

Työnhakijakokemus Greenstepillä



Tradenomin tutkinnon opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus

Kevät 2023

Noora Kuokkanen

Koulutuksen nimi Liiketalouden koulutus

Tekijä Noora Kuokkanen

Työn nimi Työnhakijakokemus Greenstepillä

Ohjaaja Eerika Kiuru

Tiivistelmä

Vuosi 2023

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia yhteistyökumppanin Greenstepin ulkoista rekrytointia ja hakijakokemusta. Tavoitteena oli selvittää, mitä mieltä Greenstepin työntekijät olivat olleet rekrytointiprosessista sekä millainen on yrityksen työnantajakuva tällä hetkellä. Yhteistyökumppanina työelämään toimi tilitoimisto- ja konsultointiyritys Greenstep. Opinnäytetyön aihe ja tutkimus vastaa työmarkkinoiden kiristyvään tilanteeseen, kun parhaimmista osaajista käydään kilpailua. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat työntekijäkokemus sekä henkilöstöhankinta.

Opinnäytetyön tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla Greenstepin kymmentä nykyistä työntekijää, jotka oli rekrytoitu yritykseen vuoden 2022 aikana. Haastateltavat valittiin tilipuolen työntekijöistä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina verkossa, minkä jälkeen vastaukset analysoitiin ja niistä muodostettiin neljä teemaa.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että Greenstepiin haettiin töihin työpaikkailmoituksen sekä yhteisten tuttujen kautta. Työnantajan valintaa vahvistivat hyvin sujunut rekrytointi sekä siihen kuuluneet haastattelut ja viestintä, sopivasti haastavat työtehtävät, positiivinen työnantajakuva sekä samanlaisen arvomaailman jakaminen. Rekrytointiprosessia pidettiin ammattimaisena ja hyvin hoidettuna kokonaisuutena. Erityisesti työntekijät arvostivat proaktiivista ja tehokasta viestintää sekä yrityksen perustajan osallistumista haastatteluihin.

Opinnäytetyössä selvisi, että työnhakijat olivat hyvin tyytyväisiä Greenstepin rekrytointiin. Kiitosta sai myös rekrytoinnin viestintä, mikä vahvisti monen kohdalla positiivista hakijakokemusta. Lisäksi yrityskulttuuriin liittyvät asiat koettiin tärkeiksi uuden työnantajan valinnassa. Opinnäytetyön kehitysehdotukset koskevat sisäistä viestintää sekä rekrytoinnissa syntyneiden odotusten lunastamista. Näiden perusteella seuraava tutkimus voisi selvittää työntekijän haltuunottoa ja sisäistä viestintää. Tämän opinnäytetyön tulokset tulevat kehittämään Greenstepin hakijakokemusta esille nousseiden kehityskohteiden ansiosta.

Avainsanat Työntekijäkokemus, henkilöstöhankinta, hakijakokemus, työnantajakuva

Sivut 42 sivua ja liitteitä 2 sivua

| | | |
|--------------------------|-----------------------------------|-----------|
| Name of Degree Programme | Business Administration | Abstract |
| Author | Noora Kuokkanen | Year 2023 |
| Subject | Candidate experience at Greenstep | |
| Supervisors | Eerika Kiuru | |

The aim of this thesis was to examine the external recruitment and the candidate experience of partner Greenstep. The goal was to find out what employees were thinking about the recruitment process and what kind of employer brand the company has now. The partner and the link to the working life was accounting and consulting company Greenstep. The topic and the research of the thesis responds to the tightening situation in the labor market when there is a competition for the best talents and experts. The main concepts of the theses are employee experience and recruitment.

The research of the theses was qualitative. The research material was collected by interviewing Greenstep's ten new employees who had been recruited during 2022. The interviewees were selected from the employees of the accounting team. The interviews were conducted as theme interviews after which the answers were analyzed, and four themes were formed.

The results of the study showed that people applied for a job through job advertisements and mutual connections. The fluent recruitment, suitable challenging work tasks, the positive employer brand and the sharing similar values in life had a positive influence on choosing the employer. The recruitment process was considered professional and well organized. Particularly, the employees appreciated the proactive and efficient communication and founder's participation in the interviews.

The theses reveals that the job applicants are very satisfied with Greenstep's recruitment. The communication of the recruitment is also praised, and it has a positive impact on candidate experience. In addition, the issues related to company culture are found important when choosing a new employer. The suggestions for developing are concerning internal communication and fulfilling the expectations created during recruitment. Based on these, the next study could possibly examine employee takeover or internal communication. The results of the thesis will develop Greenstep's candidate experience due to the targets for development.

Keywords Employee experience, recruitment, candidate experience, employer brand
Pages 42 pages and appendices 2 pages

Sisälllys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 2 | Työntekijäkokemus..... | 4 |
| 2.1 | Kokemuksen vaiheet ja tasot..... | 4 |
| 2.2 | Työntekijäkokemuksen osa-alueet | 6 |
| 2.2.1 | Työympäristö..... | 7 |
| 2.2.2 | Teknologia | 8 |
| 2.2.3 | Yrityskulttuuri..... | 9 |
| 2.3 | Työntekijäkokemuksen hyödyt | 11 |
| 2.4 | Työntekijäkokemuksen mittaaminen | 13 |
| 2.5 | Työntekijäkokemuksen kehittäminen..... | 14 |
| 3 | Henkilöstöhankinta..... | 16 |
| 3.1 | Rekrytointiprosessin vaiheet ja rekrytointikanavat..... | 18 |
| 3.2 | Työnhakijakokemus | 20 |
| 3.3 | Yrityksen maine..... | 22 |
| 3.4 | Työnantajakuva..... | 23 |
| 4 | Tutkimusmenetelmät | 25 |
| 5 | Tutkimuksen tulokset | 28 |
| 5.1 | Greenstep tutuksi..... | 28 |
| 5.2 | Työnantajan valitseminen..... | 29 |
| 5.3 | Rekrytointi ja viestintä | 31 |
| 5.4 | Työnantajakuva ja yhteiset arvot..... | 33 |
| 6 | Johtopäätökset | 35 |
| 6.1 | Rekrytointiprosessiin oltiin tyytyväisiä | 35 |
| 6.2 | Yrityskulttuuri koettiin tärkeäksi..... | 37 |
| 7 | Pohdinta | 38 |
| | Lähteet..... | 41 |

Kuvat, taulukot ja kaavat

- Kuva 1 Teorian pääteemat
Kuva 2 Työntekijäkokemuksen osa-alueet
Kuva 3 Työntekijäkokemuksen kehittämisen prosessi

Liitteet

- Liite 1 Teemahaastattelun runko
Liite 2 Aineistonhallintasuunnitelma

1 Johdanto

Kilpailu työmarkkinoilla kiristyy. Työnhakijat ovat hyvässä asemassa, kun useilla toimialoilla kilpaillaan parhaista osaajista. Potentiaalisia osaajia on vaikea löytää, ja heidän saamisensa yrityksen palkkalistoille on sitäkin haastavampaa. Työnhakijat pääsevät yhä useammin itse valitsemaan, mihin yritykseen haluavat mennä. Valintaan vaikuttaa jossakin määrin raha, mutta nykyään myös yrityksen maine ja työnantajakuva. Uutta työtä etsiessä työnhakijan kiinnostukseen vaikuttaa muun muassa se, mitä uutisia julkisuuteen on yrityksestä viime aikoina kirjoitettu. Myös nykyisen henkilöstön kertomukset työnantajastaan vaikuttavat työnantajakuvaan. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 62)

Työnhakijoista on tullut aiempaa vaativampia työpaikkojen suhteen. Työnhakijat tiedostavat, että heidän ei tarvitse tarttua heti ensimmäisen työtarjoukseen. Yrityksen johto ja HR-asiiantuntijat joutuvat itse näkemään paljon enemmän vaivaa potentiaalisten osaajien etsinnässä ja houkuttelemisessa. Kaikki osaajat eivät edes etsi aktiivisesti uutta työtä, ja siksi perinteisten työpaikkailmoitusten kautta heitä voi olla vaikea tavoittaa. (Pyyhtiä, 2019, s. 86)

Rekrytinnin lisäksi myös työntekijöiden sitouttaminen on aiempaa hankalampaa. Tutkimusten mukaan neljäsosa uusista työntekijöistä jättää työnsä ensimmäisen vuoden aikana. (Harpelund, 2019, ss. 5–7) Hankaluudet alkavat yleensä jo ennen ensimmäistä työpäivää. Viestintään tai työntekijän vastaanottamiseen ei panosteta riittävästi, mikä johtaa siihen, että työntekijä ei tunne oloaan tervetulleeksi. Useissa yrityksissä myös perehdytysjakso on liian lyhyt, ja siksi uuden työn aiheuttama stressi ei vähenekään toivotulla tavalla.

Työnhaussa yritykset korostavat tänä päivänä työntekijän työyhteisötaitoja. Toisin sanoen, yritykseen halutaan palkata mieluummin sellainen henkilö, jolta löytyy oikeanlaista asennetta ja sopivuutta yritykseen. Persoonallisuuspiirteet vaikuttavat olennaisesti työpaikan ilmapiiriin, joten näitä on alettu pohtimaan tarkemmin myös rekrytoinneissa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2016, s. 125)

Edellä mainittujen trendien lisäksi työelämässä korostuu uudenlaiset käsitteet kuten työntekijäkokemus ja hakijakokemus. Panostamalla työntekijäkokemukseen yritys saavuttaa parhaimmillaan sellainen kilpailuedun, johon kilpailijoiden on hankala vastata.

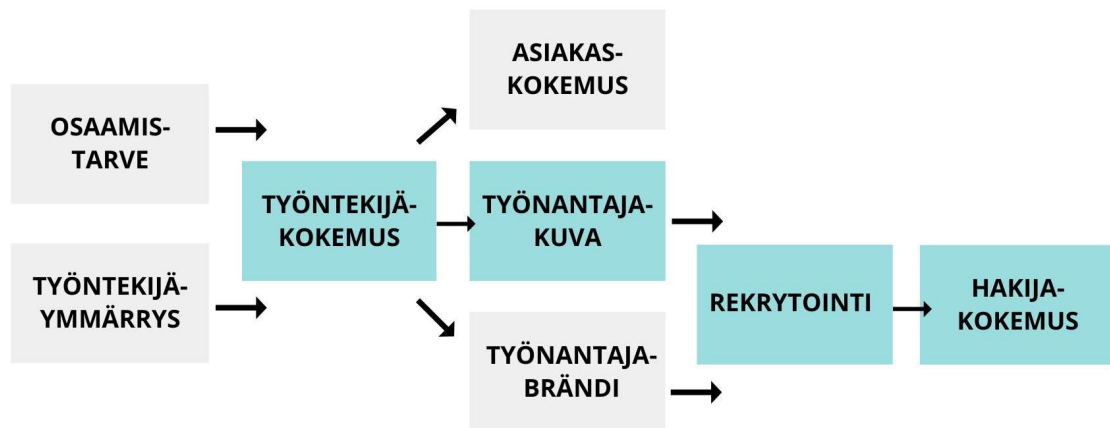
Työntekijäkokemuksen merkitys vahvistuu päivä päivältä, kun yritykset pääsevät näkemään konkreettisia hyötyjä omalle liiketoiminnalleen. Toinen merkittävä käsite hakijakokemus liittyy tiiviisti henkilöstöhankintoihin ja rekrytointiprosessiin. Yrityksen on mahdollista kehittää hakijakokemusta panostamalla esimerkiksi rekrytointiviestintään.

Tämän opinnäytetyön aiheeksi valikoitui sen tekijää inspiroiva sekä työelämässä ajankohtainen aihe työnhakijakokemus. Aiheen valinta lähti liikkeelle tutkimalla työntekijäkokemuksesta ja siihen liittyvää terminologiaa. Havaittiin, että työntekijäkokemus kattaa kaiken työsuhteen aikana koetun: esimerkiksi rekrytoinnin, perehdyttämisen, työhyvinvoinnin, palkitsemisen sekä työsuhteen päättämisen. Aiheen rajaus tapahtui lopulta yhdessä yhteistyökumppanin kanssa, jotta tutkittava aihe palvelisi yhteistyökumppania mahdollisimman hyvin. Tähän aiheeseen päädyttiin työmarkkinoiden kiristyvän kilpailun vuoksi. Lisäksi uusien työntekijöiden rekrytoinnin on havaittu muuttuneen hankalammaksi, joten hakijakokemuksen tarkasteleminen ja kehittäminen on ajankohtaista.

Yhteistyökumppanina ja työelämäyhteytenä toimii vuonna 2010 perustettu tilitoimisto- ja konsultointiyritys Greenstep. Greenstepin palvelutarjontaan kuuluu muun muassa yritysten kirjanpito, palkanlaskenta, CFO- ja HR-palvelut, vastuullisuus-, analytiikka- sekä laki- ja veropalvelut. Yritys on tehnyt nopeaa orgaanista kasvua ja laajentanut toimintaansa hyvin nopeasti. Se toimii tällä hetkellä Suomessa 13 paikkakunnalla ja lisäksi toimintaa on myös Virossa, Ruotsissa ja Norjassa. Hurjan kasvun myötä yritys onkin rekrytoinut monia uusia osaajia viime vuosina ja samansuuntainen tarve nähdään jatkuvan myös lähitulevaisuudessa.

Opinnäytetyön teoriaosuus sisältää kaksi isompaa aihealuetta: työntekijäkokemuksen ja henkilöstöhankinnan. Työntekijäkokemuksen sisältö koostuu työntekijäkokemuksen osa-alueista, hyödyistä, mittaamisesta ja kehittämisestä. Henkilöstöhankinnan luvussa esitellään rekrytoinnin vaiheita ja kanavia, hakijakokemusta, yrityksen mainetta sekä työnantajakuva.

Kuva 1. Teorian pääteemat



Kuva 1 hahmottaa teorian pääkäsitteet turkoosilla värillä ja nuolet kertovat käsitteiden välisistä suhteista. Kuvan mukaan työntekijäkokemukseen vaikuttaa osaamistarve sekä työntekijäymmärrys, joista jälkimmäistä on käsitelty työntekijäkokemuksen kehittämisen yhteydessä. Työntekijäkokemuksella on puolestaan merkittävä vaikutus asiakaskokemukseen, työnantajakuvaan sekä työnantajabrändiin. Näistä kolmesta aiheesta opinnäytetyö keskittyy työnantajakuvaan. Lisäksi rekrytointi sekä hakijakokemus liittyvät läheisesti toisiinsa: rekrytointi synnyttää aina jonkinlaisen hakijakokemuksen. Hakijakokemusta tarkastellaan tarkemmin henkilöstöhankinnan yhteydessä.

Opinnäytetyö keskittyy tutkimaan Greenstepin hakijakokemusta rekrytointiprosessin aikana. Työn tavoitteena on selvittää:

- Mitkä tekijät vaikuttivat työnantajan valintaan?
- Millainen on Greenstepin työnantajakuva?
- Millainen oli hakijan rekrytointiprosessi?

