

Iida Fager-Pintilä

Yrityksen vetovoimatekijät rekrytoinnissa

Yritys X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Joulukuu 2017

Tekijä(t) Otsikko	Iida Fager-Pintilä Yrityksen vetovoimatekijät rekrytoinnissa. Yritys X
Sivumäärä Aika	36 sivua + 1 liitettä Joulukuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämän opinnäytetyön päätavoite oli kehittää kohdeyrityksen rekrytointia. Tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat rekrytoinnissa tehokkaita uusien työntekijöiden houkuttelukeinoja, mikä vaikutus työnantajamielikuvalla on rekrytoinneissa ja miten erityisesti sisäistä työnantajamielikuvaa voitaisiin hyödyntää yrityksen vetovoimatekijänä.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehyksessä käsiteltiin rekrytointia, työnantajamielikuvaa sekä työhyvinvointia. Työnantajamielikuvaa käsiteltiin sekä sisäisen että ulkoisen työnantajamielikuvan näkökulmasta. Lähteinä opinnäytetyössä käytettiin kirjallisuutta ja internetjulkaisuja. Tässä opinnäytetyössä käytettiin määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkittavana aiheena oli kohdeyrityksen sisäinen työnantajamielikuva.</p> <p>Tutkimuksen aineisto kerättiin verkkokyselylomakkeella. Kysely sisälsi strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeessa käytetyt kysymykset muotoiltiin arkikielelle, niin että ne olivat helposti ymmärrettävissä.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella yrityksen työntekijöiden sisäinen työnantajamielikuva oli pääasiallisesti positiivinen. Vastauksissa usein toistuva, hyvää sisäistä työnantajamielikuvaa luova tekijä, oli työntekijöiden kokemus vastuun ja kehittymismahdollisuuksien saamisesta. Kyselyn perusteella kävi ilmi, että yrityksen ulkoinen työnantajamielikuva ei ole ollut syy yrityksen palvelukseen hakeutumiselle, vaan syinä olivat yleensä taloudelliset tekijät.</p> <p>Yrityksen tulisi käyttää rekrytoinnin houkuttelukeinoina niitä asioita, jotka nousivat kyselyssä esille positiivisina asioina ja luoda niiden avulla hakijoille todellisia mielikuvia. Kohdeyrityksen tulisi myös kehittää ulkoista työnantajamielikuvaansa, joka on myös tehokas rekrytoinnin väline.</p>	
Avainsanat	rekrytointi, työnantajamielikuva, työhyvinvointi

Author(s) Title	Iida Fager-Pintilä Company's attraction factors in recruiting
Number of Pages Date	36 pages + 1 appendices December 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor(s)	Lecturer Päivi Saariaho
<p>The main purpose of this thesis was to develop the recruitment of target companies. The aim was to find out what are effective ways to attract new employees, what is the role of employer image and especially how to use the internal employer image in recruiting.</p> <p>The thesis dealt with recruitment, employer image and occupational wellbeing. The employer image dealt with both the internal and the external employer image. The source of this thesis was literature and Internet publications. A quantitative research method was used in in this study. The subject of the thesis was the target company's internal employer image. The survey material was collected via an online questionnaire. The survey contains structured and open questions. Questions used in the questionnaire were formatted in everyday language to make them easy to understand.</p> <p>The results of the study inciated that the internal employer image of the company was mostly positive. A factor mentioned very often, which creates good internal employer image was the experience of employees getting responsibility and development opportunities. The survey showed that the company's external employer image was not the reason for looking for employment in the company. The reasons were mainly economic factors.</p> <p>The company should use the attractive factors in recruitment that were the results of the survey. With these factors the company could create realistic images in job seekers mind. The target company should also develop its external employer image, which also serves as an effective recruitment tool.</p>	
Keywords	recruiting, employer image, well-being at work

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Työn tavoite ja rajaukset	1
1.3	Tutkimusmenetelmä	2
1.4	Viitekehys	3
2	Rekrytointi	4
2.1	Rekrytointi nykypäivänä	4
2.2	Houkutteleva työpaikka ilmoitus	4
2.3	Rekrytointitarve infra-alalla	5
2.4	Oppilaitoksista palkkaaminen	6
3	Työnantajamielikuva	7
3.1	Työnantajamielikuvan merkitys	7
3.2	Ulkoinen työnantajamielikuva	8
3.3	Sisäinen työnantajamielikuva	8
3.4	Todellinen mielikuva vastaan epätodellinen mielikuva	9
3.5	Työnantajamielikuva ja media	11
3.6	Työnantajakuva osana rekrytointia	12
4	Työhyvinvointi	13
4.1	Työhyvinvoinnin määrittely	13
4.2	Työhyvinvointiin liittyviä teorioita	13
4.3	Hyvinvointijohtaminen työyhteisössä	15
5	Tutkimus	16
5.1	Tutkimuksen tavoite ja otanta	16
5.2	Tutkimusmenetelmä	17
5.3	Kyselylomake	17
6	Tutkimustulokset	20
7	Johtopäätökset	24
7.1	Tulosten tarkastelu	24
7.2	Kehittämisehdotukset	30

8	Pohdinta	32
8.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointimenetelmät	32
8.2	Validiteetti	33
8.3	Reliabiliteetti	35
8.4	Opinnäytetyön onnistumisen arviointi	36
	Lähteet	37
	Liitteet	
	Liite 1. Kysely	

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Tässä opinnäytetyössä käsitellään työnantajamielikuvaa ja rekrytointia, sekä sitä, miten työnantajamielikuvaa voitaisiin hyödyntää rekrytoinnissa. Sisäisen työnantajamielikuvan linkittäminen rekrytointiprosessiin on yksi uusien työntekijöiden houkuttelukeino. Opinnäytetyö on kehittämishanke, joka toteutetaan kohdeyritys X:lle. Työn viitekehys käsittelee laajasti työnantajamielikuvaa, erityisesti rekrytoinnin näkökulmasta. Rekrytointia puolestaan käsitellään työnantajamielikuvan näkökulmasta. Koska työhyvinvointi on merkittävässä roolissa sisäisen työnantajakuvan rakentumisessa, käsitellään viitekehyksessä myös työhyvinvointia. Viitekehyksessä sisältävien osa-alueiden on tarkoitus täydentää toinen toisiaan ja muodostaa selkeä käsitys siitä, mitä tutkimuskohteita kehittämishanke vaatii.

Kohdeyritys toimii infra-alalla ja työllistää sekä asentajia että toimihenkilöitä. Työvoimatarve kohdeyrityksessä on jatkuva. Asentajia tuntuu olevan vaikea löytää ja tämän lisäksi yritysten välinen kilpailu on kovaa. Kehittämishankkeen toivotaan antavan apukeinoja siihen, miten osaajat saataisiin palkattua juuri kohdeyritykseen. Rekrytointimenetelmien päivittäminen on ajankohtaista, ja päivittämisen lisäksi kohdeyritys haluaa selvittää mikä on sisäisen työnantajakuvan tilanne. Työn tarkoitus on selvittää määrällisen kyselyn avulla, millainen sisäinen työnantajamielikuva yrityksessä vallitsee. Kyselystä saatujen tulosten avulla yrityksen rekrytointimenetelmiin esitetään kehitysideoita niin, että rekrytoinnissa käytetty ulkoinen viestintä ja houkuttelukeinot vastaavat sisäisesti vallitsevaa totuutta.

1.2 Työn tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyö on kehittämishanke. Pää tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen rekrytointia hyödyntämällä houkuttelukeinona yrityksen sisäistä työnantajamielikuvaa. Tutkittavaan ilmiöön liittyy jokin ratkaisua vailla oleva ongelma, joka ohjaa tutkimuksen kulkua (Kananen 2011, 23.) Tämän kehittämistyön tutkimusongelmaksi on asetettu seuraava:

Miten parantaa rekrytointia? Tutkimusongelmaa pyritään ratkaisemaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla (Kananen 2011, 26).

1. Mikä on yrityksen sisäinen työnantajamielikuva?
2. Miten työnantajamielikuvaa voidaan hyödyntää rekrytoinnissa?

Tavoitteena on selvittää, millaiseksi työnantajaksi kohdeyrityksen työntekijät yrityksen kokevat, mistä he yrityksessä ovat erityisen ylpeitä, ja mitä asioita he haluaisivat yrityksestä kertoa mahdollisille tuleville työntekijöille. Näiden pohjalta luodaan käsitys siitä, mikä on kohdeyrityksen sisäinen työnantajamielikuva. Tekijöitä työnantajamielikuvassa on monia, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään henkilöstöhallinnon näkökulmaan työnantajamielikuvassa ja rajataan pois työnantajakuva liiketoiminnan ja liiketalouden näkökulmasta. Kehittämishankkeen ei ole tarkoitus kehittää kohdeyrityksen työnantajamielikuvaa, vaan selvittää miten olemassa olevaa mielikuvaa voidaan hyödyntää rekrytoinnissa edellä mainittujen tutkimuskysymysten avulla.

Kehittämishanke rajataan koskemaan ainoastaan yrityksen asentajia. Joukosta, jolle kehittämishanke toteutetaan, rajataan pois yrityksen toimihenkilöt sekä ylemmät toimihenkilöt. Tutkittava aihe on työntekijöiden, eli asentajien sisäinen työnantajamielikuva. Opinnäytetyössä tavoitteena on selvittää, mitkä ovat niitä syitä, miksi he ovat hakeutuneet kyseessä olevan yrityksen palvelukseen, mikä heitä motivoi työssä ja mikä saa heidät pysymään yrityksessä. Tutkimuksessa halutaan selvittää mitä työntekijät työnantajassaan arvostavat ja mikä tekee siitä hyvän työnantajan. Tarkoitus on siis selvittää, mitkä ovat todellisuudessa niitä asioita, joita työntekijät arvostavat, ja kehittää yrityksen rekrytointia niin, että uusia työntekijöitä houkutellessaan yritykseen todellisia mielikuvia käyttäen.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimus tehdään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta käyttäen. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää aiheen tuntemusta, jotta tiedetään, mitä tutkitaan. Yleisin tiedonkeruumenetelmä on kyselylomakkeiden käyttö. (Kananen 2011, 12.) Tämän opinnäytetyön kysely on rakennettu aiheeseen liittyvään teoriaan pohjautuen ja vastaukset on kerätty e-lomakkeilla toteutetun verkkokyselyn avulla. Sekä rekrytoinnista että työnantajamielikuvasta on teoriaa niin paljon, että sen perusteella voidaan kehittää oikeat kysymykset kertomaan yrityksessä vallitsevasta mielikuvasta. Kvantitatiivinen tutki-

mus pyrkii yleistämään, joten tutkimus tehdään pienelle joukolle, jonka vastausten perusteella tulokset voidaan yleistää koskemaan koko perusjoukkoa (Kananen 2011, 17.) Tässä työssä käytetään oletusta siitä, että riittävän monen henkilön näkemys yrityksen työnantajamielikuvasta voidaan yleistää koko henkilöryhmän kattavaksi.

Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on oletusten asettaminen. Olemassa olevan tiedon perusteella voidaan olettaa jonkin asian johtavan tiettyyn toimintaan. (Kananen 2011, 13.) Tässä tutkimuksessa on teoriaan pohjautuvaan tietoon perustuen voitu olettaa työnantajamielikuvalla olevan vaikutusta rekrytointiin.

1.4 Viitekehys

Viitekehys käsittelee laajasti rekrytointia ja työnantajamielikuvaa. Koska työhyvinvointi on merkittävässä roolissa työnantajakuva rakentumisessa, käsitellään myös viitekehyyksessä työnhyvinvointia. Kunkin aihealueen on tarkoitus täydentää toinen toistaan, joten rekrytointia käsitellään työnantajamielikuvan näkökulmasta, ja työnantajamielikuvaa puolestaan rekrytoinnin näkökulmasta. Viitekehys muodostaa käsityksen siitä, mitkä ovat oleellisia tutkimuskohteita kehityshanketta varten.

Työn viitekehys jakautuu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään rekrytointia. Rekrytointia lähestytään siitä näkökulmasta, mikä on tutkimuksen kannalta oleellista. Työnhaku on vuosien saatossa muuttunut siitä, mitä se ennen oli. Toisin kuin ennen, enää ei tehtävä etsi sopivaa täyttäjää, vaan työnhaku on muuttunut molemminpuoliseksi markkinoinniksi. Osaamiskriteerit ovat kasvaneet siinä missä yrityksellekin asetetut kriteerit. (Pitkänen 2001, 76.) Työntekijät kilpailevat parhaista työpaikoista ja yrityksen parhaista työntekijöistä.

Työnantajamielikuva on yrityksen valttikortti henkilöstön hankinnassa (Salli & Takatalo 2014, 42). Työnantajakuva jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Sisäinen työnantajamielikuva on yrityksen tärkeä sitouttamisen keino, ja ulkoinen työnantajamielikuva on keino saada yritykseen parhaita osaajia (Korpi & Laine & Soljasalo 2012, 66.) Tarkoitus on käsitellä kutakin osuutta itsenäisenä osaa-alueena, kuitenkin linkittäen niitä myös yhteen. Viitekehys pohjautuu alan kirjallisuuteen.

2 Rekrytointi

2.1 Rekrytointi nykypäivänä

Työnhaku on aikojen saatossa muuttunut merkittävästi. Ennen perusmenetelmä oli se, että hakijoille kerrottiin, millaista henkilöä tehtävään haetaan. Nykypäivänä puolestaan rekrytinnissa korostetaan vahvasti myös sitä, mitä hakijalle tarjotaan. (Pitkänen 2001, 76.) Rekrytointi on muuttanut muotoaan paikan tarjoamisesta työnhakijoille jatkuvaksi yritysmarkkinoinniksi. Enää asiakkaita eivät ole ne, jotka ostavat yrityksen tuotteita tai palveluita, vaan asiakkaita ovat kaikki yrityksen sidosryhmät, mukaan lukien mahdolliset työnhakijat. Asioita, joihin nykyajan työnhakijat kiinnittävät huomioita ja joista he ovat kiinnostuneinta, ovat etenemismahdollisuudet, työn monipuolisuus, palkkaus, mutta myös työnantajan joustavuus, arvomaailma, visio ja yrityskulttuuri. (Pitkänen 2001, 76.)

Siinä missä työnhakijat vaativat enemmän työnantajilta, vaativat työnantajat enemmän työnhakijoilta. Molemmin-puolinen kilpailu ja kriteerit kiristyvät, mutta lopputulokseksi kuitenkin toivotaan menestynyttä liiketoimintaa ja hyviä työnantajia. Houkutteleva työpaikkailmoitus on avainasemassa silloin, kun yrityksestä halutaan hetkessä antaa hyvä kuva, ja saada työnhakijat jatkamaan paikan hakemiseen asti. Seuraavassa luvussa käsitellään sitä, kuinka houkutteleva työpaikkailmoitus rakennetaan.

