

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityö

2019

Nani Laaksonen

# TYÖNANTAJAMIELIKUVAN KEHITTÄMINEN ANDERS INNOVATIONS OY:SSÄ



OPINNÄYTETYÖ AMK | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Myyntityö

2019 | 41 sivua, 5 liitesivua

Ohjaaja Laura Nurminen

Nani Laaksonen

## TYÖNANTAJAMIELIKUVAN KEHITTÄMINEN ANDERS INNOVATIONS OY:SSÄ

Opinnäytetyössä tutkitaan työnantajamielikuvan, hakijakokemuksen ja työnantajalupauksen merkitystä Anders Innovations Oy:ssä sekä käsitellään alalla vallitsevaa osaajapulaa. Mitkä asiat vaikuttavat yrityksen houkuttelevuuteen ja kuinka paljon koodareita tarvitaan tulevina vuosina alalle?

Opinnäytetyössä selvitetään, millainen hakijakokemus Anders Innovationsilla on ja miten työnantajamielikuva on toteutunut yrityksessä rekrytoinnin jälkeen. Olennaisena kysymyksenä onkin selvittää, onko työnantajamielikuva oleellisesti muuttunut kohdeyrityksessä henkilön palkkauksen jälkeen.

Laadullinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisilla puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastattelun tavoitteena oli selvittää rekrytoinnin sujuvuutta, tutkia suosittuja työnhakukanavia ja yrityksen työnantajamielikuvaa.

Työnantajamielikuvalla on merkittävä vaikutus osaajien houuttelemiseen varsinkin IT-alan työpaikkojen keskuudessa. Tyytyväiset ja onnistuneen hakijakokemuksen saaneet työnhakijat sekä sitoutuneet yrityksen sisäiset työntekijät ovat positiivisen työnantajamielikuvan oleellinen perusta. Tehdyn tutkimuksen perusteella kohdeyritykseen luotiin konkreettiset ehdotukset rekrytoinnin ja työnantajamielikuvan kehittämiseksi.

ASIASANAT:

hakijakokemus, IT-ala, rekrytointi, työnantajalupaus, työnantajamielikuva

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sales Programme

2019 | 41 pages, 5 appendices

Supervisor Laura Nurminen

Nani Laaksonen

## DEVELOPING EMPLOYER IMAGE AT ANDERS INNOVATIONS OY

This thesis explores the importance of employer image, candidate experience and employer value proposition in an IT company. What are the factors that influence the attractiveness of a company and how many coders will be needed in the industry in the coming years?

This thesis explores what kind of candidate experience Anders Innovations has and how the image of the employer has been realized in the company after recruitment. The crucial question is to find out whether the employer image has changed significantly in the target company since the person was hired.

Qualitative research was conducted through qualitative semi-structured thematic interviews. The aim of the interview was to find out how well the recruitment was going, to find out about popular job search channels and the company's employer image.

The image of the employer brand has a significant impact on attracting talent, especially for IT jobs. Pleased candidates and recruits who have had successful recruit experience and committed workers are the base of the positive employer image. Finally, I created development ideas to improve recruitment and employer image.

### KEYWORDS:

candidate experience, employer image, employer value proposition, IT-industry, recruitment

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 TYÖNANTAJAMIELIKUVA</b>	<b>8</b>
2.1 Työnantajamielikuvan rakentuminen	8
2.2 Työnantajamielikuvan kehittäminen	11
2.3 Työnantajamielikuvan merkitys IT-alan yrityksessä	13
<b>3 TYÖNANTAJALUPAUS JA HAKIJAKOKEMUS</b>	<b>20</b>
3.1 Työnantajalupaus	20
3.2 Hakijakokemus	23
<b>4 ANDERS INNOVATIONSIN HAKIJAKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN</b>	<b>26</b>
4.1 Lähtötilanne	26
4.2 Tutkimusmenetelmä	26
4.3 Haastattelu	27
4.3.1 Rekrytointiprosessin sujuvuus ja hakijakokemus	29
4.3.2 Työnantajamielikuva rekrytoinnin jälkeen	31
<b>5 KEHITYSEHDOTUKSET</b>	<b>33</b>
5.1 Nykyinen rekrytointiprosessi	33
5.2 Uusi rekrytointiprosessi	34
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>37</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>39</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Tutkielman haastattelukysymykset
- Liite 2. 1 kuukausi rekrytoinnin jälkeen – kysely
- Liite 3. Hakijakokemuskysely
- Liite 4. Exit-haastattelu

## KUVAT

Kuva 1. Työnantajamielikuvan merkitys yrityksen kokonaiskuvaan.	9
Kuva 2. Työnantajamielikuvan kehittämisen prosessi.	12
Kuva 3. Työnantajalupauksen anatomia.	22
Kuva 4. Haastateltavien hakukanavat.	28
Kuva 5. Keskiarvo kaikkien vastanneiden kesken hakijakokemuksen onnistumisesta asteikolla 1–10.	31
Kuva 6. Vanha rekrytointiprosessi.	33
Kuva 7. Uusi rekrytointiprosessi.	35

# 1 JOHDANTO

Työnantajamielikuva ja sen kehittäminen ovat tämän hetken yritysmaailman kovimpia trendejä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää työnantajamielikuvan merkitystä IT-alan yrityksessä, työnantajalupausta sekä toimeksiantaja Anders Innovations Oy:n henkilöstön hakijakokemusta.

Vuonna 1996 *Employer Branding* otettiin ensimmäistä kertaa käyttöön henkilöstöresursien ja markkinoinnin sanastoon. Nyt 20 vuotta myöhemmin siihen liittyy monia eri käsitteitä, ja sitä mitataan monin eri tavoin. (Backhaus 2016, 193–201.) Moni tietää sanan merkityksen, mutta harva asiantuntijaorganisaatio osaa todellisuudessa hyödyntää sitä osana yrityksen strategiaa.

Varsinkin IT-alalla osaavimmista ja kaikkein potentiaalisimmista työntekijöistä on tällä hetkellä huutava pula. Ala on kovassa nousussa, sillä monet palvelut ja toiminnot digitalisoituvat entistä nopeammin. Yritysten täytyy reagoida nopeasti ja tehokkaasti kysyntään, jotta ne pärjäävät kovilla ja kehittyvillä markkinoilla. Tällä hetkellä alan töitä löytyy tuplasti enemmän kuin osaavia ja kokeneita tekijöitä. Yliopistoihin ja ammattikorkeakouluihin lisätään koulutuspaikkoja vuosi vuodelta lähes puolet enemmän, ja moni tekee alanvaihdoksen IT-alalle uusien haasteiden ja paremman palkan toivossa.

Enää työnhakijan ei pelkästään pidä vakuuttaa työnantajaa, miksi juuri hänet pitäisi valita, vaan myös yritysten tulee saada hakija vakuuttuneeksi siitä, miksi juuri heidän työpaikkansa on parempi kilpailijan sijaan – tällä hetkellä alalla vallitsee siis työnhakijoiden markkinat. Yrityksen brändi työnantajana on entistäkin ratkaisevammassa asemassa kuin ennen. Työnantajamielikuvasta on tärkeää olla tietoinen, sillä kaikki organisaation itsestään antamat viestit, informaatio ja mainokset linkittyvät siihen, millaisena työnantajana sekä nykyiset että tulevat työntekijät pitävät yritystä. Työnantajamielikuvan kehittäminen on tärkeää ottaa mukaan osaksi yrityksen strategista suunnittelua. (Monster Worldwide 2019.)

Mediassa puhutaan, miten Suomeen saataisiin lisää alan tekijöitä – koulutuspaikkoja lisäämällä, alanvaihtajilla vaiko työperäisellä maahanmuutolla? Aihe on ajankohtainen ja erittäin tärkeä tutkia, sillä kilpailevat ohjelmistoyritykset käyttävät kaikki keinonsa houkuttellakseen motivoituneita ja kokeneita osaajia.

Tutkimus koostuu kahdesta osiosta, teoreettisesta sekä empiirisestä. Tutkimuksen teoreettinen osuus käsittelee aihealueita kirjallisuuden ja muiden sähköisten julkaisujen kautta. Teoriaosuudessa käytetään HR-alan ja markkinoinnin kirjallisuutta, sillä työnantajamielikuvan rakentuminen liittyy vahvasti henkilöstöhallintoon, markkinointiin ja viestintään. Aiheen ylataso on työnantajamielikuvan merkitys IT-alan yrityksessä. Lisäksi työssä tutkitaan mikä merkitys hyvällä työnantajakuvalla on ja miten se vaikuttaa positiivisesti yrityksen toimintaan sekä kasvuun.

Tutkimusongelmana on selvittää, miten työnantajamielikuva ja hakijakokemus on toteutunut käytännössä kohdeyrityksessä eli vastaavatko mielikuvat ja odotukset todellisuutta. Ongelmaa lähdetään selvittämään henkilöhaastatteluilla, jotta saadaan ajankohtaista ja rehellistä tietoa, miten nämä kohdeyrityksessä toteutuvat. Haastatteluun valitaan 5 viimeisimpänä rekrytoitua yrityksen työntekijää. Vastauksia halutaan myös siihen, onko hakijakokemus todellisuudessa onnistunut ja jääkö siitä palkatulle työntekijälle positiivinen kuva.

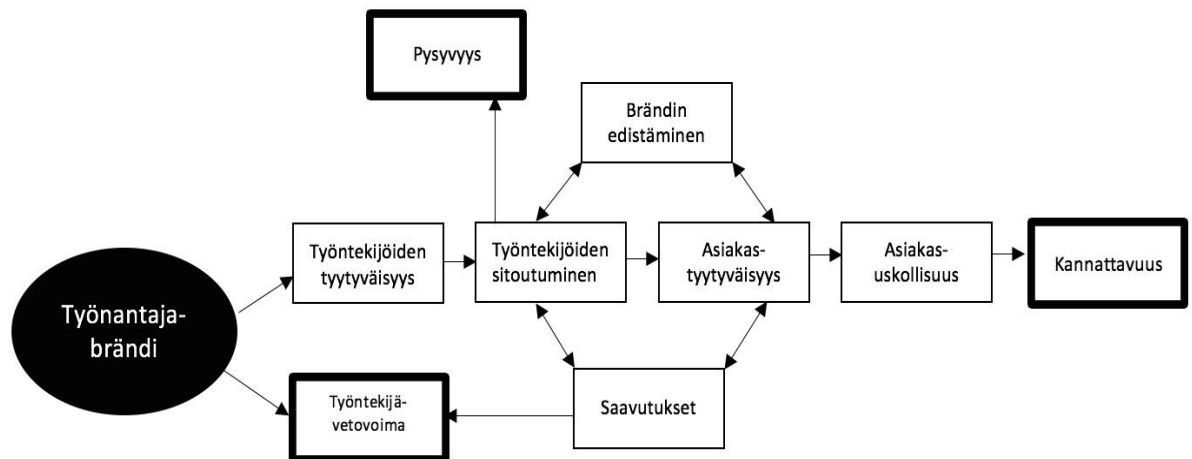
Työssä vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Mikä merkitys työnantajamielikuvalla on IT-alan yrityksessä? Onko työnantajamielikuva kohdeyrityksestä muuttunut rekrytoinnin jälkeen? Millainen on kohdeyrityksen hakijakokemus? Lopuksi esitetään, miten Anders Innovations voi kehittää työnantajamielikuvaansa.

## 2 TYÖNANTAJAMIELIKUVA

### 2.1 Työnantajamielikuvan rakentuminen

Nykypäivänä organisaatioiden on tehtävä yhä enemmän töitä houkutelukseen sitoutuneita ja osaavia työntekijöitä yritykseensä, jotta se voi menestyä haluamallaan tavalla. Yksi tehokkaimmista tavoista saavuttaa tämä tavoite on rakentaa vahva työnantajabrändi – maine ja todistettu tulos siitä, että kyseinen yritys on hyvä paikka työskennellä. (Mosley 2017, 1.) Työnantajabrändi on monen tekijän summa, ja siihen vaikuttavat kaikki organisaation tekemiset. Markkinointi, rekrytointiviestintä, asiakaspalvelu, uutiset, yrityksen johto, työntekijät, toimiala, yrityksen rakennukset sekä organisaation tuotteet ja tarjottavat palvelut vaikuttavat kaikki oleellisesti kokonaiskuvaan työnantajabrändistä. (Vuorinen 2014, 191.)

Itse työnantajamielikuvan rakentaminen lähtee aina liikkeelle yrityksen kulttuurista ja ihmisistä. Työntekijät viestivät omalla toiminnallaan mielikuvaa ulospäin ja hengittävät yrityksen kulttuuria päivittäin. Työnantajamielikuvaa ja sen luomista ei voida siis päättää johtajien kesken ja laittaa seuraavana päivänä toteutukseen. (Barona Group Oy 2017.) Realistisuus, avoimuus ja rehellisyys ovat tärkeitä tekijöitä, kun luodaan todellista työnantajamielikuvaa. Avoimuus työnantajamielikuvan rakentamisessa auttaa hakijaa muodostamaan todenmukaisen kuvan organisaatiosta. Kun työnantajamielikuva on rehellinen, hakija pystyy tekemään oikeita päätöksiä siitä, mihin organisaatioon hän haluaa töihin. (Salli & Takatalo 2014, 44.)



Kuva 1. Työnantajamielikuvan merkitys yrityksen kokonaiskuvaan (Gaddam 2008).

