

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala, kehittäminen ja johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulu

Maiju Juvonen
Marja Piironen

TYÖNANTAJAKUVAN KEHITTÄMINEN
REKRYTOINTIPROSESSIN EDISTÄJÄNÄ

Opinnäytetyö
Toukokuu 2018



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2018
Sosiaali- ja terveystalouden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto

Tikkariinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihe)

Tekijät
Maiju Juvonen ja Marja Piironen

Nimeke
Työnantajakuvaan kehittäminen rekrytointiprosessin edistäjänä

Toimeksiantaja
SMERec - New generation recruitment skills for SMEs and workforce -hanke

Tiivistelmä
Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona SMERec - New generation recruitment skills for SMEs and workforce -hankkeelle. Hankkeen tavoitteena on vahvistaa pienten ja keskisuurien yritysten kilpailukykyä kehittämällä yritysten rekrytointiosaamista ja varmistamalla tämän avulla pk-yritysten rekrytointien onnistuminen. Opinnäytetyön kohdeyritys saatiin SMERec-hankkeen kautta.

Työn tarkoituksena oli lisätä kohdeyrityksen rekrytointiprosessiin sekä työnantajakuvaan kehittämiseen liittyvää osaamista ja näin edesauttaa kohdeyrityksen rekrytointien onnistumista tulevaisuudessa. Tavoitteena oli tuottaa kohdeyritykselle työnantajakuvaan kehittämissuunnitelma, jossa esitetään toimenpide-ehdotuksia kohdeyrityksen työnantajakuvaan kehittämiseksi. Opinnäytetyön kehittämistehtävinä oli selvittää kohdeyrityksen tämänhetkistä työnantajakuvaan, tuottaa kohdeyritykselle työnantajakuvaan kehittämissuunnitelma sekä lisätä kohdeyrityksen tunnettuutta työnantajana.

Opinnäytetyö sisälsi piirteitä toimintatutkimuksesta. Alkukartoituksena tehtiin kohdeyrityksen nykytilanteen arviointi kyselytutkimuksena. Tulosten perusteella työntekijöiden mielikuva yrityksestä oli pääosin positiivinen. Alkukartoituksen pohjalta suunniteltiin ja toteutettiin kehittämispäivä yrityksen henkilöstölle. Päivän aikana kohdeyrityksen työntekijöitä osallistettiin yrityksen työnantajakuvaan kehittämiseen. Alkukartoituksen ja kehittämispäivän myötä kohdeyritykselle syntyi työnantajakuvaan kehittämissuunnitelma.

Kieli
suomi

Sivuja 80
Liitteet 2
Liitesivumäärä 17

Asiasanat
Työnantajakuva, rekrytointiprosessi, sosiaalinen media



THESIS
May 2018
**Master's Programme in Development
and Management of Health Care and
Social Services**

Tikkarinne 9
FI-80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. + 358 13 260 600

Authors

Maiju Juvonen and Marja Piironen

Title

Developing Employer Image to Promote Recruitment Process

Commissioned by

SMErec - New generation recruitment skills for SMEs and workforce project

Abstract

The thesis was commissioned by SMErec - New generation recruitment skills for SMEs and workforce. The aim of the project is to strengthen the competitiveness of small and medium-sized enterprises by developing recruitment competence and thereby ensuring the success of SME recruitment. The target company for this thesis was found through the SMErec project.

The purpose of this thesis was to develop recruitment process competence and to develop the employer image of the company, in order to contribute successfully in recruitments in the future. The aim was to provide the target company with an employer image development plan. The development plan includes suggestions on how to develop the target company's employer image. The purpose of the thesis was to explore the current employer image of the target company, and to create a development plan for the company's employer image. Another aim was to increase the awareness and recognition of the target company as an employer.

This thesis included features of action research. The present situation of the company was assessed using a survey. The survey results were mainly positive. Based on the results of the survey, a development day was planned and implemented for the company's personnel. Through workshops, the personnel were involved in developing the company's employer image. As a result, the employer image development plan was created for the target company.

Language

Finnish

Pages 80

Appendices 2

Pages of Appendices 17

Keywords

Employer image, recruitment process, social media

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Työnantajakuva rekrytoinnin edistäjänä.....	7
2.1	Työnantajakuva	7
2.2	Työnantajakuvan kehittäminen	9
2.3	Työnantajakuvan merkitys rekrytointiprosessissa	12
3	Rekrytointiprosessi ja sosiaalinen media	13
3.1	Rekrytointiprosessin vaiheet.....	15
3.2	Onnistuneen rekrytoinnin edellytykset sekä vaikutukset	17
3.3	Sosiaalinen media rekrytointiprosessissa	18
4	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät	22
5	Opinnäytetyön toteutus	23
5.1	Toimintatutkimus lähestymistapana.....	23
5.1.1	Toimintatutkimuksen tutkimusprosessi	24
5.1.2	Toimintatutkijan rooli.....	25
5.1.3	Toimintatutkimuksen aineistonhankintamenetelmät.....	26
5.2	Kohdeyritys	26
5.3	Suunnitteluvaihe.....	27
5.4	Alkukartoitus.....	28
5.4.1	Kyselytutkimus	29
5.4.2	Kyselytutkimuksen analysointimenetelmät.....	31
5.4.3	Kyselytutkimuksen keskeisimmät tulokset	33
5.4.4	Vuokratyöntekijöiden vastausten merkittävimmät tulokset	35
5.4.5	Hallinnon työntekijöiden vastausten keskeisimmät tulokset	42
5.5	Kehittämispäivä	44
5.6	Työnantajakuvan kehittämissuunnitelman laatiminen	48
6	Pohdinta.....	51
6.1	Opinnäytetyön tulosten tarkastelu	51
6.2	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus.....	55
6.3	Opinnäytetyön prosessin arviointi	57
6.4	Opinnäytetyön hyödynnettävyys sekä suositukset.....	59
	Lähteet	61

Liitteet

Liite 1

Alkukartoituksen kyselylomake

Liite 2

Työnantajakuvaan kehittämissuunnitelma

1 Johdanto

Rekrytointi toimialana on suuressa murroksessa (Laine 2015). Sen asema on muuttunut työmarkkinoiden ja työn tekemisen kehittymisen myötä (Kaijala 2016, 15). Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttaa huomattavasti työnantajakuva (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 57). Kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan 95 % vastaajista piti hyvää työnantajakuva ratkaisevana rekrytointien onnistumisen kannalta (Duunitori, 2017).

Sosiaalista mediaa käytetään nykyään rekrytoinnissa erittäin laajasti, mutta parhaat käytännöt puuttuvat. Sosiaalisen median käyttö näyttää laajenevan monipuolisesti eri palveluihin, ja monikanavaisuus lisääntyy merkittävästi. (Laine 2015.) Sosiaalinen media tarjoaa rekrytoinnin lisäksi myös muita mahdollisuuksia, joita voidaan pitää vahvuuksina muihin medioihin verrattuna. Sillä on kykyä luoda yrityksestä mielikuvia ja mainetta työnantajana ja näin ollen rakentaa yrityksen työnantajakuva. (Kaijala 2016, 187; Korpi ym. 2012, 15.)

Opinnäytetyö tehtiin tilaustyönä SMErec - New generation recruitment skills for SMEs and workforce -hankkeelle. Hankkeen tavoitteena on vahvistaa pienten ja keskisuurten yritysten kilpailukykyä kehittämällä yritysten rekrytointiosaamista ja varmistamalla sitä kautta pk-yritysten rekrytointien onnistuminen. SMErec-hanketta hallinnoi Karelia-ammattikorkeakoulu ja osatoteuttajina ovat Turun ammattikorkeakoulu sekä Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö JOSEK Oy. Hanketta toteutetaan sekä Pohjois-Karjalassa että Varsinais-Suomessa. Opinnäytetyön kohdeyritys valikoitui SMErec -hankkeen kautta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä kohdeyrityksen rekrytointiprosessiin sekä työnantajakuvan kehittämiseen liittyvää osaamista ja näin edesauttaa kohdeyrityksen rekrytointien onnistumista tulevaisuudessa. Kohdeyritys toimii henkilöstövuokrauksessa työnantajana, joka työllistää joko vuokratyöntekijöitä tai työntekijöitä suoraan asiakasyrityksen palvelukseen. Kohdeyrityksellä oli aito rekrytointiin liittyvä haaste: halu tarkastella omaa työnantajakuva sekä kehittää tätä kautta rekrytointiprosessien onnistumista. Opinnäytetyössä tuotettiin kohdeyritykselle työnantajakuvan kehittämissuunnitelma.

2 Työnantajakuva rekrytoinnin edistäjänä

Työnantajakuvan uskotaan lähitulevaisuudessa nousevan rekrytoinnissa merkittäväksi tekijäksi taisteltaessa parhaista osajista (Hoppe & Laine 2014, 102; Kaijala 2016, 216). Deloitte vuonna 2017 julkaisemassa globaaleja trendejä käsittelevässä raportissa (Deloitte Human Capital Trends), esitellään yhdeksi tulevaisuuden henkilöjohtamisen megatrendiksi työntekijäkokemus (Bersin, Flynn, Mazor & Melián 2017, 51, 55). Viime vuosina monet yritykset ovatkin alkaneet rakentamaan työnantajakuva, jolla pyritään kertomaan laajasti yrityksestä työnantajana, sen visioista ja missioista sekä työympäristöstä. Tavoitteena on luoda, kuvin, videoin tai tekstein yrityksestä kuva, jonka perusteella työnhakija voi harkita yritystä potentiaalisena työnantajana. (Hoppe & Laine 2014, 101–102.)

2.1 Työnantajakuva

Työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä, minkälainen kuva organisaation nykyisellä henkilöstöllä ja potentiaalisilla työnhakijoilla on organisaatiosta (Kauhanen 2010, 69; Korpi ym. 2012, 66–67; Backhaus 2016). Myös yrityksen johdolla voi olla oma näkemyksensä siitä, miltä työnantajakuva näyttää (Korpi ym. 2012, 66–67). Minchington (2011, 28) määrittelee työnantajakuvan (employer brand) kuvaksi organisaatiosta ”mahtavana työpaikkana” nykyisten työntekijöiden sekä tärkeiden sidosryhmien mielessä. Siitä käytetään myös termejä työnantajamielikuva, työnantajamaine, työnantajaimago ja brändi (Kauhanen 2010, 69). Tässä opinnäytetyössä käytämme käsitettä työnantajakuva.

Työnantajakuvan tarkoituksena on esittää positiivinen ja houkutteleva kuva nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille. Työnantajakuva on yksi monista niistä tekijöistä, jotka lisäävät yrityksen kilpailuetua. Positiivisen työnantajakuvan avulla voidaan varmistaa työntekijän sitoutuminen organisaatioon. (Backhaus 2016.)

Työnantajakuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Sisäisellä työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä, miten työntekijät näkevät ja kokevat työnantajan. Ulkoinen työnantajakuva käsittää yrityksen ulkopuolisten henkilöiden, kuten työnhakijoiden, yhteistyökumppaneiden ja henkilöstön lähipiiri, käsityksen yrityksestä työnantajana. Sisäinen työnantajakuva vaikuttaa ulkoiseen: jos sisäinen työnantajakuva on kunnossa,

välittyy se helposti myös ulkopuolisille. Jos taas sisäinen kuva on ongelmainen, ulkoinen työnantajakuva viestittää samoin. (Korpi ym. 2012, 66–67.)

Rekrytointitutkimuksessa 2015 ilmeni eri toimintatapoja, joilla työnantajakuvaa on rakennettu suomalaisissa yrityksissä. Huomattavan suuri osa vastauksista sisälsi maininnan henkilökunnan työtyytyväisyydestä, mutta moni koki sisäisen viestinnän ja avoimuuden olevan ensisijaisia keinoja työnantajakuvan luomiseen. Nämä samat asiat on huomattu myös kansainvälisissä tutkimuksissa ulkoisen työnantajakuvan luonnissa. Edelleen moni tutkimukseen vastanneista mainitsi hyvin perinteiset tavat, kuten printtimedian ja erilaiset tapahtumat, tärkeimpinä keinoina luoda positiivista mielikuvaa. (Laine 2015.)

Työnantajakuva on käsitys, joka muodostuu suurelta osin tahtomattamme. Tämän vuoksi yrityksen strategian, asiakaskokemusten ja henkilöstötekojen on tärkeää kertoa samaa viestiä niistä periaatteista, joita halutaan noudattaa. (Salojärvi 2013, 126.) Yrityksestä kerrottavan mielikuvan on myös oltava yhdenmukainen sen kanssa, mikä on yrityksen oman henkilöstön mielikuva. Tällä tavalla yrityksestä annettavalla mielikuvalla on myös katetta. (Pitkänen 2001, 77.)

Kokonaisvaltainen työntekijäkokemus koostuu työpaikan, työkuultuurin, henkilöstöjohtamisen sekä operatiivisen johtamisen käytännöistä, jotka henkilö kohtaa työssään. Työntekijäkokemusta parantavat mm. avoin työkuulturi, johtamistavan läpinäkyvyys ja avoimuus, moninaisuuden huomioiminen ja toiminnan helppous. Digi-ikäkautena hyvä työntekijäkokemus edellyttää helppoutta ja vaivattomuutta, sekä erilaisten mobiiliratkaisujen esiinmarssia. (Bersin ym. 2017, 51, 55.)

Duunitorin tutkimuksen mukaan vastuu yrityksessä työnantajakuvasta on 37 % HR:llä ja viestinnällä yhdessä, HR:llä (rekrytointi) 20 %, markkinoinnilla 13 % ja viestinnällä 3 % (Duunitori 2017). Mosleyn (2015) mukaan tämän päivän sosiaalisessa, läpinäkyvyyden maailmassa, yrityksillä ei ole enää varaa luottaa pelkästään rekrytointimainontaan positiivisen työnantajakuvan luomisessa. Tulevaisuudessa työnantajakuva riippuu viime kädessä organisaation kulttuurien johdonmukaisista arvoista ja elinvoimaisuudesta. Vaikka HR tai markkinointi ottaisi johdon työnantajankuvan viestittämisessä, yritysten tulisi ymmärtää, että työnantajakokemus on viime kädessä toimitusjohtajan vastuulla.

Minchington (2011, 28) on huomannut yrityksissä suurimpina haasteina työnantajakuvan kehittämisessä (employer branding), ettei siitä vastuussa olevilla henkilöillä ole ymmär-

rystä sen periaatteista ja käytännöistä, vaikka työnantajakuvan kehittämistä on julkaistu lukuisia tutkimuksia viime vuosina. Myös Backhaus (2016) alleviivaa, että tulevaisuudessa tarvitaan syvällisempää ymmärrystä työnantajakuvan vaikutuksista, että tiedetään kuinka työnantajakuvan kehittämisprosessia tulisi johtaa.

2.2 Työnantajakuvan kehittäminen

Työnantajakuvan kehittämisprosessille on hyvä hankkia sisäinen tuki ja prosessin toimeenpanijat. Organisaatiojohdon tulisi siis olla kehittämisen taustavoimana ja tukena, jotta prosessi etenee tehokkaasti. (Employer Brand Playbook 2017, 9.) Johdon ja henkilöstöhallinnon lisäksi mukana olisi hyvä olla muita organisaation toimijoita, jotta prosessi etenisi mahdollisimman hyvin, esimerkiksi IT-osasto ja markkinoinnin- ja viestinnän edustajat. (Employer Brand Playbook 2017, 9; Huhta 2016, 13–14.)

Työnantajakuvan kehittämisprosessissa nykytilannetta pitäisi arvioida sisäisesti, eli henkilöstön näkökulmasta. Henkilöstön näkökulmaa tarkasteltaessa tulisi ottaa selville, millaista informaatiota työnantajasta on saatavilla ja miltä se vaikuttaa henkilöstön ja työnhakijan näkökulmasta. Myös lopettavien työntekijöiden lähtöhaastattelut ovat tärkeitä tiedonlähteitä. (Employer Brand Playbook 2017, 11.) Työnantajakuvan kehittämisessä pitäisi hyödyntää työntekijöiden kokema ilo ja inspiraatio työtehtävissään sekä myös heidän kokemat kehittämistarpeet (Kaijala 2016, 94). Koska jokainen työntekijä vahvistaa mielikuvaa työnantajastaan, paras keino pitää huolta työnantajakuvasta on olla aidosti kiinnostunut henkilöstöstä (Salojärvi 2013, 125–126). Esimerkiksi yleinen hyvä ilmapiiri työpaikalla on tärkeää sisäisen työnantajakuvan kannalta. Tässä koetut ongelmat puretaan helposti myös sosiaalisessa mediassa. Hyvän ulkoisen työnantajakuvan pohjan luo hyvä sisäinen työnantajakuva. (Korpi ym. 2012, 69, 71.)

Nykytilanteen selvittämiseksi on oleellista tutkia myös, minkälaista tietoa löytyy työnantajan verkkosivuilta, yrityksen intrasta, painetuista materiaaleista tai sisäisistä ohjeistuksista. Myös sosiaalisen median foorumit ja blogit antavat tietoa siitä, mikä yrityksen tilanne on työnantajakuvan osalta tällä hetkellä. Materiaalien tarkastelun jälkeen on hyvä pohtia sitä, onko saatu informaatio yhdenmukaista ja onko jossakin aukkoja tai epä johdonmukaisuuksia. Analyysin pohjalta voidaan tuoda esille vahvuuksia ja heikkouksia, joiden pohjalta ongelmakohtia voidaan työstää eteenpäin. (Employer Brand Playbook 2017, 11, 17.)

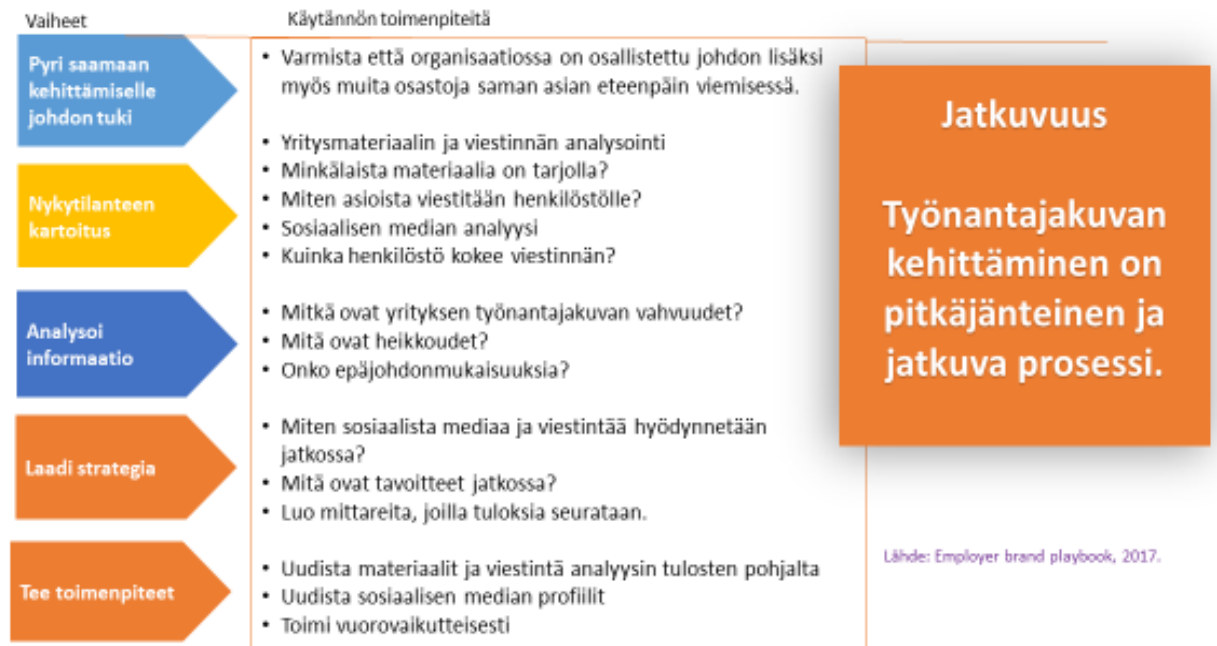
Työnantajakuva voidaan muokata monilla eri tekijöillä, kuten positiivisilla urakehitysmahdollisuuksilla, työn kiinnostavuudella, työilmapiirillä ja oman työn kehittämismahdollisuuksilla (Korpi ym. 2012, 69–71). Salojärven (2013, 126–127) mukaan työnantajakuvaan voidaan vaikuttaa mm. ulkoisen työnantajakuvan tutkimisella, sisäisen työtyytyväisyyden kartoittamisella ja edistämällä, työnantaja-arvojen määrittämisellä ja niiden viestimällä. Työnantajakuvaan vaikuttavat johdonmukaisuus, selkeys ja luotettavuus yrityksen viestinnässä (Cudergan, Lings & Wilden 2010, 69–70).

Työnantajakuvaan on mahdollista vaikuttaa myös rekrytointiprosessilla (Hyppänen 2013, 221). Rekrytointiprosessi kannattaa rakentaa positiivista mielikuvaa välittäen (Salojärvi 2013, 126). Rekrytointiviestintä on loistava tilaisuus kehittää ja kirkastaa työnantajakuva haluttuun suuntaan (Salli & Takatalo 2014, 43–44). Rekrytointi-ilmoitus luo mielikuvaa organisaatiosta (Hyppänen 2013, 221). Toisaalta nykyään voisi myös pohtia, onko esimerkiksi lehti-ilmoittelu enää brändiä edistävä tapa hoitaa rekrytointia; se saattaa antaa yrityksestä vanhahtavan kuvan (Salli & Takatalo 2014, 43–44). Myös haastattelut joko lisäävät tai vähentävät työnantajan kiinnostavuutta. Haastattelijan käyttäytyminen, vuorovaikutustilanne haastattelussa ja siellä esitetyt kysymykset, sekä rekrytoinnin aikataulu ja siitä tiedottaminen vaikuttavat työnantajakuvaan. (Hyppänen 2013, 221.) Työnhakijan tapaamisen sävyllä ja haastattelun asetelmalla on merkitystä ehdokkaan ratkaisuihin (Markkanen 2009, 41).

Minchingtonin (2011, 28–29) mukaan yrityksen tekemiä yleisimpiä virheitä työnantajakuvan kehittämisessä on mm. laatia rekrytointi-ilmoitus, joka ei tuo esille minkälaista yrityksessä on työskennellä tai jossa luvataan muuta kuin mitä oikea kokemus työnantajasta on ollut. Yleistä on myös, että työnantajakuvan kehittämisen ajatellaan olevan vain rekrytointistrategia tai lyhytaikainen rekrytoinnin mainoskampanja. Yleinen virhe on ollut myös teetettyjen työntekijätutkimusten tulosten peittely huonojen uutisten pelossa, eikä tuloksia hyödynnetä kehittämisessä tämän vuoksi. (Minchington 2011, 28–29.)

Työnantajakuvan kehittäminen on pitkäjänteistä työtä (Salli & Takatalo 2014, 41). Se on monivaiheinen ja moniulotteinen prosessi, joka muokkautuu kunkin työnantajan tarpeita vastaavaksi (Kuvio 1). Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittely auttavat prosessin etenemistä. Mittareina voivat olla esimerkiksi työntekijäkyselyn tulosten parantaminen tai tunnettuuden lisääminen ulkoisissa brändimittauksissa. (Employer Brand Playbook 2017, 20.)

Työnantajakuvan käytännön kehittämistoimenpiteitä



Kuvio 1. Työnantajakuvan käytännön kehittämistoimenpiteitä. (Employer Brand Playbook 2017, 11, 13, 17, 20, 47)

Työnantajakuvan seuranta tulisi tehdä säännöllisesti. Yrityksen olisi hyvä olla tietoinen siitä, miten yrityksen yrityskuva tulee esille ja kiinnittää huomiota siihen, mikäli esimerkiksi henkilöstötutkimuksissa tai ulkoisessa sosiaalisessa mediassa esiintyvät tiedot ovat ristiriidassa keskenään. Hyvän työnantajakuvan ylläpitäminen tarvitsee jatkuvaa päivittämistä ja huolenpitoa. (Wayne, Cascio & Brooke 2016, 19.)