Opinnäytetyön tutkimisosa toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Opinnäytetyöllä on selkeät tavoitteet, joihin lähdetään etsimään vastauksia haastattelemalla yhteistyökumppanin uusia työntekijöitä. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, ja haastateltavien joukko on rajattu tilipuolen uusiin työntekijöiden. Uusilla työntekijöillä tarkoitetaan työntekijöitä, jotka ovat aloittaneet Greenstepillä vuoden 2022 aikana. Tällä

rajauksella pyritään parantamaan tutkimuksen tuloksien luotettavuutta, kun haastatellaan uusimpia rekrytoinnissa mukana olleita henkilöitä.

Työn tavoitteiden pohjalta laadittiin tutkimuskysymys: Millainen on Greenstepin työnhakijakokemus tällä hetkellä? Taloushallinnon alalla käydään myös kovaa kilpailua hyvistä osaajista, ja siksi henkilöstöhankintaan kannattaakin panostaa. Jotta Greenstep pystyy tulevaisuudessakin kiinnittämään huippuosajia joukkoonsa, on sen panostettava yhtä lailla hakijakokemukseen sekä työnantajakuvaan.

2 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus alkoi nousta esiin 2010-luvun puolessa välissä, sillä ennen sitä se jäi keskusteluissa hieman asiakaskokemuksen jalkoihin. On luonnollista, että yritysten panostus asiakkaisiin on aloitettu aikaisemmin, sillä ymmärrys tyytyväisen asiakkaan arvosta liiketoiminnalle on kasvanut. (Huhta & Myllyntaus, 2021, ss. 31–33)

Työntekijäkokemuksen suosio näkyy yrityksissä uusina työtehtävinä ja kokonaisina uudelleen nimettyinä HR-osastoina. Panostaminen työntekijäkokemukseen voi parhaimmillaan parantaa asiakaskokemusta sekä työntekijöiden omistautumista työhönsä. On myös tilanteita, että työntekijäkokemukseen kiinnitetään huomiota vasta silloin, kun työntekijät ilmaisevat tyytymättömyyttään. (Huhta & Myllyntaus, 2021, ss. 31–33)

2.1 Kokemuksen vaiheet ja tasot

Työelämäämme mahtuu monenlaisia kokemuksia. Ne ohjaavat ajatuksiamme siitä, mitä mieltä olemme työstä ja työnantajasta. Erinomaiset kokemukset syntyvät usein tietoisien ja tavoitteellisen suunnittelun lopputuloksena. Tämän tiedon varjolla yrityksillä on myös mahdollisuus olla mukana vaikuttamassa työntekijöiden kokemuksiin. Kokemus voidaan määritellä yksilölliseksi saavutukseksi, jolla on jokin havaittu lopputulema. Kokemus tarvitsee syntyäkseen tietoista vuorovaikutusta ja kokijalta aktiivista roolia. Kokemus on aina subjektiivinen, joten kokemuksen arvottaminen tapahtuu kokijan tarpeiden ja mieltymysten

kautta. Kokemuksen lopputulema sisältää kokijalle usein merkityksellisiä muistijälkiä, joihin voi palata läpi koko elämän. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 87)

Kokemus koostuu kolmesta vaiheesta, joita ovat ennakointi, osallistuminen ja reflektointi. Ennakoinnissa valmistellaan, osallistumisessa koetaan varsinainen vuorovaikutus kokemuksen kanssa ja reflektoinnissa kokemus käydään läpi itsenäisesti. Mitä pidempi reflektointivaihe on, sitä vahvempi muistijälki. Mikrokokemukset ovat puolestaan yksittäisiä kohtauspisteitä, joita sisältyy jokaiseen kolmeen vaiheeseen. Työntekijäkokemuksen kannalta huomiota tulee kiinnittää kohtauspisteisiin, jotka ovat työntekijöille merkityksellisiä. Ne voivat olla isoja tai pieniä, arkisia tai juhlallisia. Kaikki kohtaamispisteet eivät siis ole samanarvoisia. Vuorovaikutus ei myöskään rajoitu pelkästään ihmistenvälisiin, vaan se voi liittyä esimerkiksi työntekoon. (Huhta & Myllyntaus, 2021, ss. 87–89)

Kokemukset voidaan jakaa viiteen tasoon niiden syvyyden perusteella: arkipäiväiset, tietoiset, mieleenpainuvat, merkitykselliset ja mullistavat. Arkiset kokemukset ovat päivittäistä rutiinia, joihin työntekijä ei juurikaan kiinnitä huomiota eikä niihin siten kulu myöskään energiaa. Positiivista tässä on se, että työntekijä pääsee helpommalla, jolloin negatiivisten muistojen syntyminen on harvinaisempaa. Toisaalta hyvätkin kohtauspisteet jäänyt usein hyvin arkisiksi. Tietoiset kokemukset sisältävät puolestaan hetkiä, jotka saavat tietoisuutemme aktivoitumaan. Aktiivisuus kasvaa ja kokemuksista alkaa muodostua muistijälkiä. Mieleenpainuvat kokemukset herättävät puolestaan jo vahvoja tunteita ja muistot jäävät elämään. Tunteet voivat olla myös negatiivisia, jolloin yritykseltä vaatiikin taitoa kääntää nämä negatiiviset kokemukset positiivisiksi. (Huhta & Myllyntaus, 2021, ss. 89–94)

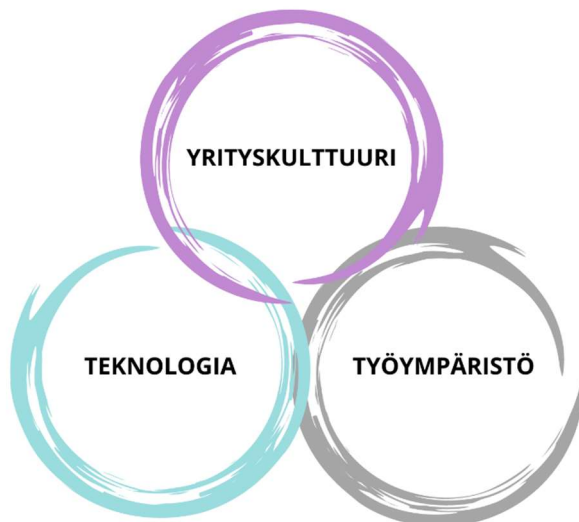
Merkityksellisissä kokemuksissa työntekijä on vahvasti mukana rakentamassa kokemusta. Niitä jaetaan usein muiden ihmisten kanssa ja lopputuloksena kokija saattaa oppia itsestään jotain uutta. Mullistavissa kokemuksissa on hyvin paljon samanlaisia piirteitä kuin merkityksellisissä. Mullistavat vievät kokemuksen kuitenkin vielä syvemmälle tasolle, kun kokemukset mullistavat meitä ihmisinä. Ne ovat harvinaisia, eikä muutosta välttämättä huomata vielä kokemuksen yhteydessä. Yrityksen kannattaakin tehdä tietoisia valintoja liittyen edellä mainittuihin tasoihin. Jotta työntekijäkokemusta voidaan kehittää, valinnoissa

on hyvä panostaa myös syvempiin kokemuksen tasoihin. Tyydyttävään ja pitkään työsuhteeseen tarvitaan muitakin kuin arkisia ja tietoisia kokemuksia. (Huhta & Myllyntaus, 2021, ss. 89–94)

2.2 Työntekijäkokemuksen osa-alueet

Jacob Morgan kirjoittaa teoksessaan *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*, mistä osa-alueista työntekijäkokemus muodostuu. Hän jakaa työntekijäkokemuksen työympäristöön (Physical Environment), teknologiaan (Technical Environment) ja yrityskulttuuriin (Cultural Environment).

Kuva 2. Työntekijäkokemuksen osa-alueet (mukaillen Morgan, 2017, s. 59)



Kuva 2 havainnollistaa näiden kolmen osa-alueen kytkeytymistä toisiinsa. Ne sisältävät toisistaan riippuvia asioita ja usein vasta kaikkia kolmea osa-aluetta tarkastelemalla voidaan saavuttaa täysi ymmärrys työntekijäkokemuksesta. Seuraavassa käydään läpi tarkemmin nämä osa-alueet.

2.2.1 Työympäristö

Työympäristö on se fyysinen paikka, jossa työntekijät tekevät työtä. Se kattaa kaiken niin seinillä roikkuvista tauluista aina omiin työpisteisiin. Työympäristö kattaa 30 % työntekijäkokemuksesta, ja sillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden energisyyteen, luovuuteen sekä työn imuun. Tämän lisäksi työympäristö vaikuttaa työntekijöiden mielikuvaan yrityksestä sekä heidän haluunsa työskennellä siellä. Onnistunut työympäristö vaikuttaa positiivisesti edellä mainittuihin seikkoihin. (Morgan, 2017, s. 64)

Tänä päivänä perinteiset toimistot ja muut vastaavat työskentelytilat ovat muutoksen alla. Ne eivät ole kokonaan katomassa, mutta yritysten täytyy muokata niitä vastaamaan uusia tarpeita, jotka ovat nousseet työntekijäkokemuksen pohjalta. Suuret yhtiöt kuten Amazon, Samsung, Deloitte ja Microsoft ovat jo alkaneet investoida uudenlaisiin työympäristöihin. (Morgan, 2017, s. 64)

Tulevaisuuden työtiloissa voidaan nähdä neljä merkittävää piirrettä. Työntekijöille tarjotaan esimerkiksi vaihtoehtoa tuoda ystäviä, perheenjäseniä ja muita vierailijoita työpaikalle. Ideana on pitää avoimet ovet kaikille niille, jotka haluavat tutustua yritykseen tarkemmin. On huomattu, että nämä yritykset panostavat monin tavoin henkilöstön hyvinvointiin, joten siksi he voivat luottavaisin mielin avata ovensa kaikille muillekin. Työntekijät ovat puolestaan myös ylpeitä yrityksestään ja työtiloistaan, joten tilaisuuden tullen he ovat valmiita esittelemään yritystä ulkopuolisille tahoille. Avoimien ovien käytäntö voi olla myös hyvä rekrytointistrategia. (Morgan, 2017, s. 64)

Toisena piirteenä hän mainitsee mahdollisuuden valita oman työympäristön. Tänä päivänä työ ja vapaa-aika ovat usein sekoittuneet keskenään eli välillä töitä tuodaan kotiin ja toisin päin. Normaalit työajat ovat laajentuneet, ja siksi työntekijöiden tulisi saada tehdä töitä ajasta ja paikasta riippumatta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työntekijät saisivat työskennellä pelkästään kotoa käsin, vaan joustavuus tarjoaisi valinnanvapautta esimerkiksi päättää milloin he tekisivät töitä. On näyttöä muun muassa siitä, että joustavuus kasvattaa luottamusta työnantajan ja työntekijän välillä, vähentää työntekijöiden kokemaan stressiä, pienentää poissaolojen määrää sekä tuo kustannussäästöjä. (Morgan, 2017, s. 64)

Kolmas piirre liittyy avoimiin sekä suljettuihin konttoreihin. Avoimet työtilat lisäävät työntekijöiden välistä yhteistyötä ja viestintää, mutta toisaalta tämä saattaa aiheuttaa häiriötä ja melua. Suljetuissa työtiloissa työntekijät pystyvät paremmin keskittymään, mutta ne eivät kannusta työntekijöiden väliseen kanssa käymiseen. Huomiota tässä keskustelussa tulisi mieluummin kiinnittää työtilojen perimmäiseen tarkoitukseen. Työtiloista voitaisiin tarpeen muokata sellaisia, joille on oikeasti tarvetta ja kysyntää. Työnantajien täytyy muokata työtiloja niin, että työntekijät voivat tehdä siellä parhaimpansa. Työtiloja muokatessa yrityksen ei kannata rajoittua miettimään tiloja vain avoimen ja suljetun työtilan väliltä. Neljänneksi piirteeksi Morgan mainitsee yrityksen arvot, joiden tulisi olla havaittavissa työpaikalla. Yrityksen vastuullisuus voi näkyä esimerkiksi ekologisina sisustusratkaisuina työtiloissa. (Morgan, 2017, s. 64)

2.2.2 Teknologia

Toinen osa-alueista on teknologia. Vaikka useat näkevät teknologian melko irrallisena osana työtä, sillä on kuitenkin selvä vaikutus yrityksiin. Teknologian kautta työntekijät kommunikoivat, työskentelevät yhdessä sekä suorittavat työtehtäviään. Teknologinen ympäristö kattaa kaikki erilaisista sovelluksista työnteossa aina ohjelmien rajapintoihin saakka. Teknologiaa ovat esimerkiksi sisäiset sosiaaliset verkostot sekä työtehtävien hallintajärjestelmät. Tulevaisuudessa teknologia on työnteon apuna sekä mahdollistamassa osaltaan parempaa työntekijäkokemusta. (Morgan, 2017, s. 79)

Teknologista puhuttaessa yrityksen on tärkeää muistaa tietyt seikat, jotka liittyvät teknologian käyttöoikeuksiin. Työntekijöiden keskuudessa voi esiintyä tyytymättömyyttä ja epätasa-arvoon liittyviä tuntemuksia, jos esimerkiksi vain tietyllä ryhmällä olisi pääsy uusimpaan teknologiaan. Varsinkin, kun usein teknologiaa uudistamalla pyritään parantamaan työntekoa ja kehittämään työtehtäviä. Siksi kaikilla työntekijöillä olisi hyvä olla pääsy ainakin niihin teknologisiin ratkaisuihin, jotka he itse kokevat työssään tarpeellisiksi. (Morgan, 2017, s. 79)

Teknologioita on pitkään kehitelty vastaamaan yritysten tarpeita. Siksi ne voivatkin työntekijöiden keskuudessa tuntua joskus hieman kömpelöiltä ja vanhentuneilta.

Nykypäivän teknologiat ovat helpommin muokattavissa jokainen työntekijän tarpeisiin. Työntekijät kaipaavat teknologialta helppoa ohjattavuutta, joustavuutta, moderniutta sekä houkuttelevuutta. Yksilöille suunnattu teknologia on lisäksi hyvin suunniteltu ja hyödyllinen, jonka vuoksi sen käyttöä voi harkita myös henkilökohtaisessa elämässä. Tästä esimerkkinä laskujen käsittelyyn tarkoitetut järjestelmät. Voisinko työntekijä käyttää samaa järjestelmää myös oman talouden hallintaan? (Morgan, 2017, s. 79)

2.2.3 Yrityskulttuuri

Kolmas osa-alueista on yrityskulttuuri. Yrityskulttuuri poikkeaa kahdesta muusta osa-alueesta siinä, että sitä me emme voi nähdä tai koskettaa. Yksinkertaisimmillaan se sisältää tunteen, joka yksilöllä on yrityksestä sekä tämän tunteen takana olevat teot. Yrityskulttuuri määrittelee esimerkiksi millaisia tuotteita ja palveluita tehdään, ja kuinka työntekijät hoitavat työnsä. Kulttuuria on kaikissa yrityksissä, vaikka sitä ei olisi sinne erikseen suunniteltu ja kehitetty. Usein sen olemassaolosta ei olla edes tietoisia. (Morgan, 2017, s. 88) Seuraaviksi käydään hieman läpi syitä, miksi yritysten kannattaa tarkoituksenmukaisesti vaikuttaa kulttuuriinsa.

