdyttämiselle.

Työsopimussuhteisten osalta ei ole säädöksiä julkisesta hakumenettelystä, vaan kunta saa päättää menettelytavoista itse. Nurmijärven kunnassa laite-taan pääsääntöisesti avoimet työsopimussuhteiset tehtävät julkiseen hakuun avoimuuden ja tasapuolisuuden vuoksi. Hallintosäännössä todettuja perusteita viran täyttämiseen ilman haettavaksi julistamista sovelletaan myös työsuh-teissa. Rekryoinnissa pitää toimia läpinäkyvällä ja johdonmukaisella tavalla, jotta henkilöstö kokee hakuprosessin oikeudenmukaisena.

Perusteena sisäiselle haulle voi olla se, että tehtävässä on selkeää etua kun-nan sisäisestä työkokemuksesta ja menettelytapojen tuntemisesta. Tällä ta-valla voidaan mahdollistaa työkiertoa kunnan sisällä. Henkilöstön joustavasta

siirtymisestä tehtävästä toiseen, on tärkeää käydä keskustelua rekrytoivan ja nykyisen esimiehen välillä siirtymisen sopimiseksi.

Sähköinen rekrytointilupa

Sähköinen rekrytointilupa haetaan rekrytointijärjestelmässä. Se tulee olla hyväksytty vähintään kolme arkipäivää ennen kuin työpaikan on tarkoitus avautua haettavaksi. Prosessi on hyvä aloittaa hyvissä ajoin, jotta lupa ehtii kiertää puoltajalla ja hyväksyjällä ennen rekrytointipalveluille saapumista.

Työpaikkailmoituksen julkaiseminen

Rekrytointipalvelut julkaisevat rekrytointijärjestelmän kautta lähes kaikki kunnassa avautuvat työpaikat. Sivistystoimialan työpaikat julkaisee toimialan henkilöstösihteerit.

Työpaikkailmoitus näkyy kunnan verkkosivuilla, TE-toimiston sivuilla, Kuntarekryssä, Duunitorissa, Rekrytointi.com-sivustolla ja kunnan Facebook-sivustoilla. Työpaikkailmoituksia julkaistaan myös harkinnanvaraisesti ja rajoitetusti mahdollisilla toimialojen itse sopimilla muilla ulkopuolisilla verkkosivuilla sekä ammattilehdissä. Sisäisessä haussa olevat työpaikat julkaistaan intrassa. Intrassa mainostetaan kaikkia avoimia työpaikkoja.

Työpaikkailmoituksen tekstiin kannattaa käyttää muutama hetki ja ajatus. Tehtävää kannattaa avata rehellisesti ja myyvästi. Työnantajakuva täytyy pitää mielessä. Tässä vaiheessa voi myös suunnitella sopivan kuvan ilmoitukseen tai tehdä hakijoille videotervehdyksen. Videotervehdyksessä voi esitellä esimerkiksi työtehtävää tai -tiimiä.

Hakemusten vastaanottaminen

Hakemukset vastaanotetaan sähköisesti rekrytointijärjestelmän kautta. Kaikki määräaikaan mennessä saapuneet hakemukset otetaan huomioon valinnassa.

Hakijaviestintä

Hakijaviestintä on tärkeä osa työnantajakuva. Hakemuksen jättämisen

jälkeen hakijalle menee järjestelmästä automaattisesti viesti "Kiitos hakemuksestasi". Hakuajan päättymisen jälkeen (n. viikon sisällä) on hyvä viestiä miten prosessi etenee, haastattelujen aikataulut ja milloin valintapäätös tehdään.

Hakijayhteenveto

Hakijayhteenveton saa tulostettua rekrytointijärjestelmän raporteista. Hakijayhteenveton avulla pystyy vertailemaan hakijoiden koulutustasoa ja työkokemusta. Hakijoista voi myös tehdä sähköisen koontilistan ja tarvittaessa tulostaa hakemukset liitteineen. Tietosuoja-asiat kannattaa pitää mielessä.

Hakijoiden vertailu

Esikarsintaa voi tehdä videohaastatteluilla. Tämä säästää työnantajan ja hakijan aikaa. Rekrytointijärjestelmän välityksellä voi lähettää 1–3 videokysymystä hyödyntämällä videotyökälua. Näiden esitettyjen kysymysten avulla saa mahdollisesti jo kuvan mm. hakijan osaamisesta ja persoonasta sekä pystyy hyvin esikarsimaan hakijoita.

Haastattelut ja henkilöarviointi

Arviointimuotona haastattelu on tärkeä osa rekrytointiprosessia. Haastattelun tavoite on arvioida hakijan soveltuvuutta tiettyyn tehtävään ja työympäristöön ennalta määriteltujen kriteerien mukaan.

Haastatteluun on hyvä valmistautua huolella. Hyvällä valmistautumisella pystytään luomaan asiantunteva, luottamusta herättävä, johdonmukainen ja kiireetön sekä välitön haastatteluilmapiiri. Haastattelun tarkoitus on mm. auttaa tunnistamaan ja löytämään tehtävää hakeneista hakijoista kriteerit täyttävä ja soveltuvin henkilö niin tehtävän kuin työyhteisön näkökulmasta. Lisäksi se on tilaisuus myönteisen työnantajakuvan välittämiseen.

Hakijan tutkinto- ja työtodistukset tarkastetaan haastattelun aikana.

Suosituksia voi tarkistaa vain hakijan antamilta suosittelijoilta.

Vakiokaavan mukainen haastattelurunko edesauttaa hakijoiden vertailussa, sillä samat asiat tulevat esille ja tarkistetuiksi jokaisen haastateltavan kohdalla. Se voi kuitenkin joskus olla liian jäykkä ja persoonaton. Ilman

yksityiskohtaista suunnitelmaa etenevä haastattelu voi antaa joltain osin haastateltavasta syvempää tietoa, mutta keskinäinen vertailu hakijoiden välillä saattaa vaikeutua. Kaikkien haastateltavien kanssa on siis syytä käydä läpi samat perusasiat, vaikka joltain osin etenisi ilman yksityiskohtaista suunnitelmaa. Haastattelutekniikka- ja runkoa on ajoittain hyvä arvioida ja päivittää. On turha esittää kysymyksiä, jotka eivät oikeastaan kerro mitään hakijasta. Tarkka, hyvin muotoiltu kysymys, antaa sinulle oikeaa tietoa, jota tarvitset päätöksen tekoon. Haastatteluun kannattaa ottaa mukaan tuleva kollega, jotta hakijalla on mahdollisuus saada tulevasta tehtävästä hyvä käsitys.

Tulosaluepäälliköiden ja toimialajohtajien rekrytoinneissa käytetään soveltuvuusarviointeja päätöksenteon tukena.

Valintapäätös

Valintapäätös soitetaan valitulle ja varmistetaan, onko hän halukas ottamaan tehtävän vastaan. Valitulta pyydetään tarvittaessa todistus terveydentilasta ja tarvittaessa rikosrekisteriote.

Valinta työsopimussuhteiseen tehtävään tapahtuu seuraavasti: Pääsääntöisesti työsuhteeseen valittaessa valintapäätös tehdään laatimalla, hyväksymällä ja allekirjoittamalla työsopimus valitun henkilön kanssa. Rekrytointiprosessin kuvaus kirjataan henkilövalintapäätöksen liitteeksi.

Työsuhteen valintapäätöstä ei voi tehdä eikä työsuhteen alkamispäivää sovia ennen kuin todistus terveydentilasta on toimitettu (myös suullinen sopimus sitoo osapuolia). Työsuhteen valintapäätöstä ei voi tehdä ehdollisena eikä valita varasijalle.

Jos tehtävään valittu henkilö peruu tulonsa, tehdään uusi valinta ja työsopimus. Jos työsuhteeseen valittaessa tehdään viranhaltijan tai toimielimen päätös, päätöksen toimeenpanossa toimitaan kuten virkaan valittaessa.

Valinta virkasuhteeseen tehtävään tapahtuu seuraavasti: Viranhaltija tekee päätöksen virkasuhteeseen valinnasta Dynastyssa. (Dynasty on kunnan toimialojen käytössä oleva asianhallintajärjestelmä, jonka avulla hoidetaan vi-

reille tulleiden asioiden kirjaaminen, käsittelyn seuranta, asioihin liittyvien sähköisten asiakirjojen sekä toimielin- ja viranhaltijapäätösten hallinta. Järjestelmä sisältää sekä julkista että salassa pidettävää tietoa.) Päätöksessä kuvataan rekrytointiprosessin kulku, valintakriteerit (hakuilmoituksen mukaisesti) sekä perusteet valinnalle. Päätökseen sisältyy ohjeet muutoksenhausta. Päätös on ehdollinen ja virka vahvistetaan erillisellä päätöksellä, kun valittu on ilmoittanut kirjallisesti viran vastaanottamisesta ja toimittanut hyväksyttävän todistuksen terveydentilastaan. Päätöksen liitteeksi arkistoidaan hakijayhteenveto (rekrytointijärjestelmän raportti) ja rekrytointiprosessin kuvaus kirjataan henkilövalintapäätöksen liitteeksi. Hakijayhteenveto on julkinen asiakirja päätöksenteon jälkeen, mutta sitä ei lähetetä hakijoille viestin tai päätöksen liitteenä. Lisäksi valitulle annetaan ohjeet viran vastaanottamiseksi, ja hänelle tehdään virkamääräys.

On suositeltavaa, että kaikille haastattelussa käyneille soitetaan valintapäätöksestä. Valintapäätöksestä tiedotetaan kaikille kyseistä tehtävää hakeneille. Hakijoiden informoiminen rekrytoinnin tilanteesta ja päätöksestä on erittäin tärkeää työnantajakuvan kannalta. Hakijoille pitäisi antaa palautetta sekä pyytää sitä koko rekrytointiprosessista.

Työsopimus tai virkamääräys

Uuden työntekijän kanssa laaditaan työsopimus ja viranhaltijalle luodaan virkamääräys WebTallennuksella. (WebTallennusjärjestelmä sisältää palkka- ja henkilöstöhallinnon sähköiset henkilöstölomakkeet. Näiden kautta henkilöstö hakee mm. keskeytyksiä sekä tunti- ja työaikatietojen hyväksyntää. Esimiehet tekevät lähes kaikki palkka- ja henkilöstöhallinnon päätökset mm. keskeytykset, henkilön palkkaukseen liittyvät asiat kuten työsopimukset webTallennuksen kautta.) Samalla tulostuu tietoturva- ja tietosuojasitoumus allekirjoitettavaksi ja sitoumus arkistoidaan työsopimuksen liitteenä.

Palvelussuhteen aloittaminen

Uuden työntekijän perehdyttäminen on tärkeä vaihe kaikkien kannalta. Siksi perehdytys kannattaa suunnitella ja toteuttaa hyvin. Yleensä perehdyttämisestä vastaa esimies ja lähimmät työkaverit hoitavat usein käytännön perehdyttämisen.

3 REKRYTOINTI

Rekrytointiin ryhdytään, kun kaivataan lisää työntekijöitä tai osaamista. Joku on irtisanoutunut tai eläköitynyt, työtehtäviä on jaettu, mutta resurssit eivät ole riittävät, tai jonkinlaista työssä vaadittavaa osaamista puuttuu. Rekrytoinnilla on mahdollisuus saada uutta energiaa ja uusia näkökulmia. Jos työntekijöitä on liian vähän, vajaat resurssit kuormittavat olemassa olevaa henkilöstöä. (Rötkin 2015, 44–45.)

Rekrytointi on aina mahdollisuus. On mahdollisuus kehittyä ja uudistua jokaisen rekrytoinnin yhteydessä. Rekrytoinnin yhteydessä voidaan miettiä, tuleeko joitain toimintatapoja muuttaa ja päteekö organisaatiossa samat arvot edelleen. Uudistumisen mahdollisuus jää monesti käyttämättä. Jotta muutosten mukana pysytään, osaamista tulee kehittää. Myös henkilöstön tulee olla valmis muutokseen ja kehittämiseen. (Vaahtio 2005, 30–215.)

Parhaassa tilanteessa rekrytointeja pystytään ennakoimaan ja suunnittelemaan. Kuitenkin usein rekrytointiin joudutaan kiireessä, koska asia on tapahtunut nopeasti. (Vaahtio 2005, 32.) Kiireessä voidaan tehdä virheitä, joten rekrytointia on suunniteltava, on varattava aikaa, resursseja sekä osaamista. Kiireessä saatetaan määritellä huonosti tarve ja kriteeristö, samalla strategiakin saatetaan unohtaa. Kiireessä voidaan ”huitaista” työpaikkailmoitus ja koko rekrytointi voi johtaa väärään valintaan. (Rossi 2020, 141.) Valintatilanteessa tulee muistaa aiemmin määritetyt kriteerit (Rötkin 2015, 44–46). Pitää muistaa, että rekrytoinnilla vaikutetaan tulevaisuuteen ja menestymiseen. Yritykselle rekrytointi on elintärkeä asia. (Markkanen 1999, 156.)

