



Yritys X rekrytoinnin hakijaymmärrys

Jelena Roukala

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Tradenomin tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä(t) Jelena Roukala
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Yritys X rekrytointin hakijaymmärrys
Sivu- ja liitesivumäärä 51+9
<p>Nykypäivän yritysten välinen kilpailu näkyy jo rekrytoinneissa. Rekrytointien onnistumisten takaamiseksi työnantajamielikuvan tulisi olla kunnossa ja siihen tulisi panostaa. Positiivisen mielikuvan tulee olla kunnossa niin yrityksen sisäisillä kuin ulkoisillakin sidosryhmillä, jolloin yritys voidaan kokea tuottavammaksi ja samalla se voi näkyä työntekijöiden vähäisenä vaihtuvuutena. Tämän takia kokonaisuus voidaan kokea tärkeänä, rekrytointiprosessien ja perehdytystuntien vähenemisen kannalta tehtyjen säästöjen näkökulmasta katsottuna.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla, kuinka potenti-aalisten työnhakijoiden ymmärrystä voidaan lisätä, jotta heidän tavoittaminen rekrytoinneissa jatkossa paranisi. Tutkimus teetettiin koko Yritys X:n työntekijätason henkilöstölle, joiden avulla haluttiin selvittää aukkoja mutta myös vahvuuksia, minkä avulla kokemuksia ja hakuvaihetta voisi parantaa entisestään.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuus käsittelee rekrytointiprosesseja kokonaisuudessa; millainen se on onnistuneena sekä mitä prosessi pitää sisällään. Tähän sisällytettiin myös rekrytoinneissa käytettäviä kanavia sekä millainen rekrytointiprosessi on toimeksiantajayrityksessä. Toinen osa teoriaa käsitteli työnantajamielikuvaa yleisesti, niin ulkoisesta kuin sisäisestä sekä työnhakijakokemuksen näkökulmasta ja mitä merkitystä näillä kokemuksilla on yrityksen kannalta.</p> <p>Kvantitatiivinen tutkimus teetettiin syksyllä 2021. Kyselylomake toteutettiin sähköisesti ja sen laatimiseen käytettiin Webropol -kyselyjärjestelmää. Vastauksia kyselyyn saatiin 115, joka oli noin kymmenesosa mahdollisesta vastaajamäärästä.</p> <p>Tutkimuksessa kerättyjen tulosten mukaan suuri osa työntekijöistä koostuu nuorista, jotka ovat hakeneet töitä kyseisestä yrityksestä, koska ovat kokeneet, että alalla on helppo työllistyä. Vastaajat eivät myöskään tunteneet entuudestaan yritystä, ja kokivat, että erityisesti perehdytykseen tulisi panostaa enemmän. Tulosten perusteella esiinnousseiden asioiden pohjalta toimeksiantajalle koottiin lista muutamasta kehitysehdotuksesta.</p>
Asiasanat Rekrytointi, rekrytointiprosessi, työnantajamielikuva, työnhakijamielikuva

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet ja rajaust.....	1
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	2
2	Rekrytointi	3
2.1	Onnistunut rekrytointi	5
2.2	Rekrytointiprosessi.....	6
2.2.1	Tarve ja kartoitus.....	8
2.2.2	Työpaikkailmoitus.....	9
2.2.3	Rekrytointikanavat.....	11
2.2.4	Hakemus.....	12
2.2.5	Haastattelu	13
2.2.6	Rekrytointipäätös	15
2.3	Rekrytointiprosessi Yritys X:ssä	16
3	Työnantajamielikuva	17
3.1	Työnantajamielikuvan merkitys	19
3.2	Ulkoinen työnantajamielikuva.....	21
3.3	Työnhakijakokemus	22
3.4	Sisäinen työnantajamielikuva	23
3.5	Työnantajamielikuvan rakentuminen	24
4	Tutkimus	27
4.1	Tutkimusongelma.....	28
4.2	Tutkimuksen vaiheet ja toteutus	29
4.3	Kyselylomake.....	29
5	Tulokset	33
5.1	Työntekijöiden parempi tavoitettavuus	35
5.2	Työnantajassa arvostettavat ominaisuudet	37
5.3	Rekrytointikanavat	38
5.4	Rekrytointiprosessin toimivuus ja kokemukset	39
5.5	Suositteluhaluus	42
6	Pohdinta.....	43
6.1	Vastaukset tutkimusongelmaan	43
6.2	Kyselyn luotettavuus	45
6.3	Johtopäätökset ja jatkokehitysideat.....	46
6.4	Oma oppiminen.....	49
	Lähteet	52
	Liitteet.....	56
	Liite 1. Kyselylomake.....	56

Liite 2. Yritys mielikuvaa koskevat avoimet vastaukset.....	56
Liite 3. Mitä työnantajassa arvostetaan suhteessa koulutustaustan mukaan	56
Liite 4. Mitä kanavia suositaan verrattuna vastaajien ikään nähden.....	57
Liite 5. Rekrytointiprosessin sujuvuus suhteessa koulutustaustaan	57
Liite 6. Mielikuvamuutokset rekrytointiprosessin varrelta	58
Liite 7. Yritysmielikuvat asteikolla 1–5, ristiintaulukoituna ikäryhmiin nähden	59
Liite 8. Rekrytointiprosessi	59
Liite 9. Rekrytointiprosessia koskevat avoimet vastaukset	59
Liite 10. NPS ikävuosiin sekä työsuhteen kestoon verrattuna.....	60

1 Johdanto

Nykypäivänä yritysten välinen kilpailu ulottuu jopa uusien pätevien henkilöiden rekrytoimiseen. Yritysten kilpailukyvyyn säilyttämiseksi työnantajamielikuvaan tulisi panostaa entistä enemmän. Työnantajamielikuva eli employer branding syntyy yritysten käytännön toiminnoista. Mielikuvalla pyritään saavuttamaan positiivinen kuva yrityksen omille työntekijöille, mutta yhtä tärkeää on jakaa positiivista mielikuvaa yrityksen ulkopuolisille henkilöille. Onnistunut työnantajamielikuva rekrytoinnissa vaikuttaa siihen, ettei pelkkä palkka ole ainoa peruste hakeutua avoimeen työhön. Työnantajamielikuvaan vaikuttavat työnantajan taloudellisten etujen lisäksi henkiset arvot sekä käytännön tason edut. Mielikuvan on tutkittu vaikuttavan myös työntekijöiden vaihtuvuuden vähenemisenä, jolloin sen on katsottu vaikuttavan positiivisesti myös yrityksen tulokseen. Mikään rekrytointi ei ole koskaan halpa, kustannukset sisältävät rekrytointiprosessin ja markkinoinnin lisäksi myös työntekijän perehdytystunteja ja kokonaisuudessaan rekrytointi on erittäin kallis prosessi. (Matikka 2021.)

Työnhakijamielikuva on tärkeä osa koko rekrytointiprosessissa. Hakijan mielikuvat koostuvat kaikista niistä kokemuksista, mitä rekrytointiprosessissa työnhakijalle muodostuu. Näihin kokemuksiin vaikuttavat kaikki rekrytoivat tahot, jotka omilla valinnoillaan ja omalla työllään voivat vaikuttaa hakijan kokemuksiin työnhakuprosessin aikana. Voisi kuvitella, että hakijakokemukseen vaikuttaa pelkästään hakijan omat kokemukset ja tuntemukset työnhakuprosessin ajalta, mutta näin ei ole. Hakijakokemus koostuu myös siitä, mitä yrityksestä puhutaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tai minkälaisia asiakaskokemuksia yritys tarjoaa asiakkailleen. Eli työnhakijamielikuva syntyy pienistä yksittäisistä asioista ja hetkistä, ja näistä koostuva kokonaiskokemus vaikuttaa paljon rekrytoivien yritysten maineeseen sekä niiden vetovoimaan rekrytointimarkkinoilla. (Rantanen 26.4.2021a.)

1.1 Tavoitteet ja rajaus

Rekrytoinnit ja varsinkin työnantajamielikuva ovat tällä hetkellä erittäin ajankohtaisia aiheita niin yrityksissä kuin eri medioiden uutisotsikoissa. Ajankohtaisuuden lisäksi, oma kiinnostus rekrytointeja, henkilöstöjohtamista ja -hallintoa kohtaan vaikuttivat työn aiheen valikoitumiseksi. Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessin sujuvuutta. Eritoten tutkimuksen tarkoituksiksi katsottiin työnhakijaymmärryksen tarkempi selvittäminen, tarkastellen yrityksen työnantajamielikuvia, niistä näkökulmista, joilla voisi olla vaikutusta potentiaalisten työnhakijoiden tavoitettavuuteen.

Opinnäytetyön tutkimus rekrytointiprosessista sekä työnantajamielikuvasta toimeksiantajayritykseen suoritettiin Webropol -kyselylomakkeen avulla. Työntekijöille lähetettiin WhatsApp -sovelluksen kautta viesti, jossa oli saatetekstin lisäksi nettilinkki kyselyyn. Kysely toteutettiin syksyllä 2021, jolloin loppukesän rekrytoinnissa tulevilta työnhakijoilta saatiin mahdollisimman tuoreita mielipiteitä. Tutkimus koettiin erittäin tärkeäksi toteuttaa, joten toimeksiantaja halusi tarjota jokaiselle kyselyyn vastanneelle kiitokseksi ilmaiskupongin. Tällä haluttiin kannustaa henkilöstöä vastaamaan matalalla kynnyksellä kyselyyn. Tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon vastauksia, joista saadaan kerättyä kattava näkemys suurelta osalta henkilökunnasta.

Tutkimuksen tarkoituksena oli muodostaa kokonaisuus työnhakijoiden odotuksista yritystä kohtaan sekä kerätä mahdollisia kehittämiskohteita, jotta yritys näyttäytyisi houkuttelevampana työnhakijoiden näkökulmasta katsottuna. Vaikka työssä tarkoituksena oli tutkia yrityksen mielikuvia niin yrityksen vakituisten työntekijöiden näkökulmasta, on siinä lisäksi haluttu tarkastella näkemysten eroa henkilöstöyrityksen alla toimivien henkilöiden näemyksiin. Työssä ei kuitenkaan haluta erotella työntekijöitä, koska kaikkien työntekijöiden katsotaan olevan yhtä arvokkaita.

Tämä opinnäytetyö koostuu johdannosta, työntietoperustasta sekä empiirisestä tutkimusosuudesta, lopussa käsitellään omat johtopäätökset kyselyn vastauksista ja käydään läpi jatkoa varten kehitysideoita sekä pohditaan omaa oppimista. Johdannossa on esitelty lyhyesti toimeksiantajayritys, sekä työn tavoitteet. Teoreettinen osio käsittää kaksi omaa luvuaan. Ensimmäisessä luvussa käsitellään rekrytointia yleisesti, mutta myös sen vaiheita sekä rekrytointityökaluja, lainsäädäntöä unohtamatta. Toinen teoreettinen osa-alue käsittelee työnantajamielikuvaa, niin sisäisestä kuin ulkoisesta näkökulmasta, sekä sen merkitystä, miten yritys rakentaa oman mielikuvansa. Empiirinen osio sisältää tutkimuksen esittelyn lisäksi käytettyjen menetelmien tarkemman kuvauksen ja tutkimusongelmat, joita lähdetään tutkimaan, sekä kyselylomakkeen esittelyn. Kyselytutkimuksen tuloksia avataan niin tekstinä kuin havainnollistavien kuvioiden sekä taulukoiden avulla. Lopuksi analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä pätevyyttä, ja avataan omaa oppimista.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Poistettu julkisesta työstä, salassapidollisista syistä

2 Rekrytointi

Rekrytointi -sana tulee englannin kielen sanasta recruitment, joka tarkoittaa yrityksen henkilöstöhankintaa. Rekrytointi sanana käsittää ne toimenpiteet, minkä avulla yrityksen palvelukseen hankitaan heidän tarvitsemansa henkilöt. Rekrytointi on yritykselle monivaiheinen prosessi ja investointina erittäin merkittävä yrityksen taloudellisesta näkökulmasta. (Viitala 2020, 71–75.) Rekrytointi voidaan nähdä kahdesta erilaisesta näkökulmasta, prosessina tai projektina. Yksittäinen rekrytointi kuvaillaan projektina, joka sisältää suunnittelun, aloituksen, toteutuksen, päätöksenteon sekä seurannan vaiheet. Prosessista puhuttaessa, rekrytointi on jatkuvaa rekrytointia, jossa etukäteen vaihevaiheelta hyvin suunniteltu prosessi edesauttaa sen toteutumista. (Joki 2021, 66.)

Mikkosen (2015) mukaan rekrytointiprosessi on vuosikymmeniä säilynyt käytännössä samanlaisena, kuitenkin internetin tuleminen on muuttanut paljon niin työpaikkailmoittelua kuin myös ehdokkaiden hankintaa, säilyttäen kuitenkin rekrytoinnin perusprosessin samanlaisena. Nykypäivän trendit, kuten internetissä ja sosiaalisessa mediassa lisääntyneet työpaikkailmoitukset, sekä rekrytointibottien lisääminen työnhakuprosessissa korostuvat rekrytointiprosesseissa. Prosesseista halutaan saada yhä toimivampia, joten erilaisen teknisten apuvälineiden käyttäminen on tullut valintaprosessien tueksi. (Mikkonen 2015.) Esimerkiksi Suomessa Barona on kehittänyt Jelpp -järjestelmän, joka tukee tekoälyllä perinteistä rekrytointiprosessia. Jelpp-järjestelmä auttaa kartoittamaan ja löytämään helposti sekä nopeasti potentiaaliset työntekijät. (Paavola 2018.)

Rekrytointiprosessi alkaa suunnitelman laatimisesta, jossa kerätään ylös mitä tehtäviä sekä vaatimuksia valittavalta henkilöltä halutaan. Seuraavaksi luodaan työpaikkailmoitukset sen mukaan, missä kanavissa ne halutaan julkaista. Saapuneiden työhakemusten tarkoituksena on kerätä tietoja mahdollisista potentiaalisista henkilöistä, sekä karsitaan hakijat niiden kriteerien mukaan, joita on listattu työpaikkailmoitusta sekä suunnitelmaa laatiessa. Hakemusten käsittelyn jälkeen haettuun tehtävään sopivat hakijat haastatellaan ja arvioidaan. Rekrytointiprosessi päättyy työtarjouksen tekemiseen j työsuhteen solmimiseen valitun henkilön kanssa. Rekrytoinnin tarpeeseen vaikuttaa yleisesti, jos joku työntekijöistä jättää työnsä syystä tai toisesta tai yrityksen toiminta laajenee niin, että kasvavan työmäärän tekemiseen ei riitä enää olemassa olevien työntekijöiden määrä ja osaaminen. (Viitala 2020, 71–75.)

Rekrytointia voidaan hoitaa sekä sisäisellä rekrytoinnilla että ulkoisena rekrytointina. Sisäisen rekrytointiprosessin avulla uuteen työtehtävään palkataan yrityksessä jo valmiiksi työskentelevä henkilö. Sisäisen rekrytoinnin etuihin voidaan laskea sen edullisuus, nopeus ja luotettavuus, koska työntekijä on entuudestaan tuttu. Sisäisen rekrytoinnin on

myös katsottu olevan motivoivaa henkilöstön kannalta etenemismahdollisuuden vuoksi. Ulkoisessa rekrytoinnissa taas uutta työntekijää yritykseen haetaan yrityksen ulkopuolelta. Ulkoisen rekrytoinnin haasteeksi voidaan lukea, että prosessi voi tulla kalliiksi tai se voi kestää jopa toivottua ja suunniteltua aikaa pidempään, jos sopivaa työntekijää ei löydy. Toisaalta täysin uuden henkilön palkkaamisen etuna voi olla se, että hän voi tuoda täysin uusia näkökulmia sekä osaamista yritykseen, jollaista yrityksellä ei aikaisemmin ole ollut. (Viitala 2020, 75.)

Rekrytoinneissa voidaan käyttää erilaisia hakumenetelmiä. Suorahaku on tapa, jossa etsitään sopivaa henkilöä täyttämään tehtävää, kun taas ilmoituspohjaisessa rekrytoinnissa, tavoitellaan työnhakijoita työpaikkailmoitusten avulla hakemaan avoimena olevaa paikkaa. (Kajjala 2016, 129;142.) Koska suorahakua käytetään enemmänkin ylempää johtoa rekrytoitaessa, sitä ei käsitellä enempää tässä työssä. Rekrytointia voi hoitaa yritys itse tai se voidaan ulkoistaa henkilöstöpalveluyritykselle, jossa alan ammattilaiset hoitavat rekrytointiprosessin yrityksen puolesta, joko osittain tai kokonaan. Tällaisten palveluiden avulla yritykselle itselleen jää aikaa keskittyä hoitamaan omaa työtään, kun palveluun perehtynyt alan ammattilainen vastaa rekrytointiprosessista ja sen onnistumisesta. (Manpower 2020.)

Jos yritys ei itse kykene syystä tai toisesta hoitamaan itse rekrytointia alusta loppuun, on silloin ratkaisuna henkilöstöpalveluyritysten tarjoamat rekrytointipalvelut mahdollisuutena. Henkilöstöpalveluyrityksiltä voidaan ostaa joko koko rekrytointipalvelu alusta loppuun tai pelkästään esimerkiksi pelkkä rekrytointi-ilmoituksen laatiminen. Osa yrityksistä ovat tehneet jopa pitkän linjan sopimuksen, jolloin henkilöstöpalveluyritys hankkii aina työvoimaa tiettyihin tehtäviin. Myönteisenä puolena nähdään syvä ammattiosaaminen sekä konseptien ja rutiinien osaava käyttö onnistuneessa rekrytointiprosessissa. (Viitala 2020, 79–80.) Yrityksen sekä palveluita tarjoavan henkilöstöpalveluyrityksen tulee tehdä kuitenkin tiivistä yhteistyötä. Työn sisältö ja osaamisvaatimukset tulee tuntea niin hyvin, että oikeanlaisia osaajia voidaan löytää paremmin avoimiin tehtäviin. Molempien yhteistyötä tekevien yritysten tavoitteet tulisi olla yhteisiä, jotta tehtäviin löydetään oikeat osaajat ja samalla voidaan ylläpitää sekä parantaa työnantajamielikuvaa. (Manpower 2020.) Rekrytointiprosessin ulkoistamisella yritys hakee kustannussäästöjä sekä lisää tehokkuutta toimintaansa. (Koivisto 2004, 36.)

Suomessa on myös rekrytointeja koskevia lainsäädäntöjä, joita tulee ottaa huomioon rekrytointiprosesseja hoidettaessa. Työnantajien sekä rekrytointeja hoitavien henkilöiden tulee tuntea erittäin tarkkaan lainsäädäntö, sillä jokainen vaihe sekä valinta on osattava perustella tarpeen tullen. (Salli & Takatalo 2014, 88.) Rekrytointeja koskevat lainsäädännöt säätelevät esimerkiksi tasa-arvosta miesten ja naisten välillä, tietosuojalaki määrittelee työelämän yksityisyyden suojasta, tai nuoria työntekijöitä koskeva laki, joka suojaa nuoren

työntekijän etuuksia, ettei työtä teetetä liikaa tai ettei se ole liian raskasta. Lait pitää tuntea ennen rekrytoinnin käynnistämistä. (Joki 2021, 73.)

Salli ja Takatalo (2014, 88) ovat listanneet tärkeitä juridisia seikkoja, joita tulisi huomioida rekrytoinnin aikana, ennen valintapäätöstä esimerkiksi:

- Millaisia tietoja työnhakijasta voidaan etukäteen kerätä
- Mistä työnhakijan tietoja voidaan kerätä
- Mitä työhaastattelussa voidaan kysyä

Työntekijän valinnassa myöskään syrjintä ei saa vaikuttaa millään tavoin työntekijän valintaan. (Salli & Takatalo 2014, 88.)

2.1 Onnistunut rekrytointi

Susanna Rantanen käsittelee podcastissaan rekrytoinnin onnistumista ja sen tärkeyttä. Onnistunut rekrytointi on aina monen tekijän summa, jossa käsitystä voidaan mitata monesta eri suunnasta. Rantanen nostaa esiin esimerkiksi työnhakijan näkökulman onnistuneeseen rekrytointiin, joka yleisimmin on halutun uuden työpaikan saaminen. Rekrytointikonsultin näkökulmasta katsottuna onnistunut rekrytointi katsotaan olevan onnistunut, kun asiakasyritys palkkaa konsultin esittelemän potentiaalisen työnhakijan avoimeen työhön. Työnantajan näkökulmasta onnistunut rekrytointi voidaan katsoa onnistuneeksi, kun työsuhde on solmittu sellaisen henkilön kanssa, jolla nähdään olevan kiinnostusta sekä motivaatiota työtä kohtaan. Jokainen yritys määrittää itse sen, mikä on omalle yritykselle tärkeää onnistuneessa rekrytoinnissa. (Rantanen 10.5.2021b.)

Manpowerin blogissa rekrytoinnin onnistuminen on kuvattu lyhyesti ja ytimekkäästi, kun sekä työnantaja että työnhakija ovat tyytyväisiä lopputulokseen. Näin hakija on onnistunut saamaan itselleen halutun työpaikan, ja työnantaja on saanut itselleen sopivan osaajaan omaan joukkoonsa. (Manpower 2020.) Huolellisella suunnittelulla sekä rekrytointivaiheiden selkeiden vastuunjakojen avulla voidaan saavuttaa onnistunut rekrytointi. Onnistunut rekrytointi voidaan nähdä vasta kuukausien kuluttua siitä, kun prosessissa valittu henkilö on aloittanut uudessa tehtävässään. (Joki 2021, 81.) Kaijalan (2016, 64) mukaan onnistuneessa rekrytoinnissa ei vain ilmoiteta paikasta ja etsitä siihen sopiva henkilö. Prosessin aikana tulee selvittää mikä hakijaa on motivoinut aikaisemmassa työssä ja mikä häntä motivoi jatkossa hoitamaan työtään, näin voidaan varmistaa hakijan sitoutuminen ja kiinnostus työtä kohtaan. (Kaijala 2016, 63–64.)

Rantanen painottaa katsottaessa rekrytointia yleisesti, että sen tulisi tuottaa lisää ratkaisuja yritykselle, ei lisää ongelmia. Positiivisena lisänä se tuottaisi lisää osaamista tiimiin, jolloin tiimin yhteistyö ja vuorovaikutus on sujuvaa. Markkinoimalla ja myymällä työpaikkaa oikealla tavalla, löytyy yleensä sopiva henkilö nopeasti täyttämään avoin tehtävä. Markkinointia seuraamalla henkilölle syntyy kiinnostus työpaikkaa kohtaa ja näin hän on valmiiksi motivoitunut hakemuksen laitettuaan. Jos henkilö ei ole kiinnostunut työpaikasta hän ei vaivaudu laittamaan hakemustakaan. Tällä tavoin virherekrytointien määrää voidaan mahdollisesti pienentää, kun hakijat ovat oikeasti kiinnostuneita yrityksestä ja motivoituneita tekemään työtään. (Rantanen 10.5.2021b.)

Manpower on nostanut blogissa esiin, kuinka välttää virherekrytoiteja. Heidän mukaansa, kun rekrytointiprosessissa on tehty alkuvalmistelut hyvin; rekrytoinnin tarkka määrittely, valmistelu ja suunnittelu, vaikuttavat nämä merkittävästi yrityksen onnistuneeseen rekrytointiin. (Manpower 2020.) Joki (2021, 81) on listannut myös syitä rekrytoinnin epäonnistumiseen. Rekrytoinneissa voidaan epäonnistua, jos yrityksen tarpeita ja tavoitteita rekrytoinnille ei ole määritetty tarkoin. Määritysten puuttuessa ei aina tiedetä, minkälaista osaamista tarvitaan, ja hakijalle kertyneet odotukset eivät täyty toivotulla tavalla. Puutteellisella perehdytyksellä on vaikutukset myös rekrytoinnin epäonnistumiselle. Hyvällä perehdytyksellä uusi henkilö saa helposti ja nopeasti otteen uusista työtehtävistä, kun taas epäonnistuneen perehdytyksen seurauksena paikka työyhteisössä voi olla vaikea ja hidasta löytää. (Joki 2021, 81.)

Rantasen mukaan onnistunutta rekrytointia voidaan mitata vain silloin, jos rekrytoinnin tavoitteet ovat selvillä. Kaikilla rekrytointiprosessiin osallistuvilla tekijöillä on omat mittarit sen onnistumiselle. Mittaaminen tuottaa arvoa aina katsottaessa yrityksen seuraavia rekrytoiteja, näin saadaan selville, miten rekrytointiprosessi sujui, ja voidaan selvittää mitä ensi kerralla voitaisiin parantaa tai mitä tehdä toisin, jotta rekrytointi voisi onnistua jatkossa paremmin. (Rantanen 10.5.2021b.) Saatujen työhakemusten määrän sekä laadun avulla voidaan mitata rekrytoinnin onnistumista. Katsottaessa muita onnistumisen mittareita voidaan havaita vaikutuksia työnantajamielikuvan kehityksestä, rekrytoitavien mielipiteiden palautteista ja valituksi tulleen henkilön menestymisen avulla. (Joki 2021, 81.)

