

REKRYTOINTI LIIKUNTA-ALAN ORGANISAATIOSSA

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2023

Tekijä: Sanni Sievänen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Elina Riivari



TIIVISTELMÄ

Tekijä Sanni Sievänen	
Työn nimi Rekrytointi liikunta-alan organisaatiossa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Päivämäärä 14.5.2023	Sivumäärä 79 + liite
Tiivistelmä Rekrytointi on kriittinen osa organisaatioiden henkilöstöjohtamista, ja osaavan työvoiman löytäminen ja houkutteleminen mahdollistaa organisaatioiden toiminnan sekä luo yrityksille arvokasta kilpailuetua. Monet organisaatiot kamppailevat kuitenkin erilaisten rekrytointihaasteiden kanssa ja eri toimialoilla on pulaa osaajista. Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin liikunta-alalla toimivan organisaation rekrytointia. Tarkastelun kohteena olivat organisaation rekrytointiprosessi, rekrytoinnissa kohdatut haasteet, yksilön yhteensopivuus työhön ja organisaatioon sekä rekrytoinnin merkitys organisaatiolle. Tavoitteena oli muodostaa kokonaisvaltainen näkemys organisaation rekrytoinnista. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja empiirinen aineisto kerättiin kahdeksalla teemahaastattelulla tammi-helmikuussa 2023. Haastateltavat olivat kohdeorganisaatiossa työskenteleviä esihenkilöitä ja asiantuntijoita, joiden työnkuvaan kuuluu rekrytointia. Analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia. Tutkimusraportissa kuvataan kohdeorganisaation rekrytointiprosessi ja peilataan sitä aiempaan kirjallisuuteen. Tutkimuksen aineistosta nousi esille myös useita rekrytoinnin haasteita, joista merkittävimäksi osoittautui hakijoiden vähyys. Kaikki haastateltavat olivat kohdanneet rekrytointiprosessissa hakijoita, joiden he ajattelivat sopivan työhön ja organisaatioon joko erityisen hyvin tai erityisen huonosti, ja yksilön yhteensopivuutta arvioitiin rekrytointiprosessin aikana. Rekrytoinnin ajateltiin olevan kriittistä organisaation toiminnan ja menestymisen kannalta, ja lisäksi sillä ajateltiin olevan iso merkitys työyhteisön ilmapiirin muodostumisesta. Tutkimus vahvisti ymmärrystä rekrytointiprosessin muodostumisesta organisaatioissa sekä toi näkökulmia rekrytointiin liikunta-alalla. Lisäksi tutkimuksen tulokset tarjoavat kohdeorganisaatiolle tärkeää tietoa rekrytoinnin nykytilanteesta ja rekrytoinnissa ilmenneistä haasteista.	
Asiasanat Rekrytointi, rekrytointiprosessi, henkilöstöjohtaminen	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusraportin rakenne.....	7
2	TEOREETTINEN VIIITEKEHYS.....	8
2.1	Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöjohtamisen käytänteet.....	8
2.2	Rekrytointi osana henkilöstöjohtamisen käytänteitä.....	10
2.3	Rekrytointiprosessi.....	17
2.3.1	Valinta.....	21
2.3.2	Rekrytoinnin ajoitus.....	22
2.4	Rekrytointi liikunta-alalla.....	23
2.5	Teoria yksilön ja työn välisestä yhteensopivuudesta.....	24
2.6	Työnantajakuva.....	27
3	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	32
3.1	Tutkimuskontekstin esittely.....	32
3.2	Laadullinen tutkimus.....	33
3.3	Haastattelututkimus.....	34
3.4	Aineisto.....	38
3.5	Sisällönanalyysi ja aineiston analysointi.....	39
3.6	Tutkimuksen eettiset kysymykset.....	41
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	44
4.1	Organisaation rekrytointiprosessi.....	44
4.2	Rekrytointiviestintä.....	49
4.3	Rekrytoinnin haasteet ja organisaation tuki.....	53
4.4	Yksilön yhteensopivuus työhön ja organisaatioon rekrytoinnissa ...	59
4.5	Rekrytoinnin merkitys organisaatiolle ja organisaation työnantajakuva.....	62
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	67
5.1	Pohdinta ja päätelmät.....	68
5.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	71
5.3	Jatkotutkimusaiheet.....	73
5.4	Johtopäätökset.....	74
	LÄHDELUETTELO.....	76
	LIITTEET.....	80

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee henkilöstöjohtamien osa-alueista rekrytointia. Rekrytointi on tärkeä aihe, sillä lähes kaikki organisaatiot tekevät rekrytointia säännöllisesti ja rekrytoinnilla vaikutetaan merkittävästi siihen, minkälaiseksi organisaation henkilöstö muodostuu. Lisäksi on syytä uskoa, että tavoitteelliset ja tulokselliset rekrytointikäytännöt sekä laadukas ja tehokas rekrytointiprosessi tuovat kilpailuetua yrityksille, mikä tekee aiheesta kiinnostavan tutkimusaiheen. Nykyajan kova kilpailu parhaista osaajista haastaa organisaatioita monella alalla, mikä korostaa rekrytointikäytäntöjen sekä sitouttamisen keinojen merkitystä. Duunitorin vuoden 2022 Kansallisessa rekrytointitutkimuksessa ilmeni, että pätevien hakijoiden rekrytoinnin koetaan vaikeutuneen merkittävästi verrattuna edellisvuoteen samalla, kun vuonna 2022 avoimia työpaikkoja on ollut tarjolla ennätysmäärä verrattuna edellisiin vuosiin (Duunitori, 2022). Sama trendi jatkuu myös vuoden 2023 Kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan. Työvoimapulan taustalle epäillään useita tekijöitä, kuten väestön ikääntymistä, erityisosaamisen kasvavaa tarvetta, nuorempien sukupolvien nopeampaa työpaikanvaihtosykliä sekä kasvavia odotuksia työnantajia kohtaan. Organisaatiot panostavat työnantajabrändiin aiempaa enemmän, mutta edelleen iso osa rekrytointitutkimukseen vastanneista ajattelee, ettei työnantajabrändiä huomioida organisaatioissa riittävästi. (Duunitori, 2023.)

Hyvillä ja tarkoituksenmukaisilla rekrytointikäytännöillä on mahdollista vaikuttaa siihen, ketä organisaatiossa työskentelee, miten he suoriutuvat ja kuinka pitkään he pysyvät yrityksen palveluksessa. Rekrytoinnin yhtenä tavoitteena on palkata parhaiten työhön ja organisaatioon sopivat yksilöt (Yen, 2017; Phillips & Gully, 2015) ja positiivisella hakijakokemuksella varmistetaan organisaation hyvä maine työnantajana myös tulevaisuuden potentiaalisille

työnhakijoille (Miles & McCamey, 2018). Rekrytoinnin avulla määritellään, keitä organisaatiossa työskentelee ja tätä myötä myös, millaiseksi organisaatio muodostuu. Hyvällä ja tavoitteenmukaisella rekrytoinnilla pystytään vahvistamaan organisaation kilpailukykyä ja varmistamaan riittävä ja oikea osaaminen organisaatioissa (Phillips & Gully, 2015). Sen lisäksi, että rekrytointi on ajankohtainen aihe nykyajan liike-elämän kannalta, se on hyvin käytännönläheinen ja kiinnostava osa yritysten henkilöstöjohtamista.

Viitalan (2021, 71) määritelmän mukaan yrityksen rekrytointi sisältää ne toimenpiteet, joilla yritykseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt, minkä lisäksi rekrytointi on taloudellisesti merkittävä investointi, jolla on kauaskantoisia vaikutuksia toiminnan tuottavuuteen, tehokkuuteen ja laatuun. Rekrytoinnin onkin sanottu olevan yksi strategisimpia henkilöstöjohtamisen prosesseja, ja rekrytoinnilla vaikutetaan yrityksen tulevaisuuteen, sillä se vaikuttaa merkittävästi strategisten tavoitteiden saavuttamiseen sekä yrityskulttuurin muodostumiseen (Salojärvi, 2013a).

Tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena on liikunta-alan organisaation rekrytointiprosessi. Rekrytointiprosessin tarkastelun lisäksi tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita yksilön yhteensopivuudesta työhön ja organisaatioon sekä millainen merkitys rekrytoinnilla ajatellaan olevan organisaation toiminnan kannalta. Yksilön yhteensopivuus työhön ja organisaatioon on tärkeä näkökulma rekrytointikeskustelussa, sillä tutkimukset ovat osoittaneet, että kun yksilöt kokevat itsensä sopiviksi työympäristöönsä, he ovat sitoutuneempia organisaatioon, tyytyväisempiä työhönsä, suoriutuvat työssään paremmin ja sopivat paremmin osaksi ryhmää (Yen, 2017).

Rekrytointia liikunta-alalla on tärkeää tutkia, sillä toimialaa on tutkittu suhteellisen vähän ja osaavat työntekijät ovat kriittisiä liikunta-alan organisaatioiden menestyksen kannalta. Lloydin (2007) mukaan henkilöstön vaihtuvuus on liikunta-alalla erittäin suurta, mikä johtuu muu muassa alhaisesta palkkatasosta, heikoista etenemismahdollisuuksista ja vuorotyöstä. Lisäksi Suomessa liikunta-alalla ei ole laisinkaan työehtosopimusta, joka säätelisi alan minimityöehtoja, ja korkea vaihtuvuus lisää liikunta-alan organisaatioiden rekrytointitarpeita. Viitala (2014, s. 53) on esittänyt, että palvelualoilla yrityksen menestys riippuu usein asiakkaiden kokemuksista asiakaspalvelutilanteissa. Yhtenä esimerkkinä tähän hän mainitsee kuntosalit, jotka ovat muiden palvelualojen toimijoiden kanssa riippuvaisia siitä, kuinka osaavaa, sitoutunutta ja palvelukykyistä henkilöstöä niillä on. Tästä päästään jälleen siihen, kuinka tärkeää on, että myös liikunta-alan organisaatiot pystyvät houkuttelemaan ja rekrytoimaan oikeanlaisia henkilöitä palvelukseensa.

Tässä pro gradu -tutkielmassa kohdeorganisaationa toimii liikunta-alan yritys, jolla on Suomessa noin 400 työntekijää ja kymmeniä toimipisteitä. Työntekijät ovat pääsääntöisesti kuntosalityöntekijöitä eli asiakaspalvelijoita, ryhmäliikuntaohjaajia ja personal trainereita. Lisäksi yrityksessä työskentelee työntekijöitä esimerkiksi markkinoinnin ja HR:n parissa. Kohdeorganisaatiossa rekrytointia tekevät työntekijät ovat pääasiassa esihenkilöitä, jotka rekrytoivat itselleen alaisia. Tämän lisäksi organisaatio on ulkoistanut osan rekrytoinneista.

Tässä tutkimuksessa ollaan kuitenkin kiinnostuneita niistä rekrytoinneista, jotka tehdään kokonaan kohdeorganisaatiossa sekä niistä rekrytoinnin vaiheista, jotka hoidetaan kohdeorganisaatiossa. Näin ollen ulkoistetut rekrytoinnin vaiheet on rajattu tämän tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle. Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoista on tarkastella, millaista on rekrytointi liikunta-alalla, kuinka rekrytointi muiden työtehtävien ohessa näyttäytyy ja miten yhdenmukaiset tai hajanaiset rekrytointikäytännöt organisaatiossa on. Tarkemmat tutkimuskysymykset esitetään luvussa 1.2.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusraportin rakenne

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata rekrytointiprosessi kohdeorganisaatiossa sekä jäsenellä rekrytoinnissa ilmenneitä haasteita rekrytoijien näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa rekrytointiprosessin eri vaiheet ja tarkastella, kuinka rekrytointiprosessi toteutetaan kohdeorganisaatiossa. Lisäksi tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten kohdeorganisaation rekrytoinnissa huomioidaan yksilön yhteensopivuus työhön ja organisaatioon sekä miten rekrytoijat kuvaavat rekrytoinnin merkitystä organisaatiolle. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietoa ja ymmärrystä rekrytointiprosessin rakentumisesta kohdeorganisaatiossa sekä rekrytoinnista liikunta-alalla. Tämän lisäksi tutkimuksen tulokset tarjoavat kohdeorganisaatiolle tietoa rekrytoinnin nykytilanteesta ja rekrytoinnissa ilmenneistä haasteista. Tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millainen on kohdeorganisaation rekrytointiprosessi ja siinä ilmenneet haasteet rekrytoijien näkökulmasta tarkasteltuna?
2. Miten rekrytoijat ottavat huomioon yksilön yhteensopivuuden työhön ja organisaatioon rekrytoinnissa?
3. Miten rekrytoijat kuvaavat rekrytoinnin merkitystä organisaatiolle?

Tutkimusraportti koostuu viidestä pääluvusta. Johdannossa taustoitetaan tutkimusta ja esitetään tutkimuksen tavoite sekä tutkimuskysymykset. Toinen luku keskittyy tutkimusaiheen keskeisiin käsitteisiin ja teoriaan, joihin tutkimus linkittyy. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimusmenetelmät, tutkimuksen toteutus ja aineiston analyysi. Neljännessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia. Luvussa viisi vastataan esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä esitetään ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi. Lopusta löytyy myös tutkimusraportin lähdeluettelo sekä liitteet. Tämän tutkimuksen tekemiseen ei ole käytetty tekoälysovelluksia missään vaiheessa.

2 TOOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöjohtamisen käytänteet

Viitalan (2014, s. 20) mukaan: *”Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio.”* Henkilöstöjohtaminen on johtamisen osa-alue, jolla huolehditaan liiketoiminnassa tarvittavan työpanoksen ja osaamisen riittävydestä, henkilöstön suorituskyvystä ja sitoutumisesta sekä organisaatiokulttuurista. Hyvään henkilöstöjohtamiseen tarvitaan liiketoimintalähtöistä henkilöstöstrategiaa ja laadukkaita henkilöstökäytäntöjä. Henkilöstökäytäntöjen avulla hankitaan tarpeellinen työpanos ja osaaminen organisaatioon, mahdollistetaan henkilöstön hyvinvointi, sitoutuminen ja suoriutuminen sekä vaikutetaan organisaation kulttuuriin. Henkilöstökäytäntöjen kirjo on laaja, mutta niitä ovat esimerkiksi rekrytointi, palkitseminen, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Laadukkaasti hoidetut käytännöt edellyttävät organisaatioilta selkeitä periaatteita, toimintamalleja ja välineitä. (Viitala, 2021.)

Henkilöstöjohtaminen alettiin tunnistaa aktiivisesti omaksi johtamisen osa-alueekseen toisen maailmansodan jälkeen erityisesti 1950-luvun yhdysvaltalaisissa organisaatioissa. Suomessa vastaava kehitys tapahtui hieman myöhemmin 1960–1970-luvuilla. Tuolloin vakiintuivat myös prosessit, joiden ajateltiin kuuluvan henkilöstöhallinnon piiriin. Näitä olivat rekrytointi-, koulutus-, työsuhde- ja sosiaaliasiat. 1980-luvulla alettiin puhua henkilöstövoimavarojen kokonaisvaltaisesta johtamisesta henkilöstöhallinnon sijaan ja käsitteet HRM (human resource management) ja HRD (human resource development) syntyivät. (Salojärvi 2013b, s. 23–24.) Vaikka henkilöstöhallinto ei enää vastaa kovin hyvin henkilöstöjohtamisen laajaa tehtäväkenttää, kuuluu henkilöstöjohtamiseen edelleenkin hallinnointia, kuten esimerkiksi

palkkahallinto, työsopimusten laatiminen ja työterveyshuollon järjestäminen (Viitala 2021, s. 15).

Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on huolehtia, että yrityksellä on oikea määrä oikeanlaista työvoimaa niin, että liiketoimintaa saadaan suoritettua tavoitteiden ja suunnitelmien mukaan. Henkilöstöjohtamisella vahvistetaan yrityksessä työskentelevien ihmisten suorituskykyä huolehtimalla työntekijöiden osaamisesta, motivaatiosta, sitoutumisesta ja työhyvinvoinnista. Näiden lisäksi henkilöstöjohtamisella muun muassa hallitaan henkilöstöön liittyviä kustannuksia ja varmistetaan, että henkilöstöjohtaminen toteutuu vastuullisesti lakeja sekä erilaisia sopimuksia noudattaen. Henkilöstöjohtamisen neljä keskeistä tehtäväaluetta ovat suunnittelu, organisointi, toteuttaminen ja arviointi. Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on mahdollistaa henkilöstön osalta yrityksen toiminta ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen. Henkilöstöjohtamista tekevät esimerkiksi johto- ja esihenkilötehtävissä työskentelevät henkilöt, henkilöstöammattilaiset, luottamushenkilöt tai henkilöstöpalveluja voidaan ostaa myös yrityksen ulkopuolelta. (Viitala, 2021.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen korostaa henkilöstöjohtamisen tehtävää liiketoimintastrategian toteuttamisen mahdollistajana. Strategisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan sitä, että henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja käytänteet on linjattu niin, että liiketoiminnan päämäärät ja tavoitteet pystytään saavuttamaan. Henkilöstöstrategia on linkki liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen välillä. (Viitala, 2021, s. 15–16.) Henkilöstöstrategia toimii suunnitelmana siitä, miten henkilöstöjohtamisen keinoin aiotaan varmistaa liiketoimintastrategian toteutuminen. Sen tärkeitä osa-alueita ovat esimerkiksi osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankkiminen, tavoitteiden määrittely ja arvioiminen, palkitseminen, sitoutumisesta ja motivaatiosta huolehtiminen, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen sekä johtamisen kehittäminen. (Viitala, 2014, s. 50–51.)

Henkilöstöjohtaminen sekoitetaan joskus esihenkilötyöhön tai lähijohtamiseen, ja nämä liittyvätkin läheisesti toisiinsa. Kaikkien organisaatioitasojen lähijohtajat toteuttavat monenlaisia henkilöstöjohtamisen asioita käytännössä. Lähijohtajat muun muassa valitsevat, palkitsevat, ohjaavat, irtisanovat, motivoivat, innostavat, arvioivat ja kannustavat työntekijöitä. Monissa organisaatioissa lähijohtajat käsitetään henkilöstöammattilaisten tärkeimpänä yhteistyökumppanina ja sisäisenä asiakasryhmänä, jota henkilöstöfunktion tulisi tukea mahdollisimman hyvin. (Viitala 2021, s. 17.)

Tutkimuksessa ja kirjallisuudessa voidaan erottaa ”kova” ja ”pehmeä” henkilöstövoimavarojen johtamista käsittelevä keskustelu. Kovalla henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan lähestymistapaa, joka korostaa henkilöstön resurssiluonnetta. Henkilöstö nähdään yhtenä resurssina muiden joukossa, ja keskeisenä asiana korostetaan liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välistä yhteyttä. Lähestymistavassa painottuvat erityisesti kustannus- ja tehokkuusnäkökulmat, ja henkilöstötoimintojen tehtävänä on luoda liiketoimintastrategian edellyttämät rekrytointi-, palkitsemis- ja kehittämisjärjestelmät. Pehmeä henkilöstöjohtaminen puolestaan korostaa

henkilöstön inhimillistä luonnetta. Tällöin henkilöstö nähdään enemmän voimavarana, eikä niinkään kustannustekijänä. Lähestymistavassa uskotaan, että sitoutunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on keskeinen menestystekijä ja kilpailuedun lähde yrityksille. Useimmiten nämä kaksi lähestymistapaa esiintyvät rinnakkain henkilöstöjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa. (Viitala, 2014, s. 41.)

Yrityksen menestymisen edellytys on, että sen palveluksessa työskentelee riittävä määrä sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä, joilla on yrityksen toiminnan edellyttämää osaamista (Viitala, 2014, s. 3). Rekrytoinnilla vahvistetaan riittävä ja oikea osaaminen, mikä tekee siitä kriittisen henkilöstöjohtamisen osa-alueen.

2.2 Rekrytointi osana henkilöstöjohtamisen käytänteitä

Kuten esitetty, henkilöstöjohtamisen tehtävänä on huolehtia, että yrityksellä on oikea määrä oikeanlaista työvoimaa niin, että liiketoimintaa saadaan suoritettua tavoitteiden ja suunnitelmien mukaan (Viitala, 2021). Barber (1998, 5) on määritellyt rekrytoinnin tarkoittavan niitä organisaation käytäntöjä ja toimintoja, joiden tarkoituksena on tunnistaa ja houkutelaa potentiaalisia työntekijöitä ja saada heidät organisaation jäseniksi (Breaugh & Starke, 2000). Viitalan (2021) mukaan yrityksen rekrytointi sisältää ne toimenpiteet, joiden avulla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt. Tässä tutkimuksessa rekrytoinnilla tarkoitetaan niitä **organisaation käytäntöjä ja toimenpiteitä, joiden avulla yritykseen houkutelaa potentiaalisia työntekijöitä ja saadaan heidät organisaation jäseniksi**. Tutkimusten mukaan yrityksen tapa rekrytoida voi vaikuttaa: 1) mahdollisten työnhakijoiden kiinnostukseen avoimia työpaikkoja kohtaan, 2) siihen, millaisia työntekijöitä yritykseen palkataan, 3) kuinka he suoriutuvat työssään ja millaisia kykyjä heillä on sekä 4) kuinka pitkään he pysyvät yrityksessä (Breaugh, 2013).

Breaughin ja Starken (2000) mukaan rekrytointiin liittyvä tutkimus on lisääntynyt merkittävästi 1970-luvulta lähtien. Työnantajan rekrytointitavan vaikuttaessa siihen, keitä yritykseen palkataan, ei ole yllättävää, että rekrytointi on herättänyt paljon huomiota. Rekrytointimenetelmiä onkin tutkittu runsaasti vuosien varrella. (Breaugh, 2013.) Phillipsin ja Gullyn (2015) mukaan oikeiden kykyjen rekrytoiminen yritykseen on organisaation tehokkuuden perusta. Rekrytointi määrittää, mitä osaamista yrityksessä on, joten se on keskeinen kilpailuedun lähde. Rekrytointiongelmat puolestaan heikentävät organisaatioiden tehokkuutta (Viitala, 2014, s. 8). Käytännön näkökulmasta rekrytointi on myös erittäin kallis henkilöstöjohtamisen toiminto (Yen, 2017).

Usein rekrytointiin päädytään silloin, kun joku aiempi työntekijä lähtee organisaatiosta tai toiminta laajenee niin, että kasvavaan työmäärään tarvitaan lisää tekijöitä. Rekrytointi on ajankohtaista myös silloin, kun organisaatioon tarvitaan uudenlaista osaamista, jonka kehittäminen omin voimin on hidasta tai mahdotonta. (Viitala 2021, s. 71.)

Salojärven (2013, s. 120) mukaan laajasti ymmärrettynä rekrytointi sisältää kaikki ne toimenpiteet ja valinnat, jotka liittyvät oikeiden ihmisten sijoittamiseen ja ohjaamiseen oikeisiin tehtäviin ja joskus myös pois niistä. Suppeammin ajateltuna rekrytointi sisältää ne toimenpiteet, joiden avulla määritellään tehtävänkuvat, hoidetaan ilmoitusmenettelyt ja saadaan potentiaalisten työntekijöiden hakemukset organisaation arvioitavaksi (Salojärvi, 2013a, s. 127). Breughin (2017, s. 12–14) mukaan tehtävänkuvan määrittelyyn tarvitaan huolellista työanalyysia, jonka avulla saadaan tietoa työtehtävistä ja työntekijältä vaadituista ominaisuuksista. Näitä molempia muuttujia koskevat tiedot ovat tärkeitä rekrytoinnissa, sillä työtehtäviä ja työntekijän ominaisuuksia koskevien tietojen esittäminen rekrytointiprosessin aikana auttaa mahdollista hakijaa arvioimaan omaa soveltuvuuttaan ilmoitettuun tehtävään. Esimerkiksi hakija voi saada tärkeää tietoa siitä, edellyttääkö työn suorittaminen hyvää fyysistä kuntoa tai jonkin tietyn kielen osaamista. Lisäksi rekrytointia varten tehdyn työanalyysin ei tulisi keskittyä pelkästään työhön liittyviin myönteisiin tekijöihin, vaan myös mahdolliset negatiiviset tekijät on tutkittava. Nämä voivat olla työlle ominaisia (esimerkiksi kanssakäyminen tyytymättömien asiakkaiden kanssa), työhön sidottuja (esimerkiksi työasu) tai työnantajaan sidottuja (esimerkiksi organisaation huono maine). Breughin (2017, s. 20) mukaan rekrytointilähtöinen työanalyysi toimii pohjana rekrytointiviestin laatimiselle.

Phillipsin ja Gullyn (2015) mukaan rekrytointi on organisaation suoriutumisen perusta, sillä rekrytoinnilla on keskeinen vaikutus työntekijöiden motivaatioon, suoriutumiseen ja sitoutumiseen. Henkilöstön kyvykkyys vaikuttaa koko organisaation suoriutumiseen ja kilpailukykyyn, ja tämän myötä organisaation menestymiseen kokonaisuudessaan. Organisaation kilpailuetu muodostuu yksilö- ja yksikkötason ominaisuuksista, ja koska rekrytointi määrittelee, millaisia ominaisuuksia ja kykyjä organisaatiosta löytyy, on se keskeinen tekijä myös kilpailuedun muodostumisen kannalta. On yleisesti hyväksytty, että työnantajan menestys riippuu sen työvoiman laadusta eli siitä, millaisia työntekijöitä organisaatiossa työskentelee (Breugh, 2013; Breugh, 2017, s. 12). Lisäksi on esitetty, että rekrytointi on tärkein henkilöstöhallinnon toiminto organisaation menestyksen ja selviytymisen kannalta (Phillips & Gully, 2015). Myös Salojärvi (2013a) esittää rekrytoinnin olevan yksi strategisimpia henkilöstöjohtamisen prosesseja.

Yakubovichin ja Lupin (2006) mukaan rekrytointi on sosiaalinen prosessi, jossa työntekijöiden, työnantajien ja työntekijöiden väliset suhteet ovat merkittävässä roolissa. Heidän mukaansa organisaation nykyisten työntekijöiden suosittamat työnhakijat pärjäävät paremmin valintaprosessissa ja menestyvät työssä paremmin, sillä he muun muassa ymmärtävät paremmin työn vaatimukset ja organisaation kulttuurin. Allenin, Mahton ja Otondon (2007) mukaan organisaation nykyiset työntekijät pystyvät tarjoamaan runsaasti realistista tietoa tuttavilleen organisaatiosta, mikä tekee heistä hyvän rekrytointilähteen. Baronin ja Krepsin (1999) mukaan nykyisten työntekijöiden suosittamat työntekijät ovat tyytyväisempiä, tuottavampia ja pysyvät yrityksessä mahdollisesti pidempään (Yakubovich & Lup 2006). Myös Breugh

(2017) esittää, että kokonaiskuvassa näyttää siltä, että organisaatioiden tulisi kannustaa työntekijöitään kertomaan avoimista työpaikoista tuttavapiirilleen ja suosia työntekijöiden suosittamia henkilöitä palkkaamispäätöksiä tehdessään.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että myös työnantajat pitävät nykyisiä työntekijöitä parhaana keinona tavoittaa henkilöitä, joilla on työn kannalta toivottuja ominaisuuksia. On todistettu, että nykyisten työntekijöiden käyttäminen apuna rekrytoinnissa on tyypillisesti organisaatiolle hyödyllistä, sillä nykyisten työntekijöiden suosittamat hakijat ovat ei-suositeltuihin hakijoihin verrattuna pätevämpiä, heidät palkataan todennäköisemmin ja he suoriutuivat työstä paremmin. (Breugh, 2013.) Myös Brownin, Setrenin ja Topan (2016) tutkimuksessa havaittiin, että nykyisten työntekijöiden suosittamat hakijat palkattiin todennäköisemmin, he saivat työsuhteen alussa palkkaedun ja he pysyivät organisaatiossa pidempään. Työsuhteen alussa saatu palkkaetu kuitenkin kutistui ja hävisi ajan myötä. He havaitsivat myös, että työntekijöiden suosituksia käytetään huomattavasti enemmän alemman tason tehtävien täyttämässä.

Breughin (2013) mukaan lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että työpaikan houkuttelevuus on vahvasti sidoksissa siihen, hakeeko henkilö avointa työpaikkaa. On esitetty, että työn ja organisaation ominaisuudet ovat tärkeimpiä houkuttelevuuden ennustajia (Allen ym., 2007; Breugh, 2013). Lisäksi työpaikan houkuttelevuuteen vaikuttaa yrityksen maine ja kiinnostavuus potentiaalisena työnantajana, mutta myös henkilön odotus saada työtarjous yritykseltä sekä mahdolliset muut työpaikkavaihtoehdot (Breugh, 2013; Cober, Brown, Keeping & Levy, 2004). On hyvä huomioida, että aivan kuten organisaatio tarkastelee kaikkia hakijoita, myös hakijat tarkastelevat muita potentiaalisia työnantajia (Miles & McCamey, 2018; Yen, 2017). Kyky houkutellessa oikeanlaiset työntekijät hakemaan ja vastaanottamaan organisaation avoimia työpaikkoja toimii pohjana organisaation tehokkuudelle (Phillips & Gully, 2015).

Strateginen rekrytointi tarkoittaa rekrytointikäytäntöjä, jotka liittyvät organisaation eri analyysitasoihin ja ovat linjassa organisaation tavoitteiden, strategioiden, kontekstin ja ominaisuuksien kanssa. Se eroaa perinteisestä rekrytointinäkemyksestä yhdistämällä yrityksen strategian ja kontekstin sen rekrytointitoimiin, -käytäntöihin ja -tuloksiin. Strateginen rekrytointi tarkoittaa resurssien allokoimista, rekrytointijärjestelmien ja -toimintatapojen luomista sekä organisaation käytäntöjen harjoittamista. Organisaation käytäntöjen tulee olla sopusoinnussa yrityksen ja sen tiimien strategisten tavoitteiden kanssa sekä olla johdonmukaisia organisaation muiden henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kanssa. Strategisessa rekrytoinnissa on myös tavoitteena, että tunnustetaan, mitä kykyjä organisaatioon halutaan palkata, tuodaan avoimet työpaikkailmoitukset näitä kykyjä omaavien henkilöiden tietoon, ja houkutellessa potentiaalisia hakijoita hakemaan töitä organisaatiosta. (Phillips & Gully, 2015.) Allenin ja Bryantin (2013) mukaan strateginen rekrytointi kannustaa soveltumattomia hakijoita jäämään oma-aloitteisesti pois rekrytointiprosessista ja vaikuttaa siihen, säilyttävätkö parhaat hakijat kiinnostuksensa työtä ja organisaatiota kohtaan työpaikan tarjoamiseen asti ja siihen, hyväksytäänkö työtarjous (Phillips & Gully, 2015).

Breaughin (2013) mukaan viime vuosikymmenien rekrytointitutkimukset ovat osoittaneet työnantajien rekrytointitoimien tärkeyden. Erityisesti rekrytointimenetelmien, rekrytointiviestin, rekrytoijien osaamisen, organisaatiovierailuiden ja rekrytointitoimien ajoituksen on osoitettu vaikuttavan rekrytoinnin tuloksiin, kuten hakijoiden laatuun ja työntekijöiden pysyvyyteen. Kuitenkin lisätutkimusta kaivataan esimerkiksi rekrytointiin liittyvistä muuttujista ja niiden välisistä suhteista ja keskinäisistä vaikutuksista. Breaughin (2013) mukaan tutkimuskirjallisuudessa rekrytointiaiheita onkin käsitelty edelleen hajanaisesti. Myös Phillips ja Gully (2015) ovat esittäneet, että vaikka laajaa tutkimusta rekrytoinnista on tehty, vain vähän tiedetään siitä, kuinka eri tekijät vaikuttavat rekrytointijärjestelmiin, -toimintatapoihin ja -käytäntöihin, jotka vaikuttavat rekrytointituloksiin organisaation eri tasoilla.

Rekrytointitavan ja rekrytoijan rooli työpaikan valinnassa

Työnhakijat sukupuolesta, rodusta, koulutustaustasta tai kokemuksesta riippumatta ilmoittavat, että rekrytoinnilla on tärkeä rooli työpaikan valinnassa. Eräs strategia hakijoiden houkuttelemisen lisäämiseksi on parantaa joko työn ominaisuuksia, esimerkiksi suoritettujen työn luonnetta tai tarjottua palkkaa, tai organisaatiota, esimerkiksi sen kulttuuria. Toinen strategia houkuttelevuuden lisäämiseksi on parantaa organisaation rekrytointikäytäntöjen tehokkuutta. Organisaation rekrytointikäytännöt viestivät hakijoille työstä ja organisaatiosta, ja rekrytointikäytännöt voivat näin ollen vaikuttaa työnhakijoiden tekemiin johtopäätöksiin työstä ja organisaation ominaisuuksista. Erityisesti negatiiviset kokemukset organisaation rekrytointikäytännöistä voivat vaikuttaa siihen, että työnhakija päätyy hylkäämään työtarjouksen. Työnhakijoiden kohtelu rekrytointiprosessin aikana vaikuttaa merkittävästi siihen, valitseeko työnhakija ottaa tarjotun työpaikan vastaan rekrytointiprosessin lopulla. (Boswell, Roehling, LePine & Moyhian, 2003.)