Kestävään työnantajamielikuvaan ei löydy oikoreittejä. Avoimuus ja luottamus ovat avainasemassa, kun yritykseen halutaan tyytyväisiä hakijoita. Lisäksi jo organisaatiossa työskentelevien myönteiset kokemukset auttavat vahvistamaan työnantajakuva merkittävästi. Tämä vaatii strategista ja pitkäjänteistä työtä, jossa organisaation työntekijät otetaan aidosti huomioon, heidän mielipiteitään arvostetaan sekä kunnioitetaan. Kiillotettu ja väritetty kuva voi saada houkutelua potentiaalisia osaajia hetkellisesti taloon, mutta hakijat tulevat pahasti pettymään, mikäli mielikuva ei vastaakaan todellisuutta palkkauksen jälkeen. (Salli & Takatalo 2014, 45.)

Yksi työnantajamielikuvan olennaisista elementeistä ovat brändilähettiläät. He tuovat omalla persoonallaan esille positiivisen työnantajaimagon merkitystä, puhuvat sen puolesta ja näyttävät omalla esimerkillään, miten sitä organisaatiossa edistetään. Tämä toiminta on osa yrityksen kulttuurin luontia ja vaikuttaa siihen, kuinka työntekijä näkee työnantajan ja kuinka yrityksestä viestitään talon ulkopuolella. Koska eletään sosiaalisen median aikakautta, jokaisen organisaation työntekijän olisi tärkeä olla tietoinen siitä, kuinka suuri vaikutus heillä yksilöinä voi olla työnantajamielikuvan luomisessa myös työpaikkansa ulkopuolella. (Salli & Takatalo 2014, 43.) Aidosti työyhteisöstään ylpeät ihmiset löytävät aina aikaa työntekijälähettiläinä toimimiseen myös työpaikkansa ulkopuolella. Tällaiset organisaation jäsenet kokevat olevansa etuoikeutettuja saadessaan esitellä ja edustaa työpaikkaansa. Työntekijöitä ei tarvitse painostaa lähettiyteen, vaan se tulee heiltä aidosti ja luonnostaan. Mitä sitoutuneempi ihminen on työnantajaansa, sitä vähem-

män tarvitaan pyyntöjä ja painostusta heidän osallistumishalujensa herättämiseksi. Tällaiset työntekijät ovat valmiita venymään työnantajansa puolesta silloin, kun tarvitaan kipeästi esimerkiksi uusia työntekijöitä taloon. Työnantajan ja työntekijöiden edut ovat sulautuneet tiukasti yhteen, joten työntekijälähteiläs ei erottele niitä erikseen. (Ahlroth 2017, 159.)

Markkinointikeinona työntekijälähteilyyttä on käytetty kauan, sillä puskaradiot ja kuulopuheet ovat kulkeneet kautta aikojen. Parhaimmassa tapauksessa sana ihmiseltä ihmiselle on maksettua markkinointia huomattavasti tehokkaampi markkinointikeino, ja lisäksi se on yritykselle täysin ilmaista mainontaa. Omistautunut työntekijälähteiläs on intohimoinen lähteilyytensä aiheesta ja kuulija saa tunteen, jonka haluaa myös itselleen. Kun into näkyy aidosti, aihe ja sanoma koukuttavat kuulijan kuuntelemaan tarkemmin ja tutkimaan asiaa myös keskustelun jälkeen. Kun työntekijälähteiläs on esimerkillinen ja toimii sanojensa ja uskomustensa mukaisesti, herättää se muissa ihmisissä syvää luottamusta. Paraskaan lähteiläisyys ei silti toimi, ellei työnantaja itse ole näitä ominaisuuksia työntekijöitään ja asiakkaitaan kohtaan. Työntekijä ei löydä intohimoa sanomaansa, jos työnantaja ei arvosta tekijäänsä tai työtään. (Karvonen 2016.)

Emine Oy:n Vaikuttava työnantajabrändi -podcastin jaksossa, jossa käsitellään työnantajakuvan kehittämistä, Susanna Rantanen (2018) listaa seuraavat oleelliset tekijät, jotka rakentavat yrityksen työnantajamielikuvan:

- yrityksen yleinen maine ja kiinnostavuus
- yrityskulttuuri
- yrityksessä työskentelevät kiinnostavat henkilöbrändit ja alan todelliset "gurut"
- henkilön kokemukset esimerkiksi yrityksen asiakkaana tai sen tuotteiden tai palveluiden kuluttajana
- median kirjoitukset yrityksestä ja sen ihmisistä
- hakijakokemukset
- annetut lupaukset ja niiden lunastaminen todellisuudessa
- ammatilliset mahdollisuudet
- työntekijöiden kokemukset ja suositukset
- asiakkaiden suositukset
- rekrytointikumppanien maine ja käyttäytyminen
- työsuhteiden kesto ja työsuhteiden päättymiseen reagointi
- yrityksen verkkosivujen ja urasivujen sisältö

- organisaation vuorovaikutus sosiaalisessa mediassa
- yhteistyökumppaneiden, alihankkijoiden, vuokratyöntekijöiden ja freelancereiden kokemukset yrityksen toimintatavoista.

## 2.2 Työnantajamielikuvan kehittäminen

Rekrytinnin tehostaminen sekä henkilöstön sitouttaminen organisaatioon ovat työnantajamielikuvan kehittämisen ideana. Aktiivinen työnantajamielikuvan kehittäminen ja siihen panostaminen ajallisesti sekä rahallisesti on työnantajan markkinointia. Työnantajan markkinoinnissa ”asiakas” on potentiaalinen työntekijä (tai nykyinen työntekijä), ja myytävänä ”tuotteena” on organisaatio. Työntekijämielikuvan kehittämällä pyritään vaikuttamaan suoraan siihen, miten sitoutuneita ja päteviä työntekijöitä yrityksessä työskentelee nyt ja tulevaisuudessa. (Vuorinen 2014, 190.)

Nykypäivänä mainonnaksi ei riitä pelkällä nettisivuilla oleva kirjoitus avoinna olevasta työpaikasta. On erittäin tärkeää, että yritykseen kipeästi tarvittavat henkilöt altistuvat systemaattisesti organisaatiota koskeville viesteille sekä mainonnalle. Kuulija haluaa kuulla myös yrityksessä vallitsevasta osaamisesta, tekijöistä ja kulttuurista. (Luukka 2019, 258.)

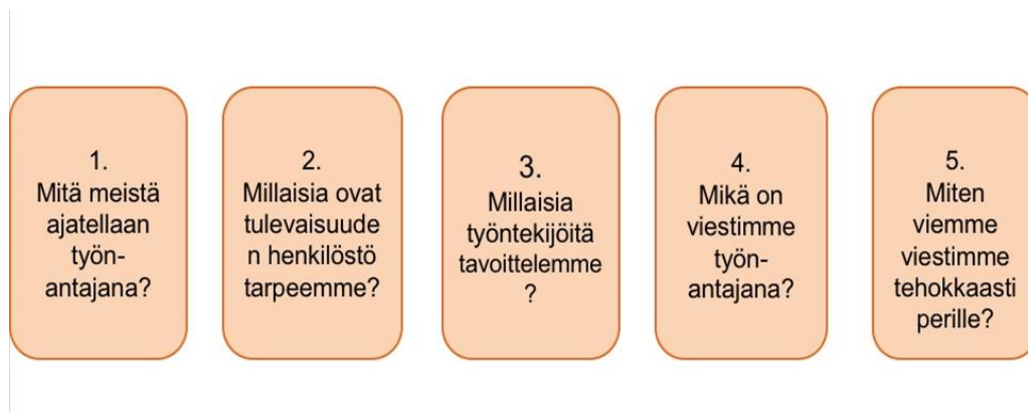
Onnistunut viestintä kannattaakin hajauttaa ja keskittää esimerkiksi organisaation internetsivuille, sosiaalisen median kanaviin, lehtiin, seminaareihin, messuihin ja muihin alan tapahtumiin. Päämääränä on saada työntekijät, kumppanit ja asiakkaat kertomaan yrityksen toivomaa tarinaa. Tavoite on saavutettu, kun yrityksen kohderyhmä eli toivetyöntekijät innostuvat yrityksestä ja sen sanomasta jo ennen kuin sillä on ensimmäistäkään vapaata paikkaa avoinna. (Luukka 2019, 258.)

Työnantajakuvaa voidaan kehittää kahdella eri tavalla – ulkoisesti sekä sisäisesti. Ulkoinen työnantajakuva rakentuu ulkopuolisten henkilöiden saamasta kuvasta yrityksestä työnantajana. Sisäinen kuva muodostuu taas yrityksen sisällä, joten siihen vaikuttavat suoraan työntekijöiden kokemukset ja näkemykset organisaatiosta. (Korpi ym. 2012, 67.)

Työnantajakuvan ulkoisessa markkinoinnissa keskitytään siihen, millaisia osaajia tarvitaan, mitkä asiat ja tekijät heitä motivoivat sekä miten erottaudutaan muista alan työnantajista. Organisaatiosta tulee tehdä haluttu ja kiinnostava työnantaja jo potentiaalisten työnhakijoiden silmissä. Työnantajamielikuvan sisäinen markkinointi vaikuttaa vastavasti nykyisten työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja pysyvyyteen. Kokemus ja

tunne siitä, kenelle töitä tehdään, vaikuttaa merkittävästi henkilöstön työpanokseen. (Vuorinen 2014, 190.)

Työnantajamielikuvan kehittäminen voidaan kuvata viisivaiheisena prosessina, jossa etsitään vastaukset viiteen keskeiseen kysymykseen:



Kuva 2. Työnantajamielikuvan kehittämisen prosessi (Vuorinen 2014, 191).

Kun työnantajakuva pyritään vahvistamaan, on seurattava sen edistystä, jotta voidaan määrittää, lisääkö tehtävä toiminta ajan kuluessa brändin arvoa vaiko ei. On tärkeää selvittää, kasvaako työnantajabrändin tuntemus ja muuttuvatko ennako-odotukset työnantajaa kohtaan positiivisemmiksi sekä kandidaattien että työntekijöiden parissa. Ainoastaan tällaisella tietämyksellä on mahdollista löytää näkökulma, jolla voi joko kääntää kurssia tai jatkaa nykyisen strategian toteuttamista. (Mosley 2017, 22.) Seurantakanavana voidaan hyödyntää myös juuri äskettäin taloon palkattuja työntekijöitä. On tärkeää selvittää heti alusta alkaen, viihtyvätkö uudet työntekijät työssään. Lisäksi on hyvä huomioida, vastaako työpaikka niitä odotuksia, joita siihen asetettiin hakuprosessin aikana. Työnantajakuvan luomisessa on silloin onnistuttu, kun työntekijä tulee töihin ja huomaa olevansa juuri sellaisessa paikassa, kuin mitä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa nähdyt mainokset antoivat ymmärtää. Tällöin työnantajakuva ei siis poikkea ennako-odotuksista. Jos tilanne on toisenlainen, on työnantajakuvan luomisessa ja kehittämisessä vielä tekemistä. (Korpi ym. 2012, 97.)

### 2.3 Työnantajamielikuvan merkitys IT-alan yrityksessä

Tieto- ja viestintäteknologian kolme nousevaa megatrendiä ovat internetin nopea kasvu, tiedon digitalisoituminen ja rajattoman, aina läsnä olevan kommunikaation lisääntyminen kaikkialla (Haaranen & Svärd 2014, 22). Ennusteet kertovat, että digitalisaatio ja IT-alan innovaatiot tulevat väistämättä mullistamaan tulevaisuutemme yhteiskunnassa. Tätä joudutaan kuitenkin odottamaan vielä, sillä IT-alalla on huutava osaajapula, joka tulee todennäköisesti vain kasvamaan tulevaisuudessa. (Duunitori 2018.)

Tieto- ja viestintäteknikan ammattilaiset TIVIA ry:n mukaan Suomeen tarvittaisiin heti 7 000–9 000 uutta ohjelmistoammattilaista, ja kysynnän ennustetaan kasvavan jopa 25 000:n osaajan vajeeksi vuoteen 2025 mennessä. Teknologiateollisuus ry puolestaan arvioi, että pelkästään ICT-osaajia tarvitaan alan yrityksiin noin 11 400 lisää tulevan neljän vuoden aikana. (Keski-Suomen Kauppakamari 2018.) Moni kaupunki ja organisaatio on herännyt toimenpiteisiin osaajapulan paikkaamiseksi – esimerkiksi Turun ammattikorkeakoulu aloitti vuonna 2019 yhdessä TE-palveluiden kanssa osaamiskartoitusprojektin, jossa tarkoituksena on työllistää ja kouluttaa työttömyysuhan alla olevia henkilöitä IT-alan työtehtäviin. Projekti sai suurta kiinnostusta, sillä siihen osallistui kuusitoista alan yritystä. Projektin tavoitteena on työllistää osaamistavoitteita vastaava työntekijä kohdeyritykseen. (Turun ammattikorkeakoulu Oy 2019.)

Tutkimuksen mukaan työnantajamielikuvan tärkeys korostuu aloilla, joilla on pulaa osaavista tekijöistä, esimerkiksi tekniikan ja IT:n sektoreilla. Ohjelmisto-alalla toimivista vastaajista 95 % uskoi, että työnantajamielikuvalla on erittäin tai melko paljon merkitystä rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Senior-tasoiset sekä nuoret vastavalmistuneet kokiivat työnantajakuvan erityisen tärkeäksi. Tutkimus antaa mielenkiintoisia tuloksia myös siitä, että yritykset tiedostavat työnantajamielikuvan tärkeyden, mutta vain alle neljäsosa (24 %) vastaajista todella mittaa työnantajamielikuvaa tai asettaa sille tavoitteita. (Työnantajamielikuvatutkimus Monster & Digitalist Group 2018.)

