



Perheystävällisyys rekrytointiviestinnässä

Sini Lappalainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Palveluliiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen koulutus

Johtajuus ja henkilöstövoimavarat

Master-opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä Sini Lappalainen
Tutkinto Restonomi (YAMK)
Opinnäytetyön nimi Perheystävällisyys rekrytointiviestinnässä
Sivu- ja liitesivumäärä 47 + 4
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten perheystävällisyydestä puhuttiin rekrytointi-ilmoituksissa. Ilmoituksista tarkasteltiin vain perheystävällisyyttä, eikä muita rekrytointiviestinnän elementtejä. Aihe oli ajankohtainen, koska Suomessa syntyvyys on laskenut jo vuosia, ja sen myötä työvoima- ja osaaajapula on lisääntynyt työmarkkinoilla viimeisten vuosien aikana. Perheelliset ovat kokeneet haasteellisena työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen.</p> <p>Vuoden 2010 jälkeen syntyvyys on laskenut merkittäväsi. Tutkimuksissa on todettu lapsen hankinnan vähintään lykkääntyvän työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteiden vuoksi. Syntyvyyden lasku tarkoittaa sitä, että työmarkkinoilta on jo yli kymmenen vuoden ajan poistunut enemmän työntekijöitä kuin sinne tulee uusia. Työvoimapulan on todettu haittaavan jo yritysten kasvua rekrytointihaasteiden vuoksi.</p> <p>Työnantajabrändi tarkoittaa mielikuvaa siitä, millainen työnantaja on ja millaista organisaatiossa työskentely on. Työnantajabrändillä pyritään houkuttelemaan parhaat osaaajat itselle, ja se on keino erottua työnantajana kilpailijoistaan. Rekrytointiviestintä on osa työnantajabrändiä. Rekrytointiviestinnän tarkoituksena on tavoittaa kohdeyleisö ja herättää sen kiinnostus työnantajaa kohtaan.</p> <p>Työelämän perheystävällisyys tarkoittaa työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollistamista eri toimin ja käytäntein. Se on joustavuutta ja empaattista suhtautumista erilaisiin perheitä ja elämäntilanteita kohtaan. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on koettu useiden tutkimusten mukaan haasteelliseksi. Joustavilla työaikajärjestelyillä on todettu olevan suurin positiivinen vaikutus työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. Perheystävällisyyden on tutkittu lisäävän työntekijöiden sitoutuneisuutta työnantajaan.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin laadullinen tutkimus. Aineiston hankintamenetelmä oli valmiit aineistot, eli valitut rekrytointi-ilmoitukset. Aineisto analysoitiin laadullisena sisällönanalyysinä. Tutkimus toteutettiin perehtymällä aiheesta jo löytyvään teoria- ja tutkimustietoon, sekä tutkimalla ja analysoimalla valittuja rekrytointi-ilmoituksia. Ilmoituksista etsittiin tietoa, miten perheystävällisyydestä on puhuttu ja mitä perheystävällisiä toimia niissä on mainittu.</p> <p>Tutkimusaineisto koostui 29 rekrytointi-ilmoituksesta. Kahdessa ilmoituksessa oli mainittu perheystävällisyys sanana. Perheystävällisiä toimia oli mainittu 18 ilmoituksessa. Etätö eri muodoissa oli eniten ilmoitettu perheystävällinen toimi.</p> <p>Tutkimuksen keskeinen tulos oli, ettei perheystävällisyydestä juurikaan puhuttu rekrytointi-ilmoituksissa. Kehitysehdotuksena esitettiin, että työnantajat tunnistaisivat niiden jo olemassa olevat perheystävälliset toimet, kehittäisivät niiden rinnalle lisää perheystävällisiä toimia ja viestisivät niistä selkeämmin myös rekrytointiviestinnässä.</p>
Asiasanat Perheystävällisyys, rekrytointi, viestintä

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Taustalla syntyvyyden lasku ja siitä johtuva työvoimapula	4
2.1	Hedelmällisyyden lasku Suomessa	4
2.2	Työelämän vaatimusten vaikutukset syntyvyyteen	6
2.3	Osaaja- ja työvoimapula	7
3	Työnantajabrändi ja rekrytointiviestintä.....	8
3.1	Työnantajabrändi	8
3.2	Työnantajabrändäys.....	11
3.3	Rekrytointi	13
3.4	Viestintä	15
3.5	Rekrytointiviestintä	16
3.6	Perheystävällisyys rekrytoinnissa	18
4	Perheystävällisyys työelämässä	20
4.1	Perheellisten työntekijöiden tarpeet.....	20
4.2	Perheystävällinen työpaikka	22
4.3	Perheystävälliset toimet työpaikalla	23
4.4	Perheystävällisyyden hyödyt	24
5	Tutkimuksen toteutus	26
5.1	Laadullinen tutkimus.....	26
5.2	Dokumenttiaineiston kerääminen	27
5.3	Dokumenttianalyysi	29
6	Tutkimustulokset	32
6.1	Mitä ja miten perheystävällisyydestä puhutaan rekrytointi-ilmoituksissa?	32
6.2	Mitä perheystävällisiä toimia mainitaan rekrytointi-ilmoituksissa?	33
7	Johtopäätökset ja pohdinta.....	37
7.1	Tulosten pohdinta.....	37
7.2	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	39
7.3	Opinnäytetyön arviointi.....	40
7.4	Oman oppimisen arviointi	41
	Lähteet.....	43
	Liitteet	48
	Liite 1. Tutkimukseen valitut työnantajat	48
	Liite 2. Perheystävällisyyden ja perheystävällisten toimien mainitseminen valituissa rekrytointi-ilmoituksissa	49
	Liite 3. Otteita työpaikkailmoituksista	50

1 Johdanto

Tutkin opinnäytetyössäni, miten perheystävällisyys näkyy rekrytointiviestinnässä. Valitsin aiheen, koska syntyvyyden laskun myötä tulisi löytää uudenlaisia näkökulmia kannustaa ja tukea ihmisiä työelämässä. Koen, ettei perheystävällisyyttä huomioida tarpeeksi työelämässä tai työnantajat eivät juurikaan hyödynnä sitä rakentaessaan itselleen työnantajabrändiä. Työpaikan perheystävällisyys ei ole olennainen vain mietittäessä ratkaisuja syntyvyyden laskuun. Lisäksi sillä voidaan kannustaa jo perheellisiä työelämän ulkopuolella olevia palaamaan takaisin työelämään. Tämän avulla saataisiin apua vallitsevaan työvoima- ja osaajapulaan.

Suomessa syntyvyys on laskenut hurjaa vauhtia viimeisten vuosien aikana heikentäen huoltosuhdetta, minkä myötä puhutaan toistuvasti työvoima- ja osaajapulasta. Näihin etsitään jatkuvasti ratkaisuja, mutta työpaikalla toteutettavaa perheystävällisyyttä ei juurikaan ole näissä keskusteluissa nostettu esiin, eikä siihen ole työpaikoilla juurikaan panostettu. Se on jokseenkin ristiriitaista, koska juuri työn vaatimukset ja uratavoitteet voivat olla usealle ihmiselle este tai hidaste hankkia lapsia. Ensisynnyttäjien keski-ikä nousee koko ajan, koska ihmiset haluavat ensin opiskella ja saavuttaa edes jollain tasolla vakaan tilanteen myös työelämässä. Lapset saattavat jäädä kokonaan hankkimatta, koska pelätään, että vanhempainvapaa voi pilata omat uratavoitteet tai ainakin hidastaa niiden saavuttamista.

Asiantuntijat nostavat esiin kulttuurisen muutoksen, kun puhutaan syntyvyyden laskun syistä. Syntyvyys on laskenut kaikissa Pohjoismaissa viimeisen kymmenen vuoden ajan. Suomessa lasku on erityisen suuri. Alle 30-vuotiaista peräti joka neljäs on sitä mieltä, ettei halua lapsia. Suurin osa syntyvyyden laskusta johtuu siitä, että ei hankita ensimmäistäkään lasta. Ensimmäisen lapsen hankkimista harkitaan yhä enemmän. Iso syy siihen on, että perhe perustetaan vasta sitten, kun elämän muut osa-alueet ovat kunnossa. Ennen lapsenhankkimista halutaan, että on koulutus ja työpaikka sekä elämänhallinta kunnossa. Näiden lisäksi pitää olla parisuhde ja itsellä sellainen kokemus, että on valmis vanhemmaksi. Mikäli syntyvyys halutaan saada nousuun, yhteiskunnan pitäisi olla sellainen, johon lapsia halutaan tehdä. (Kantomaa 1.9.2020.)

Syntyvyyden hurjan laskun myötä väestörakenne on muuttunut niin, että nuorimmat ikäluokat ovat pienimpiä ja eläkeikää lähestyvät ovat suurimpia. Työikäisten osuus siis vähenee koko ajan. (Kontro 23.5.2023.) Tämän suuntainen kehitys haastaa jo hyvinvointivaltion rakenteita, kun yhä pienevän työikäisten joukon pitäisi pystyä huolehtimaan jatkuvasti kasvavasta ikääntyvien joukosta (Väestöliitto 2020).

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen merkitys kasvaa yhä suuremmaksi, kun työelämä muuttuu ja työn paineet, kiire ja stressi lisääntyvät. Lisäksi ihmiset ovat alkaneet arvostamaan yhä

enemmän omaa vapaa-aikaansa, ja palautumisen merkitys ymmärretään entistä paremmin. Työsäjäksämisen kannalta on keskeistä, että työ joustaa työntekijän eri elämäntilanteiden mukaan. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollistamisella työnantaja osoittaa arvostusta työntekijöitään kohtaan. (Glad 14.6.2023.)

Työn ja perhe-elämän tasapainottamista on väläytelty keskusteluissa yhdeksi keinoksi syntyvyyden nostamiseksi. Näin on tehnyt muun muassa Kelan perhetutkija. Hänen mukaansa työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen keinoja olisi esimerkiksi panostaminen laadukkaaseen päivähoidon ja asennemuutos työelämässä sellaiseksi, ettei perhevapaita koettaisi enää riskiksi työuran kannalta. Nuoriin taas voisi tehotta työelämän epävarmuutta poistavat toimet. Työelämän epävarmuuden minimointi voisi lisätä haluja tehdä lapsia. (Lindholm 30.9.2019.)

Perheystävällisyys ei hyödytä vain työntekijöitä, vaan myös työnantajia. Perheystävällisyys vaikuttaa positiivisesti organisaatioiden tuottavuuteen, kun työteho kasvaa, työ- ja päätöksentekoprosessit ovat selkeitä ja resursointi paranee. Sairauspoissaolojen vähenemisen ja henkilöstön sitoutuneisuuden myötä työnantajalle voi syntyä jopa kustannussäästöjä. Lisäksi perheystävällisyys voi olla organisaatiolle yksi mahdollinen kilpailutekijä osaaajapulan pakottaessa työnantajat markkinoimaan itseään. (Glad 14.6.2023.)

Työssä tarkastelen, miten perheystävällisyys on huomioitu rekrytointi-ilmoituksissa, ja onko perheystävällisyys nostettu osaksi työnantajabrändiä rekrytointiviestinnän avulla. Työn päätavoitteena on selvittää, miten perheystävällisyydestä puhutaan rekrytointi-ilmoituksissa. Pyrin saavuttamaan tavoitteen vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- TK1: Mitä ja miten perheystävällisyydestä puhutaan rekrytointi-ilmoituksissa?
- TK2: Mitä perheystävällisiä toimia mainitaan rekrytointi-ilmoituksissa?

Tutkimuksen lähestymistavaksi valitsin laadullisen tutkimuksen. Aineiston hankintamenetelmänä on valmiit aineistot eli dokumenttiaineistot. Aineiston analyysimenetelmäksi valitsin laadullisen sisällönanalyysin. Tutkimus toteutettiin perehtymällä aiheesta jo löytyvään teoriaan ja tutkimustietoon, sekä tutkimalla ja analysoimalla eri työnantajien rekrytointi-ilmoituksia. Ilmoituksista etsin tietoa, mitä ja miten perheystävällisyydestä puhutaan ja mitä perheystävällisiä toimia niissä mainitaan.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain perheystävällisyyttä. Rekrytointi-ilmoituksista tarkastellaan ainoastaan perheystävällisyyttä eli tässä tutkimuksessa ei tutkita muita rekrytointiviestintään liittyviä asioita. Tutkimuksen avulla halutaan ymmärtää, onko perheystävällisyyttä huomioitu rekrytointi-ilmoituksissa ja jos on, miten. Aineisto on kerätty vuoden 2024 helmi-maaliskuussa.

Opinnäytetyö koostuu seitsemästä pääluvusta. Johdannon jälkeen käsitellään aiheen taustasyitä eli syntyvyyden laskua ja osajapulaa. Kolmannessa pääluvussa käydään läpi työnantajabrändiä sekä rekrytointiviestintää. Sen jälkeen käsitellään, mitä tarkoittaa perheystävällisyys työpaikalla ja mitä hyötyä siitä on. Viidennessä pääluvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt menetelmät sekä kerrotaan tarkemmin tutkimuksen toteuttamisesta. Kuudennessa pääluvussa käydään läpi varsinaisia tutkimustuloksia. Lopuksi pohditaan merkittävimpiä tuloksia ja verrataan niitä teoreettiseen viitekehukseen, tehdään johtopäätöksiä sekä arvioidaan opinnäytetyötä ja omaa oppimista.

2 Taustalla syntyvyyden lasku ja siitä johtuva työvoimapula

Valitsin tämän aiheen sen yhteiskunnallisen ajankohtaisuuden vuoksi. Suomessa ollaan oltu jo pitkään huolissaan syntyvyyden laskusta, eikä trendi ole näyttänyt muutosta viime vuosienkaan aikana. Päinvastoin syntyvyys on jatkanut laskuaan. Raeste (25.3.2024) kirjoittaa, että syntyvyys on laskenut viime vuosina niin nopeasti, että tällä tahdilla nykyisten suomalaistaustaisten jälkeläisiä olisi 90 vuoden päästä alle miljoona. Syntyvyyden lasku vaikuttaa työikäisten määrään vähentäen sitä huomattavasti. Se puolestaan aiheuttaa jo nyt ja varsinkin tulevaisuudessa suurta työvoimapulaa. (Lindström & Savaspuro 2023, 80.)

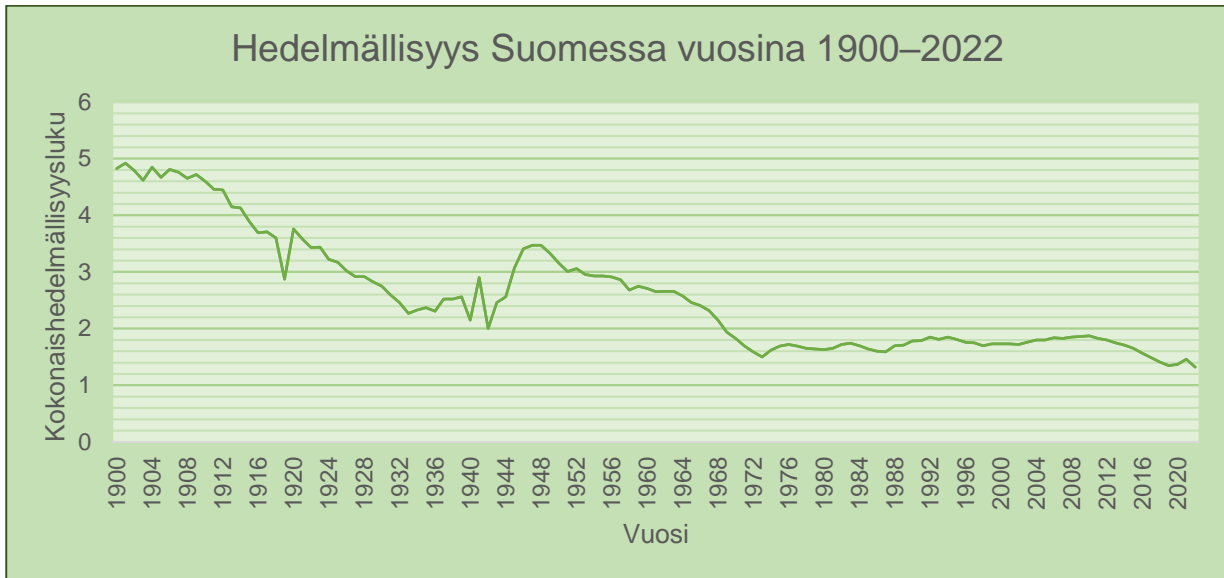
Suomessa 2010-luvulla tapahtunut romahdus syntyvyydessä on maailmanlaajuisestikin tarkasteluna poikkeuksellisen raju. Väestöliiton tutkimusprofessori Rotkirch kertoo perheellistymisen kynnyksen nousseen. Vaikka edelleenkin yleinen lapsitoive on kaksi, jää moni suomalainen lapsettomaksi, koska kynnys esikoisen saamiselle on korkea erinäisistä syistä. Vallitsevana ajatuksena on tehdä lapset sellaisessa elämäntilanteessa, jossa epävarmuustekijät on minimoitu. Niin taloudellinen tilanne kuin muutkin elämän osa-alueet tulee olla kohdillaan ennen lapsenhankintaa. (Veirto 6.1.2023.)