2.2 Rekrytointiprosessi

Rekrytointi on prosessi, jossa yrityksen tarjoaman työmahdollisuuden kautta yrityksen pyrkimyksenä on houkutellessa joukko päteviä potentiaalisia hakijoita hakemaan avointa työtä. (Picardi 2020, 133.) Rekrytointiprosessi alkaa aina tarpeiden sekä kartoituksen tarkasta luomisesta. Tarve syntyy aina kun työntekijä irtisanoutuu ja hänen työtehtävänsä jäävät vaille työntekijää. Uuden henkilön tarpeen pohdinnassa voidaan huomioida monia seikkoja

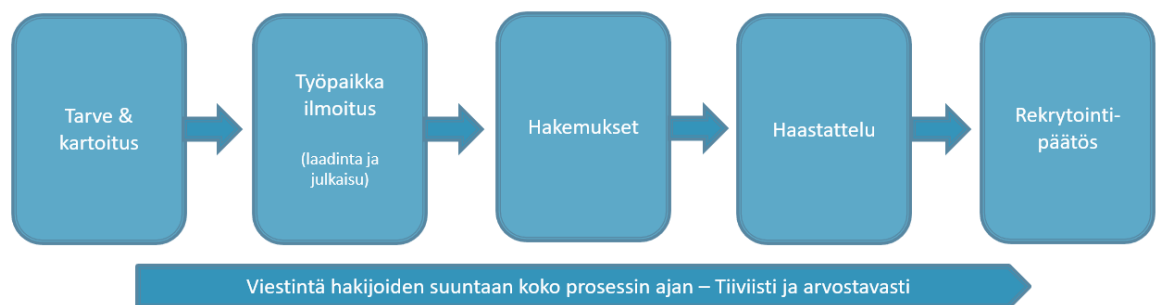
ennen kuin ulkoinen työnhaku käynnistetään. Avoimena olevat työtehtävät voidaan jakaa muulle työyhteisölle tai kollegoille, tai yrityksestä voidaan etsiä toinen henkilö tekemään työt, ja miettiä vaikka hänen tehtäviensä jakoa. Myös tehtävän ulkoistaminen toiselle yritykselle on mahdollista, kun mietitään avoimen tehtävän täyttämistä tai jopa miettiä onko tehtävä tarpeellinen ja voidaanko se jopa jättää täyttämättä kokonaan. (Koivisto 2004, 33–37.)

Rantanen painottaa erityisesti suunnittelemaan tarkoin rekrytointiprosesseja, ja muuttamaan prosessit projekteiksi, jotta niistä saadaan tarkemmin suunniteltuja sekä paremmin aikataulutettuja. Rekrytointiprojektin alussa tarpeen ja kartoituksen tulee olla tarkoin suunniteltu; tarvitaanko uutta henkilöstöresurssia vai ei. Rekrytoiminen kokonaisuudessaan on erittäin kallista, koska tarvitaan aina henkilö tai henkilöt, jotka hoitavat ja hakevat uusia työntekijöitä. Huomiota tulee kiinnittää myös siihen, että uudesta työntekijästä tulee aina uusi kiinteä kulu yritykselle puhumattakaan perehdytykseen menevästä summasta. Tästä syystä tarkka kartoitus alussa on tärkeää, jottei yrityksen menoja kasvateta turhaan. (Rantanen 2.1.2018c.)

Jotta työpaikkailmoituksen luomisen vaiheeseen voidaan siirtyä, tulee määritellä tarkoin, millaista osaajaa yritys hakee. Työpaikkailmoituksessa tulee tarkoin määritellä, minkälaiseen työtehtävään tekijää haetaan, sekä millaista vaatimustasoa hakijalta vaaditaan tai millaisia ominaisuuksia häneltä tulee löytyä. Selkeästi ja hyvin määritellyllä ilmoituksella vältytään jo alkuvaiheessa sopimattomien hakemusten suurelta määrältä ja niiden karsimisesta koituvalta turhalta ja ylimääräiseltä työltä. Ennakolta määritellyt kriteerit helpottavat osaajien karsimista hakemusten perusteella, jolloin jatkoon valitaan vain sellaiset henkilöt, joiden osaamisesta yritys hyötyy. (Koivisto 2004, 40–41.) Hakemusten käsittelyn jälkeen haastatteluiden avulla pyritään selvittämään, onko hakija soveltuva työtehtävään ja selvitetään, sopiiko hän tiedolliselta, taidolliselta sekä asenteeltaan avoimeen työtehtävään. Haastattelussa molemmilla osapuolilla on omat tavoitteet, työntekijän tavoitteena on saada haluamansa työpaikka ja haastattelijan tavoitteena on varmistua, että työnhakija omaa juuri ne ominaisuudet, mitä onnistuminen työtehtävässä vaatii. (Koivisto 2004, 61–62.)

Rekrytointiprosessin päättää päätös valinnasta, valitaanko joku hakijoista, jatketaanko hakuaikaa tai päätetäänkö olla rekrytoimatta ketään. Lopullisesti työntekijää valitessa tulee pohtia täyttääkö hän edelleen kriteerit vai onko joku kriteereistä sellainen missä voidaan joustaa ja luottaa esimerkiksi siihen, että henkilö oppii työnsä ohessa täyttämään valintakriteerin. Välillä jopa paremmaksi vaihtoehdoksi voidaan katsoa, jättää kokonaan rekrytoimatta, jos täysin sopivaa henkilöä tehtävään ei löydy, kuin se että palkataan työhön täysin

sopimaton henkilö. Lopullisen valinnan jälkeen tulee kaikille hakijoille ilmoittaa mahdollisimman nopeasti päätöksestä. Hyvä informointi vaikuttaa aina mielikuvaan yrityksestä, joka halutaan pitää mahdollisimman positiivisena, jotta esimerkiksi mahdolliset potentiaaliset hakijat kiinnostuvat jatkossakin yrityksestä. Valinnan jälkeen yritys kirjoittaa työsopimuksen valitun työnhakijan kanssa, ja aloittaa henkilön perehdyttämisen työtehtävään. (Salli & Takatalo 2014, 85–87.) Kuvassa (1) on havainnollistettu rekrytointiprosessin kulun vaiheet yksitellen.



Kuva 1. Rekrytointiprosessin kulku (mukaillen Salli & Takatalo 2014, 10)

2.2.1 Tarve ja kartoitus

Aina ennen jokaista rekrytointia tulisi yrityksessä miettiä tarkkaan onko tarvittavassa työtehtävässä kaikki täysin välttämätöntä, voisiko työntekijöiden tehtäväkuvia laajentaa tai vastavuoroisesti supistaa jostain toisesta tehtävästä tai voisiko sen teettää osa-aikatyönä. Myös automaation tai robotiikan mahdollisuus kannattaa huomioida kartoittamalla tarvetta. (Viitala 2020, 72.) Myös Joki (2021, 66) painottaa rekrytointitarpeen miettimistä tarkoin ennen kuin uuden rekrytoinnin käynnistämistä, löytyykö muita vaihtoehtoja korvata poislähtenyt henkilö. Työmenetelmiä kehittämällä tai hankkimalla parempia työvälineitä voidaan välillä tyydyttää työntarve ja sen määrän lisääntyminen. Myös jakamalla työtehtävät, ilman lisäkuormitusta, voidaan lähteneen työt korvata. Jos toimivaa korvausmenetelmää ei löydy, tulee miettiä työyhteisön kokonaisuutta, toimivuutta sekä palkkaamisen tarvetta ja millaista osaamista tarpeen täyttämiseen haetaan. (Joki 2021, 66.) Ennen rekrytointiprosessiin ryhtymistä tulisi yrityksellä olla valmiiksi mietittynä lista työtehtävään sisältyvistä vastuista ja töistä sekä minkälaista henkilöä työtehtävään haetaan. Jos haettavan henkilön osaamisesta ei ole rakennettu mielikuvaa, on vaikea löytää ketään täyttämään paikkaa, kun ei tiedetä mitä etsitään. (Yeung 2011, 10.)

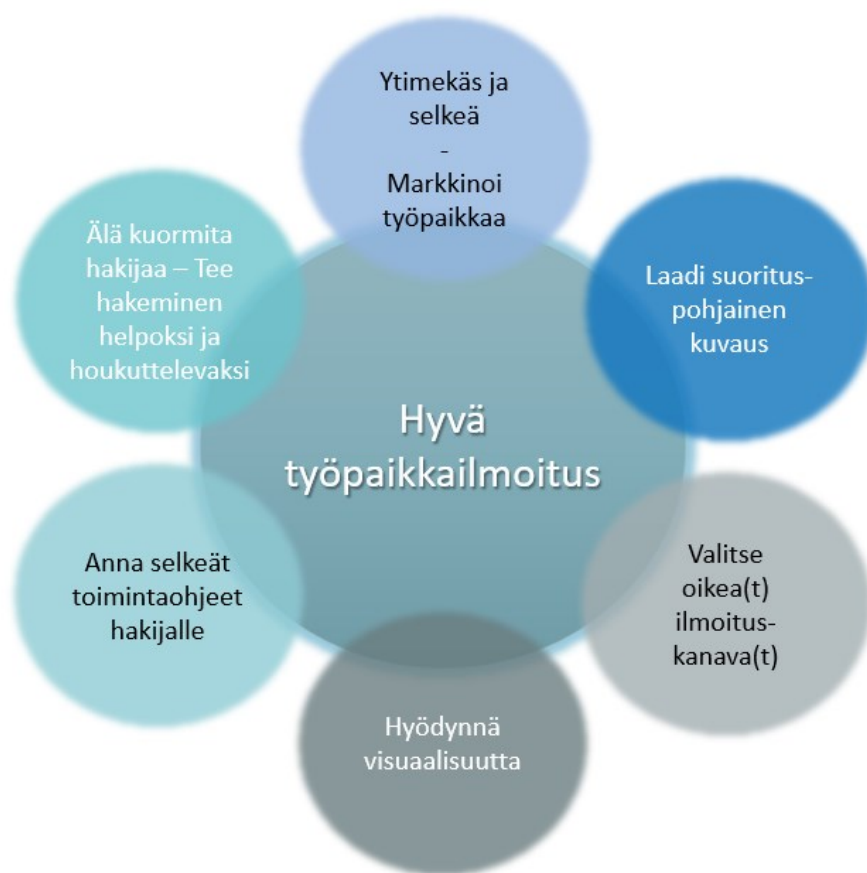
Jos päädytään palkkaamaan uusi työntekijä, on yrityksen hyvä määritellä valintakriteerit, jotka ohjaavat rekrytointiprosessia. Organisaation kriteerit, yksikön kriteerit sekä tehtäväkohtaiset kriteerit määrittelevät sen, kuinka haettavan henkilön vaatimuksia rajataan työpaikkailmoituksessa. (Viitala 2020, 72–73.) Kaikkia rekrytointikriteereitä ei kuitenkaan kannata pitää pakollisena osaamisena, jos tarvittavan osaamisen voi oppia esimerkiksi työssä, silloin sitä ei kannata pitää keskeisenä kriteerinä. Kriteereitä ei myöskään tulisi kirjata liikaa. On katsottu että 6–12 kriteeriä on sopiva määrä merkitä yhteen työpaikkailmoitukseen. Kiristyvän rekrytointikilpailun myötä tarvittavien taitojen ei katsota olevan pääkriteeri avoimena olevaan työhön vaan haetaan oikean tyyppistä ihmistä työhön, joka voidaan kouluttaa työtehtävään. (Salli & Takatalo 2014, 16–20.)

2.2.2 Työpaikkailmoitus

Hyvän työpaikkailmoituksen laatiminen voidaan katsoa olevan yrityksen markkinointia hakijalle, jotta juuri oikeat henkilöt saadaan kiinnostumaan yrityksestä ja samalla tarttumaan tilaisuuteen hakea uutta työpaikkaa. Nykyään työpaikkailmoituksen lisäksi työnantajan tulee osata olla houkutteleva, näin hakijat kiinnostuvat ilmoituksesta ja pysähtyvät lukemaan sen. (Salli & Takatalo 2014, 25.) Hyvässä työpaikkailmoituksessa on rehellisesti sekä konkreettisesti kerrottu, mistä tehtävässä on kysymys. Siitä löytyy tietoa niin yrityksestä kuin sen tuotteista ja palveluista. Varsinkin työtehtävä tulee olla kuvattu selkeästi ja ymmärrettävästi, jolloin esiin nousevat työnhakijalta odotettavat vaatimukset. Näin karsitaan vain potentiaaliset hakijat jättämään hakemus avoimeen työhön. (Vuorensalmi 2019.) Yeung (2011, 13) painottaa työpaikkailmoituksen tärkeyttä. Kun työpaikkailmoituksesta käy ilmi työn vaatimukset, on työnhakijan helppo tehdä päätös työn hakemisesta, kun osataan arvioida vastaako oma osaaminen täyttämään avoimena olevan työtehtävän vaatimuksia. (Yeung 2011, 13.)

Työpaikkailmoituksessa on myös hyvä tuoda julki lyhyesti suorituspohjainen kuvaus työtehtävästä, mitä työtehtävä konkreettisesti sisältää. (Salli & Takatalo 2014, 26.) Työnkuvauksessa ilmenevät asiat ovat esimerkiksi työtehtävät, työolosuhteet, työhön tarvittava pätevyys sekä vastuut. (Picardi 2020, 50.) Tällaisen kuvauksen perusteella voidaan säästää sekä omaa että työnhakijan aikaa, jolloin turhia hakemuksia ei lähetetä, koska tiedetään etukäteen mitä työltä vaaditaan. Kaijala (2016, 59–60) kuvaa kiinnostavan työpaikkailmoituksen ilmeneviksi asioiksi esimerkiksi mahdolliset yrityksen tarjoamat urapolut. Myös esimiehen, tiimin sekä työympäristön kuvaaminen ilmoituksessa ovat oleellisia asioita. Työtehtävän tavoitteet ja niiden saavuttaminen tulee käydä ilmi hakijalle jo työpaikkailmoituksesta. (Kaijala 2016, 59–60)

Selkeiden toimintaohjeiden tarkoituksena on ohjeistaa hakijaa toimimaan tietyllä tavalla hakemuksen jättämisen kanssa. Jotta hakemuksen jättäminen toimisi kaikille samalla tavalla on hyvä mainita minne ja milloin hakemus tulee olla jätettynä. Tulisi myös huomioida, ettei hakijan tarvitsisi täyttää samoja tietoja useaan otteeseen yhtä hakemusta jättäessä, jolloin työnhaku olisi sujuvaa ja mielekästä. (Salli & Takatalo 2014, 28–29.) Työpaikkailmoituksen julkaiseminen tulisi miettiä tarkkaan ja ilmoittaa siellä missä mahdolliset potentiaaliset työntekijätkin ovat. On turha käyttää kanavia, joissa työpaikkailmoitus ei saa toivottua näkyvyyttä, saatikka tuota toivottua tulosta avoimia työpaikkoja täyttäessä. (Vuorensalmi 2019.) Alla olevassa kuvassa (2) on esitetty hyvän työpaikkailmoituksen ominaisuuksia.



Kuva 2. Hyvä työpaikkailmoitus (mukaillen Salli & Takatalo 2014, 25)

Tänä päivänä ihmiset selaavat entistä enemmän ilmoituksia mobiililaitteilla, jolloin jo ilmoituksia laatiessa on hyvä huomioida niiden selkeys ja ytimekäs sisältö. Huomiota kannattaa erityisesti kiinnittää siihen, kuinka ilmoituksen otsikoi, yleensä työpaikkoja haetaan hakutoiminnon kautta, jolloin selkeä otsikointi edesauttaa hakijaa löytämään paremmin yrityksen työpaikkailmoituksen. (Salli & Takatalo 2014, 26.)

2.2.3 Rekrytointikanavat

Rekrytoinnin toteutumiseksi tarvitaan paljon erilaisia kanavia, joiden avulla voidaan tavoittaa juuri oikeat hakijat. Rekrytoinneissa on tärkeää miettiä tarkkaan mitä kanavia käytetään. Varsinkin suurissa yrityksissä rekrytointikanavien käyttö tilanteiden mukaan on kirjattu mahdolliseen rekrytointistrategiaan, missä käsitellään rekrytoinnin yleisiä linjauksia sekä periaatteita. Jotta voisi valita oikean kanavan tai kanavat tulee ensin miettiä ketä tai minkälaista henkilöä halutaan tavoitella, ja minkä kanavien kautta hänet voisi parhaiten tavoittaa. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että pelkkä kanava ei tavoita oikeaa kohdehenkilöä, vaan myös työpaikkailmoituksen sisällön tulisi puhutella kohderyhmää oikealla tavalla, jotta hakemukseen olisi helppo tarttua. (Suonpää s.a.)

Mietittäessä rekrytointikanavia, on kanavan valinnalla väliä. Rekrytointiin määritelty budjetti, aikataulu sekä mitä tehtävää ollaan täyttämässä, vaikuttavat siihen mitä kanavia rekrytoinnissa käytetään. Rekrytointimarkkinoinnilla voidaan myös säädellä sitä, miten ja kuinka paljon sillä halutaan vaikuttaa työnantajamielikuvaan. Kanavaa mietittäessä on hyvä rakentaa kuva, minkälaista henkilöä työn täyttämiseen haetaan, jolloin kanavavalinnalla voidaan tavoittaa kaikista sopivimmat henkilöt. (Joki 2021, 68–69.) Työpaikkailmoituksen tarkoituksena on tavoittaa mahdolliset potentiaaliset hakijat, näin ilmoituksen kanava tulee huomioida jo ilmoitusta tehdessä. Työpaikkailmoituksen toimivan visuaalisuuden avulla voidaan lisätä yrityksen näkyvyyttä, sekä parantaa työnantajamielikuvaa. Myös sosiaalisen median kanavissa tai televisiomainoksissa pyörivien rekrytointivideoiden avulla voidaan helposti saada lisää hakijoita ja samalla saadaan lisättyä yrityksen näkyvyyttä. (Salli & Takatalo 2014, 26–28.)

Rekrytointikanavina voidaan pitää kaikkia mahdollisia kanavia, joilla voidaan tavoittaa mahdollisia uusia henkilöitä, sanomalehtien ilmoituksilla tai erilaisten rekrytointisivustojen avulla. Myös sosiaalisen median kautta yritykset ovat alkaneet etsimään työntekijöitä, joista esimerkiksi Facebookissa ja LinkedInissa on helppo kohdentaa markkinointi niin, että voidaan tavoittaa myös passiivisia työnhakijoita helposti. Passiivisiksi työnhakijoiksi luetaan sellaiset henkilöt, jotka eivät juuri sillä hetkellä hae työtä, mutta huomaavat kuitenkin työpaikkailmoituksen. Rekrytoinneissa ei kuitenkaan kannata keskittyä pelkästään markkinoimaan työpaikkaa sosiaalisessa mediassa vaan pitää sitä yhtenä lisäkanavana muiden medioiden lisäksi. Kuten sosiaalinen media niin myös sanoma- ja aikakauslehtien ilmoitusmarkkinointi on rekrytointikanavana edelleen tärkeä, koska näiden avulla, oikein käytettynä ne voivat tukea työnantajamielikuvaa. (Suonpää s.a.; Viitala 2020, 79.)

Duunitorin kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan (2021), josta alan ammattilaisten vastauksista ilmeni, sosiaalisen median kanavien kasvattavan suosiotaan rekrytointikanavina. Jopa lähes 90 prosenttia vastaajista ovat sitä mieltä, että sosiaalisen median kanavat, joista varsinkin LinkedIn, Facebook sekä Instagram ovat erittäin tehokkaita rekrytointikanavia. (Duunitori 2021.) Manpowerin teettämien tutkimusten mukaan suosituimmiksi sosiaalisen median kanaviksi listautuivat Facebook sekä LinkedIn, pääsääntöisesti yritykset kuitenkin luottavat omien nettisivujen suosioon. (Manpower 2020.) Nykyään kuitenkin monen yrityksen pääasiallisena henkilöstön hankintakanavana toimii Internet. Tietoavoimesta työstä löytyy yleensä niin yrityksen omilta kotisivuilta, sekä useilta suosituimmista rekrytointisivustoilta. Nettarekrytoinnin on katsottu olevan nopeaa ja tehokasta, jolla tavoitetaan etenkin nuoria hakijoita. Nettarekrytoinnissa hakemus saatetaan kuitenkin lähettää ilman suurempaa ponnistelua ja hakemuksen lähettämisen kynnyks on erittäin matala, jolloin hakemusten määrä on erittäin suuri. Jossain yrityksissä tämän ongelman helpottamiseksi on otettu käyttöön robotiikka tai tekoäly, joka seuloo hakemuksia sen perusteella, jossa ei vastata ilmoituksessa mainittuihin kriteereihin. (Viitala 2020, 78–79.)

2.2.4 Hakemus

Työhakemuksella kerrotaan todellista halukkuutta työpaikan saamiseksi. Hyvän työhakemuksen tulee herättää kiinnostusta rekrytoijassa, joka käy läpi useiden hakijoiden taustatietoja. (Markkanen 2005, 150–152.) Työhakemuksen tärkeimmäksi tehtäväksi onkin katsottu, että sen tulisi vakuuttaa lukija, että hakija kannattaa tavata myös haastattelun merkeissä. Monesti työnhakijoilla on valmis pohja, johon työtehtävää hakiessa vaihdetaan vain päiväykset sekä vastaanottajan tiedot. Tällainen hakemus ei kuitenkaan useimmiten toimi. Hakemus kannattaakin rakentaa sen pohjalta peilaten omiin vahvuuksiin, mitä työnantaja on listannut hakijan kriteereiksi. Hakemuksen pituudeksi katsotaan yhden sivun mittan olevan riittävä, jotta teksti pysyy lyhyenä ja ytimekkäänä, mutta oleellinen tieto tulee ilmi tekstistä. Tekstin tulisi olla myös luontevaa sekä kirjoitusvirheitä tekstissä ei katsota positiivisesti, jolloin kannattaa tarkistuttaa teksti jollain tutulla henkilöllä. Hakemuksen alitus ja lopetus on hyvä olla tarkkaan harkittuja. Alussa on hyvä herättää lukijan mielenkiinto ja lopussa korostaa mielenkiintoa työtä kohtaa ja tehdä lyhyt yhteenveto miksi juuri hakemuksen kirjoittaja tulisi kutsua haastatteluun. (Puranen s.a.) Joki (2021, 71) kuvailee hyvää hakemusta sellaiseksi, joka vastaa yrityksen laatimaan työpaikkailmoitukseen, ollen siisti ja selkeä sekä siitä tulisi käydä ilmi henkilön persoonallisuus ja että miksi hän hakee kyseistä työtä.

Jotta rekrytointiprosessi ei venyisi mahdottoman pitkäksi, on keksitty erilaisia esikarsintamuotoja hakemusten läpikäymiseksi. Internetiä on hyödynnetty jo niin, että sen avulla annetaan hakijalle tilanpäättelytehtävä, jonka päätösten ja valintojen perusteella voidaan

katsoa, sopiiko hakija esimerkiksi arvojen tai toimintatapojensa myötä yritykseen. Myös esittelyvideon lisääminen hakemukseen antaa rekrytoijalle paljon laajemman kuvan hakijasta kuin pelkkä paperinen hakemus. Ennakkotehtäviä voidaan käyttää myös työhakemuksien yhteydessä, näiden avulla voidaan mitata hakijan motivaatiota haettavaa työtä kohtaan. Ennen haastattelua voidaan myös sopia lyhyt puhelinhaastattelu tai ryhmäarviointi, jolloin karsitaan haastatteluun saapuvien määrää. Kuitenkin hakemusten normaali läpikäynti on se tunnetuin esikarsinnan muoto. Hakemukset kannattaa käydä läpi huolellisesti ja kiinnittää huomiota esimerkiksi seuraaviin seikkoihin:

- Täyttääkö hakemus tehtävään määritellyt kriteerit
- Onko merkityksellistä koulutus- tai työhistoriaa työtehtävän kannalta
- Opinto- ja työhistorian loogisuus, onko esimerkiksi jotain aukkoja ja selvittää niiden syyt.
- Hakemuksen kokonaisuus ja sisältö, onko nähty vaivaa.
- Työkokemuksen tarpeellisuus työtehtävää kohtaan. Onko tärkeää palkata kokenut vai onko hakija luonteeltaan parempi ja voidaan kouluttaa tehtävään.

(Salli & Takatalo 2014, 48–51.)