Ei ole yhdentekevää, millä keinoin asiantuntijoita motivoidaan. IT-alalla liikkuvat huhut maailmanluokan työntekijäeduista. Lomahuvilat, talon omat olutpanimot, hienot tietokoneet sekä puhelimet ovat IT-alalla arkipäivää. IT-alan työmarkkinoilla vallitsee tilanne, jossa kokeneet ohjelmistokehittäjät valitsevat itse kenelle työskentelevät. (Peltokorpi 2018.) Organisaatiossa on tärkeää suosia moderneja sekä nykyaikaisia työtapoja, jotta

saadaan houkuteltua parhaat kandidaatit. Mahdollisuuksien mukaan organisaation kannattaa välttää vanhoja "virastomaisia tapoja", sillä se karkottaa mahdollisesti potentiaalisia työntekijöitä pois. Erilaisten työaika- ja paikkariippumattomien työskentelymuotojen on todettu rakentavan luovaa ilmapiiriä, jossa työtä on mukava tehdä. Yrityksen kannattaakin luottaa tekijöihinsä ja kannustaa ihmisiä luoviin ratkaisuihin. (Korpi ym. 2014, 70.)

Asiantuntijaorganisaatioissa luottamus on avainasemassa. Esimieheltä ei odoteta puuttumista työskentelytapoihin tai -aikoihin, kunhan työt tulevat tehdyksi oikein ja huolellisesti. Johto ja esimiehet voivat vaikuttaa merkittävästi luovan ja luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen. Yleensä avoin, rehellinen ja avoimesti keskusteleva ilmapiiri luo aivan erilaiset puitteet työssä onnistumiselle kuin valvottu ja kontrolloitu johtamistapa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 170.)

Itseohjautuvuus on taito, jota ei opeteta kouluissa. Itseohjautuvissa organisaatioissa vaarana on sana *kyllä*, sillä motivoituneet ja pätevät henkilöt ottavat helposti harteilleen monen eri ihmisen työt. Itseohjautuva työntekijä tarvitsee laajaa osaamista niin aikatauluttamisessa, asioiden priorisoimisessa, tavoitteiden ymmärtämisessä, luovuuden ylläpitämisessä kuin datan keräämisessäkin. Yrityksen on annettava aikaa, resursseja ja opetusta näiden taitojen kasvattamiseen, sillä kaikilta ne eivät tule luonnostaan. Lisäksi on ensisijaisen tärkeää, että johto kuuntelee työntekijöidensä jaksamista ja aktiivisesti mittaa työhyvinvointia. (Savaspuro 2019, 82.)

Johto asettaa yrityksessä myös kunnianhimon tason sekä tekemisen laadun, jota kaikkien alaisten edellytetään noudattavan. Johtajat ovat esimerkkejä muille, ja he voivat vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti lähes jokaiseen yrityksen asiaan. Johdon ottamien positiivisten edistysaskeleiden näkyväksi tekeminen inspiroi työntekijöitä ja saa heidät antamaan enemmän itsestään. (Ahlroth 2017.)

Onnistuneelle johtamiselle onkin tyypillistä kunnioitus, huomioiminen, molemminpuolinen luottamus, tuki sekä vähäinen kontrollin ja vallan tarve. Hyvässä johtamisessa johtaja käyttää aikaa ja vaivaa johdettaviinsa, työntekijöiden tukemiseen, palkitsemiseen sekä on valmiimpi neuvottelemaan ja joustamaan. Huonomman johtajan on havaittu esimerkiksi puhuvan vähemmän työntekijöiden kanssa organisaation arvoista, puuttuvan vähemmän vaikeuksiin tai olettavan heidän selviävän itsekseen työn paineista ja taakoista. Huono johtajuus ilmenee ylhäältä alas johtamisena, vähäisenä luottamuksena sekä tuen puuttumisena. Myös henkilöstön palkitseminen on niukkaa tai sitä ei ole ollenkaan. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Koulutodistuksia ei IT-alan rekrytoinneissa vaadita tai erikseen kysellä. Koulutus on tärkeää, mutta työn tekemisen kannalta sillä ei ole merkitystä. Kehittäjien kysynnän kasvu on 20 % vuodessa, kun taas suhteessa tähän tietojenkäsittelytieteen kursseille ilmoittautuminen on tasaisella vuositasolla 1 %. Ainoa vaatimus työpaikan saamiselle on, että osaa koodata – monelle se on helpommin sanottu kuin tehty. (Poulton 2013.) Yliopistot sekä ammattikorkeakoulut ovat silti loistava keino kehittyä ohjelmoijana, ja ne voivat avata urapolun arvostettuihin alan yrityksiin esimerkiksi työharjoittelun kautta. (Piispanen 2017.)

Jotkut potentiaalisimmista IT-alan työnhakijoista eivät omaa lähellekään teknillistä koulutusta. Nykyään koodarimaailmassa löytyy myös paljon uranvaihtajia, jotka ovat päättäneet tehdä uramuutoksen ja omaavat tutkinnon aivan eri tieteenaloilta. Tämän näkeminen rekrytointihaasteena on valtava virhe ja onnistunut rekrytointi voi mennä sivu suun. Moni kehittäjä parantaa siis ammattitaitoaan vapaa-ajallaan. Vuonna 2017 tehdyn tutkimuksen mukaan 90 % kehittäjistä kertoi, että he olivat ainakin osittain itseopiskelevia ja opettelivat kirjoittamaan koodia jollakin tavalla työnsä ulkopuolella. (Moy 2017.)

Monet yritykset yrittävät kaikin keinoin rekrytoida osaajia kilpailijoiltaan, sillä Suomessa valmistuneiden koodareiden määrä ei vastaa markkinoilla vallitsevaa kysyntää. Yritysten on nyt ja tulevaisuudessa oltava valmiita rekrytoimaan henkilöstöä myös kansainvälisiltä työmarkkinoilta. aTalent Recruitin (2018) mukaan pula koodareista ilmenee rekrytoinneissa monin eri tavoin:

1. Työnhakijat päättävät kenelle työskentelevät.
2. Työnantajamielikuvalla on yhä suurempi merkitys, kun taistellaan parhaimmista osaajista.
3. Kansainväliset markkinat on pidettävä avoinna hyvien koodareiden löytämiseksi.
4. Yritysten on keskityttävä esimerkiksi opiskelijoiden ja tulevaisuuden potentiaalinen rekrytoimiseen.

Suomea on myytävä ohjelmistokehittäjille asuinmaana, sillä pelkkä korkea palkka tai loistavat uramahdollisuudet eivät enää riitä. Ulkomaalaisen työvoiman silmin yhteiskunta voi tuntua vaikeasti lähestyttävältä sekä arjen asiat voivat tuntua haastavilta. Ystäviä voi olla hankala saada, sääolosuhteet ovat vaikeat ja puutteellinen sosiaalinen elämä nousevat esiin Suomen heikkouksina Junctionin teettämässä kyselyssä. Lisäksi verotus,

työluvan saamisen vaikeus ja kriittisyys maahanmuuttajia kohtaan pitäisi muuttua, jotta Suomi houkuttelisi enemmän asuinmaana. (aTalent Recruiting 2018.)

Kyselyssä selvisi myös kiinnostavia asioita, ja esiin nousivat työn ja vapaa-ajan tasapaino, turvallisuus, luonto, uramahdollisuudet sekä arvostetut ja mielenkiintoiset yritykset. Lisäksi mielenkiintoiset teknologiat, koulutusmahdollisuudet sekä terveydenhuoltojärjestelmä houkuttelevat Suomeen ulkomaalaisia osaajia. (aTalent Recruiting 2018.)

Rekrytointi on hyvä mahdollisuus saada muutoslähettäjä taloon ja tätä kautta uusiutuvaa energiaa organisaatiolle. Rekrytointikriteerinä onkin yleistynyt termi *kulttuurisesti so-piva*. Jos yrityksen kulttuuri on esimerkiksi tuloskeskeinen ja nopeatempoinen, on valittavan henkilönkin syytä olla sellainen, että hän viihtyy työpaikassa ja sitoutuu organisaatioon. Kun kulttuuriin halutaan muutosta, yrityksen täytyy palkata henkilöitä, jotka voivat omalla persoonallaan ja toimintatavoillaan vahvistaa yrityksen uutta tavoitekulttuuria. (Salli & Takatalo 2014, 20–21.) Uudella osaajalla voi olla ideoita ja kehittämisajatuksia, koska hän ulkopuolelta tullessaan katselee asioita uusin silmin. Hän ihmettelee ja kyseenalaistaa totuttuja käytäntöjä, joten työyhteisön kulttuuri uusiutuu ja rikastuu. Onnistuneella rekrytoinnilla voidaan saada aikaan muutos koko yrityksen kulttuurissa. Lisäksi henkilö on hyvä magneetti, joka vetää muita hyviä tekijöitä mukaansa, ja täten yritys on saanut äkkiä aivan uudenlaista houkuttelevuutta. (Vaahtio 2005, 12.)

Yrityksen kulttuuri on tapa, jolla ihmiset suhtautuvat liiketoimintaan ja olemassa oleviin toimintoihin. Se ei ole sitä, miten tyytyväisiä he ovat työhönsä, eikä myöskään sitä, kuinka he hyväksyvät yrityksen tavoitteet. Se on ainoastaan asia, mitä he ajattelevat yrityksen arvojen, toimintatapojen ja muiden tekijöiden muodostamasta kokonaisuudesta. (Richer 2017, 225.) Onnistunut työnantajakuva rakentuu ainoastaan oivaltavan ja vahvan yrityskulttuurin pohjalle. Onkin ensiarvoisen tärkeää, että yrityksen henkilöstö kokee kulttuurin aidosti omakseen. (Luukka 2019, 135.)

Kun kulttuuri on yhdenmukaistettu henkilökohtaisten arvojen, päämäärien ja tarpeiden kanssa, se voi vapauttaa valtavasti energiaa kohti organisaation yhteistä päämäärää ja vahvistaa organisaation kykyä menestyä. Kulttuuri voi ohjata työntekijöiden ajatuksia ja toimia pitkällä tähtäimellä. Se kehittyy kriittisten tapahtumien kautta kollektiivisessa elä-mässä ja ryhmän oppimisessa. Sen kestävyys selitetään osittain vetovoiman, valinnan ja poistumisen mallilla, jonka Benjamin Schneider (2019) esitteli ensimmäisen kerran: Ihmiset houkutellessaan organisaatioihin, joilla on omien ominaisuuksiensa kaltaiset ominaisuudet; organisaatiot valitsevat todennäköisemmin henkilöitä, jotka näyttävät sopivan

yhteen; ja ajan myötä ne, jotka eivät sovi, yleensä lähtevät. Siten kulttuurista tulee itsevahvistuva sosiaalinen malli, joka kasvaa yhä paremmin muutoksille ja ulkopuolisille vaikutuksille. (Groysberg ym. 2018.)

Monissa menestyneissä yrityksissä kulttuuria on rakennettu halutun kaltaiseksi vuosien ajan määrätietoisesti ja laajamittaisesti. Usein menestyksen tueksi tarvitaan myös ajallisesti ja rahallisesti mittavia investointeja. Strömmerin (1999) mukaan kulttuuria voidaan luoda viidellä eri toimintamallilla:

1. koulutuksen ja työtehtävien avulla
2. rakenteita muuttamalla (organisaatorakenteet, palkitsemisjärjestelmät, arviointijärjestelmät jne.)
3. toimintamalleja ja sääntöjä uudistamalla
4. tekemällä asioita näkyviksi viestinnällisin ja visuaalisin keinoin: tiedottamalla, keskustelemalla, muuttamalla artefakteja (esim. logo, värit, tilat) ym.
5. luomalla avartavia yhteyksiä muihin organisaatioihin ja sidosryhmiin. (Strömmer 1999, 60.)

Yrityskulttuurin ja henkilöstön tyytyväisyyteen löytyy markkinoilta monia eri mittareita. Yksi tunnetuimmista ja suosituimmista on maailmanlaajuinen Great Place to Work -kilpailu. Konsepti keskittyy henkilöstön johtoa kohtaan tuntemaan luottamuksen mittaamiseen. Great Place to Work -lähestymistavassa puhutaan paljon ”giftworkista”, joka tarkoittaa, että johto ja alaiset pyrkivät vastavuoroisesti ylittämään toistensa odotuksia. Kun yrityksen kulttuuri ja organisaatiodentiteetti on tällainen, syntyy organisaatioon ainoastaan hyvää työilmapiiriä. Menestys GPTW-kyselyssä korreloi lisäksi korkeaan tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Lisäksi se kertoo myös siitä, että yrityksessä on pieni määrä sairauspoissaoloja moneen muuhun organisaatioon verrattuna sekä työntekijöiden vaihtuvuus yrityksen sisällä on pieni. (Aro 2018, 37.)

Työilmapiiriä on kannattavaa tarkastella mittarina työelämän todelliselle laadulle, ja se on täysin seurausta organisaation työoloista ja toimintatavoista. Työilmapiiri on hyvä laittaa yrityksen päämääräksi, jonka eteen kaikki organisaation jäsenet ovat sitoutuneet toimimaan ja tekemään töitä. (Aro 2018, 40.)

Kun uusi työntekijä saadaan rekryttyä taloon, on tärkeää miettiä, miten hänet saadaan sitoutettua työyhteisöön. Monilla tekijöillä henkilön työympäristössä on yhteyttä motivaatioon ja sitoutumiseen. Näihin kuuluvat työnantajan harjoittama henkilöstöpolitiikka, johtamistyylit, työtehtävän sisältö ja uramahdollisuudet, resurssien organisointi, työvälitteet, urakehitysohjelmat ja palkitsemisjärjestelmä sekä lisäksi lukematon määrä yksittäisiä pikkuasioita. (Markkanen 2008, 61.)