2.1 Hedelmällisyyden lasku Suomessa

Käsittelen tässä luvussa syntyvyyttä kokonaishedelmällisyyslukua käyttäen. Tilastokeskus (s.a. a) on määritellyt kokonaishedelmällisyysluvun seuraavasti:

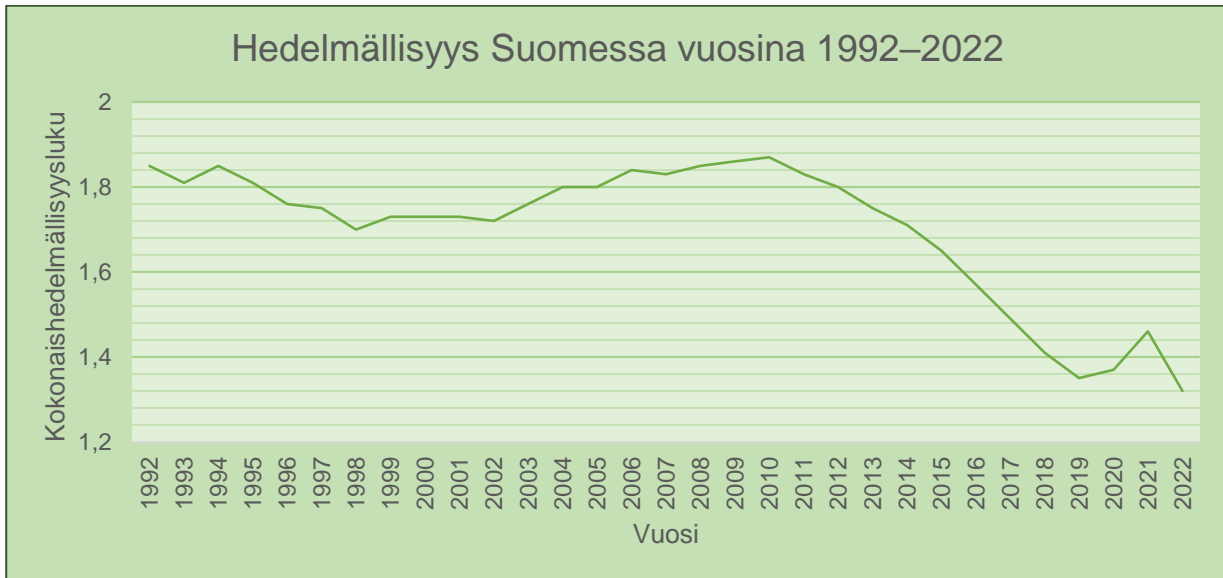
Kokonaishedelmällisyysluku saadaan laskemalla yhteen yhdelle ikävuodelle lasketut hedelmällisyysluvut. Näin saatu luku tarkoittaa laskennallista lasten määrää, jonka nainen synnyttää kyseisen vuoden hedelmällisyyden pysyessä voimassa naisen koko hedelmällisen kauden edellyttäen, ettei hän kuole ennen tämän kauden päättymistä.

Kuvassa 1 hedelmällisyyttä on tarkasteltu vuosina 1900–2022. Aikajana on pitkä ja muutos ajanjakson aikana on erittäin radikaali. 1900-luvun alussa kokonaishedelmällisyysluku lähenteli vielä viittä. Tämän jälkeen kokonaishedelmällisyysluku on laskenut romahdusmaisesti aina 1970-luvulle saakka, jonka jälkeen luku on pysynyt alle kahdessa aina näihin vuosiin saakka. Vuosien 1900–1970 aikana tapahtunut muutos on niin suuri, että viime vuosina tapahtunut muutos ei kuvassa juurikaan erotu. (Tilastokeskus s.a. b.)



Kuva 1. Kokonaishedelmällisyysluku Suomessa vuosina 1900–2022 (Tilastokeskus s.a. b)

Kuvassa 2 tarkastellaan hedelmällisyyttä vuosina 1992–2022, jolloin nähdään vielä paremmin viime vuosien aikana tapahtunut muutos. Noin 2010-luvun alkuun asti kokonaishedelmällisyysluku on aaltoillut ylös ja alas, mutta pääosin pysynyt melko tasaisena vaihdellen vuosittain lukujen 1,7 ja 1,87 välillä. Merkittävämpi muutos kokonaishedelmällisyydessä on tapahtunut viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana. Esimerkiksi vuonna 2010 kokonaishedelmällisyysluku oli vielä 1,87, mutta vuonna 2022 luku oli enää 1,32. Laskua luvussa on siis tapahtunut reilussa kymmenessä vuodessa yli 0,5, joka tarkoittaa prosentteina suunnilleen 30 prosentin pudotusta. (Tilastokeskus s.a. b.)



Kuva 2. Kokonaishedelmällisyysluku Suomessa vuosina 1992–2022 (Tilastokeskus s.a. b)

2.2 Työelämän vaatimusten vaikutukset syntyvyyteen

Väestöliiton väestöntutkimuslaitos on toteuttanut perhebarometrin, jossa se selvitti tutkittavien ajatuksia muun muassa lapsenhankintaan vaikuttavia tekijöitä kohtaan. Aiempiin vuosiin nähden työelämän vaatimukset nousivat yhä selvemmin esille etenkin sellaisilla yhden lapsen vanhemmilla, joilla lapsitoive on enemmän kuin yksi. Heidän keskuudessaan nousi merkittävän isoksi syyksi lykätä lastensaantia työn ja pienen lapsen hoidon yhteensovittamisen vaikeus. Peräti 34 prosenttia vastanneista naisista ja 26 prosenttia vastanneista miehistä kertoo asian vaikuttavan vähintään jonkin verran lastenhankintaan. (Sorsa, Lehtonen & Rotkirch 2023, 64, 67.) Työn ja pienen lapsen hoitamisen yhteensovittaminen vaikuttaa siis paljon siihen, miksi lapsiluku voi jäädä yhteen, vaikka toiveissa olisikin useampi lapsi.

Tutkimuksessa oli mukana myös lapsettomia henkilöitä, joiden lapsitoiveena on vähintään yksi lapsi. Heidän kohdallaan yhdeksi merkittäväksi lastenhankintaa lykkääväksi syyksi nousi se, etteivät he halua perhevapaan aiheuttamaa katkosta töistä. (Sorsa ym. 2023, 60.) Syitä, miksi vapaan aiheuttamaa katkosta töistä ei haluta, ei tutkimustuloksissa avattu sen enempää. Syitä voidaan siis vain spekuloida ja mahdollisia syitä voi olla se, että pelätään oman uran jatkuvuuden puolesta, tai halutaan saavuttaa omia urallisia tavoitteita ennen lastenhankintaa.

2.3 Osaaja- ja työvoimapula

Osaajapulalla tarkoitetaan tilannetta, jossa avoimet työpaikat jäävät täyttämättä osaamisvaatimukset täyttävien työnhakijoiden puuttuessa. Osaamisella tarkoitetaan työnantajan määrittämää osaamista ja taitoja, joita työtehtävien asianmukainen hoitaminen vaatii, ja se voi olla sekä koulutusta että muita työelämätaitoja. Työvoimapulalla tarkoitetaan tilannetta, jossa rekrytointi estyy ylipääntään työvoiman puutteen vuoksi. Työvoima- ja osaajapula voivat olla seurausta liian vähäisistä työvoimaresursseista eli työvoiman alitarjonnasta. (Alasalmi, Busk, Holappa, Huovari & Vaahtoniemi 31.5.2022, 5.)

Jo yli kymmenen vuoden ajan työmarkkinoilta on poistunut enemmän työntekijöitä kuin sinne tulee uusia. Jos syntyvyys jatkaa alenemistaan, tulee vielä vastaan aika, kun yli 65-vuotiaita on enemmän kuin sitä nuorempia. Mahdollista on myös, että Suomen väkiluku kääntyy laskuun jo 2030-luvulla. (Lindström & Savaspuro 2023, 80.)

Työvoimapula haittaa jo yritysten kasvuakin, kun sopivia työntekijöitä ei löydy rekrytointiyrityksistä huolimatta. Lopulta yritykset joutuvat ottamaan suuria riskejä palkatessaan työntekijöitä sellaisten hakijoiden joukosta, jotka eivät täytä tarvittavia osaamisvaatimuksia. Riskejä voidaan yrittää minimoida esimerkiksi erilaisilla koulutuksilla, mutta tällaisissa tilanteissa palkattavan henkilön kokonaiskulut voivat kasvaa organisaation kannalta liian suuriksi. (Lindström & Savaspuro 2023, 83.)

3 Työnantajabrändi ja rekrytointiviestintä

Työnantajabrändi on mielikuva siitä, millainen työnantaja on. Se on lupaus siitä, millainen työskentely-ympäristö on ja millaista organisaatiossa työskentely on. Työnantajabrändäyksellä tarkoitetaan pitkäjänteistä työtä brändipääoman kerryttämiseksi ja vahvistamiseksi. Työnantajabrändäys voidaan jossain määrin rinnastaa myös markkinointiin. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.)

Rekrytointiviestintä on olennainen osa työnantajabrändiä. Rekrytointiviestintä sisältää usein esimerkiksi työnantajalupauksen, mikä on yksi työnantajabrändin elementeistä. Lisäksi se voi sisältää muuta oleellista tietoa, mikä saa työnhakijan kiinnostumaan organisaatiosta työnantajana. Esimerkiksi kiinnostusta voi herättää, kun huomataan työnantajan rekrytoivan samanlaisia osaajia tai rekrytinnin taustalla on organisaation taloudellinen menestys ja kasvu. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.4.2.)

3.1 Työnantajabrändi

Työnantajabrändi on melko tuore termi. Ensimmäisen kerran se nousi esiin vasta 1990-luvulla ja ensimmäinen kirja aiheesta on kirjoitettu vuonna 2005. Työnantajabrändi on noussut viime aikoina yhä merkittävämmäksi, ja se on tullut mukaan työnantajien strategiseen johtamiseen. Syynä tähän on työnantajien herääminen siihen todellisuuteen, että organisaation arvo riippuu yhä enemmän sen työntekijöistään. Työnantajabrändillä on keskeinen rooli parhaiden työntekijöiden rekrytinnissa, ja siten rekrytointi onkin yksi organisaation merkittävimmistä investoinneista. Lisäksi työnantajamielikuvalla voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja motivointiin. (Vuorinen 2023, 228.)

Organisaatiolla on aina työnantajabrändi riippumatta siitä, johdetaanko ja kehitetäänkö sitä tietoisesti vai ei. Työnantajabrändiin vaikuttavat kaikki organisaation tekemiset, kuten rekrytointiviestintä, uutiset, työntekijät, toimiala ja toimitilat. Vahvin vaikuttava tekijä on omat tai tuttavien kokemukset asiakkaana, työntekijänä tai yhteistyökumppanina. Kaikki työnantajat kertovat joko tietoisesti tai tiedostamatta, mitä potentiaaliset työnhakijat voivat odottaa, saada ja oppia työskentelemällä juuri kyseisessä organisaatiossa. Nykyään tänä digitaalisuuden aikakautena kykyjen houkuttelemisen muuttuu yhä vaikeammaksi. Aikaisemmin avoimet työpaikat ovat houkutteleet runsaasti hakijoita, joiden joukosta työnantaja on voinut valita parhaat. Nykyään vakiintuneetkaan organisaatiot eivät voi enää olettaa saavansa oikeanlaisia kykyjä heille töihin, vaan parhaiden osaajien houkuttelemiseen vaaditaan yhä enemmän töitä ja panostusta. (Universum s.a.; Mosley & Schmidt 2017, luku 1; Vuorinen 2023, 230.)

Työnantajabrändiä voidaan tarkastella erilaisten teorioiden tai ulottuvuuksien avulla. Melin on määritellyt työnantajabrändin viisi ulottuvuutta seuraavasti (Sirojuddin 2022, 246):

1. työ- ja yksityiselämän tasapaino
2. edut ja korvaukset
3. työympäristö
4. organisaatiokulttuuri
5. tuote-/organisaatiobrändin vahvuus.

Mouton ja Bussin ovat esittäneet omat viisi ulottuvuutta työnantajabrändäyksen liittyen ja ne ovat seuraavat (Azhar, Rehman, Majeed & Bano 2024, 1):

1. työ- ja yksityiselämän tasapaino
2. etiikka ja organisaation sosiaalinen vastuu
3. koulutus ja kehitys
4. terve työilmapiiri
5. korvaukset ja edut.

Määritelmässä on jonkin verran yhtäläisyyksiä, mutta eroavaisuuksiakin löytyy. Ulottuvuuksien tarkastelu on olennaista, kun luodaan ja kehitetään työnantajabrändiä, jotta brändityö on kokonaisvaltaista ja mahdollisimman tehokasta. Seuraavaksi kerrotaan tarkemmin kummankin määritelmän ulottuvuuksista.

Ensimmäinen ulottuvuus oli kummassakin määritelmässä sama, eli työ- ja yksityiselämän tasapaino. Työ- ja yksityiselämän tasapainolla on suuri merkitys työntekijälle. Siinä olennaista on yksilöllisten ja ammatillisten velvollisuuksien sopusointu. Tasapainon saavuttaminen on tavoiteltavaa muun muassa siksi, että se vähentää uupumusta, lisää kognitiivista ja emotionaalista terveyttä, parantaa ihmisten välistä vuorovaikutusta ja lisää tehokkuutta. Työ- ja yksityiselämän tasapainossa olennaisia tekijöitä ovat muun muassa työmatka, sijainti, joustavat työajat, päivähoito, vuorotyö ja lomat. Sitä voidaan parantaa esimerkiksi joustavilla työajoilla, etätyömahdollisuudella ja perheystävällisillä toimilla. Työ- ja yksityiselämän tasapaino on merkittävä tekijä työntekijöiden sitoutumisessa työnantajaan. (Azhar ym. 2024, 3; Sirojuddin 2022, 246.)

Toinen kummassakin määritelmässä noussut ulottuvuus on korvaukset ja edut. Korvaukset ja edut sisältävät kaikki taloudelliset ja ei-taloudelliset edut, jotka työnantaja tarjoaa työntekijöilleen. Kaikki henkilöstölle annettavat maksut ja palkkiot ovat korvauksia heidän tekemästään työstä. Etuja ja korvauksia ovat palkka, palkkio ja terveystalvelut. Palkat ja bonukset auttavat pitämään henkilöstön sitoutuneena. Ne myös motivoivat työntekijöitä parhaimpiin mahdollisiin suorituksiinsa, kun heidän saamat etunsa ovat riippuvaisia omasta toiminnasta ja saavutuksista. Edut tuovat työhön joustavuutta ja lisäävät uskollisuutta ja sitoutumista (Azhar ym. 2023, 3; Sirojuddin 2022, 246.)

Loput ulottuvuudet erosivat toisistaan. Ensin esitellään tarkemmin Melinin määritelmän mukaiset ulottuvuudet. Työympäristö sisältää työskentely-ympäristön, työjärjestelyn ja kaikki käytettävät laitteet ja tarvikkeet. Positiiviseen työympäristöön vaikuttavat hyvä pomo, hyvät työkaverit, saatu tunnustus, itsenäisyys, työn haasteet, tehtävien merkitys ja projektinhallinta. Tutkimuksissa on todettu, että työympäristöllä voi olla suuri merkitys työntekijän työsuoritukseen. (Sirojuddin 2022, 246.)

Organisaatiokulttuuri sisältää uskomuksia ja arvoja, jotka ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä ja päätöksentekoa. Se on työntekijöiden omaksuma yhteinen merkityskehys, joka erottaa organisaation sen kilpailijoista. Organisaatio voi hyötyä paljonkin, jos sen organisaatiokulttuuri on vahva. Organisaatiokulttuuriin vaikuttaa kannustaminen, johtamistyyli, vuorovaikutus, työpaikan järjestelyt, kurinalaisuus ja henkilökohtaiset arvot. (Sirojuddin 2022, 246.)

Tuote- ja organisaatiobrändit vaikuttavat sekä kuluttajien että sidosryhmien käsitykseen organisaatiosta. Organisaation menestys ja maine ovat olennaisia vahvassa tuote- ja organisaatiobrändissä. Tuotebrändäys on yksi yleisimmin käytetyistä toimista, eikä syyttä. Organisaatio voi hyötyä tuotebrändäyksestä voittojen kasvuna (Sirojuddin 2022, 247.)

Seuraavaksi esitellään loput Moutonin ja Bussin ulottuvuuksista. Terveen työilmapiirin piirteitä ovat esimerkiksi ympäristöystävällinen ilmapiiiri, terveet suhteet työnantajaan ja tasa-arvo työpaikalla. Tutkimuksessa on todettu terveen työilmapiirin olevan merkittävin työnantajabrändin ulottuvuus, ja sen on todettu vaikuttavan eniten työntekijöiden sitoutumiseen. (Azhar ym. 2023, 3.)

Koulutus ja kehittyminen on systemaattinen prosessi, joka auttaa kehittämään työntekijöiden osaamista erilaisten oppimiskokemusten avulla. Se puolestaan johtaa parempiin työsaavutuksiin. Kirjallisuudessa on osoitettu, että työntekijät pitävät juuri tätä ulottuvuutta merkittävänä. Koulutuksen tarjoaminen ja kehityksen mahdollistaminen parantaa työntekijöiden osaamista, ja se puolestaan johtaa korkeampaan sitoutumiseen. (Azhar ym. 2023, 3.)

Etiikkaan ja yhteiskuntavastuuseen viitataan organisaation moraalisisina arvoina ja sosiaalisina huolenaiheina työntekijöitä ja yhteiskuntaa kohtaan. Tälläkin ulottuvuudella on huomattu olevan keskeinen rooli työntekijöiden sitoutumisessa. Yhteiskuntavastuu hyödyttää organisaatioita ja houkuttelee työntekijöitä, mikä omalta osaltaan vahvistaa myös työnantajamielikuvaa. (Azhar ym. 2023, 3.)

Kehittämällä vahvan työnantajabrändistrategian ja investoimalla työntekijöiden kehittämis- ja sitouttamistoimiin organisaatiot voivat luoda positiivisen työilmapiirin, lisätä työntekijöiden uskollisuutta ja sitoutumista organisaatioon sekä säilyttää huippulahjakkuutensa. Tämä kaikki auttaa samalla parantamaan organisaation suorituskykyä. (Azhar ym. 2023, 1)

3.2 Työnantajabrändäys

Monet organisaatiot ovat huomanneet, että kannattaa palkata sellaisia työntekijöitä, joiden ajatusmaailma ja arvot ovat linjassa organisaation toimintatapojen ja arvojen kanssa. Työnantajabrändillä voidaan luoda työntekijöiden keskuudessa positiivinen käsitys organisaation houkuttelevuudesta työnantajana. Organisaatiot etsivät jatkuvasti keinoja tehokkaaseen työnantajabrändäykseen tavoitteenaan lisätä omaa houkuttelevuuttaan työnantajana sekä pitääkseen nykyiset työntekijät tyytyväisinä, jotta he sitoutuvat työnantajaan. (Santos, Augusto, Ferreira, Espírito Santo & Vasconcelos 2023., 1, 4.)

Työnantajabrändäyksen keskeinen tavoite on erottua kilpailijoista korostamalla organisaation erityispiirteitä, ja siten houkutellessa potentiaalisia hakijoita. Yhtä merkittävä tavoite on sitouttaa nykyisiä työntekijöitä sekä varmistaa, että he ymmärtävät ja arvostavat työnantajaa ja mukauttavat omaa toimintaansa vastaamaan organisaation arvoja ja tavoitteita. Organisaatio voi kannustaa ja sitouttaa työntekijöitään esittämällä positiiviset puolensa sisäisellä ja ulkoisella viestinnällä. (Sirojuddin 2022, 245; Santos ym. 2023, 5.)