Rekrytoinnissa korostuu työnhakijan kokemus. Ei ole sama, minkälaisen työnantajakuvan hän rekrytoinnista saa ja miten hän siitä viestii eteenpäin. (Salli & Takatalo 2014, 9.) Jotta rekrytointi antaa yritykselle mahdollisuuden tulevaisuudessa menestymiseen, tulee ymmärtää rekrytoinnin koko vaikutus. On monien asioiden summa, että löydetään oikeat työntekijät oikeisiin tehtäviin, joissa he voivat onnistua ja yritys menestyä. (Rossi 2020, 267–268.)

Rekrytointi on yhä enemmän verkostoitumista. Esimiehet voivat omalla asennoitumisellaan vaikuttaa rekrytoinnin onnistumiseen ja työnhakijakokemukseen. (Rötkin 2015, 45–46.) Kohtaamisilla voidaan vaikuttaa työnantajakuvaan. Henkilöstön työhyvinvointi näkyy ulospäin, joten elävällä esimerkillä on suurempi vaikutus kuin millään mainonnalla. (Karilahti 2017.) Henkilöstön omat kontaktit avaavat valtavia mahdollisuuksia, ja samalla henkilöstö on myös oiva viestinviejä. Kannattaa kehottaa heitä jakamaan sosiaalisessa mediassa avoimia työtehtäviä. Tähän ei voi kuitenkaan ketään pakottaa, vaan viestintä pitää lähteä aidosta halusta. Se on tehokas rekrytointikeino. ”Olemmeko niin hyvä työnantaja, että henkilöstömme haluaa suositella meitä tuttavilleen?” Vastaus kertoo aika paljon. (Rossi 2020, 80–85.)

Rekrytoinnissa voidaan onnistua hyvin, jos pysähdytään miettimään miksi, mitä ja kuka. (Rötkin 2015, 45–46.) Miksi kaivataan uusia resursseja tai mitä osaamista tarvitaan? Tiedetäänkö, mitä nykyinen henkilöstö osaa? Jos tiedetään, niin yritys pystyy lisäämään sisäistä joustavuutta ja liikkuvutta sisäisellä rekrytoinnilla. Usein ei kuitenkaan huomata sisäisen rekrytoinnin mahdollisuutta. Samaan aikaan voi käyttää sekä sisäistä että ulkoista rekrytointia. (Vaahtio 2005, 22–38.)

Työpaikkailmoituksessa tulee viestiä rehellisesti ja kiinnostavasti, jotta saadaan soveltuvia ja motivoituneita hakijoita. (Rötkin 2015, 46) Saatetaan puhua rekrytoinnin onnistumisesta, jos hakemuksia saapuu paljon. Se toki kertoo mielenkiinnosta, joka on positiivinen asia, mutta ei vielä onnistumisesta. Määrää olennaisempaa on hakemusten laatu. (Rossi 2020, 191.)

Haastattelussa työnhakija saattaa haluta tietää työpaikan johtamiskulttuurista, työkavereista, ilmapiiristä, työterveydestä ja perheen sekä vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuuksista. Tämä johtuu kasvavista vaatimuksista työhyvinvointia kohtaan. Työnantajan puolelta taas mietitään hakijan osaamista ja sopivuutta työyhteisön jäseneksi. (Suomen kuntaliitto ym. 2010, 14.)

Työlainsäädäntö ei määrittele, mitä rekrytoinnilla ja työhönotolla tarkoitetaan. Kaikki toimenpiteet rekrytoinnin valmistelemisesta aina valintapäätökseen asti kuuluvat työhönottoon. (Salli & Takatalo 2014, 88–89.) Jokaisessa rekrytoin-

nissa, jokaisessa hakemuksessa ja keskustelussa on mukana syrjinnän ja yksityisyyden suojan lait. Rekrytointia linjaavat yhdenvertaisuuslaki, henkilötietolaki, laki yksityisyyden suojasta ja laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. (Rossi 2020, 163.) Uusien työtehtävien avautuessa on varmistettava, että osa-aikaiset ja määräaikaiset työntekijät pystyvät hakemaan työtä. (Hietala 2016, 12.)

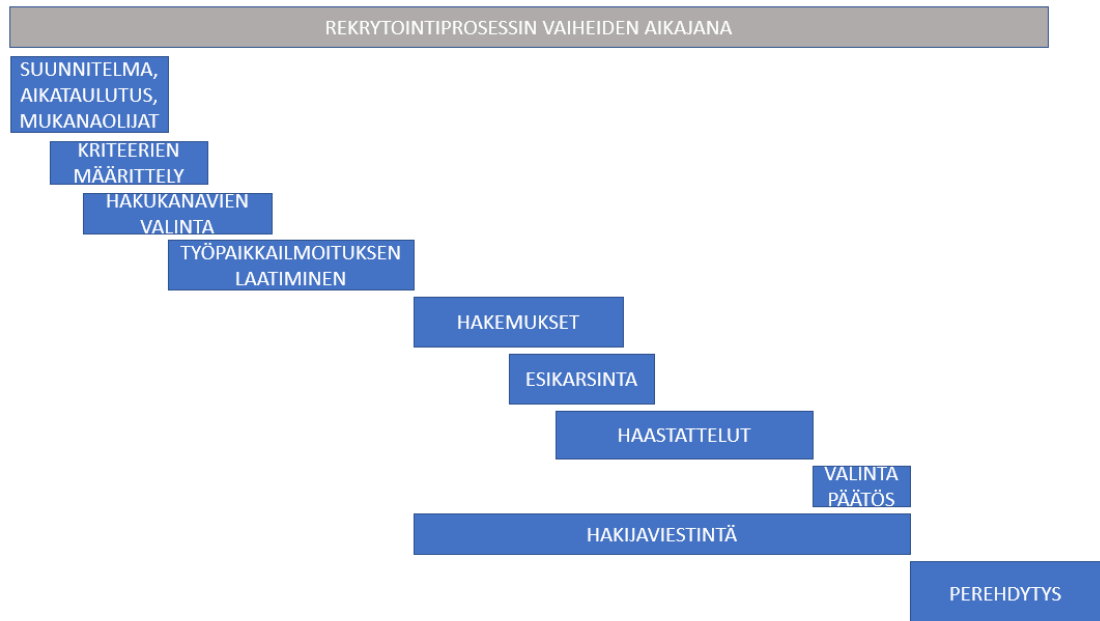
Rekrytoinnin aikana tulee kiinnittää huomiota siihen, minkälaisia tietoja hakijasta voidaan kerätä, mistä tietoja voidaan kerätä ja mitä hakijalta saadaan kysyä haastattelun aikana. Työntekijän valintaa koskeva päätös ei saa perustua syrjiviin seikkoihin. Nuoria koskevassa laissa edellytetään työsopimuksen tekoa joko huoltajan kanssa tai hänen luvallaan. (Salli & Takatalo 2014, 88.)

3.1 Rekrytointiprosessin vaiheet

Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttaa toimiva prosessi. Selkeä ja sujuva prosessi etenee jouhevasti ja hakijoiden kiinnostus säilyy eri vaiheiden läpi. Hyvä prosessi auttaa jatkossakin osaajien houkuttelemisessa. Kaikkiin rekrytointiprosesseihin liittyy samankaltaisia vaiheita, ja se luo turvallisen rungon hakijoille. (Markkanen 1999, 155.)

Hyväkin prosessi voi epäonnistua, jos toteuttajan osaaminen ei riitä. On tärkeää, että jokainen rekrytoiva henkilö osaa prosessin ja kehittää omaa rekrytointiosaamistaan. Prosessissa tulee noudattaa organisaation näköistä ja arvojen mukaista toimintaa, vaikka persoonallisuus saa näkyä. Rekrytoivalla henkilöllä tulee olla ajantasainen tieto lainsäädännöstä, rekrytoinnin tavoitteista ja tehtäväkuvan määrittämisestä. Miten tulee toimia hakijaviestinnässä ja miten haastattelut hoidetaan? Prosessissa parasta on yhdessä pohtiminen ja kokemusten jakaminen. Seuraamalla toisen työtä, oppii itse, ja samalla voidaan löytää kehittämiskohteita. (Karilahti 2017.)

Rekrytointiprosessi tulee aikatauluttaa. Alla oleva kuva selkeyttää eri vaiheiden sijoittumista prosessin aikana:



Rekrytointiprosessin vaiheiden aikajana

Suunnitelma, aikataulutus ja mukanaolijat

Ennen rekrytointiin lähtemistä, tulee selvittää, miksi rekrytoidaan. Yleensä ei riitä, että joku on irtisanoutunut tai eläköitynyt, ja tilalle on saatava uusi työntekijä. Kun tarvetta pohditaan, huomataan, miksi tehtävä on olennainen ja miten tehtävä vaikuttaa organisaatioon ja sen strategiaan. Kun tarve on mietitty, saadaan kriteerit juuri oikeanlaiselle henkilölle. (Rötkin 2015, 47.)

Jo ennen rekrytoinnin aloittamista tulee aikatauluttaa koko prosessi ja sopia mukanaolijat. Rekrytointiprosessin tulee olla rekrytoivan esimiehen pääprioriteetti ja hakijat esimiehen ykkösasiakkaita koko prosessin ajan. Prosessille tulee varata aikaa, ja ajasta tulee pitää kiinni. (Salli & Takatalo 2014, 10.)

Tarvittavien kriteerien määrittely

Tehtävän ja tarpeen määrittelyssä tulee kiinnittää huomiota osaamiseen, jotta tehtävään tulee valituksi henkilö, jolla on hyvät edellytykset suorittaa tehtävästä tai potentiaalia oppia tarvittavat osaamiset sopivassa ajassa. (Rötkin 2015, 83.) Työntekijöitä ja valittavan henkilön lähimpiä työkavereita kannattaa kuunnella tarkoin niin osaamis- kuin muidenkin kriteerien suhteen.

Valintakriteerit sovitaan etukäteen, ja ne ovat kaikkien tiedossa. Uuden henkilön rekrytointi antaa mahdollisuuksia uudistaa työtapoja ja työyhteisöä. (Vaahtio 2005, 120–121.)

Hakukanavien valinta

Hakukanavat valitaan yleensä organisaation olemassa olevien kanavien mukaisesti. Lisäksi voidaan lisätä ilmoituksia juuri oikealle kohderyhmälle. Jos kyseiselle kohderyhmälle löytyy omia ammattilehtiä tai sosiaalisen median kanavia, kannattaa lisätä ilmoitus niihin.

Hakukanavia pohtiessa kannattaa muistaa myös sisäisen rekrytoinnin mahdollisuus. Etuna on nopeus ja luotettavuus, koska henkilö tunnetaan jo aiemmasta tehtävästään. Sisäinen rekrytointi motivoi henkilöstöä, koska se pääsee kehittämään osaamistaan ja urakehitystään. Myös sitoutuminen omaan organisaatioon paranee, ja organisaatio saa säilytettyä tietopääomaa itsellään, sekä tällöin edellytetään vähemmän rekrytointeja vaihdoksineen. Monesti yrityksen sisältä tullut henkilö pääsee nopeammin kiinni uuteen tehtävään. (Viitanen 2013, 105–108.)

Työpaikkailmoituksen laatiminen

Työpaikkailmoituksessa tulee olla kaikki tarvittava tieto. Työtehtävän nimike pitää olla tehtävään sopiva. Yleistyneet englanninkieliset tehtävänimet eivät välttämättä avaa tehtävää ollenkaan. On hyvä miettiä esiin tuotavia vaatimuksia. Mitkä ovat ne ominaisuudet ja taidot, joita tarvitaan välttämättä? Mitä voidaan kouluttaa työn ohessa? (Hietala 2016, 18.) Nimittäin jos kirjoittaa pitkän vaatimuslistan, voi rajata hyviä hakijoita pois. Pitää pohtia miten mainitaan kokemusvuodet, koska jonkun lahjakkaan kahden vuoden työkokemus voi vastata jonkun toisen viiden vuoden kokemusta. (Salli & Takatalo 2014, 27.)

Yksityisen ja julkisen sektorin työpaikkailmoitukset eroavat toisistaan aika tavalla. Yksityisellä sektorilla voidaan ilmaista vaatimukset väljästi. Työpaikkailmoitusta laatiessa on hyvä muistaa, että se voi kertoa työnantajakuvasta joko positiivisesti tai negatiivista. (Vaahtio 2005, 129–133.)

Työpaikkailmoituksessa kannattaisikin avata tehtävää niin, että kerrotaan, miksi siihen haetaan tekijää ja mitä tehtävällä tavoitellaan ja mitä on tarkoitus aikaansaada. Hakija voisi kiinnostua tehtävästä, koska ymmärtää tehtävän tärkeyden ja tarkoituksen. (Rötkin 2015, 49.) Kannattaa kertoa organisaatiosta, arvoista, urakehityksen mahdollisuuksista, itsensä kehittämisen mahdollisuuksista ja eduista mutta ei luvata turhia. Voi myös kertoa, mistä työpäivä tai -viikko koostuu. (Salli & Takatalo 2014, 25–26.) Rekrytoinnin toivottu lopputulos on henkilön palkkaaminen. Aina se ei onnistu, mutta työpaikkailmoitus voi olla onnistunut, kun saadaan hyvää näkyvyyttä ja tunnettuutta, joka taas auttaa tulevaisuudessa. (Rossi 2020, 54–55.)

Joskus työpaikkailmoituksella ei saavuteta haluttua tulosta. Silloin jossain on vikaa ja tilanne pitää korjata. Eikö ilmoitus tavoittanut niitä, joita sen pitäisi? Houkutteliko se vääränlaista osaamista? Oliko hakuaika sellaiseen aikaan, että voidaan olettaa henkilöiden olevan läsnä? (Rossi 2020, 75–76.) Hakijoita ei saada, jos tehtävä on kuvattu epämääräisesti ja jos vaatimustasona on “kuudes aisti ja kolmoistutkinto” (Rötkin 2015, 51.) Pitää panostaa työpaikan myymiseen ja ajatella asiaa hakijan tarpeiden ja toiveiden näkökulmasta. Hyvä kysymys itselle kirjoittamisen jälkeen on seuraava: hakisitko itse kyseistä tehtävää?

Hakemukset ja anonyymi rekrytointi

Jokaisesta saapuneesta hakemuksesta saa olla tyytyväinen. Hakijat ovat kiinnostuneet joko yrityksestä tai tehtävästä, ja he ovat laittaneet itsensä “liikoon” hakemusta tehdessään. (Vaahtio 2005, 138.)

Nykyisin paljon esillä ollut anonyymi rekrytointi voi olla yksi kokeilemisen arvoinen vaihtoehto. Sillä voidaan lieventää tiedostamatonta syrjintää. Hyöty korostuu rekrytointiprosessin alkuvaiheessa, ja se voi auttaa hakijan pääsyä eteenpäin. Harvoin anonyyminä kuitenkaan päästään rekrytointia loppuun asti, koska monikaan työnantaja ei palkkaisi henkilöä tapaamatta. (Rossi 2020, 164–165.) Anonyymirekrytointia ollaan Nurmijärven kunnassakin ottamassa käyttöön vuoden 2021 aikana.

Esikarsinta

Kun valitaan haastatteluun pääsevät, täytyy muistaa määritetyt kriteerit. Katsotaan koulutusta, osaamista, työkokemusta ja työhistoriaa. (Vaahtio 2005, 141.) Hakijoille voi lähettää ennakkotehtävän, tai osaamista voidaan testata haastattelutilanteessa. Keinoja on monia, mm. esittelyvideo, ennakkotehtävä, lyhyt puhelinkeskustelu, internetpohjaiset tilannepäätelytehtävät tai ryhmäarviointi. (Salli & Takatalo 2014, 48.) Osaamista joko on tai ei, ja se tulee esille. Osaamiseen usein liittyy myös käyttäytymiseen liittyvää osaamista kuten tiimityökykyä, aikaansaavuutta, joustavuutta tai vaikuttamista. Osaaminen ilmenee henkilön kanssa asioidessa. Käyttäytymiseenkin liittyvässä osaamisessa voi kehittyä, sitä voi opetella ja oppia. (Rötkin 2015, 53–55.)

On suositeltavaa, että esikarsintaa tekee useampi henkilö. Eri ihmiset huomaavat eri asioita. Joskus koko rekrytointiprosessi saattaa olla vain johtajan käsissä. Johtaja on saattanut määritellä yksin rekrytointitarpeen, kriteerit ja hakukanavat. Hän vastaanottaa kyselyt, päättää haastatteluun kutsuttavat ja jopa haastattelee yksin. Silloin hän myös yksin päättää valinnasta. (Vaahtio 2005, 119–140.)

Haastattelut

Haastatteluihin kannattaa valita mukaan henkilöitä, jotka tuntevat kyseisen työn. Haastatteluissa pitää aina olla mukana henkilö, jolla on haastattelu- ja arviointikokemusta. Mukaan tulevien on tutustuttava hakemuksiin etukäteen. Hakupapereita ei selailta haastattelutilanteessa vaan keskitytään hakijaan. Hakija odottaa että tietoihin on perehdytty etukäteen. Tukena voi käyttää lomaketta jossa on kysymykset, mutta lomakettakaan ei mielellään täytetä haastattelun aikana. (Vaahtio 2005, 143–147.)

Haastattelun kulku etenee yleensä melko samanlaisessa järjestyksessä. Ensin lyhyt esittely paikallaolijoista, tehtävästä, organisaatiosta ja prosessista. Käydään läpi CV ja urapolku, hakijan motivaatio tehtävään, osaamisen läpikäyminen, nykyinen elämäntilanne ja haastattelun lopetus, jossa informoidaan jatkosta ja annetaan tilaa kysymyksille. (Salli & Takatalo 2014, 67.)

Hiljainen tieto on rekrytointiprosessissa voimakkaasti läsnä. Haastattelun avulla saadaan vahvistusta hiljaisesta tiedosta. Muutoin työ- ja koulutustukset sekä työhistoria kertovat esim. hakijan ammattitaidon tason. Työnhakuun liittyy erilaisia motiiveja. Hakijan lähtökohta kannattaa selvittää haastattelussa, jotta voidaan paremmin ymmärtää tiettyjä reaktioita, käyttäytymisiä ja tunnetiloja. Pitkään työttömänä ollut saattaa vaikuttaa epätoivoiselta, kun taas hakija jolla on työpaikka mutta joka etsii uusia haasteita, saattaa olla paljon rennompia. (Rötkin 2015, 59.) Havaintojen perusteella on pyrittävä selvittämään oikeat johtopäätökset. (Vaahtio 2005, 89–93.)

Haastatteluissa kannattaa kertoa rekrytointiprosessin aikataulusta ja vaiheista. Hakija pystyy valmistautumaan ja ymmärtää vaiheiden merkitykset. Samalla hän saa varmuutta prosessin etenemisestä. Epämääräinen prosessi antaa työnantajasta huonon kuvan. (Rötkin 2015, 59–60.) Prosessin venyminen laskee hakijoiden odotuksia, ja näin alkaa muodostumaan negatiivisia mielikuvia. Vaikka prosessi venyisi, täytyy pitää hakijaviestintää yllä. Ihanne olisi jos pystyisi olemaan yhteydessä hakijoihin viikoittain. (Salli & Takatalo 2014, 12.) Nimenomaan hakijaviestinnällä voidaan kehittää positiivista työnantajakuvaa. Viestimällä näytetään että jokaista hakijaa arvostetaan. Positiivinen kuva syntyy teoista. (Mäentaus 2016.)

Valintapäätös

Valintapäätös perustuu faktoihin. Alussa hakijat ovat hakemuksia ja CV:itä. Hakemuksista verrataan osaamista, kokemusta ja näyttöjä toisiinsa. Valintapäätökseen vaikuttaa kuitenkin koko paketti. Kenen osaaminen, näytöt ja kokemukset ovat soveltuvimpia, kuka sopii persoonana tehtävään tai tiimiin sekä yrityksen tavoitteisiin. (Rossi 2020, 171.) Tukena valintatilanteisiin on määritellyt kriteerit. Se on sitä myös valinnan jälkeen, erityisesti syrjintäepäilyissä ja kantelutapauksissa siitä voi olla korvaamatonta hyötyä. (Vaahtio 2005, 73–74.)

Rekrytoinneissa kannattaa pitää mielessä ”oppimisketteryys”. Sillä tarkoitetaan henkilön kykyä ja halua oppia kokemuksistaan ja soveltaa oppimaansa parantaakseen suoritusta. Tämä on etu nopeassa työelämän kehityksessä sekä muutoksissa. (Salli & Takatalo 2014, 23.)

Rekrytinnissa arvioidaan hakijoiden osaamista ja muita ominaisuuksia suhteessa määritettyihin valintakriteereihin. Toiveet asetetaan jonkinlaisen asteikon mukaiseen järjestykseen. (Vaahtio 2005, 196.) Jos haastattelihoita on useita ja haastattelut pidetään erillään toisistaan, on hyvä käyttää yhteistä arviointiasteikkoa. Näin voidaan haastattelukierroksen jälkeen verrata hakijoita keskenään numeerisesti. Arviointiasteikko voi olla esim. 1–4, koska se on riittävän laaja asteikko kantaottavuuteen. Määritelmät voisivat olla esimerkiksi seuraavat: 1. ei täytä ollenkaan kriteerejä, 2. täyttää kriteerit puutteellisesti, 3. täyttää kriteerit, 4. täyttää kriteerit erinomaisesti. (Salli & Takatalo 2014, 16.) Hyvä lopputulos on sellainen, jossa hakija tietää mihin on ryhtymässä, ja häneltä löytyy sopivaa osaamista työtehtävässä menestyäkseen. (Rötkin 2015, 57.)

Hakijaviestintä

Tehtävään valitulle ilmoitetaan ensimmäisenä, sitten valitsematta jääneille. (Vaahtio 2005, 191.) Hakijoille kannattaa soittaa ja kertoa palaute. Kerrotaan lopputulos ja syyt valinnalle. Hakijalle kannattaa kertoa hänen osaamisestaan ja vaikuttavimmista piirteistään, joista hän on jäänyt mieleen. Rakentavasti voi kertoa mitä hakijan kannattaisi kehittää osaamisessaan, jotta tulisi seuraavalla kerralla valituksi kyseiseen tai vastaavaan tehtävään hakiessa.

Palautetta rekrytointiprosessin kulusta pyydetään joko heti tai myöhemmin. Rekrytointiprosessia on hyvä aika ajoin kyseenalaistaa ja mitata sen toimivuutta. Tärkein mittari on hakijatytyväisyys ja -kokemus ja se, kuinka hakijat rekrytinnin kokivat. Saiko hakija riittävästi tietoa eri vaiheista ja aikatauluista? Oliko hakeminen helppoa ja kuinka kohtaamiset onnistuivat? Millainen mielikuva hakijalle syntyi työnantajasta? (Karilahti 2017.) Palautetta kerätään kehittämisen takia. Palautteista voidaan oppia paljon ja jopa se, miten onnistuttiin sanomaan ei-kiitos. (Rossi 2020, 180–199.)

Perehdyttäminen

Rekrytointiprosessi jatkuu vielä perehdyttämällä. Perehdyttämisprosessi kannattaa ottaa huomioon jo aikaisessa vaiheessa ja aikatauluttaa se. Tutkitusti tehokkaalla perehdytyksellä parannetaan tuottavuutta, asiakaspalvelua ja sitoutetaan työntekijöitä jopa 58% tavanomaista paremmin. (Sullivan 2015.) Jokainen haluaa tuntea olevansa haluttu ja odotettu uusi työntekijä. (Rossi 2020, 264.)

Perehdyttämisessä tulisi välttää ensimmäisen päivän tai yhden kerran tietotulvaa. Perehdytys ja sitouttaminen tulisi nähdä jatkuvana prosessina. Ihanteellinen perehdytys on mietitty suunnitelman muotoon, joka käydään yhdessä läpi. Esimerkkinä ensimmäisenä päivänä voisi olla esittelykierros ja työvälineiden, kulkulupien ym. käytännön asioiden läpikäyminen. Suunnitelmassa voisi olla mainittuna henkilöt joita tulisi tavata, teemat ja asiat joita kannattaisi selvittää sekä mahdollisia sovittuja tapaamisia ja kokouksia missä voisi olla mukana. Perehdyttämiselle kannattaisi asettaa tavoitteet. Missä ajassa tulisi tutustua yrityksen strategiaan, toimintatapoihin ja tavoitteisiin? (Rossi 2020, 260.) Perehdytyksen ja koeajan aikana varmistetaan, että yritys ja työntekijä ovat tehneet oikean valinnan. (Brown 2011, 239.) Rekrytointiprosessi on ohi, kun molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä solmittuun työsuhteeseen. (Tuuri 2017, 27.)

3.2 Julkisen sektorin rekrytointi

Kuntasektorilla suuri osa pätevistä työntekijöistä eläköityy tulevina vuosina. Samalla työnantajien välillä kilpailu työvoimasta kiristyy. Yksi kuntasektorin tulevaisuuden tärkeimmistä tehtävistä onkin kehittää työnantajakuvaa. Työnantajakuvaa pitäisi kehittää ja lisätä nuorten ja lahjakkaiden ihmisten keskuudessa. Julkinen sektori tarvitsee kilpailussa pärjätäkseen tehokkaita rekrytointi- ja sitouttamisstrategioita. (Mäkilä 2015, 6.)

Kuntasektorin tilanne on kaksijakoinen. Vaikka työvoimapula on lähestymässä, säästöjä haetaan eläkejärjestelyillä. Kaikkia virkoja tai toimia ei enää täytetä eläköityneen henkilön jälkeen, vaan työt hoidetaan sisäisin järjestelyin. (Vaahtio 2005, 224.) Tämä saattaakin kääntyä liian niukoiksi hen-

kilöresursseiksi, jolloin työtehtävistä suoriutuminen, perehdyttäminen ja kehittämishankkeet kärsivät. Työtahti on kohtuuton ja vie voimat. (Suomen kuntaliitto ym. 2010, 28.)

Julkisen sektorin rekrytointiprosessin tulee olla näkyvää. Silti julkisen sektorin työpaikkailmoitukset ovat välillä kuin salakieltä. Pätevyyksiä ilmoitetaan ase- tuksilla tai numeroilla, joista monellakaan ei ole tietoa, tai tieto pitäisi etsimällä hakea. Samoin palkka ilmoitetaan TES:n tai palkkaluokan mukaan. Palkan tai vähimmäis- ja enimmäisrajojen tulisi näkyä euroina – juuri siksi, että julkisen sektorin tulee olla julkinen. (Vaahtio 2005, 133–134.) Työpaikkailmoitukset ovat usein monimutkaisella virkakielellä kirjoitettuja, joissa vaaditaan koulutuksia ja osaamisia, mutta hakijoille jää epäselväksi miksi kannattaisi hakea juuri kunta-alan työpaikkaa. Tällaiset työpaikkailmoitukset valitettavasti karsii osaajia tai eivät ainakaan edistä kiinnostusta. (Suomen kuntaliitto ym. 2010, 30.)

Julkisella sektorilla ei ole useinkaan mahdollisuutta erottua kilpailijoista palkalla. Paras keino onkin hyvä henkilöstöpolitiikka ja laadukkaat työolosuhteet. Moni arvostaa hyvää ilmapiiriä, oman työn vaikutusmahdollisuuksia, oman osaamisen käyttämistä ja ammatillista kehittymistä. Yksi kuntatyön vahvuuksista on yleensä työilmapiiri. Myös työn turvallisuus ja merkitys yhteiskunnalle on monelle mieleinen asia. (Suomen kuntaliitto ym. 2010, 27–36.)

Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttaa ainakin kaksi olennaista asiaa. Rekrytointiviestintä ei anna vain kuvaa avoimesta työpaikasta vaan koko kunnasta ja sen tavoitteista. Tämän takia rekrytointiviestintä tulisi mieltää varsinaisen rekrytointitavoitteen lisäksi osaksi maineenhallintaa sekä kunnan kokonaisviestintää ja markkinointia. Toinen olennainen asia on, että rekrytointimarkkinointia tehtäisiin yhdessä oman alueen elinkeinoelämän ja muiden toimijoiden kanssa, sillä yhteistyö moninkertaistaa markkinoiden resurssit, näkyvyyden ja vaikuttavuuden. (Suomen kuntaliitto ym. 2010, 29.)

Julkisen sektorin sisäinen markkinointi vaatii vielä paljon työtä. On kymmeniä rekrytoivia esimiehiä, joiden tehtävänä on rekrytointia tehdessään myös markkinoida kuntaa. Jotta sanoma olisi yhtenäinen, se vaatii työtä, koulutusta ja materiaalien jakamista. (Suomen kuntaliitto ym. 2010, 40.)

3.3 Rekrytoinnin haasteet

Rekrytoinnin epäonnistumisesta puhutaan, jos sopivaa henkilöä ei saada palkattua. Syy liittyy usein hakijoiden puutteisiin osaamisessa jolloin koulutus, erityisosaaminen tai kokemus eivät riitä. Rekrytointiongelmia voi vähentää omilla toimenpiteillä kuten ennakoinnilla. Hyvä työnantajakuva vähentää ongelmia. (Vaahtio 2005, 48–56.)

Rekrytoinneissa palkka voi toimia yhtenä houkuttimena. Yrityksellä, joka tarjoaa merkittävästi pienempää palkkaa kuin kilpailija, voi olla vaikeuksia saada haluamiaan osaajia. Aikaa saatetaan käyttää palkan määrittelyyn molemmille osapuolille sopivaksi. Pitää kuitenkin muistaa, että joitakin hakijoita saattaa

kiinnostaa muut henkilöstöedut, tulospalkkiot tai koulutusmahdollisuudet. Jokin etu voi toimia hyvänä houkuttimena ja erottua kilpailijoista. (Rötkin 2015, 125–131.)

Valintapäätökseen liittyy aina riskejä. Pääosa on ihmistuntemuksella, kokemuksella ja tilannetekijöillä. (Markkanen 1999, 155). Kyse on hakijan, tehtävän ja yrityksen yhteensopivuudesta. Rekrytointi on lähtöpiste työsuhteen elinkaarelle. (Rötkin 2015, 44.) Rekrytointitavoite on saavutettu, kun ihminen ja yritys ovat tyytyväisiä toisiinsa ja odotukset ovat suurimmalta osin täyttyneet. (Rossi 2020, 189–266.)

4 TYÖNANTAJAKUVA

Työnantajakuvalla on vaikutusta rekrytointeihin. Yritys, jolla on hyvä työnantajakuva, on vetovoimainen. Tällöin yritys saa hakemuksia ja pystyy valitsemaan osaajista sopivimmat. Erityisesti nuorten työnhakijoiden rekrytoinneissa hyvällä työnantajakuvalla on iso merkitys. (Pesonen 2016, 9.) Hyviä työntekijöitä vetää puoleensa organisaatio, joka on hyvin johdettu ja jossa pääsee oppimaan ja kehittymään. (Wilska 2014.)

Työnantajakuvan käsite on laaja. Työnantajakuvasta löytyy monenlaisia määritelmiä ja nimityksiä kuten työnantajamielikuva, -brändi, -maine ja -imago.

(Viitala 2013, 102.) Jokainen näistä kuitenkin pohjimmiltaan tarkoittaa samaa asiaa. Työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä kuvaa, joka on nykyisillä ja potentiaalisilla työnhakijoilla yrityksestä ja sitä kuvaa, jonka yritys tahtoo itsestään luoda. (Häkkinen 2017, 21.)

Työnantajakuva voidaan jakaa kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Sisäisellä työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä, miten työntekijät näkevät ja kokevat työnantajan. Ulkoisella työnantajakuvalla taas tarkoitetaan yrityksen ulkopuolisten henkilöiden saamaa kuvaa työnantajana. (Korpi ym. 2012, 67.) Työnantajakuva muodostuu siitä, mitä henkilöstö tekee yrityksessä sekä yrityksen tavoittelemasta mielikuvasta. Ulkopuolinen kuva muodostuu mielikuvista ja huhuista. (Rossi 2020, 53.)

Työnantajakuvaa pitää kehittää aktiivisesti. (Viitala 2013, 103.) Kehittämällä parannetaan yrityksen tuottavuutta ja saadaan hankittua osaavaa henkilöstöä. Osaava henkilöstö sitoutuu ja pysyy työpaikassa, kun motivaatio pysyy yllä. Henkilöstön työpanokseen vaikuttaa se, kenelle työtä tehdään ja kuinka merkityksellistä ja tärkeää se on. (Hietala 2016, 28–29.) Sisäinen työnantajakuva pitää olla kohdallaan, jotta julkinen työnantajakuva voi hyvin. Paras keino tähän on pitää työilmapiiri hyvänä. (Korpi ym. 2012, 75.)

4.1 Työnantajakuvan muodostuminen ja siihen vaikuttavat asiat

Työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttaa kaikki kohteesta saatava informaatio sisältäen sekä mielikuvan että kokemukset. Mielikuvaan vaikuttaa sekä kohde että vastaanottajan oma elämäntilanne, asema yritykseen nähden ja siitä kehkeytyvä näkökulma. (Vaahtio 2005, 59.)

Työnantajakuvan muodostumisessa organisaation jokainen jäsen rakentaa mainetta joko hyvään tai huonoon suuntaan. Organisaation jokainen henkilö on viestijä ja viestii tietoisesti tai huomaamattaan. Työnantajakuvan hallinta alkaa siitä, että saadaan kaikki ymmärtämään osuutensa “viestinviejänä”. Viestit perustuvat jokaisen omaan kokemukseen, ei opeteltujen “sloganeiden” toistamiseen. (Suomen kuntaliitto ym. 2010, 8–25.)

Työnantajakuvaan voi vaikuttaa teoilla. Tekojen ja viestinnän tulee kertoa samoista asioista. Kaiken pohjana tässäkin on se, mitä oikeasti tapahtuu, ei se mitä kerrotaan. (Vaahtio 2005, 61.) Se, mitä organisaation oma henkilöstö puhuu työstään ja tekemisistään ystävilleen ja tuttavilleen, on työnantajamaineen kannalta erittäin merkityksellistä. (Suomen kuntaliitto ym. 2010, 8.) Työnantajakuvaan pystyy vaikuttamaan eniten henkilöstöjohtamisella, kehittämisellä, palkitsemisella ja perehdyttämisellä. (Viitala 2013, 102.)

Työnantajakuvaa rakennetaan positiivisten kokemusten myötä. Se vaatii pitkäjänteistä työtä, jossa aidosti huomioidaan ja arvostetaan työntekijöitä. Työnantajan huolehdittavana on työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen sekä heidän pysyminen yrityksessä. (Viitala 2013, 8–9.) Omaan henkilöstöön kannattaa sijoittaa. (Vaahtio 2005, 62.) Henkilöstön tyytyväisyyttä on hyvä mitata esimerkiksi henkilöstökyselyillä säännöllisin väliajoin. (Salli & Takatalo 2014, 45.)

Hyvä keino tuoda yritystä tunnetuksi uusille potentiaalisille työntekijöille on opilaitosyhteistyö. Opiskelijoita voidaan houkuttaa yritykseen jo opintojen aikana jolloin puhutaan ns. etupainotteisesta rekrytoinnista. (Viitala 2013, 103–104.) Ensivaikutelma on tärkeä, eikä sitä voi uusida. Esimerkiksi työyhteisön ilmapiiri tunnistetaan hetkessä. Opiskelijat pitävät tärkeimpinä asioina yrityskulttuuria ja johtamista. (Suomen kuntaliitto ym. 2010, 9–26.) Palkan lisäksi mahdollisuudet urakehitykseen ja oman työn kehittämiseen ovat nuorten mielestä tärkeitä. (Korpi ym. 2012, 69.)

Ensivaikutelma työnantajasta on tärkeä myös uuden työsuhteen alkaessa. Valmistautumalla uuden työntekijän tuloon, pystytään antamaan positiivinen vaikutus. Pienillä asioilla on merkitystä, kuten sillä, että työvälineet ovat valmiina tai perehdytys on suunniteltu. (Rötkin 2015, 64.)

4.2 Työnantajakuvan vaikutus rekrytointiprosessiin

Rekrytoinnin kannalta työnantajan houkuttelevuus on tärkeää. (Häkkinen 2017, 22.) Työnantajakuva määrittää rekrytointiprosessin onnistumista (Vaahtio 2005, 89.) koska on kyse siitä, minkälaiset hakijat hakevat yritykseen. (Tuuri 2017, 33.)

Rekrytoidessa työpaikkailmoitusten luonne ja sisältö, määrä ja tiheys, kertovat ulkopuolisille asioita, joiden avulla he muodostavat mielikuvan työnantajasta. (Viitala 2013, 102.) Onnistunut työnantajakuva kertoo siitä, keitä yrityksessä on töissä, mitä he tekevät, miten ja miksi? Rekrytoidessa selviää mitä osaamista yritys haluaa tulevaisuudessa, mitä tekemään, miten ja miksi? (Mäkinen 2019.)

Rekrytoinnissa kannattaa kohdistaa haku juuri tarvittavaan osaamiseen ja kohderyhmään. Kun osaamistarve ja kohderyhmä on mietittynä, tulee pohtia, mitä heille viestitään ja miten. Oleellista on löytää kohderyhmään sopiva lupaus, joka on uskottava, erottuva ja kiinnostava. Moni lupaa kiinnostavan työtehtävän ja kivan työyhteisön, mutta sillä ei erotuta. (Toivola 2019.) Rekrytoinnin kannalta on tärkeää, että virallinen viestintä ja huhut ovat yhteensopivia. (Viitala 2013, 103.)

Työn kiinnostavuutta voi tuoda esille esimerkiksi videoilla joissa työntekijä kertoo omasta työstään tai siitä, mihin kaipaa tulevaa kollegaa. Työilmapiiristä voidaan viestiä kuvilla tai videoilla mm. koulutuksissa, messuilla yms., joissa ollaan rennommin. Oman työn kehittämistä voi tuoda esiin kertomalla avoimesti, sillä tarinat, joihin ihmiset voivat samaistua, ovat hyvä väline viestintään ja ihmisten sitouttamiseen. (Korpi ym. 2012, 91–92.) Työntekijät voivat olla kuin magneetteja, jotka vetävät mukanaan muita hyviä henkilöitä yritykseen. (Vaahtio 2005, 12.)

Rekrytointiprosessin aikana on mahdollisuus kehittää positiivista työnantajakuva. Rekrytointiprosessin toteutus vaikuttaa siihen, miten hakijan työnantajakuva muodostuu. (Tuuri 2017, 33.) Hakijat tekevät johtopäätöksiä rekrytointiprosessin aikana, joten on tärkeää, että jokainen rekrytoinnissa mukanaolija ymmärtää oman kriittisen roolinsa. Tärkeää on myös organisaation rekrytointivälineet ja -menetelmät. Osa positiivista työnantajakuva ovat myös sisäiset rekrytoinnit. Talon sisällä oleva henkilö pääsee nopeammin työhön kiinni ja työnkiertomahdollisuudet nostavat motivaatiota ja sitoutumista. (Salli & Takatalo 2014, 41–43.)

Hakijan mielenkiinto tulisi säilyttää koko rekrytointiprosessin ajan. Haastattelut ja rekrytointiprosessin kokemukset ovat tärkeitä hakijan houkuttelemiseksi. Mikäli hakija kokee negatiivisia tunteita, hän voi jopa perua hakuprosessinsa. (Hietala 2016, 28.) Hakijaviestinnällä voidaan pitää mielenkiintoa yllä, hoitaa prosessia hyvin ja kertoa väliaikatietoja. Hakijoille tulee vastata nopeasti, kuinka rekrytointiprosessi etenee ja missä aikataulussa.

Prosessi tulee myös päättää hakijoita kunnioittaen. Kun koko rekrytointiprosessi hoidetaan asiantuntevasti, jää hakijoille positiivinen työnantajakuva. Heikosti hoidettuna prosessi huonontaa työnantajainetta. (Suomen kunta-
liitto ym. 2010, 51.) Jokaista hakijaa tulee kunnioittaa, ja kiireessäkin kannattaa koettaa antaa palautetta. Valintapäätöksen yhteydessä hakijat toivovat palautetta omasta suorituksestaan. (Häkkinen 2017, 20–21.) Jos olemme liian kiireisiä, emme voi myöskään erottua eduksemme. (Rötkin 2015, 59.)

4.2.1 Hakijakokemuksen merkitys

Työnhakija saa monenlaisia signaaleja työnantajasta. Työhaastattelun yhteydessä rakennus, sisustus, sijainti tai jopa rekrytoijan vaatetus voivat kertoa hakijalle jotain. (Häkkinen 2017, 34.)

Uuden työn saaminen on iso henkilökohtainen onnistuminen. Tunne on voimaannuttava, innostava ja siitä saa uutta virtaa. Sillä voi olla positiivinen vaikutus itsetuntoon: ”Minut on hyväksytty. Minut halutaan. Minä kelpaan.” (Rötkin 2015, 173.)

Valitsematta jääneille on pystyttävä vastaamaan asianmukaisesti ja perustellusti, miksi he eivät tulleet valituksi. Palautteen antamisella on iso merkitys positiiviseen työnantajakuvaan. (Villa 2016, 28.) Palautetta voi antaa esimerkiksi siitä, kuinka he suoriutuivat missäkin vaiheessa. Rakentava palaute auttaa hakijaa kehittymään jatkoa ajatellen. (Kekkonen 2018, 12.) Palautteessa tulee kertoa positiivisia asioita, mutta myös negatiivisetkin pitäisi pystyä kertomaan. Lisäksi pitäisi pystyä kertomaan mikä oli lopputuloksen kannalta merkittävin ero valittuun nähden. Lopuksi työnhakijaan tulisi pystyä luomaan sellainen suhde, että tilanteen molemmille osapuolille jäisi positiivinen mielikuva koko prosessista. (Tuuri 2017, 28.)

4.2.2 Rekrytoivan henkilön merkitys

Ajatellaan, että jotenkin luonnostaan kaikki osaavat rekrytoida. Rekrytointiprosessin toteuttaminen asiantuntevasti vaatii ammattimaista otetta, harkintaa, aitoa ihmisistä välittämistä ja eettisyyttä. Valitettavasti taitamaton rekrytoija voi heikentää yrityksensä työnantajakuva. (Vaahtio 2005, 13.)

Rekrytoinnin ja organisaation kannalta kannattaa kiinnittää huomiota rekrytoijan valintaan. Hakijoiden mielestä rekrytoijan tulee olla luotettava, pätevä, ystävällinen ja tuntee työtä koskevat asiat. Hakijakokemukseen vaikuttaa rekrytoijan antamat signaalit. (Häkkinen 2017, 33.) Työnhakijalle uuden työn etsiminen voi olla tunnepitoinen kokemus, jossa kajastaa toivon kipinä. Se miten rekrytoiva henkilö käsittelee tuota toivonkipinää, voi olla merkittävä asia niin työnantajakuvan kuin mahdollisen uuden esimies-alaissuhteenkin kannalta. (Rötkin 2015, 44.)

Hakijan haastattelukokemus vaikuttaa siihen, onko hän kiinnostunut työtehtävästä, haluaako jatkaa prosessissa eteenpäin ja ottaako tarjotun työn vastaan. Hyvä haastattelu koostuu avoimesta luontevasta keskustelusta, aidosta kiinnostuksesta hakijaa kohtaan, kuuntelemisesta ja hakijan kysymyksiin vastaamisesta. (Häkkinen 2017, 34–35.) Hyvä lopputulos haastattelulle olisi, jos hakija sen perusteella haluaisi entistä enemmän yritykseen töihin. (Rossi 2020, 124.)

Myös tapahtumiin joissa työnantajana ollaan esillä, tulee miettiä kuka edustaa yritystä. Tapahtumissa vertaillaan työnantajia keskenään, joten ei ole yhdentekevää, ketkä ovat esillä. Esille kannattaa laittaa ne henkilöt, jotka aidosti osaavat vastata tuleviin kysymyksiin ammattitaitoisesti. Kannattaa osallistua vain sellaisiin tapahtumiin, joissa tavataan oikeaa kohderyhmää. Kaikessa ei tarvitse eikä kannata olla mukana. (Rossi 2020, 80.)

4.3 Julkisen sektorin työnantajakuva

Työnantajakuva on osa kuntakuva. Kuntien pitää pystyä muuttumaan yhteiskunnan muutosten tahdissa. Kuntatyönantajalla on tulevaisuudessa muutama suuri tavoite: parantaa kunnallisen palvelutuotannon tuottavuutta ja

tuloksellisuutta sekä turvata työvoiman saatavuus. Jotta nämä edellä mainitut tavoitteet saavutettaisiin, edellyttäisi se, että koko kunta-ala ryhtyisi yhdessä kantamaan vastuuta alan työnantajakuvasta, parantamaan kunnallista työnantajapolitiikkaa ja henkilöstöpolitiikan toimenpiteitä. Kysymys on kunta-alan työnantajamaineen esille nostamisesta ja kehittämisestä osana muuta kunnan kehitystyötä. (Suomen kuntaliitto ym. 2010, 4.)

Työnantajakuvan ja kuntakuvan kehittäminen on jatkuvaa, suunnitelmallista, ja se perustuu faktoihin. Kuntatyönantajana kehittyminen lähtee avoimesta vuorovaikutuksesta henkilöstön ja eri ryhmien kanssa. Kunnat eivät ole keskenään samanlaisia, mutta työnantajarooli on kaikille sama. Kunnat ovat usein alueensa suurimpia työnantajia. Julkisuus tekee työnantajaroolin monimutkaisemmaksi kuin yksityissektorilla. (Suomen kuntaliitto ym. 2010, 6–18.) Vahvimmin julkiseen työnantajakuvaan vaikuttavat työntekijöiden, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kokemukset. “Mitä isompi organisaatio sitä suurempi vaikutus julkiseen työnantajakuvaan on sisäisellä työnantajakuvalla. (Hietala 2016, 31.)”.

Kunta-alan kilpailukyky edellyttää hyvää työnantajapolitiikkaa – vastuun kantamista organisaation toiminnasta sekä henkilöstöstä. Rekrytointikäytäntöjen ja ulospäin näkyvän viestinnän kehittäminen on tärkeää. Kuntaorganisaatioiden ei tarvitse olla kaikille kiinnostava vaan vain niille, joita se haluaa palvelukseensa. Kuntatyönantajan maine punnitaan työpaikkailmoituksissa. Toki työpaikan valinnassa ratkaisee koko paketti, ei ainoastaan kuntatyönantajan maine. Kuntasektori ei yleensä houkuttele palkkauksellaan. (Suomen kuntaliitto ym. 2010, 4–22.)

Moni kunta on kirjannut visioissaan haluavansa olla hyvämaineinen työnantaja. Hyvä maine syntyy teoista. Oppilaitosyhteistyö, TET-jaksot yms. ovat loistavia mahdollisuuksia päästä näyttämään minkälaisia monitoimiorganisaatioita kunnat ovat. Oppilaan saapumiseen tulee valmistautua huolella. Tärkein asia on perehdyttäminen: viesti jonka työnantaja haluaa kertoa sekä tapa jolla se kerrotaan. Oppilaalle tulee olla mielekästä työtä koko jakson ajaksi sekä asiallinen ohjaaja. Kun tämä jakso hoidetaan hyvin, jää kuntatyönantajasta positiivinen mielikuva nuoren muistiin. (Suomen kuntaliitto ym. 2010, 54.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimusmenetelmää, joka on laadullinen tutkimus. Käsitellään haastattelua tutkimusmenetelmänä ja tutkimuksen toteutusta.

5.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

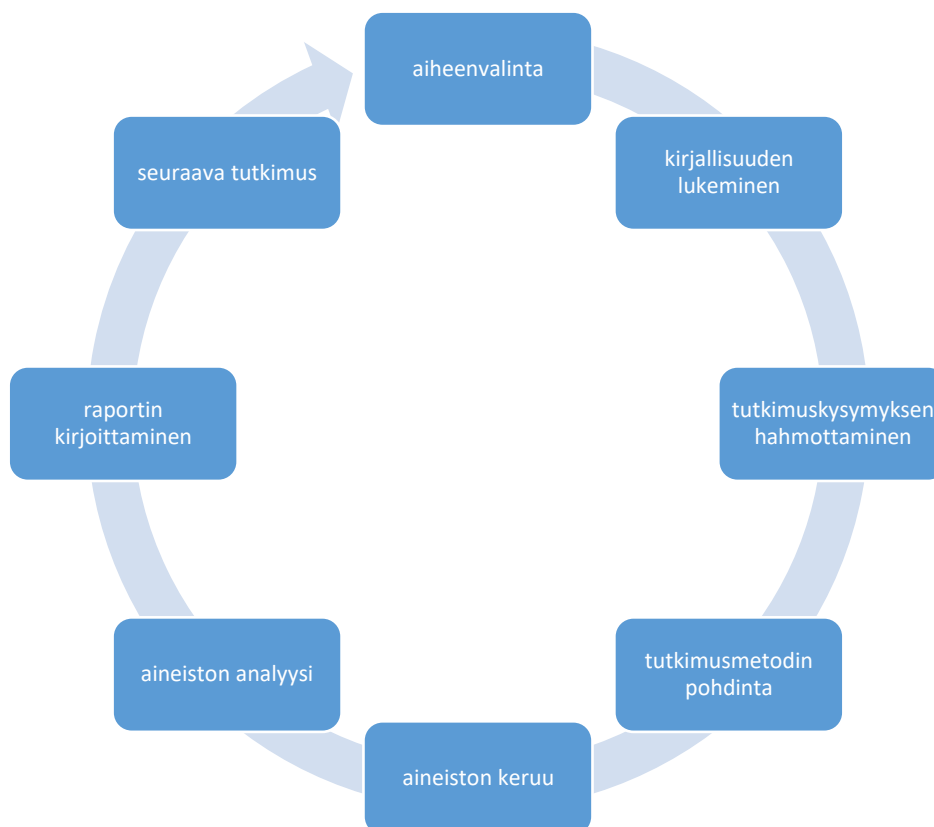
Laadullisesta tutkimuksesta käytetään myös nimeä kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ilmiötä ja missä tutkittavassa ilmiössä on kyse. Laadullinen tutkimus on yksilöllinen ja tapauskohtainen. (Kananen 2014, 16–18.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä on sopiva, kun ilmiötä tutkitaan juuri sellaisena kuin asianosaiset sen näkevät ja kokevat. Osallistujiksi valitaan henkilöitä, jotka tuntevat, tietävät ja haluavat kertoa tutkittavasta asiasta.

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään ensisijaisesti määrän sijaan laatuun. (Eskola & Suoranta 2003, 18.)

Laadullisen tutkimuksen aineisto voi olla tekstimuodossa. Aineistona voi olla erilaiset haastattelut, havainnoinnit, päiväkirjat, elämänkerrat, kirjeet ym. kirjallinen, kuvallinen tai äänimateriaali. (Eskola & Suoranta 2003, 15.)

Laadullinen tutkimus etenee yleensä näin:



Laadullisen tutkimuksen eteneminen, Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 7.1: Tutkimuksen eteneminen

5.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen yksi yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä on erilaiset haastattelut. Haastattelussa on tarkoitus saada paljon tietoa halutusta asiasta. Haastattelussa pieneltä kohderyhmältä kerätään vastauksia ja niistä etsitään yhteneväisyyksiä. Haastateltavia ei tarvitse kerätä suurta määrää, vaan suurempi painoarvo on laadulla. Laatu syntyy siitä, että vastaajat tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1: Kysely ja haastattelu)

Haastattelu on joustava keino tuottaa tutkimusaineistoa. Haastattelija pystyy toistamaan ja tarkentamaan kysymyksiään, muotoilla niitä toisella tavalla ja oikaista väärinymmärryksiä. (Heikkilä 2014, 17–18.) Haastattelija pyrkii omalla kuuntelemisellaan ja lisäkysymyksillään keskustelemaan vastaajan kanssa. Vastaajilta toivotaan mahdollisimman avointa keskustelua. Haastattelija voi

rohkaista vastaajaa lisäkysymyksillä tai kysymykset voidaan esittää eri järjestyksessä. Haastattelijalla pitäisi olla kokemusta ja taitoa haastatella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1: Kysely ja haastattelu)

Haastattelut kannattaa sopia henkilökohtaisesti, niin silloin niistä harvoin kieltäydytään. Haastattelut voidaan toteuttaa henkilökohtaisena haastatteluna. (Heikkilä 2014, 17–18.) Vastaajiksi kannattaa pyytää henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta aiheesta. Tällä tavalla saadaan mahdollisimman paljon ja tarkasti tietoa tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1: Kysely ja haastattelu)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on perusteltu valinta silloin, kun tiedetään etukäteen mitä teemoja tulee käsitellä. Valitut teemat tulevat haastattelussa esille ja niihin saadaan vastauksiksi vastaajien omia mielipiteitä ja kokemuksia. Näin ollen saatava tieto tukee parhaiten tutkimuksen viitekehystä. Haastattelukysymykset voidaan lähettää vastaajille jo etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1: Kysely ja haastattelu)

Tässä tutkimuksessa haastatteluihin valittiin henkilöt joilla oli ollut lähiaikoina rekrytointeja. Haastateltaviin oltiin yhteydessä soittamalla henkilökohtaisesti ja he olivat halukkaita osallistumaan tutkimukseen.

5.3 Tutkimuksen toteutus

Tässä työssä tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluilla. Haastattelut tehtiin puolistrukturoiduilla kysymyksillä (liite 1). Puolistrukturoituun menetelmään päädyttiin, koska haluttiin saada tietoja juuri tietyistä asioista, ja jotka antavat vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastatteluiden tavoitteena oli saada tietoa haastateltavien kokemuksista ja mielipiteistä.

Tutkimuksen toteutuksen aikataulu:

	2020/marraskuu	2020/joulukuu	2021/tammikuu	2021/helmikuu	2021/maaliskuu	2021/huhtikuu
Aiheen pohdintaa	x					
Aloitusseminaari	x					
Toimeksiantosopimus		x				
Tutkimussuunnitelma			x			
Kirjallisuuden lukeminen			x	x	x	x
Teorian kirjoittaminen			x	x		
Tutkimusosan aloitus					x	
Haastattelut					x	
Tutkimusosan teoria					x	x
Tutkimusosan kirjoittaminen						x

5.3.1 Aineiston keruu

Aineisto kerättiin haastatteluilla joihin valikoitui henkilöt, joilla oli kokemusta rekrytoinnista. Haastattelukysymysten määrä pyrittiin pitämään kohtuullisena mahdollisten lisäkysymysten ja ajan takia. Tunnetusti ihmiset vastaavat mieluummin lyhyisiin haastatteluihin.

Haastattelussa käytettiin yhtä kyselylomaketta. Haastattelukysymykset lähetettiin vastaajille jo ennakkoon tutustuttaviksi. Ennakkoon lähetetyistä kysymyksistä on eriävää mielipidettä, koska Hyvärisen (2017) mielestä etukäteen tiedetyt kysymykset vaikuttaisivat tuhoisasti haastattelutapahintaan. (Hyvärinen ym. 2017, luku 1: Haastattelun maailma)

Aineiston riittävyys kolmella haastattelulla perustuu saturaatioon eli kylläntymiseen. Aineisto alkoi toistamaan itseään ja tutkimusongelman kannalta ei olisi saatu lisää uutta tietoa. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan jo pienestäkin aineistosta voidaan tehdä yleistyksiä. (Eskola & Suoranta 1998, 62.)

5.3.2 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen tuottama aineisto on melkein aina tekstiä. Tässä tutkimuksessa tallennetut haastattelut litteroitiin tekstimuotoon. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 5,5 sivua, joista oli karsittu pois teemojen ulkopuolelle

jäävät asiat. Haastattelut kestivät 22 minuutista 35 minuuttiin. Haastattelut kestivät yhteensä 1h 22 min. Tämän jälkeen tekstit kirjattiin yhteiselle alustalle haastattelurungon mukaisesti omien kysymystensä alle.

Analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysissä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, tiivistäen ne yhdeksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysi on yleisesti käytetty laadullisissa tutkimuksissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4: Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi)

Sisällönanalyysillä aineisto tiivistettiin jotta päästiin tekemään johtopäätöksiä. Sisällönanalyysi voidaan jakaa prosessiksi, jossa aineisto redusoidaan eli karsitaan epäolennainen pois, aineisto klusteroidaan jossa etsitään samankaltaisuuksia sekä abstrahoidaan jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, jonka avulla pystytään muodostamaan johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4: Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi)

Sisällönanalyysit voidaan jakaa aineistolähtöiseen-, teorialähtöiseen- tai teoriaohjaavaan analyysiin. Aineistolähtöisessä analyysissä edetään aineiston ryhmittelyn kautta teoreettisten käsitteiden luomiseen, kun taas teorialähtöistä analyysiä ohjaa aikaisemmin muodostettu analyysirunko. Teoriaohjaava analyysi ei perustu suoraan teoriaan mutta löydöksille etsitään tulkintojen tueksi selityksiä teoriasta. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmin, jolloin analyysia ohjaa sekä aineisto että teoria. Aineiston löydöksille etsittiin vahvistusta teoriasta. Teoriaohjaavaa lähestymistapaa kutsutaan abduktiiviseksi päättelyksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku: 4.2 Laadullisen analyysin muodot)

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysissä litteroidut vastaukset kirjattiin yhteiselle alustalle ja luokiteltiin väreittäin. Väriluokittelu tehtiin tutkimuskysymyksiin perustuen ja epäolennaiset asiat rajattiin pois tutkimuksesta jo litterointivaiheessa. Aineistosta etsittiin yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Aineisto teemoiteltiin tutkimuskysymysten mukaisesti kahteen pääkategoriaan, rekrytointiprosessiin ja työnantajakuvaan joiden avulla varmistettiin, että raportoidut tulokset keskittyvät aiheeseen jota on tarkoitus tutkia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1: Yleinen kuvaus analyysin toteuttamisesta)

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa käydään läpi aineistoa jota haastatteluista onnistuttiin keräämään. Tutkimustulokset on käsitelty yksi haastattelukysymys kerrallaan. Haastatteluvastaukset abstrahoiitiin eli eroteltiin tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Haastatteluvastauksista on kerätty tuloksiin yleisimmin toistuvat tekijät. Haastattelujen aikana on myös esitetty tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä.

Rekrytointiprosessin aikataulut

Rekrytointiprosessin aikataulutuksesta saatiin lähes kaikilta samanlainen vastaus. Aikataulutusta ei ehditä tekemään tai jos tehdään, ne eivät useinkaan pidä loppuun asti. Tähän liittyy epävarmuus siitä tuleeko hakemuksia ja sopivia hakijoita. Aikataulutus koettiin helpoksi silloin, jos etukäteen tiedetään että henkilö esimerkiksi eläköityy. Toki pohdittiin myös sitä, että nimenomaan kiireessä tai kun on paljon rekrytointeja, olisi tärkeää tehdä hyvät aikataulut.

“Ei ehdi aikatauluttaa, pian ja kiireellä.”

”Mutta nyt kun rekryjä tulee niin valtavasti, ei ole tämä käytössä, vaikka juuri nythän se olisi tärkeää tehdä.”

Tehtäväkuvien pohtiminen

Rekrytointeihin lähdetään samoilla tehtäväkuvilla kuin ennenkin. Tehtäväkuva katsotaan mutta osaamiskartoituksia jo olemassa olevasta henkilöstöstä ei ehditä tekemään.

“Vanhan tilalle uusi, mutta tokihan tehtävänkuva katsotaan aina läpi, kuten TVA. Nämä katsotaan ennen kuin paikkaa lähdetään laittamaan auki. Ja pääsääntöisesti jo ennen kuin lähdetään hakemaan edes rekrytointilupa. Katsotaan tehtävänkuva, vaatimustasot, ja tulosaluepäälliköt omien tulosyksiköiden päälliköiden kanssa on tärkeässä roolissa.”

”Meillä on ollut viime vuosina niin paljon rekrytointeja ja resurssivajetta että osaamiskartoitukset ovat mahdottomuus.”

”Ja jos valinnat tehtäisi omasta organisaatiosta, seuraavaksi rekrytoidaan kyseisen henkilön tilalle uutta. Ne ketjuuntuu sitten.”

Työpaikkailmoituksen laatiminen

Työpaikkailmoituksia laadittaisiin ajatuksen kanssa, jos olisi aikaa. Usein lähdetään kirjoittamaan vanhan peruspohjan mukaisesti, joka koetaan tylsäksi ja perinteiseksi. Kiire vaikuttaa luovuuteen ja ei ehditä tarpeeksi pysähtymään asiaan. Osa vastaajista ei mieti visuaalisuutta ja toiset kommentoivat, että videointeihin menee paljon aikaa suunnitteluineen ja että kuvapankki on keho. Kuvapankin kuvat haluttaisiin olevan enemmän persoonallisia.

”Koko tulosalueella pitäisi uusia, mutta asia ei etene kiireiden takia. Joku porukka apuun.”

”Tykkäisin ilmoitusten laatimisesta, mutta kiireen takia ei ole kunnolla aikaa panostaa. Olen saanut tukea viime aikoina.”

Hakemusten esikarsinta

Saapuneiden hakemusten esikarsinta tapahtuu lukemalla kaikki hakemukset ja samalla jo karsien koulutuksen, työkokemuksen tai sopivuuden mukaan. Hajontaa tulee toimialoittain siitä, lukeeko hakemukset vain rekrytoiva esimies vai myös joku muu. Esikarsinnassa ei ole totuttu käyttämään videotyökalua ja osa ei tiennyt sen olemassaolosta tai käyttöominaisuuksista. Joskus hakemuksia saapuu niin vähän ettei esikarsintaa tai karsintaa pystytä ollenkaan tekemään.

”Esikarsintaa teen koulutuksen ja työkokemuksen mukaan.”

Haastattelut

Pääsääntöisesti haastatteluissa on rekrytoiva esimies ja myös joku toinen, joka on tehnyt esikarsintaa hakemuksista. Joskus aikatauluja ei saada sopimaan keskenään, jolloin haastatteluihin mennään yksin. Todettiin, että

haastattelut on syytä pitää kasvotusten vaikka covid-19 aikana on saatettu tehdä etänäkin.

“Haastattelut täytyy tehdä kasvokkain, koska kerran on Teams-haastattelun jälkeen on tullut tehtyä väärä valinta.”

Hakijaviestintä

Hakijaviestintä tapahtuu pääsääntöisesti rekrytointijärjestelmä kautta.

Hajontaa on siinä, montako kertaa rekrytointiprosessin aikana hakijoihin ollaan yhteydessä. Hakijaviestintää on keskimäärin 1-3 kertaa prosessin aikana. Järjestelmän viestipohjiin kaivattiin muutoksia koska ne koetaan olevan liian jäykkiä ja niitä joutuu muokkaamaan.

“Lisää viestitään, jos tulee viiveitä tai tehtävä laitetaan uudelleen hakuun.”

Valintapäätös

Valintapäätöksen tekee itse rekrytoiva esimies. Jokainen esimies esittää omalle esimiehelleen valintansa ja usein keskustellaan päätöksistä.

“Haastattelijat ja toimialan johtaja kaikkien vakinaisten osalta. Valinnoista keskustellaan.”

Perehdyttäminen

Perehdyttämisessä on toimialoittain hajontaa. Jotkut perehdyttävät itse, jotkut vain esimiehen osuuden ja yhdellä toimialalla on toiminnassa tuki- ja kehitystiimi. Monesti esimiehen lisäksi perehdyttämistä hoitaa tuleva kollega. Perehdytysuunnitelmat olivat jokaisella hieman erilaiset.

“Käytetään pohjana kunnan yleistä perehdytysuunnitelmaa ja sovitetaan kuka perehdyttää mitkäkin kohdat.”

Rekrytointiprosessin plussat ja miinukset

Koko rekrytointiprosessin positiiviset asiat ovat sen hyvä toimivuus ja järjestelmän helppokäyttöisyys. Negatiivisena asiana koetaan liian pienet hakemäärät, jolloin sama paikka pitää avata uudestaan ja rekrytointi pitkittyy.

Palkkaus vaikuttaa jokaisen mielestä paljon. Välillä joudutaan valitsemaan vähäisistä hakijosta, tai muokkaamaan tehtävää parhaalle hakijalle sopivaksi.

”Joskus tuntuu, että on valittava vain joku, jos haku ollut jo esim. kolmesti auki. Näissä on varauduttu niin, että tehtävää on muokattu. On myös tehty eri tasoja, joilla voi edetä haluttuun osaamiseen.”

Työnantajakuva

Työnantajakuva ja rekrytointiprosessin suurimpana haasteena koetaan palkkaus, joka vaikuttaa negatiivisesti. Työpaikkailmoitukset vaativat vielä uudistumista, mutta niiden ulkoasuun on alettu kiinnittämään huomiota. Myös viestintä on kohentunut. Pohdittiin minkälainen on Nurmijärven kunnan julkisuuskuva ja onko ihmisillä tietoa kunnasta työnantajana. Todettiin myös, että puskaradiolla on merkitystä.

”Asiantuntijatehtäviin on hankala saada palkattua, juurikin palkan takia.”

Kehittämisen kohteet

Kehittämiskohteiksi mainittiin rekrytointiprosessi hitaus. Rekrytoivien esimiesten pitäisi omasta mielestään kyetä ennakoimaan paremmin. Viestinnän kehittäminen on jatkuvaa ja palkkaukselle pitäisi pyrkiä tekemään jotain. Työnantajana ollaan haluttu niille, jotka kunnan tietää ja tuntee entuudestaan. Olemme pääkaupungin ja ympäröivien kaupunkien ja kuntien puristuksissa.

”Rekrytointiprosessi on aika byrokraattista. On myös käynyt niin, että valittu on jo saanut toisen paikan. On yritetty myös nopeuttaa prosessia, jos hakijalla on muita hakuja menossa myös. On myös osattu olla nopeitakin joskus.”

”Työnantajana ollaan haluttu. Ollaan turvallinen ja vakaa. Heikkous on matalapalkka-ala, jonne vaikeaa rekrytoida.”

”Palkkaus vaikuttaa paljon ja eniten. Viestintä on kohentunut mutta tavoittaako hakijoita? Pääkaupunkiseudun läheisyys rasittaa. Moni tuntee myös Hyvinkään ja Tuusulan. Nurmijärvi on puristuksissa.”

Tuloksista nousee helposti tunnistettaviksi avainkäsitteiksi kiire, palkkaus ja viestinnän/tunnettavuuden kehittäminen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä. Lisäksi luvussa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta sekä tulosten pohjalta mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

7.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tutkimusaineiston analyysin jälkeen helposti tunnistettaviksi avainkäsitteiksi löytyi kiire, palkkaus ja viestinnän/tunnettavuuden kehittäminen. Lähestymistapana käytin teoriasidonnaista abduktiivista päättelyä. Tämän työn tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

Kuinka sujuva on Nurmijärven kunnan rekrytointiprosessi?

Millaisia vaikutuksia rekrytointiprosessilla on työnantajakuvaan?

Alussa kirjoitin kuinka julkisella sektorilla kohdataan enemmän haasteita yksityiseen sektoriin verrattuna. Haasteina on nimenomaan palkka ja heikko tai tuntematon työnantajakuva. Tutkimuksen tulokset kertovat suoraan näistä. Rekrytoivat esimiehet kokivat, että palkkauksella on suuri merkitys rekrytointeihin. Myös kuntatyönantajan julkisuuskuva ja työnantajakuva pohdittiin. Lisäksi tutkimuksessa tuli monessa kohdassa esille kiire.

Vastaukset tutkimuskysymyksiin ovat, että Nurmijärven kunnalla on sujuva rekrytointiprosessi eri vaiheineen. Ainoastaan esille nousi byrokraattinen ja hieman hidas prosessi mutta sitä ei silti pidetty ongelmana. Valitettavasti rekrytointiprosessin eri vaiheissa ei huomattu pohtia asioita työnantajakuvan näkökulmasta.

Palkkaus ja kuntatyönantajan tunnettavuus

Julkisen sektorin palkkaus on iso haaste. Se ei ole ratkaistavissa yksin Nurmijärven kunnan osalta. Tähän vaadittaisiin, että koko kunta-ala ryhtyisi yhdessä

kantamaan vastuuta alan työnantajakuvasta, parantamaan kunnallista työnantajapolitiikkaa ja henkilöstöpolitiikan toimenpiteitä. Kunta-alan työnantajamaine pitäisi nostaa esille ja kehittää sitä laajana kehitystyönä. Työnantaja- ja kuntakuvan kehittäminen on jatkuvaa. Kunnat eivät ole keskenään samanlaisia mutta työnantajarooli on kaikille sama. Kunnat ovat usein alueensa suurimpia työnantajia.

Kuntatyönantajana kehittyminen lähtee avoimesta vuorovaikutuksesta henkilöstön ja eri ryhmien kanssa. Julkisen sektorin kannattaisikin erottua kilpailijoistaan palkan sijaan hyvällä henkilöstöpolitiikalla ja laadukkailla työolosuhteilla. Hyvä työilmapiiri, oman työn vaikutusmahdollisuudet, oman osaamisen käyttäminen, henkilöstöedut, tulospalkkiot sekä koulutusmahdollisuudet ovat palkan sijaan saavutettavia tavoitteita erottua kilpailijoista.

Työnantajakuva

Kiireessä työnantajakuva unohtuu ja se, kuinka siihen pystyttäisiin vaikuttamaan. Jokaisen rekrytoivan henkilön tulisi sisäistää kuinka työnantajakuvaan voi vaikuttaa rekrytoinnin yhteydessä. Työnantajakuvaan voi vaikuttaa teoilla. Arvojen, viestinnän ja toiminnan tulee puhua samaa kieltä.

Rekrytointi pääasiassa mielletään ulkoiseen rekrytointiin vaikka sisäistä rekrytointia ei pitäisi unohtaa. Rekrytoinnin tärkeys on kiistaton, jotta organisaation strategian edellyttämät tarpeet saavutetaan. Rekrytointi organisaation sisältä osoittaa työntekijöiden arvostusta. Moni työntekijä on matalasta palkasta huolimatta kiinnostunut osallistumaan merkitykselliseen työhön ja he odottavat omaa urakehitystään. Työnantajakuvaan voidaan vaikuttaa sillä, että laitetaan samaan aikaan rekrytointi avoimeksi sekä sisäiseen että ulkoiseen rekrytointikanavaan. Tällä tavoin menetellessä varmistetaan, että osa-aikaiset ja määräaikaiset työntekijät huomaavat avoimet tehtävät ja pystyvät hakemaan niitä.

Koska työnantajakuva on osa kuntakuvaa, tulisi strategisesti sopia linjaukset toteutukseen. Yhteisistä linjauksista tarvitaan ohjausta ja materiaalia kaikkien käyttöön. Lisäksi rekrytoiville esimiehille voisi järjestää koulutusta jossa käsiteltäisiin työnantajakuvan kehittämistä nimenomaan rekrytointiprosessin eri vaiheissa.

Kiire rekrytointiprosessissa

Kiire rekrytoinnissa aiheuttaa sen, että rekrytoinnin mahdollisuudet jäävät käyttämättä. Keskitytään löytämään työntekijä avoimeen tehtävään mutta uudistuminen ja uusien resurssien määrittely saattaa jäädä puutteelliseksi. Kiireessä ei ehditä kartoittaa jo olemassa olevaa osaamista ja tarkentaa minkälaista uutta osaamista kaivataan. Kiireessä voidaan tehdä virheitä kriteerien määrittelyssä ja valinnassa. Kun osaamistarve ja kohderyhmä on mietittynä, pystytään miettimään miten ja missä heille viestitään. Löydetäänkö kohderyhmään sopiva lupaus joka on uskottava, erottuva ja kiinnostava, ja jota pystyttäisiin käyttämään markkinoinnissa.

Rekrytoivat esimiehet kaipaavat apua työpaikkailmoitusten laatimiseen ja siihen, että he saisivat tarvittavan määrän hakemuksia joista uusia resursseja pystyisi valitsemaan. Ei ole kenenkään edun mukaista, että rekrytoinnit pitkityvät. Tämä voi aiheuttaa ulkopuoliselle hakijalle negatiivisia ajatuksia työnantajakuvasta.

Pakostakin tulee mieleen, onko työntekijöitä jo nyt liian vähän ja vajaa resurssi kuormittaa olemassa olevaa henkilöstöä ja lisää kiirettä. Monet virat ja toimet uudelleenjärjestellään eläköityneen tai poislähteneen jälkeen, joten tämä toimintatapa saattaa kääntyä liian niukoiksi henkilöresursseiksi. Tämän seurauksena työtehtävistä suoriutuminen, perehdyttäminen ja kehittämishankkeet kärsivät.

Tutkimuksen aikana huomasin kuinka “käsi kädessä” kulkevat rekrytointi, rekrytointiprosessi ja työnantajakuva. Ei auta, että lähdetäisiin kehittämään vain yhtä osaa, vaan kaikkia osia tulisi kehittää samanaikaisesti. Jokainen osa vaikuttaa toisiinsa. Jos on heikko työnantajakuva, se vaikuttaa rekrytointeihin. Jos rekrytointi ei onnistu tai ei saada hakijoita, on hankalaa toteuttaa rekrytointiprosessia tai sitä joudutaan uusimaan useampaan kertaan. Ja jos rekrytointiprosessia ei hoideta hyvin, se vaikuttaa jälleen työnantajakuvaan. Ajattelin asiaa ympyränä, jossa jokainen osa vaikuttaa toisiinsa ja jatkuvasti kuten symbioosisissa. Piirsin ajatuksestani seuraavan kuvan:



Pohdin myös, kuinka Nurmijärven kunnassa on jo tutkimuksen aikana parannettu sisäistä työnantajakuvaa sekä rekrytointeja. Tällä hetkellä intrassa markkinoidaan avautuvia työtehtäviä ja kehoitetaan jakamaan niitä eteenpäin sosiaalisessa mediassa. Nämä ovat juuri niitä oikeita kehitettäviä asioita, joista teoriasta luin.

Vielä mietin, voisiko kehittää rekrytointibonuksen joidenkin tehtävien rekrytointeihin jo olemassa olevalle henkilöstölle. On tutkittu, että osaajat organisaation sisällä vetävät puoleensa magneetin lailla uusia osaajia.

Olin miettinyt myös mahdollisesti perustettavaa "osaajapankkia" tai vastaavaa, jonne henkilöstö pystyisi itse päivittämään hankkimaansa osaamista ja kertoa kehittymistoiveitaan. Samassa paikassa voisi myös mainita urakehitystoiveensa ja nämä asiat voitaisiin ottaa puheeksi kehityskeskusteluissa. Tämä saattaisi lisätä motivaatiota ja sitoutumista, sekä samalla kertoa positiivista työnantajakuvaa ulkopuolellekin. Tämä on myös toteutumassa Nurmijärven kunnassa vuoden 2021 aikana.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetillä arvioidaan oliko tutkimus luotettava ja olivatko tulokset sekä johtopäätökset oikeita ja totuudenmukaisia. Validiteetilla arvioidaan pätevyyttä ja

vastattiinko tutkimuskysymykseen. Termit ovat hieman ongelmallisia laadullisen tutkimuksen näkökulmasta ja laadullisen tutkimuksen kirjallisuudessa niitä on kyseenalaistettu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.2 Laadullisen tutkimuksen suhde luotettavuuskysymyksiin)

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä aineiston koon vaatimuksena voidaan pitää aineiston kylläntymistä. Tällä tarkoitetaan sitä, että aineisto alkaa toistaa ns. itseään ja ei anna tutkimukselle enempää tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 62.) Tässä tutkimuksessa tutkijan piti luottaa päätökseensä, että kerätty aineisto oli tarpeeksi laaja, kuin tutkimuksen kannalta oli tarpeen kerätä. Lisäksi käytettävissä oleva aika määritteli haastatteluille määrärajan.

Opinnäytetyö aloitettiin tekemällä suunnitelma johon hahmoteltiin teoriasisältöä, tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä. Alkuvaiheessa keskityttiin kirjallisuuteen ja aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin. Aihealueita olisi ollut paljon ja mielenkiintoa monen asian tutkimiselle olisi löytynyt. Onneksi ohjaava opettaja neuvoi keskittymään tarkemmin valittuihin aiheisiin, jotta tutkimukselle saatiin asetettua tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Työn edetessä tutkimuskysymyksiä tarkennettiin.

Haastattelut päätettiin toteuttaa videohaastatteluina COVID-19 pandemian takia. Haastattelutilanteet olivat rentoja, avoimia ja tapahtuivat rauhallisessa ympäristössä. Haastatteluihin oli valmisteltu puolistrukturoidut kysymykset. Kysymykset oli rakennettu niin, että saatiin vastauksia rekrytointiprosessin eri vaiheista. Näin saatiin turvattua vastaukset nimenomaan tutkimuskysymyksiin. Lisäksi videotallenne oli hyvä litterointeja ajatellen.

Saatu aineisto litteroitiin, luokiteltiin ja analysoitiin huolella sisällönanalyysin menetelmin. Jo litterointivaiheessa jätettiin tekstistä turha asia pois. Luokittelu tehtiin yhteenvedolla ja värikoodittelun avulla. Analysointiin käytettiin paljon huolellista aikaa. Tutkija koki, että aineisto oli tutkimuskysymysten kannalta relevanttia. Itse tutkija kokemattomana analysoijana ei meinannut heti hahmottaa avainkäsitteitä, vaan oli ainoastaan pakko luottaa usean analysoinnin jälkeen mitkä olivat ne selkeät yhtenäiset käsitteet.

Luotettavuus toteutui tieteellisen tutkimuskäytännön noudattamisen perusteella. Tutkija työskenteli rehellisesti ja huolellisesti arvostaen toisten tutkijoiden tekemiä töitä ja käytti eettistä tiedonhankintaa. Lisäksi luotettavuutta lisää tutkimuksen suunnittelu, huolellinen toteutus ja hyvä raportointi.

Tutkimukseen osallistuneiden vähäinen lukumäärä saattaa rajoittaa tutkimuksen uskottavuutta mutta tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia. Tutkija koki kuitenkin vastausmäärän olleen riittävä kylläntymisen vuoksi. Tutkimuksen reliabiliteetti koettiin myös melko hyväksi. Tutkimuksen validiteettia puoltaa se, että tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia. Lisäksi tutkimusta taustoittava teoria liittyi tehtyyn tutkimukseen hyvin.

Koko tutkimus tehtiin keväällä 2021. Tutkimuskohde oli tutkijan oma työpaikka. Olisi ollut mielenkiintoista tutkia monia asioita, mutta kaikkea ei kannattanut ottaa mukaan yhteen tutkimukseen vaan rajata tiukasti aihealue. Tutkimuskysymysten muodostaminen oli hankalaa ja ne muokkaantuivat vähän matkan varrella. Ennakko-odotuksena tutkijalla oli, että omalla haastattelukokemuksella sekä omalla asiantuntijuudella saattaa olla iso merkitys. Näin olikin mutta samalla piti muistaa tutkia asioita rehellisesti ja avoimesti. Teoriaa ja monipuolista kirjallisuutta oli mielenkiintoista lukea. Siihen olisi kaivannut enemmän aikaa.

Nurmijärven kunnassa on aloitettu tutkimuksen teon aikana työnantajamielikuvaviestinnän ydintiimi, jossa pohditaan eri toimialojen kesken tulevia rekrytointeja ja miten niihin kannattaisi reagoida. Ryhmä on keskittynyt rekrytointeihin, joissa tiedetään olleen haasteita jo aiempina rekrytointikertoina. Ryhmä on ideoinut videointeja, someviestintää, sisäistä rekrytointia ym. ja ryhmää johtaa viestintäpäällikkö ja koko viestintä- ja markkinointitiimi. Kyseiseen ryhmään saadaan lisää faktatietoa kun rekrytointipalvelut saa selvitettyä työnhakijakokemuksia viimeaikaisilta hakijoilta kyselyn avulla.

Oma kokemus rekrytointiprosessista ja työnantajakuvasta vahvistui tutkimuksen teon aikana. Olen työssäni huomannut julkisen sektorin haasteet ja nyt sain niihin vastauksia. Teoriaa oli mielenkiintoista lukea koska oli oma-kohtaista kokemusta ja tietoa pystyi peilaamaan työhönsä.

7.3 Jatkotutkimuksen aiheet

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia työnhakijakokemusta jota pääsenkin tutki-
maan Nurmijärven kunnan osalta ihan pian. Työnhakijakokemuksen kartoitta-
misella saadaan tietoa missä onnistuttiin ja mitä toimia pitää vielä kehittää.
Kartoituksen jälkeen ei tarvitse arvailla, vaan voidaan paneutua juuri niihin asi-
oihin jotka kartoituksessa ovat esille nousseet.

Myös julkisen sektorin työnantajakuva olisi tutkittava koska siitä ei löydy tutki-
muksia. Miten julkinen sektori näyttäytyy esimerkiksi nuorille? Ymmärre-
täänkö, että kunta-ala on usein alueensa suurin työnantaja? Miten julkinen
sektori saataisiin vetovoimaiseksi?

Olisi myös mielenkiintoista tutkia Nurmijärven kunnan työnantajakuvaan liitty-
viä asioita uudelleen muutaman vuoden kuluttua ja selvittää onko muutosta ta-
pahtunut esimerkiksi rekrytointi-ilmoittelussa ja -markkinoinnissa.

LÄHTEET

Brown, J. 2011. The complete guide to recruitment. Lontoo: Kogan Page Limited.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita.

Hietala, J. 2016. Työnantajakuva huomioivan keskitetyn rekrytointimallin kehittäminen. Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/104395/Tyonantajakuva%20huomioivan%20keskitetyn%20rekrytointimallin%20kehittaminen%20-%20Hietala%20Jani.pdf?sequence=1> [viitattu 25.1.2021].

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 27.3.2021].

Häkkinen, H. 2017. Työnantajakuvan rakentuminen rekrytointiprosessissa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu-tutkimus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102328/1510911072.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 25.1.2021].

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketoiminta- ja palvelut – yksikkö. Saatavissa: [Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä | Jyväskylän yliopisto - JYKDOK | JYKDOK \(finna.fi\)](http://Laadullinen_tutkimus_opinnäytetyönä_|_Jyväskylän_yliopisto_-_JYKDOK_|_JYKDOK_(finna.fi)) [viitattu 6.4.2021].

Karilahti, M. 2017. Rekrytointi on koko organisaation juttu. Blogi. Päivitetty 23.10.2017. Saatavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/rekrytointi-koko-organisaation-juttu> [viitattu 26.1.2021].

Kekkonen, E. 2018. Työnantajakuva rekrytoinnin tukena. Mitä tekijöitä työnhakija arvostaa muodostaessaan mielikuvaa yrityksestä työnantajana? Metropolia Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/146223/Kekkonen_El-meri.pdf;jsessionid=F437CD5116FAC50338BB3FBB8EF55F79?sequence=1 [viitattu 25.1.2021].

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Paikka: Kopijyvä Oy.

Kunnan työnantajakuva-päättäjän opas maineenhallintaan. Uudistuva kuntatyö-Ratkaisun avaimet. 2010. Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos ja Kuntien eläkevakuutus. Paikka: Star-Offset Oy.

Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse – onnistunut rekrytointi. Juva: WSOY.

Mäentausta, V. 2016. ”En oo kuullut niistä mitään?” Rekrytoinnin hakijaviestinnän 6 vinkkiä. Blogi. Päivitetty 29.11.2016. Saatavissa: <https://blogi.manpower.fi/hakijaviestinta-vinkit> [viitattu 26.1.2021].

Mäkilä, A. 2015. Työnantajabrändäyksen nykytila kunta-alan organisaatioissa. Turun kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisointi. Pro Gradu-tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/113907/gradu_2015_Makila_Anni.pdf?sequence=2&isAllowed=y [viitattu 26.1.2021].

- Mäkinen, O. 2019. 4 syytä panostaa työnantajamielikuvan kehittämiseen. Blogi. Päivitetty 25.3.2019. Saatavissa: <https://atalent.fi/blog/tyonantajakuvalla-talentit-taskuun> [viitattu 25.1.2021].
- Nurmijärven kunta. s.a. Kunnan organisaatio. Organisaatiokaavio. WWW-sivu. Saatavissa: <https://www.nurmijarvi.fi/paatoksenteko-ja-hallinto/tietoa-kuntakonsernista/kunnan-organisaatio/> [viitattu 26.1.2021].
- Nurmijärven kunta. s.a. Näe ja koe. Tietoa kunnasta. WWW-sivu. Saatavissa: <https://www.nurmijarvi.fi/tule-nae-ja-koe-nurmijarvi/nae-ja-koe/tietoa-kunnasta/> [viitattu 26.1.2021].
- Nurmijärven kunta. s.a. Rekrytointiprosessi. Moniste. [viitattu 26.1.2021].
- Nurmijärven kunta. s.a. Työn ja yrittäjyyden Nurmijärvi. Rekrytointi. WWW-sivu. Saatavissa: <https://www.nurmijarvi.fi/tyon-ja-yrittajyyden-nurmijarvi/rekrytointi/> [viitattu 26.1.2021].
- Pesonen, M. 2016. Työnantajakuva ja rekrytointi Organisaatio X:ssä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/80991138.pdf> [viitattu 25.1.2021].
- Rossi, S. 2020. Rekrytoija. Helsinki/Viro: Basam Books Oy.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Viro: Helsingin seudun Kauppakamari.
- Sullivan, J. 2015. Finding new keepers: The art of new employee orientation. *Nation's Restaurant News*. Vol. 49, Issue 6. s.42-43. Saatavissa: <https://www.nrn.com/sullivision/finding-keepers-art-new-employee-orientation> [viitattu 22.2.2021].
- Toivola, J. 2019. Työnantajamielikuvan kehittämässä yksinkertainen on kaunista. Blogi. Päivitetty 14.5.2019. Saatavissa: <https://www.juhotoivola.fi/tyonantajamielikuvan-kehittamisessa-yksinkertainen-on-kaunista/> [viitattu 25.1.2021].
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 27.3.2021].
- Tuuri, M. 2017. ”Mulla olis ollut vaikka miten paljon annettavaa” Kesätyönhakijoiden kokemuksia rekrytointiprosesseista. Vaasan yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. Johtamisen yksikkö. Johtaminen ja organisaatiot. Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma. Pro Gradu-tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/6120/osuva_7832.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 25.1.2021].
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Wilska, E. 2014. Employer branding as an effective tool to acquiring talent. *Journal of positive management*. Vol 5, No 3, s.46-54. Verkkolehti. Saatavissa: <https://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/JPM/article/view/JPM.2014.019> [viitattu 22.2.2021].

HAASTATTELUKYSYMYKSET REKRYTOIVILLE ESIMIEHILLE:

1. Millä tavalla aikataulutat rekrytointiprosessin?
2. Mitä asioita pohditte tehtävänkuvassa ennen rekrytointia? Ketkä miettivät? Kartoitetaanko osaamista jo olemassa olevasta henkilöstöstä?
3. Minkälaiseksi koet työpaikkailmoituksen laatimisen? Lisäätkö kuvan tai videon?
4. Miten teet esikarsintaa saapuneista hakemuksista? Ketkä käyvät hakemukset läpi? Käytätkö videotyökalua?
5. Ketkä otat mukaan haastatteluihin? Missä pidät haastattelun?
6. Miten toteutat hakijaviestintää? Missä kohdissa olet yhteydessä ja millä tavalla?
7. Ketkä ovat mukana valintapäätöksessä?
8. Miten toteutate perehdyttämisen? Kuka suunnittelee sen?
9. Kokemasi plussat ja miinukset rekrytointiprosessissa tai sen aikana?
10. Vaikuttaako mielestäsi rekrytointiprosessi tai sen mahdolliset haasteet työnantajakuvaan? Miten voisi kohentaa työnantajakuvaa rekrytointien aikana?
11. Kehittämisen kohteet rekrytointiprosessissa tai työnantajakuvassa?