



Rekrytointiprosessi ja työntekijäkokemus kohdeyrityksessä

Hanna Kiertonen

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Rekrytointiprosessi ja työntekijäkokemus kohdeyrityksessä

Hanna Kiertonen
Palveluliiketoiminnan koulutus
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2023

Hanna Kiertonen

Rekrytointiprosessi ja työntekijäkokemus kohdeyrityksessä

Vuosi 2023 Sivumäärä 42

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää case-yrityksen rekrytointiprosessia sekä tutkia, millaisena case-yrityksen työntekijät näkevät rekrytointiprosessin, työntekijäkokemuksen ja työhyvinvoinnin toteutuvan organisaatiossa. Työn tavoitteena oli saada toimiva ja työntekijäkokemusta tukeva rekrytointiprosessi käyttöön case-organisaatioon. Lisäksi tavoitteena oli tutkimushaastattelujen avulla selvittää työntekijäkokemuksen nykytilaa sekä kehityskohteita siihen, miten työntekijäkokemusta ja työhyvinvointia voitaisiin parantaa. Samalla tavoitellaan myös case-yrityksen työnantajakuva vahvistumista.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa on myös kehityksellinen osuus. Käytettyinä tutkimusmenetelminä olivat teemahaastattelu ja sisällönanalyysi. Teoreettisena aineistona käytettiin useita eri lähteitä aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja niihin erikoistuneilta yrityksiltä. Haastateltavia työntekijöitä case-organisaatiosta löytyi kahdeksan kappaletta. Haastattelut tarjosivat syvällistä tietoa työntekijäkokemuksesta, joka on olennainen tekijä yrityksen menestykselle. Haastatteluaineiston analyysin avulla kehityskohteiksi tunnistettiin erityisesti esihenkilötyöskentely, palkka ja kompensatiot, viestintä ja ohjeistukset sekä koulutusmahdollisuudet. Kehitysideoiden pohjalta ja toimivaa rekrytointiprosessia noudattamalla case-yrityksen on mahdollista rakentaa entistä parempaa työntekijäkokemusta ja työnantajakuva tulevaisuutta ajatellen sekä lisätä työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä työpaikoilla.

Asiasanat: rekrytointi, työntekijäkokemus, työnantajakuva, työhyvinvointi

Hanna Kiertonen

Recruitment process and employee experience in case organization

Year

2023

Pages

42

The purpose of the thesis was to improve the recruitment process of the case company and to investigate how employees perceive the recruitment process, employee experience, and well-being within the organization. The goal was to implement a functional recruitment process that supports employee experience in the case organization. Additionally, through research interviews, the aim was to assess the current state of employee experience and well-being. Simultaneously, there was an aspiration to strengthen the employer brand of the case company.

The thesis was conducted as a qualitative research study with development included in the case study. The research methods employed included thematic interviews and content analysis. The theoretical framework drew upon various sources relevant literature and specialized companies within the field. Eight employees from the case organization were interviewed, providing in-depth insights into employee experience, a crucial factor of success of any company. Through the analysis of the interview data, areas for development were identified, particularly in supervisor work, salary and compensation, communication and guidelines, as well as training opportunities. Based on these development ideas and by following an effective recruitment process, the case company has the potential to build a better employee experience and employer brand for the future, thereby enhancing workplace well-being and satisfaction.

Keywords: recruitment, employee experience, employer branding, workplace wellbeing

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Yritysesittely.....	8
3	Rekrytointi ja työnantajakuva.....	9
3.1	Työnantajakuvan vaikutus.....	10
3.2	Työnantajakuvan hyödyntäminen rekrytointistrategiassa.....	11
4	Rekrytointiprosessi.....	13
4.1	Rekrytointiprosessin lähtötila case-yrityksessä.....	13
4.2	Rekrytointiprosessin kehittäminen.....	14
4.3	Rekrytointiprosessin nykytila case-yrityksessä.....	15
5	Työntekijäkokemus ja työhyvinvointi.....	17
5.1	Työntekijäkokemuksen kehittäminen.....	18
5.2	Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin.....	20
6	Tutkimuksen menetelmä, valinta ja toteutus.....	22
6.1	Teemahaastattelu.....	22
6.2	Työntekijähaastattelut.....	23
6.3	Eettisyys tutkimuksissa.....	24
6.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	24
7	Haastatteluaineiston analysointi.....	26
7.1	Haastattelutulokset rekrytoinnista.....	27
7.2	Haastattelutulokset työntekijäkokemuksesta.....	28
7.3	Haastattelutulokset työhyvinvoinnista.....	30
8	Kehitysideat.....	33
9	Johtopäätökset.....	35
	Lähteet.....	37
	Kuviot.....	39
	Taulukot.....	40
	Liitteet.....	41

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä käsitellään opinnäytetyön kirjoittajan työpaikan rekrytointiprosessia, sen mennyttä ja nykyistä tilaa ja kuinka rekrytoinnista muokkausten kautta saadaan työntekijäkokemusta vahvistava prosessi. Lopputuloksena tavoitellaan entistä parempaa työntekijäkokemusta ja työnantajakuvaa, jotka osaltaan tukevat työhyvinvointia. Parannetun rekrytointiprosessin avulla tavoitellaan myös sitä, että uudet työntekijät ovat tietoisempia ja valveutuneimpia työtehtävistään, yrityksessä käytettävästä teknologiasta sekä yrityksen palvelukonseptista. Tasalaatuisen rekrytointiprosessin tavoitteena on, että jokaisella uudella työntekijällä olisi sama pohjatieto työt aloittaessaan.

Palvelualalla toimiva case-yritys on ollut pitkään ilman varsinaista rekrytointiprosessia. Työntekijäkokemus ja -tyytyväisyys yrityksessä on ollut vaihtelevaa ja työntekijöiden vaihtuvuus ajoittain runsasta. Tämän lisäksi uusien, pätevien työntekijöiden löytyminen on ajoittain haastavaa. Myös paikkakuntakohtaisia eroja työntekijöiden saatavuudessa esiintyy: erityisesti pienemmillä paikkakunnilla pääkaupunkiseudun ulkopuolella, tilanne on osin hyvin vaikea. Myös Sitran Megatrendit 2023-tutkimuksessa tämä on huomioitu ja nostettu esille trendeiksi. Esimerkkinä Sitran tutkimuksessa mainituista trendeistä löytyvät seuraavat: Työelämän kohtaanto-ongelmat yleistyvät sekä globaalit muuttoliikkeet lisääntyvät. Olennaisesti toimeentulon ja kaupungistumisen muutokset sekä se, että työntekijät ja tarjolla oleva työ ei kohtaa monellakaan toimialalla, vaikuttaa olennaisesti työelämään sekä yritysten toimintaan. (Dufva & Rekola 2023.)

Rekrytoinnin tueksi kehitysprosessin aikana on luotu uuden työntekijän opas, johon on koottu kaikki tärkeimmät asiat työsuhteen aloitukseen liittyen. Lisäksi on luotu täysin uusi konsepti, avoin rekrytointitilaisuus, jolla entisestään pyritään helpottamaan työntekijän hakeutumista yritykseen. Laadullisen haastattelututkimuksen avulla pyritään lisäksi selvittämään, mitkä asiat vaikuttavat yrityksessä työntekijäkokemukseen ja työhyvinvointiin vahvistavasti ja mitkä heikentävästi, ja millaisena työntekijät ovat kokeneet oman rekrytointiprosessinsa. Tulosten avulla voidaan siis luoda kehitysehdotuksia, joilla voidaan parantaa työtyytyväisyyttä ja näin ollen vahvistaa pysyvyyttä ja positiivista työntekijäkokemusta case-yrityksessä.

Lähtökohta tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tekemiselle syntyi kirjoittajan työpaikan vaihdon yhteydessä syystalvella 2022. Ajatustyö opinnäytetyön tietoperustasta jatkui keväälle 2023 ja varsinaista opinnäytetyöprosessia lähdettiin tekemään toukokuussa 2023 ja tutkimushaastattelut toteutettiin kesällä 2023. Syksyn 2023 aikana projektia on työstetty teoriaosuuksien ja aineiston analyysin muodossa. Vaikka opinnäytetyössä on pääpaino ollut haastattelututkimuksessa, on sen avulla saatu myös kehityksellinen osuus case-yritykselle

esitettävien kehitysideoiden kautta sekä rekrytointiprosessin kehittämiskuvauksen avulla. Opinnäytetyö tarjoaa siis näkökulmia sekä tutkimuksen että kehittämisen kautta opinnäytetyössä käsiteltäviin aiheisiin.

2 Yritysesittely

Yritys, jonne tämä opinnäytetyö toteutetaan, toimii palvelualalla tarjoten uudenlaista palvelukonseptia helposti ja nopeasti sekä mahdollisimman edullisesti. Yritys toimii tällä hetkellä kolmessa maassa: Norjassa, Ruotsissa ja Suomessa. Yritys on aloittanut toimintansa vuonna 2015 Norjassa ja vuonna 2019 se aloitti toimintansa Suomessa. Suomen organisaatiossa toimii neljä hallinnollista henkilöä: maajohtaja, aluepäällikkö, markkinointivastaava sekä rekrytointivastaava. Toimipaikkoja Suomen organisaatiolla on tällä hetkellä 16 ympäri Suomen. Tavoitteena on saavuttaa markkinajohtajuus ja laajentua 30 000 asukkaan kaupunkeihin. Koko organisaatiotasolla yritys haluaa olla Euroopan johtavin alan yritys tulevaisuudessa.

Suomessa työntekijöitä hallinto mukaan lukien noin 85, globaalisti noin 550 henkilöä. Vaikka yritys on palvelualan yritys, on se myös teknologiayritys, sillä sen toiminta pohjautuu vahvasti itse kehittämään teknologiaan, joka ohjaa niin asiakkaita kuin työntekijöitä heidän työskentelyssään. Muutoinkin yritys pohjaa toimintaansa teknologiaan ja erilaisten sovellusten käyttöön, jotka helpottavat toimintoja. Yrityksestä käytetään nimeä case-yritys, koska kyseisen palvelualan sektori on laajuudeltaan pieni ja näin ollen myös haastateltaville halutaan taata anonymiys tältäkin osalta kuten myös itse case-yritykselle.

3 Rekrytointi ja työnantajakuva

Rekrytointi on jokaiselle yritykselle ja organisaatiolle yksi tärkeimpiä toimintoja. Mitä toimivimmat prosessit yritykseen on luotu, sitä tehokkaampaa ja toimivampaa rekrytointi on. Myös se, kuinka tarkasti on määritelty haettava osaajaprofiili, helpottaa rekrytointia. Jos rekrytoija ei ole selvillä osaamisvaatimuksista avoinna olevaa tehtävää varten, ei rekrytointi suurella todennäköisyydellä tule onnistumaan toivotulla tavalla. Rekrytoijan olisi hyvä tuntea myös tiimi, johon rekrytointi toteutetaan, jotta palkattu henkilö soveltuu myös tiimiin eikä vain kyseiseen työtehtävään. (Kaijala 2016.) Kiristyneessä kilpailutilanteessa osaajien rekrytointiin vaikuttaa olennaisesti myös työnantajakuva, jolla voi suuresti vaikuttaa osaajien onnistuneeseen palkkaukseen.

