

## **Työnantajamielikuva osana rekrytointia pääkaupunkiseudun hotelleissa**

Anniina Rytönen



<b>Tekijä(t)</b> Anniina Rytönen	
<b>Koulutusohjelma</b> Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Työnantajamielikuva osana rekrytointia pääkaupunkiseudun hotelleissa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 50 + 1
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää asioita, jotka korostuvat pääkaupunkiseudun hotellien työnantajamielikuvan rakentamisessa rekrytoinneissa. Tutkimuksessa selvitetään, mitä asioita hotellit pitävät tärkeinä työnantajamielikuvan kannalta, ja miten hotellit ovat kehittäneet työnantajamielikuvaansa rekrytoinneissaan. Työssä tutkitaan myös työnantajamielikuvan merkityksellisyttä hotellien näkökulmasta. Vastausten pohjalta on tavoitteena antaa kehitysehdotuksia, joiden avulla hotellit voisivat parantaa työnantajamielikuvaansa rekrytoinneissaan.</p> <p>Tietoperustassa käsitellään työnantajamielikuvaa, sen muodostumista ja kehittämistä. Yhtenä käsitteenä avataan työnantajalupaus. Tämän lisäksi tarkastellaan rekrytointia ja työnantajamielikuvan merkityksellisyttä rekrytoinnissa. Teoriaosuudessa viimeisenä esitellään rekrytointikanavien, -järjestelmän ja -viestinnän vaikutusta työnantajamielikuvaan.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimukseen haastateltiin viittä työnantajamielikuvasta ja rekrytoinnista vastaavaa henkilöä eri pääkaupunkiseudun hotelleista elo-syyskuun 2020 aikana. Haastattelumenetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen tuloksia analysoitiin teemoittelun ja teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tutkimustuloksista selviää, että pääkaupunkiseudun hotellit pitävät työnantajamielikuvaa erittäin merkityksellisenä rekrytoinnissa. Haastateltavat kertoivat, että hyvällä työnantajabrändillä voidaan houkutella parhaat tekijät. Työnantajamielikuvan kehittämiseen rekrytoinneissa löytyi useita eri tapoja. Hotellit pitivät rekrytoinnissa tärkeänä rehellistä ja avointa viestintää, jonka avulla rakennetaan positiivista työnantajamielikuvaa. Tärkeäksi asiaksi rekrytoinneissa nousi esiin myös mahdollisuuksista kertominen työnhakijoille. Arvot oli integroitu hotellien rekrytointiprosesseihin ja ne olivat suuressa roolissa työnantajamielikuvan rakentamisessa rekrytoinneissa. Tutkimuksessa ilmeni, että hotellit ovat huomioineet työnantajamielikuvansa rekrytointikanavavalinnoissaan tekemällä sisäisiä rekrytointitejia sekä tarjoamalla työharjoittelupaikkoja.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätösten perusteella hotelleille esitetyt keskeisimmät kehitysehdotukset koskevat hakijakokemustutkimuksen toteuttamista, työnantajalupauksen määrittelymistä, rekrytointitaitokoulutusta, rekrytointivideoiden tekemistä sekä työnantajamielikuvan kattavampaa huomioimista rekrytointikanavavalinnoissa. Lisäksi rekrytointijärjestelmän käyttäjäystävällisyyden tutkiminen ja rekrytointiprosessin nopeuttaminen voidaan nähdä huomionarvoisina kehitystoimenpiteinä.</p> <p>Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin toukokuussa ja se saatiin valmiiksi marraskuussa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Työnantajamielikuva, rekrytointi, kvalitatiivinen tutkimus	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoitteet ja rajaus.....	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	3
2	Työnantajamielikuva .....	4
2.1	Työnantajalupaus.....	8
2.2	Työnantajamielikuvan kehittäminen ja mittaaminen .....	9
3	Rekrytointi .....	14
3.1	Työnantajamielikuvan merkitys rekrytoinnissa.....	15
3.2	Rekrytointikanavat .....	16
3.3	Rekrytointijärjestelmä.....	18
3.4	Viestintä rekrytoinnin aikana .....	19
4	Tutkimuksen toteutus .....	22
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	22
4.2	Haastattelut.....	23
4.3	Tulosten analysointi .....	24
5	Tutkimustulokset .....	25
5.1	Työnantajamielikuvan merkityksellisyys .....	25
5.2	Työnantajamielikuvan kehittäminen rekrytoinneissa.....	26
5.3	Työnantajamielikuvan kannalta tärkeät asiat.....	29
5.3.1	Rekrytointiviestintä.....	29
5.3.2	Rekrytointikanavat.....	31
5.3.3	Rekrytointijärjestelmän merkitys.....	32
5.4	Tutkimustulosten yhteenveto.....	33
6	Pohdinta.....	34
6.1	Johtopäätökset.....	34
6.2	Tutkimusprosessin onnistuminen .....	38
6.3	Kehittämisehdotukset.....	39
6.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	40
6.5	Tutkimuksen luotettavuus .....	41
6.6	Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi.....	43
	Lähteet .....	45
	Liitteet.....	51
	Liite 1. Haastattelulomake .....	51

# 1 Johdanto

Henkilöstön merkitys yrityksen tärkeimpänä voimavarana on ymmärretty jo pitkään (Vaah-tio 2007, 15). Erityisesti hotelleissa ja vieraanvaraisuusalalla työntekijöiden merkitystä ei voida vähätellä, sillä loppujen lopuksi palvelualalla ihmiset ovat niitä, jotka lunastavat asiakkaiden odotukset (Gehrels & de Looij 2017, 51). Siksi on tärkeää, että hotellit pystyvät houkuttelemaan parhaimmat työntekijät. Yritysten on huomioitava rekrytointiprosessiensa toimivuus ja yrityksen työnantajamielikuva, jotta potentiaalisista työnhakijoista tulee pitkäaikaisia ja menestyneitä työntekijöitä. (Salli & Takatalo 2012, 41–44.) Luodakseen positiivisen ja mieleenpainuvan työnantajakuvan, yritysten on siis onnistuttava kehittämään rekrytointiensä hakemus- ja valintaprosessi sellaiseksi, että hakijat tuntevat olonsa hyväksi huolimatta siitä, tulevatko he valituiksi vai eivät (Mosley & Schmidt 2017, luku 15).

On myös tosiasia, että hotelli- ja ravintola-alan vetovoima on heikentynyt (Ikkala 2019). Koko ala nähdään alipalkattuna ja työolosuhteet huonoina (Gehrels 2019, 26). Työnantajamielikuvaan panostamalla voidaan parantaa koko toimialan houkuttelevuutta ja edistää työntekijöiden sitoutumista (Gehrels & de Looij 2017, 49). Työnantajakuvaa voidaankin pitää yhtenä yrityksen keskeisimmistä kilpailueduista (Kaijala & Tolvanen 2020, 68). Lisäksi väestön vanheneminen vaikuttaa työvoiman saantiin, ja siksi kilpailu työntekijöistä on kovempaa kuin koskaan aikaisemmin (Mosley & Schmidt 2017, luku 1). Näistä syistä hotellien työnantajamielikuvan huomioimista ja sen kehittämistä rekrytoinneissa voidaan pitää erityisen ajankohtaisena aiheena.

Kiinnostukseni työnantajamielikuvan tutkimiseen heräsi ymmärtäessäni sen vaikutuksen nyt ja tulevaisuudessa. Duunitorin (2020a, 22–24) tekemän vuosittaisen rekrytointitutkimuksen mukaan työnantajamielikuvan kehittäminen nähdään yhtenä suurimmista trendeistä, ja 91 % vastaajista koki, että positiivinen työnantajamielikuva on ratkaisevassa roolissa rekrytointien onnistumisessa. Työnantajamielikuvan merkitys todettiin jo vuoden 2019 Duunitorin toteuttamassa tutkimuksessa, jossa puhuttiin hakijakokemuksen tärkeydestä sekä siitä, kuinka valta on siirtynyt työnantajalta työnhakijoille. Yritysten tulee saada hakija vakuuttuneeksi siitä, miksi juuri heidän työpaikkansa on parempi kilpailijan sijaan. Yrityksen työnantajabrändi on siis aiempaa tärkeämmässä roolissa kuin ennen. (Duunitori 2019, 27.)

## 1.1 Tavoitteet ja rajaus

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan työnantajamielikuvaa osana rekrytointia. Tavoitteena on löytää asioita, jotka korostuvat pääkaupunkiseudun hotellien työnantajamielikuvan rakentamisessa rekrytoinneissa ja antaa kehitysideoita, joita hotellit voivat käyttää parantaakseen työnantajamielikuvaansa rekrytoinneissaan. Tutkimuksen pääongelmana on:

Miten pääkaupunkiseudun hotellit rakentavat työnantajamielikuvaa rekrytoinneissaan?

Alaongelmina on:

1. Miten merkityksellisenä hotellit näkevät työnantajamielikuvan rekrytoinnissa?
2. Mitkä asiat koetaan tärkeinä rekrytoinnissa työnantajamielikuvan kannalta?
3. Miten työnantajamielikuvaa on kehitetty rekrytoinneissa?

Työssä tarkastellaan työnantajamielikuvaa rekrytoinnin näkökulmasta ja siksi tietoperustassa on käsitelty suppeammin työnantajamielikuvan luomista esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Kokonaan sitä ei ole voitu kuitenkaan jättää pois, sillä aiheen ymmärtämiseksi on tärkeää selventää, mistä asioista työnantajamielikuva rakentuu. Teoreettiseen osaan on otettu mukaan työnantajan kehittäminen ja mittaaminen, koska työssä halutaan analysoida nimenomaan työnantajamielikuvan kehittämistä rekrytoinneissa. Kehittämistä tutkimalla voidaan ammentaa tietoa hotellien nykyisistä käytännöistä, jotta uusia kehitysehdotuksia voidaan esittää perustellusti.

Rekrytoinnin osalta tutkimus on rajattu koskemaan työnantajien toimia rekrytoinnin suunnittelusta valintapäätöksen tekemiseen. Perehdytys on rajattu kokonaan pois, jotta työstä ei tule liian laajaa. Tietoperustassa ei kuitenkaan kuvailla tarkemmin rekrytointiprosessin eri vaiheita, koska vaiheet itsessään eivät ole tutkimuksen kohteena. Sen sijaan esitellään työnantajamielikuvan kannalta kriittisiä seikkoja rekrytoinnissa: rekrytointiviestintää, -kanavavalintoja sekä -järjestelmiä, koska ne ovat tämän tutkimuksen kannalta oleellisia. Rekrytointikanavista on kerrottu tietoperustassa, sillä työssä halutaan selvittää, ovatko hotellit pohtineet, miten kanavavalinnat vaikuttavat yrityksen työnantajamielikuvaan, ja pitävätkö he kanavavalintoja tärkeinä työnantajamielikuvansa kannalta. Työnantajamielikuvan merkityksellisyyttä tutkimalla voidaan tehdä johtopäätöksiä päätutkimusongelmaan ja kahteen muuhun alaongelmaan vastaamiseksi.

Tutkimuskohteeksi on valittu hotellit, sillä juuri hotelli- ja ravintola-alalla työnantajamielikuvan kehittämiseen olisi syytä panostaa alan heikentyneen houkuttelevuuden takia. Hotellien valitseminen tutkimusjoukoksi tuntui luonteelta myös opinnäytetyön tekijän oman erikoistumisalan vuoksi. Jotta tutkimus olisi mahdollisimman tarkkarajainen, se on määritelty koskemaan vain pääkaupunkiseudun hotelleja. Niistä tutkimuksessa pyritään saamaan mahdollisimman kattava tutkimusjoukko, jossa edustettuna ovat niin ketjuhotellit kuin yksityisetkin yritykset.

Opinnäytetyössä tutkitaan vain työnantajien omia näkökulmia, eli tarkoituksena ei ole selvittää työntekijöiden ja työnhakijoiden mielikuvia tai kokemuksia yrityksistä. Rajausta on tehty, jotta työnantajamielikuvaa voitaisiin tarkastella syvemmin vain yhdestä näkökulmasta.

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne**

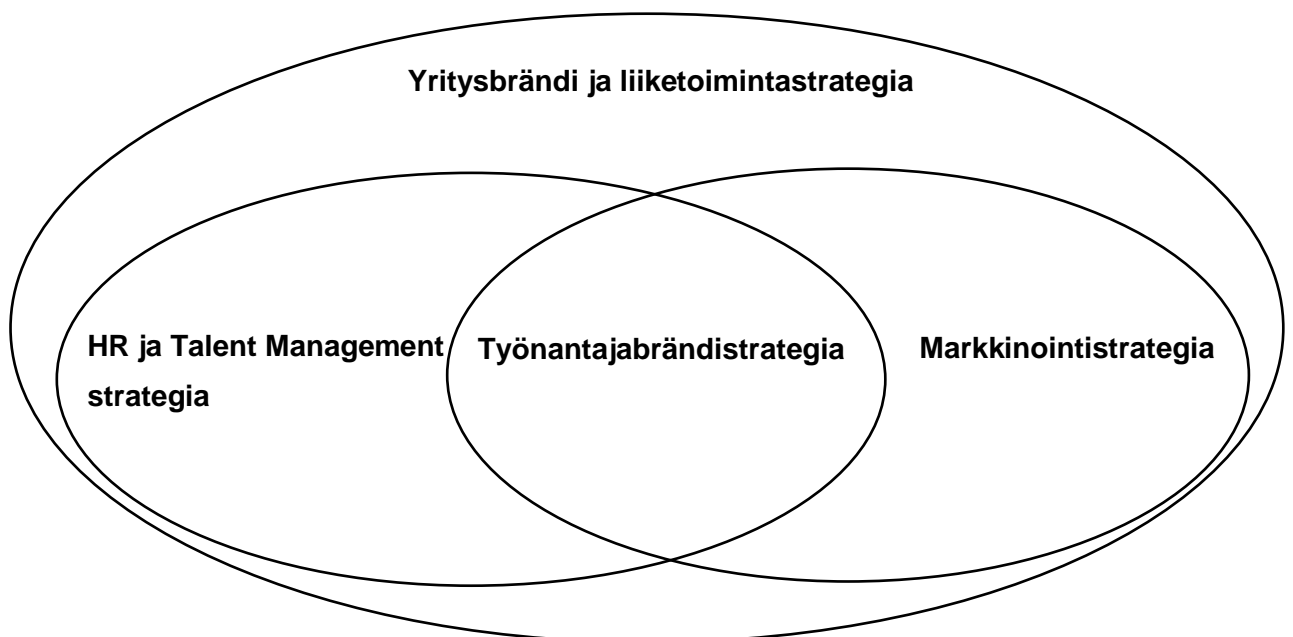
Opinnäytetyö on jaettu teoreettiseen ja empiiriseen osaan. Johdantoa seuraavassa kappaleessa käsitellään työnantajamielikuvaa yleisesti, sen muodostumista sekä työnantajamielikuvaan panostamisen hyötyjä. Työnantajalupauksesta kertova kappale kertoo työnantajalupauksesta, sen muodostamisesta ja siitä, miten ja missä sitä voidaan hyödyntää. Seuraavaksi tarkastellaan työnantajamielikuvan kehittämisprosessia ja mittareita, joilla työnantajamielikuvaa voidaan mitata. Kolmas pääluku kuvaa rekrytointia ja avaa myös työnantajamielikuvan merkitystä rekrytoinnissa. Tämän jälkeen käydään läpi rekrytoinnissa työnantajamielikuvan kannalta oleellisia aihealueita, joihin kuuluu rekrytointikanavat ja -järjestelmät sekä viestintä rekrytoinnin aikana.

Empiirisessä osassa esitellään tutkimuksen toteutus sekä tulokset. Tutkimuksen toteuttamisen kuvaamisen ohella on perusteltu menetelmävalintoja. Lopuksi tutkimuksen tuloksia peilataan tietoperustaan ja esitetään johtopäätöksiä. Johtopäätösten lisäksi annetaan kehitysehdotuksia, joita hotellit voivat hyödyntää rekrytoinneissaan ja työnantajamielikuvansa kehittämisessä. Ennen viimeistä osiota, eli opinnäytetyön tekijän oman kehittymisen ja opinnäytetyöprosessin arviointia, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

## 2 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan ajatuksia ja tuntemuksia, jotka ihmiset yhdistävät työnantajaan. Näin ollen jokaisella yrityksellä on työnantajamielikuva. Mielikuvat voivat olla niin positiivisia kuin negatiivisia. Ne perustuvat joko suoraan tai epäsuoraan kontaktiin yrityksen kanssa tai kuulopuheeseen. (Mosley 2014, 4.) Toinen tapa määrittellä työnantajamielikuva on sanoa sen olevan pohjimmiltaan kaksisuuntainen sopimus työnantajan ja työntekijän välillä. Sopimuksen taustalla ovat syyt, miksi työntekijä haluaa työllistyä ja sitoutua yritykseen ja miksi työnantaja pitää kiinni työntekijästä. Ideana on kertoa tästä luovalla ja erottuvalla tavalla, joka vetoaa työnhakijoihin. Samalla on tärkeää huolehtia, että sopimuksesta pidetään kiinni työntekijän koko elinkaaren ajan. (Rosethorn 2009, 19–20.) Työnantajamielikuvasta puhuttaessa voidaan käyttää myös termejä työnantajabrändi, työnantajamaine ja työnantajaimago (Vuorinen 2013, 189).

Työnantajamielikuva linkittyy tiiviisti henkilöstöhallintoon, mutta lisäksi sen luomisessa tulisi olla mukana yrityksen markkinointi ja viestintä sekä johto, sillä työnantajamielikuva peilaa yrityskuvaa. Kun kaikki osapuolet otetaan mukaan sisällöntuotantoon ja työnantajabrändin kehittämiseen, saadaan aikaan todellisuutta vastaava lopputulos. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 95–96.) Myös Mosley ja Schmidt (2017, luku 2) sijoittavat työnantajabrändin henkilöstöhallinnon ja osaamisen johtamisen sekä markkinoinnin leikkauspisteeseen, sillä työnantajabrändi on osa näitä kaikkia. Samalla työnantajabrändin tulee heijastaa yritys- ja kuluttajabrändin arvoja ja päämääriä kuten on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Yhdistetty strategiamalli (mukaillen Mosley & Schmidt 2017, luku 2)

Mosley ja Schmidt (2017, luku 1) lisäävät vielä, että markkinointitoimenpiteiden tulee vahvistaa yritys-, kuluttaja- ja työnantajabrändiä ja samanaikaisesti estää epäselvyydet näiden kolmen välillä. Eri strategioiden kietoutuneisuus näkyy hyvin siinä, että yrityksen, joka tarjoaa hyviä tuotteita ja palveluita, oletetaan usein olevan myös hyvä työnantaja. Samaa voidaan sanoa taloudellisesti hyvin pärjäävistä yrityksistä. Työntekijät ovat ylpeitä työskennellessään tunnetuissa yrityksissä, joiden maine on hyvä. (Barrow & Mosley 2005, luku 11.) Pelkkä brändi ei kuitenkaan itsessään kerro, onko yritys hyvä paikka olla töissä. Siksi organisaatioissa tulisi havahtua pohtimaan työnantajabrändiä ja sitä, miten se rakennetaan. Kaijala (2016, luku 3.1.)

Työnantajamielikuva koostuu sisäisestä ja ulkoisesta mielikuvasta, jotka ovat kytköksissä toisiinsa. Sisäisen työnantajamielikuvan avulla kehitetään ulkoista työnantajakuva. Sisäisellä työnantajakuvalla viitataan siihen, millaisena työntekijät kokevat työnantajansa. Ulkoinen työnantajamielikuva kertoo siitä, miten ulkopuoliset näkevät yrityksen työnantajana. Asioiden on toimittava yrityksen sisällä, jotta niistä voidaan viestiä positiivisesti ulospäin. Myöskään negatiivisia asioita ei saa aktiivisesti peitellä, koska valheesta tai totuudenmuuntelusta kiinnijääminen vaurioittaa yrityksen työnantajabrändiä. (Korpi ym. 2012, 67–68.)