Yrityskulttuuri vaikuttaa siihen, kuinka ihmiset näkevät yrityksen. Koska elämme avoimessa ja muuttuvassa maailmassa, yrityksen on hankala salata esimerkiksi epäetnistä toimintaansa. Kaikki yrityksen toiminta vaikuttaa siihen, mitä se näyttää ulospäin. Yritystä ei nähdä positiivisessa valossa, jos se kohtelee työntekijöitään huonosti, tuhoaa luontoa tai hyväksyy eläinkokeita. (Morgan, 2017, s. 88)

Työntekijöillä on tarve tulla arvostetuksi ja kuulluksi työpaikoillaan. Tämä on toki hyvin subjektiivista, sillä kaikilla meistä on omat uskomuksemme, arvomme ja odotuksemme. Tutustumalla tarkemmin työntekijöihinsä työnantajalla on mahdollisuus osoittaa arvostusta työntekijää kohtaan. On hyvin tyypillistä, että päätökset yrityksen sisällä tehdään sen huipulla. Onneksi tähän on jo hieman saatu muutosta eli myös työntekijöillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Vaikka sosiaalinen media onkin vauhdittanut muutosta, on se kuitenkin vielä hyvin kesken. Tähän samaan kategoriaan voidaan liittää myös työntekijöiden saama arvostus ja tunnustus omasta työstään. (Morgan, 2017, s. 89)

Mielipiteet työstä saatavasta korvauksesta vaihtelevat hyvin paljon eri tutkimusten välillä. Joissakin työtyytyväisyyskyselyissä työntekijät saattavat arvostaa palkan hyvinkin korkealle, kun taas toisissa vastaavanlaisissa kyselyissä palkka ei ole ratkaisevassa asemassa. On huomattu myös, että yritykset, jotka maksavat hyvin työntekijöilleen, on tapana korostaa sitä myös rekrytoinnissaan. (Morgan, 2017, s. 89)

Ei ole yllättävää, että yrityskulttuuriin kuuluu myös työntekijöiden tarve kuulua tiimiin tai ryhmään. Usein saavutusten eteen tehdään töitä useamman työntekijän voimin. Tiimi on voitu muodostaa jonkin tietyn maantieteellisen sijainnin perusteella tai tiettyä käsiteltävää aihetta tai projektia varten. Nykyään miellämme tiimit osastojaon perusteella: markkinointi-, myynti-, tutkimus- ja kehittämis- sekä HR-tiimeihin. Vaikka tiimit on jaettu yrityksen eri osastojen mukaisesti, se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että töitä pitäisi tehdä ainoastaan oman tiimin sisällä. Parhaimmillaan tiimit ovat muuntumiskykyisiä ja ketteriä. Tiimin alhainen hierarkiarakenne, monimuotoisuus sekä rikas viestintä mahdollistavat, että työntekijällä on hyvä olla tiimissään. (Morgan, 2017, s. 89)

Tänä päivänä yrityskulttuurin tulee olla monimuotoinen ja antaa tilaa kaikenlaisille työntekijöille. Monimuotoisuus käsittää muun muassa sukupuolen, uskollisen taustan, rodun ja seksuaalisen suuntauksen. Monimuotoisuus on kuin sekoitus erilaisista ihmisistä. Tutkimukset osoittavat, että monimuotoisuudella on positiivisia vaikutusta työtyytyväisyyteen, innovatiivisuuteen sekä tuottavuuteen. Yksinkertaisesti monimuotoisuus nähdään nykyään hyvänä asiana, ja siksi sillä on merkittävä vaikutus työnhakijakokemukseen. (Morgan, 2017, s. 89)

Yrityskulttuuriin luetaan myös työntekijöiden jatkuva kasvu ja oppimisen tarve. Kasvu ja oppiminen tapahtuu samanaikaisesti niin yksilönä kuin työntekijänä. Ihmiset ovat luonnostaan uteliaita, joten miten mahtaakaan käydä, kun yksilö saavuttaa asemassaan kaiken tiedon eikä kasvua enää ole? Jossain vaiheessa yksilö saattaa huomata, ettei enää olekaan osa työyhteisöä, koska kiinnostus kaikkeen on hiipunut. On siis hyvin tärkeää, että yksilö pystyy kehittymään ja oppimaan koko ajan uutta. Tätä toki siivittää eri aloilla tapahtuvat muutokset. Esimerkiksi perinteinen henkilöstöhallinto on kokenut merkittävää uudistusta viime aikoina. Tänä päivänä sen täytyy osata ottaa huomioon monenlaiset seikat

esimerkiksi henkilöstön rekrytoinnissa. Kun asiat muuttuvat, työntekijöiden täytyy olla valmiita sopeutumaan muutoksiin. Uuden oppiminen pitää tylsyyden poissa, avaa uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia sekä saa työntekijän tuntemaan onnistumia. (Morgan, 2017, s. 89)

Yrityskulttuuriin vaikuttaa myös, kuinka yritys kohtelee työntekijöitensä verrattuna toisiinsa. Tasa-arvoinen kohtelu ei katso hyvällä syrjintää, epärehellisyyttä tai epäoikeudenmukaisuutta. Joskus tämä voi olla hyvinkin hankalaa, sillä meillä jokaisella on omat subjektiiviset tapamme havainnoida ihmisiä ja tilanteita. Epäoikeudenmukaisuutta voidaan kokea esimerkiksi tilanteessa, jossa joku toinen työntekijä on saanut ylennyksen vailla sopivaa pätevyyttä ja oma ylennys on jäänyt saamatta. (Morgan, 2017, s. 89)

Kuinka yritys tukee työntekijöidensä terveyttä ja hyvinvointia? Nykypäivänä hyvinvointi on laajempi käsite ja se ulottuu sekä mieleen että kehoon. Yhtenä merkittävänä hyvinvointia horjuttavana tekijänä pidetään työntekijöiden kokemaa stressiä, sillä se voi johtaa kaikenlaisiin epäterveellisiin tapoihin, jotka vaikuttavat negatiivisesti kehoomme ja mieleemme. Painonnousu, epäsäännölliset ruoka-ajat, sydänvaivat, univaikkeudet, masennus ja ahdistus ovat vain muutamia yleisimpiä ongelmia, joita työperäinen stressi voi saada aikaan. Stressin vaikutukset ovat laajasti tunnistettu ja yritykset ovatkin tehneet jo korjausliikkeitä parempaan suuntaan. Yritykset ovat panostaneet esimerkiksi terveyttä tukeviin koulutusohjelmiin sekä terveellisimpiin välipaloihin, mahdollisuuteen päästä ravintoterapeuteille, stressinhallinnan työpajoihin sekä meditaatiohuoneisiin. Jotta näillä panostuksilla olisi myös todellista vaikutusta ja pitkäaikaista hyötyä työntekijäkokemukseen, täytyisi yritykseltä löytyä aitoa sitoutumista ja kiinnostusta työntekijöiden hyvinvointia kohtaan. (Morgan, 2017, s. 89)

2.3 Työntekijäkokemuksen hyödyt

Työntekijäkokemus on käsitteenä moniulotteinen, ja jotta sitä voidaan johtaa yrityksessä, täytyy siitä olla johdolla selkeä yhteinen näkemys. Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 77) määrittelevät työntekijäkokemuksen seuraavasti: *”Työntekijäkokemus on työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksessa (työntekijän ”elinkaaren” eri kohtauspisteissä) syntyviä*

ajatuksia ja tunteuksia työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta työnantajana.”

Työntekijäkokemusta voidaan tarkastella yksittäisistä työhön liittyvistä kokemuksista aina laajempaan perspektiiviin muodostaen kokonaisvaltaisempaa kuvaa vuorovaikutushetkestä työnantajan kanssa.

Miten työntekijäkokemuksen hyödyt näkyvät käytännössä? Työntekijäkokemuksen tarkoituksena on luoda arvoa työntekijöille heidän työsuhteen elinkaaren aikana. Koska työntekijät viettävät suuren osan päivästäan työpaikalla, on työnantajan pidettävä huolta, että työntekijöillä on hyvät työolot. Tämän lisäksi työnantajan on täytettävä työntekijän psykologiasia perustarpeita, kuten yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä varmistettava, että työntekijät kokevat olevansa arvokkaita. Kaikki nämä edellä mainitut seikat parantavat työtyytyväisyyttä sekä työhyvinvointia. (Huhta & Myllyntaus, 2021, ss. 77–78)

Työntekijäkokemuksen on todettu kasvattavan työn imua. Huhta ja Myllyntaus (2021, s.13, 14) määrittelevät työn imun seuraavasti: *”Se on suhteellisen pysyvä tila, jossa työntekijä kokee olevansa energinen, innostunut ja syventynyt työhönsä.”* Tutkimusten mukaan työn imulla on todettu olevan selvää positiivista korrelaatiota yksilön elämään töissä ja kotona. Tästä hyötyy myös yritys, koska työn imun vaikutuksesta työntekijät ovat monin tavoin tuotteliaampia. Kirjassa esitettyjen meta-analyysien perusteella voidaan sanoa, että korkean työn imun yrityksissä asiakasuskollisuus sekä työhyvinvointi ovat paremmin, kannattavuuden sekä luottavuuden prosenttiluvut ovat korkeammat ja työtapaturmia sekä toistuvia poissaoloja on vähemmän. Työntekijän näkökulmasta työn imun on todettu edistävän yksilön urakehitystä esimerkiksi suotuisammalla palkkakehityksellä. Työn imun on myös todettu leviävän työntekijöiden keskuudessa, jolloin tiimin kollektiivinen ilmapiiri voi myös parantua.

Aiemmin todettiin jo, että kilpailu osaavista työntekijöistä on kiristynyt. Tänä päivänä työntekijät kaipaavat työltään palkan lisäksi monia muitakin asioita, jotka voivat toisinaan olla palkkaakin tärkeämpiä. Työntekijäkokemuksen kautta yritys pystyy saavuttamaan houkuttelevan ja aidon työnantajalupauksen, joka pystyy erottamaan ne muista työnantajista ja kilpailijoista. Panostus työntekijäkokemukseen luo siis kilpailuedun, jota kilpailijoiden on hankala kopioida. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 78) Työnantajalupauksen kautta yritys viestii muun muassa omista arvoistaan sekä kulttuuristaan.

Työntekijäkokemus johtaa myös parempaan asiakaskokemukseen. Työntekijät ovat suurelta osin vaikuttamassa ja luomassa asiakaskokemusta. Motivoitunut työntekijä palvelee asiakasta paremmin ja tyytyväinen asiakas kuluttaa enemmän yrityksen tuotteita tai palveluita. Suurin vaikutus tällä on kaupan, matkailun ja ravintola-alalla, kun työntekijät ovat päivittäisessä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Yrityksen liiketoiminta hyötyy hyvästä työntekijäkokemuksesta erinomaisen asiakaskokemuksen sekä tuotteliaampien ja innovatiivisempien työntekijät myötä. Työntekijäkokemus vähentää myös henkilöstökustannuksia, kun henkilöstön vaihtuvuus pienenee ja sairauspoissaolot vähenevät. (Huhta & Myllyntaus, 2021, ss. 13–14, 79)

Työntekijäkokemus voidaan nähdä liittyvän ihmiskokemukseen, joka koostuu kaikista elämän aikana koetuista tunteista ja ajatuksista. On jopa keskusteltu, että työyhteisöt keskittyisivät panostamaan ihmiskokemukseen työntekijäkokemuksen sijasta, jolloin yksilö saisi enemmän arvoa kuin pelkästään työntekijäkokemusta tarkkailemalla. Relevantteja nostoja ihmiskokemuksesta ovat esimerkiksi läheisen ihmisen sairastuminen tai iso elämäntapamuutos, joilla molemmilla on epäsuoria vaikutuksia työntekijään. Mikäli työntekijäkokemusta haluttaisiin laajentaa ihmiskokemukseen, on työnantajan tärkeää keskustella asiasta ensin työntekijän kanssa. Työntekijä ei välttämättä halua, että työnantaja puuttuu kaikkeen työn ulkopuolella oleviin asioihin. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 80)

2.4 Työntekijäkokemuksen mittaaminen

Työntekijäkokemuksen mittareita voidaan jakaa kolmelle tasolle: avainhetkiin, työsuhteeseen ja henkilöstöön. Avainhetket ovat erilaisia hetkiä työpäivän aikana. Ne voivat liittyä esimerkiksi perehdytykseen, koulutukseen sekä taukoihin. Nykyään yritysjohton tai HR-henkilöstön on hyvä tietää lähes reaaliaikaisesti, kuinka työntekijät voivat. Siksi mittareiden täytyykin antaa nopeita ja suoraviivaisia vastauksia. (Korkiakoski & Karkinen, 2019, ss. 130–134)

Avainhetkien mittaamiseen hyviä mittareita ovat hymiöpalautteet sekä henkilökunnan NBS, joka on lyhenne sanoista Employee Net Promoter Score. NBS-kyselyllä saadaan selville, kuinka todennäköisesti työntekijät suosittelisivat jotakin yrityksen järjestämää koulutusta.

Työsuhde tasoa voidaan mitata myös NBS-kyselyllä esimerkiksi mittaamalla kollegoiden halukkuutta suositella toista työntekijää työkaveriksi. Tämä tuo aivan erilaisen näkökulman NBS-kyselylle. Lisäksi Futurelab on luonut henkilöstökokemuksen mittaamisen 3D-mallin (EX3D). Sen aihealueet ovat tieto, tunne ja toiminta, joista jokaiseen on laadittu kolme kysymystä. Mallin avulla yrityksen johdon on mahdollista nähdä henkilöstökokemuksen kehitys kokonaisuutena. (Korkiakoski & Karkinen, 2019, ss. 130–134)

Tärkeimmät henkilöstöön liittyvät mittarit ovat Great Place to Work-kilpailu sekä Trust Index. Molemmat mahdollistavat yrityskulttuurin ja työntekijäkokemuksen vertailun suhteessa kilpailijoihin ja muihin samankokoisiin yrityksiin. Uudempaa näkökulmaa tarjoavat myös Glassdoor- ja Tunto-verkkopalvelut. Ne perustuvat työntekijöiden antamiin arviointeihin työnantajasta ja ne ovat verkossa kaikkien nähtävillä. Koska nämä arviointipalvelut ovat vielä melko uusia, ovat ne vielä melko tuntemattomia Suomen työmarkkinoilla. (Korkiakoski & Karkinen, 2019, ss. 130–134)

2.5 Työntekijäkokemuksen kehittäminen

Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 98) kuvaavat kahdeksanvaiheisen prosessin, jota seuraamalla yritys voi kehittää työntekijäkokemustaan. Prosessin voi aloittaa joko vaiheesta yksi tai kaksi riippuen aloitetaanko kehitystyö täysin nollista vai onko yritys aikaisemmin määritellyt organisaation strategian. Kuva 3 havainnollistaa kahdeksanvaiheista prosessia, jossa jokainen vaihe on yhtä tärkeä onnistuneen työntekijäkokemuksen saavuttamiseksi.

