

Hanna-Mari Ilola

# Onnistunut rekrytointi ja positiivinen työnantajamielikuva

Trainers' House Oyj

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tradenomi

Opinnäytetyö

Elokuu 2018

Tekijä(t) Otsikko	Hanna-Mari Ilola Onnistunut rekrytointi ja positiivinen työnantajamielikuva
Sivumäärä Aika	34 sivua + 1 liite 20.08.2018
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää kohdeyrityksen Trainers' House Oyj:n rekrytointia ja kehittää yrityksen työnantajamielikuvaa kohderyhmän keskuudessa. Työn tavoitteena oli tutkia, mitkä tekijät mahdollistavat onnistuneen rekrytointin, ja mitkä asiat vaikuttavat työnantajamielikuvan muodostumiseen. Työn tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen Trainers' House Oyj:n nykytilanne rekrytointissa, yrityksen työnantajamielikuva ja kehittää ja parantaa niitä konkreettisin kehitysaskelin teorian pohjalta.</p> <p>Opinnäytetyön menetelmä liikkui laadullisen ja määrällisen menetelmän välimaastossa ja työssä tulkittiin, että menetelmä kallistui enemmän laadullisen tutkimuksen puolelle. Opinnäytetyön aiheina olivat kohdeyrityksen Trainers' Housen rekrytointin toimivuus ja työnantajamielikuva. Opinnäytetyön aineisto kerättiin verkkokyselylomakkeella teemahaastattelun muodossa ja kysely sisälsi sekä avoimia kysymyksiä että monivalintakysymyksiä. Opinnäytetyö osoitettiin kohdeyrityksen Trainers' Housen nykyisille työntekijöille, jotka on rekrytoitu yritykseen markkinoijan työtehtävään.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaviitekehyksessä käsiteltiin vuoden 2017 Kansallisen Rekrytointitutkimuksen tuloksia, rekrytointin haastavia ja mahdollistavia tekijöitä ja rekrytointiprosessin vaiheita. Lisäksi viitekehyksessä tutustuttiin lainsäädäntöön rekrytointin taustalla ja käsiteltiin henkilöstöstrategian merkitystä liiketoiminnan kannalta. Niin ikään teoriaosuudessa avattiin Työnantajamielikuva 2018 -tutkimuksen tuloksia, käsiteltiin työnantajamielikuvan rakentamista ja sen mittaamista. Lähteinä työssä käytettiin kirjallisuutta, Internet-artikkeleita ja tutkimustuloksia.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten perusteella kohdeyrityksen rekrytointiprosessi oli hyvällä tasolla ja työnantajamielikuva oli pääosin positiivinen. Kehitysaskelissa esiintyi vahvuuksien vahvistamista, haastatteluprosessin kehittämistä ja yrityksen sosiaalisen median vahvistamista.</p>	
Avainsanat	rekrytointi, rekrytointiprosessi, työnantajamielikuva, työhaastattelu, sosiaalinen media

Author(s) Title	Hanna-Mari Ilola A succesful recruiting process and a positive employer brand
Number of Pages Date	34 pages + 1 appendice 20 August 2018
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor(s)	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to improve the target company's recruitment process and employer brand in the target group. The aim of this thesis was to investigate the factors that enable a successful recruitment process and what influences creating the employer brand. The aim of this thesis was to examine the target company's status quo in its recruiting, the employer brand and to improve them with hands on suggestions based on theories.</p> <p>The method of the thesis lies somewhere in between qualitative and quantitative methodology and it was interpreted in the thesis that the methodology leaned more to the direction of the qualitative methodology. The topic of the thesis was the functionality of the recruitment process and the employer brand. The material of the thesis was collected with questionnaire on the Internet as a theme interview and the questionnaire included both open questions and questions with multiple choices. The thesis was targeted to Trainers' Houses current employees who were recruited to the company to work as a marketeer.</p> <p>The theoretical part of the thesis reviewed The National Recruitment Investigation from the year 2017, the factors that enable and challenge recruiting and the stages of the recruitment process. The theoretical part of the thesis also reviewed the legislation concerning recruitment and the importance of the HR strategy in business. It also deciphered the results of the Employer Brand Investigation from the year 2018 and the building and measuring the employer brand. Literature, Internet-articles and results of different studies were used as references.</p> <p>The results of the thesis indicate that the recruitment process of the target company is on a good level and the employer brand is mainly positive. The improvements suggested included to emphasize the strengths, improve the process of the job interviews and strengthen the company's presence in the social media.</p>	
Keywords	recruiting, recruitment process, employer brand, job interview, social media

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite	1
1.3	Opinnäytetyön menetelmä, rajaukset ja muoto	2
1.4	Viitekehys ja työn rakenne	3
2	Toimeksiantajayritys Trainers' House Oyj	4
2.1	Taustatietoa Trainers' House Oyj:stä	4
2.2	Trainers' House Oyj:n toimiala ja sen vaikutukset rekrytointiin	5
2.3	Trainers' House Oyj yrityksenä	6
3	Onnistunut rekrytointi	8
3.1	Kansallinen Rekrytointitutkimus 2017	8
3.2	Onnistuneen rekrytoinnin mahdollistavat ja sen haastavat tekijät	8
3.3	Rekrytoinnin etukäteissuunnittelu- ja työ	9
3.4	Henkilöstöstrategian merkitys	10
3.5	Lainsäädäntö rekrytoinnin taustalla	11
3.6	Rekrytointiprosessin vaiheet	11
4	Työnantajamielikuva rekrytoinnissa	13
4.1	Työnantajamielikuvan merkitys ja rakentaminen	13
4.2	Työnantajamielikuvan mittaaminen	14
5	Tutkimus Trainers' House Oyj:n rekrytoinnin toimivuudesta ja työnantajamielikuvasta	15
5.1	Tutkimuskysymys ja tavoitteet	15
5.2	Opinnäytetyön menetelmä	15
5.3	Tutkimuksen otos ja toteuttaminen	16
5.4	Tutkimuksen tulosten esittely	17
5.5	Tutkimustulosten analysointi	23
5.5.1	Potentiaalisten hakijoiden houkuttelu	24
5.5.2	Trainers' House Oyj:n erottuminen rekrytointimarkkinoilla	24
5.5.3	Trainers' House Oyj:n löydettävyyys eri kanavissa	25
5.5.4	Haastatteluprosessin sujuvuus	26
5.5.5	Työnantajamielikuvan kehittäminen paremmaksi	26
5.6	Tutkimustulosten johtopäätökset ja konkreettiset kehitysideat	27

5.6.1	Näkyvyyden parantaminen	27
5.6.2	Haastattelukäytäntöjen kehittäminen	28
5.6.3	Erottuminen rekrytointimarkkinoilla ja hakijoiden houkuttelu	29
6	Pohdinta	29
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja sen mittaaminen	29
6.1.1	Tutkimuksen reliabiliteetti	30
6.1.2	Tutkimuksen validiteetti	31
6.2	Opinnäytetyön oma arviointi	32
	Lähteet	33

## Liitteet

Liite 1. Kyselytutkimus Ignis Oy:lle; Rekrytointiprosessi ja työnantajamielikuva

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara; ilman henkilöstö ei olisi olemassa yritystä. Erityisesti tietointensiivisillä toimialoilla aineeton pääoma on erityisen suuressa roolissa yrityksen arvon muodostamisessa. Tällöin yrityksen henkilöstön osaaminen, hiljainen tieto, organisaation suorituskyky ja oppimis- ja mukautumiskyky ovat äärimmäisen tärkeitä yrityksen olemassaolon kannalta. (Pikkusaari 2010.)

Rekrytointi on parhaimmillaan systemaattista palapelin kokoamista, josta tietoa hankitaan monipuolisesti ja kattavasti eri lähteistä. Rekrytoiva taho määrittää yrityksen potentiaaliset hakijat. Rekrytointi on toistaiseksi säilyttänyt inhimillistä perusolemustaan digitalisaatiosta huolimatta, vaikka rekrytointi onkin saanut uudenlaisia kanavia ja keinoja digitalisaation myötä. (Markkanen 2002, 56.)

Hyvin suoritettu rekrytointiprosessi muodostaa vuosien saatossa yrityksen turvaverkon. Rekrytoinnin positiiviset vaikutukset näkyvät pitkällä aikajänteellä, eikä heti päätöksen teon jälkeen. (Markkanen 2002, 6.)

Osaava ja motivoitunut henkilöstö yrityksessä vaatii muun muassa onnistunutta rekrytointia. Rekrytoinnissa onnistuminen on monen tekijän summa; siihen vaikuttaa olennaisesti oikean kohderyhmän saavuttaminen ja sen vakuuttaminen hakemaan yritykseen töihin, työnantajakilpailussa pärjääminen työnantajamielikuvan avulla, hakijakannan totuudenmukainen ja huolellinen kartoittaminen potentiaalisimpien hakijoiden valitsemiseksi ja muun muassa tarpeeksi kattava haastattelu relevanttien seikkojen selvittämiseksi.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön aiheena on rekrytointi ja onnistuminen ja työnantajamielikuva ja sen kehittäminen. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä yrityksen toiminnalta vaaditaan rekrytoinnin onnistumiseen rekrytointiin ja työnantajamielikuvaan liittyvien teorioiden, artikkeleiden ja tutkimusten pohjalta. Lisäksi työn tavoitteena selvittää kohdeyrityksen Trainers' Housen nykytila rekrytoinnin onnistumisessa ja työnantajamielikuva.

Tämän pohjalta tavoitteena on luoda kehitysaskeleet Trainers' House Oyj:n päivittäiseen toimintaan rekrytointin kehittämiseksi ja työnantajamielikuvan parantamiseksi.

Tämän opinnäytetyön kaksi keskeistä tutkimuskysymystä ovat:

- Mikä on Trainers' House Oyj:n nykytila rekrytointiprosessin toimivuudessa ja millainen on Trainers' House Oyj:n tämän hetkinen työnantajamielikuva?
- Millaisilla konkreettisia kehitysaskelaita Trainers' House voi toiminnassaan ottaa rekrytointin kehittämiseksi ja työnantajamielikuvan parantamiseksi?

Tavoitteena on selvittää Trainers' Housen nykyisiltä työntekijöiltä, mistä syistä johtuen he hakivat yritykseen töihin, mitä asioita he hakiessaan arvostivat työnantajassa ja mitä asioita he arvostavat työnantajassa tänä päivänä. Lisäksi työn tavoitteena on selvittää Trainers' Housen nykyisiltä työntekijöiltä heidän rekrytointiprosessinsa sujuvuutta, millainen työnantajamielikuva Trainers' Housella oli heidän mielestään heidän hakiessaan yritykseen töihin ja millä tavalla se on muuttunut heidän työskennellessään yrityksessä. Kyselytutkimuksessa myös tarkoituksena on selvittää erilaiset keinot, millä tavoin Trainers' Housen nykyisten työntekijöiden mielestä yritys voisi parantaa omaa rekrytointiprosessiaan ja työnantajamielikuvaansa.

### 1.3 Opinnäytetyön menetelmä, rajaukset ja muoto

Strukturoitu eli lomakehaastattelu on kaikkein formaalein haastattelumuoto. Lomakkeessa on tietyt samat kysymykset jokaiselle vastaajalle ja kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot. Lomakehaastattelussa voi kvantifioida vastauksia ja lomakehaastatteluun voi myös sisällyttää avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymysten määrä määrittää sen, voiko niitä soveltaa laadullisen analyysin tarpeisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44–45.)

Teemahaastattelu on muodollisuudeltaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välissä. Haastattelussa ei ole tarkkoja ja valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä. Teemahaastattelussa on tilaa vastaajan vapaalle sanalle, vaikka ennalta päätetyt teemat käsitellään jokaisen vastaajan kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

Opinnäytetyön kyselytutkimuksessa käytetään verkkokyselylomaketta, jossa on monivalintakysymyksiä, arviointiasteikkoja ja avoimia kysymyksiä, mihin vastaaja vastaa vapaalla sanalla. Jokainen vastaaja vastaa samoihin teemoihin liittyviin kysymyksiin joko valmiilla vastausvaihtoehdoilla tai omin sanoin.

Opinnäytetyön kyselytutkimus on rajattu Trainers' Housella markkinoijien rekrytointiin ja siitä on jätetty pois muun muassa konsulttien ja muutosprojektipäälliköiden rekrytoinnit. Tutkimus on rajattu juuri markkinoijiin, sillä se on yrityksessä ainoa työtehtävä, mihin on käynnissä jatkuvasti rekrytoinnit. Markkinoijien tarve on jatkuva ja suurin, minkä vuoksi sen tehostamisesta on suurin vipuvaikutus yrityksen liiketoimintaan rekrytointien osalta.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen ja se toteutetaan kvalitatiivisella menetelmällä teemahaastatteluna, eli puolistrukturoituna kyselytutkimuksena. Kyselytutkimuksen pohjalta selvitetään kohdeyrityksen Trainers' Housen rekrytoinnin ja työnantajamielikuvan nykytila ja konkreettiset askeleet yrityksen rekrytointiprosessin ja työnantajamielikuvan parantamiseksi.

#### 1.4 Viitekehys ja työn rakenne

Opinnäytetyön viitekehys jakautuu kahteen pääasialliseen teemaan: onnistunut rekrytointi ja työnantajamielikuva.