2.2 Houkutteleva työpaikka ilmoitus

Hyvä työpaikka ilmoitus vastaa seuraavaan kysymykseen: Miksi henkilön kannattaa hakea avoimeksi ilmoitettua paikkaa? Täten ilmoituksessa on hyvä olla yrityksen missio, arvot ja kulttuuri, kehittymismahdollisuudet, vapaudet ja edut, joita yritys tarjoaa, sekä kaikki, mikä auttaa yritystä erottumaan muista yrityksistä. (Salli & Takatalo 2014, 25 - 26.) Työpaikkailmoitus on markkinointia. Sillä pyritään tavoittelemaan niitä ihmisiä, joiden halutaan hakevan avointa paikkaa. (Vaahtio 2005, 129.) Työpaikkailmoituksella ei siis välttämättä houkutella vain työnhakijoita, vaan myös työntekijöitä muista yrityksistä. Huomioitava asia on kuitenkin se, että ilmoitukseen tulee laittaa vain ne houkuttelukeinot, mitä työntekijälle todellisuudessa myös tarjotaan. (Salli & Takatalo 2014, 25-26.) Vaikka kiusaus kaunistella ja suurennella työnantajakuvaa on hienoa ilmoitusta tehtäessä suuri, sitä ei kuitenkaan saa tehdä. (Vaahtio 2005, 129.)

Ilmoituksen pitää olla tyhjentävä, mutta samalla riittävän lyhyt. Tähän päteeikin hyvin sanonta ”lyhyt ja ytimekäs”. Liian pitkissä ilmoituksissa riskinä on, ettei niitä jakseta lukea loppuun, vaan siirrytään jo seuraavaan ilmoitukseen. Ilmoituksen on hyvä myös kertoa oleelliset asiat, ja jättää mahdollisimman vähän kysymyksiä lukijalle. (Salli & Takatalo 2014, 25 - 26.) Siinä missä työpaikkailmoitus on informatiivinen, sen tulee olla myös yrityksen näköinen. Ilmoituksen tyylin tulee tukea yrityksen imagoa. (Vaahtio 2005, 129.)

Hyvä tapa kertoa hakijalle työstä, on suorituspohjainen kuvaus. Suorituspohjaisella kuvauksella tarkoitetaan sitä, että kerrotaan, mitä työ konkreettisesti on: mitä työpäivä tai työviikko pitää sisällään, mitkä ovat tavoitteet ja mitä pitäisi saavuttaa? (Salli & Takatalo 2014, 25 - 26.) Sallin ja Takatalon näkemyksen mukaan kirjassa Loista rekrytoijana täysi konkretia työpaikkailmoituksessa voi karsia hakijoita. Tätä he eivät kuitenkaan koe haitalliseksi tekijäksi, vaan heidän näkemyksensä mukaan tällä tavoin paikkaa hakevat silloin vain ne, jotka sitä oikeasti haluavat. Näin vältytään turhilta hakemuksilta. (Salli & Takatalo 2014, 25 - 26.)

Rekrytointiin liittyvässä kirjallisuudessa kohtaa usein väitteen, jonka mukaan rekrytointi alkaa rekrytointi tarpeesta. Tämä on mielenkiintoinen väite sikäli, kun tutustuu siihen, millaisia työpaikkailmoitusten tulisi olla. Jos ilmoituksen tulee esitellä kaikkia hienoja asioita, joita yritys tarjoaa, voi huomata, että rekrytointiprosessi vaatii pohjalle valmiin yrityskulttuurin ja on käynnissä koko ajan, eikä ala vasta työntekijätarpeesta. Yrityskulttuuri on rakennettava ensin houkuttelevaksi, jotta on jotain josta kirjoittaa. Onko siis kuitenkin niin, että yrityksessä, joka edes kuvittelee joskus palkkaavansa lisää työvoimaa, on käynnissä jatkuva rekrytointiprosessi? Tätä edellä mainittua jatkuvaa rekrytointiprosessia kutsutaan työnantajamielikuvan rakentamiseksi ja aihetta käsitellään luvuissa 3. On siis tärkeä huomata, että projekti, joka pitää sisällään henkilön palkkaamisen yritykseen, pitääkin sisällään myös laajan tapahtumaketjun ennen kuin tämä varsinainen projekti voi kunnolla alkaa.

2.3 Rekrytointitarve infra-alalla

Monet teollisuusalan yritykset kohtaavat työvoimapulaa lähivuosina. Alalla ollaan myös huolestuneita siitä, saadaanko nuoret enää kiinnostumaan alasta tällaisena. Nuoret kokevat teollisuusalan helposti vanhanaikaiseksi, ja tämä näkyy vinona ikäjakaumana. (Pitkänen 2001, 76.) Jo vuonna 2001 alkanut huoli ei ole vielä tähän päivään mennessä

vähentynyt. Ongelma on suurimmillaan siinä, että valtaosa yritysten työntekijöistä eläköityy ja uusia työntekijöitä on vaikea saada. Osaavan henkilöstön tarve on suuri kaikilla teollisuuden aloilla, mutta seuraavassa luvussa käsitellään vain infra-alan työvoimatarvetta, sillä kohdeyritys toimii tällä alalla.

2010 vuonna julkaistussa Rakennuslehden artikkelissa kirjoitetaan edelleen työvoimapulasta infra-alalla. Vuonna 2010 infra-alan työntekijöistä 25 prosenttia on ollut yli 55-vuotiaita. 1990-luvun puolessa välissä 35 - 44-vuotiaiden määrä oli vielä 30 prosenttia, mutta se oli vuoteen 2010 mennessä laskenut 20 prosenttiin. Nuorten työntekijöiden katoa kutsutaan alalla henkilöstön ”ukkoutumiseksi”. (Länsi-Suomen infraryrittäjät vaativat lisää alan koulutuspaikkoja. 2010.) Vuonna 2017 julkaistussa Rakennuslehden artikkelissa mainitaan taas henkilöstöstä olevan pulaa. Artikkelissa kerrotaan, että töitä riittää, sillä tulevina vuosina alalta eläköityy runsaasti osaajia, mikä tukee vuoden 2010 laskelmia henkilöstön ikäjakaumasta. Samassa artikkelissa mainitaan myös siitä, kuinka valmistuneiden määrä on pieni suhteessa työntekijätarpeeseen. (Piirainen 2017.) Koska työntekijäpula on oleellinen koko alalla, on kilpailu yritysten välillä suuri.

2.4 Oppilaitoksista palkkaaminen

Työntekijöiden palkkaaminen suoraan oppilaitoksista voi olla avainasemassa aikoina, jolloin työntekijöistä on kova pula. Mikäli yrityksen työnantajakuva on hyvä, on sillä myös kyky saada parhaat yksilöt palvelukseensa. (Koivisto 2004, 92.) Oppilaitosyhteistyö voidaan aloittaa jo paljon ennen, kun opiskelijoiden tai valmistuneiden palkkaaminen on ajankohtaista. Yhteistyön avulla tehdään yritys tutuksi alan opiskelijoille. Tapoja tämän saavuttamiseksi ovat esimerkiksi yritysvierailujen järjestäminen, erilaiset messut ja sekä kesä- että harjoittelupaikkojen tarjoaminen. (Pitkänen 2001, 77.) Työnantajakuvaa käsitellään luvussa 3. Kun työntekijöitä palkataan suoraan oppilaitoksista, on etuna se, että uusilla työntekijöillä on tuoreet ja ajan tasalla olevat tiedot ja taidot, sekä ennen kaikkea innostunut asenne. (Koivisto 2004, 92.)

Rakennuslehden artikkelissa Infra-ala uudistuu – virtuaalilasit ovat arkea, mainitaan myös siitä, kuinka tärkeää yritykselle on, että digitalisaation mukana tulevat toimintatavat otetaan käyttöön, ja vanhoista toimintatavoista on opeteltava pois. (Piirainen 2017.) Vaikka uusien, työkokemusta vaille olevien työntekijöiden palkkaaminen perehdytyksineen on yritykselle työllistävää ja haastavaa, voi se kuitenkin olla helpompi vaihtoehto,

kuin vanhoista toimintatavoista pois opettaminen, ja täysin uudenlaisten työtapojen omaksuttaminen tai pahimmassa tapauksessa ilman henkilöstöä jääminen.

3 Työnantajamielikuva

3.1 Työnantajamielikuvan merkitys

Työnantajamielikuva henkilöstöhallinnon näkökulmasta on kilpailukortti alan osaajien houkuttelemisessa (Salli & Takatalo 2014, 42). Työnantajamielikuvaa tarvitaan toki myös liiketoiminnallisesta näkökulmasta, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään henkilöstönäkökulmaan. Rekrytointitarpeen ollessa oleellinen on rakennettu positiivinen mielikuva yrityksen yksi tärkeimmistä työkaluista, jonka avulla henkilöstön kasvattaminen tapahtuu. Hyvä maine vetää yrityksen puoleen paljon hyviä hakijoita, mutta saa myös jo olemassa olevat työntekijät jäämään ja sitoutumaan yritykseen (Heinonen 2006, 44.) Sellaisilla yrityksillä, joilla on hyvä työnantajamielikuva, hakijalistailla on myös monia passiivisia työnhakijoita, eli niitä, jotka eivät akuutisti ole uuden työpaikan tarpeessa, mutta tavoittelevat jotain tiettyä yritystä sen maineen vuoksi. (Salli & Takatalo 2014, 42.)

Työntekijät haluavat työllistyä yritykseen, jolla on hyvä maine, jotta he pystyisivät yrityksen maineen avulla nostattamaan omaa statustaan. Rekrytointiprosessit ovat aina kalliita ja virherekrytoinnit vieläkin kalliimpia. Virherekrytointien hinnaksi nousee helposti kymmeniä tuhansia, miksei jopa satoja tuhansia. (Salli & Takatalo 2014, 14.) Sisäinen työnantajamielikuva on yksi henkilöstön sitouttamiskeino. Kun työntekijät kokevat olevansa hyvässä työpaikassa ja ovat sitoutuneet siihen, on rekrytointitarvekin huomattavasti harvempi. (Salli & Takatalo 2014, 43.) Jouni Heinonen on haastatellut kirjassaan Mainejohtaja Nokian Renkaiden Kim Grania. Gran kiteyttää hyvän työnantajamielikuvan lyhyesti siihen, että kun yrityksellä on hyvä maine, tulee yritykselle paljon avoimia työhaemuksia, eivätkä työntekijät halua pois yrityksen palveluksesta. (Heinonen 2006, 44.) Tässä lienee jokaisen yrityksen tavoitetila – työntekijöitä on jonoksi asti, eivätkä vanhatkaan halua pois. Jotain on siis tehty oikein, mutta mitä? Seuraavissa luvuissa käsitellään sitä, miten työnantajamielikuva muodostuu.

3.2 Ulkoinen työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan sitä, millaiseksi työpaikaksi jokin tietty yritys koetaan. Työnantajamielikuvan ympärillä pyörii useita eri käsitteitä, jotka ovat aikojen saatossa muotoutuneet arkikäytössä tarkoittamaan yhtä ja samaa asiaa - työnantajamielikuvaa. Näitä käsitteitä ovat muun muassa imago, brändi ja maine. (Heinonen 2006, 32 - 33.) Työnantajamielikuva jakautuu kahteen eri käsitykseen: ulkoiseen ja sisäiseen työnantajamielikuvaan.

Ulkoisella työnantajamielikuvalla tarkoitetaan nimensä mukaisesti sitä, millaiseksi yrityksen ulkopuoliset henkilöt yrityksen kokevat (Korpi & Laine & Soljasalo 2012, 66). Työnantajamielikuva on se työkalu, jonka avulla yritys pyrkii vetämään alan parhaita tekijöitä puoleensa. Työnantajamielikuva on täten erityisen tärkeä rekrytoinnin apuväline sekä samalla koko yritystoiminnan avain. Työnantajamielikuvan avulla pyritään erottumaan eduksi kilpailijoista. Yritykset haluavat työnantajamielikuvansa olevan houkutteleva ja positiivinen, mutta mitä se mahtaa vaatia? Maailmassa on kiinnostuksen kohteita juuri niin monta kuin ihmisiäkin, joten mikä on se keino, joka saa mahdollisimman monet kiinnostumaan samasta yrityksestä? (Markkanen 2002, 110 - 111.) Maineen syntyyn on monia tekijöitä, mutta seuraavaksi esitellyn tutkimuksen mukaan maine syntyy kuudesta eri ulottuvuudesta, joita kutsutaan vetovoimatekijöiksi. Nämä kuusi asiaa ovat kulttuuri ja johtaminen, palvelu ja tuotteet, muutos- ja kehityskyky, julkinen kuva sekä yhteiskuntavastuu ja menestyminen. (Heinonen 2006, 30 - 31.) Tämän näkemyksen lisäksi ulkoiseen työnantajamielikuvaan vaikuttaa sisäinen työnantajamielikuva, jota käsitellään seuraavassa luvussa 3.3.

3.3 Sisäinen työnantajamielikuva

Sisäisellä työnantajamielikuvalla tarkoitetaan yrityksen sisällä vallitsevaa työnantajamielikuvaa, eli sitä, millaiseksi yrityksen omat työntekijät työpaikkansa kokevat. Sisäinen työnantajakuva on ulkoisen työnantajamielikuvan tärkeä ja oleellinen rakennusmateriaali ja työntekijät ovat mielikuvan lähettiläitä. (Korpi & Laine & Soljasalo 2012, 66.) Kestävän ja myönteisen työnantajamielikuvan rakentamista ei voida oikoa, vaan työnantajakuva rakennetaan työntekijöiden kokemusten myötä. Mikäli mielikuvasta halutaan muodostaa positiivinen, vaatii se pitkäjänteistä työtä sekä työntekijöiden aitoa huomioimista ja arvostusta. Jos todellinen työnantajamielikuva syntyy sisäisestä mielikuvasta, on työnteki-

jöillä suuri vastuu siinä, miten he levittävät omia kokemuksiaan julkisuuteen (Salli & Takatalo 2014, 43). Tästä herääkin kysymys siitä, kumpi on todellisuudessa vastuussa ulkoisesta työnantajamielikuvasta, yritys vai työntekijät. Tulisiko yrityksen muodostaa yrityskulttuuri sellaiseksi, että siitä haluttaisiin puhua julkisesti vain myönteisiä asioita? Voisiko työntekijöitä vaatia puhua yrityksestä vain myönteisesti, vaikka sisäinen työnantajamielikuva ei sitä tukisikaan? Seuraavassa luvussa käsitellään sitä, mitä vaikutuksia mielikuvan vääristämällä voi olla, ja pohditaan todellisen ja epätodellisen mielikuvan suhdetta.