Työnantajamielikuvan kehittäminen on tullut osaksi strategista ajattelua, koska organisaatiot ovat huomanneet henkilöstön merkityksen yrityksen menestyksen kannalta. Työnantajamielikuvaan panostamalla voidaan houkuttaa parhaimmat työntekijät sekä sitouttaa ja motivoida henkilöstöä. (Vuorinen 2013, 189–190.) Sitouttaessaan huippuyksilöitä, yritys houkuttelee niitä jatkossakin. Samalla voidaan kasvattaa yrityksen energiaa ja luoda hyvä kuva yrityksen tulevaisuudesta. (Kaijala & Tolvanen 2020, 163.) Gehrels ja de Looji (2019, 49) lisäävät, että vieraanvaraisuusalalla työnantajamielikuvaan on ryhdytty panostamaan siksi, että se lisää koko alan houkuttelevuutta.

Hyvä työnantajamielikuva ei ole tärkeässä roolissa pelkästään rekrytoinnin, vaan koko yrityksen liiketoiminnan kannalta. Kun yhteistyökumppaneilla ja sidosryhmillä on myönteinen mielikuva yrityksestä, on siitä apua esimerkiksi parhaiden alihankkijoiden ja tavarantoimittajien löytämisessä. (Korpi ym. 2012, 67.) Hyvällä työnantajamielikuvalla voidaan vaikuttaa positiivisesti myös asiakastyytyväisyyteen ja tuottavuuteen, kun työntekijät ovat sitoutuneita yritykseen (Mosley & Schmidt 2017, kappale 1). Korpi ym. (2012, 76) sanovat, että työpaikassa, jossa odotukset vastaavat todellisuutta, työtehtävät opitaan nopeammin, aloittaminen ja tiimien muodostuminen nopeutuu ja palkan merkitys pienenee. Positiivinen työnantajamielikuva antaa siis hyvän lähtökohdan menestyksekkäälle ja kannattavalle liiketoiminnalle.

Käytännössä kaikki yrityksen toiminta vaikuttaa sen työnantajamielikuvaan – markkinoinnilla, rekrytointiviestinnällä, asiakaspalvelulla, uutisilla, yrityksen johdolla, työntekijöillä, toimialalla, rakennuksilla sekä tuotteilla ja palveluilla on oma roolinsa työnantajamielikuvan muodostumisessa. (Vuorinen 2013, 191.) Gibbons (2019) kertoo, kuinka yritykset voisivat hyödyntää esimerkiksi teknologiaa yhdistettynä arkkitehtuuriin luodakseen lämminhenkistä tunnelmaa niin hakijoille kuin työntekijöillekin, ja tällä tavoin vaikuttaa työnantajamielikuvan muodostumiseen. Yrityksen tarinaa voi kertoa vaikka interaktiivisen aikajanan tai työntekijöiden saavutuksia korostavan kyltin avulla. (Gibbons 2019.) Laine (2019) taas viittaa asiakaspalvelun merkitykseen mainitessaan blogitekstissään ytimekkäästi ”Haluaisitko itse hakeutua töihin firmaan, jonka työntekijät vaikuttavat tilyiltä tuottaessaan sinulle palvelua?”.

Sallin ja Takatalon (2014, 45) mukaan myönteinen työnantajamielikuva rakentuu työntekijöiden positiivisten kokemusten kautta. Työnantajakuva voidaan ajatella muodostuvan viidestä eri tekijästä: urakehitysmahdollisuuksista, mielenkiintoisista työtehtävistä, työilmapiiristä, kehittymismahdollisuuksista ja palkkauksesta. Kun näistä kolme tai neljä on hyvällä tasolla, muista voidaan tinkiä. Esimerkiksi hyvässä työilmapiirissä mielenkiintoista työtä tehden palkka ei välttämättä näyttele niin suurta roolia. (Korpi ym. 2012, 72.)

Tarjoamalla urakehitysmahdollisuuksia voidaan kilpailla parhaista tekijöistä. Mielenkiintoisten työtehtävien lisäksi työnhakijoille ovat tärkeitä modernit työtavat sekä yrityksen tarjoamien tuotteiden kiinnostavuus. Hyvä työnantaja kannustaa luovaan ilmapiiriin, jota esimerkiksi itseohjautuvat tiimit rakentavat. Yrityksen sisäinen ilmapiiri heijastuu ulospäin ja vaikuttaa näin myös ulkoiseen työnantajakuvaan. Henkilöstölle on yhtä lailla tärkeää, että he saavat kehittää itseään ja omaa työtään. Kehittymismahdollisuudet tarjoavat samalla yritykselle mahdollisuuden liiketoiminnalliseen hyötyyn. Työntekijöiden tulee pystyä luottamaan töiden jatkuvuuteen ja ylenemismahdollisuuksiin. (Korpi ym. 2012, 69–72.) Työnantajakuva voi kuitenkin vahvistaa myös vaikeassa tilanteessa, jossa työnantajan on irtisanottava henkilöstöä. Muutosturvalaki edellyttää, että työnantajan, on tarjottava yt-neuvottelujen vuoksi irtisanotulle työntekijälle työllistymistä edistävää koulutusta. Jos valmennus osataan hoitaa mallikkaasti, työntekijällä ei ole tarvetta mustamaalata entistä työnantajaansa vaan hän voi olla tyytyväinen saadessaan mennä eteenpäin. (Kajjala & Tolvanen 2020, 195.)

Urakehitysmahdollisuudet ja muut Korven, Laineen ja Soljasalon (2012, 69–72) esittämät tekijät ovat asioita, joista yrityksen on järkevää tuottaa työnhakijoita kiinnostavaa monipuolista sisältöä. Sisältö voi olla esimerkiksi videoita työntekijöiden arjesta, kuva työpaikan

koulutustilaisuudesta, henkilöstöhaastattelu tai pienempien innovaatioiden esiintuomista. (Korpi ym. 2012 91–93.) Yrityksen toiminnasta kertominen ja työntekijöiden omien kokemusten esiintuominen tarinoiden kautta luo läpinäkyvyyttä ja vaikuttaa työnhakijoiden valintapäätökseen. Tarinankerronnan avulla voidaan houkutella ja pitää parhaimmat työntekijät ja samalla luoda positiivista työnantajamielikuvaa. (Schmidt 2018.)

Erityisen tärkeässä roolissa työnantajamielikuvan luonnissa on myös työntekijöiden itsensä jakama sisältö omista kokemuksistaan (Headworth 2015, 126.) CareerArcin (2017) tekemässä tutkimuksessa selviää, että 55 % työnhakijoista jätti hakematta yritykseen, josta oli lukenut negatiivisen arvostelun työnantajana. Meisterin ja Willyerdin (2010, luku 4) mukaan hakijat arvostavat omaa verkostoaan yhtä paljon tai enemmän kuin yritysten tekemää virallista rekrytointiviestintää.

Tilanteessa, jossa yrityksen työntekijät jakavat oma-aloitteisesti ja vapaaehtoisesti positiivista tietoa yrityksen toiminnasta tuttavilleen ja perheenjäsenilleen niin kasvotusten kuin eri sosiaalisen median kanavissa, voidaan puhua sisäisistä brändilähettiläistä. Sisäisten brändilähettiläiden viesti kumpuaa hyvästä työilmapiiristä ja innostavasta ja avoimesta organisaatiokulttuurista. Heidän jakamansa tiedon avulla vaikutetaan rekrytointien onnistumiseen ja liiketoiminnan kasvuun sekä luodaan aidosti hyvää työnantajamielikuvaa. (Hurmerinta 2015, 71.)

Yritysten tulisi olla myös itse aktiivisesti läsnä useissa sosiaalisissa verkostoissa, jotta hakijat voivat helpommin tutustua yritykseen työnantajana. Nykyään työnhakijat haluavat ottaa jo etukäteen selvää, millaiseen yritykseen he ovat hakemassa. (Meister & Willyerd 2010, luku 4.) Työnantajakuva luodessa yrityksillä tulisi vähintään olla omat urasivut, joilla ilmoitetaan avoimista työpaikoista ja hakijoilla olisi mahdollisuus lähettää hakemus. Vaihtoehtoisesti yrityksen omilla sivuilla voi olla oma osionsa työpaikoille ja niistä kertovalle informaatiolle. Urablogin avulla voidaan houkutella potentiaalisia työntekijöitä ja parantaa hakukonenäkyvyyttä. Näkyvyyttä voidaan parantaa hakukoneoptimoinnilla ja -markkinoinnilla, ja sitä on mahdollista helpottaa lisäksi ohjelmoinnilla. Työnhakualustoilla yritys voi julkaista työpaikkailmoituksia joko ilmaiseksi tai maksua vastaan. (Mosley & Schmidt 2017, luku 1.)

Aktiivisuuden lisäksi viestinnässä on syytä huomioida johdonmukaisuus ja nopea reagointi sekä viestin oikeanlainen asemoiminen käytetyn kanavan mukaan. Sosiaalisessa mediassa läsnäolo vaatii keskustelunomaista otetta, jonka avulla luodaan työnantajamielikuvaa. (Kajjala 2016, luku 6.1.) Viestimisen sosiaalisessa mediassa tulee olla yhtenäistä yrityksen työnantajalupauksen kanssa. Työnantajabrändin ns. ”tone of voice” voi olla persoonallisempi kuin yritysbrändin, sillä tarkoituksena on tuoda esiin yrityksen inhimillistä

puolta. Vapaampi sävy puhuttelee kohdeyleisöä paremmin. (Mosley & Schmidt 2017, luku 11.) Jos yritys ei itse ole aktiivinen eri medioissa ja tuota sisältöä, se antaa muille yrityksen ulkopuolisille tahoille vallan määrittellä, millainen kuva yrityksestä muodostuu. Tilannetta voi parantaa luomalla sisältöjä useaan eri paikkaan ja reagoimalla muiden tekemiin toimiin. Näin yritys voi itse ansaita näkyvyytensä ja maineensa verkossa. (Korpi ym. 2012, 90.)

Yhtenä toimenpiteenä työnantajamielikuvan luomisessa on esimerkiksi oppilaitosyhteistyön tekeminen ja tapahtumasponsorointi, unohtamatta hakijaystävällisen rekrytointiprosessin luomista. (Helsilä & Salojärvi 2013, 126–127.). Perinteisen median hyödyntämistä ei kannata unohtaa rekrytointimarkkinoinnissa. Sanoma- ja aikakauslehdet, TV, radio ja jopa mainostaulut voivat yhä olla tehokkaita työnantajamielikuvan luomisessa niin kauan kuin niitä käytetään työnantajabrändin mukaisesti. (Mosley & Schmidt 2017, luku 1.)

## 2.1 Työnantajalupaus

Työnantajalupaus, englanniksi employer value proposition, liittyy olennaisesti työnantajamielikuvan luomiseen ja kehittämiseen. Se voidaan määrittellä lupauksena, jonka yritys antaa sen työntekijöille ja potentiaalisille työnhakijoille. Tehokas työnantajalupaus kertoo tämän lisäksi siitä, mitä yritys odottaa työntekijöiltään vastineeksi. (Mosley 2014, 33.) Salli ja Takatalo (2014, 45) puhuvat työntekijäarvolupauksesta, jonka avulla ilmaistaan, mitkä tekijät tekevät yrityksestä hyvän paikan olla töissä, kun taas Vuorinen (2013, 192) viittaa työnantajaviestiin. Viestin tulee olla erottuva ja totuudenmukainen sekä korostaa yrityksen tarjoamia etuja. Viestissä voidaan kertoa esimerkiksi urakehitysmahdollisuuksista, edelläkävijyydestä teknologiassa, hauskaista yhteisistä tekemisistä, tarjotuista haasteista, luovuudesta tai henkilökohtaisesta kasvusta. (Vuorinen 2013, 192–193.)

Työnantajalupauksen määrittelyyn on hyvä ottaa mukaan ihmisiä eri rooleista yrityksessä, koska työnantajalupauksen on oltava tasapainossa eri näkökulmien välillä. Yhtenä keinona voidaan käyttää aivoriiheä, jossa vastaukseksi saadaan tietoa työnantajalupauksen tarkempaan määrittelyyn. (Mosley 2014, 130.) Työnantajalupaus nähdään usein tiivistettynä ja selkeänä brändilausuntona, jota tukee usein 3–5 tukipilaria. Brändilausunto välittää brändin syvimmän olemuksen ja keskittyy yhteen hallitsevaan lähtökohtaan, eli asiaan, josta yritys haluaa olla eniten tunnettu työnantajana. (Mosley & Schmidt 2017, luku 4.) Mosley (2014, 124) näkee pilarit yhdistävänä tekijänä työnantajalupauksen ydinolemukselle ja niiden avulla voidaan esimerkiksi:

- rakentaa työnantajakuva ja mainetta: avainominaisuudet, joihin työnantaja haluaa yrityksensä liitettävän.
- kuvata työnantajalupauksen hyötyjä: mitä työntekijä voi odottaa työnantajalta vastineeksi omasta työpanoksestaan.

- määrittellä työnantajabrändiviestinnän teemat ja aiheet.
- muotoilla työnantajabrändikokemus: johtamispolitiikan ja käytäntöjen määrittely.

Työntekijäarvolupausta voidaan hyödyntää esimerkiksi rekrytointimarkkinoinnissa ja työpaikkailmoituksissa (Salli & Takatalo, 45). Tämän lisäksi työnantajalupauksen tulee näkyä rekrytointiprosessin jokaisessa vaiheessa. Esimerkiksi tavan, jolla rekrytointihaastattelut toteutetaan, tulisi heijastaa työnantajalupauksen arvoja. Jos yritys sanoo olevansa joustava, koko prosessi tulee rakentaa sen pohjalta. (Mosley & Schmidt 2017, luku 15.)

Ennen yritykset käyttivät samaa työnantaja-arvolupausta vähintään viisi, usein kymmenkin vuotta. Nykyään työnantajalupaus päivitetään tyypillisesti kahden tai kolmen vuoden välein. Päivittäminen tapahtuu toimintaympäristön muutosten mukana ja niitä seuraten, mutta ei välttämättä tarkoita työnantajalupauksen kokonaisvaltaista muuttamista. Työnantajabrändin pilareita voi täydentää lyhyen tai keskipitkän tähtäimen ominaisuuksilla, joita työntekijöiltä odotetaan. (Mosley & Schmidt 2017, luku 18.)

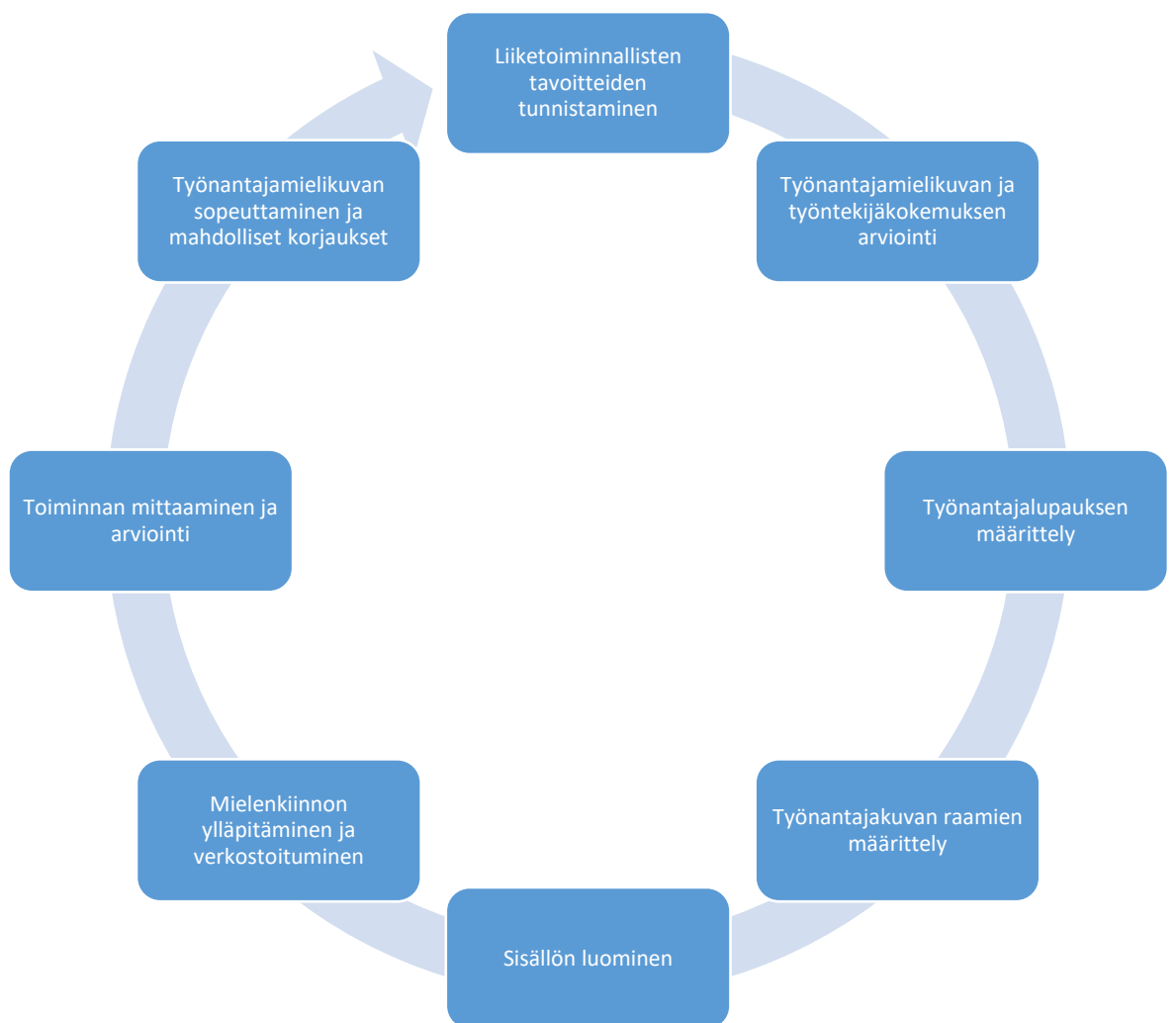
## **2.2 Työnantajamielikuvan kehittäminen ja mittaaminen**

Englanninkielisellä käsitteellä employer branding tarkoitetaan työnantajamielikuvan kehittämistä. Se on prosessi, jonka avulla luodaan positiivista mainetta, jotta yritykseen saadaan houkutelua potentiaalisia työntekijöitä (Mosley & Schmidt 2014, luku 2.) Kimpakorn ja Tocquer (2007, 536) toteavat, että työnantajamielikuvan kehittämisen pääasiallisena tavoitteena on luoda mielikuva yrityksen työntekijöille uniikista ja hyvästä työpaikasta. Työnantajakuva on kehitettävä aktiivisesti, sillä vanhentunut sisältö ei herätä luottamusta (Korpi ym. 2012, 83).

Kaijala ja Tolvanen (2020, 68) painottavat, että työnantajamielikuvan kehittämisprosessi ei ole yrityksen maineen kiillottamista, sillä työnantajalupauksen on toteuduttava myös käytännössä. Kehittämistyössä on keskityttävä siihen, mikä saa yrityksen erottumaan kilpailijoista. Tavoitteena ei siis ole matkia muiden yritysten toimia. Sen sijaan yrityksen on kehitettävä omia luovia ideoita muiden organisaatioiden tekemisten pohjalta. (Mosley & Schmidt 2017, luku 1.) Yritysten tulisi keskittyä enemmän siihen, että he ovat valitsemiansa työntekijöiden valitsema työnantaja. Molempien osapuolten on oltava ovat sopivia toisilleen sen sijaan, että yritys pyrkisi olemaan haluttu työnantaja yleisesti. (Rosethorn 2009, 25.)