Boswellin ym. (2003) mukaan positiivisina koettuja rekrytointikäytäntöjä ovat esimerkiksi mahdollisuus tavata useita ihmisiä organisaatiosta, onnistunut vierailu työpaikalla sekä organisaation aktiivinen yhteydenpito hakijoihin. Ystävällinen ja arvostava kohtelu työpaikkavierailun yhteydessä parantaa hakijan kokemusta. Breaugh (2013) toteaa, että vieraillessa työpaikalla työnhakijalla on mahdollisuus saada näkemys työpaikan työntekijöistä (esimerkiksi monimuotoisuudesta) ja sijainnista (esimerkiksi alueen turvallisuudesta). Lisäksi työpaikkavierailun yhteydessä hakijalla on mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa mahdollisten työkavereiden ja tulevan esihenkilön kanssa sekä tarkkailla työympäristön viihtyisyyttä. Vierailu tarjoaa työnantajalle mahdollisuuden tarjota työstä lisää tarkempaa, realistisempaa ja uskottavampaa tietoa, joka voi muuttaa hakijan alkuperäistä näkemystä työskentelystä organisaatiossa. Lisäksi kutsumalla hakija työpaikalle voidaan viestiä, että hänellä on hyvä mahdollisuus saada työtarjous. (Breaugh, 2013.)

Giannantonio, Hurley-Hanson, Segrest, Perrewé ja Ferris (2019) tutkivat rekrytoijan ystävällisyyden vaikutusta rekrytointiprosessissa. Heidän tutkimuksensa tulokset osoittivat linjassa aiempien tutkimusten kanssa, että hakijoiden reaktiot olivat suotuisampia ystävällisiä rekrytoijia kohtaan. Hakijat

olivat kiinnostuneempia työllistymään yritykseen ja halukkaampia ottamaan mahdollisen työtarjouksen vastaan, kun rekrytoija oli ystävällinen. Tämän lisäksi rekrytoijan ystävällisyys vaikutti hakijan odotuksiin saada työtarjous rekrytoivalta yritykseltä.

Negatiivisina koettuja rekrytointikäytänteitä Boswellin ym. (2003) tutkimuksen mukaan olivat haastattelijan huono käyttäytyminen ja asenne (esimerkiksi ylimielisyys ja töykeys), ongelmat työpaikkavierailussa, heikko yhteydenpito sekä hidas vastausaika. Hakijakokemusta heikentää myös, jos organisaatio epäonnistuu luomaan hakijalle tunteen erityisyydestä tai siitä, että hänet halutaan organisaatioon töihin. Huonosti järjestetty työpaikkavierailu voi indikoida hakijalle myös sitä, kuinka muita liiketoiminnan osa-alueita johdetaan tai kuinka kiinnostunut työnantaja on rekrytoitavasta työnhakijasta (Breugh, 2013).

Organisaatioilla on mahdollisuus vaikuttaa rekrytointikäytäntöihinsä hakijoiden houkuttelemiseksi, hakijakokemuksen parantamiseksi sekä haluttujen hakijoiden mukana pitämiseksi rekrytointiprosessissa. Ensinnäkin työnantajien tulisi keskittyä jatkuvaan ja oikea-aikaiseen viestintään, palautteenantoon sekä tilannepäivityksiin rekrytointiprosessin tilanteesta. Johdonmukaisen ja säännöllisen viestinnän avulla työnantajat pystyvät viestimään hakijoille kiinnostuksestaan sekä osoittamaan järjestelmällisyyttä rekrytointiprosessissa. Toiseksi rekrytoijat voivat korostaa työnantajan hyvää mainetta rekrytointiprosessin aikana ja lisätä tällä tavoin yrityksen houkuttelevuutta. Rekrytointikäytännöt antavat myös konkreettisen esimerkin hakijoille siitä, miten työntekijöitä kohdellaan organisaatiossa. Rekrytointikäytäntöjen avulla hakijat saavat kokemuksen siitä, kuinka henkilökohtaista viestintä on, kuinka joustavasti heihin suhtaudutaan ja kuinka hyvin yrityksen toiminta organisoiu. (Boswell ym., 2003.)

Boswellin ym. (2003) tutkimuksen tulokset osoittivat, että hakijat kokivat positiivisena mahdollisuuden tavata eri ihmisiä organisaatiosta. Työnantajat voisivat järjestää tapaamisia niin johtajien kuin tulevien kollegojenkin kanssa rekrytointiprosessin aikana. Tätä kautta hakijalle saadaan kattava mielikuva organisaatiossa työskentelevistä ihmisistä.

Organisaatioiden tulisi kiinnittää myös huomiota rekrytoijien valintaan ja kouluttamiseen (Boswell ym., 2003; Phillips & Gully, 2015). Phillipsin ja Gullyn (2015) mukaan rekrytoijia ja johtajia tulisi kouluttaa organisaation tavoitteiden, strategioiden ja normien suhteen, joita vaaditaan johdonmukaisesti sellaisten henkilöiden hankkimiseksi ja houkuttelemiseksi, jotka sopivat parhaiten organisaatioon ja vahvistavat organisaation työnantajakuva.

Tämän lisäksi rekrytoijien kouluttamiseen tulee kiinnittää huomiota, sillä erityisesti rekrytoijan huonolla käyttäytymisellä ja asenteella on osoitettu olevan negatiivinen vaikutus hakijoiden rekrytointikokemuksiin. Rekrytointikoulutuksessa korostettavia tekijöitä tulisikin olla esimerkiksi organisointitaidot, kyky hankkia ja välittää täsmällistä tietoa sekä kiinnostuksen ja positiivisen asenteen osoittaminen hakijoille. (Boswell ym., 2003.) On myös tutkittu, että henkilöt, jotka arvioivat rekrytoijat miellyttäväksi, päteviksi,

informatiivisiksi ja luotettaviksi, arvioivat myös avoimen työpaikan houkuttelevammaksi ja ilmaisivat hyväksyvänsä työtarjoituksen todennäköisemmin (Breugh, 2013). Myös Giannantonion ym. (2019) mukaan organisaatioiden tulisi arvioida rekrytoijien ystävällisyyttä ja käyttäytymistä työhaastatteluisissa, sillä heidän tutkimuksensa osoitti, että rekrytoijan ystävällisyys vaikuttaa hakijoiden käsityksiin työtarjoituksen saamisesta. Organisaatiot voivat menettää hyvän työnhakijan, jos rekrytoijan käyttäytyminen haastattelun aikana antaa signaaleja siitä, että organisaatio ei ole kiinnostunut hakijasta.

Sisäinen rekrytointi

Organisaatiot voivat tehdä rekrytointia niin organisaation sisältä kuin sen ulkopuoleltakin. Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan hakuprosessia, jossa avoimeen tehtävään haetaan työntekijä organisaation sisältä. Sisäisen rekrytoinnin etuja ovat kustannustehokkuus, nopeus ja luotettavuus. Lisäksi sisäiset urakiertomahdollisuudet motivoivat henkilöstöä kehittämään itseään ja sitoutumaan organisaatioon. (Viitala, 2021, s. 75.) Sisäiseen rekrytointiin liittyy muitakin henkilöstöjohtamisen prosesseja, kuten osaamisen kehittämistä ja urasuunnittelua (Salojärvi, 2013a).

Sisäisen rekrytoinnin mahdollinen huono puoli on esimerkiksi siitä helposti seuraava rekrytointiketju. Tämän seurauksena usealla työntekijällä on samaan aikaan meneillään perehdytysvaihe, mikä aiheuttaa organisaatiolle toiminnallista tehottomuutta. Lisäksi kova kilpailu työtehtävästä voi tulehduttaa ilmapiiriä organisaation sisällä. Sisäinen rekrytointi saattaa myös vähentää organisaation uudistumista. (Viitala, 2021, s. 77.)

Ulkoisen rekrytointi

Ulkoisella rekrytoinnilla tarkoitetaan sitä, kun avoimeen tehtävään haetaan ja valitaan uusi työntekijä organisaation ulkopuolelta. Ulkoisen rekrytoinnin etuna on se, että rekrytoimalla organisaation ulkopuolelta voidaan löytää monipuolista osaamista, jota ei välttämättä olisi löydettävissä organisaation sisältä, minkä lisäksi organisaation ulkopuolelta tulevat henkilöt tuovat usein mukanaan myös uusia näkökulmia. Ulkoisilla rekrytoinneilla voidaan myös hankkia kilpailuetua etsimällä sopiva työntekijä esimerkiksi asiakas- tai kilpailijayrityksestä. (Viitala 2021, s. 77.)

Breughin (2013) mukaan ulkoinen rekrytointi on määritelty työnantajan toimiksi, joiden tarkoituksena on 1) viestiä avoimesta työpaikasta potentiaalisille työnhakijoille, jotka eivät tällä hetkellä työskentele organisaatiossa, 2) vaikuttaa siihen, hakevatko nämä henkilöt paikkaa, 3) vaikuttaa siihen, säilyttävätkö he kiinnostuksensa tehtävään työtarjoukseen saakka, ja 4) vaikuttaa siihen, hyväksyvätkö he työtarjoituksen.

Ulkoisen rekrytoinnin huonoja puolia on, että se on usein kalliimpaa kuin sisäinen rekrytointi. Rekrytoinnin kustannukset ovat kuitenkin suhteessa pienet, jos rekrytointi on onnistunut ja tuo paljon arvoa organisaatiolle. Ulkoinen rekrytointi usein myös kestää pidempään ja siinä on isommat riskit kuin

sisäisessä rekrytoinnissa, koska työntekijän kyvyt ja työskentelytavat eivät ole entuudestaan tutut. (Viitala, 2021, s. 78.)

Rekrytointi organisaation verkkosivuilla

Rekrytointi on siirtynyt 2000-luvulla yhä enemmän Internet-alustoille, ja organisaation verkkosivujen käyttö rekrytoinnissa on yleistynyt (Breugh, 2013; Cober ym., 2004). Tutkimukset ovat osoittaneet, että yrityksen verkkosivut ovat yksi käytetyimmistä alustoista uusien työntekijöiden rekrytoimiseksi (Breugh, 2017, s. 21). Dineenin ja Soltiksen (2011) mukaan tämä ei ole yllättävää, sillä organisaation verkkosivuilla on potentiaalia tuottaa suuri määrä työnhakijoita suhteellisen alhaisin kustannuksin, erityisesti organisaatioille, jotka ovat tunnettuja ja joilla on hyvä maine (Breugh, 2017, s. 21). Lisäksi organisaatioilla on mahdollisuus välittää verkkosivujen kautta käytännössä rajattomasti tietoa organisaatiosta ja työn ominaisuuksista maantieteellisesti laajalle joukolle työnhakijoita (Allen ym., 2007).

Verkossa tapahtuvassa rekrytoinnissa verkkosivun navigoinnin helppouden, esteettisyyden ja tarjotun tiedon on osoitettu olevan tärkeitä tekijöitä mahdollisille rekrytoitaville. Esimerkiksi helpommin navigoitavat verkkosivut tuottavat enemmän hakijoita, ja kun avoimesta työpaikasta on enemmän tietoa saatavilla, se todennäköisemmin johtaa yksilön aikomukseen hakea työtä. On raportoitu, että verkkosivustot, joilla on laadukkaampaa sisältöä, esimerkiksi yksityiskohtaisempaa tietoa työstä, tuottavat vähemmän hakemuksia, sillä se antoi yksilölle mahdollisuuden karsia työt ja organisaatiot, joihin he eivät kokeneet sopivansa. Verkkosivuilta löytyvät työntekijöiden suosittelut, organisaation saamat palkinnot, työntekijöiden kuvat ja esitetyt organisaatiokäytännöt vaikuttavat yksilöiden käsityksiin organisaation kulttuurista ja voivat vaikuttaa positiivisesti yksilön halukkuuteen hakea töihin organisaatioon. Vaikuttaa myös siltä, että entuudestaan tuntemattomista työnantajista tehdään todennäköisemmin johtopäätöksiä verkkosivuilta löytyvän tiedon pohjalta. (Breugh, 2013.) On selvää, että yrityksen rekrytointisivujen tehokkuuteen vaikuttaa myös sen maine. Kuitenkin sekä hyvä- että huonomaineiset yritykset hyötyvät rekrytointisivujensa ominaisuuksien parantamisesta hakijoiden houkuttelemiseksi. (Williamson, King, Lepak & Sarma, 2010.)

Rekrytoinnin siirtyminen Internet-alustoille on varmasti osaltaan helpottanut rekrytointia, mutta aiheuttanut myös haasteita. Verkossa tapahtuvan rekrytoinnin seurauksena työnantajat saavat usein työpaikkailmoituksiin lukemattomia hakemuksia henkilöiltä, joilla ei ole riittävää pätevyyttä haettuun tehtävään (Dineen & Noe, 2009; Breugh, 2013). Aiemmin rekrytointitutkimuksessa on korostettu hakijoiden määrän maksimoimista, mutta Internet-ajan haasteena on ollut pienemmän mutta laadukkaamman hakijajoukon houkuttelemisen tehokkuuden lisäämiseksi. Tämä on kustannustehokkaampaa, sillä työnantajayrityksellä menee vähemmän aikaa hakemusten hylkäämiseen ja seulomiseen. Henkilökohtaisemmat ja kustomoidummat työpaikkailmoitukset voivat auttaa houkuttelemaan pienemmän joukon laadukkaampia hakijoita. Hakijajoukon pienentäminen

rekrytointiprosessin alkuvaiheessa saattaa myöskin auttaa yrityksiä palvelemaan paremmin niitä, jotka päätyvät hakemaan työtä, mikä mahdollisesti vähentää hakijoiden negatiivisia reaktioita rekrytoivaa organisaatiota kohtaan. (Dineen & Noe, 2009.)

Allen ym. (2007) havaitsivat tutkimuksessaan, että asenteilla organisaation verkkosivuja kohtaan oli huomattavia suoria vaikutuksia asenteisiin organisaatiota kohtaan ja välillisiä vaikutuksia yksilöiden aikomuksiin työllistyä organisaation palvelukseen. Ammattimaiset, hyvin suunnitellut verkkosivut voivat siis auttaa työnhakijoita tiedon etsimisessä sekä antaa myönteisiä signaaleja organisaatiosta työnantajana.

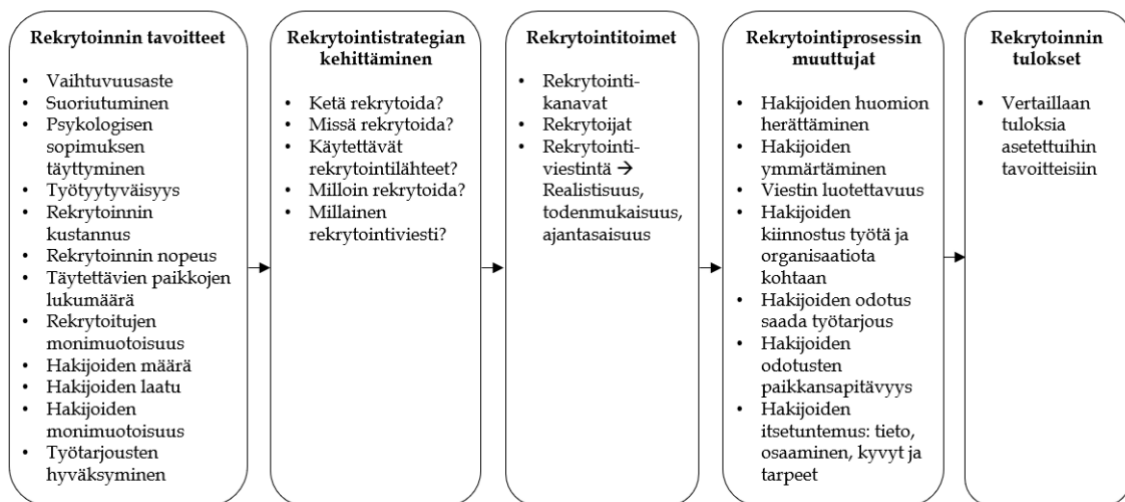
Williamsonin ym. (2010) tutkimuksen tulokset osoittivat, että rekrytointisivustojen ominaisuudet vaikuttivat merkittävästi mahdollisten hakijoiden houkuttelemiseen. Heidän tutkimuksensa tarjosi myös empiirisiä todisteita siitä, että mahdollisten hakijoiden rekrytointia edeltävät uskomukset organisaatioista vaikuttavat siihen, miten he reagoivat yritysten rekrytointisivustoihin.

Breaughin (2013) mukaan keskeinen tekijä rekrytointiprosessissa on tuoda avoin työpaikka niiden henkilöiden tietoon, joita työnantaja haluaisi rekrytoida. Erityisesti henkilöitä, jotka eivät aktiivisesti etsi töitä, voi olla vaikeampaa tavoittaa rekrytointiviestinnällä. Näiden henkilöiden rekrytoimiseksi (siinä tapauksessa, että se on organisaatiolla tavoitteena), olisi hyödyllistä käyttää enemmän vaivaa rekrytointiin sen sijaan, että luottaa pelkkään työpaikkailmoitukseen ja verkkosivujen informaatioon.

2.3 Rekrytointiprosessi

Tässä luvussa esitetään kuvaus rekrytointiprosessista. Viitalan (2021, s. 75) mukaan rekrytointiprosessin päävaiheet ovat: rekrytointisuunnitelman laatiminen, sopivien ehdokkaiden kerääminen, hakemusten läpikäynti ja hakijoiden karsinta, sopivien hakijoiden haastattelu ja arviointi sekä viimeisenä työtarjouksen tekeminen. Tämä on selkeä ja yksinkertaistettu rekrytointiprosessin kuvaus, joka usein toteutuu rekrytointeja tehdessä, mutta joka jättää huomioimatta muun muassa rekrytoinnin muuttujien tarkastelun, rekrytoinnin tulokset ja seuraukset. Viitalan (2021, s. 72) mukaan ennen rekrytointia organisaation tulisi myös miettiä, onko työtehtävä välttämätön, voitaisiinko se organisoida nykyisen henkilöstön tehtäväksi tehtävänkuvia laajentamalla tai muuta työtä vähentämällä, ja kannattaako kyseinen työ tehdä itse vai olisiko se järkevämpää ostaa yrityksen ulkopuolelta. Milesin ja McCameyn (2018) mukaan organisaation rekrytointiprosessi käynnistyy työpaikkailmoituksesta, jossa todetaan, että tietty tehtävä on avoinna ja se on täytettävä, ja sulkeutuu, kun haku on suoritettu. Salojärven (2013a) mukaan rekrytointi alkaa tyypillisesti tarpeen tunnistamisesta, kun henkilöstöä poistuu organisaatiosta tai liiketoiminta kasvaa.

Breaughin ja Starken (2000) mukaan ennen 2000-lukua rekrytointitutkimus oli keskittynyt pitkälti kolmeen tekijään: rekrytointikanaviin, rekrytoijiin ja realistisiin työnkuvauksiin. Täydentääkseen ymmärrystä rekrytoinnista, he loivat oman rekrytointiprosessin mallin, joka koostuu viidestä eri vaiheesta. Nämä vaiheet ovat: 1) rekrytoinnin tavoitteet, 2) rekrytointistrategian kehittäminen, 3) rekrytointitoimet, 4) rekrytointiprosessin muuttujien tarkastelu ja 5) rekrytoinnin tulokset. Breaughin ja Starken (2000) rekrytointiprosessin mallin vaiheet ovat avattuina alla. Rekrytointiprosessin vaiheita on täydennetty tuoreemmilla rekrytointitutkimuksissa saaduilla tiedoilla ja näkemyksillä. Lisäksi on hyvä huomioida, että Breaugh (2013) on myöhemmin todennut artikkelissaan, että yleistä rekrytointiprosessin mallia, jossa käsitellään rekrytointimuuttujien välisiä vuorovaikutuksia ja niiden suhteita työn ja organisaation ominaisuuksiin ja rekrytointituloksiin, ei ole esitetty. Vuonna 2000 kehitetty malli tarjoaa kuitenkin suhteellisen monipuolisen esityksen rekrytointiprosessin eri vaiheista ja malli on sovellettavissa vielä 2020-luvullakin. Breaughin ja Starken (2000) rekrytointiprosessin malli on havainnollistettu kuvassa 2. Tämän luvun alaluvuissa 2.3.1 ja 2.3.2 käsitellään vielä tarkemmin valintaa ja rekrytoinnin ajoitusta, joilla molemmilla on tärkeä merkitys rekrytointiprosessin onnistumisessa.



Kuva 1. Rekrytointiprosessin malli (mukaillen Breaugh & Starke, 2000).

Rekrytoinnin tavoitteet

Breaughin ja Starken (2000) mallin ensimmäisessä vaiheessa määritellään **rekrytoinnin tavoitteet**, jotka liittyvät esimerkiksi hakijoiden määrään, laatuun, monimuotoisuuteen tai rekrytointiprosessin kustannuksiin ja nopeuteen. Tavoitteet voivat liittyä myös työntekijöiden vaihtuvuuteen, suoriutumiseen tai työtyytyväisyyteen. Yenin (2017) mukaan pohjimmiltaan rekrytoinnissa tavoitteena on selvittää, miten saadaan maksimoitua hakijoiden määrä erilaisilla rekrytointitoimilla, mutta myös käyttää organisaation resursseja parhaalla mahdollisella tavalla. Milesin ja McCameyn (2018) mukaan organisaatiolla on kaksi tavoitetta rekrytoinnissa: positiivinen hakijakokemus ja kyvykkään

henkilön löytäminen avoimeen tehtävään. Allenin ym. (2007) mukaan yksi tärkeimmistä organisaation tavoitteista rekrytoinnin alkuvaiheessa on tiedon välittäminen työpaikoista ja organisaatiosta. Rekrytoinnin tavoitteiden asettamisen jälkeen rekrytointiprosessin seuraava vaihe on rekrytointistrategian kehittäminen.

Rekrytointistrategian kehittäminen

Breaughin ja Starcken (2000) mukaan rekrytointiprosessin toinen vaihe on **rekrytointistrategian kehittäminen**, jolloin määritellään, ketä rekrytoidaan, missä rekrytoidaan ja milloin rekrytoidaan. Jos rekrytoinnille ei ole asetettu selkeitä tavoitteita, on myös järkevän strategian kehittäminen vaikeaa.

Breaughin (2013; 2017, s. 16) mukaan tärkein kysymys, johon organisaation on vastattava rekrytointiprosessin alussa, on: kenet halutaan rekrytoida? Yrityksen on päätettävä, mihin ja kenelle rekrytointi kohdennetaan ja minkälainen työntekijä halutaan palkata. Valitun kohdejoukon tulisi vaikuttaa työnantajan käyttämiin rekrytointimenetelmiin, rekrytointiviestintään ja rekrytoinnin ajoitukseen. Vääräntyyppisiin henkilöihin keskittyminen voi puolestaan johtaa työnhakijoihin, joilta puuttuu työn suorittamiseen tarvittavat tiedot, taidot, kyvyt ja muut ominaisuudet, tai työnhakijoihin, jotka eivät todennäköisesti hyväksy tarjottua työtä (Breaugh, 2017, s. 16). Kohdejoukon päättämisen jälkeen organisaation tulee määritellä rekrytointimenetelmä, millaista rekrytointiviestintää käytetään ja kuka rekrytoinnin hoitaa. Keskeistä on tuoda avoin työpaikka niiden henkilöiden tietoon, joita työnantaja haluaa rekrytoida. (Breaugh, 2013.)

Viitalan (2021, s. 72) mukaan rekrytointistrategiassa ilmaistaan muun muassa, millaisia henkilöitä työhön haetaan, minkä kanavien kautta heitä haetaan sekä minkälaisilla houkuttimilla sopivat henkilöt pyritään löytämään. Strategiassa voidaan myös linjata, suositaanko sisäisiä rekrytointeja, jolloin lisätään urakiertoa, vai pyritäänkö palkkaamaan työntekijöitä ensisijaisesti yrityksen ulkopuolelta. Yenin (2017) mukaan rekrytoijien tulisi harkita erilaisten viestintäkanavien käyttöä ollakseen vuorovaikutuksessa työnhakijoiden kanssa koko rekrytointiprosessin ajan, jotta hakijoille muodostuu mahdollisimman hyvä käsitys sopivuudestaan työhön ja organisaatioon. Yrityksen strategisilla toimilla hakijoiden houkuttelemiseksi rekrytointiprosessin alkuvaiheessa vaikutetaan hakijoiden laatuun (Williamson ym., 2010).

Rekrytointitoimet

Rekrytointistrategian kehittämisen jälkeen siirrytään varsinaisiin **rekrytointitoimiin** asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tähän vaiheeseen liittyy esimerkiksi rekrytointiviestintä valituissa kanavissa, yhteydenpito hakijoihin ja rekrytoijien muut työtehtävät. (Breaugh & Starke 2000.)

Tutkimukset ovat osoittaneet nopeiden rekrytointitoimien tärkeyden. Rekrytointitoimet voivat vaikuttaa mahdollisten työnhakijoiden kiinnostukseen työpaikkaa kohtaan ja sen palkkaamien henkilöiden kykyihin, monimuotoisuuteen, työsuoritukseen sekä pysyvyyteen. Esimerkiksi pitkä viive

työnhakijan haastattelun ja työtarjouksen tekemisen välissä johtaa todennäköisemmin työtarjouksen hylkäämiseen. (Breugh, 2013.)

Rekrytointiprosessin muuttujien tarkastelu

Breughin ja Starcken (2000) mallin neljännessä kohdassa **tarkastellaan rekrytointiprosessin muuttujia**. Heidän mukaansa työnantajan on ymmärrettävä, miksi tietyt rekrytointitoimet johtavat tiettyihin lopputuloksiin. Näitä muuttujia ovat esimerkiksi se, kuinka rekrytointiviestinnällä saavutetaan hakijoiden huomio tai kuinka uskottavana ja luotettavana rekrytointiviestintä koetaan. Rekrytointiviestin sanamuotoa, esimerkiksi sen spesifisyyttä ja realistisuutta, on jo pitkään pidetty tärkeänä sekä työnhakijoiden houkuttelemisessa että avoimien työpaikkojen täyttämässä (Breugh, 2013). Myös hakijoiden kiinnostus itse työtä tai työnantajaa kohtaan lisää avoimen työpaikan houkuttelevuutta ja hakijan kiinnostusta lisää myös se, jos hän kokee työnsaantimahdollisuutensa hyväksi (Breugh & Starke, 2000).

On hyvä muistaa, että aktiiviset työnhakijat todennäköisesti ottavat vastaan viestejä avoimista työpaikoista, kun taas henkilöt, jotka eivät etsi aktiivisesti työtä, eivät välttämättä ole niin valppaina avoimien työpaikkojen suhteen (Breugh, 2013). Työpaikan houkuttelevuuteen vaikuttavat lisäksi rekrytoijien käyttäytyminen sekä työnhakijoiden mahdolliset muut vaihtoehdot (Yen, 2017). Näitä kaikkia muuttujia olisi hyvä tarkastella rekrytointiprosessin edetessä, jotta rekrytoinnin tuloksia pystytään ymmärtämään mahdollisimman hyvin.

Rekrytoinnin tulokset

Mallin viimeinen vaihe on **rekrytoinnin tulokset** eli sen arviointi, kuinka hyvin rekrytointiprosessin alussa asetetut tavoitteet pystyttiin saavuttamaan. Tärkeänä tekijänä palkkauksen jälkeisiin tuloksiin vaikuttaa se, kuinka todenmukainen käsitys hakijoilla on ollut sekä työtehtävästä että myös omasta sopivuudestaan täytettävään tehtävään. (Breugh & Starke, 2000.)

Breughin (2013) mukaan rekrytointitutkimuksessa on keskitytty ensisijaisesti palkkaamisen jälkeisiin tuloksiin, kuten työssä suoriutumiseen ja työntekijöiden vaihtuvuuteen. Sen sijaan palkkaamista edeltävien muuttujien, kuten työhakemusten määrä ja työtarjousten hyväksymisaste, on jäänyt vähemmälle huomiolle.

Erityisesti rekrytointimenetelmien, rekrytointiviestinnän, rekrytoijien, organisaatiovierailuiden ja rekrytoinnin ajoituksen on osoitettu liittyvän rekrytoinnin tuloksiin (Breugh, 2013). Rekrytointiosaamisella on myös osoitettu olevan tuloksiin merkittävä vaikutus. Fischer (2013) tutki rekrytointiosaamisen vaikutuksia rekrytointiprosessin onnistumiseen 18:ssa organisaatiossa ja tutkimuksesta oli selkeästi todettavissa, että mitä kyvykkäämpiä rekrytoijat olivat, sitä paremmaksi rekrytointiprosessi koettiin ja sitä tyytyväisempiä ja sitoutuneempia valitut työntekijät olivat (Viitala, 2021). Lisäksi rekrytointiviestin sanamuodon, esimerkiksi spesifyden ja realistisuuden, on todettu vaikuttavan useisiin rekrytoinnin tuloksiin. Realistiset työnkuvaukset rekrytointivaiheessa on yhdistetty roolien selkeyteen, organisatoriseen rehellisyyteen ja pienempään vaihtuvuuteen (Breugh, 2013). Lisäksi realistiset työnkuvaukset 1) pienentävät

työnhakijoiden paisuneita odotuksia työtä tai työnantajaa kohtaan, 2) auttavat uusia työntekijöitä selviämään työn vaatimuksista, koska heitä on varoitettu työn haasteista ja 3) antavat organisaatiosta luotettavan kuvan (Breugh, 2017, s. 19).

Yhteenvetona hyvin toteutettu rekrytointiprosessi tarjoaa työnantajalle joukon työnhakijoita, joilla on tietoa, taitoa, kykyjä, kiinnostusta, kokemusta, oikeanlaisia arvoja, motivaatiota ja hyvä käsitys itsestään. Huonosti toteutettuna rekrytointiprosessi voi puolestaan luoda joukon hakijoita, jotka hylätään nopeasti, jotka kieltäytyvät työtarjouksesta, jotka suoriutuvat heikosti ja/ tai jotka päättävät työsuhteen nopeasti tultuaan palkatuiksi. (Breugh, 2017, s. 25.)

2.3.1 Valinta

Valinta on kenties kaikkein kriittisin osa rekrytointia. Ensimmäinen karsinta tehdään kaikkien hakijoiden joukosta, ja hakijoiden joukko jaetaan yleensä kolmeen luokkaan: 1) pätemättömät, 2) pätevät, mutta ei jatkoon pääsevät ja 3) pätevät ja rekrytointiprosessissa jatkavat (Salojärvi, 2013a; Miles & McCamey, 2018). Hakemusten karsinta saattaa sisältää useita eri vaiheita ja hakemusten karsinnan jälkeen seuraava vaihe valintaprosessissa on yleensä työhaastattelut. Muita mahdollisia valintamenetelmiä ovat esimerkiksi ryhmäarvioinnit, työnäytteet ja työn simulointi sekä henkilö- ja soveltuvuusarvioinnit. Työnäytteellä voidaan tarkoittaa esimerkiksi hakijan portfoliota ja työn simuloinnilla esimerkiksi kielitaidon tarkastamista haastattelun yhteydessä niin, että osa haastattelusta pidetään vieraalla kielellä. Työn simulointeja voivat olla myös esimerkiksi opetusnäytteet, tietokoneohjelman käyttö tai työhön liittyvän ongelman ratkaiseminen. (Salojärvi 2013a, s. 133-135.)

Organisaation näkökulmasta alkuseulonassa on olennaista tunnistaa hakijan työhakemuksesta ja ansioluettelosta työnkuvan kannalta olennaiset taidot, tiedot, kyvyt ja muut ominaisuudet, joita hakijalta odotetaan. Tämä valintaprosessi vähentää mahdollisuutta palkata sopimattomia henkilöitä, joilla ei ole tarvittavia tietoja ja taitoja suoriutuakseen määrätyistä tehtävistä, kun heidät on palkattu. (Yen, 2017.) Myös Pearlmanin ja Sanchezin (2010) mukaan työntekijöiden valinnassa on tärkeää saada tietoa hakijan taidoista, tiedoista, kyvyistä ja muista ominaisuuksista, jotka rekrytoidulla tulisi olla (Breugh, 2017). Salojärven (2013a) mukaan osaajaprofiilin olemassaolo, eli toisin sanoen sen määrittely millaista olemusta ja ominaisuuksia hakijalta toivotaan, on erittäin tärkeää valintatilanteessa, sillä se muodostaa kriteerit lopullisille valinnoille.

Kun tarkastellaan työnvalintapäätöstä yksilön näkökulmasta, tutkimukset ovat osoittaneet, että ulkoiset ja sisäiset muuttujat voivat vaikuttaa päätökseen. Ulkoisia muuttujia ovat esimerkiksi työpaikan sijainti ja palkka, kun taas sisäiset muuttujat ovat suoraan yksilöön liittyviä tekijöitä, esimerkiksi henkilökohtaiset tunteet ja odotukset työtä kohtaan tai koetut etenemismahdollisuudet. Tutkimukset ovat osoittaneet, että yksilön kokema yhteensopivuus työhön on vahvin ennustaja siitä, että yksilö haluaa ottaa työn vastaan. Yksilöt kuitenkin saattavat painottaa eri muuttujia rekrytointiprosessin eri vaiheissa. (Yen, 2017.)

Myös Boswellin ym. (2003) tutkimustulokset osoittivat, että valinnan kannalta tärkeät tekijät muuttuvat yksilön edetessä rekrytointiprosessissa. Edut

ja koulutusmahdollisuudet koettiin erityisen tärkeinä rekrytoinnin alkuvaiheessa, mutta niillä oli vähemmän merkitystä lopullisessa valinnassa. Rekrytointitoimet välittävät tietoa työnhakijoille työn ominaisuuksista, mikä muokkaa lopullisia valintapäätöksiä. Työn ominaisuudet ovat kuitenkin myös Boswellin ym. (2003) tutkimuksen mukaan tärkein valintaan vaikuttava tekijä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että puutteellinen tiedon määrä vähentää työnhakijan todennäköisyyttä hyväksyä työtarjous (Breugh 2013). Myös Allenin ym. (2007) mukaan monet tutkimukset ovat osoittaneet, että tiedon määrä liittyy hakijoiden tyytyväisyyteen sekä organisaation houkuttelevuuteen. Näin ollen rekrytointiviestit ja -materiaalit, jotka tarjoavat enemmän tietoa työn ja organisaation ominaisuuksista, vaikuttavat myönteisesti organisaation houkuttelevuuteen. Allen ym. (2007) esittävät, että riittävän tiedon tarjoaminen hakijoille rekrytointiprosessin aikana vähentää hakijoiden epävarmuutta ja auttaa heitä muodostaman käsityksen siitä, millaista olisi työskennellä organisaatiossa. Tämä lisää myönteisiä asenteita organisaatiota ja siellä työskentelyä kohtaan.