Nykyaikana rekrytoinneissa tulee olla myös luova ja rohkea, ja rekrytoijalla sekä rekrytoivalla yrityksellä tulee olla avarakatseisuutta uusien potentiaalisten työntekijöiden suhteen. Osaamisen lisäksi uuden työntekijän on sovittava myös sekä tiimiin että organisaatioon. Aina rekrytointi ei tietenkään onnistu ja silloin on hyvä pystyä toimimaan nopeasti ja käyttämään koeajan tuomaa mahdollisuutta päättää työsuhde ja tunnustaa näin epäonnistuminen. (Korhonen & Bergman 2019, 51.) Tämä mahdollisuus on tietenkin myös työntekijällä, aina uusi työpaikka ei vastaakaan kuvaa, joka rekrytointiprosessin ja ennakkomielikuvan myötä on syntynyt ja töiden alettua seuraakin pettymys. Kaijala (2016) listaa kirjassaan hyvin tekijät onnistuneeseen rekrytointiin, joita jo edellä on myös käsitelty. Listaus auttaa kuitenkin hahmottamaan entisestään onnistuneen rekrytoinnin elementtejä ja kuinka rekrytoinnin parissa tulee työskennellä systemaattisesti. Tämä listaus on hyvä peili myös sille, jos rekrytointi joskus epäonnistuu; mihin olisi pitänyt panostaa enemmän ja missä meni vikaan. Keskeisiä elementtejä onnistuneeseen rekrytointiin Kaijalan (2016) mukaan ovat:

1. Määrittele tarkasti minkälaista osaajaprofiilia olet hakemassa yritykseen ja mitä rekrytoinnilla halutaan saavuttaa
2. Ajattele tulevaisuuteen, kuinka rekrytoitava henkilö voi kehittyä yrityksessä (etenemismahdollisuudet tulevaisuudessa), kuinka hyvin rekrytoitava sopii yrityksen kulttuuriin ja tiimiin
3. Keskity olennaisiin asioihin: mitä hakija on saanut urallaan aikaan, hankkinut ja kehittänyt osaamistaan, mitä ammatillisia tavoitteita hänellä on
4. Tunne tiimi, johon rekrytoit, jotta pystyt rekrytoimaan tiimiin sopivan henkilön. Dynamiikka, kommunikointitapa, johtamiskäytännöt on hyvä olla selvillä. Tutustu myös hakijaan monipuolisesti, jotta tiedät, sopeutuuko juuri kyseiseen yritykseen.
5. Älä jätä rekrytoitua työntekijää yksin vaan seuraa ja käy keskustelua, kuinka yrityksen arvot, esihenkilötyö yms. vastaavat prosessissa annettua kuvaa.

Voidaankin siis ajatella, että tiivistetysti edellä mainitut asiat voidaan esittää seuraavasti:

- > tarve- ja osaamismäärittely yrityksen tarpeisiin perustuen
- > luo aikajana
- > pidä prosessi hallittuna
- > älä unohda jälkihoitoa

Kun nämä kaikki asiat on huomioitu rekrytointiprosessia kehittäessä ja toteuttaessa voidaan olettaa asioiden toimivan työntekijäkokeudesta ja työnantajakuva parantavasti.

3.1 Työnantajakuvan vaikutus

Employer branding eli työnantajakuvan avulla voi yritys muokata suurelta osalta työtä hakevien ajatuksia yrityksestä. Työnantajakuva voidaankin määritellä seuraavasti: employer branding on yrityksen strateginen toimenpide, jolla voidaan mitata yrityksen työntekijöiden pysyvyyttä ja potentiaalisten kandidaattien vetovoimaa yritystä kohtaan. Työntekijäkuva muodostuu siis sekä nykyisten että potentiaalisten uusien työntekijöiden yritystä kohtaan muodostuneesta mielikuvasta. Siihen vaikuttaa suuresti myös olemassa olevien työntekijöiden suosittelu eli mitä työntekijät yrityksestä kertovat verkostoilleen. Employer branding on myös yrityksen HR:n strateginen markkinointikeino: sen avulla luodaan houkutteleva brändi työnhakijoille. (Personio, 2023.) Yksinkertaistettuna työnantajakuva on siis ihmisten käsitys ja maine yrityksestä työnantajana ja sen ydin syntyy yrityksen sisältä käsin, vaikka siihen voidaankin olennaisesti vaikuttaa myös markkinoinnin keinoin (Viitala 2021, 51).

Onko yrityksen viestintä avointa ja selkeää, luodaanko yrityksestä vetovoimaista kuvaa ja ollaanko esimerkiksi palkan suhteen avoimia? Mikäli yritys ei pysty vastaamaan tarpeeseen ja herättämään mielenkiintoa hakijoiden keskuudessa, ei työnantajakuva todennäköisesti ole hakijoita houkutteleva ja sitä kautta myös työvoiman saatavuus yritykseen voi olla haasteellista. Monet asiat vaikuttavat työnantajakuvaan ja riippuen yrityksestä, kukin valitsee heille toimivimmat tavat toteuttaa employer brandingiä. Seuraavat asiat ovat kuitenkin sellaisia, jotka erityisesti vaikuttavat työntekijäkuvan muodostumiseen: vaikuttavat ja mielenkiintoiset urasivut yrityksen internet-sivustolla, sosiaalisen median julkaisut ja/tai blogit, joissa voi kertoa työntekijöiden uratarinoita, urasivustojen hyödyntäminen eli seurataan, mitä työntekijät ja kandidaatit yrityksestä puhuvat, hakijakokemukseen panostaminen sekä näkyvyys messuilla ja erilaisissa tapahtumissa. (Personio 2023.)

Ellun Kanat (2018, 31-32) toteaa, että ne organisaatiot ja yritykset, jotka panostavat yrityskulttuuriin, saavat luotua kaikkein parhaiten vetoavat työpaikat ja bisneksen, joka menestyy. Vahvan yrityskulttuurin avulla uudet jäsenet saadaan sitoutettua työyhteisöön, heikon yrityskulttuurin myötä sitovaa voimaa ei ole. Yrityskulttuuri ohjaakin siis vahvasti myös rekrytointia. Uudet ihmiset parhaassa tapauksessa vievät yrityskulttuuria eteenpäin ja näin ollen korostuu entisestään jo edellisessä kappaleessa mainittu asia: rekrytointitilanteessa on

syytä tuntea myös tiimi ja kulttuuri, johon rekrytoidaan, jotta rekryointitilanteessa voidaan arvioida, soveltuuko henkilö yhteisöön. Tällä keinolla voidaan varmistaa, että yrityskulttuurilla on kehitymis- ja kukoistamismahdollisuus eikä pelkoa dynamiikan ja energiatasojen lässähtämiseen ole.

3.2 Työnantajakuvan hyödyntäminen rekryointistrategiassa

Alla olevaa kuvaa (Kuvio 1) voi käyttää hyvin ohjenuorana suunnitellessa oman yrityksen työnantajakuvan hyödyntämistä ja kehittämistä strategisesti rekryoinneissa. Esimerkiksi millaista mielikuvaa yrityksestä halutaan tuottaa, millä mittareilla saavutuksia mahdollisesti mitataan, millaista hakijaviestintää yritys kandidaattien kanssa käy sekä kuinka rekryointiprosessin jälkihoito toteutetaan. Myös kanavat, joissa yritys on näkyvillä, on syytä arvioida huolella, jotta tavoitetaan juuri oikeat kandidaatit oikeisiin tehtäviin.



Kuvio 1: Työnantajakuvaan vaikuttaminen rekryoinneissa (Rekryointi.com 2023)

Rekryointistrategian tärkeys korostuu merkittävästi toteutusvaiheessa: kuinka hyvin yritys on määritellyt yleiset linjaukset ja periaatteet, joiden mukaan rekryoinnit toteutetaan. Kun strategia on mietitty, ei jokaisen rekryoinnin osalta tarvitse aloittaa suunnittelemista alusta. Rekryointistrategiassa voi esimerkiksi määrittellä sen, millaisia osaajia haetaan, minkälaiseen profiiliin keskitytään, esimerkiksi vastavalmistunut vai haetaanko jo täysin valmista osaajaa. Lisäksi strategiassa voidaan sopia, että haetaanko työntekijöitä myös kansainvälisiltä markkinoilta, jos osaajia kotimaasta ei löydy tarvittavissa määrin. Rekryointistrategiassa määritellään myös toteutustavat rekryointiin: ketkä rekryointia hoitavat; ulkoistettu palvelu vai organisaation omat henkilöt, sekä kanavat, joissa rekryointia tehdään. Kuitenkin tulee

muistaa myös se, että strategia ei voi olla liian tiukka, jotta tapauskohtaisesti voidaan arvioida sopivimmat toimintatavat kulloiseenkin rekrytointiin. (Viitala 2021, 71-75.)

Työnantajakuvan muodostuminen ja strateginen rekrytointi on siis monien asioiden summa ja se vaatii organisaatiolta jatkuvaa kehittämistä ja halua tulla paremmaksi myös hakijan sekä jo olemassa olevien työntekijöiden näkökulmasta. Viitalan (2021, 51) mukaan positiivisen työnantajakuvan paras hyöty on se, että sillä saadaan houkuteltua parhaita osaajia yritykseen töihin. Lisäksi, kuten jo aiemmissa kappaleissa on myös todettu, sitouttaa positiivinen työnantajakuva henkilöstöä organisaatioon ja vahvistaa innostunutta, tuloksellista sekä innovatiivista työskentelyä.

4 Rekrytointiprosessi

Rekrytoinneissa alasta riippumatta, tulee jokaisen yrityksen luoda oma rekrytointiprosessinsa, jota rekrytoinneissa noudatetaan. Painotusalueet, haastattelujen määrä, mahdolliset testit ovat sidonnaisia haettavaan tehtävään ja alaan. Toimivassa rekrytointiprosessissa on tehty hyvä alkukartoitus hakuun laitettavasta tehtävästä; työtehtävät ja osaamisvaatimukset ovat selvillä, samoin haettu profiili, jollaista tehtävään haetaan. Prosessissa tulee olla huomioitu myös hakijan tiedottaminen ja selkeys hakuprosessin aikana sekä sen jälkeen. Hyvä ja asianmukainen viestintä on rekrytoinnissa erittäin tärkeässä asemassa onnistumisen kannalta.

Rekrytointiprosessi on hyvä jakaa vaiheisiin ja prosessin tulisi pitää sisällään ainakin seuraavat päävaiheet: rekrytointisuunnitelman laatiminen eli positio ja sen kuvaus sekä vaatimukset rekrytoitavalta henkilöltä, sopivien ehdokkaiden löytäminen eli hakuprosessi, hakemusten läpikäynti sekä hakijoiden karsiminen, sopivien hakijoiden haastattelu sekä arvioiminen, sekä työtarjouksen tekeminen. Myös valintakriteerit tulevat olla ennalta määritellyt. Ensimmäisenä tulee olla määriteltynä organisaatiotason kriteerit. Näiden kriteereiden perustana ovat yrityksen strategiset päämäärät sekä toiminnan luonne, kulttuuri ja ilmapiiri. Uusi rekrytoitava henkilö vaikuttaa aina yrityksen kulttuuriin, mutta myös itse yrityskulttuuri asettaa rekrytoinnille reunaehdoja. Seuraavaksi määritellään yksikön kriteerit, jonne uusi työntekijä olisi sijoittumassa. Millainen työyhteisö yksikössä on, mitä työyhteisö häneltä odottaa ja mihin uuden työntekijän tulisi sopeutua. Tämän jälkeen määritellään vielä tehtäväkohtaiset kriteerit. (Viitala 2021, 71-75.)

Olenaisesti rekrytointiprosessin onnistumiseen vaikuttaa myös rekrytointiosaaminen. Se, että rekrytoijalla on taito hoitaa rekrytointiprosessia eli hän osaa suunnitella ja toteuttaa rekrytointia strategisesti, vaikuttaa olenaisesti organisaation toimintaan. Mitä kyvykkäämpiä rekrytointia tekevät henkilöt ovat, sitä positiivisempia vaikutuksia rekrytointiprosessista syntyy valituille työntekijöille ja heidän sitoutumisensa on jo lähtökohtaisesti parempaa yritystä kohtaan. Välittöminä vaikutuksina voidaan onnistuneesta rekrytointiprosessista todeta olevan esimerkiksi hakijoiden reaktiot, tehtävien täyttöaika ja hakijoiden saaminen tehtäviin, mutta myös lähijohtajien suhtautuminen rekrytoijien ehdotuksiin. Myöhemmässä vaiheessa taidokas rekrytointi vaikuttaa lähijohtajien tyytyväisyyteen rekrytointiprosessia kohtaan, mutta myös valittujen työntekijöiden kokemukseen omasta sopivuudesta tehtävään, työtyytyväisyyteen, suoriutumiseen sekä henkilökunnan vaihtuvuuteen. (Viitala 2021, 74.)