Työnantajakuva täytyy muistaa ottaa huomioon myös yrityksen kohdatessa muutoksia. Muutosjohtamisessa olisi tärkeää huomioida sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva. Työnantajakuvan täytyy vastata todellisuutta. Muutoksen myötä työnantajakuva ei aina voi jatkua samana, mutta se täytyy jakaa työntekijöiden kesken muutosprosessissa luottamuksen säilyttämiseksi. (Backhaus 2016.)

2.3 Työnantajakuva merkitys rekrytointiprosessissa

Työnantajakuva vaikuttaa huomattavasti rekrytinnin onnistumiseen (Korpi ym. 2012, 57; Salojärvi 2013, 125). Kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan 95 % vastaajista piti hyvää työnantajakuvaa ratkaisevana rekrytointien onnistumisen kannalta (Duunitori 2017).

Työnantajakuva on tärkeä siksi, että työkuultuuria voidaan käyttää rekrytointivalttina yhä kovemmassa kilpailussa parhaista osajista (Huhta 2016, 13–14). Kun osajien löytäminen on haasteellista, helpottaa työnantajan positiivinen maine rekrytointia (Salojärvi 2013, 125). Suurten ikäluokkien eläköityessä työmarkkinatilanne muuttuu ja tulevaisuudessa kilpailu henkilöstöstä kiihtyy entisestään. Työnhakijalla on mahdollisuus valita työnantajansa sillä perusteella, mikä häntä henkilökohtaisesti eniten miellyttää. (Markkanen 2009, 41.)

Positiivinen työnantajakuva lisää työhakemusten määrää sekä parantaa niiden tasoa. Kun työntekijän työnhakua edeltävä mielikuva ja todellinen kokemus ovat yhtenäiset, myös asenne työntekoon on positiivisempi. Tätä kautta positiivinen viestintä saattaa parantaa yrityksen julkisuusarvoa ja medianäkyvyyttä, johtaen jopa tuottavampaan organisaatioon. Positiivinen työnantajakuva voi siis antaa lähtökohdat menestykselle ja kannattavammalle liiketoiminnalle. (Korpi ym. 2012, 76.)

Hyvä työnantajakuva parantaa myös nykyisen henkilöstön sitoutuvuutta työnantajaan (Salli & Takatalo 2014, 42; Salojärvi 2013, 126; Korpi ym. 2012, 76; Backhaus 2016). Sisäisten rekrytointien avulla, oman olemassa olevan henkilöstön joukosta nostettavilla henkilövalinnoilla, saadaan myös vähennettyä rekrytointien kustannuksia ja pitkän perehtymisen sijasta henkilö pääsee nopeammin kiinni tuottavaan työhön. (Salli & Takatalo 2014, 42.)

Hyvä työnantajakuva antaa myös rekrytointeja hoitaville henkilöstöpalveluyrityksille mahdollisuuksia löytää parempia työnhakijoita. Rekrytointiyritysten työ helpottuu, jos yrityksellä on yleisesti positiivinen maine työnantajana. (Korpi ym. 2012, 78.)

Kaijalan (2016, 216) mielestä työnantajakuvan merkitystä ei ole vielä riittävästi ymmärretty. Esimerkiksi kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan jopa 24 %:lla yrityksistä ei ollut nimetty ollenkaan työnantajakuvan vastuuhenkilöä (Duunitori 2017). Myös vuonna

2015 tehdyssä rekryointitutkimuksessa yrityksen rekryointiprosessiin osallistuvista henkilöistä noin 25 % ilmoitti työnantajakuva luonnin olevan suunnittelematonta ja epäsystemaattista, tai että aihe on ollut pinnalla ja sille on ryhdytty vasta aivan hiljattain tekemään jotakin (Laine 2015).

Pelkkä myönteinen työnantajakuva ei kuitenkaan riitä rekryointiprosessissa, jos kilpailu työntekijöistä on kovaa ja jos työnantaja ei ole tunnettu. Tunnettuus auttaa tavoittamaan niin sanottuja passiivisia hakijoita, jotka seuraavat yritystä esimerkiksi Facebookissa, mikä puolestaan auttaa levittämään tietoisuutta avoinna olevista tehtävistä. Työnhakijat muodostavat mielikuvansa työnantajista niin hyvässä kuin pahassa sosiaalisen median kautta; on olemassa sivustoja, joissa työnhakijat voivat kertoa käsityksiään työnantajista ja mm. heidän antamistaan eduista. (Salli & Takatalo 2014, 42.)

3 Rekryointiprosessi ja sosiaalinen media

Rekryoinnilla tarkoitetaan yrityksen henkilöstöhallintaa, joka sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt (Kauhanen 2010, 70; Viitala 2013, 98). Rekryointi-termillä viitataan usein yrityksen henkilöstöresursoinnin kaikkiin vaiheisiin kokonaisuutena. Suppeammin rekryoinnin ajatellaan käsittävän vain ne toimenpiteet, joilla määritellään tehtäväkuvat, hoidetaan ilmoitusmenettelyt sekä saadaan potentiaalisten työntekijöiden hakemukset arviointiin. Suppeammin rekryoinnissa on kysymys siis määrittely-, ilmoitus- ja hakemusten vastaanottamisprosessista. (Salojärvi 2013, 120, 127.)

Organisaation strategia ja visio määrittelevät yrityksen rekryointia. Tavoitteista ja toimintatavoista riippuu, minkä verran ja minkä tyyppistä osaamista ja minkälaisia työntekijöitä tarvitaan. (Viitala 2013, 99.) Rekryointi onkin yrityksen strateginen investointi (Kaijala 2016, 242). Se on nähtävissä yrityksen strategisena kriittisenä menestystekijänä, jolloin on mahdollisuus saada työntekijöiksi parhaat osaajat (Salli & Takatalo 2014, 41; Salojärvi 2013, 119). Rekryointipäätökset ovat strategisia siinäkin mielessä, että ne ovat kauaskantoisia. Tehtyjä rekryointipäätöksiä on vaikeaa, ainakin nopealla aikataululla, muuttaa tai lopettaa. (Salojärvi 2013, 119.)

Rekryointitarve muodostuu silloin, kun yrityksen työntekijä irtisanoutuu tai siirtyy organisaation sisällä uusiin tehtäviin tai organisaation kasvun myötä muodostetaan kokonaan uusia tehtäviä. Yrityksen rekryointikeinot ja kanavat muokkaantuvat rekryointitarpeen, henkilöstöpolitiikan ja aikaisempien rekryointikokemuksen myötä. (Hyppänen 2013, 198, 202.) Yrityksen rekryointi jaetaan kuitenkin yleisesti sisäiseen ja ulkoiseen rekryointiin (Hyppänen 2013, 202–203; Kauhanen 2010, 70; Viitala & Jylhä 2013, 229; Salojärvi 2013, 119).

Sisäisestä rekryoinnista voidaan puhua silloin kun rekryointitilanteessa selvitetään ensin, löytyykö tarvittavaa osaamista yrityksen sisäältä. Sisäisessä siirrossa annetaan työntekijälle mahdollisuus siirtyä haastavampiin tehtäviin oman organisaation sisällä. (Viitala & Jylhä 2013, 229; Österberg 2015, 92, Kauhanen 2010, 70.) Sisäisellä siirrolla voi olla monia etuja: rekryointi on tuolloin nopeaa ja edullisempaa, valittu henkilö tuntee organisaation jo valmiiksi; toisaalta myös työntekijän valmiudet ja osaaminen tiedetään entuudestaan paremmin. Sisäiset siirrot voivat olla myös henkilöstön kannalta motivoivia, mahdollisuudet sisäiseen siirtoon kannustavat kehittämään itseään ja sitoutumaan organisaatioon. (Viitala 2013, 105; Österberg 2015, 93.)

Ulkoinen rekryointi on hakuprosessi, jossa tehtävään valitaan työntekijä yrityksen ulkopuolelta. Tähän päädytään, jos osaamista ei löydy yrityksen sisäältä. (Viitala 2013, 110; Viitala & Jylhä 2013, 229.) Ulkoisessa rekryoinnissa tavallisimmat kanavat ovat rekryointisivustot Internetissä, lehti-ilmoitukset, yrityksen omat kotisivut sekä henkilöstöpalveluyritykset. Mahdollisimman suuren joukon tavoittamiseksi yritys voi ottaa yhteyttä mm. oppilaitoksiin, asiakasyritysten kontaktihenkilöihin, aikaisemmin yrityksen palveluksessa olleisiin sijaisiin, keikkalaisiin tai jopa kilpailevan yrityksen työntekijöihin. (Viitala & Jylhä 2013, 229–230.) Vaihtoehtoisia rekryointikanavia ovat myös puskaradio, verkostot ja suora hakukontaktit (Salojärvi 2013, 130).

Kaijalan (2016, 15–16) mukaan rekryoinnin rooli on muuttunut työmarkkinoiden ja työn tekemisen kehittymisen myötä. Perinteinen rekryoinnin prosessi, jossa kuvataan toimenkuva, laaditaan työpaikkailmoitus ja tehdään työsopimus, on jo jäänyt vain suorittavien tehtävien käyttöön. Osaajat eivät välttämättä halua sitoutua yhteen työnantajaan, ja toisaalta organisaatiot jakavat töitään omille työntekijöilleen tai alihankkijoilleen tekemisen tavoitteiden ja tarvittavien osaamisten mukaan. Kaijala mainitsee, ettei aito rekryointi ole ihmisen palkkaamista tai työsopimuksen tekemistä, vaan yhtiön arvomaailman ja tavoitteisiin sopivan osaamisen, tahtotilan ja kehittymiskyvyn löytämistä sekä vaalimista. (Kaijala 2016, 15–16.)

3.1 Rekrytointiprosessin vaiheet

Rekrytointiprosessin vaiheista tarve- ja osaamismäärittely koetaan erittäin tärkeänä, jopa tärkeimpänä (Kaijala 2016, 26; Salojärvi 2013, 129). Esityön ja määrittelyn kohdalla ei kannata kiirehtiä. Prosessin alussa päivitetään osaamistarve ja kyseenalaistetaan aikaisemmin käytetyt rekrytointimenetelmät, sen sijaan että rekrytoitaisiin edellisellä toimenkuvalla ja menetelmillä. Ennen hakumenetelmän tai -kanavan valitsemista tai ilmoituksen laatimista on selvítettävä, minkälaista osaajaa haetaan, minkälaisia tavoitteita täyttämään sekä minkälaisella sopimuksella ja minkälaiseen ympäristöön henkilö tulisi ja kenen kanssa työskentelemään. Osaamistarpeen määrittelyssä on oleellista miettiä, mitä henkilön tulee saada aikaiseksi, ei mitä hän on tehnyt aikaisemmin. Myös aikataulun tekeminen rekrytointiprosessissa kannattaa, jotta tiedostetaan vaativa kokonaisuus hyvään lopputulokseen pääsemiseksi. (Kaijala 2016, 59–61.) Toimenkuvan määrittelyn ja osaamismäärittelyn avulla hakemusten joukosta löydetään nopeammin ne henkilöt, jotka halutaan tavata (Hyppänen 2013, 202).

Työpaikkailmoituksen tehtävänä on saada potentiaaliset työntekijät kiinnostumaan ja hakemaan tehtävää (Kaijala 2016, 59; Hyppänen 2013, 201). Kaijalan mukaan ilmoituksessa tulisi kuvata konkreettisesti esimerkiksi: minkälainen urapolku hakijalle on luvassa kolmen tai viiden vuoden päästä, jos hän onnistuu tehtävässään, tai minkälaiden asiakkaiden ja haasteiden kanssa hän pääsee työskentelemään (Kaijala 2016, 59–60, 158). Ilmoituksessa voi esitellä myös tiimin jäseniä, esimiestä, ja mistä heidät tunnetaan. Ilmoituksessa kannattaa kuvata työtehtävän konkreettiset tavoitteet, yhtiön arvoja, tavoitteita, kehitystä ja kannattavuutta. Ilmoituksen puhuttelutyylillä kannattaa valita yrityksen kulttuurin ja tyylin mukaan. Työpaikkailmoitus vaikuttaa pitkälti hakemusten määrään ja laatuun, joten se on laadittava huolellisesti ja tarvittaessa ammattilaisten apua hyödyntäen. (Hyppänen 2013, 224.)

Valintavaihe on yksi kriittisimmistä vaiheista rekrytoinnissa. Ensimmäinen valinta tehdään jo kaikkien hakijoiden joukosta, kun karsitaan haastatteluihin kutsuttavat. (Salojärvi 2013, 133.) Tavoitteena on supistaa hakijoiden joukkoa erilaisten karsintakierrosten avulla niin, että tarkan arvioinnin kohteeksi valittavien joukko on noin kolmesta kahdeksaan hakijaa (Viitala, 2013, 116.)

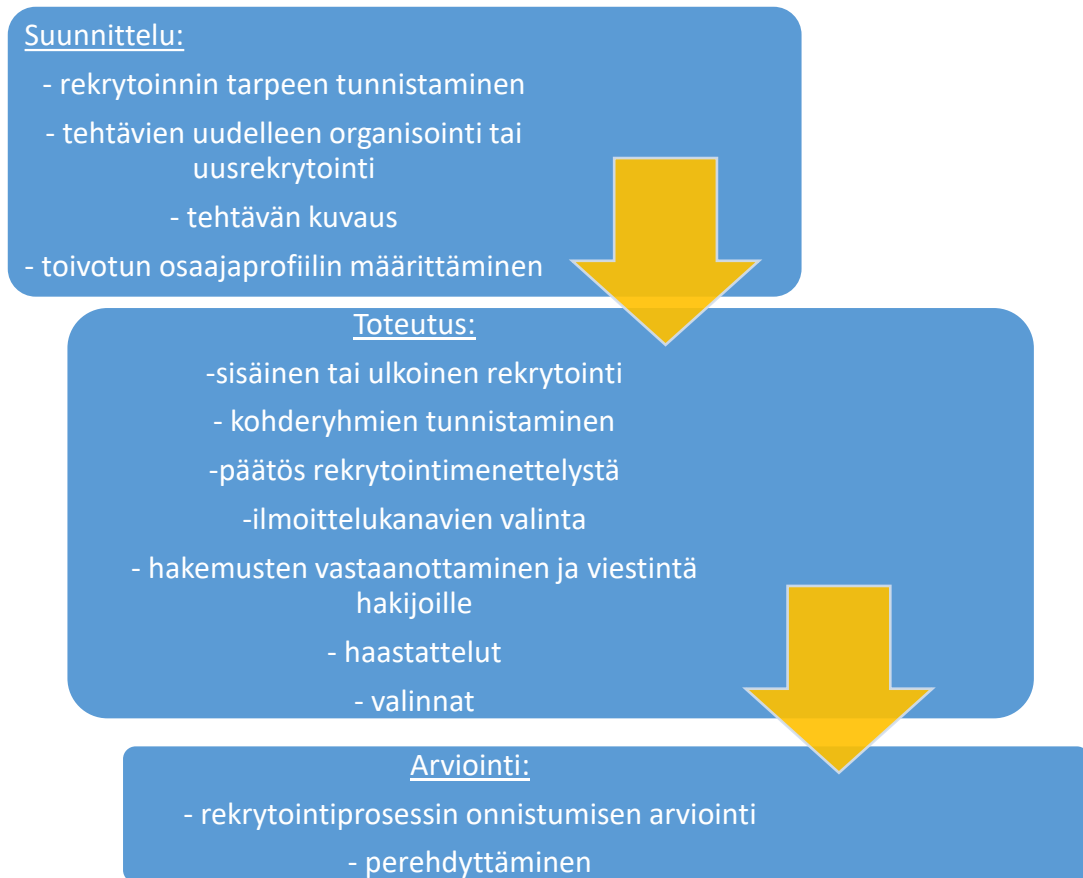
Myös haastattelujen ajatellaan olevan rekrytointiprosessin merkittävimpiä vaiheita (Kaijala 2016, 78; Hyppänen 2013, 207; Viitala 2013, 116). Haastattelussa haastattelijan on

tehtävä päätelmiä ja oletuksia, mutta ennen kaikkea kysyttävä oikeita kysymyksiä ja tehtävä niistä oikeita johtopäätöksiä (Kaijala 2016, 78). Luotettavuutta haastatteluissa lisää, jos haastattelijoita on useampi kuin yksi henkilö, mutta enintään 4–5 henkilöä (Salojärvi 2013, 133). Kaijalan (2016, 85) mukaan henkilökohtaisia haastatteluja on vaikea korvata, ja niitä tarvitaan tulevaisuudessakin, vaikka uudet välineet, kuten Skype, LinkedIn, webcastit ja videohaastattelut, ovat rekrytoinnin perustyötä helpottamassa. Vuoden 2017 kansallisessa rekrytointitutkimuksessa 76 % piti erittäin tärkeänä työnhakijaehdokkaiden kasvokkain haastattelua rekrytoinnissa, ja 24 % piti sitä tärkeänä tai melko tärkeänä (Duunitori 2017).

Rekrytointiprosessissa tulisi keskittyä myös hakijan aikaansaannoksiin, niiden saavuttamiseksi käytettyyn osaamiseen, hänen asettamiinsa ammatillisiin tavoitteisiin ja osaamiseen, jota hän parhaillaan hankkii tavoitteidensa saavuttamiseksi. Hakija pitäisi arvioida mahdollisimman monipuolisesti, jotta tämän sopivuutta organisaatioon voidaan verrata. (Kaijala 2016, 22–25.)

Rekrytointiprosessiin kuuluu myös valitsematta jäävien työnhakijoiden mahdollisimman hyvä kohtelu ja heille tiedottaminen (Hyppänen 2013, 225). Hakijoiden kannalta on tärkeää, että rekrytointiprosessi on mahdollisimman ripeä. Mikäli rekrytointiprosessi viivästyy, on reaaliaikainen tiedotus sitä oleellisempaa. Potentiaalsiin hakijoihin olisi hyvä pitää yhteyttä tiiviisti ja avoimesti. Mikäli hakijat eivät saa haluamaansa informaatiota, kääntyy se helposti työnantajaa vastaan, kun kandidaatit tekevät yrityksestä ja sen toimintatavoista omat johtopäätöksensä. Hyvä ohjenuora on, että hakuprosessin etenemisestä olisi hyvä tiedottaa noin viikon aikajänteellä. Tätä hitaammassa prosessissa hakijoiden into ja positiiviset odotukset alkavat laantua. (Salli & Takatalo 2014, 11–12.)

Esimerkki rekrytoinnin vaiheista on esitetty kuviossa 2. Rekrytointiprosessi koostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista, joissa aikataulun ja keinot määrittää rekrytointitarve (Hyppänen 2013, 197; Österberg 2015, 92).



Kuvio 2. Rekryointiprosessin vaiheet (Salojärvi 2013, 127–140; Hyppänen 197–203, 205–225).

3.2 Onnistuneen rekrytoinnin edellytykset sekä vaikutukset

Kaijala (2016, 26) listaa neljä avainasiaa onnistuneeseen rekryointiin: tarve- ja osaamis-määrittely, aikajana, hallittu prosessi ja jälkihoito. Näiden mukaan voi rakentaa ehjän kokonaisuuden rekrytoinnin eri vaiheisiin. Jos jokin näistä osa-alueista unohtuu kokonaan tai sillä ei uskota olevan merkitystä tai sille ei ole aikaa, muodostaa se pullonkaulan rekryointiprosessille.

Rekryointiprosessi vaatii pitkäjänteisyyttä ja ennakkointia (Salojärvi 2013, 119). Rekryointi ei ole oikea paikka kiirehtimiselle ja säästämiselle (Viitala & Jylhä 2013, 231). Suunnitteluvaihe vaatii aikaa, mutta samalla se säästää rahaa ja aikaa muissa vaiheissa sekä

mahdollistaa mahdollisimman onnistuneen rekrytoinnin (Hyppänen 2013, 202). Kun rekrytointi on ollut perusteltua ja siihen on määritelty tarpeisiin sopiva toimenkuva, ja kun kyetään arvioimaan työnhakijan persoonallisuutta ja työskentelytapaa, on onnistumisen edellytykset olemassa (Österberg 2015, 109).

Rekrytoinnin onnistumista voidaan mitata hakemusten määrällä ja laadulla, vaikutuksilla työnantajamielikuvaan, rekrytoitavien mielipiteillä ja palautteella sekä valitun henkilön menestymisellä. Rekrytoinnin epäonnistumisen yleisimpinä syinä ovat tarpeen ja tavoitteen huolimaton määrittely. Jos työnhakija ei itsekään tiedä, mitä osaamista tarvitaan, eivät työntekijän odotuksetkaan toteudu. Rekrytoinnin epäonnistumiseen voi vaikuttaa myös perehdytyksen laiminlyönti, jolloin työntekijän saattaa olla vaikea saada otetta työstä ja löytää paikkansa työyhteisössä. (Österberg 2015, 109.)

Onnistuneilla rekrytoinneilla on yrityksen kannalta suuri merkitys. Niiden avulla yritys varmistaa kilpailukykynsä säilymisen myös tulevaisuudessa. (Österberg 2015, 91.) Rekrytointiprosessi on taloudellisesti merkittävä, se vaikuttaa toiminnan laatuun ja myös asiakassuhteisiin. Lisäksi se vaikuttaa työyhteisöön, sen dynamiikkaan, ilmapiiriin ja kulttuuriin, mutta myös työnantajakuvaan. (Viitala & Jylhä 2013, 230–231.) Rekrytointiprosessin tulisi olla samassa linjassa työnantajakuvan kanssa, esimerkiksi dynaaminen yrityskuva ei salli hidasta ja kankeata rekrytointiprosessia. (Salli & Takatalo 2014, 43–44.)

3.3 Sosiaalinen media rekrytointiprosessissa

Sosiaalisen median käsitteellä viitataan kirjallisuudessa moneen eri asiaan. Ajallisena Internetin kehitysvaiheena sillä viitataan vuosien 2004–2009 maailmanlaajuiseen ilmiöön, jolloin monet sosiaalisen median palvelut perustettiin ja ne yleistyivät käytäntöön. Toiseksi sillä viitataan kaikkiin internet-palveluihin, joihin liittyy jotakin sosiaalista. Lisäksi sosiaalisella medialla voidaan tarkoittaa melkein mitä tahansa verkossa jaettuja sisältöjä kommenttipalstoista ja peleistä virtuaalimaailmoihin. Laajemmassa merkityksessään sosiaalista mediaa voidaan kuvailla sateenvarjokäsitteeksi, jonka alla sille annetaan erilaisia merkityksiä. (Pönkä 2014, 11, 34.)

Sanastokeskus TSK määrittelee sosiaalisen median tietoverkkoja ja tietotekniikkaa hyödyntäväksi viestinnän muodoksi, jossa käsitellään vuorovaikutteisesti ja käyttäjälähtöisesti tuotettua sisältöä sekä luodaan ja ylläpidetään ihmisten välisiä suhteita (Sanastokeskus TSK 2010). Sosiaalinen media on valtava määrä erilaisia palveluja ja verkostoja, blogeja ja toiminta-alustoja, joita ei edes välttämättä tunnista sosiaalisiksi mediaksi, mutta niiden toimintatavat ja käyttömahdollisuudet tekevät niistä sosiaalisia kanavia (Korpi ym. 2012, 32). Yleensä sosiaalisesta mediasta puhuttaessa tarkoitetaan Facebookin, Youtuben ja Twitterin kaltaisia verkkopalveluita. Lisäksi sosiaalisen median määritelmän mukaisia ominaisuuksia on useilla muillakin www-sivustoilla. (Pönkä 2014, 36.)

Sosiaalisen median palveluista suosituimpana pidetään Facebookia. Sen toiminta perustuu käyttäjien tuottamaan sisältöön, tilapäivityksiin, valokuviin, videoihin sekä linkkien jakamiseen. Facebookin tärkeimmät ominaisuudet ovat käyttäjien profiilisivut sekä kontaktien julkaisujen seuraaminen. Myös eri aiheisiin keskittyvät käyttäjäryhmät tai esimerkiksi yritysten ylläpitämät Facebook-sivut ovat suosittuja seurannan kohteita käyttäjien keskuudessa. (Pönkä 2014, 84.) Coles (2018, 32) mainitsee, että yhä useammat erilaiset brändit muodostavat yrityssivuja Facebookiin, ja huomaavat todellisia tuloksia olemalla vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa suhteellisen pienillä kustannuksilla.