Kuva 3. Työntekijäkokemuksen kehittämisen prosessi (mukaillen Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 98)



Kehittämistyö lähtee liikkeelle yrityksen strategiasta ja liiketoiminnan tarpeista. Nämä kertovat yritykselle, mikä on tärkeää ja mihin pyritään. Seuraavaksi luodaan työntekijäkokemuksen viitekehys, joka tapahtuu sanoittamalla mitä työntekijäkokemus on. Siten yritys pystyy tuomaan tämän hankalasti hahmotettavan asian käytäntöön. Vaiheessa kolme selvitetään työntekijäkokemuksen nykytila, eli mitä vahvuuksia on jo olemassa ja mitä omaisuuksia pitäisi vielä kehittää. Nykytilan kartoituksessa otetaan huomioon strategian luomat vaatimukset sekä työntekijöiden toiveet. Näistä kahdesta muodostuu strategia koko työntekijäkokemukselle, mikä johtaa parhaimmillaan työnantajalupaukseen. Strategiassa yritys määrittelee tavoitetilan ja erityisesti ne osa-alueet, joihin halutaan panostaa. (Huhta & Myllyntaus, 2021, ss. 97–98)

Seuraavaksi yritys laatii selkeän toimintamallin, jossa määritellään tavat ja työkalut, joilla työntekijäymmärrystä kerätään. Vaiheessa kuusi panostetaan työntekijäkokemuksen johtamiseen. Muutostyö edellyttää aina hyvää johtamista, ja niin se on tässäkin prosessissa. Johdolta tarvitaan työntekijöiden tarkkaa kuuntelua sekä heidän osallistamistaan. Työntekijöitä täytyy sekä arvostaa että valjastaa sopivalla määrällä vastuuta. Seuraavaksi prosessi etenee varsinaiseen kehitystyöhön, jossa käydään läpi organisaatio, prosessi ja tiimityö. Prosessin päättää vaihe kahdeksan eli siirrytään ensimmäiseen vaiheeseen ja

tutkitaan syntyneitä muutostarpeita sekä mahdollisia uusia tarpeita. Prosessin tavoitteena on jatkava kehittäminen, jossa otetaan sekä liiketoiminnan että työntekijöiden tarpeet huomioon. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 98)

Työntekijäkokemuksen kehittämisessä ja johtamisessa yritys tarvitsee avukseen jo aiemmin mainittua työntekijäymmärrystä. Kun yritys tunnistaa nykyisten sekä potentiaalisten työntekijöidensä mielikuvat, toiveet ja tarpeet, se pystyy vastaamaan näihin mahdollisimman hyvin. Huhtaan ja Myllyntausin (2021, s. 45) mukaan työntekijäymmärrys koostuu kaikista niistä tavoista, joilla yritys pyrkii keräämään ja analysoimaan työntekijöihinsä liittyvää tietoa. Jotta yrityksen johto voi saavuttaa todellisen työntekijäymmärryksen, vaatii se aitoa vuoropuhelua ja kuuntelua. Ilman vuoropuhelua ja kysymysten esittämistä työntekijöille, työntekijäymmärrys perustuu ainoastaan johdon olettamuksiin.

Yritys voi kehittää työntekijäymmärrystä hahmottelemalla sen kokonaiskuvan nykytilan ja tavoitetilan sekä asettamalla kehitystyölle tavoitteet. Varsinkin isompien organisaatioiden kannattaa luoda pidemmän ajan kehityssuunnitelma tavoitetilaan pääsemiseksi, sillä toimintatapojen muutostyö voi viedä aikaa. Kehitystyö tarvitsee sopivanlaisia työkaluja, joita yritys valitsee asetettujen tavoitteiden perusteella. Työkalut voidaan jakaa määrällisiin sekä laadullisiin menetelmiin. Määrällinen tutkimus voi olla esimerkiksi koko henkilöstölle säännöllisesti teettämä anonyymikysely jostain merkittävästä aiheesta tai viikoittainen pulssikysely tai työsuhteen elinkaaren mittaukset. Laadullisista menetelmistä haastattelut ja työpajat soveltuvat kyselyistä saadun tiedon syventämiseen. Usein työntekijäymmärrys edellyttääkin määrällisen tutkimuksen faktoihin perustuvia tietoja sekä laadullisen tutkimuksen syvempää tulkintaa. (Huhta & Myllyntaus, 2021, ss. 46–48)

3 Henkilöstöhankinta

Yrityksen henkilöstöhankinnalla eli rekrytoinnilla yritys hankkii itselleen tarvitsemansa henkilöt. Uuden työntekijän rekrytointi on aina yritykselle iso taloudellinen investointi, ja siksi päätökset pyritään tekemään huolellisesti ja kauaskantoisesti. Rekrytoinnin tarve iskee

yleensä silloin, kun joku työntekijä irtisanoutuu tehtävästään, tai jos työmäärä lisääntyy siinä määrin, että nykyisen henkilökunnan aika ei enää riitä. (Viitala, 2021, s. 60)

Nykyään rekrytoinnissa korostuu strateginen lähestymistapa ja suunnitelmallisuus.

Rekrytointistrategiassa yritys linjaa yleisiä ohjeistuksia ja periaatteita koskien henkilöstöhankintaa. Siellä voidaan määritellä työhön haettavia henkilöitä, pääasialliset rekrytointikanavat ja toimenpiteet. (Viitala, 2021, s. 60) Huolellisella suunnittelulla sekä sopivalla ajankäytöllä yritys voi minimoida myös epäonnistuneet rekrytoinnit. Sen lisäksi, että epäonnistunut rekrytointi on ajan ja rahan tuhlausta, on sillä vaikutusta myös yrityksen työnantajakuvaan. Yrityksessä rekrytointeja suorittaa yleensä henkilöstöasiantuntija sekä esihenkilöt. (Joki, 2021, s. 65)

Henkilöstöhankinta voidaan jakaa sisäiseen, ulkoiseen ja etupainotteisiin rekrytointiin.

Sisäisellä rekrytoinnilla yritys pyrkii täyttämään avoimen tehtävän yrityksen sisältä. Se on monesti ulkoista rekrytointia edullisempaa ja nopeampaa, sillä yritys välttää pitkät hakuprosessit. Lisäksi työntekijät kokevat sisäisen rekrytoinnin palkitsevana ja motivoivana, kun heillä on mahdollisuus kehittyä ja edetä urallaan. Ulkoisesta rekrytoinnista puhutaan silloin, kun yritys valitsee avoimeen tehtävään henkilön yrityksen ulkopuolelta. Yritys hyötyy tämän myötä uuden työntekijän taidoista ja näkökulmista, jotka ovat yritykselle merkittävää pääomaa esimerkiksi yritysten välisessä kilpailussa. (Viitala, 2021, ss. 63–64)

Etupainotteinen rekrytointi on puolestaan proaktiivista henkilöstöhankintaa, jossa yritys lähestyy potentiaalisia ja lahjakkaita opiskelijoita jo opintojen aikana tarkoituksena luoda yrityksestä houkutteleva työnantajakuva. Toiminta vaihtelee työelämään tutustumisviikoista aina opinnäytetyöohjelmiin ja oppilaille jaettaviin stipendeihin. Etupainotteisella rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa työnantajabrändin muodostumiseen. Oppilaitosyhteistyön kautta yritys pääsee kätevästi esittelemään toimintaansa pyrkimyksenä muodostaa positiivinen työnantajakuva opiskelijoille. Joissakin yrityksissä työnantajabrändin kehittäminen on hyvinkin systemaattista, ja siihen voi kuulua työntekijätarinoita ja työnantajamainetta edistävää uutisointia. (Viitala, 2021, s. 70)

3.1 Rekrytointiprosessin vaiheet ja rekrytointikanavat

Rekrytointiprosessista voidaan erottaa neljä vaihetta: suunnittelu-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaihe. Suunnitteluvaiheessa kartoitetaan tarvetta uudelle työntekijälle, mietitään valmiiksi tehtävänkuvaa ja hakijakriteereitä sekä päätetään rekrytointikanavat. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2016, s. 125) Rekrytointikanavan valintaan vaikuttaa ensisijaisesti tehtävän luonne, rekrytointiresurssit sekä käytössä oleva budjetti. Erityisesti ulkoisessa rekrytoinnissa hakukanavan valinnalla, ja sen kautta tapahtuvalla viestinnällä on keskeinen rooli. Valinnalla voidaan rakentaa työnantajakuva sekä luoda tietynlaista yrityskuvaa julkisuuteen. Tärkeää kanavan valinnassa on tietää, mistä tietyn ammattiryhmän henkilöitä tavoittaa. (Joki, 2021, ss. 68–69)

Rekrytointikanavia yritys vaihtelee tarpeen mukaan, ja joskus niitä tarvitaan myös monia yhtä aikaa. Monessa yrityksessä verkon kautta tapahtuva rekrytointi on kasvanut pääkanavaksi. Se on nopea tapa hoitaa rekrytointeja, kun tietoja hakemuksista pystytään seulomaan. Lisäksi hyvänä rekrytointipankkina voidaan myös pitää yrityksen kotisivuilla ylläpitämää cv-tietokantaa. Sosiaalisen median kanavista tunnetuimpia ovat LinkedIn, Twitter, Facebook, Youtube sekä Instagram. Näitä palveluita käytetään useimmiten perinteisten kanavien rinnalla kampanjanomaisina rekrytointikanavina. Niissä vinkataan avoinna olevista työpaikoista, ja ne voivat sisältää linkkejä, jotka johtavat varsinaiselle hakusivustolle. LinkedIn toimii hyvänä pohjana verkostoitua muiden esihenkilöiden ja asiantuntijoiden kanssa, kun taas Twitter on hyvä esimerkki tällaisesta työpaikkojen vinkkauskanavasta. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2016, s. 127)

Rekrytointiprosessin toteutusvaiheessa yritys laatii työpaikkailmoituksen ja ottaa vastaan hakijoiden tiedosteluita. Hyvä työpaikkailmoitus on johdonmukainen, ja se tavoittaa juuri oikeita ihmisiä. Parhaimmillaan se on visuaaliselta ilmeeltään yhteneväinen muun markkinointiviestinnän kanssa. Huomiota pyritään herättämään kuvilla, väreillä ja äänillä. Yleensä ilmoituksessa suositaan toiminnallisia kuvia ja positiivisia tarinoita. Tehtävänkuvaukseen kannattaa valita yksittäiset sanavalinnat huolellisesti, jotta hakijalle ei pääse syntymään vääriä tulkintoja esim. ydinvaatimuksista. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2016, ss. 129–130) Joki (2021, s. 70) korostaa puolestaan ilmoituksen totuudenmukaisuutta

sekä liian pitkien vaatimuslistojen välttämistä. Hänen mukaansa yritysesittely kannattaa pitää lyhyenä ja kiinnittää huomiota siihen, että hakemus todella herättäisi potentiaalisten hakijoiden huomion.

Työpaikkailmoituksesta lähtien yrityksen on syytä pitää kiinni antamistaan lupauksista. Jos yritys esimerkiksi lupaa ilmoittaa hakijoille rekrytoinnin etenemisestä, on tällöin kaikkiin hakijoihin oltava jossain vaiheessa yhteydessä. Viimeistään kuitenkin siinä vaiheessa, kun rekrytointi on saatu päätökseen ja tehtävä on täytetty. Viestinnän puute ja rikotaat lupaukset aiheuttavat hakijoissa mielipahaa ja vaikuttavat negatiivisesti työnantajakuvaan. (Joki, 2021, s. 72)

Toteutusvaihe jatkuu hakemusten käsittelyllä ja haastatteluilla. Hakemuksista valitaan tehtävään sopivimmat henkilöt ja heidät haastatellaan joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Lisäksi haastattelukierroksia voi olla useampia ja hakijoille voidaan teettää niiden yhteydessä erilaisia soveltavuuskokeita. Haastatteluilla pyritään saamaan varmuus hakijan kompetenssista, asenteesta ja motivaatiosta. Haastattelijoita voi paikalla olla useampikin henkilö, jolloin toinen haastattelija voi tehdä pelkästään havaintoja tilanteesta. Viime vuosina varsinkin kesätyörekrytoinneissa on pyritty suosimaan ryhmähaastatteluita kustannussäästöjen vuoksi. Esikarsintavaiheessa saattaa puolestaan tulla vastaan videohaastattelu, jonka on todettu säästävän rekrytoijien aikaa suurempien hakijamassojen kanssa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2016, ss. 131–132)

Päätöksentekovaiheeseen kuuluu avoimen työpaikan täyttäminen, kaikille hakijoille viestiminen sekä työsopimuksen laatiminen. Kun päätös työntekijästä on tehty, häneen otetaan ensimmäisenä yhteyttä ja tarjotaan työpaikkaa. Vasta tämän varmistuksen jälkeen otetaan yhteyttä muihin hakijoihin. Työtehtävän nimitys julkaistaan sitten halutuissa kanavissa. Seurantavaihe jatkuu uuden työntekijän perehdyttämisellä sekä koeajalla. Koeajalla seurataan työntekijän soveltavuutta työhön ja työyhteisöön. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2016, ss. 125–126)

3.2 Työnhakijakokemus

Työnhakijakokemus määrittää, mitä työnhakija kokee läpi hakuprosessin. Koska koskaan ei tiedä, kuka hakijoista tulee olemaan yrityksen mahdollinen työntekijä, kaikkia hakijoita kannattaa kohdella hyvin ja tasapuolisesti. Hakijakokemus alkaa yleensä siitä, kun hakija ensimmäistä kertaa etsii tietoa yrityksestä työnhaun yhteydessä. Kokemukseen vaikuttaa esimerkiksi, kuinka helposti yrityksestä löytyy tietoja, ja kuinka houkuttelevat verkkosivut sillä on. Yleensä yrityksen HR-tiimin työ on varmistaa, että kaikki sujuu työnhaussa vaivattomasti. (HR.com Professional Education Team, 2022, ss. 37–38)

Hakijakokemuksen ideana on asettua hakijan asemaan hakuprosessissa.

Haastattelukysymyksiä kannattaa miettiä tarkkaan, sillä myös niiden perusteella työnhakija muodostaa mielikuvaansa yrityksestä. Sama asia koskee itse asiassa koko haastatteluhetkeä. Haastattelu nähdään molemmin puoleisena tarkkailuna, jossa sekä työnhakija että haastattelijat arvioivat toisiaan. Nykyään haastatteluissa selvitetään, sopivatko osapuolet toisilleen. Haastattelijat arvioi hakijan soveltuvuuden heidän yritykseensä ja haettuun työtehtävään ja hakija pohtii omalta osaltaan, haluaisiko hän työskennellä kyseisessä työpaikassa. (HR.com Professional Education Team, 2022, ss. 37–38)

Hakijakokemukseen vaikuttaa olennaisesti ensivaikutelma yrityksestä, ja siksi siihen kannattaakin yrityksen panostaa. Kun hakija kutsutaan haastatteluun työpaikalle, hänelle muodostuu ensivaikutelma yrityksen tiloista ja henkilökunnasta. (HR.com Professional Education Team, 2022, ss. 37–38) Aholan ja Korpin (2019, ss. 10, 33) mukaan ensivaikutelma syntyy nopeasti jopa sekunneissa, mutta sen muuttaminen on paljon työläämpää. Vasta useammat todisteet ensivaikutelmaa vastaan saattavat muuttaa mielikuvaamme. Siksi yrityksen kannattaakin antaa mahdollisimman positiivinen ensivaikutelma heti alkuun. Varsinkin negatiivista ensivaikutusta on hankalampi muuttaa positiiviseksi.