Palkka, bonukset ja ylennykset ovat tärkeitä, mutta ne eivät luo läheskään yhtä tehokasta sitoutumista organisaatioon kuin esimerkiksi työnantajan harjoittama henkilöstöpolitiikka. Sitoutuminen rakentuu työntekijän tunnepohjaisesta suhteesta työyhteisöön ja organisaation tavoitteisiin. Työntekijä kokee työyhteisön ja sen tavoitteet omiksi ja on valmis tekemään tavoitteiden eteen töitä. Oma-aloitteisuus ja orientoitumistaito ovat sitoutuneisuuden olennaisia merkkejä. Sitoutunut työntekijä uskoo organisaation tekemisen tavoitteisiin ja työyhteisön arvoihin. Hän on valmis panostamaan aikaa ja vaivaa organisaation suorituskyvyn parantamiseen sekä liiketoiminnan lainalaisuuksien ymmärtämiseen. Sitoutuminen rakentuu työnantajan ja työntekijän välille, joten suhdetta on molemmin puolin kehitettävä ja siitä on pidettävä aktiivisesti huolta. (Leppänen 2015.)

Henkilön sitoutuminen organisaatioon kertoo onnistuneesta työntekijäkokemuksesta. Työntekijäkokemus on noussut hiljattain johtamisoppien yhdeksi kuumimmista aihealueista, sillä on huomattu, että onnistuneella työntekijäkokemuksella (*employee experience*) ja asiakaskokemuksella on osoitettu olevan voimakas sidos toisiinsa. Työilmapiiri organisaatiossa on suurin tekijä, joka vaikuttaa suoraan työntekijäkokemukseen. (Aro 2018, 31.)

Työntekijäkokemus on koko organisaation asia, eikä ainoastaan HR-päätäjien vastuulla. Yrityksen kannattaakin seurata työntekijöidensä kokemusta uran jokaisessa vaiheessa esimerkiksi työntekijäkyselyin. Organisaation jatkuvan palautteen kulttuuri sekä kyselyjen aktiivinen hyödyntäminen ovat ratkaisevassa asemassa tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimerkiksi hyvä asiakaskokemus saadaan, kun yrityksen henkilöstö eli sisäiset asiakkaat voivat organisaatiossa hyvin. (Salmela 2019.)

Kun työsuhde päättyy, on ensisijaisen tärkeää hoitaa työntekijän lähtö asiallisesti ja hienovaraisesti. Exit-kyselyitä hyödyntämällä voidaan saada selville merkittäviä tekijöitä työsuhteen päättymiselle, kuten esimerkiksi miksi kyseinen henkilö päätti vaihtaa työpaikkaa. Yrityksen johto saa lähtevältä työntekijältä arvokasta tietoa siitä, mitä yrityksen

toimintatavoissa voisi kehittää ja mitkä asiat ovat taas toimineet hyvin. Lisäksi työntekijälle jää positiivinen kuva ja hän kokee, että hänen mielipiteistään aidosti välitetään. (Salmela 2019.)

## 3 TYÖNANTAJALUPAUS JA HAKIJAKOKEMUS

### 3.1 Työnantajalupaus

Työnantajakuvan kehittämisen keskiössä on työnantajalupaus, eli EVP (*Employer Value Proposition*). Työnantajalupaus ei ole slogan, visuaalinen ilme tai rekrytointiviestintämateriaali. Se on yhdistelmä arvoja, mielleyhtymiä ja lupauksia, jotka positiivisella tavalla vaikuttavat niin sisäisiin, kuin ulkoisiin sidosryhmiin. (Universum 2018.) Työnantajan arvolutupaus määrittää ne ominaisuudet, jotka todennäköisimmin tullaan liittämään työnantajaan. Se tarjoaa sekä nykyisille että tuleville työntekijöille selkeät syyt valita tai jatkaa kyseisen työnantajan palveluksessa. Se kertoo työntekijöille, mitä he voivat odottaa työnantajalta sekä mitä heiltä vaaditaan. (Mosley 2017, 63.)

Rekrytointitilanteessa työnantaja haluaa saada varmistuksen työntekijän taidoista, osaamisesta ja sopivuudesta yhteisön jäseneksi. Työntekijä taas haluaa tietoa esimerkiksi työpaikan johtamiskulttuurista, työkavereista, yleisestä ilmapiiristä, työterveyshuollon palveluista sekä yrityksen joustavuudesta vapaa-ajan toimintojen suhteen. Kun työvoimasta on pulaa ja työntekijöillä aikaisempaa enemmän varaa valita työpaikkansa, näitä kysymyksiä painotetaan aikaisempaa enemmän. Nämä tekijät painavat tulevaisuudessa työntekijöiden valinnoissa, sillä vaatimukset esimerkiksi työhyvinvointia kohtaan ovat kasvaneet. (Kauppinen 2010, 11.)

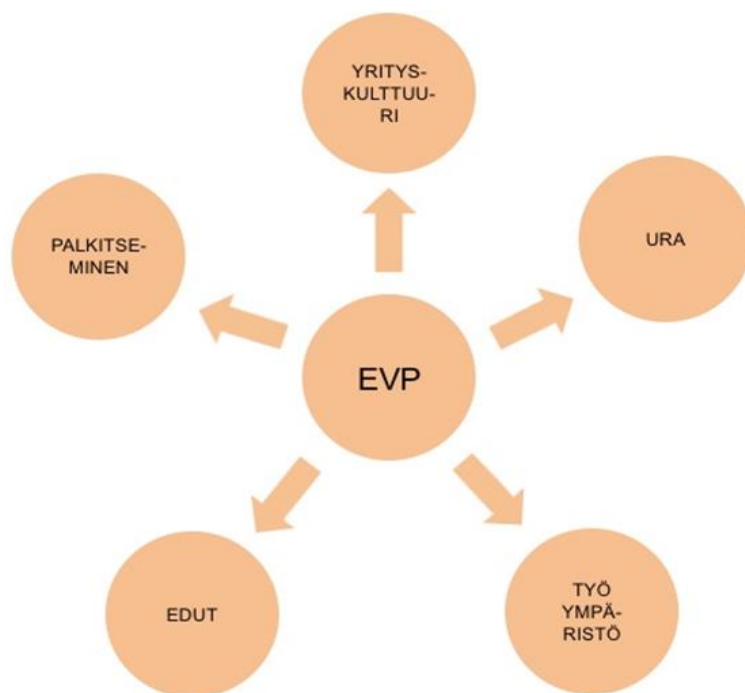
Työhyvinvointia voidaan luoda yrityksessä työntekijöiden työkykyä edistämällä, ergonomiaa lisäävillä toimenpiteillä sekä ennaltaehkäisevällä toiminnalla. On hyvä huomioida, että työhyvinvoinnin perusta luodaan ensisijaisesti itse työtä tehdessä. Esimerkiksi joustavat työajat, urapolut ja matala hierarkia yrityksessä luovat hyvinvoinnille kestävä pohjan. Työhyvinvointi ilmenee työntekijöiden hyvänä työyhteistaitoisuutena sekä työhön sitoutumisena. Lisäksi työntekijöiden henkinen hyvinvointi ja motivaatio työtä kohtaan kertovat siitä, että hyvinvointi on organisaatiossa hyvällä tasolla. Koska henkilöstön työhyvinvointi on yrityksen strateginen menestystekijä, sitä kannattaa johtaa ja mitata suunnitelmallisesti. Yrityksen onkin hyvä asettaa realistiset tavoitteet, miettiä toimenpiteitä niiden saavuttamiseksi sekä ottaa käyttöön tunnuslukuja, joiden perusteella toimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan arvioida. (Manka 2016, 53, 74.)

Yritykset, jotka kontrolloivat työnantajalupaustaan tehokkaasti, houkuttelevat tehokkaammin ihmisiä, joilla on työnantajan tarvitsemaa potentiaalia sekä parantavat työntekijän sitoutumista ja säilymistä saman työnantajan palveluksessa. Tehokkaat asiakas- ja kuluttajabrändit on perustettu lupauksen pohjalle, joka määrittää keskeiset edut, joita asiakkaat ja kuluttajat saavat vastavuoroisesti yritykseltä. Työnantajalupaus auttaa tarjoamaan johdonmukaisen lähtökohdan kaikelle, mitä sanotaan, sekä nostamaan työnantajan positiivista mainetta ja brändikokemusta. (Mosley 2017, 63.)

Kristina Martic korostaa HR& Resources -blogissaan (2018), että työnantajalupaus on vastaus seuraaviin potentiaalisten työntekijäehdokkaiden kysymyksiin: "Miksi minun pitäisi työskennellä tässä yrityksessä jonkin muun sijaan? Mitä minä siitä hyödyn? "Miksi yrityksesi on loistava paikka työskennellä? Mitä voit tarjota minulle, jota muut yritykset eivät voi?"

Monet yritykset korostavat tarjoamiaan palkkoja ja etuja mainonnassaan, mutta korvaukset ja edut ovat kuitenkin vain pieni osa tehokasta työntekijän arvolupausta. Kun työnantajamielikuvaa alettiin tutkia 2005-luvun jälkeen Australiassa, selvisi, että eniten painoa palkkauksen lisäksi oli urakehitysmahdollisuuksilla, työn kiinnostavuudella, työilmapiirillä ja oman työn kehittämismahdollisuuksilla. Voidaan todeta, että nämä asiat ovat suuressa painoarvossa edelleen tänäkin päivänä. (Korpi ym. 2014, 69.)

Työnantajalupaus on kattava tarjous, jonka yritykset tarjoavat työntekijöilleen ja jolla on viisi pääosaa:



Kuva 3. Työnantajalupauksen anatomia (Employee Benefits, 2014.)

1. Palkitseminen: tämä osa sisältää yritykseltä kilpailukykyisen palkan, mutta myös lisäpalkkioita, kuten esimerkiksi bonuksia.
2. Edut: tähän komponenttiin sisältyy erilaisia etuja mm. Terveysvakuutukset, eläkerahastot, työkyvyttömyystuet, henkivakuutukset ja etätyöt.
3. Ura: tämä komponentti koostuu urakehitysmahdollisuuksista, työn ja uran jatkuvuudesta sekä koulutusmahdollisuuksista.
4. Työympäristö: tämä komponentti viittaa viihtyisään työympäristöön, omien tavoitteiden saavuttamiseen sekä terveeseen työ ja vapaa-ajan tasapainoon.
5. Yrityskulttuuri: tämä komponentti perustuu hyviin suhteisiin ja tiimihenkeen kollegoiden sekä johtajien kanssa. (HR & Resources 2018.)

### 3.2 Hakijakokemus

Rekrytointi on lähes kriittisin kohta työnantajamielikuvan muodostamisessa. Rekrytointiprosesseissa tulevat näkyvästi esiin johtopäätökset, sillä ihmisillä on tapana tehdä pikaisia johtopäätöksiä. Jos koettu rekrytointiprosessi on hitaasti etenevä ja kankea, tulee hakijalle mielikuva epädynaamisesta ja toimintatapoihinsa jumittuneesta organisaatiosta. Jokaisen rekrytointiprosessiin osallistuvan on tärkeää muistaa oma vastuunsa työnantajaimagon välittämisessä. (Salli & Takatalo 2014, 43.)

Hakijakokemus on täysin verrannollinen yrityksen asiakaskokemukseen. Menestyneet yritykset keskittyvät asiakkaiden kokemusten kehittämiseen ja parantamiseen, joten rekrytointiin jokaisessa vaiheessa tulisi myös potentiaaliseen hakijaan panostaa samalla tavalla. (Nivukoski 2019.) Hakijakokemus vaikuttaa lisäksi siihen, kuinka laadukkaana hakijat näkevät yrityksen rekrytointiprosessin jälkeen. Hyvä hakijakokemus nostaa yrityksen laadukkuutta haastateltavan silmissä, kun taas huono laskee sitä merkittävästi. Rekrytointiprosessin onnistuminen heijastuu koko yrityksen toimintaan. Tutkimuksen mukaan työnhakijat kokevat rekrytointiprosessin onnistumisen kertovan myös siitä, miten yrityksen muut prosessit toimivat ja välittääkö se työntekijöistään. (aTalent Recruiting 2017.)

Hakijakokemuksen muodostuminen alkaa siitä, kun yritys julkaisee työpaikkailmoituksen eri kanaviin. Yrityksen on saatava työnhakijalle olo, että hän haluaa työskennellä juuri kyseisessä tehtävässä. Ilmoituksen on herätettävä hakijassa tunne, että ”he haluavat juuri minut” tai ”tämä työ on kuin luotu minulle”. Työpaikkailmoituksen täytyy viestiä selkeästi ja totuudenmukaisesti, mistä avoimessa tehtävässä on kysymys. Liian hienot lupaukset sekä harhaanjohtavat tittelit johtavat huonoon hakijakokemukseen, kun tehtävän todellinen luonne paljastuu myöhemmin työtehtävien alettua. (Manpower 2016.)