Viitekehyksessä tutkitaan rekrytoinnin onnistumista vuoden 2017 Kansallisen Rekrytointitutkimuksen tulosten pohjalta ja pureudutaan onnistuneen rekrytoinnin haastaviin ja mahdollistaviin tekijöihin, rekrytointiprosessin etukäteissuunnitteluun -ja työhön ja sen eri vaiheisiin. Lisäksi viitekehyksessä käydään läpi henkilöstöstrategian merkitystä ja rekrytointiin vaikuttavaa lainsäädäntöä. Rekrytoinnissa tulee jatkossa yleistymään se, että työtehtävään haetaan ihmistä, joka sopii yritykseen ja sen kulttuuriin. Tämän myötä toki osaamisen kouluttamiseen panostetaan, sillä rekrytointivaiheessa ei entiseen malliin keskitytä yhtä paljoa kyseiseen työtehtävään sopimista. (Kansallinen Rekrytointitutkimus 2017, 20.) Tämän yleistyvän trendin myötä työnantajamielikuva ja sen esille tuominen on jatkuvasti tärkeämmässä asemassa rekrytoinnin onnistumisen suhteen.

Opinnäytetyössä käydään rekrytoinnin onnistumisen lisäksi läpi siihen olennaisesti vaikuttavaa työnantajamielikuvaa. Tässä osiossa käsitellään erityisesti



työnantajamielikuvan merkitystä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, tärkeimpiä toimenpiteitä työnantajamielikuvan rakentamisessa ja sen mittaamista. Työnantajamielikuvaa pohditaan erityisesti Työnantajamielikuva 2018 - tutkimuksen tulosten pohjalta. Yrityksen työnantajamielikuva rakentuu henkilöstön tyytyväisyydestä, aitoudesta ja totuuteen perustuneisuudesta, tarinoista, arvoista ja identiteetistä, systemaattisesta ja hyvin suunnitellusta viestinnästä, hakijakokemuksesta, näkyvyydestä ja aktiivisuudesta. Työnantajamielikuva heijastuu koko yrityksen toiminnasta. Kaikki nämä osa-alueet tulee siis ottaa kattavasti huomioon työnantajamielikuvaa kehittäessä. (Työnantajamielikuva 2018, 6.)

Viitekehyksen tukena käytetään rekrytointiin ja työnantajamielikuvaan liittyviä teorialähteitä, asiantuntija-artikkeleita sekä tutkimuksia ja niiden tuloksia. Opinnäytetyön teoriaosuutta seuraa case - yritysoso.

Case - yritysosuudessa esitellään toteutettavan tutkimuksen menetelmä ja kuinka se toteutettiin askel askeleelta, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuksesta saadut vastaukset. Tämän jälkeen analysoidaan tutkimuksesta saatuja vastauksia ja niiden pohjalta annetaan konkreettiset kehitysaskleet kohdeyrityksen Trainers' Housen rekrytointin kehittämiseksi ja työnantajamielikuvan parantamiseksi.

## **2 Toimeksiantajayritys Trainers' House Oyj**

### **2.1 Taustatietoa Trainers' House Oyj:stä**

Opinnäytetyön kohdeyritys on Trainers' House Oyj. Trainers' House on suomalainen muutosyhtiö, joka auttaa yritysasiakkaita kattavasti erilaisissa muutoksissa asiakkaiden omissa organisaatioissa. Yritys on perustettu vuonna 1990. Trainers' House tarjoaa yritysvalmennuspalveluita, markkinoinnin tukipalveluita, muutoksenjohtamisjärjestelmää ja digitaalisia sisältöjä sekä suomalaisille että kansainvälisille yritysasiakkaille. (Trainers' House 2018.)

Trainers' Housella työskentelee runsaasti korkeakouluopiskelijoita osa-aikaisena markkinoijana osana yrityksen Trainers' House Growth Academy -bisnesvalmennusohjelmaa. Markkinoijan työtä varten Trainers' House rekrytoi ympäri vuoden uusia työntekijöitä suorittamaan vuoden mittaista valmennusohjelmaa. Näistä syistä johtuen rekrytointi ja työnantajamielikuva erityisesti korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa on Trainers' Housella erityisen tärkeässä roolissa. Tämä opinnäytetyö keskittyy nimenomaan

Trainers' Housen markkinoijien rekrytoinnin kehittämiseen ja työnantajamielikuvan parantamiseen.

## 2.2 Trainers' House Oyj:n toimiala ja sen vaikutukset rekrytointiin

Trainers' House on suomalainen konsultointiyritys, joka kulkee nimellä muutosyhtiö. Trainers' House toimii sekä Suomen että kansainvälisillä markkinoilla. Konsultointitoimiala on Suomessa hyvin kilpailtu. Suomessa on paljon sekä suuria että pienempiä liikkeenjohdon konsultointiin keskittyviä yrityksiä. Kilpailijoita löytyy myös yksityisten yrittäjien keskuudesta. Konsulttiyritykset kilpailevat sekä asiakkaista että taitavista osaajista työmarkkinoilla.

Teen opinnäytetyöni toimeksiantona Trainers' Housen sisällä toimivaan yksikköön Ignis Oy:iin. Ignis Oy:ssä toimii Trainers' Housen tarjoamat markkinoinnin tukipalvelut yritysasiakkaille. Kyseisessä yksikössä työskentelevät Trainers' Housen markkinoijat. Keskityn opinnäytetyössäni nimenomaan markkinoijien rekrytointiin. Trainers' Housen markkinointityöntekijät ovat pääsääntöisesti korkeakouluopiskelijoita.

Työn ohessa markkinoijat käyvät läpi Trainers' Housen tarjoamaa Growth Academy -bisnesvalmennusohjelmaa, joka kestää noin vuoden verran. Tavoitteena markkinoijien rekrytoinnissa on se, että jokainen markkinoija kävisi valmennusohjelman läpi, vaikka näin ei todellisuudessa kaikkien kohdalla tapahdu. Parhaiten suoriutuville markkinoijille tarjotaan matalalla kynnyksellä haastavampia tehtäviä yrityksessä ja heitä pyritään sitouttamaan yritykseen mahdollisimman pitkäksi aikaa. Kuitenkaan kaikkien työntekijöiden sitouttamiseen ei erityisesti panosteta. Tämä johtuu siitä, että markkinoijia on yhteensä noin 160 ja vaihtuvuuden vuoksi rekrytoinnit ovat jatkuvasti käynnissä. Näin ollen kaikille markkinoijille ei ole tarjota haastavampia tehtäviä. Opiskelijoiden joukossa tyypillisesti vaihtuvuus on suurta, minkä vuoksi Trainers' Housella on jatkuvasti rekrytoinnit käynnissä. (Trainers' House 2018; Ilola 2018.)

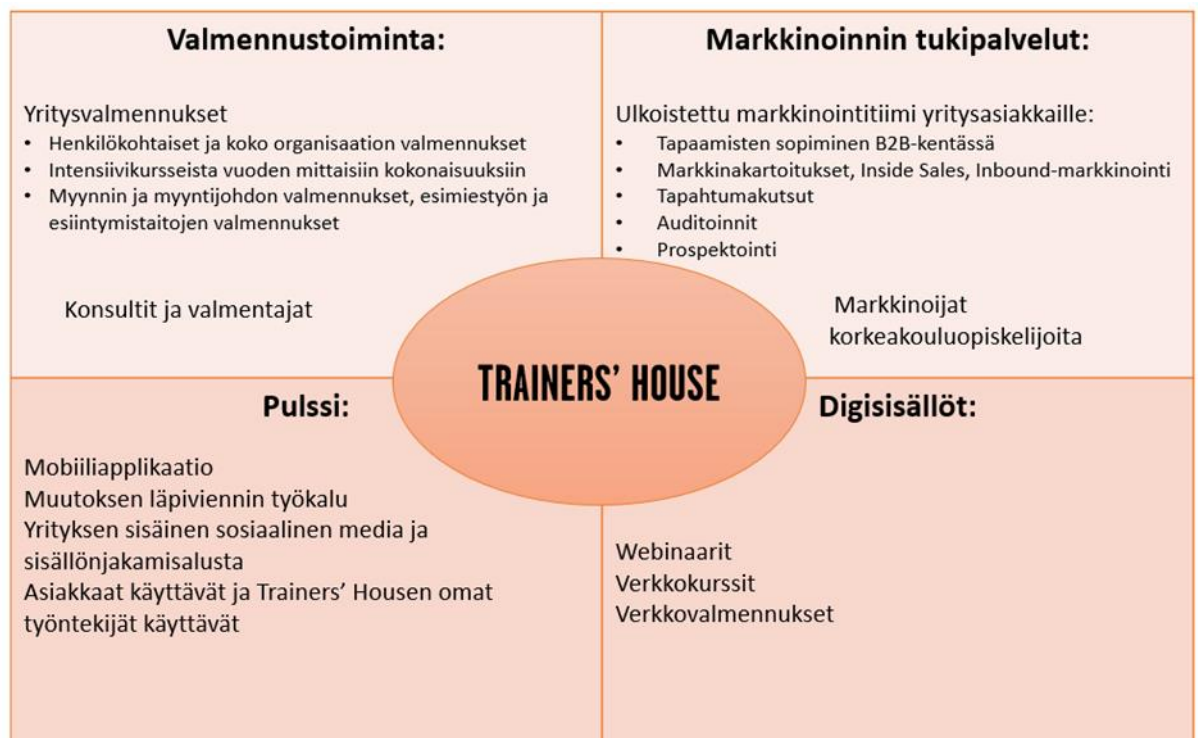
Opinnäytetyössäni keskityn pääasiassa markkinoijien rekrytointiin, joka tapahtuu markkinoinnin tukipalveluissa. Markkinoinnin tukipalveluissa Trainers' Housella on myös paljon kilpailijoita Suomessa. Rekrytoinnin näkökulmasta Trainers' House erottuu kilpailijoistaan muun muassa Growth Academy -bisnesvalmennusohjelmalla, ohjelmasta saatavalla diplomilla, josta on hyötyä työuralla, kiinteällä tuntipalkalla ja todella hyvillä etenemismahdollisuuksilla. Kilpailijat erottuvat Trainers' Housella edukseen muun muassa

tulokseen sidotulla palkalla erityisesti tuloshakuisten työnhakijoiden keskuudessa ja joustavammilla työajoilla, kun Trainers' Housella voi tehdä työtä vain toimistoaikojen puitteissa. Nämä työajat voivat tuoda erityisesti opiskelijoille haastetta koulun kannalta.

### 2.3 Trainers' House Oyj yrityksenä

Trainers' House on suomalainen konsultointiyritys, joka kulkee nimellä muutosyhtiö. Yritys on perustettu vuonna 1990. Trainers' House toimii yritysasiakkaille muutoksen läpiviennin kumppani heidän omissa organisaatioissaan. Trainers' House toimii liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalla, missä on paljon kilpailua sekä suurten yritysten että yksityisten yrittäjien toimesta. Toimialalla pitää harjoittaa aktiivista uusasiakashankintaa proaktiivisesti, sillä kysyntää tyypillisesti ei tule automaattisesti niin paljoa, mitä yritysten kasvutavoitteet velvoittavat. (Trainers' House 2018 & Keskitalo 2018.)

Trainers' Housen toiminta ja tärkein tekeminen koostuu neljästä tärkeimmästä osa-alueesta, eli muutoksen läpiviennin nelikentästä (Kuvio 1.) (Keskitalo 2018):



Kuvio 1. Trainers' Housen palvelujakauma / Muutoksen läpiviennin nelikenttä.

Trainers' House tunnetaan vahvimmin valmennustalona ja valmennustoiminnasta Trainers' Housen liiketoiminta alkoikin, kun yritys perustettiin. Kuviossa 1 näkyy Trainers' Housen palvelukokonaisuus. Yritys järjestää erilaisia yritysvalmennuksia, muun muassa myynnin, myyntijohdon, esimiestyön ja esiintymistaitojen valmennuksia. Valmennukset voivat olla kaikkea henkilökohtaisista valmennuksista aina koko organisaatiotason valmennuksiin asti, viikonlopun intensiivivalmennuksista koko vuoden mittaisiin kokonaisuuksiin. Variaatiota löytyy paljon. Trainers' House myös räätälöi valmennusohjelmia asiakkaiden omiin muutostarpeisiin. (Trainers' House 2018.)

Markkinoinnin tukipalvelut tapahtuvat Trainers' Housella käytännössä tytäryhtiö Ignis Oy:ssä, joka on Trainers' Housen 100 prosenttisesti omistama yhtiö. Käytännössä kaikki Trainers' Housen toiminta tapahtuu Trainers' Housen alla ja nimissä, eikä kahtena erillisenä yhtiönä. Markkinoinnin tukipalveluissa yritys tarjoaa erilaisia tukitehtäviä asiakkaiden markkinoinnin tueksi Suomen ja kansainvälisellä Business to Business - kentällä; muun muassa uusasiakashankintaa, tapaamisten sopimista puhelimitse, prospektointityötä, tapahtumakutsuja asiakkaiden tilaisuuksiin, markkina- ja kohderyhmäkartoitusta, auditointihaastatteluja asiakkaiden laadun tarkkailuun, rekrytoinnin tukipalveluita ja valmennus- ja sparrauspuheluita Trainers' Housen omille valmennusasiakkuuksille muutoshankkeiden rinnalle. Markkinoinnin tukipalveluissa tehdään paljon muutakin, mutta edellä mainituissa tehtävissä on pääpaino. (Trainers' House 2018 & Trainers' House Growth Academy 2017.)