3.4 Todellinen mielikuva vastaan epätodellinen mielikuva

Ihannetilanteessa työnantajamielikuva muodostuu siitä, millaiseksi yritys sisältä ja ulkopäin koetaan. Todellisuus voi usein kuitenkin olla ihannetta monimutkaisempi. Todellisuudessa työnantajamielikuva muodostuu totuudesta, joka yrityksessä vallitsee, yritykselle mieleisestä mielikuvasta, ja siitä mihin yritys pyrkii ja mistä se viestii. Yksi ristiriitaa aiheuttava tekijä työnantajamielikuvan todellisessa muotoutumisessa aiheuttaa se, että jopa yrityksen sisällä siitä voi olla useita eri käsityksiä. Tilanne voi olla esimerkiksi se, että yrityksen johto kokee työnantajamielikuvan eri tavalla kuin työntekijät (Korpi & Laine & Soljasalo 2012, 66.)

Virallinen viestintä yrityksestä yrityksen ulkopuolisille henkilöille tapahtuu useimmiten viestinnän ammattilaisten tai johdon toimesta. Yrityksen ulkopuolelle lähtevien viestien halutaan lähes poikkeuksetta olevan positiivisia. Jos sisäinen työnantajamielikuva on kunnossa, on siitä viestiminenkin helppoa ja yritystä palkitsevaa. Tilanne voi olla kuitenkin myös se, että yrityksen ulkopuolelle lähtevät viestit ovat ristiriidassa todellisuuden kanssa. Ylemmällä johdolla ei välttämättä ole tiedossaan työntekijöiden todellisia käsityksiä sisäisestä työnantajamielikuvasta, tai vaihtoehtoisesti niitä halutaan kaunistella paremman ulkoisen työnantajamielikuvan toivossa. (Korpi & Laine & Soljasalo 2012, 67 - 68.)

Yleisesti yrityksille negatiivisten ja vaikeiden asioiden julkistaminen voidaan tuntea vaikeaksi ja ehkä jopa esteeksi hyvälle maineelle, mutta toisaalta menestyminen vaatii myös ääretöntä rehellisyyttä. (Heinonen 2006, 47.) Heinonen on kirjassaan *Mainejohtaja* haastatellut Vaisalan toimitusjohtajaa, Pekka Ketosta, jonka näkemyksen mukaan hyvän maineen synty vaatii kykyä pitää annetut lupaukset, mutta myös myöntää tekemänsä virheet ja ottaa niistä vastuu. (Heinonen 2006, 47). Tämä on siinä mielessä täysin pätevä

väite, sillä on turha edes ajatella, etteikö asioiden salailusta tai virheellisen tiedon julkaisemisesta jäisi jossain vaiheessa kiinni. Jos tilanne päästetään siihen pisteeseen, että virheellistä tietoa on jaettu, ja siitä jäädään kiinni, ollaan jo kriisiviestinnän tarpeessa, ja tämän kaltaiset tilanteet luovat huonoa työnantajamielikuvaa niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. (Korpi & Laine & Soljasalo 2012, 68.) On siis puntaroitava, mikä on kannattavinta: virheellisen tiedon jakaminen, virheiden myöntäminen vai kokonaan vaikeneminen?

Rekrytointitilanteessa työnhakija kertoo osaamisestaan ja vakuuttaa olevansa tehtävään sopiva henkilö. Saman aikaisesti työnantajan tulee vakuuttaa hakijalle olevansa paras työnantaja. (Pitkänen 2001, 76.) Markkasen kirjassa kerrotaan ideasta, jonka mukaan työnantajamielikuvaa saadaan kohennettua palkkaamalla yritykseen huippulahjakas ja laajasti arvostettu henkilö. Tämä henkilö puolestaan vetää puoleensa muita samankaltaisiaan magneetin tavoin. (Markkanen 2002, 111). Näin yritys voi näyttäytyä julkisuudessa huipputyypin kohtausta paikkana. Jos uskotaan siihen, että huipputyypin palkkaaminen on avainasemassa mielikuvan kohentamisessa, voi riskinä olla, että rekrytointin yhteydessä mielikuvaa kaunistellaan ja muutetaan siinä toivossa, että uusi henkilö varmasti haluaa työllistyä kyseessä olevan yrityksen palvelukseen.

Markkanenkin jatkaa kirjassaan, että palkatulle huipputyypille pitää muistaa järjestää suotuisat työolot, jotta hänet saadaan myös jäämään yritykseen, ja näin menestystarina voi alkaa. (Markkanen 2002, 111). Jos tilanne on se, että yritystoimintaa halutaan parantaa, ja sen saavuttamiseksi käytetään edellä mainittua keinoa, voidaanko olettaa, että sekä ulkoinen että sisäinen mielikuva ovat kohennusta vaille? Kumpi on tärkeämpää, lähteä kohentamaan ulkoista mielikuvaa palkkaamalla yritykseen henkilö kaunistettua sisäistä mielikuvaa käyttäen vai aloittamaan suorat toimenpiteet sisäisen mielikuvan kohentamiseksi?

Kun yritykseen kaunokuvien palkattu tunnettu henkilö huomaa, ettei yritys todellisuudessa tarjoakaan lupaamia asioita, lähtee hän jonkun muun työnantajan palvelukseen (Korpi & Laine & Soljasalo, 68.) Näin menestystarina voi päättyä yhtä nopeasti kuin se alkoi median kerrottaessa huipputyypin lähtemisestä yrityksestä. Tämä puolestaan aiheuttaa helposti sen, että yrityksen ulkoisille ja sisäisille asiakkaille muodostuu mielikuva siitä, että yritys on vaikeuksissa. (Markkanen 2002, 111.) Sallin ja Takatalon kirja Loista rekrytoijana tukee myös ajatusta siitä, että virheellisen työnantajamielikuvan levittäminen

aiheuttaa nykyisen sosiaalisen median vallankumouksen aikana enemmän harmia kuin hyötyä. (Salli & Takatalo 2014, 45).

3.5 Työnantajamielikuva ja media

Sosiaalisen median merkityksen lisääntyminen luo haasteita yritysten julkisuuskuvalle. Toiminta on päivä päivältä läpinäkyvämpää, ja tapahtuvien asioiden peittely työntekijöiltä sekä mahdollisilta tulevilta työntekijöiltä on lähes mahdotonta. Kaikki mediassa käsitelty tieto rakentaa työnantajamielikuvaa. Sosiaalinen media vaikuttaa yrityksen työnantajamielikuvaan juuri niin paljon kuin siitä sinne kirjoitetaan. Kaikki ovat tasavertaisia tuottamaan sosiaaliseen mediaan sellaista tietoa, jolla on merkitystä työnantajamielikuvan muokkautumiseen. Sisäisellä työnantajamielikuvalla on suuri vaikutus siihen, mihin sävyyn keskustelua yrityksestä käydään sosiaalisessa mediassa. (Korpi & Laine & Soljasalo, 66 - 67.)

Työnantajamielikuvaa sosiaalisessa mediassa luovia henkilöitä ovat erityisesti yrityksen entiset ja nykyiset työntekijät. Edellä mainittu ryhmä ei välttämättä ole niitä, jotka luovat työnantajakuva pelkästään positiivisessa hengessä, vaan he nimenomaan luovat todellista työnantajamielikuvaa. Kaikki mitä entiset ja nykyiset työntekijät yrityksestä kirjoittavat sosiaalisessa mediassa, ovat joko totta tai valhetta. Paras keino välttää valheellisen tiedon julkaisua on rakentaa yritykseen ilmapiiri, josta ei lähde negatiivisia tarinoita liikkeelle. (Korpi & Laine & Soljasalo, 74 - 75.) Tämä tarkoittaa siis sitä, että mikäli halutaan ulkoisen työnantajamielikuvan loistavan, on myös sisäisen työnantajamielikuvan loistettava, jotta siitä voidaan positiivisesti myös viestiä. (Korpi & Laine & Soljasalo, 75.)

Joskus on kuitenkin tilanteita, jolloin työyhteisössä ja yrityksen sisällä on ongelmia. Tällöin työntekijät voivat helposti ajautua kirjoittamaan sosiaalisessa mediassa asioista, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä. Negatiiviset kirjoitukset yrityksestä voivat aiheuttaa ulkoiseen työnantajamielikuvaan kolhuja, mutta yritys voi kuitenkin käyttää kirjoituksia myös hyödykseen. Työntekijöiden sosiaalisessa mediassa julkaisemia asioita voidaan nimittäin pitää myös yhtenä kehittämistyökaluna. Mikäli on tiedossa, etteivät työntekijät ole tyytyväisiä työhönsä, on työnantajan hyvä seurata, millaisia keskusteluja mediassa käydään yritykseen liittyen. Ilmeneviä asioita voidaan tarkastella yrityksen kehityskohteina, ja kehittämisprosessit voidaan aloittaa. Kun sisäistä tyytyväisyyttä kehitetään, voi kirjoitustenkin laatu sosiaalisessa mediassa muuttua. Tällä tavoin yritys viestii siitä, että se on halukas kehittämään ilmapiiriään, ja että niin myös tehdään. (Korpi &

Laine & Soljasalo, 74 - 75.) Siinä missä sosiaalinen median mukana tulee omat riskinsä, on sillä myös tärkeä positiivinen merkityksen toiminnalle. Nykypäivänä työnhakijat ja työntekijät ovat sosiaalisessa mediassa, joten myös yritysten täytyy olla siellä.

3.6 Työnantajakuva osana rekrytointia

Ammattitaitoisella rekrytoinnilla voidaan houkutella alan parhaat osaajat yrityksen palvelukseen. Työntekijöiden houkuttelu alkaa kuitenkin jo paljon ennen varsinaisen rekrytointiprosessin aloittamista. (Salli & Takatalo 2014, 41.) Tähän kiteytyy ajatus siitä, miten työnantajamielikuva ja rekrytointi linkittyvät toisiinsa. Tässä luvussa käsitellään rekrytointia itsenäisenä osa-alueena linkittäen työnantajamielikuvaan liittyvään teoriaan.

Rekrytointiprosessi haastatteluineen on kriittinen osa työnantajamielikuvan muodostumisessa. Ihmiset pystyvät tekemään nopeita johtopäätöksiä yrityksestä rekrytoinnin yhteydessä. Monesti yksittäiset virheet jossain rekrytointi prosessin vaiheessa yleistetään koko yrityksen kattaviksi ongelmiksi. Yhden ihmisen epäammattimainen ja epäasiallinen käytös rekrytoinnin yhteydessä pilaa pahimmassa tapauksessa hakijan silmissä koko yrityksen maineen työnantajana sen sijaan, että asiaa katsottaisiin yksilötasolla. Jokaisen työnantajaa edustavan henkilön tulee muistaa oma vastuu työnantajamielikuvan välittämisessä (Salli & Takatalo 2014, 43.)

Siinä missä rekrytointi on yksi merkittävä työnantajamielikuvan tuottaja, se on myös oiva mielikuvan kehittämisväline. Avain on, että rekrytointi toteutetaan sen mukaan, mitä luvataan yrityksenä olla. (Salli & Takatalo 2014, 43.) Salli ja Takatalo kirjoittavat kirjassaan Loista rekrytoijana hyvän esimerkin aiheesta: jos määrittelee työnantajaimagon olevan ketterästi uusiutuva alansa edelläkävijä, tulee rekrytointiprosessinkin olla sen mukainen, eli prosessin tulee olla ripeä eikä sen tule vastata 1980-luvun metodeja. (Salli & Takatalo 2014, 43).

4 Työhyvinvointi

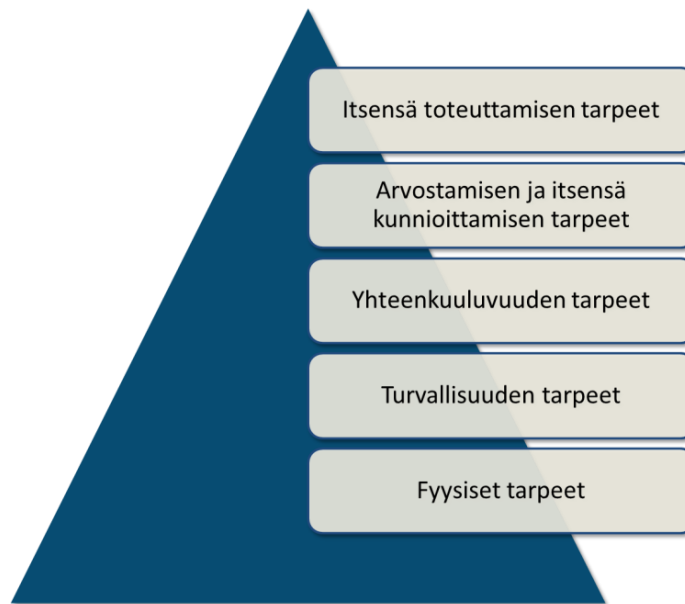
4.1 Työhyvinvoinnin määrittely

Yleisimmän käsityksen mukaa työhyvinvointi jakautuu karkeasti psyykkiseen- ja fyysiseen työhyvinvointiin. Nykypäivän työ vaatii kuitenkin aiempaa enemmän tietoa ja sosiaalista kyvykkyyttä, jolloin yksilön tiedot ja taidot ovat oleellinen osa työhyvinvointia. Yhä enenevässä määrin myös yksilön arvot ja motivaatio korostuvat työssä. Nämä asiat muodostavat kokonaisuuden työhyvinvoinnista. (Ojala & Ahonen 2003, 22.)

Työhyvinvointi on erittäin laaja käsite ja sitä synnyttäviin asioihin on useita eri näkökulmia. Kirsti Kehusmaa esittelee kirjassaan Työhyvinvointi kilpailuetuna työterveyslaitoksen määritelmän työhyvinvoinnille. Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa, työtä tehdään turvallisessa ja terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. (Kehusmaa 2011, 14.) Samassa kirjassaan Kehusmaa esittelee myös työ- ja elinkeinoministeriön näkemyksen työhyvinvoinnista. Sen mukaan työhyvinvointi koostuu tasapuolisesta kohtelusta, työpaikan varmuudesta, kannustavuudesta, innostavuudesta ja keskeisetä luotuksesta sekä voimavarojen ja vaatimustason yhteensopivuudesta. (Kehusmaa 2011, 15.) Näin voidaan huomata, että työhyvinvointi on hyvin laaja käsite ja syntyy erittäin monesta tekijästä. Seuraavaksi esitellään kaksi työhyvinvointiin liittyvää teoriaa.