Työnantajabrändäys on prosessi, jonka tavoitteena on luoda hyvä paikka työskennellä ja sitten esitellä se potentiaalisille työnhakijoille, joiden tiedot ja taidot auttaisivat organisaatiota saavuttamaan liiketoiminnan tavoitteet. Työnantajabrändillä organisaatio voi luoda positiivisen maineen työnantajana, joka houkuttelee organisaatioon lahjakkaita työntekijöitä silloin, kun heitä tarvitaan. Kiteytettynä työnantajabrändäyksen prosessin voi ajatella kahtena vaiheena. Ensin organisaatiosta tehdään erinomainen paikka työskennellä, jonka jälkeen varmistetaan, että potentiaalinen työntekijä tietää, kuinka mahtava organisaatio on. Käytännössä prosessi on jatkuva ja paljon monivaiheisempi. (Mosley & Schmidt 2017, luku 1.)

Empiirisen tutkimuksen mukaan työnantajabrändäystä pidetään yhtenä organisaation tehokkaimista tavoista lisätä organisaation houkuttelevuutta ja siten sitouttaa nykyisiä ja potentiaalisia tulevia työntekijöitä. Onnistuneiden rekrytointien aikaansaamiseksi organisaation on järkevää valita brändäysmenetelmänsä oikein. Mikäli työnantajabrändi on huono tai se ei vastaa todellisuutta, riskinä on, ettei se houkuttele haettaviin tehtäviin tai ylipäättänsä työnantajalle sopivia työntekijöitä. Tämä johtaa epäonnistuneisiin rekrytointeihin ja sen myötä kustannusten nousuun sekä resurssien tuhlaamiseen. (Sirojuddin 2022, 240.)

Monet organisaatiot kilpailevat keskenään houkutellakseen itselleen parhaat mahdolliset työntekijät. Tässä korostuu työnantajabrändäyksen merkityksellisyys. Jotta rekrytointiprosessit olisivat tuottavia ja kannattavia, organisaatioiden tulee luoda mahdollisimman houkutteleva, mutta

todenmukainen työnantajabrändi. Työnantajabrändäys voi onnistuessaan lisätä työntekijöiden sitoutumista, hyvinvointia ja uskollisuutta organisaatiota kohtaan. (Sirojuddin 2022, 246.)

Tutkimukset osoittavat, että sisäisen viestinnän merkitys on suuri, kun pyritään luomaan houkutteleva työnantajabrändi. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan muutakin kuin vain tiedon jakamista. Siihen sisältyy esimerkiksi se, miten hyvin organisaatio saa viestittyä työntekijöilleen omat tavoitteensa ja arvonsa. Työntekijöille annettava julkinen tunnustus lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä, ja siten vahvistaa positiivista työnantajabrändiä. Houkuttelevimpina pidetään sellaisia työnantajia, jotka onnistuvat luomaan varmuutta ja empatiaa edistävän ympäristön. Luottamuksen ja houkuttelevuuden säilyttämiseksi työnantajan tulee ylläpitää rehellistä, säännöllistä ja johdonmukaista sisäistä viestintää. (Santos ym. 2023, 11.)

Uutena haasteena organisaatioilla on muuttaa toimintansa vastaamaan milleniaalien ja Z-sukupolven tarpeita. Z-sukupolvelle työn- ja yksityiselämän yhteensovittaminen voi olla ratkaiseva tekijä työntajaa valitessa, koska heille merkityksellisintä on viettää aikaa perheen kanssa ja osallistua harrastuksiin ja muihin aktiviteetteihin. Lisäksi he vaativat valtaa ja vapautta työssään, ja siksi kannattaa vahvistaa heidän itseluottamustaan ja yrittäjyystaitojaan. (Sirojuddin 2022, 240, 246.)

Milleniaaleilla eli Y-sukupolvella tarkoitetaan henkilöitä, jotka ovat syntyneet vuosina 1980–1997. Sukupolvi on tällä hetkellä suurin työmarkkinoilla oleva sukupolvi. Milleniaalit ovat ensimmäinen diginatiivi sukupolvi, jolle internet on ollut olemassa lapsesta asti. He ovat edellisiä sukupolvia kansainvälisempiä sekä paremmin koulutettuja. He ovat tietoisempia omista oikeuksistaan ja yksilöllisyys on heille keskeinen arvo. Lyhyet työsuhteet ovat milleniaaleille yleisempiä aiempiin sukupolviin verrattuna. Heille tyypillistä on, ettei elämää rakenneta uran tai yhden työnantajan varaan. Työtä tehdään elääkseen, eikä se ole itseisarvo. Milleniaalit arvostavat työelämässä yksilöllisyyden lisäksi joustavuutta, työn merkityksellisyyttä ja kehitysmahdollisuuksia. (Ava-akatemia s.a.)

Z-sukupolvella tarkoitetaan vuoden 1997 jälkeen syntyneitä. Z-sukupolvelle internetin lisäksi sosiaalinen media on arkipäivää. Sosiaalinen media onkin heille olennainen osa vuorovaikutusta. Z-sukupolvella on korkea halu ilmaista itseään ja vaikuttaa asioihin. Lisäksi heillä on korostunut tarve yhteisöllisyyteen ja sosiaaliseen verkostoitumiseen. Z-sukupolvelle luonnollisempaa on olla yhteistyökumppani kuin johdettava. Johtamiselta halutaan joustavuutta ja innostavuutta. Lisäksi halutaan, että erilaisuus on hyväksyttävää. Z-sukupolvi arvostaa työnantajan läpinäkyvyyttä ja avoimuutta sekä yhdenvertaisuuden toteuttamista. Heille on keskeistä olla osa yhteisöä, jolla on myönteinen vaikutus ympäristöön ja yhteiskuntaan. (Ava-akatemia s.a.)

3.3 Rekrytointi

Rekrytoinnilla eli henkilövalinnalla tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla organisaatioon saadaan hankittua sen tarvitsema työvoima. Rekrytointi on nykyään entistä strategisempaa sekä merkittävä osa markkinointiviestintää. Strategisuus näkyy siinä, että rekrytointi on ohjeistettua koko prosessin osalta alun suunnittelusta lopun seurantaan. Ohjeistuksessa määritellään ainakin vaiheet, vastuuihmiset, viestintä, aikataulu ja budjetti. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 165; Viitala 2021, luku 3.3.)

Organisaation rekrytointistrategialla tarkoitetaan yleisiä linjauksia ja periaatteita, joiden perusteella rekrytoinnit tehdään. Strategia voi joko muotoutua itsestään tai se voidaan erikseen laatia esimerkiksi yhdelle strategiakaudelle. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Rekrytointistrategiassa voidaan ottaa kantaa ainakin seuraaviin asioihin (Viitala 2021, luku 3.3):

- Millaisia henkilöitä työhön haetaan?
- Mitä hakukanavia rekrytoinnissa käytetään?
- Millaisilla houkuttimilla sopivat henkilöt pyritään löytämään?
- Ketkä organisaatiossa hoitavat rekrytoinnin?
- Ostetaanko rekrytointipalveluja ulkopuoliselta palveluntarjoajalta? Milloin? Miten? Mistä?

Käytännössä strategiassa voidaan ottaa kantaa esimerkiksi siihen, tulisiko rekrytoinnissa suosia jotakin hakijakuntaa, kuten vastavalmistuneita. Lisäksi kantaa voidaan ottaa siihen, hyödynnetäänkö ensisijaisesti sisäistä vai ulkoista rekrytointia. Strategia ei kuitenkaan ole ehdoton linjaus, ja olennaista on huomioida jokainen rekrytointitilanne yksilöllisenä tapauksena. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan rekrytointia, jossa työntekijä palkataan organisaation sisältä. Ulkoisessa rekrytoinnissa puolestaan rekrytoidaan henkilö organisaation ulkopuolelta. Näiden lisäksi voidaan rekrytoinnissa hyödyntää henkilöstövuokrausyrityksiä, jotka tarjoavat muun muassa henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalveluja. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166.)

Jokaisen rekrytoinnin aluksi tulisi miettiä, onko työtehtävä tai kaikki siihen liittyvä välttämätöntä. Lisäksi on hyvä miettiä, olisiko työ mahdollista tehdä nykyisen henkilöstön voimin tai kannattaako työ ostaa organisaation ulkopuolelta. Jos erilaisten pohdintojen jälkeen todetaan, että uusi työntekijä todella on tarpeen, aletaan määrittelemään valintakriteerejä. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Valintakriteerit jaetaan kolmeen luokkaan, joita ovat (Viitala 2021, luku 3.3):

1. organisaatiotason kriteerit
2. yksikön kriteerit

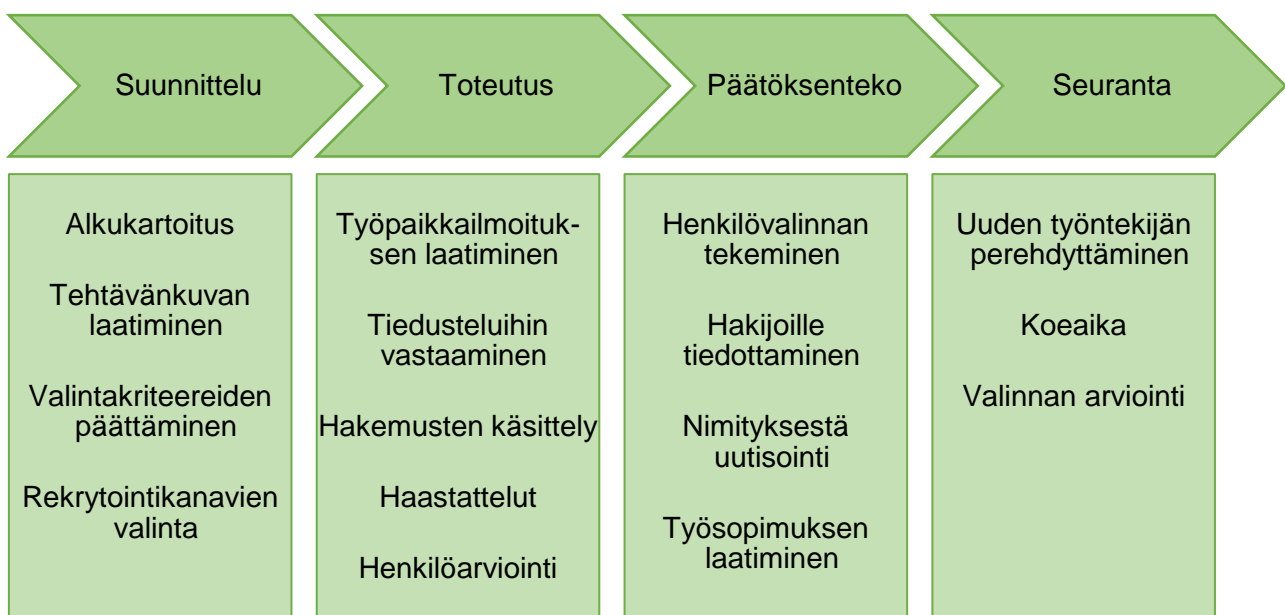
3. tehtäväkohtaiset kriteerit.

Organisaatiotason kriteerit perustuvat organisaation strategiaan päämääriin, toiminnan luonteeseen, kulttuuriin ja ilmapiiriin. Lisäksi yrityskulttuuri asettaa omat reunaehdonsa rekrytoinnille. Yksikön kriteereissä määritellään se, millaista panosta yksikkö uudelta työntekijältä odottaa, millaiseen työyhteisöön uuden työntekijän tulisi sopeutua ja millaisen joukon osa hänestä tulisi. Tehtäväkohtaiset kriteerit määritellään haettavan tehtävän mukaan. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 166–167) mukaan rekrytointiprosessi koostuu seuraavista vaiheista:

1. suunnittelu
2. toteutus
3. päätöksenteko
4. seuranta.

Jokaiseen vaiheeseen liittyy useampi tehtävä (kuva 3). Suunnitteluvaihe sisältää alkukartoituksen, tehtävänkuvan laatimisen, valintakriteerien päättämisen sekä rekrytointikanavien valinnan. Toteutusvaiheeseen kuuluu työpaikkailmoituksen laatiminen, tiedusteluihin vastaaminen, hakemusten käsittely, haastattelut sekä henkilöarviointi. Päätöksentekovaiheeseen kuuluu valinnan tekemisen lisäksi hakijoille tiedottaminen, nimityksestä uutisointi sekä työsopimuksen laadinta. Viimeiseen eli seurantavaiheeseen kuuluu uuden työntekijän perehdyttäminen, koeaika sekä valinnan arviointi. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166–167.)



Kuva 3. Rekrytointiprosessin vaiheet (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166–167)

3.4 Viestintä

Viestinnällä tarkoitetaan ihmisten välistä vuorovaikutusta. Viestinnän tarkoituksena on vaikuttaa ihmisten ajatteluun, arvoihin, asenteisiin ja tekemisiin. Viestintää on sekä sanallista että sanatonta. Sanallinen eli verbaalinen viestintä koostuu sanoista rakentuvasta puheesta tai kirjoituksesta. Sanaton eli nonverbaalinen viestiminen sisältää ilmeet, eleet, äänen, kehon kielen ja tilankäytön. (Juholin 2022, luku 1; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11.)

Viestintä on prosessi, jossa välitetään ja jaetaan tietoa (Juholin 2022, luku 1). Prosessissa on aina kaksi osapuolta: viestin lähettäjä ja vastaanottaja. Sekä lähettäjä että vastaanottaja voi koostua yhdestä tai useammasta henkilöstä. Vuorovaikutuksen myötä myös roolit voivat vaihtua niin, että viestin vastaanottajasta tulee lähettäjä ja lähettäjästä vastaanottaja. Viestintätapa valitaan aina kohderyhmän ja tavoitteen mukaan. Se, kenelle ja miksi viestimme, vaikuttaa viestin sisältöön ja muotoon eli käytännössä siihen, mitä sanotaan ja miten asia esitetään. Viestillä pyritään puhuttelemaan oikeaa kohderyhmää mahdollisimman tehokkaasti. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12.)

Viestinnän voidaan ajatella kuuluvan organisaation toiminnan ytimeen. Viestintää tapahtuu kaikkialla, missä yhteisön jäsenet ovat läsnä joko fyysisesti tai virtuaalisesti. Viestinnän perustehtävät ovat organisaatiosta riippumatta aina samat. Jokainen organisaatio tarvitsee johdettua päivittäisviestintää, tietojen vaihtamista ja yhteisöllisyyden rakentamista. Viestinnällä on lisäksi keskeinen rooli organisaation markkinoinnissa, maineen ja brändin johtamisessa sekä yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistumisessa. Viestinnän kannalta merkittävimpiä kohderyhmiä ovat oman henkilöstön lisäksi organisaation sidosryhmät. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9–10.)

Organisaation viestintä vaatii onnistuakseen viestinnän suunnittelun kytkemistä strategiseen suunnitteluun sekä yhteistyötä viestinnän vastuuhenkilöiden ja organisaatioiden päättäjien välillä. Lisäksi viestinnän päätarkoitus ja keskeiset tehtävät tulee olla selkeästi määritelty. Viestintästrategia on keskeinen työkalu viestinnän johtamisessa. Sen tarkoituksena on ohjata koko organisaatiota viestimään sovitulla tavalla ja organisaation strategiset tavoitteet huomioiden. (Marjamäki & Vuorio 2021, 55; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9.)

Viestintästrategiaa laatiessa olisi hyvä huomioida ainakin seuraavia asioita (Marjamäki & Vuorio 2021, 55–60.):

- viestinnän nyky- ja tavoitetila
- viestinnän toimintaympäristö
- viestinnän tavoitteet
- organisaation sidosryhmät ja viestinnän kohderyhmät

- ydinviestit
- organisaatiolle olennaiset teemat julkisessa keskustelussa
- kuka viestii
- äänensävy ja ilme
- mittarit.

Tavoitetilan suunnittelemiseksi nykytilan tunteminen on välttämätöntä. Viestintästrategiassa yksi keskeisimmistä asioista on viestinnän tavoitteiden määrittely. Lisäksi viestinnän kohderyhmien tunnistaminen on olennaista. Eri kohderyhmät, kuten oma henkilöstö, yhteistyökumppanit tai työnhakijat, odottavat viestinnältä omasta näkökulmasta relevanttia sisältöä. (Marjamäki & Vuorio 2021, 55–57.)

Ydinviestin tehtävänä on kiteyttää organisaation tarkoitus, sekä se, mitä se haluaa sidosryhmilleen kertoa. Ydinviestin tulisi olla ytimekäs ja helposti käytettävä. Viestintästrategiassa olisi hyvä määrittellä ne teemat, joissa organisaatio haluaa näyttäytyä toimialan edelläkävijänä tai mielipidevaikuttajana, ja joista käytävään keskusteluun se haluaa aktiivisesti osallistua. Lisäksi olisi hyvä kirjoittaa eri tehtäviin liittyvät viestintävastuut. Halutessaan viestintästrategiassa voi ottaa kantaa siihen, miltä halutaan kuulostaa ja näyttää. Lisäksi viestintästrategialle valitaan muutama strateginen mittari, joiden avulla voidaan mitata tavoitteiden toteutumista. (Marjamäki & Vuorio 2021, 58–60.)

3.5 Rekrytointiviestintä

Rekrytointiviestinnän tarkoitus on saavuttaa kohdeyleisö, saada se kiinnostumaan työnantajasta ja hakemaan avointa työtehtävää mahdollisimman nopeasti (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.4.2). Rekrytointi on prosessi, joka vaatii onnistuakseen hyvää suunnittelua. Hyvä suunnittelu auttaa minimoimaan epäonnistuneita rekrytointeja, ja toisaalta hyvin toteutettu rekrytointi voi vaikuttaa positiivisesti koko organisaation työnantajamielikuvaan. (Joki 2021, 65–66.)

Rekrytointiviestinnän voidaan katsoa alkavan siitä, kun valitaan rekrytoinnissa käytettävät hakukanavat. Valittu hakukanava luo itsessäänkin jo tietynlaista työnantajamielikuvaa sisällöstä riippumatta. Rekrytointi-ilmoituksen pääasiallinen tehtävä on tavoittaa sellaiset henkilöt, jotka koulutuksensa, osaamisensa, aiemman työkokemuksensa ja oman persoonansa perusteella sopisivat organisaatioon töihin. Hyvin laaditun ilmoituksen sivutuotteena organisaatio voi kasvattaa yleisesti tunnettavuuttaan ja kiinnostavuuttaan. (Joki 2021, 68.)