LinkedIn on sosiaalinen verkostopalvelu, joka keskittyy työelämään. Käyttäjät luovat profiiliin, joka vastaa käyntikorttia ja ansioluetteloa. Profiiliin on mahdollista lisätä kattavasti tietoa työkokemuksesta, koulutuksesta sekä osaamisesta. Toisia käyttäjiä pyydetään kontakteiksi, jolloin voidaan jakaa suosituksia työprojekteista tai taidoista. LinkedIn on tehokas työelämän verkostoitumis- ja rekrytointikanava.

Twitter on lyhytviestipalvelu, joka tunnetaan 140 merkkiä pitkistä viesteistä eli twiiteistä. Sen tärkeimpiä ominaisuuksia on mahdollisuus seurata muita käyttäjiä sekä tulla itse seuratuksi. Twitterin ydintoimintojen vähäisyys tekee siitä teknisesti yksinkertaisen ja tehokkaan viestintämenetelmän. Twitterissä käytetään myös hashtageja, eli #-merkillä merkittyjä viestejä, joiden perusteella aihe yhdistyy muihin samaan aiheeseen liittyvien viestien kanssa. (Pönkä 2014, 97–98, 107–109.) Twitter on LinkedInin ohella myös yksi ammatillisen sosiaalisen median edustaja (Pääkkönen 2017, 73).

Youtube on Internetin suosituin videopalvelu, joka tarjoaa mahdollisuuden kenelle tahansa omien videoiden jakamiseen. Se on toiseksi suosituin hakukone heti Googlen jälkeen. Videoita voidaan myös jakaa muihin sosiaalisen median palveluihin sekä niitä voidaan lisätä Internet-sivuille. Tämä onkin johtanut siihen, että suosituimmat Youtube-

videot saavat nopeasti maailmanlaajuista julkisuutta. Instagram on kuvanjako- sekä yhteisöpalvelu, jolla voi ottaa valokuvia, muokata niitä sekä julkaista ne Instagram-profiilissaan. Kuvatoimintojen ohella Instagram on myös yhteisöpalvelu, joka sisältää käyttäjien seuraamissuhteet, kuvien kommentoinnin ja tykkäämisen. (Pönkä 2014, 115–116, 121.)

Rekrytoinnin keinot ovat kehittyneet paljon viime vuosina (Hyppänen 2013, 226; Kaijala 2016, 60). Noin kymmenen vuotta sitten sanomalehdet olivat rekrytoinnin päämedia, nyt haku on ohjautunut suurelta osin Internetiin (Kaijala 2016, 60). Nykyisin digitaalisen median palveluja, joita voidaan hyödyntää rekrytoinnissa, on olemassa valtava määrä. Myös monet jo pitkään käytössä olleet, kasvaneet ja kehittyneet sosiaalisen median palvelut ovat tuoneet rekrytoijille kiinnostavia uusia ilmoittelu- ja hakukanavia. Yrityksille sosiaalinen media mahdollistaa laajan, tehokkaan ja monipuolisen mahdollisuuden rakentaa rekrytointia pidemmällä tähtäimellä. (Hoppe & Laine 2014, 99,101.)

Sosiaalinen media on juuri sosiaalisuudellaan, kaksisuuntaisen viestinnän avulla, tuonut uusia ulottuvuuksia rekrytointiin. Sosiaalisen median palveluilla työpaikkailmoittelua tuetaan uusilla tavoilla ja ne tukevat osaamisen esille tuontia sekä asiantuntijaprofiilien luontia. (Hoppe & Laine 2014, 99.) Sosiaalinen media luo mahdollisuuden tavoitella suurempaa yleisöä kuin koskaan ennen missään kanavassa, ja toisaalta kohdentaa työpaikkailmoittelu sopivien osaajien nähtävälle aina yksilötasolle asti (Korpi ym. 2012, 16–17).

Yritykset tunnistavat lisääntyvissä määrin nykyisen henkilöstön merkityksen sosiaalisen median strategian toteutumisessa. Yritys voi antaa henkilöstölleen vapauden toimia lähettiläänä sosiaalisen median verkostoissa. (Postman 2009, 92.) Sosiaalisen median rekrytointiulottuvuus voi olla yritykselle ensisijainen syy ylipäättään lähteä mukaan sosiaalisen median viestintään. Virallista läsnäoloa enemmän yritykselle voi olla merkitystä juuri nykyisen henkilöstön avulla tapahtuvalla tiedon jakamisella henkilöstön omien verkostojen kautta. (Isokangas & Kankkunen 2011.)

Sosiaalisen median kanavat mahdollistavat erilaisia tapoja kuvata työpaikkaa, ihmisiä ja työtä sekä auttavat tavoittamaan eri kohderyhmiä (Hyppänen 2013, 204). Sen avulla voidaan tavoittaa esimerkiksi passiiviset hakijat, mm. kaveriviittausten (social referrals) myötä hakija saattaa aktivoitua hakemaan tehtävää. Myös työtehtävien hakeminen saattaa muuttua enemmän sosiaalista mediaa hyödyntäväksi ja työnhakijat saavat ajantasaista ja reaaliaikaista tietoa avoimiksi tulevista työpaikoista. (Salli & Takatalo 2014, 31–

32, 37.) Työnhakijat voivat hankkia uudentyyppistä tietoa työnantajasta, mutta halutesaan tuoda myös itsestään esille tietoja. Sosiaalisessa mediassa aktiivinen henkilö voi tuoda esille oman arvomaailmansa ja todentaa osaamistaan ja motivaatiota esimerkiksi blogeissa, statuspäivityksissä ja kommentteissa. (Hyppänen 2013, 204.)

Huhtikuussa 2017 toteutetussa kansallisessa rekrytointitutkimuksessa tehtiin kysely 188 henkilölle, jotka päättävät yritysten rekrytointi- ja HR-asioista. Tutkimuksen mukaan 81 % pitää sosiaalista mediaa erittäin tehokkaana työnhaun ja rekrytoinnin kanavana. Sosiaalisen median kanavista tärkeimpinä pidettiin LinkedInia, Facebookia ja Twitteriä. LinkedInin ja Facebookin merkitys tämän päivän rekrytoinnissa näkyy myös niiden nousussa tärkeimmiksi rekrytointikanaviksi, ohi TE-palveluiden sekä myös Oikotie- ja Monster-työpaikkakanavien palveluiden. Vuonna 2013 LinkedIniä tai Facebookia käytti rekrytointikanavana alle 25 %, tuolloin TE-palveluita käytettiin reilussa 60 %:ssa tutkimuksen yrityksissä. Vuonna 2017 TE-Palveluita käytettiin reilussa 50 %:ssa, ja esimerkiksi LinkedIniä kanavanaan käytti 75 % vastaajista. (Duunitori 2017.)

Vuonna 2015 tehdyn Rekrytointitutkimuksen tuloksen mukaan sosiaalista mediaa käytetään erittäin laajasti, mutta parhaat käytännöt puuttuvat. Myös tuloksellisuus on hyvin subjektiivista perustuen paljon rekrytoijan osaamiseen ja ymmärrykseen käytetystä palvelusta. Vaikka LinkedIn on ylivoimaisesti suosituin sosiaalisen median kanava, on printtimedia edelleen myös voimissaan. Youtuben ja blogien hyödyntäminen rekrytoinnissa on kasvussa, suurta kiinnostusta rekrytoijilla on myös mm. Pinterestiin ja Instagramiin. Sosiaalisen median käyttö rekrytoinnissa näyttää siis laajenevan monipuolisemmin eri palveluihin ja monikanavaisuus lisääntyy merkittävästi. (Laine 2015)

Myös mobiilisovellusten kehittyminen, työnhakusovellukset ja hakuvahdit tuovat uusia piirteitä rekrytointiin (Salli & Takatalo 2014, 37). Rekrytointitutkimuksen mukaan työnhakijoiden käyttämät päätelaitteet ovat muuttuneet viimeisen kuuden vuoden aikana. Vuonna 2011 suurimmalla osalla oli päätelaitteena tietokone (98 %). Vuonna 2017 mobiililaitetta käytti jo 56 %. Vastanneista 66 %:n mielestä viiden vuoden kuluttua suurin osa työnhausta tapahtuu mobiililaitteella. (Duunitori 2017.)

Sosiaalinen media kehittyy jatkuvasti ja työnantajien kannattaisi miettiä sen käyttämistä pitkällä aikajänteellä ja ennakoivasti (Hyppänen 2013, 204). Organisaatioiden olisi hyvä laatia sosiaalisen median rekrytointistrategia, jotta sosiaalisen median edut tulevat hyödynnetyksi sopivimmalla tavalla (Salli & Takatalo 2014, 31–32.). Kaijalan (2016, 184)

mukaan sosiaalinen media kannattaa kytkeä osaksi rekrytointistrategiaa, kuitenkin ahmimatta kaikkia kanavia kerralla, vaan oikealla rekrytointistrategialla ja oikeilla kanavilla. Hurmerinta (2015, 135) toteaa, että tämän sosiaalisen aikakauden rekrytoijan on oltava aktiivinen monessa sosiaalisen median kanavassa, rakentaen verkostoaan jatkuvasti. Sosiaalisen aikakauden rekrytoija on vuorovaikutuksessa verkostonsa kanssa ja rakentaa jatkuvasti positiivista työnantajakuva.

Sosiaalinen media on valtava mahdollisuus niin pienille kuin suurillekin yrityksille, koska sillä voi säästää aikaa ja löytää nopeasti osaajia. Sosiaalinen media ei kuitenkaan korvaa kokonaan perinteistä rekrytointia rekrytointimenetelmänä (Kaijala 2016,184; Korpi ym. 2012, 14). Se vaikuttaa suuresti aikaisempien rekrytointimenetelmien käyttötapoihin ja -aktiivisuuteen. Saattaa myös olla, että yrityksiä toimintatapojen muuttaminen sosiaalisempaan muotoon voi jopa poistaa tarpeen perinteisten kanavien käyttöön. Sosiaalinen media voikin muotoutua yhdeksi tärkeäksi rekrytointikanavaksi, muutaman muun tärkeän rinnalle. (Korpi ym. 2012, 14.)

Sosiaalinen media tarjoaa rekrytoinnin lisäksi myös muita mahdollisuuksia, joita voidaan pitää vahvuuksina muihin medioihin verrattuna. Esimerkiksi sosiaalisella medially on kyky luoda yrityksestä mielikuvia ja mainetta työnantajana, ja näin ollen rakentaa yrityksen työnantajakuva. (Kaijala 2016, 187; Korpi ym. 2012, 15). Sosiaalinen media muuttaa työnhakua entistä visuaalisemmaksi; kuvilla ja videoilla on tulevaisuudessa suurempi painoarvo myös siinä, minkälaiseksi yrityksen työnantajaimago muodostuu (Salli & Takatalo 2014, 37). Backhaus (2016) toteaa artikkelissaan sosiaalisen median olevan tulevaisuudessa tärkein foorumi ulkoisen työnantajakuvan kehittämisessä.

4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä kohdeyrityksen rekrytointiprosessiin sekä työnantajakuvan kehittämiseen liittyvää osaamista ja näin edesauttaa kohdeyrityksen rekrytointien onnistumista tulevaisuudessa. Tavoitteena oli tuottaa kohdeyritykselle työnantajakuvan kehittämissuunnitelma, jossa esitetään toimenpide-ehdotuksia kohdeyrityksen työnantajakuvan kehittämiseksi.

Opinnäytetyön kehittämistehtävät olivat:

- 1) Selvittää kohdeyrityksen tämänhetkistä työnantajakuva.
- 2) Tuottaa kohdeyritykselle työnantajakuvan kehittämissuunnitelma.
- 3) Lisätä kohdeyrityksen tunnettavuutta työnantajana.

5 Opinnäytetyön toteutus

5.1 Toimintatutkimus lähestymistapana

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin toimintatutkimuksen piirteitä. Toimintatutkimus (*action research*) on suuntaus, joka korostaa todellisuuden muuttamista osana tutkimusprosessia (Toikko & Rantanen 2009, 29–30). Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi (Toikko & Rantanen 2009, 30; Heikkinen 2010, 16; Kananen 2014, 11). Toimintatutkimus kohdistuu erityisesti ihmisten sosiaaliseen toimintaan (Heikkinen 2010, 16; Kananen 2014, 15; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58). Tutkimusmenetelmänä se on osallistavaa tutkimusta, jossa pyritään yhdessä selvittämään käytännön ongelmia muutoksen aikaansaamiseksi (Ojasalo ym. 2014, 58; Kananen 2014, 11). Toimintatutkimuksessa on olennaista ottaa käytännössä toimivat ihmiset osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen (Ojasalo ym. 2014, 58; Heikkinen 2010, 18; Kananen 2010, 11). Tässä tutkimusmenetelmässä tutkimus nähdäänkin toimijoista kumpuavana voimana, eikä organisaation ulkopuolelta tulevana kehittämistoimintana. (Kananen 2014, 11).

Kanasen (2014, 13) mukaan toimintatutkimuksen määrittelyminen yksiselitteisesti on hankalaa, koska kyseessä on joukko erilaisia tutkimusmenetelmiä. Kanasen mielestä tulisi puhua tutkimusstrategiasta, jolla perehdytään ilmiöön muutoksen toteuttamiseksi. Toikko & Rantanen (2009, 30) ovat todenneet, ettei toimintatutkimusta voida pitää yhtenäisenä tutkimusotteena, vaan sen eri suuntaukset eroavat toisistaan. Toisaalta toimintatutkimus on myös sekoitus tutkimusmenetelmiä, eikä se sulje pois muiden tutkimusotteiden tiedonkeruu- ja aineistonanalyysimenetelmiä (Kananen 2014, 13–14; O'Brien 2001).

Perinteisesti tutkimuksissa selvitetään ja tuotetaan teoreettista tietoa, mutta toimintatutkimuksessa tavoitellaan enemmän käytännön hyötyä ja käyttöön otettavaa tietoa (Heikkinen 2010, 19). Toimintatutkimus liittyy siis oleellisesti käytännön työelämään ja siellä olevien käytännön ongelmien esille nostamiseen ja poistamiseen (Kananen 2014, 11). Toimintatutkimuksen lähestymistavassa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain siitä, miten ne ovat (Ojasalo ym. 2014, 58).

Heikkinen, Kontinen & Häkkinen (2010, 39–40) kirjoittavat toimintatutkimukseen sovellettavan useita eri lähestymistapoja. Kirjallisuudessa on tuotu esille ristiriitaisia näkemyksiä eri lähestymistavoista, ovatko kaikki edes toimintatutkimusta, vaikka muistuttavatkin sitä monella tavalla. Yhtenä toimintatutkimuksen suuntauksena voidaan pitää osallistavaa toimintatutkimusta. Osallistava toimintatutkimus korostaa tutkimuskohteena olevan yhteisön toimijoiden osallisuutta tutkimuksessa. (Heikkinen ym. 2010, 39–40.)

Toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää yhteisön toimintaa (Huovinen & Rovio 2010, 94). Toimintatutkimuksessa pyritään saamaan aikaiseksi muutoksia ja samalla tutkia niitä (Toikko & Rantanen 2009, 30). Toimintatutkimuksen lähtökohtana on toimintojen ja käytänteiden muuttaminen, jossa kohteena voi olla mikä tahansa ihmiselämään liittyvä ilmiö. Sen avulla pyritään uuden tai uudenlaisen toiminnan ja työn ymmärtämiseen sekä kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2014, 59.) Toimintatutkimuksen muutostavoitteet voivat olla huomattavan erilaisia; siinä voidaan tavoitella esimerkiksi laajasta yhteiskunnallisesta muutoksesta yksittäisen ihmisen henkilökohtaiseen oppimiseen (Toikko & Rantanen 2009, 30).

Toimintatutkimuksessa on kuitenkin muistettava, että muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta. Lisäksi muutos voikin olla aivan erilainen kuin prosessin alussa on tavoiteltu. Kyseessä on kuitenkin tutkimus, jossa tuotetaan aineistoa ja uutta tutkimuksellista tietoa, vaikka muutokset eivät onnistuisikaan. (Ojasalo ym. 2014, 59.)

5.1.1 Toimintatutkimuksen tutkimusprosessi

Toimintatutkimuksen kirjallisuudessa tuodaan usein esille prosessin spiraalimainen rakenne. Spiraalimallisissa kehittämistoiminnan tehtävät muodostavat kehän, jossa perusteluvaihetta seuraavat organisointi, toteutus ja arviointi. Tämän ensimmäisen kehän jälkeen prosessi kuitenkin vielä jatkuu muodostaen uusia kehiä peräkkäin toteutettuna.

(Toikko & Rantanen 2009, 66–67; Heikkinen ym. 2010, 80–81; Ojasalo ym. 2014, 60–61; Coughlan & Coughlan 2002.) Toimintatutkimuksellisessa spiraalissa korostuu konkreettisen toiminnan ja sitä käsittelevän suunnittelun sekä arvioinnin vuorovaikutus (Toikko & Rantanen 2009, 66–67).

Spiraalimallin mukaan tapahtuva kehittäminen edellyttää pitkäjänteisyyttä. Ensimmäisen kehän aikana perusteluja, organisointia, toteutusta ja arviointia koetellaan, mutta samat asiat tarkistetaan uudelleen myös seuraavien kehien aikana. Uudet kehät siis täydentävät edellisiä. (Toikko & Rantanen 2009, 67.)

5.1.2 Toimintatutkijan rooli

Toimintatutkija osallistuu tutkimaansa toimintaan tehden muutokseen tähtäävän väliintulon ja toimien aktiivisena vaikuttajana (Heikkinen 2010, 20). Koska toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää yhteisön toimintaa, tutkijalta edellytetään kiinnostusta havainnoida, analysoida ja ymmärtää muutoksia. Tutkijan on vauhditettava kehitystä omalla työpanoksellaan tutkittavan yhteisön kanssa. (Huovinen & Rovio 2010, 94.)

Karkeasti jaoteltuna toimintatutkimuksen tutkija voidaan määritellä joko toimija-tutkijaksi tai tutkija-toimijaksi. Tutkija ryhtyy joko kehittämään omaa työtään tutkivalla otteella tai etsii itselleen tutkimuskohteen, jota tutkii ja kehittää. (Huovinen & Rovio 2010, 94.)

Toimintatutkimus ei ole pelkästään tutkijoiden työtä, sillä siihen osallistetaan tekijöitä myös käytännön työelämästä. Tutkimusta voi toteuttaa jokainen työntekijä organisaation kaikilta tasoilta. (Kananen 2014, 11.) Siinä tutkija on käynnistämässä muutosta sekä rohkaisee ihmisiä puuttumaan asioihin, jotta niitä voidaan kehittää heidän kannaltaan paremmiksi. Toimintatutkimuksessa pyritään valamaan uskoa ihmisten omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin. (Heikkinen 2010, 20.) O'Brien (2001) kirjoittaa toimintatutkijan pääasiallisen roolin olevan ihmisten tukeminen siihen pisteeseen, jossa he voivat itse ottaa vastuun prosessista, jolloin tutkija voi jättäytyä pois prosessista.

5.1.3 Toimintatutkimuksen aineistonhankintamenetelmät

Huovinen & Rovio (2010, 104) ovat listanneet toimintatutkijan tärkeimmiksi tiedonkeruumenetelmiksi osallistuvan havainnoinnin, havainnoinnin pohjalta kirjoitetun tutkimuspäiväkirjan ja haastattelun. Aineistoina voivat olla myös muu kirjallinen materiaali, kuten työryhmien muistiot, kokoukspöytäkirjat, raportit, oppilaiden kirjoitelmat tai sähköpostiviestit, jotka on tuotettu tutkimuksen toiminnan aikana. Lisäksi voidaan hyödyntää erilaista määrällistä aineistoa, kuten kyselyillä saatua materiaalia. (Huovinen & Rovio 2010, 104.)

Kananen (2014, 77) toteaa, että toimintatutkimuksessa menetelmät niin tiedon keruussa kuin analyysissäkin voivat vaihdella tilanteen mukaan. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen menetelmiä yhdessä määrällisen tutkimuksen menetelmien kanssa. (Kananen 2014, 77.)

Tutkimustyössä perinteisesti selvitetään ja tuotetaan teoreettista tietoa, mutta toimintatutkimuksessa tavoitellaan enemmän käytännön hyötyä ja käyttöön otettavaa tietoa (Heikkinen 2010, 19). Tutkimus liittyy siis oleellisesti käytännön työelämään ja siellä olevien käytännön ongelmien esille nostamiseen ja poistamiseen (Kananen 2014, 11).

5.2 Kohdeyritys

(Tästä luvusta on poistettu tietoja julkaisuvaiheessa anonymiteetin säilyttämiseksi.)

Opinnäytetyön kohdeyrityksen toimiala on henkilöstöalan palveluratkaisut, ja se tarjoaa yrityksille työvoimaa vuokratilalla tai suorarekrytointien muodossa. Kohdeyrityksen tavoitteena on palvella työnantaja-asiakkaita työvoiman saatavuuden suhteen. Yritys tuottaa rekrytointikoulutuksia, räätälöityjä palveluratkaisuja ja toimialakohtaisia konsepteja työnantaja-asiakkaille. (Kohdeyrityksen työntekijä 2018, Kohdeyritys 2018.)

Kohdeyritys hyödyntää sosiaalista mediaa rekrytoinnissa. Sillä on valtakunnalliset sivut Facebookissa, Instagramissa ja LinkedInissä. Suurin seuraajamäärä on Facebook-profiililla, 1 497 seuraajaa. LinkedInissä seuraajia on hieman yli 200 ja Instagramissa 104. Kohdeyrityksen sosiaalisen median julkaisut antavat valtakunnallisesti tietoa niin avoimista työpaikoista kuin toimialan ajankohtaisista ilmiöistäkin. Myös kohdeyrityksen tar-

joamat koulutus- sekä uramahdollisuudet ja menestystarinat ovat esillä yrityksen sosiaalisen median julkaisuissa. Yrityksen verkkosivut ovat yleisilmeeltään selkeät sekä viestintä asiallista ja monipuolista. Välilehdet on jaoteltu kävijäkunnan mukaan työntäjä-asiakkaille sekä työntekijöille, ja avoimet työpaikat ovat luettavissa heti avaussivulta. Yrityksen työpaikkatarjonta on esitelty koko maan osalta.

Henkilöstöpalveluala on kasvanut nopeasti 2000-luvulla, ja siitä on tullut merkittävä työmarkkinoiden osa, jonka kautta tehdään ja voi teettää töitä. Henkilöstöpalveluala koostuu monesta eri osa-alueesta, joita ovat mm. henkilöstövuokraus, rekrytointi, henkilöstön suorahaku, soveltuvuusarviointit, tehtävien ulkoistaminen ja alihankinta. Nykyään osa-aikatyötä ja määräaikaista tehtäviä tehdään paljolti henkilöstöpalveluyritysten kautta. (Korhonen & Pauni 2011, 22.)

Monet yritykset ovat rekrytoinnissaan alkaneet tehdä yhteistyötä henkilöstöpalveluyrityksen kanssa; rekrytointipalveluja tuottavat henkilöstöpalveluyritykset ovatkin lisääntyneet Suomessa viime vuosina. Yhteistyö muotoutuu yrityksen tarpeen mukaan kokonaiseen rekrytointipalveluun tai vain sen muutamiin osa-alueisiin. Henkilöstöpalveluyritysten kanssa tehty yhteistyö voi johtaa huolellisimpiin rekrytointipäätöksiin, esimerkiksi pienemmissä yrityksissä, joissa ei ole aikaa tai omaa osaamista henkilöstövalinnoille. Parhaimmillaan pitkäjänteinen yhteistyö, konseptit ja rutiinit omaavan henkilöstöpalveluyrityksen kanssa säästää aikaa ja tuottaa sujuvan rekrytointiprosessin. (Viitala 2013, 113.)

5.3 Suunnitteluvaihe

Opinnäytetyön aihetta lähdettiin suunnittelemaan yhteistyössä SMErec-hankkeen edustajien kanssa keväällä 2017. Karelia-ammattikorkeakoulu oli saanut myönteisen rahoituspäätöksen hankkeelle, jonka kautta oli tarjolla opinnäytetyön aiheita ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijoille. Yksi projektin tavoitteista on rekrytoinnin edistäminen Pohjois-Karjalan alueella. Opinnäytetyön mahdollista aihepiiriä sivuttiin kahdessa palaverissa keväällä 2017, jolloin hahmoteltiin aihioita opinnäytteiden aiheeksi. Mukana palaverissa oli 7 opiskelijaa, jotka kaikki olivat kiinnostuneita rekrytoinnin kehittamisestä opinnäytetyönsä kautta. Huhti-toukokuun vaihteessa tapasimme jälleen SMErec-hankkeen edustajien kanssa, jolloin opinnäytetyön painopistealueet alkoivat lopullisesti hahmottua ja omaksi aihealueeksemme valikoitui työnantajakuvan kehittäminen. Kesäkuussa 2017 aloitimme opinnäytetyön viitekehyksen kirjoittamisen.