Valintaprosessin jälkeen organisaation on syytä arvioida rekrytointiprosessin onnistumista siihen saakka. Hyviä arvioitavia tekijöitä ovat esimerkiksi aikataulussa pysyminen, valinnan selkeys ja se, millainen kuva organisaatiosta on välittynyt hakijoille. Hakijoilta ja valituilta työntekijöiltä voi pyytää myös palautetta rekrytointiprosessista. (Salojärvi, 2013a, s. 137.)

2.3.2 Rekrytoinnin ajoitus

Yksi tärkeä huomioitava tekijä rekrytoinnissa on rekrytoinnin ajoitus, joka on keskeinen tekijä esimerkiksi hakijan päätöksenteossa, kun hän pohtii ottaako tarjotun työn vastaan. Esimerkiksi epävarmuuden vähentämiseksi on mahdollista, että rekrytoitava todennäköisesti hyväksyy ensimmäisen työtarjouksen, joka täyttää hänen työ- ja organisaatio-ominaisuuksille asettamat vaatimukset. On myös tutkittu, että joustavuus työsuhteen alkamispäivän suhteen lisää todennäköisyyttä, että hakija hyväksyy työtarjouksen verrattuna työtarjoukseen, jossa työsuhteen alkamispäivässä ei ole joustoa. (Breugh, 2013.)

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että ajoituksella on muutenkin tärkeä rooli rekrytoinnissa. Erityisesti merkitystä on sillä, milloin rekrytointi aloitetaan. Työpaikoissa, joissa on selkeä rekrytointikausi, rekrytoinnin aloittaminen liian myöhään voi johtaa työnhakijoiden puutteeseen tai huonompiin hakemuksiin. (Breugh, 2013.) Tästä hyvänä esimerkkinä voisivat toimia esimerkiksi kesätyöt, joissa rekrytointi aloitetaan tyypillisesti varhain alkuvuodesta ja liian myöhään aloitettu rekrytointi voi aiheuttaa haasteita sopivien työntekijöiden löytämisessä.

Useissa tutkimuksissa on myös selvitetty työnantajan oikea-aikaisen toiminnan tärkeyttä hakemusten jättämisen jälkeen. Esimerkiksi on dokumentoitu, että viivästykset työnhakijoille vastaamisessa johtivat siihen, että potentiaaliset työnantajat nähtiin vähemmän houkuttelevina tai niitä ei pidetty enää vaihtoehtona. Vaikutukset vastauksen viivästyisestä olivat voimakkaimpia laadukkaiden työnhakijoiden kohdalla. (Breugh, 2013.) Nopeat

vastausajat puolestaan lisäävät työnhakijoiden myönteisyyttä työnantajaan kohtaan (Boswell ym., 2003).

Kaiken kaikkiaan on vakuuttavaa näyttöä siitä, että viivästykset rekrytointiprosessin eri vaiheissa voivat vaikuttaa negatiivisesti rekrytoinnin tuloksiin, esimerkiksi hakijoiden määrään ja laatuun. Tarvitaan kuitenkin lisää tutkimustietoa perustelemaan, miksi viivästykset ovat tärkeitä rekrytoinnin tulosten kannalta. (Breugh, 2013.)

2.4 Rekrytointi liikunta-alalla

Liikunta-alaa ja rekrytointia liikunta-alalla on tutkittu vain vähän. Caroline Lloyd on kuitenkin tutkinut sekä liikunta-alaa että rekrytointia liikunta-alalla Yhdistyneessä kuningaskunnassa. Lloydin (2007) mukaan työvoiman vaihtuvuus on liikunta-alalla erittäin suurta, mikä johtuu alhaisesta palkkatasosta, heikoista etenemismahdollisuuksista ja vuorotyöstä. Suuri vaihtuvuus lisää organisaatioiden rekrytointitarpeita, kun uusia työntekijöitä tarvitsee palkata entisten tilalle. Lisäksi suuresta vaihtuvuudesta seuraa merkittäviä suorita sekä välillisiä kustannuksia organisaatioille (Rich & Rich, 2021). Kustannukset syntyvät esimerkiksi tuottavuuden heikkenemisestä, joka liittyy palvelun laadun heikkenemiseen sekä mahdolliseen ajoittaiseen työvoimapulaan (Kuhn & Yu, 2021; Rich & Rich, 2021).

Lloydin (2007) mukaan liikunta-alalla on hämmästyttävä määrä eri tasoisia tutkintoja, mikä aiheuttaa hämmennystä alan osaajien arvioinnissa. Myös Suomessa liikunta-alalla toimii muun muassa liikuntaneuvojia (ammattitutkinto), liikunnanohjaajia (AMK-tutkinto) ja fysioterapeutteja (AMK-tutkinto). Tämän lisäksi alalla on useita yksityisiä koulutusorganisaatioita, jotka kouluttavat muun muassa personal trainereita ja ryhmäliikuntaohjaajia. Alalle ei välttämättä vaadita minkäänlaista pohjakoulutusta, vaan kuntosalilyritykset kouluttavat myös itse ohjaajia. Ryhmäliikuntaohjaajien ja personal trainereiden lisäksi liikunta-alalla työskentelee työntekijöitä useissa muissakin rooleissa, kuten esimerkiksi asiakaspalvelijoina ja esihenkilöinä.

Lloyd (2007) esittää, että tutkimukset ovat osoittaneet, että työnantajat eivät välttämättä edellytä hakijoilta pätevyyttä rekrytoinnissa, vaan sen sijaan henkilökohtaisia kykyjä ja ominaisuuksia usein korostetaan. Yritykset tunnistavat ja arvioivat rekrytointiprosessissa, mitä taitoja ja minkälaista pätevyyttä työnhakijoilla jo on, ja vertaavat työnhakijoiden jo hankittua osaamista siihen, mitä taitoja on mahdollista kehittää työssä. Vaikka kaikki työnantajat eivät edellytä työnhakijoilta pätevyyttä työtehtävään, voi siitä kuitenkin olla työnhakijalle hyötyä rekrytoinnissa ja on se usein edellytys myös liikunta-alalla työskentelylle. (Lloyd, 2007.)

Lloyd (2007) kuvaa liikunnanohjaajan työtä vuorovaikutteiseksi palvelualan työksi. Vuorovaikutteisen palvelutyön aloilla henkilön persoonallisuus ja sosiaaliset taidot nousevat keskeiseksi jo rekrytoinnissa (Korczynski, 2002, viitattu lähteeseen Lloyd, 2007). Lloydin (2007) mukaan

aiemmin on tutkittu, että liikunta-alan työnantajat pitävät työntekijöiden tärkeimpinä taitoina sosiaalisia taitoja, kuten kommunikointi-, yhteistyö- ja asiakaspalvelutaitoja. Lloydin (2007) tutkimus puolestaan osoitti, ettei ole yksiselitteistä trendiä sen suhteen, painottavatko liikunta-alan organisaatiot rekrytoinnissa enemmän sosiaalisia taitoja vai liikunta-alan pätevyyttä. Organisaatiot noudattivat rekrytoinneissaan erilaisia strategioita ja lähestymistapoja. Lloydin (2007) mukaan samaa työtä voi kuitenkin tehdä monella eri tavalla ja taitotasolla, ja työnantajat eivät tästä syystä automaattisesti rekrytoineet aina niitä, joilla oli korkein pätevyys työhön.

2.5 Teoria yksilön ja työn välisestä yhteensopivuudesta

Yksilön yhteensopivuus työympäristöön, työtehtävään ja organisaatioon on ollut pinnalla viime vuosien rekrytointitutkimuksessa. **Yksilön ja työn välisellä yhteensopivuudella** (*eng. person-job fit*) tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin yksilön tiedot, taidot, kyvyt ja ominaisuudet sopivat yhteen työn vaatimusten kanssa ja sitä, kuinka hyvin työ vastaa yksilön tarpeisiin. Kun yksilöllä on työhön tarvittavat taidot, hän todennäköisesti suoriutuu siitä paremmin ja täyttää samalla myös yrityksen odotukset. Yksilöt myöskin kokevat korkeampaa tyytyväisyyttä ja vahvaa aikomusta pysyä työpaikassa, kun he kokevat yhteensopivuuden työhön hyvänä. **Yksilön ja organisaation välinen yhteensopivuus** (*eng. person-organization fit*) korostaa yksilön persoonallisuutta, arvoja ja tavoitteita ja niiden sopivuutta organisaatioon. Yksilön ja organisaation ajatellaan olevan yhteensopivia, kun ne vastaavat toistensa tarpeisiin ja/tai ne jakavat samanlaisia ominaisuuksia. (Yen, 2017.) Yksilön heikko yhteensopivuus työhön ennustaa vahvemmin työnhakijan hylkäämistä rekrytointiprosessissa kuin yksilön matala yhteensopivuus organisaatioon, sillä se on myös helpommin perusteltavissa (Sekiguchi & Huber, 2011). Rekrytoijat arvioivat yksilön yhteensopivuutta työhön hakijan tietojen, taitojen ja kykyjen perusteella, kun taas yhteensopivuutta organisaatioon arvioitaessa tarkastellaan enemmän hakijan arvoja ja persoonallisuutta (Kristof-Brown, 2000).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että koettu yhteensopivuus vaikuttaa yksilön asenteeseen ja käyttäytymiseen työympäristössään. Kun yksilöt kokevat itsensä sopiviksi työympäristöönsä, he toimivat yrityksen toivomalla tavalla. He ovat esimerkiksi sitoutuneempia organisaatioon, tyytyväisempiä työhönsä, suoriutuvat työssään paremmin ja sopivat paremmin osaksi työryhmää. Lisäksi yhteensopivuuden kokemus vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. (Yen, 2017.) Yksilön yhteensopivuus organisaatioon on suhteellisen pysyvä ajan myötä, mikä korostuu erityisesti, kun työntekijä pysyy organisaatiossa pidempään. Verrattuna yksilön ja työn väliseen yhteensopivuuteen, yksilön ja organisaation välisellä yhteensopivuudella on vahvempi yhteys yksilön asenteeseen ja kiintymykseen organisaatiota kohtaan. (Sekiguchi & Huber, 2011.)

Phillipsin ja Gullyn (2015) mukaan työhön, tiimiin ja organisaatioon sopivien henkilöiden rekrytointi on tärkeää, sillä tiimitason tehokkuuden ja

monimuotoisuuden parantaminen sekä huippuosaajien säilyttäminen edellyttää tällaisten yksilöiden palkkaamista. Heidän mukaansa on tärkeää houkutella työnhakijoita, jotka sopivat hyvin työhön, työryhmään ja organisaation ja joilla on korkea suorituskyky, luottamus ja sitoutuminen työyksikköön, sillä tällöin organisaation on mahdollista saavuttaa kilpailuetua, parantaa suorituskykyä, strategian toteutumista sekä luoda ja ylläpitää inhimillistä pääomaa. Lisäksi rekrytoinnin kustannukset pienenevät, jos vaihtuvuutta vähennetään paremmilla rekrytoinneilla, erityisesti jos korvaavia työntekijöitä on vaikea löytää ja houkutella.

Myös Viitalan (2021, s. 76) mukaan henkilövalinnoissa tulee kiinnittää huomiota yksilön ja työtehtävän väliseen yhteensopivuuteen, mutta myös yksilön ja työnantajaorganisaation väliseen yhteensopivuuteen. Ydinajatuksena on, että henkilön persoona vaikuttaa siihen, kuinka hän sopeutuu työhön ja työympäristöön.

Organisaatioilla on mahdollisuus parantaa yhteensopivuutta monien henkilöstökäytäntöjen avulla ja yksilö voi myös itse vaikuttaa hakeutumalla sellaisiin tehtäviin ja organisaatioihin, jotka vastaavat hänen arvojaan ja ominaisuuksiaan (Viitala 2021, s. 76). Rekrytoijat voivat parantaa työnhakijoiden yhteensopivuuden kokemusta esimerkiksi edistämällä hakijoiden kiinnostuksen säilymistä rekrytointiprosessin aikana kasvokkain tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa, esimerkiksi uramessuilla tai haastattelutilanteissa (Yen, 2017). Hakijan kiinnostuksen säilyttäminen on välttämätöntä, jotta hakija pysyy mukana rekrytointiprosessissa (Miles & McCamey, 2018).

Yksilön kokemus yhteensopivuudesta rekrytoinnissa

Useat tutkimukset keskittyvät henkilön yhteensopivuuteen työsuhteen aikana, vaikka sen merkitys korostuu jo rekrytointivaiheessa. Arvioimalla hakijoiden kokemaa yhteensopivuutta ennen lopullista rekrytointivalintaa voidaan mahdollisesti tunnistaa hakijoiden asenteita työtä kohtaan jo rekrytointivaiheessa. Tämä antaa yrityksille mahdollisuuden kehittää rekrytointistrategioitaan, jotta saadaan ylläpidettyä hakijoiden mielenkiintoa organisaatiota kohtaan, mutta myös palkattua henkilöt, joilla on suurempi aikomus pysyä organisaatiossa. Teoriassa työnhakijat voivat päättää vetäytyä rekrytointiprosessista, kun he havaitsevat yhteensopivuuden puutteen organisaatioon tai työhön. Tämän seurauksena myös rekrytoiva yritys voi välttää väärän henkilön palkkaamisen ja organisaation resurssien tuhlaamisen. Hakijat, jotka kokevat sopivansa hyvin työhön ja organisaatioon, ovat haluttuja, sillä he todennäköisesti ovat tyytyväisempiä työhönsä, suoriutuvat paremmin ja pysyvät organisaatiossa pidempään. Rekrytoinnin tavoitteet, kuten oikean ihmisen löytäminen ja organisaation tehokkuuden parantaminen, saavutetaan paremmin, kun sekä rekrytoijat että työnhakijat arvioivat yhteensopivuutta asianmukaisesti rekrytointiprosessin aikana. (Yen, 2017.)

Tutkimukset viittaavat siihen, että yhteensopivuuden kokemus on vahvin houkutin työnhakijoille rekrytoinnin eri vaiheissa. Tutkimukset viittaavat myös siihen, että hakijat arvioivat yhteensopivuuttaan jatkuvasti koko rekrytointiprosessin ajan, mutta käsitys saattaa muuttua heidän siirtyessään

vaiheesta toiseen. Rekrytoivien yritysten tulisi kohdentaa resursseja edistääkseen työnhakijoiden käsitystä yhteensopivuudestaan työhön ja organisaatioon esimerkiksi kuvaamalla yrityskulttuuria, uskomuksiaan ja arvojaan sekä kertomalla hakijoille päivittäisestä työympäristöstä, työhön liittyvistä odotuksista, etenemismahdollisuuksista sekä työvälineistä. (Yen, 2017.) Breughin (2017) mukaan organisaation edustajana rekrytoija symboloi usein sitä, millaisia muut organisaation jäsenet ovat, millainen organisaatio on ja kuinka hyvin henkilö ja organisaatio sopivat yhteen (Giannantonio ym., 2019).

Rekrytoinnin alkuvaiheessa työnhakijoilla voi olla jonkin verran tietoa rekrytoivasta organisaatiosta ja avoimista työpaikoista. Työnhakijat etsivät organisaatioita, joiden piirteet vastaavat heidän omia piirteitään. Rekrytointitoimiin osallistuessaan yksilöt arvioivat, vastaako rekrytoivien organisaatioiden ominaisuudet heidän omiaan, ja tämän myötä heille syntyy käsitys yhteensopivuudesta. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että korkea yhteensopivuuden kokemus vähentää roolien epäselvyyttä ja konflikteja, mikä taas lisää työn tehokkuutta. On myös esitetty, että yksilön yhteensopivuutta organisaatioon on hyvä tarkastella erityisesti työtehtävissä ja toimialoilla, joissa vaihtuvuus on suurta. (Yen, 2017.)

Voidaan ajatella, että rekrytointiprosessin ensimmäinen valmisteluvaihe on se, kun organisaatiot pyrkivät vangitsemaan yksilöiden huomion saadakseen heidät hakemaan avoinna oleviin työpaikkoihin (Swider, Zimmerman & Barrick, 2015). Yritykset eivät ainoastaan yritä tunnistaa mahdollisia työvoimaryhmiä ja kannustaa ihmisiä hakemaan, vaan myös yksilöt etsivät mahdollisia työpaikkoja ja yrityksiä, joita he pitävät houkuttelevina (Yen, 2017). Ei ole yllättävää, että työn ja organisaation ominaisuudet ovat avaintekijöitä työpaikan houkuttelevuuden kannalta (Breugh, 2013). Tyypillisesti organisaatiot luottavat rekrytointiviesteihin, joissa annetaan yleistä tietoa organisaatiosta, niin että kohderyhmä saa tarpeeksi tietoa hakeakseen organisaatioon töihin (Swider ym., 2015).

Työnhakijat usein etsivät tietoa työpaikoista ja yrityksistä eri kanavista ja päivittävät ansioluettelonsa varmistaakseen pääsynsä rekrytointiprosessin seuraavaan vaiheeseen (Yen, 2017). Kun henkilö hakee työpaikkaa, hänestä tulee virallisesti hakija, jolloin alkaa toinen, aktiivisempi, rekrytoinnin vaihe. Tässä vaiheessa organisaatiot arvioivat ja mittaavat työn kannalta välttämättömiä hakijan ominaisuuksia, pyrkien säilyttämään samalla hakijan kiinnostuksen työpaikkaa kohtaan. Hakijan kiinnostuksen säilyttäminen on välttämätöntä, jotta hakija pysyy mukana rekrytointiprosessissa. (Swider ym., 2015; Miles & McCamey, 2018.) Tässä vaiheessa rekrytointiprosessia tietoa välittyy usein työhaastatteluissa ja työpaikkakäynneillä, joiden aikana organisaation edustajien vuorovaikutus viestii hakijoille organisaation normeista, arvoista, kulttuurista ja ympäristöstä (Swider ym., 2015). Jos työnhakija kokee itsensä sopivaksi tehtävään ja/tai organisaatioon, hän todennäköisimmin haluaa siirtyä rekrytointiprosessissa myös seuraavaan vaiheeseen (Yen, 2017).

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että hakijoita houkuttelevat organisaatiot, joihin he kokevat sopivansa hyvin. Sen tutkiminen, kuinka hakijat

muodostavat käsityksiä yhteensopivuudesta rekrytointiprosessin aikana, on kuitenkin monimutkaista ja haastavaa. Yksilön käsitys yhteensopivuudesta muodostuu dynaamisen prosessin kautta ja sen ymmärtämiseksi, on tarkasteltava muutoksia hakijan käsityksissä yhteensopivuudesta organisaatioon ajan myötä. Tämän lisäksi on tarkasteltava, miten ja kuinka paljon hakijan käsitykset yhteensopivuudesta vaihtelevat useiden eri rekrytoivien organisaatioiden välillä. Hakijat eivät ennusta yhteensopivuuttaan organisaatioon pelkästään aiempien kokemusten perusteella, vaan he myös ennakoivat olevansa tyytyväisempiä ottaessaan työn vastaan organisaatiosta, joka on samankaltainen tai yhteneväinen heidän arvojensa, tavoitteidensa ja normiensa kanssa. (Swider ym., 2015.)

Rekrytointiprosessi on päätöksentekoprosessi, jossa hakijat keräävät tietoa vaihtoehtoisista työnantajista helpottaakseen valintaa eri mahdollisuuksien välillä (Swider ym., 2015). Työnhakijat arvoivat työnantajasta saatavilla olevaa tietoa ja päättävät sen perusteella, haluavatko he hakea töitä organisaatiosta (Miles & McCamey, 2018). Työnhakijoiden käsitykset, mieltymykset ja asenteet organisaatioista työnantajina muokkaantuvat ajan myötä, kun he keräävät lisää tietoa organisaatiosta. Muuttuneet käsitykset vaikuttavat myös hakijan päätökseen siitä, haluaako hän ottaa työpaikan vastaan organisaatiosta. (Swider ym., 2015.)

Yksilön käsityksen yhteensopivuudestaan työhön ja organisaatioon oletetaan muuttuvan rekrytointiprosessin edetessä, sillä hän saa vuorovaikutuksen lisääntyessä uutta tietoa itse työstä sekä organisaation normeista ja arvoista (Swider ym., 2015; Yen, 2017). Se, kuinka yksilö kokee sopivansa organisaatioon, helpottaa hänen päätöksentekoaan rekrytointiprosessin loppuvaiheessa. Kuitenkin myös yksilön käsitykset organisaatioista rekrytointiprosessin alkuvaiheessa vaikuttavat merkittävästi siihen, mikä työ ja organisaatio lopulta valitaan. (Swider ym., 2015.)

Rekrytoinnin kannalta on tärkeää, että organisaatiot pyrkivät vaikuttamaan positiivisesti hakijoiden käsityksiin yhteensopivuudesta organisaatioon rekrytointiprosessin alkuvaiheessa, mutta myös koko rekrytointiprosessin ajan. Organisaatioiden on hyödyllistä tarkastella kilpailevien yritysten rekrytointitoimia ja pohtia, kuinka erottua kilpailijoistaan ja parantaa hakijoiden käsitystä yhteensopivuudesta suhteessa kilpailijoihin. (Swider ym., 2015.)

2.6 Työnantajakuva

Työnantajakuvalla tarkoitetaan ihmisten käsitystä yrityksestä työnantajana (Viitala, 2021, 51) sisältäen käsitykset yrityksen ominaisuuksista, esimerkiksi sen arvoista ja kulttuurista, organisaation tarjoamista työpaikoista ja organisaatiossa sillä hetkellä työskentelevistä ihmisistä (Yu & Davis, 2019). Hyvän työnantajakuvan suurin hyöty on siinä, että sen avulla saadaan houkutelua yritykseen parhaita osaajia, minkä lisäksi se sitouttaa henkilöstöä organisaatioon,

luo innostuneisuutta, innovatiivisuutta ja tuloksellista työskentelyä (Viitala, 2021, 51).

Organisaation työnantajakuva vaikuttaa hakijoiden asenteisiin organisaatiota kohtaan sekä aikomuksiin hakea työtä organisaatiosta (Allen ym., 2007). Työnantajakuvalla on merkittävä vaikutus organisaation houkuttelevuuteen, ja hyvästä työnantajakuvasta on apua rekrytoinnissa (Yu & Davis, 2019). Pelkkä työnantajabrändäys ei takaa organisaatiolle positiivisen työnantajakuvan muodostumista, mutta organisaatio voi pyrkiä vaikuttamaan työnantajakuvaan monin keinoin, kuten esimerkiksi kartoittamalla organisaation sisäistä työtyytyväisyyttä ja edistämällä sitä tai rakentamalla rekrytointiprosessi siten, että siitä välittyy suotuista mielikuva hakijoille (Salojärvi, 2013a). Kestävin keino työnantajakuvan kehittämiseen on kehittää organisaation johtamista, henkilöstöjohtamista ja työskentelyolosuhteita. Henkilöstön aito arvostaminen ja avoin vuorovaikutus ovat avaintekijöitä hyvien työntekijäkokemusten muodostamiseksi. (Viitala, 2021, 51.) Myös Salojärven (2013a) mukaan paras keino pitää huolta työnantajakuvasta on olla aidosti kiinnostunut nykyisistä työntekijöistä. Boswellin ym. (2003) mukaan organisaation hyvää mainetta työnantajana voidaan korostaa hakijoille rekrytointiprosessin aikana rekrytoijien toimesta, jolloin se korostuu työnhakijoille ja lisää samalla heidän haluaan työskennellä osana organisaatiota. Rekrytointiprosessi voidaan rakentaa siten, että siitä välittyy positiivinen kuva hakijoille, ja tällä tavalla voidaan vaikuttaa myös organisaation työnantajakuvaan (Salojärvi, 2013a).

Henkilön asenteeseen työnantajaa kohtaan voivat vaikuttaa kokemukset, jotka eivät ole omakohtaisia. Hakija voi saada tietoa työnantajasta esimerkiksi Internetistä. Se, kuinka uskottavana henkilö pitää saamaansa viestiä, riippuu viestin lähteen asiantuntemuksesta ja luotettavuudesta. Tutkimus on osoittanut, että johdonmukaisen viestin vastaanottaminen useista lähteistä johtaa sen uskottavuuteen. Viestintä, joka on suunnattu välittämään positiivista mielikuvaa organisaatiosta, voi osoittautua hyödylliseksi myös passiivisten työnhakijoiden kiinnostuksen herättämiseksi. (Breaugh, 2013.) Milesin ja McCameyn (2018) mukaan myös jo työsuhteessa olevat henkilöt selaavat satunnaisesti houkuttelevien työnantajien avoimia työpaikkoja ja etsivät työtä, joka edistäisi heidän urakehitystään.

Ensivaikutelma organisaatiosta työnantajana on erityisen tärkeä, kun halutaan houkutella työnhakijoita. Jos maine työnantajana on jossain vaiheessa kärsinyt, sitä voi olla vaikea korjata. Kun henkilö on muodostanut asenteen organisaatiota kohtaan, tutkimukset ovat osoittaneet, että tätä asennetta voi olla vaikea muuttaa. Useat tutkimukset puoltavat myös sitä, että muodostettuun mielipiteeseen jostakin yksilöt ovat motivoituneita myös puolustamaan sitä. Yksi tapa puolustaa muodostettua mielipidettä on välttää tietoa, joka on ristiriidassa alkuperäisen asenteen kanssa, ja tämä korostuu sitä enemmän mitä vahvempi alkuperäinen asenne on. Välttääkseen psykologisia konflikteja ihmisillä on myös taipumus etsiä tietoa, joka vahvistaa olemassa olevia uskomuksia, tunteita ja käyttäytymistä. Alkuperäinen asenne saa yksilön käsittelemään uutta tietoa puolueellisesti kognitiivisen epäjohdonmukaisuuden lievittämiseksi. Näistä

syistä johtuen organisaatio voi hyötyä rekrytoinnin kohdentamisesta niille henkilöille, joilla ei ole vielä vahvaa mielipidettä organisaatiosta työnantajana tai jotka suhtautuvat myönteisesti siellä työskentelyyn. Tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaation maineella on merkitystä myös siksi, että yksilöt haluavat tehdä vaikutuksen muihin kuulumalla arvostettuun organisaatioon. Lisäksi organisaation hyvä maine tulkitaan signaaliksi positiivisista työn ominaisuuksista. (Breugh, 2013.)

Organisaation imago toimii varhaisena näkemyksenä siitä, millainen yritys on työnantajana. Negatiiviselle tiedolle altistuminen johtaa negatiivisiin mielikuviin ja vähentää siten yrityksen houkuttelevuutta ja yksilön aikomuksia työllistyä työnantajan palvelukseen. (Steiner & Byrne, 2022.)

Hakijakokemuksen vaikutus työnantajakuvaan

Organisaation rekrytointitapa luo työnhakijoiden hakijakokemuksen, jolla on vaikutusta organisaation työnantajakuvaan. Milesin ja McCameyn (2018) mukaan hakijakokemukseen vaikuttavat sekä rekrytoija että rekrytointiprosessi, minkä seurauksena hakija muodostaa käsityksen työnantajabrändistä, mikä vaikuttaa hakijan päätökseen jatkaa suhdetta organisaatioon. Rekrytoija on usein hakijan ensimmäinen ja joskus ainoa kontakti organisaatioon ja organisaatiot toivovatkin, että rekrytoijat antavat hakijoille suotuisan kuvan organisaatiosta (Giannantonio ym., 2019). Negatiivinen hakijakokemus heikentää yrityksen työnantajabrändiä ja vaarantaa myös yrityksen kyvyn houkutellessa huippuosaajia (Miles & McCamey, 2018).

Positiivisen hakijakokemuksen avulla saadaan vahvistettua organisaation brändiä, kun taas negatiivinen kokemus voi johtaa siihen, että potentiaalinen ehdokas jää pois prosessista ja työllistyy kilpailijalle. Negatiivinen kokemus voi aiheuttaa sen, että hakija ei halua enää toimia yrityksen asiakkaana tai sidosryhmänä, esimerkiksi sijoittajana. Tämän lisäksi hakija voi vahingoittaa työnantajabrändiä julkaisemalla negatiivisia kommentteja esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Negatiivinen kokemus voi vaikuttaa myös siihen, hakeeko ehdokas toista saman organisaation avointa työpaikkaa tai suosittelisiko hän kyseistä organisaatiota ystävälleen. Positiiviset kokemukset puolestaan vahvistavat yrityksen työnantajabrändiä ja tehostavat sen rekrytointia. (Miles & McCamey, 2018.)

Hakijakokemus syntyy, kun työnhakija arvioi rekrytointiprosessin aikana saamaansa tietoa ja kokemuksiaan muodostaakseen käsityksiä organisaatiota edustavista prosesseista, käytännöistä ja ihmisistä. Organisaation näkökulmasta on tärkeää hallita kohtaamisia kaikkien, ei vain organisaatiota kiinnostavien, hakijoiden kanssa rekrytointiprosessin aikana, hyvän työnantajabrändin säilyttämiseksi ja edistämiseksi. Hakijakokemus vaihtelee organisaation kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen laadusta riippuen positiivisesta negatiiviseen, ja ratkaisevia tekijöitä hakijakokemuksen muodostamisessa ovat organisaation rekrytointiprosessissa käyttämät prosessit, käytännöt sekä viestintä hakijoille. Hakijan ja organisaation välisen vuorovaikutuksen määrä sekä luonne ja laatu vaikuttavat siihen, mitä hakijat viestivät yrityksestä muille. Informaation, prosessin ja menettelyjen selkeys sekä hakijoiden mahdollisuus esittää

lisäkysymyksiä viestivät hakijalle vuorovaikutussuhteen tärkeydestä. (Miles & McCamey, 2018.)

Slezakin (2016) mukaan syitä negatiiviselle hakijakokemukselle ovat tyypillisesti epäselvät hakuohjeet, erittäin pitkä hakemus pohja, vähäinen työnkuvaus ja linkin puuttuminen hakemukseen työpaikkailmoituksessa (Miles & McCamey, 2018). Viestintä on hyvän hakijakokemuksen tärkein elementti, ja se sisältää viestinnän luonteen, prosessin aikataulun, hakemusten kuittauksen ja ilmoituksen ehdokkaille valintapäätöksestä. Asianmukainen viestintä vaikuttaa positiivisesti hakijakokemukseen, kun taas tiedottamatta jättäminen lisää negatiivista kokemusta. Myös esimerkiksi hakijan odotuttaminen haastattelutilanteessa todennäköisesti saa hakijan tuntemaan itsensä epäkunnioitetuksi. Rekrytoinnin seuraavien vaiheiden ja päätöksenteon aikataulun ilmoittaminen yhdessä oikeudenmukaisen kohtelun kanssa ovat merkittäviä tekijöitä hyvän hakijakokemuksen muodostamisessa. Organisaation tulisi lisäksi kertoa hakijoille, keneen olla yhteydessä lisäkysymysten ilmetessä ja selittää, kuinka hakijoille ilmoitetaan rekrytointiprosessissa etenemisestä. (Miles & McCamey, 2018.)

Milesin ja McCameyn (2018) mukaan pohjimmiltaan hakijakokemuksen määrittelevät kumulatiiviset kohtaamiset organisaation ja hakijan välillä ja nämä kohtaamiset muokkaavat työnantajabrändiä jokaiselle seuraavalle hakijalle. Heikentyneen työnantajabrändin seurauksena organisaation on vaikeampi houkutella hyviä osaajia palvelukseensa, mikä vaikuttaa negatiivisesti toiminnan tehokkuuteen ja lisää rekrytointikustannuksia. Heidän mukaansa hakijakokemuksen tärkeyteen on kuitenkin kiinnitetty huomiota vasta vuodesta 2010 lähtien.

Loistavan hakijakokemuksen luominen vahvistaa työnantajabrändiä ja parantaa organisaation kykyä houkutella ja työllistää parhaita osaajia tehokkaasti. Hyvän hakijakokemuksen luominen on hyvä sisällyttää osaksi organisaation rekrytointisuunnitelmaa. Positiivisen hakijakokemuksen varmistaminen edellyttää kattavaa, hyvin harkittua suunnitelmaa, jolla varmistetaan, että hakijoiden kokemus edistää työnantajabrändiä organisaation toivomalla tavalla. Näin organisaatio saa laadukkaampia työhakemuksia, kun yhä useammat ihmiset hakevat töitä organisaatiosta, jolla on tunnettu ja vahva työnantajabrändi. (Miles & McCamey, 2018.)

Mittareita, joiden avulla organisaatiot pystyvät mittaamaan sisäisten prosessiensa tuloksia, hakijakokemuksen laatua ja rekrytoinnin tehokkuutta, ovat esimerkiksi: ei-toivottujen hakijoiden määrä, ehdokkaiden reaktiot eri vuorovaikutustilanteissa, rekrytoinnin kesto, rekrytoijan vastausaika, työtarjouksen ja sen hyväksymisen välinen suhde, kuinka iso prosenttiosuus hakijoista on päteviä sekä palkkauksen laatu jälkikäteen arvioituna. Arvioinnilla voidaan tunnistaa ongelmallisia, hakijakokemuksesta heikentäviä käytäntöjä rekrytointiprosessissa. (Miles & McCamey, 2018.)