Mosley ja Schmidt (2017, luku 1) esittävät työnantajamielikuvan kehittämisen eri vaiheita sisältävänä jatkuvana prosessina. Vaiheet on havainnoitu itse tehdyssä kuviossa 2. Ensimmäisenä yrityksen tulisi tunnistaa omat liiketoiminnalliset tavoitteensa, jonka jälkeen

voidaan määritellä, millaista osaamista yritys tarvitsee tavoitteisiin pääsemiseksi. Seuraava askel on nykyisen työnantajamielikuvan arvioiminen ja työntekijäkokemuksen mittaaminen, jonka jälkeen voidaan määritellä työnantajalupaus. Yhtenäisen ilmeen luomiseksi on määriteltävä työnantajabrändin suuntaviivat ja ohjeet brändin identiteetistä viestimiseksi. Tämän jälkeen voidaan alkaa tuottaa työnantajabrändin mukaista sisältöä, joka houkuttelee tavoiteltua kohderyhmää. Samalla on tärkeää huolehtia työntekijäkokemuksesta ja siitä, että se vastaa työnantajalupauksessa määriteltyjä asioita. Yrityksen tulee olla aktiivisesti läsnä sosiaalisen median kanavissa ja vuorovaikutuksessa potentiaalisten työnhakijoiden kanssa ja sillä tavoin ylläpitää positiivista työnantajamielikuvaa. Kehittämisprosessiin kuuluu muiden vaiheiden ohella toiminnan onnistumisen arviointi sekä mahdolliset korjausliikkeet. (Mosley & Schmidt 2017, luku 1.)



Kuvio 2. Työnantajamielikuvan kehittämisprosessi

Vuorinen (2013, 191) yksinkertaistaa työnantajamielikuvan kehittämisen viisivaiheiseksi prosessiksi, jota hän havainnollistaa kysymysten avulla. Yrityksen tulisi selvittää vastaus seuraaviin asioihin:

1. Mitä yrityksestä ajatellaan työnantajana?
2. Millainen on tulevaisuuden henkilöstötarve?
3. Millaisia ihmisiä yritys haluaa rekrytoida?
4. Mikä on yrityksen työnantajaviesti?
5. Miten viesti välitetään kohderyhmälle?

Ensimmäiseen kysymykseen yritys voi etsiä vastausta työnantajamielikuvatutkimusten lisäksi omien työntekijöiden kautta. Heiltä voidaan kysellä heidän alkuperäisiä motiivejaan työpaikan hakemiseen ja samalla voidaan tarkastella, millaisia työntekijöitä yritys on houkutellut. Työntekijöiden mielipiteet siitä, mistä he pitävät tai eivät pidä yrityksen toiminnassa ovat ratkaisevia. Tulevaisuuden henkilöstötarvetta peilataan yrityksen strategiaan ja siihen millaista henkilökuntaa tavoitteisiin pääseminen vaatii. Yrityksen pohtiessa, millaisia ihmisiä se haluaa rekrytoida, muodostuu käsitys rekrytoinnin kohderyhmästä. Tässä vaiheessa on tärkeää määritellä, millaisia työntekijöitä haetaan, mutta myös se, millaisen työnantajan palveluksessa he haluaisivat työskennellä. Työnantajaviestin kirkastaminen rakentuu työntekijöiden kokemusten kautta ja puhuttelee oikeaa kohderyhmää. Viimeisenä vaiheena tunnistetaan viestin välittäminen kohderyhmälle. Tehokkaana keinona pidetään tunteisiin vetoamista, tarinoita, vahvoja mielikuvia, mieleenpainuvaa slogania ja näkyviä persoonia. (Vuorinen 2013, 191–194.)

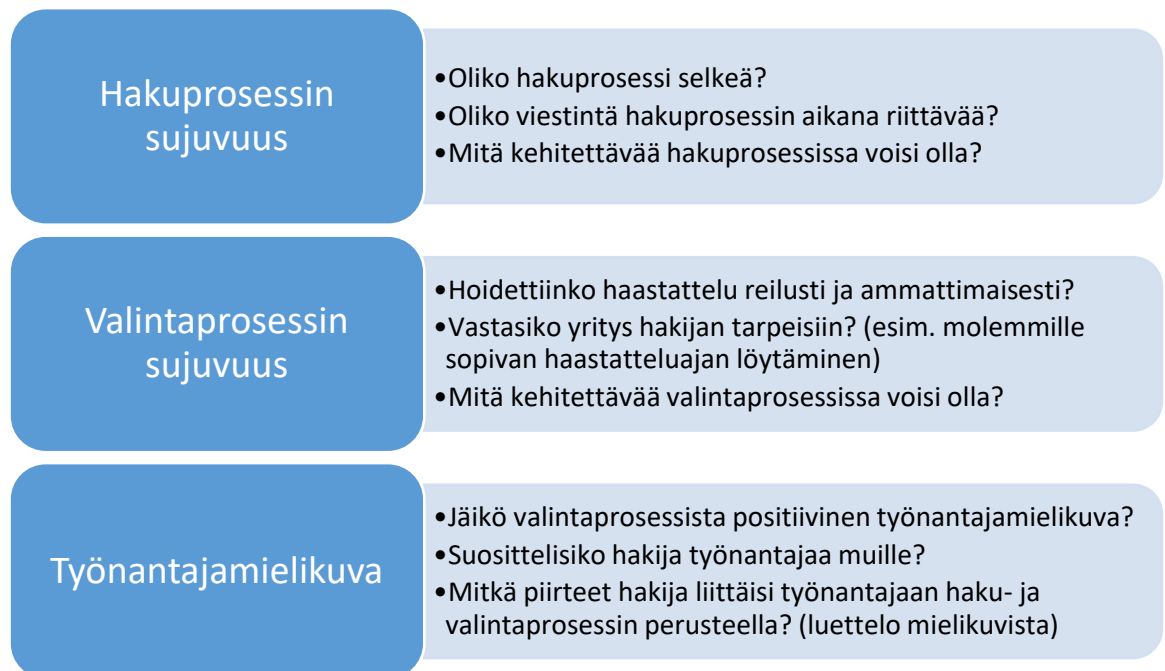
Yritysten tulisi olla selkeitä viestiessään, mikä tekee siitä kilpailijoita paremman paikan olla töissä. Ihmiset hakeutuvat ensin toimialalle, ja valitsevat vasta sen jälkeen yrityksen, jossa he haluavat työskennellä. Jos viestinnässä ei onnistuta, yleisellä mielikuvalla toimialasta, stereotyyppioilla ja väärinkäsityksillä on tapana leimata myös työnantajamielikuvaa. (Mosley 2014, 83.)

Työnantajamielikuvan kehittäminen on pitkäjänteinen prosessi, jonka etenemistä ja onnistumista on hyvä seurata. Yksi tapa mitata ja kehittää yrityksen työnantajamielikuvaa on Great Place To Work -kilpailuun osallistuminen. Siinä menestyminen edellyttää hyvää työilmapiiriä, jota voidaan ruokkia hyvällä menestyksellä ja samaan aikaan ulkoinen työnantajaimago kirkastuu. (Salli & Takatalo, 2014, 45.) Myös Helsilä ja Salojärvi (2013, 126) listavat työtyytyväisyyden kartoittamisen ja siihen panostamisen yhdeksi keinoksi rakentaa työnantajamielikuvaa. Kehittymistä voidaan seurata selvittämällä uusien työntekijöiden

mielipiteitä työssä viihtymisestä ja siitä, vastaako työpaikka sille asetettuja odotuksia (Korpi ym. 2012, 97). Arvokasta tietoa voidaan kerätä lisäksi yleisesti yrityksen työntekijöiltä kuten Banta ja Watras (2019) kertovat artikkelissaan. Vaahtio (2005, 62) puolestaan esittää kysymyksen: ”Muistathan aina haastatella myös talosta poislähtevän?”. Barrow ja Mosley (2005, luku 8) kehottavat tehokkaan työnantajabrändin kehittämiseksi käyttämään laajempaa tutkimusvälineistöä pelkän työntekijäkyselyn sijaan.

Sisäisen työnantajamielikuvan lisäksi yrityksen tulisi tutkia sen ulkoista työnantajakuvaa sekä määritellä työnantaja-arvot, joista viestitään eri medioissa ja tapahtumissa (Helsilä & Salojärvi 2013, 126–127). Yritysten tulisi tutkia rekrytointistrategiansa ja rekrytointikampanjoiden toimivuutta sekä sitä, mitä yksittäiset markkinointitoimenpiteet saavat aikaan. Rekrytointikanavien analysoiminen nähdään yhtenä tutkittavana alueena. (Mosley & Schmidt 2017, luku 1.) Pitkällä aikavälillä työnantajamielikuvan kehittäminen näkyy tunnettuuden kasvuna, jota voidaan mitata hakijoiden keskuudessa. Yritysten on hyvä selvittää, harkitsevatko hakijat yritystä työnantajakseen ja kuinka he sijoittaisivat yrityksen valitessaan työnantajaa. (Mosley & Schmidt 2017, luku 19.)

Erityisen tärkeää rekrytoinnin kannalta on hakijakokemuksen mittaaminen. Yritysten tulisi mitata, millaisen vaikutuksen hakijat saavat yrityksestä rekrytointiprosessin aikana. Mosleyn ja Schmidtin (2017, luku 18) tietojen perusteella tehdyssä kuviossa 3 on esitelty tutkimusteemoja ja esimerkkikysymyksiä, joiden avulla hakijakokemustutkimus voidaan toteuttaa.



Kuvio 3. Hakijakokemusta koskevan tutkimuksen teemoja ja kysymyksiä.

Hakijakokemustutkimus voidaan toteuttaa kahdessa eri osassa. Toisen tutkimuksen voi kohdistaa hakijoille, ja toisen niille, jotka pääsevät jatkoon valintaprosessissa. Tutkimusta ei kuitenkaan suositella lähetettäväksi hylkäyskirjeen yhteydessä. On hyvä antaa hakijoille tilaa, jotta tulokset ovat paremmin mitattavissa. (Mosley & Schmidt 2017, luku 18.)

Työnantajakuvan kehittymistä on melko vaikeaa seurata. Parantunut työnantajamielikuva näkyy parhaiten vastaanotettujen työhakemusten määrissä ja laadussa sekä passiivisten työnhakijoiden aktivoitumisena. Usein myös rekrytointisivustojen ja työuraan liittyvien alus-  
tojen kävijämäärät kasvavat. (Korpi ym. 2012, 133).

### 3 Rekrytointi

Rekrytoinnilla tarkoitetaan työntekijän palkkaamista yritykseen. Rekrytoinnista puhuttaessa voidaan käyttää myös termejä henkilöstöhankinta ja työhönotto. (Vaahtio 2007, 13.) Rekrytointi alkaa tarpeen tunnistamisella, joka voi syntyä esimerkiksi tilanteessa, jossa vanha työntekijä lähtee ja tilalle tarvitaan uusi. Se on tilaisuus, jossa yritykseen hankitaan uudenlaista osaamista ja näkökulmia sekä asennetta. (Rötkin 2015, 44–46.) Helsilän ja Salojärven (2013, 127) mukaan suppeampi määritelmä rekrytoinnista kattaa vaiheet tehtävänkuvien määrittelystä, työpaikkailmoituksen julkaisuun ja siihen liittyvien seikkojen määrittelystä aina hakemuksien vastaanottoon ja arviointiin.

Rekrytointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Usein oikea henkilö tehtävään voi olla joku yrityksen sisältäkin. Tällöin puhutaan sisäisestä rekrytoinnista. Sisäisen rekrytoinnin hyötynä nähdään se, että työnantaja tuntee jo entuudestaan työntekijän ammattitaidon ja ominaisuudet, jolloin osaamista ei tarvitse enää todentaa ja perehtyminen uuteen tehtävään käy nopeasti. Sisäinen rekrytointi on edullista ja sisältää työnantajan kannalta vähemmän riskejä kuin ulkoinen haku. Etuina on vielä se, että henkilölle, joka rekrytoidaan sisäisesti, tarjoutuu mahdollisuus oppia uutta ja kasvattaa työmarkkina-arvoaan ja hänet saadaan pidettyä yrityksen palkkalistoilla. (Kaijala & Tolvanen 2020, 128.)

Ulkoista rekrytointia käytetään erityisesti, kun yrityksen resurssitarve kasvaa tai muuttuu. Se on hyvin vakiintunut tapa rekrytoida. Palkkaamalla uusi henkilö yrityksen ulkopuolelta pystytään hankkimaan uudenlaista osaamista. Ulkoista ja sisäistä rekrytointia voidaan tehdä myös yhtä aikaa tai peräkkäin. (Vaahtio 2005, 36–39.)

Onnistuneilla rekrytoinneilla voidaan vaikuttaa merkittäväällä tavalla yrityksen tulevaisuuteen ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Siksi prosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen kannattaa käyttää aikaa ja resursseja, jotta pystytään vähentämään epäonnistuneita rekrytointeja. (Joki 2018, 87.) Onnistuneessa rekrytointiprosessissa työhön saadaan siihen täydellisesti sopiva henkilö, ja samalla yritys on vähillä kustannuksilla päässyt markkinoimaan tuotteitaan ja palveluitaan, hankkimaan uusia asiakkaita ja verkostoja sekä parantamaan yrityskuvaansa. Epäonnistuneet rekrytoinnit tulevat yritykselle kalliiksi. Pahimmassa tapauksessa voidaan menettää asiakkaita ja heikentää tuotantoa. Sen lisäksi yrityksen maine voi kärsiä, jos rekrytoinnissa syyllistytään epäeettisyyteen tai muihin asiattomaan toimintaan. (Vaahtio 2005, 12–13.)

Onnistuneiden rekrytointien taustalla on siis tarkoin suunniteltu rekrytointistrategia. Kuten Mosley ja Schmidt (2017, luku 1) esittivät kertoessaan työnantajamielikuvan kehittämisprosessista, ensin yritysten tulee tunnistaa liiketoiminnalliset tavoitteensa. Sama logiikka pätee myös rekrytointien kohdalla. Rekrytoinnit on syytä yhdistää yrityksen strategiaan. Silti liian usein henkilöstöhankintaa tehdään kiireessä ja suunnittelematta. Strategian kannalta yrityksen tulee miettiä esimerkiksi sitä, miten työt suunnitellaan, millaisia ihmisiä halutaan palkata ja millainen lähestymistapa rekrytointiin ja henkilöstövalintaan otetaan. On tärkeää, että työntekijöitä rekrytoidaan sen perusteella, miten heidän arvellaan pystyvän auttamaan organisaatiota sen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Rees & Smith 2017, 185–186.)

Se, miten yrityskulttuurista osataan kertoa hakijoille, vaikuttaa suuresti rekrytointien onnistumiseen. Kulttuuri tulisi ottaa esiin jo rekrytointihaastattelussa ja tämän lisäksi tulisi keskustella strategiasta, siitä mitä yrityksen kulttuuri tarkoittaa ja mitkä ovat yrityksen arvot. Kaiken tämän taustalla tulisi miettiä ennen kaikkea sitä, miten hakija sopii yritykseen. (Kaijala 2016, luku 2.)

Rekrytoinnista voidaan puhua pitkänä prosessina, jolla on kauaskantoisia seurauksia (Helsilä & Salojärvi 2013, 119). Rekrytointiprosessi etenee yrityksestä ja tehtävästä riippuen, mutta tyypillisesti siihen voidaan nähdä kuuluvaksi suunnittelu-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166). Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan käsitellä viimeistä, eli seurantavaihetta. Prosessin onnistumiseksi rekrytoinnissa on tärkeää nopeus ja tehokkuus, sillä prosessin venyminen saa hakijoiden mielenkiinnon hiipumaan ja voi antaa yrityksestä hitaan ja kankean kuvan. Tehokkaasti hoidettu rekrytointiprosessi kehittää yrityksen työnantajakuvaa sekä luo taloudellisia säästöjä. (Salli & Takatalo 2017, 10–14.) Kun rekrytointiprosessi, välineet ja aikataulu on saatu suunniteltua, on hyvä pysähtyä ja tarkistaa, että se kuvastaa yrityksen työnantajamielikuvaa (Salli & Takatalo 2017, 44).

### **3.1 Työnantajamielikuvan merkitys rekrytoinnissa**

Rekrytointi on yksi työnantajamielikuvan rakentumisen kriittisistä rajapinnoista. Hyvästä työnantajabrändistä on hyötyä parhaiden osaajien houkuttelemisessa erityisesti aloilla, joilla osaajista on pulaa. Se toimii samalla erottelevana kilpailutekijänä, jota on hankala kopioida. (Salli & Takatalo 2014, 43.)

Yrityksen työnantajamielikuvalla on vaikutusta sekä hakemusten määrään että laatuun. Jos mielikuva yrityksestä on positiivinen, se saa enemmän ja laadukkaampia hakemuksia

kuin yritys, jota ei tunneta yhtä hyvin parhaiden hakijoiden keskuudessa. Myös suorahakujen kohdalla työnantajamielikuvalla on oma roolinsa, koska se vaikuttaa merkittävästi siihen, miten innokkaasti työtärjoukseen tartutaan (Korpi ym. 2012, 76–77).

Vahvan työnantajakuvan hyötyihin voidaan nähdä kuuluvaksi vielä kulujen väheneminen onnistuneiden rekrytointien seurauksena. Panostamalla työnantajamielikuvan luomiseen, yritys pystyy kohdistamaan rekrytointimarkkinointiaan tarkemmin haluamalleen kohderyhmälle. Selkeän työnantajabrändin avulla hakijoilla on jo etukäteen selkeä käsitys siitä, mitä yritys heiltä odottaa, jolloin he ovat todennäköisemmin vähemmän halukkaita vaihtamaan työpaikkaa aloitettuaan yrityksessä. Samalla vältytään hakijoilta, jotka eivät vastaa yrityksen vaatimuksia ja säästetään aikaa ja rahaa. (Mosley & Schmidt 2017, kappale 1.) Pravinin (2016, liite D) mukaan avoimien paikkojen täyttäminen nopeutuu ja yksittäisen rekrytointin hinta laskee, jos yrityksellä on hyvin rakennettu työnantajabrändi. Rekrytointi on myös hyvä tilaisuus parantaa tai uudistaa työnantajamielikuvaa, josta hyvänä esimerkkinä toimivat yritysten tekemät videot (Salli & Takatalo 2014, 43).

Rekrytointi vaikuttaa siis suoraan yrityksen työnantajamielikuvaan (Joki 2018, 87). Esimerkiksi rekrytointiprosessin edetessä hitaasti tai jos joku rekrytointiin osallistuvista henkilöistä käyttäytyy epäammattimaisesti, työnhakijan mielikuva koko yrityksestä voi vaurioitua. Siksi jokaisen rekrytointiin osallistuvan henkilön on hyvä tunnistaa oma roolinsa yrityksen työnantajamielikuvan luomisessa. (Salli & Takatalo 2014, 43.)

### **3.2 Rekrytointikanavat**

Ulkoinen rekrytointi tuo yrityksen aina julkisuuteen, jolloin organisaation koolla ja hyvällä maineella voidaan houkutella osaajia hakemaan avoimena olevaa paikkaa. Siinä missä tunnetut ja hyvämaineiset yritykset saavat helposti satoja hakemuksia, tuntemattomat ja pienet yritykset kamppailevat hakijoista eri rekrytointikanavissa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166.) Ulkoinen haku kertoo siitä, että organisaatiossa tapahtuu muutoksia. Työpaikkailmoitus viestii kasvusta, organisaatiomuutoksista tai henkilövaihdoksista. Jos samaa paikkaa joudutaan hakemaan useita kertoja, antaa se tietynlaisen kuvan yrityksestä. (Hypänen 2011, luku 7.3.) Tunnetuilla yrityksillä, joilla on vahva työnantajamielikuva, ei välttämättä tarvitse olla muuta rekrytointikanavaa kuin omilla sivuilla oleva linkki, jonka kautta voi lähettää avoimen hakemuksen (Helsilä & Salojärvi 2013, 130).

Oikean kanavan valintaa kannattaa miettiä tarkkaan, koska silläkin on vaikutusta yrityksen työnantajakuvaan (Joki 2018, 90–91). Sisäisillä rekrytoinneilla on iso rooli työnantajamielikuvan muodostumisessa, sillä ne vaikuttavat positiivisesti niin sisäiseen kuin ulkoiseen

työnantajamielikuvaan. Sisäiset rekrytoinnit kertovat vastuullisesta työnantajasta, joka investoi henkilöstönsä onnistumiseen ja oppimiseen. Samalla ylläpidetään työntekijöiden työmotivaatiota sekä vähennetään vaihtuvuutta. (Kaijala & Tolvanen 2020, 127–128.) Toisaalta rekrytoinnissa voidaan hyödyntää myös suositteluohjelmaa, jonka avulla yrityksen työntekijät voivat vinkata hyvistä työntekijöistä ja ansaita palkkioita. Ohjelmien avulla yrityksen työntekijät pystyvät antamaan oman panoksensa valintaprosessiin, mikä vaikuttaa positiivisesti työnantajabrändiin. (Huang 2017.)

Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 168) mukaan yleisiä rekrytointikanavia ovat:

- sisäinen rekrytointi
- internet
- sosiaalinen media
- sanoma- ja ammattilehdet
- korkeakoulujen ja oppilaitosten ura- ja rekrytointipalvelut
- virastojen ja oppilaitosten ilmoitustaulut
- rekrytointimessut, -tapahtumat ja -kampanjat
- työ- ja elinkeinotoimiston palvelut
- rekrytointiyritykset
- henkilöstövuokrausyritykset
- suoramarkkinointi.

Yhtä oikeaa kanavaa ei ole olemassa, vaan se on valittava yrityksen ja tehtävän mukaan. Kanavien toimivuutta voi seurata kustannuksien, palvelun laadun ja rekrytoinnin osuvuuden kautta. On myös kannattavaa kokeilla rohkeasti uusia kanavia. (Vaahtio 2005, 45.) Hyvä rekrytoija osaa käyttää useita kanavia tehokkaasti toisiaan tukien. On tärkeää löytää kohderyhmän kannalta toimivat kanavat ja käyttää sitä puhuttelevaa kieltä. Esimerkiksi LinkedIn nähdään usein esimiesten ja asiantuntijoiden verkostoitumis- ja rekrytointikanavana, kun taas Facebookia, Instagramia ja Youtubea käytetään kampanjanomaiseen rekrytointiviestintään (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 170.) Myös Hurmerinta (2015, 135) kannustaa ilmoituksen jakamiseen useissa eri kanavissa – työpaikkailmoituksen voi ensin kirjoittaa omille verkkosivuille sille tarkoitettuun osioon ja blogiin, mistä sen voi jakaa omiin sosiaalisen median kanaviin.

Kanavan valintaan vaikuttaa lisäksi käytettävissä oleva budjetti, resurssit ja osaaminen sekä haettu rooli. Jos yrityksessä on tietämystä henkilöstöhankinnasta, voidaan rekrytointi suorittaa itse. Joissain tapauksissa voidaan käyttää ulkopuolista rekrytointikonsulttia, jolloin on huolehdittava, että rekrytointia suorittavalla henkilöllä on tietämystä toimialasta sekä oikeanlainen koulutus. (Joki 2018, 91.) Rekrytointikumppania valitessa on hyvä olla huolellinen, sillä kaikki rekrytointipalveluiden tarjoajatkaan eivät aina hoida ammattimaisesti rekrytointiviestintäänsä hakijoille (Kaijala 2016, luku 3.3).

Internet on muodostunut monen yrityksen pääasialliseksi rekrytointikanavaksi. Sen kautta rekrytointi on nopeaa, kun hakemukset vastaanotetaan ja käsitellään verkossa ja jälkido-kumentointi voidaan tehdä digitaalisesti. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 168.) Internet voi tulevaisuudessa muuttua entistä sosiaalisemmaksi, jolloin ei välttämättä pystytä enää erottamaan sosiaalisen median palveluita muista internetin työpaikkapalveluista. Korpi ym. 2012, 14). Esimerkkeinä internetpohjaisista hakukanavista ovat Oikotie.fi, Monster.fi ja Mol.fi. Oikotien sähköinen rekrytointijärjestelmäpalvelu kerää hakemukset samaan paikkaan, raportoi ja tukee hakijaviestinnän sujuvuutta. Sen avulla potentiaalisten hakijoiden seulominen onnistuu suurestakin massasta hakemuksia. Monster.fi ja Mol.fi ovat molemmat tunnetuimpia hakukanavia työnhakijoiden keskuudessa. (Salli & Takatalo 2014, 36–37.)

Sosiaalinen media on kanava, jonka rooli ja merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa toimialasta riippumatta. Joillakin aloilla se voi nousta jopa tärkeimmäksi, ellei ainoaksi rekrytointikanavaksi. Sen tarjoamat hyödyt kuten mainonta ja tiedon levittäminen laajasti ja nopeasti tuovat lisäarvoa rekrytointiin. Työpaikkailmoitusten kohdentaminen vain sopivimmille kandidaateille ja suurimman yleisön tavoittaminen ovat etuja, joita muut kanavat eivät pysty tarjoamaan. (Korpi ym. 2012, 14–17.) Sosiaalisen median avulla voidaan tavoittaa passiivisia työnhakijoita, jotka voisivat tilanteen sattuessa kohdalle vaihtaa työpaikkaa. Heidän joukossaan on usein sopivia yksilöitä, jotka törmäävät rekrytointiviestintään liikkueissaan samoissa kanavissa, joissa he liikkuvat muutenkin. (Korpi ym. 2012, 78.)

Yhtenä tärkeänä rekrytointikanavana työnantajamielikuvan kannalta voidaan nähdä oppilaitosyhteistyö. Tarjoamalla opiskelijoille työharjoittelupaikkoja ja opinnäytetöitä voidaan kohottaa yrityksen työnantajamielikuvaa. Tämän lisäksi yritysten on hyvä olla läsnä erilaisissa rekrytointitapahtumissa. (Hyppänen 2013, kappale 1.)

### **3.3 Rekrytointijärjestelmä**

Hakemuksien vastaanottamiseen voidaan käyttää yrityksen koosta riippumatta erilaisia rekrytointijärjestelmiä. Niiden avulla hakemukset pysyvät järjestyksessä ja hakijoille tapahtuva viestintä on nopeaa ja ystävällistä, mikä on tärkeää oikeanlaisen mielikuvan luomisessa. (Kaijala 2016, luku 6.2.) Järjestelmää valitessa yrityksen on hyvä pohtia myös sen käyttäjäystävällisyyttä. Hakija turhautuu, jos hakemuskirjeen ja ansioluettelon kirjoittuun, samat tiedot on täytettävä yrityksen hakujärjestelmään. Valmiit valikot, jotka eivät tarjoa sopivia vaihtoehtoja, eivät ole hakijan kannalta paras vaihtoehto. (Salli & Takatalo 2012, 38.)

Duunitorin (2020) Taloustutkimus Oy:n kanssa yhteistyössä toteuttamassa tutkimuksessa selvitettiin 18–64-vuotiaiden työnhakijoiden kokemuksia työnhausta. Siinä selvisi, että puolet työnhakijoista kokee työnhakulomakkeiden täyttämisen turhauttavimpana tai ärsyttävimpänä asiana työnhaussa. Saadessaan ehdottaa muutosta työnhakuprosesseihin, 58 % vastaajista luopuisi monimutkaisista työnhakulomakkeista. Tutkimukseen osallistui yhteensä yli 3000 suomalaista. (Duunitori 2020b, 19–22.)

Rekrytointijärjestelmät voidaan nähdä eräänlaisena aktiivisuusmittarina karsiessaan pois hakijat, jotka eivät jaksakaan täyttää hakemusta, mutta toisaalta vaarana on se, että hyvätkin hakijat jättävät hakematta monimutkaisen ja hitaan järjestelmän vuoksi (Korpi ym. 2012, 101). Hyvänä käytäntönä pidetään lyhyen työpaikkahakemuksen hyväksymistä, johon hakija voi halutessaan liittää esimerkiksi LinkedIn-profiilinsa tai muuta oleellista sähköistä materiaalia. (Kajjala 2016, luku 6.2.)

Kun yrityksessä tiedetään, mitä haetaan, on helpompaa käsitellä hakemukset systemaattisesti ja erotella sopivat epäsovivista. Hakemusten vastaanottamisen yhteydessä on oiva tilaisuus kiittää hakijoita ja kertoa tarkemmin rekrytointiprosessin etenemisestä. (Rötkin 2015, 58–59.)

### **3.4 Viestintä rekrytinnin aikana**

Yritykset saavat usein kuulla riittämättömästi viestinnästä rekrytinnin aikana. Rekrytointiviestintä voidaan nähdä hitaana ja persoonattomana. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 176.) Siksi työnantajaimagon kannalta rekrytinnissa on erittäin tärkeää huolehtia avoimesta ja hakijoita kunnioittavasta viestinnästä. Arvostamalla jokaista hakijaa, yritys luo itsestään hyvän kuvan, ja voi lopputuloksesta huolimatta saada suosittelijoita. Odotusten hallitsemiseksi on tärkeää kertoa prosessin etenemisestä, aikataulusta sekä siitä, kuinka paljon hakemuksia odotetaan tulevan. Saapuneiden hakemusten huomioiminen nopeasti ja niistä kiittäminen osoittaa kunnioitusta hakijoita kohtaan. (Mosley & Schmidt 2017, luku 15.)

Työpaikkailmoitus on tärkeä osa yritysten yrityskuvaviestintää. Siksi yritysten on syytä pohtia etukäteen, millaista tietoa se haluaa jakaa hakijoilleen. Olennaista on miettiä ilmoituksen houkuttelevuutta ja realistisuutta sekä sanoman tyyliä. (Kauhanen 2012, 80.) Työpaikan mainostamisen tarkoituksena on houkutella parhaimmat kandidaatit, karsia epäsovivat sekä samalla ylläpitää yrityksen hyvää mainetta (Lacka-Badura 2015, 27). Visuaalisuuteen panostamalla rekrytointiviestinnässä voidaan parantaa työnantajakuvaa sekä

saada näkyvyyttä yritykselle. Yritysten kannattaa hyödyntää myös rekrytointivideoita, joiden avulla voidaan helposti saavuttaa hakijoita ja korostaa brändiä. (Salli & Takatalo 2014, 28.)

Jo kutsuessaan hakijoita haastatteluun, yrityksellä on hyvä tilaisuus osoittaa arvostustaan hakijoita kohtaan ja rakentaa positiivista työnantajamielikuvaa. Jos hakija saa puhelun mahdolliselta tulevalta esimieheltään, hän tuntee itsensä alusta alkaen huomioiduksi. Standardisoitu malli sähköpostista niille, joita ei kutsuta haastatteluun vie työnantajamielikuvaa haluttuun suuntaan ja varmistaa, että viestin saaneet haluavat hylkäyskirjeen jälkeenkin olla mielellään tekemisissä yrityksen kanssa. Vakiomallin avulla yrityksillä ei tule kiusausta jättää hakijaa informoimatta, mikä loisi huonoa työnantajamielikuvaa. (Valvisto 2005, 41–42.) Haastattelu- ja soveltuvuustestiaikoja sopiessa haastateltavien kanssa on muistettava, millaista mielikuvaa yritys haluaa itsestään luoda. Joustamattomuus voi vaikuttaa hakijoista siltä, että yritys on enemmän kiinnostunut omista tarpeistaan kuin hakijan huomioimisesta. (Brown 2011, 31.) Haastateltaville on hyvä kertoa haastattelujen määrästä sekä siitä, tapahtuuko haastattelu kasvotusten vai jollain muulla tapaa. (Mosley & Schmidt 2017, luku 15).

Kaijala (2016, luku 3.3) antaa hyvän esimerkin puhelinkeskustelusta, jonka aikana hakija otti yhteyttä kysyäkseen työpaikasta yrityksen johtajaan ja sai huonon vaikutelman koko yrityksestä. Keskustelusta oli syntynyt tympeä ja innoton kuva ja hakija oli jättänyt hakemuksen tekemättä. Kertomus on erinomainen muistutus siitä, miten kommunikaatio yrityksen ja hakijan välillä vaikuttaa hakijoiden mielikuviin ja hakuaikomukseen. (Kaijala 2016, luku 3.3.) Korpi ym. (2012, 153) yhtyvät Kaijalan ajatuksiin muistuttaen, että osaavat työntekijät tunnistavat oman arvonsa ja yrityksen työnantajamielikuva vaikuttaa päätökseen hakea työpaikkaa ja vastaanottaa työtehtävä.

Hakemusten läpikäymisen lomassa rekrytoivan yrityksen on syytä varata aikaa hakijoiden kysymyksille. Ilmoitus siitä, että yrityksellä ei ole aikaa kysymyksiin vastaamiseen, herättää usein ihmetystä hakijoiden keskuudessa. Ajankäytön kannalta on kannattavampaa ilmoittaa tietty aika, jolloin hakijat voivat kysellä lisätietoja, jotta rekrytointi-ilmoituksessa annetuista päivämääristä ja kellonajoista pystytään pitämään kiinni. Puhelimitse lisätietoja kysyviä hakijoita voidaan samalla rohkaista lähettämään hakemus ja samalla hakijasta saadaan jo ensimmäinen vaikutelma. Puhelun aikana hakija voi saada selville, että paikka ei olekaan hänelle oikea, jolloin vältetään turhilta hakemuksilta. (Joki 2018, 94.) Työnhakijoiden kysymyksiin vastaamalla voidaan parantaa työhakemusten tasoa ja kasvattaa niiden määrää (Korpi ym. 2012, 78).

Lisäksi haastattelutilanteessa hakijan mielikuvat yrityksestä muokkaantuvat ja siksi aika-  
taulussa pysyminen, kohtelias ja kiinnostunut käytös myös haastattelijan puolelta ovat tär-  
keitä asioita. Haastattelun tulee tuntua kiireettömältä ja siksi haastattelujen väliin on hyvä  
jättää aikaa. Haastateltavistakin voi olla epämukavaa joutua odottamaan vuoroaan yh-  
dessä toisten haastateltavien kanssa. (Vaahtio 2005, 78–79.) Haastattelusta poistuessaan  
hakijan tulisi tuntee olonsa arvostetuksi ja hyvin kohdelluksi (Markkanen 2009, 212). Ar-  
vostuksen tunnetta voi nostaa pienikin ele, esimerkiksi pullakahvien tarjoaminen haastat-  
telun jälkeen, jossa tärkeintä ei ole tarjoilut vaan ajan hakijan kiireetön huomioiminen  
(Vaahtio 2005, 155).

Työnantajamielikuvan kannalta voi olla kannattavaa kokeilla perinteisen haastattelun li-  
säksi kokeellisempaa haastattelumenetelmää. Haastateltavalle voi antaa aidon harjoitus-  
tehtävän, joka antaa hakijalle mahdollisuuden näyttää taitonsa. Näin haastateltava saa  
paremman käsityksen hakijan osaamisesta. (Gibbons 2019.) Samantyylistä ratkaisua eh-  
dottaa Yeung (2011, 83–84) – perinteisen haastattelun lisäksi haastattelija voi viedä haki-  
jan kierrokselle yrityksen tiloihin. Hakijalle muodostuu selkeämpi kuva siitä, millaista yrityk-  
sessä olisi työskennellä ja hän saa samalla mahdollisuuden tutustua muihin työntekijöihin  
ja työtiloihin. Kierros antaa ainutlaatuisen tilaisuuden aistia työpaikan ilmapiiriä. (Yeung  
2011, 83–84.)

Kun valintapäätös on tehty, rekrytinnissa korostuu nopea viestintä hakijoille (Salli & Ta-  
katalo 2012, 87). Valintapäätöksestä ilmoitettaessa hakijoille, jotka eivät tulleet valituiksi,  
kannattaa toivottaa esimerkiksi hyvää kevättä tai onnea työnhakuun. Pienillä asioilla on  
suuri merkitys. (Kaijala 2016, luku 3.3.) Hyvän hakijakokemuksen luomiseksi hakijoille voi  
kertoa valintaperusteista sekä antaa kehitysideoita työnhakuun. Näin hakija saattaa suosi-  
tella yritystä muille ja hakea itse myöhemmin uudestaan hänelle paremmin sopivaan roo-  
liin. (Childs 2018.) Mosley ja Schmidt (2017, luku 15) painottavat rekrytointipäätöksen il-  
moittamisesta ajallaan lisäksi niille, jotka eivät tulleet valituiksi, sillä hakijat jakavat yhtä to-  
dennäköisesti huonot työnhakukokemuksensa kuin hyvätkin.

Yritysten on hyvä muistaa, miten toimia oikein avoimien hakemuksien käsittelyssä. Jokai-  
nen yritykseen tullut hakemus on luottamuksen ja arvostuksen osoitus. Siksi organisa-  
atioissa tulisi varata aikaa jokaiselle työn kysyjälle vastaamiseen. Aito kiinnostus ja kuun-  
telu on ilmainen tilaisuus luoda myönteistä kuvaa yrityksestä. Kyselijöistä voidaan hyötyä  
myöhemmin, sillä vaikka paikkaa ei juuri sillä hetkellä olisikaan avoinna, ei voi koskaan  
tietää, milloin yritys voi tarvita uutta osaamista. (Vaahtio 2005, 114.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten pääkaupunkiseudun hotellit rakentavat työnantajamielikuvaansa rekrytoinneissaan. Tähän kysymykseen vastaamiseksi tutkittiin, mitkä asiat hotellit kokevat tärkeinä rekrytoinnissa työnantajamielikuvan kannalta. Lisäksi tarkasteltiin työnantajamielikuvan merkityksellisyyttä ja sitä, miten hotellit ovat itse kehittäneet työnantajamielikuvaa rekrytoinneissaan. Tietojen pohjalta hotelleille haluttiin antaa kehitysehdotuksia työnantajamielikuvan parantamiseen rekrytoinnissa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisilla haastatteluilla elo-syyskuussa 2020. Tässä kappaleessa kuvataan tarkemmin tutkimusmenetelmän valintaa, haastatteluiden kulkua sekä tulosten analysointivaihetta.

### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisin menetelmin käyttämällä kvalitatiivista tutkimusta ja tutkimusongelmaan pyrittiin saamaan vastaus puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Alustava haastattelurunko muodostettiin tietoperustan pohjalta.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön kuvaaminen, sen ymmärtäminen ja oikeanlainen tulkitseminen. Siinä tutkitaan merkityksiä ja sitä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät asioita. (Kananen 2014, 18–19.) Menetelmä valikoitui sen perusteella, että työssä haluttiin tutkia työnantajamielikuvaa ja sen roolia rekrytoinnissa ilmiönä, ja siitä haluttiin saada uutta tietoa. Määrällisessä tutkimuksessa käsitellään lukuja ja niiden välisiä suhteita, joten se ei olisi soveltunut tämän tutkimusongelman selvittämiseen (Kananen 2010, 77).

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu oli siksi paras vaihtoehto, että sen avulla tutkittavilta voidaan selventää saatavia vastauksia. Samalla voidaan syventää tietoa esimerkiksi kysymällä lisäkysymyksiä. Ennalta voitiin myös arvioida, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin, jolloin haastattelua voidaan pitää perusteltuna tutkimusmenetelmänä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205.)

Haastattelumuotoja on olemassa useita erilaisia. Ne eroavat toisistaan lähinnä niiden ohjaillevuuden perusteella. Strukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa haastattelukysymykset on muotoiltu valmiiksi teorian pohjalta ja kysymysten esittämisjärjestys on kaikille sama. Tässä haastattelumuodossa kysymyksille on annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoidussa haastattelussa on mahdollisuus saada haastateltavilta heidän omat henkilökohtaiset näkemyksensä esiin, kun valmiit vaihtoehdot puuttuvat. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 6.)

Teemahaastattelussa tutkittavaa ilmiötä lähestytään eri teemojen kautta, joista keskustelemalla pyritään saamaan vastaus tutkittuun ilmiöön. Siinä on tärkeää, että niin tutkija kuin haastateltavakin ymmärtävät ilmiötä koskevan käsitteistön. Lisäksi tutkimuksen teemojen tulee perustua tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelurunko auttaa varmistamaan, että haastateltavat antavat tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman kannalta merkityksellistä tietoa. Tästä syystä teemahaastattelun tueksi luotiin alustava haastattelurunko. (Puusa ym. 2020, luku 6.)