Kohdeyritys opinnäytetyöhön valikoitui SMErec-hankkeen kautta. Yrityksen kanssa käytiin läpi nykytilanne, haasteet ja ne asiat, joihin toivottiin vastauksia opinnäytetyön kautta. Aloituspalaveri kohdeyrityksen kanssa pidettiin 1.9.2017. Palaveriin osallistuivat opinnäytetyöntekijät ja kohdeyrityksen kaksi hallinnon työntekijää. Aloituspalaverissa keskusteltiin kohdeyrityksen senhetkisestä tilanteesta sekä toiveista opinnäytetyön toteuttamisen suhteen. Aloituspalaverissa sovittiin, että opinnäytetyön tekijät koostavat kohdeyritykselle työnantajakuvan kehittämissuunnitelman. Menetelmiksi sovittiin henkilöstökyselyn avulla suoritettava alkukartoitus sekä kohdeyritykselle suunnattu kehityspäivä, jossa hyödynnettäisiin osallistavia menetelmiä.

5.4 Alkukartoitus

Opinnäytetyön ensimmäisenä vaiheena oli alkukartoitus, jossa analysoitiin kohdeyrityksen työnantajakuvan tämänhetkistä tilannetta sekä yrityksen rekrytointiprosessia. Alkukartoitus toteutettiin kyselytutkimuksena yrityksen hallinnon henkilöstölle sekä yrityksen kautta työllistyneille vuokratyöntekijöille. Lisäksi opinnäytetyön tekijät tutustuivat kohdeyrityksen Internet-sivuihin sekä sosiaalisen median kanaviin pohjatiedoksi kyselytutkimuksen suunnittelua sekä työnantajakuvan kehittämistä varten. Kuviossa 3 on esitelty, mistä alkukartoitus koostui.



Kuvio 3. Alkukartoituksen osa-alueet.

5.4.1 Kyselytutkimus

Kysely on tavallisin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen aineiston keräämisen tapa. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja lukee itse kysymyksen ja vastaa siihen myös itse kirjallisesti. Tämäntapainen aineistonkeruumenetelmä sopii hyvin suurelle ja hajallaan olevalle joukolle vastaajia. Kyselylomakkeen etu on, että vastaaja jää tuntemattomaksi mutta haittana on koettu yleensä alhainen vastausprosentti. Sähköpostitse lähetettävissä kyselyissä täytyy huomioida, että perusjoukolla on kaikilla samat tietotekniset resurssit. Parhaiten sähköpostikysely toimii, kun perusjoukko muodostuu yrityksen tai organisaation toimijoista. (Vilka 2005, 73–75.)

Onnistunut kyselylomake on perusta laadukkaalle ja luotettavalle määrälliselle tutkimukselle. Ennen kysymysten rakentamista tutkittavan on tunnettava asiakokonaisuus, keskeiset käsitteet sekä kohderyhmä. Kysymyslomake ei ole kokoelma sattumanvaraisia kysymyksiä, vaan mittarin tulee mitata sitä mitä tutkitaan. Kysymykset tulee muotoilla sopivan pituisiksi, helposti ymmärrettäviksi ja yksiselitteisiksi, lisäksi tulisi karsia kaikki

turhat kysymykset pois ja kyselyn tulisi olla mahdollisimman vaivaton täyttää. Tärkeimmät vaiheet lomakkeen rakentamisessa ovat suunnittelu, kysymysten muotoilu ja testaus, koska virheitä ei voi enää korjata tutkimuksen suorittamisen jälkeen. Kyselylomake tulisi aina testata ennen varsinaisen aineiston keräämistä. Koekysely voidaan suorittaa esimerkiksi kollegoille, ohjaajille, perusjoukkoon kuuluville tai vastaaville henkilöille. (Vilka 2007, 70, 79; Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2011, 22–24.)

Kyselytutkimuksen teemoina olivat mielipide koetusta rekrytointiprosessista, rekrytointimenetelmistä ja työnantajakuvasta. Siinä kartoitettiin myös mielipidettä yrityksen verkkosivuista sekä sosiaalisen median käytöstä. Kyselylomaketta testattiin neljällä koehenkilöllä, jotka täyttivät lomakkeelle testivastauksia. Myös lomakkeen kieliasu tarkistettiin. Lomakkeen raakaversio lähetettiin myös kohdeyrityksen edustajille kommentoitavaksi ja testattavaksi. Testausvaiheen jälkeen kieliasuun tehtiin vielä korjauksia ja järjestystä hiottiin ennen julkaisua. Julkaisun jälkeen tehtiin testivastaus, jolla saatiin varmistettua lomakkeen toimintavarmuus. Kyselyn sulkeuduttua testivastaus poistettiin vastausten joukosta.

Kyselytutkimus yrityksen hallinnon työntekijöille sekä vuokratyöntekijöille toteutettiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella (Liite 1). Kyselylomakkeessa käytettiin suljettuja eli vaihtoehtoja antavia kysymyksiä. Heikkilän (2014, 49) mukaan kyselyn etu on siinä, että vastaaminen on nopeaa ja tilastollinen käsittely helppoa. Täydentävänä muotona käytettiin avoimia kysymyksiä, joissa valintamahdollisuuksia ei rajoitettu lainkaan. Avoimet kysymykset ovat perusteltuja tilanteissa, joissa kaikkia vaihtoehtoja ei osata nimetä tarkkaan etukäteen (Heikkilä 2014, 47, 49).

Kyselyssä kysymykset oli jaoteltu kolmeen eri osioon. Lomake sisälsi yhteiset kysymykset (6 kpl) kaikille vastaajille, sekä erilliset osiot hallinnon työntekijöille ja vuokratyöntekijöille. Lomakkeella oli valinta-, monivalinta-, asteikko- ja avoimia kysymyskenttiä. Hallinnon työntekijöille oli suunnattu 10 kysymystä, joista kahdeksan oli avoimia kysymyksiä. Vuokratyöntekijöille lomakkeella oli suunnattu 20 kysymystä, joista 9 kpl oli avoimia kysymyksiä. Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä Google Forms -palvelun kautta. Google Forms valittiin kyselyn alustaksi helppokäyttöisyyden ja portaalin selkeyden vuoksi.

Tutkimukseen voidaan valita joko koko perusjoukko, kaikki perusjoukon havaintoyksiköt tai perusjoukosta voidaan tehdä edustava otos. Perusjoukon koko vaikuttaa siihen, tehdäänkö kokonaistutkimus vai käytetäänkö jotakin otantamenetelmää. Kokonaistutkimus

tarkoittaa sitä, että koko perusjoukko otetaan mukaan tutkimukseen, eikä otantamenetelmää käytetä. (Vilka 2005, 78.) (Tästä kohdasta on poistettu lause anonyymiteetin säilyttämiseksi.) Otos kyselytutkimuksessa oli 217.

Kysely oli avoinna sähköisen linkin kautta 11.- 31.1.2018. Osoitteet saatiin yrityksen kautta ja muistutuksia lähetettiin kolme kertaa. Vastauksia saatiin yhteensä 60 kappaletta ja vastausprosentiksi muodostui 28 %. Kysely toteutettiin anonyymisti, mutta oman sähköpostiosoitteen jättäminen oli mahdollista. Sähköpostia pyydettiin, mikäli vastaaja halusi osallistua elokuvalippujen arvontaan. Vastanneiden kesken arvottiin kolme elokuvalippua vastausprosentin parantamiseksi.

5.4.2 Kyselytutkimuksen analysointimenetelmät

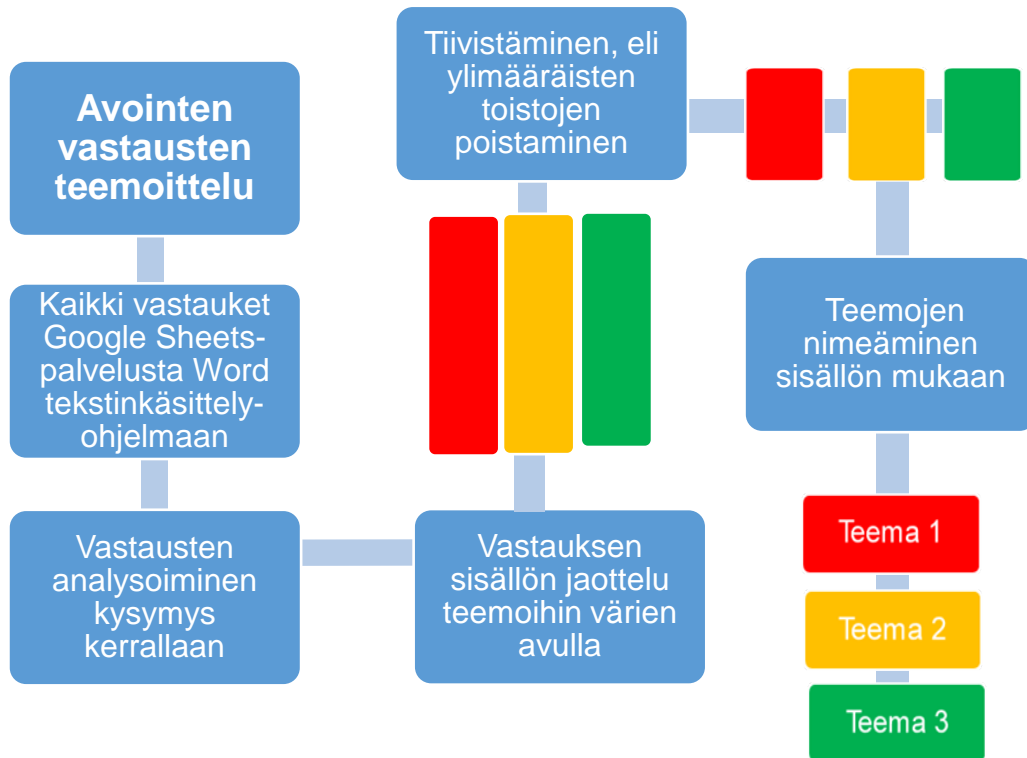
Kyselytutkimuksen suljettujen kysymysten määrällinen tulosten käsittely aloitettiin Google Forms -ohjelman yhteenvetoraporttien avulla. Tulokset tallentuivat automaattisesti Google Sheets -ohjelmaan datatiedostoksi, joka mahdollisti tuloksien siirtymisen suoraan havaintomatriisiin. Havaintomatriisiksi kutsutaan taulukkoa, johon muuttujia eli tutkittavia asioita koskevat tiedot syötetään. Havaintomatriisin vaakarivillä on yhden vastaajan kaikkien muuttujien tiedot, kun taas pystysarakkeessa on yhtä asiaa koskevat tiedot kaikilta vastaajilta. (Vilka 2007, 111.) Lisäksi opinnäytetyön tekijät laskivat eri vastausvaihtoehdoista summat ja sekä prosenttiosuudet Excel-ohjelman Pivot-laskennan avulla. Tulosten saamiseksi visuaalisesti selkeään muotoon hyödynnettiin Excel-ohjelman Pivot- kaavioinnin toimintoja.

Kyselytutkimuksen avointen vastausten aineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Teemoittelussa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–107). Keskeisiä aiheita eli teemoja muodostetaan aineistolähtöisesti etsimällä tekstimassasta yhdistäviä tai erottavia seikkoja. Kun aineistoa järjestellään teemojen mukaan, kunkin teeman alle kootaan ne kohdat, joissa puhutaan kyseisestä teemasta. Teemoittelua voidaan tehdä esimerkiksi tekstinkäsittelyn avulla, "leikkaa-liimaa" -toiminnolla. Tutkimusraportissa esitetään yleensä teemojen käsittelyn yhteydessä sitaatteja aineistosta. Näiden tarkoituksena on antaa havainnollistavia esimerkkejä ja tarjota lukijalle todiste siitä, että tutkijalla on ollut jokin aineisto, johon analyysi sekä teemojen muodos-

taminen pohjautuu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemoittelussa lukumäärillä ei välttämättä ole merkitystä, vaan analysoinnissa painottuu se, mitä kustakin teemasta on sanottu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–107).

Tässä opinnäytetyössä teemoittelu toteutettiin Word-tekstinkäsittelyohjelman avulla. Henkilöstökyselyn kaikkien avoimien kysymyksien vastaukset ”leikattiin ja liimattiin” Google Sheets -palvelun havaintomatriisista Word-tekstinkäsittelyohjelmaan. Vuokra-työntekijöiden vastaukset koottiin omaan osioon ja hallinnon työntekijöiden vastaukset omiin. Vastaukset analysoitiin kysymys kerrallaan. Ensin ”maalasimme” vastauksista yhtä teemaa käsittelevät asiat samalla värillä, kunnes jokainen vastaus oli maalattu. Tämän jälkeen vastaukset jaoteltiin väreittäin ryhmiin, jolloin ne olivat helposti tiivistettävissä poistamalla ylimääräiset toistot vastauksista. Tiivistyksen jälkeen jaottelut nimettiin niiden sisältöjen mukaan teemoiksi.

Esimerkiksi ensimmäisen avoimen kysymyksen, *mitä positiivista kohdeyrityksen työnhakuprosessi sisälsi kokonaisuudessaan*, vastaukset jakautuivat neljään eri teemaan: positiiviset kokemukset haastattelusta, kohdeyrityksen informatiivisuus, rekrytointiprosessin tehokkuus ja positiiviset kokemukset kohdeyrityksen henkilökunnasta. Kuviossa 4 on havainnollistettu mallia, jonka avulla toteutettiin kaikkien avointen vastausten teemoittelu.



Kuvio 4. Esimerkki käytetystä mallista avointen vastausten teemoittelussa.

5.4.3 Kyselytutkimuksen keskeisimmät tulokset

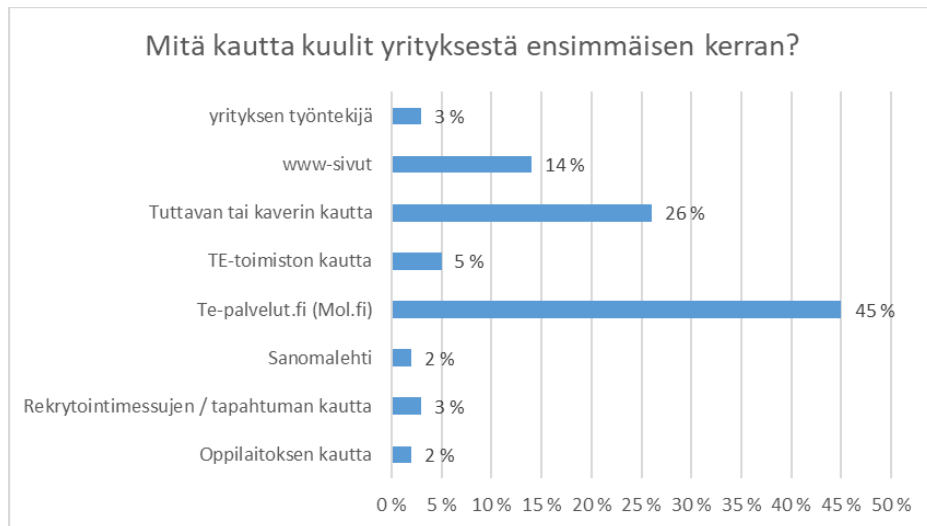
Kyselyyn vastanneita oli kaikkiaan 60 henkilöä. Kaikkiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata, joten vastaajien määrä vaihteli kysymykskohtaisesti. Vastaaajista (N=57) 58 % oli miehiä (n=33) ja 40 % naisia (n=23), lisäksi 2 % (n=1) ei halunnut kertoa sukupuoltaan. Ikäjakauma oli melko tasainen. Joukossa (N=57) oli 36,8 % (n=21) 17–25-vuotiaita, 17,5 % (n=10) 26–35-vuotiaita, 31,6 % (n=18) 36–50-vuotiaita ja 14 % (n=8) yli 51-vuotiaita.

(Tästä kohdasta on poistettu lause anonymiteetin vuoksi.)

Vastanneista (N=59) oli 8 % (n=5) työskennellyt yrityksessä 6 vuotta tai kauemmin, 5 % (n=3) 4–5 vuotta, 32 % (n=19) työskennellyt yrityksessä 3–6 kuukautta, 31 % (n=18) 7 kuukaudesta yhteen vuoteen, 14 % (n=8) 2–3 vuotta ja 10 % (n=6) 0–2 kuukautta. Koko vastaajajoukosta (N=60) 88 % (n=53) oli yrityksen vuokratyöntekijöitä ja 12 % (n=7) hallinnon työntekijöitä.

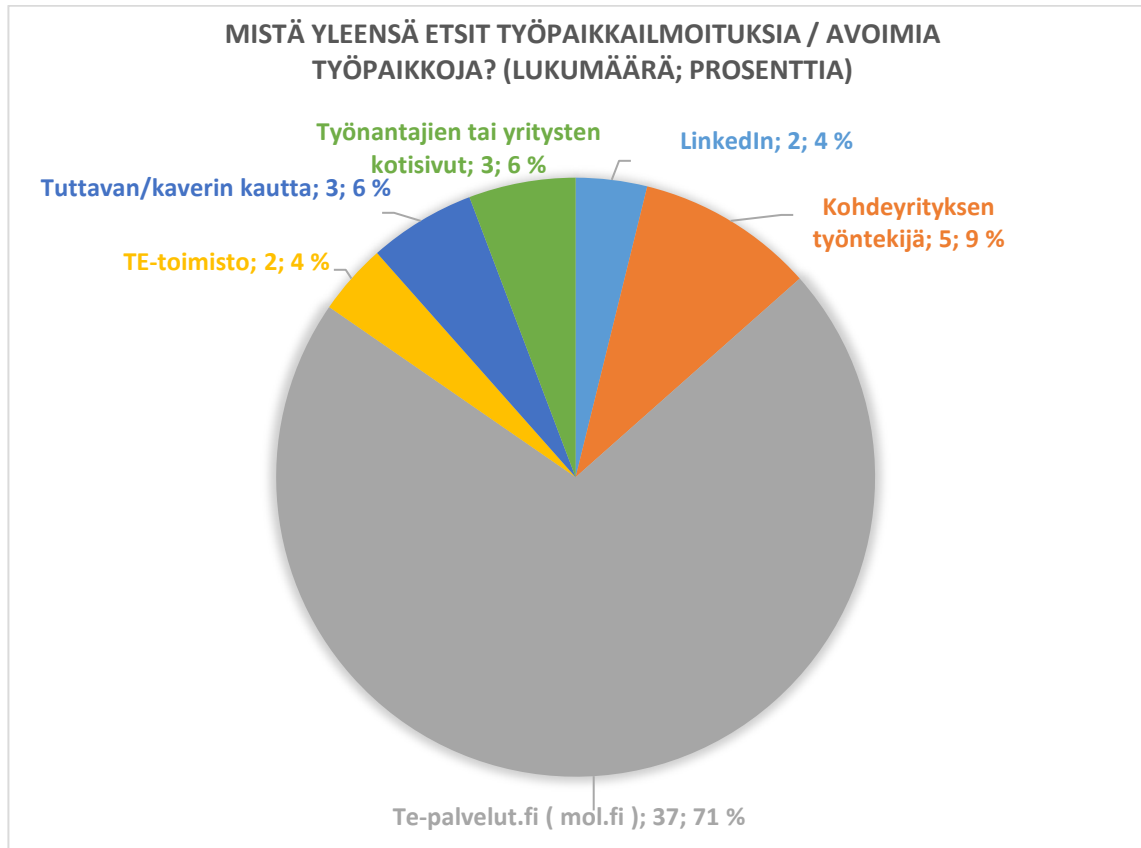
Kyselylomakkeen alussa oli kaikille suunnatut yhteiset kysymykset. Vastaaajilta (N= 58) kysyttiin, mistä he olivat kuulleet kohdeyrityksestä ensimmäisen kerran. Työntekijöistä

45 % (n=26) oli kuullut ensimmäisen kerran yrityksestä Te-palveluiden mol.fi-verkkosivujen kautta. Tuttavan tai kaverin kautta yrityksestä oli kuullut 26 % (n=15) ja www-sivujen kautta 14 % (n=8) vastaajista. Loput 15 % (n=9) olivat saaneet tietoa esimerkiksi TE-toimiston kautta, sanomalehdestä, yrityksen työntekijältä, tai oppilaitoksesta. Kuvio 5 kertoo, mitä kautta vastaajat olivat kuulleet yrityksestä ensimmäisen kerran.



Kuvio 5. Miten yrityksestä oli kuultu.

Kyselyssä kartoitettiin, mistä vastaajat etsivät työpaikkailmoituksia. Tähän kysymykseen vastanneista (N=52) suurin osa eli 37 henkilöä (71 %) etsi yleensä työpaikkoja mol.fi-Internetsivujen kautta ja 9 % (n=5) ilmoitti etsivänsä työpaikkoja yrityksen työntekijän kautta. Työpaikkailmoitusten tarkka jakauma kaikkien vastausvaihtoehtojen osalta on esitelty kuviossa 6.



Kuvio 6. Mistä etsitään työpaikkailmoituksia/ avoimia työpaikkoja.

5.4.4 Vuokratyöntekijöiden vastausten merkittävimmät tulokset

Vuokratyöntekijöiltä kysyttiin suljetulla kysymyksellä työpaikkailmoituksen informatiivisuudesta. Tähän kysymykseen vastasi 53 henkilöä. Heistä 81 % (n=43) oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että työpaikkailmoitus antoi heille tarpeeksi tietoa. Osittain tai täysin eri mieltä väittämän kanssa oli 19 % (n=10). Vastaajista 34 % (n=18) oli samaa mieltä tai 51 % (n=27) osittain samaa mieltä siitä, että ilmoitus herätti mielenkiinnon. Vuokratyöntekijöiden vastauksissa kohdeyrityksen työpaikkailmoitusta pidettiin pääsääntöisesti selkeänä: 43 % (n=23) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 47 % (n=25) oli osittain samaa mieltä. Taulukossa 1 on kuvattu prosenttiluvuin ja värein vastausten jakautumista.

Taulukko 1. Työpaikkailmoituksen informatiivisuus.

Työpaikkailmoitus avoimena olleesta työpaikasta:	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Antoi minulle tarpeeksi tietoa	30 %	51 %	17 %	2 %
Herätti mielenkiintoni	34 %	51 %	9 %	6 %
Oli selkeä	43 %	47 %	8 %	2 %

Vuokratyöntekijöiden kokemusta työnhakuprosessin sujuvuudesta kartoitettiin suljetulla asteikkokysymyksellä. Vastaajat (N=51) kokivat henkilökunnan helposti lähestyttäväksi: yhteensä 94 % vastaajista (n=48) oli väittämän kanssa täysin tai osittain samaa mieltä. Osittain eri mieltä oli yksi vastaaja (2%) ja täysin eri mieltä kaksi vastaajaa (4 %).

Henkilökunta auttoi mielellään asiassa kuin asiassa -väittämän kanssa, täysin samaa mieltä oli 65 % vastanneista (n=33), sekä osittain samaa mieltä 27 % (n=14). Erimielisiä oli yhteensä neljä vastaajaa eli 8 %. Samaa tai osittain samaa mieltä siitä, että yhteystiedot olivat helposti löydettävissä, oli 90 % vastaajista (n=46). Sain riittävästi tietoa työpaikasta -väittämän kohdalla yhteensä 84 % vastanneista (n=43) ilmoitti olevansa samaa tai osittain samaa mieltä. Vastausten jakaumaa on avattu tarkemmin taulukossa 2.