Milesin ja McCameyn (2018) mukaan hakijakokemukseen on alettu kiinnittää huomiota vasta suhteellisen vähän aikaa sitten, kun kilpailu parhaista

tekijöistä on kiristynyt. Vaikka aihe on tärkeä, tutkimustietoa työnhakijan ja organisaation välisestä suhteesta rekrytointiprosessin aikana on vain vähän.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen konteksti, toteutus, tutkimuksessa käytetyt menetelmät sekä aineiston analyysi. Luvussa perustellaan tutkimuksessa tehtyjä valintoja ja niihin vaikuttaneita tekijöitä.

3.1 Tutkimuskontekstin esittely

Tutkimus lähtee aina liikkeelle aihevalinnasta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 151), niin myös tämä tutkimus. Rekrytointi liikunta-alalla valikoitui tutkimuksen aiheeksi tutkijan oman kiinnostuksen sekä työelämän käytännön kautta. Tutkimukseen liittyvään kirjallisuuteen tutustuminen auttoi täsmentämään tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä.

Tämän pro gradu -tutkielman kohdeorganisaationa toimii liikunta-alan yritys, jolla on Suomessa noin 400 työntekijää ja kymmeniä toimipisteitä. Liikunta-ala on ollut kasvava toimiala viime vuosina, sillä fitness-buumi on lisännyt kuntosaliryttäjien määrää Suomessa, ja Tilastokeskuksen mukaan kuntokeskusten toiminta lähes tuplaantui vuosina 2008–2015 (Väliranta, n.d.). Myös KPMG:n tekemän selvityksen mukaan ennen koronapandemiaa kuntoilu-ala oli Suomessa vahvasti kasvussa, ja vuosina 2013–2019 kunto- ja liikuntakeskusten lukumäärä kasvoi vuosittain noin 8 %, 352 yrityksestä 569 yritykseen. Kuntoilubuumi on kasvattanut liikunta-alaa vauhdikkaasti myös globaalisti tarkasteltuna ja liikuntakeskusmarkkinan on arvioitu jatkavan maltillista vuosittaista kasvua myös koronapandemian jälkeen. (KPMG, 2021.)

Kunto- ja liikuntakeskukset voidaan jakaa kahteen ryhmään: 1) **palvelukeskuksiin**, joihin kuuluvat premium- ja budjettikuntosalit sekä ryhmä- ja kuntosalikeskukset, ja 2) **elämäntapakeskuksiin**, joihin kuuluvat heimokeskukset, esimerkiksi Crossfit-salit, ja boutique-salit, esimerkiksi jooga- ja tanssistudiot. Ryhmä- ja kuntosalikeskukset vastaavat noin 50 % kokonaismarkkinasta. (KPMG, 2021.)

Ura liikunta-alalla houkuttelee erityisesti kuntoilusta kiinnostuneita nuoria. Liikunta-alan työpaikkojen käytännöt ja työehdot ovat kuitenkin Suomessa usein kirjavampia ja liikunta-alan työsuhteisiin liittyy useita haasteita. Alan erikoisuuksia on muun muassa se, että sunnuntailejiä ei usein makseta asianmukaisesti, peruuntuneet tunnit jäävät työntekijöiden omalle vastuulle tai työsuhteen kaltaisessa tilanteessa työntekijän on usein toimittava yrittäjänä. Erityisesti personal trainereiden sopimuksissa työntekijä usein kantaa vastuun: heidän oletetaan etsivän omat asiakkaansa salilta, he saavat palkkaa vain ohjatuista valmennuksista ja jos asiakas jättää tulematta sovitulle tunnille, työntekijä jää usein ilman palkkaa. (Väliranta n.d.; Pörsti, n.d.)

Osa näistä haasteista saattaa johtua puhtaasti yrittäjien tietämättömyydestä, sillä alalla on paljon pieniä toimijoita. Isoissa ketjuissa työlainsäädäntö puolestaan tunnetaan yleensä hyvin, mutta alalla ei ole työehtosopimusta, joka säätelisi työn vähimmäisehtoja. Työehtosopimuksen solmiminen vaatisikin nykyistä korkeampaa järjestäytymisastetta sekä työnantaja- että työntekijäpuolelta. Työehtoja säätää tällä hetkellä paikallisten työsuopimusten lisäksi pelkästään työlainsäädäntö. (Väliranta, n.d.; Pörsti, n.d.)

ERTO on julkaissut vähimmäispalkkasuosituksia yksityisille liikunta-aloille, joiden avulla voi arvioida työn vaatavuutta ja vaatavuuden mukaista suosituspalkkaa (Pörsti, n.d.). Viimeisimmät vähimmäispalkkasuosituksia on julkaistu 1.5.2022 ja niissä on esitetty ohjaustehtävien eri vaatavuusluokkien tuntipalkkasuosituksia sekä ammatti- ja asiantuntijatehtävien kuukausipalkkasuosituksia (ERTO, 2022). Alalla toimivien työntekijöiden keskuudessa on yleisesti tiedossa, etteivät ohjaustyön tuntipalkkasuosituksia toteudu yksityisillä liikunta-aloilla.

Toimialan epävakaus koronapandemian aikana on vaikuttanut väistämättä myös alan työntekijöihin, kun työhön on liittynyt suurta epävarmuutta esimerkiksi salisulkujen takia. Toimiala on menettänyt arvokasta ammattiosaamista, kun ammatinharjoittajina toimivat valmentajat ja ohjaajat ovat työllistyneet muille aloille koronapandemian aikana. Palkansaajan asemassa olevat työntekijät ovat kuitenkin pysyneet toimialalla paremmin. (KPMG, 2021.) Toimialan haasteet, kuten matalapalkkataso ja suuri työntekijöiden vaihtuvuus, vaikuttavat väistämättä myös rekrytointiin liikunta-alalla.

3.2 Laadullinen tutkimus

Tämä pro gradu -tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus on tyypillisesti kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on moninaisen todellisen elämän kuvaaminen ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009). Kun määrällisen aineiston tavoitteet ilmaistaan usein testattavien hypoteesien muodossa, laadullisen tutkimuksen tavoitteet puolestaan ovat usein kuvailevia. Tavoitteena voi olla esimerkiksi uuden tiedon

hankinta, jonkin ilmiön kuvaaminen, ymmärryksen syventäminen tai ilmiön tulkitseminen. (Puusa & Juuti, 2020.) Myös tässä tutkimuksessa oli tavoitteena lisätä tietoa ja ymmärrystä rekrytoinnista kohdeorganisaatiossa ja toimialalla.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma usein mukautuu tutkimuksen edetessä ja suunnitelmia muutetaan tarvittaessa olosuhteiden mukaisesti. Avoin tutkimussuunnitelma korostaa tutkimuksen eri vaiheiden kietoutumista yhteen. Laadullisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Lisäksi tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin, eikä prosessia ole aina helppo pilkkoa vaiheisiin. (Hirsjärvi ym., 2009; Eskola & Suoranta, 2014.) Myös Puusan ja Juutin (2020, s. 80) mukaan tutkimusasetelman muovautuminen tutkimusprosessin aikana on nimenomaan luontaista laadulliselle tutkimukselle. Tässä tutkimuksessa tutkimussuunnitelma ja tutkimuskysymykset muokkaantuivat useaan kertaan tutkimusprosessin edetessä.

Laadullisilla menetelmillä saadaan syvällistä mutta huonosti yleistettävää tietoa (Alasuutari, 2011). Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritäkään tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään muun muassa kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tieto kerätään, tietävät ilmiöstä tai aiheesta mahdollisimman paljon. Tiedonantajien valinnan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Tutkimusraportissa tulee kertoa, millä perusteilla tiedonantajat on valittu ja miten valinta täyttää tarkoitukseen sopivuuden kriteerin. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 85–86.) Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata rekrytointia juuri kohdeorganisaatiossa ja tämän tutkimuksen aineisto on kerätty haastatteluilla henkilöiltä, joilla on omakohtaista kokemusta rekrytoinnista kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata rekrytointiprosessin vaiheet ja rekrytoinnissa ilmenneitä haasteita, minkä lisäksi tutkittiin millainen merkitys rekrytoinnilla ajatellaan olevan organisaation toiminnalle sekä miten rekrytoinnissa huomioidaan yksilön yhteensopivuus työhön ja organisaatioon. Tiedonantajien valinnan voidaan katsoa olleen harkittu ja tarkoitukseen sopiva.

3.3 Haastattelututkimus

Tämä pro gradu -tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. Tutkimushaastattelu eri muodoissaan onkin yksi käytetyimpiä tiedonhankintamenetelmiä (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 11). Laadullisessa organisaatio- ja johtamistutkimuksessa haastattelut on eniten käytetty tutkimusaineiston keruumenetodi. Haastattelu tapahtuu tyypillisesti tutkijan aloitteesta ja se voidaan mieltää keskusteluksi, jolla on etukäteen asetettu tavoite. Perinteisesti haastattelujen tavoite on kerätä sellainen aineisto, jonka avulla pystytään tekemään tutkittavaa ilmiötä koskevia uskottavia päätelmiä. (Puusa, 2020a, s. 103.) Myös tässä tutkimuksessa haastattelujen avulla oli tavoitteena

kerätä aineisto, joka tukee tutkimustehtävää parhaiten ja auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä.

Haastattelun etu aineistonkeruumenetelmänä on joustavuus. Kysymykset on mahdollista toistaa, väärinkäsityksiä on mahdollista oikaista ja ilmausten sanamuotoja voidaan selventää. Kysymykset voidaan esittää myös tutkijan parhaaksi näkemässä järjestyksessä ja haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. Tästä syystä on myös perusteltua antaa haastattelukysymykset osallistujille etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelun onnistumisen kannalta suositellaan, että tiedonantajat tutustuisivat kysymyksiin, teemoihin tai vähintään haastattelun aiheeseen etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 73–74.) Joissain tapauksissa etukäteistieto voi kuitenkin myös suunnata, rajata tai kahlita tutkittavien ajatuksia ja vaikuttaa täten epätoivotulla tavalla haastattelujen sisältöön (Puusa, 2020a, s. 107). Tässä tutkimuksessa haastateltaville kerrottiin tutkimuksen ja haastattelun aihe etukäteen, jolloin heidän oli mahdollista miettiä rekrytointia osana työnkuvaansa ennen haastatteluita. Tarkkoja haastattelukysymyksiä ei annettu haastateltaville etukäteen tutustuttaviksi.

Joustavuuden lisäksi haastattelun etu on se, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Puhutaan tarkoituksenmukaisesta, harkinnanvaraisesta näytteestä. (Puusa, 2020a, s. 106.) Haastattelun eduksi voidaan laskea myös se, että kun haastatteluluvasta on sovittu henkilökohtaisesti, tiedonantajat harvoin enää kieltäytyvät haastattelusta tai kieltävät haastattelunsa käytön tutkimusaineistona. Haastatteluun voidaan tarkoituksenmukaisesti valita henkilöt, joilla on kokemusta tutkitusta ilmiöstä tai tietoa halutusta aiheesta, kuten myös tässä tutkimuksessa. Haastattelujen heikkoutena puolestaan on se, että se on aineistonkeruumuotona kallis ja aikaa vievä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 73–74.) Lisäksi haastatteluun liittyvä haaste on se, että tietojen, käsitysten, uskomusten, arvojen ja merkitysten tutkiminen on usein ongelmallista. Tutkijan on harkittava sitä, soveltuuko haastattelu tutkimuksen tarkoitukseen ja kokeiltava haastattelun sujumista käytännössä. Tämän lisäksi haastattelu on konteksti- ja tilannesidonnaista, ja haastattelun kautta saatuihin tutkimustuloksiin liittyy aina tulkintaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 12.) On myös hyvä muistaa, että vaikka haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä monipuolinen, tulee sen käyttöä harkita aina suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Haastattelun käyttö aineiston hankintamenetelmänä täytyy pystyä perustelemaan samoin kuin minkä tahansa menetelmän käyttäminen. (Puusa, 2020a, s. 104.) Tässä tutkimuksessa haastattelut nähtiin keinona saada kerättyä syvällistä aineistoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelujen etuna toimi myös se, että haastateltaviksi pystyttiin valitsemaan henkilöitä, joilla tiedettiin olevan kokemusta ja tietoa tutkimuksenkohteena olevasta aiheesta eli rekrytoinnista kohdeorganisaatiossa.

Tutkimushaastattelut tyypillisesti nauhoitetaan, mikä antaa mahdollisuuden palata haastattelutilanteeseen uudelleen. Nauhoitus toimii muistiapuna sekä mahdollistaa tulkintojen tarkistamisen. Haastattelijan on hyvä

muistaa, että hänen omalla toiminnallaan on vaikutusta myös haastateltavan toimintaan. Nauhoittaminen mahdollistaa haastatteluvuorovaikutuksen tarkastelun ja analysoinnin. Uudelleen kuuntelu auttaa tuomaan esiin uusia sävyjä, joita ensikuulemalta ei välttämättä ole pantu merkille. Nauhoitus tuo tutkijan ulottuville myös esimerkiksi haastateltavan epäröinnit vastauksen viivyttämisen muodossa, korjaukset ja tarkennukset, kohdat, joissa haastattelija johdattelee haastateltavaa, tai tilanteet, joissa haastattelija itse pysäyttää keskustelun vaihtamalla aihetta, vaikka haastateltava olisi ollut valmis puhumaan asiasta enemmän. Nauhoitus mahdollistaa myös tarkemman raportoinnin, jolloin myös tutkimuksen lukijat ja arvioivat voivat nähdä, millaisessa vuorovaikutuksessa tutkimuksen tulokset ovat syntyneet. (Tiittula & Ruusuvuori, 2005, s. 14–15.) Myös Puusa (2020a, s. 103) esittää, että uskottavien päätelmien tekeminen aineistosta edellyttää tutkimushaastattelujen tallentamista.

Nauhoitettu aineisto tyypillisesti litteroidaan ennen analyysia. Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston puhtaaksikirjoittamista sanasanaisesti. Litterointi voidaan tehdä joko koko aineistosta tai valikoiden, esimerkiksi teema-alueista. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 222.) Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimuskysymyksistä ja käytetystä tutkimusmetodista. (Tiittula & Ruusuvuori, 2005, s. 16). Litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteisiä ohjeita, ja ennen litterointia olisi tiedettävä minkälaista analyysia halutaan tehdä (Hirsjärvi ym., 2009, s. 222). Tätä tutkimusta varten tehdyt tutkimushaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanasanaisesti aineiston analyysia varten.

Haastattelututkimuksessa on tärkeää, että haastattelija kertoo haastateltavilleen totuudenmukaisesti haastattelun tarkoituksesta, käsittelee ja säilyttää tietoja luottamuksellisesti ja suojelee haastateltavien anonymiteettia kirjoittaessaan tutkimusraporttia. Anonymiteetin turvaamiseksi henkilöiden nimet ja muut tunnistamisen mahdollistettavat tiedot muutetaan. (Tiittula & Ruusuvuori, 2005, s. 17.) Tässä tutkimusraportissa haastateltavat merkitään kirjaimella H ja haastateltavien erottamiseksi käytetään numeroita, esimerkiksi H1 ja H2. Haastateltaville on lähetetty ennen haastattelua tutustuttavaksi tiedote tutkimuksesta sekä tietosuojailmoitus. Tiedotteessa kerrottiin tutkimuksen ja haastattelun tarkoituksesta, kun taas tietosuojailmoituksessa kerrottiin muun muassa henkilötietojen käsittelystä ja säilyttämisestä sekä anonymiteetin takaamisesta.

Haastattelulla on aina tietty päämäärä, johon pyritään ja tutkimushaastattelua ohjaa tutkimuksen tavoite. Tästä syystä haastattelija esimerkiksi tekee kysymyksiä ja aloitteita, kannustaa haastateltavaa vastaamaan, ohjaa keskustelua ja fokusoii sitä tiettyihin teemoihin. Haastattelijan on oltava kiinnostunut haastateltavasta ja hänen sanomistaan. Luottamuksellinen suhde toimii informaation saamisen edellytyksenä. lisäksi haastattelijalta odotetaan neutraaliutta ja oman osuutensa minimoimista. Haastattelijan tehtävänä on esittää kysymyksiä, kehottaa tarvittaessa jatkamaan tai kommentoida vastauksen riittävyttä. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005.) Haastattelu on aina

vuorovaikutteista, joten tutkijan on tärkeää tunnistaa, että sen osapuolet vaikuttavat aina toisiinsa (Puusa, 2020a, s. 103).

Haastattelututkimuksessa on tärkeä huomioida, että haastattelijan ja haastateltavan välinen läheisyys ja luottamus voivat saada haastateltavan kertomaan asioita, joita hän myöhemmin katu. Tästä syystä haastateltavalle tulee tehdä selväksi, että hän voi halutessaan olla yhteydessä tutkijaan jälkikäteen ja tarkentaa sanomaansa tai perua osallistumisensa. Kaikki haastateltavat eivät välttämättä tiedä, mitä tutkimushaastattelu tarkoittaa, joten haastateltavien riittävä informointi on tärkeää. (Tiittula & Ruusuvaori, 2005, s. 17.) Tämän tutkimuksen haastateltaville kerrottiin haastattelun yhteydessä, että heillä on mahdollisuus olla yhteydessä tutkijaan, jos haluavat tarkentaa tai korjata jotain sanomaansa tai perua osallistumisensa tutkimukseen. Osassa haastatteluissa haastateltavat myös kertoivat haastattelun aikana, että mitä asioita he eivät halua ilmaista tutkimusraportissa.

Tutkijan on myös hyvä muistaa, että ihmisillä voi olla taipumus antaa varsinkin tietyistä aihepiireistä keskusteltaessa niin sanotusti sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia, joiden hän toisin sanoen uskoo olevan yleisesti hyväksytyjä. Haastatteluun voivat vaikuttaa myös virhelähteet, jotka voivat liittyä haastateltavaan, tutkijaan tai aiheutua itse haastattelutilanteesta. Haastattelun luotettavuutta arvioidessa tulee ainakin kiinnittää huomiota siihen, kuinka paljon tutkija on vaikuttanut saatuihin vastauksiin esimerkiksi johdattelemalla tai asettelemalla kysymyksen tietyllä tavalla. Toinen huomioitava tekijä on mahdolliset tulkintavirheet, jotka voivat johtua esimerkiksi siitä, ettei haastateltava ymmärrä esitettyä kysymystä. Syynä voi olla epäselvä kysymysten muotoilu tai tutkittavalle vieraiden käsitteiden ja ilmaisujen käyttö. Tutkija ei myöskään välttämättä osaa tulkita haastateltavan antamia vastauksia hänen tarkoittamallaan tavalla. (Puusa, 2020a, s. 108-109.) On mahdollista, että tämän tutkimuksen haastateltavat eivät ymmärtäneet aina haastattelukysymyksiä yksiselitteisesti ja osa tutkimuksen käsitteistä saattoi olla haastateltaville vieraita.

Teemahaastattelussa tyypillisesti haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys vaihtelevat (Hirsjärvi ym., 2009, 208). Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten ja etukäteen valittujen teemojen sekä niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen tai tutkimustehtävän kannalta, ja etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75.) Teemahaastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että tutkijalla on riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä kokonaisuudessaan. Teemojen avulla ilmiö voidaan jakaa osa-alueisiin, joiden sisältöjä tutkija pyrkii ymmärtämään esitettyjen kysymysten avulla. Etukäteen laadittu haastattelurunko auttaa varmistamaan, että tutkija saa tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman kannalta merkityksellistä tietoa. (Puusa, 2020a, s. 112-113.) Tämän tutkimuksen teemahaastattelurunko löytyy liitteenä (liite 1) tutkimusraportin lopusta.

3.4 Aineisto

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin kahdeksalla teemahaastattelulla, jotka pidettiin tammi-helmikuussa 2023 Microsoft Teams -palvelun välityksellä. Tutkimuksen haastateltavat työskentelivät kohdeorganisaatiossa erilaisissa esihenkilö- ja asiantuntijatehtävissä. Kaikkien haastateltavien työnkuvaan kuului rekrytointia ja kaikilla haastateltavilla oli kokemusta useampien rekrytointien tekemisestä kohdeorganisaatiossa. Haastateltavat pyrittiin valikoimaan niin, että kohdeorganisaation rekrytoinnista saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys haastatteleamalla eri rooleissa työskenteleviä henkilöitä. Haastateltaviin otettiin yhteyttä suoraan ja heiltä kysyttiin halukkuutta tulla haastateltaviksi tutkimukseen. Haastattelujen aikana määriteltiin tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet. Haastateltaville kerrottiin vielä haastattelun alussa nauhoittamisesta, jotta pystyttiin varmistamaan haastateltavien suostumus nauhoitukseen.

Haastattelut etenivät teemahaastattelurungon (liite 1) mukaisesti. Teemat oli määritelty tutkimuskysymysten pohjalta. Taustatietona haastateltavia pyydettiin kertomaan omasta roolista organisaatiossa sekä rekrytoinnista osana heidän työnkuvaansa. Haastattelut olivat kestoltaan 46-89 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanasanaisesti. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 136 sivua tekstiä fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,0.

Yksi keskeisimmistä kysymyksiä aineistoon liittyen koskee aineiston kokoa eli kuinka paljon aineistoa on kerättävä, jotta tutkimus olisi tieteellistä, edustavaa ja yleistettävää (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 87; Eskola & Suoranta, 2014, s. 60). Koska on kyse empiirisestä tutkimuksesta, on perusteltua pohtia aineiston koon suhdetta edustavuuteen ja yleistettävyyteen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu aineistoa kootessaan pohtimaan aineiston määrän lisäksi sen teoreettista merkitystä tutkimusongelman suhteen. Yleisesti laadullisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston kattavuudesta, kun viitataan aineiston kokoon, analyysiin ja sen tulkinnan onnistuneisuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei kuitenkaan ole välitöntä vaikutusta tai merkitystä tutkimuksen onnistumiseen, eikä ole olemassa mekaanisia sääntöjä aineiston koon määrittämiseksi. Aineiston tehtävänä on auttaa tutkijaa rakentamaan käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan ei ole tarkoitus pelkästään kertoa aineistosta, vaan rakentaa siitä teoreettisesti kestäviä näkökulmia. (Eskola & Suoranta, 2014, s. 60–62.)

Saturaatio on yksi tapa ratkaista aineiston riittävyttä. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään, eivätkä uudet tapaukset tuota tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa. Saturaatiossa eli kylläntymisessä ajatuksena on, että tietty määrä aineistoa pystyy tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuskohteesta on mahdollista saada. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 87; Eskola & Suoranta, 2014, s. 62–63.) Aineiston kylläntyminen ei ole yksinkertainen asia ja tutkijan on tutkimuskohtaisesti päätettävä, milloin aineistoa on kerätty riittävästi niin, että se kattaa tutkimusongelman (Eskola & Suoranta, 2014, s. 64). Tässä tutkimuksessa jotkut haastateltavien vastaukset alkoivat toistua jo muutaman ensimmäisen haastattelun jälkeen, jolloin voidaan

puhua aineiston kylläntymisestä. Jokaisessa yksittäisessä haastattelussa saatiin kerättyä kuitenkin myös uutta tutkimuksen kannalta arvokasta tietoa, joten aineistoa olisi voitu kerätä enemmänkin. Kuitenkin tutkijan resurssit huomioon ottaen kahdeksan haastattelua valikoitui sopivaksi määräksi ja niiden avulla saatiin kerättyä tutkimuksen kannalta riittävän kattava aineisto.

Laadulliselle aineistolle on tyypillistä, että tutkimusongelma ja aineisto ovat tiiviisti vuoropuhelussa keskenään, ja aineisto harvoin tarjoaa suoria vastauksia alkuperäiseen tutkimusongelmaan. Aineistosta ei koskaan itsestään nouse mitään, vaan tutkimuskysymys ja tutkijan tulkinta sekä valinnat ohjaavat aineiston käsittelyä. Tutkijan valitsema näkökulma sekä tutkimusongelman ja -kysymysten asettelu muokkaavat lähestymistapaa aineistoon. Tutkimusongelma suuntaa sitä, mitä aineistosta valikoituu välineistöksi ja havaintoyksiköiksi sekä aineistosta tehtäviä empiirisiä ja teoreettisia päätelmiä. Kun aineisto tuotetaan haastattelujen kautta, saadaan tyypillisesti laaja ja moniaineinen tekstimassa, johon on monta erilaista lähestymistapaa. Aineiston käsittely alkaa aineiston luokittelusta, jota seuraavat analyysi ja tulkinta. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010.)

Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy tyypillisesti aina useita kiinnostavia asioita, joista on valittava jokin tarkkaan rajattu, kapea ilmiö. Valitusta ilmiöstä puolestaan kerrottava kaikki, mitä aineistosta saadaan irti. Se mistä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, näkyy tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimusongelmasta. Aineistosta raportoidun tulee olla yhdenmukainen tutkimusongelman kanssa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 92.) Nämä periaatteet ohjasivat myös tässä tutkimuksessa kerätyn aineiston käsittelyä ja analyysia.

3.5 Sisällönanalyysi ja aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi kytkeytyy tiiviisti jo aineiston hankintaan. Tutkijan läsnäolo aineiston hankinnassa aloittaa samalla aineiston analysoinnin. Tutkijan esiymmäryys vaikuttaa sekä aineiston hankintaan että sen analyysiin, ja tutkijan tuleekin pyrkiä tunnistamaan esiymmäryksensä luonne ja sisältö. Aineiston analyysin tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tarkoituksena on luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka avulla pystytään tuottamaan rikas ja perusteltu tulkinta sekä tekemään johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti, 2020.)

Havaintojen absoluuttisuus on laadullisen analyysin peruseriaate, ja yksittäisten havaintojen pohjalta tulee muotoilla sääntöjä, jotka pätevät koko aineistoon (Alasuutari, 2011). Tulokseksi saadaan ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen, eikä tutkimustuloksia voida näin ollen pitää ajattomina ja paikkattomina (Hirsjärvi ym., 2009; Eskola & Suoranta, 2014). Voidaankin todeta, että laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä ennemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi, ym. 2009).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tehtävänä on tulkita toisten tekemiä tulkintoja, ja haastattelujen avulla kerätty aineisto antaa haastateltavien subjektiivisia, omakohtaisia tulkintoja asioista, tapahtumista ja ilmiöistä, joita haastattelu käsittelee. Tutkijan analyysi on lopulta hänen tulkintaansa haastattelujen kautta ilmenneistä ajatuksista ja käsityksistä. (Puusa, 2020a, s. 103.) Tutkija ei pysty täysin irtautumaan arvolähtökohdistaan, sillä arvot muokkaavat sitä, miten ymmärrämme tutkimiamme ilmiöitä. Myöskään objektivisuutta ei ole mahdollista täysin saavuttaa, sillä tutkija ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat saumattomasti yhteen. (Hirsjärvi ym., 2009.)

Laadulliselle aineistolle on tyypillistä, että tutkimusongelma ja aineisto ovat tiiviisti vuoropuhelussa keskenään, ja aineisto harvoin tarjoaa suoria vastauksia alkuperäiseen tutkimusongelmaan. Tutkijan valitsema näkökulma sekä tutkimusongelman ja -kysymysten asettelu muokkaavat lähestymistapaa aineistoon. Aineistosta ei koskaan itsestään nouse mitään, vaan tutkimuskysymys ja tutkijan tulkinta sekä valinnat ohjaavat aineiston käsittelyä. Tutkimusongelma suuntaa sitä, mitä aineistosta valikoituu välineistöksi ja havaintoyksiköiksi sekä aineistosta tehtäviä empiirisiä ja teoreettisia päätelmiä. Kun aineisto tuotetaan haastattelujen kautta, saadaan tyypillisesti laaja ja moniaineksinen tekstimassa, johon on monta erilaista lähestymistapaa. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen, 2010.)

Tämän tutkimuksen aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sitä voidaan pitää yksittäisenä metodina mutta myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Useimmat laadullisessa tutkimuksessa käytetyt analyysimenetelmät perustuvat jollain tavalla sisällönanalyysiin siinä tapauksessa, että sillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 91.) Sisällönanalyysin tavoitteena on auttaa järjestämään aineisto pelkistettyyn muotoon kadottamatta siinä olevaa informaatiota. Toisin sanoen tutkijan tulee pyrkiä luomaan hajanaisesta aineistosta selkeää ja yhtenäistä informaatiota sisältävä kokonaisuus, jonka avulla pystytään tekemään tulkintaa ja johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa, 2020b.) Sisällönanalyysilla pyritään saamaan tulkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia ja siinä esitetään tekstin merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 103–104.) Analyysissä pyritään totuudenmukaisuuteen ja uskottavaan tulkintaan sekä perustelemaan tehtyjä ratkaisuja (Puusa, 2020b, s. 149). Tämän tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa kokonaisvaltainen näkemys kohdeorganisaation rekrytoinnista haastatteluaineiston pohjalta, joten sisällönanalyysi analyysimenetelmänä palvelee tutkimuksen tarkoitusta.

Aineiston analyysi alkaa siitä, että aineisto käydään useaan kertaan läpi. Tutkija on muodostanut ensivaikutelman aineistosta jo sitä kerätessä, purkaessa ja kirjoittaessa puhtaaksi. Kun tutkijalle on muodostunut alustava kokonaiskuva aineistosta, alkaa sen yksityiskohtaisempi tarkastelu. (Puusa, 2020b.) Tuomen ja Sarajäven (2009, s. 93) mukaan aineistosta erotetaan ensin se, mikä siinä on

kiinnostavaa tutkimuksen kannalta. Tämän jälkeen tapahtuu aineiston koodaaminen, jonka tutkija voi toteuttaa haluamallaan tavalla. Puusan (2020b, s. 152) mukaan aineiston koodaaminen voi yksinkertaisimmillaan tarkoittaa samaa tarkoitettavien sanojen tai yhtenäisiä merkityksiä sisältävien lauseiden merkitsemistä koodein.

Näiden ensimmäisten vaiheiden jälkeen aineisto luokitellaan, tyypitellään tai teemoitellaan. Luokittelu nähdään yksinkertaisimpana aineiston järjestämisen muotona, jossa alkeellisimmillaan määritellään aineistosta luokkia ja lasketaan, kuinka monta kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Luokiteltu aineisto voidaan esittää esimerkiksi taulukkona. Teemoittelu voi olla luokittelun kaltaista, mutta siinä painotetaan, mitä kustakin teemasta on sanottu. Kyse on aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä eri aihepiirien mukaan, jolloin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa ja etsiä eri teemoja kuvaavia näkemyksiä. Jos aineisto on kerätty teemahaastatteluilla, haastattelun teemat muodostavat jo itsessään helposti jäsenyyksen aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 93.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi alkoi siitä, että aineisto käytiin useita kertoja läpi. Ensivaikutelma aineistosta muodostui jo sitä kerätessä eli haastatteluja pitäessä, niitä kuunnellessa ja litteroitaessa. Tämän jälkeen litteroitu aineisto luettiin vielä useaan kertaan läpi, jonka kautta tutkijalle muodostui tarkempi kokonaiskuva kerätyistä aineistosta. Kun aineisto alkoi olla tuttu, sitä pelkistettiin eli siitä etsittiin ja erotettiin tutkimukselle oleelliset kohdat. Kun aineiston sisällä olevat kokonaisuudet alkoivat hahmottua, aineistoa jäsenneltiin eri teemojen alle. Tarkoituksena oli löytää jokaisesta teemasta se, mikä oli kiinnostavaa tutkimuskysymysten kannalta. Teemat muodostuivat teemahaastattelurungon mukaisesti, minkä lisäksi rekrytointiviestintä erottui aineistosta omaksi teemakseen. Lopulliset viisi teemaa olivat: 1) organisaation rekrytointiprosessi, 2) rekrytointiviestintä, 3) rekrytoinnin haasteet ja organisaation tuki, 4) yksilön yhteensopivuus työhön ja organisaatioon rekrytoinnissa sekä 5) rekrytoinnin merkitys ja organisaation työnantajakuva.

3.6 Tutkimuksen eettiset kysymykset

Tutkimuksentekoon liittyy useita eettisiä kysymyksiä, jotka tutkijan on otettava huomioon (Hirsjärvi ym., 2009, s. 23). Jokainen tutkimus sisältää lukuisia eri päätöksiä, minkä takia tutkijan etiikka joutuu koetukselle lukuisia kertoja tutkimusprosessin aikana (Eskola & Suoranta, 2014, s. 52). Tutkimuseettiset kysymykset liittyvät tutkimusaiheeseen, menetelmiin ja tutkimuksessa käytettävään aineistoon. Näitä ovat esimerkiksi menettelytavan eettisyyteen, tutkittavan tietoiseen suostumukseen, tutkittavan anonymiteetin suojaamiseen ja tutkimuksesta vetäytymiseen liittyvät kysymykset. (Suomen Akatemia, 2022.) Laadullisen tutkimuksen laadun arviointiin sisältyy aina myös eettisten periaatteiden huomioiminen (Puusa & Julkunen, 2020).

Eskolan ja Suorannan (2014, s. 56) mukaan tutkimuksessa on noudatettava ihmisarvon kunnioittamisen periaatetta, ja myös Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 131) mukaan ihmisoikeudet muodostavat ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen perustan. On väärin vahingoittaa tai loukata tutkittavaa tutkimuksen tarkoituksesta riippumatta (Eskola & Suoranta, 2014, s. 56). Tutkijan on tärkeää selvittää osallistujille tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja tutkimukseen liittyvät mahdolliset riskit. Tämän lisäksi tutkimukseen tarvitaan osallistuvien vapaaehtoinen suostumus eli yksilöillä on oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, oikeus keskeyttää osallistumisensa missä tahansa tutkimuksen vaiheessa, oikeus kieltää jälkikäteen itseensä koskevan aineiston käyttö tutkimusaineistona ja oikeus tietää nämä oikeutensa. Tutkijan on varmistettava, että antaessaan suostumuksensa osallistuja tietää, mistä tutkimuksessa on kyse. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 131.)