## 4.2 Haastattelut

Haastatteluja oli yhteensä viisi ja ne kaikki toteutettiin elo-syyskuun aikana Microsoft Teamsin kautta. Haastattelut oli tarkoitus suorittaa kasvotusten, mutta korona-tilanteesta johtuen etähaastattelut olivat parempi vaihtoehto. Haastattelukutsut lähetettiin sähköpostitse hotelleihin ja sitä kautta ne ohjattiin asiasta vastaaville henkilöille. Haastatteluajat sovittiin joko sähköpostitse tai puhelimen välityksellä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien valinnan ei tule olla sattumanvaraista, vaan heidän on oleellista tietää mahdollisimman paljon tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4). Tästä syystä hotelleista tavoiteltiin HR-päälliköitä tai muulla tittelillä työntantajakuvasta ja rekrytoinnista vastaavia henkilöitä. Haastateltavien valinnassa pyrittiin toisaalta monipuolisuuteen siinä mielessä, että erikokoiset ja eri tavalla operoidut hotellit tulisivat kaikki edustetuiksi. Haastateltavat toimivat eri tittleillä pääkaupunkiseudun hotelleissa. Kaikilla tutkimukseen valituilla henkilöillä oli kokemusta ja ymmärrystä työntantajamielikuvasta ja rekrytoinnista.

Tutkittavien määrää ei laadullisessa tutkimuksessa määritellä etukäteen, vaan se selviää tutkimusprosessin aikana. Aineistoa kerätään niin paljon, kunnes se alkaa toistaa itseään eli saturoituu. (Kananen 2014, 154.) Ensimmäisen neljän haastattelun jälkeen koettiin vielä tarvetta lisätiedolle ja lopulta yhteensä tehtiin viisi haastattelua.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Ryhmähaastattelu ei olisi soveltunut menetelmäksi tässä tutkimuksessa, koska tutkimuksessa oli tarkoitus saada syvempää ymmärrystä jokaisen organisaation omasta näkemyksestä työntantajamielikuvaan sekä heidän tekemiinsä toimenpiteisiin. Yksilöhaastattelujen avulla pystyttiin keskittymään yhteen organisaatioon kerrallaan eivätkä haastateltavien vastaukset päässeet vaikuttamaan toisiinsa. Pyrin varaamaan haastatteluun hiljaisen työtilan, jotta säästyttäisiin mahdollisilta häiriötekijöiltä. Joissain haastatteluissa huono internet-yhteys katkoi välillä haastateltavien puhetta, mutta näissä tilanteissa haastateltavia pyydettiin toistamaan sanomansa.

Haastatteluiden aluksi käytiin tiivistetysti läpi työnantajamielikuvan ja rekrytoinnin käsitteet, kuten ne on selitetty opinnäytetyön tietoperustassa. Tämän jälkeen haastateltavilta pyydettiin suostumus haastatteluiden nauhoittamiseen. Haastattelujen aikana käytiin läpi teemoittain haastattelun eri aiheita. Asioiden käsittelyjärjestys riippui paljon siitä, mitä haastateltavat itse toivat esiin. Haastattelujen kesto vaihteli haastateltavien vastausten mukaan 20 minuutista 35 minuuttiin.

### **4.3 Tulosten analysointi**

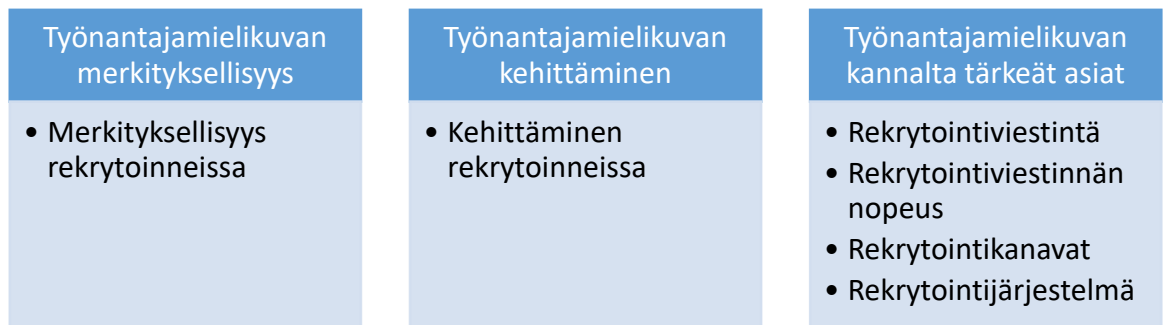
Aineiston käsittelyn ja analysoinnin peruseräaatteena pidetään, että aineistoa ryhdytään analysoimaan mahdollisimman nopeasti keruuvaiheen jälkeen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 223). Nauhoitetut haastattelut litteroitiin ensin sanasta sanaan. Litteroitua aineistoa tuli n. 27 sivua. Kahden ensimmäisen haastattelun litteroinnin jälkeen aloitettiin tutkimustulosten alustava analysointi. Litteroidut materiaalit luettiin ensin huolellisesti kertaalleen läpi. Tämän jälkeen ryhdyttiin käymään haastatteluja läpi värikoodaten vastauksia, jotka olivat mielenkiintoisia ja oleellisia tutkimuskysymykseen vastaamiseksi.

Kun kaikki haastattelut oli litteroitu, luotiin Excel-taulukko, johon ryhdyttiin analysoimaan aineistoa teemoittelulla. Sillä tarkoitetaan, että aineistoista tarkastellaan sellaisia piirteitä, jotka nousevat esiin useassa haastattelussa. Ne pohjautuvat teemahaastattelussa käsitelyihin teemoihin ja odotettavissa on, että ainakin lähtökohtateemat ovat edustettuina. Haastateltavat esittävät asioita eri sanoin, mutta tutkijan tehtävä on tulkita haastateltavien sanomisia ja osattava koodata ne samaan luokkaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.) Taulukkoon kerättiin haastattelussa esiintyvät teemat, joiden alle kirjoitettiin jokaiselta haastateltavalta saatu tieto kyseisestä aihealueesta. Aineiston analysoiminen aloitettiin teemoittelulla, koska sen avulla aineistosta saatiin helposti kerättyä oleellinen tieto tutkimuksen teemojen alle.

Aineiston analysoimisessa käytettiin teemoittelun lisäksi apuna teorialähtöistä sisällönanalyysia. Menetelmässä edetään siten, että analyysia ohjaa valmis aikaisemman teorian perusteella tehty analyysirunko. Eteneminen teorialähtöisessä analyysissa tapahtuu yleisestä yksityiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.4.) Tässä tutkimuksessa analyysirunko muodostettiin tietoperustassa esitettyjen teorioiden pohjalta. Analyysia ryhdyttiin tekemään etsimällä tekstistä ilmaisuja, jonka jälkeen niiden sisältö pelkistettiin. Tämän jälkeen vastaukset luokiteltiin eri alaluokkiin. Teorialähtöisen analyysin avulla pystyttiin syventymään aineistoon paremmin ja tekemään selkeämpiä johtopäätöksiä, kun aineistoa peilattiin teoriaan.

## 5 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Tutkimustuloksissa esiintyvät samat teemat, joita käsiteltiin haastatteluissa. Teemat linkittyvät suoraan pää- ja alatutkimusongelmiin. Tutkimuksen teemat ovat siis työnantajamielikuvan merkityksellisyys, työnantajamielikuvan kehittäminen rekrytoinneissa sekä työnantajamielikuvan kannalta merkitykselliset asiat rekrytoinnissa. Viimeisen teeman alla on käsitelty rekrytointiviestintää ja sen nopeutta, rekrytointikanavia sekä rekrytointijärjestelmän merkitystä, sillä ne kuuluivat alkupe- räisiin teemoihin ja esiintyivät myös haastateltavien vastauksissa. Tämän lisäksi haastateltavat toivat esiin myös muita työnantajamielikuvan kannalta tärkeitä asioita, joista mainitaan tuloksissa tarkemmin. Tulosten tueksi on liitetty suoria lainauksia haastateltavilta. Kuviossa 4 on havainnollistettu tutkimuksen teemat.



Kuvio 4. Tutkimustuloksissa ilmenevät teemat ja niiden aihealueet.

### 5.1 Työnantajamielikuvan merkityksellisyys

Ensimmäisenä käsiteltiin työnantajamielikuvan merkityksellisyyttä rekrytoinneissa. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että työnantajamielikuvalla on merkitystä rekrytoinnissa. Työnantajamielikuvan merkityksellisyyttä kuvattiin erittäin tärkeäksi, sillä positiivisella työnantajamielikuvalla pystytään tavoittamaan parhaimmat työntekijät.

”Meijänhän ois tarkoituksena houkuttaa kaikist ne parhaimmat tekijät tänne niin ei ne hae, jos meil ei oo hyvä maine.”

Yksi haastateltavista mainitsi, että työnhakijat eivät välttämättä hakeudu enää yhtä innokkaasti toimialalle töihin, ja siksi koko toimialan pitäisi yhdessä viestiä alan mahdollisuuksista. Samalla hän lisäsi, että hotelli- ja ravintola-alalla ollaan hyvin riippuvaisia siitä, mitä koko toimialasta viestitään, sillä negatiiviset uutiset mustamaalaavat koko toimialaa. Toinen haastateltavista oli samoilla linjoilla siitä, että työnhakijoita ei välttämättä enää löydy samalla tavalla, mutta hän näki sen enemmänkin tulevaisuuden haasteena.

”Meidän kaikkien toimialalla toimivien työnantajien pitäis, tai ollaankin oltu osallistumassa niihin talkoisiin, et miten me saadaan kerrottua, kuinka mahtava ala tää on”

Yksi haastateltavista puhui työnantajamielikuvasta erottavana tekijänä viitaten siihen kilpailuetuna kovassa kilpailussa ja sanoi sen vaikuttavan siihen, miksi työnhakijat hakeutuivat juuri kyseiseen yritykseen töihin. Myös hotelleissa, joissa haastateltavien mukaan ei ole suuria rekrytointitarpeita, työnantajamielikuva nähtiin isossa roolissa, sillä he kokivat, että alan ammattilaisia ei ole välttämättä niin helppoa löytää.

## **5.2 Työnantajamielikuvan kehittäminen rekrytoinneissa**

Vaikka kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä työnantajamielikuvan merkityksellisyydestä, työnantajamielikuvan kehittämistoimiin suhtauduttiin vallitsevan korona-tilanteen takia osittain varovaisesti. Tämän tutkimuksen mukaan työnantajamielikuvan kehittäminen tai rekrytointi ei ollut hotellien tämänhetkinen prioriteetti, mutta siihen kuitenkin haluttiin panostaa jatkossa ja kehittämistoimenpiteitä oli tehty jo aikaisemmin.

”Ja se on kuitenkin kans sellast pitkäjänteistä työtä ja johdonmukasta työtä niin halutaan olla sitten siinä mukana.”

Yksi haastateltavista mainitsi, että heillä ei ole varsinaista suunnitelmaa työnantajamielikuvan kehittämiseen, vaan heillä arvopohjainen viestintä, jota on ajateltu lähinnä markkinointina asiakkaille, on mennyt läpi myös työnhakijoille. He ovat lähestyneet työnhakijoita ikään kuin sisäistämällä omaa visiotaan, joka heijastuu yhtäläisesti kaikkeen muuhun toimintaan mukaan lukien rekrytointiin. Myös toinen haastateltava kertoi asiakasbrändäämisen olevan hyvin vahvassa roolissa. Hän uskoi, että yritys on sitä kautta saavuttanut tunnettuutta, mutta ymmärsi kuitenkin, ettei se vielä kerro yrityksestä työntekijänä. Useissa hotelleissa työnantajamielikuvan kehittämiseen oli herätty ennen korona-virusta ja nyt sen takia kehittämistoimenpiteet olivat jääneet kesken.

Haastatteluista nousi esiin useita erilaisia toimenpiteitä ja ratkaisuja, joilla hotellit ovat pyrkineet kehittämään työnantajamielikuvaansa rekrytoinneissaan. Hotelleissa oli ryhdytty pohtimaan, mitä halutaan viestiä ulospäin potentiaalisille hakijoille ja mitä kautta se tehdään. Kaksi haastateltavista mainitsi workshopeista työnantajamielikuvan kehittämiseen liittyen. Workshopeissa oli paneuduttu yksityiskohtaisemmin siihen, mitä yritys haluaa viestiä, ja mikä voidaan myös lunastaa. Pohdintojen seurauksena yksi haastateltava kertoi työnhakijoille suunnatuista uudistetuista verkkosivustosta, uudesta digiaikaan tuodusta rekrytointijärjestelmästä sekä yhtenäisen visuaalisen ilmeen ja viestin kehittämisestä. Ke-

hitystyössä oli hyödynnetty markkinointitoimistoa viestinnän tukena. Toisessakin haastattelussa nousi esiin uuden rekrytointijärjestelmän käyttöönotto. Rekrytointijärjestelmistä kerrotaan tarkemmin luvussa 5.4.

”Just siinä vaiheessa me pohdittiin aika paljon sitten, että mitä me halutaan viestiä, ja miten se viestitään, ja miten täällä pitää toimia sit johdon tasolla, että ne jalkautuu ne meidän visiot siitä, että ketä me ollaan ja näin.”

Kaksi haastateltavaa toi ilmi, että viestintää oli mietitty erityisesti rekrytointi-ilmoitusten kohdalla. Toinen heistä kuvasi, kuinka rekrytointi-ilmoituksissa on pyritty antamaan selkeää käsitys työnkuvasta sekä välttämään tosiasioiden vääristelyä.

”Ollaan ylpeitä hyvistä asioista, mitkä me koetaan, et on meillä hirveen hyvin, ja me ollaan saatu hyvää palautetta, ja rehellisesti kerrotaan, et näitä asioita me halutaan kehittää ja näissä me ei olla vielä ehkä parhaimmillamme.”

Yksi haastateltavista kertoi siitä, kuinka rekrytointia oli pyritty yhdenmukaistamaan, jotta saataisiin luotua yhtenäinen viesti. Haastateltavat toivat esille sen, että hotellien yksikkökohtaisia eroja yritetään tuoda paremmin esiin. Samalla haluttiin kertoa eri mahdollisuuksista yrityksessä, ja tällä tavoin hotellit olivat pyrkineet kehittämään työnantajamielikuvansa.

Kuviossa 5 on esitetty haastateltavien esittämiä vastauksia työnantajamielikuvan kehittämiseen rekrytoineissa.



Kuvio 5. Pääkaupunkiseudun hotellien työnantajamielikuvan kehittämistoimenpiteitä rekrytoinneissa.

Kaikki haastateltavat kertoivat tekevänsä jonkinlaista oppilaitosyhteistyötä. Haastateltavat sanoivat tarjoavansa työharjoittelupaikkoja, minkä avulla on pyritty varmistamaan, että alalla on tulevaisuudessakin työntekijöitä. Samalla työharjoittelupaikkojen tarjoaminen nähtiin osana työnantajamielikuvan kehittämistä. Osa haastateltavista sanoi osallistuvansa opiskelijoille suunnatuille rekryointimessuille. Yksi haastateltavista perusteli, että rekryointitapahtumiin osallistumalla pystytään tekemään yritystä tunnetuksi vasta-aloittaneiden opiskelijoiden keskuudessa ja samalla luomaan tunnettuutta ja työnantajamielikuvaa. Yhtenä keinona alan maineen ja tunnettuuden parantamiseksi mainittiin muutamaa otteeseen yhteiset hankkeet, joista yksi oli ”Minusta tulee isona” -hanke. Sen tarkoituksena oli tuoda matkailu- ja ravitsemusalaa tunnetuksi nuoremmille koululaisille, mutta korona-tilanteen takia tämänkin hankkeen aikataulua oli jouduttu muuttamaan.

Yhdessä haastattelussa nousi esiin, että rekrytoivien esimiehien rekryointitaitoja halutaan pitää yllä ja kehittää, ja siksi heille on tarjottu erilaisia koulutusmahdollisuuksia. Valmentamalla esimiehiä haastatteluiden pitämiseen ja rekryointijärjestelmän käyttöön voidaan vaikuttaa positiivisesti hakijan työnhakukokemukseen ja siten myös työnantajamielikuvaan, kun järjestelmää osataan käyttää oikein ja haastattelut toteutetaan ammattimaisesti, totesi yksi haastateltavista.

Haastatteluiden edetessä nousi esiin myös muita asioita, joita haastateltavat eivät suoraan listanneet kehittämistoimenpiteiksi, mutta jotka voidaan kuitenkin laskea sellaisiksi. Esimerkiksi rekryointiviestinnän nopeudesta puhuttaessa, monet haastateltavista toivat esille sen, että sillä on merkitystä työnantajamielikuvaan ja osa kertoi, että hotelleissa haluttaisiin hoitaa rekryointiprosessi nopeammin. Yksi haastateltava kertoi, että rekryointikumppania käyttämällä he ovat pystyneet tehostamaan rekryointia ja sitä kautta nopeuttamaan prosessia. Yksi haastateltava avasi, että haastattelutilanteesta oli yritetty luoda epämuodollinen ja työhaastattelussa hakijat on ollut tapana viedä kierrokselle hotellin tiloihin. Tällaisella toiminnalla pyritään erottautumaan kilpailijoista ja luomaan positiivista työnantajamielikuvaa ja siksi se voidaan nähdä yhtenä kehittämistoimenpiteenä.

### **5.3 Työnantajamielikuvan kannalta tärkeät asiat**

Seuraavissa kappaleissa esitellään tarkemmin haastateltavien esiin tuomia asioita, jotka koettiin tärkeinä rekryoinneissa työnantajamielikuvan kannalta. Samat asiat nousivat esiin myös työn tietoperustassa ja siksi niitä on käsitelty osana työn tuloksia.

#### **5.3.1 Rekryointiviestintä**

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin rehellisen rekryointiviestinnän merkitys. Neljälle viidestä haastateltavasta rehellisyys oli yksi eniten mainituista seikoista, kun heiltä kysyttiin tärkeimmistä asioista rekryoinnissa työnantajamielikuvan kannalta. Yksi haastateltava vetosi siihen, että rehellisyys palvelee molempien osapuolien tarkoitusperiä tarkoittaen sitä, että olemalla rehellinen työnkuvasta, uusi työntekijä ei tule pettymään aloittaessaan uudessa roolissa. Kaksi haastateltavista alleviivasi, että se, miten rekryointiprosessi toteutetaan, kertoo paljon koko yrityksestä.

"Rehellisyys ja totuudenmukaisuus, ne on mun mielestä meille tosi tärkeitä, ja sitten se, että miten se rekryointiprosessi hoidetaan niin se kyllä kertoo tosi paljon niinkun siitä yrityksestä."

Kaikki haastateltavat mainitsivat yrityksen arvot jossain välissä rekrytointiviestinnästä puhuttaessa. He kertoivat, kuinka arvojen tulisi näkyä koko prosessin aikana ja kuinka ne kuvastavat organisaatiokulttuuria. Haastateltavien mielestä arvojen tuli näkyä esimerkiksi haastattelutilanteessa, ja osa oli luonut koko rekrytointiprosessinsa arvojensa ympärille. Haastateltavat pitivät yhtä tärkeänä sitä, että yrityksen ja hakijan arvot kohtaavat. Yksi haastateltavista toi esiin sen, kuinka kriittistä kiinnostuksen herättäminen hakijoiden keskuudessa on.

”Siinähan se työnantajaviestintä on tietysti tosi kriittistä, et miten sä saat ihmisen klikkaamaan, kun kaikkihan on vähän niinku klikkauksien mittaamista nykypäivänä – niin siinä sit tavallaan mitataan se onnistuminen loppuviimein.”

Rekrytointiprosessin aikaisesta hakijaviestinnästä puhuttaessa vastauksissa korostui henkilökohtaisuus ja avoimuus hakijoita kohtaan. Kaikki haastateltavat kertoivat rekrytointiprosessiensa valintavaiheessa pyrkivänsä soittamaan myös ei-valituille hakijoille. Haastateltavat kokivat oikeudenmukaisena soittaa hakijoille, koska he ovat nähneet vaivaa hakemiseen ja monet mainitsivat, että haluavat antaa ei-valituille hakijoille mahdollisuuden kysyä palautetta siitä, miksi he eivät tulleet valituiksi.