Mahdollisia hakukanavia on useita, ja hakukanava tulisikin harkita erikseen jokaisen rekrytoinnin kohdalla, jotta se tavoittaa oikeat henkilöt. Valittavan kanavan valintaan voi vaikuttaa esimerkiksi haettava tehtävä, aikataulu ja kustannukset. Erilaiset hakukanavat eivät välttämättä poissulje

toisiaan, vaan niitä voidaan käyttää rinnakkain. Esimerkkejä erilaisista hakukanavista ovat (Joki 2021, 68–69):

- organisaation kotisivu
- verkkorekryointipalvelut
- cv-pankit
- lehti-ilmoitus
- suoramaku
- kilpailijat
- työvoimatoimisto
- rekryointimessut
- koulut ja koulujen rekryointipalvelut
- työvoimanvuokrauspalvelut.

Itse ilmoituksessa kannattaa esittää vain sellaiset vaatimukset, joita tehtävän hoitamiseen tarvitaan. Liian pitkät tai harhaanjohtavat vaatimuslistat voivat tavoittaa haettavan tehtävän kannalta vääränlaisia ihmisiä, jolloin riski rekrytoinnin epäonnistumiselle on suuri. Olennaista on kertoa lisäksi itse organisaatiosta ja sen toimialasta. Yritysesittely tulisi pitää lyhyenä ja tiiviinä korostaen asioita, jotka herättävät kiinnostusta potentiaalisissa hakijoissa. (Joki 2021, 70.)

Rekryointi-ilmoitusta laatiessa on hyvä miettiä ainakin seuraavia asioita (Joki 2021, 70–71):

- Minkälaisia hakijoita tavoitellaan?
- Minkälaista tietoa organisaatiosta halutaan kertoa ja miten se vaikuttaa työnantajakuvaan?
- Minkälainen tyyli ilmoitukseen valitaan?
- Miten avoimesta tehtävästä kerrotaan mahdollisimman houkuttelevasti, selkeästi ja realistisesti?
- Kuka antaa lisätietoa tehtävästä, milloin ja miten?
- Minkälaisina hakemukset halutaan ja mihin mennessä?

Työpaikkailmoituksen tulisi olla selkeä, ytimekäs ja johdonmukainen. Ilmoituksessa tulisi olla keskeiset asiat organisaatiosta ja sillä pitäisi kiinnittää tehtävän ja organisaation kannalta oikeiden ihmisten huomio. Ilmoitus täytyy laatia huolellisesti, koska sillä markkinoidaan tehtävää sopiville hakijoille. Työpaikkailmoituksen visuaalinen ilme ja tyyli tulisi olla yhtenäistä organisaation muun markkinointiviestinnän kanssa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 170.)

Työpaikkailmoituksen rakenne etenee yleensä seuraavassa järjestyksessä (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 170):

1. organisaation esittely
2. tehtävänimike ja -kuvaus

3. osaamisvaatimukset
4. muut toiveet
5. henkilöstöedut
6. työn luonne
7. palkkaus
8. hakumenettely
9. yhteystiedot.

Organisaation kuvauksessa kerrotaan yleensä organisaation nimi, toimiala, liikevaihto, henkilöstömäärä sekä sijainti. Lisäksi siinä voidaan kertoa esimerkiksi organisaation toimintatavoista, arvoista ja mahdollisista tunnustuksista. Tehtävänkuvaus on ilmoituksen keskeisin osuus. Siinä kerrotaan tehtävänimike, yksikkö, ydintehtävät ja vastuut, palkanmaksun peruste ja työn kesto sekä koeaika. Ilmoituksessa tulee olla tarkka siinä, mitkä vaatimukset ovat ehdottomia ja mitkä ovat lisäarvoa tuovia toiveita. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 171.)

Henkilöstöeduista kerrotaan työpaikkailmoituksessa yleensä hyvin yleisellä tasolla. Niiden ajatellaan houkuttelevan potentiaalisia hakijoita. Esimerkkejä henkilöstöeduista on esimerkiksi työaikaan ja joustavuuteen liittyviä etuja. Lopuksi työpaikkailmoituksessa kerrotaan hakumenettelystä. Siinä käy ilmi haku-aika, minne hakemus toimitetaan ja missä muodossa sekä lisätietojen antajan nimi ja yhteystiedot. Lisäksi siinä kerrotaan mahdollisista terveys- tai turvallisuus selvityksistä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 171–172.)

3.6 Perheystävällisyys rekrytoinnissa

Mikäli työnantaja haluaa hyödyntää perheystävällisyyttä omassa työnantajabrändissään, olisi perheystävällisyys hyvä huomioida rekrytointiprosessissa. Työpaikkailmoituksessa tulisi kuvata avoinna oleva tehtävä mahdollisimman tarkasti, jotta potentiaalinen työnhakija saa työstä mahdollisimman totuudenmukaisen kuvan, ja voi ennen hakemistaan arvioida työn sopivuutta omaan elämäntilanteeseensa. Perheystävällisessä työpaikkailmoituksessa voidaan korostaa joustavia työaikoja, etätyömahdollisuutta, kotipalvelu- tai lastenhoitomahdollisuutta sekä muita työpaikalla käytössä olevia työn ja perheen yhteensovittamista tukevia toimia. (Väestöliitto s.a. a.)

Työhaastatteluun valittavat henkilöt tulee olla pätevyytensä ja työkokemuksena perusteella parhaat vaihtoehdot haettavaan tehtävään, eikä hakijoiden perhetilanne saa vaikuttaa valintaan. Itse haastattelussa tulee antaa hakijalle totuudenmukainen kuva työstä, työolosta ja työajoista. Haastattelussa voidaan keskustella avoimesti myös siitä, millaisin toimin työntekoa voidaan tukea mahdollisimman vaikuttavasti. (Väestöliitto s.a. a.)

Työtarjous tehdään henkilölle, joka soveltuu parhaiten haettavaan tehtävään, eikä hakijan perhetilanne saa vaikuttaa päätökseen. Tarjoukseen voi sisällyttää mahdollisia työntekijän tai työnantajan toiveita tai ehdotuksia työaikojen joustoista. Työsopimukseen tulee kirjata selkeästi työnteon ehdot ja työnantajan tarjoamat edut sekä mahdolliset erikseen sovitut joustot. Jos työnantaja haluaa erottua edukseen perheystävällisyydellään, voi hän tarjota uudelle työntekijälle jo ensimmäisenä vuonna palkallista vuosilomaa siitä huolimatta, koska työ on aloitettu. Riittävän pitkällä yhtäjaksoisella vapaalla etenkin kesällä voidaan tukea työssä jaksamista ja hyvinvointia koko tulevan vuoden aikana. (Väestöliitto s.a. a.)

4 Perheystävällisyys työelämässä

Työnantajat käyvät yhä enemmän kilpailua parhaista osaajista, ja yksi tapa houkuttaa työntekijöitä ja erottua muista kilpailijoista on tarjota työntekijöilleen houkuttelevia työsuhde-etuja. Nykyään perheystävälliset toimet, kuten joustavat työjärjestelyt, ovat nostaneet suosiotaan. Perheystävällisten toimien tarkoitus on sekä houkuttaa osaavia työntekijöitä, että vaikuttaa nykyisten työntekijöiden tyytyväisyyteen, tuottavuuteen ja pysyvyyteen. (Filipkowski 2013, 5.)

Perheystävällinen työelämä tarkoittaa työn ja muun elämän yhteensovittamista erilaisin toimin ja käytäntein, sekä joustavaa ja empaattista suhtautumista erilaisia perheitä ja elämäntilanteita kohtaan. Perheystävällisyyden voidaan ajatella olevan vastuullisuusteko, joka näkyy hyvänä johtamisena, syrjimättömyytenä sekä panostamisena työelämän tasapainoon ja hyvinvointiin. (Mikkonen 16.9.2021.)

Kun puhutaan perheystävällisyydestä, on olennaista kiinnittää huomiota myös siihen, mitä perheellä oikeastaan tarkoitetaan. Perheen ajatellaan hyvin usein tarkoittavan vain lapsiperheitä, mutta perheystävällisyydessä tulee huomioida kaikenlaiset perhemuodot ja elämäntilanteet. Perheystävällisyys toteutuu oikeasti vasta sitten, kun työpaikalla huomioidaan monimuotoiset perheet, ja osoitetaan se kunnioittamalla jokaisen työntekijän omaa perhemääritelmää ja joustamalla sen mukaan. (Glad 14.6.2023.)

Monimuotoisilla perheillä tarkoitetaan sellaisia perheitä, joiden perherakenne poikkeaa oletetusta. Tällaisia perheitä ovat esimerkiksi uusperheet, sateenkaariperheet, sijaisperheet, kahden kulttuurin perheet, adoptioperheet, yhden vanhemman perheet sekä puolison tai lapsen kuoleman kokeneet perheet. Lisäksi tähän ryhmään voidaan laskea tahattomasti lapsettomat perheet. Monimuotoisia perheitä on arvioitu olevan noin joka kolmas kaikista suomalaisista lapsiperheistä. Yleisimpiä ovat yhden vanhemman perheet. (Moring & Kaunisto 2021, 646–647.)

4.1 Perheellisten työntekijöiden tarpeet

Ammattitaitoisen työvoiman puute on asettanut työnantajille nykyään paineita houkuttaa ja valita parhaat työntekijät. Sen vuoksi on alettu kiinnittämään huomiota siihen, miten yritykset voivat lisätä houkuttelevuuttaan työnhakijoiden keskuudessa. Tässä kontekstissa perheystävällisyys ja siihen liittyvät toimet ovat kuitenkin saaneet vielä hyvin vähän huomiota. Etenkin kun otetaan huomioon naisten suuri määrä työmarkkinoilla sekä yksinhuoltajaperheiden ja kaksoisuraperheiden, eli sellaisten perheiden, joissa kumpikin vanhempi tekee töitä, kasvava määrä. Nykyään työn ja perheen tasapainottaminen on haastavaa monille työntekijöille. (Bourhis & Mekkaoui 2010, 98–99.)

Viimeisten vuosikymmenten aikana Yhdysvalloissa on tapahtunut merkittävä muutos työvoiman väestörakenteessa, kun naisten osuus työvoimasta on kasvanut lähes yhtä suureksi miesten kanssa. Työvoiman muuttunut väestörakenne on lisännyt konflikteja työ- ja yksityiselämän vaatimusten kesken. Työssä menestymisestä koettavien paineiden lisäksi työntekijöillä on suurempia tarpeita, jotka liittyvät heidän perhe-elämän velvollisuuksiin. Kaksoisuraperheiden lisääntyminen ja muuttuneet odotukset työ- ja yksityiselämän tasapainosta ovat kannustaneet työnantajia ottamaan käyttöön erilaisia perheystävällisiä toimia. Toimilla ne pyrkivät vastaamaan työvoiman muuttuneisiin tarpeisiin. (Ko, Hur & Smith-Walter 2013, 545–546.)

Pohjois-Amerikassa korostuu työnantajien järjestämän lastenhoitopalvelun houkuttelevuus ja lastenhoitopalveluissa käännyttäänkin usein juuri työnantajan puoleen, koska valtio ei juurikaan tarjoa kyseisiä palveluja. Muita eroja Euroopan ja Pohjois-Amerikan välillä on, että Euroopassa vanhempainvapaat ovat paljon säädellympiä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että Pohjois-Amerikassa työnantajat voivat houkuttaa osaavia työntekijöitä tarjoamalla heille henkilökohtaisia vapaita. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö Euroopassa työ- ja vapaa-ajan yhdistämistä koettaisi haastavaksi, ja siksi useat työnantajat tarjoavatkin Euroopassa erilaisia perheystävällisiä toimia helpottaakseen omalta osaltaan etenkin naisten osallistumista työelämään. (Bourhis & Mekkaoui 2010, 98–99.)

Monimuotoisten perheiden tarpeet ovat usein samankaltaisia kuin muilla perheillä. Monimuotoisissa perheissä vanhempien haasteita ovat työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen, jaksaminen, työtehtävien vaihtaminen sekä perhetilanteesta johtuvat irtisanoutumiset. Toisaalta monimuotoisilla perheillä on joissain tilanteissa myös muista perheistä poikkeavia tarpeita, minkä vuoksi yksilölliset joustot ovat tarpeen. Esimerkiksi kahden kulttuurin perheissä voi haasteita lisätä puolison työllistyminen tai perheen maahantulo. Adoptioperheissä yksilöllistä joustoa vaaditaan adoptiolapsen hakumatkaa varten. Riskialtis monikkoraskaus puolestaan vaatii usein sairauslomalle jäämistä jo ennen perhevapaan alkua. (Moring & Kaunisto 2021, 647.)

Erilaiset elämäntilanteetkin voivat haastaa työssä jaksamista eri tavoin. Esimerkiksi avo- tai avioerotilanteet voivat väliaikaisesti kuormittaa työntekijää ja alentaa työssäjaksamista. Lisäksi perheenjäsenen tai muun läheisen kuolemasta johtuva suru voi vaikuttaa hyvin kokonaisvaltaisesti ihmisen hyvinvointiin ja siten työkykyyn. Eri elämäntilanteiden ja työntekijöiden mahdollisesti koettavien kriisien vuoksi olisi hyvä lisätä erityisesti esihenkilöiden tietoa työtykyjohtamisesta yksityiselämään liittyvissä kriisitilanteissa. (Moring & Kaunisto 2021, 648, 652.)

4.2 Perheystävällinen työpaikka

Yksi perheystävällisempää työelämää tavoittelevista järjestöistä on Mothers in Business (MiB). MiB:n mukaan perheystävällisyys liittyy etenkin organisaation kulttuuriin ja hyvään johtamiseen. Sillä tuetaan työn ja muun elämän yhteensovittamista erilaisissa elämäntilanteissa erilaisin toimintatavoin. Perheystävällinen työelämä ei suinkaan ole vain pienten lasten vanhempien asia, vaan koskettaa meitä kaikkia. Kaikilla työntekijöillä on elämää myös töiden ulkopuolella, ja jokainen elämäntilanne vaatii yksilöllistä huomioimista. Perheystävällisyyteen panostaminen auttaa työntekijöitä voimaan ja jaksamaan paremmin, ja sen myötä työnteko on tehokkaampaa ja tuloksellisempaa. (Mothers in Business s.a.)

MiB:n toiminnanjohtaja Annica Mooren mielestä perheystävällisyys on vastuullisuusteko, joka ilmenee hyvänä johtamisena, syrjimättömyytenä sekä työelämän tasapainoon ja hyvinvointiin panostamisena (Lietzén 1.10.2021). MiB järjestää vuosittain Perheystävällinen työelämä -seminaarin, jossa käsitellään ajankohtaisia asioita perheystävällisyyteen liittyen. Viimeisimpään seminaariinsa eli vuonna 2023 järjestettyyn seminaariin MiB oli valinnut teemaksi arjen jaksamisen ja voimavarat. (Mothers in Business s.a.)

Väestöliitto on lanseerannut Perheystävällinen työpaikka -tunnuksen, jonka se myöntää sellaisille työnantajille, jotka täyttävät heidän asettamansa perheystävällisyyden kriteerit. Tunnuksen saanut työnantaja on sosiaalisesti vastuullinen sekä sitoutunut perheystävällisyyden toteuttamiseen ja kehittämiseen. Perheystävällisyys tarkoittaa ennen kaikkea erilaisten elämäntilanteiden tunnistamista sekä niiden huomioimista työnteossa ja työpaikan käytännöissä ja asenteissa. Perhemyönteisen asenteen lisäksi olennaista perheystävällisyyden toteuttamisessa on toimiva henkilöstöpolitiikka sekä yhteisten pelisääntöjen noudattaminen. Lisäksi työpaikalla tulisi olla sovittu yhteisistä toimintamalleista ja joustomahdollisuuksista ja niistä tulisi tiedottaa aktiivisesti. (Väestöliitto, s.a. b.)

Väestöliiton Perheystävällinen työpaikka -ohjelma sopii hyvin kehittämistyön tueksi toimialasta tai organisaation koosta riippumatta niin julkisella kuin yksityiselläkin työnantajalla. Ohjelmaa voivat hyödyntää kaikki sellaiset työnantajat, joiden tavoitteena on perheystävällisyys sekä ihmisten yhdenvertaisuuden ja työyhteisön monimuotoisuuden ja tasa-arvon tukeminen. Perheystävällisyydellä ei tarkoiteta vain lapsiperheitä, vaan kaikenlaisia perheitä elämän eri vaiheissa. (Väestöliitto s.a. b.)

4.3 Perheystävälliset toimet työpaikalla

Perheystävälliset käytännöt työpaikalla ovat joukko harkittuja toimintatapoja, jotka on suunniteltu vähentämään ristiriitaa työn ja perheen vaatimusten välillä. Perheystävällisten toimien tarkoituksena on ennen kaikkea lievittää työ- ja yksityiselämän vaatimusten välistä konfliktia (Ko ym. 2013, 548). Perheystävällisillä toimilla pyritään vaikuttamaan asenteiden ja käyttäytymisen paranemiseen ja siten vaikuttaa pätevien työntekijöiden sitoutumiseen organisaatiossa. Perheystävällisten käytäntöjen tavoitteena on auttaa työntekijöitä hallitsemaan työn ja perhe-elämän yhteensovittamista vähentäen samalla heidän psykologista räsitustaan. Liiallinen räsitus voi olla haitallista työntekijän hyvinvoinnille ja sen myötä työsuoritukselle sekä organisaation tulokselle. (Memili, Patel, Holt & Swab 2023.)

Bourhisin ja Mekkaouin (2019, 99) mukaan toimet voidaan jakaa neljään eri luokkaan, joita ovat:

- 1) lastenhoidon, huollettavana olevan hoidon tai vanhustenhoidon tukeminen
- 2) vapaa-aika, mukaan lukien äitiys-, vanhempain- ja perhevapaa sekä henkilökohtainen vapaa
- 3) työntekijöiden avustusohjelmat ja neuvonta
- 4) joustavat työjärjestelyt.

MiB:n esimerkkejä perheystävällisistä toimista ovat seuraavat (Lietzén 1.10.2021):

- joustavat työaikajärjestelyt: etätö, joustava työaika ja perheystävälliset palaveriajat, osa-aikatyö
- vapaat: uudelle työntekijälle myönnettävä vähimmäismäärä lomapäiviä ensimmäisenä työvuotena, perhevapaiden käyttöön kannustaminen, palkalliset vapaat suurissa perhetapah-tumissa, kuten päivähoiton tai koulun aloitus, isovanhemmaksi tuleminen
- imetyksen/pumppauksen mahdollistaminen työajalla.