4.2 Työhyvinvointiin liittyviä teorioita

Maslowin tarvehierarkia on yksi työhyvinvointia tutkittaessa käytetty malli. Maslowin 1940-luvulla julkaisema malli pitää sisällään viisi perustarvetta, jotka ihminen täyttää hierarkkisessa järjestyksessä. (Kuvio 1). Mallin portaat alimmasta ylimpään pitävät sisällään seuraavat asiat: fyysiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden tarpeet, arvostamisen ja itsensä kunnioittamisen tarpeet ja itsensä toteuttaminen. (Kehusmaa 2011, 16)



Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia. (Heinonen 2012, konsulttitoimistoreneo.)

Kun ihminen täyttää hierarkian ylimmän portaan, itsensä toteuttamisen tarpeet, hän saavuttaa työssä flow-tilan. Flow-ilmiö, eli työn imu tarkoittaa positiivista työhyvinvoinnin voimaa. Tällöin henkilö on niin uppoutunut työn imuun, ettei koe edes fysiologisia tarpeitaan kuten nälkää. (Kehusmaa 2011, 16 - 17.) Positiivista imua ruokkii jatkuva uuden oppimisen tarve. Eteneminen organisaatiossa sekä työkuvioiden laajeneminen on yksi merkittävä tekijä flow-ilmiön syntymisessä. (Virtanen 2005, 218.) Maslowin tarvehierarkia on kritisoitu siitä, että seuraavalla portaalle ei voisi päästä ennen kuin edellisen portaalan tarpeet ovat tyydytetyt. Maslow on itsekin todennut väitteen turhan tiukaksi ja todennut ettei hierarkisuus välttämättä aina toteudu. (Kehusmaa 2011, 16-17.)

Toinen työhyvinvointiin liittyvä teoria on Rauramon työhyvinvoinnin portaat. Rauramon työhyvinvoinninportaat koostuu viidestä portaasta, eli viidestä hyvinvoinnin osa-alueesta. (Kuvio 2.) Maslowin tarvehierarkian ensimmäinen porraskerros on fyysiset tarpeet, mutta Rauramon mallissa kaikki lähtee psyko-fysiologisista perustarpeista. Psykologisia tarpeita seuraa turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. (Kehusmaa 2011, 17 - 18.)

<p>5. OSAAMINEN Organisaatio: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus Työntekijä: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito Arviointi: kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset</p>	<p>Tavoite: Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset</p>
<p>4. ARVOSTUS Organisaatio: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut Työntekijä: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset</p>	<p>Tavoite: Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen</p>
<p>3. YHTEISÖLLISYYS Organisaatio: Työyhteisö, johtaminen, verkostot Työntekijä: Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutoskyky Arviointi: Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt</p>	<p>Tavoite: Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö</p>
<p>2. TURVALLISUUS Organisaatio: Työsuhde, työolot Työntekijä: Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat Arviointi: Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys</p>	<p>Tavoite: Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö</p>
<p>1. TERVEYS Organisaatio: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto Työntekijä: Terveelliset elintavat Arviointi: Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnan mittaukset</p>	<p>Tavoite: Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito</p>

Kuvio 2. Rauramon työhyvinvoinnin portaat (Kallio & Kiviniemi & Sandelin 2015).

Portaat osoittavat, kuinka laaja-alaista ja kokonaisvaltaista työhyvinvointi parhaimmillaan on. Kukin porrastus pitää sisällään myös itsenäisiä malleja ja menetelmiä. Portailta esitettyjä malleja ja menetelmiä voidaan käyttää kullakin hyvinvoinnin alueella. (Kehusmaa 2011, 17-18.)

4.3 Hyvinvointijohtaminen työyhteisössä

Hyvinvointijohtaminen työyhteisössä on työhyvinvoinnin kehittämistä. Työhyvinvointi vaatii johdolta hyviä johtamistapoja, sekä tehtävien tasalla olemista. Työhyvinvointijohtamisella edistetään koko työyhteisön hyvinvointia sekä luodaan turvallisuuden tunnetta. Tämä on myös hyvä keino synnyttää työyhteisöön selkeä tuloksetekokulttuuri. (Virtanen 2005, 15.)

Esimiesten tehtävä työhyvinvoinnissa on merkittävä. Heillä on johdettavaan useita henkilöitä, joilla kullakin on omat tarpeensa ja motivaationsa, jotka esimiehen täytyy osata tunnustaa. Esimiesten pitää osata muokata omaa johtamistaan ympäristön muutosten mukaisesti. Lisäksi on osattava huomioida kunkin työntekijän muutoksen synnyttämät

henkilökohtaiset tarpeet. (Kehusmaa 2011, 18.) Tämä on erittäin tärkeää siitä syystä, että työhyvinvointi on avain taloudelliseen menestymiseen. Hyvinvoinninjohtamisella luodaan pohja sekä uusiutuvalla että tehokkaalla toiminnalla. (Ojala & Ahonen 2003, 43-44.) Jotta kaikki edellä mainittu olisi mahdollista, tulee liiketoimintastrategian mukaisesti luoda myös työhyvinvointistrategia. Työhyvinvointistrategia luodaan sen mukaan, mitkä ovat liiketoimintastrategiassa oleellisia asioita. (Ojala & Ahonen 2003, 51.)

5 Tutkimus

5.1 Tutkimuksen tavoite ja otanta

Tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen rekrytointimenetelmiä ja uusien työntekijöiden houkuttelukeinoja. Jotta rekrytointia voitaisiin kehittää ja saada houkuttelukeinot vastaamaan yrityksen sisäistä työnantajamielikuvaa, täytyy ensin selvittää mikä on yrityksen sisäinen työnantajamielikuva. Tutkimuksen tavoite on siis selvittää, mikä on yrityksen sisäinen työnantajamielikuva. Tutkimus sisältää työntekijöille suunnatun kyselyn, ja saatujen vastausten perusteella pystytään kehittämään yrityksen rekrytointia niin, että se vastaa työntekijöiden aitoa kokemusta työnantajasta. Uusien työntekijöiden houkuttelemisessa halutaan käyttää niitä keinoja, joista jo olemassa olevat työntekijät ovat ylpeitä.

Tutkimukseen osallistujat, eli otos valittiin satunnaisotannalla. Satunnaisotannalla tarkoitetaan sitä, että vastaajat kyselyyn valitaan satunnaisesti perusjoukosta (Kananen 2011, 71-72). Kysely lähetettiin satunnaisesti valituille 90 asentajalle Itä-, Etelä- ja Länsi-Suomeen. Otos muodostui niin, että kultakin alueelta valittiin satunnaisesti kaksi esimiestä, joiden alaiset osallistuivat kyselyyn. Kuka tahansa esimies alaisineen olisi voinut valikoida osaksi otosta, jolloin satunnaisotannan kriteerit täyttyvät. Otosta ohjattiin edellä mainitulla tavalla siitä syystä, että vastauksia haluttiin saada joka puolelta suomea, jolloin vastaukset voidaan myös yleistää koskemaan koko yritystä eikä vain yhtä aluetta. Tutkimuksen perusjoukko, eli populaatio on 600 asentajaa.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytetään kvantitatiivista tutkimusta. Menetelmää pohdittaessa ei tämän menetelmän valinta kuitenkaan ole ollut itsestäänselvyys, vaan aihetta ja tarvetta on täytynyt pohtia. Laadullinen tutkimus antaa ilmiöstä syvällisen näkemyksen. Se sopii erityisesti tilanteisiin, joissa taustalla olevaa tutkimustietoa ei ole tai joissa halutaan luoda uusia hypoteeseja. Laadullinen tutkimus tehdään muutamaa havaintoyksikköä käyttäen, ja se tarjoaa näiden pohjalta mahdollisuuden hyvälle kuvaukselle ilmiöstä. (Kananen 2011, 17.)

Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää tutkittavan ilmiön tuntemusta. Aiheesta täytyy olla taustalla laadullisia tutkimuksia, jotta tiedetään mitä asioita mitataan. Tutkimus suoritetaan pienelle otokselle, joka on osa tutkimuksen perusjoukkoa. Otoksen vastaukset yleistetään edustamaan koko perusjoukkoa. Kvantitatiivinen tutkimus antaa kvalitatiivisen tavoin ilmiöstä tarkan kuvauksen, mutta vain matemaattisessa muodossa. (Kananen 2011, 17.)

Kumpaakin tutkimusmenetelmää käyttämällä on mahdollisuus saada ilmiöistä tarkkaa tietoa, ja täten molemmat menetelmät olisivat hyviä vaihtoehtoja tässä kehittämishankkeessa. Koska tutkimuksen tarkoitus on suorittaa kysely aiheesta työnantajamielikuvasta, mutta käyttää saatuja tuloksia rekrytoinnin kehittämisen apuna, tulon tulokseen, että hyödyllisempää on saada aiheesta mahdollisimman paljon tietoa, jonka avulla voidaan tehdä yleistys työntekijöiden kokemasta työnantajamielikuvasta. Tärkeää on siis syväanalyysin sijaan saada tilastoitavia näkemyksiä ennalta annetuista aiheista, ja hyödyntää niitä asioita, joita yleistyksen avulla voidaan kutsua yrityksen sisäiseksi työnantajamielikuvaksi.

5.3 Kyselylomake

Kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaista on, että vastauksia käsitellään tilastollisin menetelmin (Kananen 2011, 13). Tämän kyselyn vastaukset kerätään e-lomakkeilla toteutetun verkkokyselyn avulla. Kvantitatiivisen kyselyn onnistuminen vaatii kysymyksiltä seuraavia asioita: Niiden täytyy olla helposti ymmärrettävissä, vastaajalla on kysymysten edellyttämän tieto ja hän haluaa antaa olemassa olevan tietonsa. Kysymykset ovat yksiselitteisiä. Jokaisen edellä mainitun piirteen tulee täytyä jokaisessa kysymyksessä, jotta

tutkimus voi onnistua. Tutkimuksessa tulee käyttää myös kieltä, jonka tutkimukseen vastaava ymmärtää. (Kananen 2011, 30.) Tässä tutkimuksessa ei käytetty sanaa työnantajamielikuva, sillä se ei käsitteenä ole välttämättä kaikille tuttu. Työnantajamielikuva korvataan sanalla työnantaja. Kyselyssä kysytäänkin, millainen työnantaja yritys on.

Kysely pitää sisällään pääasiallisesti strukturoituja kysymyksiä. Syitä valintaan on kaksi. Ensimmäinen syy on se, että kysely halutaan tehdä vastaajalle mahdollisimman helppoksi. Koen, että avointen kysymysten esittäminen kiireellisille ihmisille on riski. Jos vastausta ei keksitä heti, jää kohta helposti tyhjäksi. Toinen syy on se, että tutkimukselta halutaan selkeitä jakaumia tiettyjen tutkittujen asioiden välille. Avoimet kysymykset voivat hajauttaa vastauksia niin moneen eri suuntaan, että haluttuihin asioihin ei välttämättä saada mielipidettä.

Tutkimuskysymykset on rakennettu työn teoria pojalta. Yksi merkittävä suunnan näyttäjä tutkimukselle on ollut Rauramon työhyvinvoinnin portaat. Kysely ei pidä sisällään vastaajia koskevia taustakysymyksiä. Kohdeyrityksen rekryointitarve on jatkuvaa kaikilla alueilla, ja kohdistuu kaikkiin alan kohderyhmiin. Näin ollen taustakysymysten esittäminen ja vastausten luokittelu demografisten tekijöiden tai muiden taustakysymysten perusteella, ei tuota tutkimukselle lisäarvoa. Tilanne olisi eri, jos rekryointi haluttaisiin kohdistaa jollekin tietylle alueelle tai kohderyhmälle. Edellä mainitussa tilanteessa taustakysymykset antaisivat merkittävää tietoa tietyistä ryhmistä ja alueista, jotka olisivat tutkimustulosten kannalta olennaista tietoa.

Kyselyn ensimmäisen kysymyksen tarkoitus on herätellä vastaajat ajattelemaan työnantajaansa (Liite 1). Samalla sen tarkoitus on selvittää työntekijöiden tämän hetkistä tyytyväisyyttä. Kysyttävät asiat on poimittu työhyvinvointiin ja työnantajamielikuvaan liittyvistä teorioista. Ensimmäisessä kysymyksessä käsitellään aineettomia, työhyvinvointia lisääviä asioita. Kun ensimmäisen kysymyksen jälkeen vastaajat on saatu viritettyä pohtimaan työnantajaansa, kysytään heiltä tässä vaiheessa avoimena kysymyksenä syitä sille miksi he ovat hakeneet nykyiselle työnantajalleen töihin, ja mikä on saanut heidät jäämään työnantajansa palvelukseen. (Liite 1.) Syy sille, miksi kysymys on sijoitettu heti ensimmäisen kysymyksen perään, on se, ettei vastaajia haluta ohjata mihinkään suuntaan esitettyjen kysymysten perusteella. Tämän jälkeen selvityksessä on mitkä muut yritykselle olennaiset tekijät, sekä aineelliset että aineettomat, lisäävät työhyvinvointia sekä

työtyytyväisyyttä. Ennen kyselyn loppuosiota selvitetään vielä työntekijöiden sitoutuneisuutta yritykseen sekä sitä, miten he kokevat yrityksen tukevan sitoutuneisuutta. (Liite 1.)

Loppuosion avulla pyritään selvittämään, miten työntekijöiden toiveet kohtaavat sen, mitä yritys heille tarjoaa. Ensin vastaajat saavat kertoa henkilökohtaisen mielipiteensä siitä, mitä konkreettisia asioita yritys heille tarjoaa. Vaihtoehdot löytyvät listattuna kysymyksestä, ja näistä vastaaja saa valita vapaasti niin monta kuin haluaa. (Liite 1.) Seuraavassa kysymyksessä vastaajat saavat puolestaan kertoa mitkä ovat tärkeimpiä konkreettisia asioita joita työntekijät toivovat työnantajaltaan saavan. (Liite 1.) Näissä kysymyksissä vaihtoehdot ovat lähes samat, mutta jälkimmäisestä kysymyksestä on poistettu ne asiat, jotka yrityksen on lakisääteisesti veloitettu työntekijöilleen tarjoamaan, jolloin työntekijän ei tarvitse näihin asioihin käyttää rajoitettua vastausmahdollisuuttaan. Kahden viimeisen kysymyksen perusteella pystytään näkemään, mitä asioita yritys työntekijöiden näkökulmasta tarjoaa ja millä tavalla yritys vastaa työntekijöidensä toivetilaan.

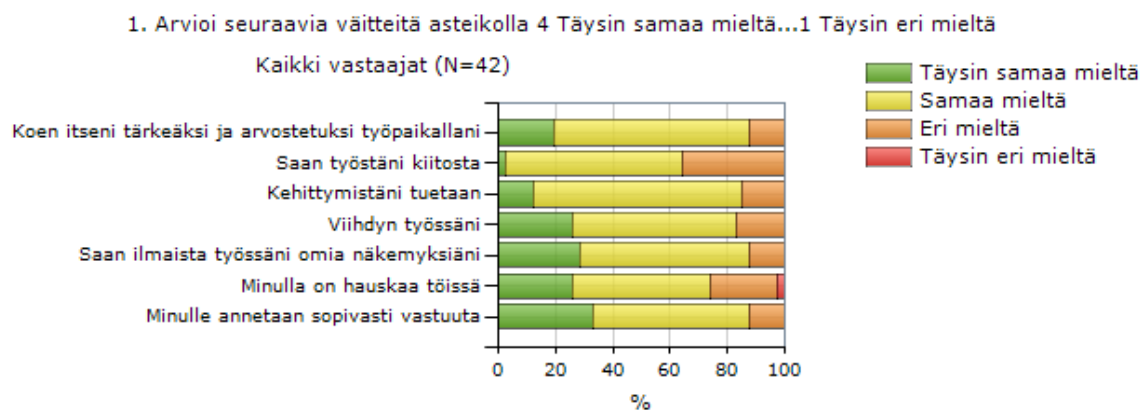
Kysely ei ole pitkä. Kyselyn muotoutuminen lopulliseen muotoon oli monivaiheinen prosessi, joka piti sisällään kolme harjoituskyselyä. Harjoituskyselyssä hyödynnettiin muutamaa kohderyhmän henkilöä, joiden avulla kysely saatiin rakennettua sellaiseksi, että kyselyyn vastaaminen ei monimutkaisuutensa ja pituutensa vuoksi jäisi vastaanottajilta kesken. Viimeinen versio, joka löytyy liitteestä, palveli parhaiten niin vastaajia kuin kyselyn tekijää. (Liite 1.)

Satunnaisotannan jälkeen kysely lähetettiin 90 asentajalle. Kysely lähetettiin linkkinä sähköpostin välityksellä. Viesti sisälsi saatetekstin, joka löytyy liitteenä työn lopusta (Liite 1). Kyselyyn annettiin vastausaika viikko. Viidennen päivän kohdalle vastaajille lähetettiin muistutusviesti, jossa pyydettiin vastaajia vastaamaan kyselyyn seuraavan kahden päivän aikana.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimustulokset. Kyselyn otokseksi muodostui 90 asentajaa, joista 46 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti näin ollen on 51 %. Kyselyn vastauksia käsitellään Digium-ohjelman avulla. Koska kysely ei pidä sisällään taustakysymyksiä, aloitetaan vastausten käsittely heti ensimmäisestä kysymyksestä.

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä kysytään vastauksia työhyvinvointiin liittyviin väitteisiin neliportaisen vastausvalikon avulla. Ensimmäinen kysymys pitää sisällään seuraavat väitteet: Koen itseni arvostetuksi työpaikallani, saan työstäni kiitosta, kehittymistäni tuetaan, viihdyn työssäni, saan ilmaista työssäni omia näkemyksiäni, minulla on hauskaa töissä ja minulle annetaan sopivasti vastuuta. (Kuvio 3.)



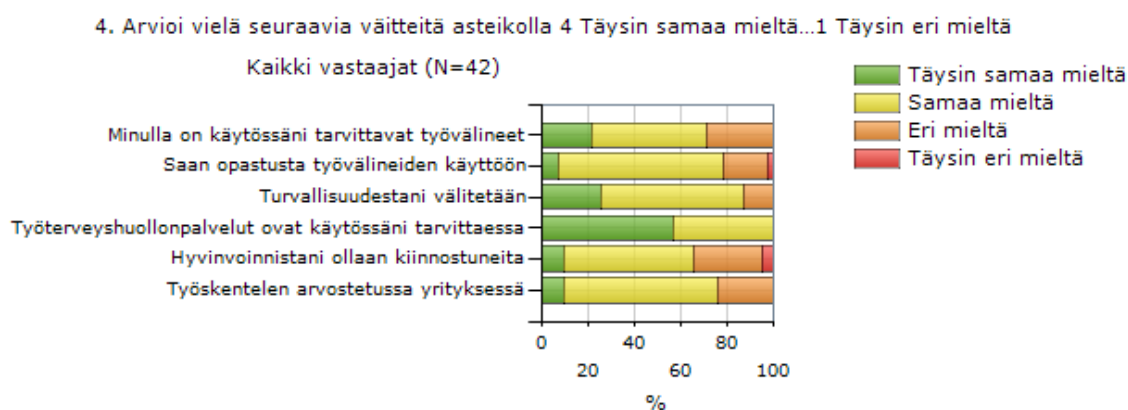
Kuvio 3. Vastaajien mielipiteet väittämistä.

21 % vastaajista on täysin samaa mieltä väittämän ”tunnen itseni arvostetuksi työpaikallani” kanssa. 68 % vastanneista on samaa mieltä ja 12 % oli eri mieltä väitteen kanssa. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan. ”Saan työstäni kiitosta” väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 2 %. Samaa mieltä väittämän kanssa oli 62 % ja 36 % eri mieltä. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan. Kolmas väittämä oli ”kehittymistäni tuetaan” ja sen kanssa 12 % vastanneista oli täysin samaa mieltä, 73 % samaa mieltä ja 15 % eri mieltä. Tämänkään väittämän kanssa kukaan ei ollut täysin eri mieltä. ”Viihdyn työssäni” väitteen kanssa täysin samaa mieltä oli 26 %, 57 % oli samaa mieltä, 17 % oli eri mieltä, ja yksikään ei ollut täysin eri mieltä. (Kuvio 3.)

”Saan ilmaista työssäni omia näkemyksiäni” väitteen kanssa täysin samaa mieltä on 29 %. 60 % on väitteen kanssa samaa mieltä, ja 15 % erimieltä. 26 % on täysin samaa

mieltä ”minulla on hauskaa töissä” väitteen kanssa, 48 % samaa mieltä, 24 % eri mieltä ja 2 % täysin eri mieltä. 33 % on täysin samaa mieltä väitteen ”minulle annetaan sopivasti vastuuta” kanssa, 55 % samaa mieltä ja 12 % eri mieltä. (Kuvio 3.)

Avoimet kysymyksen 2 ja 3 käsitellään luvun lopussa, joten seuraavaksi siirrytään suoraan kysymykseen 4. Neljäs kysymys pitää ensimmäisen kysymyksen lailla sisällään väitteitä, joihin vastataan neliportaista vastausvalikkoa käyttäen. Kysymyksen väitteet ovat seuraavat: Minulla on käytössäni tarvittavat työvälineet, saan opastusta työvälineiden käyttöön, turvallisuudestani välitetään, työterveyshuollon palvelut ovat käytössäni tarvittaessa, hyvinvoinnistani ollaan kiinnostuneita ja työskentelen arvostetussa yrityksessä. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Vastaajien mielipiteet väittämistä.

Kuten kuviossa neljä näkyy, on ensimmäisen väittämän ”minulla on käytössäni tarvittavat työvälineet” 21 % täysin samaa mieltä, 50 % samaa mieltä ja 29 % erimielisiä. ”Saan opastusta työvälineiden käyttöön” väittämän kanssa täysin samaa mieltä on 7 %. 71 % vastanneista on väittämän kanssa samaa mieltä, kun taas 19 % on eri mieltä ja 2 % täysin eri mieltä. ”Turvallisuudestani välitetään” väittämään vastanneista 26 % on täysin samaa mieltä, 62 % samaa mieltä ja 13 % eri mieltä. ”Terveyspalvelut ovat käytössäni tarvittaessa” väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 57 %, samaa mieltä 43 %. Yksikään ei vastannut väitteeseen olevansa eri- tai täysin eri mieltä. 10 % vastanneista vastastasi olevansa täysin samaa mieltä väittämän ”hyvinvoinnistani ollaan kiinnostuneita” kanssa. 56 % vastasi olevansa samaa mieltä ja 29 % vastasi olevansa eri mieltä. Täysin erimielisiä väittämään vastasi 5 %. Kysymyksen viimeinen väittämä on ”työskentelen arvostetussa yrityksessä”, ja tähän 10 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä, 67 % samaa mieltä, 24 % eri mieltä. (Kuvio 4.)

Viidennessä kysymyksessä selvitetään työntekijöiden halua kehittyä työssä ja erityisesti haluavatko he edetä tämänhetkisen työnantajansa palveluksessa (Kuvio 5). Kysymyksessä kysytään myös, kokevatko työntekijät saavansa riittävää koulutusta osaamistavoitteisiin nähden. Kysymykseen ”oletko halukas etenemään työnantajasi palveluksessa” kyllä vastasi 97 % ja 3 % vastasi ei. Kysymykseen ”saatko riittävästi koulutusta osaamisvaatimuksiisi nähden” 64 % vastasi kyllä ja 36 % vastasi ei.



Kuvio 5. Kyllä / ei kysymyksen jakauma

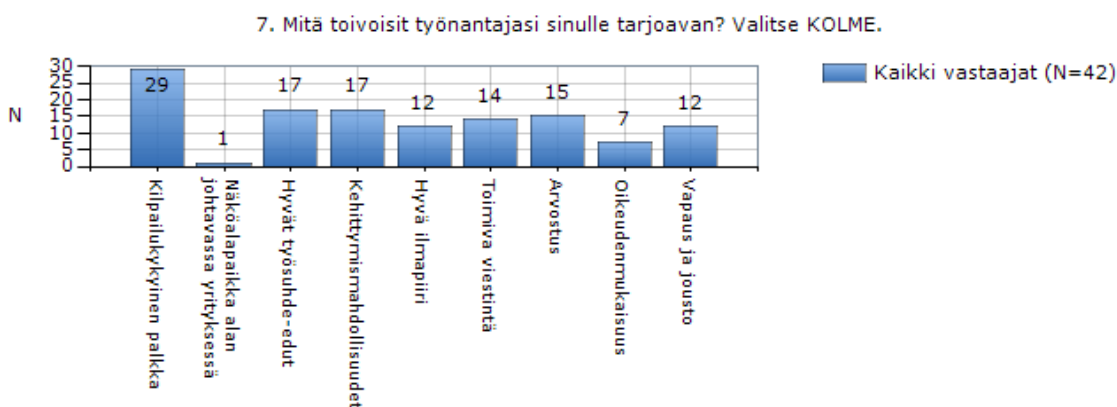
Kysymyksessä kuusi vastaajalla annetaan erilaisia vaihtoehtoja, joista heidän tulee valita ne, jotka kokevat saavansa työnantajaltaan. Valintavaihtoehtoja olivat hyvä ilmapiiri, vapaus ja jousto, oikeudenmukaisuus, arvostus, toimiva viestintä, kehittymismahdollisuudet, hyvät työsuhte-edut, organisaation tuki, kattava perehdytys, näköalapaikka alan johtavassa yrityksessä sekä kilpailukykyinen palkka. Kuvio 6 näyttää vastanneiden kokemukset annetuista vaihtoehdoista.



Kuvio 6. Jakauma eri vastausvaihtoehdoissa

Vastaajista 22 kokee saavansa työnantajaltaan kilpailukykyistä palkkaa, 34 vapautta ja joustoja ja 25 hyvän ilmapiirin. 15 vastaajista on vastannut saavansa työnantajansa palveluksessa kehittymismahdollisuuksia. Seitsemän vastaajaa puolestaan kokee saavansa näköalapaikan alan johtavassa yrityksessä ja seitsemän organisaation tuen. Viisi vastasi kokevansa oikeudenmukaisuutta ja arvostusta. Kolme vastaajaa vastasi saavansa kattavan perehdytyksen sekä toimivaa viestintää. (Kuvio 6.)

Kysymyksessä seisemän kysytään vastaajilta mitä he haluaisivat työnantajaltaan saada. Vasutusvaihtoehdot on annettu etukäteen ja ne ovat seuraavat: hyvä ilmapiiri, vapaus ja jousto, oikeudenmukaisuus, arvostus, toimiva viestintä, kehittymismahdollisuudet, hyvät työsuhde-edut, näköalapaikka alan johtavassa yrityksessä sekä kilpailukykyinen palkka. Kuviossa 7 nähdään, kuinka vastaukset jakautuivat eri vaihtoehdoille.



Kuvio 7. Jakauma eri vastausvaihtoehdoissa

Vastaajista 29 toivoo työnantajaltaan kilpailukykyistä palkkaa. 17 vastasi toivovansa hyvät työsuhde-etuja sekä kehittymismahdollisuuksia. 15 vastaajista toivoo arvostusta, 14 toimivaa viestintää sekä 12 vapautta ja joustoa. Seitsemän vastaajista toivoo oikeudenmukaisuutta ja 1 näköalapaikka alan johtavassa yrityksessä. (Kuvio 7.)

Avoimia kysymyksiä esitettiin kaksi. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, mitkä tekijät saivat heitä hakemaan nykyisen työnantajansa palvelukseen. Kysymyksellä haluttiin tietää, onko yrityksen työnantajamielikuvalla ollut myönteisiä vaikutuksia hakupäätökseen. Vastauksia kysymykseen tuli 40. Vastauksista muodostui kaksi teemaa. Valtaosa vastaajista mainitsi syyksi työn haulle joko taloudelliset syyt tai tarpeen työlle

yleisesti. Toiseksi suurimmaksi teemaksi muodostui kiinnostus toimialaa kohtaan. Toisessa avoimessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan mikä n saanut heidät jäämään työnantajan palvelukseen. Vastauksia kysymykseen saatiin 39 kappaletta. Vastaukset jakautuvat kolmeen teemaan. Valta osa vastaajista vastasi työkavereiden olevan syy työnantajan palveluksessa pysymiseen. Seuraavaksi useimmiten vastauksissa toistuivat monipuoliset ja vastuulliset työtehtävät. Myös raha koettiin suureksi tekijäksi.

7 Johtopäätökset

7.1 Tulosten tarkastelu

Tässä luvussa analysoidaan tutkimustuloksia. Kysymykset käydään läpi niin, että ne muodostavat kokonaisuuden liittäen eri näkökulmasta esitettyjä kysymyksiä yhteen. Kyselyn vastausvaihtoehdot on jaettu neljään osaan siten, että kaksi ensimmäistä on täysin samaa mieltä ja samaa mieltä. Jälkimmäiset puolestaan on täysin eri mieltä ja erimieltä. Koska vastausvaihtoehtoja on vain neljä, on jokainen vastaaja joutunut ottamaan kysymyksiin joko myönteisen tai mielteisen kannan. Tässä analysointivaiheessa kysymyksiä käsitellään pääosin jaoteltuna myönteisiin ja kielteisiin vastauksiin, niin että täysin samaa mieltä ja samaa mieltä on yhdistetty sekä täysin eri mieltä ja eri mieltä on yhdistetty. Tässä kappaleessa vastataan myös asetettuihin tutkimuskysymyksiin, jotka ovat seuraavat: Mikä on yrityksen sisäinen työnantajamielikuva, sekä miten työnantajamielikuvaa voidaan hyödyntää rekrytoinnissa? Seuraavaksi käsitellään ensimmäistä tutkimuskysymystä ”millainen on yrityksen sisäinen työnantajamielikuva?”