4.1 Rekrytointiprosessin lähtötila case-yrityksessä

Aloittaessani yrityksessä rekrytointivastaavana, oli rekrytointiprosessi yrityksessä jäänyt kasvun ja kiireen jalkoihin. Rekrytointiin ei ollut tarpeeksi resursseja eikä varsinaista henkilöä ollut hoitamassa tehtävää, joten uusien työntekijöiden etsimiseen ja haastattelemiseen ei ollut muilta työtehtäviltä riittävästi aikaa. Haastattelut oli toteutettu pääosin

puhelinhaastatteluina. Tämä olennaisesti on vaikuttaa sekä työntekijäkokemukseen että - tyytyväisyyteen ja lisännyt kysymysten määrää työsuhteen alkaessa esimerkiksi käytettäviin sovelluksiin ja muihin tarvittaviin välineisiin liittyen.

Käytössä yrityksessä on ollut jo useamman vuoden Teamtailor-rekrytointijärjestelmä, jonka kautta rekrytointiprosessia on helppo hoitaa systemaattisesti. Järjestelmä on käytössä koko organisaation laajuudella niin Norjassa, Ruotsissa kuin Suomessakin. Sosiaalista mediaa ei juurikaan oltu hyödynnetty rekrytoinnissa, joten sille ei lähtötilanteessa ollut Suomen organisaatiossa pohjaa.

4.2 Rekrytointiprosessin kehittäminen

Rekrytointiprosessin kehittäminen vaatii aikaa ja resursseja sekä pitkäjänteisyyttä, jotta saadaan tyydyttäviä lopputuloksia. On mahdollisesti luotava uusia prosesseja, luovuttava vanhoista tavoista, kokeiltava rohkeasti uusia ja muokata niitä kokemusten ja tulosten perusteella.

Havainnoituani rekrytointiprosessin tilannetta, lähdin kehittämään prosessia systemaattisesti sellaiseksi, joka palvelisi sekä työntekijää että yritystä paremmin. Hakemuksen saapumisen jälkeen kriittinen vaihe on saada tehtyä kandidaatin kontaktointi mahdollisimman nopeasti, joko puhelimitse, tekstiviestitse tai sähköpostilla. Ensimmäisessä kontaktissa tavoite on saada aika puhelulle sovittua. Toisessa vaiheessa tehdään lyhyt puhelinhaastattelu, jossa kartoitetaan kandidaatin kokemuksta ja sovitaan mahdollisesta työhaastattelusta joko kasvotusten tai videohaastattelun muodossa. Kolmantena vaiheena on varsinainen haastattelu. Haastattelun aikana käydään vuorovaikutteisen keskustelun avulla yrityksen konsepti ja työntekijän osaaminen. Haastattelussa käytetään sovelletusti apuvälineenä PowerPoint-esitystä, joka toimii myös oppilaitosvierailuiden esitysten runkona. Tämän avulla varmistetaan se, että kandidaatti saa tarvittavat tiedot ja keskustelun lomassa hän saa myös visuaalista tukea kuulemilleen asioille. Työhaastattelu on tarkoitus pitää mahdollisimman keskustelevana ja osallistavana. Tällä tavoitellaan sitä, että viimeistään tässä vaiheessa saadaan vahvistettua positiivista työnantaja- ja työntekijämielikuvaa. Lisäksi suorittavan työn tekijöiden kanssa on hyvä pitää keskustelu mahdollisimman käytännönläheisenä ja konkreettisenä. Keskustelun avulla halutaan luoda myös avoin ilmapiiri kysymyksille. Työhaastattelun jälkeen sovitaan työnäytteen antamisesta ja hyväksytyyn työnäytteen jälkeen voidaan edetä rekrytointiprosessissa työsuhteen solmimiseen kandidaatin kanssa. Työsuhteen solmimisen ja aloituksen avuksi on luotu uuden työntekijän opas, jolla entisestään pyritään helpottamaan työnaloitusta case-yrityksessä. Opas toimii ikään kuin muistilistana uudelle aloittavalle työntekijälle.

Lisäksi osaaajapulaan sovelsimme muutamassa tapauksessa rekrytoimalla henkilöitä, joilla ei ollut täysin vaadittavia ominaisuuksia ja kykyjä, mutta joissa oli paljon potentiaalia. Heistä

case-yritys sai lisäkoulutuksella yritykseen sitoutuneita, joustavia ja mikä parasta ammatillisesti päteviä työntekijöitä. Toki tämänkaltaiset tilanteet täytyy käydä läpi tilannekohtaisesti, jotta resurssit varmasti tämän kaltaiseen toimintaan ovat riittävät ja kustannukset eivät nouse liian korkeiksi.

Yhdeksi kehityskohteeksi prosessissa tuli myös sosiaalisen median hyödyntäminen, jotta rekrytointia saataisiin parannettua eli toisin sanoen tavoitettua enemmän potentiaalisia kandidaatteja ja sen avulla myös parannettua työnantajamielikuvaa. Rekrytointimarkkinointi on sekä markkinoinnin että HR:n yhteinen tehtävä, jossa selvästi tarvitaan koko organisaation yhdessä tekemistä. Rekrytointimarkkinoinnin tulee olla trendien mukaista, sosiaalista mediaa ja digikanavia hyödyntävää, sillä niiden suosio rekrytoinneissa on kasvanut. Nykyisin työnhakijat ovat aktiivisia sosiaalisessa mediassa ja käyttävät vähemmän niin sanottuja perinteisiä alustoja kuten TE-Palveluiden Työmarkkinatori. Perinteiset työpaikkailmoitukset saattavat unohtua helpommin kuin sosiaalisessa mediassa toteutetut kampanjat. Jatkuva sosiaalisen median presenssin luominen tulee olla strategista, oikein kohdennettua ja hakijakokemuksen täytyy olla johdonmukaista kaikissa kohtaamispisteissä. Kilpailijoista tulee pystyä erottautumaan ja tunnettuutta kasvattamaan ja tarinoiden avulla saada yrityksen kulttuuria, toimintaa ja tekijöitä esille. Henkilökunnan hyödyntäminen tässä on lisäarvoa tuottava tekijä, potentiaaliset kandidaatit kokevat heidät vertaisikseen. (Troot 2023.) Case-yrityksen Facebook-sivuista lähdettiinkin tekemään selkeästi rekrytointiin ja työntekijämielikuvaan suuntautuneet sivut, samalla myös Instagramia hyödyntäen.

4.3 Rekrytointiprosessin nykytila case-yrityksessä

Nykytila yrityksen rekrytoinnissa on ja sen prosesseissa on parantunut merkittävästi. Toisaalta yritys kamppailee erityisesti aluekohtaisen osaaajapulan kanssa ja hakijoita on niukasti erityisesti tietyillä paikkakunnilla. Kehitystyötä on tehty ja toimintaa voi ketterästi edelleen muokata ja uusia tapoja rekrytoida kokeilla. Yhteistyötä eri toimijoiden kanssa on tehostettu, joilla tavoitellaan uusien rekrytointikanavien löytymistä ja myös tapoja tehdä rekrytointia, kuten esimerkiksi yritykselle kehitetty rekrytointipäivä, jota voi toteuttaa myös yhdessä eri toimijoiden kanssa.

Oppilaitosyhteistyö ja erilaiset rekrytointimessut ja -tapahtumat, joilla saadaan yritykselle näkyvyyttä kuuluvat olennaisena osana rekrytoinnin askelmerkkeihin. Myös yhteistyö muun organisaation rekrytoinnin kanssa on saatu käyntiin. Tavoitteena on kehittää koko organisaation rekrytointiprosessia yhtenäisemmäksi sekä Suomen, Norjan että Ruotsin osalta ja lisätä kollegiaalista keskustelua toimihenkilöiden välillä, jolloin jokainen voi oppia ja kehittää myös omaa toimintaansa. Tällä varmistutaan myös siitä, että työntekijöiden osaamistasoa saadaan yhtenäistettyä oman Akatemia-toiminnan avulla, mutta varmistetaan myös se, että jokainen hakija kohdataan kautta organisaation hyvin samalla tavalla. Näin

ollen myös jokainen organisaatioon tuleva työntekijä saisi saman tiedon jo rekrytointivaiheessa ja näin ollen päästäisiin tilanteeseen, jossa rekrytointi on tehokasta ja onnistunutta selkeitten toimintatapojen avulla. Siten myös employer branding ja employee experience ovat vahvassa asemassa heti alusta alkaen tai paremminkin jo siinä vaiheessa, kun työntekijä vasta tutustuu yritykseen. Myös sosiaalisen median käyttö osana rekrytointia ja työnantajamielikuvan kehittämistä on saatu aktivoitua. Tämän avulla case-organisaatiossa voidaan jatkaa strategista työtä työnantaja- sekä työntekijäkuvan kehittämisen suhteen. Tavoitteena on tietenkin olla vetovoimainen, mutta myös pitovoimainen työnantaja, jonne työntekijät ehdottomasti haluavat töihin ja jossa he viihtyvät pitkään.

Rekrytointiprosessien nykytilan voidaan todeta siis olevan melko hyvä ja toimiva. Poikkeuksetta jo haastattelun aikana hakijat kommentoivat haastattelun olleen selkeä ja informatiivinen, jolloin hakijoille on jäänyt selkeä kuva työtehtävistä ja yrityksen konseptista sekä odotuksista. Jokaisella hakijalla on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja tulla kuulluksi. Haastattelut on tarkoituksellisesti rakennettu niin, että se jättää tilaa avoimelle keskustelulle, joka entisestään vahvistaa haastateltavan ja haastattelijan suhdetta ja sitouttaa kandidaatteja alusta lähtien yritykseen. Näin ollen voidaan todeta myös, että hakijakokemus on onnistuttu tuomaan sille tasolle, jolla sen halutaan olevan eli tuottavan hakijoille tunteen, että hän on tärkeä, mutta myös tuomaan riittävästi informaatiota yrityksestä, joka vahvistaa työntekijän halua tulla yritykseen töihin.

5 Työntekijäkokemus ja työhyvinvointi

Työntekijäkokemuksella eli employee experiencellä tarkoitetaan sekä työnantajan että työntekijän vuorovaikutuksesta syntyvää kokemusta. Minkälaista vuorovaikutusta yrityksen ja työntekijän välillä on: tähän vaikuttavat esimerkiksi työpaikan prosessit eli ovatko ne toimivia vai eivät, millainen työympäristö on ja millaisia työvälineitä yritys tarjoaa työntekijöidensä käyttöön. Myös se, millainen yrityksen rakenne on vaikuttaa olennaisesti työntekijäkokemuksen syntymiseen. Samoin itse vuorovaikutus: millaista on vuorovaikutus kohtauspisteissä ja millaisia kokemuksia näistä vuorovaikutustilanteista syntyy. Millaisia tunteita, muistoja ja toimintaa nämä kohtaamiset aiheuttavat. Nämä olennaisesti vaikuttavat työntekijän itsensä muodostamaan kokemukseen ja käsitykseen yrityksestä, lisäksi työntekijäkokemukseen vaikuttavat itse tehtävä työ ja vuorovaikutustilanteet esimerkiksi asiakkaiden ja kollegoiden kanssa. Tärkeää työntekijäkokemuksen muodostumisessa on muistaa, että se alkaa muodostua heti ensimmäisestä kohtaamisesta alkaen, itseasiassa jo siinä vaiheessa, kun potentiaalinen työntekijä hakee yritykseen töihin. Samoin työntekijäkokemukseen vaikuttaa myös työsuhteen päättymisen: millaisessa vuorovaikutuksessa nämä asiat hoidetaan voi vaikuttaa merkittävästi työntekijän kokemiin tunteisiin yrityksestä. On hyvä myös ymmärtää se, että työntekijäkokemus olennaisena osana heijastuu myös asiakaskokemukseen: mikäli työntekijä on tyytyväinen, heijastuu se olennaisesti myös asiakkaan kanssa käytävään vuorovaikutukseen ja sitä kautta asiakastytyvyyteen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 49-54.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että työ ja sen mielekkyys, oma terveys, hyvinvointi ja turvallisuus muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jota kutsutaan työhyvinvoinniksi. Vaikuttavia tekijöitä työhyvinvointiin ovat esimerkiksi työyhteisö ja työyhteisön ammattitaito sekä ilmapiiri ja yrityksessä käytettävät johtamismenetelmät ja -tyylit. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023.) Mikäli yrityksessä johtaminen on hyvää ja se tukee työntekijöiden jaksamista ja hyvinvointia, voi vaikutukset olla merkittäviä esimerkiksi sairauspoissaolojen määrässä, ja myös asiakastytyvyydessä. Hyvinvoiva työyhteisö on yritykselle merkittävä tekijä, sillä se näkyy asiakkaille ulospäin ja sitä kautta vaikuttaa positiivisesti asiakaskohtauksiin ja -tyytyvyyteen.