Perheystävällisten toimien tarkoituksena on auttaa työntekijöitä työ- ja vapaa-ajan yhdistämisessä. Joustavilla työjärjestelyillä on katsottu olevan suurin positiivinen vaikutus juuri työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseen. Joustavia työjärjestelyjä ovat joustava työaika, osa-aikatyö ja etätö.

(Bourhis & Mekkaoui 2010, 99, 101; Filipkowski 2013, 1–2.)

Tutkimuksissa on todettu, että pelkästään yksittäiset perheystävälliset toimet eivät tuo työntekijälle kokemusta, että työnantaja tukee heidän työ- ja yksityiselämän tasapainoa. Organisaatiossa tulee olla myös perheystävällinen ilmapiiri ja perheellisiä tukeva työympäristö. Mikäli organisaatiokulttuuri ei ole perheellisiä tukeva, perheystävällisten toimien positiivinen vaikutus voi heiketä. (Ko ym. 2013, 549.)

Kuvaan 4 on koottu tutkimuksessa huomioitavat perheystävälliset toimet. Tutkimuksessa huomioidaan Bourhisin ja Mekkaouin ja MiB:n esiin nostamat perheystävälliset toimet.

Bourhisin ja Mekkaouin perheystävälliset toimet	MiB:n perheystävälliset toimet
<p>lastenhoidon, huollettavana olevan hoidon tai vanhusten hoidon tukeminen</p> <p>vapaa-aika, mukaan lukien äitiys-, vanhempain- ja perhevapaa sekä henkilökohtainen vapaa</p> <p>työntekijöiden avustusohjelmat ja neuvonta</p> <p>joustavat työjärjestelyt</p>	<p>joustavat työaikajärjestelyt: etätyö, joustava työaika ja perheystävälliset palaveriajat, osa-aikatyö</p> <p>vapaat: uudelle työntekijälle myönnettävä vähimmäismäärä lomapäiviä ensimmäisenä työvuotena, perhevapaiden käyttöön kannustaminen, palkalliset vapaat suurissa perhetapahtumissa, kuten päivähoidon tai koulun aloitus, isovanhemmaksi tuleminen</p> <p>imetyksen/pumppauksen mahdollistaminen työajalla</p>

Kuva 4. Perheystävälliset toimet (Bourhis & Mekkaoui 2010, 99; Lietzén 1.10.2021)

4.4 Perheystävällisyyden hyödyt

Tutkimukset ovat osoittaneet, että erilaisilla perheystävällisillä toimilla on positiivisia vaikutuksia yleisesti työntekijöihin: sekä käytäntöjä hyödyntäviin että sellaisiin, jotka eivät niitä hyödynnä. Ne vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin työnantajaa kohtaan ja esimerkiksi lisäävät sitoutuneisuutta työnantajaan. (Bourhis & Mekkaoui 2010, 100.)

Perheystävällisyys on sijoitus henkilöstön hyvinvointiin, tasa-arvoon ja yrityksen tuottavuuteen. Parhaimmillaan perheystävällisyys ja eri elämänvaiheiden huomioiminen ja ennakointi voi tuoda työnantajalle jopa kustannussäästöjä. (Väestöliitto s.a. c.) Perheystävälliset työaikajärjestelyt lisäävät työn ja perhe-elämän yhteensovittamista, ja niiden avulla voidaan lisätä myös naisten työllisyysastetta (Wiss 2017, 1406–1407). Perheystävällisten toimien tarjoaminen vähentää lisäksi poissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta (Filipkowski 2013, 2).

Bourhisin ja Mekkaouin (2010, 109–110) tekemässä kanadalaisen yliopiston opiskelijoille toteuttamassa tutkimuksessa tutkittiin, miten erilaiset perheystävälliset toimet vaikuttavat työnantajan houkuttelevuuteen. Tutkimuksessa tutkittiin neljää eri perheystävällistä toimea: työpaikalla järjestetty lastenhoito, henkilökohtaiset vapaat, joustava työaika ja etätyö. Tutkimustulosten perusteella

sellaiset työnantajat, jotka tarjosivat työ- ja vapaa-ajan yhdistämistä helpottavia toimia, koettiin houkuttelevimmiksi kuin työnantajat, jotka eivät tällaisia toimia tarjonneet. Henkilökohtaiset vapaat ja joustavat työajat lisäsivät eniten houkuttelevuutta. (Bourhis & Mekkaoui 2010, 109–110.)

Bourhisin ja Mekkaouin tutkimuksessa oli mukana sekä perheellisiä että lapsettomia vastaajia, ja yksi mielenkiintoinen havainto tutkimuksessa oli, että lapsettomat vastaajat pitivät työnantajan tiiloissa tapahtuvaa lastenhoitoa merkittävämpänä houkuttelevuutta lisäävänä tekijänä kuin jo perheelliset vastaajat. Bourhis ja Mekkaoui epäilivät sen johtuvan siitä, että perheelliset vastaajat ovat saaneet järjestettyä lapsen hoidon jo itse, mutta lapsettomilla voi olla suunnitelmassa perheen perustaminen, jolloin työnantajan järjestämä päivähoitomahdollisuus lisää työnantajan houkuttelevuutta. Mies- ja naisvastaajien vastausten välillä ei ollut juurikaan eroja. (Bourhis & Mekkaoui 2010, 109–110.)

DNA:n Taloustutkimuksella teettämän tutkimuksen mukaan 57 prosenttia vastanneista työkäisistä suomalaisista on sitä mieltä, että työnantajan tulisi tarjota henkilöstölleen perheystävällisiä toimia. Tutkimukseen vastanneiden mielestä merkittävimpiä perheystävällisiä käytäntöjä ovat työajan joustot, erilaisten perhetilanteeseen perustuvien vapaiden ja joustojen mahdollistaminen sekä työn sijainnin jousto. (DNA 7.4.2021.)

5 Tutkimuksen toteutus

Työssä tarkastelen, miten perheystävällisyys on huomioitu rekrytointi-ilmoituksissa, ja onko perheystävällisyys nostettu osaksi työnantajabrändiä rekrytointiviestinnän avulla. Työn päätavoitteena on selvittää, miten perheystävällisyydestä puhutaan rekrytointi-ilmoituksissa. Pyrin saavuttamaan tavoitteen vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- TK1: Mitä ja miten perheystävällisyydestä puhutaan rekrytointi-ilmoituksissa?
- TK2: Mitä perheystävällisiä toimia mainitaan rekrytointi-ilmoituksissa?

Tutkimuksen lähestymistavaksi valitsin laadullisen tutkimuksen. Aineiston hankintamenetelmänä on valmiit aineistot eli dokumenttiaineistot. Aineiston analyysimenetelmänä on laadullinen sisälönanalyysi. Toteutan tutkimuksen perehtymällä aiheesta jo löytyvään teoriaan ja tutkimustietoon, sekä tutkimalla ja analysoimalla eri työnantajien rekrytointi-ilmoituksia. Ilmoituksista etsin tietoa, miten perheystävällisyydestä kerrotaan ja mitä perheystävällisiä toimia niissä mainitaan.

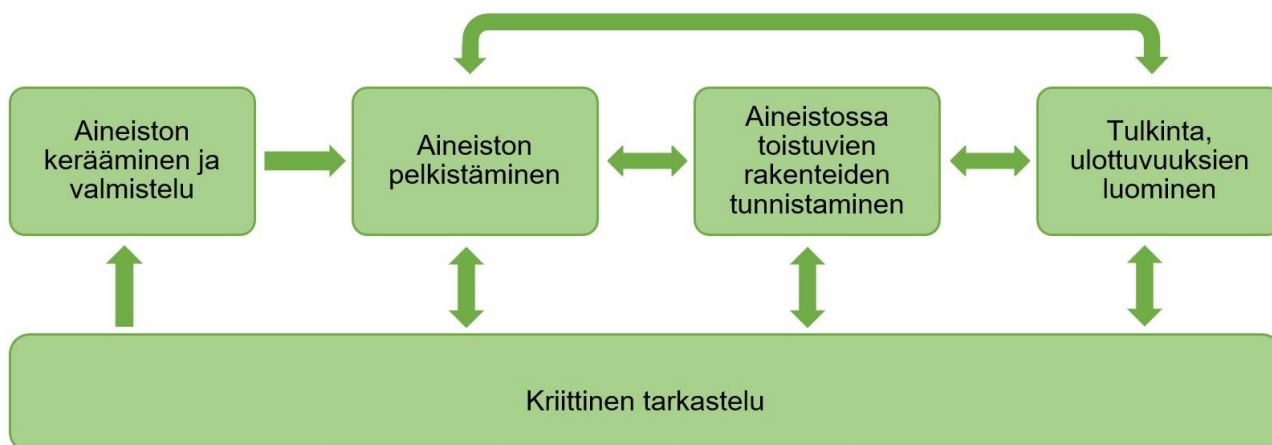
5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi tutkittaessa sellaisia ilmiöitä, jotka perustuvat tajuun, ihmisten vuorovaikutukseen ja sitä jäsentävään kieleen. Laadullisen tutkimuksen tavoite on yleensä kuvailevaa ja lopputulos on kirjoitettu sanalliseen muotoon. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Tutkimuskohdetta lähestytään yleensä sen luonnollisissa olosuhteissa. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yksittäisten tapausten tarkasteluun ja keskiössä on osallistuvien henkilöiden näkökulmat ja tutkijan vuorovaikutus yksittäisten havaintojen kanssa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää kehittämisen kohteena olevaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Olennaista on ymmärtää sanojen ja puheen lisäksi sanojen ja puheen merkitys etenkin tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. (Puusa & Juuti 2020, Johdanto, luvut 2, 4.)

Kehittämistyö nojautuu aina aiempiin tutkimuksiin, teorioihin ja metodeihin. Kirjallisuuskatsaus on olennaista myös oman lähestymisen kannalta, kun verrataan omia ajatuksia muiden ajatuksiin. Tämä auttaa ymmärtämään, mikä on olennaista omassa tutkimuksessa. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2015, 53–54.)

Alasuutarin (2011, alaluku Laadullisen tutkimuksen vaiheet) mukaan laadullinen tutkimus sisältää kaksi vaihetta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Ojasalon ja kumppanien mukaan puolestaan aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin, ja vaiheet riippuvat valitusta tavasta. He ovat esittäneet yhden hyvin yleisen mallin, joka samalla kuvaa dokumentti-analyysin päävaiheita (kuva 5). Nämä vaiheet ovat aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston

pelkistäminen sekä aineistossa toistuvien rakenteiden tunnistaminen ja tulkinta. Viimeinen vaihe on kriittinen tarkastelu, jota tulee tehdä läpi kaikkien edellä mainittujen vaiheiden. Kriittisellä tarkastelulla pyritään tunnistamaan ja korjaamaan eri vaiheiden toteuttamisessa ja niiden tuloksissa esiintyviä virheitä tai vääristymiä parantaen tulosten laatua ja luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2015, 137–138.)



Kuva 5. Laadullisen tutkimuksen yleisen mallin mukaiset vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 138)

Valitsin laadullisen tutkimuksen lähestymistavaksi, koska laadullinen tutkimus ja etenkin valmis aineisto tarjoaa tutkijasta riippumatta olemassa olevan, todellisen, vertailukelpoisen ja helposti saatavissa olevan ilmiön eli tässä tutkimuksessa rekrytointiviestinnän tutkimisen.

5.2 Dokumenttiaineiston kerääminen

Jotta voidaan tutkia, miten perheystävällisyys näkyy rekrytointi-ilmoituksissa, täytyy tutkimukseen valita siihen soveltuva valmis aineisto. Tässä tutkimuksessa valmis aineisto tarkoitti internetistä löytyviä rekrytointi-ilmoituksia. Keräsin työpaikkailmoitukset vuoden 2024 helmi-maaliskuun aikana. Valitsin tarkasteltaviksi organisaatioita seuraavista kategorioista:

- Great Place to Work -tunnuksen saaneet vuoden 2023 Suomen parhaat työpaikat, suuret työnantajat (Great Place to Work s.a. a)
- Suomen suurimmat työnantajat (Saarinen 25.8.2023)
- Valtion virastot
- Väestöliiton Perheystävällinen työnantaja -tunnuksen saaneet työnantajat (Väestöliitto s.a. d)

Valitsin kyseiset kategoriat sen vuoksi, että aihe on yhteiskunnallinen ja sen vuoksi suurilla ja/tai tunnustusta saaneilla työnantajilla on suuri merkitys siinä, miten asia otetaan huomioon heidän organisaatioissaan. Erityisesti valtiolla on merkittävä rooli siinä, miten se työnantajana suhtautuu yhteiskunnallisiin työelämän haasteisiin.

Great Place to Work -tunnuksen saaneiden organisaatioiden ajatellaan yleisesti olevan hyviä työnantajia. Great Place to Work -sertifikaatin saaminen edellyttää Great Place to Work:n tekemän henkilöstötutkimuksen toteuttamisen henkilöstölle, ja tarpeeksi hyvät tulokset tutkimuksessa (Great Place to Work s.a. b). Valitsin tutkimukseeni Great Place to Work -tunnuksen saaneet suuret työnantajat siksi, että voin työssäni tutkia, miten tunnustusta saaneiden työnantajien rekrytointi-ilmoituksissa puhutaan perheystävällisyydestä, ja onko kenties juuri perheystävällisyys asia, minkä takia kyseiset työnantajat koetaan hyviksi.

Suomen suurimmat työnantajat valitsin tutkimuksen kohteeksi sen takia, että niillä on suuri rooli paljon ihmisiä työllistävänä organisaatioina näyttää mallia, miten perheystävällisyys otetaan työpaikalla huomioon. Mitä enemmän organisaatio työllistää ihmisiä, sitä isompi joukko joko hyötyy tai kärsii työnantajan tekemistä valinnoista ja toimista. Suuret työnantajat vaikuttavat siis suuren henkilömäärän elämään.

Valtion eri virastojen rekrytointi-ilmoitukset valitsin tutkimuskohteeksi, koska valtiolla on erityisen merkittävä rooli siinä, miten se työnantajana suhtautuu yhteiskunnallisiin työelämän haasteisiin. Suomessa puhutaan niin työvoimapulasta kuin syntyvyyden laskustakin, mutta näkyykö se siinä, miten valtio puhuu rekrytointi-ilmoituksissaan työpaikkojensa perheystävällisyydestä tai onko työpaikoilla käytössä perheystävällisiä toimia.

Väestöliiton Perheystävällinen työpaikka -tunnuksen saaneet organisaatiot valitsin tutkimukseeni, koska halusin selvittää, miten perheystävällisyydestä tunnustusta saaneet organisaatiot puhuvat työpaikkansa perheystävällisyydestä ja miten ne hyödyntävät sitä rekrytoinnissaan. Voisi olettaa, että sellaiset organisaatiot, jotka ovat saaneet perheystävällisyydestä tunnustusta, toisivat asian esille rekrytointi-ilmoituksissaan, ja kenties jopa nostaisivat sen yhdeksi kilpailutekijäkseen. Tunnustusta saaneet työnantajat toimivat esimerkkinä myös muille työnantajille.

Valitsin tarkasteltavat työilmoitukset systemaattisesti. Great Place to Work -tunnuksen saaneista suurista työnantajista kävin läpi TOP 10 -listaa yksi kerrallaan ja keräsin työpaikkailmoituksen jokaiselta työnantajalta, joilla oli avoimena työpaikka. Yhteensä aineiston keräämisen aikaan työpaikkoja oli avoimena kahdeksalla eri työnantajalla. Työpaikkailmoitukset otin talteen työnantajien omilta verkkosivuilta.

Suurimpien työnantajien osalta kävin niin ikään listaa läpi ja otin talteen työpaikkailmoituksen jokaiselta työnantajalta, jolla oli avoimena työpaikka, kunnes sain täyteen kahdeksan työpaikkailmoitusta. Otin työpaikkailmoitukset talteen organisaatioiden omilta verkkosivuilta.

Valtion työpaikkailmoitukset valitsin sattumanvaraisesti Valtiolle.fi -palvelun avoimista työpaikoista. Valitsin yhteensä kahdeksan valtion työpaikkailmoitusta, ja otin työpaikkailmoitukset talteen Valtiolle.fi -palvelusta.

Lisäksi kävin läpi Väestöliiton perheystävällinen työnantaja -tunnuksen saaneita työnantajia. Koska tunnuksen saaneita työnantajia on vain vähän, eikä kaikilla ollut avoimena työpaikkoja, jouduin käymään kaikki työnantajat läpi, jotta sain kerättyä tarpeeksi työpaikkailmoituksia. Pyrin saamaan tästäkin kategoriasta kahdeksan ilmoitusta, mutta aineistonkeruun aikaan vain viidellä työnantajalla oli avoimena työpaikkoja. Otin työpaikkailmoitukset talteen organisaatioiden omilta verkkosivuilta.

5.3 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on yksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Sitä käytetään menetelmänä, kun tutkittavasta ilmiöstä oleva aineisto pyritään tiivistämään selkeäksi kirjalliseksi kokonaisuudeksi. Aineistoksi sopii kaikki ilmiöstä kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali. Analyysin tarkoituksena on lisätä informaatioarvoa luomalla selkeyttä aineistoon. Tämä mahdollistaa luotettavien johtopäätösten tekemisen. Analyysi on hyvä tapa tutkia ilmiötä sen luonnollisessa ympäristössä. (Ojasalo ym. 2015, 136.)

Dokumenttianalyysissa katsotaan olevan kaksi erilaista analyysitapaa, jotka eivät kuitenkaan poisulje toisiaan. Sisällön analyysi pyrkii kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti tavoitteenaan etsiä ja tunnistaa tekstissä olevia merkityksiä. Sisällön erittelyssä puolestaan kuvataan tekstin sisältöä määrällisesti. (Ojasalo ym. 2015, 137.)

Aineiston käsittelyn perustana on looginen päättely ja tulkinta. Analyysissa aineisto käsitellään hajottamalla aineisto aluksi osiin, käsittelemällä ja kokoamalla se uudestaan toisella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Ennen varsinaista analyysia tulee määrittää, analysoidaanko vain ilmisältö vai myös piilossa olevat viestit. (Ojasalo ym. 2015, 137.)