Rekrytointinissa viestimisellä on merkittävä rooli, joten kulttuurista kertominen on oltava todenmukaista. Viestin on hyvä tuoda esille organisaation etuja ja sen on hyvä olla masasta erottuva. Kohderyhmä on oltava selkeästi selvillä, joten viestiä voidaan painottaa esimerkiksi monipuolisiin uramahdollisuuksiin, edelläkävijyyteen teknologioissa, hauskkaan yhdessä tekemiseen, organisaation tarjoamiin mielenkiintoisiin haasteisiin, luovuu-teen taikka henkilökohtaisiin kasvumahdollisuuksiin. Oikeanlainen viesti rakentuu organisaatiossa sisältä ulos, korostaa organisaatiokulttuurin vahvuuksia ja osuu haluttuihin avainpelureihin. (Vuorinen 2014, 192–193.)

Pelkkä aikataulujen toimivuus ei riitä, vaan lisäksi on tärkeää, että kaikki rekrytointiin tai päätöksentekoon osallistuvat tahot ymmärtävät rekrytoinnin merkityksen koko organisaatiolle. Avoimella, rehellisellä ja oikea-aikaisella viestinnällä voidaan viivästyksistäkin selvitä. Rekrytointiprosessi on mahtava tilaisuus osoittaa parhaimmille hakijoille, että yritys on heistä erityisen kiinnostunut. Mahdolliset kollegat voivat esimerkiksi tavata potentiaalisia hakijoita ruokailun tai kahittelun merkeissä sekä hakuprosessiin voi kuulua ammatillisesti kehittäviä case ja ennakkotehtäviä. Hakijoille on suotavaa antaa rehellistä palautetta heidän suoriutumisestaan hakuprosessin eri vaiheissa. Myös kehittävän palautteen antaminen jatkoa varten valitsematta jääneille on loistava tapa erottua työnantajien joukosta positiivisella tavalla. (Kaijala 2016, 56.)

Nuorten ja varsinkin korkeakoulutettujen silmin työpaikan houkuttelevuuteen vaikuttavat perinteisten tekijöiden lisäksi täysin uudentyypiset asiat: Minkälaisen vaikutelman yritys antaa itsestään nettisivujen ja sosiaalisen median kautta? Minkälaisen kuvan tulevan tiimin jäsenistä saa esimerkiksi LinkedInin kautta? Minkälaisia tarinoita työtä aiemmin hakeneilla tai yrityksessä juuri nyt työskentelevillä nuorilla on yrityksestä? Se, millaisen kuvan hakija saa organisaatiosta, vaikuttaa luonnollisesti siihen, hakeeko hän kyseiseen työhön ollenkaan. (Kaijala 2016.)

Työnantajakuvan rakentaminen ja ylläpitäminen on monimutkaista nuorille, mutta jo hyvin hoidetulla rekrytointiprosessilla voi vaikuttaa yrityksen houkuttelevuuteen. Ylin johto herää hakijakokemuksen merkitykseen usein vasta siinä vaiheessa, kun sopivien osajien houkuttelemisen organisaatioon on jo mennyt todella työlääksi eikä uusia hakemuksia näy. Usein ei muisteta sitä, että vaikka heikosti hoidettu rekrytointiprosessi päättyisi lopulta työsopimuksen solmimiseen, nuoren osaajan kuva yrityksestä saattaa olla jo negatiivisesti värjätty ja työsuhte voi jäädä tämän takia lyhyeksi. Nuoret korkeakoulutetut ovat erittäin tietoisia ja perillä siitä, mikä on hyvää ja mikä huonoa rekrytointia. Työnantajasta välittyy useita mielikuvia rekrytointiprosessin aikana. Esimerkiksi viestinnän epä säännöllisyys ja päätöksenteon nopeus jäävät hakijoilla usein mieleen. Huonosti aikataulutetut ja viestitetyt hakuprosessit voivat heikentää tulevaisuudessa hakemaan työpaikkaa kyseiseltä yritykseltä uudelleen. (Kaijala 2016.)

Kun valinta tehdään, ei rekrytointiprosessi ole suinkaan päättynyt. Jäljelle jää erittäin tärkeä toimenpide – ilmoitus ratkaisusta valitsematta jääneille. Osassa yrityksiä vaihtelee käytäntö sen mukaan, miten ”ehditään” ilmoitella; osassa on suoraan tapana olla ilmoittamatta, ja vain osa hoitaa prosessin mallikkaasti. Esimerkillisesti toimii se organisaatio, joka ilmoittaa tulleen hakemuksen vastaanotetuksi, kertoo hakijoiden todellisen määrän

ja haastatteluun valittujen henkilöiden määrän. Hakijoita ei pidä jättää tyhjän päälle odottelemaan ilman minkäänlaista vastausta, tai osaajat karkaavat helposti tulevaisuudessa kin käsistä. (Vaahtio 2005, 191.)

Lopuksi voidaan siis todeta, että positiivinen hakijakokemus syntyy monen tekijän summasta – yrityksen on oltava selkeä, rehellinen ja johdonmukainen viestinnässään rekrytoinnin jokaisessa vaiheessa. Tärkeimmät tekijät hakijakokemuksen onnistumiseen ovat yrityksen asettamat realistiset odotukset työlle ja työympäristölle

- todenmukainen työnantajalupaus
- hakijoille annetaan kaikki työtä koskevat yksityiskohdat ja tiedot
- yritys tarjoaa helpon ja mobiiliystävällisen hakemusprosessin
- yritys kohtelee ehdokkaita tasavertaisesti rekrytoinnin kaikissa vaiheissa
- yritys tarjoaa onnistuneen ja mukavan haastattelukokemuksen
- valitut työnhakijat siirtyvät sujuvasti ja nopeasti uusiksi työntekijöiksi
- yritys ylläpitää kunnioittavaa ja henkilöä arvostavaa työpaikanhakijoiden hylkäämisprosessia
- yritys antaa uusille työntekijöille kaiken tarvittavan tuen uudessa roolissaan menestymiseksi ja asianmukaisen koulutuksen. (Recruiting 2019.)

Hakijakokemuksen ja -viestinnän laiminlyöminen viestii hakijoita kohtaan osoitetusta arvostuksesta ja vaikuttaa tätä kautta suoraan organisaatiosta muodostuvaan mielikuvaan. Hakijakokemuksen epäonnistuessa organisaatio voi pahimmassa tapauksessa päätyä työnhakijoiden mieliin välinpitämättömänä ja ylimielisenä toimijana, joten yrityksen on hyvä panostaa rekrytointiin ensiaskeleista lähtien. (Salmela 2014.)

## 4 ANDERS INNOVATIONSIN HAKIJAKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN

### 4.1 Lähtötilanne

Turusta lähtöisin oleva, vuonna 2008 perustettu Anders Innovations on kovaa nousua tekevä teknologia- ja ohjelmistoyritys. Turun lisäksi toimistot löytyvät Helsingistä, Vancouverista ja Wilmingtonista. Anders on erikoistunut avoimen lähdekoodin päälle rakennettavien digitaalisten palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen sekä palveluiden ylläpitoon. Yritys tarjoaa monipuolisia ratkaisuja eri kokoisten yritysten ja julkisen hallinnon tarpeisiin. Anders on pitkäaikainen ja luotettava kumppani monelle merkittävälle toimijalle. Se toimii monella eri palvelusektorilla ja tekee palvelut aina asiakkaiden tarpeet edellä. (Turun Kauppakamari 2018.)

Anders on palkittu useasti yhtenä Suomen parhaista työpaikoista. Vuonna 2019 Anders saavutti Suomen kolmanneksi parhaan työpaikan sijan Great Place to Work -kyselyssä pienten yritysten kategoriassa. Anders Innovations sijoittui myös Euroopan listalle sijalle 18 lähes 3 000 yrityksen joukosta. (Anders Innovations Oy 2019.)

Yritys panostaa työntekijöiden hyvinvointiin mm. kulttuuri- ja liikuntaeduilla, etätyömahdollisuuksilla, yksilöllisillä urapoluilla, vaikutusmahdollisuuksilla yrityksen toimintaan, bonuksilla sekä aamupaloilla ja afterworkeilla. Lisäksi Andersin henkilöstö pääsee kerran vuodessa yhdessä ulkomaan matkalle. Jouluna yritys avaa etätoimiston Espanjaan, jonne työntekijät pääsevät työskentelemään auringon lämpöön talvisesongin aikana. Tämä luo kilpailuetua muihin yrityksiin, jotka eivät ole tähän mennessä tarjonneet vastaavaa.

Viime aikoina yritys on lähtenyt entistä kovemmin mukaan mm. opiskelijayhteistyöhön sekä erilaisten koodauskoulujen sekä koulutusten järjestämiseen. Anders on ollut mukana esimerkiksi tunnetussa Mimmit koodaa -kampanjassa, joka tukee naisten työllistymistä ohjelmistoalalle.

### 4.2 Tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisilla puolistrukturoiduilla teemahaastattelulla. Haastattelut toteutettiin Andersin toimistolla Helsingissä sekä Turussa syyskuussa 2019.

Haastattelu sisälsi 13 kysymystä (liite 1) ja aikaa jokaiseen haastatteluun meni noin tunnin verran. Haastatteluihin valittiin viisi viimeisimpänä palkattua työntekijää, jotka toimivat Junior Developer -, Developer- tai Senior Developer -työnimikkeellä. Näin saatiin vastauksia kohderyhmältä, jolle työnantajakuva IT-alan yrityksessä luodaan. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Lupa tutkimuksen saatiin toimeksiantoyritykseltä, ja tästä tehtiin toimeksiantosopimus. Haastateltaville kerrottiin myös tutkimuksen tarkoitus ja merkitys työnantajalle. Puolistrukturoidun teemahaastattelun etenemistä ohjasivat etukäteen laaditut kysymykset, jotka esitettiin samassa järjestyksessä jokaiselle haastateltavalle. Teemahaastattelua varten aihetta tutkittiin aikaisempien tutkimusten ja teemojen pohjalta, ja teemat olivat kaikille haastateltaville samat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelu jaettiin kolmeen eri kategoriaan, jotka ovat

- haastateltavan tausta
- rekrytointiprosessi (hakijakokemus)
- tilanne rekrytinnin jälkeen (vastasiko työnantajakuva todellisuutta).

#### 4.3 Haastattelu

Kaikki viisi haastateltavaa olivat aloittaneet työnsä yrityksessä vuonna 2019. Haastatteluihin valikoitui pelkästään ohjelmistokehittäjiä, eikä muita yrityksen toimihenkilöitä, jotta saadaan suora palaute yrityksen tärkeimmältä ja tavoitelluimmalta kohderyhmältä. Osa vastaajista oli tullut ensimmäisen oman alan työpaikkaan suoraan koulunpenkiltä, ja osalla oli jo ennestään kokemusta alalta. Neljä haastateltavista yrityksessä edelleen. Haastateltavat ovat viihtyneet yrityksessä erittäin hyvin, lukuun ottamatta yhden henkilön kohtalaisesti-vastausta.

Työntekijät olivat päätyneet yritykseen töihin eri kanavien kautta (kuva 4), ja osana tutkimusta olikin tarkoitus selvittää, mitkä ovat hyödyllisiä rekrytointikanavia ja mihin jatkossa kannattaisi rahallisesti panostaa. Suosituimmaksi kanavaksi ylsi yrityksen omat nettisivut, jotka olivat löytyneet googlettamalla. Nettisivujen tutkiskelun ja blogien lukemisen jälkeen hakijat olivat päättäneet jättää hakemuksen Careers-sivuille. Muut hakutavat olivat tapahtuma, jossa yritys on ollut edustamassa, kaverin suositus sekä yliopiston nettisivut.

Haastattelussa ei suoraan selvitetty vastausvaihtoehtoin tai kysymyksen, oliko hakija kuullut yrityksestä aiemmin, mutta vastausten perusteella voidaan päätellä, että kaksi hakijaa tiesi yrityksen ainakin nimeltä jo aiemmin. Muut vastaajista eivät olleet tietäneet yrityksen olemassaolosta ja löysivät sen sähköisten kanavien kautta.



Kuva 4. Haastateltavien hakukanavat.

Hakupäätökseen vastaajilla vaikuttivat monet tekijät: vastauksissa painotettiin hyvää ilmapiiriä, joka huokui yrityksen sosiaalisen median, tapahtumien, nettisivujen blogikirjoitusten sekä oman henkilöstön välityksellä. Tästä voidaan päätellä, että ilmapiiri yrityksen sisällä, henkilöstön motivaatio sekä sitoutuneisuus omaan työtehtäväänsä kohtaan eivät ole vain sananhelinää. Yrityksen ilmapiiri huokuu myös ulospäin, kun kohtaa yrityksen edustajan tosielämässä kasvokkain. Toinen merkittävä ja esille nousut tekijä oli yrityksen käyttämät mielenkiintoiset teknologiat.

Vastaaja 1 totesi seuraavalla tavalla:

Harhauin kaksi kertaa Tampereen Yliopiston rekrypäivillä messu- osastollenne. Messuilla oltiin niin kuin siellä kuuluukin olla: siellä näkyi aito innostus omasta firmastaan ja työstään. Ihmisiä kiinnosti myös mitä minä olen tehnyt, sillä välillä näkee kuin ihmisiä olisi pakotettu edustamaan firmaansa ja edellisenä yönä olisi nukuttu 2 tuntia. Tämä teki minuun suuren vaikutuksen ja pistin sen perusteella hakemuksen tulemaan.

#### 4.3.1 Rekrytointiprosessin sujuvuus ja hakijakokemus

Rekrytointiprosessi oli ollut vastaajien osalta kaksijakoinen – kahdella hakijalla hakijakokemus oli ollut onnistunut, kun taas kolmella muulla ilmeni selkeästi havaittavia ongelmakohtia.