2.2.5 Haastattelu

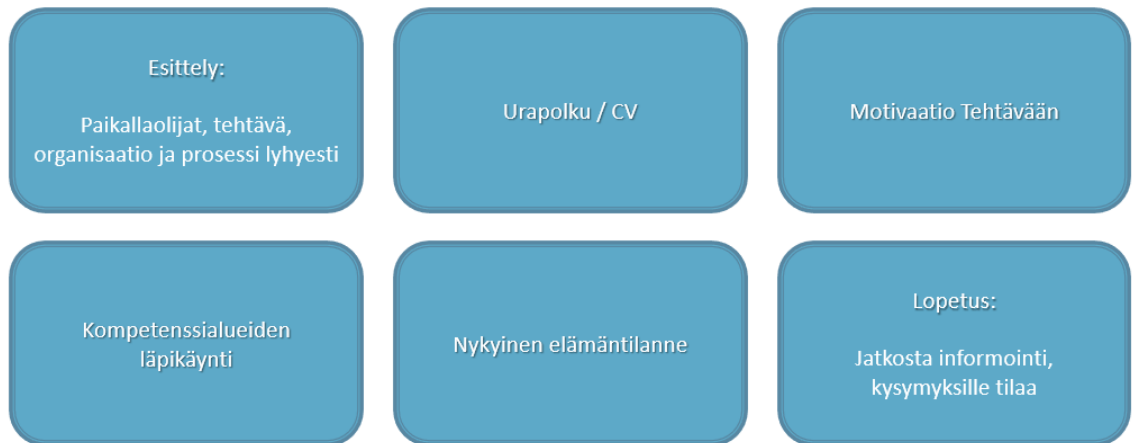
Rekrytoinnin tärkeimmäksi osaksi voidaan katsoa haastatteluosio. Tätä ennen työnantaja on kerännyt kaiken mahdollisen ammatilliseen osaamiseen liittyvän tiedon ja haastattelussa tämä kaikki tiivistetään yhteen. Näin koko prosessi yhdistetään hakijan persoonaan kokonaisuudeksi. (Vaahtio 2007, 78.) Haastattelussa yksi tai useampi organisaation edustajista pääsee tutustumaan kasvotusten hakijaan, selvittämään hänen pätevyyttään sekä keskustelemaan avoimena olevasta työtehtävästä. Haastattelun tarkoituksena on lisätä työnantajan tietoisuuttaan työnhakijasta. Pätevyyden lisäksi halutaan tietää kiinnostuksen kohteista sekä tulevaisuuden tavoitteista. Työnhakijalla on tässä kohtaa myös oivallinen tilaisuus oppia enemmän haettavasta työstä sekä työnantajasta. (Picardi 2020, 161–162.) Haastattelutilaisuus tulisi pitää enemmän kaksisuuntaisena vuorovaikutuksena kuin kuulusteluna. Haastattelun tavoitteena työnhakijalla on mahdollisuus lunastaa itselleen haluamansa työpaikka, kun taas työnantajan puolelta halutaan varmistaa hakijalla olevan ne ominaisuudet mitä työtehtävässä onnistumiseen vaaditaan. (Koivisto 2004, 61–62.)

Haastattelukokonaisuuksia voi olla erilaisia ja yhteen työhön haettaessa voi olla useampi haastattelukerta. Yksilöhaastattelussa työnhakijaa haastattelee organisaation edustaja tai edustajat, joka on yleisin tapa haastattelulle. Ryhmähaastattelussa haastatteluun kutsutaan useampi hakija samanaikaisesti. Tarvittaessa ennen yksilöhaastattelua voidaan pitää puhelinhaastattelu, jossa voidaan pintapuolisesti käydä läpi rekrytointia koskevia asioita.

Teknologiakehityksen myötä mahdollisuus videohaastatteluiden tekemiseen on parantunut huomattavasti, hyvien teknologiatyökalujen ansiosta. Näin kasvotusten tehdyt yksilöhaastattelut ovat osittain siirtyneet suoran videoyhteyden välitykselle. (Picardi 2020, 164–168.)

Ennen työhaastattelun alkua on hyvä tyhjentää kaikki muut kiireelliset projektit pois mielestä. Hakija voidaan saada innostumaan sekä olemaan avoimempi olemalla itse läsnä tilanteessa. Myös hakijan huomioon ottaminen on tärkeää, jotta hän tulee kuulluksi ja nähdyksi. Tämä voi antaa kuvan työnantajan välittämisestä sekä työntekijöitä että haastateltavia kohtaan. (Salli & Takatalo 2014, 67.) Haastatteluun valmistautuessa kannattaa miettiä kysymyksiä valmiiksi kirjallisesti, tällä voidaan taata, että kaikki tarpeellinen tulee kysytyä ja pysytään mitä varmimmin asian ytimessä. Etuna etukäteen laaditulla listalla on myös se että, jokaiselle haastatteluun tulevalle voidaan esittää samat kysymykset. Kaikkien hakijoiden kanssa tulisi myös käyttää samaa haastattelutyyppiä, jotta haastattelutilanne olisi kaikille hakijoille tasavertainen. Kysymysten ja haastattelumenetelmien valinnan kautta voidaan säästyä hakijoiden eriarvoistamiselta. (Vaahtio 2007, 88; Monster.)

Haastattelussa mukaillaan lähes aina samanlaista runkoa. Hakija toivotetaan tervetulleeksi ja jännitystä voidaan purkaa ennen niin sanottua virallista osiota pienen small talk – keskustelun avulla. Haastattelun alussa on hyvä esitellä haastatteluun osallistuvat haastatelijat ja mikä heidän työtehtävänsä on yrityksessä. Haastateltavalle avataan myös hieman organisaation toimintaa yleisellä tasolla, sekä kerrotaan lisätietoja avoimena olevasta työstä ja mitä tehtäviä työ sisältää. Seuraavaksi on hyvä pyytää hakijaa käymään läpi urapolkuun, jotta voidaan tiedustella lisää aikaisemmasta osaamisesta. Motivaatiota tehtävää kohtaan voidaan arvioida täysin kysymällä haastateltavalta, miksi hän on hakenut kyseistä paikkaa, tai onko tämä jokin tietty vaihe hänen urallaan, sekä onko hänellä ollut jotain työtehtävää, joka on vaikuttanut positiivisesti ja negatiivisesti, mikä olisi voinut vaikuttaa työskentelyn motivaatioon. Kompetenssialueiden läpikäynnissä katsotaan kysymysten avulla, miten hyvin hakija täyttää alussa luotuja kriteereitä. Henkilön nykytilanne on hyvä ottaa huomioon hakuvaiheessa, esimerkiksi kuinka hyvin hänen elämäntilanne sopii nykyisen työtehtävään. Haastattelun lopussa on avointen kysymysten vuoro, haastateltavalle annetaan mahdollisuus esittää kysymyksiä niin avoimena olevaa työtehtävää kuin organisaatiota kohtaan. Lopussa on myös hyvä kertoa hakijalle, miten prosessi jatkuu haastattelun jälkeen. (Monster; Salli & Takatalo 2014, 66–69.) Kuvassa (3) on kuvattu edellä avatut haastattelun vaiheet, vaihe vaiheelta.



Kuva 3. Haastattelun vaiheet (mukaillen Salli & Takatalo 2014, 67)

Työhaastattelussa voidaan käyttää myös kahta haastattelijaa, näin toinen voi luoda kontaktin haastateltavaan, kysyä pääasialliset syventävät kysymykset sekä kuunnella aktiivisesti. Toisen henkilön tehtävänä on kirjata muistiinpanot, havainnoida haastattelua sekä esimerkiksi esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelun lopuksi on hyvä kirjata vielä kaikki muistiinpanot, joita ei haastattelun aikana kerennyt kirjaamaan. Haastattelun aikana ilmentyneitä tunteita on hyvä kirjata ylös, kuten esimerkiksi kontaktista, tai kuinka luontevana haastattelu koettiin. Haastattelussa käytyjen rekryointikriteereiden täyttyminen on myös hyvä kirjata esimerkiksi plus- ja miinusmerkein, jotta hakijan pätevyyttä voidaan analysoida ja lopuksi voi vielä miettiä jäikö jotain epäselvää tai mietittyttämään hakijassa. (Salli & Takatalo 2014, 67–69.) Koivisto (2004, 87) painottaa haastattelun tärkeimmäksi ohjeksi kuuntelun, joka on avain tehokkaaseen haastatteluun.

2.2.6 Rekryointipäätös

Tässä vaiheessa rekryointiprosessia on rekrytoijalle yleensä syntynyt jo mielikuva, kenet halutaan palkata. Jos näin ei kuitenkaan ole, voidaan käydä vielä ennen rekryointia asetettuja kriteereitä läpi ja miettiä kuka hakijoista vastaisi eniten työtehtävän kriteereitä ja voidaanko joidenkin kriteereiden painotusta hieman muuttaa, jotta sopiva henkilö löytyisi. (Salli & Takatalo 2014, 85–86.) Rekryointipäätöstä tukemaan voidaan käyttää useita soveltuvuus ja persoonallisuustestejä (Joki 2021, 79.) On myös tilanteita, jolloin prosessin aikana ei löydy ollenkaan sopivaa henkilöä. Tällaisessa tilanteessa ei yleensä suosita niin sanottua ”pakkorekryointia”, jossa palkataan työtehtävään sopimaton henkilö, jonka seurauksena tilanne voi kostautua yhtiölle myöhemmin. (Salli & Takatalo 2014, 85–86.) Hyvän rekryointiprosessin tulisi tuottaa arvoa yritykselle, joskus kuitenkin todellisesta tarpeesta tai paineesta johtuva pakottava tarve palkata edes joku täyttämään avoin tehtävä. Näin ei kuitenkaan tulisi toimia, koska väärän henkilön palkkaaminen työtehtävään maksaa yritykselle aikaa ja rahaa, sekä raastaa tiimihenkeä, jolloin muut joutuvat korjaamaan

yhden henkilön virheitä. Näin ollen usein on parempi olla palkkaamatta ketään kuin palkata henkilö, jolla ei ole edellytyksiä täyttää työtehtävää. (Yeung 2011, 163.)

Rekrytointipäätöksestä tulee informoida hakijoita mahdollisimman pian. Jos prosessi pitkityy turhaan, se voi vaikuttaa työnantajamielikuvaan. Tämä voi kostautua myöhemmissä rekrytoinneissa, kun hakijoilla on kuva hitaasta rekrytointiprosessista. (Salli & Takatalo 2014, 87.) Myös Koivisto (2004, 28) painottaa rekrytointipäätöksen nopeaa tiedottamista. Nopealla viestinnällä voidaan antaa hakijoille mielikuva, että yritys on kiinnostunut heistä. Aina läheskään jokainen hakija ei tule valituksi, joten viestinnällä on tärkeä merkitys jatkon kannalta. Se vaikutelma, jonka hakija saa yrityksestä rekrytointiprosessin aikana, vaikuttaa tulevaisuudessa yrityksen vetovoimaan työmarkkinoita ajatellen. Varsinkin nuorten työnhakijoiden keskuudessa väheksyvät ja negatiiviset tavat hoitaa rekrytointeja leviävät nopeasti, ja vaikuttavat myös tulevissa työnhakutilanteissa. (Koivisto 2004, 28.)

2.3 Rekrytointiprosessi Yritys X:ssä

Poistettu julkisesta työstä, salassapidollisista syistä

3 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuva tarkoittaa sitä mielikuvaa, millaisena yritys näyttäytyy niin työntekijöilleen kuin myös työnhakijoille. Yrityksissä vallitsevat totuudet muokkaavat yritysten mielikuvia. Jokainen yritys tavoittelee ja viestittää tietynlaista mielikuvaa, mutta näkökulmien yhteensopivuus tai sopimattomuus muodostaa nykyhetken mielikuvan yritykseen. (Korpi, Laine, Soljasalo 2012, 66.) Employer Branding eli työnantajamielikuva ja sen rakentaminen on prosessi. Mielikuvaprosessin onnistumisen varmistamiseksi, tulee yrityksellä olla hyvä työpaikka, jonka positiivista mainetta halutaan kehittää ja jakaa sellaisille ihmisille, joiden tietoja ja taitoja voidaan tarvita yrityksessä. Mielikuvan avulla halutaan tavoittaa ja houkuttaa seuraavien rekrytointien aikana potentiaalisia työntekijöitä. (Mosley & Schmidt 2017, luku 1.) Rope ja Mether (2001, 13–19) kuvaavat mielikuvaa, jokaisen ihmisen omaksi käsitykseksi, joka heille on muodostunut heidän asenteiden, tunteiden, kokemusten, tietojen sekä uskomusten pohjalta. Huhta ja Myllyntaus (2021, 57) ajattelevat työnantajabrändin käsitteenä luovan eniten arvoa, kun taas synonyymina tunnettu työnantajamielikuvaa he pitävät yhtenä brändityön lopputuloksena.

Työnantajamielikuvan parantamisen katsotaan olevan hyvin suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja systemaattista vaikuttamista, joilla tuetaan yrityksen strategisia tavoitteita. (Duunitori, s.a.) Työnantajamielikuvan rakentaminen vaatii yritykseltä johdonmukaista ja pitkäjänteistä työtä, jonka tulisi parantaa yrityksen mainetta ja kannattavuutta. Yrityksen tulisi tarkkailla toimintaa ulkoisten mielikuvien maineen suhteen sekä sisäisten mielikuvien näkökulmasta sitoutuneisuutena. (Mosley & Schmidt 2017, luku 20.) Työnantajamielikuvien tuke-
miseksi voidaan sisällyttää kaksi erilaista työskentelytapaa, strateginen sekä taktinen puoli. Strateginen puoli sisältää kaiken sen, millä tavalla voidaan tukea pitkän aikavälin tavoitteita, saadaan houkutelua esimerkiksi kriittisiä osajia kuten mahdollisia uusia työntekijöitä kiinnostumaan yrityksestä. Taktisessa työssä on käytännössä jokapäiväistä kampanjatyötä, joka sisältää yrityksen ilmoitukset ja sisältömarkkinoinnin. Vaikka käytännössä nämä kaksi puolta ovat eritelty, niin ne yleisesti kuitenkin linkitetään toisiinsa. (Duunitori, s.a.)

Työnantajamielikuva voidaan myös jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Sisäinen työnantajamielikuva käsittää esimerkiksi yrityksen kulttuurin ja työskentelyilmapiirin, kiteytettynä sen mitä jo työssä olevat yrityksen sisällä olevat kokevat ja puhuvat. Ulkoinen mielikuva käsittelee taas sitä mielikuvaa, mikä rakentuu mahdollisille tuleville työntekijöille. (Duunitori, s.a.) Asikainen (30.5.2017) kertoo blogissaan työnantajamielikuvan olevan käsitys siitä, millaista tietystä yrityksessä on työskennellä, niin yrityksen työntekijöiden kuin muidenkin ihmisten mielestä. Huhta ja Myllyntaus (2021, 348) kuvaavat neljän eri

kokemuksen vaikuttavan yrityksen vetovoimaan sekä yritysmielikuvaan. Nämä neljä koke-
musta ajoittuvat ennen työsuhteen alkamista brändikokemukseksi ja työnhakijakoke-
mukseksi, työsuhteen aikana olevaksi työntekijäkokemukseksi sekä työsuhteen jälkeiseksi
alumnikokemukseksi. Näistä tärkeimmiksi todettujen brändi/mielikuva- ja työntekijämieli-
kuva kokemusten avulla yritys voi rakentaa vaikuttavan kokonaisuuden, resurssien sal-
liessa yrityksen vetovoima voidaan katsoa erittäin vahvaksi, kun kaikki neljä osa-aluetta
vaikuttavat tasapuolisesti. (Huhta & Myllyntaus 2021, 348.) Alla kuvatussa taulukossa (1)
neljä eri kokemusta ja niiden sisältö.

Taulukko 1. Vetovoimaa työsuhdetta ennen, työsuhteen aikana ja sen jälkeen rakentavat
neljä kokemusta. (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, 349.)

Työsuhdetta ennen		Työsuhteen aikana	Työsuhteen jälkeen
Brändi / mielikuva- kokemus	Hakijakokemus	Työntekijäkokemus	Alumnikokemus
Millaisia kokemuksia ihmisellä on organisaatiobrändin kanssa?	Millaisia kokemuksia työnhakijalla on?	Millaisia kokemuksia työntekijöillä on?	Millaisia kokemuksia entisillä työntekijöillä on aiemman työnantajansa kanssa?

Mielikuva työnantajasta on käsityksenä laaja, se kattaa kaikkien eri ryhmien käsitykset
siitä, mitä mieltä yrityksen tai organisaation toiminnasta ollaan mieltä. Puhuttaessa mieli-
kuvasta, voidaan käyttää myös sanaa imago. Mielikuvat rakentuvat ihmisten kokemuk-
sista sekä erilaisista tiedoista rakentuneeseen kokonaisuuteen, joita ihmiset ovat kerän-
neet. Ihmisten mielikuvat voivat poiketa paljonkin siitä mielikuvasta mikä kuva organisa-
tiolla itsellään on omasta toiminnasta. Yritykset rakentavat mielikuvia yleisölle, ei organi-
saatiolle itselleen, ja näin ollen voi vaikuttaa omaan antamaansa mielikuvaan. (Vuokko
2004, 190–191.)

Imagon rakentamiseen vaikuttavat asiat kuten yrityksen persoonallisuus, identiteetti sekä
maine. Persoonallisuus koostuu yrityksen erityisistä ominaispiirteistä, johon voidaan kat-
soa innovatiivisuus, joustavuus sekä huomioiminen. Identiteetti käsittää erittäin laajan ko-
konaisuuden, joka heijastaa yrityksen visuaalista ilmettä eli persoonallisuutta, myös henki-
löstön määrä, tuotteet ja palvelut sekä toimitilat ja laitteet että organisaation viestintä kuu-
luvat yrityksen identiteetin rakentamiseen. Tämä koskee kaikkea yrityksen tekemistä, ja
kuinka se voi vaikuttaa omaan mielikuvaansa. Maine on taas sellainen, mihin yrityksen on
vaikeampi vaikuttaa, se on syntynyt ihmisille ajan myötä yrityksen toiminnasta. Maine on
leviävä ja siitä yleisesti ottaen puhutaan, se myös sisältää eri sidosryhmien näkemyksiä ja
käsityksiä. (Vuokko 2004, 191–192.)

Yrityksen kaksi mielikuvaa, sisäinen ja ulkoinen ovat paljon yhteydessä toisiinsa. Sisäisen mielikuvan avuin voidaan rakentaa yrityksen ulkoista mielikuvaa. Mielikuvat vaikuttavat toisiinsa ja negatiivisten mielikuvien peittely saattaa tuottaa yrityksissä suuria ongelmia pitkällä aikavälillä, eikä sitä voi korjata nopeasti. Ennen ulkoisen työnantajakuvan viestintää tai rakentamista tulisi yrityksellä olla sisäinen mielikuva kunnossa. Palkkauksen, urakehitysmahdollisuuksien, työn kiinnostavuuden, ilmapiirin sekä työn kehittämismahdollisuuksien avulla yrityksissä voidaan parantaa mielikuvaa. Kun sisäisen mielikuva on katsottu olevan tarpeeksi hyvä, on tämän jälkeen helppo lähteä parantamaan ulkoista mielikuvaa viestimällä yrityksen vahvuuksista ulkoisille sidosryhmille. (Korpi ym. 2012, 68–69.) Yrityksen mielikuvan tulisi pystyä mukautumaan muuttuvaan ympäristöön, jotta se pysyisi uskottavana. Vahvat mielikuvat muokkaavat jatkuvasti viestinnän sisältöä, pysyäkseen pinnalla tulee puhutella useita eri kohderyhmiä samanaikaisesti. (Mosley & Schmidt 2017, luku 20.)

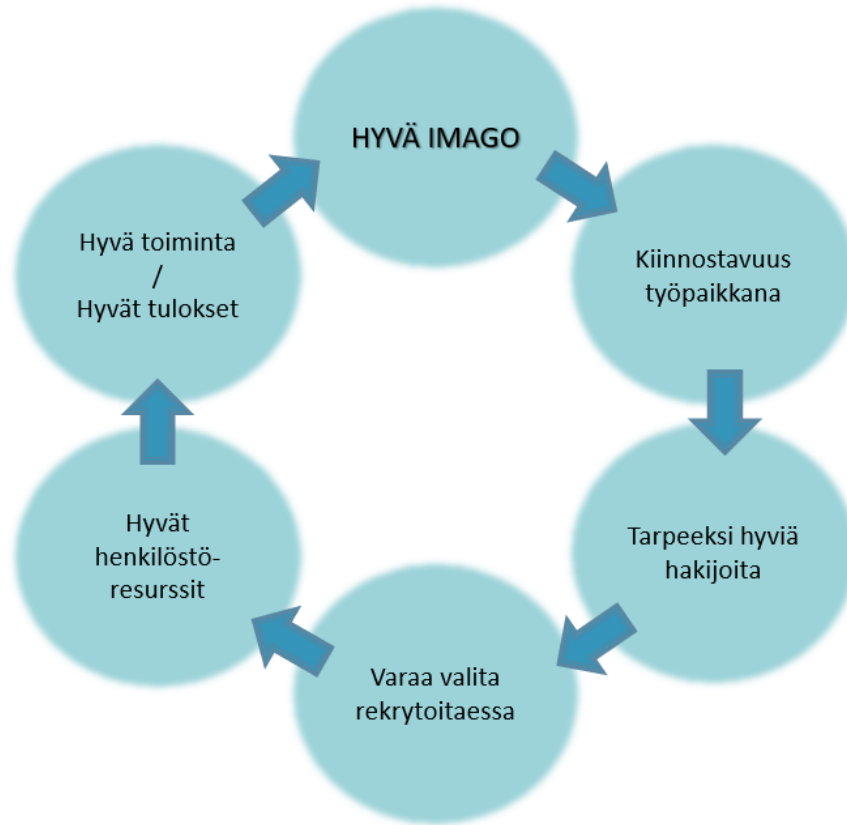
Työnantajamielikuvaa ja sen toimivuutta voidaan mitata kolmesta eri näkökulmasta. Sisäistä työnantajamielikuvaa voidaan mitata tekemällä tutkimus työtyytyväisyydestä, tutkimuksessa on hyvä huomioida niin positiiviset asiat kuin myös negatiiviset. Ulkoista mielikuvaa tutkimalla voidaan mitata yrityksen mainetta työnantajamarkkinoilla. Kolmas vertailukohta on mittaaminen kilpailun näkökulmasta. Mikä erottaa yrityksen muista alalla olevista kilpailijoista. (Mosley & Schmidt 2017, luku 3.) Huhta ja Myllyntaus (2021, 299–304) suosittelevat mittaamaan tunnettuutta, brändimielikuvia, kokemuksia ja uskollisuutta teettämällä tutkimuksia datan keräämiseksi. Tunnettuutta mitattaessa voidaan arvioida niin yrityksen tuntemista nimen perusteella sekä miten vastaajat kokevat tuntevansa yrityksen työnantajana. Työnantajan tunnettuus kiinnostaa siinä mielessä, mitä ulkopuolisen silmin voidaan katsoa yrityksen vetovoimaksi. Mielikuvia mitatessa yrityksen maine voi olla hyvä, vaikka se ei olisi kiinnostava työnantaja. Mittaaminen koetaan tärkeäksi, jotta yrityksen tavoittelema toivottu tulos voidaan saavuttaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 299–304)

3.1 Työnantajamielikuvan merkitys

Positiivinen mielikuva on erittäin tärkeää, jotta tulevaisuuden työnhakijat kiinnostuvat jatkossakin yrityksestä työpaikkana ja hakevat avoimia paikkoja. Mielikuva on myös merkittävä sen suhteen, kuinka vanhat työntekijät näkevät ja kokevat yrityksen. Tällainen kokonaisuus vaikuttaa yrityksen sisäiseen työskentelyilmapiiriin, joka taas saattaa helposti heijastua yrityksestä ulospäin, vaikuttamalla työnhakijoiden määrään. (Korpi ym. 2012, 66–67.) Hyvällä työnantajabrändillä voi olla positiivinen vaikutus yrityksen menestykseen sekä sen kaikkiin osa-alueisiin ja ihmisiin, jotka ovat mukana siinä. (Mosley & Schmidt 2017, luku 1.)

Tutkitusti on muutamia osa-alueita, joihin hyvän työnantajamielikuvan on katsottu vaikuttavan. Rekrytoinnissa hyvä työnantajamielikuva houkuttelee enemmän päteviä hakijoita hakemaan yritykseen. Työntekijöiden laatu paranee ja rekrytoinnin kokonaiskustannukset voivat pienentyä. Työntekijöiden sitoutuneisuudella on katsottu olevan hyvään työntekijämielikuvaan vaikutusta. Kun työntekijöiden työympäristö on hyvä, voivat työntekijät olla tyytyväisiä työhönsä, ja näin ollen ovat ylpeitä yrityksestä, jossa työskentelevät. Hyvä työympäristö johtaa sitoutuneisuuteen, joka osaltaan vaikuttaa korkeampaan tuottavuuteen ja positiiviseen asiakastyytyväisyyteen. Hyvän työpaikan omaavat henkilöt ovat sitoutuneita työhönsä, ja näin ollen haluavat pysyä työssään. Hyvän työnantajabrändin omaavilla yrityksillä on pienemmät työntekijöiden irtisanoutumisluvut. Huippuluokan tiimi voidaan luoda hyvällä työnantajamielikuvalla, jossa pätevien ja motivoituneiden työntekijöiden ansiosta voidaan saavuttaa alalla kilpailuetu ja mahdollisuus sen ylläpitoon. (Mosley & Schmidt 2017, luku 1.)