Pulssi on Trainers' Housen kehittämä mobiilisovellus, joka toimii työkaluna muutoshankkeissa ja niiden läpiviennissä. Käytännössä Pulssi on mobiiliapplikaatio, joka toimii myös yrityksen sisäisenä "sosiaalisena mediana". Pulssin tehtävänä on viedä työntekijät oikean tekemisen äärelle; jokainen yrityksen työntekijä vastaa viikoittain omiin työtehtäviin ja vastuualueisiin liittyviin kysymyksiin. Lisäksi Pulssiin voi ladata erilaisia sisältöjä, ja sitä kautta voi käydä keskustelua oman työyhteisön kanssa. Pulssia käyttää niin Trainers' Housen asiakkaat kuin omakin henkilöstö. (Trainers' House 2018.)

Trainers' House tarjoaa erilaisia digitaalisia sisältöjä, muun muassa digitaalisia valmennusohjelmia ja webinaareja. Tämä toiminta menee osittain samaan kastiin Trainers' Housen valmennustoiminnan kanssa, mutta digitaalisuus on yrityksellä fokusalueena, minkä vuoksi se on eriytetty omaksi osa-alueekseen. Yritys tarjoaa erilaisia valmennusohjelmia, muun muassa myynnin ja esimiestyön valmennusta digitaalisesti. Tämä on eduksi, sillä Trainers' Housella on asiakkaita ympäri Suomen ja kansainvälisesti, jolloin kaikki

valmennettavat eivät aina pääse paikanpäälle valmennukseen. Tällöin voi hyödyntää digitaalisia valmennuksia hyvin. (Trainers' House 2018.)

### **3 Onnistunut rekrytointi**

#### **3.1 Kansallinen Rekrytointitutkimus 2017**

Kansallinen rekrytointitutkimus toteuttaa vuosittain rekrytointiin liittyvän tutkimuksen. Tutkimus toteutettiin ensimmäisen kerran vuonna 2013. Vuoden 2017 osalta tutkimus julkaistiin toukokuussa 2017 ja siihen osallistui 188 rekrytoinnin ammattilaista. Vastaajista suurin osa työskentelee 10-100 miljoonaa euroa vaihtavassa yrityksessä (35%) ja toiseksi eniten vastaajia työskentelee alle kaksi miljoonaa euroa vaihtavassa yrityksessä (24%). Suurin osa vastaajayrityksistä ovat kasvattaneet rekrytointiaan vuonna 2016 ja ennusti rekrytoinnin kasvavan entisestään vuonna 2017. (Kansallinen Rekrytointitutkimus 2017, 2.)

Tutkimuksessa kävi ilmi, että yleisesti ottaen vuoden 2017 aikana maksuttoman somen käyttö rekrytoinnissa on helpottunut. Toisaalta passiivisten työnhakijoiden rekrytointi, pätevien työnhakijoiden löytäminen ja erityisasiantuntijoiden rekrytointi on vaikeutunut. Tutkimuksen mukaan aktiivisten työnhakijoiden rekrytoinnissa ja vastavalmistuneiden rekrytoinnissa ei ole tapahtunut muutosta vuonna 2017 edelliseen vuoteen nähden. (Kansallinen Rekrytointitutkimus 2017, 4.)

Suurimmassa osassa (37%) vastaajayrityksissä sekä HR että viestintä yhdessä vastaavat työnantajamielikuvasta. Jopa 30 % vastaajayrityksistä mikään tietty taho ei vastaa työnantajamielikuvasta ja sen kehittämisestä. 95 % vastaajayrityksissä työnantajamielikuva toimii ratkaisevassa roolissa rekrytoinnissa. Kuitenkaan suurin osa vastaajayrityksistä ei käytä rahaa työnantajamielikuvan edistämiseen. (Kansallinen Rekrytointitutkimus 2017, 14.)

#### **3.2 Onnistuneen rekrytoinnin mahdollistavat ja sen haastavat tekijät**

Rekrytoinnin onnistuminen riippuu monesta eri tekijästä. Rekrytointi on näiden eri tekijöiden summa, joista kaikkien pitää olla kunnossa, jotta rekrytointi onnistuu.

Vastaajat analysoivat vuoden 2017 Kansallisessa Rekrytointitutkimuksessa, mihin suuntaan rekrytointi on kulkemassa ja mitkä ovat rekrytinnin suurimmat haasteet ja mahdollisuudet. Rekrytointi polarisoituu entistä enemmän, mikä tarkoittaa sitä, että toisiin työtehtäviin on suorastaan tunkua ja toisiin tehtäviin ei löydetä potentiaalisia kandidaatteja. Rekrytointi on hiljalleen kulkemassa takaisin hakijavetoisuuteen, jolloin työnhakua halutaan helpottaa mahdollisimman yksinkertaiseksi. Digitaalisuus ja tekoäly näkyvät myös tässä prosessissa ja tulevaisuudessa tullaan entistä enemmän hyödyntämään Skypeä, videohaastatteluita ja mobiilirekrytointia. Kuitenkaan tekoäly ei korvaa aitoa kohtaamista. Digitaalisuus tuo kuitenkin omat haasteensa rekrytointiin, kun eri rekrytointikanavien määrä kasvaa alati. Lisäksi eri rekrytointikanavissa työnantajana erottautuminen muista muuttuu haastavammaksi. (Kansallinen Rekrytointitutkimus 2017, 20.)

Rekrytinnissa tulee jatkossa kasvamaan se, että työtehtävään haetaan ihmistä, joka sopii yritykseen ja sen kulttuuriin. Tämän myötä toki osaamisen kouluttamiseen panostetaan, sillä rekrytointivaiheessa ei entiseen malliin keskitytä yhtä paljon kyseiseen työtehtävään sopimista. (Kansallinen Rekrytointitutkimus 2017, 20.)

Olenneimpina haasteina rekrytinnissa koetaan, että ymmärtävätkö rekrytoivat esimiehet työnantajamielikuvan ja hakijakokemuksen tärkeyden ja se, kuinka tavoitetaan potentiaaliset rekrytointikandidaatit, jotka ovat jo toisen yrityksen palveluksessa. (Kansallinen Rekrytointitutkimus 2017, 20.)

### 3.3 Rekrytinnin etukäteissuunnittelu- ja työ

Rekrytointi on suunniteltava ja pohjustettava kunnolla, eikä sitä voi aloittaa hätiköidysti ja kiireellä. Usein yrityksissä rekrytointiprosessi aloitetaan kovassa kiireessä ja rekrytointipäätös tulisi tehdä parin viikon sisällä. Harva yritys ymmärtää, että onnistuneessa rekrytinnissa prosessi kestää nopeimmillaan kuukausia. (Koivisto 2004, 32.)

Rekrytointiprosessiin panostamista ei usein yrityksissä pidetä tärkeänä ja panostettava asiana, vaan pikemminkin rutiinitoimenpiteenä. Rekrytoitavan soveltuvuustesteihin luotetaan usein sinisilmäisesti, vaikka testejä tärkeämpi asia on rekrytoijan ammattitaito. Rekrytointipäätöstä ei voi tehdä vain yhteen menetelmään perustuen. Päätöksenteossa on tärkeää käyttää mahdollisimman paljon relevanttia tietoa. (Koivisto 2004, 33.)

Työtehtävän vapautuessa kannattaa ottaa huomioon se, millä erilaisilla keinoilla voisi työtehtävän täyttää. Tällaisia keinoja voivat muun muassa olla tehtävien jakaminen muille nykyisille työntekijöille, avoimien työhakemusten hyödyntäminen ja tehtävän ulkoistaminen. (Koivisto 2004, 35.)

Rekrytoinnissa huomioitava asia on se, että vapautuneessa työtehtävässä on saattanut olla sama ihminen tehtävää hoitamassa jopa kymmeniä vuosia. Tämän vuoksi ei voi kohtuudella odottaa, että kyseiseen tehtävään saa välttämättä kovin nopeasti uutta ihmistä täyttämään edeltäjän suuria saappaita. Voi olla, että rekrytointiprosessin aikana työtehtäväkin pitää profiloida uudelleen, jos uutta vastaavaa ei helposti löydy. (Koivisto 2004, 33.) Jos työtehtävään ei löydetä pätevää uutta ihmistä, voi työtehtävän täyttämässä hyödyntää yrityksen nykyisiä työntekijöitä ja jakaa työtehtävät muille nykyisille työntekijöille. Siihen voi hyödyntää yrityksen sisäistä resurssi- ja osaamispankkia, jos yrityksestä sellainen löytyy (Koivisto 2004, 35).

#### 3.4 Henkilöstöstrategian merkitys

Henkilöstöhallinnon rooli johdon strategisena kumppanina on ensiarvoisen tärkeää. Yrityksessä ihmiset ovat kaikkein tärkein voimavara liiketoiminnan kannalta, mikä tuo jo itsessään paljon perustetta siihen, kuinka tärkeä rooli henkilöstöjohtamisella yrityksessä on koko liiketoiminnan näkökulmasta. Henkilöstöjohtaminen on olennainen osa johtamista, eikä pelkästään henkilöstöyksikön vastuu. Jos henkilöstöjohtaminen on eriytynyt erilliseksi osa-alueeksi irrallisena liiketoiminnan näkökulmasta, henkilöstön, esimiesten ja johdon odotukset saattavat helposti mennä ristiin, mikä ei ole kenenkään etu. (Valvisto 2005, 190–193.)

Yritystoiminta muodostuu seuraavasta kolmiyhteydestä; asiakkaat, omistajat ja henkilöstö. Yrityksen tehtävä on samanaikaisesti tuoda rahaa omistajille, pitää huolta henkilöstöstä ja ylittää jatkuvasti asiakkaiden odotukset. Nämä kaikki osa-alueet pitäisi toteutua ilman, että mikään sulkee toisiaan pois. Kuitenkin yrityksen päätehtävä tulee ilmi yrityksen missiossa. Yrityksen kolmiyhteyttä on myös hyvä tarkastella itse yrityksen näkökulmasta. Yritys kasvaa ja kukoistaa hyvässä maaperässä, mitä hoidetaan ja sen ulkoistaminen varmistetaan myös pitkässä juoksussa. (Valvisto 2005, 195–196.)

### 3.5 Lainsäädäntö rekrytoinnin taustalla

Rekrytoinnissa yksityisyydensuoja on ensiarvoisen tärkeää. Ohjeistossa perusajatuksena on se, että henkilötietojen käsittely ei saa aiheuttaa laitonta syrjintää työhönotossa tai ammatissa. (Koivisto 2004, 47–48.)

Laki yksityisyydensuojasta työelämässä 759/2004 antaa ohjeistuksia yksityisyydensuojaan liittyen rekrytoinnissa. Laissa otetaan huomioon henkilöarvioinnit rekrytoinnissa, minkä mukaan työnantajalla on velvollisuus henkilö- ja soveltuvuusarviointeja tehdessään varmistaa käytettävien testimenetelmien luotettavuus, suorittajien asiantuntemus ja testitulosten virheettömyys (Koivisto 2004, 48; Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004, 4. luku, 13. pykälä.)

Työnantajan on kerättävä työnhakijasta hankittavat tiedot hakijalta itseltään. Jos tietoja kerää muualta, tähän pitää olla työnhakijan suostumus (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004, 2. luku, 4. pykälä).

25.5.2018 astuu voimaan uusi laki liittyen henkilötietojen käsittelyyn; GDPR. Tämä laki vaikuttaa myös rekrytointiin olennaisesti. GDPR:n tavoitteena on parantaa henkilön tietosuoja ja kasvattaa henkilötietoja käsittelevän yrityksen vastuuta. GDPR:n myötä hakijatietoihin pääsyä rajataan entisestään, hakijan tietojen jakamisen käytäntöjä tiukennetaan, työnhakijalla on oikeus päästä käsiksi omiin tietoihinsa, hakijan henkilötiedot ja muu hakijaan liittyvä data täytyy poistaa tietyn ajanjakson kuluessa ja hakuvaiheen kommunikointivaatimuksia hakijalle tiukennetaan. (Mikä GDPR on ja miten se vaikuttaa sinuun, joka työskentelet rekrytointien parissa? 2017.)

### 3.6 Rekrytointiprosessin vaiheet

Ennen rekrytoinnin aloittamista on syytä laatia määritelmä työtehtävään vaadittavasta osaamisprofiilista. On määriteltävä työtehtävän vaatimustaso ja työntekijän vaadittavat keskeiset ominaisuudet. On myös määriteltävä konkreettiset tilanteet ja tapahtumat, mitä kyseisessä työssä tulee vastaan. Erittäin tärkeää on myös löytää keskeinen ammatillinen osaaminen, jota ilman työtehtävässä ei pärjää. (Koivisto 2004, 40–41.)