Haastateltavan 1 mielestä hakijakokemus oli ollut epäselvä: rekrytoinnin aikataulusta ei tarkemmin kerrottu, prosessissa oli hakijan mielestä liian monta vaihetta, sähköpostiviestejä saatiin eri henkilöiltä ja hakija olisi toivonut mieluummin kasvokkain haastattelua. Kyseisen henkilön tapauksessa haastattelu oltiin suoritettu puhelimitse, koska tämä asui toisella paikkakunnalla ja matka haastattelupaikalle olisi kestänyt noin kaksi tuntia. Hakija ei ollut saanut palautetta haastattelun kulusta tai kooditehtävästään.

Haastateltava 2:n mielestä rekrytoinnin alkuvaihe oli sujunut hyvin: vastaus tuli nopeasti ja henkilö sai kooditehtävän suoritettavakseen. Kooditehtävän jälkeen oli nopeasti tullut ilmoitus, että asiaan palataan, mutta ajankohtaa uudelle kontaktille ei annettu päivinä tai viikkoina. Kun kutsu haastatteluun tuli, hakija oli kokenut rekrytointiprosessin siinä mielessä vaikeaksi, ettei ollut saanut selkeää kuvaa mitä jokaisessa prosessin vaiheessa tapahtuu. Hakijalle ei siis kerrottu, onko luvassa lisää koodausta, tarvitseeko haastatteluun jotain mukaan ja tuleeko hakuprosessissa tämän jälkeen vielä lisää vaiheita.

Haastateltava 3:n hakijakokemus alkoi myös hyvin. Samana päivänä hakemuksen jättämisestä tuli yhteydenotto, että yritys on saman viikon aikana yhteydessä haastatteluajan sopimisen merkeissä. Haastattelutilanne oli ollut rento ja siihen oli osallistunut kaksi yrityksen edustajaa. Kun työpaikka oli varmistettu, alkoivat hakijan mukaan epäselvyydet viestinnässä. Hakijalle ei ollut kerrottu heti, milloin työt alkavat ja tarvitseeko omia työvälineitä. Hän koki jääneensä ”tyhjän päälle” odottelemaan. Sopimusta muuteltiin ja käytiin läpi vielä puhelimen välityksellä, vaikka hakija olisi halunnut nähdä sopimuksen ja tutustua siihen hieman tarkemmin ennen allekirjoittamista. Lisäksi hakija oli joutunut kyselemään työsopimuksen perään monta kertaa, vaikka solmittu työsuhde oli jo alkanut.

Haastateltava 4:n hakijakokemus oli kokonaisuudessaan erittäin onnistunut. Yritys oli ollut ennestään jo tuttu aikaisemman työpaikan puolesta ja tunsii myös henkilöstöä. Koodustehtävä oli lähetetty nopeasti ja haastatteluun pääsi jo heti viikonlopun jälkeen seuraavan viikon alussa. Koko rekrytointiprosessi oli kestänyt viikon verran, eikä siinä syntynyt lainkaan epäselvyyksiä tai ongelmakohtia. Hakija painotti jälleen rentoa ja huomioivaa ilmapiiriä haastattelutilanteessa.

Hakija 5:n hakijakokemus oli ollut myös onnistunut. Rekrytoinnin aikataulusta ei oltu kerrottu, mutta vastaus tuli kysymyksiin aina nopeasti. Myös koodaushaaste oli tullut ripeästi, ja hakija oli kokenut sen erittäin hyödylliseksi. Ilmapiiri haastattelussa oli ollut rento, mutta hakijalta itseltään ei ollut paljon kysely asioita, vaan haastattelija puhui paljon itseksensä. Aloituspäivä työn alkamiselle sovittiin jo haastattelutilanteessa, mutta hakija joutui itse kysymään työvälineistä ja niiden saatavuudesta.

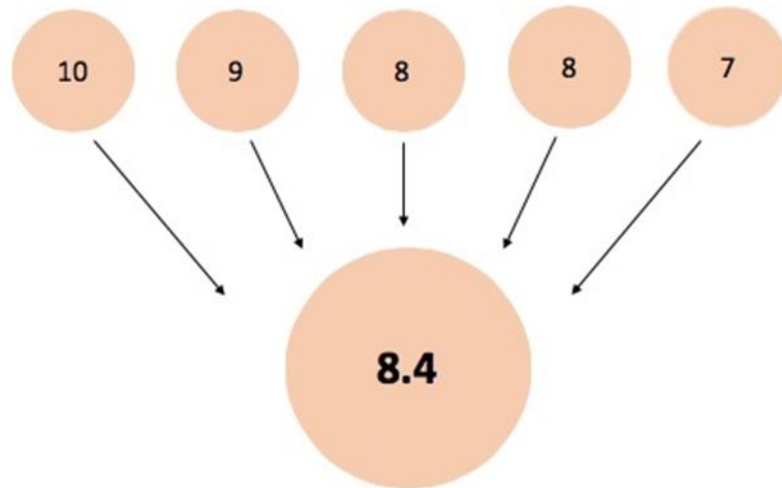
Kukaan haastateltavista ei ollut saanut palautetta haastattelutilanteesta tai kooditehtävistä. Kaikki viisi henkilöä painottivat, että he haluaisivat ehdottomasti saada palautteen haastattelutilanteesta ja kooditehtävän onnistumisesta. Hakijoiden mukaan tämä helpotaisi jatkossa tietoa siitä, mitä voisi itse parantaa työnhaussa ja haastattelutilanteessa. Osalla hakijoista ei ehditty tarkistamaan kooditehtävää loppuun asti, joten siitä ei annettu hakijoille myöskään suullista taikka kirjallista palautetta. Muutama vastaaja painotti koodustehtävän olemassaolon hakuprosessissa todella tärkeäksi ja hyödylliseksi. Yksi vastaajista totesi, että kooditehtävä saisi olla lyhyempi tai se pitäisi jättää pois kokonaan, koska moni voi jättäytyä pois hakuprosessista liian työlään ja pitkän tehtävän takia. Haastateltava perusteli syyksi sen, että jos hakee useampaan yritykseen töihin ja jokainen yritys laittaa haastavan tehtävän, kynnys vastata niihin on pienempi.

Lähes kaikki haastateltavista kehittäisivät yrityksen rekrytointiprosessia selkeämmäksi. Vain yksi hakijoista totesi rekrytoinnin olleen täysin ongelmaton. Suurimmat ongelmat tulivat esiin viestinnässä ja aikataulujen sekä prosessien epämääräisyydessä. Myös yksi sopimusongelma ilmeni, sillä yksi hakijoista ei ollut kartalla työsopimuksestaan ja sen ehdoista. Hakija työskenteli yrityksessä viikkoja, ennen kuin sai itselleen kirjallisen työsopimuksen. Kyseinen henkilö joutui myös itse kyselemään sopimuksen perään muutamia kertoja, ennen kuin hän sai sopimuksen.

Kiitosta rekrytointiprosessissa saivat hyvä ja rento ilmapiiri haastattelutilanteessa. Jokainen vastaajista oli sitä mieltä, että haastattelutilanteesta jäi positiivinen kuva yrityksestä. Myös rekrytoinnin alkuvaiheen henkilökohtainen yhteydenotto ja nopea vastausaika rekrytoinnin alussa nousivat tuloksissa esiin selkeästi.

Lopuksi jokainen hakija sai antaa numeraalisen arvosanan hakijakokemuksestaan asteikolla 1–10. Numerot olivat hyviä, mutta arvosanoja laski merkittävästi yllä mainitut ongelmakohdat: epäselkeä rekrytointiprosessi, epätietoisuus sekä palautteenannon puute. Haastatteluiden perusteella voitiin selvästi arvioida, että kaikki ongelmakohdat ilmenivät rekrytointiprosessin loppuvaiheessa. Numero olisi joidenkin hakijoiden kohdalla ollut siis

korkeampi, jos prosessin loppuvaihe olisi mennyt paremmin. Keskiarvosanaksi saatiin kaikkien vastanneiden kesken 8,4. (Kuva 5.)



Kuva 5. Keskiarvo kaikkien vastanneiden kesken hakijakokemuksen onnistumisesta asteikolla 1–10.

#### 4.3.2 Työnantajamielikuva rekrytoinnin jälkeen

Viimeisessä osiossa tutkittiin rekrytoinnin jälkeistä aikaa. Keskeisimpinä kysymyksinä olivat: miten mielikuva yrityksestä on muuttunut rekrytoinnin jälkeen, vastasiko sosiaalisessa mediassa annettu työnantajakuva todellisuutta, millä tavalla työ vastasi työpaikailmoituksessa määriteltyä työnkuvaa sekä millainen on hakijoiden mielestä hyvä työilmapiiri?

Kaikilta vastanneilta kävi ilmi, että sosiaalisessa mediassa annettu kuva antoi lähes todellisen kuvan yrityksestä ja sen ilmapiiristä. Vastanneet olivat seuranneet yrityksen arkea mm. Instagramista, Facebookista ja yrityksen nettisivuilta blogien ja artikkelien kautta. Ainoastaan yksi vastaajista totesi, että menoa ja meininkiä oli todellisuudessa hieman vähemmän, mitä oli annettu somen kautta ymmärtää. Tämä tulos voidaan selittää sillä, että kyseinen henkilö työskentelee toimipisteellä, missä suurin osa työntekijöistä tekee

viikoittain paljon etätöitä, joten toimistolla ja sen ympärillä ei ole täten joka päivä tapahtumia. Yritys pyrkii kuitenkin järjestämään kuukausittain afterworkeja sekä liikuntapäiviä, jotka luovat yhteisöllisyyttä.

Kriittisiä kommentteja saatiin kysymykseen siitä, millä tavalla työ vastasi todellisuudessa työpaikkailmoituksessa ilmoitettua työnkuvaa. Vastaja 1:n mukaan työ ei vastannut olleenkaan työpaikkailmoituksessa ilmoitettua työnkuvaa. Hän myös painotti, että mielikuva työpaikkailmoituksessa annetuista projekteista ja tuotteiden laadukkuudesta ei vastannut todellisuutta. Lisäksi kaksi muuta vastaajaa painottivat, että työpaikkailmoituksessa annettu työnkuva ei täysin vastannut todellisuutta, mutta heille oli haastattelutilanteessa kerrottu ja käyty huolella läpi, että tehtävät ja projektit voivat muuttua hieman ajan saatossa. Kaikki vastaajat olivat saaneet käyttää niitä teknologioita, joista heille haastattelutilanteessa kerrottiin, joten tässä ei ilmennyt ristiriitaisuuksia.

Siihen, millainen hyvä työilmapiiri on, löytyi jokaiselta nopea ja selkeä mielipide. Hyvinvoinnin tukeminen, matala hierarkia ja apu kollegoilta tarvittaessa nousivat kaikilla vastaajilla selkeästi esiin. Haastateltavat painottivat myös sitä, että hyvä työilmapiiri sisältää sen, että myös virheitä saa tehdä eikä niitä tarvitse erikseen pelätä. Lähes jokainen haastatteluun osallistuva lisäsi vastauksen loppuun myös lausahduksen ”tässä yrityksessä toteutuu hyvän työilmapiirin määritelmä”.

## 5 KEHITYSEHDOTUKSET

### 5.1 Nykyinen rekrytointiprosessi

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että rekrytointiprosessissa on ollut ongelmia ja aukkoja ja suurimmat ongelmat ilmenevät rekrytoinnin loppupuolella. Entiseltä HR-päälliköltä ja rekrytoinnista tällä hetkellä vastaavalta henkilöltä saatujen tietojen mukaan rekrytointia ei seurata aktiivisesti datan avulla, eikä siitä kerätä kirjallista palautetta hakijoilta lainkaan. Vastuuhenkilöt ovat olleet rekrytoinnista selvillä, mutta prosessit ovat voineet muuttua aina hakijoiden ja tilanteiden mukaan. Uudelta työntekijältä on kysely töiden alkamisen sujuvuudesta ohimennen tai palaverien yhteydessä, mutta tästäkään ei ole kerätty säännöllisesti dataa ongelmakohtien selvittämiseksi.

Nykyinen rekrytointiprosessi (kuva 6) on ollut käytössä kevästä 2019 alkaen, kun yritys siirtyi Odoo-ympäristöön myös HR-työkalun osalta. Tällöin lisättiin automaattinen viesti hakijoille, jotka eivät päässeet haastatteluun. Haastatteluissa käyneille, mutta ei jatkokon päässeille soitettiin henkilökohtaisesti ei-valinnan tuloksesta. Jatkosta ensimmäisessä vaiheessa tippuneille hakijoille ei käynyt ilmi, miksi heitä ei valittu tehtävään.



Kuva 6. Vanha rekrytointiprosessi.

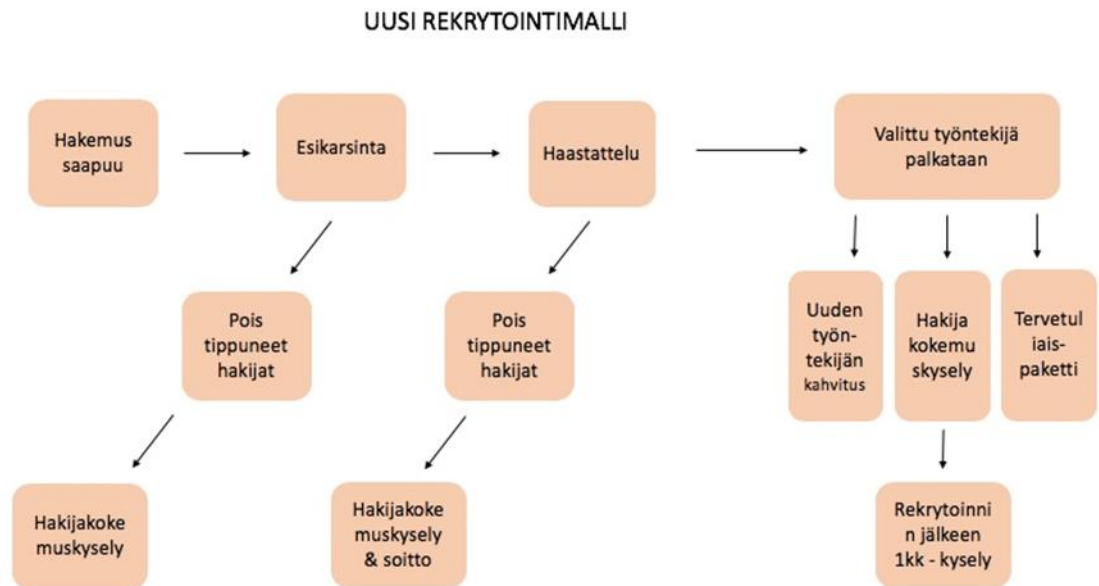
Hakijoille ei annettu tai heiltä ei kysytty halukkuutta palautteen saamiseksi koodaustehtävän onnistumisesta tai haastattelun kulusta. Kuten haastatteluun osallistuneiden vastauksista selvisi, jokainen hakija olisi ehdottomasti halunnut saada suullisen palautteen haastattelun sujuvuudesta sekä koodaustehtävän onnistumisesta.

Palkattu hakija sai soiton valituksi tulemisestaan, ja ensimmäisenä päivänä uusi työntekijä sai yritykseltä tervetuliaispaketin, mikä sisälsi kortin henkilöstön nimikirjoituksilla, yrityksen logolla varustetun t-paidan sekä viinipullon. Tällä tavoin yritys on halunnut toivottaa uuden tulokkaan tervetulleeksi ja saada työntekijälle mieluisen ja lämpimän vastaanoton. Tämä toimenpide tukee myös hyvän työnantajamielikuvan luomista heti ensimetreistä lähtien. Moni tervetuliaispaketin saaneista onkin postannut tempauksesta sosiaaliseen mediaan, ja täten yritys on saanut hyvää ja toivottua näkyvyyttä.

## 5.2 Uusi rekrytointiprosessi

Kehitysideana luodussa rekrytointimallissa (kuva 7) aletaan seurata rekrytoinnin onnistumista hakijakokemuskyselyiden perusteella. Kyselyt lähetetään rekrytoinnin jokaisessa kolmessa eri vaiheessa, jotta saadaan jatkuvaa dataa onnistumisista ja yritys voi reagoida myös nopeasti mahdollisesti ilmeneviin rekrytoinnin ongelmakohtiin.

Rekrytointijärjestelmä Odoon kohtaloa selvitetään, ja vuonna 2020 on tarkoitus ottaa käyttöön uusi järjestelmä. Odoon on moderni liiketoimintasovellus, joka sopii monelle eri toimialalle. Odoosta löytyy 30 perusmoduulia ja niiden lisäksi yli 4 500 aplikaatiota monenlaisiin liiketoiminnan sähköistämisen haasteisiin. Lisäksi sovellus on täysin räätälöitävissä tukemaan yrityksen liiketoiminnan prosesseja. Odoon ei ole kuitenkaan saatu täysin toimivasti käyttöön, joten yrityksen toimitusjohtaja selvittää uutta rekrytointijärjestelmää.



Kuva 7. Uusi rekrytointiprosessi

Hakijakokemuskyselyiden avulla voidaan selvittää, mitkä kanavat ovat hakijakandidaateille suosituimpia, onko rekrytointiprosessi hakijan mielestä onnistunut sekä miten sitä voitaisiin kehittää. Tämä on myös taloudellisesti kannattava tieto, sillä jatkossa tiedetään tarkkaan, mihin hakukanaviin yrityksen kannattaisi rahallisesti panostaa. Kysely toteutettiin englanninkielisinä, sillä yrityksen business-kielenä on englanti. IT-alalla on lisäksi paljon kansainvälistä osaajakuntaa, joilta tulee päivittäin yritykseen hakemuksia.

Jatkossa kaikille haastatteluissa käyneille annetaan halutessaan palaute haastattelutilanteen sujuvuudesta sekä kooditehtävän onnistumisesta. Palautteessa kerrotaan suullisesti, oliko haastattelutilanne luonnollinen, mitä hakija voisi mahdollisesti kehittää esimerkiksi tuleviin haastattelutilaisuuksiin ja mitkä asiat onnistuivat haastattelutilanteessa. Mikäli hakija vastaa kielteisesti halukkuuteen palautteenannosta, palautetta ei taten anneta.

Hakijakokemuskyselyn lisäksi toimenpiteisiin lisättiin uuden työntekijän kahvitilaisuus. Koska rekrytointitahti ja kasvutarve yrityksellä on kova, myös uusia henkilöitä tulee toimistolle kuukausittain useita. Ennen kahvitilaisuutta kaikki kollegat eivät muistaneet uuden tulokkaan kuin kasvoilta. Yrityksen yhteisellä kuukausittain pidettävällä uuden työntekijän kahvitustilaisuudella pyritään edistämään Turun ja Helsingin toimiston välistä

kanssakäymistä sekä yhteishengen tiivistämistä. Toimistojen välille luodaan videoyhteys, ja kaikki toimistolla olevat sekä etätöitä tekevät saavat ottaa osaa tilaisuuteen. Tämän myötä myös uudelle taloon tulleelle työntekijälle tulee erittäin tervetullut olo, ja tämä auttaa luomaan erinomaista työntekijäkokemusta heti ensimmäisestä työviikosta alkaen.

Kolmanneksi toimenpiteeksi kehitettiin myös kysely, miten työt ovat uudella tulokkaalla lähteneet käyntiin. Tällä pyritään saamaan heti tietoon, onko työntekijä päässyt sujuvasti työyhteisöön mukaan, onko työ ollut odotuksia vastaavaa ja onko mielikuva yrityksestä sama edelleen kuin ennen palkkaamista.

Kysely toteutetaan kuukauden työssäolon jälkeen, jotta uusi työntekijä on saanut jo kunnon tuntumaa uudesta työpaikasta. Lisäksi kyselyssä pyritään selvittämään, onko kuukauden aikana tapahtunut epäkohtia tai negatiivisia asioita, joihin pystyttäisiin heti reagoimaan, jotta hyvä osaaja ei lähde talosta. Kyselyyn vastaava työntekijä voi lisätä myös omia kehitysehdotuksiaan yritykselle. Näin työntekijä voi myös itse vaikuttaa työoloihinsa ja ilmaista toiveensa sekä tarpeensa.

Viimeiseksi – mutta ei vähäisemmäksi kehityskohteeksi nousi työntekijän lähtö. Yritystä vaihtavalta työntekijältä oli yleensä kysytty, miksi lähtee pois yrityksestä, mutta tätäkään tietoa ei oltu kirjattu ylös tai tutkittu lähdön syitä tarkemmin. Monelle oli jäänyt usein epäselväksi, miksi vanha työntekijä irtisanoutuu. Tähän luotiin Exit-haastattelu, joka tehdään muutamaa viikkoa ennen työntekijän lähtöä. Haastattelun kesto on noin 60 minuuttia ja se raportoidaan aina johtoryhmälle. Haastattelun 20 eri kysymyksessä on tarkoitus tarkemmin selvittää lähdön syitä ja asioita, joita yritys olisi voinut tehdä paremmin ja missä asioissa onnistuttiin. Lisäksi kysely selvittää esimerkiksi sen, olivatko palkkaus ja edut työntekijän mielestä oikeudenmukaiset sekä vallitsiko yrityksessä luottamuksellinen ilmapiiri. Exit-kyselyn avulla saadaan erittäin arvokasta tietoa, mitä esimerkiksi juuri palikatut henkilöt eivät pysty organisaatiosta antamaan.

Rekrytoinnin seurannan tuloksista ja onnistumisista raportoidaan johtoryhmälle aluksi kuukauden välein. Koska seuranta rekrytoinnin onnistumisista ei ole organisaatiossa ennen tehty, on dataa hyvä seurata aluksi kuukausittain. Kun prosessit saadaan toimiviksi, voidaan seuranta ja raportointia pidentää esimerkiksi joka kvartaalin välein.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Lopputuloksena voidaan todeta, että työnantajamielikuvalla on erittäin suuri merkitys IT-alan yritysten keskuudessa. Osaavista tekijöistä kilpaillaan juuri työnantajamielikuvan perusteella. Pelkät ulkomaanmatkat ja hienot edut eivät työntekijöiden houkuttelemiseksi riitä, vaan yritykseen tarvitaan rehellinen ja aito organisaatiokulttuuri. Hyvä yrityskulttuuri huokuu yrityksen työntekijöistä ulospäin, kun yrityksen edustaja tavataan tosielämässä, ja se voi tehdä hakijakandidaattiin erittäinkin suuren vaikutuksen, kuten tutkimuksessa kävi konkreettisesti ilmi. Organisaation onkin syytä panostaa työntekijälähtöisyyteen, sillä täten tarina yrityksestä on aitoa ja uskottavaa kuulijan silmissä.

Työnantajamielikuva kohdeyrityksestä on kaikilla haastatteluun osallistuneilla pysynyt samana rekrytoinnin jälkeen, mikä kertoo siitä, että yrityksen työnantajamielikuva on rehellinen ja aito. Sosiaalisessa mediassa ei olla kaunisteltu totuutta, ja hakijan mielikuvat ovat pysyneet samana myös rekrytoinnin jälkeenkin. Hakukanavat ovat vaihdelleet hakijoiden kesken, joten yhtä tiettyä kanavaa ei voi suosia ylitse muiden. Yrityksen onkin tärkeää panostaa tasaisesti eri kanaviin ja hakuväyliin, jotta se voi parhaalla mahdollisella tavalla tulla ihmisten tietoisuuteen ja saada potentiaalisia työnhakijoita. Jatkossa pysyttään selvittämään datan avulla, mihin kanaviin kannattaa panostaa.

Hakijakokemuksessa on ollut puutteita, jotka tulivat tutkimuksessa selkeästi ilmi. Haastattelut olivat syvällisiä, vaikka siihen osallistui vain 5 osallistujaa. Rekrytoinnin alku on sujunut kaikilla hyvin, ja ongelmakohdat ilmenivät vasta rekrytoinnin loppupuolella. Silti yhteenlaskettuna kokonaisarvosanan rekrytointikokemus oli hyvä arvo-sanalla 8,4. Koska hyvä hakijakokemus vaikuttaa suoraan yrityksen työnantajamielikuvaan, on erittäin tärkeää jatkossa lähteä mittaamaan hakijakokemusta numeraalisella tasolla. Hyvän hakijakokemuksen saanut hakee varmasti myös myöhemminkin uudelleen, ja yrityksestä jää positiivinen kuva, vaikka työpaikka ei aukeaisikaan. Rekrytointia ei ole ennen seurattu mittarein, joten aktiivisesti kerättävä data antaa arvokasta tietoa yritykselle. Puutteisiin ja ongelmakohtiin on tärkeää jatkossa reagoida nopeasti, koska pienikin epävarmuustekijä ja ongelmakohta rekrytoinnissa voi karkottaa potentiaalisen hakijakandidaatin.

Työn kehitysideoita on otettu jo yrityksessä käytäntöön, mikä kertoo siitä, että työlle on ollut todellinen tarve ja muutosehdotuksiin rekrytoinnin parantamiseksi on nopeasti rea-

goitu. Jo kerätyn hakijakokemus-kyselypalautteen perusteella arvosanat ovat olleet tähän mennessä pelkästään erinomaisia. Uudet työntekijät ovat saaneet viikon sisällä kahvitilaisuuden, mikä on kerännyt myös positiivista ja toivottua palautetta kollegoilta yhteisöllisyyden lisäämiseksi. Rekrytinnin jälkeen- kysely on myös lähtenyt käyntiin, ja se on otettu hyvin vastaan. Jo tulleiden vastausten perusteella on esimerkiksi huomattu, että työntekijältä on puuttunut muutamia työvälineitä. Täten on nopeasti pystytty reagoimaan puutteisiin ja ilmenneisiin ongelmakohtiin. Koska työssä tutkittiin ainoastaan Anders Innovationsia, ei voida yleistää, millaisia toimintatapoja muiden alan yritysten tulisi hyödyntää työnantajamielikuvaa luodessaan.

Exit-kysely on myös tehty muun muassa 8,5 vuotta palveluksessa olleelle työntekijälle, joka vaihtoi työpaikkaa. Lähtevältä työntekijältä on saatu arvokasta dataa lähdön syistä ja pitkän aikavälin tietoa, miten yritystä ja sen toimintaa pitäisi kehittää. Haastattelun tulokset on kirjattu ylös ja lähetetty johtoryhmälle. Vastauksissa korostui esimerkiksi johdon ja työntekijöiden välisen viestinnän täyden avoimuuden puutteellisuus. Tähän yrityksen johtotaso voi reagoida jatkossa nopeastikin kyselyistä saatujen tulosten perusteella. Exit -haastattelu ei ole koskaan mukava tilanne, mutta harva yritys osaa hyödyntää sen tuomia mahdollisuuksia.

Tutkimustyö onnistui hyvin ja työllä on konkreettinen hyöty HR-asioiden ja rekrytinnin kehittämisessä Anders Innovations Oy:ssä. Aihe on ajankohtainen myös yleisellä tasolla, sillä osaavista koodareista taistellaan kaikin keinoin. IT-alalla pula työntekijöistä kasvaa Suomessa vieläkin suuremmaksi tulevana vuosina ja kilpailun odotetaan kiristyvän entisestään. Tulevaisuudessa työnantajamielikuvan kehittämistä tullaan varmasti näkemään myös muillakin toimialoilla.

## LÄHTEET

Ahlorth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Helsinki: Alma Talent.

Anders Innovations Oy 2019. Anders.fi. Viitattu 1.11.2019 [www.anders.fi](http://www.anders.fi).

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

aTalent Recruiting 2018. Kysely: Näitä asioita ulkomaiset huippukoodarit arvostavat ja karsastavat Suomessa. Viitattu 20.8.2019 <https://atalent.fi/press-release/kysely-naita-asioita-ulkomaiset-huippukoodarit-arvostavat-ja-karsastavat-suomessa>.

Backhaus, K. 2016. Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*. Vol13(4), 193–201. Viitattu 5.7.2019 <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15416518.2016.1245128?scroll=top&needAccess=true&journalCode=uomj20>.

Coleman, A. 2014. Anatomy of a present-day employee value proposition. Viitattu 15.8.2019 <https://www.employeebenefits.co.uk/issues/october-2014/anatomy-of-a-present-day-employee-value-proposition/>.

Duunitori 2018. IT-osaajista on huutava pula – Alan työttömien osaaminen ei vastaa työelämän tarpeita. Viitattu 9.7.2019 <https://duunitori.fi/tyoelama/it-alan-osaajapula>.

Digitalist Group & Monster 2018. Työnantajamielikuvatutkimus. Viitattu 15.9.2019 <https://www.monstercafe.fi/lataa-tyonantajamielikuva-2018-tutkimuksen-tulokset/>.

Groysberg B.; Lee, J.; Price, J. & Cheng, J. Context, Conditions, and Culture. *Harvard Business Review* 2018. Viitattu 21.8.2019 <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>.

Haaranen, M & Svärd, E. 2014. Urakortit uusiksi – Piilopaikasta aito työpaikka. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Huotari, N. 2018. Krooninen pula koodareista – 4 ratkaisua ongelmaan. Viitattu 18.8.2019 <https://atalent.fi/blog/krooninen-pula-koodareista-mista-ratkaisut>.

Isotalus, P. Rajalahti, H. Vuorovaikutus johtajan työssä. 2017. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 22.10.2019 <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GAEBJXCTEB>.

Kajjala, M. 2016. Rekrytointi – tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.

Karvonen, R. 2016. Työntekijälähetteliäisyys: Turha mantra vai todellinen tehokeino? Viitattu 27.9.2019 <https://mif.fi/tyontekijalahettilyys-turha-mantra-vai-todellinen-tehokeino/>.

Kauppinen, M. 2010. Kunnan työnantajakuva – Päättäjän opas maineenhallintaan. Helsinki: Star Offset.

Keski-Suomen kauppakamari 2018. ICT-alan koulutuspaikkoja lisättävä Keski-Suomeen – osaa-japula köyhdyttää kilpailukyvyn. Viitattu 5.7.2019 <https://kskauppakamari.fi/fi-fi/article/blogi/ict-alan-koulutuspaikkoja-lisattava-keski-suomeen/1104/>.

Korpi.; T. Laine & T. Soljasalo, J. Suhteellinen rekrytointiteoria – sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Turku: Kopijyvä.

Koskinen, E. 2017. Työnantajamielikuvan rakentaminen on yhteinen projekti. Viitattu 12.7.2019 <https://blog.barona.fi/tyonantajamielikuvan-rakentaminen-on-yhteinen-projekti>.

- Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 27.9.2019 Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.
- Leppänen, S. 2015. Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa sitoutumiseen <https://www.linkedin.com/pulse/sitoutuminen-työhön-ja-miten-työnantaja-voi-vaikuttaa-sami-m-leppänen/>.
- Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: Alma Talent.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent.
- Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.
- Markkanen, M. 2008. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOY.
- Martic, K. 2018. Define your Employee Value Proposition (EVP) and use it to attract candidates? Viitattu 11.8.2019 <https://medium.com/hr-blog-resources/define-your-employee-value-proposition-evp-and-use-it-to-attract-candidates-734be0f2fe74>.
- Monster Worldwide 2019. Ohjeita rekrytointiin – Työnantajamielikuva. Viitattu 5.7.2019 <https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/työnantajamielikuva.aspx>.
- Mosley, R. 2017. Employer branding for dummies. United States of America: Universum.
- Moy, R. 2017. What Does a "Formal Education" Look Like for Developers? Viitattu 29.8.2019 <https://www.stackoverflowbusiness.com/blog/what-does-a-formal-education-look-like-for-developers>.
- Nivukoski, A. 2019. Hakijakokemus ja sen merkitys työnantajamielikuvaan. Viitattu 21.8.2019 <https://www.fcgtalent.fi/hakijakokemus-ja-sen-vaikutus-työnantajamielikuvaan>.
- Peltokorpi, H. 2018. Mistä IT-asiantuntija motivoituu työssään? Viitattu 13.8.2019 <https://www.ictdirect.fi/blogi/mista-it-asiantuntija-motivoituu-tyossaan/>.
- Piispanen, L. 2017. Viisi harhakäsitystä koodaamisesta. Viitattu 27.8.2019 <https://www.reaktor.com/blog/viisi-harhakasitysta-koodaamisesta/>.
- Poulton, J. 2013. Do you need a degree to be a coder? Viitattu 27.8.2019 <https://www.uk-tech.news/news/do-you-need-a-degree-to-be-a-coder-20130809>.
- Recruiting.com 2019. The Case for providing a Positive Candidate Experience. Viitattu 22.10.2019 <https://www.recruiting.com/blog/the-case-for-providing-a-positive-candidate-experience/>.
- Richer, J. 2017. How to Get the Best out of People – The Richer Way. New York: Random House Business Books.
- Rotko, O. 2019. Miksi ulkomaalaiset koodarit eivät halua työllistyä Suomeen? Viitattu 20.8.2019 <https://atalent.fi/blog/miten-yritykset-voivat-vaikuttaa-suomen-koodaripulaan>.
- Räsänen, M. 2017. Hakijakokemus rekrytoinnin kulmakivenä – hakijakokemuksen seuraukset. Viitattu 21.8.2019 <https://atalent.fi/blog/hakijakokemus-rekrytoinnin-kulmakivena-hakijakokemuksen-seuraukset>.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista Rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Kauppakamari.
- Salmela, E. 2019. HR-järjestelmä työntekijäkokemuksen parantamisessa. Viitattu 15.11.2019 <https://www.arctechno.com/hr-jarjestelma-työntekijäkokemuksen-parantamisessa-2/>.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille. Helsinki: Alma Talent.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Turun ammattikorkeakoulu Oy 2019. Viitattu 3.10.2019 <http://www.turkuamk.fi/fi/ajankoh-taista/2129/it-alan-osaajapulaan-ratkaisuja-osaamiskartoituksen-avulla/>. – korjaa tämä

Turun kauppakamari 2018. Viikon jäsen: Anders Innovations Oy. Viitattu 10.10.2019 <https://tu-runkauppakamari.fi/2018/10/09/viikon-jasen-anders-innovations-oy/>.

Universum 2018. Työnantajakuvan kehittäminen on pitkäjänteistä työtä – ei pikavoittojen hake-mista. Viitattu 3.8.2019 <https://universumglobal.com/fi/tyonantajakuvan-kehittaminen/>.

Vaahtio, E.-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.

Villa, H. 2016. Hyvä hakijakokemus – onnistuneen rekrytinnin edellytys. Viitattu 13.9.2019 <https://blogi.manpower.fi/hyva-hakijakokemus-onnistuneen-rekrytinnin-edellytys>.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

## Liitteet

### Liite 1. Tutkielman haastattelukysymykset

#### Haastateltavan tausta

1. Miten olet viihtynyt Andersilla?
2. Kuinka pitkään olet työskennellyt Andersilla?
3. Mitä kautta hait Andersille? (esim. LinkedIn, Facebook, Nettisivut)
4. Mitkä olivat ratkaisevat tekijät, jotka sai sinut ottamaan yhteyttä Andersiin?

#### Rekrytointiprosessi (hakijakokemus)

1. Miten rekrytoinnin aikataulusta kerrottiin? (Esim. Haastateltavien määrä, rekrytoinnin pituus, vaiheet yms.)
2. Millaista palautetta sait työhaastattelun päätteeksi haastattelun kulusta sekä omista kehityskohdista - jos et saanut palautetta, haluaisitko saada?
3. Millainen ilmapiiri haastattelussa oli?
4. Millaisia ongelmia rekrytointiprosessissa oli?
5. Mitä kehittäisit Andersin rekrytointiprosessissa?
6. Minkä arvosanan antaisit hakijakokemuksestasi? 1-10?

#### Rekrytoinnin jälkeen (Vastaako työnantajakuva todellisuutta?)

1. Miten mielikuvasi Andersista muuttunut rekrytoinnin jälkeen? (Vastasiko esimerkiksi somessa annettu kuva todellisuutta)
2. Millä tavalla työ vastasi todellisuudessa työpaikkailmoituksessa ilmoitettua työkuvaa?
3. Millainen on mielestäsi hyvä työilmapiiri?

## Liite 2. 1 kuukausi rekrytinnin jälkeen-kysely

# anders

## 1 month after recruitment

Hello new Andersian! We want to make sure that your work is getting started the best possible way. Please answer the questionnaire below, thank you.

**Name?**

Oma vastauksesi

**Job title & starting date?**

Oma vastauksesi

[SEURAAVA](#)

**How has your career at Anders started?**

**How has your job started at Anders?**

1   2   3   4   5

Very badly





Very well

**Has your employer image of Anders remained the same as after recruitment?**

Yes

No (Please write down, why.)

Muu: \_\_\_\_\_

**Have you received help with all of your questions?**

1   2   3   4   5

Very badly





Very well

**Have you enjoyed our working environment?**

1   2   3   4   5

Very badly





Very well

**What would you like to add to our office to improve comfort?**

Oma vastauksesi

**Is the work atmosphere good?**

1   2   3   4   5

Very bad





Very good

**Do you have all the equipment that you need?**

Yes

No (Please write down what you need)

Muu: \_\_\_\_\_

**Any questions or comments?**

Oma vastauksesi

TAKAISIN
LÄHETÄ

## Liite 3. Hakijakokemuskysely

# anders

## Anders recruitment survey

Thank you for your interest in Anders - we are eager to improve our recruitment process!  
This survey takes 2 minutes of your time to answer.

**\*Required**

Was your recruitment experience successful? \*

1   2   3   4   5

Completely disagree                  Completely agree

Was the company familiar to you before you submitted your job application? \*

1   2   3   4   5

Completely disagree                  Completely agree

Which of these factors made you interested in Anders? \*

- Technologies
- Location
- Culture
- Remote working possibilities
- The opportunity to work in Anders' own office
- Employee benefits
- Interesting projects
- Other: \_\_\_\_\_

How did you find Anders? \*

- Twitter
- LinkedIn
- Instagram
- Facebook
- Anders homepage
- Stack Overflow
- Friend's recommendation
- Other: \_\_\_\_\_

How could we improve our recruitment process? \*

Your answer

Submit

Liite 4. EXIT-kysely

Lähtijän nimi ja työnimike?

Työkokemus (Andersilla) vuosina?

1. Mitkä ovat pääasialliset syyt työn lopettamiseen meillä ja uuden työpaikan etsimiseen muualta?
2. Vastasiko Anders työpaikkana odotuksiasi, joita sinulla oli hakeutuessasi aikanaan tähän tehtävään?
3. Onko jokin työpaikalla huolettanut sinua ennen lähtöäsi ja koetko, että olet voinut jakaa huolesi jonkun kanssa? Onko huoliisi reagoitu, jos niitä on ilmennyt?
4. Mistä pidit eniten työpaikallasi? Missä olemme onnistuneet?
5. Mitkä asiat eivät toimineet Andersilla ja missä on parantamisen varaa?
6. Mikä olisi sellainen muutos, jonka johdosta olisit jäänyt Andersille töihin?
7. Koitko saavasi arvostusta kollegoiltasi ja esimieheltäsi - havaitsitko epäkohtia?
8. Miten mielestäsi työhyvinvointia edistettiin työpaikallamme? Toteutuiko työhyvinvointi?
9. Suositteletko Andersia työpaikkana eteenpäin? Jos suosittelet, miksi? Jos et, miksi?
10. Koitko, että työpanostasi arvostettiin työpaikallamme ja saitko tarpeeksi kehittävää palautetta työstäsi?
11. Toimiko sisäinen viestintä ja tiedotus työpaikallamme?
12. Toimiko mielestäsi johdon ja työntekijöiden välinen viestintä?
13. Oliko työssäsi tarpeeksi vastuuta ja haasteellisuutta?
14. Koetko, että pystyit kertomaan omia mielipiteitäsi rohkeasti ja niitä kuunneltiin?
15. Oliko sinulla työrauha tehdä omaa työtäsi?

16. Oliko työskentely-ympäristösi viihtyisä? Jos ei, mitä olisit kaivannut lisää viihtyvyyden parantamiseksi?

17. Koetko, että Anders on oppimista ja kehittymistä tukeva työpaikka?

18. Onko Andersilla maksettava palkka ja etuudet mielestäsi kilpailukykyiset? Jos ei, mitä muuttaisit henkilöstöeduissa tai palkassasi?

19. Koitko, että sinuun luotettiin Andersilla?

20. Vapaa sana