Lisäksi tutkijan on varmistettava osallistujien oikeuksien ja hyvinvoinnin turvaaminen, ja mahdolliset ongelmat on otettava huomioon etukäteen. Tutkimustietojen on oltava luottamuksellisia, eikä tutkimuksen yhteydessä saatuja tietoja tule luovuttaa ulkopuolisille tai käyttää muuhun kuin ilmoitettuun tarkoitukseen. Kaikkien osallistujien on jäätävä nimettömäksi, elleivät he ole antaneet muuhun lupaa, ja tiedot on järjestettävä siten, että osallistujien nimettömyys taataan. Tutkimukseen osallistujilla on oikeus odottaa tutkijalta vastuuntuntoa ja sitä, ettei tutkimuksen rehellisyyttä vaaranneta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 131.) Arkaluonteisia tietoja kerätessään tutkijan on pystyttävä perustelevaan, tarvitseeko hän niitä ja onko tutkimuksen tuoma tieto niin arvokasta, että se oikeuttaa puuttumaan ihmisten yksityisyyteen (Eskola & Suoranta, 2014, s. 56).

Tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettiset ratkaisut liittyvät vahvasti toisiinsa. Uskottavuus perustuu siihen, että tutkimuksessa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 132.) Tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012).

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa seuraavat edellytykset: 1) tutkija noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja sen tulosten arvioinnissa, 2) tutkijat soveltavat tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä toteuttavat tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää tutkimuksen tuloksia julkaistessa, 3) tutkijat ottavat huomioon muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisella tavalla niin, että he kunnioittavat muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viittaavat heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla ja antavat heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon ja merkityksen omassa tutkimuksessaan ja sen tuloksia julkaistessaan, 4) tutkimus suunnitellaan ja toteutetaan ja siitä raportoidaan sekä siinä syntyneet tietoaineistot tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen

vaatimusten edellyttämällä tavalla, ja 5) tarvittavat tutkimusluvut on hankittu. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012.)

Tutkimuksessa on noudatettu tutkijan parhaan tiedon mukaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Tutkittavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heille kerrottiin, että he voivat missä tahansa vaiheessa perua tai keskeyttää osallistumisensa. Haastatteluiden alussa pyydettiin vielä erikseen lupa haastattelun nauhoittamiseen ja kerrottiin myös nauhoitusten säilyttämisestä, käytöstä ja hävittämisestä.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän pro gradu -tutkimuksen kohteena oli liikunta-alalla toimivan organisaation rekrytointi. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joissa oli neljä teemaa: 1) organisaation rekrytointiprosessi ja rekrytointitoimet, 2) rekrytoinnin haasteet ja organisaation tuki, 3) yksilön yhteensopivuus työhön ja organisaatioon rekrytoinnissa ja 4) rekrytoinnin merkitys organisaatiolle ja organisaation työnantajakuva. Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan näiden neljän teeman kautta, joiden lisäksi rekrytointiviestintä on erotettu omaksi teemakseen. Haastatteluista poimittuja sitaatteja on muokattu vähemmän puhekielisiksi haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi. Osasta sitaatteja on jätetty pois osia, jotka tutkija on nähnyt tutkimuksen kannalta vähemmän merkityksellisinä. Poisjätetyt osat on merkitty sitaatteihin [...].

4.1 Organisaation rekrytointiprosessi

Kohdeorganisaation rekrytointiprosessi noudatti pitkälti Viitalan (2021, 75) esittämiä rekrytointiprosessin vaihteita, jotka ovat: rekrytointisuunnitelman laatiminen, sopivien ehdokkaiden kerääminen, hakemusten läpikäynti ja hakijoiden karsinta, sopivien hakijoiden haastattelu ja arviointi sekä viimeisenä työtarjouksen tekeminen. Breughin ja Starcken (2000) mallissa esitetyt rekrytointiprosessin vaiheet ovat: 1) rekrytoinnin tavoitteet, 2) rekrytointistrategian kehittäminen, 3) rekrytointitoimet, 4) rekrytointiprosessin muuttujien tarkastelu ja 5) rekrytoinnin tulokset. Kohdeorganisaation rekrytointiprosessi oli yhdenmukainen myös tämän mallin vaiheiden kanssa, mutta tutkimuksen aineistossa rekrytointiprosessin muuttujien tarkastelu ja rekrytoinnin tulosten arviointi nousivat esiin vähiten. Tämä saattoi johtua myös siitä, että kohdeorganisaation rekrytoijat eivät itse juurikaan tarkastele rekrytoinnin muuttujia tai rekrytoinnin tuloksia. Taulukossa 1 on esitetty, miten mallin vaiheet nousivat esiin aineistosta ja ilmenivät kohdeorganisaation rekrytoinnissa.

TAULUKKO 1. Kohdeorganisaation rekrytointiprosessin vaiheet Breughin ja Starcken (2000) rekrytointiprosessin mallin mukaisesti.

Rekrytointiprosessin vaiheet (Breugh & Starke, 2000):	Miten ilmeni kohdeorganisaation rekrytointiprosessissa:
1. Rekrytoinnin tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> - Kuinka monta työntekijää halutaan rekrytoida? - Minkälaista osaamista ja ominaisuuksia rekrytoivalta toivotaan? - Missä ajassa halutaan rekrytoida uusi työntekijä?
2. Rekrytointistrategian kehittäminen	<p>Tarkempi määrittely:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kenet halutaan rekrytoida? - Milloin rekrytoidaan? - Mitä rekrytointikanavia käytetään? - Kuka rekrytoi? - Sisäinen vai ulkoinen rekrytointi?
3. Rekrytointitoimet	<ul style="list-style-type: none"> - Rekrytointiviestintä valituissa kanavissa, mm. työpaikkailmoituksen julkaiseminen - Yhteydenpito hakijoiden kanssa, mm. työhaastattelukutsut ja valinnasta ilmoittaminen - Rekrytoijien muut rekrytointiin liittyvät työtehtävät
4. Rekrytoinnin muuttujien tarkastelu	<ul style="list-style-type: none"> - Käytettiin oikeita rekrytointikanavia? - Työpaikan ja toimialan houkuttelevuuden tarkastelu
5. Rekrytoinnin tulokset	<p>Rekrytoijien itsearviointi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Onnistuttiinko palkkaamaan sopiva henkilö työhön? - Onko työntekijöitä riittävästi? - Miten rekrytointiprosessi sujui? - Pysyttiin aikataulussa ja onnituttiinko palkkaamaan uusi työntekijä riittävän nopeasti?

Haastateltavat kuvasivat organisaation rekrytointiprosessin lähtevän liikkeelle tilanteen kartoituksesta ja tarpeesta palkata lisää henkilökuntaa. Tarpeen tunnistaminen onkin tyypillisesti se, mistä rekrytointi lähtee liikkeelle (Salojärvi, 2013a). Haastateltavat kertoivat, että joskus tarve rekrytoinnille saattoi ilmetä melko lyhyellä varoitusajalla, esimerkiksi nykyisen työntekijän irtisanoutuessa. Joskus puolestaan rekrytoinnin tarve pystytään ennakoimaan hyvissä ajoin, kuten esimerkiksi uutta toimipistettä avatessa. Haastateltavien mukaan tarpeen tunnistamisen jälkeen määritellään, kuinka monta työntekijää halutaan

rekrytoida ja minkäläistä osaamista ja ominaisuuksia rekrytoitavilta toivotaan eli **määritellään rekrytoinnin tavoitteet**. Tässä haastateltava kuvaa rekrytointiprosessin alkua ja rekrytoinnin tavoitteiden määrittelyä:

”No, ihan ensin tietysti tulee tarve rekrytoinnille jostain eli tarvitaan tiimiin lisää tai mistä nyt sit lähtee liikkeelle. Sitten pohdin seuraavaksi totta kai, että minkäläistä tiimin jäsentä tarvitaan. Vähän että minkä tyyliä vaikka työntekijöitä meillä sillä hetkellä on, ehkä mihin kaivataan lisää, minkälaisia vahvuuksia löytyy, ehkä onko jotain kehityskohtia, niin siltä pohjalta lähden miettimään rekrytointia. Sitten tulee tietysti päätös, että nyt rekrytoidaan.” (H2)

Tarpeen määrittelyn jälkeen tyypillisesti mietitään, minkälainen työpaikkailmoitus tarvitaan avoimesta työpaikasta ilmoittamiseen. Ajoittain rekrytointitarve voi ilmetä useammalle työntekijälle samanaikaisesti, jolloin voidaan miettiä, riittääkö yksi työpaikkailmoitus vai tarvitaanko useampi ilmoitus eri rooleihin. Tässä vaiheessa kehitetään **rekrytointistrategia** eli päätetään kenet halutaan rekrytoida, milloin rekrytointi tapahtuu, mitä rekrytointikanavia käytetään ja kuka rekrytoinnin hoitaa.

Rekrytointistrategian kehittämisen jälkeen siirrytään **rekrytointitoimiin** (Breugh & Starke, 2000). Haastateltavat kuvasivat, että kohdeorganisaatiossa ensimmäisenä rekrytointitoimena on varsinaisen työpaikkailmoituksen tekeminen. Osassa haastatteluista kävi ilmi, että organisaation avoimet työpaikat ilmoitetaan ensin organisaation omilla sisäisissä viestintäkanavissa. Mikäli sisäisestä rekrytoinnista ei löydy sopivaa työntekijää, seuraa ulkoinen rekrytointi ja julkisen työpaikkailmoituksen tai työpaikkailmoitusten julkaisu. Kohdeorganisaatio käytti työpaikkailmoitusten julkaisemiseen TE-palveluiden Työmarkkinatoria, minkä kautta työpaikkailmoitukset näkyvät myös Duunitorilla.

Työpaikkailmoitusten julkaisemisen jälkeen odotetaan työhakemuksia, jotka vastaanotetaan pääsääntöisesti sähköpostitse. Hakemusten perusteella työnhakijat kutsutaan työhaastatteluihin, jotka pidetään joko kasvotusten tai Teams-palvelun välityksellä. Rekrytoijan ja työnhakijan ollessa samalla paikkakunnalla suositaan tyypillisesti kasvotusten tehtäviä haastatteluja. Paikan päällä tehtävä haastattelu antaa työnhakijalle mahdollisuuden tutustua myös mahdolliseen tulevaan työpisteeseensä. Myös Breugh (2013) tuo esille haastattelun yhteydessä tapahtuvan työpaikkavierailun merkityksen, jolloin hakijalla on mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa mahdollisten työkavereiden ja tulevan esihenkilön kanssa sekä tarkkailla työympäristön viihtyisyyttä.

Haettavan roolin mukaan työhaastattelua seuraa mahdollinen ohjausnäyte. Ohjausnäytteen pitämiseen esitettiin käytännössä kolme vaihtoehtoa: hakija piti yksin rekrytoijalle lyhyen ohjausnäytteen paikan päällä, hakija lähetti rekrytoijalle näytevideon tai ohjausnäyte pidettiin salilla niin, että paikalla oli useampi hakija, jotka ohjasivat toisilleen ja rekrytoija oli mukana arvioimassa. Tässä haastateltava kuvaa rekrytointiprosessiin kuuluvaa ohjausnäytettä:

”Joskus voi olla niin, että oon järjestänyt ryhmäliikuntaohjaajille semmoisen haastattelupäivän tai semmoisen päivän ihan erikseen, missä pidetään näytetunti ja he saa ohjata toisilleen. Eli kaikki, ketkä tulee paikalle, niin tulee samaan aikaan. Ja sitten

taas, vähän riippuu just hakemuksien määrästä ja siitä tilanteesta, joskus myös niin että sitten ihan yksitellen on kutsuttu haastatteluun.” (H5)

Työhaastattelun ja mahdollisen ohjausnäytteen jälkeen tehdään valinta, jonka jälkeen seuraa valitun henkilön perehdytys työhön.

Breughin ja Starcken (2000) mallin neljännessä kohdassa **tarkastellaan rekrytointiprosessin muuttujia**. Heidän mukaansa työnantajan on ymmärrettävä, miksi tietyt rekrytointitoimet johtavat tiettyihin lopputuloksiin. Näitä muuttujia ovat esimerkiksi se, kuinka rekrytointiviestinnällä saavutetaan hakijoiden huomio tai kuinka uskottavana ja luotettavana rekrytointiviestintä koetaan. Myös hakijoiden kiinnostus itse työtä tai työnantajaa kohtaan lisää avoimen työpaikan houkuttelevuutta ja hakijan kiinnostusta lisää myös se, jos hän kokee työnsaantimahdollisuutensa hyväksi. (Breugh & Starke, 2000.) Tämän tutkimuksen haastateltavat arvioivat erityisesti sitä, oliko organisaatiolla käytössään oikeat rekrytointikanavat, joiden kautta saavutettiin potentiaalisten hakijoiden huomio. Luvussa 4.2 kerrotaan enemmän rekrytoinnissa ilmenneistä haasteista, joista osa liittyy myös erilaisiin rekrytointiprosessin muuttujiin.

Breughin ja Starcken (2000) mallin viimeinen vaihe on **rekrytoinnin tulokset** eli sen arviointi, kuinka hyvin rekrytointiprosessin alussa asetetut tavoitteet pystyttiin saavuttamaan. Tämän tutkimuksen aineistosta ei ilmennyt, että rekrytointiprosessin tai rekrytointien onnistumista arvioitaisiin organisaatiotasolla, eikä rekrytoinneista kerätty systemaattisesti palautetta hakijoilta. Osa haastateltavista kertoi kuitenkin tekevänsä itsearviointia tekemistään rekrytoinneista. Esimerkiksi, kun avataan uusi toimipiste, on helppo arvioida, onko sinne saatu monipuolisesti ja tarpeeksi osaavia työntekijöitä palkattua. Lisäksi kun rekrytoidun työntekijän suoriutumista arvioidaan työsuhteen aikana, voi samalla tehdä myös arvion rekrytoinnin onnistumisesta ja siitä, onko onnistuttu palkkaamaan oikea henkilö työtehtävään. Osa haastateltavista oli myös saanut palautetta rekrytointiprosessista ilman, että sitä oli erikseen kysytty tai kerätty hakijoilta. Breughin (2013) mukaan myös rekrytointitutkimuksessa on keskitytty ensisijaisesti palkkaamisen jälkeisiin tuloksiin, kuten työssä suoriutumiseen ja työntekijöiden vaihtuvuuteen, kun taas palkkaamista edeltävien muuttujien, kuten työhakemusten määrä tai työtarjousten hyväksymisaste, ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Tässä haastateltavat kuvaavat, miten he arvioivat rekrytointien onnistumista:

”Että jotenkin mä koen, ihan jo siihen, että tuleeko se työntekijä, että mikä sen ensikuva meistä on yrityksenä, niin totta kai siihen vaikuttaa se rekryprosessi, että miten se on mennyt, et onks se pysynyt aikataulussa, mitä kaikkea siinä on tapahtunut siinä sen prosessin aikana, nii totta kai sitten miettii aina jälkikäteen... Ja sitten jos ajattelen, mitä mä haluan sitten taas seuraavan kerran tehdä niin se, että ei tulis sitä viivästymistä, että auttaisiko siihen parempi aikatauluttaminen tai muuten.” (H1)

”Itse arvioin tietysti sen perusteella, että oonko tehnyt onnistuneen rekrytoinnin, että onko se sitten osoittautunut onnistuneeksi valinnaksi ja miten on kaikki mennyt, niin ehkä sen puolesta itse sitten arvioin miten oma rekrytointiprosessi on sujunut.” (H2)

Rekrytoinnin tulosten arviointiin liittyi myös rekrytointiprosessin kesto eli onnistutaanko palkkaamaan uusi työntekijä riittävän nopeasti. Haastateltavat

arvioivat, että organisaation rekrytointiprosessi kesti keskimäärin kahdesta viikosta kahteen kuukauteen. Joissain tapauksissa rekrytointiprosessi saattoi kestää kuitenkin huomattavasti pidempään, jos tehtävään soveltuvan henkilön löytämisessä esiintyi hankaluuksia. Samoin jos haettiin useampaa työntekijää kerralla, rekrytointi saattoi kestää pidempään verrattuna tilanteeseen, jossa haettiin vain yksittäistä työntekijää. Rekrytoinnin keston koettiin olevan pääosin kohtuullinen niin työnantajan kuin työnhakijan näkökulmasta tarkasteltuna. Osa haastateltavista kertoi, että tarve olisi joskus nopeammallekin rekrytoinnille, mutta rekrytointipäätöksissä ei siitäkään huolimatta haluttu turhaan kiirehtiä, vaan tärkeämpää oli löytää rauhassa oikea henkilö työtehtävään. Tässä haastateltava kuvaa rekrytointiprosessin kestoa:

”No sanotaan, et tarve ois kyllä nopeamminkin. Joskus kun huomaa, niin kyllä se kuukausi tuntuu silleen aika pitkältä, mutta sitten vaan pitää asennoitua siihen ja lähtee hyvissä ajoin kartoittaa tilannetta ja hakee. Mutta sitten kun joskus se vaan menee, että on sellaisia, että ei voi itse vaikuttaa, että koska tulee hakemus, koska löytyy tyyppi... Ja sitten itsekkin mieluummin mä sitten odotan vähän pidempään, kun palkkaan jonkun vaan sen takia, että on pakko, niin sitten siinä kestää.” (H7)

Nykyisten työntekijöiden suosittelut rekrytoinneissa

Breaughin (2017) mukaan näyttää siltä, että organisaatioiden tulisi kannustaa työntekijöitään kertomaan avoimista työpaikoista tuttavapiirilleen ja suosia työntekijöiden suosittelemia henkilöitä palkkaamispäätöksiä tehdessään. Tätä tukee myös Yakubovichin ja Lupin (2006) näkemys, jonka mukaan organisaation nykyisten työntekijöiden suosittamat työnhakijat pärjäävät paremmin valintaprosessissa ja menestyvät työssä paremmin, sillä he muun muassa ymmärtävät paremmin työn vaatimukset ja organisaation kulttuurin.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa nykyisten työntekijöiden suositteluja käytettiin jonkin verran apuna rekrytoinnissa ja sitä pidettiin enimmäkseen hyvänä tapana löytää potentiaalisia uusia työntekijöitä. Erityisesti korostettiin sitä, että nykyisten työntekijöiden antamat suositukset koettiin luotettavana apuna rekrytoinnissa, sillä ajateltiin, ettei kukaan nykyinen työntekijä haluaisi suositella epäsovelia henkilöä organisaatioon töihin. Nykyisiä työntekijöitä kannustettiin myös kertomaan avoimista työpaikoista tuttavapiirilleen. Haastatteluista ei kuitenkaan käynyt ilmi, että suositteluja käytettäisiin erityisen systemaattisesti tai että niistä esimerkiksi palkittaisiin. Vaikka haastateltavat pitivät nykyisten työntekijöiden tekemiä suosituksia lähtökohtaisesti hyvänä asiana, pitivät he hieman vaikeana tilanteena sitä, jos suositeltua henkilöä ei kuitenkaan pidetty soveltuvana työntekijänä tai häntä ei haluttu syystä tai toisesta palkata. Breaughin (2013) mukaan tutkimuksissa on kuitenkin todistettu, että nykyisten työntekijöiden käyttäminen apuna rekrytoinnissa on tyypillisesti organisaatiolle hyödyllistä, sillä nykyisten työntekijöiden suosittamat hakijat ovat ei-suositeltuihin hakijoihin verrattuna pätevämpiä, heidät palkataan todennäköisemmin ja he suoriutuivat työstä paremmin. Pääosin tämänkin tutkimuksen haastateltavat kertoivat löytäneensä osaavia ja sitoutuneita työntekijöitä nykyisten työntekijöiden suositusten avulla.

Tässä haastateltavat kuvaavat työntekijöiden suositusten käyttämistä apuna rekrytoinnissa:

”Noi ohjaajarekrytoinnit menee sillä tavalla, et aika usein saattaa rekrytointi tapahtua itseasiassa vaikka suusta suuhun, mulla on tällaisia tilanteita ollut. Eli on kysytty, että onko tietoa, että onko ketään kiinnostunut tai tunnetteko ketään alalta, tällaisista rekrytoinnista on ollut, ja sitten on esimerkiksi hakemus laitettu ja otettu haastatteluun ja ohjausnäyttö pyydetty työntekijältä.” (H3)

”Mun mielestä se on aivan erinomainen tapa, koska ei kukaan laittaisi omaa nimeään siihen suositellakseen toista tyyppiä, ellei se olis ihan varma, että tää on hyvä tyyppi. Niin tuota, niin se vie tavallaan sitä, se on kuitenkin se hakuprosessi ja rekryprosessi, siinä on niin paljon epävarmuuksia, että siinä saa pienen vahvistuksen jo sellaiselta, jos joku sattuu tuntemaan nykyisistä työntekijöistä uuden mahdollisen tekijän ja ompa noita joskus tullut aivan kyselyäkin, että tietäisikö joku esimerkiksi opiskelijapiireistä, että jos sattuisi joku fiksu kaveri olemaan, joka olis töitä vailla, niin ehdottomasti kannattaa pistää hakemusta sisälle.” (H4)

4.2 Rekrytointiviestintä

Rekrytointiviestintä erottui aineistosta merkittävänä osana organisaation rekrytointitoimia, minkä vuoksi rekrytointiviestintää tarkastellaan kokonaan omana teemanaan. Rekrytointiviestinnän kannalta oleellisina asioina aineistosta nousi työpaikkailmoitusten sisältö sekä viestintä ja vuorovaikutus hakijoiden kanssa rekrytointiprosessin aikana. Tavat viestiä ja olla vuorovaikutuksessa hakijoiden kanssa eivät kuitenkaan olleet täysin yhdenmukaisia eri rekrytoijien välillä, ja myös näitä eroavaisuuksia tarkastellaan tässä luvussa. Haastateltavat kertoivat, että rekrytointiviestinnällä vaikutetaan siihen millainen kuva organisaatiosta annetaan työnantajana. Työnantajakuvaa tarkastellaan tarkemmin luvussa 4.5 ja tässä luvussa keskitytään rekrytointiviestintään rekrytointitoimena.

Kuten todettu, haastateltavat kertoivat, että kohdeorganisaatiossa ensimmäisenä rekrytointitoimena on työpaikkailmoituksen tekeminen. Haastateltavien mukaan työpaikkailmoituksissa kuvataan, mihin ja minkälaista työntekijää haetaan sekä milloin työ alkaa. Haastateltavat kertoivat, että organisaation työpaikkailmoitukset ovat enimmäkseen todenmukaisia ja ne kertovat työstä realistisesti. Kuitenkin osa haastateltavista koki myös, ettei työpaikkailmoitus antanut täysin realistista kuvaa tarjotusta työpaikasta, ja osassa haastatteluista kävi ilmi, että työpaikkailmoitukset koetaan enemmänkin ”mainoksina” kuin täysin realistisina kuvauksina työstä. Työstä pyritään kuitenkin kertomaan mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti viimeistään rekrytointiprosessin myöhemmissä vaiheissa, kuten työhaastattelussa. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että työstä kerrotaan mahdollisimman realistisesti, ja tämä korostui erityisesti asiakaspalvelijoita ja personal trainereita rekrytoitaessa.

Haastateltavien mukaan julkisissa työpaikkailmoituksissa kohdeorganisaatio käyttää enimmäkseen valmiiksi kirjoitettuja tekstipohjia, joita

rekrytoiva henkilö saa muokata parhaaksi näkemällään tavalla. Valmiiden työpaikkailmoitus pohjien ajateltiin olevan hyvä asia siinä mielessä, että työpaikkailmoitusta ei tarvitse itse kirjoittaa, mutta haastateltavat kertoivat kuitenkin muokkaavansa pohjista mielellään enemmän itsensä näköisiä. Tässä haastateltavat kertovat valmiista työpaikkailmoitusmalleista:

”Meillä on aika lailla valmiit pohjat työpaikkailmoitusten tekoon, niin tietysti varmasti ne, jotka on luonut niin on pyrkinyt tekemään ne mahdollisimman houkutteleviksi. Mutta kyllä mä nyt itse ainakin pyrin niitä sallituissa rajoissa myös muokkaamaan sellain, et se soveltuu minun keskukseni parhaimmalla mahdollisella tavalla.” (H2)

”Et tokihan siel on valmiit pohjat, mitä voi käyttää, mutta mä ainakin itse aina pyrin muokkaamaan niitä pikkusen oman näköiseksi ja semmoseks tämän keskuksen niinku enemmän kohdistuvaksi just tähän meidän keskukseseen.” (H5)

Haastateltavat kertoivat, että hakijoiden mielenkiintoa pyritään lisäämään myös yrityksen verkkosivuilta löytyvien videoiden avulla, joissa nykyiset työntekijät kertovat työtehtävistään organisaatiossa. Breughin (2013) mukaan verkkosivuilta löytyvät työntekijöiden suosittelut ja työntekijöiden kuvat vaikuttavat yksilöiden käsityksiin organisaation kulttuurista ja voivat vaikuttaa positiivisesti yksilön halukkuuteen hakea töihin organisaatioon. Organisaation rekrytoinnin ei kuitenkaan koettu olevan erityisen näkyvää tai kilpailijoista erottuvaa.

Haastateltavat kertoivat, että avoimista työpaikoista saatetaan laittaa TE-palveluiden ja Duunitorin lisäksi mainoksia myös esille toimipisteeseen, johon rekrytointia tehdään. Tällä tavoin saadaan ilmoitettua avoimesta työpaikasta myös nykyisille asiakkaille, joiden joukossa saattaa olla potentiaalisia työnhakijoita. Useampi haastateltava kertoikin, että asiakkaista oli löytynyt työntekijöitä organisaatioon. Kuitenkaan avoimien työpaikkojen mainostaminen salilla ei ollut tämän tutkimuksen perusteella kovinkaan yleinen organisaation käytäntö. Tässä haastateltava kertoo työpaikkailmoitusten mainostamisesta toimipisteissä:

”Mitä meillä jo käytetään, niin on ainakin meidän keskuksen sisäinen elikkä sellain, että meillä täällä saattaa olla vaikka ilmoitus respassa A4:lla siitä, että meillä on rekrytointi auki.” (H5)

Haastateltavat kertoivat myös hyödyntävänsä eri yhteistyökumppaneiden apua rekrytoinnissa erityisesti ohjaajia ja personal trainereita rekrytoitaessa. Yhteistyökumppaneina oli esimerkiksi ryhmäliikuntaohjaajia ja personal trainereita kouluttavia toimijoita. Haastateltavat kokivat, että avoimista työpaikoista voisi ilmoittaa myös aktiivisemmin esimerkiksi paikallisiin oppilaitoksiin, mutta tähän ei kuitenkaan saatu tukea organisaatiosta, vaan se jäi yksin esihenkilön tai rekrytointia tekevän henkilön omalle vastuulle.

Tutkimuksessa ilmeni hieman eri tapoja olla yhteydessä työnhakijoihin rekrytoinnin eri vaiheissa. Kun hakijoiden työhakemukset oli vastaanotettu, osa haastateltavista kertoi kutsuvansa hakijat haastatteluun sähköpostitse, kun taas osa kertoi kutsuvansa hakijat haastateltaviksi puhelimitse. Se, otetaanko

hakijoihin yhteyttä jo hakuaikana vai odotetaanko hakuaajan loppuun, vaihteli hieman rekrytoinnin mukaan ja molempia toimintatapoja käytetään. Tässä haastateltavat kertovat, miten he ajoittavat haastattelukutsut hakijoille:

”Tein myös yhdessä meidän haussa niin, että kutsuin hakuaikana jo haastattelun, mutta valinnan lykkäsin siis niin pitkään, että kaikki on pystynyt hakemaan. Mutta tässä kohtaa ehkä koin sen, et se oli virhe, koska sitten totesin, että lopuksi mulla oli ihan liikaa haastateltavia, koska sitten tavallaan alkoi jo alusta asti ottaa kaikki vähänkään potentiaaliset haastatteluun, koska halusi nähdä heidät livenä ja näin. Niin totesin ehkä sitten, että olisi pitänyt odottaa sinne hakuaajan loppuun, niin ois ehkä karsinut vähän enemmän niitä haastateltavia pois.” (H2)

”Niitä tulee vähän ripotellen niin riippuen aina vähän, jos on semmoinen tilanne, että se haku on aika lyhyen aikaa auki, niin voi olla, että odotan hyvinkin kaikki ennen, kun vastaan kellekään, mutta sitten voi olla niin, että jos se on pidemmän aikaa auki tai on jo useammalle henkilölle tarve ja aika nopeastikin se tarve, niin sitten rupeen jo silloin hakuaikana käymään niitä hakemuksia läpi.” (H5)

Myös valinnasta tai valitsematta jättämisestä kerrottiin eri tavoin. Niille, joille tarjottiin työpaikkaa organisaatiosta, soitettiin pääsääntöisesti valinnasta. Yhdellä haastateltavalla oli tapana tarjota työpaikkaa jo suoraan haastattelussa, jos hakija oli vain tarpeeksi hyvä. Osa soitti kaikille työhaastatteluissa käyneille työnhakijoille, vaikka päätös olisi ollut kielteinen, kun taas osa lähetti kielteisestä päätöksestä sähköpostin hakijalle. Soittamista perusteltiin sillä, että se antoi hakijalle mahdollisuuden kysyä perusteita siihen, miksi ei tullut valituksi. Kaikille hakijoille pyrittiin kuitenkin vastaamaan vähintään sähköpostilla riippumatta siitä, haluttiinko hakija kutsua haastatteluun vai ei. Sähköpostiviestintää perusteltiin myös sillä, että hakijoita on välillä vaikea saada kiinni puhelimitse, jolloin sähköpostiviesti tavoittaa hakijan mahdollisesti paremmin. Tässä haastateltavat kertovat, miten valinnasta ilmoitetaan hakijoille:

”Pääasiassa teen sillee, että aina niille, jotka mä oon valinnut niin mä oon soittanut ihan et ”hei haluaisin palkata sut tänne meille töihin” ja haluan kuulla sen reaktion sieltä ja sitten taas ei-valituille lähtökohtaisesti oon laittanut aina sähköpostia sitten et ”kiitos paljon hakemuksestasi” ja näin pois päin.” (H1)

”Ja tässäkin tilanteessa myös ne henkilöt, jotka ei tuu valituiksi, tulee kontaktoiduiksi ja yleensä soittamalla. Pari kertaa on ollut niin, että oon sähköpostiakin lähettänyt, mutta mun mielestä se soittaminen on jopa vähän semmoinen kivempi ja henkilökohtaisempi tapa kontaktoida hakijat, kertoo heille sitten, tulevatko he valituiksi vai ei.” (H3)

Rekrytointiviestinnässä koettiin tärkeäksi, että hakijoille vastataan nopeasti ja ajoissa. Vastausajan lisäksi tärkeänä koettiin avoin viestintä rekrytointiprosessin etenemisen suhteen, jotta rekrytointiprosessi on hakijalle selkeä, eikä hän joudu olemaan turhaan epä tietoisuudessa. Boswellin ym. (2003) tutkimuksen mukaan heikko yhteydenpito ja hidat vastausajat koetaan negatiivisina rekrytointikäytäntöinä, joita tulee välttää, ja työnantajien tulisikin keskittyä rekrytoinnissa jatkuvaan ja oikea-aikaiseen viestintään, palautteenantoon sekä tilannepäivityksiin rekrytointiprosessin tilanteesta. Milesin ja McCameyn (2018) mukaan informaation, prosessin ja menettelyjen selkeys sekä hakijoiden

mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä viestivät hakijalle vuorovaikutussuhteen tärkeydestä. Heidän mukaansa organisaation tulisi lisäksi kertoa hakijoille, keneen olla yhteydessä lisäkysymysten ilmetessä ja selittää, kuinka hakijoille ilmoitetaan rekrytointiprosessissa etenemisestä. Haastateltavat kertoivatkin, että antavat hakijoille yhteystietonsa lisäkysymysten varalle ja pyrkivät korostamaan sitä, että he voivat olla yhteydessä, jos tulee mitä tahansa kysyttävää rekrytointiin liittyen. Viestinnällä haluttiin antaa hyvä kuva yrityksestä ja tärkeänä koettiin myös se, että hakijalle kerrotaan rekrytointiprosessin aikana rehellisesti työn sisällöstä. Tässä haastateltavat kuvaavat, mikä on heidän mielestään tärkeää rekrytointiviestinnässä:

”No tietysti semmoinen, et vastataan ajoissa. [...] Ja sitten semmoinen ylipäättänsä avoin, että mitä kaikkea tulee tapahtumaan ja näin poispäin, et ollaan tavallaan kaikki kartalla niistä, ettei hakija ole koko ajan kauheassa epätietoisuudessa, että mitä tulee tapahtuu ja missä mennään.” (H1)

”Jos tulee kysyttävää, niin yleensä tuon aina sen ilmi myös niille hakijoille, että mitä tahansa kysyttävää tulee, niin voi kysyä. Kerron mahdollisimman tarkasti kaikesta mahdollisesta siihen haastatteluun tai mihin tahansa liittyen. Eli koen, et pidän viestinnän sellaisena, että tulee myös hyvä kuva firmasta ja siitä rekrytoinnista. Sitten myös sellainen helposti lähestyttävä et haastateltava, jos on jotain epäselvyyksiä, niin pystyy kysymään.” (H2)

”Siis hirveen semmoinen rehellinen, läpinäkyvä, selkeä, et on annettu joku aikataulu ja sitten, kun se on annettu niin sitten siin pysytään tai jos ei pystytä pysymään, niin sitten myöskin infotaan, että okei tää venyy ja pidetään kaikki kartalla, ettei kenenkään tarvis takaisin päin ihmetellä ja palailla, kun ei ole kuulunut, et oonks mä vielä mukana vai mitä tässä tapahtuu. [...] Siis ylipäättään semmoista sen työtehtävän avausta ja rehellistä kertomista työtehtävästä, et se ei ole pelkästään jonkun hienon videon perusteella saatu mielikuva, mikä sitten on eri monesti kuin se ihan normiarki.” (H6)

”No avoimuus, selkeys... just sanotaan esim. vaikka haastattelussa paikan päällä niin ihan reilusti avoimuus siihen, et mikä se tuntipalkka on ja mitä se työnkuva on.” (H7)

Useassa haastattelussa korostettiin, että on tärkeää antaa kaikille hakijoille jokin vastaus rekrytointiprosessiin ja valintaan liittyen. Ajateltiin, että organisaatiosta annetaan huono kuva, mikäli hakija ei saa työhakemukseensa minkäänlaista vastausta. Myös Miles ja McCamey (2018) ovat esittäneet, että viestintä on hyvän hakijakokemuksen tärkein elementti, ja se sisältää viestinnän luonteen, prosessin aikataulun, hakemusten kuittauksen ja ilmoituksen ehdokkaille valintapäätöksestä. Lisäksi haastateltavat kertoivat, että potentiaalisia hakijoita haluttiin kannustaa hakemaan uudestaan töihin organisaatioon, jos he eivät tulleet ensimmäisellä kerralla valituksi. Tässä haastateltava kertoo, ettei yhdellekään hakijalle haluta jättää kokonaan vastaamatta:

”Yleisesti just se, että saa edes jonkun vastauksen, että ei jätetä kokonaan viestimättä koska mun mielestä se antaa ehkä aika huonon kuvan yrityksestä, jos ei saa ikinä mitään vastausta.” (H5)

4.3 Rekrytoinnin haasteet ja organisaation tuki

Tässä pro gradu -tutkimuksessa esiin tulleet kohdeorganisaation rekrytoinnin haasteet liittyivät muun muassa hakijoiden määrään, työntekijöiden vaihtuvuuteen, puutteellisiin hakemuksiin, hakijoiden puutteelliseen osaamiseen, sopimattomien henkilöiden palkkaamiseen sekä siihen, ettei hakijoilla ollut aina käsitystä hakemastaan työtehtävästä. Tutkimuksessa esiin tulleet rekrytoinnissa koetut haasteet liittyivät jaoteltuina joko 1) toimialaan yleisesti, 2) hakijoihin tai 3) organisaation rekrytointiprosessiin ja -käytänteisiin. Tässä luvussa tarkastellaan näitä haasteita, minkä lisäksi organisaation rekrytointiprosessiin ja -käytänteisiin liittyvien haasteiden yhteydessä tarkastellaan myös, millaista organisaation tukea rekrytointiin haastateltavat toivoivat.