Taulukko 2. Työnhakuprosessi

Työnhakuprosessin aikana	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Henkilökunta oli helposti lähestyttävää	67 %	27 %	2 %	4 %
Auttoi mielellään asiassa kuin asiassa	65 %	27 %	4 %	4 %
Oli helposti löydettävissä (yhteystiedot)	59 %	31 %	6 %	4 %
Sain riittävästi tietoa työpaikasta	43 %	41 %	12 %	4 %

Kyselyssä tiedusteltiin myös kokemusta haastattelutilanteesta. Kysymykseen saatiin 52 vastausta. Haastattelutilanne oli vastanneiden mielestä ollut asiallinen: 42 vastaajaa eli 81 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 9 eli 17 % osittain samaa mieltä. Täysin eri mieltä haastattelutilanteen asiallisuudesta oli yksi vastaaja (2 %).

Haastattelutilanne koettiin ammattimaisena. Täysin samaa mieltä oli 69 % vastaajista (n=36) ja osittain samaa mieltä 29 % (n=15). Täysin eri mieltä oli yksi vastaaja (2 %). Haastattelutilanne oli ollut myös myönteinen. Täysin samaa mieltä oli 75 % (n=39), osittain samaa mieltä 21 % (n=11), osittain eri mieltä yksi (2 %) ja täysin eri mieltä yksi vastaaja (2 %).

Haastattelutilanne kohdeyrityksessä oli tiukkasävyinen -väittämän kohdalla, vastaajat olivat valtaosin eri mieltä. Täysin eri mieltä oli 63 % (n=33), osittain eri mieltä 31 % (n=16), osittain samaa mieltä yksi (2%) ja täysin samaa mieltä kaksi vastaajaa (4 %).

Haastattelutilanne oli epäkunnioittava -väittämän kanssa vastaajat olivat myös suurimaksi osin eri mieltä. Täysin eri mieltä väittämän kanssa oli 77 % (n=40), osittain eri mieltä oli 15 % (n=8), osittain samaa mieltä oli yksi (2 %) ja täysin samaa mieltä kolme vastaajaa (6 %).

Yritys valikoitui työnantajaksi eri syistä. Yli puolelle (58 %) vastaajista (n=31) yritys valikoitui sattumalta, mutta 9 %:n kohdalla (n=5) myös rekrytointitapahtuma oli vaikuttanut. Hyvä työpaikkailmoitus oli vaikuttanut työpaikan valintaan 13 %:n kohdalla (n=7). Kaverin suosituksen perusteella kohdeyrityksen oli valinnut työpaikaksi kaksi vastaajaa (4 %). Yksittäisiä syitä työpaikan valintaan olivat olleet myös kesätyönantajan suositus (n=1), nähty mainos (n=1), oppilaitoksen kautta (n=1), ”pakko saada töitä” (n=1), rekrykouluttaja (n=1), työkeskuksen tukihenkilö (n=1), työpaikan esimiehen suosituksen kautta (n=1) ja ”en valinnut” (n=1). Näitä vastauksia oli 16%.

Kohdeyritystä pidettiin asiantuntevana. Kysymykseen vastanneista 52 henkilöstä 98 % (n=51) oli sitä mieltä, että väittäjä sopi yritykseen hyvin tai melko hyvin. Vain yksi vastaaja (2%) oli sitä mieltä, että asiantunteva sopi yritykseen melko huonosti. Lisäksi yritys koettiin mm. ammattitaitoiseksi, tehokkaaksi, auttamishaluiseksi ja hyväksi työllistäjäksi. Mielikuvia kartoittavan kysymyksen vastausten jakauma on kuvattu tarkemmin taulukossa 3.

Taulukko 3. Mielikuvat kohdeyrityksestä.

Miten seuraavat asiat kuvaavat mielestäsi kohdeyritystä? (%)				
	Sopii hyvin (%)	Sopii melko hyvin (%)	Sopii melko huonosti (%)	Ei sovi lainkaan (%)
Asiantunteva	50	48	2	0
Edelläkävijä	20	62	18	0
Tehokas	62	38	0	0
Hyvä työllistäjä	53	47	0	0
Tunnettu	31	54	15	0
Vanhoillinen	4	8	54	34
Epäluotettava	4	4	31	61
Helposti lähestyttävä	56	42	2	0
Nuorekas	42	56	2	0
Nykyaikainen	45	53	2	0
Ammattitaitoinen	58	38	4	0
Reilu työnantaja	52	42	6	0
Auttamishaluinen	60	38	2	0

Lomakkeella kysyttiin myös halukkuutta suositella yritystä omalle ystävälleen työnantajana. Vastanneista 34,6 % (n=18) suosittelisi yritystä ehdottomasti ja melko todennäköisesti puolestaan 57,7 % (n=30) vastaajista. Kohdeyrityksen työntekijöistä 7,7 % (n=4) ei todennäköisesti suosittelisi yritystä ystävälleen työnantajana.

Kyselyssä kartoitettiin kohdeyrityksen eri sosiaalisen median kanavien tunnettuutta vastaajien joukossa (N=53). Yrityksen kotisivut olivat vastaajille tutuin kanava, sillä ne tunsivat erittäin tai melko hyvin 39,6 % vastanneista (n=21). Muut sosiaalisen median kanavat tunnettiin huonommin: Facebook-, Instagram- ja LinkedIn-sivut olivat vastaajille vieraita. Sosiaalisen median kanavien tunnettuutta on kuvattu taulukossa 4.

Taulukko 4. Eri sosiaalisen median kanavien tunnettuus

Miten tuttuja yrityksen käyttämät sosiaalisen median kanavat ovat sinulle?				
	Tunnen erittäin hyvin	Tunnen melko hyvin	Tunnen jonkin verran	Tunnen huonosti
Facebook	3,80 %	7,60 %	15,10 %	73,50 %
LinkedIn	1,90 %	7,50 %	9,40 %	81,10 %
Yrityksen kotisivut	7,50 %	32,10 %	41,50 %	18,90 %
Instagram	1,90 %	5,70 %	3,80 %	88,70 %

Vuokratyöntekijöiden avoimissa kysymyksissä kysyttiin mitä positiivista kohdeyrityksen työnhakuprosessi sisälsi kokonaisuudessaan. Rekrytointiprosessin haastattelut koettiin rentoina, mutta asiallisena, ja yksi koki haastattelusta jääneen hyvän kuvan kohdeyrityksestä. Yhteydenpito rekrytointiprosessin aikana koettiin aktiivisena sekä informaatio riittävänä. Prosessin nopeus ja tehokkuus mainittiin vastauksissa yleisesti. Kohdeyrityksen työntekijät koettiin helposti lähestyttäviksi, ystävällisiksi, avuliaisiksi sekä asiallisiksi.

”Henkilökunta todella ystävällisiä ja jaksoivat aina neuvoa juurta jaksain vaikka asioista soitinkin useaan otteeseen ja kyselin neuvoja”

”Palvelu ystävällistä ja asiantuntevaa. Haastattelut järjestettiin nopeasti ja työpaikka järjestyi ongelmitta.”

”Oli helppoa mennä toimistolle, keskustella mahdollisista työpaikoista ja saada tietoa niistä paikoista joihin voisin mennä. Nopeasti tuli työpaikka ja kysymyksiin työn alkuvaiheessa vastattiin nopeasti ja asiallisesti.”

Kyselyyn vastanneiden mielestä yrityksen käyttämissä sosiaalisen median kanavissa hyvänä asiana koettiin työpaikkailmoitukset, kanavien helppokäyttöisyys, informatiivisuus sekä selkeys. Sosiaalisen median kanavien kehittämistoimenpiteitä sai ehdottaa avoimilla vastauksilla. Kehittämiseksi ehdotettiin kohdeyrityksen sosiaalisen median kanavien näkyvyyden parantamista. Linkit sosiaalisen median kanaviin voisivat olla yrityksen Internet-sivuilta helpommin löydettävissä. Avoimissa vastauksissa suositeltiin myös hyödyntämään Instagramia enemmän, varsinkin nuorten keskuudessa, sekä Twitter-kanavan käyttöönottamista. Myös rekrytointikoulutuksia toivottiin sosiaaliseen mediaan selkeämmin esille, jolloin ne olisivat helpommin löydettävissä. Sosiaalisen median vahvuudet, heikkoudet ja kehittämissideat on esitelty taulukossa 5.

Taulukko 5. Vuokratyöntekijöiden mielipiteet kohdeyrityksen sosiaalisen median vahvuuksista, heikkouksista ja kehittämissideoista.

SOSIAALISEN MEDIAN VAHVUUDET, HEIKKOUEDET JA KEHITTÄMISSIDEAT VUOKRATYÖNTEKIJÖIDEN MIELESTÄ		
VAHVUUDET	HEIKKOUEDET	KEHITTÄMISSIDEAT
Helppokäyttöisyys	Vaikeasti löydettävissä	Enemmän näkyvyyttä: Jollakin erottavalla tavalla työnhakijoiden seurantaan pääseminen
Tieto helposti löydettävissä	Vähän näkyvyyttä	Enemmän mainontaa
Nykypäiväisyys	Eivät tunnettuja	Internetsivuilla linkit someen helposti löydettäväksi
Riittävästi tietoa		Työpaikat sekä koulutukset selkeästi esille
Selkeys		Väriä enemmän
Työpaikkailmoitukset		Instagramin suuntaaminen varsinkin nuorille
		Twitterin käyttöönottaminen

Vuokratyöntekijöiltä kysyttiin myös kohdeyrityksen ensivaikutelmasta sekä vaikutelman muuttumisesta työpaikan saamisen jälkeen. Vastauksien perusteella yrityksestä kovin

yleinen ennakkokäsitys oli epäileväinen, lähinnä aikaisempien henkilöstöpalveluyrityksistä saatujen kokemusten vuoksi.

Vastausten mukaan työntekijöiden vaikutelma kuitenkin muuttui pääosin positiivisemmaksi yritykseen työllistymisen ja työntekijäkokemuksen kautta.

”Vaikutelma oli hieman epäilyksiä herättävä, sillä usein kuulee negatiivisia asioita eri vuokratyöfirmoista.”

”Ajattelin sen olevan perus henkilöstöpalvelu, eikä minulla ollut kovin suuria odotuksia. Varsinkaan sen takia, koska muista rekrypalveluista on ollut hieman huonoja kokemuksia.”

”Positiivinen yllätys miten asiat hoituu hyvin.”

”(vaikutelma on muuttunut) Positiivisempaan suuntaan, asiat hoituneet hyvin”

Vuokratyöntekijöitä pyydettiin mainitsemaan kolme asiaa, joissa toivoisi kohdeyrityksen vielä kehittyvän. Vastauksista tuli esiin mm. toive palkkahallinnon selkiyttämistä, sekä näkyvyyden lisäämisestä sekä positiivisen kuvan luomista yrityksestä ja mainonnan lisäämisestä. Pidemmässä työsuhteessa kaivattiin enemmän myös seurantaa enemmän, esimerkiksi kehityskeskusteluiden muodossa. Yhteenveto kehittämisideoista on koostettu taulukkoon 6.

Taulukko 6. Vuokratyöntekijöiden kehittämisideat kohdeyrityksen toiminnasta.

KEHITTÄMISIDEAT
Näkyvyyttä enemmän, esimerkiksi somessa
Mainontaa enemmän, esimerkiksi oppilaitoksille suoraan
Palkanmaksujärjestelmän kehittäminen
Enemmän koulutusmahdollisuuksia (alkoholipassi, ensiapukurssi, hygieniapassi)
Enemmän kiinnostuneisuutta omista työntekijöistä, kyselyä miten on mennyt työpaikalla
Henkilöstöetuja enemmän
Seurantaa enemmän pitkässä työsuhteessa, esim. kehityskeskustelut
Tiedon kulun kehittäminen: esim. intra
Enemmän yhteistyötä eri paikkakuntien välille
Positiivisen kuvan viestittäminen yrityksestä
Yhteisöllisyyden lisääminen
Sähköinen työtuntien ilmoitusjärjestelmän käyttöönotto
Enemmän asiakaspalvelijoita toimistoille

Vuokratyöntekijöillä oli mahdollisuus kertoa myös muita terveisiä ja ajatuksia kohdeyritykselle. Vastauksia oli kuusi, joista yhdessä pyydettiin kiinnittämään enemmän huomiota palkanmaksuun, mutta kaikista muista vastauksista välittyi hyvinkin positiivinen kuva kohdeyrityksen toiminnasta.

”Hyvä työpaikka”

”Asiat ovat menneet mukavasti eteenpäin. Kiitos teille.”

” (kohdeyritys) on mukautunut hyvin työpaikalla noudatettavaan paikalliseen sopimiseen ja olen täysin tasavertaisessa asemassa työpaikkani vakiohenkilökunnan kanssa.”

”Jatkakaa samaan malliin, työllistäkää lisää työnhaun kanssa painivia ihmisiä!”

”Te ihanat ihmiset xxx päässä. Teette hyvää työtä ja arvostan mahdollittoman paljon!” (Paikkakunta poistettu anonymiteetin vuoksi.)

5.4.5 Hallinnon työntekijöiden vastausten keskeisimmät tulokset

Hallinnon työntekijöiden lomake erosi vuokratyöntekijöiden kyselylomakkeesta. Lomakkeessa kysyttiin asioita laajemmin avointen vastausmahdollisuuksien kautta.

Suljetulla kysymyksellä selvitettiin mielikuvia siitä, miten eri ominaisuudet kuvaavat hallinnon työntekijöiden mielestä kohdeyritystä. Kaikki vastanneet (N=7) olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että yritys on asiantunteva työssään; väittämä sopi hyvin 43 % (n=3) tai melko hyvin 57 % (n=4) kuvaamaan yritystä. Yrityksen tehokkuudesta vastaajat (N=7) olivat melko yhdenmukaisesti sitä mieltä, että tehokas sopii kuvaamaan yritystä hyvin 43 % (n=3) tai melko hyvin 57 % (n=4). Yritykseen sopi vastaajien mielestä myös hyvä työllistäjä, sillä hallinnon vastaajat (N=7) olivat sitä mieltä, että se kuvasi yritystä hyvin 86 % (n=6) tai melko hyvin 14% (n=1).

Hallinnon vastaajat (N=7) olivat kuitenkin melko kriittisiä sen suhteen, miten nykyaikaisena he kokivat yrityksen: 71 % oli sitä mieltä, että vanhoillinen sopii kuvaamaan yritystä melko hyvin (n=4) tai hyvin (n=1); 29 % (n=2) vastaajista oli sitä mieltä, että vanhanlainen sopii yritykseen melko huonosti. Hallinnon työntekijöistä (N=7) nykyaikainen kuvasi yritystä 57 %:n (n=4) mielestä melko huonosti ja 43 % (n=3) oli sitä mieltä, että se kuvasi yritystä melko hyvin.

Tunnettuus-väittämän kohdalla vastauksissa löytyi hajontaa. Hallinnon kaikista vastaajista (N=7) 14 % oli sitä mieltä, että tunnettu sopii kuvaamaan yritystä hyvin (n=1) ja 43 %:n mielestä melko hyvin (n=3). Kuitenkin verrattain suuri prosenttiosuus (43 %) vastaajista oli sitä mieltä, että tunnettu sopii kuvaamaan yritystä melko huonosti (n=3). Ammatitaitoinen, reilu työnantaja ja auttamishaluinen olivat hallinnon vastaajien mielestä hyvin sopivia kuvaamaan yritystä. Kaikki vastaajat (N=7) olivat sitä mieltä, että ne kuvasivat yritystä hyvin tai melko hyvin. Kooste mielipidejakaumista on kuvattu taulukossa 7.

Taulukko 7. Mielenpidejakauma kohdeyrityksen ominaisuuksista.

Miten seuraavat asiat kuvaavat kohdeyritystä?	Sopii hyvin	Sopii melko hyvin	Sopii melko huonosti	Ei sovi lainkaan
Asiantunteva	3	4		
Edelläkävijä		2	5	
Tehokas	3	4		
Hyvä työllistäjä	6	1		
Tunnettu	1	3		3
Vanhoillinen	1	2	4	
Epäluotettava			3	4
Helposti lähestyttävä	2	4	1	
Nuorekas		3	4	
Nykyaikainen		3	4	
Ammattitaitoinen	3	4		
Reilu työnantaja	5	2		
Auttamishaluinen	5	2		

Avointen kysymysten kohdalla hallinnon työntekijöitä pyydettiin nimeämään kolme asiaa, jotka vastaaja kokee positiivisena yrityksessä. Vastauksissa mainittiin mm. toimiminen sovittujen sääntöjen mukaan, asioiden tekeminen oikein, henkilökohtainen palvelu ja joustavuus. Myös erottautumista muista kilpailijoista haluttiin selvittää lomakkeen kautta. Kohdeyrityksen työterveyshuoltoa pidettiin parempana kuin mitä kilpailijat tarjoavat henkilöstölleen. Myös sopimusten pätevyys kilpailijoihin verrattuna tuli esiin, samoin kuin luotettavuus ja se, että yritys perehtyy työnhakijaan. Vastauksissa mainittiin myös lakien noudattaminen, hyvät yhteistyökumppanit sekä mukava työilmapiiri ja rento meininki.

Hallinnon työntekijöiltä kysyttiin avoimella kysymyksellä sitä, onko työnantajakuvaa hyödynnetty rekrytointiprosessissa. Vastauksissa todettiin, että yritys esittelyssä ja siinä, että käydään hakijan kanssa sopimukset tarkasti läpi, hyödynnetään myös työnantajakuvaa. Vastauksissa tuotiin esiin, että työnantajakuvaa on hyödynnetty huonosti tai ettei työnantajakuvaa ole hyödynnetty ainakaan suunnitelmallisesti. Hallinnon vastaajilta kysyttiin myös sitä, miten he itse lähtisivät kehittämään kohdeyrityksen työnantajakuvaa. Kommenteissa nousivat esiin luotettavuus, hyvät työpaikat, mainonnan ja markkinoinnin nuorentaminen sekä hyvien puolien ja onnistumistarinoiden esille tuominen.

Rekrytointiprosessin vahvuutena avoimissa vastauksissa tulivat esiin mm. henkilökohtaiset haastattelut, se että yritys tuntee asiakkaansa, rekrytointiprosessin toimintavarmuus, nopeus, laatu, ammattitaito sekä monipuolinen tarjonta. Yleisesti ottaen vastauksia yhdisti se, että vahvuuksia ovat laadukas ja henkilökohtainen rekrytointiprosessi, jossa yritys tuntee niin työntekijä- kuin työnantaja- asiakkaansakin.

Hallinnon työntekijöiden lomakkeella kysyttiin myös rekrytointiprosessin heikkouksista, jossa esiin nousivat prosessin hitaus ja järjestelmät. Viiden vuoden päästä kohdeyritys

nähtiin mm. keskisuurena ja ketteränä alan toimijana, ammattitaitoisena henkilöstöosajana, edelleen ajan hermolla olevana yritysten ja työntekijöiden kumppanina. Yhdessä vastauksessa ennustettiin, että yritys on jatkanut kasvuaan.

5.5 Kehittämispäivä

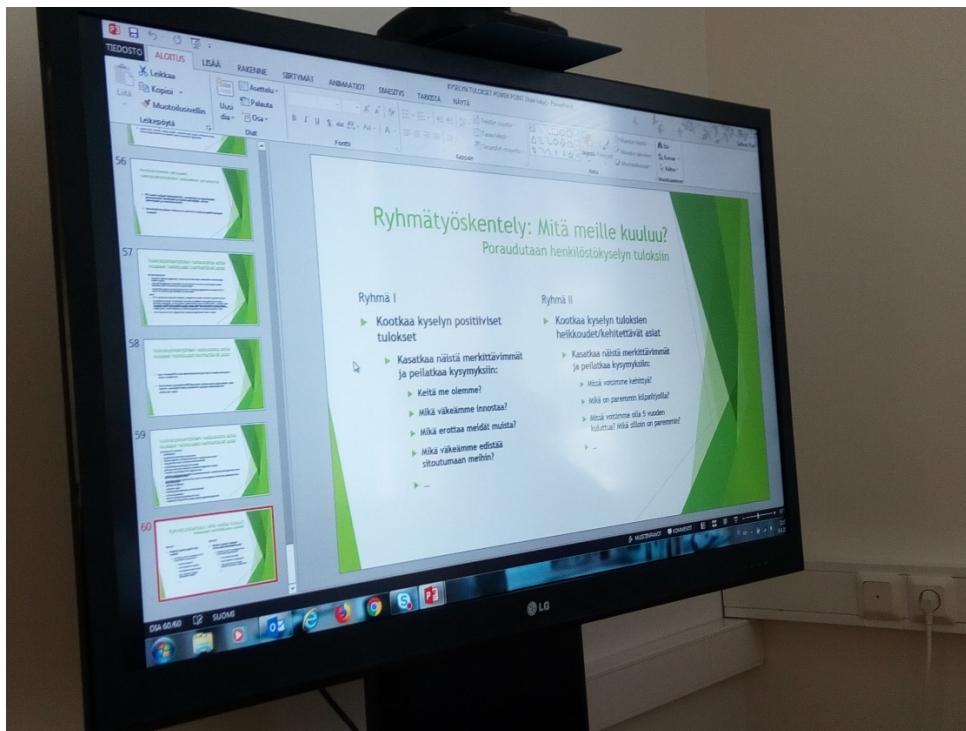
Toimintatutkimuksessa pidetään tärkeänä henkilökunnan osallistamista kehittämiseen. Valitsimme opinnäytetyöhömmen menetelmät tämän ajatuksen pohjalta. Halusimme osallistaa kohdeyrityksen työntekijöitä kehittämistoimintaan, jolloin kehitysideoit nousevat yrityksen sisältä, eikä ulkopuoliselta taholta. Tuolloin kehitysideoit jalkautuvat paremmin yritykseen sekä juurtuvat käytännön toimiksi helpommin. Valitsimme kehittämismenetelmäksi kohdeyrityksen kanssa yhteisen kehittämispäivän, jossa osallistetaan työntekijöitä työnantajakuvan kehittämiseen SWOT-menetelmän avulla. SWOT-analyysissä kartoitetaan vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) sekä uhat (threats), ja lopputulokset kootaan nelilokeroiseen kenttään ja niitä voidaan hyödyntää toiminnan suunnittelussa (Tiedonhankinta ja toiminnansuunnittelu 2017). Kehittämispäivän alussa opinnäytetyöntekijät esittelevät kyselytutkimuksen tulokset, joita kohdeyrityksen työntekijät lähtevät työstämään SWOT-menetelmän avulla.

Kehittämispäivää suunniteltiin helmi – maaliskuussa 2018. Ajankohdasta sekä päivän sopivasta pituudesta sovittiin kohdeyrityksen kanssa sähköpostilla ja samalla saimme tietää arvioita osallistujamäärästä, joka olisi 5-10 henkilöä. Osallistujamäärä koettiin sopivaksi kahden ryhmän muodostamiseen, jonka pohjalta lähdimme suunnittelemaan ryhmätyöskentelyä SWOT-analyysin ympärille. Suunnitelimme jakavamme osallistujat kahden ryhmään: toinen ryhmä olisi etsinyt kyselyn vastauksista heikkoudet ja kehittämistarpeet ja toinen ryhmä vastaavasti vahvuudet. Tämän jälkeen ryhmät olisivat miettineet yrityksen tämänhetkistä tilannetta, sisäistä työnantajakuvaa kyselyn vastauksien perusteella. Lopuksi tuotokset olisi esitelty kaikille osallistujille, ja keskusteltu yrityksen jatkosuunnitelmista työnantajakuvan kehittämisen kannalta.

Opinnäytetyöntekijät saivat kuitenkin sovittua kehittämispäivää edellisenä iltapäivänä kuulla, että päivään olisi aikataulumuutoksen vuoksi osallistumassa vain kaksi yrityksen hallinnon työntekijää. Ryhmätehtävien teettäminen suunnitellussa muodossa täytyi valitettavasti unohtaa. Opinnäytetyöntekijät päättivät koostaa itse Powerpoint-ohjelmaan

kyselytutkimuksien tuloksista kohdeyrityksen merkittävimmät vahvuudet sekä kehittämisalueet, jotka toimisivat keskustelupohjana sisäisestä työnantajakuvasta sekä työnantajakuvan kehittämiseksi. Tätä Powerpoint-esitystä hyödynnettiin vain kehittämispäivässä keskustelun pohjana, eikä sitä kohdeyrityksen kanssa sovitusti tuoda esille tässä opinnäytetyön raportissa sen sisältämien yrityssalaisuuksien vuoksi.