Olennaisesti työhyvinvointiin vaikuttavat monin osin samat tekijät kuin työntekijäkokemukseenkin: millainen työympäristö on, onko se turvallinen vai onko siellä puutteita, kuinka yritystä johdetaan ja kuinka työntekijöitä kohdellaan. Onko kohtelu tasavertaista vai suositaanko osaa henkilökunnasta. Vastuuta työhyvinvoinnista on myös sekä työntekijällä itsellään että työnantajalla, jokainen voi omalta osaltaan vaikuttaa myönteisesti ilmapiiriin työpaikallaan ja kantaa vastuuta omasta jaksamisestaan ja kehittämisestään ammatillisesti. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023).

5.1 Työntekijäkokemuksen kehittäminen

Työntekijäkokemuksen kehittäminen on yksi tapa parantaa yrityksen työnantajabrändiä. Kun työntekijäkokemus on hyvä, on siitä helppo puhua avoimesti organisaation ulkopuolellakin. Työntekijöille tulee luvata vain asioita, jotka voidaan toteuttaa. Jos työnantajabrändiä johdetaan ilman, että yritys ymmärtää työntekijäkokemuksen merkityksen voi sitä verrata siihen, että yritys ei tunne myymäänsä tuotetta eikä sitä kehitettäisi asiakkaiden ja työntekijöiden havaintojen perusteella. Työntekijäkokemus onkin erittäin tärkeä työkalu, jolla voidaan toteuttaa yrityksen strategiaa sekä parantaa arjen sujuvuutta työntekijöiden keskuudessa samoin kuin työnteon edellytyksiä toimipaikoissa. Työntekijäkokemuksen kehittäminen vaatii yhteistyötä sekä johdon, omistajien sekä nykyisten ja mahdollisten uusien työntekijöiden välillä, sidosryhmiä unohtamatta. Olennaista on huomioida myös yhteiskunnallinen keskustelu ja tilanne, mutta myös kilpailevien yritysten toiminta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 16-17.)

Edellisissä kappaleissa on jo puhuttu työntekijäkokemuksen muodostumisesta ja kehittämisestä. Tämän kehittämistyön tulee olla pitkäjänteistä, siihen tulee olla varattu riittävästi henkilöresursseja sekä budjettia toteuttamista ja kehittämistä varten. Erinomaista työntekijäkokemusta kehittäessä ja toteutettaessa erityisesti syvällisen työntekijäymmärryksen muodostuminen vaatii runsaasti aikaa ja vuorovaikutus on suuressa merkityksessä kehittämisprosessissa. Ison roolin tässä työssä ottaa myös organisaation strategian kirkastaminen ja juurruttaminen työyhteisöön, johtamiskäytänteiden sekä sisäisen viestinnän kehittäminen. Työn merkityksellisyys, joustavuus, arvot ja yrityksen sisäinen vuorovaikutus sekä viestintä ovat olennaisia tekijöitä työntekijäkuvan syntymisessä ja siinä, millä tavalla esimerkiksi työntekijät puhuvat organisaatiosta ulkopuolisille ja suosittelisivatko he yritystä muille työpaikkana. Myös psykologinen turvallisuus, arvostus ja osallisuus ovat merkittäviä tekijöitä. Organisaation tuleekin toimia systemaattisesti ja strategian mukaisesti, omaa visiotaan ja missiotaan kohti sekä niitä toteuttaen, jotta sekä pitovoimainen että vetovoimainen brändikuva saavutetaan. (Aava & Bang 2023.)

McKinsey & Company (2021) määrittelee sivustollaan yhdeksän eri periaatetta, jotka olennaisesti vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Yritys voi siis itse suoraan vaikuttaa positiivisen ja negatiivisen työntekijäkokemuksen syntymiseen, tällä kokemuksella on suora vaikutus yrityksen menestykseen - joko positiivisessa tai negatiivisessa mielessä. Periaatteet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: sosiaalsiin kokemuksiin, työn kautta tulleisiin kokemuksiin sekä organisaation kautta tulleisiin kokemuksiin. Sosiaalisten kokemusten alle luetaan seuraavat asiat:

1. Ihmiset ja ihmissuhteet; kuinka työntekijä kokee hänet nähtävän ja kohdeltavan työpaikalla esihenkilöiden silmissä.

2. Tiimityö; välittävätkö ja luottavatko työtoverit toisistaan ja näin ollen luovat toimivan sekä innostavan työyhteisön.
3. Sosiaalinen ilmapiiri; tunteeko työntekijä itsensä tervetulleeksi työyhteisöön.

Työn kautta tuleviin kokemuksiin luetaan seuraavat periaatteet:

4. Työn järjestelmällisyys; onko työssä selkeät vastualueet, onko työ mielekästä sekä onko resurssit riittävät.
5. Joustavuus ja kontrolli työhön; suoriutuuko työntekijä töistään ja onko se joustavaa antaa positiivisia tuntemuksia.
6. Kasvu ja palkitseminen; annetaanko työntekijälle mahdollisuuksia oppia, kasvaa ja saada kannustusta suorituksestaan.

Organisaatiokokemuksen alle luetaan taas seuraavat asiat:

7. Visio/tarkoitus; onko yrityksellä visio, johon työntekijä voi samaistua ja antaa näkemystään erilaisiin prosesseihin.
8. Teknologia; mahdollistaako käytettävä teknologia työntekijän hyvän työsuorituksen ilman ongelmia.
9. Fyysinen ympäristö; onko työympäristö turvallinen ja työntekijät huomioiva.

McKinsey & Companyn tutkimusten (2021) mukaan erityisesti nämä kolme edellä esiteltyä osa-alueita selittävät eniten positiivisen tai negatiivisen työntekijäkokemuksen syntymistä. Erittäin relevantteja ja ajankohtaisia aiheita jokaisen organisaation pohdittavaksi. Näitä osa-alueita tarkastelemalla ja niitä kehittämällä yritykset saavat varmasti toimintaansa entistä paremmaksi.

Työntekijäkokemus, sen syntyminen ja kehittäminen on siis monen asian summa, jota koko työyhteisö voi yhdessä kehittää. On myös tärkeää muistaa, että työntekijäkokemuksen muodostuminen alkaa jo siinä vaiheessa, kun potentiaalinen työntekijä tutustuu yritykseen ja päättyy vasta siinä vaiheessa, kun työntekijä on jo siirtynyt toisen yrityksen palveluun. Hyvin hoidettu työntekijän työpaikan vaihtaminen eli irtisanoutuminen voi siis parhaimmillaan vahvistaa työntekijämielikuvaa, pahimmillaan tuhota sitä.

Alla olevasta kuvasta (Kuvio 2) käy hyvin esille työntekijäkokemuksen kehittäminen ja sen vaikutusten seuraaminen ja strateginen toteutus ja näkökulma yrityksen menestyksessä. Mikäli asiaa on mietitty, otettu työntekijäkokemuksen kehittäminen osaksi strategiaa organisaatiossa, ei se ole enää irrallaan oleva asia vaan koko organisaatiota koskettava menestystekijä. Kun kaikki osa-alueet on huomioitu ja niitä toteutetaan strategisesti, voi yrityksen olettaa olevan vetovoimainen ja brändiltään sellainen, josta myös työnhakijat

kiinnostuvat. Tämä vaatii pitkäjänteistä työtä ja halukkuutta yhteistyöhön kaikkien sidosryhmien välillä.



Kestävän kasvumarkkinoinnin nykytilatutkimus 2023

Kuvio 2: Työntekijäkokemus osana organisaation strategiaa (Aava & Bang 2023)

5.2 Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Työterveyslaitoksen (2023) Internet-sivustolta löytyy paljon tärkeää tietoa työhyvinvoinnista. Alla oleva kuva (Kuvio 3) organisaatioresilienssistä on hyvä esimerkki siitä, kuinka hyvää johtamista erilaisilla työpaikoilla voidaan toteuttaa. Johdon täytyy olla valmis kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja johtamiseen, ei luoda vain pikaratkaisuja vaan pitkäjänteisiä ja työyhteisön kannalta eteenpäin vieviä päätöksiä. Mikäli yritys pystyy resilienttiin toimintaan myös poikkeavissa yllättävissä tilanteissa, tukee se myös normaaleissa oloissa toimimista. Työntekijöiden vaihtuvuus tasaantuu, asiakasuskollisuus saadaan kasvuun ja näin ollen myös myyntejä saadaan kasvatettua ja yrityksen toimintakykyä taattua myös muutostilanteissa. Seuraavat toimintatavat ovat keskiössä tämänkaltaisessa yrityksessä: ihmistä arvostava toimintakulttuuri, yhteistyö sekä ennakointi ja jatkuvuudenhallinta. Olennaisesti toimintakulttuuri, jossa arvostetaan ihmisiä, kuunnellaan mielipiteitä ja ajatuksia sekä viestitään avoimesti organisaatioon liittyvistä asioista, jotta kaikilla organisaatioon kuuluvilla henkilöillä on ajantasainen ja oikea tieto edesauttaa resilienttiä toimintaa ja työhyvinvointia. Yhteistyötä tehdään tavoitteellisesti eri osastojen kanssa, jotta toimintatavat saadaan yhtenäisiksi ja henkilöstö tutustuu toisiinsa luoden keskinäistä luottamusta. Myös tulevaisuuden näkemyksien ja toimintaympäristön kehittämisen tulisi olla koko organisaation tehtävä. Näin myös mahdollisia riskejä saadaan hallittua paremmin. On oltava valmis kehittymään ja kehittämään, luottamuksellisen ilmapiirin vallitessa tämän tulisikin olla mahdollista. Yhteistyö, ihmislähtöinen johtaminen ja työskentelykulttuuri,

varautuminen tulevaan ja riskienhallinta ovat keskiössä. Näiden avulla on hyvä rakentaa hyvinvoivaa työyhteisöä. Liiketoiminnassa on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa ongelmakohdat, olla valmis jatkuvaan kehittymiseen, arvioida toimintaa, ymmärtää kokonaisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä tuoda uusia ideoita käyttöön. (Työterveyslaitos 2023.)



Kuvio 3: Organisaatioresilienssi (Työterveyslaitos 2023)

Jokaisen organisaation yhtenä tavoitteena tulisi olla henkilöstön hyvinvointi. Henkilöstö, joka voi hyvin on kyvykäs tehokkaaseen työskentelyyn sekä tuottamaan innovatiivisia kehitysideoita sekä luovia ratkaisuja. Menestyvien yritysten taustalla onkin innostunut sekä yritykseen ja töihin sitoutunut henkilökunta, tästä voidaankin käyttää termiä työn imu eli työntekijä pystyy käyttämään työssään omia vahvuuksiaan ja työympäristö mahdollistaa työssä kehittymisen ja innostumisen. Työn imua kokeva henkilökunta sairastelee ja on vähemmän poissa kuin työn imua kokemattomat työntekijät. Tilanne voi johtaa tuottavuuden alenemiseen, luovuuden katoamiseen sekä suurentuneeseen sairastumisien ja tapaturmien riskiin. Jos työntekijä on ollut esimerkiksi pitkään ilman lepoa, toimii hän tehottomasti ja oppii normaalia huonommin. Samanlaisia tilanteita voi syntyä myös heikolla ammattitaidolla varustetulle henkilölle silloin, kun hän ei luota omiin kykyihinsä ja osaamiseensa. Voidaan todeta, että työhyvinvointi on myös työntekijän kykyä suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Tähän vaikuttavat työntekijään itseensä vaikuttavat tekijät eli fyysinen, sosiaalinen sekä henkinen kunto, mutta olennaisesti myös työympäristöön kuuluvat tekijät kuten johtaminen sekä työpaikan ilmapiiri. (Viitala 2013, 212-213.)