Ensimmäisenä kokonaisuutta hahmottavana tekijänä halutaan vastausten analysointivaiheessa tarkistella sitä, onko ulkoisella työnantajamielikuvalla ollut merkitystä työntekijöiden hakeutumiseen työnantajansa palvelukseen. Ensimmäinen avoin kysymys (mikä sai sinut hakemaan töihin nykyiselle työnantajallesi) antoi tähän vastauksen. Vastausten perusteella on ilmeistä, että työnantajakuvalla ei ole ollut vaikutusta työntekijöiden hakeutumiseen työnantajan palvelukseen. Vastauksia kysymykseen tuli 44, joista vain kaksi mainitsi hakuperusteeksi houkuttelevan työnantajan. Kysymys itsessään ei anna vastausta siihen, onko yritys ollut hakijalle entuudestaan tuttu tai onko hakijalla ollut valmista kuvaa työnantajasta. Kuitenkin kysyttäessä työntekijöiltä onko näköalapaikalla

alan johtavassa yrityksessä vaikutusta työn mielekkyyteen, vastasi vain yksi sillä olevan merkitystä. Tästä voidaan päätellä, että yrityksen palveluksessa oleville työntekijöille ulkoinen työnantajamielikuva ei ole ollut merkittävä hakukriteeri. Toistuva vastaus kysymykseen olikin rahan tarve ja avoin työpaikka.

Seuraava analysoitava asia on se, onko sisäisellä työnantajamielikuvalla ollut vaikutuksia siihen, minkä vuoksi työntekijät ovat halunneet jäädä työnantajan palvelukseen. Moni kyselyyn vastaavista mainitsi syyksi jäämiselle palkan ja vakituisen työn. Kuitenkin monissa vastauksissa toistui myös muita teemoja taloudellisten syiden ulkopuolelta. Merkittäväksi tekijäksi monissa vastauksissa koettiin työkaverit, työilmapiiri sekä monipuoliset ja vastuulliset tehtävät. Vaikka usealle vastaajalle syy yritykseen hakeutumiseen ei ole ollut linkitettävissä työnantajamielikuvaan, ovat kuitenkin syyt jäämiselle siihen hyvin vahvasti linkittyneitä.

Työssä viihtyvyyteen vaikuttavia tekijöitä on monia ja niitä tulee usein tarkastella yksilötasolla. Työn mielekkyys pitää sisällään ajatuksen siitä, että työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi yrityksen strategiaan nähden, työ on sisällöltään mielenkiintoista sekä työn sisältöön ja sujuvuuteen voidaan vaikuttaa. (Kehusmaa 2011, 115 - 116.) Kyselyyn vastanneista 84 prosenttia kokee viihtyvänsä töissä. Työtä, jota kyselyn kohderyhmä tekee, tapahtuu ulkona. Työtä tehdään säästä riippumatta ja olosuhteet ilmaston vuoksi voivat joskus olla erittäin huonot. Kun 84 prosenttia vastaajista sanoi viihtyvänsä töissä, ei työn hauskuus yltänyt kuitenkaan täysin samoihin lukemiin. Hauskaksi työnsä koki 75 prosenttia vastaajista. Vastausten perusteella voi päätellä, että työntekijöiden viihtyvyyteen töissä ei vaikuta ainoastaan työolosuhteet. Seuraavaksi käsitellään sitä, mitkä voivat olla tekijöitä työviihtyvyyden korkeaan tasoon.

Kyselyn avulla haluttiin selvittää seuraavat työssä viihtyvyyteen liittyviä tekijöitä. Selvitettäviä asioita oli kokevatko työntekijät itsensä arvostetuiksi, kokevatko he työtehtävänsä riittävän haastaviksi, ja kokevatko he työnantajan tarjoavan heille edellytykset sujuvalle työnteolle. 90 prosenttia kyselyyn vastanneista kokee olevansa arvostettuja sekä yritykselle tärkeitä. Työn mielekkyyteen ja sitä kautta työssä viihtyvyyteen vaikuttaa se, kuinka henkilö kokee oman roolinsa työyhteisössä. Oman työn näkeminen osana koko yrityksen toimintaa luo merkitystä työlle. (Kehusmaa 2011, 114.) Se, että valta osa kyselyyn vastanneista tietää olevansa yritykselle tärkeitä, selittää osaltaan korkeaa myönteisten vastausten määrää työntekijöiden viihtyvyyttä koskevassa kysymyksessä. Vaikka 90 pro-

senttia vastaajista kokee olevansa yritykselle tärkeitä, kokee vastaajista vain 64 prosenttia saavansa työstään kiitosta. Kiitosten puutteella puolestaan voi olla työiihtyvyyteen heikentävä vaikutus.

Koska työtehtävien sisällöllä on vaikutus työiihtyvyyteen, haluttiin kyselyn avulla saada vastaus myös siihen, kokevatko työntekijät saavansa työssään sopivasti vastuuta. Vastaajista 89 prosenttia koki vastuun määrän sopivaksi. Vastuun jakaminen työntekijöille on tapa osoittaa luottamusta työntekijöitä kohtaan. Silloin heidän osaamistaan, tietoja ja taitoja arvostetaan ja vastuuta antamalla työntekijöille osoitetaan luottamusta. (Kehusmaa 2011, 119.) Vastausten perusteella voidaan olettaa valtaosan vastaajista kokevan vastuun saamisen kautta myös saavansa luottamusta organisaatiolta. 88 prosenttia vastaajista koki myös saavansa ilmaista työssään omia mielipiteitään. Työntekijöiden mielipiteille mahdollisuuden antaminen tukee työnantajan luottamusta työntekijöitä kohtaan. Työnantaja luottaa työntekijöidensä mielipiteisiin, ja antaa heidän myös ilmaista niitä. Se on myös yksi tapa antaa työntekijöille vastuuta, joka tukee väitettä siitä, että työntekijöille annetaan vastuuta. Edellä mainittujen kysymysten perusteella voi päätellä, että työntekijöihin luotetaan, heille annetaan vastuuta ja heidän näkemyksilleen ollaan avoimia.

Työnteon sujuvuutta puolestaan lähdettiin selvittämään sitä kautta, onko työntekijöillä käytössään tarvittavat työvälineet. Työn sujuvuudessa ja työvälineissä on myös huomioitava jatkuvasti muuttuva maailma, sillä työelämän muutokset näkyvät kaikkialla. Teknologian kehitys tuo uusia työvälineitä sekä luo jatkuvaa painetta osaamisen kehittämiseen. Keran hankittu tutkinto ei kanna enää vuosien päästä. (Kehusmaa 2011, 55.) Vastaajista vain 70 prosenttia on sitä mieltä, että heillä on käytössään tarvittavat työvälineet. Työn sujuvuus ja mielekkyys liittyvät toisiinsa vahvasti (Kehusmaa 2011, 116). Puutteet tarvittavissa työvälineissä voi siis olla yksi työnmielekkyyttä heikentävä tekijä.

Siinä missä teknologian kehitys vaatii päivitystä työvälineissä, vaatii se myös jatkuvaa osaamisen päivitystä. Kyselyllä haluttiin selvittää myös sitä, kokevatko työntekijät saavansa tukea ja mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. 84 prosenttia kyselyyn vastanneista kokee saavansa työnantajaltaan tukea kehittymiseen työssä. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksessä halutaan päivittää toimintatapoja vastaamaan nykyajan vaatimuksia, sekä halutaan myös työntekijöiden kehittyvän toimintatapojen mukana. Samaan aikaan kuitenkin vain 64 prosenttia vastaajista kokee saavansa riittävästi koulutusta osaa-

misvaatimuksiinsa nähden. Vastaajista 20 prosenttia kokee myös, etteivät he saa opastusta työvälineiden käyttöön. Tämän perusteella voi huomata, että työntekijöiden kehittymistä tuetaan, mutta konkreettinen työ sen taustalla on jäänyt vähemmälle huomiolle.

Vaikka koulutuksen saaminen ei kohdannut vastaajien toivetta, haluaa silti 93 prosenttia vastaajista edetä työnantajansa palveluksessa. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät ovat halukkaita etenemään kohti vaativampia työtehtäviä sekä kehittämään omaa osaamistaan. Halukkuus edetä juuri nykyisen työnantajansa palveluksessa kertoo sitoutuneisuudesta työnantajayritystä kohtaan. Jos työntekijät kokevat, etteivät he saa edes sen hetkisiin osaamisvaatimuksiinsa riittävästi koulutusta, tekee se myös etenemisen työtehtävissä vaikeaksi.

Kyselyllä haluttiin selvittää myös fyysiseen hyvinvointiin liittyviä asioita. Vastaajista 87 prosenttia on sitä mieltä, että heidän työturvallisuudestaan välitetään. 100 prosenttia puolestaan on sitä mieltä, että heillä on työterveyshuollon palvelut käytössään tarvittaessa. Tämä kertoo siitä, että työntekijöiden fyysiseen kuntoon panostetaan. Työhyvinvoinnista huolehtiminen ei kuitenkaan ole pelkäästä fyysisestä kunnosta huolehtimista. Työhyvinvointi jakautuu useaan osaan, joista kerrotaan lisää kappaleessa 4.1. Psykkisellä hyvinvoinnilla on yhtä tärkeä merkitys työssä kuin fyysisellä hyvinvoinnilla (Ojala & Ahonen 2003, 22). Siinä missä fyysisestä kunnosta huolehtiminen sai runsaasti positiivisia vastauksia, kokee samaan aikaan vain 67 prosenttia vastaajista, että heidän hyvinvoinnistaan ollaan kiinnostuneita. Huomattavasti suurempi määrä vastaajia kokee saavansa enemmän huolenpitoa fyysiseen kuntoon kuin psyykkiseen kuntoon. Näkemykset kertovat siitä, että hyvinvoinnin tukemisen painopiste on yrityksessä fyysisen kunnon tukemisessa.

Kyselyn loppuosion kysymyksillä haluttiin selvittää, kohtaavatko työntekijöiden kokemukset heidän toivettaan. Seuraavaksi käsiteltävässä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin mitä annetuista vaihtoehdoista he kokevat työnantajaltaan saavan. Vaihtoehdot annettuun kysymykseen ovat yrityksen vetovoimatekijöitä. Nämä ovat niitä konkreettisia asioita, joiden avulla uusia työntekijöitä voidaan mahdollisesti houkutella yrityksen palvelukseen.

Ollakseen motivoitunut työssään työntekijät tarvitsevat sisäisiä motivaatiotekijöitä kuten kehittymismahdollisuuksia, vaikutusmahdollisuuksia ja hyviä työkavereita. (Ojala & Ahonen 2003, 129 - 130.) Edellä mainitut esimerkit ovat myös kysymyksessä eniten ääniä

saaneet ryhmät. Suurimman määrän ääniä kysymyksessä sai vapaus ja joustot, joka viittaa mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhön. 81 prosenttia vastaajista kokee saavansa työssään vapauksia ja joustoa. Vapauksien ja joustavuuden anota voidaan pitää yhtenä palkitsemiskeinona (Ojala & Ahonen 2003, 128). Kysymys ei anna vastausta siihen kokevatko vastaajat tämän palkitsemiskeinona, mutta suurin osa vastaajista on kuitenkin huomannut ilmiön olemassa olon. Kuten jo aiemmin ilmeni, ovat työntekijät vastausten perusteella melko tyytyväisiä siihen, kuinka paljon he vastuuta saavat ja kuinka heille annetaan oikeus ilmaista oma näkemyksiään. Usein vastuun vastapainona kulkee myös vapaus, ja se näkyy myös kohdeyrityksen toimintatavoissa. Myös esimerkiksi lähiesimiestyöllä voi olla suuri merkitys siihen, kuinka paljon työntekijät saavat työnantajaltaan joustoa ja vapauksia.

Kuten edellä mainittiin, on työkavereilla suuri vaikutus työviihtyvyyteen. Kun työilmapiiri on hyvä, voi olettaa myös työkavereiden olevan mieluisia. Työntekijöistä 63 prosenttia kokee, että he saavat työnantajansa palveluksessa hyvän työilmapiirin. Hyvä ilmapiiri työssä on erityisen tärkeää, sillä huono ilmapiiri vaikuttaa työviihtyvyyden lisäksi myös työntekijöiden osaamiseen. Huono ilmapiiri estää osaamisen jakamista ja vaikuttaa myös negatiivisesti henkilöstön pysyvyyteen yrityksessä. Jos yrityksessä on huono ilmapiiri, lähtevät työntekijät helposti muiden yritysten palvelukseen. (Ojala & Ahonen 2003, 67.) Kyselyn vastaajista suurelle osalle työkaverit olivat merkittävien tekijä, joka oli saanut heidät jäämään yritykseen, ja tämä vahvistaa käsitystä siitä, että kohdeyrityksessä on hyvä työilmapiiri.

Myös kehittymismahdollisuudet olivat työmotivaatiota lisääviä tekijöitä. Kehittymismahdollisuudet olivat kysymyksessä yksi eniten ääniä saanut vaihtoehto. Vastausprosentti oli kuitenkin vain 37. Määrä ei sinänsä ole kovin suuri, mutta kuitenkin huomattavasti suurempi kuin seuraavaksi eniten ääniä saanut vaihtoehto, joka sai 23 prosenttia äänistä. Aiemmissa kohdissa on käynyt selvästi ilmi, että työntekijät haluavat kehittyä työssään ja oppia uutta. Työntekijät kokevat myös saavansa tukea osaamisen kehittämiseen, mutta eivät kuitenkaan koe saavansa riittävästi koulutusta. Se, että tukea ei saada osaamisen kehittämisessä loppuun asti, selittää mahdollisesti sitä, miksi vain 37 prosenttia kokee saavansa kehittymismahdollisuuksia.

Vapaus vaikuttaa omaan työhön, työkaverit ja kehittymismahdollisuudet ovat niin sanottuasti aineettomia palkitsemismuotoja. Vaikka perinteinen aika- ja suorituspalkka on saanut rinnalleen monia muita, täydentäviä palkitsemiskeinoja (Ojala & Ahonen 2003, 128),

ei niiden merkitystä voida kuitenkaan missään nimessä täysin unohtaa. Kyselyssä 53 prosenttia vastanneista kokee saavansa työnantajaltaan kilpailukykyistä palkkaa. Palkka on myös koettu hyvin tärkeäksi tekijäksi työsuhteiden jatkuvuudelle, sikäli kun se oli yksi merkittävä tekijä myös sille, miksi työntekijät ovat jääneet työnantajansa palvelukseen. Kilpailukykyinen palkka koettiin myös tärkeimmäksi asiaksi, jota työntekijät työnantajaltaan halusivat saada. Seuraavaksi käsitelläänkin sitä, mitä työntekijät työnantajaltaan toivovat saavansa ja kuinka ne vastaavat sitä, mitä he työnantajaltaan saavat.