Kehittämispäivä järjestettiin 6.4.2018 ja siihen osallistui opinnäytetyöntekijöiden lisäksi kaksi henkilöä yrityksen hallinnon työntekijöistä. Aluksi keskustelimme yrityksen kuulumisia ja kävimme läpi päivän aikataulua. Tämän jälkeen opinnäytetyöntekijät esittelivät kyselytutkimuksen tulokset Powerpoint-esityksenä. Osallistujat kommentoivat aktiivisesti koko esityksen ajan, toivat esille omia huomioitaan ja ajatuksia kyselytutkimuksen tuloksista. Myös syitä vastausten takana oleviin vaikuttimiin mietittiin keskustellen. Tuloksien jälkeen opinnäytetyöntekijät esittelivät myös laatimansa tiivistelmän, merkittävimmät vahvuudet sekä kehittämisideat kyselytutkimuksen tuloksista. Powerpoint esitys näytettiin isommalta näytöltä yrityksen neuvottelutilassa (Kuva 1). Kyselytutkimuksen tuloksia esittelevät Powerpoint esitykset käsittelevät yrityssalaisuuksia, joten niitä ei esitetä liitteenä tämän opinnäytetyön raportissa.



Kuva 1. Kehittämispäivän Powerpoint-esitys. (Kuva: Maiju Juvonen)

Kyselytutkimuksen tuloksien esittelyn jälkeen keskustelimme vielä esille tulleista asioista sekä niiden herättämistä ajatuksista. Kokonaisuudessaan yrityksen sisäinen työntajakuva vaikuttaa hyvältä, eikä tuloksissa ollut yllätyksiä yrityksen henkilökunnalle. Osallistajat toivat esille tuloksien olevan suunnilleen samaa tasoa kuin aikaisemminkin yritykselle teetetyistä henkilöstökyselyistä.

Päivä jatkui opinnäytetyöntekijöiden toisella Powerpoint-esityksellä, joka käsitteli teoriaa työntajakuvan kehittämisestä. Esitys koostettiin opinnäytetyön viitekehyksen työntajakuvaa käsittelevästä osiosta. Esitykseen sisällytettiin mm. työntajakuva käsitteen aukaiseminen, teoriaa työntajakuvan kehittämisestä, työntajakuvan vaikutuksesta rekrytointiprosessiin sekä työntajakuvan seurannasta. Esityksen aikana osallistujilla oli mahdollisuus vapaasti kommentoida, ja heiltä myös kyseltiin mielipiteitä esille tulleista asioista. Tämä Powerpoint-esitys liitettiin yhdeksi osaksi lopulliseen työntajakuvan kehittämissuunnitelmaan, joka on luettavissa liitteestä 2.

Työntajakuva-esityksen jälkeen haastoimme osallistajat miettimään kohdeyrityksen nykytilaa sekä ideoimaan toimenpide-ehdotuksia työntajakuvan kehittämiseksi kyselytutkimuksen tuloksien perusteella. Keskustellen etsimme vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin: Ketä olemme yrityksenä? Mikä työntekijöitämme innostaa? Mikä erottaa meidät muista? Mikä työntekijöitämme edistää sitoutumaan meihin? Missä voisimme kehittyä? Keskustelun aikana opinnäytetyön tekijät kirjasivat esille tulleita asioita yhteenvedoksi papereille. Nämä kirjoitettiin puhtaaksi Word-tekstinkäsittelyohjelmalla (kuvio 7).

Keitä me olemme?

- Kyselyn tulokset samansuuntaiset kuin aikaisemminkin
→Olemme OK työnantaja, Pyrkii työllistämään, Hoitaa asiansa hyvin
- Työntekijäkokemus todella hyvä! perusasiat kunnossa, mielikuvat muuttuneet positiivisemmaksi
- Henkilöstöpalvelualan yrityksenä hyvä alansa edustaja
- Tavalliset ihmiset, ihmisten lähellä. Välittömiä, helposti lähestyttäviä. Työntekijät tunnetaan, luottamus hyvä.
- Hyviä työntekijöitä

Mikä työntekijöitämme innostaa?

- Mielekäs työ
- Saavat tukea työnaloitukseen
- Henkilökunnan avuliaisuus
- Helposti lähestyttävät esimiehet
- Hyvä työterveyshuolto, henkilöstöedut

Missä voisimme kehittyä?

- Yhteisöllisyyttä enemmän
- Yhteydenpidon parantaminen, Intra
- Yhtenäisemmät järjestelmät
- Some kanavat parempaan tietoisuuteen
- Henkilöstöedut paremmin esille ja niitä voisi miettiä lisää
- Palautteen kysyminen työntekijöiltä säännöllisesti.

Mikä kilpailijoilla on paremmin?

- Sähköiset järjestelmät

Millä tavalla kyselytutkimuksen tuloksia voisi hyödyntää?

Opinnäytetyöntekijät koostavat:

- Laajemman paketin tuloksista sekä tiivistelmän (vahvuudet ja kehitettävät) hallinnon työntekijöille

Kohdeyrityksen työntekijät koostavat itse näistä version lähetettäväksi vuokratyöntekijöille

Kuvio 7. Kehittämispäivän keskusteluiden pohjalta kirjattu yhteenveto.

5.6 Työnantajakuvan kehittämissuunnitelman laatiminen

Työnantajakuvan kehittämisprosessin alussa on oleellista selvittää yrityksen nykytilanne (Employer Brand Playbook 2017, 11). Tässä opinnäytetyössä kohdeyrityksen nykytilanne arvioitiin alkukartoituksella, joka toteutettiin kyselytutkimuksena yrityksen hallinnon henkilöstölle sekä yrityksen kautta työllistyneille vuokratyöntekijöille. Alkukartoituksessa opinnäytetyön tekijät tutustuivat myös kohdeyrityksen Internetsivuihin sekä sosiaalisen median kanavien käyttöön, pohjatiedoksi kyselytutkimuksen suunnittelua sekä työnantajakuvan kehittämistä varten. Kyselytutkimuksesta saatu tieto esiteltiin kehittämispäivässä kohdeyrityksen työntekijöille. Tällöin yrityksen työntekijät osallistettiin ideoimaan toimenpiteitä työnantajakuvan kehittämiseksi alkukartoituksesta saadun tiedon perusteella.

Opinnäytetyön tekijät aloittivat työnantajakuvan kehittämissuunnitelman koostamisen tiivistämällä alkukartoituksen tuloksia sekä kehittämispäivässä esille tulleita toimenpideehdotuksia. Tiivistämisen jälkeen materiaali jaoteltiin eri teemoihin, jotka olivat kohdeyrityksen työnantajakuvan kehittämisen kannalta oleellisimpia. Eri teemoiksi muodostuivat rekrytointiprosessin vahvuudet, rekrytointiprosessin haasteet sekä kehitettävät asiat, yrityksen käyttämien sosiaalisen median hyvät puolet sekä kehittämissuunnitelmat, positiiviset työntekijäkokemukset sekä ideat kohdeyrityksen toiminnan kehittämiseen. Nämä tiivistetyt, kyselytutkimuksen sekä kehittämispäivän, teemat siirrettiin Powerpoint-ohjelmaan, jonne koostettiin lopullinen työnantajakuvan kehittämissuunnitelma.

Opinnäytetyöntekijät halusivat kehittämissuunnitelmaan myös teoriatietoa työnantajakuvan kehittämisestä, jotta kohdeyrityksen hallinnon työntekijät saisivat kehittämissuunnitelmasta myös lisätietoa yleisesti työnantajakuvan kehittämiseksi. Siksi kehittämissuunnitelmaan liitettiin kehittämispäivässä esitelty Työnantajakuva-esityksen sisältö.

Lopullinen työnantajakuvan kehittämissuunnitelma sisälsi merkittävimmät henkilöstökyselyn tulokset, kehittämispäivänä syntyneet ideat työnantajakuvan kehittämiseen, teoriaosuuden työnantajakuvasta sekä toimenpideehdotukset työnantajakuvan kehittämiseksi (kuvio 8). Työnantajakuvan kehittämissuunnitelma on luettavissa liitteessä 2. Liitteenä olevaa kehittämissuunnitelmaa on muokattu niin ettei kohdeyritys paljastu.



Kuvio 8. Työnantajakuvan kehittämissuunnitelman muotoutuminen.

Kohdeyritys toivoi kehittämissuunnitelman olevan tiivis ja helposti luettava paketti, jossa toimenpide-ehdotukset tulevat selkeästi esille, jotta se on hyödynnettävissä yrityksen sisäiseen käyttöön. Kehittämissuunnitelma tehtiin Powerpoint-ohjelmalla, jolloin suunnitelmasta saatiin helposti luettava ja informatiivinen kokonaisuus. Suunnitelma lähetettiin sähköpostilla yrityksen yhteyshenkilölle.

Opinnäytetyön tekijät koostivat sovitusti kohdeyrityksen pyynnöstä myös kattavamman Powerpoint-esityksen kyselyn tuloksista. Tämän yritys voisi halutessaan lähettää edelleen hallinnon työntekijöille sekä koostaa tuloksista myös vuokratyöntekijöille lyhyemmän version. Tämä kooste on lähetetty vain kohdeyrityksen käyttöön, eikä sitä tietosuojasystä julkaista tässä opinnäytetyössä. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön prosessi ja aikataulu esitetään kuviossa 9.



Kuvio 9. Opinnäytetyön prosessi ja aikataulu.

6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä kohdeyrityksen rekrytointiprosessiin sekä työnantajakuvan kehittämiseen liittyvää osaamista ja näin edesauttaa kohdeyrityksen rekrytointien onnistumista tulevaisuudessa. Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli tuottaa kohdeyritykselle työnantajakuvan kehittämissuunnitelma, jossa esitetään toimenpide-ehdotuksia kohdeyrityksen työnantajakuvan kehittämiseksi. Opinnäytetyön kehittämistehtävinä oli selvittää kohdeyrityksen tämänhetkinen työnantajakuva, tuottaa kohdeyritykselle työnantajakuvan kehittämissuunnitelma sekä lisätä kohdeyrityksen tunnettavuutta työnantajana.

Tämä opinnäytetyö sisälsi piirteitä toimintatutkimuksesta. Alkukartoitus koostui kyselytutkimuksesta kohdeyrityksen hallinnon työntekijöille sekä vuokratyöntekijöille, lisäksi opinnäytetyön tekijät tutustuivat kohdeyrityksen sosiaalisen median kanavien sisältöön. Opinnäytetyön kehittämistoimintaa toteutettiin yrityksen kanssa yhteisessä kehittämispäivässä, jossa osallistettiin kohdeyrityksen hallinnon työntekijöitä työnantajakuvan kehittämiseen. Alkukartoituksen ja kehittämispäivän myötä kohdeyritykselle syntyi työnantajakuvan kehittämissuunnitelma.

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön tuloksia, tuotosta sekä opinnäytetyöhön valittuja kehittämismenetelmiä ja kehittämissuunnitelmaa. Lisäksi pohditaan opinnäytetyön luotettavuuteen ja eettisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Lopuksi tarkastellaan opinnäytetyön hyödynnettävyyttä sekä jatkokehittämisen- ja tutkimusehdotuksia.

6.1 Opinnäytetyön tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön ensimmäisenä vaiheena oli alkukartoitus, jossa toteutettiin kyselytutkimus yrityksen hallinnon henkilöstölle sekä yrityksen kautta työllistyneille vuokratyöntekijöille. Kyselytutkimuksessa kartoitettiin kohdeyrityksen työnantajakuvan tämänhetkistä tilannetta sekä yrityksen rekrytointiprosessia. Kyselytutkimuksen tuloksien perusteella suunniteltiin kohdeyritykselle kehittämispäivä sekä työnantajakuvan kehittämissuunnitelma toimenpide-ehdotuksineen.

Onnistunut kyselylomake koetaan perusta laadukkaalle ja luotettavalle määrälliselle tutkimukselle (Vilka 2007, 70.) Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeessa käytettiin suljettuja kysymyksiä, jolloin vastaaminen oli nopeaa. Lisäksi täydentävänä muotona käytettiin avoimia kysymyksiä, jossa valintamahdollisuuksia ei rajoitettu lainkaan vaan vastaajat saivat vastata omien mielipiteiden mukaan. Kyselylomaketta suunniteltaessa tehtiin tietoinen päätös siitä, että kaikkia kysymyksiä ei haluttu määrittää pakolliseksi. Kaikkien kysymysten pakollisuus, olisi saattanut turhauttaa vastaajia ja aiheuttaa lomakkeen keskeyttämisen. Tämä kuitenkin vaikutti siihen, etteivät kaikki 60 vastaajaa olleet vastanneet kaikkiin kysymyksiin.

Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 28 %, joten tuloksia voidaan pitää suuntaa antavana. Tulosten luotettavuus olisi ollut parempi, mikäli vastausprosentti olisi muodostunut korkeammaksi. Google Forms palvelun käyttöä olisi voitu harkita paremmin. Palvelu valittiin alustaksi sen helppokäyttöisyyden ja lomakkeen selkeyden vuoksi. Suunnitteluvaiheessa ei kuitenkaan osattu kiinnittää riittävästi huomiota ohjelman tarjoamiin valmisraportteihin, jotka eivät olleet tulosten käsittelyn kannalta parhaat mahdolliset. Kyselyn dataa jouduttiin käsittelemään myös Google Sheets ja MS Excel-ohjelman kautta kattavien raporttien luomiseksi. Kun dataa siirretään ohjelmista toiseen, myös riskit tiedon oikeellisuuteen liittyen kasvavat. Tulosten muodostamisessa pyrittiin noudattamaan erityistä huolellisuutta.

Kyselytutkimuksen tuloksista voidaan sanoa niiden olevan hyvinkin positiivisia yritykseen kohdistuvan mielikuvan kannalta. Kohdeyrityksen rekryointiprosessi vaikuttaa ammattimaiselta. Rekryointiprosessi koettiin kokonaisuutenaan hyvänä. Vastaajat kokivat työpaikkailmoitukset informatiivisena, mielenkiintoisena ja selkeänä. Yrityksen henkilöstö koettiin rekryointiprosessin aikana helposti lähestyttäväksi, avuliaaksi sekä asiantuntevan oloiseksi. Vastaajat pääosin kokivat, että työntekijän valinnasta ilmoitettiin nopeasti ja työnaloitukseen liittyvät käytännön asiat kerrottiin selkeästi. Voidaan siis todeta, että yrityksen sisäiset prosessit ovat varsin toimivia ja tarkoituksenmukaisia.

Pieni osaa vastaajista kaipasi kuitenkin lisätietoa työpaikasta rekryointiprosessin aikana, vaikka suurimmaksi osaksi vastauksista informatiivisuus koettiin olevan hyvällä tasolla. Myös työnhakuprosessin tilanteesta osa koki saaneen liian vähän informaatiota. Pieni osa koki jäävänsä ilman onnitteluja työpaikasta, tai ettei yrityksessä oltu juurikaan kiinnostuneita työn aloituksen onnistumisesta. Vaikka kyseessä oli kovin pieni osa vastaajista, ja suurimman osan mielestä nämä koettiin olevan kunnossa, kohdeyritys voisi näihin kuitenkin jatkossa kiinnittää enemmän huomioita.

Vastauksista oli nähtävissä, ettei vuokratyöntekijät kovinkaan hyvin tunteneet yrityksen käyttämiä sosiaalisen median kanavia, ja tämä olisikin yksi kohdeyrityksen kehittämisosa-alue. Yrityksen kotisivut tunnettiin paremmin, kun taas yrityksen Facebook-, Instagram- ja LinkedIn-sivut tunnettiin yleisesti huonosti. Sosiaalisen median-kanavien kehittämisideoiksi ehdotettiin kanavien näkyville tuomista sekä erottuvalla tavalla työnhakijoiden seurantaan pyrkiminen. Avoimissa vastauksissa suositeltiin myös hyödyntämään muita sosiaalisen median kanavia, kuten Instagramia enemmän, varsinkin nuorten keskuudessa, sekä Twitter-kanavan käyttöönottamista.

Vastauksista nousi myös esille ensivaikutelma kohdeyrityksestä ja vaikutelman muuttuminen työpaikan saamisen jälkeen. Kovin yleinen ennakkokäsitys oli epäileväinen, lähinnä aikaisempien henkilöstöpalveluyrityksistä saatujen kokemusten vuoksi. Vastausten mukaan työntekijöiden vaikutelma kuitenkin muuttui pääosin positiivisemmaksi yritykselle työllistymisen ja työntekijäkokemuksen kautta. Tämän voidaan ajatella olevan erittäin positiivinen asia kohdeyrityksen sisäisen työnantajakuvan kannalta. Kohdeyrityksen työllistymisen kautta vuokratyöntekijöille on muodostunut koko henkilöstövuokrausalasta positiivisempi vaikutelma.

Kohdeyrityksen toiminta koettiin yleisesti hyvänä ja vastauksista pystyi päättelemään yrityksen sisäisen työnantajakuvan olevan positiivinen. Yritys koettiin mm. asiantuntevaksi, ammattitaitoiseksi ja tehokkaaksi. Vastaajat mainitsivat myös kehittämiskohteita sekä ideoita toiminnan kehittämiseksi. Vastauksista nousi mm. toive palkkahallinnon selkiyttämistä, toive näkyvyyden lisäämisestä sekä positiivisen kuvan luomista yrityksestä ja mainonnan lisäämisestä. Vastaukset sisälsivät myös toiveita tiedon kulun kehittämistä sekä enemmän kiinnostusta ja yhteydenottoja työntekijöihin. Vastauksia hyödynnettiin työnantajakuvan kehittämissuunnitelmassa, positiivisia asioita suositeltiin tuomaan enemmän esille yrityksen toiminnassa sekä kiinnittämään huomioita kyselystä esiin tulleisiin kehitysideoihin.

Hallinnon työntekijät olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että yritys on asiantunteva, tehokas työssään sekä hyvä työllistäjä. Hallinnon vastaajat olivat kuitenkin melko kriittisiä sen suhteen, miten nykyaikaisena he kokivat yrityksen. Hallinnon työntekijät kokivat yrityksen enemmän vanhanaikaiseksi kuin nykyaikaiseksi. Yrityksen työnantajakuva oli hallinnon työntekijöiden näkemysten perusteella painottunut konservatiivisen mielikuvan

puolelle. Noin puolet hallinnon työntekijöistä koki, ettei yritys ole kovinkaan tunnettu. Hallinnon työntekijöiden mielestä, yritys eroaa kilpailijoistaan mm. laajemmalla työterveyshuollolla, pätevimmillä sopimuksilla sekä luotettavuudella ja työnhakijaan perehtymisellä.

Hallinnon työntekijöiden vastauksista nousi esille, ettei työnantajakuvaa ole hyödynnetty ainakaan suunnitelmallisesti kohdeyrityksen rekrytointiprosessissa. Hallinnon vastaajien mielestä työnantajakuvaa pitäisi lähteä kehittämään mm. mainonnan ja markkinoinnin nuorentamisella sekä hyvien puolien ja onnistumistarinoiden esiin nostamisella.

Kaiken kaikkiaan henkilöstökyselyn kautta saatiin kohdeyritykselle arvokasta tietoa työnantajakuvan tilasta tällä hetkellä. Voidaan todeta, että on paljon asioita, joita yritys tekee oikein, sillä kyselyn tulokset ovat kokonaisuudessaan varsin hyviä. Yritys voi hyödyntää hyviä tuloksia rekrytointiviestinnässä – viesti, että yritys on hyvä työnantaja, on paljon uskottavampi, kun se perustuu tutkimustuloksiin ja henkilöstön kokemuksiin.

Kyselytutkimuksen tulosten analysoimisen jälkeen toteutimme yritykselle kehittämispäivän. Kehittämispäivässä oli tarkoitus hyödyntää SWOT-menetelmää, mutta kohdeyrityksen viimehetken aikataulumuutoksien vuoksi, kehittämispäivää ei voitu toteuttaa alkuperäisen suunnitelman mukaan. Opinnäytetyön kehittämispäivässä keskityttiin kyselytutkimuksen tuloksiin, niiden merkittävimpiin kohtiin ja kävimme keskustelua aiheesta kahden osallistuneen hallinnon työntekijän kanssa. Jälkikäteen voisi todeta, että olisimme voineet osallistaa yrityksen henkilöstöä enemmän jo päivän suunnitteluvaiheessa. Jos kohdeyrityksen henkilöstöä olisi otettu mukaan jo aiemmin esim. jonkin pienen ennakotehtävän muodossa, olisi se voinut sitouttaa henkilökuntaa osallistumiseen sekä mahdollisesti antanut enemmän materiaalia työnantajakuvan kehittämiseksi.

Kehittämispäivän jälkeen opinnäytetyön tekijät koostivat sovitusti kohdeyritykselle työnantajakuvan kehittämissuunnitelman. Lopullinen työnantajakuvan kehittämissuunnitelma sisälsi merkittävimmät henkilöstökyselyn tulokset, kehittämispäivänä syntyneet ideat työnantajakuvan kehittämiseen, teoriaosuuden työnantajakuvasta sekä toimenpide-ehdotukset työnantajakuvan kehittämiseksi. Kehittämissuunnitelma onnistuttiin koostamaan nopealla aikataululla, koska kyselytutkimuksen tulokset analysoitiin jo ennen kehittämispäivää ja kehittämispäivää varten olimme jo tehneet Powerpoint-esityksiä, joita pystyimme hyödyntämään. Työnantajakuvan kehittämissuunnitelmasta muodostui sovitusti tiivis, helposti luettava ja informatiivinen paketti, jossa toimenpide-ehdotukset tulevat selkeästi esille ja se on hyödynnettävissä helposti yrityksen sisäiseen käyttöön.

Opinnäytetyössä tuotetun työnantajakuvan kehittämissuunnitelman avulla kohdeyritys pystyy kehittämään omaa työnantajakuvaansa ja lisäämään tunnettuuttaan työnantajana. Kehittämissuunnitelma antaa myös ehdotuksia siitä, miten sosiaalisen median kanavia voisi hyödyntää rekrytoinnissa ja näin ollen lisätä yleistä tietoisuutta yrityksen työpaikkamahdollisuuksista. Myös ns. puskaradion kautta kuullut hyvät kokemukset työnantajasta edesauttavat varmasti yrityksen tunnettuutta. Työnantajakuvan parantumisessa myös hakemusvirran toivotaan kasvavan.

Työnantajakuvan kehittämissuunnitelma esitettiin sellaisessa muodossa, että opinnäytetyön kohdeyritys pystyy hyödyntämään sitä työnantajakuvan kehittämisessä ja näin ollen vähentämään yrityksen kohtaamia rekrytointiongelmia. On mahdollista, että muutkin palvelualan yritykset voivat hyödyntää kehittämissuunnitelman tuloksia omassa rekrytoinnissaan. Työnantajakuvan kehittämissuunnitelmassa ehdotettiin toimenpiteitä, joilla yritys voi jatkossa kehittää työnantajakuvaansa edelleen, myös opinnäytetyötä syvemmälle tasolle. Jatkossa yritys itse päättää millä painopistealueilla se lähtee kehittämään omaa työnantajakuvaansa, vaikka siihen opinnäytetyö voi antaa suosituksia tulosten perusteella.

6.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Toiminnan eettisyys on tärkeä koko tutkimuksen tekoa ohjaava periaate. Vastuullisesti, perustellusti ja hyvin tehty tutkimus on myös eettinen. Eettinen tutkija ei aiheuta ihmisille vaivaa eikä kysele heiltä asioita vain uteliaisuuden tai sensaation vuoksi. Eettisen toimintaan kuuluu, että tutkimukseen osallistujat tietävät, mistä siinä on kysymys sekä miten tutkimuksen tietoja säilytetään ja käytetään. Tutkimuksen yhteydessä on varmistettava, että osallistuja antaa aineiston tutkijan käyttöön, tietoisena sen sisällöstä. (Hyvärinen 2017, 32-33). Opinnäytetyönprosessin aikana tuotiin selkeästi ilmi se, mihin tuloksia käytetään ja miksi opinnäytetyö tehdään. Tutkimuksen tausta avattiin osallistujille kyselylomakkeen saatetiedoissa. Yritys saa tarkastaa opinnäytetyön ennen sen julkistamista, millä varmistetaan, ettei yrityssalaisuuden alaista tietoa pääse julkiseksi. Yritys on toivonut nimensä pitämistä salassa opinnäytetyön julkaistusta versiosta, joten opinnäytetyössä ei julkaista yrityksen nimeä tai muitakaan tietoja mistä voisi päätellä kohdeyrityksen nimen.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on suomalaisten tiedeyhteisöjen kanssa määritellyt ja laatinut ohjeistuksen hyvästä tieteellisestä käytännöstä (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012). Opinnäytetyön kehittämistehtävä sekä haastattelujen ja kyselyiden tulokset esiteltiin niin, että niissä on toteutettu rehellisyyttä, vilpittömyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Opinnäytetyössä käytettiin lähteitä niin, että lähdemateriaalien tekijät saavat niille kuuluvan asianmukaisen arvon ja huomion. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012, 3-4).