Tutkimukset ja tilastot osoittavat, että yritykset, jotka panostavat työnhakijakokemukseen houkuttelevat ja sitouttavat osaavimmat henkilöt yritykseen. Onnistuneen hakijakokemuksen kautta hakijat tuntevat kuuluvansa yritykseen ja heidän asenteensa ja käytöksensä on positiivisempi. Epäonnistunut hakijakokemus mahdollistaa

todennäköisemmin työtarjouksen hylkäämisen sekä vähentää halua suositella työpaikkaa muille. (McCarthy ym., 2018, ss. 147–154)

Työnhakijakokemukseen vaikuttaa kaikki ne signaalit eli viestit, joita hakija vastaanottaa yritykseltä. Signaalit on jaoteltu kolmeen ryhmään tehtävänsä perusteella: tiedon oikeudenmukaisuuteen (informational fairness explanations), sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen (social fairness explanations) sekä epävarmuuden vähentämiseen (uncertainty reduction explanations). Tietoon liittyvät signaalit ovat hakijan kannalta hyödyllistä ja olennaista tietoa liittyen esimerkiksi työnhakuun liittyvistä soveltavuustesteistä. Sosiaalisilla signaaleilla välitetään viesti yhteistyökykyisestä organisaatiosta: hakijoita kohdellaan ystävällisesti ja kunnioitettavasti. Osoitetaan esimerkiksi, että hakijan aika on ollut arvokasta ja kiitetään hakemisesta. Epävarmuutta yritys voi vähentää kertomalla hakijoille etukäteen hakuprosessin etenemisestä. Viestien ollessa selkeitä ja rehellisiä, hakijoiden ei tarvitse olla huolissaan prosessin etenemisestä. Kun yrityksen lähettämissä signaaleissa huomioidaan kaikki nämä kolme tekijää, vaikuttaa se parhaiten työnhakijakokemukseen. (McCarthy ym., 2018, ss. 147–154)

Panostamalla edellä mainittuihin viesteihin yritys voi kehittää työnhakijakokemusta. Kommunikoimalla hakijan kanssa läpi hakuprosessin yritys parantaa läpinäkyvyyttä ja vähentää hakijoiden epävarmuutta. On siis tärkeää viestittää hakijoille kaikista hakuprosessin vaiheista, aikatauluista ja mahdollisista muutoksista. Jos hakuprosessissa käytetään soveltavuustestejä, olisi tärkeää avata hakijoille testien tarkoitusta ja luonnetta. Turhia testejä ei ole syytä teettää, jos testit eivät kuulu esimerkiksi hakijan työnkuvaan. Hakijoiden luottamukseen yritys voi panostaa tarjoamalla rekrytoijille koulutusta ja tarjoamalla aina hakijoiden kysymyksiin vastauksia. Kun rekrytoijat ovat omaksuneet työnkuvansa ja toimivat työssään ammattitaitoisesti ja vilpittömästi, luottamus hakijoissa kasvaa. On myös hyvä tarjota hakijoille muutama kanava, jotta he voivat olla yhteydessä yritykseen epävarmuuksien minimoimiseksi. (McCarthy ym., 2018, ss. 147–154)

Kuinka muuten yritys voisi kehittää työnhakijakokemusta? Sen kehittäminen ei välttämättä vaadi suuria pääomia tai lukuisia resursseja, vaan kyse on enemmänkin pienistä asioista, joihin kiinnittää huomiota. Finn korostaa (2017, ss. 239–240) hakijoiden kunnioittavaa ja

ammattimaista kohtelua. Siihen liittyy yhteydenpito kaikkiin hakijoihin sekä ilmoittaminen hakuprosessin etenemisestä. Hän myös kannustaa olemaan hakijoille rehellinen. Hakijat arvostavat sitä, että heille puhutaan mieluummin suoraan. Tämä on samalla myös hakijoiden ajan arvostamista. Lisäksi hänen neuvonsa on, ettei toivottomankaan rekrytoinnin edessä palkattaisi sellaista hakijaa, joka ei osaamisensa tai jonkin muun syyn puolesta ole sopiva työtehtävään.

3.3 Yrityksen maine

Maine on nykyään läsnä kaikkialla liike-elämässä. Se muodostuu mielikuvista, kokemuksista ja tarinoista. Erityisesti henkilökohtaiselle kokemukselle annetaan painoarvoa, vaikka myös työkavereiden ja ystävien kertomuksilla sekä median julkaisuilla on vaikutusta. Imagon ajatellaan usein olevan sama asia kuin maine. Erona kuitenkin on, että imago perustuu usein vain mielikuviin ja uskomuksiin, kun taas maineeseen liittyy myös toisten ihmisten kanssa vaihdetut kokemukset. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2016, s. 39)

Maineen edut ja haittapuolet tiedostetaan hyvin ajan hermoilla olevissa yrityksissä. Hyvä maine vetää puoleensa asiakkaita, työnhakijoita ja yhteistyökumppaneita. Internet ja sosiaalinen media ovat mahdollistaneet, että sekä hyvät että huonot uutiset leviävät nopeasti suurten ihmismassojen tietoisuuteen. Mainetta pidetään yllä sinnikkäällä ja määrätietoisella työllä. Jotta maineystöstä saavutettaisiin parhaat mahdolliset vaikutukset, on se myös osattava viestiä. Asettumalla katsomaan asioita ulkopuolisten silmin voi ymmärtää, kuinka hyvistä teoista syntyneitä mainetta kannattaa viestiä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2016, s. 39)

Maineen perustana voidaan pitää yrityksen liiketoimintaa. Parhaimmillaan se tarkoittaa sitä, että ihmiset tunnistavat yrityksen sen kärkituotteista, sloganeista tai logoista. Hyvämaineista yritystä voidaan kuvailla aidoksi sekä toiminnassaan läpinäkyväksi. Aitous kumpuaa yrityksen sisältä perusasioiden ääreltä eli yrityksen keskeisistä arvoista sekä perimmäisistä tehtävistä sekä tavoitteista. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa olennaisesti maineen syntyyn. Se tarkoittaa organisaation yhteisiä toimintatapoja, arvoja ja asenteita. Tämä näkyvät yrityksessä henkilöstöpolitiikassa, rekrytoinnissa sekä johtamistavassa. Hyvämaineisen yrityksen

tunnusmerkkinä voidaan pitää myös kykyä erottua kilpailijoista. Tämä saadaan aikaan esimerkiksi persoonallisella yritystarinalla, jonka tehtävänä on jäädä ihmisten mieleen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2016, s. 40)

Maineen rakentamisessa ja hallinnassa yritys voi hyödyntää myös viestintään erikoistuneita ammattilaisia. Maineenhallinnasta kuulee myös puhuttavan, vaikka mainetta sinänsä ei voikaan hallita. Maineenhallinnalla yritys pyrkii varautumaan arvaamattomiin tilanteisiin kuten erilaisiin kriiseihin. Yleensä mainetta uhkaava tilanne syntyy nopeasti, jolloin on hyvä olla tietyt protokollat valmiina. Kriisiviestinnässä korostuu nopeiden kanavien rooli. Yrityksen johto voi kanavan kautta pahoitella syntynyttä epäkohtaa tai virhettä, ja kun tämä tehdään sopivasti nöyrällä ja kunnioittavalla tavalla, voidaan maineriskit minimoida. (Saksi, 2016, ss. 251–254)

Maine rakentuu ennen kaikkea teoista. Vasta arjen kiperissä päätöksissä organisaation teot punnitaan. Puheet ovat vain puheita, jos nämä ajatukset ja mietteet eivät kantaudu tekoihin saakka. Yrityksen johdon on hyvä muistaa, että henkilöstö vaikuttaa omilla teoillaan maineen syntyyn: työntekijät markkinoivat työnantajaansa sekä tietoisesti että tiedostamatta omalla viestinnällään, asenteellaan sekä toiminnallaan. Viestiminen onkin tulevaisuudessa osa myös henkilöstön työtä. Yrityksen viestinnän ammattilaisten tehtävä tulee jatkossa olemaan organisaation henkilöstön viestintään liittyvää sparrausta: luodaan linjat ja raamit, joiden mukaan sidosryhmien kanssa voidaan viestiä. (Saksi, 2016, ss. 252–254)

3.4 Työnantajakuva

Jokaiselle yritykselle, joka hankkii itselleen henkilöstöä, muodostuu jonkinlainen maine työnantajana. Tätä mainetta voidaan myös kutsua myös työnantajakuvaksi. Lyhyesti sanottuna työnantajakuva heijastaa henkilöstön kokemuksia ja tulkintoja yrityksestä työnantajana. (Viitala, 2021, ss. 45–45) Tänä päivänä työnantajakuvalla on kasvava merkitys yrityksissä, ja siitä puhutaankin paljon. Se vaikuttaa muun muassa yrityksen kiinnostavuuteen sekä asiakkaiden kuin työnhakijoidenkin näkökulmasta. Voidaankin hyvin sanoa, että se on yksi yrityksen keskeisimmistä kilpailutekijöistä. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 62)

Työnantajakuva voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen. Sisäisen työnantajakuva heijastaa sitä, kuinka hyvin työnantajan antama henkilöstölupaus toteutuu käytännössä ja millainen henkilöstökokemus siitä lopulta muodostuu. Sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttaa kokemukset työsuhteen aikana, työtehtävien luonne, mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen, palkkaus ja palkitseminen sekä näiden oikeudenmukaisuus, johtaminen, työympäristö, työhyvinvointi, viestintä ja sen avoimuus sekä vallitsevat arvot ja vastuullisuus. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen vaikuttaa olennaisesti työnantajakuvaan, kun henkilöstö vaikuttaa omalla viestinnällään ja asenteellaan yrityksen maineeseen. Asian ydin kiteytyy hyvin seuraavassa: *”Tyytyväinen henkilöstö on yrityksen paras käyntikortti.”* (Kaijala & Tolvanen, 2020, ss. 62–63)

Ulkoinen työnantajakuva näkyy puolestaan organisaation ulkopuolelle sisäisen työnantajakuvan heijastamana. Nimenomaan tämän kuvan perusteella työnhakijat tekevät ratkaisunsa, lähtevätkö he lähestymään kyseistä yritystä vai eivät. Yrityksen ei kannata lähteä luomaan itsestään mitään muuta työnantajakuvaa kuin sitä, mitä se todellisuudessa pystyy työnantajana tarjoamaan. Työnhakijoille kannattaa alusta saakka olla rehellinen, sillä nykyaikana on melko vaivatonta löytää yrityksessä työskennelleiden ihmisten aitoja työpaikkakokemuksia. Työnantajan näkyvyys julkisuudessa niin mediassa kuin kaikissa muissakin esiintymisissä vaikuttaa ulkoiseen työnantajakuvaan. Media saattaa ruotia yritykseen liittyviä tapahtumia esimerkiksi henkilöstövähennyksiä kovallakin kädellä. Negatiivisia asioita tuodaan esiin herkimmin, kun pyritään paljastamaan yritysten toimintaan liittyviä epäkohtia. Rehellisyys ja aitous kannattaa, sillä se on sitä, mitä ihmiset arvostavat. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 64)

Yrityksen on mahdollista kehittää työnantajakuvaansa tosiasioihin perustuen. Kehitystyö lähtee liikkeelle selvittämällä, kuinka työnantajalupaus toteutuu yrityksen arjessa. Käytännössä yritys toteuttaa henkilöstön keskuudessa mielipidetutkimuksen, jossa selvitetään mitkä asiat ovat kunnossa ja mitkä asiat kaipaavat muutosta. Tärkeää on myös huomata, että sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva eivät voi olla ristiriidassa keskenään. Yrityksen johdon rooli on tulosten perusteella määrittellä tavoitetila työnantajakuvalle. Tavoitetilaan pyritään koko organisaation voimin. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 68)

Seuraavaksi vielä esimerkki työnantajakuvaan liittyvästä tutkimuksesta.

Academic Work on nuoriin ammattilaisiin erikoistunut henkilöstöpalveluyritys, joka toteuttaa vuosittain Young Professionals Attraction Index (YPAI) -tutkimuksen. Tutkimuksessa selvitetään uransa alkuvaiheessa olevien osaajien motiiveja työnantajan valinnassa. Tutkittavissa osaajissa on mukana kaupallisen, teknisen ja IT-alan nuoria. Tutkimuksessa heitä pyydettiin nimeämään kymmenen heille tärkeintä asiaa työnantajan valinnassa. Vuoden 2022 tulokset osoittavat, että palkka ja palkitseminen, työilmapiiri, kulttuuri ja kollegat sekä työtehtävät nousivat tärkeimmiksi tekijöiksi. Näiden lisäksi myös joustavuutta, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista sekä kehitysmahdollisuuksia arvostettiin korkealle. Merkittävää oli myös se, että palkka ja palkitseminen nousi kaikilla kolmella alalla tärkeimmäksi tekijäksi. (Academic Work, 2022)

4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusosa toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan ilmiötä sekä tutkittavaa asiaa tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään yksittäisen ihmisen ajatuksia ja tunteita jostakin kokemuksesta. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista teorian ja aineiston välinen vuoropuhelu esimerkiksi tulosten analysoinnissa ja tulkinnessa, yksityiskohtaisen tiedon tuottaminen sekä jonkin ongelman selvittäminen. (Puusa ym., 2020, ss. 9–10)

Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin tähän tutkimukseen ja tutkimuskysymyksen selvittämiseen, sillä tutkimuksessa pyritään selvittämään Greenstepin uusien työntekijöiden kokemusta omasta rekrytointiprosessistaan sekä hakijakokemuksestaan. Tarkoituksena on tutkia yksittäisten ihmisten subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä. Näihin laadullinen tutkimus tarjoaa parhaimmat eväät. Laadullisen aineiston kerääminen on toimintaa, jolle on asetettu jokin päämäärä ja se ohjaa tutkijaa aineiston hankinnassa, analysoinnissa ja tulkinnessa. (Puusa ym., 2020, ss. 9–10, 97). Tässä opinnäytetyössä päämääränä on toteuttaa tutkimus yhteistyössä Greenstepin kanssa ja saada selville heidän työntekijöidensä näkökulmia tutkittavista aiheista.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on lisäksi tuottaa kokonaisvaltainen eli holistinen ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Siksi ei olekaan mielekästä käsitellä aineistoa liian yksityiskohtaisesti, vaan huomioon otetaan haastatteluissa usein käytetyt käsitteet ja sanat. Lisäksi tutkimuksen aineistoa tulisi suoraan lainata vain siinä määrin, jotta väitteet ja tulkinnat pystytään perustelemaan. (Puusa ym., 2020, ss. 10–13, 77) Siksi opinnäytetyön tutkimustuloksiin on poimittu suoria työntekijöiden lauseita tai lauseiden osia.