Työtehtävän avautuessa voi ensimmäisenä tehtävänä käydä läpi yritykseen tulleet avoimet työhakemukset. Näistä saattaa hyvinkin löytyä kyseisen osaamisprofiilin omaava potentiaalinen kandidaatti. Kustannussäästöjä ja tehokkuutta tavoitellessa voi pohtia sitä, voiko kyseisen työtehtävän ulkoistaa kumppaniyrityksen hoidettavaksi. (Koivisto 2004, 36.)

Työnhakijan suosituksiin on syytä suhtautua varauksella, sillä niissä harvoin ilmaistaan työnhakijan kehitettäviä ominaisuuksia. Usein suositukset on syytä tarkistaa suosittelijalta suullisesti kirjallisen suosituksen lisäksi ja tässä kannattaa hyödyntää HR - asiantuntijaa, jotka osaavat arvioida tiedon todenperäisyyden. (Koivisto 2004, 42–43.)

Työnhakijan näkökulmasta työhakemus on ensimmäinen asia, jolla voi vaikuttaa omalta osaltaan rekrytointiprosessin etenemiseen. Hakemuksen teksti on oltava ytimekästä, sujuvaa, loogista ja persoonallista. Jokainen hakemus on laadittava erikseen tiettyyn haettavaan työtehtävään. Hakemuksessa kohtuuton itsensä ylistäminen on vältettävä asia, mutta pieni ja kohtuullinen itsensä mainostaminen on hakemuksessa positiivinen ominaisuus. (Koivisto 2004, 43–45.)

Ihannehakijalle ei ole mitään tiettyä tarkkaa määritelmää, sillä työtehtävätkin ovat erilaisia. Tyypillisesti kuitenkin ihannehakijalla on vaadittava ammattitaito, tarvittava motivaatio ja täyttää osaamisvaatimukset. (Koivisto 2004, 45.)

Työhaastattelu on rekrytointitapahtumaan liittyvän tiedonsaamisen tavallisin keino. Haastattelu on kaksisuuntaista vuorovaikutusta, missä haastateltava pystyy myös omalla panoksellaan vaikuttamaan. (Markkanen 1999, 119.) Haastattelussa päämääränä on se, että haastattelija saa kuvan haastateltavasta ja pystyy ennustamaan haastateltavan suorituskykyä kyseisessä avoimessa työtehtävässä. (Markkanen 1999, 120.)

Työhaastatteluja voi toteuttaa esimerkiksi sidotulla haastattelulla tai avoimella haastattelulla. Sidottu haastattelu perustuu vakioituun kaavaan, missä jokaisen haastateltavan kanssa käydään läpi samat aiheet. Tämä malli helpottaa ehdokkaiden vertailua ja varmistaa sen, että kaikki tärkeät asiat käydään läpi. Sidottu haastattelu on jäykä ja persoonaton, eikä aina tuo kandidaatin kaikkia ominaisuuksia esiin. Faktojen selvittämiseen sidottu haastattelu toimii hyvin, minkä vuoksi sidottu haastattelu sopii muodoltaan hyvin erityisesti ensimmäiseen haastattelukierrokseen. Avoin haastattelu on vapaampi

keskustelu, eikä siinä ole yksityiskohtaista suunnitelmaa, vaan tilanne ohjautuu haastattelvan ominaisuuksien ja yksilöllisyyden mukaan. Tämä malli antaa syvällisempää tietoa yksilöstä. Avoimessa haastattelussa hakijoiden vertailu on haastavampaa. Tämä malli sopii erityisesti syventävälle haastattelukierrokselle, kun pyritään saamaan tietoon henkilön persoonallisuutta ja saada kuva yksilöstä työtoverina ja tiimin jäsenenä. (Markkanen 1999, 122.)

Haastattelun tavoitteellisuus riippuu rekrytointiprosessin vaiheesta. Rekrytointiprosessi voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri haastatteluvaiheeseen; ensimmäinen haastattelukierros, syventävä haastattelu ja lopulliseen päätökseen tähtäävä haastattelu. (Markkanen 1999, 121.)

Ensimmäisellä haastattelukierroksella haastatellaan hakemusten perusteella mielenkiintoiset hakijat ja näistä karsitaan joukkoa pienemmäksi ja saadaan kokonaiskuva ehdokaiden osaamisesta. Syventävällä haastattelukierroksella haastatellaan niitä ihmisiä, jotka täyttivät vaadittavat kriteerit ensimmäisellä haastattelukierroksella. Lopulliseen päätökseen tähtäävässä haastattelussa keskustellaan vahvimman tai kahden tasavertaisesti vahvimman kandidaatin kanssa ja heiltä voidaan teettää esimerkiksi työnäytteet päätöksenteon tueksi. Mahdolliset soveltuvuustestit voi sisällyttää mihin tahansa haastatteluvaiheeseen. (Markkanen 1999, 122.)

## **4 Työnantajamielikuva rekrytoinnissa**

### **4.1 Työnantajamielikuvan merkitys ja rakentaminen**

Vuoden 2018 työnantajamielikuvatutkimuksesta käy ilmi, että 71 prosenttia rekrytoinnin ammattilaisista konsultoinnin toimialla kokevat, että työnantajamielikuvalla on erittäin suuri merkitys rekrytoinnin onnistumisen kannalta. 24 prosenttia vastaajista kokee, että työnantajamielikuvalla on melko paljon merkitystä rekrytoinnin onnistumisen kannalta ja 5 prosenttia vastaajista kokee, että työnantajamielikuvalla on jonkin verran merkitystä. (Työnantajamielikuva 2018, 5.)

Hyvän työnantajamielikuvan omaavassa yrityksessä hakijakokemus on odotukset ylittävä ja työntekijöiden kokemukset suurelle yleisölle ovat enimmäkseen positiivisia ja arvostavia. Myös henkilöstö on motivoitunut lunastamaan asiakaslupauksen ja asiakaskokemukset johtavat pidempiin asiakkuuksiin ja uusintaostoihin. Tämä johtaa myös

asiakkaiden suosituksiin ja sitä kautta kauppojen inboundiin eli asiakkaiden oma-aloitteiseen lähestymiseen ostoaikeissa. (Rantanen 2017.)

Yrityksen työnantajamielikuva rakentuu henkilöstön tyytyväisyydestä, aitoudesta ja tuutteen perustuneisuudesta, tarinoista, arvoista ja identiteetistä, systemaattisesta ja hyvin suunnitellusta viestinnästä, hakijakokemuksesta, näkyvyydestä ja aktiivisuudesta. Työnantajamielikuva heijastuu koko yrityksen toiminnasta. Kaikki nämä osa-alueet tulee siis ottaa kattavasti huomioon työnantajamielikuvaa kehittäessä. (Työnantajamielikuva 2018, 6.)

Hyvä työnantajamielikuva rakentuu sekä työntekijöiden että johdon näkemyksestä. Työntekijät kokevat, että he luottavat työpaikkansa johtoportaaseen, ovat ylpeitä omasta työstään ja nauttivat työskentelystä kollegoidensa kanssa. Johto kokee, että organisaation tavoitteiden saavuttaminen, työntekijöiden motivaatio tehdä parhaansa ja tiiminä työskentely luottavaisessa ilmapiirissä parantavat työnantajamielikuvaa. (Great Place To Work.)

Työnantajamielikuva 2018 -tutkimuksessa 78 prosenttia vastaajista totesi, että tärkein toimenpide työnantajamielikuvan rakentamisessa on rekrytointiviestintä omalle kohderyhmälle. 60 prosenttia vastaajista koki tärkeäksi, että omalle kohderyhmälle tuotetaan työnantajamielikuvaa tukevaa ”kevyempää” sisältöä. (Työnantajamielikuva 2018, 8.)

Tutkimukseen vastanneista yrityksistä 65 prosenttia aikoo vuonna 2018 panostaa kevyempään sisällöntuotantoon, 57 prosenttia aikoo panostaa sisältömarkkinointiin ja vastaajayritykset jatkavat työntekijöiden kannustamista työntekijäkokemuksen jakamiseen sosiaalisessa mediassa työnantajamielikuvan rakentamiseksi. (Työnantajamielikuva 2018, 9.)

#### 4.2 Työnantajamielikuvan mittaaminen

Työnantajamielikuvaan on hyvä asettaa tavoitteita sen onnistumisen tueksi ja tavoitteen on oltava mitattavissa. Tavoite kertoo, miltä onnistuminen näyttää ja mittari kertoo, olako tavoitteesta lähellä vai kaukana. (Rantanen 2017.)

Haluttu työnantajamielikuva saavutetaan päämäärätietoisella ja systemaattisella työllä. Tämä vaatii toimenpidesuunnitelman ja toimenpiteitä mitataan toimenpidetasolla ja

ajallisesti esimerkiksi viikkotasolla. Näin resursseja voidaan optimoida oikealla tavalla. Tämä johtaa tuloksen syntymiseen, joka kannustaa ja motivoi jatkamaan työtä. (Rantanen 2017.)

Yleisimmät mittarit työnantajamielikuvan tasosta ovat saatujen työhakemusten määrä ja laatu, toimialojen yhteiset vertailututkimukset ja sisäiset mittarit; muun muassa henkilöstön tyytyväisyyskysely (Työnantajamielikuva 2018). Muita hyviä mittareita työnantajamielikuvan mittaamiseen ovat tietoisuus yrityksen olemassaolosta omassa rekrytointikohderyhmässä, kohderyhmän mieltymys yritystä kohtaan ja työhakemusten määrä (Chaney 2016).

## **5 Trainers' House Oyj:n rekrytinnin toimivuus ja työnantajamielikuva**

### **5.1 Tutkimuskysymys ja tavoitteet**

Teen Trainers' Houselle tutkimuksen liittyen yrityksen rekrytointiin ja työnantajamielikuvaan. Tutkimuskysymykseni ovat; Mikä on Trainers' Housen rekrytinnin ja työnantajamielikuvan nykytilanne sekä mitä tekemällä ja muuttamalla Trainers' House voi edistää markkinoijien rekrytointia ja työnantajamielikuvaa työnhakijoiden keskuudessa?

Tavoitteena opinnäytetyössäni minulla on luoda konkreettiset kehitysaskleet rekrytointiprosessissa, jotka parantavat Trainers' Housen työnantajamielikuvaa ja tätä kautta tehostavat yrityksen rekrytointia markkinoijien osalta.

### **5.2 Opinnäytetyön menetelmä**

Tämä opinnäytetyö on kyselytutkimus ja sen tutkimusmenetelmä liikkuu sekä kvalitatiivisen muodon että kvantitatiivisen muodon puolella. Tutkimus toteutetaan kyselylomakkeella, missä on sekä kysymyksiä valmiilla vastausvaihtoehdoilla että avoimia kysymyksiä, missä vastaaja saa vapaan sanan. Tämän vuoksi kyselyssä esiintyy sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen menetelmän piirteitä. Tähän työhön on kuitenkin tulkittu, että kyselylomake kallistuu hieman enemmän puolistrukturoidun teemahaastattelun puolelle, vaikka tätä tuleekin tarkastella kriittisesti.

Kyselytutkimuksen pohjalta selvitetään kohdeyrityksen Trainers' Housen rekrytointin ja työnantajamielikuvan nykytila ja konkreettiset askeleet yrityksen rekrytointiprosessin ja työnantajamielikuvan parantamiseksi.

Strukturoitu eli lomakehaastattelu on kaikkein muodollisin haastattelumuoto. Lomakkeessa on samat kysymykset tietyssä vastausjärjestyksessä ja kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot. Lomakehaastattelussa voi kvantifioida vastauksia ja lomakehaastatteluun voi myös sisällyttää avoimia kysymyksiä. Vastausten soveltamisen mahdollisuuden kvalitatiiviseen analyysiin riippuu siitä, kuinka paljon avoimia kysymyksiä kyselyssä on. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44–45.)

Teemahaastattelu on formaaliudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Tämä tarkoittaa sitä, että teemat ja aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samoja, mutta siinä annetaan tilaa vastaajan vapaalle sanalle. Teemahaastattelussa tutkimukseen osallistuvia ei kuulu valita satunnaisesti. Tutkittaviksi tulee valita sellaisia ihmisiä, jotka arvellaan sopivan parhaaksi kohderyhmäksi relevantin aineiston saannin kannalta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48, 66.)

Teemahaastattelun hyötyjä ovat ne, että vastaajalla on tilaisuus vapaalle sanalle, haastattelua on suhteellisen helppo analysoida teemojen mukaan ja analysoinnissa voi yhdistellä kvalitatiivista ja kvantitatiivista menetelmää. Strukturoidussa lomakehaastattelussa olennaisin hyöty on se, että vastaukset ovat suoraan vertailukelpoisia ja vastausten käsittely on verrattain nopeaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44–48.)

### 5.3 Tutkimuksen otos ja toteuttaminen

Opinnäytetyön menetelmänä on sovellettu sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta kyselylomakkeen muodossa. Kuitenkin on tulkittu, että kyselylomake on kallistunut enemmän tarkemmin puolistrukturoidun eli teemahaastattelun puoleen, vaikka kyselyssä ilmenee myös runsaasti strukturoidun haastattelun piirteitä. Tutkimus toteutettiin Trainers' Housen markkinoijille tai entisille markkinoijille (talon sisällä muihin tehtäviin edenneille) lomakekyselyn muodossa haastattelun, jossa avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä ja arviointiasteikkoja. Kyselyyn vastattiin anonyymisti mahdollisimman todenmukaisten vastausten takaamiseksi. Haastattelulomake oli avoinna 4 päivän ajan. Tutkimukseen vastasi 50 markkinoijaa tai entistä markkinoijaa Trainers' Houselta.