Toimialakohtaiset rekrytoinnin haasteet

Eräs haastateltavien esittämä keskeinen toimialaan liittyvä haaste oli osa-aikatyön tyypillisuus. Haastateltavien mukaan osa-aikatyö karsi rekrytoinneista suoraan ne työnhakijat, jotka etsivät kokoaikaista työtä. Useissa toimipisteissä tarjottu viikkotuntimäärä oli samalla kuitenkin liian suuri esimerkiksi opiskelijalle, mikä hankaloitti vielä lisää osa-aikaisten työntekijöiden rekrytoimista. Haastateltavat kertoivat tapauksia, joissa työnhakija oli vetäytynyt rekrytointiprosessista tai irtisanoutunut nopeasti palkkauksen jälkeen, koska hänelle oli tarjottu kokoaikaista työtä toisesta organisaatiosta. Tähän ongelmaan oli organisaatiotasolla tartuttu miettimällä mahdollisia ratkaisuja ja pyrkimällä muokkaamaan tuntisopimuksia työntekijöiden tarpeita paremmin vastaaviksi. Tässä haastateltava kertoo osa-aikatyön vaikutuksesta rekrytointiin:

”Sitten meillä on ollut hieman vaikeuksia noiden työaikojen kanssa etenkin saleilla, joissa sopimus on ollut aikaisemmin 20 tuntia, niin se on opiskelijalle liikaa ja se on elantoa hakevalle liian vähän. Se kahdenkymmenen tunnin tekeminen siinä opintojen ohessa, se on kaikille liikaa, siitä ei kostu ei työntekijä eikä työnantaja siitä tilanteesta. Näitä on sitten jaettu kahdeksi kymppituntiseksi.” (H4)

Haastatteluissa nousi ilmi myös, että osa-aikatyötä tehdään usein tiettyssä elämäntilanteessa, esimerkiksi opintojen ohella, mistä seuraa henkilöstön vaihtuvuutta, kun työntekijät siirtyvät muihin tehtäviin opintojen päättymisen jälkeen tai elämäntilanteen muuttuessa. Seuraava esimerkki kuvaa vaihtuvuutta toimialalla:

”Kun esimerkiksi katsotaan vastaanottotyötä, niin se on todella harvoin mikään vuosien ura vaan pääasiassa juuri opintojen ohella tehtävää lisäansion hankkimista, niin tätä myötä sitten vaihtuvuutta on.” (H4)

Tutkimuksen haastateltavat vertasivat liikunta-alaa muutaman kerran kaupan alaan. Ajateltiin, että liikunta-alalla kilpaillaan osittain samoista työntekijöistä, sillä työ kuntosalin vastaanotossa on aika lähellä kaupassa myyjänä työskentelyä.

Kaupan alaa kuitenkin säätelee työehtosopimus, jolloin liikunta-alan toimija häviää helposti työehdoissa ja palkkauksessa kaupan alan toimijalle. Haastateltavien vastauksien perusteella toimialalla onkin havaittavissa pulaa osaajista, mikä saattaa johtua siitä, että työehtosopimuksen puuttuminen toimialalla ei houkuttele tarpeeksi uusia työntekijöitä. Tässä haastateltava vertaa liikunta-alan houkuttelevuutta kaupan alan houkuttelevuuteen:

”Se on tietysti tiedossa, että ala on haastava sen puolesta, että sitten taas voi joku muu, ihan vaikka kaupan ala, mitkä vaan duunit, ajaa ohi kandien silmissä.” (H6)

”Liikunta-alalla ei ole työehtosopimusta, joten ei ole itsestään selvää, että tietyt asiat hoituu.” (H5)

Haastateltavat kokivat isona rekrytoinnin haasteena sen, ettei avoimiin työpaikkoihin saatu riittävästi hakemuksia. Osa haastateltavista koki, että potentiaalisia työhön sopivia hakijoita ei yksinkertaisesti tahtonut löytyä joiltain alueilta lainkaan. Hakijoiden vähyys on johtanut myös siihen, että organisaatioon on jouduttu palkkaamaan henkilöitä, jotka eivät välttämättä täytä kaikkia organisaation asettamia kriteereitä. Hakijoiden vähäisestä määrästä johtuen rekrytoinnit kestivät helposti haluttua pidempään, eikä uusia työntekijöitä löydetty välttämättä niin nopeasti kuin organisaatiolla olisi tarve, etenkin jos asetetuista kriteereistä haluttiin pitää kiinni. Hakijoiden vähäinen määrä liittyi erityisesti personal trainereiden rekrytointeihin, mutta joillain alueilla oli haasteita myös vastaanottotyöntekijöiden ja ryhmäliikuntaohjaajien rekrytoimisessa. Seuraavat sitaatit kuvaavat hakijoiden vähäistä määrää ja sen vaikutuksia:

”Jos ajatellaan ihan yleisiä, niin voi olla siis hakijoiden vähyys. Se on ollut semmoinen yleinen viimeisten puolentoista vuoden aikana esimerkiksi, alueella kuin alueella melkeinpä, että ei siis vaan oo hakijoita tai ei lähellekään niinku soveltuvia silleen meidän speksieihin.” (H6)

”Meille tulee niin vähän hakemuksia, niin meillä on ollut se ongelma, että me ollaan jouduttu ottamaan tyyppejä, jotka ei oo ihan semmoisia kun me oltaisiin haluttu ottaa.” (H8)

”Mä voisin sanoa, et täällä kestää (rekrytointiprosessi) todella kauan, koska on haastava löytää työntekijöitä.” (H2)

Hakijoihin liittyvät haasteet

Sen lisäksi, ettei avoimiin työpaikkoihin saatu riittävästi hakemuksia, haastateltavat kertoivat, että työhakemusten laatu oli usein huono. Useampi haastateltava kertoi saneensa työhakemuksia, joista puuttui oleellisia tietoja, kuten esimerkiksi hakijan ansioluettelo.

Heikkolaatuisten työhakemusten lisäksi tyypillisiä hakijoihin liittyviä haasteita olivat erilaiset väärinymmärrykset ja viestintäongelmat. Osa rekrytoinnissa vastaan tulleista haastavista tilanteista liittyi selvästi viestintään ja vuorovaikutukseen hakijoiden kanssa. Haastateltavat kertoivat useita esimerkkejä tilanteista, joissa oli tapahtunut väärinkäsityksiä hakijoiden kanssa.

Yksi haastateltava kertoi työnhakijasta, joka jätti tarjotun paikan ottamatta vastaan ja syytti rekrytoijaa valehtelijaksi, koska oli saanut eri käsityksen tarjotuista työtunneista ja maksetusta korvauksesta kuin mitä organisaation edustaja koki luvanneensa. Eräässä tapauksessa työnhakijaa ei saatu enää kiinni sen jälkeen, kun oli jo sovittu työn aloittamisesta, kun taas toisessa tapauksessa hakijaan ei saatu yhteyttä ensimmäisten perehdytyspäivien jälkeen. Yhdessä haastattelussa kävi myös ilmi, että hakijat ovat välillä jättäneet kokonaan saapumatta työhaastatteluun. Tässä haastateltavat kertovat esimerkkejä tilanteista, joissa he ovat kohdanneet haasteita hakijoiden kanssa:

”Eli me käytiin kaikki perehdytykset läpi, kaikki ja sitten hän vaan hävisi, eikä vastannut viesteihin eikä puheluihin.” (H8)

”Sitten taas jos päästään niihin, et kandeja kuitenkin on ja haastatteluihin päästään niin, joskus on niitä, että on no-show, ei vaan ilmesty paikalle, Teamsiin yleensä, on joskus käynyt niinkin ehkä et ei oo livenäkään tullut paikalle ja ei oo ikinä vastannut enää mihinkään, mutta se on aika harvinaista, et sitä ei voi ehkä yleiseksi ongelmaksi sanoa.” (H6)

Haastateltavat kertoivat myös tapauksista, joissa hakija oli vetäytynyt viime hetkellä pois rekrytointiprosessista tai jättänyt ottamatta tarjotun paikan vastaan:

”Sitten joitakin ehkä on ihan semmoisia niinku viime metreillä peruuttaneita, että ”en mä itseasiassa tuukaan, että on ollutkin, vaikka ei ole sanonut eikä maininnut, niin sitten ehkä muissa rekryissä siinä samalla ja sitten se on selvinnyt, et saakin toisen paikan ja ottaa sen vastaan.” (H6)

”Tehtiin soppari suurin piirtein siinä haastattelun aikana. Ehdin heti perään tekee kaikki mahdolliset tunnarit ja introt ja kaikki, kun tarvittiin hänet hopulla hommiin, nii seuraavana päivänä soitti, että ei hän voikaan aloittaa.” (H4)

Haastatteluissa nousi esille myös, että joskus hakijalle pidetty työhaastattelu saatettiin kokea ”ajanhukkana”, jos esimerkiksi jo haastattelun alkuvaiheessa selvisi, ettei hakija ole erityisen kiinnostunut haettavasta roolista tai vaihtoehtoisesti ei ole laisinkaan soveltuva siihen. Tässä esimerkkejä tilanteista, kun rekrytoija on havainnut työhaastattelussa, ettei hakija ole joko motivoitunut tai sopiva työhön:

”Sitten on ollut semmoisia ehkä niin kun on aistittavissa, että hakee vaan koska on pakko, että ne on ehkä tämmöisiä just no vaikka joku extraajan paikkakin voi olla semmoinen, että sit vaan on niinku hyvin aistinnut rivien välistä, että ei oo oikeasti juurikaan motivoitunut tai kiinnostunut ja ihan sama saako paikan.” (H6)

”Ajanhukkaa siis siinä mielessä ehkä, että jos on tullut joku hakija ja sitten paljastuukin, tai hakemus on ollut tosi kiva ja semmoinen hyvä, ja sitten paljastuukin siinä, kun hän on täällä paikan päällä haastattelussa, että hän onkin hakenut vaikka vaan sen takia, et hän tarvitsee töitä, että ei ookaan kiinnostunut alasta tai mitään.” (H7)

”Sitten jos tää kandidaatti on semmoinen, joka selkeästi ei ole meille sopiva, mutta kuitenkin se haastattelu pitää viedä loppuun ainakin tiettyyn pisteeseen asti, niin ne on joskus vähän kivuliaita tilanteita, että jos joku vaan selkeästi ei ole meille sopiva.” (H8)

Organisaation rekrytointikäytäntöihin liittyvät haasteet

Tutkimuksen aineistosta nousi useita kohdeorganisaation rekrytointiprosessiin ja -käytänteisiin liittyviä haasteita. Näitä haasteita olivat: 1) haasteet rekrytointiviestinnässä, 2) yhteisten rekrytoinnin toimintatapojen ja käytänteiden puuttuminen, 3) rekrytointikoulutusten ja/tai -osaamisen riittämättömyys, 4) huonoina koetut rekrytointikanavat sekä 5) resurssien riittämättömyys, kun rekrytointia tehdään muiden työtehtävien ohessa.

Useampi haastateltava kertoi tilanteista, jossa haastatteluvaiheeseen oli tullut hakijoita, joilla ei ollut ymmärrystä hakemastaan työstä. Näin oli siitakin huolimatta, että haastateltavat kokivat työpaikkailmoitukset pääosin selkeinä ja realistisina ja kertoivat, että rekrytointiviestinnässä haluttiin panostaa selkeyteen ja todenmukaisuuteen. Vaihtoehtoisesti hakijalla saattoi olla jonkinlainen ymmärrys, mutta käsitys oli silti melko puutteellinen. Yksi haastateltava kertoi, ettei ollut itse saanut todenmukaista käsitystä hakemastaan työstä oman rekrytointiprosessinsa aikana. Osa haastateltavista koki myös, että työpaikkailmoituksessa voitaisiin kuvata työtehtävää tarkemmin ja realistisemmin, jotta se olisi myös hakijalle selkeämpi. Tässä haastateltava kertoo tilanteista, joissa hakija ei ole ymmärtänyt täysin, mihin työhön on hakenut:

”Ainakin itselle on ehkä tullut muutamia semmoisia haastavia tilanteita, että ei välttämättä oo sitten hakija täydellisesti tiennyt mihin rooliin hakee. [...] Ensinnäkin siinä, kun jo itse teki sen hakemuksen, siihenkin oli luotu valmis pohja, niin ehkä siinä jo oli mun mielestä huomasi, että se on aika puutteellinen ehkä työnkuvan puolesta. Ja sitten haastatteluissa kävi ilmi, että ei välttämättä ollut tarkkaa... tai tosi monelta tuli kysymyös haastattelussa, että ”minkälainen työtehtävä tää on?” (H2)

Osa haastateltavista toivoi rekrytointiin enemmän koulutusta ja yhteisiä toimintatapoja, minkä mukaan rekrytointeja tulisi tehdä. Osassa haastatteluista puolestaan koulutuksen ja tuen määrä koettiin riittäväksi, joten näkemykset poikkesivat jonkin verran toisistaan. Tässä haastateltavat kuvaavat, miten he kokevat saaneensa koulutusta ja ohjeistusta rekrytointiin:

”Mä en ainakaan muista, että meillä ois juuri ollut koulutuksia, missä puhuttaisiin syvällisesti rekrytoinnista ihan niinku rekrytointina, että mitä kaikkea siellä on ja mitä jos henkilö tekee rekrytointeja, että mitä kaikkea siinä niinku otetaan huomioon. [...] Ylipäänsä se protokolla, että miten toivottaisiin, että toimitaan. Tai meillä on semmoinen, mutta ei mun mielestä niinku, jokainen kuitenkin tekee sitä oman, omien mieltymysten mukaan.” (H1)

”Kyllä mä koen, että mä oon saanut kuitenkin hyvin, varsinkin alussa, kun teki ensimmäisiä rekryjä, niin sain tosi hyvin tukea. [...] Ja meillä on nyt kuitenkin ollut koulutusta liittyen rekrytointiin. Kyllä mä koen, et jos mulla on mitään haasteita, niin mä aina voin kysyä jostain. [...] Mä kyllä koen, että mä saan tukea ja apua ja on ihan hyvin kuitenkin perehdytetty ja koulutettu.” (H2)

Breaughin (2013) mukaan keskeinen tekijä rekrytointiprosessissa olisi tuoda avoin työpaikka niiden henkilöiden tietoon, joita työnantaja haluaisi rekrytoida. Tässä tutkimuksessa haastateltavat toivoivat kohdeorganisaatiolta tukea siihen, että työpaikkailmoituksille saataisiin enemmän näkyvyyttä ja sitä kautta enemmän ja parempia työnhakijoita. Samalla kuitenkin koettiin, että hakemusten

määrään ja laatuun liittyviä ongelmia ei juurikaan pyritty ratkaisemaan organisaatiotasolla, vaan vastuu jäi pitkälti rekrytoivalle henkilölle. Haastateltavat kokivat, että yhteistyö oppilaitosten kanssa voisi auttaa löytämään sopivia työntekijöitä tehokkaammin, mutta tähänkin toivottiin tukea ja selkeämpää ohjeistusta organisaatiolta. Myös sosiaalinen media koettiin hyvänä väylänä saavuttaa potentiaalisia hakijoita. Sen sijaan erityisesti TE-palveluiden Työmarkkinatori koettiin huonona väylänä potentiaalisten hakijoiden tavoittamiselle. Tässä haastateltavat kertovat näkemyksiään liittyen rekrytoinnin näkyvyyteen:

"No itselle on haastavinta ollut ehkä sen tiedon, että meillä on paikka auki, että se saavuttaa ne hakijat. Tuntuu, että välillä se ei ehkä mene tarpeeksi isolle väelle tietoon. [...] Sitten kun tietää, että kaikki ei seuraa välttämättä TE-sivuja, esimerkiksi, jos ei nyt aktiivisesti etsi toista työtä tai esimerkiksi joku ohjaajan työ on tosi monelle semmoinen, että vois tehdä jonkun muun työn ohella tai opiskelujen ohella, niin ehkä se saavutettavuus, että miten sen saisi vielä paremmin menemään ihmisille tietoon, että on paikkoja avoinna. [...] Kyllä se on mun mielestä jätetty sitten aika paljon minun harteilleni, että keksi jotain keinoja tavoittaa ihmiset paremmin." (H2)

"Meillä on aika tai tuntuu, että noita kanavia käyttäen ehkä vähän nihkeästi löytyy hakijoita, että kyllä heitä varmasti on, mutta noi ei välttämättä ole niitä kanavia, jotka tavoittaa niitä just niinku oikeanlaisia hakijoita." (H7)

"Mä näkisin, että ei välttämättä, kun puhutaan vaikka PT-rekrytoinneista ja ohjaajarekrytoinneista, niin aina ei välttämättä parhaat kanavat oo käytössä. Tuntuu, että on aika suppeasti mitä yrityksen puolelta tarjotaan kanavia, mihin kannattaa näitä laittaa ja itse just kokisin, että vois olla mahdollisuuksia käyttää potentiaalisemmin ja löytää potentiaalisempia tekijöitä esimerkiksi menemällä suoraan kohderyhmän luokse." (H3)

Osa haastateltavista toivoi organisaation HR-osastolta suurempaa osallistumista rekrytointiin. Ehdotettiin esimerkiksi, että rekrytointi voitaisiin kokonaan siirtää HR-osaston vastuulle ja vapauttaa samalla esihenkilöille enemmän resursseja muihin työtehtäviin. Yksi haastateltava korosti sitä, että kun rekrytointi olisi keskitetty HR-osastolle ja organisaatiosta löytyisi erilliset rekrytointiammatilliset, olisi rekrytointi tätä myötä myös yhdenmukaisempaa ja tasalaatuisempaa. Seuraavat sitaatit kuvaavat haastateltavien toiveita HR-osaston rooliin liittyen:

"Mä toivoisin nimenomaa sitä, että HR-osasto ottaisi enemmän koppia rekrytointiprosessista. [...] Se, että meillä ois oma semmoinen osasto, jolla oikeasti ois työtehtävä siinä, että he pitää huolta meidän työnantajamielikuvasta, meillä ois oma rekryhenkilö siellä, joka ymmärtää työtä, joka osaa sen rekrytoinnin, joka ymmärtää meidän tarpeen ja kaikki, osaa kommunikoida sille hakijalle oikein, osaa oikea-aikaisesti laittaa oikeanlaisia viestejä, koska kun nää on keskittynyt yhdelle henkilölle, joka osaa sen asian nii se viesti on sama kaikille. Nyt, kun se on kaikilla esimiehillä erikseen nii se viesti riippuu täysin siitä, miten hänellä on aikaa, mitkä resurssit hänellä on, minkälainen ymmärrys hänellä on rekrytoinneista ja ylipäätensä viestintätaidot, sosiaaliset taidot, kaikki nää..." (H3)

"Mä näkisin, että rekrytoinnin pitäisi mennä enemmän HR:n kautta, että meillä olis, niinku tämän kokoisilla firmoilla yleensä on, niin meillä olis semmoinen työntekijäpankki. Et omilla verkkosivuilla oma rekrytointisivu, mihin vois käydä pistämässä millä salilla haluisi olla töissä tai missä kaupungissa ja muuta. Siellä olis

tavallaan jo semmoinen pieni kokoelma, mistä vois käydä sitten kurkkaamassa, että onko mun kaupungissa nyt yhtään ilmoittautunut halukkaita töihin. [...] Meillä kuitenkin on rekrytointikustannukset aika suuret ja niihin menee yllättävän paljon aikaa, niin sillä saatais sitten vapautettua rahaa ja resursseja oikeaan liiketoimintaan.” (H4)

Yksi haastateltava koki, että haluaisi panostaa enemmän rekrytointiin ja uusien työntekijöiden perehdytykseen, mutta aikaa ei ole riittävästi muiden työtehtävien ohella. Haastateltavat kertoivatkin rekrytoinnin vievän paljon resursseja, kuten aikaa ja rahaa. Haastateltavien muut hoidettavat työtehtävät saattoivat viivästyttää rekrytointeja, mikä aiheutti epäselvyyttä rekrytoinnin aikatauluun sekä harmitusta rekrytoijalle itselleen. Tässä haastateltavat kuvaavat rekrytointia muiden työtehtävien ohella ja resurssien puutetta:

”Yksi homma, mikä on haaste siinä rekrytointiprosessissa, on ehkä se, että se on kaikki meidän harteilla esimiehillä täällä, kun on muitakin päivittäisiä työtehtäviä. [...] Koska työtaakka saattaa olla tosi iso, jos tulee tosi paljon hakemuksia, joutuu kaikkia kontaktoimaan. Sitten siinä on muitakin päivittäistä työtä, joka vaatii koko ajan huomiota, niin se saattaa kärsiä se rekrytointi suoraan senkin takia, että jos on vaikka tilanne, että on valitettavasti liian kiire sillä hetkellä.” (H3)

”Tähän ehkä niinku omakohtaisesti, kun on ollut aika paljon näitä rekrytointeja tässä, niin ne on välillä tietysti viivästynyt tosi paljon, et jos on itse ollut sitten vaikka sairaana, niin se on sitten tietysti viivästyttänyt ja sitten on saattanut olla muita projekteja tai jotain äkillisiä asioita, mitkä on ollut sitten kiireellisempiä ja sitten se on ehkä venynyt se aikataulu siitä mitä on alustavasti viestinyt sinne. [...] Niin ne on ehkä semmoisia, mikä henkilökohtaisesti aina harmittaa hirveästi, että jos on vähän niinku luvannut jotain ja sitten se ei kuitenkaan toteudu ja sitten joutuu pahoittelemaan perästä.” (H1)

Eräs haastateltava toivoi organisaation rekrytointitapaan myös enemmän rohkeutta ja uskallusta tehdä asioita uudella ja erilaisella tavalla:

”Mun mielestä me voitais, koska me ollaan tällaisella aika epävirallisella alalla, että voitais vähän astua laatikon ulkopuolelle rohkeammin kokeilemaan erilaisia asioita, niinku viestintätyylejä ja mitä materiaalia siihen vaikka hakemukseen laitetaan, missä se, pyöriks se vaikka... [...] Et se, että niinku ollaan sitten isommin liikkeellä, kun joku oikeasti iso positio halutaan täyttää ja sitten se just, että uskalletaan vähän kokeilla.” (H6)

Osa haastateltavista kertoi personal trainereiden rekrytoimisen olevan haastavaa. Personal trainereiden rekrytointi koettiin haastavana erityisesti silloin, kun haastateltavalla ei ollut juurikaan aiempaa kokemusta personal trainereiden rekrytoinnista, eikä myöskään omaa kokemusta valmentajana työskentelystä. Eräs haastateltavista toivoi, että rekrytointeja hoitaisi sellainen henkilö, jolla on eniten omaa kokemusta ja näkemystä haettavasta roolista. Tällöin esimerkiksi personal trainereiden rekrytoinnista vastaisi kokenut personal trainer, joka osaa arvioida hakijan soveltuvuuden parhaiten. Tässä haastateltava kertoo näkemyksestään liittyen personal trainereiden rekrytointiin:

”Mä oon itse kanssa vahvasti sitä mieltä, että se ois jotenkin myös hakijalle oikein, et se, kuka häntä haastattelee ja kuka hänet rekrytoi niin on, tai just varsinkin perehdyttää ja näin, niin on semmoinen, kuka oikeasti on niinku alan ammattilainen. [...] Että ehkä semmoinen oma osaaminen ja tausta ois aika hyvä juttu siellä.” (H7)

4.4 Yksilön yhteensopivuus työhön ja organisaatioon rekrytoinnissa

Yenin (2017) mukaan yksilön ja työn välisellä yhteensopivuudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin yksilön tiedot, taidot, kyvyt ja ominaisuudet sopivat yhteen työn vaatimusten kanssa ja sitä, kuinka hyvin työ vastaa yksilön tarpeisiin. Tämän tutkimuksen haastateltavat kertoivat arvioivansa yksilön yhteensopivuutta työhön rekrytoinnissa esimerkiksi hakijan aikaisemman työkokemuksen tai koulutuksen kautta. Aikaisempaa työkokemusta ja koulutustaustaa tarkastelemalla haastattelevat pyrkivät arvioimaan, miten yksilön taidot ja osaaminen sopivat työtehtävään. Myös Yenin (2017) mukaan alkuseulonnassa on olennaista tunnistaa hakijan työkokemuksesta ja ansioluettelosta työnkuvan kannalta olennaiset taidot, tiedot, kyvyt ja muut ominaisuudet joita hakijalta odotetaan.

Jos hakija pääsi alkuseulonnasta jatkoon, ja hänet kutsuttiin työhaastatteluun, haastateltavat pyrkivät kartoittamaan hakijan soveltuvuutta työtehtävään ja organisaatioon työhaastattelukysymyksiensä kautta sekä pyytämällä hakijaa kertomaan esimerkkitapauksia aiemmista kokemuksistaan. Lisäksi rekrytointiprosessissa, esimerkiksi jo työpaikkailmoituksessa tai myöhemmin haastattelussa haastateltavat kertoivat pyrkivänsä ilmaisemaan hakijalle, minkälaisia ominaisuuksia työ vaatii. Yleisiä työn kannalta tärkeitä hakijalta toivottuja kykyjä ja ominaisuuksia olivat esimerkiksi asiakaspalveluhenkisyys, yhteistyökyky ja valmius työskennellä itsenäisesti, kun taas toivottuja taitoja olivat esimerkiksi riittävä kielitaito ja tietotekninen osaaminen. Tässä haastateltavat kertovat, kuinka arvioivat yksilön yhteensopivuutta työhön rekrytointiprosessissa:

"No just ehkä se, että jos työnhakuilmoituksessa on ehkä jo mainittu, et minkälaisia ominaisuuksia tää vaatii tää työ. Sitten just tietysti hakemuksista, ainakin itse käyn läpi, että onko siellä jotain koulutustaustaa tai aiempaa työkokemustaustaa, mikä voi niinku tehdä sen. No sitten, ehkä sen hakemuksen ja CV:n perusteella totta kai kutsun haastatteluun, mutta sitten haastattelussa just se, että tuon tosi selkeästi esiin, että hän tietää, että minkälaista työtä hän on hakenut. Sitten pyrin haastattelussa saamaan jollain tavalla, vaikka esimerkkien kautta vastauksia, että mä niinku tiedän, että soveltuuko hän oikeasti siihen työtehtävään." (H2)

"No ainakin siis ne, mitä kysymyksiä siihen on valittu, että mitä niinku halutaan kartoittaa siitä ihmisestä. Esimerkiksi yks, mitä mä oon just lisännyt sinne on se, että mikä motivoi niinku työssä, just nimenomaan siinä työssä, ja että mitä se hänen mielestä työ sisältää tai työnkuva sisältää. Nii sillä saa aika hyvin just sen, että mikä se on se motivaattori, että miksi hän haluaa just sitä paikkaa ja mikä motivoi häntä tekee sitä työtä. Mutta sitten kans ymmärtääkö hän just sen, että mitä se on, että mihin hän hakee, että jos hänellä oliskin ihan oma käsitys siitä, että mitä tää työ on ja sitten, kun hän tulee se olikin ihan erilainen. [...] Sitten tietty hänen aiempi kokemus vaikka tai että mitä hän on tehnyt aiemmin, onks hän ollut vastaavalla alalla aiemmin tai jos hän on, niin todennäköisesti hän sitten aika hyvin tietää, mitä hän haluaa." (H7)

Muutamassa haastattelussa tuli ilmi esimerkkejä, joissa työnhakija oli hakenut alun perin toiseen rooliin, mihin hänet oli lopulta palkattu. Usein näissä

tapauksissa rekrytointiprosessin aikana on havaittu, että hakija sopisi paremmin toiseen työtehtävään tai rooliin organisaatiossa hakemansa työtehtävän sijaan. Tällöin hakijalle on päädytty myös tarjoamaan roolia, johon hänen uskottiin sopivan paremmin. Nämä olivat konkreettisia esimerkkejä tilanteista, joissa yksilön yhteensopivuutta työhön tarkasteltiin rekrytoinnissa.

Yksilön yhteensopivuus organisaatioon nähtiin myös tärkeänä. Yenin (2017) mukaan yksilön ja organisaation välinen yhteensopivuus korostaa yksilön persoonallisuutta, arvoja ja tavoitteita ja niiden sopivuutta organisaatioon. Hänen mukaansa rekrytoivien yritysten tulisi kohdentaa resursseja edistääkseen työnhakijoiden käsitystä yhteensopivuudestaan työhön ja organisaatioon esimerkiksi kuvaamalla yrityskulttuuria, uskomuksiaan ja arvojaan sekä kertomalla hakijoille päivittäisestä työympäristöstä, työhön liittyvistä odotuksista, etenemismahdollisuuksista sekä työvälineistä. Breughin (2017) mukaan tiedon esittäminen tietyn työn mahdollisista eduista ja haitoista auttaa myös yksilöä tekemään tietoisin päätöksen hakeako työpaikkaa, säilyttääkö kiinnostus sitä kohtaan valintaprosessin aikana ja hyväksyäkö työtarjous, mikäli sellainen esitetään.