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla Greenstepin kymmentä työntekijää ajanjaksolla 23.11. – 30.11.2022. Haastattelut pidettiin virtuaalisina yksilöhaastatteluina, jotka olivat kestoaltaan noin puoli tuntia. Ennen haastattelua haastattelun kohteena olevat työntekijät olivat täyttäneet lomakkeen, jolla he antoivat kirjallisen suostumuksen tutkimukseen ja henkilötietojen käsittelyyn. Muutamia päiviä ennen haastattelua työntekijät saivat myös tutustua haastattelun runkoon, johon oli kerätty keskustelun tueksi kysymyksiä teemoista, joista haluttiin syntyvän keskustelua. Haastattelut etenivät omalla painollaan ja työntekijöillä oli vapaa sana kertoa aiheista omin sanoin.

Tutkimuksen haastattelut nauhoitettiin lisäämään luotettavuutta sekä helpottamaan tulosten läpikäyntiä. Puusa (2020, ss. 99–100) mainitsee haastatteluista, että ne tapahtuvat usein tutkijan aloitteesta ja niille on asetettu jokin tavoite. Jotta päätelmät puheen muodossa olevasta aineistosta olisivat reliabeleita, haastattelut tulisi nauhoittaa. Nimenomaan haastatteluiden avulla saadaan selville tutkimuksen kohteena oleva subjektiivinen kokemus. Millään muulla menetelmällä ei välttämättä saada yhtä syvää tietoa tutkittavien henkilöiden ajatuksista, odotuksista, mieltymykset sekä heidän asioilleen antamistaan merkityksistä ja tulkinnoista.

Harkinnanvaraisesta näytteestä puhutaan haastattelun yhteydessä silloin, kun haastateltavaksi valitaan sellaisia henkilöitä, joilla tiedetään löytyvän kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelun etuna on myös sen joustavuus, sillä tiedonkeruutilanteessa tutkija voi esittää vielä tarkentavia kysymyksiä tai ohjata keskustelua haluttuun suuntaan. (Puusa ym., 2020, s. 101) Hirsijärvi ja Hurme (2008, ss. 35–36) mainitsevat edellä mainittujen etujen lisäksi myös mahdollisuuden kartoittaa tuntematonta

aihetta, kun etukäteen on hankala tietää vastauksen suuntaa. Silloin esimerkiksi haastattelulomakkeeseen olisi vaikea laatia valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastattelun etuna lomakkeeseen verrattuna on myös mahdollisuus vaihdella aiheiden järjestystä.

Opinnäytetyön haastattelumenetelmäksi tarkentui teemahaastattelu haastattelun runkoa laatiessa. Teemahaastattelu valikoitui tutkimukseen menetelmäksi, sillä tutkittavat henkilöt ovat kokeneet samoihin aikoihin työnhaun Greenstepille ja kulkeneet samanlaisten rekrytointiprosessin vaiheiden läpi. Menetelmänä teemahaastattelu on hyvin vapaamuotoinen sekä joustava, vaikka se eteneekin valittujen teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten avulla. Tarkoituksena on kannustaa haastateltavaa puhumaan aiheista varsin vapaasti. Haastattelussa huomioidaan kaikki teemat, mutta esimerkiksi niiden järjestys ja laajuus voi vaihdella. (Puusa ym., 2020, s. 107)

Tutkimuksen haastattelurunkoon muodostettiin kolme teemaa, jotka olivat työnhaku, rekrytointiprosessi ja työnhakijakokemus. Haastatteluissa käsiteltiin kaikkia teemoja, mutta haastattelut saattoivat esimerkiksi painottua johonkin tiettyyn teemaan riippuen haastateltavan näkemyksistä ja kokemuksista. Teemat valittiin sillä näkemyksellä, että ne tuottaisivat mahdollisimman paljon sellaista tietoa, jota pystyisi hyödyntämään tutkimuksen tuloksissa. Haastattelun runko (Liite 1) on lisätty raportin loppuun.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on hyvin aktiivinen rooli: hän tulkitsee, havainnoi, erittelee ja yhdistelee. Analyysi mahdollistaa, että aineistosta saadaan yhtenäinen ja mielenkiintoinen kokonaisuus tarkoituksena tuottaa perusteltua tulkintaa ja johtopäätöksiä. Aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen ovat eri analyysitapoja, joiden valinta määrittelee teorian roolin tutkimuksessa. (Puusa ym., 2020, ss. 142–147) Tässä tutkimuksessa annettiin pääpaino kerätylle aineistolle, mutta huomioitiin kuitenkin esimerkiksi johtopäätöksissä teoriassa esiintyneitä asioita.

Aineistoa analysoidessa on tyypillistä nostaa raporttiin esille nousseita teemoja eli usein toistuvia asioita. Tätä toimintaa kutsutaan myös havaintojen luokitteluksi eli teemoitteluksi, jossa keskitytään tutkimaan sellaisia piirteitä, jotka toistuvat usean haastateltavan kohdalla. Tarkoituksena on löytää vastauksista samankaltaisuutta ja nivoa ne yhteen yhteisen otsikon

alle. Vastausmassasta tulisi nostaa esiin olennaiset asiat ottaen huomioon tutkimusongelma ja tutkimuksen muut tavoitteet. (Puusa ym., ss. 77, 148–150)

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen lähtökohtana oli haastatella kymmentä Greenstepin työntekijää, jotka ovat aloittaneet työt yrityksessä tämän vuoden aikana. Kaikki tutkimuksen kohteena olleet henkilöt suostuivat haastatteluun. Tulokset muodostuvat siis kymmenen greenstepiläisen omasta rekrytointikokemuksesta. Tuloksista löytyi paljon keskenään samankaltaisuutta ja niistä muodostui lopulta neljä teemaa, joita käsitellään seuraavissa alaluvuissa. Teemoissa nousee esille muun muassa työpaikan valinnassa olleet kriteerit, Greenstepin työnantajakuva sekä rekrytointiin ja hakijakokemukseen vaikuttaneet asiat. Teemoissa esiintyvät asiat vastaavat opinnäytetyön tutkimuskysymykseen.

5.1 Greenstep tutuksi

Tutkimuksessa selvitettiin, mitä kautta haastateltavat olivat tutustuneet Greenstepiin. Vastaukset osoittivat, että neljällä heistä oli ollut tai on tällä hetkellä joku yhteinen tuttu töissä Greenstepillä. Nämä neljä haastateltavaa olivat tutustuneet Greenstepiin ensisijaisesti näiden yhteisten tuttujen kautta. Lisäksi he olivat hakeneet Greenstepille joko itse soittamalla tai Greenstepiltä oli joku ollut heihin ensimmäisenä yhteydessä. Kuusi muuta haastateltavaa eivät tunteneet ketään entistä tai nykyistä greenstepiläistä, tai sitten he eivät kokeneet, että se olisi ollut merkittävä tietolähde. Nämä henkilöt olivat hakemaan töitä Greenstepin omien yrityssivujen kautta.

Haastateltavat, jotka hakivat töitä yrityssivujen kautta, olivat kiinnittäneet huomiota Greenstepin työpaikkailmoitukseen. Näitä ilmoituksia oli huomattu Duunitorin sivustoilla sekä sosiaalisen median kanavassa LinkedInissä. Yksi haastateltavista kiinnitti erityisesti huomiota työpaikkailmoituksen työntekijää koskeviin toivomuksiin, jossa mainittiin koulutus, jota hän parhaillaan kävi. Toinen haastateltava mainitsi kiinnittäneensä huomiota työpaikkailmoitukseen, koska se oli hyvällä tavalla poikkeava verrattuna muiden

tilitoimistojen työpaikkailmoituksiin. Greenstepillä ilmoituksessa mainittiin työnantajan joustavuudesta sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuudesta.

Haastateltavat olivat hakemaan Greenstepistä tietoa internetistä lähinnä yrityksen omilta sivuilta sekä eri sosiaalisen median kanavista. Osalle heistä Greenstep oli ollut täysin tuntematon yritys. Moni haastateltava mainitsee, että oli huomannut Greenstepin markkinointia LinkedInissä ja Instagramissa, mikä oli jäänyt positiivisesti mieleen. Varsinkin LinkedInissä Greenstepin kerrotaan olevan hyvin aktiivinen, ja myös sitä kautta Greenstep voi lähestyä potentiaalisia työntekijöitä. Eräs haastateltava oli ollut lyhyen aikaa töissä Greenstepillä, jonka jälkeen oli jäänyt seurailemaan yrityksen toimintaa LinkedInin kautta. Osa heistä kiinnitti myös huomiota Greenstepin suureen kasvuun ja siihen, että todella paljon on yrityksellä avoimia paikkoja auki.

Osa haastateltavista oli kuullut Greensteppiin entisen työpaikan kollegoiden tai asiakkaiden kautta. Greenstep oli silloin jäänyt positiivisesti näiden haastateltavien mieleen. Eräällä haastateltavalla oli monta tuttua töissä Greenstepillä, ja he saivat hänet kiinnostumaan yrityksestä. Hänen ei itse tarvinnut hakea Greenstepille vaan yrityksestä oltiin häneen ensin yhteydessä. Ne haastateltavat, jotka olivat kuulleet Greenstepistä yhteisten tuttujen tai muiden kontaktien kautta, olivat kuulleet talosta pelkästään hyvää. Yksi haastateltavista kertoo tukeutuneensa laajaan sosiaaliseen verkostoonsa ottaakseen selville millainen talo Greenstep on. Neuvoja ja mielipiteitä haettiin esimerkiksi entisiltä esihenkilöiltä. Sama haastateltava mainitsee myös, että häneen teki vaikutusta yrityksen perustajan Tore Teirin antamat haastattelut.

5.2 Työnantajan valitseminen

Haastattelussa työntekijöiltä selvitettiin, mitkä asiat vaikuttivat uuden työnantajan valintaan. Lähes kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että hyvin sujunut rekrytointi ja siihen kuuluvat haastattelut vahvistivat Greenstepin valintaa. Useampi haastateltavista kävi rekrytoinnin aikana kahdessa haastattelussa. Ensimmäiseen haastatteluun osallistui aina kyseisen toimiston paikallisia tiiminvetäjiä. Eräs haastateltava kertoi, että oli kiva tavata mahdollisia tulevia kollegoita. Ylipäätään näistä haastatteluista jäi hyvä ja positiivinen kuva

yrityksestä ja sen työntekijöistä: *”Haastattelut vahvistivat, että tämä voisi olla todella kiva työpaikka.”* Yksi haastateltavista mainitsi olleensa epävarma ensimmäisen haastattelun jälkeen. Hän ei ollut vielä sillä hetkellä varma yrityksen sopivuudesta, mutta toinen tapaaminen yrityksen perustajan kanssa herätti taas uutta mielenkiintoa yritystä kohtaa.

Toisessa haastattelussa työntekijät tapasivat yrityksen perustajat. Erityistä vaikutusta haastateltaviin teki Toren osallistuminen haastatteluihin. Haastateltavat arvostivat todella paljon, että yrityksen perustaja ottaa aikaa tavataksaan kaikki mahdolliset tulevat greenstepiläiset. Haastatteluiden liittyvä hyvin sujunut ja proaktiivinen viestintä vaikutti myös joidenkin valintapäätökseen: *”Jos muualta olisi tullut hyvä tarjous, niin olisi voinut olla, että en olisi ottanut paikkaa vastaan, jos olisi ollut epävarmaa, milloin muhun ollaan yhteydessä.”* Lisäksi haastateltavat mainitsevat hyvän ensivaikutelman tärkeyden.

Haastateltavien valintapäätökseen vaikutti myös uraan ja työhön liittyvät asiat. Noin puolet haastateltavista arvosti mahdollisuutta ammatilliseen kehitykseen ja kouluttautumiseen. Lisäksi haastateltavat mainitsevat Greenstepin tukevan urakehitystä ja jokaisen matkaa kohti oman alan asiantuntijuutta. Greenstep valittiin myös houkuttelevien ja haastavien työtehtävien ja työnkuvan vuoksi: *”On sellainen mielikuva, että pääsee haastaa itseä.”* Työtehtävien kuvauksiin haastateltavat olivat törmänneet työpaikkailmoituksissa ja käydyissä haastatteluissa. Haastateltavat kokivat, että Greenstepillä pystyy vaikuttamaan omiin asiakkuuksiin ja siten pystyisi tekemään niitä töitä, mitkä itseä kiinnostaa. Yksi haastateltavista mainitsi valinneensa tilitoimiston, sillä kokee oppivansa konsulenttina enemmän ja laajemmin siinä ympäristössä, kun työskentelee usean yhtiön parissa.

Yksi haastateltava mainitsi, että halusi nimenomaan isompaan tilitoimistoon. Hän oli aiemmin työskennellyt vain pienemmissä yrityksissä, joissa työtaakka oli alkanut käymään liian suureksi. Häntä houkutteli isommassa tilitoimistossa olevien kokeneiden kollegoiden tuki. Lisäksi hän koki myös tärkeäksi, että siellä olisi muitakin kokeneempia työntekijöitä ottamaan vastuuta isommista tai haastavammista asiakkuuksista. Sama haastateltava mainitsi Greenstepistä: *”Ei odoteta, että yksi tietäisi kaikesta kaiken.”*

Moni työntekijöistä piti tärkeänä, että oma arvomaailman kohtaa työnantajan arvojen kanssa. Eräs haastateltavista kiteytti asian seuraavasti: *”On vaikea tehdä töitä, jos ei usko siihen mitä tekee.”* Yhteisten arvojen jakaminen nähdään nykyään hyvin isona osana päätöksentekoa. Yhteiset arvot liittyivät perheystävällisyyteen ja vastuullisuusasioihin. Yhden haastateltavan päätökseen oli nimenomaan vaikuttanut työnantajan joustavuus työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. Yleensä puhutaan, että työntekijän tulee olla joustava, mutta Greenstepin kohdalla hän arvosti suuresti sitä, että myös työnantaja on joustava työntekijää kohtaan. Hän kiinnitti huomiota jo työpaikkailmoituksessa siihen, että se oli erilainen kuin muut alan työpaikkailmoitukset.

Kaksi haastattelijoista mainitsi palkan vaikuttaneen heidän päätökseensä. Toinen heistä kertoi, että työpaikkailmoituksessa oli mainittu Greenstepillä olevan kilpailukykyinen palkka, ja toinen kertoi valinneensa Greenstepin myös hyvän palkkatarjouksen perusteella. Erään haastateltavan päätökseen vaikutti yhteiset tutut, jotka ovat olleet Greenstepin palveluksessa jo useiden vuosien ajan. Hän ajatteli, että sekin kertoo jo paljon yrityksestä jo, kun he ovat viihtyneet siellä niin kauan. Saman työntekijän päätökseen vaikutti myös Greenstepin toimiston sijainti, joka sijaitsi hyvällä paikalla, jotta pystyisi käymään säännöllisesti siellä. Hän toivoi saavansa sitä kautta työyhteisön, jota ei olisi välttämättä saanut, jos olisi valinnut yhden toisen työtarjouksen. Painoarvoa annettiin myös sille, että Greenstepillä järjestetään usein työntekijöille yhteistä kivaa tekemistä.