Haastattelutilanteista keskusteltaessa kaksi haastateltavista oli mieltynyt työhaastattelujen pitämiseen epämuodollisina. Kuten aikaisemmin mainittiin, yksi haastateltava kertoi, että haastattelujen yhteydessä hakija on viety kierrokselle hotellin tiloihin ja sillä tavalla oli pyritty pois muodollisesta tyylistä. Muut haastateltavat puhuivat mukavan ja asiallisen kommunikoinnin puolesta ja kaikki ymmärsivät viestinnän rekrytointiprosessin eri vaiheissa olevan tärkeää. Yksi haastateltava kuvasi työhaastattelua tavoitteellisena keskusteluna, jonka tarkoituksena on saada tietyt asiat selville. Hän lisäsi, että haastattelutilanteesta syntyvän mielikuvan tulisi olla linjassa sen mielikuvan kanssa, jonka hakija on saanut yrityksestä ja työtehtävästä jo työpaikkailmoituksen perusteella. Haastateltavat peräänkuuluttivat, että haastattelun jälkeen haastateltavalle pitäisi jäädä arvostettu ja tärkeä olo.

”Me ollaan tehty aika arvopohjanen rekrytointiprosessi, ja se tulee joka kohdassa, ihan samalla tavalla kun on haastattelut ohi niin se kokemus pitäis olla tietysti tälle haastateltavalle, et hänelle jäis hyvä fiilis siitä.”

Kolme haastateltavista toi esiin, että työnantajamielikuvan kannalta on tärkeää tuoda esiin mahdollisuuksia, joita työnhakijalla on yrityksessä tai alalla yleisesti. Haastattelussa esimies voi kertoa oleellisia asioita työstä ja työilmapiiristä, jotka voivat vaikuttaa kandidaatin haluun työskennellä yrityksessä.

Haastateltaville rekrytointiviestinnässä oli tärkeää hakijoiden pitäminen ajan tasalla sekä hakuprosessin loppuun vieminen. He pitivät tärkeänä, että valintapäätöksestä ilmoittamista ei pitkitettäisi turhaan, koska rekrytointiprosessin nopeudella koettiin olevan vaikutusta työnantajamielikuvaan. Haastateltavat kertoivat pyrkivänsä nopeaan prosessiin, mutta huomauttivat, että se ei aina ole niin helppoa. Yhden haastateltavan mukaan rekrytoinnissa ei saa olla kiire, mutta se täytyisi silti hoitaa ripeästi ja silti riittävillä tiedoilla. Toinen lisäsi, että mahdollisista viivästyksistä tulisi ilmoittaa hakijoille. Kolmas kertoi, että hoteleissa halutaan huolehtia riittävästä hakijaviestinnästä, mutta erikoishuomioinnille ei ole juuri aikaa tai resursseja.

### 5.3.2 Rekrytointikanavat

Rekrytointikanavista kysyttäessä haastateltavilta pyrittiin selvittämään, onko kanavavalinnoissa mietitty, miten ne vaikuttavat yrityksen työnantajamielikuvaan. Kaikki haastateltavat painottivat oikean kanavan hyödyntämistä, jotta yrityksen viesti voidaan kohdentaa oikealle kohderyhmälle. Kahdelle haastateltavista oikean kanavan löytäminen kohderyhmän tavoittamiseksi oli yksi tärkeimmistä seikoista työnantajamielikuvan kannalta.

"Se on tosi kriittistä, et löydetään ne oikeet ihmiset, jostakin niinkun putkesta, jotka sopis siihen profiiliin ja jotka ois potentiaalisia ammattilaisia siihen kyseiseen tehtävään."

Haastateltavat eivät kuitenkaan tuoneet esiin, että kanavavalinnoissa olisi erikseen mietitty, millaista työnantajamielikuvaa se luo. Neljä haastateltavaa mainitsi sisäisten rekrytointien olevan ensimmäinen vaihtoehto. Yksi haastateltavista taas avasi, että sisäisiä rekrytointeja on tehty lähinnä silloin, jos yrityksen organisaatiota on haluttu jotenkin muokata. Haastateltavat korostivat, että työntekijöille halutaan antaa mahdollisuus kehittyä ja kasvaa yrityksen sisällä. Sisäisten rekrytointien avulla halutaan antaa kaikille yhtäläinen mahdollisuus hakea, ja samalla pyritään sitouttamaan henkilöstöä. Yksi haastateltavista mainitsi prosentuaalisista tavoitteista sisäisille rekrytoinneille. Haastattelussa nousi kuitenkin esiin, että rooliin ei aina löydy oikeaa ihmistä yrityksen sisältä. Yksi piti tärkeänä nykyisiltä työntekijöiltä saatavia suosituksia. Hän kertoi, että heillä työntekijät voivat suositella esimerkiksi vanhoja kollegoitaan, ystäviään tai muuten rooliin sopivia henkilöitä rekrytoitavaksi, ja siten yritykseen oli löydetty työntekijöitä. Yrityksessä oli ollut kerran käytössä myös palkitsemisohjelma, joka palkitsi hyvän suosittelun antaneet.

Yhdessä haastattelussa korostettiin erityisesti opiskelijoiden ja työharjoitteluiden kautta tulevien työntekijöiden merkitystä, ja kerrottiin heidän olevan pääroolissa uusia henkilöitä rekrytoitaessa. Sitä perusteltiin siten, että tarjoamalla työharjoittelupaikkoja pystytään pitä-

mään hyvät välit sidosryhmiin. Samalla taataan se, että tulevaisuudessa alalla riittää työntekijöitä. Työharjoittelijoiden jatkaminen työntekijöinä nähtiin myös helppona vaihtoehtona saada osaavaa työvoimaa.

### 5.3.3 Rekrytointijärjestelmän merkitys

Haastattelussa keskusteltiin myös rekrytointijärjestelmän merkityksestä ja siitä, miten se vaikuttaa työnantajamielikuvaan. Haastatteluissa ei kuitenkaan otettu juurikaan kantaa siihen, miten rekrytointijärjestelmä vaikuttaa työnantajamielikuvaan. Yksi haastateltavista kuvasi, että monimutkainen järjestelmä ja sivun kaatuminen voi saada työnhakijan jättämään hakemisen kokonaan. Hakeminen voi jäädä, jos hakemuksen täyttämiseen kestää kauan aikaa. Hän näki rekrytointijärjestelmän vaikuttavan oleellisesti kandidaattikokemukseen ja sitä kautta työnantajamielikuvaan. Hänen mukaansa rekrytointijärjestelmän avulla pystytään huolehtimaan siitä, että hakemuksiin reagoidaan ajallaan siten, että hakijat tulevat huomioituiksi. Heidän käyttämässään järjestelmässä on esimerkiksi sisäänrakennettu toiminto, joka muistuttaa, jos johonkin hakemukseen ei ole reagoitu ollenkaan tiettyihin päivämääriin mennessä. Rekrytointijärjestelmä pitää sisällään erilaisia mallipohjia, joita rekrytoivat esimiehet voivat hyödyntää rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Myös toinen haastateltava kertoi uuden rekrytointijärjestelmän käyttöönotosta, mutta ei kuvannut tarkemmin sen merkitystä. Yksi haastateltava viittasi rekrytointijärjestelmän hyödyntämiseen rekrytointiviestinnässä seuraavasti:

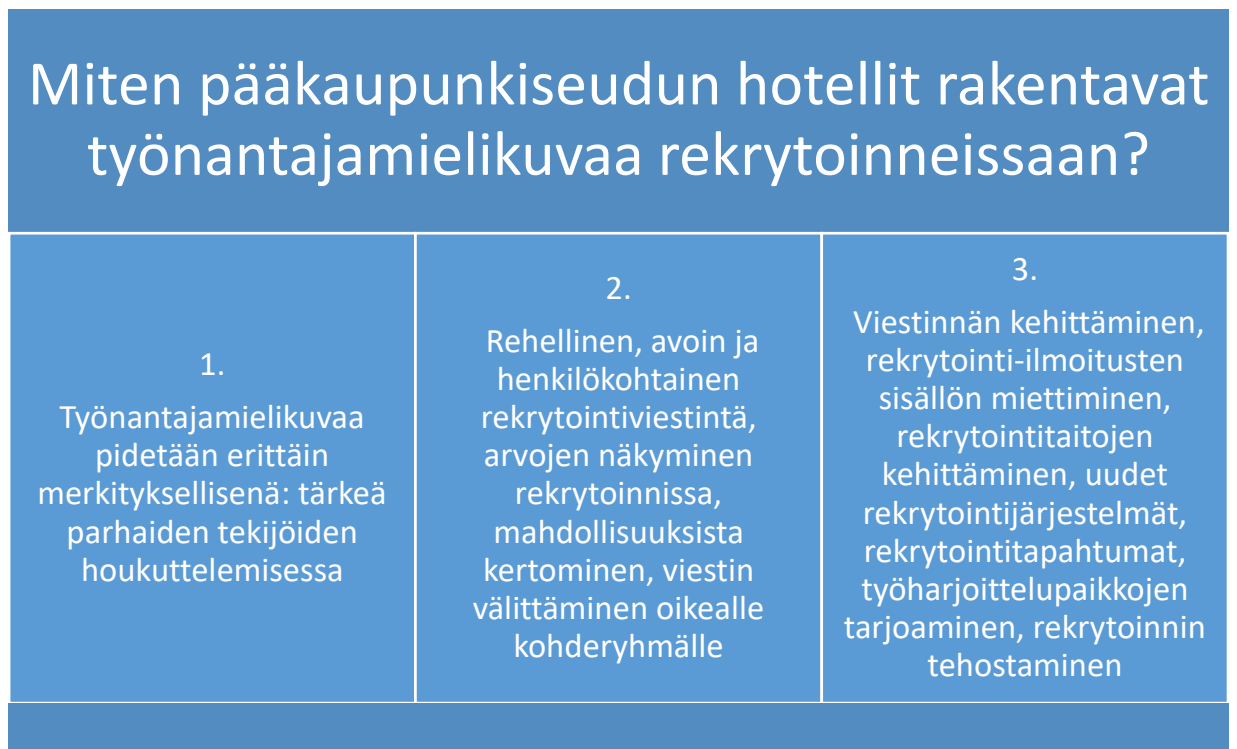
” Meidän järjestelmä taipuu tosi helposti siihen, et se on helppoo, nopeeta ja ketterää, kunhan se vaan tehdään.”

Yhdessä haastattelussa nousi esiin, että jos rekrytointia tehdään harvemmin, rekrytointijärjestelmä voi tuntua vieraalle, ja sitä ei välttämättä osata hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Siksi rekrytointijärjestelmän käyttöön pyrittiin antamaan opastusta, jotta sitä uskallettaisiin ja opittaisiin käyttämään. Haastateltava kertoi, että oikein käytettynä rekrytointijärjestelmällä vaikutetaan positiiviseen hakijakokemukseen.

Pienemmillä yrityksillä ei ollut tarvetta rekrytointijärjestelmälle, mutta näkivät sen hyödyllisenä isommille toimijoille. Heille sähköposti toimi välineenä vastaanottaa hakemuksia ja he kokivat, että pystyivät sen välityksellä helposti kommunikoimaan hakijoiden kanssa. Yksi haastateltavista kertoi, että hyvin arkistoituna sähköpostitse vastaanotettuja hakemuksia voidaan hyödyntää myöhemmin rekrytoinneissa.

## 5.4 Tutkimustulosten yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimukseen osallistuneet pääkaupunkiseudun hotellit rakentavat työnantajamielikuvaansa rekrytoinneissaan osittain samanlaisten käytäntöjen avulla. Haastatteluissa nousi esiin, että hotelleissa rakennetaan työnantajamielikuvaa rehellisen ja avoimen rekrytointiviestinnän kautta. Hakijoiden kunnioittava kohtelu ja rekrytointiprosessin sujuvuus takaa sen, että hakijalle jäävä työnantajamielikuva yrityksestä on positiivinen. Haastateltavat kertoivat useista kehittämistoimenpiteistä, joita hotelleissa on tehty työnantajakuva parantamiseksi rekrytoinneissa. Työnantajamielikuva on huomioitu rekrytointikanavien kohdalla siten, että sisäisiä rekrytointeja pidetään lähtökohtaisesti erittäin tärkeinä samoin kuin työharjoittelupaikkojen tarjoamista. Myös yrityksen arvojen integroiminen rekrytointeihin on yksi tapa, jonka avulla hotellit ovat pyrkineet rakentamaan työnantajamielikuvaa rekrytoinneissaan. Kuviossa 6 on esitetty keskeisimpien tulosten yhteenveto ja niiden kytkeytyminen pää- ja alaongelmiin. Numerot 1-3 edustavat alaongelmien numerointia siinä järjestyksessä, kuin ne on esitetty kappaleessa 1.1. Numero 1 kuvaa siis alaongelmaa numero 1 ja niin edelleen.



Kuvio 6. Tulosten yhteenveto ja nivoutuminen pää- ja alatutkimusongelmiin.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset, joita peilataan tietoperustassa esitettyihin näkemyksiin. Pohdinnan kautta esitetään kehitysehdotuksia, joita hotellit voivat hyödyntää työnantajamielikuvansa kehittämisessä rekrytoinnissa. Viimeisenä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä arvioidaan opinnäytetyöprosessia sekä opinnäytetyön tekijän omaa kehittymistä.

### 6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen päätutkimusongelmana oli, miten pääkaupunkiseudun hotellit rakentavat työnantajamielikuvaa rekrytoinneissaan. Pääongelmaan vastaamiseksi haluttiin kartoittaa, miten merkityksellisenä työnantajamielikuva koetaan, ja miten hotellit ovat kehittäneet työnantajamielikuvaansa rekrytoinneissa. Selvittämällä mitä asioita hotellit pitävät tärkeinä rekrytoinneissaan työnantajamielikuvansa kannalta, pyrittiin saamaan oleellista taustatietoa päätutkimusongelmaan vastaamiseksi.

Salli ja Takatalo (2014, 41) sekä Kaijala ja Tolvanen (2020, 62) näkevät positiivisen ja erottuvan työnantajamielikuvan kilpailuetuna rekrytointimarkkinoilla. Tämän tutkimuksen mukaan pääkaupunkiseudun hotellit ovat ymmärtäneet työnantajamielikuvan merkityksen rekrytoinnissa, sillä myös he pitivät sitä äärimmäisen merkityksellisenä parhaiden tekijöiden tavoittamiseksi ja kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Haastateltavat kokivat, että jos yrityksellä ei ole hyvää mainetta, se ei houkuttele työnantajana. Vastauksissa korostui yksiselitteisesti, että työnantajamielikuvalla on erittäin iso rooli rekrytoinnissa. Samaa mieltä ovat Piha ja Poussa (2012, 146), joiden mukaan työnantajamielikuvalla on todella suuri vaikutus rekrytointiin ja sen onnistumiseen. Boellan ja Goss-Turnerin (2013, 267) mukaan vieraanvaraisuusalalla olevien yritysten on hyödynnettävä työnantajabrändäystä ylläpitääkseen työvoimaa sekä houkuttellakseen hyviä työntekijöitä alan kehittämisen vuoksi.

Haastatteluissa nousi esiin myös toimialan yleinen maine ja sen vaikutus yritysten työnantajamielikuviin. Haastateltavat toivat esiin, että alan mahdollisuuksista pitäisi viestiä paremmin, jotta huonot uutiset alalla joskus sattuneista epäkohdista eivät pääsisi leimaamaan koko alaa ja vähentämään sen houkuttelevuutta. Mahdollisuuksista kertominen nähtiin tämän tutkimuksen mukaan yhtenä tärkeimmistä asioista työnantajamielikuvan kannalta rekrytoinneissa. Usein negatiiviset asiat pääsevät otsikoihin ja hyvistä asioista uutisoidaan harvemmin (Kaijala & Tolvanen 2020, 64). Gehrels (2019) mainitsee työnantajamielikuvan kehittämisellä olevan positiivisia vaikutuksia koko toimialan maineeseen, ja sa-

man ovat ymmärtäneet tutkimuksen haastateltavat. Heidän mukaansa viestiminen yhdessä alan mahdollisuuksista parantaa koko toimialan houkuttelevuutta ja vaikuttaa sitä kautta työntekijöiden motivaatioon hakeutua alalle.

Lisäksi se, että haastateltavat kertoivat työnantajamielikuvan kehittämisestä rekrytoinneissa viittaa siihen, että hotelleissa on sisäistetty työnantajamielikuvan merkitys. Työnantajamielikuvan kehittämistä puhuttaessa monet haastateltavista kertoivat, että yrityksessä oli ryhdytty miettimään työnhakijoille tehtävää viestintää. Siinä oli keskitytty nimenomaan siihen, mitä halutaan viestiä ja miten se tehdään. Tietoperustassa esitettiin viisivaiheinen työnantajamielikuvan kehittämisprosessi, jonka mukaan suurin osa tutkimukseen osallistuneista hotelleista ovat vaiheissa 4 ja 5. Niiden aikana yritys pohtii omaa työnantajaviestiään ja asemointia työnantajamarkkinoilla. (Vuorinen 2013, 191.)

Tietoperustassa kuvattiin lisäksi Mosleyn ja Schmidtin (2017, luku 1) kehittämisprosessi, jossa vaiheisiin kuului työnantajalupauksen määrittely ja työnantajakuvan raamien määrittely (kuvio 2). Haastatteluissa ilmeni epäsuorasti, että hotellit olivat lähteneet miettimään omaa työnantajalupaustaan miettiessään viestintäänsä ja sitä, millaisia mahdollisuuksia he voisivat tarjota hakijoille. Yhdessä haastattelussa kerrottiin, että workshopien avulla oli kehitetty yhtenäistä kieltä ja visuaalista ilmettä, joka liittyy työnantajakuvan raamien määrittelyyn (kuvio 2). Toisin kuin tietoperustassa, haastateltavat eivät kertoneet, oliko hotelleissa tehty hakijakokemustutkimuksia, jotka nähtiin tietoperustassa tärkeänä osana työnantajamielikuvan kehittämistä rekrytoinnissa.

Vaikka rekrytointi-ilmoitus on vain pieni osa työnantajaviestiä, se on usein varsin näkyvää viestintää (Vuorinen 2013, 193). Tutkimuksessa nousi esiin, että osassa hotelleissa viestintään työpaikkailmoitusten välityksellä oli kiinnitetty huomiota. Rekrytointi-ilmoitusten sisältöä oli ryhdytty pohtimaan tarkemmin, ja niin ikään kiinnostuksen herättäminen koettiin tärkeäksi. Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, 171) näkevät työpaikkailmoituksen mielikuvamainontana ja hyvänä tilaisuutena rakentaa työnantajamielikuvaa. Työpaikkailmoituksen kiinnostavuuteen kannattaa siis nähdä vaivaa, samoin kuin oikean rekrytointikanavan löytämiseen, sillä houkutteleva ilmoitus oikeassa kanavassa on onnistuneen rekrytoinnin edellytys (Hyppänen 2015, luku 7.3). Joen (2018, 90) mukaan hyvän työpaikkailmoituksen avulla voidaan kasvattaa yrityksen tunnettuutta, josta esimerkkinä toimii useampaan tehtävään rekrytoiminen yhtä aikaa, sillä se viestii kasvavasta ja hyvinvoivasta yrityksestä.

Kaikki haastateltavat toivat esiin oppilaitosyhteistyön tekemisen yhtenä työnantajamielikuvan kehittämiskeinona. He kertoivat tarjoavansa työharjoittelupaikkoja, ja osa kertoi osallistuvansa rekrytointimessuille. Haastateltavien ajatukset ovat linjassa Hyppäsen (2013,

luku 13) ja Vuorisen (2013, 194) kanssa, jotka näkevät oppilaitosyhteistyön ja rekryointitapahtumiin osallistumisen hyvänä keinona rakentaa positiivista työnantajamielikuvaa rekrytoinneissa.

Yksi haastateltava kertoi, että työnantajamielikuvaa oli haluttu parantaa rekrytoivien esimiesten rekryointitaitoja kehittämällä. Heille oli haluttu neuvoa rekryointijärjestelmän käyttöä sekä haastattelujen toteuttamista. Rekryointitaitoja kehittämällä oli pyritty varmistamaan positiivisen työnantajamielikuvan säilyminen. Salli ja Takatalo (2014, 41) sekä haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että jokaisella rekryointiin osallistuvalla henkilöllä on oma roolinsa työnantajamielikuvan muodostumisessa ja siksi se on hyvä tunnistaa. Yksi haastateltava kertoi, että rekryointijärjestelmä auttaa positiivisen työnantajamielikuvan synnyttämisessä, jos sitä vain osataan käyttää oikein. Myös toisessa haastattelussa nousi esiin uuden rekryointijärjestelmän käyttöönotto, mikä voidaan nähdä työnantajamielikuvallisena kehittämistoimenpiteenä. Harvassa haastattelussa kuitenkin nostettiin esille rekryointijärjestelmän merkitystä työnantajamielikuvan muodostumisessa. Korpi ym. (2012, 101) muistuttavat, että rekryointijärjestelmän ollessa monimutkainen tai hidas, hakijat saattavat jättää hakemisen kokonaan, ja siten sillä on vaikutusta yrityksen työnantajakuvaan.