Henkilöstömäärä, jolle kysely osoitettiin, oli kyselyn julkaisun aikaan 150 ihmistä. Näin ollen vastaajien määrä oli 33,3% kohderyhmän määrästä.

Linkki tutkimuksen kyselylomakkeeseen lähetettiin työntekijöiden työsähköpostiin. Linkin kautta työntekijät pääsivät vastaamaan kysymyksiin anonyymisti ja lähettämään vastaukset analysoitavaksi. Vastaaminen kyselylomakkeeseen kesti vastaajasta riippuen 1-5 minuuttia.

Linkki kyselylomakkeeseen umpeutui 4 päivän kuluttua, jonka jälkeen vastauksia alettiin analysoida. Avoimien kysymyksiens osalta vastaukset listattiin suuruusjärjestykseen sen mukaan, mitä vastauksia esiintyi prosentuaalisesti eniten. Näin saatiin tietoon suurimmat vipuvaikuttajat muun muassa rekrytointiprosessin ja työnantajamielikuvan kehittämisen suhteen. Arviointiasteikoissa lomake esitti vastaukset prosenttiosuuksina ja niistä saatiin suoraan vastaukset vastaajien mielipiteisiin muun muassa työnantajamielikuvan, rekrytointiprosessin tai haastatteluprosessin tasojen suhteen. Monivalintakysymyksissä lomake esitti vastaukset prosentuaalisina vastausosuuksina, josta nähtiin suoraan muun muassa se, mitä asioita hakijat arvostivat Trainers' Housessa hakiessaan töihin tai mitä asioita vastaajat arvostavat yleisesti ottaen työnantajassa.

Laajan aineiston pohjalta lähdettiin analysoimaan vastauksia ja pohtimaan, mitkä seikat rekrytointiprosessissa ja työnantajamielikuvan rakentamisessa ovat kohdeyrityksen vahvuuksia, joita tulee vahvistaa ja mitkä ovat heikkouksia, joihin tulee puuttua. Tärkeimpiä kehitettäviä asioita pohdittiin kohdeyrityksen ominaisuuksien ja viitekehyksessä esiintyvien teorioiden kautta.

Suurimpia vipuvaikutuksia omaavia seikkoja ja kehityskohteita käytiin yhdessä läpi kohdeyrityksen rekrytointihenkilöstön kanssa läpi, jotta saatiin yhteinen näkemys kehitettävistä asioista. Näiden pohjalta laadittiin konkreettiset ja kohtuulliset askelmerkit sekä työnantajamielikuvan rakentamisen että rekrytointiprosessin, erityisesti haastattelukäytäntöjen, kehittämiseksi.

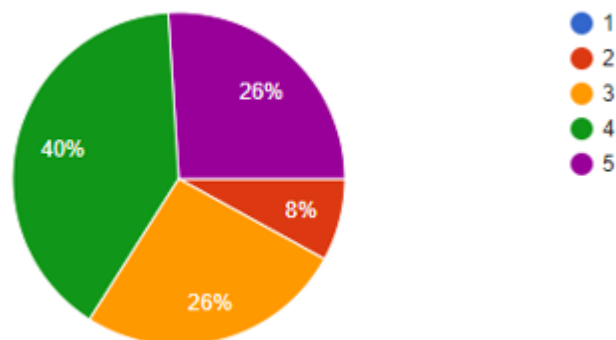
#### 5.4 Tutkimuksen tulosten esittely

Vastaajista 50 prosenttia toimii tällä hetkellä markkinoijina. Loput 42 prosenttia vastaajista ovat entisiä markkinoijia, jotka toimivat nykyään muun muassa seniormarkkinoijina, team leadereina, operatiivisina johtajina, rekrytointikoordinaattorina tai

muutoskonsulttina. 36 prosenttia vastanneista on aloittanut työt markkinoijana vuonna 2018, 38 prosenttia on aloittanut vuonna 2017, 16 prosenttia on aloittanut vuonna 2016 ja loput 10 prosenttia on aloittanut vuonna 2015 tai aikaisemmin.

Vastaajien keskuudessa nousi paljon erilaisia asioita, mitkä saivat heidät kiinnostumaan Trainers' Housesta työnantajana työnhaun yhteydessä. Seuraavat asiat nousivat esille eniten; Itsensä kehittäminen ja etenemismahdollisuudet, opiskelijalle soveltuva työ, Jari Sarasvuo yrityksen omistajana ja valmennusohjelma työn ohessa. Muita syitä Trainers' Housesta työnantajana kiinnostumiseen olivat ystävän suositus, markkinoijan työtehtävän kuvaus, kulttuuri ja työilmapiiri, yrityksen arvot, yrityksen tunnettuus ja uusi toimija uusissa kaupungeissa.

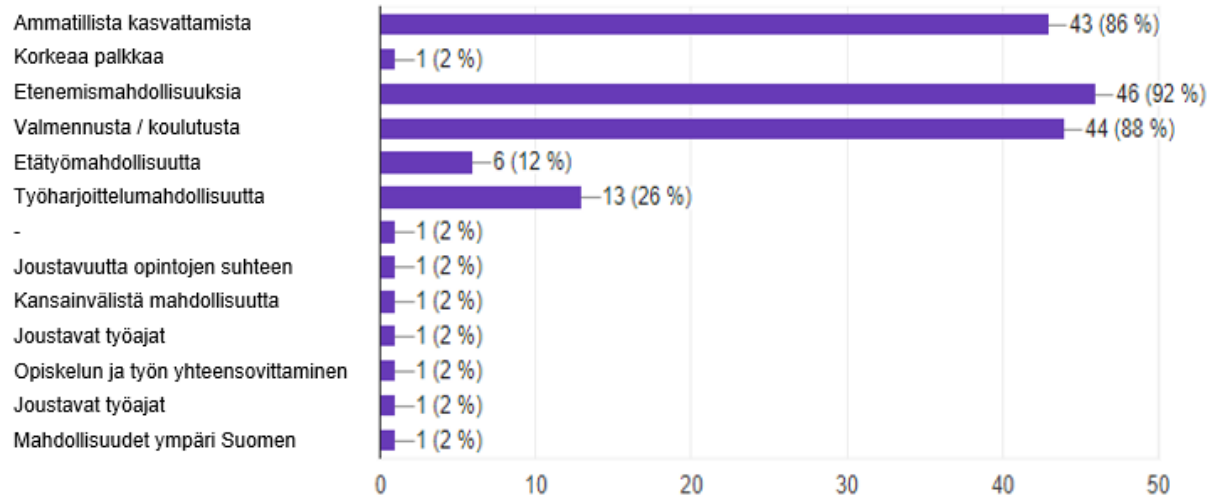
Hakiessaan Trainers' Houselle töihin, asteikolla 1–5 (1= erittäin heikko, 5= erittäin vahva) jopa 40 prosenttia vastaajista piti Trainers' Housen työnantajamielikuvaa tasolla 4. 26 prosenttia piti työnantajamielikuvaa tasolla 5 ja 26 prosenttia piti tasolla 3. Tasolla 2 Trainers' Housen työnantajamielikuvaa piti vastaajista kahdeksan prosenttia. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Trainers' Housen työnantajamielikuva vastaajien hakiessa töihin.

Vastaajat arvostivat monenlaisia asioita työnantajassa hakiessaan Trainers' Houselle töihin. Eniten vastaajien keskuudessa nousivat esille seuraavat asiat; etenemismahdollisuudet (92% vastaajista arvostivat), valmennus ja koulutus työn ohessa (88% vastaajista arvostivat), ammatillinen kasvattaminen (86% vastaajista arvostivat) ja työharjoittelumahdollisuus (26% vastaajista arvostivat). Muita esille nousseita teemoja olivat

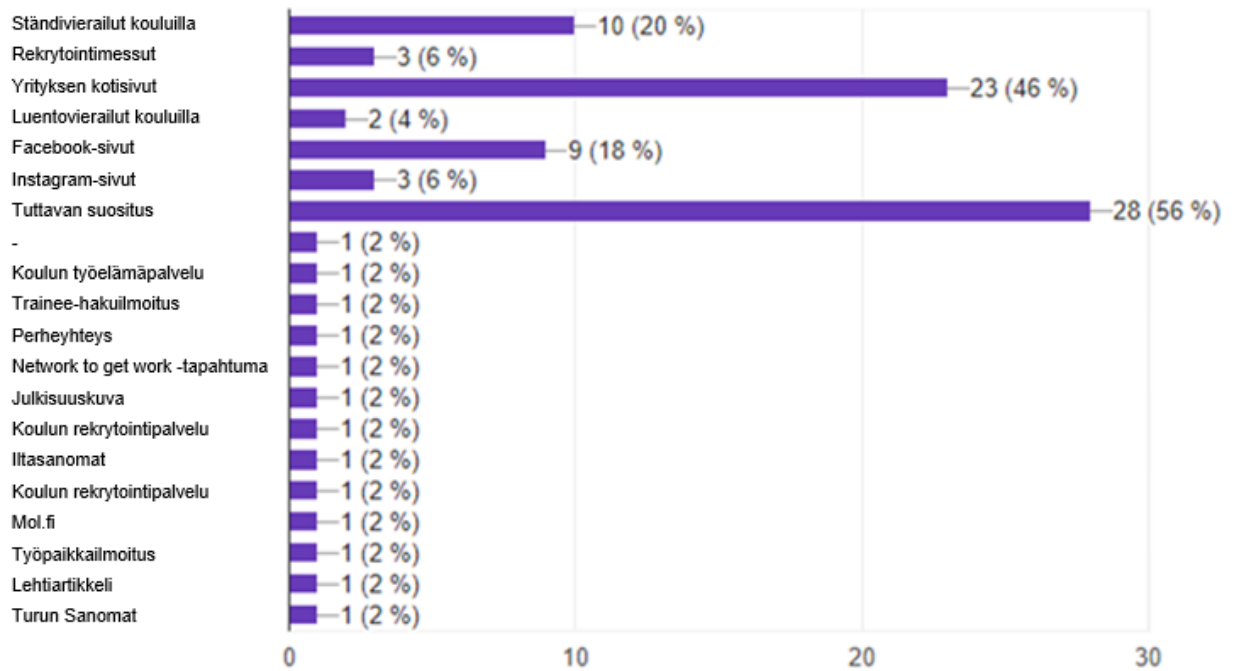
etätyömahdollisuus, työnantajan joustavuus koulun suhteen, kansainväliset mahdollisuudet, mahdollisuus tehdä työtä eri toimistoilla joustavasti ja korkea palkka. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Hakijoiden arvostamat asiat työnantajassa.

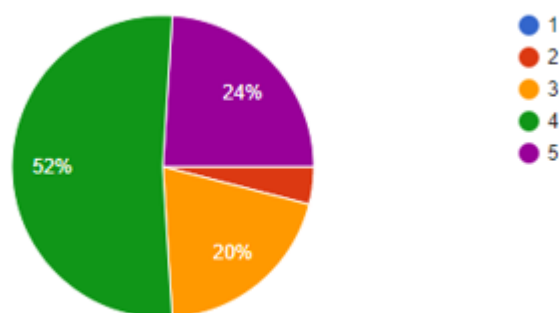
Vastaajat ovat löytäneet Trainers' Housen eri kanavien kautta ennen markkinoijan työhön hakua. Suurin osa vastaajista (56%) löysi Trainers' Housen ystävän tai tuttavan suosituksen kautta, 46% vastaajista löysi yrityksen kotisivujen kautta, 20% löysi Trainers' Housen yrityksen vieraillessa kouluissa rekrytoimassa, 18% löysi yrityksen Facebook-sivujen kautta. Muut kanavat, joiden kautta vastaajat ovat löytäneet Trainers' Housen työnhakuvaiheessa, olivat koulujen luentovierailut ja valmennukset, rekrytointimesut, Instagram-sivut, työpaikkailmoitusten, perheyhteyksien ja sanomalehtien kautta (muun muassa Turun Sanomat ja Iltasanomat). (Kuvio 4.)





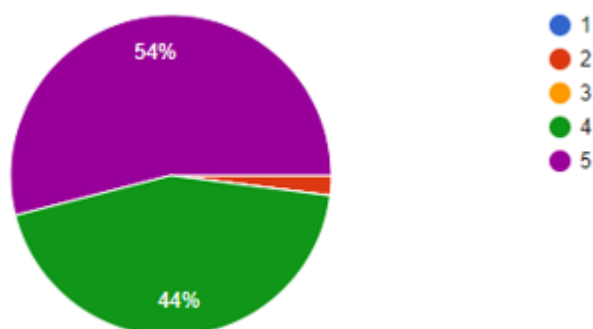
Kuvio 4. Kanavat, mitä kautta työnhakijat ovat Trainers' Housen löytäneet.

Vastaajat kokivat tiedonhaun Trainers' Housesta verrattain helpoksi ennen työnhakua ja työnhaun yhteydessä. Asteikolla 1–5 (1= erittäin vaikeaa, 5= erittäin helppoa) 24% vastaajista vastasivat arvosanan 5, 52% vastaajista vastasivat arvosanan 4, 20 % vastaajista vastasivat arvosanan 3 ja 4% vastaajista vastasivat arvosanan 2. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Trainers' Housesta tiedon hakemisen helppous.