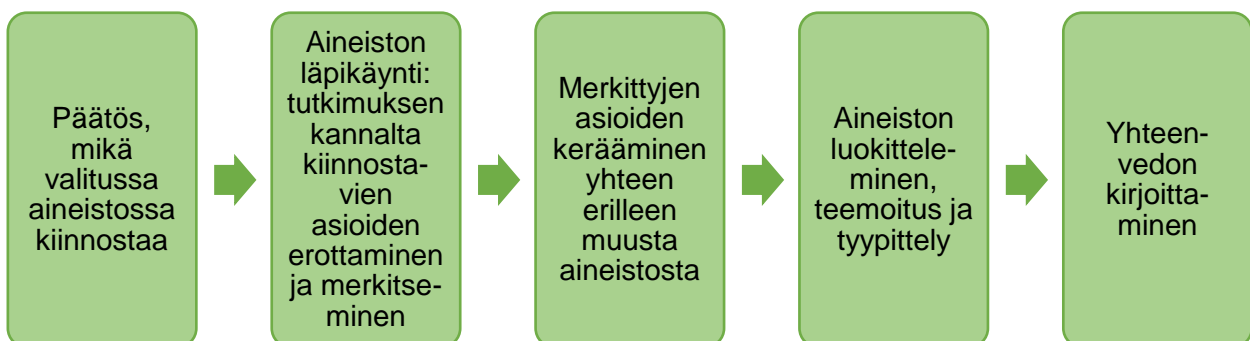
Päätin toteuttaa dokumenttianalyysin laadullisena sisällönanalyysinä, koska koin sen sopivan parhaiten asettamaani tavoitteeseen. Tutkimuksessani tarkastelen rekrytointi-ilmoituksia etsien tietoa työnantajien perheystävällisyydestä tutkimalla, onko perheystävällisyyttä tai perheystävällisiä toimia mainittu ilmoituksissa. Tutkin rekrytointi-ilmoituksista sekä ilmisältöä että piilossa olevia viestejä. Tutkiessani, miten perheystävällisyydestä puhutaan, tutkin vain ilmisältöä. Käytännössä siis huomioin perheystävällisyydestä puhumiseksi vain kohdat, joissa perheystävällisyys mainitaan

sanana. Piiloviestejä tarkastelen perheystävällisiä toimia tutkiessani, koska usein ilmoituksissa on ilmoitettu perheystävällisiä toimenpiteitä ilman perheystävällisyyden mainitsemista.

Tuomi ja Sarajärvi ovat esittäneet oman mallinsa siitä, mistä vaiheista sisällön analyysi koostuu (kuva 6). Ensimmäinen ja sisällön analyysin kannalta oleellisin vaihe on rajata aihe tarkkaan. Tutkimusta tehdessä ja aineistoa läpi käydessä voi löytää useita kiinnostavia huomioita, ja siksi aihe tulisi rajata selkeästi ja rajauksesta tulisi pitää loppuun asti kiinni. Valitusta aiheesta tulee kertoa kaikki mahdollinen niin laajasti kuin mahdollista jättäen kaikki ylimääräinen pois. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1.)

Seuraava vaihe on aineiston läpikäynti, jossa oleellista on erottaa ja merkitä tutkimuksen kannalta kiinnostavat asiat. Vaiheesta voidaan käyttää myös nimityksiä aineiston litterointi tai koodaaminen. Tähän vaiheeseen voidaan katsoa kuuluvan kuvan 6 kaksi seuraavaa vaihetta. Koodaamisen voi tehdä itselle sopivaan tyyliin ja se toimii sisään kirjoitettuna muistiinpanoina. Koodaamisen tarkoitus on jäsentää sitä, mitä tutkija pitää aineistossa oleellisena sekä toimia tekstin kuvailun apuvälineenä ja aineiston jäsenyyksen testausvälineenä. Lisäksi niiden avulla voidaan etsiä ja tarkistaa tekstin eri kohtia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1.)

Seuraavassa vaiheessa aineisto luokitellaan, teemoitetaan ja tyytitellään. Vaihe saatetaan usein käsittää varsinaiseksi analyysiksi. Tämän vaiheen kuitenkin mahdollistaa vain hyvin tehdyt aiemmat vaiheet ja toisaalta yhteenvedokin on analyysin kannalta olennainen. Luokittelussa aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, kuinka usein kukin luokka esiintyy aineistossa. Teemoitus voi muistuttaa luokittelua, mutta siinä painotetaan, mitä kustakin teemasta on sanottu. Tarkoituksena on etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Tyyppittelyssä aineisto ryhmitetään tiettyiksi tyypeiksi eli tiivistetään joukko tiettyä teemaa kokevia näkemyksiä yleistykseksi eli niin sanotuksi tyyppiesimerkiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1.)



Kuva 6. Laadullisen sisällön analyysin vaiheet (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1)

Ennen aineiston läpikäyntiä päätin, että aineistosta etsin tietoa nimenomaan siitä, mitä ja miten perheystävällisyydestä puhutaan ja millaisia perheystävällisiä toimia ilmoituksissa mainitaan. Luin työpaikkailmoitukset läpi useita kertoja etsien mainintoja perheystävällisyydestä tai teoreettisessa viitekehysessä Bourhisin ja Mekkaouin tai MiB:n kertomista perheystävällisistä toimista. Etsin tietoa, miten perheystävällisyydestä puhutaan rekrytointi-ilmoituksissa ja mitä perheystävällisiä toimia ilmoituksissa nostetaan esille. Toisaalta etsin tietoa myös siitä, kuinka monessa ilmoituksessa ei puhuta niistä ollenkaan.

Ensimmäisenä merkitsin rekrytointi-ilmoituksiin jokaisen maininnan perheystävällisyydestä. Otin ylös jokaisen sitaatin, joissa perheystävällisyys sanana mainittiin. Kävin läpi sitaattien samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia ja muita huomioita, ja kirjoitin tulokset auki tutkimustuloksiin.

Sen jälkeen etsin ilmoituksista jokaisen perheystävällisen toimen ja listasin ne ylös. Lisäksi summasin, kuinka monessa ilmoituksessa kukin toimi on ilmoitettu. Tarkastelin, kuinka monta perheystävällistä toimea kussakin ilmoituksessa on mainittu. Kirjoitin tulokset auki tutkimustuloksiin. Lopuksi pohdin, miten tutkimustulokseni peilautuu teoreettiseen viitekehukseen, ja mitä eroavaisuuksia niissä on. Lisäksi pohdin mahdollisia jatkotutkimusaiheita ja kehittämisehdotuksia.

6 Tutkimustulokset

Tutkimusaineisto koostui 29 rekrytointi-ilmoituksesta. Ilmoituksista tutkin, mitä ja miten perheystävällisyydestä on puhuttu sekä mitä perheystävällisiä toimia niissä on mainittu. Perheystävällisiksi toimiksi katsoin tässä tutkimuksessa kaikki sellaiset toimet, jotka olen tuotu esille työn teoreettisessa viitekehyksessä. Taulukkoon 1 on koottu yhteen, kuinka useassa ilmoituksessa on mainittu perheystävällisyys ja/tai perheystävällisiä toimia.

Taulukko 1. Perheystävällisyyden ja perheystävällisten toimien mainitseminen valituissa rekrytointi-ilmoituksissa (n=29)

Mainittu perheystävällisyys ja vähintään yksi perheystävällinen toimi	Mainittu perheystävällisyys, mutta ei perheystävällisiä toimia	Mainittu vähintään yksi perheystävällinen toimi, mutta ei perheystävällisyyttä	Ei mainittu perheystävällisyyttä tai perheystävällisiä toimia
1	1	17	10

Kuten taulukosta voi huomata, perheystävällisyydestä ei juurikaan puhuta valituissa rekrytointi-ilmoituksissa. Vain kahdessa ilmoituksessa on minkäänlaista suoraa mainintaa perheystävällisyydestä. Perheystävällisiä toimia on mainittu 18 ilmoituksessa. Seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin, mitä ja miten perheystävällisyydestä on rekrytointi-ilmoituksissa kerrottu, sekä kuinka monta ja millaisia perheystävällisiä toimia eri ilmoituksissa on ilmoitettu.

6.1 Mitä ja miten perheystävällisyydestä puhutaan rekrytointi-ilmoituksissa?

Ensimmäisenä tarkastelin, mitä ja miten perheystävällisyydestä on puhuttu rekrytointi-ilmoituksissa. Ensimmäinen havaintoni oli, että perheystävällisyydestä ei juurikaan puhuttu valituissa ilmoituksissa. Yhteensä 29 ilmoituksesta perheystävällisyys sanana mainittiin ainoastaan kahdessa ilmoituksessa. Perheystävällisyyden maininneet työnantajat olivat DNA ja Mela, jotka ovat saaneet myös Väestöliiton Perheystävällinen työpaikka -tunnuksen. Nimenomaan tunnustuksen saaminen on se asia, jonka molemmat ovat ilmoituksessaan nostaneet esiin kertoessaan perheystävällisyydestään.

DNA:n ilmoituksessa korostetaan, että organisaatio on saanut tunnustusta perheystävällisyydestään työpaikalla seuraavasti:

Yhtiö on palkittu lukuisia kertoja erinomaisena työnantajana ja perheystävällisenä työpaikkana.

Toisessa ilmoituksessa, jossa perheystävällisyys mainittiin, oli Melan ja siinä perheystävällisyydestä puhutaan näin:

Olemme saaneet Suomen innostavimmat työpaikat -tunnuksen ja Perheystävällinen työpaikka -tunnuksen.

Sekä DNA että Mela kertovat perheystävällisyydestä siis vain sen verran, että ovat saaneet tunnustusta perheystävällisyydestään. Ilmoituksissa ei kerrottu, miten perheystävällisyys näkyy konkreettisesti juuri heidän työpaikassaan. DNA:n ilmoituksessa on lisäksi linkki ”Perheystävällisyys”-sivulle, jossa voidaan olettaa kerrottavan lisää siitä, miten perheystävällisyys DNA:lla näkyy. Koska tutkimuksessa tutkittiin nimenomaan rekrytointi-ilmoitusten sisältöä, ei linkkien takaista sisältöä huomioitu tässä tutkimuksessa. Itse ilmoituksessa perheystävällisyydestä ei puhuta tunnustuksen saamista enempää.

6.2 Mitä perheystävällisiä toimia mainitaan rekrytointi-ilmoituksissa?

Seuraavaksi tutkimuksessa tarkastelin, mitä perheystävällisiä toimia ilmoituksissa mainittiin. Analyysissä hyödynsin teoriaa, eli Bourhisin ja Mekkaouin sekä MiB:n esittämiä perheystävällisiä toimia. Olennaista tässä vaiheessa oli tunnistaa kaikki perheystävälliseksi katsottavat toimet, eli ilmi-sisällön lisäksi tuli kiinnittää huomiota myös piilossa oleviin viesteihin. Missään ilmoituksessa ei puhuttu perheystävällisistä toimista, vaan toimista kerrottiin kuten mistä tahansa muustakin henkilöstöedusta.

Valituista 29 rekrytointi-ilmoituksesta 18:ssa on mainittu vähintään yksi perheystävällinen toimi. Taulukkoon 2 on koottu kaikki ilmoituksissa mainitut perheystävälliset toimet. Ilmoituksissa on mainittu yhteensä kahdeksan erilaista perheystävällistä toimea, joista neljä toimea on mainittu vain yhdessä ilmoituksessa. Toisin sanoen vain neljä kahdeksasta toimesta on sellaisia, joka on mainittu useammassa kuin yhdessä ilmoituksessa.

Taulukko 2. Rekrytointi-ilmoituksissa mainitut perheystävälliset toimet ja kuinka monessa ilmoituksessa kukin toimi on ilmoitettu (n=29)

Ilmoituksessa mainittu perheystävällinen toimi	Rekrytointi-ilmoitusten määrä, joissa ko. toimi mainittu
Osittainen etätyö/hybridityö	13
Joustava/liukuva työaika	10
Etätyö	4
Työn ja muun elämän tasapainon mahdollistaminen	2
Joustaminen ihmisten elämäntilanteiden mukaan	1
Joustavuus	1
Joustavat työskentelymahdollisuudet	1
Lapsenhoitopalvelu lapsen sairastuessa	1

Perheystävällisistä toimista mainittiin rekrytointi-ilmoituksissa useimmiten etätyö, osittainen etätyö tai hybridityö. Etätyön on maininnut rekrytointi-ilmoituksessaan 17 työnantajaa, joista 13:ssa on mahdollista osittainen etätyö/hybridityö ja neljässä on mainittu etätyömahdollisuus ottamatta kantaa, onko kyseessä osittainen vai kokoaikainen etätyömahdollisuus. Joustava työaika oli mainittu kymmenessä ilmoituksessa. Osassa valtion rekrytointi-ilmoituksissa joustavasta työajasta puhuttiin liukuvana työaikana. Kahdessa ilmoituksessa on kerrottu mahdollisuudesta työn ja muun elämän tasapainoon. Yhdessä ilmoituksessa on mainittu, että organisaatiossa joustetaan ihmisten elämäntilanteiden mukaan. Joustavuudesta on puhuttu myös kahdessa muussa ilmoituksessa, joista ensimmäisessä ilmoituksessa on mainittu vain joustavuus ja toisessa joustavat työskentelymahdollisuudet. Kummassakaan ilmoituksessa ei ole kerrottu, mitä joustavuudella tarkemmin ottaen tarkoitetaan juuri siinä työpaikassa. Ainoastaan yhdessä ilmoituksessa on mainittu työnantajan tarjoavan hoitoapua lapsen sairastuessa.

Taulukkoon 3 on koottu, kuinka monta perheystävällistä toimea ilmoituksissa on mainittu. Suurimmassa osassa ilmoituksista eli 11 ilmoituksessa ei ole ilmoitettu yhtäkään perheystävällistä toimea. Melkein yhtä monessa eli yhdeksässä ilmoituksessa on mainittu kaksi perheystävällistä toimea.

Yhden perheystävällisen toimen on rekrytointi-ilmoituksessaan ilmoittanut kuusi työnantajaa. Kolme perheystävällistä toimea on suurin määrä, mitä yhdessä ilmoituksessa on mainittu ja tällaisia ilmoituksia on yhteensä kolme. Seuraavaksi kussakin rekrytointi-ilmoituksessa esitetyt perheystävälliset toimet käydään tarkemmin läpi ilmoitettujen toimien määrän mukaisessa järjestyksessä.

Taulukko 3. Perheystävällisten toimien määrä rekrytointi-ilmoituksissa (n=29)

Mainittujen toimien määrä ilmoituksessa	Ei yhtään perheystävällistä toimea	Yksi perheystävällinen toimi	Kaksi perheystävällistä toimea	Kolme perheystävällistä toimea
Ilmoitusten määrä	11	6	9	3

Yhteensä 11 ilmoituksessa ei ole mainittu yhtäkään perheystävällistä toimea. Kaksi ilmoitusta on Väestöliiton Perheystävällinen työpaikka -tunnuksenkin saaneiden DNA:n ja Miessakit ry:n. Lisäksi tähän ryhmään kuuluu Suomen suurimmista työnantajista Attendo, Espero Care, ISS, Kesko ja Posti sekä Great Place to Work –tunnuksen saaneet Jysk, Hilti, DHL ja Specsavers. Huomionarvoista on, ettei tähän ryhmään kuulunut yhtään valtion rekrytointi-ilmoitusta eli kaikissa valtion ilmoituksissa oli ilmoitettu vähintään yksi perheystävällinen toimi.

Yksi perheystävällinen toimi on ilmoitettu yhteensä kuudessa rekrytointi-ilmoituksessa. Näistä Centria-ammattikorkeakoulu, Lastensuojelun keskusliitto, Mehiläinen ja Ulosottolaitos on maininnut ilmoituksessaan osittaisen etätyömahdollisuuden. Myös Kela on maininnut etätyömahdollisuuden, mutta ilmoituksessa ei oteta kantaa, onko etätyömahdollisuus vain osittainen vai kokoaikainen. S-ryhmän ilmoituksessa on mainittu työn ja muun elämän tasapainon mahdollistaminen ottamatta kuitenkaan kantaa, miten se konkreettisesti näkyy kyseisessä työpaikassa.

Kaksi perheystävällistä toimea on mainittu yhdeksässä rekrytointi-ilmoituksessa. Näistä Maahanmuuttovirasto, Mela, Newsec, Savonia, TE-toimisto ja Väylävirasto on maininnut perheystävällisinä toiminaan osittaisen etätyön ja joustavan työajan. Fimean ja Palkeiden ilmoituksessa on mainittu joustavan työajan lisäksi etätyö ottamatta kantaa, onko kyseessä osittainen vai kokoaikainen etätyömahdollisuus. Valtioneuvoston kanslian ilmoituksessa on mainittu osittainen etätyömahdollisuus sekä joustavat työskentelymahdollisuudet. Ilmoituksessa ei ole kerrottu tarkemmin, mitä joustavat työskentelymahdollisuudet tarkoittavat juuri siinä työpaikassa.

Eniten eli kolme toimea on mainittu Saton, Digi- ja väestötietoviraston sekä OP:n rekrytointi-ilmoituksissa. Digi- ja väestötietovirasto mainitsee ilmoituksessaan joustavan työajan ja etätyömahdollisuuden lisäksi jouston elämäntilanteiden mukaan. Virasto ei suoraan maininnut sanana perheystävällisyyttä, mutta ilmoituksessa kerrottiin seuraavasti:

Olemme mukana monissa ihmisen elämän vaiheissa, kuten muutoissa ja vihkimisissä. Rakkausvirastona tiedämme, että ihmisillä on elämää myös työpaikan ulkopuolella. Siksi joustamme ihmisten elämäntilanteiden mukaan.

OP on maininnut ilmoituksessaan hybridimallin eli osittaisen etätyömahdollisuuden lisäksi mahdollisuuden arjen tasapainoon ja joustavuuden. Ilmoituksessa ei ole kerrottu, mitä joustavuudella tarkoitetaan kyseisessä työpaikassa. Sato on maininnut ilmoituksessaan hybridimallin ja joustavan työajan. Näiden lisäksi Sato on ainoana kertonut ilmoituksessaan selvästi vain perheellisille suunnatun henkilöstötoimen eli lapsen sairastuessa Sato maksaa lapsenhoitopalvelun. Lapsenhoitopalvelusta kerrotaan lyhyesti muiden henkilöstötetujen rinnalla seuraavasti:

SATOlaisena saat käyttöön hyvät henkilöstöedut, mm. laajat työterveyspalvelut sekä laajan vapaa-ajan tapaturmavakuutuksen, vapaa-ajan mökkejä Himoksella ja Vuokatissa sekä lapsen sairastuessa hoitopalvelun SATOn maksamana.