6 Tutkimuksen menetelmä, valinta ja toteutus

Opinnäytetyön tutkimukseen valittiin tutkimustavaksi kvalitatiivinen haastattelututkimus eli laadullinen tutkimus, joka toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Menetelmä valikoitui käytettäväksi metodiksi siksi, koska laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tarkastella tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta tutkittavaa ilmiötä (Juuti & Puusa 2020, 9). Tässä opinnäytetyössä tutkittavat ilmiöt liittyivät erityisesti rekrytointiin, työntekijäkokemukseen sekä hyvinvointiin case-yrityksessä.

6.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu itsessään on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua, puolistrukturoiduksi menetelmäksi sen tekee se, aihepiirit eli teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymyksiä voi esittää eri järjestyksessä ja muodossa. Teemahaastattelu ottaakin huomioon haastateltavien erilaiset tulkinnat asioista ja haastateltavien antamat merkitykset asioille ovat keskiössä kuten myös se, että ne syntyvät vuorovaikutuksen kautta. Tällä menetelmällä voidaankin tutkia siis yksilöiden kokemuksia ja ajatuksia sekä tunteita ja uskomuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47-48.) Kuitenkin on hyvä muistaa, että joissakin määritelmissä puolistrukturoidussa haastatteluissa on myös kysymykset ja kysymysten järjestys pääosin päätetty. Täysin yhtenäistä määritystä ei siis varsinaisesti ole olemassakaan. Tämän tyyppinen puolistrukturoitu haastattelumuoto soveltuukin erityisesti haastatteluihin, joissa halutaan tietoa juuri tietyistä asioista ja teemoista eikä haluta antaa liian suurta vapautta vastauksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Lisäksi laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä myös se, että sen avulla pyritään tuottamaan runsasta ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja saamaan tietoa luonnollisissa ympäristöissä toimivilta henkilöiltä. Laadullisen tutkimuksen vaiheiksi voidaankin määritellä Juutin & Puusan (2020, 12) mukaan seuraavat asiat:

1. Aiheen valinta
2. Tavoitteiden asettaminen tutkimukselle
3. Tutkimuskysymysten muotoilu
4. Tutkimuksen rajaaminen
5. Teoreettisen viitekehyksen luominen kirjallisuuteen perustuen
6. Lähestymistavan valinta ja sen perustelevinen
7. Tutkimusmenetelmien, näytteen tai aineiston valinta, sen kuvailu ja perustelevinen
8. Aineiston hankkiminen
9. Aineiston analysointi sekä sen tulkinta
10. Tulosten kirjaaminen ja raportointi ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi.

On siis hyvä tarkastella tutkimuksen suunnitelmaa ja toteutusta näihin asioihin peilaten. Lisäksi on hyvä pitää mielessä se, mitä Yin (2016) kirjassaan toteaa kvalitatiivisen

tutkimuksen vaiheista: täysin tarkkaa blueprinttiä eli suunnitelmaa ei tarvitse tehdä tutkimuksen alussa. Suunnittelutyön määrä tutkimuksen alussa on jokaisen tutkijan oma valinta ja tutkimuksen kuluessa eri vaiheisiin voi syventyä paremmin ja toiset osiot voi jättää vähemmälle huomiolle. Suunnitelmat voivat myös muuttua tutkimuksen edetessä.

Tähän tutkimukseen kysymykset teemoitettiin eri aihepiireihin eli rekrytointiin, työntekijäkokemukseen ja työhyvinvointiin liittyviksi. Kuhunkin teemaan liittyen oli valmisteltu kysymykset (Liite 1.), joihin jokainen haastateltava sai esittää tarkentavia kysymyksiä, mikäli kysymyksen tarkoitus ei heti avautunut. Haastattelut pyrittiin pitämään hyvin luottamuksellisina ja avoimina, joka mahdollisti myös sen, että haastatteluissa pystyttiin totuudenmukaiseen henkilökohtaisen kokemukseen pohjautuvaan keskusteluun. Teemahaastattelu soveltui tähän opinnäytetyöhön paremmin kuin esimerkiksi kyselytutkimus, sillä tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden henkilökohtaisia mielipiteitä ja kokemuksia aihealueisiin liittyen. Kyselytutkimus olisi antanut vain niukalti spesifiä tietoa siitä, missä asioissa kaivataan esimerkiksi lisää tietoa ja millä tavalla kommunikointi sekä viestintä yrityksessä toimii. Tulokseksi kyselyä käytettäessä ei olisi saatu kehitysehdotuksia vain ainoastaan dataa siitä, kuinka monta prosenttia kyselyyn vastaajista ovat tyytyväisiä ja kuinka moni ei ole tyytyväisiä nykyiseen vallitsevaan tilanteeseen.

6.2 Työntekijähaastattelut

Haastattelut toteutettiin yrityksen työntekijöille kesäkuun 2023 kahden viimeisen viikon aikana. Haastateltavien määrä rajattiin 6-10 työntekijään, mutta haastateltavien asuinpaikkaa ei rajattu, vaan kaikki yrityksen työntekijät huomioitiin valinnassa asuinpaikasta riippumatta. Haastateltavien valinnassa kiinnitin huomiota kuitenkin siihen, että haastattelut voitaisiin käydä suomen kielellä, jolloin haastattelukysymykset eivät muuttaisi muotoaan ja merkitystään vaan vastausten analysointi on yksinkertaisempaa. Haastateltavia löytyi lopulta kahdeksan kappaletta. Haastattelukutsu lähetettiin yhteensä 15 työntekijälle, joista neljä ei vastannut, kaksi kieltäytyi ja yksi perui jo sovitun haastattelun henkilökohtaisista syistä. Haastateltavien valinnassa pyrittiin huomioimaan se, että haastateltavissa olisi niitä, jotka ovat työskennelleet pidempään yrityksen palveluksessa sekä myös niitä, jotka ovat aloittaneet työskentelyn joulukuun 2022 jälkeen, jolloin rekrytointiprosesseja lähdettiin uudistamaan. Tällä tavoiteltiin sitä, että kokemuksia vertaillen näkyisi se, kuinka rekrytointiprosessit ovat eronneet toisistaan. Haastattelut toteutettiin sekä henkilökohtaisina haastatteluina, että Teams-sovelluksen välityksellä videohaastatteluina. Jokainen haastateltava sai haastatteluun osallistumisesta korvaukseksi vapaavalintaisen tuotepaketin.

Haastattelujen toteutukseen varattiin aikaa tunti haastateltavaa kohti. Keskimääräisesti aika oli riittävä. Joissakin tapauksissa haastattelu oli ohi jo 15 minuutissa, osa haastatteluista venyi 75 minuutin mittaisiksi. Kaiken kaikkiaan litteroitavaa aineistoa kertyi 352 minuutin

verran. Keskiarvallisesti haastattelut kestivät näin ollen noin 44 minuuttia. Jokainen haastattelu tallennettiin: Teams-sovelluksen välityksellä tehdyt haastattelut Teamsin oman tallennuksen ja kasvotusten tehdyt haastattelut nauhoitettiin puhelimen sanelimen avulla. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin eli siirrettiin kirjoitettuun muotoon.

Jokaisen haastateltavan kanssa oli ennakkoon keskusteltu ja sovittu siitä, että haastattelut nauhoitetaan. Näin ollen jokainen tiesi nauhoituksesta haastattelun alkaessa ja asia varmistettiin vielä kertaalleen kyseisenä hetkenä. Jokaisen haastateltavan kanssa käytiin myös läpi se, kuinka nauhoituksia käsitellään ja kenellä kaikilla on pääsy aineistoihin (vain haastattelijalla itsellään). Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että anonymiteetti ei ole heille merkittävä tekijä, mutta mielestäni se oli kuitenkin yksi luotettavuuden ja eettisen toiminnan mittari tässä haastattelututkimuksessa ja takasi sen, että jokainen haastateltava pystyi jakamaan heille tärkeitä ja merkittäviä työntekijäkokemukseen ja hyvinvointiin vaikuttavia asioita.

6.3 Eettisyys tutkimuksissa

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023) toteaa eettisyyteen liittyen, että hyvää tieteellistä käytäntöä on rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallennuksessa sekä niitten esittämisessä, mutta myös tutkimuksen ja tutkimuksen tulosten esittämisessä. Lisäksi tutkimukseen tulee soveltaa tieteelliseen tutkimukseen käytettäviä kriteereitä sekä tiedonhankinta- tutkimus- ja arviointimenetelmiä, jotka ovat eettisesti kestäviä. Jokaisella tutkijalla on vastuu eettisyydestä ja sen toteutumisesta ja toiminnan tulee olla avointa. Tässä opinnäytetyössä eettisyys otettiin huomioon, kuten jo aiemmissa kappaleissa on tullut esille, huomioimalla vapaaehtoisuus haastatteluissa, käsittelemällä haastatteluaineistoa huolellisesti sekä kertomalla, että haastattelut nauhoitetaan sekä mihin haastatteluaineistoa käytetään. Jokaisen haastateltavan osalta, että haastatteluvastaukset anonymisoidaan eli ketään ei vastausten perusteella voi tunnistaa ja näin ollen heille ei voi tästä seurata mahdollisia ongelmia. Myös se, että tämä tuodaan haastateltaville ilmi, mahdollistaa sen, että haastateltavat ovat vastauksissaan syväluotaavampia ja uskaltavat tuoda ajatuksiaan paremmin esille. Eettisyydessä on hyvä huomioida myös tutkijan omien mielipiteiden vaikutus ja niin sanotut tukalat tilanteet haastattelutilanteissa, joissa omilla mielipiteillä voi olla vaikutusta haastateltavien vastauksiin. Haastattelijan tulisikin pysyä mahdollisimman neutraalina haastattelutilanteissa, mutta myös käsitellessään haastatteluaineistoa. (Kuula 2011.)

6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin laadullisessa tutkimuksessa ei ole varsinaisia ohjeita. Tuomi & Sarajärvi (2009, 140-143) tuovat esille kuitenkin asiat, joiden kautta on hyvä tarkastella tutkimusta kokonaisuutena, joka myös takaa sen, että tutkimuksen sisäinen

johdonmukaisuus säilyy ja, että ne ovat suhteessa toisiinsa. Arvioinnissa on siis hyvä muistaa seuraavat asiat: mitä ja miksi olet tutkinut eli tutkimuksen kohde ja tutkimuksen tarkoitus. Miksi tutkimus on sinulle tärkeä, mitä olet olettanut aloittaessasi tutkimusta ja ovatko ajatukset tästä muuttuneet eli oma sitoumuksesi tutkimukseen. Aineiston keruun onnistuminen; oliko menetelmä valittu oikein, toimiko tekniikka, oliko aineiston keruussa erityispiirteitä tai esimerkiksi haasteita. Millä perusteilla tutkimukseen osallistuvat valittiin, miten yhteydenpito hoidettiin sekä se, että henkilöllisyys pysyy salassa. Miten tutkija-haastateltava-suhde toimi, saivatko tutkimuksen kohteet lukea tulokset ennen julkaisua ja muuttiko se tuloksia. Millainen aikataulu tutkimuksella oli eli kuinka kauan prosessi kesti. Luotettavuuden arviointi; miksi tutkimusraportti on luotettava ja eettisesti korkeatasoinen. Lisäksi raportoinnissa on huomioitava se, miten tutkimusaineisto on koottu ja sen sisältö analysoitu. On siis tärkeää ymmärtää se, että raportissa tulee antaa riittävästi tietoa, jotta jokainen edellä esitetty kohta tulee käsitellyksi ja, että käy selville, kuinka tutkimus on tehty, jotta voidaan arvioida tuloksia. Myös tutkimustulokset ovat selkeämpiä ja ymmärrettävämpiä, kun asioita käsitellään yksityiskohtaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140-143.) Luotettavuuden arvioinnin tutkimuksessa voidaankin todeta pohjautuvan siis hyvin pitkälti siihen, kuinka jo aiemmassa kappaleessa luetellut tutkimuksen vaiheet ovat toteutuneet. Tämän opinnäytetyön osalta luotettavuus on näistä näkökulmista tarkasteltuna toteutunut kohtuullisen hyvin: esimerkiksi aiheet on rajattu selkeästi kirjallisuuteen perustuen ja aiheet on valittu järkevästi myös opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisen kehittämistyön tuloksia tukien ja joista on oikeasti hyötyä työn kannalta.