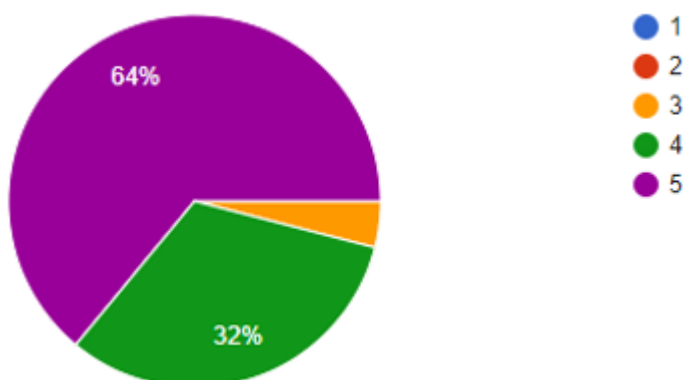
Työhaastattelun sujuvuudelle vastaajat antoivat verrattain hyviä arvosanoja. Asteikolla 1–5 (1= erittäin heikko, 5= erittäin sujuva) 54% vastaajista antoivat arvosanan 5 ja 44% vastaajista antoivat arvosanan 4. 2% vastaajista antoivat arvosanaksi 2. (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Työhaastattelun sujuvuuden kokemus.

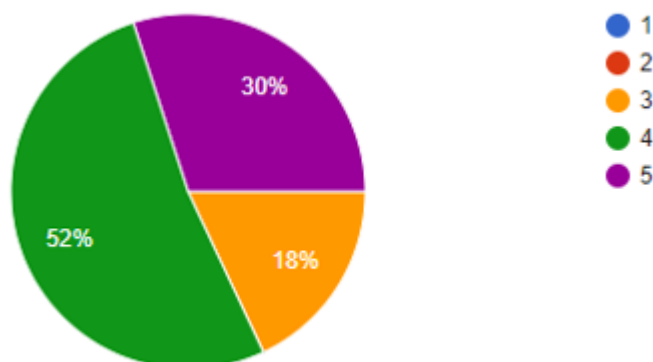
36% vastaajista työhaastattelu ei muuttanut omaa käsitystä markkinoijan työstä. Haastattelu muutti omia käsityksiä positiivisempaan suuntaan tai vahvisti omia positiivisia odotuksia 22% vastaajista. 26% vastaajista oppi haastattelussa entistä kattavammin Trainers' Housen liiketoiminnasta, yrityksen kulttuurista ja toimintamalleista ja mahdollisuuksista yrityksessä. Markkinoijan konkreettinen työnkuva tarkentui haastattelussa entistä enemmän 14% vastaajista.

Vastaajat antoivat arvosanan työhaastattelunsa tunnelmalle asteikolla 1–5 (1 = erittäin heikko, 5 = erittäin hyvä). 64% vastaajista antoi arvosanan 5 ja 32% vastaajista antoi arvosanan 4. 4% vastaajista antoi arvosanan 3 haastattelun tunnelmalle. (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Työhaastattelun tunnelma.

Vastaajat antoivat arvosanan asteikolla 1–5 (1 = ei lainkaan totuudenmukainen, 5 = täysin totuudenmukainen) sille, kuinka totuudenmukaisen kuvan he saivat markkinoijan konkreettisesta työnkuvasta työhaastattelussa. 30% vastaajista antoi arvosanan 5, 52% vastaajista antoi arvosanan 4 ja 18% vastaajista antoi arvosanan 3. (Kuvio 8.)

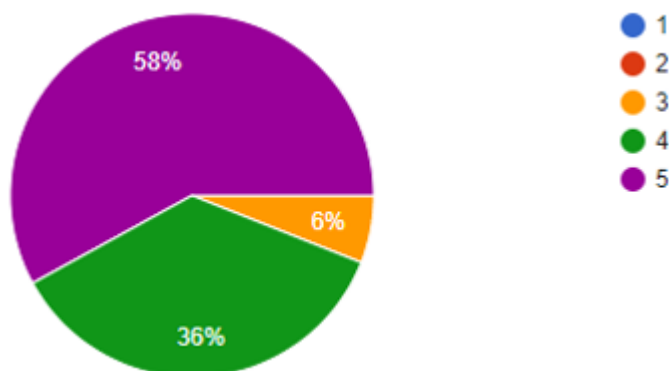


Kuvio 8. Konkreettisen työnkuvan totuudenmukaisuus.

Vastaajat antoivat esimerkkejä siihen, kuinka työtehtävistä kertomista olisi heidän kohdallaan voinut täsmentää totuudenmukaisemman mielikuvan luomiseksi. Seuraavat asiat nousivat esille; vielä konkreettisemmin työtehtävät ja tyypillisen työpäivän kulku ja painotus, työtehtävän erityistä sitkeyttä vaativa luonne, työajat selitettynä tarkemmin, puhelintyön painotus, työn soveltumattomuus kesätyöksi ja Espanjan toimiston osalta Espanjan työlainsäädäntö. Eniten edellä mainituista nousi esille se, että vastaajat olisivat kaivanneet enemmän konkretiaa työtehtävän esittelyssä ja erilaisia esimerkkejä tehtävistä ja projekteista.

Vastaajat pohtivat sitä, millä kriteereillä heidän mielestään Trainers' Houselle rekrytoidaan uusia markkinoijia. Seuraavat kriteerit nousivat eniten esille; asenne ja motivaatio, relevantti korkeakoulutus, halu oppia ja kehittyä, positiivisuus, innokkuus, sosiaalisuus, paineensietokyky ja sinnikkyys, sanavalmius ja rohkeus.

Vastaajat antoivat arvosanan asteikolla 1–5 (1 = erittäin heikko, 5 = erittäin vahva) omalle mielikuvallleen Trainers' Housesta työnantajana. 58% vastaajista antoi arvosanan 5, 36% vastaajista antoi arvosanan 4 ja 6% vastaajista antoi arvosanan 3. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Työntekijöiden mielikuva Trainers' Housesta työnantajana.

Vastaajat antoivat ideoita siihen, että mitä tekemällä Trainers' House voi parantaa omaa työnantajamielikuvaansa niin sisäisesti kuin rekrytointimarkkinoillakin. Esille nousi muun muassa seuraavia asioita; kotisivujen päivittäminen ja työntekijöiden kasvutarinoiden jakaminen kotisivuilla ja sosiaalisessa mediassa, nykyhenkilöstöön panostaminen, yhteishengestä huolehtiminen, korkeampi palkkataso, läpinäkyvyys yrityksen sisällä, erilaisuuden arvostaminen, etätyömahdollisuuksien parantaminen, markkinoijan työnkuvan monipuolisuuden korostaminen ulospäin yrityksestä, työterveyshuollon kehittäminen ja koulu yhteistöiden kehittäminen entisestään.

## 5.5 Tutkimustulosten analysointi

Yleisesti ottaen tulokset kyselytutkimuksessa liittyen Trainers' Housen rekrytointiin ja työnantajamielikuvaan olivat varsin positiivisia. Kuitenkin kehityskohteita löytyy runsaasti liittyen sekä yrityksen rekrytointiprosessiin että työnantajamielikuvan tasoon. Olennaimmat kehityskohteet liittyvät siihen, kuinka Trainers' House tuo tarpeeksi hyvin ja näkyvästi esille omia vahvuuksiaan työnantajana eri kanavissa rekrytointimarkkinoilla, kuinka erottuu muista yrityksistä tarpeeksi hyvin edukseen potentiaalisten hakijoiden keskuudessa, kuinka Trainers' Housesta voi löytää tietoa sosiaalisesta mediasta ja Internetistä tarpeeksi hyvin, kuinka rekrytointiprosessia voi kehittää erityisesti työhaastattelun osalta ja kuinka työnantajamielikuvan tasoa voisi nostaa nykyisestä tasosta.

### 5.5.1 Potentiaalisten hakijoiden houkuttelu

Vastaajat kertoivat, että heidän kiinnostuksensa Trainers' Housea kohtaan herättivät eniten muun muassa itsensä kehittämisen mahdollisuus yrityksessä, poikkeukselliset etenemismahdollisuudet, opiskelijalle soveltuva työnkuva ja myös yrityksen omistaja Jari Sarasvuo persoonallaan herätti vastaajien kiinnostusta työnhakuvaiheessa. Työnhakijat arvostivat yleisesti työnantajassa eniten etenemismahdollisuuksia, valmennusta työsuhte-etuna ja ammatillista kasvattamista.

Rekrytoinnissa yllä mainittuja vahvuuksia olisi hyvä jatkossa hyödyntää entistäkin enemmän. Kyseisistä seikoista käy ilmi jo ennen haastatteluvaihetta erityisesti itsensä kehittämisen mahdollisuudet ja opiskelijalle soveltuva työnkuva. Etenemismahdollisuuksia voisi jatkossa tuoda entistä enemmän esille muun muassa jakamalla Trainers' Housen työntekijöiden uratarinoita, muun muassa blogikirjoituksin ja videoin, yrityksen kotisivuille, sosiaaliseen mediaan ja kohderyhmälle (korkeakouluopiskelijoille) jaettavaan kirjalliseen mainosmateriaaliin. Uratarinoita voisi muodostaa tarinamuotoon, missä työntekijät itse kertovat oman tarinansa, kokemuksensa sekä tärkeimmät oppinsa ja vinkkinsä.

Itsensä kehittämistä voisi jatkossa tuoda entistä enemmän esille jakamalla tietoa ja materiaalia sosiaalisen median kanaviin työsuhte-etuna käytävästä Trainers' House Growth Academy -valmennusohjelmasta. Näin potentiaaliset hakijat saavat enemmän tietoa Trainers' Housen vahvuuksista jo ennen työhaastattelua. On myös syytä tuoda esille entistä enemmän valmennusohjelman hyödyllisyyttä ja merkitystä työntekijän tulevaisuuden uralla. Näitä tarinoita voidaan jakaa yrityksen mediakanaviin blogikirjoituksilla ja videoilla, missä työntekijät jakavat kokemuksensa sekä saamansa opit ja työkalut valmennusohjelmasta.

### 5.5.2 Trainers' House Oyj:n erottuminen rekrytointimarkkinoilla

Monessa muussakin suomalaisessa konsulttitalossa houkutellaan nuoria ammattilaisia yritykseen töihin valmennusohjelmien ja etenemismahdollisuuksien avulla, koska monet yritykset tiedostavat näiden seikkojen merkitsevän nuorille ammattilaisille paljon, kuten myös tämän opinnäytetyön tutkimuksessa paljastuu. Näiden seikkojen korostaminen ei itsessään pelkästään erota Trainers' Housea vastaavanlaisista toimijoista.

Trainers' Housen suuromistaja Jari Sarasvuo itse vetää valmennusohjelmaa markkinoijille. Tämä persoona on yksi toistuva syy siihen, miksi hakijat kiinnostuvat Trainers' Housesta työnantajana. Jari Sarasvuo on ollut aktiivisesti omalla persoonallaan mukana markkinoijien rekrytoinnissa kolmessa kampanjassa. Jatkossa Trainers' House aikoo pyytää Jaria osallistumaan muun muassa mainosvideoiden muodossa rekrytointiin aktiivisemmin (noin kaksi kertaa vuodessa kampanjan muodossa) ja näitä mainosvideoita jaettaisiin ensisijaisesti yrityksen sosiaalisessa mediassa, digitaalisessa mainonnassa ja kotisivuilla, jolloin Sarasvuon persoona tulee enemmän esille myös rekrytointimarkkinoinnissa.

### 5.5.3 Trainers' House Oyj:n löydettävyys eri kanavissa

Tutkimuksessa kävi ilmi, että Trainers' Housen vastaajat ovat tehokkaimmin löytäneet ystävän tai perheenjäsenen suosituksen kautta. Tämä on positiivista, sillä "puskaradio" tunnetusti on tehokas markkinoinnin väline. Tästä Trainers' House haluaa jatkossakin pitää kiinni. Yrityksen kotisivut ja rekrytointi- ja luentovierailut korkeakouluihin olivat tutkimuksen mukaan seuraavaksi yleisimmät kanavat Trainers' Housen löytämiseen. Negatiivinen puoli tässä on se, että sosiaalisen median kanavat ovat potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa selkeästi heikompi väylä löytää Trainers' Housesta tietoa. Tähän tulee näkemykseni mukaan tehdä parannusta ja tällä kertaa keskittyä heikkouteen puuttumiseen vahvuuksien vahvistamisen sijaan.