Tämän tutkimuksen haastatteluissa ilmeni, että etenkin organisaation arvoja pidetään tärkeinä ja niitä nostetaan usein esiin jo rekrytointiprosessin aikana. Haastateltavat kertoivat, että organisaatioon haluttiin palkata työntekijöitä, joiden ajateltiin sopivan hyvin osaksi tiimiä sekä koko organisaatiota. Haastateltavien välillä oli hieman vaihtelua sen suhteen, kuinka paljon organisaation arvoja tuodaan suoraan esille työnhakijoille rekrytointiprosessissa. Osa kertoi käyvän ne aina läpi, kun taas osalla arvojen esitleminen riippui enemmän tilanteesta ja hakijasta. Rekrytoijat arvioivat kuitenkin hakijoiden yhteensopivuutta organisaation arvoihin ja kulttuuriin rekrytointiprosessin aikana ja tekivät myös rekrytointivalintoja sen perusteella, miten hyvin kokivat, että hakija sopii juuri kyseisen organisaation arvomaailmaan. Tässä haastateltavat kertovat, kuinka organisaation arvot nousevat esiin rekrytointiprosessissa hakijan yhteensopivuutta arvioitaessa:

”Kyllä mä koen, että kun meillä on tietysti ne arvot aika suuressa osassa, niin kyllä mullekin on myös annettu ohjeena ja yritetty välittää sitä, että jollain tavalla saisi haastateltavasta myös ne, että kohtaako hänen arvonsa meidän arvoihin. Eli käytännössä joo koen, että organisaation puolelta se on tärkeää, että ne kohtaa, et on semmoinen sopivuus sitten siihen työkuultuuriin ja siihen. [...] Mä mietin myös taustalla koko ajan niitä meidän arvoja ja sopiiko työntekijä meidän firmaamme.” (H2)

”Että vaikka niinku ei olis vaikka mitään ennakkotietoa meidän yrityksestä, niin että koenko mä et on semmoinen henkilö, joka sitten sujahtaa niihin meidän toimintatapoihin ja arvoihin vai koenko, että tämän kanssa nyt ehkä vois tulla sitten enemmän ongelmia.” (H1)

Haastateltavat pyrkivät edistämään työnhakijoiden yhteensopivuuden kokemusta organisaatioon esimerkiksi kertomalla, minkälaisia työntekijöitä organisaatiossa on valmiiksi töissä. Tällöin hakija pystyy myös itse arvioimaan, miten mahdollisesti sopisi osaksi työporukkaa, johon hakee. Lisäksi haastateltavat pyrkivät lisäämään yhteensopivuuden kokemusta korostamalla

haastattelussa hakijan ominaisuuksia, jotka vastasivat organisaation ihanteita ja toiveita. Toisaalta hakijoista pyrittiin myös karsimaan sopimattomat hakijat olemalla rehellisiä työn vaatimuksista. Tässä haastateltavat kertovat esimerkkejä hakijan yhteensopivuuden kokemuksen lisäämisestä:

”Mutta sitten taas mietin omaa työtä, että sitten se on se haastattelutilanne niin tavallaan pyrkii kertomaan myös, että meillä on saman ehkä ikäistä, henkistä, tyyppistä porukkaa, mihin just niinku sitten on helppo tavallaan päästä sisälle ja sitoutua ja näin, et tavallaan avataan sitä niinku työyhteisöä siltäkin kannalta, että ei pelkästään ”sun työtehtävät on nämä” vaan mitä ehkä se hakija tai valituksi tuleva saa siitä muutakin.” (H6)

”Mulla on kanssa usein se, että mä sanon, että jos mä oon joko siinä haastattelussa tulee ilmi tai sitten jos siinä mä oon bongannut siitä hakemuksesta jotain, mikä niinku just tai hän on itse maininnut, kirjoittanut siihen ja sopii just meidän arvoihin, niin mä tuon sen usein itsekin esille, että hei että sulla oli vaikka tommoinen mainittu, et tosi hyvä, et se on just sitä niinku mitä mekin halutaan. [...] Tai ehkä sitten omilla vastauksilla tuon esille sen, että tää on just se linja, mitä mekin halutaan, että tosi kiva.” (H7)

Yhteensopivuus nähtiin tärkeänä myös sen kannalta, että palkatut työntekijät pysyvät organisaatiossa pidempään, kun he viihtyvät hyvin. Myös Yenin (2017) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että yhteensopivuus vaikuttaa yksilön sitoutumiseen ja yhteensopivuuden kokemus vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Tässä haastateltava kuvaa yhteensopivuuden merkitystä sitoutumiselle:

”Kyllä mä koen, että meillä myös on paljon painotettu sitä, että semmoisia, mitkä sopii tietysti tiimiin, mutta myös koko yritykseen, että jokainen työntekijä on yrityksen kasvat kuitenkkin, niin onhan se eduksi, et jokainen työntekijä kokee tavallansa viihtyvänsä siinä yrityksessä. Ja tietysti halutaan tehdä pitkäaikaisia rekrytointeja, että mitä pidempään työntekijä meillä viihtyy, niin se on tietysti aina parempi meille.” (H2)

Osa haastateltavista koki, että aina rekrytoinneissa ei pystynyt huomioimaan hakijan yhteensopivuutta organisaatioon niin paljon kuin olisi ehkä toivonut. Tämä korostui erityisesti pienempiin rooleihin työntekijöitä rekrytoitaessa ja silloin, jos rekrytointeja jouduttiin tekemään kiireellisellä aikataululla. Seuraavassa sitaatissa haastateltava kuvaa tällaista tilannetta:

”Tiedän yleisesti, että esimerkiksi on välillä vaikea saada semmoisia työntekijöitä, mitä me tarvittaisiin, rekrytoitua ja sitten on vaan otettava, mitä sieltä löytyy.” (H3)

Kaikilla haastateltavilla oli tullut vastaan työnhakijoita, joista välittyi jo rekrytointiprosessin aikana tunne, että he sopivat erityisen hyvin haettavaan työhön ja organisaatioon. Samoin kaikilla haastateltavista oli kokemusta hakijoista, joiden yhteensopivuus koettiin huonona. Haastateltavat kertoivat, että kohdeorganisaatiossa arvostetaan esimerkiksi hyviä sosiaalisia taitoja ja kykyä jututtaa asiakkaita, jolloin hakijat, joilta nämä taidot eivät välittyneet, koettiin epäsoviviksi. Isossa osassa haastatteluita korostettiin nimenomaan ulospäinsuuntautuneisuutta, palveluallttiutta ja sosiaalisia taitoja hakijoilta toivottuina ominaisuuksina. Myös Lloydin (2007) mukaan on tutkittu, että

liikunta-alan työntajat pitävät työntekijöiden tärkeimpinä taitoina sosiaalisia taitoja. Haastateltavat kertoivat myös, että organisaatioissa työskentelee henkilöitä monenlaisista erilaisista taustoista, eikä kakkien työntekijöiden odoteta istuvan täysin samaan muottiin, vaan myös erilaisuutta arvostetaan. Tässä haastateltavat kertovat, miten yhteensopivuuden kokemus välittyi työhaastatteluissa:

”Kyllä mä koen, et kyllä mulla on selkeästi ollut ainakin ehkä muutama sellainen haastattelu, mistä tulee tosi vahvasti itselle sellainen, että on samanlaiset arvot, asettuu niihin, mitä meillä pidetään tärkeinä arvoina ja sitten kaikki se. [...] Totta kai siinäkin on aina se, että on haastattelutilanne, voiko tähän niinku luottaa, että itsestä tuntuu siltä, että tämä ei nyt ehkä sosiaalisesti esimerkiksi sovellu meidän yritykseemme, että on ehkä sosiaalisesti sitten ei ole niin taitava tai ei katso haastattelussa yhtään silmiin tai tällaisia, niin kyllä ne ainakin itselle herättää tosi vahvasti ehkä semmoisia fiiliksiä, että sitten alkaa pohtimaan, että soveltuuko se sitten meille töihin, kun on kuitenkin asiakastyö.” (H2)

”He niinku sopivimmat pystyy hyvin kuvailemaan hyvää asiakaspalvelua tavallaan just niinku me koetaan se tai aatellaan, niinku semmoisia sanavalintoja ja esimerkkitilanteita tai missä he kokee, että he on saanut sellaista asiakaspalvelua mitä itekin haluais antaa, et semmoiset niinku... Vaikka he ei ois ollu tällä alalla ollenkaan, et ois vaikka ollut jossain muussa asiakaspalveluduunissa, niin tavallaan että ne niinku elävästä elämästä oikeat kokemukset kerrotaan silleen, että voi hyvin nähdä ne meidän ympäristössä ja työtehtävissä.” (H6)

Haastateltavat kokivat, että alalle hakeutuu ihmisiä, joita kiinnostaa työskentely nimenomaan liikunta-alalla. Monet hakijat olivat lähtökohtaisesti kiinnostuneita liikunnasta, kuntosaliharjoittelusta ja hyvinvoinnista, minkä ajateltiin parantavan hakijoiden yhteensopivuutta organisaatioon ja lisäävän halukkuutta työskennellä näiden asioiden parissa. Näissä esimerkeissä haastateltavat kuvaavat hakijoiden kiinnostusta alaa kohtaan:

”Pääsääntöisesti ainakin omista rekrytoinneissa meille on palkattu liikuntahenkisiä ihmisiä, ketä kiinnostaa ylipäättään kuntosali jo niinku ympäristönä, ja kelle liikkuminen on tärkeätä.” (H5)

”Alalle hakee ihmiset, jotka todennäköisesti alalle haluavat, että harva hakee kuntosalille töihin tai yleensä liikuntamaailmaan ilman, että siinä ois taustakiinnostusta asiaa kohtaan.” (H4)

4.5 Rekrytoinnin merkitys organisaatiolle ja organisaation työnantajakuva

Haastateltavat kertoivat rekrytoinnilla olevan huomattava merkitys organisaation päivittäiseen toimintaan sekä myös organisaation työnantajakuvaan. Rekrytointien ajateltiin vaikuttavan muun muassa asiakastyytyväisyyteen, asiakaspysyvyyteen, myyntiin sekä toimipisteen yhteishenkeen ja tiimityöskentelyyn. Viitalan (2014) mukaan yrityksen menestymisen edellytys on, että siellä on töissä riittävästi sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä, joilla on yrityksen toiminnan edellyttämää

osaamista. Myös tässä tutkimuksessa haastateltavat pitivät rekrytointia kriittisenä osa-alueena organisaation toiminnan ja menestymisen kannalta. Tässä haastateltava kuvaa rekrytoinnin merkitystä organisaatiolle tiivistetysti:

”Et kyllähän ne ihmiset, ketkä siellä töissä yrityksessä on, niin tekee sen yrityksen ja suurimman osan siitä, mikä näkyy asiakkaille ja kaikki se, mikä on aistittavissa, että kyllä se on niinku supertärkeätä alusta asti. Ja niinku alussa varmaan mainittiinkin, että sitten jatkuu se niinku mahdollisimman hyvä perehdytys, tasaiset koulutukset, kaikki niinku työterveydestä lähtien, ilmapiiri miten puhutaan niin... että ketä näitä asioita on rekrytoitu tekemään niin vaikuttaa siihenkin, kuka jatkossa meille haluaa hakea ja miten koko bisnes tai liiketoiminta pyörii. Että todella tärkeä tälleen nopeasti tiivistettynä, yks olennaisempia asioita.” (H6)

Haastateltavat kertoivat ajattelevansa, että organisaatio on lähtökohtaisesti hyvä työnantaja toimialalla verrattuna useisiin pienempiin toimijoihin. Haastateltavat kertoivat organisaation pitävän hyvää huolta työntekijöistään, puuttuvan epäkohtiin ja tarjoavan jokaiselle hyvän mahdollisuuden kouluttautua ja edetä urallaan organisaation sisällä. Näitä tekijöitä korostettiin myös rekrytointiprosessin yhteydessä hakijoille ja tätä kautta pyrittiin luomaan hyvää kuvaa organisaatiosta työnantajana. Eräs haastateltava kertoi korostavansa hakijoille myös organisaation yhteisöllisyyttä ja hyvää yhteishenkeä. Tässä haastateltavat kuvailevat kohdeorganisaatiota työnantajana:

”Mulla on ainakin itselläni sellainen olo, että me niinku yrityksenä verrattuna kilpailijoihin niin toimitaan monella saralla hyvin ja meillä työntekijät viihtyy myös sen takia töissä.” (H5)

”Tässä firmassa, jos haluaa edetä, niin on täysin mahdollista. Se on niinku ihan, että mä uskon siihen, että hyvät tyypit huomataan ja sitten tietysti se palkitaan, jos vaan on mahdollisuus organisaatiossa kasvaa, että me ollaan kuitenkin vielä edelleen kasvava organisaatio ja me ollaan laajenemassa.” (H8)

Salojärven (2013a) mukaan työnantajakuvaan voidaan vaikuttaa esimerkiksi rakentamalla rekrytointiprosessi siten, että sen kautta välittyy suotuisa työnantajamielikuva työnhakijoille. Myös Boswellin ym. (2003) mukaan organisaation hyvää mainetta työnantajana voidaan korostaa hakijoille rekrytointiprosessin aikana, jolloin se korostuu työnhakijoille ja lisää samalla heidän haluaan työskennellä osana organisaatiota. Vaikka organisaation hyviä työnantajaominaisuuksia haluttiin korostaa hakijoille, useammassa haastattelussa kerrottiin myös, että organisaatiolla on paljon vielä opittavaa ja kehitettävää työnantajana. Tässä haastateltava kertoo, miten hän luo hakijoille kuvaa organisaatiosta rekrytointiprosessissa:

”Jos nyt mietin, miten itse yritän kuvailla, niin totta kai tuon just esiin sitä, että miksi itse viihdyn firmassa tai mitä hyvää firmassa on. Niin tällaisia asioita pyrin jokaisessa rekryssä totta kai tuomaan esiin, että niille hakijoille tulee myös se positiivinen kuva yrityksestä.” (H2)

Breughin (2013) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaation tavalla rekrytoida on vaikutuksia muun muassa mahdollisten työnhakijoiden kiinnostukseen avoimia työpaikkoja kohtaan sekä siihen millaisia työntekijöitä

yritykseen palkataan, kuinka pitkäksi aikaa he sitoutuvat ja miten hyvin he suoriutuvat työssään. Myös tässä tutkimuksessa organisaation tavalla rekrytoida ajateltiin olevan yhteys siihen, millaisia työntekijöitä yritykseen saadaan rekrytoitua.

Rekrytoinnin ajateltiin olevan merkityksellistä myös organisaation työnantajakuvan muodostumisen kannalta. Työnhakijoille haluttiin jättää rekrytoinnista hyvä kokemus, vaikkeivat he tulleetkaan valituiksi organisaatioon. Haastateltavat kokivat hyvän ja ammattimaisen rekrytointiprosessin olevan tärkeä siitäkin syystä, ettei organisaation maine kärsi ja hyviä työnhakijoita hakeutuu töihin organisaatioon myös jatkossa. Myös Milesin ja McCameyn (2018) mukaan negatiivinen hakijakokemus heikentää yrityksen työnantajabrändiä ja mahdollisuuksia houkutella huippuosajia. Tässä haastateltavat kertovat ajatuksiaan, siitä miten rekrytointi on sidoksissa organisaation työnantajakuvaan:

”Kyllähän me tavallaan luodaan meidän imagoa sillä, miten me hoidetaan rekrytointeja. Että jos lähtee sana kiertää, että ”täällä on aivan kauhea rekrytointi, älkää hakeko sinne”, niin eihän se oo hyvä merkki.” (H1)

”Ja työnantajamielikuva luodaan myös sillä, miten me kontaktoidaan ne ihmiset, jotka ei tuu meille, koska ne voi joskus olla potentiaalisia työnhakijoita uudestaan. Ne voi olla myös ihmisiä, jotka keskustelelee tästä yrityksestä muille potentiaalisille hakijoille.” (H3)

”Yks ihminen kuitenkin, että jos toimii jotenkin vähän hassusti tai ikävästi, niin voi sitten leimata sen koko niinku loppuelämäksi käytännössä sen maineen, että ei välttämättä halua hakea töihin, eikä välttämättä halua olla asiakaskaan enää, että se voi olla aika niinku radikaali kuitenkin tai merkittävä monelle.” (H7)

Yhdessä haastattelussa nousi esiin, että organisaatio erottuu kilpailijoista sillä, että se palkkaa matalalla kynnyksellä myös työntekijöitä, joilla ei ole entuudestaan kovin paljoa työkokemusta alalta ja heidän kouluttamiseensa panostetaan. Yksi haastateltava korosti organisaation monimuotoisuutta ja sitä, että kuka vain voi taustasta riippumatta hakea organisaatioon töihin. Osassa haastatteluissa kuitenkin kävi ilmi myös, että haastateltavat eivät ajatelleet organisaation juurikaan erottuvan kilpailijoista ja organisaation ajateltiin olevan ylipäättään aika näkymätön rekrytoinnin suhteen. Isompiin positioihin henkilöitä haettaessa organisaation ajateltiin olevan vielä ”pienen yrityksen tavoissa kiinni” ja esimerkiksi palkkamallia ja työskentelyehtoja ei ollut kehitetty niin paljon kuin edistyksellisemmissä organisaatioissa. Tässä haastateltavat kertovat, millainen työnantaja kohdeorganisaatio on suhteessa kilpailijoihin:

”Se, että meillä otetaan tosi matalalla kynnyksellä kokemattomia ohjaajia. Et se on yks iso, iso etu, että en tietenkään osaa sanoa isolla otannalla, että miten paljon muualla palkataan vasta-alkajia, mutta meillä se ei oo millään tavalla este, vaan me päinvastoin mielellään otetaan vasta-alkajia ja koulutetaan heitä siihen itse ohjaamiseen ja tietysti eri lajeihin, että se on iso etu.” (H1)

”Ja sitten yks, mikä on mulle tosi tärkeä arvo on just semmoinen tietynlainen monikulttuurisuus ja monimuotoisuus, että aivan kaikki on niinku tervetulleita. Niin mun mielestä se huokuu kanssa noissa rekryissä, että käytännössä, kuka vaan voi hakea ja kuka vaan uskaltaa hakea, niin mun mielestä se on tosi kiva.” (H7)

”Ja sitten on huomannut, että noihin sitten taas isompiin positioihin, kun haetaan, niin ehkä meillä ei oo ihan niin pitkälle mietitty niinku ison firman tavoin jotain koko palkitsemismallia vaan me ollaan sitten ehkä vielä vähän sen pienen yrityksen tavoissa kiinni siinäkin.” (H6)

Muutama haastateltava oli huolissaan siitä, että organisaation maine työnantajana on kärsinyt isosta määrästä avoimia työpaikkoja. Ajateltiin, että avoimet työpaikat viestivät suuresta vaihtuvuudesta ja siitä, ettei organisaatiossa ehkä viihdytä töissä. Toisaalta avoimien työpaikkojen ajateltiin myös viestivän kasvusta ja toiminnan laajentamisesta. Salojärven (2013a) mukaan varsinkin osaajien löytämisen ollessa haasteellista, hyvä maine työnantajana voi helpottaa rekrytointia huomattavasti. Tässä haastateltavat kertovat, miten suuri rekrytointien määrä saattaa vaikuttaa organisaation maineeseen:

”No jos ollaan ihan rehellisiä niin varmaan ulkopuolelle saattaa joskus näyttäytyä se niinku rekrytointien määrä tai tiheys ja ylipäätään vaihtuvuus sillai vähän epäilyttävältäkin joissain kohteissa, että me ei olla vaan löydetty sopivaa tai se rekry on ollut kauan auki.” (H6)

”Itselle ehkä, mitä mä oon pohtinut, että antaaks se välillä huonoa kuvaa, kun itsekin joutuu paljon hakemaan koko ajan työntekijöitä, kun on tavallaan lähtenyt nolliasta, niin meillä on koko ajan joku haku auki. Niin sitten miettii sitä, että viestiikö se negatiivista kuvaa firmasta, että joku ajattelee, että miksi tuolla haetaan koko ajan työntekijää.” (H2)

Nykyisillä työntekijöillä nähtiin olevan suuri merkitys siinä, millainen kuva organisaatiosta välittyi ei pelkästään yrityksenä, vaan myös työnantajana. On esitetty, että työnantajakuvaan vaikuttavat voimakkaasti todelliset, nykyisten työntekijöiden kokemat olosuhteet sekä kulttuuri organisaatiossa, ja joskus myös asiakkaiden tai muiden sidosryhmien kokemus todellisuus (Salojärvi, 2013a). Haastatteluissa tulikin esille useampia esimerkkejä, joissa organisaation asiakkaat olivat hakeneet töihin organisaatioon. Tässä haastateltavat kuvaavat nykyisten työntekijöiden merkitystä työnantajakuvan muodostumisessa:

”Siis parhaat ambassadorit on meidän salin henkilökunta, siis kaikki nää tyypit, jotka tuolla salilla on, jotka näkyy. [...] Moikkailaan ja autetaan ja hymyillään ja ollaan semmoisia ylipirteitä, että se on se kaikista tärkein käyntikortti, mitä meillä on, on nää tyypit, ketä me palkataan, että sehän on tän firman kasvot.” (H8)

”Meillä on jopa osa asiakkaista hakenut, jättänyt niinku avoimia hakemuksia meille tohon, koska on just sillai ”olen käynyt salillanne ja mielestäni näyttää niin kivalta työpaikalta, että voinko hakea teille” niin tolla tavalla mietin, että positiivisesti.” (H2)

Haastateltavat kuvasivat, että onnistuneiden rekrytointien kautta organisaatioon saatiin osaavia ja sitoutuneita työntekijöitä, jotka viihtyvät työssä hyvin ja sopivat osaksi työyhteisöä ja organisaatiota sekä haluavat kehittyä ja edetä urallaan. Hyvien työntekijöiden ajateltiin tuovan myös mahdollisesti lisää asiakaskuntaa, parantavan asiakastytyväisyyttä ja vaikuttavan työyhteisön ilmapiiriin positiivisesti. Tässä haastateltavat kertovat, millainen merkitys onnistuneilla rekrytoinneilla on organisaatiolle:

"Hyvällä rekryllä tietysti saavutetaan just se, että on vaikka pitkäaikaisia työntekijöitä, jotka sopii firmaan ja tiimiin, yritykseen, haluaa kehittää itseään ja yritystä ja viihtyy, mikä tietysti välittyy asiakkaille." (H2)

"Onnistunut (rekrytointi) on tietysti aina hyvä asia, että saadaan ihmisiä, jotka sit viihtyy, tekee sitä työtä mielellään, on innostuneita ja motivoituneita." (H1)

"Siis no onnistunut tapaus on sellainen sitoutunut tyyppi, joka todennäköisesti pääsee etenemään organisaation sisällä ja tuo rohkeasti oman näkökulmansa tai ideansa pöytään ja haastaa ehkä ajattelee eri kantilta. Ja just se, että on nähty näitä polkuja, että on päätynt monen roolin kautta koko ajan eri roolin ja kehittänyt niitä mennessään ja tuonut siis pöytään paljon. Ja tavallaan myöskin se, et ne on yleensä niitä tyyppejä, jotka luo semmoista me-henkeä ja muutenkin ehkä sitten pystyy vähän levittää sitä omaa vaikutustaan siitä sitoutumisesta siihen yhteiseen asiaan." (H6)

"Onnistunut rekry vaikuttaa silleen, että ensinnäkin se koko työyhteisö saa siitä positiivista, se nostaa sen koko työyhteisön ilmapiiriä." (H8)

Epäonnistuneiden rekrytointien puolestaan koettiin aiheuttavan yleistä turhautumista sekä pahimmassa tapauksessa huonoa ilmapiiriä työyhteisöön. Epäonnistuneiden rekrytointien ajateltiin vaikuttavan myös asiakastytyväisyyteen. Jos toimipisteen henkilöstössä on paljon vaihtuvuutta, sen ajateltiin aiheuttavan hämmennystä asiakkaille. Haastatteluissa nousi esille myös, että rekrytointi yleisesti on kallista ja aikaa vievää, joten huonossa tapauksessa siihen kului myös paljon resursseja ilman toivottua vastinetta. Tässä haastateltavat kuvaavat epäonnistuneiden rekrytointien vaikutuksia:

"Voi vaikuttaa paljon tiimihenkeen ja koko tiimiin, että jos se henkilö aiheuttaa jotain eripuraa tai jotain vastaavaa niin toki, vaikkei tapahtuisi mitään ihan hirveän radikaalia edes, mutta jos henkilö vaan on sellainen, joka ei sovi siihen muuhun tiimiin niin kyllä se vaikuttaa siihen työporukan fiilikseen ja siihen ilmapiiriin." (H5)

"No yks ongelma on semmoinen, että me kulutetaan hirveästi aikaa tommoisen hyvän kandidaatin etsimiseen. Ja se on just siinä, kun on alkuhaastatellut ja sitten on nämä perehdytykset, niin niissä menee helposti päiviä. Siihen menee paljon aikaa ja palaa rahaa. Ja sitten, jos se tyyppi ei olekaan hyvä, niin silloin kaikki se menee hukkaan." (H8)

"Sitten jos mä teen epäonnistuneen, niin mä oon käyttänyt paljon aikaa ja rahaa siihen, että tää on rekrytty ja vaikka koulutettu ja perehdytetty ja näin. Ja sitten joko hän lähtee tai mä päädyn siihen, että ei oo sopiva firmaan, mikä sit taas tarkoittaa, että koko rekrytointiprosessi alkaa alusta, niin se on tosi suuri taloudellinen investointi sekä totta kai vaikuttaa varmasti firman maineeseen, jos ei oo soveltuvia työntekijöitä." (H2)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Viime vuosina yhteiskunnallisessa keskustelussa on toistunut puhe osaajien riittävyydestä. Useilla eri toimialoilla on työvoimapulaa ja organisaatiot joutuvat yhä enemmän kilpailemaan parhaista osaajista. Sen lisäksi, että rekrytointi on päivittäistä suurelle osalle organisaatioista, siihen on kiinnitettävä yhä enemmän huomiota nykyajan kilpailullisilla työvoimamarkkinoilla. On tärkeää ja huomionarvoista muistaa, että oikeanlainen rekrytointi auttaa organisaatiota menestymään ja toimii tärkeänä kilpailuedun lähteenä (Phillips & Gully, 2015). Positiivisella hakijakokemuksella puolestaan varmistetaan organisaation hyvä maine myös tulevaisuuden potentiaalisille työnhakijoille (Miles & McCamey, 2018).

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin liikunta-alalla toimivan organisaation rekrytointia. Tarkastelun kohteena olivat organisaation rekrytointiprosessi, rekrytoinnissa koetut haasteet, yksilön yhteensopivuus työhön ja organisaatioon sekä rekrytoinnin merkitys organisaatiolle. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kahdeksaa kohdeorganisaatiossa työskentelevää esihenkilöä ja asiantuntijaa, joiden työhön kuului rekrytointia. Tutkimus tuo näkökulmia nykypäivän rekrytointiin ja auttaa ymmärtämään, millaisia erilaisia haasteita rekrytoijat mahdollisesti kohtaavat. Tutkimus on vahvasti sidoksissa liikunta-alan kontekstiin ja tutkimusten tulosten perusteella myös liikunta-alalla kamppaillaan työvoimapolun aiheuttamien haasteiden kanssa.

On myös hyvä huomioida, että liikunta-alalla työskentelee paljon nuoria työntekijöitä, ja uuden sukupolven odotukset työtä kohtaan poikkeavat aiempien sukupolvien odotuksista. Onkin tutkittu, että milleniaalit vaihtavat helpommin työpaikkaa ja ovat vähemmän sitoutuneita työnantajaorganisaatioihin. Tämä lisää organisaatioiden tarvetta kehittää rekrytointi- ja sitouttamiskäytänteitä vastaamaan tulevien sukupolvien tarpeita ja odotuksia. (Morrell & Abston, 2019.)

Luvussa 5.1 esitellään yhteenvedona tiivistetyt tutkimuksen tulokset ja vastataan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Luvussa 5.2 tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja luvussa 5.3 ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Luvussa 5.4 on tutkimuksen yhteenvedo ja johtopäätökset.

5.1 Pohdinta ja päätelmät

Millainen on kohdeorganisaation rekrytointiprosessi ja siinä ilmenneet haasteet rekrytoijien näkökulmasta tarkasteltuna?

Kohdeorganisaation rekrytointiprosessi noudatti pitkälti Viitalan (2021, 75) esittämää rekrytointiprosessia, jonka vaiheet ovat: rekrytointisuunnitelman laatiminen, sopivien ehdokkaiden kerääminen, hakemusten läpikäynti ja hakijoiden karsinta, sopivien hakijoiden haastattelu ja arviointi sekä viimeisenä työtarjouksen tekeminen. Breughin ja Starcken (2000) mallissa rekrytointiprosessin vaiheet ovat: 1) rekrytoinnin tavoitteet, 2) rekrytointistrategian kehittäminen, 3) rekrytointitoimet, 4) rekrytointiprosessin muuttujien tarkastelu ja 5) rekrytoinnin tulokset. Kohdeorganisaation rekrytointiprosessi oli yhdenmukainen myös tämän mallin vaiheiden kanssa. Rekrytointiprosessin muuttujien tarkastelu ja rekrytoinnin tulosten arviointi jäivät kuitenkin pienemmälle huomiolle. Tärkeä huomio on, että tämä saattoi johtua myös siitä, että kohdeorganisaation rekrytoijat eivät itse juurikaan tarkastele rekrytoinnin muuttujia tai rekrytoinnin tuloksia.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ei ollut yhdenmukaista tapaa olla yhteydessä hakijoihin rekrytointiprosessin eri vaiheissa vaan jokainen rekrytoija sai toteuttaa viestinnän parhaaksi näkemällään tavalla. Organisaation työpaikkailmoitusten julkaisemiseen käytettiin ensisijaisesti TE-palveluiden Työmarkkinatoria. Haastatteluissa kerrottiin, että avoimia työpaikkoja saatetaan mainostaa myös toimipisteissä, joihin rekrytointi kohdentuu. Tutkimuksessa kävi ilmi, että hakijoiden mielenkiintoa pyritään lisäämään yrityksen verkkosivuilta löytyvien videoiden avulla. Videoilla nykyiset työntekijät kertovat työtehtävistään organisaatiossa. Breugh (2013) on esittänyt, että verkkosivuilta löytyvät työntekijöiden suosittelut ja työntekijöiden kuvat vaikuttavat yksilöiden käsityksiin organisaation kulttuurista ja voivat vaikuttaa positiivisesti yksilön halukkuuteen hakea töihin organisaatioon.

Haastateltavat kokivat, että rekrytointiviestinnän kannalta on tärkeää, että hakijoille vastataan nopeasti ja viestintä on selkää, jottei hakija joudu olemaan turhaan epätietoisuudessa. Lisäksi haastateltavat kertoivat, että hakijoille annetaan mahdollisuus olla yhteydessä rekrytoijaan ja esittää lisäkysymyksiä halutessaan. Myös Boswellin ym. (2003) tutkimuksen mukaan heikko yhteydenpito ja hidas vastausaika koetaan negatiivisina rekrytointikäytäntöinä, joita tulee välttää, ja työnantajien tulisikin keskittyä rekrytoinnissa jatkuvaan ja oikea-aikaiseen viestintään, palautteenantoon sekä tilannepäivityksiin rekrytointiprosessin tilanteesta. Milesin ja McCameyn (2018) mukaan informaation, prosessin ja menettelyjen selkeys sekä hakijoiden mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä viestivät hakijalle vuorovaikutussuhteen tärkeydestä.

Rekrytoinnin isoimpana haasteena koettiin hakijoiden vähyys. Lisäksi useampi haastateltava koki, että hakemusten laatu oli usein puutteellinen ja hyvän työntekijän löytäminen oli ajoittain haastavaa. Organisaatiolta toivottiin lisää tukea hakijamarkkinointiin ja rekrytointien näkyvyyden parantamiseksi.

Haastateltavat kokivat, että rekrytointi oli melko näkymätöntä ja että organisaatio voisi hyödyntää monipuolisemmin eri rekrytointikanavia. Hakijoiden vähäisen määrän uskottiin johtuvan myös siitä, ettei alalla ole riittävästi osaajia tällä hetkellä ja pulaa on erityisesti personal trainereista. Organisaation rekrytointiin toivottiin myös lisää uskallusta ja rohkeutta.

Kohdeorganisaatiossa rekrytointia tekevät tyypillisesti esihenkilöt ja asiantuntijat, joilla on rekrytoinnin lisäksi useita muita työtehtäviä. Tutkimuksen haastateltavat kokivat, ettei heillä aina ollut riittävästi resursseja rekrytointiin muiden työtehtävien ohella. Rekrytoinnin koettiin vievän paljon resursseja, kuten aikaa ja rahaa, ja tästä syystä myös organisaation HR-osastolta toivottiin isompaa osallistumista rekrytointeihin. Ajateltiin, että HR-osaston ottaessa enemmän vastuuta rekrytoinneista, säästyisi esihenkilöille resursseja muihin päivittäisiin työtehtäviin.

Miten rekrytoijat ottavat huomioon yksilön yhteensopivuuden työhön ja organisaatioon rekrytoinnissa?

Tutkimuksen haastateltavien mukaan yksilön yhteensopivuutta työhön ja organisaatioon arvioitiin kohdeorganisaation rekrytointiprosessin aikana, ja sen perusteella tehtiin myös rekrytointivalintoja. Yksilön yhteensopivuus työhön ajateltiin syntyvän ensisijaisesti siitä, että yksilöllä oli hyvä käsitys hakemastaan työtehtävästä sekä siihen soveltuvaa osaamista esimerkiksi koulutuksen tai aiemman työkokemuksen kautta. Hakijan soveltuvuutta työtehtävään ja organisaatioon arvioitiin haastattelutilanteissa esimerkiksi työhaastattelukysymyksillä ja pyytämällä hakijalta konkreettisia esimerkkejä aiemmista tilanteista ja kokemuksista. Hakijalle pyrittiin ilmaisemaan rekrytointiprosessin aikana, minkälaisia ominaisuuksia työ edellyttää.

Yksilön yhteensopivuutta organisaatioon sen sijaan arvioitiin sen mukaan, miten yksilön ajateltiin sopivan organisaatioon arvoihin ja toimintatapoihin. Tutkimuksessa ilmeni, että organisaation arvoja pidetään tärkeinä ja niitä nostetaan esiin hakijoille jo rekrytointiprosessin aikana. Organisaatioon haluttiin palkata työntekijöitä, joiden ajateltiin sopivan hyvin osaksi tiimiä sekä koko organisaatiota. Haastateltavien välillä oli hieman vaihtelua sen suhteen, kuinka paljon organisaation arvoja tuotiin suoraan esille työnhakijoille rekrytointiprosessissa. Rekrytoijat arvioivat kuitenkin hakijoiden yhteensopivuutta organisaation arvoihin ja kulttuuriin rekrytointiprosessin aikana ja tekivät rekrytointipäätöksiä sen perusteella, kuinka hyvin ajattelivat hakijan sopivan organisaation arvomaailmaan ja toimintakulttuuriin.