7 Haastatteluaineiston analysointi

Lähtökohtaisesti laadullisen aineiston analyysillä tarkoitetaan sitä, että aineistoon halutaan saada selkeyttä ja tuottaa tutkittavista asioista uutta tietoa. Aineistoa pyritään tiivistämään analyysin avulla arvoa tuottavaan, selkeään ja informatiivisempaan muotoon, kadottamatta kuitenkaan aineiston perusajatusta ja sisältöä. (Eskola & Suoranta 1998.) Tämän opinnäytteen haastatteluaineiston aineistolähtöiseksi analysointimenetelmäksi valittiin teemoittelu. Teemoittelu sopii hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen, jossa pyritään ratkaisemaan erityisesti käytännöllisiä ongelmia. Teemoittelu on myös yksi perinteisimpiä sisällönanalyysinmuotoja ja tarjoaa mahdollisuuden lukumäärien sijaan keskittyä esille tulleisiin keskeisiin teemoihin eli aihepiireihin ja niiden sisältöihin, ja vertailla niiden esiintymistä aineistossa ja sitä kautta löytää teemat, joko teemahaastattelun mukaisiin aihepiireihin liittyen tai uusia vastauksista ilmeneviä teemoja. Lähtökohtaisesti aineistosta voidaan siis menetelmän avulla nostaa esille tutkimuskysymyksiin liittyviä teemoja. Ensimmäinen on siis aineistosta pyrittävä löytämään ja sen jälkeen erottamaan tutkimusongelmaan liittyvät olennaiset aiheet. Onnistunut teemoittelu vaatii sekä teoreettista että haastattelutulosten vuorovaikutusta toisiinsa, ja tekstissä ne sulautuvat toisiinsa vuoropuhelun tavoin. (Eskola & Suoranta 1998.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymykset on asetettu niin, että niihin voidaan vaikuttaa konkreettisilla kehitysehdotuksilla. Teemoittelun kautta voidaan siis havaita ja löytää tämän tutkimuksen kannalta tärkeitä, organisaation työntekijöitä palvelevia ja/tai tällä hetkellä heille huolta aiheuttavia tekijöitä, joiden kautta saadaan esiteltyä kehitysideoita case-organisaatiolle ja sitä kautta entisestään parantaa työntekijäkokemusta ja työhyvinvointia sekä rekrytointiprosessin sujuvuutta.

Aineiston analyysi ei suinkaan ole yksinkertaista vaan siinä täytyy huomioida monia asioita. Aineiston laajuus, sen ymmärtäminen ja tulkinta, käytetty kieli sekä se, millä tavalla aineistoa lähdetään tutkimaan: pitäydytäänkö tiiviisti aineistossa ja luodaan tulkintoja aineistosta käsin vai otetaanko lähestymistavaksi enemmänkin se, että aineisto on lähinnä apuväline ja lähtökohta tulkinnoille, joitten avulla löydetään tutkimuksen kannalta merkittäviä tuloksia. Tulkintojen tekeminen onkin yksi haasteellisimmista vaiheista laadullisessa tutkimuksessa, sillä selkeitä muodollisia ohjeita siihen ei ole. On hyvin paljon tutkimuksen tekijästä itsestään kiinni, kuinka hyvin hän osaa jäsentää vastauksista tulkintoja ja sitä kautta tuloksia ja mahdollisia kehitysehdotuksia tulosten kehittämiseen. (Eskola & Suoranta 1998.)

Kuten jo edellisessä kappaleessa todetaan, ei aineiston analysointi ole yksinkertaista. Aineistosta voi löytyä jopa ristiriitoja alkuperäisten tutkimuskysymysten kanssa, mikäli aineistoa tutkitaan vain yhdellä tasolla. Aineistossa voi olla useampia tasoja, joita täytyy osata tarkastella kokonaisuutena ja peilata niitä asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja mahdollisesti jopa muokata niitä. Lopulta kuitenkin on kysymys siitä, kuinka aineistoa osataan

tulkita niin, että siitä muodostuu yhtenäinen kokonaisuus, joka tuottaa tutkimukselle monitasoista ja relevanttia tietoa. (Yin 2016.)

7.1 Haastattelutulokset rekrytoinnista

Haastatteluun oli pyydetty osallistumaan työntekijöitä, joista kaksi oli maajohtajan palkkaamia, yksi edellisen rekrytoinnista vastaavan palkkaama ja viisi nykyisen case-organisaation rekrytointivastaavan eli opinnäytetyön kirjoittajan palkkaamia. Tavoitteena tällä oli saada tietoa rekrytointiprosessista ja vertailla mahdollisia eroja esimerkiksi viestinnän ja perustietojen saamisessa. Suurempaa jakautumista rekrytoinnin tehneen henkilön välille pyrittiin saamaan, mutta halukkaimpia osallistujia oli tutkimuksen tekijän rekrytoimat työntekijät.

Lähtökohtaisesti kaikki työntekijät olivat tyytyväisiä rekrytointiprosessin sujuvuuteen. Erityisesti prosessin nopeutta keuhuttiin poikkeuksetta jokaisen haastateltavan toimesta. Prosessin koettiin olleen hakijaa kunnioittava ja tarjosi mahdollisuuden kysymyksien esittämiseen ja viestintä oli selkeää ja johdonmukaista. Erityisesti vuoden 2023 puolella rekrytoituista työntekijöistä koki saaneensa hyvin kattavan tietopaketin jo haastattelun aikana ja heidät oli ikään kuin otettu prosessin aikana mukaan yhteisöön ja erityisesti uuden työntekijän opas auttoi tässä.

Joo oli hyvä, että sain kaikki ne mitä mun piti lähettää. Oli kyllä hyvät neuvot, jos sitä ei vaikka olisi ollut sitä opasta, niin olisin ollut ihan hukassa. En olisi osannut lähettää niitä kaikkia juttuja.

Yrityksessä alusta asti mukana olleet työntekijät taas kokivat, että esimerkiksi teknologiasta ei kerrottu haastattelussa tarpeeksi, samalla kuitenkin todeten, että koska konsepti oli uusi niin tietoakaan ei ollut paljoa antaa siinä vaiheessa. Se, että työssä käytettävää teknologiaa oli käsitelty jo rekrytointiprosessin aikana, antoi työntekijöille luottamusta työn aloitukseen ja työ oli helpompi aloittaa, kun tarvittavat sovellukset oli jo valmiiksi ladattuna omaan puhelimeen.

No tää uusi on mun mielestä tosi hyvä systeemi, että niillä on jo se pohjatieto ja ne tietää konseptista jo paljon enemmän kuin tavallaan silleen, että mä oon hypännyt syvään päähän ja opetellut kaikki, että OK miten tää toimii ja ei toimi ja soittanut joka päivä jollekin, että joltain on mennyt hermot, että apua minä en osaa. Niin nyt tavallaan toimii paljon paremmin, kun on jo lähtökohtaisesti sellaista tukee.

Kokemuksena jokainen tutkimukseen osallistuneista piti haastatteluja onnistuneina kokemuksina ja suurin osa erikseen kiitti henkilökohtaisesti parhaasta kokemastaan haastattelusta ja prosessista, jossa hakija pidettiin ajan tasalla ja tiedotettuna. Heidän

osaltaan, jotka olivat prosessin lopuksi saaneet uuden työntekijän oppaan käyttöönsä, kokivat sen haastattelun informaatiota tukevaksi. He, jotka eivät omassa prosessissaan olleet päässeet uuden työntekijän opasta hyödyntämään, ottivat tiedon hyvillä mielin vastaan, sillä vastaavanlainen koontipaketti oli heillä monella ehdotuksissa, joilla rekrytointiprosessia voisi entisestään parantaa.

Se, että tuli ihan palkoista lähtien tietoa, niin mun mielestä se oli mukava. Ja se, että mä oon esimerkiksi semmoinen ihminen, että ei välttämättä jää päähän, jos mulle vaan puhutaan siitä, kun mä pystyin myös itse lukee sen tuosta mun näytöltä, niin se oli äärimmäisen hyvä asia.

7.2 Haastattelutulokset työntekijäkokemuksesta

Työntekijäkokemuksesta puhuttaessa haastatteluissa tuli esille enemmän eroavaisuuksia henkilöiden vastauksissa. Perehdytyksen koettiin olevan yrityksessä pääosin hyvää suurimman osan haastateltavien mielestä ja siihen oli varattu tarpeeksi aikaa ja perehdyttäjinä toimineet henkilöt (pääkaupunkiseudulla yrityksen kouluttajat, muilla paikkakunnilla kokeneimmat henkilöt) osasivat opastaa hyvin työn alkuun. Lisäksi rekrytointiprosessin aikana annettu tieto pohjusti perehdytystä ja tuki positiivista työntekijäkokemuksen muodostumista entisestään. Myös yhteisön eli työkavereiden tuki koettiin lujittavana tekijänä kaikissa vastauksissa. Kuitenkin suurimmassa osassa vastauksia korostui myös se, että toimipaikkoihin toivottiin vastaavaa henkilöä, joka olisi aina läsnä ja tukena ja jolta pystyisi saamaan perehdytyksen ja tuki ei loppuisi siten vain perehdytykseen vaan olisi jatkumo työssä kehittymiseen. Monessa vastauksessa korostui myös ohjeistuksen tarve. Useampi haastateltava toivoi toimipisteisiin esimerkiksi kansioita, jossa olisi kootusti kaikki tärkeät asiat helposti ja yksinkertaisesti löydettävissä, jotta aikaa yksittäisten papereiden ja ohjeiden etsimiseen sovelluksista ei kuluisi. Lisäksi viestinnän koettiin ajoittain olevan haasteellista, sillä viestintä tapahtuu pääosin pikaviestimien välillä ja näin ollen henkilökohtainen viestintä ei ole samanlaista kuin vuorovaikutuksessa samassa toimintaympäristössä. Lisäksi kaivattiin ajantasaisempaa informaatiota ja, että esimerkiksi kampanjainfot ja muut tärkeät asiat eivät hukkuisi pikaviestimien viestivirtaan. Joissakin vastauksissa viestinnän yrityksen toimihenkilöille koettiin olevan haasteita, että kaikkia asioita ei välttämättä uskallettu tuoda ilmi tai koettiin, että heidän huomioitaan ei kuunneltu tai koettiin, että toiveille ei kuitenkaan aina tehty mitään.

Työtehtävät haastateltavat kokivat mielekkäiksi, mutta osalle työ tuntui raskaalta niin sanotusti ”kuin olisi liukuhihnalla töissä” eikä työssä koettu saavan tarpeeksi onnistumisen tunteita asiakaskunnan vaativuudesta johtuen. He, jotka kokivat näin, kokivat myös palkkauksen pieneksi.

Asiakkailta niin saama kohtelu verrattuna palkkatasoon niin tällä hetkellä ei anna mulle sitä jaksamista työskennellä positiivisella mielellä.

Yleisesti ottaen palkkaukseen oltiin enemmän tyytymättömiä kuin tyytyväisiä. Palkkakehitys monella pitkään työtä tehneellä henkilöllä peruspalkan taso ei viiden kokemusvuoden jälkeen enää nouse, eikä yleiskorotuksia palkkatasoon ole tullut. Ainut keino nostaa palkkatuloja on bonuspalkka ja se usein vaatisi paljon enemmän työtä, mihin oli valmis sitoutumaan. Lisäksi he, jotka työskentelivät hiljaisimmissa toimipisteissä, kokivat bonuspalkan epämotivoivana, sillä siihen ei joka kuukausi ollut mahdollisuuksia. Vastauksissa korostui se, että työkuorma oli selkeästi useammalle henkilölle liian suuri palkkaan nähden. Kuitenkin suurin osa koki työtehtävänsä mielekkääksi ja näin ollen myös konsepti toi heille kaivattua helpotusta arkeen siten, että omiin työtunteihinsa pystyi helposti ja joustavasti vaikuttamaan ja peruspalkka kuitenkin oli joka kuukausi tulossa asiakasmäärästä riippumatta.