Sosiaalisen median osalta Trainers' House panostaa entistä enemmän näkyvyyteen ja pyrkii levittämään yrityksen sanomaa verkostojen kautta. Tämä voisi näkyä muun muassa niin, että yritys panostaa LinkedIn-näkyvyyteen Trainers' House Growth Academyn osalta. Lisäksi Trainers' House jatkossa pyrkii nostamaan seuraajamääriä sekä Facebookissa että Instagramissa säännöllisten kilpailujen myötä. Yrityksen oma sosiaalisen median tiimi tulee jatkossa myös puhumaan aktiivisesti yrityksen sisällä omalle henkilöstölle sosiaalisen median julkaisujen jakamisen merkityksestä koko yritykselle sekä myynnin että rekrytoinnin kannalta. Tämän tavoitteena on kasvattaa yrityksen oman henkilöstön aktiivisuutta Trainers' Housen sosiaalisen median presenssin osalta.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että Trainers' House voisi rakentaa työnantajabrändiään entistä enemmän korkeakouluissa. Tätä parantaakseen yrityksen on hyvä solmia enemmän yhteistöitä korkeakoulujen ja ainejärjestöjen kanssa näkyvyyden lisäämiseksi kampuksilla

ja verkkosivuilla. Rekrytointivierailut korkeakouluilla on tutkimuksen mukaan koettu hyväksi kanavaksi löydettävyyden kannalta ja tätä on hyvä jatkaa tulevaisuudessakin.

#### 5.5.4 Haastatteluprosessin sujuvuus

Työhaastattelut ovat sujuneet tutkimukseen erityisen hyvin; jopa 64 prosenttia vastaajista antoi oman työhaastattelunsa sujuvuudelle parhaimman arvosanan; 5. Kehityksen vuoksi yritys tulee jatkossa tutkimuksien vastauksien pohjalta muun muassa parantamaan varsinaisen työnkuvan esittelyä, sillä useampi vastaaja oli kokenut, ettei ymmärtänyt haastattelun jälkeen täysin konkreettisesti, mitä päivittäin työ pitää sisällään. Työnkuvan esittelyyn tuodaan lisää konkretiaa työpäivän kulusta, esimerkkejä ja varsinaisia case - esimerkkejä asiakasprojekteista ja markkinoijien rooleista niissä. Lisäksi Espanjan Torre Viejan toimiston osalta jatkossa avataan entistä selvemmin hakijoille Espanjan työlaainsäädännön keskeisimmät erot Suomen vastaavaan, ja verotuskäytäntöjä, sillä tutkimuksessa ilmeni, että nämä ovat vaikeita ymmärtää.

Haastatteluissa myös jatkossa yrityksen on oltava erityisen tarkkana siitä, että markkinoijan työtehtävän sitkeyttä vaativa luonne tulee hyvin esille, eikä tämä jää hakijalle epäselväksi. Tätä tullaan havainnollistamaan hakijalle avaamalla markkinoijan päivittäisiä tavoitteita lukujen valossa.

#### 5.5.5 Työnantajamielikuvan kehittäminen paremmaksi

Työnantajamielikuvan kehittämistä ajatellen tutkimuksessa nousivat eniten esille se, että kotisivut päivitetään ajan tasalle. Tällä hetkellä markkinoijan työnkuvasta löytyy tietoa kahdelta eri verkkosivulta; nämä on hyvä yhdistää yhdeksi selkeäksi kokonaisuudeksi Trainers' Housen omille kotisivuille. Lisäksi jo aiemmin mainittuja uratarinoita tullaan jatkossa julkaisemaan säännöllisesti kotisivuilla, sosiaalisessa mediassa ja rekrytointimateriaaleissa. Toki työnantajamielikuva rakennetaan tosiasiasa yrityksen sisältä käsin; jatkossa tullaan entistä enemmän panostamaan yrityksen sisäiseen läpinäkyvään viestintään, mikä parantaa työntekijöiden luottamusta ja työhyvinvointia.

## 5.6 Tutkimustulosten johtopäätökset ja konkreettiset kehitysideal

Opinnäytetyössä lähestytään rekrytoinnin ja työnantajamielikuvan kehittämistä siitä näkökulmasta, että ensisijaisesti Trainers' House vahvistaa omia vahvuuksiaan kyseisillä osa-alueilla. Vahvuuksia vahvistamalla tärkeät muutokset käynnistyvät tehokkaammin ja nopeammin, kuin ensisijaisesti puuttamalla heikkoihin kohtiin, joissa muutos tyypillisesti käynnistyy hitaammin. Tämä ajatusmalli toki pätee vain niissä tapauksissa, kun tilanteessa ei ole olemassa hälyttävää tai negatiivista arvoa tuottavaa heikkoutta olemassa. Jos käy ilmi heikkous, joka selkeästi tuottaa negatiivista arvoa, on siihen toki puututtava ensi sijassa.

Kuitenkaan näkemykseni mukaan tutkimuksessa tällaisia seikkoja ei käynyt ilmi. Ensisijaisesti vahvuuksia vahvistamalla positiivinen muutos lähtee nopeasti ja tehokkaasti käyntiin, korostaen yrityksen omaa persoonaa. Kun positiivinen muutos on jo hyvässä käynnissä, voi alkaa kehittää heikompia osa-alueita. Tämä toimintamalli on peräisin toimeksiantajayritykseltä Trainers' Houselta, minkä vuoksi mallia käytetään opinnäytetyössä kehityssuunnitelmassa kohdeyritykselle.

### 5.6.1 Näkyvyyden parantaminen

Konkreettisena toimenpiteenä sosiaalisen median näkyvyyden tehostamiseksi Trainers' House tekikin tutkimuksen pohjalta jo ensimmäisen askeleen. Tähän mennessä Trainers' Housella on ollut vain yksi LinkedIn-yrityssivu, joka keskittyy enemmän yrityksen konsulttitoimintaan. Yritys teki nyt oman LinkedIn-yrityssivuston myös Trainers' House Growth Academyille. Korkeakouluissa nykypäivänä aktiivisesti rohkaistaan ja opetetaan opiskelijoita LinkedInin käyttöön, joten tämä on hyvä kanava tavoittaa nimenomaan potentiaaliset työnhakijat, eikä potentiaalisia asiakkaita, kuten Trainers' Housen alkuperäisellä LinkedIn-sivulla. Lisäksi yritys alkaa aktiivisesti kuukausittain tekemään maksettua Facebook- ja LinkedIn-mainontaa näkyvyyden parantamiseksi ja oikean kohderyhmän saavuttamiseksi.

Trainers' House järjestää jatkossa kvartaaleittain yrityksen mediajulkaisuiden jakoihin ja ”tykkäyksiin” perustuvia kilpailuja sosiaalisessa mediassa erilaisilla teemoilla. Kilpailujen tavoitteina on kasvattaa Trainers' Housen seuraajamääriä sosiaalisessa mediassa, minkä myötä näkyvyys eri mediakanavissa kasvaa.



Yrityksen oma sosiaalisen median tiimi pitää valmennuksia ja puheenvuoroja jatkossa omalle henkilöstölle rohkaistakseen omaa henkilöstöä jakamaan yrityksen mediajulkaisuja omilla profiileillaan. Näin Trainers' Housen näkyvyys kasvaa paljon henkilöstön omien verkostojen kautta. Tämä toteutetaan puhumalla yrityksen henkilöstölle sosiaalisen median näkyvyyden merkityksestä. Näkyvyyttä korkeakouluissa kasvatetaan jatkossa solmimalla yhteistyötä ainejärjestöjen ja koulujen kanssa. Näin Trainers' House saa nimeään entistä enemmän esille koulujen ja ainejärjestöjen tiloissa, tapahtumissa, sähköpostilistoissa ja intrajärjestelmissä.

Heikkouksiin puuttumisen lisäksi toki yritys jatkaa myös vahvuuksien vahvistamista. ”Puskaradion” eli lähipiirin suositusten voimasta pidetään jatkossakin kiinni; yrityksen sisällä järjestetään säännöllisesti suosittelukampanja, missä työntekijä voi saada itselleen rahabonuksen, jos oma ystävä päätyy suosituksen kautta yritykseen töihin. Lisäksi aktiivista yhteistyötä korkeakoulujen kanssa jatketaan tuttuun tapaan rekrytointi- ja luentovierailujen muodossa.

#### 5.6.2 Haastattelukäytäntöjen kehittäminen

Markkinoijan konkreettista työnkuvaa tullaan jatkossa havainnollistamaan entistä tehokkaammin, jotta hakijoille ei jää epäselväksi, mitä työ pitää sisällään. Tämä toteutetaan kertomalla haastattelussa markkinoijan tyypillisestä työpäivästä ja kirjallisella materiaallilla; työnhakijalle lähetetään jatkossa ennen työhaastattelua sähköpostitse yrityksen liiketoiminnan esittelyä ja asiakas-caseja opiskeltavaksi etukäteen. Tämän lisäksi työnhakijalle lähetetään sähköpostitse esittelyvideo markkinoijan työnkuvasta, jonka työnhakija voi ennen haastattelua katsoa. Lisäksi haastatteluissa tullaan jatkossa hyödyntämään PowerPoint - esitystä havainnollistamaan Trainers' Housen organisaatorakennetta, mikä auttaa hahmottamaan myös asiakasprojektien kokonaisuuksia.

Haastatteluissa tuodaan jatkossa ilmi selkeästi se, että markkinoijan työ vaatii sitkeyttä ja rohkeutta. Hakijalle kerrotaan avoimesti, millaisia tilanteita markkinoija normaalisti arjessaan kohtaa, mitkä vaativat sitkeää luonnetta ja luonteen rohkeutta.

### 5.6.3 Erottuminen rekrytointimarkkinoilla ja hakijoiden houkuttelu

Trainers' Housen vahvuuden työmarkkinoilla ovat ensisijaisesti bisnesvalmennusohjelma työsuhte-etuna ja hyvät etenemismahdollisuudet. Nämä kuitenkin ovat melko yleisiä vahvuuksia Trainers' Housen kilpailijoilla, joten ne eivät yksinään riitä erottumaan työmarkkinassa.

Trainers' House pyytää jatkossa Jari Sarasvuota osallistumaan aktiivisesti rekrytointikampanjoihin mediakanaviin kaksi kertaa vuodessa. Lisäksi rekrytointiviestinnässä korostetaan bisnesvalmennusohjelman arvoa työntekijöiden uran kannalta. Tämä tullaan toteuttamaan kuukausittaisilla videoilla ja blogikirjoituksilla työntekijöiden kokemuksista, opeista ja saamistaan työkaluista oman uransa kannalta. Työntekijöiden esittelyitä ja uratarinoita jaetaan Trainers' Housen sosiaalisen median kanavissa kerran viikossa. Työntekijöiden uratarinoita lisätään myös paperiseen rekrytointimarkkinointimateriaaliin, jota jaetaan säännöllisesti korkeakouluihin.

Lisäksi Trainers' House tulee jakamaan omassa sosiaalisessa mediassaan vastikkeetta kuukausittain lyhyitä webinaareja ja videoita, joissa kerrotaan vinkkejä nuorten aikuisten ja opiskelijoiden työnhakuun ja uranluomiseen. Näin yritys saa näkyvyyttä, rakentaa asiantuntijayrityksen imagoaan, toteuttaa ”good will” - tekoja omalle potentiaaliselle kohde-ryhmälleen ja tätä kautta parantaa omaa yrityskuvaansa erityisesti rekrytointimarkkinoilla.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja sen mittaaminen

Uskottavassa tutkimuksessa täytyy noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyviin tieteellisiin käytäntöihin kuuluu se, että tutkija toimii rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Tiedonhankinnassa kuuluu käyttää tutkimuksen vaatimuksien mukaisia eettisiä menetelmiä. Lisäksi tutkimusraporttiin kuuluu kirjata tutkimuksen yksityiskohtainen suunnittelu, toteutus ja raportointi. Hyviä tieteellisiä käytäntöjä rikkovat piittaamattomuus hyvistä tieteellisistä käytännöistä ja vilpillinen toiminta tutkimustyössä. Näihin kuuluvat muun muassa laiminlyönti ja holtittomuus tutkimustoiminnassa, tulosten puutteellinen tai valheellinen raportointi, tutkimustulosten vääristäminen tai tulosten esittämättä jättäminen tai toisen ihmisen aineiston luvaton lainaaminen. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa 2012, 6–8.)

### 6.1.1 Tutkimuksen reliabiliteetti

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin tutkimistavat jaetaan kolmeen osaan. Eri-tyisen metodin reliabeliuuden arvioinnissa tutkitaan, missä olosuhteissa metodi on luotettava. Haasteena tässä tavassa on se, että kaikki luotettavaksi todetut vastaukset eivät välttämättä päde eri kontekstissa. Ajallisessa reliabeliuudessa tutkitaan tutkimuksen havaintojen pysyvyyttä eri aikoina. Tämän opinnäytetyön tutkimus sisälsi sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia ominaisuuksia. Tässä tavassa haasteena on se, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa harvoin tutkitaan täysin ajallisesti muuttumattomia seikkoja. Tutkimuksen eri välineillä samaan aikaan saaduista tuloksissa tutkitaan myös niiden johdonmukaisuutta, vaikka haasteena onkin tulosten poikkeavuus toisistaan. (Kirk & Miller 1986, 41–42.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa erityisesti erityisen metodin reliabeliuuden arviointi on olennaisessa osassa. Tutkimus suoritettiin kyselylomakkeella, johon vastaajat vastasivat anonyymisti. Tämä voi vaikuttaa vastausten laatuun kahdella tavalla; vastaajat uskaltavat anonyyminä kertoa rehellisen mielipiteen kokemuksistaan ja nykytilasta tai toisaalta anonyyminä vastaajat saattavat liioitella vastauksissaan ja antaa sen hetkisen mielialan vaikuttaa vastausten laatuun olennaisesti. Tämän vuoksi vastaukset, jotka voitaisiin tulkita luotettaviksi, saattaisivat muuttua, jos vastaajat vastaisivat omalla nimellään.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin tutkiminen ei ole monimutkaista, sillä jos tutkimuksen jokainen vaihe on tallennettu tarkasti, tutkimus voidaan toistaa sellaisenaan (Kananen 2011, 123.). Muutoin tämän opinnäytetyön tutkimuksen reliabiliteetin tutkiminen on verrattain yksinkertaista. Kyselytutkimus sisälsi kvantitatiivisia monivalinta- ja arviointiasteikkokysymyksiä sekä kvalitatiivisia avoimia kysymyksiä. Avoimiin kysymyksiin vastaajat vastasivat kirjallisesti, joten kyselyn jokainen vastaus on tallennettu alkuperäisenä kirjalliseen muotoon. Näin ollen kyselytutkimus olisi helppo toistaa tarvittaessa samalla kysymysrungolla.