Työnhakijoille saatettiin kertoa rekrytoinnin yhteydessä minkälaisia työntekijöitä organisaatiossa on valmiiksi töissä. Tällä tavoin pyrittiin edistämään työnhakijan yhteensopivuuden kokemusta, sillä hakijalle annettiin mahdollisuus itse arvioida, kuinka hyvin hän mahdollisesti sopisi osaksi työporukkaa. Lisäksi yhteensopivuuden kokemusta pyrittiin lisäämään korostamalla haastattelussa hakijan ominaisuuksia, jotka vastasivat organisaation ihanteita ja toiveita, ja toisaalta hakijoista pyrittiin myös karsimaan sopimattomat hakijat olemalla rehellisiä työn vaatimuksista.

Yhteensopivuus nähtiin myös merkittävänä sen kannalta, miten palkatut työntekijät pysyvät organisaatiossa. Ajateltiin, että työntekijät pysyvät organisaatiossa pidempään, kun he suoriutuvat hyvin ja viihtyvät työssään. Myös aiemmat tutkimukset tukevat tätä, sillä Yenin (2017) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että yhteensopivuus vaikuttaa yksilön sitoutumiseen ja yhteensopivuuden kokemus vähentää henkilöstön vaihtuvuutta.

Osa haastateltavista koki, että rekrytoinneissa ei aina pystytty huomioimaan hakijan yhteensopivuutta organisaatioon niin paljon kuin olisi toivottu. Tämä korostui erityisesti pienempiin rooleihin työntekijöitä rekrytoitaessa ja silloin, jos rekrytointeja jouduttiin tekemään kiireellisellä aikataululla. Useammassa haastattelussa kuitenkin myös painotettiin sitä, että alalle hakeutuu pääasiassa ihmisiä, joita kiinnostaa työskentely liikunta-alalla. Kun hakijat olivat itse kiinnostuneita liikunnasta, kuntosaliharjoittelusta ja hyvinvoinnista, heidän ajateltiin myös sopivan työhön ja organisaatioon paremmin ja olevan halukkaita työskentelemään näiden asioiden parissa.

Miten rekrytoijat kuvaavat rekrytoinnin merkitystä organisaatiolle?

Salojärvi (2013a) esittää, että rekrytointi on yksi strategisimmista henkilöstöjohtamisen prosesseista, ja sillä voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen tulevaisuuteen. Viitalan (2014, s. 3) mukaan yrityksen menestymisen edellytys on, että siellä on töissä riittävä määrä sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä, joilla on yrityksen toiminnan edellyttämää osaamista. Myös Phillips ja Gully (2015) ovat esittäneet, että rekrytointi toimii organisaation suoriutumisen perustana, ja rekrytoinnilla on keskeinen vaikutus työntekijöiden motivaatioon, suoriutumiseen ja sitoutumiseen. Työnantajan menestyksen ajatellaan riippuvan sen työvoiman laadusta eli siitä, millaisia työntekijöitä organisaatiossa työskentelee (Breugh, 2013; Breugh, 2017, s. 12).

Myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa rekrytoinnin merkitys tunnustettiin ja sillä ajateltiin olevan kriittinen rooli organisaation toiminnan kannalta. Oikeanlaisten työntekijöiden rekrytoimisen ajateltiin vaikuttavan muun muassa asiakastyytyväisyyteen, asiakaspysyvyyteen, myyntiin sekä toimipisteen yhteishenkeen ja tiimityöskentelyyn. Rekrytoinnin ajateltiin myös olevan merkittävä tekijä organisaation työnantajakuvan muodostumisessa.

Organisaation työnantajakuva vaikuttaa hakijoiden asenteisiin organisaatiota kohtaan sekä aikomuksiin hakea työtä organisaatiosta (Allen ym., 2007). Tämän tutkimuksen haastateltavat ajattelivat, että kohdeorganisaatio on lähtökohtaisesti hyvä työnantaja toimialalla. Haastateltavat kertoivat, että organisaatiossa pidetään hyvää huolta työntekijöistä, puututaan epäkohtiin ja annetaan jokaiselle työntekijälle mahdollisuus kouluttautua ja edetä urallaan organisaation sisällä. Näitä tekijöitä painotettiin myös rekrytointiprosessin aikana työnhakijoille. Lisäksi rekrytointitapaan kiinnitettiin huomiota ja työnhakijoille haluttiin jättää rekrytoinnista hyvä kokemus, vaikeivat he olisivatkaan tulleet valituiksi organisaatioon. Ammattimainen ja hyvin hoidettu rekrytointiprosessi koettiin tärkeänä, jottei organisaation maine kärsi ja hyviä työnhakijoita hakeutuu töihin organisaatioon myös jatkossa. Salojärven (2013a)

mukaan varsinkin osaajien löytämisen ollessa haasteellista, hyvä maine työnantajana voi helpottaa rekrytointia huomattavasti.

Salojärven (2013a) mukaan organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa työnantajakuvaansa ulkoisen viestinnän avulla luomalla tietynlaista julkisuuskuvaan sidosryhmille ja potentiaalisille työnhakijoille. Tässä tutkimuksessa ei ilmennyt, että kohdeorganisaatio panostaisi viestinnässään suuresti työnantajakuvan muodostamiseen tai hakijamarkkinointiin. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille, että työnantajabrändin rakentamiseen haluttaisiin panostaa organisaatiossa nykyistä enemmän. Jos organisaatiossa panostettaisiin enemmän hyvän työnantajakuvan viestimiseen, se voisi helpottaa organisaation rekrytointia ja auttaa löytämään tarvittavia osaajia tehokkaammin. Myös nykyisten työntekijöiden ajateltiin olevan merkittävässä roolissa työnantajakuvan muodostumisen kannalta.

Tutkimuksessa korostui, että rekrytoinnin ajateltiin olevan merkityksellistä työpaikan ilmapiirin muodostumisen kannalta. Haastateltavat ajattelivat, että epäonnistunut rekrytointi aiheutti pahimmillaan huonoa ilmapiiriä työpaikalle, kun taas onnistuneilla rekrytoinneilla parannettiin ilmapiiriä merkittävästikin. Haastateltavat ajattelivat, että onnistuneiden rekrytointien avulla organisaatioon saadaan osaavia ja sitoutuneita työntekijöitä, jotka viihtyvät työssään ja kehittävät itseään ja organisaatiota. Myös Breaugh (2013) on aiemmin esittänyt, että tutkimusten mukaan yrityksen tapa rekrytoida voi vaikuttaa siihen, millaisia työntekijöitä yritykseen palkataan, kuinka he suoriutuvat työssään ja millaisia kykyjä heillä on, sekä kuinka pitkään he pysyvät yrityksessä. Epäonnistuneiden rekrytointien ajateltiin vievän turhaan organisaation resursseja, kuten aikaa ja rahaa.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Puusan ja Julkusen (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen tärkein tavoite on saavuttaa niin rikas ja syvällinen käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä kuin mahdollista. Kaikessa tutkimustyössä on tavoitteena välttää virheitä ja tästä syystä myös yksittäisessä tutkimuksessa on arvioitava tehdyn tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 134).

Eräs tämän tutkimuksen rajoitus on tiedon välittyminen haastatteluissa sekä haastateltavien rajoitukset reflektoida omaa toimintaansa tai kertoa organisaation rekrytoinnista todenmukaisesti. Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on hyvä huomioda, että tutkijalla ei ollut aiempaa kokemusta tutkimushaastattelujen tekemisestä, mikä saattoi vaikuttaa kerättyyn aineistoon ja sen luotettavuuteen. Tutkimus toteutettiin yhdessä kohdeorganisaatiossa, joten tutkimuksen tulokset eivät ole myöskään yleistettävissä muiden organisaatioiden rekrytointiin tai liikunta-alan rekrytointiin yleisesti.

Tutkijan on hyvä muistaa, että ihmisillä voi olla taipumus antaa varsinkin tietyistä aihepiireistä keskusteltaessa niin sanotusti sosiaalisesti hyväksyttäviä

vastauksia, joiden hän toisin sanoen uskoo olevan yleisesti hyväksytyjä. Haastatteluun voivat vaikuttaa myös virhelähteet, jotka voivat liittyä haastateltavaan, tutkijaan tai aiheutua itse haastattelutilanteesta. Haastattelun luotettavuutta arvioidessa tulee ainakin kiinnittää huomiota siihen, kuinka paljon tutkija on vaikuttanut saatuihin vastauksiin esimerkiksi johdattelemalla tai asettelemalla kysymyksen tietyllä tavalla. Toinen huomioitava tekijä on mahdolliset tulkintavirheet, jotka voivat johtua esimerkiksi siitä, ettei haastateltava ymmärrä esitettyä kysymystä. Syynä voi olla epäselvä kysymysten muotoilu tai tutkittavalle vieraiden käsitteiden ja ilmaisujen käyttö. Tutkija ei myöskään välttämättä osaa tulkita haastateltavan antamia vastauksia hänen tarkoittamallaan tavalla. (Puusa, 2020a, s. 108-109.) On mahdollista, että tämän tutkimuksen haastateltavat eivät ymmärtäneet aina haastattelukysymyksiä yksiselitteisesti ja osa tutkimuksen käsitteistä saattoi olla haastateltaville vieraita. Jälkikäteen tarkasteltuna tutkimuksen käsitteitä olisi voinut määritellä haastatteluissa perusteellisemmin, jotta haastateltavat olisivat ymmärtäneet kysymykset mahdollisimman yhdenmukaisesti ja vastaukset olisivat olleet paremmin vertailtavissa keskenään.

Tutkija ei pysty eristäytymään täysin tutkimuskohteen ulkopuolelle, vaan on osa tutkittavaa maailmaa (Eskola & Suoranta, 2014, 58). Laadullisen tutkimuksen uskottavuuden parantamiseksi tutkijan tulee pyrkiä tutkimuksen aikana tunnistamaan omaa subjektiivisuuttaan sekä sellaisia arvojaan, joilla saattaa olla merkitystä tutkimuksen kulun ja lopputuloksen kannalta (Aaltio & Puusa, 2020). Myös tässä tutkimuksessa on mahdollista, että tutkijan omat näkökannat ovat vaikuttaneet aineiston tulkintaan, vaikka aineistoa on pyritty tarkastelemaan mahdollisimman objektiivisesti. Käytännössä täydellistä objektiivisuutta on kuitenkin mahdotonta saavuttaa laadullisessa tutkimuksessa, mutta sitä voidaan pyrkiä lisäämään tunnistamalla oma subjektiivisuus ja tuomalla se esiin (Aaltio & Puusa, 2020).

Ihmistieteellisessä tutkimuksessa tutkimuksen uskottavuus rakentuu itse tutkimusprosessin kuvauksessa, perusteluissa ja analyysissa. Tutkijan on tärkeää pyrkiä tekemään oma päättelyketjunsä läpinäkyväksi ja mitä selvemmin ja yksityiskohtaisemmin tutkija kertoo tutkimuksensa eri vaiheista, sitä helpompi myös tutkimuksen luotettavuutta on arvioida. (Aaltio & Puusa, 2020.) Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään kuvaamalla tutkimusprosessin eteneminen tutkimusraportissa selkeästi ja yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen etenemisestä tehtiin tutkimussuunnitelma loka-marraskuussa 2023 ja tutkimuksen vaiheita on kuvattu luvussa 3 Tutkimusmenetelmät. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa hyödynnettiin eri lähteitä, kuten kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita. Haastateltavien kuvaukset täydensivät toisiaan ja monet asiat sekä ilmiöt toistuivat useassa haastatteluissa.

Organisaatiotutkimuksessa tutkijan omakohtainen tieto vaikuttaa tutkijan esiymmärrykseen siten, että tutkijalla on ennakkokäsitys organisaatiosta ja sen toiminnasta. Yhteys tutkimuskontekstiin voi toimia kuitenkin myös tutkimuksen eduksi siinä mielessä, että konteksti on tutkijalle entuudestaan tuttu, mikä voi vaikuttaa myönteisesti esimerkiksi haastattelujen toteuttamiseen. (Aaltio &

Puusa, 2020.) Tässä tutkimuksessa tutkija on itsekin työskennellyt tarkastelun kohteena olleessa organisaatiossa. Tämä on varmasti auttanut ymmärtämään haastateltavia paremmin ja syvällisemmin, kun tutkijalla on itsellään ollut hyvä käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Esitiedoilla on kuitenkin saattanut olla vaikutusta vastausten tulkintaan ja analyysiin.

Kauppateiteellinen tutkimus tapahtuu yleensä hyvinkin lähellä liike-elämän rajapintaa, jolloin tutkimusilmiön syvälinen ymmärtäminen vaatii tutkijalta usein tieteellisten näkökulmien ja käytännön liike-elämän eri osalueiden samanaikaista tunnistamista. Usein tutkimuskohteena ovat ihmisten kokemukset, heidän asioille tai toiminnalle antamat merkitykset ja ihmisten toiminnan ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta rakentuvat ilmiöt. (Puusa & Julkunen, 2020.) Myös tämä tutkimus käsittelee hyvinkin käytännönläheisesti rekrytointia osana organisaation toimintaa ja näin ollen niin rekrytoinnin tieteellisten näkökulmien kuin liike-elämän käytäntöjen tuntemisesta on oletettavasti ollut hyötyä tutkimuksen tekemisessä.

Laadullisen tutkimuksen arviointiin kuuluu sosiaalisen todellisuuden hyväksyminen moniselitteisenä ja ristiriitaisena. Jokainen aineisto kytkeytyy johonkin merkityskontekstiin, eikä mikään tulkinta voi olla irrallaan siitä kontekstista, josta aineisto on kerätty. Tulkitseminen on jatkuva prosessi ja sen myötä syntyy koko ajan uusia tulkintoja. Laadullisen aineiston laadun arviointi ei voi perustua totuuden etsimiseen eikä tulkinnan ja aineiston täydelliseen vastaavuuteen, vaan sen tulee perustua mahdollisimman syvän ja monipuolisen ymmärryksen tuottamisen arviointiin suhteessa käytettyyn aineistoon ja siitä tehtyyn analyysiin. (Puusa & Julkunen, 2020.) On hyvä huomioida, että aika toimi tämän tutkimuksen eräänä rajoitteena. Jos aineiston keräämiseen olisi ollut käytettävissä enemmän aikaa, olisi pystytty keräämään vielä runsaampi ja laajempi aineisto. Myös aineiston analyysiin käytetty aika oli rajallinen, millä saattoi olla vaikutusta tutkimustuloksien tulkintaan ja aineiston syvälliseen ymmärrykseen. Tässä pro gradu -tutkimuksessa haluttiin kuitenkin pysyä ohjeistetussa aikataulussa ja kokonaisuudessaan prosessiin kului aikaa noin kahdeksan kuukautta.

5.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita kohdeorganisaation rekrytoinnista ja rekrytoijien näkemyksistä aiheeseen liittyen. Kohdeorganisaatio oli liikunta-alalla toimiva yritys ja jatkotutkimuksen kannalta olisi kiinnostavaa verrata tutkimuksen tuloksia muihin saman alan toimijoiden rekrytointiin tai vaihtoehtoisesti vertailla rekrytointia eri toimialoilla. Tulevaisuuden tutkimuksessa kiinnostavaa voisi olla selvittää, kuinka rekrytointiyritysten rekrytoijat kokevat työntekijöiden rekrytoinnin asiakasyrityksille. Kohdeorganisaatiokin oli ulkoistanut osan rekrytoinnistaan ja olisi kiinnostavaa tutkia, millaista on tehdä rekrytointeja yritykselle, joka ei ole itselle yhtä tuttu kuin silloin, jos rekrytoija itse työskentelee yrityksessä, johon rekrytoidaan.

Tämmöisissä kumppanuuksissa onkin erittäin tärkeää, että palveluntuottaja tuntee asiakasorganisaation kulttuurin ja toimintatavat mahdollisimman hyvin (Salojärvi, 2013a).

Tässä tutkimuksessa rekrytointia tarkasteltiin rekrytoijien ja organisaation näkökulmasta ja erityisesti käytännön kannalta olisi varmasti hyödyllistä tutkia myös työnhakijoiden näkemyksiä rekrytoinnista. Hakijakokemuksen merkitys tunnistettiin, joten olisi mielekästä ymmärtää paremmin, miten ja mistä tekijöistä hyvä hakijakokemus muodostuu. Tässä tutkimuksessa ei myöskään tarkasteltu rekrytointia ylemmän johdon näkökulmasta, ja olisikin mielenkiintoista tarkastella miten organisaation ylemmän johdon käsitykset vastaavat rekrytoijien käsityksiä ja esimerkiksi sitä, miten rekrytointi on sidoksissa organisaation strategiaan tavoitteisiin.

Breaughin (2013) mukaan passiivisten työnhakijoiden rekrytointiin on kiinnitetty vain vähän huomiota tutkimuskirjallisuudessa ja myös tämä olisi kiinnostava aihe tulevaisuuden tutkimukselle. Olisi hyödyllistä selvittää esimerkiksi, mitä asioita tulisi ottaa huomioon niiden henkilöiden houkuttelemisessa, jotka eivät aktiivisesti etsi uutta työpaikkaa, mutta jotka toisivat organisaation mukanaan arvokasta osaamista.

Vaikka rekrytointitutkimus on lisääntynyt viime vuosikymmeninä, organisaatioiden rekrytointitavat ovat kuitenkin jatkuvassa murroksessa. Näin ollen on luontevaa ajatella, että tutkittavaa rekrytoinnista riittää nyt ja jatkossa. Rekrytointitapojen muutoksesta ja murroksesta huolimatta rekrytointi tulee säilymään yrityksen kannalta erittäin kriittisenä henkilöstöjohtamisen osa-alueena myös tulevaisuudessa, ja siksi onkin mielenkiintoista nähdä, kuinka esimerkiksi liikunta-alan organisaatiot sopeutuvat uusiin käytäntöihin.

5.4 Johtopäätökset

Tämä pro gradu -tutkimus on aiheeltaan ajankohtainen ja käytännönläheinen sekä antaa paljon arvokasta käytännön tietoa tutkimuksen kohdeorganisaatiolle. Tutkimus täydentää jo olemassa olevaa tietoa rekrytoinnista sekä lisää ymmärrystä rekrytoinnista liikunta-alan organisaatiossa. Yhteenvedon voidaan todeta, että rekrytoinnin merkitys organisaatioille on tunnustettu jo pitkään ja myös tässä tutkimuksessa sen ajateltiin olevan kriittinen osa-alue organisaation toiminnan ja menestymisen kannalta. Tämän tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää kohdeorganisaation rekrytointia tarkastellessa ja tuloksien pohjalta on mahdollista miettiä myös kohdeorganisaation rekrytoinnin kehityskohtia.

Kohdeorganisaation rekrytointiprosessissa olisi tärkeää kiinnittää huomiota rekrytoinnin muuttujien tarkasteluun sekä rekrytoinnin tulosten arviointiin. Mittareita, joiden avulla organisaatioiden on mahdollista tarkastella sisäisten prosessiensa tuloksia, hakijakokemuksen laatua ja rekrytoinnin tehokkuutta, ovat esimerkiksi: ei-toivottujen hakijoiden määrä, ehdokkaiden reaktiot eri vuorovaikutustilanteissa, rekrytoinnin kesto, rekrytoijan vastausaika,

työtarjouksen ja sen hyväksymisen välinen suhde, kuinka iso prosenttiosuus hakijoista on päteviä sekä palkkauksen laatu jälkikäteen arvioituna (Miles & McCamey, 2018). Eri muuttujia tarkastelemalla kohdeorganisaation on mahdollista ymmärtää rekrytointiprosessia paremmin ja kehittää sitä mahdollisuuksien mukaan.

Tutkimuksessa ilmenneitä ja esitettyjä rekrytinnin haasteita voisi pyrkiä ratkaisemaan organisaatiotasolla esimerkiksi yhdenmukaistamalla rekrytointikäytänteitä ja panostamalla hakijamarkkinointiin. Koska rekrytointia tehtiin muiden työtehtävien ohessa, on tärkeää varmistaa rekrytoijille riittävät resurssit rekrytointien hoitamiseksi. Hyvän hakijakokemuksen varmistaminen sekä riittävä panostus positiivisen työnantajakuvan muodostamiseen voisi olla avuksi organisaatiolle myös tulevilla rekrytoinneilla. Liikunta-ala on kilpailtu toimiala, jossa osaavilla työntekijöillä on kriittinen rooli organisaation menestymisen kannalta. Kohdeorganisaation kuitenkin ajateltiin olevan hyvä työnantaja toimialalla, sillä kohdeorganisaatiossa työntekijöistä pidetään hyvää huolta ja heille tarjotaan mahdollisuuksia kouluttautua ja edetä urallaan. Hyvään työnantajakuvaan panostamalla ja tehokkailla rekrytointikäytännöillä varmistetaan, että organisaatioon saadaan tarvittavaa osaamista myös jatkossa.

LÄHDELUETTELO

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, 177-188.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Allen, D. G., Mahto, R. V., & Otondo, R. F. (2007). Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a Web site on applicant attraction. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1696.
- Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A. & Moynihan, L. M. (2003). Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: a longitudinal field study. *Human Resource Management*, 42(1), 23-37.
- Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual review of psychology*, 64, 389-416.
- Breaugh, J. A. (2017). The contribution of job analysis to recruitment. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention*, 12-28.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many Remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405-434.
- Brown, M., Setren, E., & Topa, G. (2016). Do Informal Referrals Lead to Better Matches? Evidence from a Firm's Employee Referral System. *Journal of Labor Economics*, 34(1), 161-209.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2004). Recruitment on the net: How do organizational web sites characteristics influence applicant attraction? *Journal of Management*, 30(5), 623-646.
- Dineen, B. R., & Noe, R. A. (2009). Effects of Customization on Application Decisions and Applicant Pool Characteristics in a Web-Based Recruitment Context. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 224-234.
- Duunitori. (2022). Kansallinen rekrytointitutkimus. Viitattu 22.10.2022. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/>
- Duunitori. (2023). Kansallinen rekrytointitutkimus. Viitattu 3.5.2023. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/>
- ERTO. (2022). *Palkkasuosituksset*. Viitattu 17.11.2022. <https://www.erto.fi/palvelut/palkkasuosituksset>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Giannantonio, C. M., Hurley-Hanson, A. E., Segrest, S. L., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2019). Effects of recruiter friendliness and job attribute information on recruitment outcomes. *Personnel Review*, 48(6), 1491-1506.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uudistettu painos). Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

- Kallio, T. J. & Palomäki, J. (2020). Teoria, empiria ja käytäntö. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, 86-97.
- KPMG. (2021). *Koronapandemian ja siitä johtuvien rajoitusten vaikutus liikuntayritysten toimintaan*. Viitattu 17.11.2022. <https://static1.squarespace.com/static/5f0444625625181264ebfd4a/t/614d7a487add5d154e337e6b/1632467530594/Koronarajoitusten+vaikutus+liikunta-alaan+KPMG+Fin.pdf>
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Personnel psychology*, 53(3), 643-671.
- Kuhn, P., & Yu, L. (2021). How Costly Is Turnover? Evidence from Retail. *Journal of Labor Economics*, 39(2), 461-496.
- Lloyd, C. (2007). Qualifications and an employer-led system: Recruitment practices in the UK fitness industry.
- Miles, S. J., & McCamey, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*, 61(5), 755-764.
- Morrell, D. L., & Abston, K. A. (2018). Millennial motivation issues related to compensation and benefits: Suggestions for improved retention. *Compensation & Benefits Review*, 50(2), 107-113.
- Phillips, J. & Gully, S. (2015). Multilevel and strategic recruiting: Where have we been, where can we go from here?. *Journal of Management*, 41(5), 1416-1445.
- Puusa, A. (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, 103-117.
- Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, 145-156.
- Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, 189-201.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Pörsti, Laura. (N.d.) *Liikunta-alan käytäntöihin voi vaikuttaa*. ERTO. Viitattu 17.11.2022. <https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/toissa/4752-liikunta-alan-kaeytaentoeihin-voi-vaikuttaa>
- Rich, L. L., & Rich, J. C. (2021). The Value of Incorporating Values into Recruiting and Mentoring Programs. *CPA Journal*, 91(12), 38-40.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, 9-36.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino, 22-56.

- Salojärvi, S. (2013a). Henkilösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum, 117-142.
- Salojärvi, S. (2013b). Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum, 21-33.
- Sekiguchi, T., & Huber, V. L. (2011). The use of person-organization fit and person-job fit information in making selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 203-216.
- SKY ry. (2021). *Koronapandemian päätökset ovat iskeneet kovaa kunto- ja liikuntakeskusyriyten liiketoimintaedellytyksiin – vaikutukset kansanterveyteen tulevat näkymään pitkään*. ePressi. Viitattu 17.11.2022. <https://www.epressi.com/tiedotteet/terveys/koronapandemian-paatokset-ovat-iskeneet-kovaa-kunto-ja-liikuntakeskusyriyten-liiketoimintaedellytyksiin-vaikutukset-kansanterveyteen-tulevat-nakymaan-pitkaan.html>
- Steiner, Z., & Byrne, Z. (2022). Employer postcrisis image restoration: Implications for recruitment. *International Journal of Business Communication*, 59(4), 551-582.
- Suomen Akatemia. (2022). *Tutkimusetiikka*. Viitattu 13.12.2022. [https://www.aka.fi/tutkimusrahoitus/vastuullinen-tiede/tutkimusetiikka/#:~:text=Suomen%20Akatemia%20edellytt%C3%A4%20C%20ett%C3%A4%20kaikessa,loukkausep%C3%A4ilyjen%20k%C3%A4sitteleminen%20Suomessa%20\(pdf\)](https://www.aka.fi/tutkimusrahoitus/vastuullinen-tiede/tutkimusetiikka/#:~:text=Suomen%20Akatemia%20edellytt%C3%A4%20C%20ett%C3%A4%20kaikessa,loukkausep%C3%A4ilyjen%20k%C3%A4sitteleminen%20Suomessa%20(pdf)).
- Swider, B. W., Zimmerman, R. D., & Barrick, M. R. (2015). Searching for the right fit: Development of applicant person-organization fit perceptions during the recruitment process. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 880-893.
- Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. (2005). Johdanto. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino, 9-21.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (5. uudistettu p.). Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). *Hyoä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Viitattu 13.12.2022. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Väliranta, E. (N.d.) *Liikunta-alan työehdoissa ja palkkatasossa on puutteita*. ERTO. Viitattu 17.11.2022. <https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/haasteiden-edessa/3356-liikunta-alan-tyoeendoissa-ja-palkkatasossa-on-puutteita>
- Williamson, I. O., King, J. E., Lepak, D., & Sarma, A. (2010). Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants. *Human Resource Management*, 49(4), 669-687.

- Yakubovich, V. & Lup, D. (2006). Stages of the Recruitment Process and the Referrer's Performance Effect. *Organization Science*, 17(6), 710-723,771-772.
- Yen, C.-L. A. (2017). The tradeoff between fit perceptions across recruitment stages by new job seekers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(10), 2610-2628.
- Yu, K. Y. T., & Davis, H. M. (2019). Integrating job search behavior into the study of job seekers' employer knowledge and organizational attraction. *International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1448-1476.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Apukysymykset kurssiivilla, esitetään tarkentavina/tarvittaessa.

*Rekrytoinnin määrittely: Barber (1998, 5) on määritellyt rekrytoinnin tarkoittavan niitä organisaation käytäntöjä ja toimintoja, joiden tarkoituksena on tunnistaa ja houkutella potentiaalisia työntekijöitä ja saada heidät organisaation jäseniksi (Breugh & Starke, 2000). Viitalan (2021) mukaan yrityksen rekrytointi sisältää ne toimenpiteet, joiden avulla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt. Tässä tutkimuksessa rekrytoinnilla tarkoitetaan niitä **organisaation käytäntöjä ja toimenpiteitä, joiden avulla yritykseen houkutellaan potentiaalisia työntekijöitä ja saadaan heidät organisaation jäseniksi.***

Haastateltavan esittely

1. Kuvaile muutamalla lauseella omaa rooliasi organisaatiossa: Missä roolissa työskentelet ja mitä työkuvaasi kuuluu?
2. Miten rekrytointi liittyy työhösi? Millaista rekrytointia teet ja mikä on roolisi organisaation rekrytoinnissa?
3. Kuinka monta rekrytointia olet arviolta tehnyt viimeisen kuuden kuukauden aikana?

Teema 1: Organisaation rekrytointiprosessi ja rekrytointitoimet

4. Kuvaile tyypillistä rekrytointiprosessia organisaatiossanne alusta loppuun.
5. Miten organisaatio viestii avoimista työpaikoista?
 - a. Miten ja mitä kautta organisaatio pyrkii herättämään potentiaalisten hakijoiden huomion?
 - b. Miten koet työpaikkailmoitukset? Koetko työpaikkailmoitusten olevan todenmukaisia, kerrotaanko työstä realistisesti?
6. Miten olet vuorovaikutuksessa hakijoihin rekrytointiprosessin aikana?
 - a. Kuinka paljon olet yhteydessä hakijoihin?
 - b. Miten valinnasta ilmoitetaan hakijoille? Miten ilmoitetaan hakijoille, jotka eivät pääse jatkokon rekrytointiprosessissa?
 - c. Mihinkin tekijöihin mielestäsi olisi tärkeää kiinnittää huomiota viestinnässä rekrytointiprosessin aikana?
7. Käytetäänkö nykyisten työntekijöiden suositteluja apuna rekrytoinnissa? Jos kyllä, miten? Kerro esimerkkejä.
8. Miten rekrytointiprosessin onnistumista arvioidaan? Arvioidaanko jälkikäteen tai rekrytoinnin aikana, miten rekrytointi on sujunut?
 - a. Kuinka kauan yksi rekrytointi keskimäärin kestää?
 - b. Onko rekrytoinnin pituus mielestäsi sopiva a) työnantajan b) työntekijän näkökulmasta?

- c. Kerätäänkö hakijoilta palautetta rekrytointiprosessin sujumisesta ja onnistumisesta?

Teema 2: Rekrytoinnissa koetut haasteet

9. Onko jokin rekrytointiin liittyvä tilanne jäänyt erityisesti mieleesi?
10. Oletko kohdannut ongelmatilanteita tai haasteita rekrytoinnissa? Kuvaile kohtaamaasi ongelmatilannetta/-tilanteita.
 - a. Miten mahdolliset ongelmatilanteet on pyritty ratkaisemaan organisaatiossa? Kerro esimerkkejä.
11. Minkälaista apua, tukea ja koulutusta toivoisit rekrytointiin? Miten koet, että organisaatio pystyisi tukemaan sinua rekrytoinnissa paremmin?

Teema 3: Yksilön yhteensopivuus työhön ja organisaatioon rekrytoinnissa

Määritellään haastateltavalle yksilön yhteensopivuus työhön ja organisaatioon ennen kysymysten esittämistä.

Yksilön ja työn välisellä yhteensopivuudella (eng. person-job fit) tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin yksilön tiedot, taidot, kyvyt ja ominaisuudet sopivat yhteen työn vaatimusten kanssa ja sitä, kuinka hyvin työ vastaa yksilön tarpeisiin. Kun yksilöllä on työhön tarvittavat taidot, hän todennäköisesti suoriutuu siitä paremmin ja täyttää samalla myös yrityksen odotukset. Yksilöt myöskin kokevat korkeampaa työtyytyväisyyttä ja vahvaa aikomusta pysyä työpaikassa, kun he kokevat yhteensopivuuden työhön hyvänä. (Yen, 2017.)

Yksilön ja organisaation välinen yhteensopivuus (eng. person-organization fit) korostaa yksilön persoonallisuutta, arvoja ja tavoitteita ja niiden sopivuutta organisaatioon. Yksilön ja organisaation ajatellaan olevan yhteensopivia, kun ne vastaavat toistensa tarpeisiin ja/tai ne jakavat samanlaisia ominaisuuksia. (Yen, 2017.)

12. Miten yksilön yhteensopivuus työhön huomioidaan rekrytoinnissa? Kerro esimerkkejä.
13. Miten yksilön yhteensopivuus organisaatioon huomioidaan rekrytoinnissa? Kerro esimerkkejä.
14. Mietitkö rekrytoinnissa hakijan sopivuutta työhön, organisaatioon tai molempiin?
15. Tuleeko mieleesi esimerkkejä, jossa hakija olisi sopinut a) erityisen hyvin tai b) erityisen huonosti joko haettavaan työhön tai organisaatioon? Kuvaile tilannetta.
16. Pyritäänkö hakijan yhteensopivuuden kokemusta edistämään rekrytoinnin aikana? Miten?
 - a. Kerrotaanko esimerkiksi rekrytoinnissa yrityksen arvoista tai arvioidaanko kokeeko hakija arvot omakseen?
17. Miten organisaatiossa suhtaudutaan työnhakijoiden yhteensopivuuteen työhön ja organisaatioon?

Teema 4: Rekrytoinnin vaikutus organisaation työnantajakuvaan ja toimintaan

18. Miten kuvailisit rekrytoinnin merkitystä organisaatiolle? Kerro esimerkkejä.
19. Miten kuvailisit organisaation mainetta työnantajana?
20. Miten esimerkiksi kuvaillet organisaatiota työnhakijoille rekrytointiprosessissa?
21. Miten ajattelet, että rekrytointi vaikuttaa organisaation maineeseen (esimerkiksi suhteessa kilpailijoihin)? Miten rekrytointi vaikuttaa siihen, mitä organisaatiosta ajatellaan? Kerro esimerkkejä.
22. Miten organisaatio viestii työnantajakuvaan potentiaalisille hakijoille?
23. Miten organisaatio pyrkii erottumaan muista työnantajista rekrytointiprosessissa?
24. Kuvaile, miten onnistunut tai epäonnistunut rekrytointi vaikuttaa organisaation toimintaan.

Lopuksi

25. Jäikö jotain sanomatta/haluatko lisätä jotain?