5.3 Rekrytointi ja viestintä

Haastatteluissa haluttiin selvittää, kuinka työntekijät olivat kokeneet Greenstepin rekrytoinnin. Suurin osa haastateltavista piti rekrytointiprosessia ammattimaisena ja hyvin hoidettuna kokonaisuutena. Heidän mielestään rekrytointiin oli selvästi panostettu, ja he arvostivat sitä, että siitä on tehty niin helppoa työnhakijalle. Eräs haastateltava kehuu rekrytointia seuraavasti: *”Se oli itselleni ihana kokemus, kun se meni niin nopeasti.”* Monet kuvaavat, että rekrytoinnin eri vaiheissa ei turhia aikailtu, vaan se eteni hyvin nopeasti eteenpäin. Heidät pidettiin hyvin ajan tasalla rekrytointiin liittyvistä aikatauluista. Positiivisena koettiin myös, että rekrytointia pystyttiin hoitamaan myös kesällä. Moni mainitsi, että eivät kokeneet takapakkeja rekrytointiprosessin aikana.

Haastatteluissa selvisi myös, kuinka kunkin haastateltavan kohdalla rekrytointi oli edennyt. Toiset heistä olivat hakeneet Greenstepille yrityksen kotisivujen kautta, toiset olivat ottaneet yhteyttä soittamalla, ja jotkut olivat saaneet ensimmäisen yhteydenoton Greenstepin päästä. Koko rekrytointiprosessin kesto vaihteli muutamista päivistä noin kolmeen viikkoon. Yhteen haastateltavaan teki vaikutuksen, että hänen haastattelunsa onnistuttiin pitämään heti seuraavana aamuna Greenstepin perustajien kanssa. Yksi haastateltavista mainitsee, että Greenstepiä on helppo lähestyä ja tutustua yritykseen matalalla kynnyksellä, vaikka ei olisi vielä välttämättä vaihtamassa työpaikkaa. Hänen mielestään on kiva, että voi rauhassa tutustua yritykseen ilman monen tunnin hakukirjeen ja ansioluettelon laadintaa.

Haastattelujen yhteydessä he olivat vaikuttuneita siitä, että Tore otti aikaa tavatakseni kaikki. Siitä välittyi aito kiinnostus ja arvostus työnhakijoita kohtaan. Eräs haastateltavista kuvasi Toren kanssa käymäänsä keskustelua hyvin lämminhenkiseksi. Positiivista hehkutusta sai myös muut rekrytointeihin osallistuneet henkilöt. Tämä kiteytyy seuraavassa lauseessa: *”He ovat oikeasti ja aidosti kiinnostuneita minusta ja minun osaamisestani.”* Haastateltavan mielestä on hyvä, että haastatteluissa pääsee tapaamaan myös yrityksen perustajia.

Itse haastattelut tapahtuivat verkossa. Suurinta osaa se ei haitannut, että haastattelut eivät olleet kasvotusten. Pikemminkin se nähtiin positiivisena, kun haastattelun pystyi sopimaan tiukempaankin aikatauluun, ja näin mahdollistamaan rekrytoinnin nopeamman etenemisen. Muutama haastateltava jäi ensimmäisen haastattelun jälkeen ihmettelemään, miksi siihen osallistui niin monta eri henkilöä. Tämä aiheutti hieman hämmennystä, kun ei oltu varmoja kuka heistä vastaa mistäkin. Yksi haastateltavista toivoi haastatteluihin enemmän molemmin puolista keskustelua. Hänen mukaansa monissa paikoissa työhaastattelut ovat menneet siihen suuntaan, että niissä tutustutaan puolin ja toisin ja kysymyksiä heitellään kumpaankin suuntaan.

Rekrytointiprosessin yhteydessä haastateltavilta tiedusteltiin Greenstepin onnistumista rekrytointiviestinnässä. Tulokset olivat kiitettäviä. Viestintää kuvailtiin tehokkaaksi, sujuvaksi ja proaktiiviseksi. Hakijoihin pidettiin yhteyttä puhelimitse ja sähköpostilla. Lisäksi heihin oltiin yhteydessä luvattuina aikoina, ja viimeistään aina hakuajan päätettyä, mutta usein

ennen sitä. Viestien kerrottiin olevan hyväntuulisia. Eräs haastateltava kuvailee viestintää seuraavasti: *“Sain mielestäni hirvittävän hyvin informaatiota.”*

Palkkaan liittyvistä asioista haastateltavat olivat kahta mieltä: toisten kanssa palkasta oli keskusteltu hyvissä ajoin tai viimeistään haastatteluiden yhteydessä. Yksi haastateltavista koki, että siitä olisi voinut avoimemminkin keskustella. Hän ehdotti, että palkkahaarukka olisi hyvä ilmoittaa jo työpaikkailmoituksessa, ja se olisi suuntaa antava työnhakijan osaamiseen nähden. Haastateltava vetoaa toisiin taloushallintoalan yritykseen, että monilla se on jo käytössä. Lisäksi, jos se olisi avoimesta näkyvillä työnhakijoille, se voisi toimia myös houkutus tekijänä.

Haastatteluissa ei noussut varsinaisia kehitysideoita rekrytointiprosessiin. Monet olivat erittäin tyytyväisiä, että rekrytointi oli sujuvaa ja se hoidettiin nopealla aikataululla. Esille nousseet kehitysideat liittyivät työntekijän vaikuttamisen mahdollisuuteen: muutama haastateltava toivoi, että olisi vielä enemmän päässyt vaikuttamaan tuleviin asiakkuuksiin. Tämä koetaan isona osana työssä viihtyvyyttä, että saa hoitaa itselleen mielekkäitä asiakkaita. Haastateltavien mukaan tämä korostuu kirjanpitoalalla, kun samoja asiakkuuksia hoidetaan vuodesta toiseen.

5.4 Työnantajakuva ja yhteiset arvot

Haastateltaville muodostui kuva Greenstepistä työnantajana työpaikkailmoituksen, rekrytoinnin, sosiaalisen median sekä yhteisen tuttujen kautta. Tuloksista käy ilmi, että heillä, joilla oli jo Greenstepillä tuttuja töissä tai muita suhteita yritykseen, he myös hyödynsivät näitä kontakteja muodostaessaan työnantajakuva Greenstepistä. Toisilla taas kontaktien puuttuessa oli tehtävä havaintoja yrityksen internetsivujen, sosiaalisen median ja rekrytoinnin haastatteluiden perusteella. Eräs haastateltavista kuvaa Greenstepistä saamaansa ensivaikutelmaa ja työnantajakuva seuraavasti: *“Yllättävä, positiivinen, kiinnostava.”* Monet mainitsivat sanan ”positiivinen” kuvaillaan Greenstepistä saamaansa vaikutelmaa joko ennen rekrytointia ja sen aikana. Eräälle haastateltavista työnantajakuva on jäänyt vielä kysymysmerkiksi, sillä hän on jäänyt miettimään mahdollisia tulevaisuudessa toteutuvia työnantajalupauksia.

Työnantajakuva muodostumiseen vaikutti myös Greenstepin vahvasti esille tuomat vastuullisuusasiat. Ahkera vastuullisuustyö oli heijastunut positiivisesti työnantajakuvaan. Monet haastateltavista mainitsivat vastuullisuustyön vaikuttavan lisäksi työnantajan valintaan. He pitivät tärkeänä, että työnantaja on vastuullinen toiminnassaan, joka näkyy myös konkreettisina toimenpiteinä käytännössä. Erityisesti kaksi haastateltavista mainitsi, että he arvostavat joustavuutta Greenstepissä. Työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen voi joskus olla haastavaa, ja tässä Greenstep tulee loistavasti puoli tiehen vastaan.

Haastateltavat antoivat Greenstepille arvostusta siitä, että se on halunnut pysyä perheyriksenä. Tämä ajatus välittyi sen toiminnasta muun muassa siinä, että Tore osallistuu haastatteluihin. Tähän liittyy myös usein haastateltavien mainitsema sana ihmisläheisyys. Siihen liittyy esimerkiksi seuraava lausahdus: *”Sellainen organisaatio, missä me ollaan edelleen ihmisiä, on mun mielestä ihan tosi kiva.”* Eräs haastateltava arvosti, että vaikka Greenstep hakee alojensa parhaimpia tekijöitä, niin silti haastatteluissa katsotaan myös tekijän luonnetta ja sen sopivuutta yritykseen. Hän mainitsi, että ei tarvitse olla maailman tehokkain työntekijä, mutta työnantajan arvostus välittyi silti.

Haastatteluiden vastauksista nousi esille työnantajan ja työntekijän arvomaailmojen kohtaaminen. Monet kertoivat, että he pystyvät samaistumaan Greenstepin arvoihin. Haastateltava kuvaili Greenstepiä seuraavasti: *”Semmoinen työpaikka, mikä myös arvoiltaan kohtaa.”* Haastateltavat kuvailivat Greenstepiä myös sellaiseksi työnantajaksi, joka on hyvin suvaitsevainen ja välittävä. Eräs haastateltava mainitsi, että hänellä on tärkeä ja arvostettu olo yrityksessä. Tähän fiilikseen oli vaikuttanut hyvä johtaminen, joka sallii jokaiselle oman työnsä johtamista ja vaikuttamisen mahdollisuutta. Hakijat arvostivat lisäksi Greenstepin työkuultuuria, johon kuuluu yhdessä tekemisen -meininkiä, avoimuutta sekä toisten auttamista. Moni hakijoista mainitsi, että Greenstep välittää ja huolehtii työntekijöistään. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että uusi työntekijä saa työvälineet ajoissa, ja ne toimitetaan kotiovelle saakka. Yksi haastateltavista mainitsi, että oli todella tervetullut olo, kun sai muun muassa tervetuliaissuklaata kotiin ennen ensimmäistä työpäivää.

Haastatteluissa keskusteltiin myös työnantajalupauksista sekä näiden lunastamisesta. Odotukset täytettiin yhteisöllisyyden, vaikuttamisen ja kouluttautumisen suhteen. Osa

haastateltavista ei osannut vastata tähän aiheeseen lyhyen työhistoriansa perusteella. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että rekrytoinnista saadut odotukset lunastetaan. Se nähtiin korostuvan erityisesti työn aloituksessa. Yksi haastateltavista kiteyttää asian seuraavasti: *”Uuden työntekijän näkökulmasta, ne ensikokemukset, ja se miten luvatut asiat pidetään, niin niillä on tosi iso merkitys, miten työsuhde lähtee käyntiin.”* Vastausten perusteella tiedon jakamisessa oli jossain määrin kehitettävää rekrytoinnin ja työn aloituksen välillä. Aina rekrytoinnin aikana nousseet toiveet eivät olleet tavoittaneet uuden työntekijän esihenkilöä.

6 Johtopäätökset

Tässä osiossa tarkkaillaan teorian ja tutkimuksen tuloksen välisiä yhteneväisyyksiä sekä poimitaan tuloksista merkittävimmät löydökset.

6.1 Rekrytointiprosessiin oltiin tyytyväisiä

Tämän tutkimuksen merkittävin löydös liittyy Greenstepin rekrytointiprosessin onnistumiseen. Tuloksista käy ilmi, että työnhakijat olivat hyvin tyytyväisiä Greenstepin rekrytointiin, ja erityisesti sen sujuvuuteen sekä nopeaan etenemiseen. Onnistuneella rekrytointiprosessilla oli myös vaikutusta heidän päätökseensä tulla Greenstepille töihin. Greenstep on laatinut rekrytointiprosessista mahdollisimman vaivattoman ja helpon työnhakijoille. Yrityksestä sanotaan myös, että sitä on helppo lähestyä, joten työnhakija pystyy matalalla kynnyksellä ottamaan yhteyttä ja tutustumaan yritykseen. Näillä toimilla Greenstep pyrkii saamaan kiristyneiltä työmarkkinoilta työntekijöitä itselleen. Nopealla rekrytoinnilla varmistetaan, että osaavimmat työnhakijat eivät päädy kilpailevan yrityksen palvelukseen.

Viestinnällä on rekrytoinnissa iso rooli, sillä se vaikuttaa hyvin olennaisesti hakijakokemukseen. Greenstep onnistui myös rekrytoinnin viestinnässä kiitettävästi, ja tämä on myös erittäin tärkeä löydös. Teoriassa puhutaan hakijakokemuksen osalta signaaleista eli viesteistä, joita työnhakija vastaanottaa yritykseltä. Greenstepillä on panostettu viestintään ja osattu ottaa huomioon teoriassa mainittuja seikkoja. Näillä toimilla hakijan luottamusta lisätään sekä koettua epävarmuutta vähennetään. Greenstep pitää työnhakijat ajan tasalla

rekrytointiprosessin aikana ja viestintää kuvaillaan jopa hyväntuuliseksi. Teot näkyvät positiivisena vaikutuksena hakijakokemuksessa.

Teorian mukaan henkilöstöhankinta jaetaan sisäiseen, ulkoiseen ja etupainotteiseen rekrytointiin. Tässä tutkimuksessa haastateltavat olivat saapuneet Greenstepille ulkoisen rekrytoinnin kautta. Pääosin rekrytointia tapahtuu yritykseen verkon kautta, mikä on myös samassa linjassa esitetyn teorian kanssa. Jonkin verran rekrytointia tapahtuu myös entisten kollegoiden tai muiden yhteisen tuttujen kautta. Entiset kollegat saattoivat suositella Greenstepiä työnantajana, mikä sai työnhakijat kiinnostumaan yrityksestä. Tulosten perusteella sosiaalisen median kanavista LinkedIn nousi ylitse muiden. Tämän kanavan kautta hakijat olivat seuranneet Greenstepin toimintaa, markkinointia ja rekrytointia.

Teorian pohjalta näkisin, että Greenstep voisi tulevaisuudessa hyödyntää myös etupainotteista rekrytointia osana henkilöstöhankintoja. Yhteistyö ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen kanssa toisi Greenstepille näkyvyyttä hyvin varhaisessa vaiheessa tulevien työnhakijoiden urapolulla. Tässä voisi olla hyvä mahdollisuus vaikuttaa jo uransa alkuvaiheessa oleviin työnhakijoihin.

Tuloksissa mainittiin, että Greenstepin työpaikkailmoitus oli huomiota herättävä ja mieleenpainuva, varsinkin vertailussa muiden saman alan työpaikkailmoitusten kanssa. Teoriassa sanotaan, että työpaikkailmoitukseen kannattaa suosia esimerkiksi positiivisia tarinoita. Greenstepin kohdalla tämä on tarkoittanut perheystävällisen yrityskuvan luomista. Haastateltavat olivat kiinnittäneet huomiota perheystävällisyyteen, ja kävi ilmi, että perhe- ja työelämän yhteensovittamista arvostettiin korkealle. Teoriassa tarkasteltiin myös rekrytoinnin antamia lupauksia, joista yrityksen olisi pidettävä kiinni. Tällä osa-alueella sisäisessä viestinnässä huomattiin kehityskohta. Sisäisen viestinnän merkitys korostuu, kun rekrytointivaiheessa käytyjä asioita siirretään eteenpäin. Tämän osalta näkisin, että kehittämällä tiedon kulkua rekrytointivaiheesta työn alkuun tiiminvetäjille, voisi tämä osaltaan parantaa prosessia ja työnhakijakokemusta.