Tässä tutkimuksessa haastateltavat kertoivat pitävänsä rehellistä rekryointiviestintää sekä rekryointiprosessin hoitamista mallikkaasti tärkeänä työnantajamielikuvan kannalta rekryoinnissa. Hotellit näkivät rekryointiviestinnän olevan keskeisessä roolissa työnantajamielikuvan muodostumisen kannalta kuten myös Mosley (2014, 244), joka sanoo, että perusasioiden hoitaminen jatkuvasti erinomaisesti, on ensimmäinen askel positiivisen mielikuvan muodostamisessa. Haastateltavat ja Mosley (2014, 244) kokivat tärkeänä hakijoiden pitämisen ajan tasalla prosessin etenemisestä, koko prosessin loppuun viemisen sekä päätöksistä viestimisen nopeasti. Nopea viestiminen kertoo siitä, että yritys kunnioittaa hakijoita ja useimmat hakijat arvostavat, että päätöksistä viestitään nopeasti, vaikka he eivät tulisikaan valituiksi (Mosley & Schmidt 2017, kappale 15). Rekryointiprosessin nopeudesta haastateltavat kertoivat, että hotelleissa pyritään nopeaan prosessiin, mutta se ei ole aina mahdollista. Suurin osa haastateltavista kuitenkin tunnisti kuitenkin rekryointiprosessin nopeudella olevan merkitystä työnantajamielikuvaan ja osassa rekryointia oli pyritty tehostamaan ja nopeuttamaan. Kuten Childs (2018), myös haastateltavat toivat esiin palautteen antamisen merkityksen. Haastateltavat kertoivat, että pyrkivät antamaan ei-valituille hakijoille palautetta siitä, miksi heitä ei valittu. Kaikki nämä toimintatavat voidaan nähdä tärkeinä hotellien työnantajamielikuvan kannalta sillä kuten Miles ja McCmaey (2018, 756–757) toteavat: työnhakijat arvioivat rekryointiprosessin aikana niin

yrityksestä saatuja tietoja ja kokemuksia kuin itse prosessia, käytäntöjä ja ihmisiä, jotka ovat siinä mukana.

Salli ja Takatalo (2014, 41) ja kaikki haastateltavat näkivät aitouden ja totuudenmukaisuuden tärkeänä työnantajamielikuvan rakentamisessa. Rehellisyys nähtiin isossa roolissa rekrytointiviestinnässä ja yleisesti koko rekrytointiprosessissa. Yksi haastateltavista toi esiin, että rehellisyys rekrytoinnissa palvelee niin työnhakijan kuin työnantajankin tarkoituksiperiä. Vuorinen (2013, 190) korostaa, että työnantajamielikuvan kohdalla totuus todellisen työnantajakuvan ja luodun mielikuvan paljastuu herkästi, sillä työntekijät havainnoivat ilmapiiriä jatkuvasti. Yrityksen sisäisen ja ulkoisen mielikuvan tulisi vastata toisiaan, vaikka houkutusena saattaisikin olla luoda ihannekuva yrityksestä (Kaijala & Tolvanen 2020, 64.)

Arvot nousivat esiin jokaisessa haastattelussa, kun keskusteltiin työnantajamielikuvasta osana rekrytointia. Niiden haluttiin näkyvän rekrytoinnin jokaisessa vaiheessa ja myös hakijoiden tulisi heijastaa yrityksen arvoja. Rantanen (9.10.2013) mainitsee arvojen olevan hyvä lähtökohta työnantajamielikuvan kehittämiseksi. Arvojen pohjalta tekemistä voidaan lähteä ohjaamaan oikeaan suuntaan. Tavoitteena on saavuttaa yrityskulttuuri, jossa työntekijät pystyvät samaistumaan yrityksen arvoihin ja ihmiset ovat sitoutuneita toisiinsa tunnetasolla. (Rantanen 6.10.2013.) Tämän tutkimuksen perusteella voidaan siis päätellä, että tutkimukseen osallistuneissa hotelleissa yrityksen arvot heijastuvat rekrytointiin vahvasti, ja siten yrityksen arvot ovat yhteneväiset työnantajabrändin kanssa. Kuten tietoperustassa esitettiin (kuvio 1), työnantajabrändin tuleekin heijastaa samoja arvoja kuin yritys- ja kuluttajabrändi.

Joki (2018, 90–91) esitti tietoperustassa, että kanavavalinta vaikuttaa aina yrityksen työnantajamielikuvaan. Rekrytointikanavista keskusteltaessa kaikki haastateltavat kertoivat, että haettavissa oleva tehtävä vaikuttaa siihen, mitä rekrytointikanavaa käytetään ja kahdelle haastateltavista oikean kanavan käyttäminen oli yksi tärkeimmistä asioista työnantajamielikuvan kannalta rekrytoinnissa. Haastateltavien kertoessa kanavavalinnoistaan ja syistä niiden valitsemiseen, haastateltavat eivät kuitenkaan erikseen maininneet, että kanavavalinnoissa olisi mietitty, millaista mielikuvaa se yrityksestä luo. Tämän tutkimuksen mukaan tutkimukseen osallistuneissa hotelleissa ei siis ole tietoisesti rakennettu työnantajamielikuvaa rekrytointikanavavalintojen avulla, muuten kuin sisäisten rekrytointien kautta. Haastateltavat painottivat, että henkilöstölle halutaan antaa mahdollisuus kasvuun ja urakehitykseen. Haastateltavien voidaan siis sanoa olevan tietoisia sisäisten rekrytointien merkityksestä työnantajamielikuvaan. Kuten Kaijala ja Tolvanen (2020, 127–128) mainitsivat tietoperustassa, sisäinen rekrytointi antaa kuvan yrityksestä, joka haluaa panostaa

henkilöstöönsä, ja samalla se kehittää niin sisäistä kuin ulkoistakin työnantajamielikuvaa. Yhdessä haastattelussa ilmeni, että työntekijöitä oli löytynyt yrityksen omien työntekijöiden suositteluiden kautta. Sheridan (2020) listaa työntekijöiden suosittelut yhdeksi viidestä tehokkaimmasta keinosta työnantajabrändäykseen, sillä omat työntekijät ovat yrityksen parhaita puolestapuhujia. Huang (2017) esitti tietoperustassa, että antamalla työntekijöiden vaikuttaa rekrytointeihin, voidaan luoda positiivista työnantajamielikuvaa sisäisesti.

## 6.2 Tutkimusprosessin onnistuminen

Tutkimuksen avulla saatiin vastattua tutkimuskysymyksiin. Tutkimus tuotti uutta tietoa pääkaupunkiseudun hotellien työnantajamielikuvan rakentamisesta rekrytoinnissa. Hotellit voivat hyödyntää tutkimuksen tuloksia pohtiessaan omia rekrytointiprosessejaan ja työnantajamielikuvansa kehittämistä. Tuloksista saatiin tietoa muiden saman alan toimijoiden tähän mennessä tehdyistä toimenpiteistä, joista hotellit voivat poimia parhaita käytäntöjä kytkettäväksi osaksi omia prosessejaan. Tulosten ja johtopäätösten pohjalta esitettyjen kehitysideoiden avulla hotellit voivat parantaa työnantajamielikuvaansa rekrytoinneissaan eli työn tavoitteeseen päästiin. Taulukossa 1 on havainnollistettu työn tavoitteen saavuttamista kuvaamalla, miten työn eri osat tukevat työn tavoitteenasettelua.

Taulukko 1. Työn tavoitteen saavuttaminen

<b>Alaongelmat</b>	<b>Tietoperustan osat, jotka tukevat alaongelmaan vastaamista (luku)</b>	<b>Tulosten osat, jotka tukevat alaongelmaan vastaamista (luku)</b>	<b>Haastattelukysymysten linkittyminen tavoitteen saavuttamiseen (haastattelukysymyksen numero)</b>
1. Miten merkityksellisenä hotellit näkevät työnantajamielikuvan rekrytoinnissa?	2 & 3.1	5.1 & 5.4	1
2. Mitkä asiat koetaan tärkeinä rekrytoinnissa työnantajamielikuvan kannalta?	3.2, 3.3, 3.4	5.3 (5.3.1, 5.3.2 & 5.3.3) 5.4	4, 5, 6, 7, 8, 9
3. Miten työnantajamielikuvaa on kehitetty rekrytoinneissa?	2.1 & 2.2	5.2 & 5.4	2 & 3, 5, 6, 7, 8, 9

### 6.3 Kehittämisehdotukset

Tämän tutkimuksen mukaan hotelleilla on hyvä käsitys siitä, miten työnantajamielikuva rakentuu rekrytoinneissa ja jo tehdyt kehittämistoimenpiteet ovat perusteltuja. Mosley ja Schmidt (2017, luku 18) kannustavat hakijakokemustutkimuksen tekemiseen, ja se voisi olla hyvä kehityskohde myös tutkimukseen osallistuneille hotelleille. Hakijakokemustutkimuksen avulla hotellit saisivat konkreettista tietoa omista prosesseistaan ja sen kehityskohdista. Hotellit voisivat aktiivisesti kerätä tietoa rekrytointiprosessinsa toimivuudesta esimerkiksi lähettämällä kyselyn jokaiselle työnhakijalle. Tutkimuksen avulla pystyttäisiin selvittämään vastaavtko työnhakijoiden kokemukset hotellien tavoittelemaa kokemusta. Hakijakokemustutkimuksen tekemiseen voitaisiin hyödyntää esimerkiksi opinnäytetyön tekijöitä, jolloin samalla voitaisiin parantaa työnantajamielikuvaa opiskelijoiden keskuudessa.

Hakijakokemusta tutkimalla ja sitä kehittämällä hotellit pystyisivät parantamaan omaa työnantajamielikuvaansa rekrytoinneissaan. Adams (2016) antaa artikkelissaan hyviä ehdotuksia hakijakokemuksen parantamiseksi. Yritysten tulisi kysyä itseltään, miten hakijan prosessia saataisiin helpotettua, ja miten hakijoille saataisiin nopeasti kerrottua uusista tilaisuuksista yrityksessä. Tämän lisäksi yritysten olisi hyvä miettiä, kuinka voitaisiin luoda merkityksellisiä kohtaamisia, joiden avulla hakijat tuntisivat olevansa paremmin ohjaksissa ja tietoisia prosessista. Joissain tapauksissa voidaan pohtia, voidaanko prosessista jättää jotkin vaiheet kokonaan pois. Muistettavan kokemuksen luominen ja lisäarvon tuominen yllättäväksi osaksi prosessia samoin kuin viestinnän lisääminen ovat asioita, joiden avulla voidaan osoittaa välittämistä ja parantaa hakijakokemusta. (Adams 2016).

Pienillä asioilla pystyttäisiin luomaan parempaa työnantajamielikuvaa rekrytoinneissa. Kuten Yeung (2011, 83–84) ja yksi haastateltavista totesivat, työhaastattelun aikana hakija voidaan viedä kierrokselle yrityksen tiloihin ja tällä tavoin voidaan luoda hyvää työnantajamielikuvaa. Myös muissa hotelleissa voitaisiin ottaa käyttöön samantyyppisiä ratkaisuja keksimällä jotain omaperäistä, joka kuvastaisi juuri kyseisen yrityksen työnantajabrändiä. Omaperäinen tapa toteuttaa asioita on tärkeä, sillä Mosleyn ja Schmidtin (2017, luku 1) mukaan työnantajamielikuvan kehittämisessä ei ole tarkoitus matkia muita, vaan rakentaa jotain uniikkia oman yrityksen ja sen vahvuuksien pohjalta.

Tässä tutkimuksessa ei ilmennyt suoraan, onko tutkimukseen osallistuneilla hotelleilla työnantajalupausta. Kyseinen termi nousi esiin vain yhdessä haastattelussa. Työnantajalupauksen kehittäminen olisi tärkeä askel, jonka avulla voitaisiin ryhtyä luomaan parempaa työnantajamielikuvaa ja houkuttelemaan työntekijöitä. Työnantajalupausta voitaisiin hyödyntää rekrytointimarkkinoinnissa kuten Salli ja Takatalo (2014, 45) suosittelevat.

Yhdessä haastattelussa kerrottiin rekrytointitaitojen kehittamisestä. Rekrytoivien esimiesten rekrytointitaitoja voitaisiin pyrkiä ylläpitämään ja kehittämään erilaisin keinoin muissakin hotelleissa. Rekrytoijille voidaan suositella erilaisia koulutuksia, jotta voidaan varmistaa, että yritys näyttäytyy hyvällä tavalla hakijoille. Lisäksi koulutukset, joissa keskitytään ihmisten monimuotoisuuteen ja aktiivisen kuuntelemisen opettelemiseen, voisivat olla hyvä tapa harjaannuttaa rekrytoijia havaitsemaan hakijoiden yksilölliset tarpeet. (McCarthy ym. 2018, 152.)

Tutkimustuloksissa ilmeni, että työpaikkailmoituksen sisältöön oli ryhdytty kiinnittämään huomiota samoin kuin viestinnän kiinnostavuuteen. Houkuttelevuuteen voitaisiin kiinnittää huomiota vielä enemmän juuri työpaikkailmoitusten kohdalla. Hotellit voisivat herättää vielä laajempaa kiinnostusta tekemällä itse rekrytointivideoita, sillä se nähdään hyvänä työnantajamielikuvan kehittämistoimenpiteenä (Salli & Takatalo 2014, 28).

Johtopäätösten perusteella myös kanavavalinnoissa voitaisiin keskittyä vielä enemmän siihen, millaista mielikuvaa ne yrityksistä luovat. Samaa voitaisiin sanoa rekrytointijärjestelmän käytöstä. Hotellien olisi hyvä saada palautetta käyttämisistään järjestelmästä, ja tutkia, voisiko rekrytointijärjestelmässä olla jotain kehitettävää, koska rekrytointijärjestelmän käyttäjävälillä on tietoperustassa esitettyjen väitteiden mukaan vaikutusta työnantajamielikuvaan. Osa hotelleista tunnisti itse kehityskohteekseen rekrytointiprosessin nopeuttamisen. Tämän havainnon ja tietoperustan pohjalta rekrytointiprosessin nopeuttamista voidaan ehdottaa kehitettäväksi.

#### **6.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Työnantajamielikuva ja rekrytointi ovat molemmat käsitteinä hyvin laajoja. Tutkimuksen edetessä ilmeni muutamia jatkotutkimusehdotuksia, joita voisi olla mielenkiintoista tarkastella syvemmin. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla työnantajamielikuvan ja sen kehittämisen tutkiminen sosiaalisen median näkökulmasta. Tällaisessa tutkimuksessa voitaisiin selvittää, miten yritykset ovat kehittäneet työnantajamielikuvaansa sosiaalisen median eri kanavissa ja millaista hyötyä kehittämistoimenpiteistä on ollut. Yhtenä tutkimuskohteena voisi olla valitut sosiaalisen median kanavat ja syyt valintojen taustalla. Tutkimus voitaisiin toteuttaa laadullisin tutkimusmenetelmin haastattelemalla työnantajamielikuvan kehittämistä vastaavia henkilöitä kuten markkinointitiimiä. Tutkimusta voitaisiin täydentää havainnoinnin avulla tarkastelemalla yritysten sosiaalisen median tilejä ja päivityksiä.

Tutkimusta olisi mielenkiintoista tehdä lisäksi siitä, miten esimerkiksi työpaikkailmoitus itsessään vaikuttaa työnantajamielikuvaan. Tutkimus kohdennettaisiin työnhakijoille ja heiltä voitaisiin kysyä heidän ajatuksiaan työpaikkailmoituksista. Niistä voitaisiin etsiä tekijöitä, jotka saavat hakijan kiinnostumaan työtehtävästä, ja näin tuloksia voitaisiin hyödyntää yrityksen tulevissa rekrytoinneissa.

## 6.5 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuspohdinta kuuluu aina yhtenä osana tieteellisen tutkimuksen toteuttamiseen. Dokumentaatio voidaan nähdä yhtenä tärkeimmistä asioista työn uskottavuuden kannalta ja sitä voidaan tehdä pitämällä päiväkirjaa kaikista opinnäytetyön vaiheista. (Kananen 2014, 68–69.) Tämän ohjenuoran avulla kaikista opinnäytetyöprosessin aikana tehdyistä toimenpiteistä tehtiin aina kalenterimerkintä. Toimenpiteet on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen toteuttamista kuvatessa, jotta tutkimuksen voisi tarvittaessa toistaa.

Työtä kirjoittaessa on huolehdittu lähdemerkintöjen merkitsemisestä ajallaan ja oikein, minkä lisäksi ne on tarkastettu ennen opinnäytetyön palauttamista. Tietoperustassa on pyritty käyttämään mahdollisimman uusia lähteitä ja kaikkien lähteiden luotettavuutta on arvioitu. Tieteellisen tekstin tueksi opinnäytetyössä on hyödynnetty akateemisten tutkimusten ja kirjallisuuden lisäksi muita lähteitä kuten blogitekstejä ja artikkeleita, koska niistä saatiin paremmin konkreettista tietoa työnantajamielikuvan kehittämistä. Käytännönläheisen tiedon avulla on pystytty esittämään myös parempia kehitysehdotuksia. Työssä on arvioitu itse haastattelutilannetta, sekä kuvattu yksityiskohtaisesti koko haastatteluprosessi ja käytetty aika. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu siitä, miten laadukas aineisto on. Koko aineisto on litteroitu samoin periaattein, ja aineiston luokittelussa on huomioitu aineiston laadukkuuden säilyminen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185). Haastateltavien anonymiteetti on säilytetty koko opinnäytetyöprosessin ajan, mikä lisää työn luotettavuutta.

Teemahaastattelun tai avoimen haastattelun käytössä ongelmaksi saattaa muodostua se, että haastateltavilta ei kysytä tutkimusongelman kannalta relevantteja taustakysymyksiä. Taustatiedot eivät välttämättä ole ikä, sukupuoli ja koulutus, vaan tutkimusongelmaa määrittelee, millaista taustatietoa haastateltavalta tarvitaan. (Vilka 2015, luku 5.) Haastattelujen edetessä tutkimuksen taustakysymyksien huomattiin olevan ehkä jollain tavalla riittämättömiä, ja tästä syystä osassa haastatteluista taustatiedot jäivät vajaiksi. Myöhemmin toteutetuissa haastatteluissa pyrittiin tarkemmin selvittämään, miten tutkittavat ovat olleet tekemisissä työnantajamielikuvan kanssa. Ensimmäisissä haastatteluissa haastateltavilta

kysyttiin vain yleisesti heidän työkokemuksestaan ja roolistaan yrityksessä. Kaikilla haastateltavilla oli kuitenkin kokemusta työnantajamielikuvasta tai rekrytoinnista, joten haastateltavien voidaan sanoa ymmärtäneen haastattelun teemat.

Haastattelukysymysten muotoa hiottiin yhdessä opinnäytetyön ohjaajan kanssa siten, että kysymykset eivät olisi johdattelevia. Tarkoituksena oli saada tietää haastateltavien omia ajatuksia ja mielipiteitä. Tämän jälkeen haastattelukysymyksiä testattiin muutaman vapaaehtoisen kanssa niiden ymmärrettävyyden varmistamiseksi sekä haastattelun keskimääräisen pituuden selvittämiseksi. Vapaaehtoiset eivät kuitenkaan kuuluneet haastattelun varsinaiseen kohderyhmään, mutta heidän avullaan pyrittiinkin lähinnä varmistamaan, että haastattelukysymykset ovat selkeitä. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 72–73) toteavat, että esihaastatteluja tekemällä voidaan vähentää virheitä oikeassa haastattelussa, ja samalla esihaastattelu toimii hyvänä harjoitteluna haastattelijalle. Haastattelukysymykset auttoivat aloittelevaa haastattelijaa tiedon keräämisessä.

Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että teemahaastattelun osallistujilta vahvistetaan tulkinta ja aineisto (Kananen 2014, 150). Tämän takaamiseksi litteroidut haastattelut lähetettiin haastateltaville luettavaksi, jotta tutkittavat pystyivät itse varmistamaan tiedon oikeellisuuden. Tämän lisäksi haastateltavat saivat tilaisuuden lukea ja kommentoida myös valmista työtä, tuloksia ja niistä tehtyjä tulkintoja. Tällä menetelmällä on tavoiteltu uskottavuutta ja pyritty varmistamaan tutkimuksen reliabelius, joka koskee sitä, että aineisto on litteroitu oikein ja se on otettu huomioon kokonaisuudessaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.)

Saturaatiolla tarkoitetaan, että uusi haastateltava ei tuo enää mitään uutta aineistoon (Kananen 2010, 54). Tässä tutkimuksessa vastaukset saturoituivat osittain eli täyttä kylläntymispistettä ei saavutettu. Joihinkin teemoihin olisi voitu saada monipuolisempia vastauksia, jos haastateltavia olisi ollut vielä muutama enemmän.

Tutkimusta olisi voitu rajata jo alussa tarkemmin ainoastaan työnantajamielikuvan kehittämiseen rekrytoinneissa. Nyt haastatteluissa keskusteltiin myös muista kehittämistoimenpiteistä, jotka rajattiin kuitenkin pois analysointivaiheessa. Osaan vastauksista olisi voinut saada tarkempia ja monipuolisempia vastauksia jos toiselle haastattelukierrokselle olisi ollut aikaa, tai haastattelun aikana olisi osattu vielä paremmin tarkentaa joitain kysymyksiä. Ehkä osan kysymyksistä olisi voinut muotoilla uudestaan, jotta olisi saatu syvällisempää tietoa.

Yhtenä vaihtoehtona olisi voinut olla alustavan haastattelurungon lähettäminen etukäteen haastateltaville. Näin he olisivat voineet tutustua kysymyksiin jo ennen haastattelua ja miettiä vastauksiaan, jolloin esimerkiksi työnantajamielikuvan kehittämistä koskevaan kysymykseen olisi voitu saada vielä enemmän vastauksia. Toisaalta kun haastattelukysymykset esitettiin vasta haastattelussa, saatiin spontaaneja vastauksia, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tuloksissa täytyy kuitenkin huomioida, että haastateltavat edustavat omaa yritystään, joten vastauksissa esimerkiksi siihen, mitä asioita pidetään tärkeänä työnantajamielikuvan kannalta, on voitu yrittää saada vastauksista mahdollisimman suotuisia oman yrityksen kannalta. Haastateltavat osoittivat kuitenkin vastauksissa itsekriittisyyttä, joten tulosten myönteisyys ei vähennä tutkimuksen luotettavuutta.

## **6.6 Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi**

Opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuudessaan antoisa, mutta osittain haastavakin prosessi. Aluksi aiheen keksiminen tuntui vaikeimmalta askeleelta. Epäilin hetken, riittääkö oma tietämykseni ja osaamiseni projektin toteuttamiseen. Aiheen kirkastuttua, seuraava haaste oli sopivan lähdekirjallisuuden löytäminen. Korona-tilanne sulki kirjastot ja muutin itse pois Helsingistä, enkä päässyt enää tietoperustaa kirjoittaessani hyödyntämään kirjaston palveluita omasta mielestäni riittävästi. Onneksi lähteitä alkoi etsinnän jälkeen löytyä hyvin verkosta ja työn tekeminen alkoi edetä. Silti koin jokseenkin haasteelliseksi löytää tarpeeksi esimerkiksi rekrytointikanavan merkitystä työnantajamielikuvan kannalta käsitteleviä lähteitä.

Nautin itse kirjoitusprosessista, ja ajoittain se sujui niin hyvin, etten malttanut lopettaa. Koin erittäin mielenkiintoiseksi lukea aiheestani kirjoitettua teoriaa. Yllätyin, miten laajasta käsitteestä on kyse, kun puhutaan työnantajamielikuvasta. Siksi olen iloinen, että rajasin tutkimukseni koskemaan työnantajamielikuvaa rekrytoinneissa.

Erityisen tyytyväinen olen suunnitellussa aikataulussa pysymiseen. Olin varannut riittävästi aikaa jokaisen vaiheen toteuttamiselle, ja pystyin hallitsemaan omaa ajankäyttöäni siten, että sain työn ajoissa valmiiksi. Olin asettanut projektin suunnitteluvaiheessa aikataulun tietoperustan kirjoittamiselle, haastattelukysymysten muotoilulle, aineistonkeruulle ja litteroinnille sekä analysointivaiheelle. Tämän lisäksi asetin tarkempia tavoitteita työn edetessä ja onnistuin pääsemään niihin hyvin. Jos pystyisin muuttamaan jotain, varaisin kuitenkin hieman enemmän aikaa mahdolliselle toiselle haastattelukierrokselle.

Itse haastattelemisen tuntui osittain haastavalle siksi, etten halunnut johdatella haastateltavia liikaa, ja siksi vastauksiin reagoiminen oli hieman vaikeaa. Koen kuitenkin kehittyneeni haastattelijan roolissa, kun haastatteluiden edetessä opin kysymään enemmän lisäkysymyksiä ja pystyin myös itse rentoutumaan. Oli hyvin opettavaista kuunnella litteroituja haastatteluja ja pohtia omaa rooliani haastattelijana.

Jälkikäteen eniten itseäni harmittaa opinnäytetyöprosessin hätäinen aloitus. Vaikka koin suunnitelleeni aikataulun itselleni sopivaksi, olisin halunnut tehdä suunnitelmastani syvällisemmän ja kattavamman. Uskon, että perehtymällä jo alkuun paremmin saatavilla oleviin opinnäytetyön vaatimuksiin ja tutkimusmenetelmiin, lopputulos olisi voinut olla vielä parempi. Prosessin loppuvaiheilla oli kuitenkin hienoa huomata, kuinka paljon oma ajattelu ja ymmärrys koko työn tekemisestä oli kasvanut.

Opin opinnäytetyöprosessin aikana paljon työnantajamielikuvasta ja näen, että tulevaisuudessa siitä, sen hyödyistä ja kehittämisestä keskusteleminen on minulle luontevaa. Myös rekrytointia käsittelevä teoria tuli minulle hyvin tutuksi. Prosessin aikana kehitin tiedonhakupaitojani, ja lisäksi koen nyt ymmärtäväni laadullisen tutkimuksen vaatimukset ja eri menetelmät. Haluan mahdollisesti jatkaa opiskelujani henkilöstöhallinnon ja työnantajamielikuvan kehittämisen parissa, joten koen, että aihevalintani ja opinnäytetyöprosessin läpikäyminen tukee hyvin ammatillista kehittymistäni ja tulevaisuudensuunnitelmiani.

## Lähteet

Adams, B. 9.9.2016. 6 Simple Steps to Revitalizing Your Candidate Experience. Luettavissa: <https://www.ere.net/5-simple-steps-to-revitalizing-your-candidate-experience/>. Luettu: 25.10.2020.

Banta, K. & Watras, M. 7.6.2019. Why We Need to Rethink "Employer Brand". Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2019/06/why-we-need-to-rethink-employer-brand>. Luettu: 24.7.2020.

Barrow, S. & Mosley, R. 2005. The employer brand: bringing the best of brand management to people at work. Wiley. Hoboken. Luettavissa: [https://learning.oreilly.com/library/view/the-employer-brand/9780470012734/barr\\_9781119995548\\_oeb\\_cover\\_r1.html](https://learning.oreilly.com/library/view/the-employer-brand/9780470012734/barr_9781119995548_oeb_cover_r1.html). Luettu: 7.6.2020.

Boella, M. J. & Goss-Turner, S. 2013. Human resource management in the hospitality industry: A guide to best practice. Routledge, Abingdon.

Brown, J. N. 2011. The Complete Guide to Recruitment: A step by step approach to selecting, assessing and hiring right people. Kogan Page Limited. Lontoo.

CareerArc 2017. The Future of Recruiting. Luettavissa: <http://d31kswug2i6wp2.cloudfront.net/marketo/content/case-studies/careerarc-future-of-recruiting-study.pdf>. Luettu: 23.7.2020.

Childs, S. 9.4.2018. Why The Candidate Experience Matters To An Organisation (And How To Improve Yours). Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/04/09/why-the-candidate-experience-matters-to-an-organization-and-how-to-improve-yours/#c16a37e4d181>. Luettu: 14.7.2020.

Duunitori. 2020a. Kansallinen rekrytointitutkimus 2020. Luettavissa: <https://drive.google.com/file/d/1BOI5ZDHTXKT7OxkpRopxk7J52FQy0HW/view>. Luettu: 28.7.2020.

Duunitori. 2019. Kansallinen rekrytointitutkimus 2019. Luettavissa: <https://drive.google.com/file/d/1dT1KUx9MRJKTUArwfVLAf1Hn77SlqJiN/view>. Luettu: 28.7.2020.

Duunitori. 2020b. Suuri työnhakijatutkimus 2020. Luettavissa: [https://drive.google.com/file/d/1k\\_29D-2f\\_\\_Oh\\_yEaknr3Ln6WoBgn8LCx/view](https://drive.google.com/file/d/1k_29D-2f__Oh_yEaknr3Ln6WoBgn8LCx/view). Luettu: 10.9.2020.

Gehrels, S. & de Looij, J. 2017. Employer branding: A new approach for the hospitality industry. Taylor & Francis Group. Luettavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/22243534.2011.11828275?needAccess=true>. Luettu: 23.10.2020.

Gehrels, S. 2019. Employer Branding for the Hospitality and Tourism Industry: Finding and Keeping Talent. Emerald Publishing Limited. Bingley. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=5780269>. Luettu: 1.7.2020.

Gibbons, S. 8.12.2019. How To Make Your Employer Brand Way More Appealing. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/serenitygibbons/2019/03/08/how-to-make-your-employer-brand-way-more-appealing/#172aacdb7d54>. Luettu: 24.7.2020

Headworth A. 2015. Social media recruitment: how to successfully integrate social media in to recruitment strategy. Kogan Page. Philadelphia. Luettavissa: <http://web.b.ebsco-host.com.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/ehost/ebookviwer/ebook/ZTAwMHR3d19fOTg3NzQ5X19BTg2?sid=0e8e199d-05b4-49eb-868f-8eb22b6d8c2d@sessionmgr101&vid=0&format=EB&rid=1>. Luettu 26.6.2020.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hyppänen, R. 2011. Bonnier Pro: Henkilöstö. Bonnier Business Forum. Helsinki. Luettavissa: <http://bonnierpro.fi.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/fi/app/henkilosto> Luettu: 20.7.2020.

Huang, G. 22.6.2017. Why Employee Referral Programs Are The Litmus Test For Your Employer Brand. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/georgenehuang/2017/06/22/why-employee-referral-programs-are-the-litmus-test-for-your-employer-brand/#2988b3957c08>. Luettu: 6.9.2020.

Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua. Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Kauppakamari. Helsinki. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/on-aika-muuttua-2015#kohta:On\(\(20\)aika\(\(20\)muuttua](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/on-aika-muuttua-2015#kohta:On((20)aika((20)muuttua). Luettu: 24.7.2020.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki. Luettavissa: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018>. Luettu: 17.7.2020.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi – tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GABBXXBTAB-JEC#/kohta:3\(\(20\)REKRYTOINTI\(\(20\)MUUTOKSESSA\(\(20\):3.3\(\(20\)Yritysten\(\(20\)virheit\(\(e4\)\)\(\(20\)ja\(\(20\)onnistumisia\(\(20\):Talousjohtaja\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GABBXXBTAB-JEC#/kohta:3((20)REKRYTOINTI((20)MUUTOKSESSA((20):3.3((20)Yritysten((20)virheit((e4))((20)ja((20)onnistumisia((20):Talousjohtaja((20)/piste:b4). Luettu: 24.7.2020.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi? Kauppakamari. Helsinki.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Juvenes Print. Jyväskylä.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kauhanen J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent Oy. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EAB-BIXGTFF#kohta:1.\(\(20\)Liikkeenjohdon\(\(20\)ja\(\(20\)henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)johtamisen\(\(20\)teht\(\(e4\)v\(\(e4\)kentt\(\(e4\)\)\(\(20\):Liikkeenjohdon\(\(20\)ja\(\(20\)henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)johtamisen\(\(20\)muuttuva\(\(20\)teht\(\(e4\)v\(\(e4\)kentt\(\(e4\)\)\(\(20\)/piste:b64](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EAB-BIXGTFF#kohta:1.((20)Liikkeenjohdon((20)ja((20)henkil((f6)st((f6)johtamisen((20)teht((e4)v((e4)kentt((e4))((20):Liikkeenjohdon((20)ja((20)henkil((f6)st((f6)johtamisen((20)muuttuva((20)teht((e4)v((e4)kentt((e4))((20)/piste:b64). Luettu: 3.8.2020.

Kimpakorn, N. & Tocquer, G. 2007. Employees ' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. Journal of Brand Management, 16, 8, s. 532-544.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Management Institut of Finland.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Edita Publishing Oy. Helsinki

Lacka-Badura, J. 2015. Recruitment Advertising as an Instrument of Employer Branding. Cambridge Scholars Publishing. Luettavissa:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=4534929>. Luettu: 14.7.2020.

Laine, T. 2.5.2019. Rekrytointi ei ole vain rekrytointia, eikä myynti vain myyntiä. Luettavissa: <https://www.tomlaine.com/blog/rekrytointi-ei-ole-vain-rekrytointia-eika-myynti-vain-myyntia>. Luettu: 24.7.2020.

McCarthy, J., Bauer, T., Truxillo, D., Campion, M.C., Iddekinge, C. & Iddekinge, M.A. 2018. Improving the Candidate Experience: Tips for Developing 'Wise' Organizational Hiring Interventions. *Organizational Dynamics* 47, 147-153.

Meister, J. & Willyerd, K. 2010. *The 2020 Workplace*. HarperCollins Publishers. Concordville. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/the-2020-workplace/9780061992353/011-chapter04.html>. Luettu: 29.6.2020.

Miles, S. & McCamey, R. 2018. The candidate experience: Is it damaging your employer brand?. *Business Horizons*, 61, 5, 755-764.

Mosley, R. 2014. *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. Wiley. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=1753760>. Luettu: 4.6.2020.

Mosley, R & Schmidt, L. 2017. *Employer Branding For Dummies*. For Dummies. Luettavissa: [https://learning.oreilly.com/library/view/employer-branding-for/9781119071648/01\\_9781119071624-ffirs.xhtml](https://learning.oreilly.com/library/view/employer-branding-for/9781119071648/01_9781119071624-ffirs.xhtml). Luettu: 2.6.2020.

Mosley, R & Schmidt, L. 2017. Yhdistetty strategiamalli. Teoksessa: *Employer Branding for Dummies*, luku 2. For Dummies. Luettavissa: [https://learning.oreilly.com/library/view/employer-branding-for/9781119071648/01\\_9781119071624-ffirs.xhtml](https://learning.oreilly.com/library/view/employer-branding-for/9781119071648/01_9781119071624-ffirs.xhtml). Luettu: 2.6.2020.

Piha, K. & Poussa, L. 2012. *Dialogi paremman työelämän puolesta*. Talentum. Helsinki.

- Pravin, D. 2016. Human Resource Management 2e. Pearson India. Luettavissa: [https://learning.oreilly.com/library/view/human-resource-management/9789353062590/xhtml/appendix\\_d.xhtml#](https://learning.oreilly.com/library/view/human-resource-management/9789353062590/xhtml/appendix_d.xhtml#). Luettu: 31.10.2020.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>. Luettu: 29.9.2020.
- Rantanen, S. 6.10.2013. Missio, visio ja arvot työnantajakuva rakentamisessa. Eminent blogiteksti. Luettavissa: <https://emine.fi/missio-visio-arvot-tyonantajakuva-rakentamisessa/>. Luettu: 23.10.2020.
- Rees, G. & Smith, P. 2017. Strategic Human Resource Management. An International Perspective. Sage Publications Ltd. Lontoo.
- Rosethorn, H. 2009. The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal. Gower Publishing Limited. Farnham.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Alma Talent Oy. Helsinki. Luettavissa: [https://verkko-kirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAXBBAUIIGGG#/kohta:Rekrytointi\(\(20\)\):Kuka?\(\(20\)\)/piste:b560](https://verkko-kirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAXBBAUIIGGG#/kohta:Rekrytointi((20)):Kuka?((20))/piste:b560). Luettu: 25.6.2020.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Kauppakamari. Helsinki. Luettavissa: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/loista-rekrytoijana-2014>. Luettu: 3.7.2020.
- Schmidt, L. 28.12.2018. Why Showcasing Employee Stories Is Good For Your Employer Brand. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/larsschmidt/2018/03/28/why-showcasing-employee-stories-is-good-for-your-employer-brand/#7f02b37a4ebe>. Luettu: 20.7.2020.
- Sheridan, K. 2020. The 5 Most Effective and Tactical Solutions To Employer Branding & Recruitment Advertising. HR.COM. Aurora. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/2389231877/abstract/47C9DD39279F4581PQ/1?accountid=27436>. Luettu: 22.10.2020.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118> Luettu: 8.9.2020.

Vahtio, E. 2007. Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehille. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum. Helsinki.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789524517560>. Luettu: 29.9.2020.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 strategiatyökäluä. Talentum. Helsinki. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/CAC-BEXDTEB#/kohta:OSA\(\(20\)2\(\(20\)STRATEGIATY\(\(d6\)KALUT\(\(20\)JA\(\(a0\)MENE-TELM\(\(c4\)T\(\(20\)ERI\(\(20\)TILANTEISIIN\(\(20\):3\(\(20\)STRATEGIATY\(\(d6\)KALUJA\(\(20\)RESURSSIEN\(\(20\)KEHITT\(\(c4\)MISEEN\(\(20\):\(EMPLOYER\(\(20\)BRANDING\(\(20\):\(K\(\(e4\)ytt\(\(f6\)tavat\(\(20\)ja\(\(20\)esimerkit\(\(20\)/piste:b2954](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/CAC-BEXDTEB#/kohta:OSA((20)2((20)STRATEGIATY((d6)KALUT((20)JA((a0)MENE-TELM((c4)T((20)ERI((20)TILANTEISIIN((20):3((20)STRATEGIATY((d6)KALUJA((20)RESURSSIEN((20)KEHITT((c4)MISEEN((20):(EMPLOYER((20)BRANDING((20):(K((e4)ytt((f6)tavat((20)ja((20)esimerkit((20)/piste:b2954). Luettu: 13.6.2020.

Yeung, R. 2011. Succesfull Interviewing and Recruitment. Kogan Page. Lontoo.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelulomake**

#### **Taustakysymykset**

Haastateltavan nimi ja rooli yrityksessä

#### **Työnantajamielikuvan merkityksellisyys**

1. Miten merkityksellisenä näet yrityksenne työnantajamielikuvan rekrytoinnissa?

#### **Työnantajamielikuvan kehittäminen**

2. Oletteko kehittäneet työnantajamielikuvaanne? Miten?
3. Oletteko kehittäneet työnantajamielikuvaanne rekrytoinneissanne? Miten?

#### **Työnantajamielikuva rekrytoinnissa: rekrytointiviestintä, rekrytointikanavat, rekrytointiprosessin nopeus, rekrytointijärjestelmä**

4. Mitkä kolme asiaa näet rekrytoinnissa tärkeimpänä työnantajamielikuvan kannalta? Miksi?
5. Mitä rekrytointikanavia käytätte? Miksi?
6. Mikä on sisäisten rekrytointien rooli yrityksessänne?
7. Mitä merkitystä rekrytointiprosessin nopeudella on työnantajamielikuvaan?
8. Millainen rooli rekrytointijärjestelmällä on osana rekrytointia työnantajamielikuvan näkökulmasta?
9. Mitkä asiat korostuvat onnistuneessa haastattelutilanteessa työnantajamielikuvan kannalta? Miksi?
10. Miten huomioitte haastatteluun päässeet a) heti haastattelun jälkeen? b) valintapäätöksen jälkeen?