Opinnäytetyö sijoittuu aihealueeltaan strategisen henkilöstöjohtamisen alueelle, jossa käsitellään henkilöstölle tärkeitä arvoja sekä yrityksen työnantajakuvaan ja liiketoimintaa sivuavia tietoja. Näin ollen opinnäytetyö pyrittiin toteuttamaan luottamuksen arvoisesti kaikkien toimijoiden näkökulmasta katsottuna. Henkilötietoja ja yrityksen liiketoimintaan liittyviä salaisia tietoja käsiteltiin ehdottoman luottamuksellisesti. Opinnäytetyön kyselylomakkeen lähettämisen yhteydessä lähetettiin saateteksti, josta kävi ilmi opinnäytetyön tekijöiden nimet, organisaatio ja kyselyn tarkoitus. Saatteessa tuotiin esiin tutkimuksen tavoitteet ja lomakkeen tietojen luottamuksellisuus.

Tutkimuksen luotettavuus tulee aina varmistaa. Tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnin lähtökohdaksi on tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun tarkka dokumentaatio. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232; Kananen 2014, 134). Luotettavan tiedon saamisen varmistaminen alkaa oikein asetellusta tutkimusasetelmasta sekä oikein käytetyistä menetelmistä ja mittareista. Luotettavuutta tarkastellaan yleisesti tieteessä validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Toimintatutkimuksen luonne vaikeuttaa kuitenkin luotettavuusarviointia, eikä kyseiset mittarit sovellu kovinkaan hyvin toimintatutkimuksen arviointiin. (Kananen 2014, 125–126, 136–137).

Toiminnan kehittämisprosessia ei voida arvioida tutkimuksen kriteerein vaan vertaamalla tuloksia prosessin omiin tavoitteisiin. Tutkimusraportin tulisi myös osoittaa aukottomasti, miten tulkinta on tehty ja miten se nousee aineistosta (Kananen 2014, 125–126, 136–137). Tässä opinnäytetyössä alkukartoituksen aineiston keruun vaiheet pyrittiin kuvaamaan selvästi ja totuudenmukaisesti ja kyselyiden analysoiminen ja tulokset kuvattiin yksityiskohtaisesti.

Toimintatutkimuksen tulosten voidaan katsoa pätevän vain tapaukseen, jota se käsitteli. Toisaalta toimintatutkimus ei pyrikään yleistämään, vaan ymmärtämään ja selittämään

ilmiötä. (Kananen 2014, 135, 137.) Tässä opinnäytetyössä pyrittiin alkukartoituksen ja kehittämispäivän avulla kartoittamaan nimenomaan kohdeyrityksen lähtökohtaa ja kehitystarpeita, ja muodostamaan työnantajakuvan kehittämissuunnitelman toimenpide-ehdotukset näiden pohjalta. Kehittämissuunnitelman laatimiseksi opinnäytetyöntekijät pyrkivät ymmärtämään ja sisäistämään kohdeyrityksen nykytilanteen mahdollisimman hyvin ja muodostamaan toimenpide-ehdotukset yksilöllisesti kohdeyrityksen tarpeiden mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä tuotetussa kehittämissuunnitelmassa varsinaiset toimenpide-ehdotukset pätevät parhaiten nimenomaan kohdeyritykselle, mutta ne ovat laadittu viitaten yleisesti työnantajakuvan kehittämiseen liittyvään teoriapohjaan, joten ainakin osittain kehittämissuunnitelmaa voidaan hyödyntää myös muiden yritysten tai organisaatioiden työnantajakuvan kehittämisessä.

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta lisää kohdeyrityksen aito halu ja tarve osallistua kehittämistyöhön. Kohdeyritys valikoitui mukaan opinnäytetyöhön SMErec-projektin kautta, yrityksen oman halukkuuden myötä. Luotettavuutta lisää myös opinnäytetyön aihealueen rajaaminen niin, että se oli tarkoituksenmukainen ja riittävän tarkkarajainen, jotta yrityksen tarpeisiin pystyttiin keskittymään riittävällä tarkkuudella. Aihealue pyrittiin pitämään rajattuna myös siksi, jottei tarkastelu jää liian yleiselle tasolle.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 183) suosittelevat teoksessaan, että tutkimuksessa käytetyt kirjallisuuslähteet eivät saisi olla kymmentä vuotta vanhempia. Tämän opinnäytetyön tekemisessä hyödynnettiin mahdollisimman tuoreita aineistoja sekä tutkimuksia työn luotettavuuden lisäämiseksi. Myös lähdekritiikkiä harjoitettiin, sillä digitalisoituminen, sosiaalisen median kehittyminen ja rekrytointikentän uudistuminen on vaikuttanut siihen, että saatavilla oleva lähdemateriaali on saattanut olla jo osittain vanhentunutta, vaikka sen julkaisemisesta ei olisikaan kulunut montaa vuotta. Erilaisilla Internetsivuilla aiheeseen liittyviä materiaalipankkeja on saatavilla, toki niitäkin on pitänyt tarkastella kriittisesti ja samalla pohtia niiden luotettavuutta ja kelpaavuutta ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön lähdemateriaaliksi.

6.3 Opinnäytetyön prosessin arviointi

Tämän opinnäytetyön prosessin arvioinnissa hyödynnettiin käytännön kehitysprosessin itsearviointi-mallia. Se on kehitetty SOSTE – Suomen sosiaali ja terveys ry:ssä. Se on

käyttökelpoinen työkalu uusien käytäntöjen, tuotteiden ja palveluiden kehittämistyössä. Arvioinnin voi tehdä vaiheittain, jolloin sen hyöty käytännön kehittämistyössä on suurin. (Innokylä 2014.) Tämän opinnäytetyön jokaisesta vaiheesta tehtiin heti itsearviointi. Tuolloin kumpikin opinnäytetyöntekijä kirjasi vähintään yhden asian, jonka koki erittäin onnistuneeksi sekä yhden asian joka ei onnistunut tai oli haasteellinen. Tämän jälkeen pohdittiin syitä haasteille tai epäonnistumisille, olisiko niihin voinut vielä vaikuttaa ja miten sekä mahdollisia kehitystoimenpiteitä. Lisäksi molemmat kirjasivat mitä antaisi neuvoksi muille. Itsearviointin jälkeen opinnäytetyön tekijät vertailevat arviointeja yhdessä ja koostavat niistä yhteenvedon liitettäväksi opinnäytetyön prosessin arvioon.

Opinnäytetyöprosessille luotiin aikataulu jo opinnäytetyösuunnitelman alkuvaiheessa, mutta sitä jouduttiin päivittämään useaan kertaan aikatauluhaasteiden yllätettyä. Lähde- materiaalien löytäminen oli ennakoitua haastavampaa, sillä viitekehyksen aihealueesta ei ollutkaan lähteitä saatavilla siinä mittakaavassa, kuin mitä alkuvaiheessa oletimme.

Oma työskentelymme on vaatinut pohjamateriaalin hankinnan, suunnittelu- ja kirjoittamistyön lisäksi yhteistyötä kohdeyrityksen henkilöstön kanssa. Yhteistyö on mielestämme sujunut hyvin ja hyvässä hengessä. Tavoitteena on ollut vastata aitoon yrityksen rekrytoinnissa kohtaamaan haasteeseen, sekä tehdä kriteerien mukainen ja kehittämistoimenpiteitä tarjoava opinnäytetyö. Nämä seikat eivät ole toisiaan poissulkevia, mutta seikat ovat sellaisia, jotka on pitänyt ottaa huomioon opinnäytetyön aihealuetta rajattaessa. Opinnäytetyöhön ei voinut ottaa mukaan kaikkia yrityksen toivomia painopistealueita, koska muutoin aihealue olisi muodostunut liian laajaksi. Jälkikäteen arvioituna tekijät olisivat voineet tiedottaa kohdeyrityksen henkilöstöä säännöllisemmin projektin etenemisestä ja aikataulun viivästyksistä.

Kokonaisuudessaan prosessi on ollut haastava. Aikataulun venyminen on asettanut haasteita muistaa jo tehtyjä asioita ja palauttaa mieleen aiemmin sovittuja toimenpiteitä. Opinnäytetyöprosessin aikana asioiden dokumentointi ja systemaattisempi työskentelytapa olisi varmasti helpottanut prosessin etenemistä. Opinnäytetyön tekijät ovat kuitenkin opinnäytteen kirjoittamisen aikana hyödyntäneet henkilökohtaisia vahvuuksiaan ja voimavaroja. Toisin sanoen: molemmat eivät ole tehneet samoja asioita samaan aikaan vaan työskentelyä on tehty limittäin henkilökohtaiset vahvuudet ja mielenkiinnon kohteet huomioiden. Tällä tavalla olemme voineet tehokkaasti edistää opinnäytetyön etenemistä.

6.4 Opinnäytetyön hyödynnettävyys sekä suositukset

Opinnäytetyön prosessin alkukartoituksessa henkilöstökyselyn tuloksista nousi kehittämiskohteita, joita voisi tarkastella jatkossa syvemmin. Olisi hyvä pureutua yrityksen tunnettuuden ongelmaan ja siihen, miten yritys tavoittaisi rekrytointiviestinnällään lisää potentiaalisia hakijoita. Opinnäytetyössä keskityttiin sisäiseen työnantajakuvaan, voisi olla hyödyllistä tutkia myös yrityksen ulkoista työnantajakuvaa. Kyselyn avoimissa vastauksissa mainittiin sellaisia seikkoja kehittämiskohteina, joihin yritys ei edes itse välttämättä pysty vaikuttamaan. Kehittämispäivässä pohdittiin, että voisiko tällaisia vääriä käsityksiä ja oletuksia oikaista tehostamalla sisäistä viestintää henkilöstöasioista, työsuhteen ehdoista tai henkilöstöpolitiikasta.

Kohdeyrityksen sosiaalisen median julkaisut ovat valtakunnallisia, samoin kuin eri some-profiilitkin. Suosittelemme, että kohdeyrityksen on hyvä pohtia alueellisten rekrytointipainotteisten somekanavien luomista nimenomaan työnhakija-asiakkaiden intressejä ajatellen. Vuokratyöhön hakeutuvien työnhakijoiden tavoitteena on päästä nopeasti töihin, joten somekanavien uutisvirrassa uutisia voisi olla tarjolla enemmän. Työnhakijoita todennäköisesti kiinnostaisi myös työpaikkatarjonnan helppo läpikäynti, joten paikalliset avoimien työpaikkojen ilmoitusjulkaisut sosiaalisen median kanavien uutisvirrassa saataisivat lisätä saapuvien työhakemusten määrää.

Opinnäytetyön aihe, työnantajakuvan kehittäminen rekrytoinnin edistäjänä, on lähtökohdaisesti erittäin mielenkiintoinen molempien työn tekijöiden mielestä. Molemmat ovat kiinnostuneita kokonaisuudessaan henkilöstösuunnittelusta ja rekrytoinnista sen osa-alueena. Tavoitteenamme on, että voisimme hyödyntää opinnäytetyön tekemisen kautta saatua lisätietoa ja kokemusta rekrytoinnista sekä työnantajakuvan kehittämisestä ammatillisesti myös jatkossa tulevissa työtehtävissä.

Prosessin aikana perehdyttiin huolellisesti kohdeyrityksen tämänhetkiseen tilanteeseen. Tätä voidaan suositella työnantajakuvan kehittämisprosesseissa jatkossakin, kartoittamaan laajasti nykyhetkeä, niin yrityksen sisäistä kuin ulkoistakin työnantajakuvaa useiden eri kanavien ja menetelmien avulla. Esimerkiksi kyselytutkimukset, haastattelut ja sosiaalisen median käytön tarkastelu antavat vankan käsityksen yrityksen nykytilanteesta ja antaa pohjan kehittämiselle.

Työnantajakuvan kehittämisestä on olemassa paljon materiaalia, tutkimuksia, kirjallisuutta sekä muita asiantuntijoiden julkaisuja mm. internetissä sekä sosiaalisessa mediassa. Vaikka tutkimuksia sekä keskustelua työnantajakuvasta on ollut paljonkin viime vuosina, voimme silti olettaa, ettei suurella osalla yrityksistä ole oikeita ja tehokkaita menetelmiä työnantajakuvansa kehittämiseen. Siksi voisimmekin suositella työnantajakuvan kehittämisprosessissa tutustumaan aluksi huolellisesti ja kattavasti eri lähdemateriaaleihin.

Työnantajakuvan kehittäminen vaatii yrityksen johdon 100-prosenttisen tuen sekä mahdollistamisen mutta myös työntekijöiden kokemusten kuuntelemisen ja esille tuomisen. Työnantajakuvan kehittämisessä on suositeltavaa osallistaa yrityksen henkilökunta, työntekijät sekä hallinnon työntekijät mahdollisimman paljon.

Tämän prosessin kautta opinnäytetyön tekijät kehittyivät rekrytointiosaamisessa sekä työnantajakuvan kehittämisessä. Positiivinen työntekijäkokemus on työnantajakuvan kehittämisen "punainen lanka". Suosittelemmekin panostamaan yrityksen sisäiseen hyvinvointiin, positiiviseen työntekijäkokemukseen sekä kannustamaan rohkeasti työntekijöitä tuomaan näitä myös esille sekä yrityksen sisällä, että julkisesti.

Lähteet

- Backhaus, K. 2016. Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13, 4, 193–201.
- Bersin, J., Flynn, J. Mazor A. & Melián, V., 2017. Rewriting the rules for the digital age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte University Press. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>. 9.10.2017.
- Coles, L. 2018. Social media for business. Foolproof tips to help you promote your business or your brand. Singapore: C.O.S Printers Pte Ltd.
- Cudergan, W., Lings, I. & Wilden, R. 2010. Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, Vol. 26, Issue 1-2, pp. 56–73.
- Duunitori Oy. 2017. Kansallinen rekrytointitutkimus 2017. Duunitori Oy. https://drive.google.com/file/d/0B_RF1ig2AeTENEtZnVDXy1XZXM/edit. 27.9.2017.
- Employer Brand Playbook. 5 Steps to Crafting a Highly Social Talent Brand. 2017. https://customersuccess.linkedin.com/content/dam/customersuccess/employerBranding/employerBranding_PDFs/LinkedIn_Employer_Brand_Playbook.pdf. 6.8.2017.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heikkinen, H.L.T. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16–38.
- Heikkinen, H.L.T. Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2010. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 39-76.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hoppe, T & Laine, T. 2014. Työnhakuopas. Miten, mitä missä? Helsinki: Talentum.
- Huhta, M. 2016. Julkisen sektorin työnantajakuva. Työn Tuuli 2/2016 ”Julkisen sektorin johtamisen haasteet”. http://www.henry.fi/files/2374/Tyon-Tuuli_022016_20161128.pdf. 16.2.2017.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2010. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94–113.
- Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua. Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Helsinki: Kauppakamari.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. 2012. Toimituskunta: Varantola, K. Launis, V. Helin, M. Spoofo, S.K, Jäppinen, S. Helsinki.
- Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.). Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. 11–45.

- Innokylä, Käytännön kehitysprojektin itsearviointi. <https://www.innokyla.fi/documents/947687/c5b6f145-4768-463b-8d6f-224ebe364d4b>. 15.5.2018.
- Isokangas, A. & Kankkunen, P. 2011. Suora yhteys. Näin sosiaalinen media muuttaa yritykset. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi - Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro OY.
- Korhonen, S., Pauni, M. 2011. Henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalvelut osaksi henkilöstösuunnittelua. Opas kuntasektorin organisaatioille. Henkilöstöpalveluyritysten liiton julkaisu. http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/esitteet-julkaisut/henkilostovuokraus-ja-rekrytointipalvelut_opas-kuntasektorin-organisaatioille.pdf. 9.10.2017.
- Korpi, R., Laine T. & Soljasalo J, 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Management Institute of Finland MIF Oy, Kopijyvä Oy.
- Laine, T. 2015. Rekrytointitutkimus 2015 - Sosiaalisen median rooli rekrytoinnissa. HC Services Oy, www.somehow.fi. <https://www.somehow.fi/somehow/wp-content/uploads/2015/02/Rekrytointitutkimus-2015-tulokset.pdf>. 27.9.2017.
- Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOYpro.
- Minchington, B. 2011. Build your employer brand. HR-future. https://docs.wix-static.com/ugd/c5312b_ebaa3faae1fb40609258c378690ba3b5.pdf. 4.10.2017.
- Mosley, R. 2015. CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding. <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>. 24.4.2018.
- O'Brien, R. 2001. An Overview of the Methodological Approach of Action Research. http://www.web.ca/~robrien/papers/arfinal.html#_Toc26184669. 15.12.2017.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pitkänen, K P. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita Oyj.
- Postman, J. 2009. Social corp: Social Media goes corporate. Berkeley, California: New Riders.
- Pääkkönen, L. 2017. Social selling. Henkilöbrändi, verkostot ja sosiaalinen media B2B-myyntissä. Noblea.
- Pönkä, H. 2014. Sosiaalisen median käsikirja. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Viro. Meedia Zone Oy. Helsingin seudun kauppakamari.
- Salojärvi, S. 2013. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Helsilä, M & Salojärvi, S.(toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 117-142.
- Sanastokeskus TSK. 2010. Tapa-termipankki. Sosiaalinen media. <http://www.tsk.fi/tepa/fi/haku/sosiaalinen%20media>. 23.4.2018.
- Tiedonhankinta ja toiminnansuunnittelu. 2017. Jelli-järjestötietopalvelu. <http://www.jelli.fi/osallisuus/osallisuuden-tyokalupakki/tiedonhankinta-ja-toiminnansuunnittelumenetelmat/>. 7.8.2017.

- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino – Juvenes print.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulokinnan perusteita. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos ja Opettajankoulutuslaitos.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Wayne F. Cascio & Brooke Z. Graham. 2016. New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process, *Organization Management Journal*, 13:4, 182-192, DOI:10.1080/15416518.2016.1244640, <http://dx.doi.org/10.1080/15416518.2016.1244640>. Luettu 9.10.2017.
- Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Alkukartoituksen kyselylomake

Hei!

Opiskelemme Karelia-ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja teemme opinnäytetyötä aiheesta Työnantajakuva kehittämisen rekrytoinnin edistäjänä. Opinnäytetyössämme haluamme selvittää kohdeyritykse tämänhetkistä työnantajakuva ja sen hyödyntämistä rekrytoinnissa.

Kyselyn vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja nimettömänä. Vastajien nimiä ei paljasteta, eikä vastauksia pystytä yhdistämään yksittäiseen vastaajaan.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Toivoisimme kuitenkin, että haluaisit olla mukana kehittämässä kohdeyrityksen rekrytointia ja osallistua tutkimukseen, josta koostamme opinnäytetyömme. Vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Kysely on avoinna 24.1.2018 saakka.

Mikäli haluat saada lisätietoja kyselyyn liittyen, voit lähettää meille sähköpostia maiju.juvonen@edu.karelia.fi tai marja.piironen@edu.karelia.fi. Vastanneiden kesken arvomme elokuvalippuja.

Kiitos etukäteen arvokkaista ajatuksistasi ja ajastasi!

Terveisin,

Maiju Juvonen & Marja Piironen

Karelia-ammattikorkeakoulun Yamk-opiskelijat

Taustatiedot

Vastaajan taustatiedot, ikä: 17-25, 26-35, 36-50, yli 51

Vastaajan taustatiedot, sukupuoli: *Mies, Nainen, En halua kertoa*

Oma alueesi

(Paikkakuntavalikko poistettu anonymiteetin vuoksi)

Kauanko olet työskennellyt kohdeyrityksen kautta tai kohdeyrityksessä?

0-2 kk, 3-6kk, 7kk- 1vuosi, 2-3 vuotta, 4-5 vuotta, yli 6 vuotta

Mitä kautta kuulit kohdeyrityksestä ensimmäisen kerran?

- www-sivut
- Facebook
- Sanomalehti
- Tuttavan tai kaverin kautta
- kohdeyrityksen työntekijä

Alkukartoituksen kyselylomake

- LinkedIn
- Te-palvelut.fi (Mol.fi)
- TE-toimiston kautta
- Oppilaitoksen kautta
- Rekrytointimessujen / tapahtuman kautta

Olen kohdeyrityksen:

- Vuokratyöntekijä
- Hallinnon työntekijä

Vuokratyöntekijöiden kysymykset

Mistä yleensä etsit työpaikkailmoituksia/avoimia työpaikkoja?

- Facebook
- LinkedIn
- Työnantajien tai yritysten kotisivut
- Te-palvelut.fi (mol.fi)
- Sanomalehti
- Tuttavan/kaverin kautta
- Instagram
- kohdeyrityksen työntekijä
- TE-toimisto
- Oppilaitos
- Rekrytointimessun/tapahtuman kautta
- Monster
- Oikotie
- Opiskelijoille tarkoitettut työpaikkasivustot

Kohdeyrityksen työpaikkailmoitus avoimena olleesta työpaikasta

Vastausasteikko: Täysin eri mieltä, Osittain eri mieltä, Osittain samaa mieltä, Täysin samaa mieltä

- Antoi minulle tarpeeksi tietoa
- Herätti mielenkiintoni
- Oli selkeä

Työnhakuprosessin aikana:

Vastausvaihtoehdot: Täysin eri mieltä, Osittain eri mieltä, Osittain samaa mieltä, Täysin samaa mieltä

- Henkilökunta oli helposti lähestyttävää

Alkukartoituksen kyselylomake

- Auttoi mielellään asiassa kuin asiassa
- Oli helposti löydettävissä (yhteystiedot)
- Oli asiantuntevan oloista
- Sain riittävästi tietoa työpaikasta

Haastattelutilanne kohdeyrityksessä oli:

Vastausvaihtoehdot: Täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, Osittain samaa mieltä, Täysin samaa mieltä

- Asiallinen
- Ammattimainen
- Myönteinen
- Informatiivinen, antoi riittävästi tietoa työstä
- Tiukkasävyinen
- Epäkunnioittava

Haastatteluiden jälkeen kohdeyrityksestä *

Vastausvaihtoehdot: Täysin eri mieltä, Osittain eri mieltä, Osittain samaa mieltä, Täysin samaa mieltä

- Informoitiin hyvin työnhakuprosessin tilanteesta
- Valinnasta ilmoitettiin nopeasti

Työpaikan saatuani

Vastausvaihtoehdot: Täysin eri mieltä, Osittain eri mieltä, Osittain samaa mieltä, Täysin samaa mieltä

- Minua onniteltiin työpaikasta
- Työn aloitukseen liittyvät käytännön asiat kerrottiin selkeästi
- Minun työni aloituksen onnistumisesta oltiin kiinnostuneita

Mitä positiivista työnhakuprosessi sisälsi kokonaisuudessaan, työnhakuilmoituksesta valintaan?

Miten tuttuja kohdeyrityksen käyttämät sosiaalisen median kanavat ovat sinulle?

Alkukartoituksen kyselylomake

Tunnen huonosti, Tunnen jonkin verran, Tunnen melko hyvin, Tunnen erittäin hyvin

- kotisivut
- Facebook-sivut
- LinkedIn-sivut
- Instagram-sivut

Kerro omin sanoin mikä on hyvää kohdeyrityksen käyttämissä somen kanavissa?

Kerro omin sanoin mitä toivoisit niissä kehitettävän? Miten potentiaaliset työnhakijat tavoitettaisiin paremmin?

Ehdota muita kanavia, joissa toivoisit kohdeyrityksen olevan?

Miksi valitsit työnantajaksi kohdeyrityksen? *

- Hyvän työpaikkailmoituksen perusteella
- Rekrytahtuman perusteella
- kohdeyrityksen hyvä maine
- Kaverin suosituksen perusteella
- Näkemäni mainoksen perusteella
- Sosiaalisen median näkyvyyden perusteella
- Oppilaitoksen / opintojen / harjoittelun kautta
- valikoitui työnantajaksi sattumalta
- Muu:

Miten seuraavat asiat kuvaavat mielestäsi kohdeyritystä?

Sopii hyvin, Sopii melko hyvin, Sopii melko huonosti, Ei sovi lainkaan kuvaamaan

- Asiantunteva
- Edelläkävijä
- Tehokas
- Hyvä työllistäjä
- Tunnettu
- Vanhoillinen
- Epäluotettava
- Helposti lähestyttävä
- Nuorekas
- Nykyaikainen
- Ammattitaitoinen
- Reilu työnantaja
- Auttamishaluinen

Alkukartoituksen kyselylomake

Minkälainen oli vaikutelmasi kohdeyrityksestä, kun kuolit siitä ensimmäisen kerran?

Miten vaikutelmasi on muuttunut kun olet työllistynyt sen kautta?

Mainitse kolme asiaa, joissa toivoisit kohdeyrityksen vielä kehittyvän?

Suosittelisitko kohdeyritystä ystävällesi työnantajana?

- Suosittelisin ehdottomasti
- Suosittelisin melko todennäköisesti
- En todennäköisesti suosittelisi
- En missään tapauksessa suosittelisi

Kerro halutessasi perustelut?

Voit kertoa halutessasi vielä muita terveisiä tai ajatuksia?

Mikäli haluat osallistua elokuvalippujen arvontaan, sähköpostiosoitteesi?

Hallinnon henkilöstölle suunnatut kysymykset:

Miten seuraavat asiat kuvaavat mielestäsi kohdeyritystä?

1. *Sopii hyvin, Sopii melko hyvin, Sopii melko huonosti, Ei sovi lainkaan kuvaamaan*

- Asiantunteva
- Edelläkävijä
- Tehokas
- Hyvä työllistäjä
- Tunnettu

Alkukartoituksen kyselylomake

- Vanhoillinen
- Epäluotettava
- Helposti lähestyttävä
- Nuorekas
- Nykyaikainen
- Ammattitaitoinen
- Reilu työnantaja
- Auttamishaluinen

Mainitse kolme asiaa, jotka koet positiivisena kohdeyrityksessä?

Miten mielestäsi kohdeyrityksen työnantajakuva eroaa kilpailijoiden työnantajakuvasta?

Onko työnantajakuva hyödynnetty rekrytointiprosessissa? Miten?

Miten itse lähtisit kehittämään työnantajakuva?

Mitkä ovat rekrytointiprosessin vahvuudet? *

Mitkä ovat rekrytointiprosessin heikkoudet? *

Millaisena näet kohdeyrityksen viiden vuoden päästä

Muita terveisiä ja ajatuksia?

Mikäli haluat osallistua elokuvalippujen arvontaan, sähköpostiosoitteesi?

Alkukartoituksen kyselylomake

Kiitos vastauksistasi! Lopuksi paina "Lataa" lähettääksesi vastaukset!

Työnantajakuvan kehittäminen

KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET SEKÄ
WORKSHOP-PÄIVÄN YHTEENVETO
MARJA PIIRONEN & MAIJU JUVONEN

Henkilöstökysely sekä Workshop-päivä työnantajakuvan kehittämiseksi

Henkilöstökysely

- Toteutettiin Google docs- palvelun kautta sähköisesti tammikuussa 2018
- Kyselyssä oli yhteiset kysymykset kaikille, sekä jaotellut osiot hallinnon työntekijöille sekä vuokratyöntekijöille.
- Lomakkeella oli monivalinta-, matriisiasteikko- ja avoimia kysymyskenttiä

Workshop-päivä

- 6.4.2018
- Opinnäytetyön tekijät esittelivät kyselytutkimuksen tulokset
- Tulosten pohjalta käytiin keskustelua nykytilanteesta sekä ideoitiin työnantajakuvan kehittämistä

Kooste henkilöstökyselyn tuloksista

▪ Vastaajista

- **58 %** miehiä ja **40%** naisia, 2% ei halunnut kertoa sukupuoltaan.
- **36.8%** 17-25v, **17.5%** 26-35v, **31.6%** 36-50 ja 14% yli 51v
- Vastaajista oli **8%** oli työskennellyt yrityksessä 6 vuotta tai kauemmin, **5%** 4-5 vuotta, **32 %** 3–6 kuukautta, **31 %** 7 kuukaudesta yhteen vuoteen, **14 %** vastaajista 2–3 vuotta ja **10 %** vastaajista 0-2 kuukautta.
- **88%** vuokratyöntekijöitä ja **12%** hallinnon työntekijöitä.

Työnantajakuvan kehittämissuunnitelma

Hakijakokemus

- Yritys valikoitui työnantajaksi suurimmalla osalla sattumalta, mutta myös rekrytointitapahtuma sekä hyvä työpaikkailmoitus on vaikuttanut valintaan.
- **Yritys koettiin helposti lähestyttäväksi, nuorekkaaksi ja nykyaikaiseksi, asiantuntevaksi, tehokkaaksi ja hyväksi työllistäjäksi, reiluksi työnantajaksi ja auttamishalaiseksi.**
 - 100% vastaajista ajattelee yrityksen olevan hyvä työllistäjä (sopii hyvin/ melko hyvin)!
- Yleinen ennakkokäsitys yrityksestä oli epäileväinen aikaisemmista vuokratyöfirmoista saatujen kokemusten vuoksi. **Vaikutelma kuitenkin muuttui pääosin positiivisemmaksi työllistymisen kautta!**

Rekrytointiprosessi

- Työpaikkailmoitukset koettiin informatiivisena, mielenkiintoisena ja selkeänä.
- **Henkilöstö koettiin prosessin aikana helposti lähestyttäväksi, avuliaaksi sekä asiantuntevan oloiseksi.**
- Haastattelutilanne koettiin asialliseksi, ammattimaiseksi sekä myönteiseksi. Suurin osa koki sen myös tarpeeksi informatiiviseksi.
- Työntekijän valinnasta ilmoitettiin nopeasti.
- Työnaloitukseen liittyvät käytännön asiat kerrottiin selkeästi.

Työnantajakuvan kehittämissuunnitelma

Rekrytointiprosessin heikkoudet/kehittämiskohteet

- Rekrytointiprosessin aikana **kaivattiin lisätietoa työpaikasta**, vaikka suurimmaksi osaksi vastauksista informatiivisuus koettiin olevan hyvällä tasolla.
- Myös **työnhakuprosessin tilanteesta osa koki saaneen liian vähän informaatiota**, vaikka suurimman osan mielestä tämä oli hyvällä tasolla.
- Valitsemisen jälkeen **osa koki jäävänsä ilman onnitteluja** työpaikasta eikä kokenut yrityksen olevan kiinnostunut työn aloituksen onnistumisesta.

Sosiaalinen media

- Kohdeyrityksen kotisivut tunsivat suurin osa joltakin osin tai melko hyvin.
- Facebook-, Instagram- ja LinkedIn-sivut tunnettiin yleisesti huonosti.

Vastaajien mielestä työnantajan käyttämissä **some-kanavissa on hyvää:**

- Työpaikkailmoitukset, helppokäyttöisyys, informatiivisuus, tieto hyvin löydettävissä, selkeys.

Vastaajien mielestä **some-kanavissa pitäisi kehittää:**

- Enemmän näkyvyyttä, erottuvalla tavalla pitäisi päästä työnhakijoiden seurantaan
- Rekry-koulutukset selkeämmin esille, olisivat helpommin löydettävissä
- Linkit www-sivuilta helposti löydettävissä
- Instagramin hyödyntäminen varsinkin nuorten keskuudessa, sekä Twitter kanavan hyödyntäminen

Missä vuokratyöntekijät toivoisivat yrityksen vielä kehittyvän?

- Paikkahallinto selkeämmäksi
- Sähköinen työtuntien ilmoitusjärjestelmä
- Näkyvyyttä enemmän että yritys tulisi tunnetummaksi, positiivisen kuvan luominen, mainontaa enemmän
- Henkilöstöetuja lisää
- Yhteisöllisyyttä lisää
- Oppilaitoksille mainostaminen
- Enemmän ilmaisia koulutusmahdollisuuksia, jotka hyödyntävät työnhaussa
- Työvuorojen aktiivisempaa tarjoamista
- Tiedon kulun kehittäminen, intra
- Lisää asiakaspalvelijoita
- Enemmän kiinnostusta ja yhteydenottoja työntekijöihin, miten on mennyt työpaikalla? Ainakin töiden alkuvaiheessa. Seuranta pitkässä työsuhteessa: kehityskeskustelut?
- Enemmän yhteistyötä eri paikkakuntien välillä

Työnantajakuvan kehittämissuunnitelma

Tuloksista nousi myös useita positiivisia kokemuksia kehitystarpeista

"Olen ollut työntekijänä 5kk, eikä ole tullut mitään kehitysideoita mieleen."

"Eipä minulla ole tullut vielä oikeastaan mitään moitittavaa vastaan. Kunhan homma sujuu niin kaikki on okei ja tähän mennessä on sujunut."

"Kaikki tuntuisi toimivan hyvin."

"Näkyvyyttä enemmän, enemmän somessa esille, kaikki muut loistavasti kunnossa!"

"Enemmän näkyvyyttä esim. somessa. Löytyisi varmasti paljon halukkaita, jos tietäisivät, miten hyvää palvelua xxx -tarjoaa."

92% vuokratyöntekijöistä suosittelisi ystävälle

"Kokemukseni ovat positiiviset ja hommat ovat pelanneet"

"Sujuvaa toimintaa"

"Koska sain työpaikan nopeasti, mutta ei ainoastaan se vaan myös asiakaspalvelu oli auttavaa ja mukavaa, sekä sain mahdollisuuden käydä läpi rauhassa työpaikat mihin voisin hakea"

"Ystävällistä, kannustavaa ja huumorintajuista palvelua ja ohjausta"

"Ihan mielettömän hyvää kohtelua saanut jo ensimmäisestä päivästä saakka"

Työnantajakuvan kehittäminen

MITÄ TYÖNANTAJAKUVA ON?
MIKÄ SIIHEN VAIKUTTAA?
MITEN SITÄ KEHITETÄÄN?

Työnantajakuva kehittämissuunnitelma

Työnantajakuva

= minkäläinen kuva organisaation nykyisellä henkilöstöllä ja potentiaalisilla työnhakijoilla on organisaatiosta (Kauhanen 2010, 69; Korpi, R., Laine T. & Soljasalo, 2012, 66-67).

- Myös yrityksen johdolla voi olla oma näkemyksensä siitä, miltä työnantajakuva näyttää (Korpi ym. 2012, 66-67).
- Työnantajakuvasta käytetään myös termejä työnantajamielikkuva, -maine, -imago ja brändi (Kauhanen 2010, 69).
- Employer brand = kuva organisaatiosta ”mahtavana työpaikkana” nykyisten työntekijöiden sekä tärkeiden sidosryhmien mielessä (Minchington 2011, 28).
- Työnantajakuva on käsitys, joka muodostuu suurelta osin tahtomattamme. Tämän vuoksi yrityksen strategian, asiakaskokemusten ja henkilöstötekojen on tärkeää kertoa samaa viestiä niistä periaatteista, joita halutaan noudattaa. (Salojärvi 2013, 126.)

Sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva

- Sisäisellä työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä, miten työntekijät näkevät ja kokevat työnantajan.
 - Ulkoinen työnantajakuva käsittää yrityksen ulkopuolisten henkilöiden, kuten työnhakijat, yhteistyökumppanit ja henkilöstön lähipiiri, käsityksen yrityksestä työnantajana.
- Sisäinen työnantajakuva vaikuttaa ulkoiseen: jos se on kunnossa, välittyy se helposti myös ulkopuolisille. Jos taas sisäinen kuva on ongelmallinen, ulkoinen työnantajakuva viestittää samoin.
(Korpi ym. 2012, 66-67.)

Miten edistää työnantajakuva?

- Työnantajakuva kehittäminen on pitkäjänteistä työtä (Salli & Takatalo 2014, 41).
- Se on monivaiheinen ja moniulotteinen prosessi, joka muokkautuu kunkin työnantajan tarpeita vastaavaksi. (Employer brand playbook, 2017, 20.)
 - Ei voida mennä samalla kaavalla, vaan tärkeintä on valita juuri kyseiseen organisaatioon ja tilanteeseen sopivimmat ratkaisut.

Työnantajakuvan kehittämissuunnitelma

Työnantajalupaus

- Työnantajakuvan kehittämisen keskiössä on **työnantajalupaus**
 - Työnantajalupaus ei ole slogan, visuaalinen ilme tai rekrytointiviestintämateriaali.
 - Se on yhdistelmä arvoja, mielleyhtymiä ja lupauksia, jotka positiivisella tavalla vaikuttavat niin sisäisiin, kuin ulkoisiin sidosryhmiin.
 - Työnantajalupaus on kokonaisuus, joka toimii pitkäjänteisen sidosryhmäviestinnän tukena ja lähtökohdana. Se vastaa kysymykseen, mitä olemme, tai mitä emme ole työnantajana (Universum Finland 2018).

Yrityksen työnantajalupaus?

- Olisi hyvä pysähtyä ja porautua oman tekemisen ytimeen – selvitä yrityksen sisäinen työnantajakuva ja tiedosta, miten se eroaa esimerkiksi kilpailijoista.
- Keitä me olemme? Mikä meidän väkeämme innostaa? Mikä erottaa meidät muista?
- Ilman selvää näkemystä omasta sisäisestä työnantajakuvasta ja työntekijäkokemuksesta on vaikea koittaa erottautua työnantajana, saati ymmärtää, mistä kannattaisi viestiä.
(Fredriksson 2017)

Hyödynnä henkilöstön näkökulma työnantajakuvan kehittämisessä

- Yleinen hyvä ilmapiiri työpaikalla on tärkeää sisäisen työnantajakuvan kannalta. Tässä koetut ongelmat puretaan helposti myös sosiaalisessa mediassa. Hyvän ulkoisen työnantajakuvan pohjan luo hyvä sisäinen työnantajakuva. (Korpi ym. 2012, 69, 71.)
- Työnantajakuvan kehittämisessä pitäisi hyödyntää **työntekijöiden kokema ilo ja inspiraatio** työtehtävissään sekä myös heidän kokemat kehittämistarpeet (Kaijala 2016, 94).
- Koska jokainen työntekijä vahvistaa mielikuvaa työnantajastaan, **paras keino pitää huolta työnantajakuvasta on olla aidosti kiinnostunut henkilöstöstä** (Salojärvi 2013, 125-126).
- Myös lopettavien työntekijöiden lähtöhaastattelut ovat tärkeitä tiedonlähteitä. (Employer Brand Playbook, 2017, 11.)

"Erittäin olennainen kohderyhmä työnantajakuvan kannalta ovat omat työntekijäsi – tärkein äänitorvesi ja brändin rakentajasi." (Fredriksson 2017)

Työnantajakuvan kehittämissuunnitelma

Rekrytointiprosessi on mahdollisuus vaikuttaa työnantajakuvaan

- Rekrytointiprosessi kannattaa rakentaa positiivista mielikuvaa välittäen (Salojärvi 2013, 126).
- Rekrytointiviestintä on loistava tilaisuus kehittää ja kirkastaa työnantajakuvaa haluttuun suuntaan (Salli & Takatalo 2014, 43-44). Rekrytointi-ilmoitus luo mielikuvaa organisaatiosta (Hyppänen 2013, 221).
- Myös haastattelut joko lisäävät tai vähentävät työnantajan kiinnostavuutta (Hyppänen 2013, 221).
- Työnhakijan tapaamisen sävyllä ja haastattelun asetelmalla on merkitystä ehdokkaan ratkaisuihin (Markkanen 2009, 41).
- Työnantajakuvaan vaikuttavat myös haastattelijan käyttäytyminen, vuorovaikutustilanne haastattelussa sekä siellä esitetyt kysymykset, sekä rekrytoinnin aikataulu ja siitä tiedottaminen (Hyppänen 2013, 221)

Positiiviset kohtaamiset ja kokemukset hyvän työnantajakuvan taustalla

*”Houkuttelevaan työnantajakuvaan vaikutetaan parhaiten tarjoamalla **positiivisia kokemuksia**” (hakijakokemus, työntekijäkokemus, yleinen kuva). (Rantanen, 2012)*

”Mielikuvat rakentuvat kaikesta toiminnasta, kohtaamisesta, ihmisistä” (Fredriksson, 2017)

*”Työnantajamaineessa on loppupeleissä kyse nimenomaan **päivittäisistä teoista ja tekemättä jättämisistä**, ei niinkään kampanjoista. Toki kampanjat vahvistavat rakentuvaa työnantajakuvaa, mutta yksinään niiden varaan on huteraa rakentaa koko mainetta.” (Narkiniemi, 2018)*

Toimenpide-ehdotukset työnantajakuvan kehittämiseksi

HENKILÖSTÖKYSYSELYN TULOKSIEN HYÖDYNTÄMINEN
TYÖNANTAJAKUVAN KEHITTÄMISESSÄ

Työnantajakuvan kehittämissuunnitelma

Positiiviset kohtaamiset ja kokemukset hyvän työnantajakuvan taustalla

*"Houkuttelevaan työnantajakuvaan vaikutetaan parhaiten tarjoamalla **positiivisia kokemuksia**" (hakijakokemus, työntekijäkokemus, yleinen kuva). (Rantanen, 2012)*

"Mielikuvat rakentuvat kaikesta toiminnasta, kohtaamisesta, ihmisistä" (Fredriksson, 2017)

*"Työnantajamaineessa on loppupeleissä kyse nimenomaan **päivittäisistä teoista ja tekemättä jättämisistä**, ei niinkään kampanjoista. Toki kampanjat vahvistavat rakentuvaa työnantajakuva, mutta yksinään niiden varaan on huteraa rakentaa koko mainetta." (Narkiniemi, 2018)*

Henkilöstökyselyn positiivisten vastauksien hyödyntäminen

Tuodaan esille työntekijöiden positiiviset mielipiteet rekrytointiprosessista, yrityksestä, henkilökunnasta sekä käytännön toiminnasta

- **Helposti lähestyttävä, asiantunteva, tehokas, reilu työnantaja, auttamishaluinen.**
- **100% kysymykseen vastanneista ajattelee yrityksen olevan hyvä työllistäjä (sopii hyvin / melko hyvin)!**
- **Henkilöstöpalveluyrityksenä hyvä alansa edustaja:** työntekijäkokemus muuttunut positiivisemmaksi työn aloituksen jälkeen.
- Rekrytointiprosessi hoidetaan asiantuntevasti, selkeästi, asiallisesti sekä myönteisellä otteella.

Yleistäen voisi todeta, että sisäinen työnantajakuva on kyselyn perusteella positiivinen, se on voimavara, jota kannattaa hyödyntää!

Sisäinen työnantajakuva esille!

- **Henkilöstökyselyn positiivisista tuloksista tiedottaminen hallinnon työntekijöille sekä vuokratyöntekijöille.** Missä olemme onnistuneet?
- **Henkilöstökyselyn tuloksia rohkeasti esille:**
 - Tulokset verkkosivuille sekä muualle someen.
- **Positiivisia kohtaamisia ja kokemuksia**
 - Sosiaaliseen mediaan/videoita vuokratyöntekijöistä työnsä äärellä, työntekijöiden kuulumisia, onnistumiskokemuksia
 - Sosiaaliseen mediaan kuvia/videoita hallinnon työntekijöistä työnsä äärellä, henkilökunnan esittelyjä, ns. hullumpiakin tempauksia esille!

Näkyvyys sosiaalisessa mediassa kasvaa, tunnettuus lisääntyy positiivisten kuvien kautta!

Työnantajakuvan kehittämissuunnitelma

Negatiivisen palautteen/kehittämiseidien hyödyntäminen

▪ **Kyselyn negatiivisetkin tulokset kannattaa tuoda esiin avoimesti**

- Lisää luottamusta henkilöstön ja työnantajan välillä
 - Henkilöstö arvostaa sitä, että kehittämiskohteita ei "lakaista maton alle", ja että henkilöstön kokemuksia kuunnellaan aidosti

▪ **Vuokratyöntekijöiden näkökulmasta kehitettäviin asioihin puuttuminen, mm.**

- Henkilöstöetuja lisää
- Yhteisöllisyyttä lisää
- Enemmän ilmaisia koulutusmahdollisuuksia, jotka hyödyntävät työhaussa
- Tiedon kulun kehittäminen
- Enemmän kiinnostusta ja yhteydenottoja työntekijöihin, miten on mennyt työpaikalla?

Kehittämistoimenpiteitä

- **Henkilöstökyselyn negatiivisesta palautteesta ja kehittämisideoista kooste vuokratyöntekijöille.** "Kiitos palautteesta, näihin asioihin aiomme kiinnittää jatkossa enemmän huomiota..."
- **Palautteen kysyminen säännöllisesti vuokratyöntekijöiltä (pikakysely kerran viikossa/kuukaudessa)**
 - osoittaa aitoa kiinnostusta vuokratyöntekijöiden mielipiteisiin, sekä halua kehittää yrityksen toimintaa jatkuvasti
- **Resursseja enemmän yhteydenpitoon:**
 - Jotkut negatiiviset palautteet perustuivat luuloihin ja väärään informaatioon: sisäisen viestinnän kehittäminen ja lisääminen voisi auttaa katkaisemaan vääriä käsityksiä siivet.
 - Alueelliset Facebook-, Instagram-, ja LinkedIn-sivut, Twitterin käyttöönotto, järjestelmät yhtenäisemmiksi.
 - Työsuhteen alussa yhteydenpitoa enemmän työntekijään, jolloin ollaan herkimmillään huomioimaan niin negatiiviset kuin positiivisetkin asiat

Kehittämistoimenpiteitä

- **Henkilöstöetuksien esille tuominen sekä niiden lisääminen**
- **Yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen:**
 - Erilaiset työntekijöiden yhteiset tapahtumat
 - Omat alueelliset some-kanavat
- **Positiivisen ajattelun ja toiminnan lisääminen:**
 - Erilaiset kampanjat, arvonnat
 - esim. valitaan säännöllisesti vuokratyöntekijöiden ehdottama kollegoistaan "huippu tyyppi", tmv. jolle annetaan jokin tuotepalkinto (Huippu Tyyppi T-paita, elokuva liput).

Työnantajakuvan kehittämissuunnitelma

Onnea ja menestystä tulevaisuuteen!

Hyvän työnantajakuvan ylläpitäminen tarvitsee jatkuvaa päivittämistä ja huolenpitoa.

(Wayne, Cascio & Brooke 2016,190.)

Lähteet:

- Employer Brand Playbook. 2017. https://customersuccess.linkedin.com/content/dam/customersuccess/employerBranding/employerBranding_PDFs/LinkedIn_Employer_Brand_Playbook.pdf.6.8.2017
- Fredriksson, S. 2017. Maine rakennettava nollabudjetilla. <https://www.psycon.fi/blogi/maine-rakennettavana-nollabudjetilla.3.4.2018>.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi - Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.
- Korpi, R., Laine T. & Soljasalo J. 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Management Institute of Finland MIF Oy, Kopijyvä Oy.
- Minchington, B. 2011. Build your employer brand, HR-future. https://docs.wixstatic.com/ugd/c3312b_ebaa3faae1fb40609258c378090ba3b5.pdf.4.10.2017.
- Markkanen, M. 2008. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOYpro.
- Narkkiniemi, P. 2018. Työnantajakuva ei ole kampanja. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/tyokypeli-blogi/tyonantajakuva-ei-ole-kampanja>
- Salli, M & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Viro. Meedia Zone Oy. Helsingin seudun kauppakamari.
- Salojärvi, S. 2013. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Helsinki, M & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 117-142.
- Rantanen, S. 2012. Houkutteleva työnantajakuva. <https://www.slideshare.net/emineworld/tyonantajakuvan-kehittminen-emine2012slideshare.3.4.2018>.
- Universum Finland, 2018. Työnantajakuvan kehittäminen on pitkäjänteistä työtä – ei pikavoittojen hakemista. <https://universumglobal.com/fi/tyonantajakuvan-kehittaminen/>. 3.4.2018.
- Wayne F. Cascio & Brooke Z. Graham. 2016. New Strategic Role for HR: Leading the Employer Branding Process. Organization Management Journal. 15(4). 182-197. DOI: 10.1177/1541254916639164