Korven ym. (2012) mukaan positiivisen työnantajamielikuvan omaavilla yrityksillä saatujen avoimien työhakemusten määrät kasvavat ja avoimiin työpaikkoihin saatujen hakemusten taso paranee. Todellisten kokemusten sekä ennalta saatujen mielikuvien ollessa yhtenäisiä, opitaan työtehtäviä helpommin sekä työn aloitukset ja tiimin rakentumiset nopeutuvat huomattavasti. Myös henkilöstön on huomattu viihtyvän työssä pidempään sekä palkan merkitys on pienentynyt työsuhteessa. Asenteet työntekoa kohtaan paranevat, mikä vaikuttaa positiiviseen viestintään yrityksestä, samalla nostaten yrityksen julkisuusarvoa ja tuottaen medianäkyvyyttä. Kaikkien näiden yhteissumma on organisaatio, joka on tuottavampi. (Korpi ym. 2012, 76.) Myös Vuokko (2003) painottaa hyvän yritysimagea merkitystä rekrytoinnissa. Sellaiset yritykset, joiden imago tunnetaan positiivisena, vetävät puoleensa enemmän työnhakijoita, joka parantaa ja helpottaa rekrytointia. Hyvän henkilöstön kautta yrityksen suoritukset paranevat, sekä toiminta pysyy hyvänä, jotka taas vaikuttavat positiivisen imagea syntyy. Nämä puolestaan vaikuttavat työmarkkinoihin, josta syntyy positiivinen vaikutuskehä. (Vuokko 2003, 106.) Kuvassa (4) on havainnollistettuna hyvän imagea positiivinen vaikutuskehä.



Kuva 4. Hyvä imago hyvän toiminnan edellytyksenä ja seurauksena. (mukaillen Vuokko 2004, 197.)

Työnantajamielikuvan merkitys on tärkeä kaikessa suhteessa, myös viimeaikaisten uutisten valossa. Hesburger -pikaruokaketju markkinoi uusia työpaikkoja kertomalla olevansa vastuullinen työnantaja, josta niin osa entisistä kuin osa nykyisistäkin työntekijöistä olivat eri mieltä. Tämä käynnisti keskustelun Internetissä, jossa he jakoivat kokemuksiaan, mitkä eivät vastanneet yrityksen vastuulliseen tekemiseen. Uutisessa ammattiliiton asiantuntijan mukaan tällaiset uutiset eivät anna hyvää kuvaa alasta, jossa koetaan jo valmiiksi työvoimapulasta. Uutisessa on avattu työntekijöiden jaksamisen merkitystä todella paljon tärkeämmäksi tekijäksi kuin tehokkuuden tai kustannusten näkökulmaa. (Niinivuo 2021.)

3.2 Ulkoinen työnantajamielikuva

Ulkoisessa työnantajamielikuvassa ajatus on aina siinä, millaisena yritys näyttäytyy työnantajana yrityksen ulkopuolisille ihmisille. Yrityksen ulkoinen mielikuva voi rakentua muillekin henkilöille kuin vain työnhakijoille, kuten yrityksen yhteistyökumppaneille sekä esimerkiksi henkilöstön perheenjäsenille tai muille läheisille. (Korpi ym. 2012, 67.) Ulkoinen työnantajamielikuva kertoo, mitä mahdolliset työnhakijat ajattelevat yrityksestä. Työnantajamielikuvan tulisi olla mahdollisimman positiivinen siinä suhteessa, koska kilpailu on erittäin

kovaa alalla kuin alalla, jotta yrityksestä ollaan kiinnostuneita mahdollisessa rekrytointivaiheessa, ja potentiaalisia hakijoita saadaan hakemaan työtä. (Asikainen 2017.)

Ulkoisen työnantajamielikuva voi syntyä myös tiedostamatta tai vahingossa, esimerkiksi työhaastattelun kautta, jossa rekrytointi on ulkoistettua ja haastattelevat henkilöt eivät omaa käytännön kokemusta kyseisestä työstä. Tämä voi luoda vääränlaisia ja harhaanjohtavia mielikuvia työnhakijalle. Ulkoisiin mielikuviiin voi vaikuttaa myös henkilöstön kertomat tapahtumat yrityksen sisällä, niin positiiviset kuin negatiiviset asiat. Tämän takia yrityksen sisäisen työnantajamielikuvan tulisikin olla kunnossa, koska se toimii hyvän ulkoisen mielikuvan perustana. (Korpi ym. 2012, 68–69.)

3.3 Työnhakijakokemus

Työnhakijamielikuva sekä hakijakokemus muovautuvat työnhakijalle rekrytointiprosessin aikana. Tapahtuipa rekrytointi millä tavalla tahansa, ulkoistetusti, vapaan tai suorahaun kautta, vaikuttaa jokainen tapa hakijan mielikuvaan yrityksestä. (Rantanen 26.4.2021a.) Työnhakijakokemukset vaikuttavat aina yritysten työnantajamielikuvaan, mutta myös rekrytointimarkkinointiin. Manpower on kuvaillut työnhakijakokemuksen olevan sellainen kuva, mikä hakijalle syntyy yrityksestä rekrytointiprosessissa sekä onko hakija kokenut itseensä arvostetuksi hakukokemuksen aikana. (Manpower 6.2.2020.) Työnantajamielikuvaan voidaan vaikuttaa työnhakijakokemuksen kautta. Kohtelemalla ehdokkaita kunnioittavasti, ammattitaitoisella kohtelulla voidaan ei valituksi tulleetkin hakijat saada ajattelemaan positiivisesti yrityksestä. (Mosley & Schmidt 2017, luku 15.)

Työnhakijamielikuvaan vaikuttavat monet tahot. Kaikki yrityksen rekrytoinnissa mukana olleet vaikuttavat siihen mielikuvaan, kannattaako yritykseen hakea töihin. Jopa asiakaskokemuksien on katsottu vaikuttavan työnhakijamielikuvaan, esimerkiksi jos asiakasta kohdellaan huonosti tai palvelussa on puutteita, saattaa potentiaalinen työnhakija jättää täyttämättä hakulomakkeen yrityksen avoimena olevaan työhön. Rantanen painottaa työnhakijoiden arvokasta kohtelemista rekrytointiprosessin aikana ja näkee tämän erittäin tärkeänä osana hyvää työnhakijamielikuvaa. (Rantanen 26.4.2021a.)

Rantanen oli teettänyt kyselyn rekrytointiprosesseihin sekä työnhakijamielikuvaan liittyen, jossa hän on koonnut seuraavia tärkeitä asioita, joilla on katsottu olevan vaikutusta hyvään työnhakijamielikuvaan. Hakijat odottavat työpaikkailmoituksen vastaavan todellisuutta, josta ilmenisi selkeästi, mitä työltä haetaan, valintakriteerien pysyessä hakuprosessin aikana muuttumattomina. Tutkimuksesta ilmeni hakijoiden arvostavan Internet-sivustoilla käyttäjystävällisiä järjestelmiä ja että hakemus voitaisiin tallentaa keskeneräisenä. Jos hakemusta ei voida tallentaa ja hakija ei ehdi oman tilanteensa takia yhdellä

kerralla sitä täyttämään, voi potentiaalisen hakijan hakemus jäädä täyttämättä kokonaan. Rekrytointiprosessin jatkosta sekä hakemuksen saapumisesta perille tulisi ilmoittaa hakijalle. Hakijat eivät kuitenkaan arvosta tässä massaviestejä, vaan toivovat saavansa rekrytointiviestejä, jossa heidät huomioidaan yksilöllisesti. Viestinnän kautta hakijalle tulisi jäädä tunne, että hänelle viestitään henkilökohtaisesti asiasta. Viestinnässä voidaan käyttää valmiita viestipohjia, jossa työnhakijaa puhutellaan yksilöllisesti. Sanavalintojen tärkeyttä ei voi painottaa liikaa ja viestin kuittauksena toivotaan käytettävän rekrytoijan omaa nimeä. (Rantanen 26.4.2021a.)

Työnhakijoiden toiveena on saada selkeä aikataulu rekrytointiprosessin jatkosta, jotta turhilta odotteluilta vältyttäisiin. Yleisesti ottaen hakijoita on aina enemmän kuin avoimia työpaikkoja, joten erityisesti kielteisestä hakupäätöksestä olisi reilua ilmoittaa heti kun päätös on tehty. Hakijat arvostavat saamastaan palautteesta, jotka ovat olleet hylkäämiseen vaikuttaneita seikkoja, nämä auttavat seuraavassa rekrytointiprosessissa hakijaa välttämään samat virheet uudelleen. Rantanen ei kuitenkaan suosi etsimään negatiivisia asioita hakijasta, vaan suosittelee kertomaan esimerkiksi mitä muilla eteenpäin päässeillä hakijoilla oli tai millainen mielikuva hakijan hakemuksesta jäi, näin hakijan on helpompi käsitellä palaute, kun se ei henkilökohtaisesti kosketa häntä. (Rantanen 26.4.2021a.)

Mosleyn & Schmidtin (2017, luku 15) mukaan hyvällä työnhakijakokemuksella on vaikutusta yrityksen työnantajamielikuvaan. Työnhakuprosessissa on monta vaihetta, ja prosessin kestosta on hyvä informoida heti alussa, jolloin työnhakija on tietoinen etenemisestä sekä sen aikataulusta. Työhakemuksen saapumisesta ja sen vastaanottamisesta kiittäminen saa hakijan tuntemaan olonsa erityiseksi, kun hän on käyttänyt aikaansa ja nähnyt vaivaa työhakemuksen lähettämiseksi. Työnhakuprosessin etenemisestä tulee kommunikoida selkeästi ja nopeasti. Etukäteen kerrottu prosessin eteneminen edesauttaa työnhakijaa suunnittelemaan omaa aikatauluaan, näin hakija pystyy paremmin valmistautumaan prosessin etenemiseen. Kun hakijat pidetään ajan tasalla ja heille syntyy positiivinen mielikuva siitä, että heidän aikaansa kunnioitetaan. Tällä tavoin voidaan välttyä turhilta pettymyksiltä ja odotteluilta. Vaikka hakija ei tulisikaan valituksi, jää hänelle mielikuva yrityksen toimivuudesta, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen luomaan mielikuvaan. (Mosley & Schmidt 2017, luku 15.)

3.4 Sisäinen työnantajamielikuva

Sisäisessä työnantajamielikuvassa yrityksen oma henkilökunta on keskiössä. Sisäinen työnantajamielikuva levittää nykyhetken työntekijöiden tuntemuksia ja signaaleja, sen hetken yrityksen ilmapiiristä ja toiminnasta. Sen vaikutukset ovat merkittäviä myös ulkoisen työnantajamielikuvan rakentamisessa. (Manpower 2020.) Myös Korpi ym.(2012, 67) ovat

kuvanneet sisäisen työnantajamielikuvan muodostuvan yrityksen sisällä työntekijöiden kokemuksi ja näkemyksiksi. Sisäinen työnantajamielikuva käsittää ne kokemukset, joita työntekijöille tuotetaan ja joita he kohtaavat. (Korpi my. 2012, 67.) Työnantajabrändiä rakentaessa yrityksen haluamaan suuntaan, tulee yrityksen olla ymmärtänyt työntekijäkokemusten tärkeys. Työntekijäkokemusten avulla yritys voi ohjata työnantajabrändiä haluamaansa suuntaan ja auttaa rakentamaan haluttua mielikuvaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 218.)

Sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttaa työntekijäkokemus, joka syntyy työntekijän ja työnantajan välisestä vuorovaikutuksesta ja sen synnyttämiä tunteita ja ajatuksia niin työympäristöstä kuin yrityksestä työnantajana. Hyvä työntekijäkokemus näkyy työntekijöiden työtyytyväisyytenä ja hyvinvointina, näin yritys erottuu muista työnantajista ja kilpailijoista positiivisesti. Hyvinvoivat työntekijät parantavat yrityksen asiakaskokemusta sekä liikevaihtoa olemalla työssä tehokkaampia. Nämä näkyvät vähäisinä sairauspoissaoloina ja henkilöstön vaihtuvuutena. Hyvän sisäisen työnantajamielikuvan ja työntekijäkokemuksen avulla yritys voi muokata itsestään työntekijälähtöisemmän, kun sillä on edellä mainitut asiat kunnossa sen rakentamiseksi. (Huhta & Myllyntaus 2021, 120–124.)

Kovalainen (2019) painottaa blogissaan, että sisäisen työnantajamielikuvan parantamiseksi vaikuttavat panostus sisäiseen viestintään sekä aito työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen. Työnantajamielikuvan luomisessa tulisi huomioida myös brändin äänensävy, ydinviestien selkeys sekä yleinen fiilis. Sisäisen viestinnän onnistumisessa yrityksellä tulisi olla kanavat ja selkeät viestit, sekä hyvät vuorovaikutustaidot hallussa. Viestinnän on katsottu vaikuttavan niin tiedonkulun ja toiminnan tehokkuuteen, sekä työilmapiiriin että motivaatioon. (Kovalainen, 2019.)

3.5 Työnantajamielikuvan rakentuminen

Työnantajamielikuvan rakentuminen on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista työtä (Manpower 2020.) Työnantajamielikuvaa luotaessa ja sitä vahvistettaessa työ tulisi ajatella mieluummin toimintatapojen muutoksena kuin projektina tai kampanjana. Mielikuvien muuttaminen on aikaa vievää, koska aina ne mielikuvat, joita yritys haluaisi itsestään antaa, eivät vastaa henkilöiden saamia mielikuvia yrityksestä. (Korpi ym. 2012, 102.) Vuokon (2004, 201–203) mukaan mielikuvat syntyvät monista eri tekijöistä, joihin vaikuttavat ihmisten asenteet ja ennakkoluulot, arvot sekä arvostukset, uskomukset ja kuulopuheet, tiedot, havainnot sekä kokemukset. Yritykset eivät pysty vaikuttamaan kaikkiin näihin suoranaisesti, mutta he voivat päättää millaista tietoa ja minkälaisia kokemuksia he itsestään yrityksenä haluavat antaa. Kertomukset yritysten kokemuksista on katsottu merkittäväksi. Yritykset

eivät kuitenkaan pysty velvoittamaan työntekijöitään kertomaan pelkästään positiivisia asioita yrityksestä vaan yrityksen tulisi olla sellainen, että henkilöstö itse haluaa kertoa positiivisia asioita työnantajastaan. (Vuokko 2004, 200–203.)

Jotta työnantajamielikuvaa voidaan lähteä kehittämään, tulee yrityksellä olla rakennettu työnantajalupaus ja sitä tarkoitusta varten suunniteltu viesti, jotta voidaan erottua kilpailijoista. Viesteissä tulee antaa oikea ja rehellinen kuva yrityksen nykypäivän työntekijäkokemuksista. Kuvien ja visuaalisten tyylien avuin voidaan herättää ja vahvistaa vastaanottajan tunnetta. Jotta onnistunutta työnantajamielikuvaa voidaan rakentaa, tulee yrityksen olla määriteltyinä työnantajamielikuvan rakentamista varten tavoitteet, mittarit, viestit ja visuaalisuus. (Huhta & Myllyntaus 2021, 243–250.) Ennen työnantajamielikuvaviestintää tulee kuitenkin huomioida, että yrityksessä on oikeasti kaikki palaset kohdallaan, työntekijät ovat sitoutuneita ja inspiroituneita sekä että yrityksessä on oikeasti hyvä työskennellä. Tätä ennen viestintää työnantajamielikuvasta ei kannata rakentaa, koska silloin se ei olisi edes uskottavaa. Myös se, että yrityksen sisällä on työntekijöiden keskuudessa yhteishenki kohdallaan, on yrityksen helpompi lähteä miettimään, miten voidaan viestiä ja markkinoida hyvää työyhteisöä yrityksen ulkopuolelle. (Asikainen 2017.) Työnantajabrändin rakentaminen voi tuntua kalliilta ja aikaa vievältä, varsinkin suhteessa saatuun välittömään hyötyyn. (Mosley & Schmidt 2017, luku 3.)

Sosiaalisen median kanavat ovat mainioita viestinnänvälineitä, kun puhutaan työnantajamielikuvan parantamisesta. Kanavien kuten Instagram ja Facebook avulla on helppoa tuoda julki yrityksen työntekijöitä, joissa keskitytään työyhteisön yhteishenkeä tai uusien työntekijöiden esittelyitä sisältävään viestintään. Tällaisten positiivisten viestien avulla voidaan luoda kuvaa mukavasta työpaikasta. Parhaana keinona nähdään työntekijöiden pyyteettömästi tehdyt positiiviset julkaisut omasta työpaikasta, joka parhaassa tapauksessa nostaa mahdollisten työnhakijoiden määrää ja lisää kiinnostusta yritystä kohtaan. (Asikainen 2017.) Rekrytointi-ilmoitusten siirryttyä verkkoon, lisääntyi myös rekrytointimarkkinoinnin määrä verkossa. Nykytutkimusten mukaan etukäteen suunnitellut rekrytointimainokset eivät kuitenkaan kiinnosta työnhakijoita. Nykyään ihmiset haluavat kuulla yrityksistä työntekijöiden kautta, jossa aitojen ja henkilökohtaisten tarinoiden ja kuvien avulla saadaan työstä paljon realistisempi kuva kuin epärealististen mainosten avulla. Sosiaalisen median luoma trendi rikkaasta, monipuolisesta sekä ajankohtaisesta sisällöstä kiinnittää ihmisen huomion paremmin, kuin samojen otsikoiden toistaminen mainoksissa. (Mosley & Schmidt 2017, luku 6.)

Pelkkä positiivinen mielikuva yrityksestä ei kuitenkaan auta nostamaan ihmisten kiinnostusta avoimia työpaikkoja kohtaan, jos yritys on täysin tuntematon. Jos halutaan saada

houkutelua parhaat työntekijät, täytyy yrityksen tehdä itsestään myös tunnettu. Organisaatiot, jotka ovat tunnettuja ja ovat onnistuneet luomaan myönteisen työnantajamieliku- van, ovat keränneet sosiaalisen median kanaviin yleisesti seuraajia. Tätä kautta voidaan tavoittaa passiivisia työnhakijoita, jotka eivät etsi töitä juuri sillä hetkellä, mutta saattavat kiinnostua yrityksestä myöhemmin ja täyttää hakemuksen mielenkiintoisen ilmoituksen pe- rusteella. Myös kavereiden suosittelut sosiaalisen median kanavissa ovat yleistyneet ja niiden kautta kaverille vinkataan mielenkiintoisesta työpaikkailmoituksesta. (Salli & Taka- talo 2014, 31,42.)

Nykyään myös podcast-äänitallenteet ovat nostaneet suosiotaan yhtenä markkinoinnin muotona, koska niitä voi kuunnella lähes missä ja milloin vain ja ne ovatkin yksi arjen ajanvietteen muoto. Varsinkin yrityspodcastien julkaisujen suosio on lisääntynyt. Yritykset ovat alkaneet jakamaan oman yrityksen sisällöntuottamista podcastien keinoin. Podcastin tekeminen sopii, jos yrityksellä on tarina, josta halutaan kertoa tai halutaan nostaa kiinnos- tavia asioita esiin ja näin lisätä keskustelua ihmisten keskuudessa. Tulevaisuuden näky- mät podcast sisällöille ovat valoisia, sillä uusien sovellusten kautta saatetaan nähdä, että niiden etsimisen, kuuntelun ja jakamisen lisäksi voidaan tulevaisuudessa liittää myös visu- aalista sisältöä. (IAB Finland 2020.) Bonfire Agencyn podcasteja koskevassa podcastissa Johanna Kepon vieraana ollut Martin Paasi nosti esiin yrityspodcastien hyödyt. Tärkeim- mäksi asiaksi hän nosti yrityksen tunnettuuden lisäämisen ja brändikokemuksen syventä- misen, joka on vaikuttanut seuraajamäärän kasvuun. Yritys kuitenkin tarvitsee laajan ai- heen, josta löytyy paljon keskusteltavaa. Jotta voidaan olla kiinnostavia, tulee puhua re- hellisesti alasta, jossa vaikutetaan, ja mielenkiintoa nostatetaan ottamalla oman yrityksen ulkopuolelta myös vieraita, jopa kilpailijoiden keskuudesta. Podcast kanavien lisäksi, voi- daan lisätä näkyvyyttä, nauhoittamalla ja editoimalla keskustelu YouTubeen, jolloin video- versiota on helppo markkinoida myös TikTok-sovelluksen avulla. (Keppo 8.4.2022)

4 Tutkimus

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta, voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Lukumääriä ja prosenttiosuuksia koskevia kysymyksiä on tämän kaltaisen tutkimuksen avulla parasta selvittää. Tiedoista saadaan lukuja, joiden avulla voidaan selvittää tutkimuksen yleisiä näkökulmia. (Surveymonkey; Heikkilä 2014, 15.) Kyselytutkimuksessa kysymykset esitetään pääsääntöisesti sanallisesti, koska halutaan kerätä tilastollista tietoa, vastaukset esitetään kuitenkin numeerisesti, joista voidaan antaa sanallisesti täydentävää tietoa. (Vehkalahti 2014, 13.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen teettämiseen tarvitaan kattava joukko henkilöitä, jossa tutkimuksen vastaukset kerätään kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeeseen on kerätty yleensä valmiita vastausvaihtoehtoja. (Heikkilä 2014, 15.) Vehkalahti (2014, 25) painottaa, että vaikka kyselytutkimuksissa käytetään enimmäkseen suljettuja vastausvaihtoehtoja, tarvitaan myös avoimia kysymyksiä. Avoimien vastausten kautta voidaan kerätä sellaista tietoa, jota muutoin voisi jäädä havaitsematta. Sanallisten vastausten käsittelemisen on katsottu olevan haastavampaa, mutta usein ne tukevat numeerisia vastauksia. (Vehkalahti 2014, 25.)

Tulosten kuvaamiseen sopivat parhaiten taulukot sekä erilaiset kuviot. Tutkimuksen avulla voidaan selvittää myös asioiden yhteyksiä sekä riippuvuuksia tulosten ristiintaulukointien avulla sekä voidaan myös kartoittaa olemassa olevaa tilannetta. Tällainen tutkimus ei ole kuitenkaan erilaisten syiden selvittämiseen tarpeeksi kattava menetelmä, jolloin paras tapa olisi käyttää haastattelua esimerkiksi toisena tukevana tutkimuksena kyselyn rinnalla. (Heikkilä 2014, 15.) Vehkalahti (2014, 11) pitää kyselytutkimusta tärkeänä tapana kerätä tietoa ja tarkastella esimerkiksi ihmisten toimintaa tai mielipiteitä sekä asenteita ja arvoja.

Viime vuosina erityisesti internetin kautta toteutetut Survey -kyselyt ovat yleistyneet kovaa vauhtia. (Heikkilä 2014, 17.) Näissä kyselymuodoissa käytetään aina kyselyyn vastaaville samaa kyselylomakepohjaa, jolloin voidaan kysyä asioita täysin samassa muodossa. Näin vastauksista kerättyä dataa voidaan arvioida sekä analysoida tilastollisin menetelmin. (Moilanen ym. 2015, 104.) Suunniteltu kyselylomake sisältää niin avoimia kuin suljettuja kyselyosioita. Avoimessa osiossa vastaajat vastaavat vapaamuotoisesti tekstiosiona, kun taas suljetussa vaihtoehdossa on vastaajalle annettu valmiiksi vastausvaihtoehdot. Perusjoukko käsittää ne ihmiset kenestä ollaan kiinnostuneita, kun taas otos kuvaa sitä joukkoa, jotka valikoituivat kyselyn vastaajiksi. (Vehkalahti 2014, 24;43.)

Vaihtoehtoisena tapana kysely olisi voitu teettää esimerkiksi puhelinhaastatteluna tai postikyselyinä, mutta tällaiset vaihtoehdot suljin pois, koska tarkoituksena oli saada kerättyä

mahdollisimman monen työntekijän mielipide rekrytointiprosessista sekä työnantajamielikuvasta. Tästä johtuen kaikkein kustannustehokkaimmaksi sekä toimivimmaksi menetelmäksi katsottiin rakentaa nettikysely. Haastattelu olisi voitu myös tehdä määrällisen tutkimuksen rinnalle, jolloin esiin olisi voinut nousta erilaisia teemoja, joihin olisi voitu syventyä vielä tarkemmin. Tässä kyselyssä en kuitenkaan kokenut tarpeelliseksi lisätä haastatteluosuutta, vaikka se olisi voinut tuottaa lisäarvoa kokonaistutkimukselle. Kyselyn alkuun lisättiin myös saate, jonka toivoin lisäävän vastaajien motivaatiota vastata kyselyyn mahdollisimman matalalla kynnyksellä.

Tässä opinnäytetyössä valittu kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii parhaiten tutkimuksen teettämiseksi, koska määrällisen nettikyselyn vastauksia voidaan kerätä helposti ja nopeasti sekä vastauksista saadaan tehtyä taulukoita ja kuvioita esittämään vastauksia. Tutkimuksen avulla voidaan myös kartoittaa parhaiten olemassa oleva tilanne ja näin ollen koska se on kohdennettu työntekijöille, on sitä kautta paras tapa kerätä vastauksia rekrytointin toimivuudesta sekä mielikuvia siitä minkälaiseksi työntekijät kokevat nykyisen työnantajansa.

4.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Yritys X:n rekrytointeihin liitettäviä työnhakijakokemuksia. Kuinka potentiaalisia työnhakijoita voidaan tavoittaa ja mikä työnantajamielikuvien merkitys on suhteessa rekrytointeihin. Matikka (2021) mieltää työnantajamielikuvilla olevan suuria vaikutuksia niin yritysten rekrytoinneissa kuten henkilöstön vaihtuvuuden vähentämisen kannalta katsottuna sekä ettei työnhakijat hae työtä pelkän palkan perusteella vaan ovat aidosti kiinnostuneita yrityksestä. (Matikka 2021.) Myös Rantanen (26.4.2021a) nostaa työnhakijalle syntynyttä mielikuvan vaikutusta yritysten vetovoimaan ja maineeseen rekrytointimarkkinoilla. Työnhakijakokemusten lisäksi asiakaskokemukset ja puheet sosiaalisessa mediassa vaikuttavat yrityksen kiinnostavuuteen. (Rantanen 26.4.2021a.) Tämän takia henkilöstön arvot, näkemykset ja kokemukset ovat avainasemassa tutkimuksen tuloksia analysoitaessa.

Tutkimuksen avulla koitetaan saavuttaa vastaus päätutkimusongelmaan:

- Kuinka parantaa potentiaalisten työnhakijoiden tavoitettavuutta

Lisäksi selvitetään vastaukset seuraaviin alatutkimusongelmiin:

- Minkälaisia ominaisuuksia työntekijät arvostavat työnantajassa
- Mitkä kanavat tavoittavat potentiaaliset työntekijät
- Kuinka toimivana rekrytointiprosessia pidetään käytännössä

Tutkimuksen tuloksilla on arvokasta hyötyä toimeksiantajalle, koska tutkimuksen vastauksista voidaan selvittää työntekijöiden odotuksia yritykseltä, myös kokemukset sekä syntyneet mielikuvat niin rekrytoinnista että työnantajasta, antavat suuntaa siitä, miten toimintaa voisi tulevaisuudessa kehittää entisestään.

4.2 Tutkimuksen vaiheet ja toteutus

Opinnäytetyön kvantitatiivinen tutkimus rakennettiin Webropol-kyselylomakejärjestelmän avulla. Kyselytutkimus toteutettiin nettikyselynä syksyllä 21.9.–17.10. 2021 välisenä aikana. Kyselylomake lähetettiin jokaisen Yritys X:n toimipaikan esimiehen kautta henkilökunnalle WhatsApp-viestinä, jossa oli linkki kyselylomakkeeseen. Tällä tavoin pyrittiin keräämään mahdollisimman paljon vastauksia kyselyyn, jotta kyselyn otos kuvaisi mahdollisimman tarkasti koko kyselyn perusjoukkoa eli tässä tapauksessa Yritys X:n työntekijöitä.

Jokaisella tutkimusviikolla toimipisteiden päälliköille lähetettiin muistutusviestin, missä henkilökuntaa muistutettiin vastaamaan kyselyyn, suuren otannan saamiseksi. Kiitoksena vastaamisesta jokaisella kyselyyn vastanneella oli mahdollisuus saada ilmaiskuponki postitettuna kotiinsa jättämällä omat yhteystietonsa kyselylomakkeen lopussa.

Tutkimuksen tuloksia lähdettiin analysoimaan vastausajan päätyttyä. Vastauksista pyrittiin rakentamaan selkeä kokonaisuus, jonka avulla voidaan vastata tutkimuksen alussa määritellyyn päätutkimusongelmaan sekä kolmeen alaongelmaan. Tutkimuksen suurimmaksi riskiksi tutkija koki, liian vähäisten vastaajien määrän, jolloin tutkimuksen tuloksista ei saataisi tarpeeksi kattavaa otantaa. Aineiston käsittelyssä kului suunniteltua enemmän aikaa, koronapandemian vaikutuksesta.

4.3 Kyselylomake

KvantiMotvin (2020) artikkelin mukaan suunniteltaessa kyselylomaketta on hyvä huomioida kyselyn pituuden olevan kohtuullinen ja selkeä. Ylipitkät kyselyt karkottavat vastaamishalun. Anonymiteetin näkökulmasta katsottuna lomaketutkimuksissa olisi hyvä asettaa kysymykset loogiseen järjestykseen, ja kyselyt tulisi aloittaa helpoilla kysymyksillä ja taustakysymykset tulisi jättää kokonaan pois tai lomakkeen loppuun. Lomaketta suunniteltaessa tulisi huomioida vastaajille kertyvä mielikuva, ettei heidän antamissaan tiedoissa tulisi väärinkäyttömahdollisuuksia tietosuojannäkökulmasta katsottuna, vaikuttaen negatiivisesti vastaamishaluun. (KvantiMotv. 2020.)

Kyselylomaketta (liite 1) lähdin rakentamaan siltä pohjalta, mitä toimeksiantajayrityksellä oli toiveissa selvittää. Toimeksiantajan kanssa alussa sovitun rakennelman pohjalta suun-

nittelin kyselylomakkeelle rungon, käyttäen tutkimukseni tietoperustaa pohjana rakentaesani kysymyksiä. Alustavat kysymykset lähetin toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilölle, jossa heidän johtoryhmässä käytiin alustavan kyselyn kysymykset läpi, ja sieltä saatujen täydennysten kautta rakensin lopullisen kyselylomakkeen pohjan. Ennen kyselylomakkeen julkaisua lomake ja sen kysymykset tarkastettiin vielä kertaalleen toimeksiantajan yhteyshenkilön kautta. Hyväksynnän kautta kysely laitettiin jakoon toimipisteisiin, ja kyselyn vastausten kerääminen voitiin aloittaa.

Kyselylomakkeen ensimmäiset kysymykset 1–3 käsittelivät henkilöiden taustatietoja, kuten vastaajan ikä, sukupuoli sekä koulutustausta. Kysymyksissä 4–5 selvitettiin työntekijöiden tuntimäärää. Tarkoituksena oli selvittää myös se, miten pitkään vastaajat olivat työskennelleet yrityksessä, jolloin vertailussa voidaan katsoa eroavatko pidempään työskennelleiden näkemykset juuri palkattujen näkemyksistä.

Kyselylomakkeen kysymykset 6 sekä 14 muistuttavat paljon toisiaan, Kysymyksessä 6 selvitettiin, mistä vastaajat olivat saaneet tiedon vapaasta työpaikasta, kun taas kysymyksessä 14 selvitettiin mitä kanavia vastaajat käyttävät, kun he hakevat töitä yleisesti. Näin voidaan myös katsoa myöhemmin sitä vastaako yrityksen tämänhetkiset rekrytointikanavat niitä kanavia, joista mahdolliset työntekijät löytävät yrityksen työpaikkailmoitukset. Tästä on myös hyötyä siinä mielessä, jos esille nousee kanavia, joita Yritys X:n rekrytointinissa ei ole vielä käytössä, näin voitaisiin tavoittaa enemmän mahdollisia potentiaalisia hakijoita.

Kysymys 7 käsitteli kokonaisuutta, mitkä asiat vaikuttivat hakemaan töitä Yritys X:stä. Tämän kysymyksen avulla haluttiin saada tietoon niitä tosiasioita, millä asioilla on painoarvoa, kun töitä etsitään. Kysymys 13 käsitteli puolestaan-asioita, mitä työnantajassa yleisesti arvostaa. Tämän avulla voidaan miettiä tulevaa markkinointia ja sitä mitä asioita yrityksen kannattaisi painottaa tulevissa rekrytointimarkkinoinneissaan, jotka tukevat yrityksen vahvuuksia.

Kysymys 8 käsitteli koko rekrytointiprosessia, joka oli jaettu eri aihealueisiin. Kysymyksen aihealueet kuuluvat rekrytointiprosessiin, ja vastaajien piti arvioida näiden toimivuutta Likertin asteikolla 1-5, jossa 1= erittäin huono, 5= erittäin hyvä. Kysymyksellä selvitettiin, onko rekrytointiprosessissa, jotain aihealuetta, joka ei olisi toimiva tai sujuva.

Seuraavaksi selvitettiin työnantajan tunnettuutta sekä mielikuvia kyllä/ei -vastausten muodossa. Mikäli vastaajan ajatukset muuttuivat, niin vastauksessa pyydettiin kertomaan näkemyksensä. Esimerkiksi kysymyksessä 9, oliko yritys hakijalle entuudestaan tuttu, ja jos

oli niin mistä hän sen tiesi. Kysymys 10 selvitti taas, muuttuiko työnhakijan mielikuva yrityksestä rekrytointiprosessin aikana, ja jos muuttui niin miten. Kysymyksellä 11 selvitettiin taas työpaikkailmoituksesta saatua mielikuvaa, ja vastasiko se ilmoituksessa kuvatun työn todellisuutta. 12. kysymys taas selvitti, muuttuiko vastaajien mielikuva työn alettua, sekä perusteluita muutokselle.

Kysymyksessä 15 vertailtiin yrityksen työnantajamielikuvia.

Kysymys 17 oli perinteinen NPS eli Net Promoter Score mittari, jolla mitataan tyytyväisyyttä sekä suositteluhalukkuutta yhdellä kysymyksellä. (Trustmary s.a.) Kysymyksessä haluttiin selvittää kuinka todennäköisesti vastaaja suosittelisi työnantajaansa muille potentiaalisille hakijoille. Kysymyksen avulla pystytään arvioimaan työntekijöiden halua suositella omaa työnantajaa, mutta myös tarkastella sitoutuneisuutta työnantajaa kohtaan sekä halukkuutta toimia yrityksen puolestapuhujana. Tutkimusten mukaan kuitenkin hyvän ja positiivisen työntekijämielikuvan avulla yritys voi luoda parempaa työnantajamielikuvaa, joka tutkitusti helpottaa uusia rekrytointeja tehdessä. (Taplause s.a.)

Loput kyselylomakkeen kysymyksistä eli 18, 19 ja 20 olivat vapaaehtoisia eikä näihin ollut pakollista vastata. Kysymyksessä 18 tiedusteltiin vastaajan mielipidettä, miten hän parantaisi rekrytointiprosessia, esimerkiksi hakeminen, haastattelu, palkkaus ja perehdytys. Vastauksen pystyi jättämään vapaaseen tekstikenttään. Myös kysymyksessä 19 vastaajat pystyivät jättämään vapaaseen tekstikenttään vastauksensa siitä, kuinka mielikuvaa Yritys X:ssä voisi parantaa, jotta se olisi mielenkiintoisempi yrityksenä. Tähän kysymykseen oli laitettu viittaus muun muassa työnhaun näkökulmasta. Viimeisessä kysymyksessä halukkaat pystyivät jättämään omat osoitetietonsa, jotta kyselyn sulkeuduttua pystyttiin postittamaan toimeksiantajan lupaamat kupongit.

Taulukko 2. Peittomatriisi kyselylomakkeen kysymysten teoriaan viitaten

Kysymyslomakkeen kysymys nro	Teoria	Luku
Kysymys 1, 2, 3, 4 & 5	Tausta kysymyksiä, joilla selvitettiin kyselyyn vastaajien ikä, sukupuoli, koulutustausta, työsopimuksen tuntimäärää sekä kuinka kauan he yrityksessä ovat työskennelleet	-
Kysymys 6 & 14	Kysymyksillä selvitettiin mitä kanavia kautta henkilöt olivat hakeneet töihin yritykseen sekä mitä kanavia he käyttävät töitä etsiessään	2.2.3
Kysymys 7 & 13	Haluttiin selvittää millä asioilla on painoarvoa työhaussa, ja mitä asioita työnantajassa arvostetaan	2.1, 3.3 & 3.5
Kysymys 8	Asteikon avulla selvitettiin rekrytointiprosessin toimivuutta eri vaiheissa	2.2
Kysymys 9, 10 & 11	Työnantajan tunnettuus sekä mielikuvat ulkoisesti	3.1 & 3.2
Kysymys 12	Mielikuva työn alettua	3.4
Kysymys 15	Vertailtiin mielikuvia Rekrytointiin osallistuvista toimijoista	2.2. & 3.4
Kysymys 16	Työntekijöiden mielipide rekrytointia hoitavasta tahosta	2.2
Kysymys 17	Työnantajan suosittelemuus	3.1 & 3.4
Kysymys 18 (vapaaehtoinen)	Mielipide rekrytointiprosessin parantamiseksi vastaajien näkökulmasta	2.1 & 2.2
Kysymys 19 (vapaaehtoinen)	Vastaajien mielipiteitä yrityksen mielikuvan parantamiseksi	3.4 & 3.5
Kysymys 20 (vapaaehtoinen)	Osoitetiedot ateriakupongin postitusta varten	-

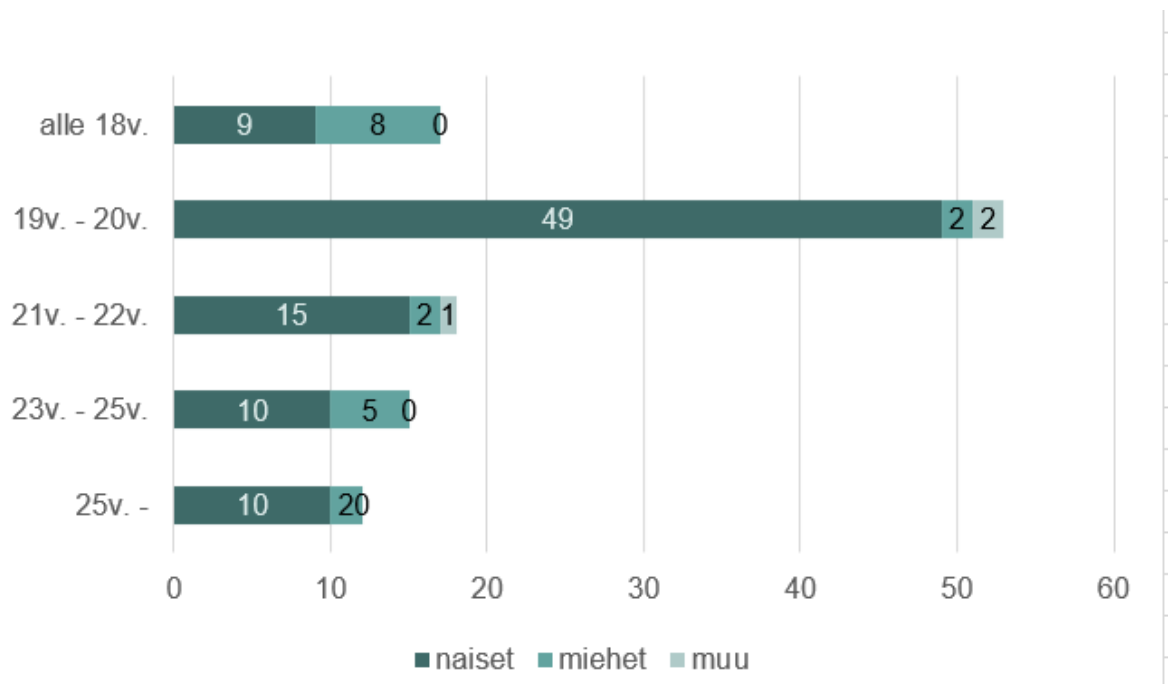
Kyselylomakkeen sisällön rakentamisella on myös suuri merkitys. Jokaista kysymystä suunniteltaessa tulee miettiä tarkoin kysymyksen perimmäinen tarkoitus ja se mitä sillä kysymyksellä halutaan saavuttaa. Jokaisella kysymyksellä on omat ominaispiirteet, mutta myös hyville kysymyksille on omat yhteiset piirteet. Näihin piirteisiin lukeutuu kysymyksen tarpeellisuus sekä hyödyllisyys, sen kohtelias esitystapa, lyhyt, yksiselitteinen ja selkeä. (Heikkilä 2014, 53–55.) Näiden ominaispiirteiden mukaan pyrin rakentamaan tämänkin kyselyn kysymykset, jotta kyselylomakkeelle laaditut kysymykset eivät aiheuttaisi kyseenalaisuutta ja virhetulkinnoilta vältyttäisiin.

Osa luvun sisällöstä poistettu julkisesta työstä, salassapidollisista syistä.

5 Tulokset

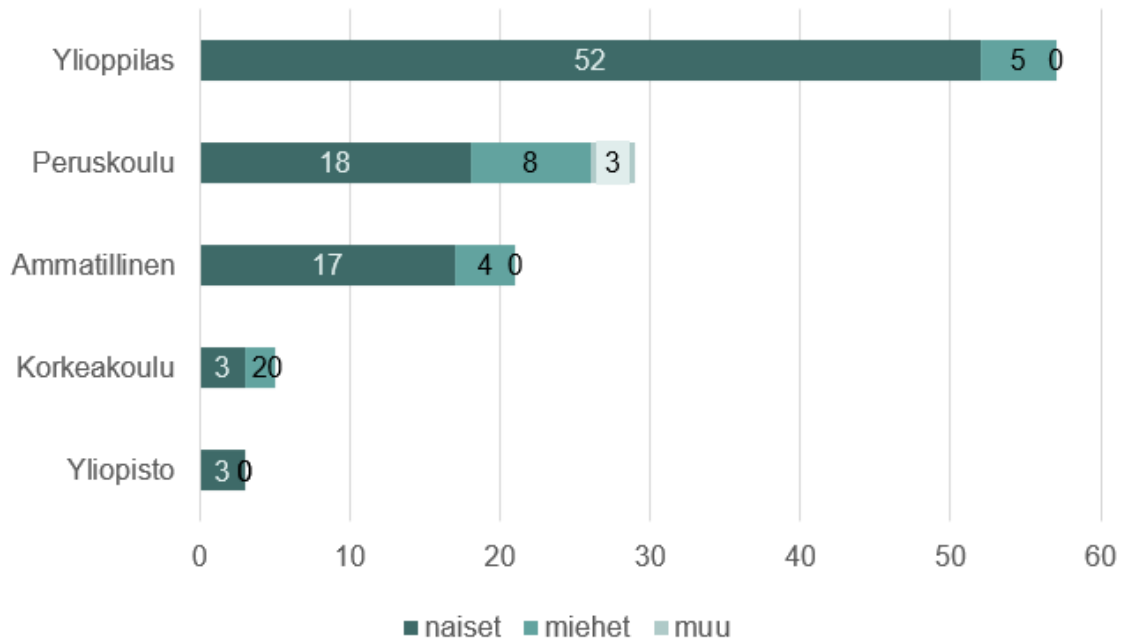
Kyselyn vastausten lopulliseksi määräksi tuli $n=115$, jokaiseen kysymykseen vastauksia saatiin 115 tai enemmän. Kysymyksissä 6 ja 14 vastauksia pystyi valitsemaan yhden tai useamman sekä 7 ja 13 kysymyksiä vastauksista pystyi valitsemaan 3 tärkeintä kohtaa, joten näihin kysymyksiin vastauksia kerättiin enemmän kuin 115 kappaletta. Kysymykset 18 ja 19 olivat täysin valinnaisia, joten näihin kertyi huomattavasti vähemmän vastauksia.

Kyselyyn vastanneista suurin osa koostui naisista, 80,9 prosentin enemmistöllä ($n=93$), 16,5 prosenttia miehistä, ($n=19$) ja 2,6 prosenttia ei halunneet määrittellä omaa sukupuoltaan ($n=3$). Selkeä enemmistö naisista olivat iältään 19–20-vuotiaita, muiden ikäryhmien välillä naisten ikäjakauma oli tasaisempi. Kyselyyn vastanneista miehistä lähes puolet olivat alle 18-vuotiaita. Kyselyssä ei ollut pakko tuoda julki omaa sukupuoltaan, jolloin muuta sukupuolta edustavia kaksi kolmesta olivat myös 19–20-vuotiaiden kuuluvasta ikäryhmästä (kuva 5).



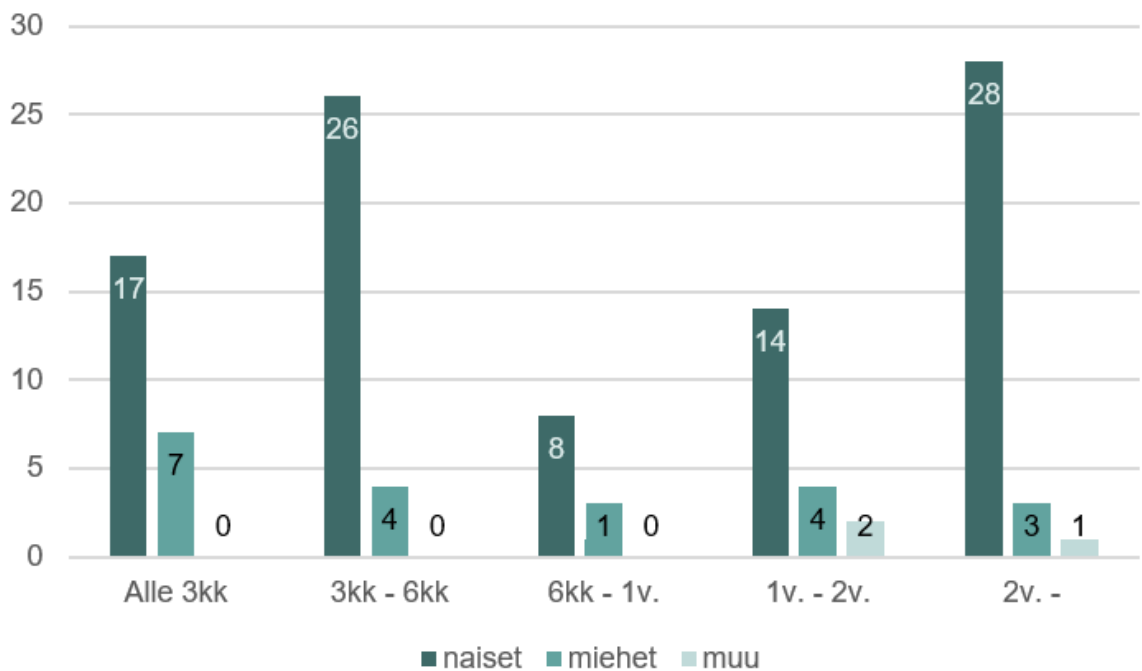
Kuva 5. Vastaajien ikä- & sukupuolijakauma ($n=115$)

Vastaajien taustatiedoista haluttiin selvittää myös heidän koulutustaustaansa, jolloin vertailun avulla voitiin nähdä, oliko eri koulutustaustan omaavilla henkilöillä erilaisia näkemyksiä toisen koulutuksen omaavaan henkilöön. Puolet kaikista vastanneista ($n=57$) olivat ylioppilastaustan omaavia sekä neljäsosa ($n=29$) vain peruskoulun käyneitä. Ammatillisen koulutuksen käyneitä vastaajista oli 18 prosenttia ($n=21$), korkeakoulututkinnon ($n=5$) sekä yliopisto ($n=3$) taustaisia vastaajia oli 7 prosenttia kaikista vastaajista (kuva 6).



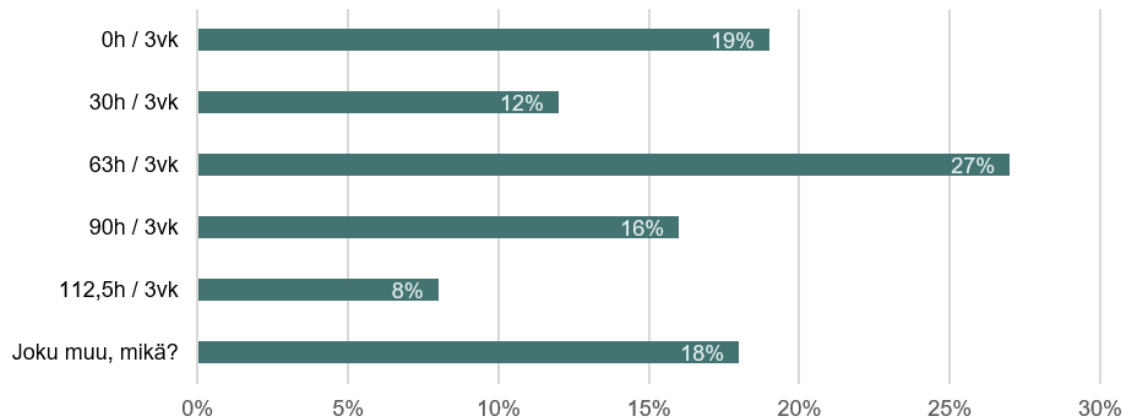
Kuva 6. Vastaajien koulutustausta (n=115)

Työsuhteen kestoa tarkastellessa eniten vastauksia kerättiin henkilöiltä, jotka olivat työskennelleet yli 2 vuotta Yritys X:ssä. Seuraavaksi eniten vastanneista olivat työskennelleet 3–6 kuukautta ja kolmanneksi eniten vastauksia antoivat alle 3 kuukautta työskennelleet henkilöt. Vähiten vastaajia kertyi puolesta vuodesta vuoteen työskennelleistä (kuva 7).



Kuva 7. Ristiintaulukointi nykyisen työsuhteen kestosta sukupuolijakaumaan (n=115)

Taustakysymyksissä selvitettiin tuntisopimuksien pituutta, jotta voidaan tarkastella, onko eri työtuntisopimuksen omaavilla työntekijöillä eroja näkemyksissä työnantajaansa kohtaan alla olevassa kuvassa (8). Vastanneista selkeä vähemmistö oli täyden tuntisopimuksen 112 h / 3 vk omaavia, joita oli vain 8 prosenttia, tätä pienemmillä tuntisopimuksilla työskenteleviä oli tasaisemmin, kuitenkin lähes kolmasosa vastaajista työskenteli 63 h / 3 vk sopimuksella (kuva 8).



Kuva 8. Työtuntijakauma (n=115)

Osa luvun sisällöstä poistettu julkisesta työstä, salassapidollisista syistä.

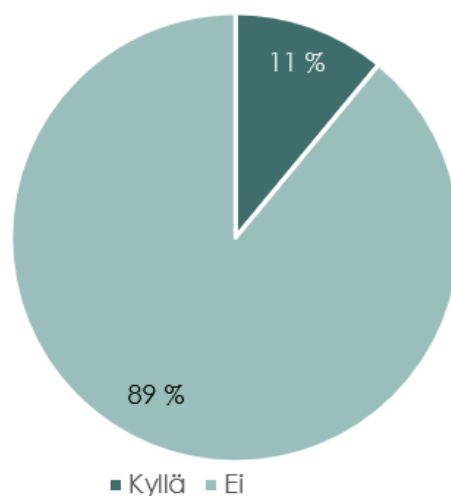
5.1 Työntekijöiden parempi tavoitettavuus

Nykyisen työn hakemiseen kolmeksi painoarvoltaan tärkeimmäksi vaikuttaneet asiat koettiin olevan alan työpaikkojen helppo saatavuus, innostava työpaikkailmoitus sekä palkan suuruus. Avomissa vastauksissa toistui useimmin työpaikan sijainnin tärkeys sekä itselle sopivat työajat. Myös työttömyys sekä tarve työlle kouluista väliuotta pitävillä ovat motivoineet hakemaan töitä. Osa vastaajista oli päättänyt hakea myös työelämään tutustumisen sekä kesätyön jälkeen vakituisempaa pestiä (kuva 9).



Kuva 9. Mitkä asiat vaikuttivat hakemaan työtä

Vastaajista selvitettäessä työnantajan tunnettuutta vain 11 prosenttia kertoi tietävänsä yrityksen ennen nykyistä työsuhdettaan. Mikäli vastaaja tunsi yrityksen entuudestaan, haluttiin avoimen vastauskentän avulla selvittää mistä vastaajat tunsivat yrityksen. Vastauksiin perustuen muutamalla vastaajalla oli sukulainen tai tuttu työskennellyt Yritys X:ssä. Osa vastaajista oli suorittanut harjoitteluita tai työelämään tutustumisjaksoja, jonka jälkeen he olivat hakeneet työtä tai heille oli tarjottu vakituista paikkaa (kuva 10).



Kuva 10. Oliko työnantaja entuudestaan tuttu (n=115)

Henkilökunnan näkemyksiä haluttiin selvittää avoimissa kysymyksissä, miten heidän mielestään yrityksen mielikuvaa tulisi muuttaa, jotta se olisi entistäkin kiinnostavampi yrityksenä (liite 2). Vastauksia kysymykseen saatiin noin 30, niissä nousi esiin yrityksen mielikuvamainonta / markkinointi.

”Yrityksen tunnettavuus yleisesti. Kilpailijat mainostavat enemmän muutenkin, joten ovat myös kiinnostavampia työntarjoajia.”

Nettiin toivottiin enemmän materiaalia, josta löytyisi niin todenmukainen raskaan työn kuvaaminen, kuin positiivisten asioiden korostaminen, joista vahvasti nousi esiin hyvän työporukan ja tiimihengen nostaminen ja työstä nauttiminen mahtavien työkavereiden myötä.

”Netissä voisi olla laajemmin materiaalia, jossa korostetaan työn hyviä puolia mutta informoidaan myös työn fyysisestä ja henkisestä raskaasta puolesta.”

Yrityksen kiinnostavuutta vastaajien mielestä voisi nostaa myös panostamalla enemmän virkistystoimintaan, palkitsemiseen sekä työterveyteen. Vastaajien toiveista kävi ilmi myös yrityksen sisäisten etenemismahdollisuuksien sekä hyvien työsuhte-etuuksien mainostaminen.

”Työsuhte-etuja (Smartum tms.) voisi parantaa. Tiimihenkeä voisi mainostaa työhaussa, ja siihen panostaa henkilökunnan virkistystoiminnalla.”

”Voisi tuoda entistä paremmin esille etenemismahdollisuuksia ketjun sisällä.”

Erityisesti tasa-arvo on otettu huomioon Yritys X:ssä, ja yksi kommentti nousikin esiin niin, että sitä voisi jatkossa käyttää jopa rekrytointimarkkinoinnissa.

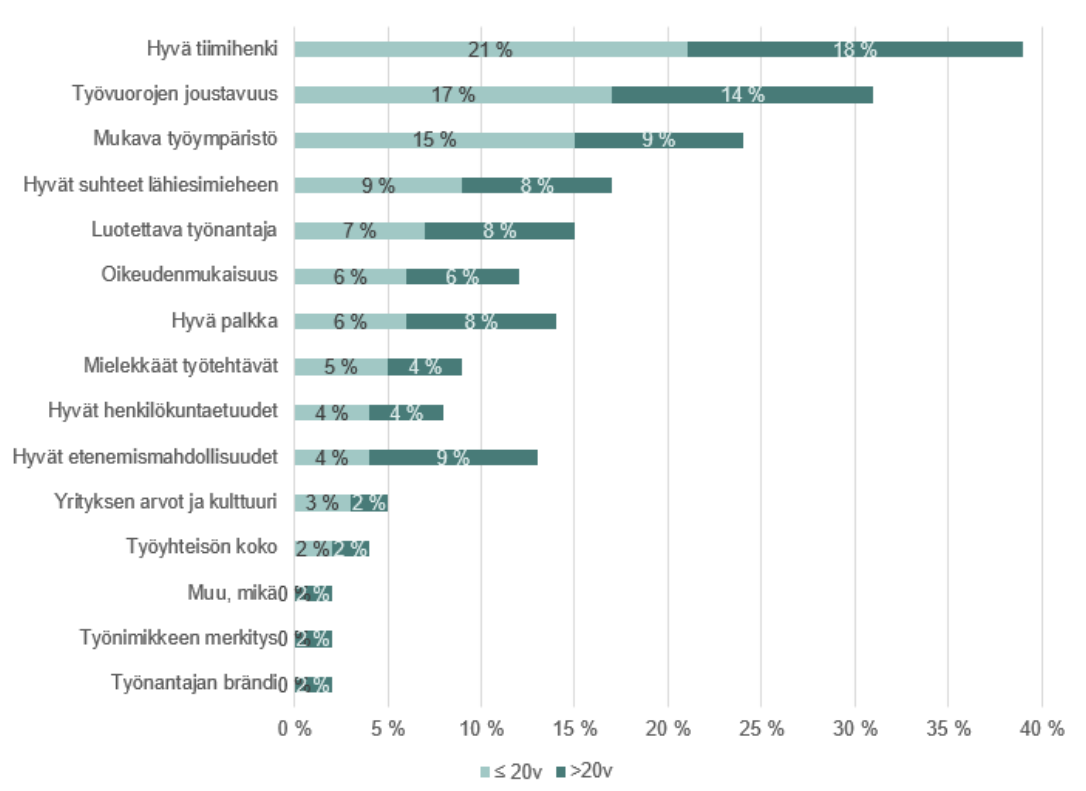
Osa luvun sisällöstä poistettu julkisesta työstä, salassapidollisista syistä.

5.2 Työnantajassa arvostettavat ominaisuudet

Selvitettäessä mitä ominaisuuksia työnantajassa arvostetaan, pystyi jokainen vastaaja valitsemaan kolme itselleen tärkeintä asiaa. Kuten alla olevassa kuvassa (13) käy ilmi kaikkien vastaajien mielestä eniten työnantajassa arvostetaan hyvää tiimihenkeä. Tämän lisäksi työvuorojen joustavuus sekä mukava työympäristö olivat asioita mitä vastaajat mielsivät itselleen tärkeiksi. Yli 20-vuotiaiden vastaajien mieltymykset hyvistä etenemismahdollisuuksista koettiin myös tärkeinä. (kuva 11).

Koulutustaustaa vertailemalla, esiin nousseet eroavaisuudet koostuivat, esimerkiksi kaikkien yliopistossa opiskelleiden arvostuksesta hyvää tiimihenkeä kohtaan, mutta mukavan työympäristön merkitystä ei koettu tärkeäksi. Ammatillisen koulutuksen vastaajilla esimer-

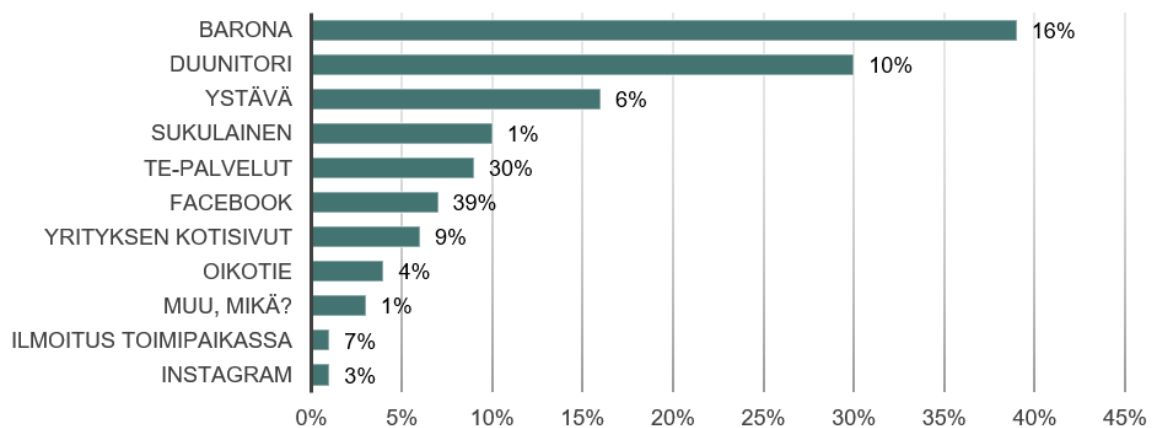
kiksi hyvän tiimihengen lisäksi, tärkeimmiksi asioiksi nousivat hyvien etenemismahdollisuuksien lisäksi hyvä palkka. Korkeakoulun suorittaneiden keskuudessa huomattavat erot näkyivät siinä, ettei kukaan arvostanut hyvää suhdetta lähiesimieheen, mutta heille yksi tärkeimmistä asioista oli hyvät henkilökuntaetuudet yrityksessä (liite 3).



Kuva 11. Mitä työnantajassa arvostetaan

5.3 Rekrytointikanavat

Selvitettäessä, minkä kanavien kautta vastaajat olivat löytäneet nykyiseen työhönsä, nousi enemmistön kautta esiin käytetyt Baronan tai Duunitorin työpaikkailmoitusten kanavat. Eritoten vastauksissa huomio kiinnittyi ystävien ja sukulaisten suositteluihin, jotka ovat olleet seuraavaksi tärkeimmät kanavat työtä hakiessa (kuva 12).

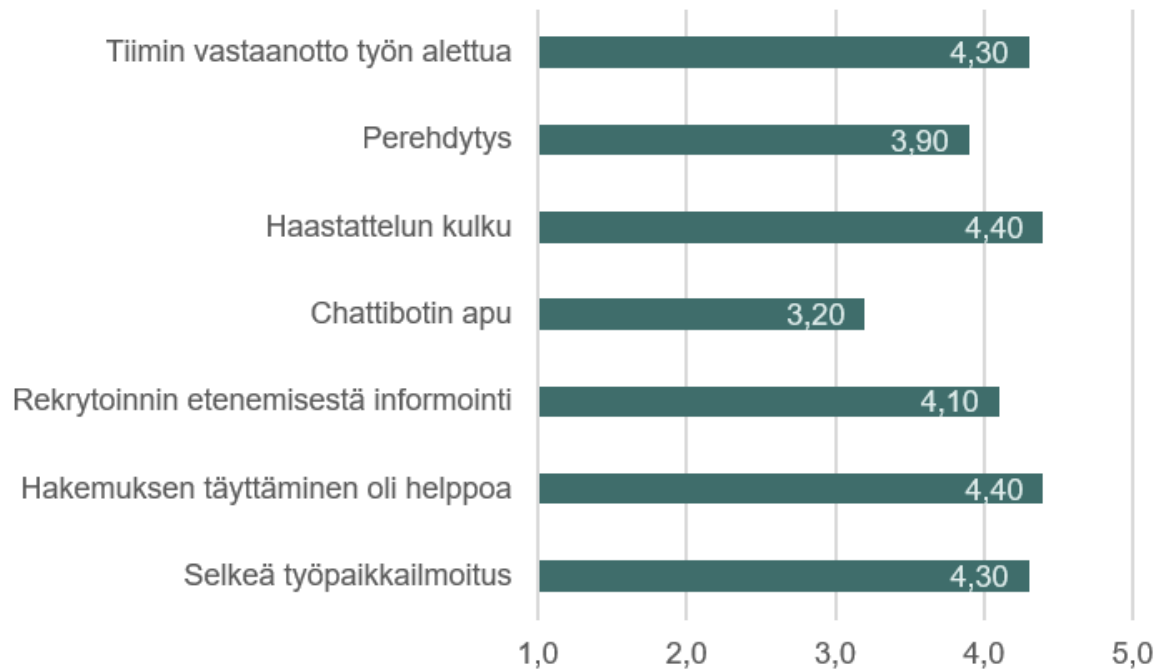


Kuva 12. Mistä tieto avoimesta työstä hankittu (n=115)

Tutkittaessa yleisesti vastaajien käyttämiä rekrytinnissa käytettäviä kanavia, pystyi jokainen vastaaja valitsemaan kolme itselleen tärkeintä työnhakukanavaa. Duunitorin sivusto oli suosituin vastaajien käyttämä työnhakukanava, muita suosituiksi nousseita kanavia olivat Barona, Oikotie, TE-palveluiden sivustot. Myös yritysten omilta sivuilta etsitään vapaita työpaikkoja. Sosiaalisen median kanavat kuten Instagram ja Facebook keräsivät noin 10 prosentin kannatuksen kanavavalinnassa, joten ne voidaan katsoa erittäin toimiviksi lisäkanaviksi, muiden kanavien rinnalla (ks. 2.2.3). Vertailua tehtiin 20-vuotiaiden tai alle sekä yli 20-vuotiaiden välillä ja huomioitavaa vastauksissa oli nuorempien selkeästi suosivan enemmän Baronan sivustoa työnhakukanavana, kun taas vanhemmat vastaajat etsivät töitä enemmän TE-palveluiden sivustolta. (liite 4).

5.4 Rekrytointiprosessin toimivuus ja kokemukset

Rekrytointiprosessin toimivuutta lähdettiin tarkastelemaan suoraan tutkimalla sen eri vaiheita ja niiden sujuvuutta Likertin asteikolla 1 = ei yhtään sujuvaa, 5 = erittäin. Saaduissa vastauksissa ei noussut esiin mitään erityisen epätoimivaa tai toimivaa vaihetta. Vastaajat eivät kuitenkaan kokeneet kovin sujuvana rekrytinnissa käytettävän chattibotin apua sekä perehdytystä työhön, ja nämä kaksi osa-aluetta erottuivat muista huonompana (kuva 13). Koska hajonta ei näiden rekrytointia koskevien asioiden välillä ollut suurta, vertailtiin tulisiko suurempaa hajontaa vastaajien kesken sujuvuudesta suhteessa koulutustaustaan. Ristiintaulukoinnissa koulutustaustan mukaan yliopiston käyneet mielsivät sekä perehdytyksen että chattibotin avun heikoksi. Rekrytinnin etenemisestä informointi ja selkeästi laadittu työpaikkailmoitus olivat niin yliopistovastaajien kuin ammatillisen koulutuksen saaneiden mielestä erittäin onnistunut. Ammattikorkeakoulu ja yliopiston käyneet mielsivät myös huomattavasti heikoimmaksi tiimin vastaanoton työnalettua kuin peruskoulu sekä ammatillisen koulutuksen käyneet (liite 5).



Kuva 13. Rekrytointiprosessin sujuvuus

Kysymyksissä 10, 11 ja 12 selvitettiin vastaajien mielikuvia ja niiden muutoksia rekrytointiprosessin eri vaiheista. Kysymyksessä 10 tiedusteltiin, muuttiko rekrytointiprosessi vastaajien mielikuvia yrityksestä. Vain 4 prosenttia vastaajista kertoi sen muuttuneen prosessin aikana. Yksi vastaajista kertoi sen muuttuneen huonompaan suuntaan, ilman lisäkommentteja. Muut, jotka ilmaisivat mielipiteen muuttuneen prosessin aikana, kokivat sen muuttuneen parempaan suuntaan. Kysymys 11 käsitteli työpaikkailmoitusta ja sitä vastasiiko se mielikuvaa haetusta työstä. Tässä kaikista vastaajista vain kaksi koki, että työpaikkailmoitus ei täysin vastannut sitä mitä työ todellisuudessa oli. Avoimessa kentässä selvisi, että vastaajat kokivat työn olevan paljon rankempaa kuin miten sitä oli kuvailtu ilmoituksessa, johon he jättivät työhakemuksensa. Kysymyksessä 12 selvitettiin, muuttuiko vastaajille kehittynyt mielikuva yrityksestä työn alkamisen jälkeen, ja 9 prosenttia vastaajista myönsi mielikuvan muuttuneen. Muuttuneen mielikuvan vastaajien näkemykset vaihtelivat. Kolmasosa, jotka kokivat mielikuvan muuttuneen, kertoivat sen huonontuneen, kun taas muut kokivat sen muuttuneen paremmaksi tai positiivisemmaksi. Yksi vastaajista kertoi hämmentyneensä Yritys X:n suuresta määrästä erilaisia standardeja, joita työssä tulee noudattaa (liite 6).

Kuva 14. Vastaajien yritysmielikuvat poistettu julkisesta työstä, salassapidollisista syistä.

Kuva 15. Rekrytointiprosessia hoitava taho (n=115) poistettu julkisesta työstä, salassapidollisista syistä.

Vastaajilta haluttiin kerätä näkemyksiä, miten heidän mielestä Yritys X:n rekrytointiprosessia kokonaisuudessaan voitaisiin parantaa (liite 9). Vastauksia kysymykseen saatiin lähes puolelta vastaajista (n= 46), vaikka kysymys oli vapaaehtoinen. Vastauksista nousi esiin perehdytykseen liittyvät seikat, kuten siihen käytettävä aika, joka koettiin liian vähäiseksi, ja vastaajien kokemuksen perusteella tähän ei juurikaan ollut panostettu.

Työilmoitusten parempaa näkyvyyttä ja mainostamista ehdotettiin, jotta voitaisiin tavoittaa suurempi joukko mahdollisia työntekijöitä. Haastatteluosioita katsottiin olevan liian monta ja rekrytoinnin etenemisestä olisi toivottu selkeämpää ja tarkempaa informaatiota.

”Prosessin etenemisestä voitaisiin tiedottaa selkeämmin ja sitä voitaisiin linjavoittaa.”

Haastatteluvaiheessa toivottiin myös työtehtävistä todenmukaisempia kuvauksia, ja niiden saamiseksi vastaajat toivoivat, että ravintolapäällikkö hoitaisi haastattelut, jotta tehtävän kuvaus olisi selkeämpi ja tarkempi.

”ryhmähaastattelussa kaikilla mahdollisuus vastata kysymyksiin tai yksilöidymmät haastattelut”

Alla olevaan sanapilveen (kuva 16), on kerätty rekrytointiprosessiin toivottuja parannusehdotuksia aihealueittain.



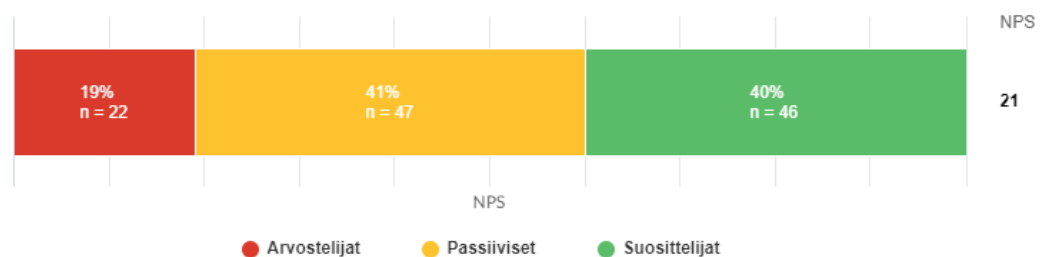
Kuva 16. Sanapilvi Yritys X:n rekrytointiprosessin parannusehdotukset.

Osa luvun sisällöstä poistettu julkisesta työstä, salassapidollisista syistä.

5.5 Suosittelemalukkuus

NPS eli Net Promoter Scoren avulla selvitetiin vastaajien näkemystä siitä, kuinka todennäköisesti he suosittelisivat työnantajaa ystäville ja tutuille. Kysymys oli pakollinen, jolloin vastauksia saatiin yhteensä 115, ja NPS-luvuksi kertyi vain 21. Noin viidesosa vastaajista lukeutui arvostelijoihin eli kriittisesti ajatteleviin, ja loput vastaajat jakautuivat lähes tasan passiivisten ja suosittelijoiden välille. Mittauksessa NPS-luku jäi todella matalaksi, jossa arvostelijoiden ja passiivisten vastaajien lukema oli suurempi kuin suosittelijoiden, mikä kertoo siitä, ettei suurin osa työntekijöistä suosittelisi työnantajaansa muille (kuva 17).

NPS tuloksia haluttiin tutkia myös tarkemmin niin, että sen vastauksia verrattiin vastaajien ikään sekä työsuhteen kestoon, jotta voitaisiin tulkita ovatko eri ikäiset ihmiset kriittisempiä tai voiko vastaajien työsuhteen kestolla olla vaikutusta kriittisyydelle. Tuloksista voidaan nostaa useita huomioita, joissa vastaajien ikään verrattuna alle 18-vuotiaissa ei ole yhtään arvostelijoita vaan heistä yli puolet suosittelisi työnantajaansa. Vanhempiin ikäryhmiin kuuluneet vastaajat olivat kriittisempiä, eivätkä niin todennäköisesti antaisi suosituksia työnantajastaan kuin nuoremmat. Tuloksissa vertailtiin mahdollisten suositusten antamista työnantajasta myös työsuhteen kestoon. Eniten arvostelijoita löytyi yli 2 vuotta työsuhteessa olleiden joukosta, heidän joukostaan löytyi myös vähiten suosittelijoita. Selkeästi eniten suosittelijoita (jopa yli 70 %) oli alle 3 kuukauden työsuhteessa olevilla, vastaavasti 6 kk – 1v. työsuhteessa olleiden vastaajien joukossa ei ollut yhtään arvostelijoita (liite 10).



Arvostelijat							Passiiviset		Suosittelijat	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
n = 22							n = 47		n = 46	
19,1%							40,9%		40,0%	
3	0	2	2	0	10	5	21	26	25	21
2,6%	0,0%	1,7%	1,7%	0,0%	8,7%	4,4%	18,3%	22,6%	21,7%	18,3%

Yhteensä		
Vastauksia	NPS	Keskiarvo
115	21	7,7

Kuva 17. Vastaajien NPS -tulos, suosittelisitko työnantajaasi tutuille tai ystäville. (n=115)

6 Pohdinta

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Yritys X:n rekrytointiprosessin sujuvuutta, lisäten yrityksen ymmärrystä työnhakijamielikuvista ja näin ollen parantaa työnhakijoiden tavoitettavuutta. Työn tutkimuksen perusta rakentui täysin tietoperustan rekrytointiprosessin ja työnantajanmielikuvan ympärille, jotka loivat pohjan tutkimukselle. Työn alkumetreillä tutkimuksen menetelmäksi valikoitui määrällinen tutkimus, jossa analysoitava aineisto kerättiin nettikyselyn avulla. Kysymykset rakennettiin tutkittavan aiheen ympärille, niin että sen katsottiin tuovan lisäarvoa toimeksiantajalle.

6.1 Vastaukset tutkimusongelmaan

Opinnäytetyön päätutkimusongelmana oli selvittää, kuinka voitaisiin parantaa potentiaalisten työnhakijoiden tavoitettavuutta työnhakuprosessissa. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella toimeksiantajayrityksen tunnettuutta työnantajana mitaten, vastaajista vain 11 prosenttia tunsivat entuudestaan työnantajan ja näin ollen työnantajamielikuvan kehittäminen ja tunnettuuden lisääminen on ehdottomasti tarpeen. Esimerkiksi lisäämällä sosiaalisen median kanavien toimintaa, tai jopa aloittamalla yrityspodcastien tekemisen, pystyttäisiin passiivisten hakijoiden kiinnostusta yritystä kohtaan parantaa, ja näin lisäämään työnantajan tunnettuutta. Tämä voisi näkyä työnhakijoiden määrän kasvuna, eikä vain sen perusteella, että alalla on töitä helposti saatavilla vaan hakija olisi aidosti kiinnostunut hakemastaan työstä. Koska alalle hakeutuu selkeästi nuoria ja ensimmäisessä työpaikassa työskenteleviä, olisi ehdottomasti hyvä rakentaa nuorisolle sellaista mielikuvaa, missä halutaan hakeutua juuri tähän kyseiseen yritykseen, ja näin saada ensikosketus ensimmäisestä työpaikasta mielekkäässä työympäristössä, joka miellettiin yhdeksi tärkeimmistä toimeksiantajayrityksen vahvuuksista.

Ensimmäisenä alatutkimusongelmana oli selvittää vastaajien arvomaailmaa, siitä mitä ominaisuuksia he työnantajassa arvostavat. Näin yrityksen kannalta voidaan tarkastella vastaako yrityksen oma brändi ja toimintatavat sitä kuvaa mitä työntekijät kokevat tärkeiksi itselleen. Kolmeksi arvostetuimmaksi ominaisuudeksi nousivat hyvä tiimihenki, työvuorojen joustavuus sekä mukava työympäristö. Kuten Kajjala (2016, 63–64) toteaa jo työnhakuvaiheessa tulisi selvittää mikä työnhakijaa motivoi työssä. Löytämällä työntekijän motivaation lähteet voidaan varmistaa hakijan sitoutuneisuutta ja kiinnostusta työtä kohtaan (Kajjala 2016, 63–64.) Tarjoamalla työntekijöille viihtyisä työympäristö, voidaan vaikutuksia nähdä yrityksen sisäisessä mielikuvassa, jonka on tutkittu vaikuttavan työntekijöiden sitoutuneisuuteen. Yrityksessä koetut positiiviset sisäiset mielikuvat heijastuvat ulkoisen mielikuvaan parantaen yrityksen kokonaisuutta, näkyen rekrytoinneissa sekä vähäisenä

henkilöstön vaihtuvuutena, mutta myös tuottavampana yrityksenä ja parempina asiakaskokemuksina. (Mosley & Schmidt 2017, luku 1.) Työnantajamielikuvan ollessa kunnossa voidaan yritys nähdä kilpailukykyisempänä rekrytointimarkkinoilla. (Matikka 2021.) Työntekijöiden arvomaailman tärkeiksi kokemien asioiden vaikutukset ovat kauaskantoiset aina yrityksen kiinnostavuuteen rekrytointimarkkinoilla saakka. Työntekijän työtyytyväisyyteen vaikuttaa suuresti se, miten hän kokee työnantajan toimintatavat, ja näitä tulee tutkia säännöllisesti, jotta voidaan kehittyä. Vastauksia tarkastelemalla toimeksiantajalla, kokevat vastaajat toimeksiantajalla olevan paljon potentiaalisia ominaisuuksia, joiden markkinointi voisi lisätä työnhakijoiden määrää ja kiinnostusta entisestään.

Opinnäytetyön toisena alatutkimusongelmana haluttiin selvittää mitä kanavia käyttäen potentiaalisia työntekijöitä voidaan parhaiten tavoittaa. Varsinkin nykyiseen työsuhteeseen johtaneiden rekrytointikanavien suhdetta haluttiin verrata yleisesti työhaussa käytettäviin kanaviin. Tämän avulla voitiin tarkastella, onko toimeksiantajalla juuri sellaiset rekrytointikanavat käytössä, mitä kautta potentiaalisia työnhakijoita voidaan tavoittaa. Analysoitaessa vastauksia, hakijoiden tavoittamiseen ei löytynyt mitään erityistä kanavaa, missä toimeksiantajan työpaikkailmoitusta ei olisi julkaistu. Nykyiseen työhön johtaneet kanavat, olivat kaikkien vastanneiden käytössä yleisestikin.

Vaikka kanavien käytössä ei esiintynyt mitään uusia ilmiöitä, pystytään rekrytointimarkkinoinnin avulla lisäämään ihmisten kiinnostusta työnantajaa kohtaan. Tutkimusten mukaan ihmiset eivät kuitenkaan ole kiinnostuneita etukäteen suunnitelluista rekrytointimainoksista. Nykyään aidot ja henkilökohtaiset tarinat sekä kuvat antavat niin realistisemmän kuin kiinnostavamman kuvan työnantajasta kuin toistettavat mainosotsikot. (Mosley & Schmidt 2017, luku 6.)

Kolmannessa alatutkimusongelmassa haluttiin selvittää, kuinka toimivaksi rekrytointiprosessi koetaan käytännössä. Kokonaisuus vaikuttaa työnhakijalle kertyneeseen mielikuvaan, ja näin ollen sen tulisi olla erittäin toimiva, jotta työnhakijalle jäisi hyvä mielikuva työpaikasta, vaikka ei välttämättä työtä saisikaan. Vastauksista ilmeni työpaikkailmoituksen olevan selkeä ja hakemus oli helposti täytettävissä. Hakemuksen lähettämisen jälkeen prosessin eteneminenkin oli melko hyvällä tasolla, kuitenkin esimerkiksi miespuoliset vastaajat mielsivät informoinnin huonommaksi kuin naiset. Myös kyselyn lopussa olevista avoimista vastauksista ilmeni huono informointi, jossa koettiin prosessin eteneminen hitaaksi ja epävarmaksi. Vastanneiden näkemys chattibotin avusta ei koettu kovinkaan tarpeellisena. Haastattelu ja sen kulku miellettiin toimivaksi, mutta perehdytyksen sujuvuudessa oli vastaajien mielestä erityisesti parannettavaa. Perehdytykseen toivottiin niin selkeyttä kuin yhtenäistä linjaa. Tiimin vastaanotto työn alkaessa oli vastaajien mieltymysten mukaista.

6.2 Kyselyn luotettavuus

Kyselytutkimuksia toteutettaessa tulee tarkastella aina myös mittauksen luotettavuutta, jota katsotaan niin validiteetin kuin reliabiliteetin näkökulmista. Mittaus on aina ainutkertainen tapahtuma, jolloin sen laatuun voidaan vaikuttaa, suunnittelemalla etukäteen kyselyn sisältö huolellisesti. Mittauksia tehdessä sen laatuun ja luotettavuuteen vaikuttavat monet seikat, kuten sisällölliset, tilastolliset, kulttuurilliset, kielelliset, kuin myös tekniset seikat. (Vehkalahti 2014, 40–41.) Validiteetti kertoo siitä, mitattiinko kyselyssä sitä asiaa, mitä pitiikin eli kuinka hyvin kyselylomakkeen kysymykset vastasivat tutkimusongelmaksi määritellyjä asioita. Reliabiliteetti taas kertoo mitattavasta asiasta, kuinka tarkasti asia on mitattu. Jos mittaus ei ole validi, silloin reliabiliteetilla ei ole merkitystä, koska mittauksen tulisin ensin vastata tutkimusongelmaan, jotta voidaan tarkastella mittauksen luotettavuutta. (Vehkalahti 2014, 40–41.)

Tarkastellessani oman kyselyni validiteettia, pystyttiin kyselyn avulla vastaamaan kyselyn tutkimusongelmiin, jolloin voidaan todeta tutkimuksen osuuden olevan tältä osin validi. Kyselylomake sekä opinnäytetyön tietoperusta rakennettiin tukemaan toisiaan ja asioiden linkittymistä varmistettiin rakentamalla peittomatriisi. Teoriaosuuden lähdetiedot rakennettiin useiden kotimaisten sekä kansainvälisten kirjallisuuslähteiden, tutkimuksien sekä asiantuntijapodcastien sekä -blogien pohjalta. Kyselylomakkeen pohjaa tukemaan haastateltiin toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilöä. Tällä haluttiin selvittää yrityksen toiminnan perustaa. Haastattelu suoritettiin Teams -sovelluksella, jossa vastaukset kirjoitettiin haastattelun aikana ylös sekä litteroitiin heti haastattelun jälkeen, jotta tiedon oikeellisuus pysyi mahdollisimman totuudenmukaisena.

Kyselylomakkeelle rakennettujen kysymysten avulla pystyttiin selvittämään työntekijöiden näkemystä toteutuneesta rekrytointiprosessista sekä mielikuvasta yritystä kohtaan. Tutkimuksen kyselylomakkeen muutamassa kysymyksessä olisi voinut olla kysymykset sekä niiden vastausvaihtoehdot tarkemmin aseteltu, koska nämä osaltaan voivat vaikuttaa tutkimuksen osuuden reliabiliteettiin. Pienien yksittäisten virheiden ei kuitenkaan katsottu vaikuttavan kokonaisuuteen siinä mielessä, että tutkimuksen tuloksia ei voisi käyttää kehittämään yrityksen toimintaa.

Kyselylomake rakennettiin niin, että se olisi mahdollisimman selkeä ja johdonmukainen, näin pyrittiin välttymään väärinymmärryksiltä. Lomaketta testattiin ja oikoluettiin useita kertoja niin tietokone kuin mobiiliversiota hyväksi käyttäen, jotta ennen kyselyn lähettämistä virheiden määrä voitiin minimoida. Kyselyssä kuitenkin olisin halunnut käyttää yhtenä ristiintaulukoinnin vertailukohteena vastaajien työsopimuksen tuntimäärää, eroaako pienellä

tuntimäärällä työskentelevien ihmisten näkemykset vakituisten työntekijöiden näkemyksistä. Tuloksia analysoitaessa tutkija huomasi ongelman vastausvaihtoehdoissa, ja kysymyksen olisi voinut muotoilla paremmin. Huonosta vastausvaihtoehtojen asettelusta, avoimia vastauksia kertyi erittäin paljon, ja näin ollen tutkijan sekä vastaajien näkemys vastausvaihtoehdoista aiheutti sekaannusta. Koska avoimia vastauksia kysymykseen kertyi paljon, oli kysymyksen kohdalla erittäin haastavaa lähteä ristiintaulukoimaan suurta määrää eri tavoilla ilmaistuja vastauksia avoimissa vastausvaihtoehdoissa. Tämän en kuitenkaan katsonut vaikuttavan kyselyn validiteettiin ja näin ollen reliabiliteetin voidaan katsoa olevan tältä osin myös hyvä.

Tutkimuksen yleistettävyyttä voidaan katsoa heikentäneen se, että vastauksia ei saatu kerättyä koko perusjoukolta, eli tässä tapauksessa koko Yritys X:n työntekijöiltä, vaan vastaajien vähäisen määrän takia, sen katsotaan olevan suppea (~12 %). Yrityksessä työskentelee vaihtelevasti yli tuhat työntekijää ja näin ollen vastauksia kerättiin vain noin kymmenesosalta koko henkilöstöstä. Alhaiseksi jääneen vastausprosentin voidaan katsoa vaikuttavan tutkimuksen validiteettiin. Määrällisen tutkimuksen tulosta ei voida katsoa tässä tapauksessa täysin validiksi ja reliaabeliksi. Vaikka kysely vastasi alussa määriteltyyn tutkimusongelmaan, oli sen vastausten määrän otos pieni ja näin ollen tulos on enemmän sattumanvarainen.

Kyselytutkimus toi itsessään kuitenkin toimeksiantajalle erittäin tärkeää tietoa yrityksen työntekijöistä ja heidän näkemyksistään koskien yrityksen rekrytointiprosessia, yritysmielikuvaa ja tunnettuutta. Tutkimuksen avulla pystyttiin myös selvittämään, ovatko yrityksen työntekijät mahdollisia yrityksen suosittelijoita. Huomionarvoisia ovat myös avoimista vastauksista saadut tiedot, joissa työntekijät pääsivät itse kertomaan omia näkemyksiään sekä parannusehdotuksiaan anonyymeinä. Niissä esiin nousseet asiat olivat erittäin käytännöllisiä sekä hyviä ja niiden perusteella voidaan miettiä yritystoiminnan kehittämistä. Näin ollen kyselyä voidaan pitää erittäin hyvänä esitutkintana ja sen avulla voidaan tehdä tarkempia suunnitelmia ja kehitystoimenpiteitä jatkossa.

6.3 Johtopäätökset ja jatkokehitysideat

Tutkimuksen avulla voisi ajatella, että todella suuri osa Yritys X:n henkilöstöstä koostuu pääosin nuorista naisista. Viimeisten rekrytointien perusteella myös miesten osuus henkilöstössä olisi ollut kasvusuhdanteinen. Voisi ajatella, että parhaiten tavoitettavat työnhakukanavat, joita nuoriso käyttää, on jo toimeksiantajalla käytössä. Pohdittamaan jäi, voisiko sosiaalisen median kanavissa lisätä rekrytointi- ja mielikuvamarkkinointia, jolloin näiden avulla voitaisiin tavoittaa vieläkin enemmän potentiaalisia työnhakijoita, ja mahdollisia työntekijöitä. Kuitenkin vastauksista ilmeni, ettei monikaan ollut nähnyt työpaikkailmoitusta

tai markkinointia sosiaalisessa mediassa, joka olisi ollut hyvä työnhakuun johdatteleva kanava. Kuitenkin yleisessä työhaussa yhdeksi mahdolliseksi työnhakukanavaksi tai siihen johdattelevana kanavana ilmeni sosiaalisten median kanavat kuten Facebook ja Instagram.

Huomion arvoista vastauksiin perehdyttäessä, että rekrytointia suunniteltaessa työpaikkailmoituksen laatimisessa on onnistuttu, koska se on innostanut hakemaan avointa työtä. Vaikka työpaikkailmoitus oli houkuttellut hakemaan työtä, ilmeni vastauksista toiveet saada todenmukaisempi kuvaus työstä ja tehtävistä. Kuten aiemmin teoreettisen osion (2.2.2) kohdassa ilmeni, työpaikkakuvaus tulisi olla houkutteleva, jotta se pysähdytään lukemaan. Sen lisäksi kuitenkin ilmoituksessa tulisi käydä ilmi työn todellinen luonne, jolla voidaan vähentää virherekrytointien määrää, kun tiedetään etukäteen työn tavoitteet ja mitä niiden saavuttamiselta vaaditaan.

Vastauksien perusteella myös kavereiden kehujen myötä on päätetty hakea työtä Yritys X:ltä. Kyselyssä teetetyn NPS-mittauksen mukaan mahdollisia suosittelijoita olisi kuitenkin erittäin vähän. Tämä saattaisi heijastaa ehkä toimipaikkakohtaisiin eroihin, joten vastauksista saatua ristiriitaa pitäisi selvittää tarkemmin. Positiivisena asiana voi kuitenkin nähdä sen, että yritykseen on haettu töihin kaverin suositteluiden ansiosta, vaikka mittauksen mukainen suositteluhaluus näyttäytyi matalana. Kuten aiemmin teoreettisessa osiossa nostettiin esille sisäisen työnantajamielikuvan keskiössä olemista, kun halutaan rakentaa yrityksestä positiivista mielikuvaa. Ihmisten suositteluhaluus työstään nousee, kun ovat itse tyytyväisiä ja viihtyvät työssään. Sisäisen työnantajamielikuvan on tutkittu vaikuttavan ulkoiseen mielikuvaan. Jotta hyvää työnantajamielikuvaa voidaan luoda, tulee sisäisen mielikuvan olla kunnossa, jolloin se toimii hyvänä perustana ulkoista mielikuvaa luotaessa. (Manpower 2020; Korpi, ym. 2012, 67–69.)

Moni vastaajista oli päätenyt hakemaan nykyistä työtä tarpeen tullen, koska tietävät alalla olevan helposti töitä saatavilla. Kuten Kaijala (2016, 63–64) painotti, tulisi työnhakijalta selvittää, mikä häntä on aikaisemmissa työsuhteissa motivoinut ja mikä häntä jatkossa motivoi hoitamaan työnsä. Näin varmistutaan hakijan kiinnostuksesta ja sitoutumisesta työtä kohtaan. (Kaijala 2016, 63–64.) Tätä tukee myös Rantasen (10.5.2021b) näkemys, jolloin oikeanlaisella markkinoinnilla ja työpaikan myynnillä voidaan löytää sopiva henkilö täyttämään avoinna oleva tehtävä. Oikeanlaisella markkinoinnilla henkilö kiinnostuu yrityksestä, jolloin hän on myös motivoituneempi tekemään työtään. (Rantanen 10.5.2021b.) Mielikuva- ja rekrytointimarkkinointien avulla voitaisiin vaikuttaa myös vastauksista esiin nousseeseen matalaan tunnettuuden määrään, jossa vain kymmenesosa vastaajista tiesi yrityksen entuudestaan, ennen kuin päätti hakea työtä.

Kaikkineen voisi ajatella vastaajien kokevan rekrytointiprosessin toimivaksi tällä hetkellä, vastauksista kuitenkin ilmeni perehdytykseen toivottavan panostusta. Työntekijät toivovatkin perehdytyksestä vastaavia henkilöitä, jolloin kaikkien työntekijöiden ei tarvitsisi toimia oman työn ohella uusien työntekijöiden perehdyttäjinä. Konkreettisena parannusehdotuksena olisikin kouluttaa muutama henkilö vastaamaan uusien henkilöiden koulutuksesta. Vastaajien toivomuksista ilmeni, perehdyttäjien toivovan pientä lisäpalkkaa koulutusjaksoilta. Tämä on mielestäni hyvä ja käytännössä mahdollinen toteuttaa. Näin nykyisen henkilökunnan oma kiinnostus työtä kohtaan säilyisi ja voisi näin nostaa motivaatiota, kun he saisivat työnsä arvostusta pienen korvauksen muodossa. Perehdyttäjille yritys voisi toteuttaa yhteisen koulutuksen, jolloin jokainen perehdyttäjä saa saman koulutusmateriaalin, jonka avulla perehdytysjakso olisi johdonmukainen ja yhtenäinen jokaisessa toimipaikassa. Materiaali sisältää kaikki ne asiat, jotka tulee kouluttaa ja missä järjestyksessä. Tällä toimintamallilla jokainen uusi työntekijä saisi samantasoisesta ja yhtenäisestä koulutuksesta uuteen työhönsä. Näin myös uudet työntekijät saisivat mahdollisesti positiivisemmän kuvan työstä ja pääsisivät paremmin sisään, kun perehdytys olisi järjestelmällisempää sekä paremmin ja tarkemmin suunniteltu ja toteutettu.

Rekrytointiprosessin sujuvuuden parantamiseksi vastauksista ilmeni myös pientä tyytymättömyyttä rekrytointiprosessin etenemisestä ja varsinkin sen informoinnista. Vastaajat eivät tieneet miten ja millä aikataululla prosessi jatkuisi. Osalle vastaajista työ oli luvattu, mutta esimerkiksi toimipisteen yhteydenottoa oli jouduttu odottamaan. Kuten Koiviston (2004, 28) näkemyksessä nostetaan esille jää työnhakijalle aina positiivisempi kuva työnantajasta, kun rekrytointipäätöksistä ja sen etenemisestä tiedotetaan nopeasti. Hakijan kokemat tilanteet ja syntyneet vaikutelmat yrityksestä, vaikuttavat sen vetovoimaan työmarkkinoilla. Tutkitusti etenkin nuorten keskuudessa väheksyvät kokemukset ja negatiiviset mielikuvat leviävät nopeasti. (Koivisto 2004, 28.)

Vaikka rekrytointiprosessi koettiin toimivaksi, voisi sen osa-alueita hieman kehittää ja parantaa entisestään siinä suhteessa, ettei aukkoja haastatteluissa syntyisi ja tiedottamisen ja yhteydenottojen välillä olisi suunnitelmallisuutta ja kommunikointia, jotta hakijoiden ja valittujen kokemukset pysyisivät entistäkin positiivisimpana ja parempina. Rekrytointia hoitavalla taholla ei myöskään nähty olevan vaikutusta, kuitenkin avoimista vastauksista voisi päätellä, että osa haluaisi haastattelussa päästä keskustelemaan toimipaikan päällikön kanssa, jolloin työpaikasta ja sen toimintatavoista voisi kehittyä realistisempi kuva. Työtä koskeviin kysymyksiin saataisiin myös todenmukaisempi kuva tällä toimintatavalla.

Tutkimusten löydösten perusteella voitaisiin nostaa myös ilmi miksi vastaajien NPS arvo jäi todella matalaksi. Eli miksi vastaajat eivät suosittelisi kovinkaan mielellään omaa työnantajaansa muille. Sen vaikutuksia voi olla monia ja osittain toimipaikkakohtaisia, mutta

erityisesti tähän tulisi kiinnittää huomiota ja että sitä saataisiin jatkossa nostettua. Toimeksiantaja voisi teettää jatkossa lyhyitä kyselyitä työntekijöille esimerkiksi pelkästään, kuinka todennäköisesti työntekijä suosittelisi työnantajaansa muille. NPS-kyselyn avulla voidaan päätellä, esimerkiksi työntekijöiden kokemasta työtyytyväisyydestä. Tämän kautta voisi kartoittaa ongelmakohtia ja kehittää ratkaisuja ja uusia toimintatapoja, joilla parannetaan toimintaa ja lisätään helposti työtyytyväisyyttä. Taplause (s.a) mukaan työntekijän suositteluhaluuden lisäksi NPS-kyselystä voidaan päätellä työntekijän sitoutuneisuutta työnantajaa kohtaan. Hyvä ja positiivinen työntekijämielikuva auttaa yritystä rakentamaan parempaa työnantajamielikuvaa, joka helpottaa uusien rekrytointien tekemistä. (Taplause s.a.) Hyvä työnantajamielikuva edesauttaa huippuluokan tiimin rakentamista, koska siihen kuuluvat työntekijät ovat motivoituneempia ja pätevämpiä. Tämän ansiosta yritys voi säästää alalla kilpailuedun. (Mosley & Schmidt 2017, luku 1.) Jotta tavoitteet voidaan saavuttaa, suosittelevat Huhta ja Myllyntaus (2021, 299–304) yrityksiä tekemään mittauksia.

Sukupuoleen ja ikään nähden ristiintaulukoimalla, ei sukupuolieroista noussut esiin mitään suuria erikoisuuksia. Iän suhdetta esimerkiksi suositteluhaluuteen nähden verrattuna, voitiin tarkastella vanhempien vastaajien olevan hieman kriittisempiä näkemyksistään kuin nuorempien vastaajien.

Yhteenvedona kehitysideani toimeksiantajalle ovatkin seuraavat:

- Panostus rekrytointi- ja mielikuvamarkkinointiin, tarkempi kohdistus passiivisten hakijoiden tavoittamiseksi
- Henkilökuntakyselyiden lisääminen, työnantajan vahvuuksien löytäminen ja niiden jakaminen, esimerkiksi NPS-tutkimuksella, jotta suosittelumahdollisuuden seuraminen paranisi
- Uratarinoiden lisääminen ja tekeminen mahdollisesti jopa videomuodossa. Näissä voisi keskittyä yrityksen vahvuuksien jakamiseen, mutta myös antamaan todellinen kuva myös työn haasteista
- Lisäkanavaksi mielikuvamarkkinointiin voisi ajatella podcast -jaksojen tekemistä, jossa nauhoituksen avulla voidaan jakaa sisältöä myös YouTube -kanavassa, jota taas markkinoida TikTok -kanavassa, joka yrityksellä onkin jo käytössä.
- Perehdytyksen yhtenäistäminen ja siihen panostaminen

6.4 Oma oppiminen

Suunnitellessani opinnäytetyötäni oli selvää, että haluaisin toimeksiannon omalta työnantajaltani, koska tiesin varmaksi, yrityksestä löytyvän itseäni kiinnostava aihe, ja niin löytyikin. Vaikka omassa koulutusohjelmassani olen tutustunut enemmän kirjanpidon asioihin

niin silti koin mielekkäämmäksi valita rekrytointia ja työnantajamielikuvaa koskevan aiheen. Toimeksiantajalla oli monia eri teemoja, mitä olisin voinut lähteä työstämään, mutta työn aihe valikoitui erityisesti sen kiinnostavuuden vuoksi. Työn ollessa jo aloitettaessa erittäin ajankohtainen, varsinkin koronapandemian koetellessa alaa ja sen henkilökuntaa, ilmeni loppukesästä 2021 eri medioiden uutisvirrassa aihepiiriä koskevia epäkohtia. Näihin lukeutui esimerkiksi nuorten työntekijöiden kokemat tyytymättömyydet työnantajaa kohtaan sekä huonot työolosuhteet erityisesti, jotka erityisesti nostivat aiheen tutkimisen tärkeyttä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmän parhaimmaksi toteutustavaksi valikoitui heti alussa kvantitatiivinen menetelmä, jonka avulla saatiin mahdollisimman suuri otanta yrityksen työntekijöiltä. Kyselyn lisäksi tutkimuksessa olisi voitu käyttää kvalitatiivista menetelmää kyselytutkimuksen tuloksien tarkentamiseksi esimerkiksi haastattelun muodossa, jolloin olisi voitu tutkia tarkemmin myös yrityksen mielikuvamarkkinointia, sekä lähteä vertailemaan, miten henkilökunnan ja johdon näkemykset eroavat, ja miten esimerkiksi tavoiteltavaan tulokseen päästäisiin. Tässä tutkimuksessa haluttiin kuitenkin selvittää mahdollisia rekrytointien kehityskohtia, työnantajamielikuvaa ja löytyisikö yritykselle jotain tapaa tavoittaa jatkossa paremmin tulevia työntekijöitä.