Lapsen hoitopalvelua ei ole erikseen korostettu, eikä sen yhteydessä puhuta perheystävällisyydestä. Kyseinen toimi on kuitenkin ainoa kaikissa ilmoituksissa mainituista toimista, joka on selvästi vain perheellisille suunnattu henkilöstötoimi.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Työssä tarkastelen, miten perheystävällisyys on huomioitu rekrytointi-ilmoituksissa, ja onko perheystävällisyys nostettu osaksi työnantajabrändiä rekrytointiviestinnän avulla. Työn päätavoitteena on selvittää, miten perheystävällisyydestä puhutaan rekrytointi-ilmoituksissa. Pyrin saavuttamaan tavoitteen vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- TK1: Mitä ja miten perheystävällisyydestä puhutaan rekrytointi-ilmoituksissa?
- TK2: Mitä perheystävällisiä toimia mainitaan rekrytointi-ilmoituksissa?

Seuraavaksi pohditaan tutkimuksen merkittävimpiä tuloksia, tehdään johtopäätöksiä ja esitetään kehitysehdotuksia. Lopuksi vielä arvioidaan opinnäytetyötä ja omaa oppimista.

7.1 Tulosten pohdinta

Opinnäytetyön ensimmäisenä keskeisenä tuloksena voidaan todeta, ettei aineistossa juurikaan puhuttu perheystävällisyydestä. Vain kahdessa 29 ilmoituksesta on mainittu perheystävällisyys sanana. Niissäkin kahdessa perheystävällisyydestä kerrottiin vain sen verran, että organisaatiot ovat saaneet perheystävällisyydestään tunnustusta. Rekrytointi-ilmoituksissa ei tuoda esiin esimerkiksi perheystävällistä organisaatiokulttuuria, eikä niissä kerrota, miten perheystävällisyys konkreettisesti näkyy kyseisten organisaatioiden toiminnassa. Rekrytointi-ilmoitusten perusteella perheystävällisyyttä ei ole valituissa kohdeorganisaatioissa nostettu vahvaksi osaksi työnantajabrändiä.

Huomion arvoista on se, että viidestä Väestöliiton Perheystävällinen työpaikka -tunnuksen saaneista vain kaksi ovat asiasta millään tavalla kertoneet omissa ilmoituksissaan. Kolmessa tunnustusta saaneen työnantajan ilmoituksessa ei ole mainittu perheystävällisyyttä ollenkaan. Rekrytointi-ilmoitus on keskeinen väline uusien työntekijöiden houkuttelemiseksi, joten voisi kuvitella, että rekrytointi-ilmoituksessa olisi vahvemmin tuotu esille työpaikalla näkyvää perheystävällisyyttä. Tunnustusta saaneilla täytyy olla käytössä perheystävällisiä toimia ja asiaan on vähintäänkin jossain määrin panostettu työpaikalla. Perheystävällisyyteen panostuksen soisi näkyvän myös rekrytointiviestinnässä.

Perheystävällinen työpaikka -tunnuksen saaneiden osalta tutkimustulokset ovat muutenkin ristiriitaiset. Kyseiset työnantajat ovat saaneet tunnustusta perheystävällisyydestään, mutta rekrytointi-ilmoituksissa sitä ei tuoda esille konkreettisesti tasolla. Esimerkiksi DNA on ilmoituksessaan ilmoittanut saaneensa tunnustusta perheystävällisyydestä, mutta ilmoituksessa ei mainittu yhtäkään perheystävällistä toimea. Miessakit ry puolestaan ei ole maininnut ilmoituksessa perheystävällisyyttä eikä yhtäkään perheystävällistä toimea. Muiden tunnuksen saaneiden osalta ilmoitetut perheystävälliset toimet ovat etätö ja joustava työaika. Voisi kuvitella, että perheystävällisyydestä tunnustusta

saaneilla olisi käytössä laajasti erilaisia perheystävällisiä toimia, mutta rekrytointi-ilmoitusten perusteella toimia ei joko ole ollenkaan tai ainakaan ne eivät erotu muissa ilmoituksissa mainituista toimista.

Yksikään sellainen työnantaja, joka ei ole saanut erikseen tunnustusta perheystävällisyydestä, ei ole millään tavalla tuonut esille perheystävällisyyttä ilmoituksessaan. Ilmoituksissa mainitut perheystävälliset toimetkin, kuten etätyö ja joustavat työajat, ovat pääasiassa sellaisia, että ne hyödyttävät ketä vain elämäntilanteesta riippumatta. Ainoastaan yksi ilmoituksissa mainituista perheystävälliseksi luokiteltavista henkilöstötoimista on kohdistettu nimenomaan vain perheellisille, ja se on Saton ilmoittama lapsenhoitopalvelu lapsen sairastuessa.

Sekä tutkimuksessa että teoriassa (ks. Bourhis & Mekkaoui 2010, 99; Lietzén 1.10.2021) nousi esiin perheystävällisistä toimista joustavat työaikajärjestelyt ja etätyö. Kyseiset toimet olivat sellaisia, joista oltiin mainittu rekrytointi-ilmoituksissa eniten. Tutkimuksissa on osoitettu, että muun muassa juuri joustavat työajat ja etätyömahdollisuus ovat vaikuttavimmat perheystävälliset toimet, joten on hienoa, että toimet ovat käytössä niin useassa paikassa. Etenkin etätyöstä on koronaviruspandemian myötä tullut erittäin suosittu käytäntö, ja edelleenkin se on käytössä useissa työpaikoissa joko osittaisena tai kokoaikaisena mahdollisuutena. Kyseiset toimet ovat työnantajan kannalta helppo toteuttaa ja voivat tuoda jopa kustannussäästöjä, kun etätyön myötä ei välttämättä tarvita niin suuria toimitiloja, kuin jos kaikki työntekijät tekisivät töitä vain työnantajan toimitiloissa.

Työnantajan järjestämä lapsenhoitopalvelu nousi merkittäväksi perheystävälliseksi toimeksi teoriassa (ks. Bourhis & Mekkaoui 2010, 98–99). Yhdessäkään rekrytointi-ilmoituksessa ei kerrottu työnantajan järjestämästä lapsenhoidosta, ja vain yhdessä ilmoituksessa mainittiin lapsenhoitopalvelu lapsen sairaustapauksissa. Ero teorian ja tutkimuksen välillä johtunee siitä, että työnantajan järjestämä lapsenhoito on merkittävää Yhdysvalloissa, missä ei ole samanlaista lastenhoitojärjestelmää kuin esimerkiksi Suomessa. Suomessa kunnilla on lain määräämä velvollisuus järjestää lapsenhoito (varhaiskasvatuslaki 13.7.2018/540), joten työnantajien järjestämää lapsenhoitoa ei koeta täällä niin merkittäväksi eduksi kuin sellaisissa maissa, joissa kunta tai valtio ei järjestä lapsenhoitoa.

Bourhis ja Mekkaoui (2010, 99) toivat tutkimuksissa esiin keskeisinä perheystävällisinä toimina erilaisia vapaita mukaan lukien perhevapaat. Näitä ei oltu mainittu yhdessäkään tutkittavassa ilmoituksessa. Suomessa kummallakin vanhemmalla on lain määräämä oikeus raskaus- ja/tai vanhempainvapaaseen (työsopimuslaki 26.1.2001/55), joten täällä ei ole samanlaista tarvetta työnantajan järjestämille vapaille kuin Yhdysvalloissa, jossa vapaita ei ole käytännössä yhtään ja töihin palataan melko pian lapsen syntymän jälkeen. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö erilaiset vapaat voisi

tuoda lisäarvoa työntekijälle Suomessakin. MiB on nostanut esiin perheystävällisinä toimina työnantajan tarjoamat vapaat esimerkiksi erilaisissa perhetapahtumissa (Lietzén 1.10.2021).

7.2 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tämän tutkimuksen perusteella perheystävällisyyttä ei pidetä merkittävänä kilpailutekijänä parhaimman osaajan saamiseksi itselleen. Tai ainakaan se ei käy ilmi rekrytointiviestinnästä. Joutuuko se sitten siitä, ettei perhe- ja työelämän yhteensovittamista tunnisteta ongelmaksi vai onko se vain asia, johon ei haluta panostaa. On myös mahdollista, että perheystävällisyys on vielä aika vieras käsite. Lisäksi kyse voi olla siitä, ettei rekrytointi-ilmoituksen laatija pidä perheystävällisyyttä olennaisena, vaikka organisaatio olisi siihen panostanut.

On jokseenkin ristiriitaista, että perheystävällisyydestä tunnustusta saanut työnantaja ei tuo perheystävällisyyttään ja perheystävällisiä toimiaan esiin rekrytointi-ilmoituksessaan. Rekrytointi-ilmoitus on kuitenkin olennainen väline potentiaalisten tulevien työntekijöiden houkuttelemiseksi. Rekrytointi-ilmoituksen tarkoitus on herättää potentiaalisessa hakijassa kiinnostusta työtehtävää ja työnantajaa kohtaan. Herää kysymys, onko tällaisessa organisaatiossa perheystävälliset toimet vain nykyisiä työntekijöitä varten, eikä niillä edes haluta herättää työnhakijoiden mielenkiintoa kyseistä työnantajaa kohtaan.

Kehitysehdotuksena ehdotan, että työnantajat tunnistaisivat niiden jo olemassa olevat perheystävälliset toimet sekä kehittäisivät niiden rinnalle lisää perheystävällisiä toimia. Lisäksi niiden tulisi viestiä perheystävällisistä toimista selkeämmin ja tuoda ne esiin rekrytointiviestinnässään. Perheystävällisyyden mainitseminen rekrytointi-ilmoituksissa voisi tuoda lisäarvoa perheellisille työnhakijoille, joten ehdotan, että työpaikan perheystävällisestä organisaatiokulttuurista kerrotaisiin jo rekrytointi-ilmoituksissa mielellään konkreettisin toimintatavoin.

Lisäksi ehdotan, että perheystävällisyys otettaisiin vahvemmin osaksi työntajabrändiä ja nostettaisiin jopa yhdeksi kilpailutekijäksi parhaiden työntekijöiden rekrytoimiseksi. Perheelliset kaipaavat elämäänsä vakautta. Etenkin lastenhankkimista suunniteltaessa on tutkimuksissa huomattu tietynlaisen vakauden lisäävän todennäköisyyttä hankkia lapsi tai lapsia. Ennen kuin ollaan valmiita hankkimaan lapsia, tulee elämän muut osa-alueet, mukaan lukien työelämä, olla kunnossa niin, että lapsi voi syntyä vakaaseen elämäntilanteeseen. (Kantomaa 1.9.2020.) Lisäksi määräaikaisilla työsuhteilla on tutkittu olevan yhteys lapsenhankkimisen lykkäämiselle (Sutela 2013, 153). Näiden lisäksi tutkimuksissa on havaittu perheystävällisten toimien lisäävän työntekijöiden sitoutumista (ks. Bourhis & Mekkaoui 2010, 100; Filipkowski 2013, 2). Tutkimusten perusteella voitaisiin päätellä, että työnantajat voivat saada lapsesta haaveilevista tai jo perheellisistä sitoutuneita työntekijöitä.

Tämä vaatii työnantajalta perheystävällistä organisaatiokulttuuria, ja sen tulisi tarjota työ- ja perhe-elämän tasapainoa helpottavia toimia.

7.3 Opinnäytetyön arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida koko tutkimusprosessin ajan. Laadullisessa tutkimuksessa olennaista on arvioida tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Tutkimustulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja valitut tutkimusmenetelmät tulee olla sellaisia, että niillä voidaan tutkia sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin tutkia. Tutkimuksessa käytetyt käsitteet tulee sopia tutkimusongelmaan ja aineiston sisältöön. Luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi yleistävyyden tai siirrettävyyden avulla, eli voiko tutkimustulokset yleistää tai siirtää muihin kohteisiin tai tilanteisiin. (Jyväskylän yliopisto 27.3.2021.)

Jotta tutkimus voi olla uskottava, tutkimustapa tulee kuvata riittävän tarkasti. Lisäksi sillä tulee olla jonkinlainen totuusarvo ja tutkimus tulee toteuttaa neutraalisti ilman ennako-oletuksia. Luotettavuuden varmistamiseksi tutkimuksessa on keskeistä huomioida erilaiset ulkoiset vaihtelua aiheuttavat tekijät sekä tutkimuksesta ja ilmiöstä itsestään aiheutuvat tekijät. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.2.)

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa tulee kiinnittää huomioita totuuteen ja objektiivisuuteen. Totuutta voi olla monenlaista. Korrespondenssiteoriassa väite on totta vain, mikäli se vastaa todellisuutta. Koherenssiteoriassa väite on totta, jos se on johdonmukainen muiden väitteiden kanssa. Pragmaattisen totuusteorian mukaan väite on tosi, jos se toimii ja on hyödyllinen. Konsensusteorian mukaan ihmiset voivat yhteisymmärryksessä luoda totuuden. Objektiivisuudessa on hyvä erottaa toisistaan havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. Puolueettomuuden toteuttamiseksi tutkijan tulisi pyrkiä kuulemaan ja ymmärtämään asioita ilman, että tutkijan omat taustat tai ajatukset vaikuttavat havainnointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.1.)

Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset olivat selkeitä, ja niiden asettelu edesauttoi tavoitteiden saavuttamisessa. Minulla ei ollut ennako-oletuksia siitä, miten perheystävällisyys on rekrytointi-ilmoituksissa huomioitu, vaan tutkin ilmoituksia puolueettomasti etsien vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimus vastasi asetettuihin tutkimuskysymyksiin, eli tutkimuksessa käytetyt menetelmät sopivat tutkimukseen.

Tutkimuksessani tarkastelin 29 rekrytointi-ilmoitusta. Etsin niistä tietoa, mitä ja miten perheystävällisyydestä on puhuttu ja millaisia perheystävällisiä toimia niissä on mainittu. Tutkimus tuotti vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin, ja tutkimuksen päätavoite eli sen selvittäminen, miten perheystävällisyydestä puhuttiin rekrytointi-ilmoituksissa, saavutettiin.

Valmis aineisto eli rekrytointi-ilmoitukset olivat minusta tutkijana riippumatonta. Minun tehtäväni oli tutkia ja analysoida niitä. Ilmoitukset analysoin laadullisella sisällönanalyysilla. Luotettavan tutkimustuloksen varmistamiseksi perheystävällisyyden mainitsemiseksi laskin vain sellaiset tekstit, joissa oli mainittu perheystävällisyys sanana. Perheystävällisiä toimia tutkiessani huomioin ilmi-sisällön lisäksi piiloviestit. Päädyin siihen ratkaisuun, koska perheystävällisistä toimista ei puhuttu ilmoituksissa perheystävällisinä toimina, vaan ne mainittiin, kuten mikä tahansa henkilöstöetu. Perheystävällisiksi toimiksi laskin tässä tutkimuksessa vain sellaiset toimet, jotka oli tuotu esiin teoreettisessa viitekehyksessä (ks. Bourhis & Mekkaoui 2010, 99; Lietzén 1.10.2021). Siten varmistin, että tutkin ilmoituksista tavoitteen kannalta oikeita asioita, ja saan tutkimuksesta luotettavia tuloksia.

Valmis aineisto oli sopiva menetelmä työhön, mutta aineistoa olisi voinut olla selvästi enemmän. Tutkimustulokset jäivät melko suppeiksi, kun valituissa ilmoituksissa ei juurikaan puhuttu perheystävällisyydestä. Ilmoituksissa mainitut perheystävälliset toimet kuitenkin toistuivat ja olivat pääosin joko täysin tai lähes samoja keskenään. Tuloksia ei voida yleistää, mutta niiden perusteella jatkotutkimuksia tarvitaan lisää. Lisäksi tutkimus osoitti sen, että yritysten kannattaa ryhtyä kehittämään perheystävällisyyttään ja perheystävällisiä toimiaan.

Tutkimusta voisi laajentaa, ja ottaa tutkittavaksi huomattavasti enemmän rekrytointi-ilmoituksia. Lisäksi voisi tutkia valittujen työnantajien verkkosivuilta sitä, miten siellä on puhuttu perheystävällisyydestä, ja onko sitä mahdollisesti nostettu omilla verkkosivuilla vahvemmin esiin. On huomioitava, että verkkosivujen päivittämisestä vastaavat yleensä viestintäasiantuntijat ja rekrytointi-ilmoituksia voi tehdä melkein kuka vain esihenkilö tai HR-henkilöstö. Olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin sitä, miten rekrytointiviestintä eroaa verkkosivuilla käytetystä viestinnästä.

7.4 Oman oppimisen arviointi

Oman elämäntilanteen vuoksi opinnäytetyön aloittaminen venyi ja lopulta se piti tehdä todella lyhyessä ajassa. Haluan tehdä työni aina mahdollisimman hyvin, mutta tällä kertaa aikataulu oli tiukka, ja piti panostaa siihen, että työstä tulee valmis. Jos aikaa olisi ollut enemmän, olisin halunnut laajentaa tutkittavaa kohdetta tai lisäksi tutkia valittujen työnantajien verkkosivuja. Siihen nähden, että aikataulu oli tiukka, olen kuitenkin tyytyväinen omaan suoritukseeni ja työhöni. Olen itse perheellisenä työni aiheen kohderyhmää, joten sen vuoksi aihe oli mielenkiintoinen ja tutkimusta oli kiinnostava tehdä.

Eniten työn tekemisessä kehittivät omat projektinhallintataitoni. Sain aikaiseksi kokonaisen opinnäytetyön ennen kaikkea siksi, että onnistuin laatimaan hyvän suunnitelman ja aikatauluttamaan sopivasti aikaa jokaiselle työvaiheelle. Työ vaati vahvaa itsensä johtamista, joka kehittyi työn

tekemisen myötä valtavasti. Tavoitteen määrittäminen, eli tässä tapauksessa hyväksyttävän opin-
näytetyön tekeminen, ja itseohjautuvuus edesauttoivat työn aloittamisessa sekä sen valmistumi-
sessa.

Aikataulutus ja kyky joustaa yllättävien tilanteiden edessä olivat olennaisessa osassa työn valmis-
tumisen kannalta. Elämä ei mene aina suunnitellusti, ei tämänkään kevään aikana, ja sen takia
oma kyky joustaa kehittyi huomattavasti. Tiukka aikataulu vaati lisäksi priorisointia. Työtä tehdessä
priorisoin tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat, ja karsin pois joitain sellaisia asioita, joita olin
alun perin suunnitellut tekeväni. Kuitenkin niin, että tutkimuksesta ja koko työstä tuli eheä koko-
naisuus.