Vastaajista 68 prosenttia koki saavansa kilpailukykyistä palkkaa. Tämä vaihtoehto sai huomattavasti enemmän kannatusta kuin yksikään muu vaihtoehto. Kilpailukykyinen palkka arvioitiin merkittäväksi sekä siinä, mitä työnantajalta saadaan, että siinä, mitä työnantajalta halutaan saada. Vastaajista 39 prosenttia koki saavansa kehittymismahdollisuuksia, joka on lähes sama määrä kuin kysymyksessä, jossa listattiin mitä työnantajalta koetaan saavan. Vastaajista 39 prosenttia toivoi saavansa työsuhte-etuja ja 23 prosenttia vastaajista koki niitä saavan. Toimiva viestintä, arvostus ja oikeudenmukaisuus saivat prosentuaalisesti enemmän kannatusta kohdassa, jossa selvitettiin mitä työnantajalta toivotaan, kuin kohdassa jossa kysyttiin mitä työnantajalta saadaan. Hyvän ilmapiirin sekä vapauksien ja joustojen toivotila sekä todellisuus kohtasivat aiemmin mainittuja paremmin. Ulkoinen työantajakuva ei osoittautunut alkuvaiheessa esitetystä avoimessa kysymyksessä kriteeriksi työantajalle töihin hakeutuessa. Tämä ajatus saa tukea siitä, että vain kaksi prosenttia vastaajista toivoivat työskentelevänsä näköalapaikalla alan johtavassa yrityksessä.

Pääsääntöisesti kaikki asiat, joista kyselyssä kysyttiin, saivat työntekijöiltä hyvät arviot. On kuitenkin huomattava, että monissa kysymyksissä toistui kieltävissä vastauksissa lähes sama määrä vastauksia. Tämän tutkimuksen jatkoksi hyvänä jatkotutkimuksena voisi selvittää, onko tyytyväisyys jollain tietyllä alueella huonompaa kuin toisilla. Tässä tutkimuksessa siihen ei haluttu ottaa kantaa, sillä tarkoitus oli saada yleinen käsitys tutkittavasta asiasta, ei aluekohtainen. Aluekohtaisen tutkimuksen perusteella on paikallisten korjausliikkeiden tekeminen helpompaa.

Kuten jo aiemmin on mainittu, yrityksen ulkoinen työnantajamielikuva ei ole ollut työntekijöille syy hakeutua yritykseen. Vastaajat eivät myöskään pitäneet ulkoista työnantajamielikuvaa tärkeänä. Voiko tästä tehdä johtopäätöksiä siitä, mikä on yrityksen ulkoinen työnantajamielikuva? Vaikka suoritettu tutkimus ei vastaa edellä mainittuun kysymyk-

seen, antaa se kuitenkin ehdotuksia ulkoisen työnantajamielikuvan tutkimiselle. Jos ulkoinen työnantajamielikuva ei ole ollut työntekijöille hakukriteeri, eikä edes tärkeä seikka, voiko se kertoa siitä, ettei yritys herätä alan tekijöissä tunteita puolesta tai vastaan. Ulkoisen työnantajamielikuvan selvittäminen voisi auttaa kohdeyritystä kartoituksen avulla tekemään itsensä näkyvämmäksi työnhakijoille. Ulkoisen työnantajamielikuvan avulla hakijat saadaan haluamaan tiettyihin yrityksiin, jolloin motivaatiotekijöinä toimii muutkin seikat kuin ainoastaan palkka.

7.2 Kehittämisehdotukset

Tässä luvussa käsitellään sitä, millä tavalla yritys voisi rekrytointimenetelmiään kehittää vastaten toiseen tutkimuskysymykseen ”miten työnantajamielikuvaa voidaan hyödyntää rekrytoinnissa?” Kehittämisideat poimitaan kyselystä, jossa selvitettiin mitkä tekijät ovat työntekijöiden mielestä niitä asioita, jotka tekevät yrityksestä hyvän työnantajan. Niitä asioita, jotka työntekijät kokevat toimivina ja sisäistä työnantajamielikuvaa nostavina tekijöinä, voidaan käyttää rekrytoinnissa uusien työntekijöiden houkuttelukeinoina. Lisäksi tässä osiossa otetaan kantaa siihen, keihin rekrytointi olemassa olevien käytäntöjen perusteella tulisi kohdistaa.

Jo olemassa olevilla käsityksillä ja mielikuvilla työnantajasta on vaikutusta siihen, mihin yrityksiin ihmiset ylipäänsä hakeutuvat, eivätkä rekrytointi-ilmoitukset yksin luo kuvaa yrityksestä. Ne ovat kuitenkin yksi työkalu työnantajakuvan luomiseen ja joskus kuitenkin monille myös ensikosketus entuudestaan tuntemattomaan yritykseen. Rekrytointi-ilmoitukset tulisivatkin kirjoittaa niin, että ilmoitusta lukevat henkilöt eivät voi olla hakematta paikkaa ja ennen kaikkea olla haluamatta yrityksen palkkalistoille. Maininta seuraavaksi esiteltävistä sisäisen työnantajamielikuvan tekijöistä voi auttaa luomaan ulkoista työnantajamielikuvaa ja seuraavaksi käsitellään sitä, miten ja miksi asioista tulisi rekrytointi-ilmoituksessa mainita.

Rekrytointitilanteessa yritys myy itseään työnhakijoille ja mahdollisille uusille työntekijöille. Silloin halutaan käyttää yrityskuvaa nostattavia keinoja, joka houkuttelee parhaat hakijat hakemaan avoinna olevaa työpaikkaa. Houkuttelukeinoina tulee kuitenkin käyttää asioita, jota pystytään myös palkkauksen jälkeen toteuttamaan. (Salli & Takatalo 2014, 25-26.) Kysely nosti esille erilaisia sisäisen työnantajamielikuvan osa-alueita, jotka voivat toimia houkuttelukeinoina rekrytoinnin yhteydessä. Selkeiksi osa-alueiksi, jotka rekry-

toinnissa voisivat luoda työnantajamielikuvalla lisäarvoa, osoittautuivat yrityksen sisäinen työilmapiiri, fyysisestä kunnosta huolehtiminen, kehittymishaluisuus, kilpailukykyinen palkkaus sekä vapaus ja vastuu.

Maininta hyvästä työilmapiiristä voidaan esitellä monella eri tavalla. Maininta ”meillä on hyvä ilmapiiri” ei välttämättä herätä lukijassa suuria tunteita. Sen sijaan asian voi ilmaista synonyymejä käyttäen, kuitenkin kohderyhmä huomioiden. Nykyään rekrytoinnissa suositetaan luovuutta ja hauskuutta (Salli & Takatalo 2014, 39). Ilmapiirin korvaavia käsitteitä voisikin olla esimerkiksi ”haluatko tulla osaksi meidän kaveriporukkaa”. Vaihtoehtoja löytyy paljon, mutta tehokasta on käyttää keinoja, jotka herättävät mielenkiintoa lukijassa. Koska työyhteisö on yksi työhyvinvointia lisäävä asia (Kehusmaa 2011, 14), on sen mainitseminen myös rekrytointi-ilmoituksessa kannattavaa.

Yksi työhyvinvoinnin osa-alue on myös turvallisuuden ja terveyden edistäminen (Kehusmaa 2011, 14). Koska fyysisestä kunnosta huolehtiminen osoittautui kyselyn mukaan kohdeyrityksen vahvuudeksi, kannattaa siitä myös rekrytoinnin yhteydessä mainita. Sen avulla voidaan viestiä hakijoille siitä, että heidän kunnostaan huolehditaan ja isomassa mittakaavassa viestitään myös työhyvinvoinnista välittämistä. Kuten työilmapiiristä – voidaan myös fyysisenkunnon huolehtimisesta käyttää erilaisia mielikuvia herättäviä ilmauksia.

Rekrytointi-ilmoituksesta saa houkuttelevan, mikäli siinä vaatimuslistan lisäksi kerrotaan, mitä yritys hakijalle antaa. Mielenkiintoa herättäviä asioita jo edellä mainittujen lisäksi ovat muun muassa maininta mahdollisuuksista päästä kehittymään sekä maininta vapauksista joita yritys antaa. (Salli & Takatalo 2014, 25 - 26.) Kuten kyselystä kävi ilmi, yrityksen työntekijät kokevat, että heidän kehittymistään tuetaan ja eteneminen yrityksen sisällä oli valtaosan toive. Näin ollen rekrytointi-ilmoituksessa voisikin mainita siitä, että työyhteisössä on kehittymishaluisia ja motivoituneita työntekijöitä.

Motivaatiota lisäävä asia lieneekin seuraavaksi esiteltävä houkuttelukeino, eli vapaus ja joustot. Jousto työelämässä on tätä päivää monissa yrityksissä. Joustavuudella työssä pyritään tyydyttämään sekä työnantajaa että työntekijää molemmin puoleisella sopimuksella, jolloin työntekijä saa vaikuttaa esimerkiksi omiin työaikoihinsa. Joustavuus edellyttää luottamusta (Kehusmaa 2011, 70). Kohdeyrityksen työntekijät kyselyn mukaan, että he voivat vaikuttaa työhönsä ja saavat joustoa työnantajaltaan. Koska joustavuus on nykyelämässä tärkeä asia ja toteutuu myös kohde yrityksessä, se toimii myös

hyvänä houkuttelukeinona. Edellä on nyt käyty läpi asioita, joiden käyttäminen rekrytointi-ilmoituksessa on niin sanotusti turvallista, sillä ne voidaan perustella ja todeta paikkaansa pitäviksi väitteiksi. Seuraavaksi pohdin sitä, mikä on kohderyhmä, jolle rekrytointi tulisi kyselyn perusteella kohdistaa.

Työntekijöiden palkkaaminen suoraan oppilaitoksista voi olla avainasemassa, aikoina, jolloin työntekijöistä on kova pula (Koivisto 2004, 92). On kuitenkin huomioitava, että kun palkataan yritykseen opiskelijoita tai vastavalmistuneita, heillä ei välttämättä ole vielä täydellistä ja riittävää osaamista työssä suoriutumiseksi. Näin ollen he vaativat opetusta ja koulutusta sekä tukea kehittymiseen. Kyselyssä vastaajien vastauksista kävi ilmi, etteivät kaikki ole tyytyväisiä siihen, kuinka paljon he saavat koulutusta vaatimustasoon nähden. Näin ollen on hyvä miettiä tarkkaan, halutaanko yritykseen palkata ainoastaan henkilöitä, jotka osaavat jo niin paljon, että kykenevät menestymään työssä ja ylläpitämään omaa osaamistaan, vai palkataanko niitä työntekijöitä, jotka tarvitsevat vielä opetusta. Asia ei ole yksiselitteinen. Toki henkilöiden, jolla on entuudestaan paljon osaamista ja kokemusta, palkkaaminen on tehokasta, mutta ei välttämättä mahdollista. Luvussa 2.3 käsitellään alan rekrytointitilannetta ja tarvetta, ja siinä käy ilmi, että työntekijöistä voi tulevaisuudesta olla pulaa. Silloin oppilaitoksista palkkaamisen merkitys kasvaa entisestään. Oppilaitoksista palkkaaminen voi kuitenkin vaatia yritykseltä enemmän resursseja hetkellisesti, mutta opastuksella ja sitouttamisella opiskelijoista ja vastavalmistuneista voidaan saada todellisia tulevaisuuden tekijöitä.

8 Pohdinta

8.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointimenetelmät

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen laatua. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa apuna käytetään validiteetti- ja reliabiliteetikäsitteitä. Molemmilla käsitteillä tarkoitetaan luotettavuutta, kuitenkin eri näkökulmista. Validiteetilla mitataan sitä, tutkitaanko tutkimusongelman kannalta oikeita asioita, kun taas reliabiliteetilla mitataan tutkimuksen pysyvyyttä. Pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, että tuloksella saadaan sama tulos eri mittauskerroilla. Kiinnittämällä huomiota validiteetti- ja reliabiliteetikysymyksiin voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2011, 118 – 121.)

Validiteetti jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisältövaliditeetti jakautuu siitä edelleen sisältö-, rakenne- ja kriteerivaliditeettiin. (Kananen 2011, 121.) Tässä työssä validiteettia tarkastellaan sisäisen, ulkoisen ja sisältövaliditeetin avulla. Reliabiliteetilla puolestaan on kaksi osatekijää, jotka ovat stabiliteetti ja konsistenssi (Kananen 2011, 119).

8.2 Validiteetti

Validiteettia tarkastellessa on olemassa monia näkökulmia lähestyä asiaa. Näistä ensimmäinen on sisäinen validiteetti, jolla tarkoitetaan oikeaa syy-seuraus-suhdetta. (Kananen 2011, 121.) Tässä työssä tehdyssä tutkimuksessa on lähdetty liikkeelle siitä ajatuksesta, että työtyytyväisyys on merkittävä sisäisen työnantajamielikuvan mittari. Tähän väitteeseen päädyttiin työnantajamielikuvaan liittyvän teorian perusteella. Tutkimuksen teko alkoi teoriaan tutustumisella. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, mitkä ovat työntekijöiden aitoja kokemuksia työnantajasta, joiden perusteella työnantajakuva syntyy. Saatuja työnantajamielikuvaa luovia tekijöitä puolestaan käytetään rekrytoinnin yhteydessä houkuttelukeinoina, ja tämän avulla kehitetään yrityksen rekrytointia. Näin ollen tutkimus aloitettiin perehtymällä siihen, mistä sisäinen työnantajamielikuva syntyy, ja tähän vastaukseksi saatiin työhyvinvointi.

Tulosten sisäiseen validiteettiin on useita muitakin tekijöitä kuin edellä mainittu. Validiteettiin vaikuttavat muun muassa itse vastaajat. Vastaajien sen hetkellä mielentilalla voi olla vaikutusta siihen, miten he ovat kyselyyn vastanneet. Vastauksiin voi vaikuttaa negatiivisesti se, jos työpäivä on ollut poikkeuksellisen epäonnistunut, ja kyselyyn on vastattu päivän päätteeksi. Silloin vastaaja voi sen vastata kysymyksiin sen hetkisen mielentilan mukaisesti, joka ei välttämättä vastaa vastaajan todellisia mielipiteitä. Sama voi päteä myös toisin päin – jos päivä on ollut poikkeuksellisen hyvä, voi vastauksetkin olla liian hyvä todellisuuteen nähden. Tämä tarkoittaa siis sitä, että ei ole varmaa, olisivatko kyselyn tulokset sisällöllisesti samat, jos kysely suoritettaisiin samoille vastaajille uudestaan eri ajankohtana.

Sisäisen validiteetin tarkastelun jälkeen, tarkastellaan tutkimuksen sisältövaliditeettia. Sisältövaliditeetilla tarkoitetaan sitä, että saadut tutkimustulokset ovat seurausta käyteytystä muuttujista. Tällä tarkoitetaan sitä, että mitataan oikeaa asiaa. (Kananen 2011, 122.) Kuten edellä mainittiin, tässä opinnäytetyössä tehty tutkimus aloitettiin perehtymällä työnantajamielikuvaan liittyvällä teorialla. Tämän teorian pohjalta päädyttiin siihen,

että työtyytyväisyys ja työhyvinvointi ovat sisäistä työnantajamielikuvaa määrittäviä tekijöitä. Tästä seuraava vaihe olikin tutustuminen työhyvinvointiin ja työiihtyvyyteen liittyvään teoriaan. Teorian pohjalta rakennettiin kyselylomake, joka toimi työkaluna tutkimuksessa sisäisen työnantajamielikuvan tilanteen kartoituksessa. Niin työhyvinvointiin kuin työnantajamielikuvaan liittyvät teoriat ovat hyvin laajoja, ja tutkittavia asioita ja näkökulmia on paljon. Tässä tutkimuksessa ei kyselyn avulla tutkittavia asioita päästy kuitenkaan tutkimaan kovinkaan syvällisellä tasolla ja seuraavaksi kerrotaan miksi.

Yksi toteutetun tutkimuksen kriteeri oli, että tutkimukseen liittyvän kyselyn tulee olla lyhyt. Vaatimus kyselyn lyhyydelle piilee siinä, että tutkimus suunnattiin kiireellisille henkilöille. Liian pitkä kysely olisi voinut saada vastaajat kiireen vuoksi jättää vastaamisen kesken, tai jättää vastaamatta kokonaan luettuaan saatetekstistä, kuinka kauan vastaaminen kyselyyn kestää. Toinen syy kyselyn lyhyydelle oli se, että kyselyn tarkoitus oli selvittää ainoastaan rekrytinnin kannalta oleellisia asioita. Näin ollen monet työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen oleellisesti vaikuttavat asiat rajattiin kyselyn tarpeen vuoksi pois. Tässä tutkimuksessa kyselyyn pyrittiin siis ottamaan työhyvinvoinnista esille vain ne asiat, jotka ovat rekrytinnin näkökulmasta tärkeitä työhyvinvoinnin seikkoja. Vaikka kysely rajattiinkin vastaamaan tarvetta, on kuitenkin huomioitava, että tutkittavan aiheen ollessa laaja, mutta toteutetun tutkimuksen ollessaan puolestaan suppea, on olemassa monia asioita, joihin tutkimuksella ei saatu vastauksia. Toisaalta vastauksia saatiin kuitenkin tutkittavaan asiaa, vaikkei se antanutkaan työhyvinvoinnista syvää kuvaa. Vastausten analysoinnin takana oleva teoria luo tutkimukselle sisältövaliditeettia.

Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tulosten yleistämistä (Kananen 2011, 121). Kun halutaan selvittää yrityksen sisäistä työnantajamielikuvaa, on kysely toteutettava yrityksen sisäisille työntekijöille. Näin ollen tuloksia ei voida yleistää koskemaan esimerkiksi kaikkien Suomalaisten vastaavaa työtä tekevien näkemyksiksi. Kyselyn tuloksia ei voida yleistää myöskään koskemaan yrityksen toimihenkilöiden käsityksiä sisäisestä työnantajamielikuvasta.

Tutkimuksen yleistettävyyden kunnossa, mikäli otos vastaa populaatiota (Kananen 2011, 121). Tähän opinnäytetyöhön liittyvässä tutkimuksessa tutkimuksen otos vastaa populaatiota, joten näin ollen sen voi olettaa olevan yleistettävissä, kun tutkimuksen populaatioksi on määritelty yrityksen asentajat.

8.3 Reliabiliteetti

Stabiliteetti mittaa mittarin pysyvyyttä ajassa. Tutkimuksen stabiliteettia voidaan nostaa toistamalla tutkimus useita kertoja peräkkäin. Tutkimuksen toistamisella tarkoitetaan sitä, että tutkimus toteutetaan uudestaan samoille henkilöille samoissa olosuhteissa. (Kananen 2011, 119 - 120.) Tähän opinnäytetyön liittyvään tutkimukseen ei voida suorittaa uusintamittauksia. Syynä tälle on ajan ja resurssien puute. Uusintamittauksen tekeminen tämän tyyppiselle kyselylle voi olla tietyllä tavalla myös haastavaa, toisaalta taas helpoa.

Uusintamittaukseen liittyy se, että mittaus toteutetaan samanlaisissa olosuhteissa kuin edellinen mittaus (Kananen 2011, 120). Työtyytyväisyyteen linkittyvät tekijät ovat melko pysyviä. Ellei työtyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä aleta tietoisesti kehittämään, voi olettaa, että työtyytyväisyyden tila on kyselyn toteuttamisesta seuraavalla viikolla sama kuin toteuttamishetkellä. Toisin sanoen siis voidaan olettaa, että mikäli työntekijät ovat olleet edellisellä viikolla tyytyväisiä työssään, ovat he sitä luultavasti myös seuraavalla viikolla. Vaikka tyytyväisyys pysyisikin lähes samana, voi itse tutkimus vaikuttaa tutkittaviin (Kananen 2011, 120). Kun kysely on kerran toteutettu, on se aktivoinut vastaajat pohtimaan tutkittavaa asiaa, eli tässä tapauksessa sisäistä työnantajamielikuvaa. Uusinta kyselyyn mennessä vastaajille on voinut herätä uusia ajatuksia, joita he eivät ole edellisellä vastauskerralla huomioineet. Nämä asiat voivat vaikuttaa uusintamittauksen vastauksiin, jolloin ne poikkeavat ensimmäisen kierroksen vastauksista. Uusintamittauksia ei siis tässä työssä suoritettu, mutta oletan, että vastaukset eivät uusintakierroksella tulisi täsmäämään täysin vastauksiin, jotka edellä on esitetty. En kuitenkaan myöskään usko, että eroavaisuudet olisivat kovinkaan suuria.

Konsistenssilla eli yhtenäisyydellä tarkoitetaan sitä, että mittarin osatekijöillä mitataan samaa asiaa. Toisin sanoen tutkittavaa asiaa voidaan tutkia kahdella eri tavalla esitettynä, mutta silti vastaukset kertovat samaa asiaa, jolloin mittaus voitaisiin siis tehdä käänteisesti. (Kananen 2011, 120.) Tässä tutkimuksessa kysymyksiä ei suoranaisesti esitetty käänteisesti. Sama teema toistui kuitenkin useammassa kysymyksessä, jonka avulla pystyttiin näkemään, että vastaukset ovat keskenään johdonmukaisia.

8.4 Opinnäytetyön onnistumisen arviointi

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää, mitkä asiat ovat rekrytointin ja työnantajamielikuvan linkittymisessä olennaista ja mitkä ovat kohdeyrityksen sisäisen työnantajamielikuvan vahvuudet joita tulisi rekrytoinnissa hyödyntää. Yrityksessä ei ole tehty vastaavanlaista tutkimusta ennen samalle kohderyhmälle. Olettamuksia vastausten suhteen oli paljon, mutta oletukset osoittautuivat kuitenkin täysin virheellisiksi. Tutkimus on siihen nähden erittäin onnistunut, sillä se antoi paljon oleellista tietoa asentajien ajatuksista. Siinä missä tutkimus antoi eväitä rekrytointin kehittämiseen, antoi se myös hyvän kuvan työntekijöiden arvomaailmasta.

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tarkoituksena oli luoda uusia näkökulmia rekrytointiin liittyen. Tutkimus antoi kuitenkin sivutuotteena myös paljon enemmän. Tutkimuksen avulla pystyttiin löytämään asioita, joita yrityksen sisällä tulee vielä tutkia lisää, samalla antaen jo tällaisenaan tietoa siitä, missä asioissa yrityksen tulee työnantajana vielä kehittää toimintaansa.

Viitekehys muodosti selkeän ja laajan, tarpeeseen rakennetun kokonaisuuden. Aiheesta löytyi paljon kirjallisuutta, huomata pystyi, sekä rekrytointi, työnantajamielikuva että työhyvinvointi ovat paljon tutkittuja aihealueita. Teorian laajuus helpotti kokonais kuvan hahmottamista ja tutkittavat aiheet ole helppo jäsentää. Olemassa oleva teoria näytti myös sen, kuinka paljon tutkittavaa aiheesta on, mutta olemassa olevien rajoitteiden takia opinnäytetyötä koskeva aihe tuli rajata melko suppeaksi. Opinnäytetyöstä muodostui järkevä ja harkittu kokonaisuus.

Lähteet

Heinonen, Jouni 2006. Mainejohtaja. WSOYpro, Helsinki.

Heinonen, Ville 2012. Sähkökatko iskee ihmisen perustarpeisiin 2012. Konsulttitoimisto Rreneco 27.1.2012. [Hhttps://konsulttitoimistoreneo.wordpress.com/2012/01/27/sahkokatk-iskee-ihmisen-perustarpeisiin/](https://konsulttitoimistoreneo.wordpress.com/2012/01/27/sahkokatk-iskee-ihmisen-perustarpeisiin/). Luettu 25.10.2017.

Kallio, Tiina & Kiviniemi, Liisa & Sandelin, Pirkko 2015. Työhyvinvoinnin edistämistä yhteistyöllä. 2015. ePooki (/2015. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisu. Oulun ammattikorkeakoulu 11.12.2015. [Http://www.oamk.fi/epooki/2015/tyohyvinvoinnin-edistamista-yhteistyolla/](http://www.oamk.fi/epooki/2015/tyohyvinvoinnin-edistamista-yhteistyolla/). Luettu 1.11.2017.

Kananen, Jorma 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari, Helsinki.

Koivisto, Kari 2004. Oikea valinta. Yrityskirjat, Helsinki.

Korpi, Teemu & Laine, Tom & Soljasalo, Jenni 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Management Institute of Finland, Helsinki..

Länsi-Suomen infrayrittäjät vaativat lisää alan koulutuspaikkoja. 2010. Rakennuslehti 7.10.2010. [Hhttps://www.rakennuslehti.fi/2010/10/lansisuomen-infrayrittajat-vaativat-lisaa-alan-koulutuspaikkoja/](https://www.rakennuslehti.fi/2010/10/lansisuomen-infrayrittajat-vaativat-lisaa-alan-koulutuspaikkoja/). Luettu 29.9.2017

Markkanen, Mikko 2002. Onnistu rekrytoinnissa. WSOY, Helsinki.

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY, Helsinki.

Piirainen, Rita 2017. Infra-ala muuttuu – rohkeat uudistukset tervetulleita. Rakennuslehti. Päivitetty 26.4.2017. [Hhttps://www.rakennuslehti.fi/blogit/infra-ala-muuttuu-rohkeat-uudistukset-tervetulleita/](https://www.rakennuslehti.fi/blogit/infra-ala-muuttuu-rohkeat-uudistukset-tervetulleita/). Luettu 29.10.2017.

Pitkänen, Kati Pauliina 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. 1. painoksen korjattu lisäpainos. Edita, Helsinki.

Salli, Minna & Takatalo, Sini 2014. Loista Rekrytoijana. Kauppakamari, Helsinki.

Vahtio, Eeva-Leena 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Kustantaja, kustantajan kotipaikka.

Virtanen, Petri 2005. Houkuttelevan työyhteisö. Edita, Helsinki.

Liitteen otsikko

Liitteen sisältö

Moikka!

Teen opinnäytetyöhöni liittyvää tutkimusta siitä, millaiseksi työnantajaksi Yritys X koetaan.

Meillä on kasassa huippuporukka asentajia, ja Yritys X haluaa jatkossakin rekrytoida lisää kaltaisiaan tyyppejä! Tähän tarvitsemme kuitenkin myös vähän teidän apuanne.

Tämän kyselyn avulla on tarkoitus kerätä tietoa siitä, millaiseksi työpaikaksi te Yritys X:n koette. Haluaisin tietää, mitkä ovat kokemianne hyviä asioita, joita voitaisiin tulevaisuudessa käyttää houkuttimina uusia henkilöitä rekrytoitaessa ja samalla haluamme tietää mitä kehityskohtia Yritys X:llä työnantajana on.

Vastaaminen ei vie kauaa, joten olisin kiitollinen, jos kävisit vastauksesi jättämässä alla olevan linkin kautta.

Kiitos paljon ajastasi!

Kysely työnantajakuvasta

1. Arvioi seuraavia väitteitä asteikolla 4 Täysin samaa mieltä...1 Täysin eri mieltä

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
Koen itseni tärkeäksi ja arvostetuksi työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työstäni kiitosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittymistäni tuetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viihdyn työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan ilmaista työssäni omia näkemyksiäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hauskaa töissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Minulle annetaan sopivasti vastuuta

2. Mikä sai sinut hakemaan töihin nykyiselle työnantajallesi?

3. Mitkä tekijät ovat saaneet sinut jäämään työnantajasi palvelukseen?

4. Arvioi vielä seuraavia väitteitä asteikolla 4 Täysin samaa mieltä...1 Täysin eri mieltä

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
Minulla on käytössäni tarvittavat työvälineet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan opastusta työvälineiden käyttöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallisuudestani välitetään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuollonpalvelut ovat käytössäni tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvinvoinnistani ollaan kiinnostuneita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelen arvostetussa yrityksessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Vastaa seuraaviin kysymyksiin Kyllä tai Ei

	Kyllä	Ei
Oletko halukas etenemään työnantajasi palveluksessa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saatko riittävästi koulutusta osaamisvaatimuksiisi nähden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Mitkä seuraavista vaihtoehdoista koet työnantajaltasi saavasi? (voit valita useita vaihtoehtoja)

- Kilpailukykyinen palkka
- Näköalapaikka alan johtavassa yrityksessä
- Kattava perehdytys
- Organisaation tuki
- Hyvät työsuhte-edut
- Kehittymismahdollisuudet

- Toimiva viestintä
- Arvostus
- Oikeudenmukaisuus
- Vapaus ja jousto
- Hyvä ilmapiiri

7. Mitä toivoisit työnantajasi sinulle tarjoavan? Valitse KOLME.

- Kilpailukykyinen palkka
- Näköalapaikka alan johtavassa yrityksessä
- Hyvät työsuhde-edut
- Kehittymismahdollisuudet
- Hyvä ilmapiiri
- Toimiva viestintä
- Arvostus
- Oikeudenmukaisuus
- Vapaus ja jousto