Kyselylomakkeen laatiminen oli erittäin mielenkiintoista, ja toimeksiantajalta saatiin paljon suuntaa antavia aiheita, joita kyselyssä eritoten haluttiin selvittää. Tämän pohjalta rakensin kyselylomakkeen, jonka aihealueet mukailivat työn tietoperustaa. Kyselylomaketta viilattiin mahdollisimman selkeäksi ja testikyselyitä teetettiin useampia, jotta kysely voitiin todeta toimivaksi kokonaisuudeksi. Kyselyyn vastauksia sain yli sata, suhteessa kuitenkin työntekijöiden kokonaismäärään vastanneiden määrä jäi melko vähäiseksi. Toivoin saavani suuremman otannan, jotta vastaajilta olisi saatu mahdollisimman laaja näkemys toiminnasta ja kokemuksista, näin tutkimuksen tulokset olisivat olleet kokonaisuudessa kattavampia sekä luotettavampia.

Kokonaisuudessaan onnistuin mielestäni paremmin kuin olin ajatellut. Muutamina hetkinä koin vaikeuksia keksiä, miten työtä tulisi jatkaa tai olenko ajautumassa täysin harhateille. Myös työn loppusuoralla tuntui, että työstämistä voisi jatkaa loputtomiin. Lopulta sain kassattua omasta mielestäni selkeän kokonaisuuden, jossa asian ydin oli keskiössä. Alussa koin kyselylomakkeen oikeanlaisen rakentamisen niin sisällöllisesti kuin vastausvaihtoehtojenkin oikeanlaisten valintojen kannalta haastavaksi. Näissä olisi voinut tehdä vieläkin pieniä muutoksia, mutta lopputulokseen sillä ei olisi ollut kuitenkaan suurempaa vaikutusta. Kuten esimerkiksi kysymyksen millä työtuntisopimuksella työskentelet, oli vastausvaihtoehtona ollut 0 tuntia / 3vk oli ajateltu tarkoitettavaksi keikkasopimuksen omaaville

mutta ”muu mikä kenttään” oli kommentoitu useasti keikkasopimus, joten tässä selkeämpänä vaihtoehtona olisi toiminut esimerkiksi antaa tietyt aikavälit tunneille. Sillä olisi saatu tarkempaa dataa tarkasteluun ja tietoa siitä, miten erilaisilla tuntimäärillä työskentelevien henkilöiden näkemykset eroavat toisistaan. Kysymyksen vastausvaihtoehtojen epäonnistumisella ei kuitenkaan katsottu olevan suurta merkitystä kyselyn luotettavuuden kannalta. Kyselystä ei noussut esiin selkeästi muita ongelmakohtia, jotka olisivat voineet vaikuttaa kyselyn luotettavuuteen.

Tutkimuksen ajankohta myöhästyi todella paljon alustavasti suunnitellusta. Aluksi kyselyn teettämisen ajankohdaksi oli suunniteltu kesää 2021, mutta kyselylomake jäi hieman kesken, ennen kuin kesälomat alkoivat sekä toimeksiantajan yhteyshenkilö vaihtui perheväpöiden takia. Kysely kuitenkin saatiin hiottua kysymysten suhteen paljon paremmaksi syksyn mennessä ja uskoakseni toteutuksesta saatiin paljon kattavampi sisältö. Myös kokonaisuuden rakentaminen myöhästyi suunnitellusta paljon sairastuttuani erittäin vakavasti. Myös koronapandemiasta johtuen lastenhoidon järjestämisessä oli suuria ongelmia vuodenvaihteen aikaan, jotka myöhästyttivät monia kuukausia työn lopullista valmistamista.

Kokonaisuudessaan täytyy kuitenkin todeta, että monista elämään tulleista esteistä huolimatta työtä on ollut todella mielekästä tutkia ja kirjoittaa. Työn mielekkyyttä lisäsi ehdottomasti se, että toimeksiantaja koki tutkimuksen olevan erittäin tärkeä ja ajankohtainen. Olen erittäin tyytyväinen myös siihen, että onnistuin lopulta rakentamaan laajan ja yhtenäisen kokonaisuuden ja uskon että tutkimusta ja sen tuloksia voidaan käyttää hyväksi.

Lähteet

Asikainen, S. 30.5.2017. Työnantajamielikuva ei koostu pelkästä rekrytointiviestinnästä. Kupli. Luettavissa: <https://www.kupli.fi/onko-yrityksesi-tyonantajakuva-kunnossa/>. Luettu: 29.8.2021.

Duunitori. s.a. Mitä employer branding on? Luettavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/palvelut/employer-branding/mita-employer-branding-on>. Luettu: 29.8.2021.

Duunitori. 2021. Kansallinen rekrytointitutkimus. Luettavissa: <https://drive.google.com/file/d/1BhtiY2gBEkyM9BfMZzHxc9WQSQR4yFx-/view>. Luettu: 3.3.2022.

Finitec. s.a. Jelpp-rekrytointijärjestelmä. Luettavissa: <https://finitec.fi/stories/barona>. Luettu: 10.3.2022.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent. Helsinki.

IAB Finland. 2020. Podcast-mainonta: ostajan opas. Luettavissa: https://www.iab.fi/media/pdf-tiedostot/standardit-ja-opaat/podcast_mainonta_ostajan_opas_2020_04.pdf. Luettu: 4.3.2022.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

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

Keppo, J. 8.4.2022. Bonfire Agency. Miten rakennetaan toimiva Podcast-konsepti? Vieraana Martin Paasi. Podcast. Kuunneltavissa: <https://www.bonfireagency.fi/podcastit/>. Kuunneltu: 27.4.2022

Koivisto, K. 2004. Oikea Valinta, Rekrytinnin menetelmät. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytinnin suhteellisuusteoria. Management Institute of Finland. Helsinki.

Kovalainen, K. 15.10.2019. Työnantajamielikuva syntyy sisältä. Blogi. Luettavissa: <https://www.ilme.fi/tyonantajamielikuva-synty-sisalta/>. Luettu 25.10.2021.

KvantiMOTV. 2020. Kyselylomakkeen laatiminen. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>. Luettu: 29.9.2021.

Manpower. 6.2.2020. Onnistunut rekrytointi vaatii osaamista. Blogi. Luettavissa: https://blogi.manpower.fi/onnistunut-rekrytointi-vaatii-osaamista?utm_term=onnistunut%20rekrytointi&utm_campaign=Haku%20-%20Rekrytointi&utm_source=google&utm_medium=cpc&hsa_acc=4039431979&hsa_cam=11173216976&hsa_grp=121157855168&hsa_ad=488154112046&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-451588505246&hsa_kw=onnistunut%20rekrytointi&hsa_mt=p&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=CjwKCAjwzOqKBhA-WEiwArQGwaPXGJUE_hBkvjxmi9f-G6b2_I3pvs_ZlplfQX577tw2bJlzTLKTZxoCe4kQAvD_BwE. Luettu: 5.10.2021.

Matikka, M. 3.3.2021. 4 syytä panostaa työnantaja mielikuvan kehittämiseen. Luettavissa: <https://atalent.fi/blog/tyonantajakuvalla-talentiit-taskuun>. Luettu: 27.5.2021.

Mikkonen, T. 28.5.2015. Rekrytoinnin revoluutio. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/vieraskyna/rekrytoinnin-revoluutio/52fab042-9d1e-5fb1-98bb-0403b783b922>. Luettu: 11.8.2021.

Monster, s.a. Vinkkejä rekrytointiin: työhaastattelun rakenne. Luettavissa <https://www.monster.fi/artikkelit/tyonhakijoille/tyohaastattelun-rakenne>. Luettu: 9.8.2021.

Mosley, R. & Schmidt, L. 2017. Employer branding for dummies. For Dummies 2017. Englanti. E-kirja. Luettu 3.3.2021.

Niinivuo, S. 27.8.2021. Hesburgerin työntekijät avautuivat karuista työoloista – Nyt vastaa yrityksen johto; ”Matkan varrella on tapahtunut virheitä”. Taloussanomat. Ilta-Sanomat. Luettavissa: <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000008221639.html>. Luettu: 11.10.2021.

Paavola, T. 29.5.2018. Tulevaisuuden rekrytointia. Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Luettavissa: <https://hpl.fi/uutiset/tulevaisuuden-rekrytointia/>. Luettu: 1.2.2022.

Picardi, C. 2020. Recruitment and selection. Strategies for workforce planning & assessment. SAGE Publications Ltd.

- Puranen, M. Hyvä työhakemus puhuttelee vastaanottajaa. Monster. Luettavissa: <https://www.monster.fi/artikkelit/tyonhakijoille/hyva-tyohakemus-puhuttelee-vastaanottajaa>. Luettu: 13.8.2021.
- Rantanen, S. 26.4.2021a. #119 Rekrytointi ja hakijakokemus. Vaikuttava työnantajabrändi -podcast ja blogi. Kuunneltavissa & luettavissa: <https://emine.fi/rekrytointi-ja-hakijakokemus/>. Luettu ja kuunneltu: 1.10.2021.
- Rantanen, S. 10.5.2021b. #85 Miltä rekrytointiin onnistuminen näyttää. Vaikuttava työnantajabrändi -podcast ja blogi. Kuunneltavissa & luettavissa: <https://emine.fi/milta-rekrytointiin-onnistuminen-nayttaa/>. Luettu ja kuunneltu: 4.10.2021.
- Rantanen, S. 2.1.2018c. #29 Projektisuunniteltu rekrytointiprosessi. Vaikuttava työnantajabrändi -podcast ja blogi. Kuunneltavissa & luettavissa: <https://emine.fi/podcast29/>. Luettu ja kuunneltu: 5.10.2021.
- Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrändi – onnistu mielikuvamarkkinoinnilla. WSOY. Helsinki.
- Suonpää, S. Sosiaalinen media rekrytointikanavana – Hypeä vai hyötyä. Luettavissa: <https://www.monster.fi/artikkelit/tyonantajille/sosiaalinen-media-rekrytointikanavana-hypea-vai-hyotya>. Luettu: 9.8.2021.
- Taplause s.a. Net Promoter Score. Luettavissa: https://www.taplause.fi/net-promoter-score?qclid=CjwKCAiAlfqOBhAeEiwAYi43F3mtre_7XzBZASC-QDraZy_yp9vljFHeVx8RHYdzAtlIDYHhLj0AUeRoCtzMQAvD_BwE. Luettu 13.1.2021.
- Trustmary. s.a. Mikä on NPS ja miten sitä mitataan? Luettavissa: <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/mika-on-nps-ja-miten-sita-mitataan/>. Luettu: 21.10.2021.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen, Keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. Edita Publishing Oy.
- Vuorensalmi, M. 12.12.2019. Millainen on hyvä työpaikkailmoitus. BusinessLike Blogi. Luettavissa: <https://businesslike.fi/millainen-on-hyva-tyopaikkailmoitus/>. Luettu 1.2.2022.

Yeung, R. 2011. Successful interviewing and recruitment. The Sunday Times. London.

Liitteet

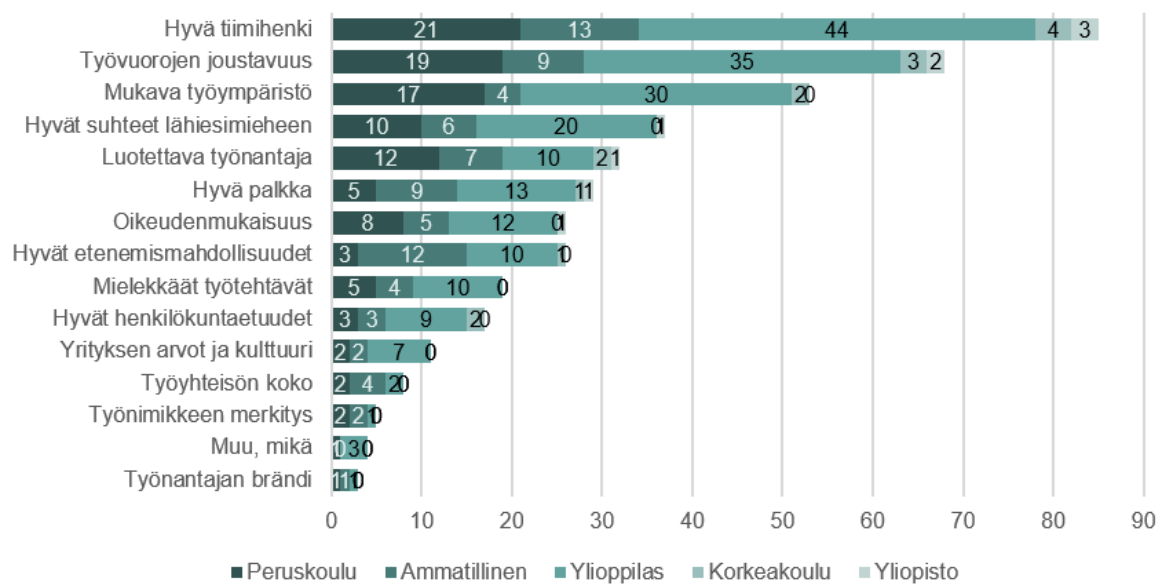
Liite 1. Kyselylomake

poistettu julkisesta työstä, salassapidollisista syistä

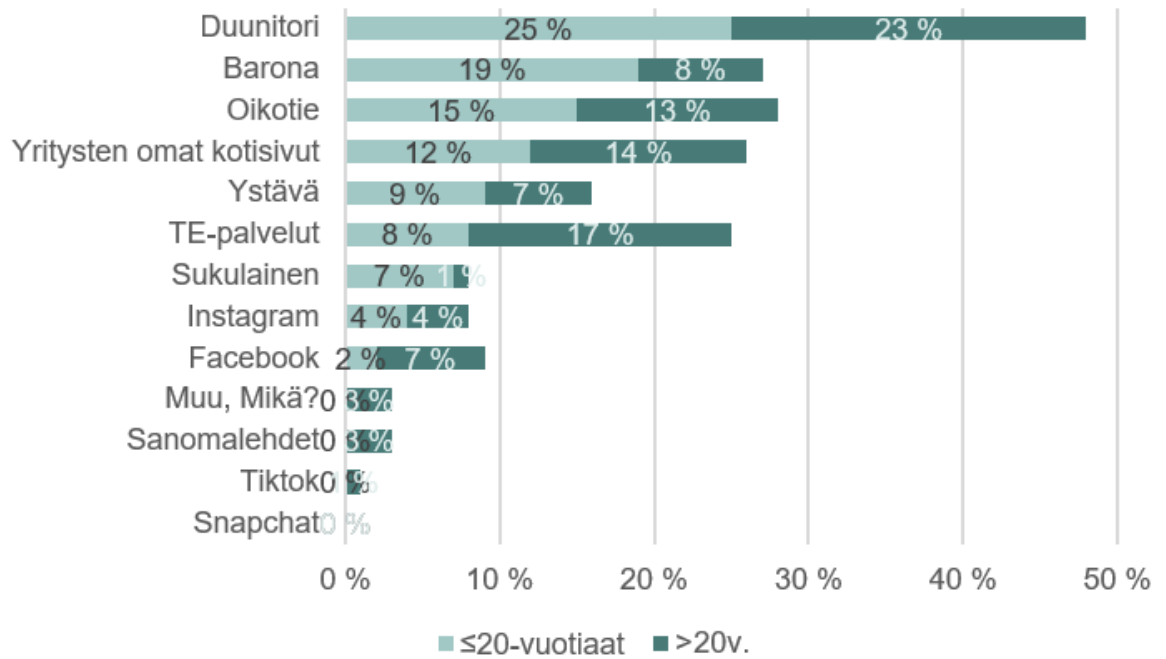
Liite 2. Yritys mielikuvaa koskevat avoimet vastaukset

poistettu julkisesta työstä, salassapidollisista syistä

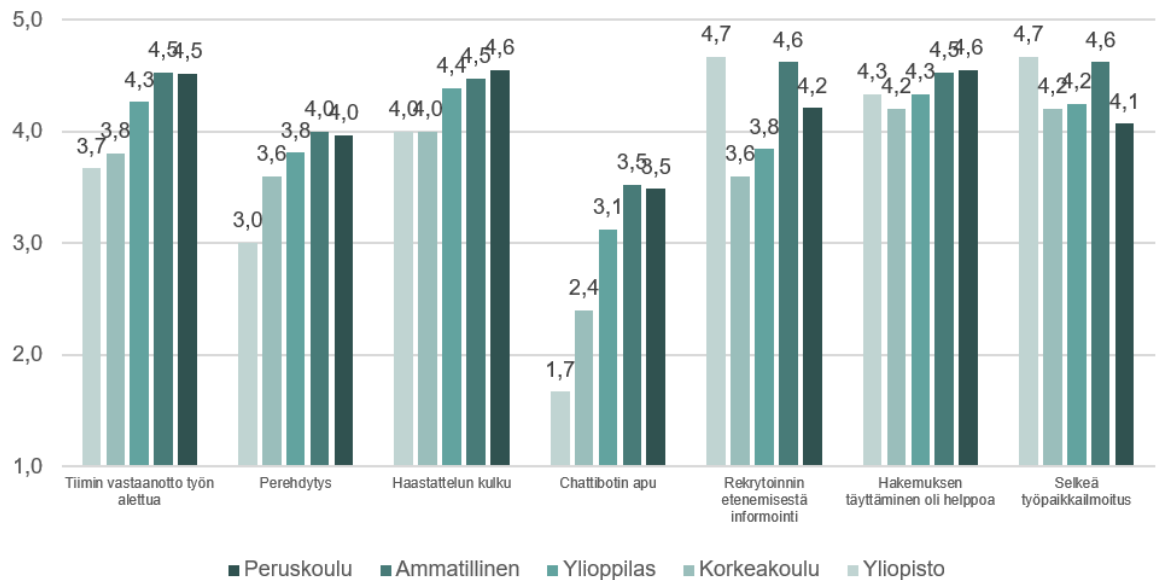
Liite 3. Mitä työnantajassa arvostetaan suhteessa koulutustaustan mukaan

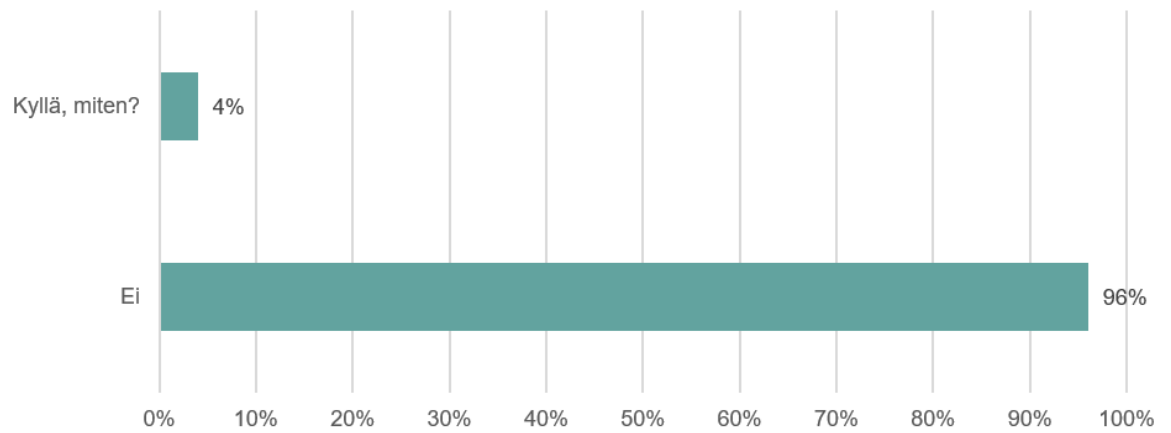


Liite 4. Mitä kanavia suositaan verrattuna vastaajien ikään nähden

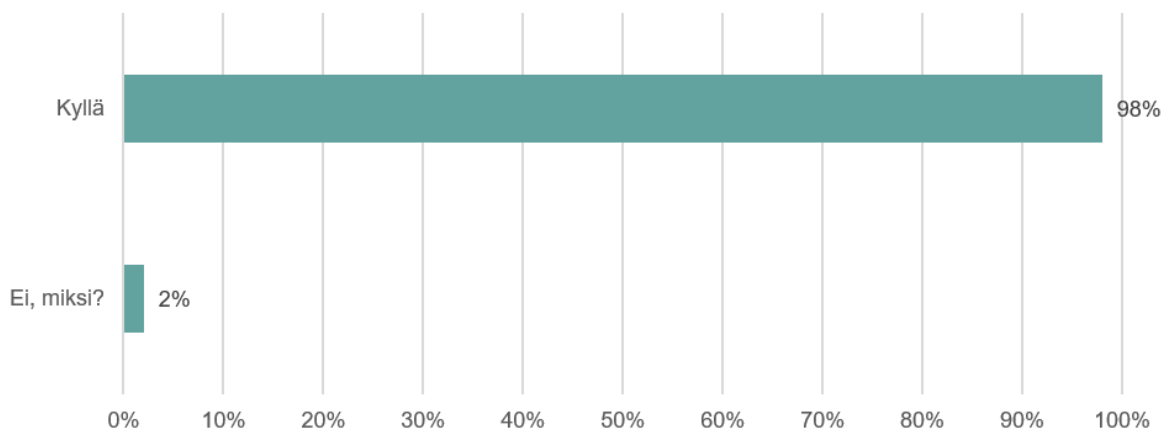


Liite 5. Rekrytointiprosessin sujuvuus suhteessa koulutustaustaan

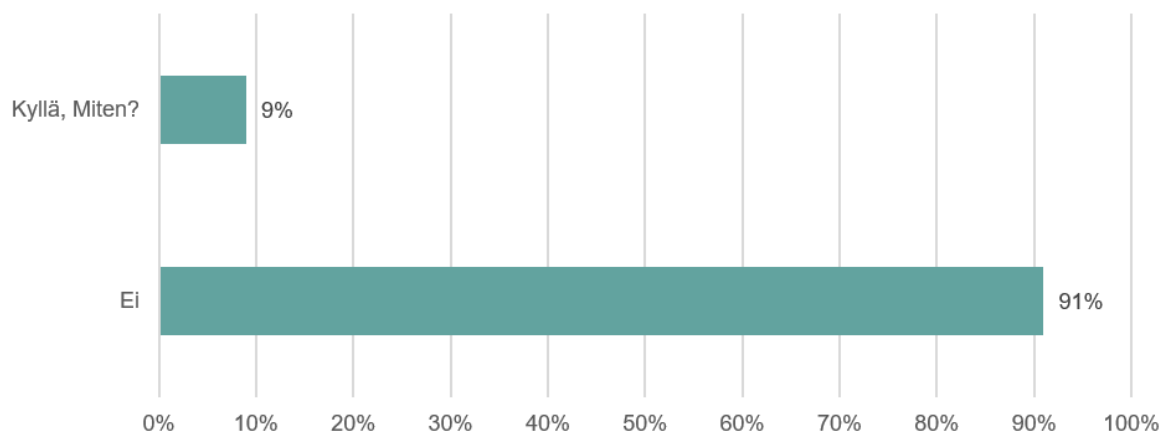


Liite 6. Mielikuvamuutokset rekrytointiprosessin varrelta

Muuttuiko mielikuva yrityksestä rekrytointiprosessin aikana



Vastasiko työpaikkailmoitus mielikuvaasi työstä



Muuttuiko mielikuva työnantajasta työn alettua

Liite 7. Yritysmielikuvat asteikolla 1–5, ristiintaulukoituna ikäryhmiin nähden

poistettu julkisesta työstä, salassapidollisista syistä

Liite 8. Rekrytointiprosessi

poistettu julkisesta työstä, salassapidollisista syistä

Liite 9. Rekrytointiprosessia koskevat avoimet vastaukset

poistettu julkisesta työstä, salassapidollisista syistä

Liite 10. NPS ikävuosiin sekä työsuhteen kestoon verrattuna.