### 6.1.2 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen validiteetissa tutkitaan sitä, onko tutkimus pätevä. Validiteetin tutkimisella on tarkoituksena selvittää, onko valittu tutkimusmenetelmä pätevä kyseisen tutkimusongelman selvittämiseen. Tutkimuksen pätevytyteen liittyy muun muassa se, että onko tutkimus tehty perusteellisesti, ovatko tutkimustulokset oikeita ja onko tuloksista tehdyt johtopäätökset oikeita. Validiteetin tutkiminen on tärkeää, sillä tutkimuksessa on riskinä se, että tutkija ei näe tutkimukseen liittyviä suhteita, mikä johtaa virheellisiin päätelmiin. (Kirk & Miller 1986, 29.)

Sisäisessä validiteetissa pohditaan tutkimuksen syyseuraussuhteita ja sitä, että johtuvatko tutkimuksesta saadut tulokset niistä tekijöistä, joista niiden kuvitellaankin aiheutuvan. Lisäksi tarkastellaan, onko tutkimusmenetelmä valittu oikein sen mukaan, minkä luonteinen tutkimus on kyseessä. Tutkimuksessa on ensin tarkasteltu onnistuneen rekrytinnin ja työnantajamielikuvan teoriaa, minkä perusteella on päätelty, että työmarkkinat muuttuvat hakijavetoisemmaksi ja työnantajat joutuvat entistä enemmän kilpailemaan osaajista tuomalla omia vahvuuksiaan työnantajana esille entistä näkyvämmiin. Teorian pohjalta on myös päätelty, että työnantajamielikuva rakentuu ennen kaikkea yrityksen tarinoista, näkyvyydestä, aktiivisuudesta ja hakijakokemuksesta. Viitekehyksen pohjalta lähdettiin selvittämään aitojen kokemusten ja näkemysten avulla sitä, kuinka kohdeyritys voi konkreettisesti kehittää omaa rekrytointiprosessiaan ja työnantajamielikuvaa positiivisemmaksi. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2007.)

Vastaajat vastasivat tutkimuksen kyselylomakkeeseen anonyyminä. Tämä voi vaikuttaa vastausten laatuun kahdella tavalla; vastaajat uskaltavat anonyyminä kertoa rehellisen mielipiteen kokemuksistaan ja nykytilasta tai toisaalta anonyyminä vastaajat saattavat liioitella vastauksissaan ja antaa sen hetkisen mielialan vaikuttaa vastausten laatuun olennaisesti. Näistä seikoista johtuen vastauksiin on syytä suhtautua myös kriittisesti. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2007.)

Aineistovaliditeetti mittaa sitä, että tutkitaanko tutkimuksessa oikeita asioita. Tutkimuksessa tarkasteltiin ensin onnistuvaan rekrytointiin ja työnantajamielikuvaan vaikuttavia tekijöitä. Näiden tekijöiden pohjalta ja kohdeyrityksen toiveiden pohjalta laadittiin oikeat kysymykset kyselytutkimukseen, jotta saatiin selville tärkeimmät vaikuttavat asiat rekrytinnissa ja työnantajamielikuvassa, joiden pohjalta laadittiin kehitysaskeleet kohdeyritykselle. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2007.)

## 6.2 Opinnäytetyön oma arviointi

Rekrytointiin ja työnantajamielikuvaan liittyvä tutkimus oli kohdeyrityksessä Trainers' Housessa ensimmäinen laatuaan. Tutkimus oli erittäin tarpeellinen yritykselle, sillä Trainers' House rekrytoi ympäri vuoden ja sillä on suurin vipuvaikutus yrityksen liiketoiminnan kannalta (Keskitalo 2018). Tutkimuksen tuloksista oli etukäteen keskustelua ja oletuksia liittyen yrityksen työnantajamielikuvan nykytilaan, mutta tutkimuksen perusteella oletukset osoittautuivat erilaisiksi, kuin todellisuudessa nykytila oli. Tutkimuksen tuloksien perusteella sekä rekrytoinnin nykytila että yrityksen työnantajamielikuva osoittautuivat positiivisemmaksi, kuin ennalta oletettiin.

Opinnäytetyön menetelmä liikkui kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen menetelmän välimaastossa, mutta työssä tulkittiin menetelmän kallistuvan enemmän kvalitatiivisen menetelmän puolelle. Kyselyn avoimet kysymykset antoivat hyvin suuntaa konkreettisille kehitysehdotuksille ja avoimet vastaukset antoivat kattavamman kuvan nykytilanteesta, kuin mitä monivalintakysymykset olisivat antaneet. Kuitenkin monivalintakysymykset ja arviointiasteikot helpottivat tulosten mittaamista numeerisesti, jolloin nykytilasta ja kehittämistä kaipaavista asioista sai selkeämmän käsityksen. Sekä avoimissa että suljetuissa kysymyksissä olivat omat hyvät puolensa.

Tutkimuksen pohjalta laadittiin konkreettisia kehityskohtia ja askeleita rekrytoinnin ja työnantajamielikuvan kehittämiseksi, mitä ei oltaisi voitu laatia ilman tutkimusta. Tutkimuksen kehitysehdotuksia on otettu yrityksen rekrytointiprosessissa jo käyttöön, joten opinnäytetyöstä on ollut kohdeyritykselle konkreettista hyötyä jo työn tekemisen aikana.

Viitekehyksessä tarkasteltiin rekrytoinnin eri osa-alueita ja työnantajamielikuvaan liittyviä vaikuttajia. Työnantajamielikuvaan liittyen ei löytynyt lähdekirjallisuutta niin paljoa, kuin odotettiin, mutta aihe on herättänyt paljon keskustelua yritysmaailmassa, minkä vuoksi teoriassa pystyttiin käsittelemään laajasti muun muassa ajankohtaisia tutkimustuloksia.

Näiden tekijöiden myötä opinnäytetyö oli ajankohtainen ja konkreettinen apu kohdeyritykselle ja sen liiketoiminnalle, minkä oppeja yritys on ottanut heti tutkimuksen myötä käytäntöön.

## Lähteet

- Chaney, Bryan 2016. 3 Ways to Measure Your Employer Brand. 8.4.2016. <http://blog.indeed.com/2016/04/08/us-3-ways-to-measure-your-employer-brand/>. Luettu 7.5.2018.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Tutkimuseettinen Neuvottelukunta. 2012. [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). Luettu 4.6.2018.
- Ilola, Hanna-Mari 2018. Head of Operations, Recruiting & HR. Trainers' House Oyj, Espoo.
- Kananen, Jorma 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Kansallinen Rekrytointitutkimus. Duunitori. 2017. [https://drive.google.com/file/d/0B\\_RF1ig2AeTENEtZnVDXy1XZXM/edit](https://drive.google.com/file/d/0B_RF1ig2AeTENEtZnVDXy1XZXM/edit). Luettu 14.3.2018.
- Keskitalo, Saku 2018. Chief Financial Officer. Trainers' House Oyj, Espoo. Haastattelu 24.1.2018.
- Kirk, Jerome & Miller, Marc 1986. Reliability and Validity in Qualitative Research. Qualitative Research Methods, SAGE, Beverly Hills.
- Koivisto, Kari 2004. Valitse oikein. Yrityskirjat, Helsinki.
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>. Luettu 2.1.2018.
- Markkanen, Mikko 1999. Etsi, arvioi, valitse: onnistunut rekrytointi. WSOY, Helsinki.
- Markkanen, Mikko 2002. Onnistu rekrytinnissa. WSOY, Helsinki.
- Mikä GDPR on ja miten se vaikuttaa sinuun, joka työskentelet rekrytointien parissa? ReachMee. 30.8.2017. <https://blog.reachmee.com/fi/mika-gdpr-on-ja-miten-se-vakiuttaa-sinuun-joka-tyoskentelet-rekrytointien-parissa>. Luettu 2.1.2018.
- Millainen on hyvä työpaikka? Great Place to Work. <http://www.greatplacetowork.fi/sertifointi/millainen-on-hyvaa-tyoepaikka>. Luettu 7.5.2018.
- Pikkusaari, Antti 2011. Henkilöstö yrityksen strategisena voimavarana – ihan oikeasti. Hyvejohtajuus.fi. 10.3.2011. <http://www.hyvejohtajuus.fi/4571/henkilosto-yrityksen-strategisena-voimavarana-ihan-oikeasti/>. Luettu 08.05.2018.
- Rantanen, Susanna 2017. Työnantajabrändi, tavoitteet ja mittarit – Podcast jakso 23. 20.11.2017. <http://emine.fi/podcast23/>. Luettu ja kuunneltu 7.5.2018.

Trainers' House Oyj. <http://www.trainershouse.fi/>. Luettu 12.2.2018.

Trainers' House Growth Academy. 2017. <http://www.thga.fi/>. Luettu ja katsottu 2.1.2018.

Tutkimuksen validiteetti. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Virtuaali Ammattikorkeakoulu. 2007. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>. Luettu 5.6.2018.

Työnantajamielikuva 2018 – Kyselytutkimuksen tulokset. Monster. 2018. [https://www.monstercafe.fi/wp-content/uploads/2018/02/Monster\\_ty%C3%B6nantajamielikuva\\_2018\\_tutkimus.pdf](https://www.monstercafe.fi/wp-content/uploads/2018/02/Monster_ty%C3%B6nantajamielikuva_2018_tutkimus.pdf). Luettu 7.5.2018.

Valvisto, Elisa 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Alma Talent, Helsinki.

# Kyselytutkimus Ignis Oy:lle: Rekrytointiprosessi ja työnantajamielikuva

Vastaukset käsitellään anonyymeinä.

\*Pakollinen

Mikä on työnimikkeesi Ignis Oy:ssä? \*

Oma vastauksesi

---

Minä vuonna aloitit työskentelyn Ignis Oy:ssä? \*

Oma vastauksesi

---

Mitkä asiat saivat sinut kiinnostumaan Trainers' Housesta työnantajana? \*

Oma vastauksesi

---

Millainen käsitys sinulla oli Trainers' Housesta työnantajana hakiessasi yritykseen töihin? (Asteikolla 1-5: 1= Erittäin heikko 5= Erittäin vahva) \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Millaisia asioita arvostit itse työnantajassa hakiessasi Trainers' Houselle? Voit valita useamman vaihtoehdon. \*

- Ammatillista kasvattamista
- Korkeaa palkkaa
- Etenemismahdollisuuksia
- Valmennusta / koulutusta
- Etätyömahdollisuutta
- Työharjoittelumahdollisuutta
- Muu: \_\_\_\_\_

Minkä kanavien kautta löysit/sait tietoa Trainers' Housesta ennen kuin hait yritykseen töihin? Voit valita useamman vaihtoehdon. \*

- Ständivierailut koulujen kampuksilla
- Rekrytointimessuedustukset
- Yhtiön kotisivut
- Koulujen luentovierailut
- Facebook-sivut
- Instagram-sivut
- Kaverien ja tuttujen kautta
- Muu: \_\_\_\_\_

Kuinka helpoksi koit tiedonsaamisen Trainers' Housesta ennen yritykseen töihin hakemista? (Asteikolla 1-5: 1= Erittäin vaikeaa 5= Erittäin helppoa) \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Minkä arvosanan annat työhaastattelusi sujuvuudelle? (Asteikolla 1-5: 1= Erittäin heikko 5= Erittäin sujuva) \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Muuttiko haastattelu mielikuvaasi Trainers' Housesta työnantajana? Jos muutti, miten? \*

Oma vastauksesi

---

Millainen tunnelma työhaastattelussa oli? (Asteikolla 1-5: 1= Erittäin heikko 5= Erittäin hyvä) \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kuinka totuudenmukaisen kuvan sait avoimesta työtehtävästä työhaastattelussa? (Asteikolla 1-5: 1= Ei lainkaan totuudenmukainen 5= Täysin totuudenmukainen) \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Mitä työtehtävän esittelyssä olisi mielestäsi voinut parantaa tai täsmentää? \*

Oma vastauksesi

---

Millaisilla kriteereillä Trainers' Houselle käsityksesi mukaan rekrytoidaan ihmisiä? \*

Oma vastauksesi

---

Millainen käsitys sinulla on Trainers' Housesta työnantajana nyt?  
(Asteikolla 1-5: 1= Erittäin heikko 5= Erittäin vahva) \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Mitä tekemällä Trainers' House voi parantaa  
työnantajamielikuvaansa? \*

Oma vastauksesi

---

LATAA