Työn myötä asiantuntijuuteni perheystävällisyyden osalta kasvoi huomattavasti. Ennen työn aloitta-
mista aihe oli itselle tuttu lähinnä sen osalta, että mitä itse perheellisenä toivoisi työelämältä ja min-
käläistä joustoa kaipaa. Omaan näkemykseeni ovat toki vaikuttaneet lisäksi uutiset ja lähipiirin ko-
kemukset. Työn tekemisen jälkeen osaan tarkastella perheystävällisyyttä paljon laajemmin, ja ym-
männän sen merkityksen henkilökohtaisen elämäni lisäksi myös yhteiskunnallisena asiana.

Lähteet

- Alasalmi, J., Busk, H., Holappa, V., Huovari, J. & Vaahtoniemi, S. 31.5.2022. Osaajapula vai työvoimapula – Mistä avointen työpaikkojen määrän kasvu kertoo? Akava Works. Luettavissa: <https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2022/05/Akava-Works-Osaajapula-vai-tyovoimapula-%E2%80%93Mista-avointen-tyopaikkojen-maaran-kasvu-kertoo-31052022.pdf>. Luettu: 31.3.2024.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Uudistettu painos. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 29.1.2024.
- Ava-akatemia s.a. X-, Y- ja Z-sukupolvet työelämässä – mitä ottaa huomioon eri ikäisiä johdattaessa? Ava-akatemian blogi. Luettavissa: <https://akatemia.fi/blogi/x-y-ja-z-sukupolvet-tyoelamassa-mita-ottaa-huomioon-eri-ikaisia-johdattaessa/>. Luettu: 13.5.2024.
- Azhar, A., Rehman, N., Majeed, N. & Bano, S. 2024. Employer branding: A strategy to enhance organizational performance. International Journal of Hospitality Management, 116, artikkeli 103618.
- Bourhis, A. & Mekkaoui, R. 2010. Beyond Work-Family Balance: Are Family-Friendly Organizations More Attractive? Industrial Relations / Relations Industrielles, 65,1, s. 98–117.
- DNA 7.4.2021. Tutkimus: Ystävät, lemmikit, isovanhemmat ja lapsenlapset ovat monelle osa perhettä – työnantajien on aika havahtua perhekäsitysten kirjoon. Luettavissa: <https://corporate.dna.fi/lehdistotiedotteet?type=stt&id=69905503&scrollTo=UJpEOgFgPw1f>. Luettu: 2.5.2024.
- Glad, L. 14.6.2023. Moni työnantaja sortuu yleiseen harhaluuloon – tällainen on oikeasti perheystävällinen työpaikka. Duunitori: Työelämämedia. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/perheystavallinen-tyopaikka>. Luettu: 2.5.2024.
- Great Place to Work s.a. a. Suomen Parhaat Työpaikat™ 2023. Luettavissa: <https://greatplacetowork.fi/suomen-parhaat-tyopaikat-2023/>. Luettu: 18.4.2024.
- Great Place to Work s.a. b. Great Place To Work -sertifiointi. Luettavissa: <https://greatplacetowork.fi/sertifiointi/>. Luettu: 2.5.2024.
- Filipkowski, J. 2013. The Family-Friendly Workplace: Integrating Employees' Work and Life and the Impact on Talent Attraction and Retention. HCI Research. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/253510245_The_Family-Friendly_Workplace_Integrating_Employees'_Work_and_Life_and_the_Impact_on_Talent_Attraction_and_Retention. Luettu: 30.3.2024.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työnantajakokemus. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.4.2024.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.4.2024.

Juholin, E. 2022. Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. 8. uudistettu painos. Infor. Helsinki. E-kirja. Luettu: 14.5.2024.

Jyväskylän yliopisto 27.9.2021. Tutkimuksen toteuttaminen. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#tutkimustulosten-luotettavuus>. Luettu: 4.5.2024.

Kantomaa, R. 1.9.2020. Ennätyksellisen alhaisen syntyvyyden keskeinen syy selvillä – yhä useampi ei halua ensimmäistäkään lasta. MTV uutiset. Luettavissa: <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/ennatyksellisen-alhaisen-syntyvyyden-keskeinen-syy-selvilla-yha-useampi-ei-saa-tai-ei-halua-ensimmaistakaan-lastaa/7914304>. Luettu: 4.5.2024.

Ko, J., Hur, S. & Smith-Walker, A. 2013. Family-Friendly Work Practices and Job Satisfaction and Organizational Performance: Moderating Effects of Managerial Support and Performance-Oriented Management. *Public Personnel Management*, 42, 4, s. 545–565.

Kontro, L. 23.5.2023. Lauri Kontron kolumni: Suomi tarvitsee väkeä muualta – olisi parempi tajuta se pian kuin myöhään. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/a/74-20032580>. Luettu: 5.5.2024.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.5.2024.

Lietzén, H. 1.10.2021. MiB – perheystävällinen työpaikka. Mothers in Businessin blogi. Luettavissa: <https://www.mothersinbusiness.fi/blog/2021/10/1/mib-perheystvllinen-tyopaikka>. Luettu: 21.2.2024.

Lindholm, P. 30.9.2019. Miksi syntyvyys laskee ja miten se saadaan nousemaan? – "Vapaaehtoinen lapsettomuus" yleistyy uutena ilmiönä. Kaleva. Luettavissa: <https://www.kaleva.fi/miksi-syntyvyys-laskee-ja-miten-se-saadaan-nousemaan/1681298>. Luettu: 4.5.2024.

Lindström, S. & Savaspuro, M. 2023. Kiitti mulle riitti. Näin selviydyt voittajana työelämän turbulenssista. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 31.3.2024.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. 2. uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.5.2024.

Marjamäki, P.L. & Vuorio, J. Viestinnän johtaminen. Strategiasta tuloksiin. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.5.2024.

Memili, E, Patel, P., Holt, D. & Swab, G. 2023. Family-friendly work practices in family firms: A study investigating job satisfaction. Journal of Business Research, 164, artikkeli 114023.

Mikkonen, S. 16.9.2021. Perheystävällisyys on vastuullisuusteko. Oikotie. Luettavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/perheystavallisyys-on-vastuullisuusteko>. Luettu: 4.5.2024.

Moring, A. & Kaunisto, T.-E. 2021. Miten työelämän perheystävällisyydessä huomioidaan perheitilanteiden monimuotoisuus? Työelämän tutkimus, 19, 4, s. 646–659.

Mosley, R. & Schmidt, L. 2017. Employer Branding For Dummies. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/employer-branding-for/9781119071648/cover.xhtml>. Luettu: 28.3.2024.

Mothers in Business s.a. Perheystävällinen työelämä -seminaari. Luettavissa: <https://www.mothersinbusiness.fi/perheystavallinentyoelama>. Luettu: 21.2.2024.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. uudistettu painos. Sanoma Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.1.2024.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.1.2024.

Raeste, J. 25.3.2024. Hurja lasku. Helsingin sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000010098112.html>. Luettu: 28.3.2024.

Saarinen, M. 25.8.2023. Tässä ovat Suomen 100 suurinta työllistäjää: Palkkasivat lisää väkeä kotimaassa. Talouselämä. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/tassa-ovat-suomen-100-suurinta-tyollistajaa-palkkasivat-lisaa-vakea-kotimaassa/987f45b8-c251-407f-9610-b77f57692116>. Luettu: 18.4.2024.

Santos, S., Augusto, L., Ferreira, S., Espírito Santo, P. & Vasconcelos, V. 2023. Recommendations for Internal Communication to Strengthen the Employer Brand: A Systematic Literature Review. Administrative Sciences, 13, 10, p 223.

Sirojuddin, N. 2022. The effectiveness of employer branding in attracting talented employee: Systematic literature review. Asian Journal of Economics and Business Management, 1, 3, s. 240–248. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/365882937_The_effectiveness_of_employer_branding_in_attracting_talented_employee_Systematic_literature_review. Luettu: 1.4.2024.

Sorsa, T., Lehtonen, N. & Rotkirch, A. 2023. Kuka haluaa lapsia 2020-luvulla? Väestöntutkimuslaitos, Katsauksia E57/2023. Väestöliitto. Helsinki. Luettavissa: https://www.vaestoliitto.fi/uploads/2023/01/a0f54e56-kuka-haluaa-lapsia-2020luvulla_saavutettava_pienennetty.pdf.

Luettu: 17.3.2024.

Sutela, H. 2013. Määräaikainen työ ja perheellistyminen Suomessa 1984–2008. Tilastokeskus. Helsinki. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67983/978-951-44-9064-4.pdf?sequence=1>. Luettu: 16.5.2024.

Tilastokeskus s.a. a. Kokonaishedelmällisyys. Luettavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/kok_hedelmallis.html. Luettu: 16.3.2024.

Tilastokeskus s.a. b. Kokonaishedelmällisyysluku, 1776-2022. Statista. Luettu: 16.3.2024.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 14.5.2024.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Universum s.a. What Is Employer Branding? Luettavissa: <https://universumglobal.com/resources/what-is-employer-branding/>. Luettu: 28.3.2024.

Varhaiskasvatustalaki 13.7.2018/540.

Veirto, T. 6.1.2023. Syntyvyys sakkasi jälleen – koronapandemian aikainen noste vauvaluvuissa ei ole jatkunut. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/a/74-20011458>. Luettu: 2.5.2024.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.5.2024.

Vuorinen, T. 2023. Strategiakirja – 25 työkalua. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.3.2024.

Väestöliitto 2020. Kestävän väestönkehityksen Suomi. Luettavissa: <https://www.vaestoliitto.fi/verkojulkaisut/kestavan-vaestonkehityksen-suomi/#vaestonmuutokset-haastavat-elakejarjestelmaa-ja-muuta-julkista-taloutta-heikki-tikanmaki-ja-allan-seuri>. Luettu: 5.5.2024.

Väestöliitto s.a. a. Perheystävällisiä käytäntöjä. Luettavissa: <https://www.vaestoliitto.fi/vaestoliitto/perheystavallinen-tyopaikka/perheystavallinen-tyopaikka-ohjelma/perheystavallisia-kaytantoja/>. Luettu: 5.5.2024.

Väestöliitto s.a. b. Perheystävällinen työpaikka -ohjelma. Luettavissa: <https://www.vaestoliitto.fi/vaestoliitto/perheystavallinen-tyopaikka/>. Luettu: 12.2.2024.

Väestöliitto s.a. c. Perheystävällisyyden hyödyt. Luettavissa: <https://www.vaestoliitto.fi/vaestoliitto/perheystavallinen-tyopaikka/perheystavallisuuden-hyodyt/>. Luettu 12.2.2024.

Väestöliitto s.a. d. Perheystävällisiä työpaikkoja. Luettavissa: <https://www.vaestoliitto.fi/vaestoliitto/perheystavallinen-tyopaikka/perheystavallinen-tyopaikka-ohjelma/perheystavallisia-tyopaikkoja/>. Luettu: 18.4.2024.

Wiss, T. 2017. Paths towards Family-friendly Working Time Arrangements: Comparing Workplaces in Different Countries and Industries. *Social Policy & Administration*, 51, 7, s. 1406–1430.

Liitteet


Liite 1. Tutkimukseen valitut työnantajat

Great Place to Work – suuret työnantajat	Suomen suurimmat työnantajat	Valtio	Väestöliiton Perheystävällinen työpaikka -tunnuksen saaneet
Centria-ammattikorkeakoulu	Attendo	Digi- ja väestötietovirasto	DNA
DHL	Esperi Care	Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea	Kela
Hilti	ISS	Maahanmuuttovirasto	Lastensuojelun keskusliitto
Jysk	Kesko	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet	Mela
Newsec	Mehiläinen	Kaakkois-Suomen työ- ja elinkeinotoimisto	Miessakit ry
Sato	OP	Ulosottolaitos	
Savonia-ammattikorkeakoulu	Posti	Valtioneuvoston kanslia	
Specsavers	S-ryhmä	Väylävirasto	


Liite 2. Perheystävällisyyden ja perheystävällisten toimien mainitseminen valituissa rekrytointi-ilmoituksissa

Työnantaja	Mainittu perheystävällisyys ja vähintään yksi perheystävällinen toimi	Mainittu perheystävällisyys, mutta ei perheystävällisiä toimia	Mainittu vähintään yksi perheystävällinen toimi, mutta ei perheystävällisyyttä	Ei mainittu perheystävällisyyttä tai perheystävällisiä toimia
Attendo				x
Centria-ammattikorkeakoulu			x	
DHL				x
Digi- ja väestötietovirasto			x	
DNA		x		
Esperi Care				x
Hilti				x
ISS				x
Jysk				x
Kaakkois-Suomen työ- ja elinkeinotoimisto			x	
Kela			x	
Kesko				x
Lastensuojelun keskusliitto			x	
Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea			x	
Maahanmuuttovirasto			x	
Mehiläinen			x	
Mela	x			
Miessakit ry				x
Newsec			x	
OP			x	
Posti				x
Sato			x	
Savonia-ammattikorkeakoulu			x	
Specsavers				x
S-ryhmä			x	
Ulosottolaitos			x	
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet			x	
Valtioneuvoston kanslia			x	
Väylävirasto			x	
Yhteensä	1	1	17	10

Liite 3. Oteita työpaikkailmoituksista



Työnantaja



DIGI- JA VÄESTÖTIEVIRASTO
DIGITAL AND POPULATION DATA SERVICES AGENCY

Digi- ja väestötietovirastossa rakennamme sujuvaa Suomea. Kehitämme palveluita julkisille ja yksityisille organisaatioille, jotka varmistavat yhteiskunnan luotettavan toiminnan. Rakennamme rohkeasti turvallisia digiratkaisuja, jotta arjen asiointi olisi sujuvaa. Vastaamme yhteiskunnan digi-infrastruktuurin, kuten väestötietojärjestelmän, ylläpidosta. Työskentelemme inhimillisten asioiden parissa.

Olemme mukana monissa ihmisen elämän vaiheissa, kuten muutoissa ja vihkimisissä. Rakkausvirastona tiedämme, että ihmisillä on elämää myös työpaikan ulkopuolella. Siksi joustamme ihmisten elämäntilanteiden mukaan.

Me olemme inhimillisten digiasioden edelläkävijä.

Ote Digi- ja väestötietoviraston rekrytointi-ilmoituksesta

Miksi valitsisit SATOn?

Me satolaiset haluamme olla asumisen asiantuntijoita ja edelläkävijöitä myös ylihuomenna. Meillä on rohkeus kehittyä, kyky onnistua. SATOn arvot ihminen ihmiselle, rima rohkeasti korkealle ja yhdessä onnistumisen ilo ovat toimintamme perusta.

Tarjoamme sinulle innostavan työympäristön sekä rennon ja avoimen tekemisen meiningin, jossa jokainen on valmis auttamaan toinen toistaan. Valmentava esihenkilötyö on meille myös sydämen asia. SATOlaisena saat käyttöön hyvät henkilöstöedut, mm. laajat työterveyspalvelut sekä laajan vapaa-ajan tapaturmavakuutuksen, vapaa-ajan mökkejä Himoksella ja Vuokatissa sekä lapsen sairastuessa hoitopalvelun SATOn maksamana. Tarjoamme joustavan työajan, hybridityömahdollisuuden sekä kivat toimitilat Käpylässä.

Sitoudumme edistämään monimuotoisuutta ja rakentamaan parempaa työelämää. Haluamme, että SATOssa jokainen voi olla turvallisesti oma itsensä yhteisiä SATOn arvoja kunnioittaen. Rohkaisemme eri taustoista tulevia hakijoita hakemaan tehtäviämme, ja teemme jatkuvasti työtä varmistaaksemme, että jokainen työntekijämme tuntee olonsa tervetulleeksi ja arvostetuksi. Pyrimme myös varmistamaan, että rekrytointiprosessimme on avoin ja oikeudenmukainen kaikille hakijoille.

Ote Saton rekrytointi-ilmoituksesta

Miksi valita DNA?

DNA on yksi Suomen johtavista tietoliikenneyhtiöistä. Tehtävämme yhteiskunnassa on yhdistää tärkeimmät. Tarjoamme yhteydet, palvelut ja laitteet koteihin sekä töihin ja pidämme näin huolta yhteiskunnan digitalisaatiosta. DNA:n asiakkaat ovat jo vuosien ajan olleet mobiilidatan käyttömäärissä maailman kärkijoukossa. DNA:lla on noin 3,6 miljoonaa matkaviestin- ja kiinteän verkon liittymäasiakkuutta. Yhtiö on palkittu lukuisia kertoja erinomaisena työntelijänä ja perheystävällisenä työpaikkana. Vuonna 2023 liikevaihtomme oli 1 067 miljoonaa euroa ja yhtiössä työskentelee noin 1700 henkilöä ympäri Suomea. DNA on osa Telenoria, joka on Pohjoismaiden johtava tietoliikenneyhtiö. Lisätietoa osoitteessa www.dna.fi, X:ssä DNA_fi, Facebookissa DNA.fi ja LinkedInissä DNA-Oyj.

Arvostamme jokaista työntekijäämme sellaisenaan kuin hän on – omanlaisenaan. Välittämättä iästä tai sukupuolesta, riippumatta siitä miltä näytät, mistä tulet, ketä rakastat tai miten juuri sinä näet maailman. Omanlainen työyhteisö on rikkautemme.

Alla olevista linkeistä löydät lisätietoja asioista, jotka saattavat kiinnostaa sinua.

- [Henkilöstöedut](#)
- [Työnantajalupaus](#)
- [Oppiminen & kehittyminen](#)
- [Työkulttuuri](#)
- [Perheystävällisyys](#)
- [Monimuotoisuus](#)
- [Vastuullisuus](#)
- [Talous](#)
- [Kansainvälisyys](#)

Ote DNA:n rekrytointi-ilmoituksesta

Tarjoamme sinulle mielenkiintoiset työtehtävät työntekijöitään arvostavassa työyhteisössä, laajan perehdytyksen, kilpailukykyiset työsuhte-edut ja palkkauksen, kattavat työhyvinvointipalvelut, joustavat työajat, modernit työtilat ja hienon mahdollisuuden merkitykselliseen työhön osana organisaatiotamme. Sinulla on mahdollisuus osittaiseen etätöihin voimassa olevan ohjeistuksemme mukaisesti. Olemme saaneet Suomen innostavimmat työpaikat -tunnuksen ja Perheystävällinen työpaikka -tunnuksen.

Ote Melan rekrytointi-ilmoituksesta