On ehkä vähän just se, että jos on noissa liikkeissä, missä on hiljaisempaa ja sitten kun oma tuntipalkka on jo valmiiksi korkeampi kyllä, niin sitten se on vähän hankalampaa ja sitten jos työskentelee aina näissä liikkeissä, missä on koko ajan jonossa asiakkaita niin silloinhan se onnistuu, että pääsee vaikka myös siihen (bonukseen).

Suurin osa haastateltavista korosti myös tässä vaiheessa toimipaikkojen vastaavien tärkeyttä, jotta esimerkiksi tiettyjen työtehtävien tekeminen olisi selkeästi nimetyn henkilön vastuulla eikä jokaisen työntekijän toteutettavana. Tämän koettiin ajoittain heikentävän työtehtävien mielekkyyttä, koska koettiin, että kaikki eivät suorita esimerkiksi siivoustehtäviä ja näin ollen vastuu lankesi useimmiten heille, jotka oma-aloitteisesti tehtäviä hoitavat.

Että kun toiset siivoo ja toiset ei siivoa mitään, niin sitten välillä ne liikkeet on semmoisia että vaikka mäkin oon aina ollu ajoissa töissä niin menee puoli tuntia aamulla, että saa sen liikkeen siihen kuntoon, että kehtaan päästää asiakkaan sisään. Niin se on ehkä vähän semmoinen, että kun näkee, ketkä on edellisenä päivänä ollut vuorossa, niin sitten jo melkein tiedetään, että se on mua vastassa.

Kun sitä työtä jakaisi niin, että, se olisi mukavampaa ja helpompaa myös johdolle. Niin mä uskon, että koko yritys pyörisi sujuvammin. Että olisi yksi esimies alueittain, joka hoitaa meidän vuorot, tietää meidän liikkeiden aukioloajat, tietää kaiken niin kun täällä kulkemisesta ja ymmärtää kaupunkia myös. Niin se voisi ilmoittaa, että no hei, minäpä hoidan asian, koska minä olen työajalla.

Lähes jokaisessa haastattelussa korostui myös koulutuksen tarve, erityisesti myös jo pidempään yrityksessä työskennelleiden osalta. Haastateltavat kokivat koulutuksen olevan yksi motivoiva ja työskentelyyn uutta intoa tuova tekijä. Lisäksi koulutuksen koettiin vahvistavan ammattiosaamista ja sitä kautta myös työssäjaksamista, kun osaamistaan eri osa-

alueilla pääsi kehittämään. Jokaisella työntekijällä tulisikin olla yhtäläinen mahdollisuus työssä kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Uusien työntekijöiden osalta täsmäkoulutukset on huomioitu paremmin, mutta omat haasteensa asettavat aikataulut ja käytettävät resurssit koulutuksiin. Uusien työntekijöiden kohdalla toivottiin, että koulutus olisi jatkumo, jota seurataan, jotta nähdään, onko kehitystä tapahtunut. Yhtä lailla tärkeää olisi kuitenkin huomioida jo pitkään alalla olleet työntekijät.

Että oppisivat tekniikat, hyötyisivät kaikki tästä.

Kehittyminen työssä ainoastaan virheen kautta korostuu.

Myös tässä kohtaa vastauksia mainittiin toimipisteiden vastaavat, jotka pystyisivät seuraamaan kehitystä ja näin ollen tarjoamaan paremmin soveltuvia koulutusvaihtoehtoja työntekijöille. Koulutetut ja motivoituneet työntekijät olennaisesti vaikuttavat positiivisesti yrityksen toimintaan ja toimivat lähettiläinä myös uusille yritykseen hakeutuville työntekijöille.

7.3 Haastattelutulokset työhyvinvoinnista

Työhyvinvoinnin osa-alueella erityistä kiitosta tuli työn joustavuudesta ja siitä, että omiin työvuoroihin pystyy vaikuttamaan melko paljon. Tämän joustavuuden koettiin auttavan niissäkin tilanteissa jonkin verran, kun työkuorma on ollut suurta. Toisaalta koettiin, että esimerkiksi kahden päivän perättäiset vapaat toisivat enemmän hyvinvointia elämään kuin yhden päivän vapaat, joitten aikana ei työstä pysty kunnolla palautumaan. Erityisesti työntekijät, jotka työskentelevät nolla-tuntisopimuksella kokivat oman jaksamisensa erityisen hyväksi, koska näissä tapauksissa he pystyvät määrittämään täysin päivät, jolloin ovat käytettävissä. Työajat ovat hyvin laajat se ajoittain toi osalle haastateltavia haasteita vapaa-ajan käytön suhteen. Ennen työvuoron alkamista eikä työvuoron päättymisen jälkeen ollut aikaa tai energiaa hoitaa juoksevia asioita. Kuitenkin esimerkiksi viikkovapaitten avulla aikaa oli mahdollista vapauttaa henkilökohtaisten asioiden hoitoon myös arkisin.

Mun mielestä on tosi hyvä, että siellä pystyy just toivoa niitä erilaisia vuoroja ja niinku, että mun mielestä se on just kiva sillä, että mä voin ottaa vuoron, mut mä voin myös laittaa sinne, että mielellään en näinä päivinä olisi töissä

Työhyvinvointiin ja -jaksamiseen toivottiin työnantajalta tukea myös siten, että työntekijöille mahdollistettaisiin esimerkiksi hierojan tai fysioterapeutin palveluiden käyttäminen fyysisen työn vastapainoksi. Myös erilaisten liikuntamahdollisuuksien tukeminen työnantajan toimesta tuli vastauksissa esille. Koettiin myös, että tilaisuudet, joissa pääsee näkemään kollegoita ja vaihtamaan ajatuksia, oli se sitten koulutus tai vapaa-ajalla tapahtuva yhteinen illanvietto, tuki työhyvinvointia ja työssäjaksamista suuresti. Konkreettisenä esimerkkinä esiin tuli myös

hyvien työkenkien tarve työskentelyssä. Liiketyössä ollaan jalkojen päällä pitkiä aikoja ja hyvälaatuiset työkenkät edesauttaisivat fyysisen toimintakyvyn ylläpitämistä. Vastauksissa tuli esille, se, että jos työkenkät olisi mahdollista hankkia työnantajan kautta edullisemmin, tukisi se myös positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumista ja tunnetta siitä, että työntekijöistä välitetään.

Työkenkät olisi ihan super iso juttu, millä pystyisi, koska me seistään samoilla kengillä... niin kun ne pystyisi parantamaan työhyvinvointia ihan superisti.

Vapaa-ajalla sitten taas, että jos pystyisi tiimiytymään paremmin, että pystyisi välillä joskus järjestämäänkin jotain.

Työturvallisuuteen liittyen vastauksissa korostettiin työvälineiden ja työympäristön toimivuutta. Työvälineiden ja -ympäristön osalta koettiin, että esimerkiksi valaistuksen tai työskentelypisteiden toimivuus ei aina vastaa parasta mahdollista tilannetta vaan työskentelyssä tulee virheasentoja. Myös henkilökunnan tilojen puutteellinen varustelu siivouskaappien ja lukollisten henkilökunnan kaappien osalta tuli esille. Lisäksi siivous tuotiin esille tässäkin osiossa. Huonosti siivotut tilat aiheuttavat itsessään työturvallisuusriskin toimipaikoilla. Laitteet voivat ylikuumentua ja aiheuttaa tulipaloriskejä, roskien kerääntyminen taas voi estää esimerkiksi hätäpoistumisteiden käytön. Kuten jo aiemmissa kappaleissa on todettu, on esimerkiksi siivous sellainen asia, johon toimipisteiden vastaavien puuttuminen koettiin suurena vaikuttimena. Mikäli, paikalla olisi henkilö, joka tuntee työympäristön ja pystyisi käymään jatkuvaa vuoropuhelua työntekijöiden kanssa, parantaisi se varmasti merkittävästi myös työhyvinvointia työntekijöiden keskuudessa.

...ja tällaiset näin niin aiheuttaa alituisen tulipaloriskejä ja sitten myöskin toi liikkeiden siivous, koska se on myös turvallisuusriski. Saattaa lentää pöpöt ja muut, koska ei ole semmoista tiukkaa standardia sille siivoamisella. Sitä ei vastuuta tarpeeksi työntekijöillä, että sitä voisi parantaa ihan oikeasti tiukemmin.

Mutta sitten on myöskin se, että meillä ei ole lukollisia kaappeja ja meillä ei ole kunnollisia sosiaalituloja niin sekään ei tue sitä turvallisuutta tavallaan, että kuka tahansa voi kävellä tänne takahuoneeseen ja ottaa laukusta puhelimet tai muut ilman, että me yhtäkkiä huomataan.

Jokainen haastateltava kuitenkin oli valmis suosittelemaan yritystä työpaikkana vaikkakaan ei ihan jokaiselle työskentelyn vaativuuden takia. Oli erityinen ilo huomata, että vaikka jokaisessa työympäristössä ja organisaatiossa on omia haasteitaan, on yritys siitäkkin huolimatta saanut rakennettua toimivan konseptin, jossa koetaan erityisesti työyhteisön tuki sellaiseksi tekijäksi, joka tukee työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Mikäli näin ei olisi, olisivat myös vastaukset tähän kysymykseen olleet varmasti päinvastaisia.

Suosittelisin, koska tässä on edelleen mun mielestä paljon potentiaalia, jos saa vaan tän niinku perustan toimimaan. Jos Akatemia saadaan toimimaan ja sitten, että tietyt asiat tässä itse työnteon ympäristössä paranee, niin tää on ihan hemmetin hyvä ja kiva työpaikka.

Suosittelisin, mukava ja ystävällinen ympäristö. Aina yritetään ymmärtää ja joo nyt mä koen, että mä oon oikeassa paikassa, jossa oikeasti viihtyy.

8 Kehitysideat

Haastatteluaineiston analysoinnin ja teemoittelun jälkeen esiin tulleista yleisimmistä asioista pystyy löytämään kehitysehdotuksia, joilla työntekijäkokemukseen ja tyytyväisyyteen pystyy jo pienillä parannuksilla vaikuttamaan positiivisesti. Työntekijöiden kuuleminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta myös heille tulee tunne, että he ovat tärkeitä ja merkityksellisiä yrityksen toiminnassa sekä näin ollen myös haluavat omalla työllään tukea ja edesauttaa yritystä saavuttamaan tavoitteet. Alla olevaan taulukkoon on kerätty tärkeimmät asiat, jotka on hyvä huomioida, kun suunnitellaan strategiaa tuleville vuosille. Tässäkin työssä tulee olla pitkäjänteinen ja nähdä investoinnit myös sijoituksena hyvään työntekijäkokemukseen ja työnantajakuvaan. Vaikka pääasiallisesti työtyytyväisyys on melko hyvällä tasolla, on aina kuitenkin parannettavaa. Mikäli parannettavaa ja kehitettävää ei haluta löytää, on se yksi kasvun hidaste. Kehitysideoiksi nostetaan tässä opinnäytetyössä aineistossa eniten esille tulleet aiheet, jotka ovat lähiesiäntyöskentely, palkka ja kannustimet, joissa huomioidaan myös hiljaiset toimipisteet sekä työn kuormittavuus, viestintä ja ohjeistukset sekä koulutusmahdollisuudet.

ESIHENKILÖTYÖSKENTELY	PALKKA JA KANNUSTIMET HUOMIOIDEN MYÖS HILJAISET TOIMIPISTEET SEKÄ TYÖNKUORMITTAVUUS
VIESTINTÄ JA OHJEISTUKSET	KOULUTUSMAHDOLLISUUDET

Taulukko 1: Kehitysehdotukset

Esihenkilötyöskentely: Poikkeuksetta esihenkilötyöhön kaivattiin haastattelun vastauksissa lisää resursseja. Esihenkilötyön koettiin olevan melko hyvällä tasolla, mutta toimipaikkoihin kaivattiin omaa esihenkilöä, joka olisi päivittäisessä työssä mukana ja näin ollen voisi olla työntekijöiden tukena. Aluepäällikön koettiin auttaneen tilannetta, mutta vastualue on laaja koko Suomen alueella, joten vähimmäistoivomuksena olisi saada enemmän aluepäälliköitä, jolloin toimipaikoille olisi enemmän aikaa ja vastuuta päivittäisten asioiden hoitamisesta voisi näin ollen jakaa alueittain/toimipaikoittain. Läsä olevan lähiesihenkilön koetaan myös helpottavan tilanteissa, joissa uusia työntekijöitä perehdytetään ja kehittymistä työssä seurataan. Myös ohjeistuksen antaminen ja avun kysyminen koettiin helpommaksi lähiesihenkilön läsnä ollessa.

Palkka ja kannustimet, jossa huomioidaan myös hiljaiset toimipisteet sekä työn kuormittavuus: Palkkauksessa on hyvä huomioida peruspalkan osalta indeksiin perustuvat korotukset ja miettiä myös kokemusvuosien nostamista, jotta palkkauksessa voitaisiin huomioida myös yli 10 vuotta alalla olleet nykyisen yli viiden kokemusvuoden lisäksi. Lisäksi kannustimien olisi hyvä olla mahdollisia myös hiljaisempien toimipaikkojen työntekijöille, jotka eivät omalla työllään voi juurikaan asiakasmääriin vaikuttaa.

Viestintä ja ohjeistukset: Viestinnän selkeyteen tulee kiinnittää erityistä huomiota, viestinnän tulee olla myös yhtenäistä ja johdonmukaista jokaiselle työntekijälle ja näyttäytyä läpinäkyvänä koko organisaatiossa. Ohjeistuksia on hyvä olla toimipaikoissa myös kirjallisena, jolloin kaikki tieto löytyy kootusti yhdestä paikasta ja on näin ollen työntekijöiden helposti löydettävissä. Myös koulutussovelluksen sisältöön on hyvä panostaa ja sisällyttää sinne työntekijälle tarpeellisia ohjeistuksia, jotta työntekijöiden ei tarvitse etsiä tietoa pikaviestintäkanavista.

Koulutusmahdollisuudet: Koulutusmahdollisuuksia tulisi tarjota niin uusille kuin vanhoillekin työntekijöille. Koulutuksella taataan jokaisen työntekijän ammattiosaaminen, mutta myös olemassa olevien taitojen päivittäminen ja kehittäminen. Säännöllisen kouluttautumisen avulla työntekijät saavat oppia uusiin toimintatapoihin ja innostusta toteuttaa työtä uudella tavalla. Tämä motivoi työntekijöitä ja auttaa myös työssäjaksamisessa, kun työnantaja panostaa myös työntekijöiden osaamiseen ja hyvinvointiin. Mahdollisuus vaikuttaa omaan osaamiseen nähdään positiivisena asiana ja näin ollen myös vahvistaa työntekijäkokemusta.

9 Johtopäätökset

Opinnäytetyön toteuttaminen, rekrytointiprosessin kehittäminen ja työntekijähaastattelut ovat olleet pitkäkestoinen vuoden mittainen projekti. Uutena työntekijänä on hedelmällinen tilanne aloittaa kehitystyötä ja havainnoida, kuinka yrityksessä asiat on järjestetty, ja miten prosessit toimivat. Näiden ajatusten pohjalta on ollut hyvä rakentaa rekrytointiprosessia ja nähdä, kuinka työ on myös tuottanut tulosta. Kuitenkin on hyvä muistaa, että kehittyminen ja kehittäminen eivät lopu vaan ovat osa jatkuvaa ja strategista prosessia. Rekrytointiprosessin kehittämisosuuden jälkeen oli vuoro kuulla myös työntekijöiden ajatuksia rekrytointiin, työntekijäkokemukseen sekä työhyvinvointiin liittyen. Tämä osuus on ollut ensiarvoisen tärkeä myös siinä mielessä, että työntekijöillä on ollut mahdollisuus kertoa omia ajatuksiaan ja saada näin ääntään kuuluviin. Suuren työntekijäjoukon keskellä työntekijän kuuleminen ja kuulluksi tuleminen korostuu, kun päivittäistä kontaktia ei jokaiseen työntekijään ole. Haastattelumuotona teemahaastattelu oli oikea valinta ja tarjosi näin ollen spesifiä tietoa työntekijöiltä. Alun perin suunniteltu kyselytutkimus ei olisi varmastikaan tuonut tähän opinnäytetyöhön kaivattu tietoa eikä struktuuria siinä määrin, mitä teemahaastattelulla saatiin.

Kaikenkaikkiaan voidaan todeta, että opinnäytetyössä käsiteltävät aihealueet eli rekrytointi, työhyvinvointi sekä työntekijäkokemus ovat ajankohtaisia ja sellaisia, joista yrityksessä on hyvä käydä keskustelua sekä johdon että työntekijöiden kanssa. Työntekijät ovat erityisesti palveluliiketoiminnassa niin suuressa keskiössä toiminnan toteuttamisen kannalta, joten heihin tulee panostaa ja heidän työhyvinvoinnistaan ja kehittymisestään tulee vastuullisena toimijana huolehtia. Näin ollen voidaan mahdollisesti välttyä myös suurelta vaihtuvuudelta työntekijöiden keskuudessa. Palveluliiketoiminnassa on tietysti aina haasteensa myös talouden näkymien osalta, jolloin toimintaa pitäisi osata sopeuttaa kulloiseenkin tilanteeseen. Työhyvinvointi-kappaleessa esiteltiin resilienssiä ja nimenomaan yrityksen resilienssiä, jonka avulla myös haastavista ajoista ja tilanteista voidaan selviytyä. Kun kaikki osa-alueet on huomioitu yrityksen toiminansa ja toetutuvat on yrityksen helpompi toimia. Työntekijäkokemuksen ja työnantajakuvan rakentaminen on pitkäjänteistä työtä eikä brändi-imago synny hetkessä. Se vaatii strategista suunnitelmallisuutta ja toteutusta, kaikkien organisaatiossa työskentelevien on sitouduttava kehittämiseen.

Opinnäytetyössä saavutettiin sille asetetut tavoitteet eli rekrytointiprosessi saatiin kehitettyä, ja työntekijähaastattelujen avulla saatiin haluttua tietoa rekrytointiprosessin toimivuudesta, työntekijäkokemuksesta sekä työhyvinvoinnista. Vastausten perusteella pystyy arvioimaan tekijöitä, jotka ovat työntekijäkokemuksesta vahvistavia tekijöitä ja mitkä niitä, jotka heikentävät tyytyväisyyttä. Haastattelukysymysten asettelu antoi mahdollisuuden kahdeksalle haastatteltavalle vastata juuri niin omakohtaisesti kuin kukin työntekijä halusi ja koki

tarpeelliseksi. Luottamuksellinen ilmapiiri haastatteluisissa myös edesauttoi tuloksiin pääsemistä.

Opinnäytetyö ja haastattelututkimuksen vastauksista johdetut kehitysehdotukset voivat parhaimmillaan tuottaa suurta lisäarvoa case-yritykselle. Laajempi henkilöstötutkimus voi vahvistaa tässä opinnäytetyössä esitettyjen kehitysehdotusten tarpeellisuutta sekä tuoda enemmän työntekijöiden näkemystä esille. Kehitysehdotukset voivat siis tuoda toimintaan lisää kaivattua struktuuria ja olennaisesti entisestään parantaa työntekijäkokemusta sekä työntekijöiden tyytyväisyyttä. On kuitenkin aina tilannekohtaisesti arvioitava, mitä osaluetta lähdetään kehittämään ja kuinka kehitystyö tehdään kannattavasti ja tuloksia tuottavasti.

Lähteet

Painetut

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4.painos. Helsinki: Yliopistopaino Kustannus.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. 2.painos. Helsinki: Alma Talent.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

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

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä.4., uudistettu painos. Helsinki: Edita

Sähköiset

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Bergman, T. & Korhonen, H. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumiseen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Sitran selvityksiä 224. Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Viitattu 21.10.2023. https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf

Ellun Kanat. 2018. Mitä tapahtuu huomenna työnantajuudelle? E-kirja. Helsinki: WSOY.

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

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi - Tehtävään vai yhtiöön? E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineiston hankinta, käyttö ja säilytys. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

McKinsey & Company. 2021. This time it's personal: Shaping the 'new possible' through employee experience. Viitattu 8.10.2023. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/this-time-its-personal-shaping-the-new-possible-through-employee-experience#/>

Personio. 2023. Employer Branding: Best Practices & How to start. Viitattu 26.8.2023.

<https://www.personio.com/hr-lexicon/employer-branding-2/>

Rekrytointi.com. 2023. Myönteinen työnantajakuva - näin rakennat sitä rekrytoinneissa.

Viitattu 26.8.2023. <https://rekrytointi.com/rekrytoijalle/paranna-tyonantajakuva/myonteinen-tyonantajakuva-nain-rakennat-sita-rekrytoinneissa/>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 31.8.2023

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. Työhyvinvointi. Viitattu 19.8.2023.

<https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTN). Viitattu

21.10.2023. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Työterveyslaitos. 2023. Resilientti organisaatio. Viitattu 19.8.2023.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>

Yin, Robert K. 2016. Qualitative research from start to finish. E-kirja. New York: The Guildford Press.

Julkaisemattomat

Aava & Bang. 2023. Työnantajamielikuvan rakentaminen markkinoinnin keinoin. Webinaari 4.5.2023. Luentomateriaalit ja -muistiinpanot. Viitattu 12.9.2023.

Case-organisaatio. 2023. Yrityksen sisäiset materiaalit. Viitattu 5.6.2023.

Troot. 2023. Työnantajamielikuvan rakentaminen somessa. Webinaari 12.9.2023. Luentomateriaalit ja -muistiinpanot. Viitattu 12.9.2023.

Kuviot

Kuvio 1: Työnantajakuvaan vaikuttaminen rekrytoinneissa (Rekrytointi.com 2023)	11
Kuvio 2: Työntekijäkokemus osana organisaation strategiaa (Aava & Bang 2023)	20
Kuvio 3: Organisaatioresilienssi (Työterveyslaitos 2023)	21

Taulukot

Taulukko 1: Kehitysehdotukset 33

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset	42
--------------------------------------	----

Liite 1: Haastattelukysymykset

Rekrytointiprosessi

1. Kuinka kauan olet ollut yrityksen palveluksessa?
2. Miten koet rekrytointiprosessin sujuneen ja kuinka kauan prosessi kesti ja miten sinut pidettiin sen aikana ajan tasalla?
3. Millainen kokemus haastattelu oli?
4. Miten koit yrityksen kulttuurin haastattelun ja rekrytointiprosessin aikana?
5. Miten yritys esitteli työtehtävät ja odotukset sinulle rekrytointiprosessin aikana ja vastaavatko ne todellisuutta?
6. Oliko sinulla mahdollisuus esittää kysymyksiä ja saada neuvontaa hakuprosessin aikana?
7. Onko sinulla ehdotuksia siitä, miten rekrytointiprosessia voisi parantaa?

Työntekijäkokemus

1. Miten koit perehdytyksen ensimmäisinä työpäivinä?
2. Kuinka hyvin koet, että sinua on perehdytetty tehtävääsi ja työyhteisöön?
3. Kuinka tyytyväinen olet työtehtäviisi ja vastaako palkkaus työn vaativuutta?
4. Miten koet yrityksen työkuulttuurin ja johtamistyylin sopivan sinulle?
5. Onko sinulla mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen työssäsi?
6. Onko sinulla mahdollisuus antaa palautetta ja tunnetko, että mielipiteelläsi on merkitystä?

Työhyvinvointi

1. Miten koet työn ja vapaa-ajan tasapainon työpaikallasi? Tulisiko sitä tukea paremmin?
2. Koetko työajat tarpeeksi joustaviksi ja onko sinulla mahdollisuus vaikuttaa niihin?
3. Miten arvioisit työpaikkasi suhtautumista hyvinvointiin ja työpaikan turvallisuuteen?
4. Suosittelisitko yritystä työpaikkana muille? Miksi tai miksi ei?