Merkittävää oli myös monen haastateltavan positiivinen suhtautuminen yrityksen perustajan Tore Teirin osallistumiseen rekrytoinnin toiseen haastatteluun. Haastateltavat arvostivat

sitä, että yrityksen perustaja ottaa aikaa tutustuakseen jokaiseen uuteen potentiaaliseen greenstepiläiseen. Tämä heijastaa yrityksen arvoja: työnhakijan aikaa arvostetaan ja kaikkia kohdellaan tasavertaisesti. Tästä voisikin päätellä, että Toren kannattaa osallistua haastatteluihin jatkossakin. Haastattelujen osalta teoriassa mainitaan, että rekrytoinnin haastattelut ovat nykyään molemmin puolista tarkkailua. Joten myös työnhakijalla on mahdollisuus selvittää, onko yritys sopiva itselleen. Tästä haastattelijat olivat melkein yhtä mieltä. Haastattelut mainitaan keskustelunomaisiksi muutamaa eriävää mielipidettä lukuun ottamatta.

6.2 Yrityskulttuuri koettiin tärkeäksi

Työntekijäkokemus jaetaan teorian mukaan kolmeen osa-alueeseen: teknologiaan, yrityskulttuuriin sekä työympäristöön. Tämän tutkimuksen perusteella hakijakokemuksessa korostuvat erityisesti yrityskulttuuriin liittyvät asiat. Toisin sanoen, kuinka työnhakijat näkevät yrityksen: mielikuva yrityksestä muodostuu kaikkien sen tekojen kautta. Yrityskulttuurin yhteydessä oli mainittu työstä saatavan korvauksen eli palkan vaikutuksesta työntekijäkokemukseen. Teorian mukaan palkan vaikutus on toisissa tutkimuksissa ollut merkittävä ja toisissa tutkimuksissa ei. Tämä tutkimuksen perusteella voisi sanoa, että palkka ei ole ollut merkittävässä roolissa vaikuttamassa työnhakijoiden päätökseen.

Sekä teoria että tutkimus vahvistavat sen, että uuden oppiminen ja ammatillinen kehitys ovat työnhakijoille tärkeitä asioita. Teorian mukaan työntekijän kiinnostus hiipuu, jos työ ei mahdollista uuden oppimista ja itsensä haastamista. Tutkimuksen perusteella haastateltavat arvostivat työnantajaa, joka pystyisi vastaamaan ammatilliseen kehitykseen ja tarjoamaan myös sopivasti haastavia työtehtäviä. Erona yrityskulttuurin osalta oli, että tutkimustulokset eivät vahvistaneet monimuotoisuuden tai ryhmään kuulumisen vaikutusta uuden työnantajan valinnassa.

Kahdella muulla työntekijäkokemuksen osa-alueella ei tutkimuksen perusteella ollut suurta vaikutusta hakijoiden keskuudessa. Voisin kuvitella, että molempien osa-alueiden merkitys kasvaa työntekijäkokemuksen elinkaaren aikana. Työympäristön osalta tämä tarkoittaa fyysisiä tiloja, jossa työtä tehdään. Tilitoimistoissa nämä voivat olla avoimia tai suljettuja

työpisteitä. Merkitys työntekijäkokemukselle on suuri, kun pohditaan, missä ympäristössä työntekijä tekisi työtään mieluiten. Teknologian rooli on luultavasti jatkossa myös isompi, sillä työntekijät hoitavat työnsä pääosin teknologian eli tietokoneiden sekä puhelimien avulla. Uudet järjestelmät, ohjelmat sekä kehittyneempi teknologia vaikuttavat myös koettuun työntekijäkokemukseen: ne pitävät työntekijät virkeinä ja valppaina uuden opittavan myötä.

Tutkimuksen tulokset korostivat, kuinka tärkeää on, että työnhakijan ja työnantajan arvomaailmat kohtaavat. Greenstepin kohdalla monen työnhakijan päätöstä oli edistänyt yhteisten arvojen vaaliminen ja jakaminen. Tämä voikin olla asia, joka voi tulla korostumaan työnhaussa tulevaisuudessa. Työnhakijat pyrkivät löytäneet sellaisen työnantajan, jonka arvojen takana he voivat hyvillä mielin työskennellä. Olen huomannut, että monen yrityksen verkkosivuilla on jo lähdetty korostamaan yrityksen arvoja. Eri asia onkin, kuinka nämä arvot saadaan näkyviksi myös käytännön teoissa. Greenstep on onnistunut tuomaan nämä arvot myös riittävän esille, jotta ne ovat myös työnhakijoiden nähtävissä.

Teoriassa puhuttiin myös maineesta ja työnantajakuvasta. Tutkimuksen perusteella työnhakijat puhuivat enemmän työnantajakuvan vaikutuksesta muun muassa päätökseen teossa. Maineesta puhuttiin silloin, kun haastateltavat olivat käyttäneet sosiaalista verkostoaan hyödyksi selvittääkseen, millainen työnantaja Greenstep on. Teoriassa työnantajakuvasta puhuttiin yhtenä yrityksen keskeisimmistä kilpailutekijöistä. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin ulkoista työnantajakuva ja sen vaikutusta siihen, lähestyvätkö työnhakijat yritystä vai eivät. Tulokset osoittivat, että Greenstepin työnantajakuva on positiivinen. Lähipiirin ja muiden tuttujen myötä työnhakijoiden korviin ei ollut kantautunut suurempia negatiivisia asioita, jotka olisivat heikentäneet hakijoiden kiinnostusta yritystä kohtaa.

7 Pohdinta

Tässä opinnäytetyön viimeisessä osiossa arvioin tutkimuksen onnistumista sekä mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita. Opinnäytetyö valmistui laaditun aikataulun mukaisesti, eikä sen aikana ilmaantunut suurempia esteitä. Työ lähti liikkeelle tutkijan omasta kiinnostuksesta

aihepiiriä kohtaan. Melko pian työn aloittamisesta mukaan projektiin liittyi myös Greenstep ja silloin aihe tarkentui hakijakokemukseen ja rekrytointiprosessiin. Työllä on ollut selkeä tavoite: se on selvittänyt, kuinka työnhakijat kokevat Greenstepin rekrytoinnin tällä hetkellä. Aiheeksi valittiin hakijakokemus, koska se on yrityksessä ajankohtainen ja sen tutkiminen hyödyttää Greenstepiä tulevaisuudessa.

Opinnäytetyötä oli mukavaa ja palkitsevaa tehdä. Aluksi syvennyin teoriassa työntekijäkokemukseen ja rekrytointiin. Myöhemmin lisäsin vielä tietoutta hakijakokemuksesta sekä työnantajakuvasta. Koska hakijakokemuksesta oli suomeksi vain vähän tietoa saatavilla, käännyin englanninkieliseen materiaaliin, jota löytyikin paljon. Opin rajaamaan saatua tietoa ja tiivistämään sen muutaman pääkappaleen alle. Tämän opinnäytetyön myötä kiinnostukseni rekrytointia kohtaan kasvoi. Ymmärrän nyt myös, mitä esimerkiksi käsitteet työntekijäkokemus ja työnantajakuva tarkoittavat.

Varsinaisen tutkimuksen lähestyessä, pohdin mahdollisia vaihtoehtoja tutkimusmenetelmäksi. Tutkimus olisi voitu toteuttaa myös kyselytutkimuksena, jolloin sen tulokset olisi saatu isommalta populaatiolta. Vastausten määrä olisi ollut isompi, mutta toisaalta vastauksiin ei olisi saatu samaa syvyyttä kuin mitä nyt saatiin. Tutkimuksen tekemistä rajasi opinnäytetyön laajuus: jos kyseessä olisi ollut ylemmän ammattikorkeakouluntutkintoon liittyvä opinnäytetyö, kyselytutkimuksen rinnalla olisi voitu käyttää myös haastatteluita. Tutkimusmenetelmän valinta oli siinä mielessä onnistunut, että haastattelut synnyttivät vastauksiin sellaista tietoa, mitä en osannut tutkijana kysyä. Haastattelut synnyttivät kiitettävän määrän keskustelua, jonka pohjalta oli riittävästi aineistoa tulosten analysointiin ja johtopäätösten tekemiseen. Positiivinen yllätys oli myös, että kaikki haastateltavat halusivat lähteä tutkimukseen mukaan. Tämä kertoo mielestäni siitä, että työntekijät haluavat vaikuttaa ja kehittää yrityksen asioita.

Opinnäytetyön tutkimus oli hyvin onnistunut: haastatteluilla löydettiin vastauksia tutkimuskysymykseen. Tutkimus lisäsi tietoa Greenstepin rekrytoinnista, työnantajakuvasta sekä hakijakokemuksesta. Rekrytoinnin osalta yritys sai selville, mitkä tekivät vaikuttavat työnhakijan päätökseen työnantajan vaihdoksessa, mitä mieltä hakijat ovat

rekrytointiprosessista sekä, mitä kehitettävää rekrytoinnissa on. Greenstep sai myös tietoa, millaisena yrityksen työnantajakuva nähdään, ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella Greenstep voisi seuraavaksi tutkia työntekijän haltuunottoa. Jatkotutkimusaihe voisi tarkastella sellaisia seikkoja, jotka liittyvät työntekijän sitouttamiseen ja töiden aloitukseen. Lisäksi sisäistä viestintää voisi tarkastella enemmän. Tutkimuksen tavoitteena olisi sujuvampi tiedon siirto rekrytointiprosessista työn aloitukseen.

Opinnäytetyötä tehdessä täytyi ottaa monenlaisia eettisiä periaatteita ja normeja huomioon. Opinnäytetyön alussa laadin aineistonhallintasuunnitelman, jonka mukaan olen säilyttänyt tutkimuksesta saatua aineistoja. Tämä aineistonhallintasuunnitelma on myös liitteenä raportin lopussa. Teoriaosuutta laatiessa otin huomioon lähdekritiikin ja opiskelin oikeaoppimisia lähdeviittauksia. Tutkimuksen osalta valmistelin suostumuslomakkeen tutkimusta ja henkilötietojen luovuttamista varten. Näiden lisäksi tein myös tietosuojailmoituksen, jonka lähetin haastateltaville.

Koko opinnäytetyöprojektissa haastavinta oli haastatteluiden osuus. En ollut aiemmin tehnyt tämän tyyppisiä haastatteluita, joten tämä oli uuden opettelua. Haastavinta oli säilyttää tutkijan neutraali asema läpi varsinaisen tutkimuksen, sillä työskentelen myös itse Greenstepillä. Tavoitteena oli pyrkiä katsomaan tutkittavia asioita tutkimuskohteena olevien työntekijöiden kautta ja jättää omat kokemukset ja mielikuvat sivuun. Uskon, että onnistuin tässä hyvin ja tutkimuksen tulokset kuvastavat tämän hetken tilannetta Greenstepillä. Se, että työskentelen samassa talossa kuin hekin, saattoi auttaa heitä kertomaan myös asioista tarkemmin ja syvällisemmin. Tämän perusteella arvioisin, että tutkimuksen tulokset ovat yleistettäviä ja luotettavia. Opinnäytetyön olen suorittanut sitoutuneesti ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen.

Lähteet

Academic Work. (2022). *YPAI 2022: Mitä tapahtuu, jos et kuuntele?*

<https://www.academicwork.fi/yrityksille/ypai>

Ahola, A., & Korppi, T. (2019). *Taito tehdä hyvä vaikutus*. Minerva Kustannus Oy.

Finn, A. (2017). Reputation management 101: Consider candidate experience. Teoksessa *Strategic HR review* (ss. 239–240).

Harpelund, C., Højberg, M. T., & Nielsen, K. U. (2019). *Onboarding: Getting new hires off to a flying start*. Emerald Publishing.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.

HR.com Professional Education Team. (2022). Candidate Experience Ensure The Hiring Process Is A Positive One. Teoksessa *Leadership Excellence* (ss. 37–38).

Huhta, M., & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat*. Alma Talent.

Huhta, M., & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat*. [kuva]. Alma Talent.

Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (7., uudistettu painos.). Kauppakamari.

Kaijala, M., & Tolvanen, R. (2020). *Henkilöstö - strateginen investointi?* (1. painos.). Kauppakamari.

Korkiakoski, K., & Karhinen, R. (2019). *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen*. Alma Talent.

- Kortetjärvi-Nurmi, S., & Murtola, K. (2016). *Areena: Yritysviestinnän käsikirja* (1.–2. painos.). Edita.
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Campion, M. C., Van Iddekinge, C. H., & Campion, M. A. (2018). Improving the Candidate Experience. Teoksessa *Organizational dynamics* (ss. 147–154).
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate* [kuva]. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus
- Pyyhtiä, T. (2019). *Digiajan johtajan käsikirja: Käytännönläheinen, helppolukuinen ja tiivis opas digiajan johtamiseen*. [BoD - Books on Demand].
- Saksi, J. (2016). *Johtaja on media!* (1. painos.). Helsingin seudun kauppakamari.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (1. painos.). Edita Publishing Oy.

Liite 1: Teemahaastattelun runko

Työnhakijakokemus Greenstepillä

Teema 1: Työnhaku

Mikä sai sinut alun perin kiinnostumaan Greenstepistä?

Millainen työnantajakuva sinulla oli GS:stä?

Missä eri kanavissa GS tuli vastaan?

Kuinka muuten sait tietoa talosta?

Mitkä seikat vaikuttivat lopulliseen valintapäätökseen?

Teema 2: Rekrytointiprosessi

Mitkä asiat vaikuttivat positiivisesti rekrytointiin?

Tuliko prosessin aikana takapakkeja? Miten niistä selvittiin?

Lisäsikö prosessi kiinnostustasi taloa kohtaan?

- Jos lisäsi, niin mitkä seikat?

Minkälaisiin asioihin antaisit kehitysehdotuksia prosessiin liittyen?

Teema 3: Hakijakokemus

Millainen oli ensivaikutelma GS:stä? Missä ja miten tämä tapahtui?

Kuinka viestinnässä onnistuttiin rekrytoinnin aikana?

Millaisia odotuksia sinulla oli GS:stä? Pystyikö GS lunastamaan ne?

Liite 2: Aineistonhallintasuunnitelma

1. Tutkimusaineiston tallennus ja säilytys

Opinnäytetyössäni tutkimusaineistoa ovat nauhoitetut haastattelut, ja niistä manuaalisesti litteroidut tekstit.

Säilytän tutkimusaineistoa omalla tietokoneellani. Tietokoneeni on lukittu salasanalla, johon vain minulla on tieto. Varmuuskopioin litteroidut tekstitiedostot One Driveen opiskelijatililleni.

Opinnäytetyössä ei käsitellä luottamuksellista tai salaista tietoa.

2. Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely

Opinnäytetyössä ei julkaista haastateltavien henkilötietoja. Haastateltavista ei kerätä taustatietoja, jotta henkilöllisyys pysyy salassa.

3. Opinnäytetyöaineiston omistajuus

Opinnäytetyöntekijänä omistan työn tulokset, mutta opinnäytetyöprojektissa mukana oleva toimeksiantaja saa tietoonsa ja käyttöönsä työn tulokset.

4. Opinnäytetyöaineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Tutkimusaineistoa ei ole tarkoitus jatko käyttää. Säilytän aineiston tietoturvallisesti vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä.