

# Työnantajakuvan merkitys rekrytoinnissa potentiaalisten työnhakijoiden näkökulmasta

Case: Henkilöstöpalveluyritys Go On Yhtiöt

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ja matkailun ala  
Liiketalouden koulutus  
Palveluliiketoiminta  
Opinnäytetyö  
Syksy 2017  
Salla Pohjonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketalouden tradenomi

POHJONEN, SALLA:

Työnantajakuva merkitys rekrytoinnissa potentiaalisten työnhakijoiden näkökulmasta  
Case: Henkilöstöpalveluyritys Go On Yhtiöt

Liiketalouden opinnäytetyö, 69 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyö käsitteli rekrytointia henkilöstöpalveluyrityksen kautta ja sen herättämiä mielikuvia potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa. Tutkin, millaisia mielikuvia opiskelijoilla on henkilöstöpalveluyrityksistä sekä miten tärkeänä he kokevat työnantajakuva merkityksen työhaussa.

Tulosten pohjalta tavoitteena oli tehdä kehitysehdotuksia, joita toimeksiantajayritys voi hyödyntää tulevaisuudessa. Kehitysehdotusten avulla toimeksiantajayritys voi tehdä toimenpiteitä vahvistaakseen työnantajakuvaansa ja tätä kautta olla houkuttelevampi työnantaja potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin henkilöstöpalvelualaa ja rekrytointia sekä mainetta ja työnantajakuva. Empiirisessä osassa toteutettiin työpaja Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoille eli Go On Lahden potentiaalisille työnhakijoille. Työpajassa käsiteltiin mielikuvia henkilöstöpalvelualasta sekä työnantajakuva merkitystä rekrytoinnissa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena lokakuussa 2017 ja siinä käytettiin kehittävää tutkimusotetta, jonka tarkoituksena on ilmiön syvällinen ymmärtäminen.

Tulosten mukaan opiskelijoiden mielikuvat henkilöstöpalvelualasta olivat melko negatiivisia sekä vuokratyöpainotteisia. Tuloksista selviää, että opiskelijat kokivat työnantajakuvaalla olevan merkitystä työnhakutilanteessa. He pitivät työnantajakuva kannalta merkityksellisinä seikkoina muun muassa yrityksen arvoja, viestintää ja henkilöstön ammattimaisuutta. Työnhakuprosessissa he arvostivat helppoutta ja nopeutta.

Tulosten pohjalta löydettiin kehitysehdotuksia toimeksiantajayritykselle sen houkuttelevuuden lisäämiseksi ja työnantajakuva parantamiseksi. Keskeisimmät kehitysehdotukset olivat työnhakijälähtöinen ajattelu, ulkoinen viestintä sekä ammattitaidon näyttäminen.

Asiasanat: työnantajakuva, rekrytointi, maine, henkilöstöpalveluala

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Studies

POHJONEN, SALLA:

The role of employer image among potential job applicants in recruiting  
Case: Henkilöstöpalveluyritys Go On Yhtiöt

Bachelor's Thesis in Service Management  
appendices

69 pages, 3 pages of

Autumn 2017

ABSTRACT

---

This thesis deals with recruiting through the personnel service company and mental images it has raised among potential job applicants. The research is about what kind of images students have about personnel service companies and how important they keep the employer image when applying for a job.

Based on the results, the aim of the study was to find development advices. With the help of development advices, employer can strengthen its employer image and thereby become a more attractive employer among potential job applicants.

The theoretical part of the thesis focused on the personnel service sector and recruiting, as well as reputation and employer image. In the empirical part, a workshop was held for student of Lahti University of Applied Sciences. Students are potential job applicants of Go On Lahti. The workshop focused on the mental images about personnel service sector and the role of employer image when applying for a job. The research was carried out as a qualitative study in October 2017.

It became clear that the students' image of the personnel service sector was quite negative, as well as focused on rental work. The results show that the role of employer image is important when applying a job. Students considered the company's values, communication and professional ability as important issues. They appreciated easiness and operability when applying for a job.

Based on the results, the development advices were found. The most important development advices were a job applicant based thinking, external communications and professional ability of staff.

Key words: employer image, recruiting, reputation, personnel service sector

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	HENKILÖSTÖPALVELUALA JA REKRYTOINTI	3
2.1	Henkilöstöpalvelualan tunnuslukuja	3
2.2	Henkilöstövuokraus	4
2.3	Suorarekrytointi ja soveltuvuusarviointit	7
2.4	Syitä henkilöstöpalvelujen käyttöön	9
2.5	Rekrytointi muutoksessa	11
2.6	Henkilöstöpalveluyrityksen kautta tapahtuvan rekrytointiprosessin kuvaus	16
3	MAINE JA TYÖNANTAJAKUVA	21
3.1	Maineen määritelmä	21
3.2	Maineen syntyyn vaikuttavia tekijöitä	23
3.3	Maineen rakentaminen ja ylläpitäminen	26
3.4	Työnantajakuva	30
3.5	Työnantajakuvan kasvattaminen	33
3.6	Viestintä työnantajakuvan rakentamisessa	35
4	TYÖNANTAJAKUVAN MERKITYS REKRYTOINNISSA	39
4.1	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku	39
4.2	Tulokset	42
4.2.1	Mielikuvat henkilöstöpalveluyrityksistä	42
4.2.2	Työnantajakuvan merkitys työnhakutilanteessa	45
4.2.3	Unelmien työnhakuprosessi	47
4.3	Kehitysehdotukset	51
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	59
5.1	Tutkimusprosessin arviointi	60
5.2	Opinnäytetyöprosessin ja oppimisen arviointi	62
5.3	Jatkotutkimusaiheita	63
	LÄHTEET	65
	LIITTEET	70

## 1 JOHDANTO

Henkilöstöpalveluala on kehittynyt Suomessa vauhdikkaasti. Voidaan sanoa henkilöstöpalveluiden kysynnän olevan nousujohteista ja näin ollen alan olevan kasvussa myös tulevaisuudessa. Henkilöstöpalvelualalla toimii Tilastokeskuksen mukaan yli 1000 yritystä Suomessa ja niistä noin 300 on henkilöstöpalveluyritysten liiton (HPL) jäsenyrityksiä. (HPL 2017.)

Opinnäytetyöni käsittelee rekrytointia henkilöstöpalveluyrityksen kautta ja sen herättämiä mielikuvia potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa. Työssä tutkitaan, millaisia mielikuvia opiskelijoilla on henkilöstöpalveluyrityksistä sekä miten tärkeänä he kokevat työnantajakuvan merkityksen työnhaussa. Tulosten pohjalta tavoitteenani on tehdä kehitysehdotuksia, joita toimeksiantajayritykseni voi hyödyntää tulevaisuudessa. Kehitysehdotusten avulla toimeksiantajayritys voi tehdä toimenpiteitä kasvattaakseen työnantajakuvaansa ja tätä kautta olla houkuttelevampi työnantaja potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa. Toimeksiantajana toimii Go On Lahti / Vagomet Oy.

Opinnäytetyöni aiheen sain suorittaessani Go Onilla opintoihini kuuluvaa työharjoittelua. Harjoittelujakson jälkeen työllistyin yritykseen vakituisesti. Tällä hetkellä työskentelen yrityksessä HR-assistenttina, joten oli luonnollista valita kyseinen yritys opinnäytetyöni toimeksiantajaksi sekä aiheeksi itseäni lähellä oleva sekä ajankohtainen aihe. Olen työskennellyt henkilöstöpalvelualalla vajaa kaksi vuotta ja huomannut kilpailun alalla olevan kovaa ja kilpailun johtaneen tiettyihin haasteisiin muun muassa työhakemusten määrässä. Tästä syystä halusin tutkia työnhakijoiden mielikuvia henkilöstöpalveluyrityksistä sekä työnantajakuvan merkittävyyttä työnhaussa.

Opinnäytetyöni koostuu tietoperustasta sekä tutkimuksellisesta osuudesta. Tietoperusta rakentuu tavoitteideni pohjalta eli työssäni avaan käsitteitä, jotka olennaisesti liittyvät toiminnalliseen osuuteen. Tietoperustassani on kaksi lukua, joissa toisessa kerron henkilöstöpalvelualasta ja rekrytoinnista. Toinen tietoperustaluku kertoo maineesta ja työnantajakuvasta.

Tutkimuksellinen osuus rakentuu laadullisesta tutkimuksesta, joka on suunniteltu tietoperustaan pohjautuen. Tutkimuksessa käytin kehittävää tutkimusotetta, jonka tarkoituksena on ilmiön syvälinen ymmärtäminen.

Toimeksiantajanani toimiva Go On Lahti kuuluu valtakunnalliseen Go On Yhtiöt franchising-yritysketjuun, joka palvelee tällä hetkellä 15 eri paikkakunnalla Suomessa. Go On Yhtiöt on suomalainen henkilöstöpalveluyritysketju, joka tarjoaa palveluja henkilöstövuokraukseen, suorarekrytointiin, soveltuvuusarviointeihin, urasuunnitteluun sekä ulkoistukseen. Go On Yhtiöt on perustettu Lahdessa vuonna 2005. Go On Yhtiöt kuuluu Henkilöstöpalveluyritysten liittoon (HPL) sekä on Suomen Franchising-Yhdistys ry:n varsinainen jäsen. (Go On Yhtiöt 2017.)

Vuonna 2016 Go On Yhtiöiden liikevaihto oli 19,3 miljoonaa euroa ja vuoden 2017 elokuun loppuun mennessä liikevaihto oli 17,3 miljoonaa euroa. Vuonna 2016 noin 2690 työntekijää oli työsuhhteessa Go On Yhtiöihin. (Go On Yhtiöt 2017.)

Toimeksiantajayritykseni Go On Lahden ydinpalveluihin kuuluvat henkilöstövuokraus, suorarekrytointi sekä soveltuvuusarviointit. Go On Lahden henkilöstö käsittää neljä työntekijää; Yrittäjän/yksikönjohtajan, HR-päällikön, HR-asiantuntijan sekä HR-assistentin.

## 2 HENKILÖSTÖPALVELUALA JA REKRYTOINTI

Rekrytointi henkilöstöpalveluyritysten kautta on selvässä kasvussa Suomessa. Monet yritykset kokevat parhaaksi ratkaisuksi käyttää joko ulkopuolista työvoimaa tai ulkoistettua rekrytointiprosessia. Kilpailu alalla on kovaa, sillä uusia yrityksiä perustetaan jatkuvasti ja alalla erottautuminen voi olla vaikeaa. Tässä kappaleessa kerrotaan henkilöstöpalvelualasta ja rekrytoinnista sekä syistä, miksi yritykset käyttävät henkilöstöpalveluja.

Henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat asiakkailleen erilaisia henkilöstöpalveluja, kuten henkilöstövuokrausta, suorarekrytointeja, ulkoistusta, suorahakuja (headhunting), henkilö- ja soveltuvuusarviointeja, urasuunnittelua, koulutuksia ja valmennuksia. Ala työllistää arviolta 100 000 ihmistä vuosittain Suomessa. Käyttämällä henkilöstöpalveluja, asiakasyritykset säästävät aikaa ja voivat paremmin keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa. (HPL 2017.)

### 2.1 Henkilöstöpalvelualan tunnuslukuja

EK:n barometrissa henkilöstöpalvelualan näkymät ovat tavanomaista suotuisimmat ja palveluiden vallitseva suhdannetilanne on parempi kuin muilla aloilla. Alan kasvu on rakenteellista ja vauhti on vaihdellut vuosien ajan, mutta ero muihin palveluihin kasvaa koko ajan. Yleisissä tilastoissa liikevaihdon ja henkilöstön kasvu on nopeampaa kuin useimmilla muilla aloilla. (HPL 2017.)

Henkilöstöpalveluyritysten liiton HPL:n (2017) tekemän liikevaihtotiedustelun mukaan henkilöstöpalveluyrityksen liikevaihdot ovat kasvaneet vuodesta 2016 vuoteen 2017. HPL vertaili Suomen 20:n suurimman henkilöstöpalveluyrityksen liikevaihtoja ajalla tammikuu 2016 – toukokuu 2017 ja tiedustelussa kävi ilmi, että vuonna 2017 yritysten liikevaihto on ollut joka kuukausi suurempi vertailtaessa vuoden 2016 kyseisiä kuukausia. Yritysten liikevaihto vuoden 2017 toukokuussa on ollut 105,8 miljoonaa euroa. Edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan verrattuna liikevaihto on kasvanut 17 prosenttia. (HPL 2017.)

Liikevaihtotiedustelusta selviää henkilöstövuokrauksen olevan suurin palveluryhmä, joten se määrää pitkälle koko liikevaihdon keskimääräisen kehityksen. Henkilöstövuokrauksen osuus henkilöstöpalveluyritysten liikevaihdosta on noin 80 prosenttia. Toukokuussa 2017 kasvua edellisvuoden toukokuuhun on syntynyt 22 prosenttia. (HPL 2017.)

Muissa palveluryhmissä liikevaihdon kasvuluvut ovat huomattavasti suurempia, mutta niiden vähäisen liikevaihdon vuoksi osuus henkilöstöpalveluyritysten kokonaisliikevaihdosta jää henkilöstövuokrausta pienemmäksi. Esimerkiksi toukokuussa 2017 rekryointipalveluiden liikevaihto on kasvanut edellisvuoteen verrattuna 76 prosenttia, mutta liikevaihto toukokuussa 2017 oli 3 miljoonaa euroa. Rekryointipalveluiden liikevaihto on siis vain 3,4 prosenttia verrattuna henkilöstövuokrauksen liikevaihtoon. (HPL 2017.)

HPL:n liikevaihtotiedustelusta käy ilmi, että henkilöstöpalveluissa oli avoimia työpaikkoja kesäkuussa 2017 kaikkiaan 3984 kappaletta. Näistä 3223 työpaikkaa oli avoinna henkilöstövuokrauksessa, 630 rekryoinnissa ja ulkoistuspalveluissa avoinna oli 131 paikkaa. (HPL 2017.)

Seuraavissa alaluvuissa syvennyttään tarkemmin henkilöstöpalveluihin. Kuvaan henkilöstövuokrausta, suorarekryointia sekä soveltuvuusarviointoja. Toimeksiantajanani Go On Lahden ydinpalvelut koostuvat edellä mainituista kolmesta palvelusta, joten on relevanttia avata kyseisiä termejä enemmän kuin muita palveluja.

## 2.2 Henkilöstövuokraus

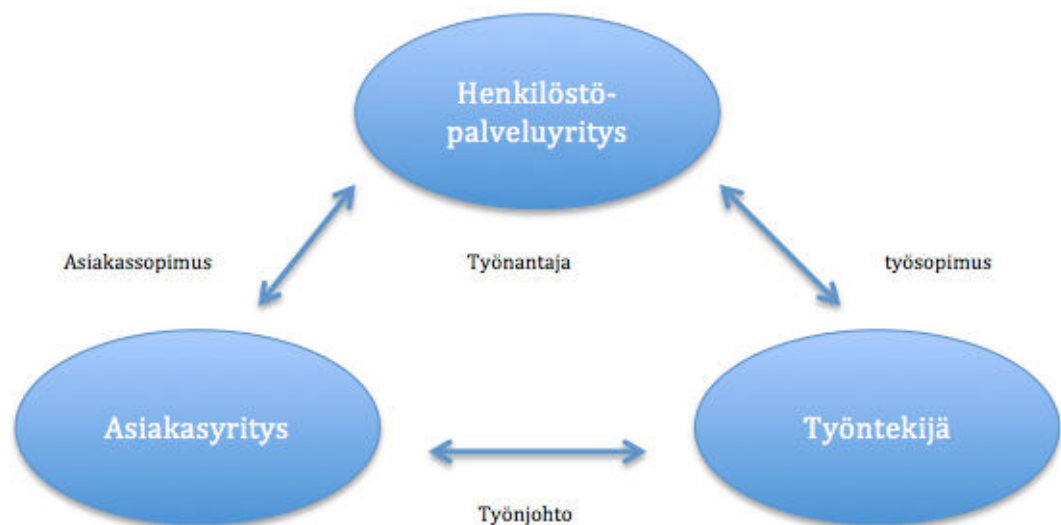
Henkilöstövuokrauksessa henkilöstöpalveluyritys toimii työnantajana ja käyttäjäyrityksellä on työnjohto-oikeus vuokralle ottamaansa työntekijään nähden. Työntekijän ja käyttäjäyrityksen välille ei muodostu lainkaan työsuhdetta, vaan työnantajan velvoitteista vastaa henkilöstöpalveluyritys. Henkilöstöpalveluyrityksen ja käyttäjäyrityksen välisellä sopimuksella siirretään työntekijän työnjohto-oikeus ja valvontavalta käyttäjäyritykselle. (HPL 2016.)



Henkilöstöpalveluyrityksen ja työntekijän välisessä työsopimuksessa sovelletaan työlainsäädäntöä yhtä lailla kuin muissakin työsuhteissa. Henkilöstövuokrauksessa ei ole erillistä ”vuokratyölakia”, mutta yrityksellä on normaalit työnantaja-asemaan liittyvät velvollisuudet, joita ovat muun muassa:

- Palkanmaksu
- Sairausajan palkka
- Tilapäisen hoitovapaan ajalta palkka, mikäli työehtosopimus tästä säätelee
- Työaikakirjanpito ja ylityöseuranta
- Vuosilomakirjanpito, vuosiloman antaminen, vuosilomapalkka ja lomakorvaus
- Työterveyshuollon järjestäminen
- Työturvallisuuden toteuttaminen
- Työtodistuksen antamisvelvollisuus pyynnöstä (Salli 2012.)

Työssäni HR-assistenttina olen pannut merkille henkilöstöpalveluyrityksen toimintaperiaatteen vuokratyössä. Työkokemukseni perusteella havainnoin alla (ks. kuvio 1) henkilöstöpalveluyrityksen, asiakasyrityksen sekä työntekijän välisiä sopimuksia. Alla oleva kuvio kuvastaa henkilöstöpalveluyrityksen toimintaa henkilöstövuokrauksessa.



KUVIO 1. Havainnekuva henkilöstöpalveluyrityksen toimintaperiaatteesta henkilöstövuokrauksessa (havaintoni työkokemuksen perusteella)

Työnantajalla on erilaisia velvollisuuksia, jotka on säädetty Suomen työso-  
pimuslaissa luvussa 2 (Finlex 2017).

*Työnantaja on velvollinen noudattamaan vähintään valta-  
kunnallisen, asianomaisella alalla edustavana pidettävän  
työehtosopimuksen (yleissitova työehtosopimus) määrä-  
yksiä niistä työsuhteen ehdoista ja työoloista, jotka koske-  
vat työntekijän tekemää tai siihen lähinnä rinnastettavaa  
työtä (Finlex 7 §).*

Vuokratyösuhteessa olevien työntekijöiden kohdalla noudatetaan ainakin  
työsuhteiden vähimmäistyöehtoja (Finlex 2017).

*Jos työnantaja on vuokrannut työntekijänsä käyttäjäyrityk-  
seen työhön eikä työntekijänsä vuokrannut työnantaja ole  
sidottu 7 §:n 3 momentissa tarkoitettuun työehtosopimuk-  
seen eikä velvollinen noudattamaan työsuhteissaan yleis-  
sitovaa työehtosopimusta, on vuokratun työntekijän työ-  
suhteessa sovellettava vähintään käyttäjäyritystä sitovan 7  
§:n 3 momentissa tarkoitettua tai yleissitovan työehtosopi-  
muksen määräyksiä. Jos vuokratun työntekijän työsuht-  
teessa ei sovelleta mitään 1 momentissa tarkoitettua työ-  
ehtosopimusta, vuokratun työntekijän palkkaa, työaikaa ja  
vuosilomia koskevien ehtojen on oltava vähintäänkin käyt-  
täjäyritystä sitovien ja siellä yleisesti sovellettavien sopi-  
musten ja käytäntöjen mukaiset. (Finlex 9 §.)*

Vuokratyössä määräaikaisen työ sopimuksen perustana on yleensä käyttä-  
jäyrityksen määräaikainen tilaus, jossa sovitaan tietystä työstä tai työkokoi-  
naisuudesta. Vuokratyössä käyttäjäyrityksen määräaikainen tilaus ei kui-  
tenkaan pelkästään riitä määräaikaisen työ sopimuksen perusteeksi. Työn-  
antajan on lisäksi aina työ sopimusta tehtäessä arvioitava, onko sillä pysy-  
vää työvoiman tarvetta työntekijän työ sopimusta vastaavissa tehtävissä.  
(Finlex 2017.)

Työ sopimuslaissa säädetyn vuokratyön pykälän mukaisesti työnantajan  
(henkilöstöpalveluyritys) siirtäessä työntekijän tämän suostumuksen mu-  
kaisesti toisen työnantajan (käyttäjäyritys) käyttöön, käyttäjäyritykselle siir-  
tyvät oikeus johtaa ja valvoa työntekoa sekä ne työnantajalle säädetty vel-

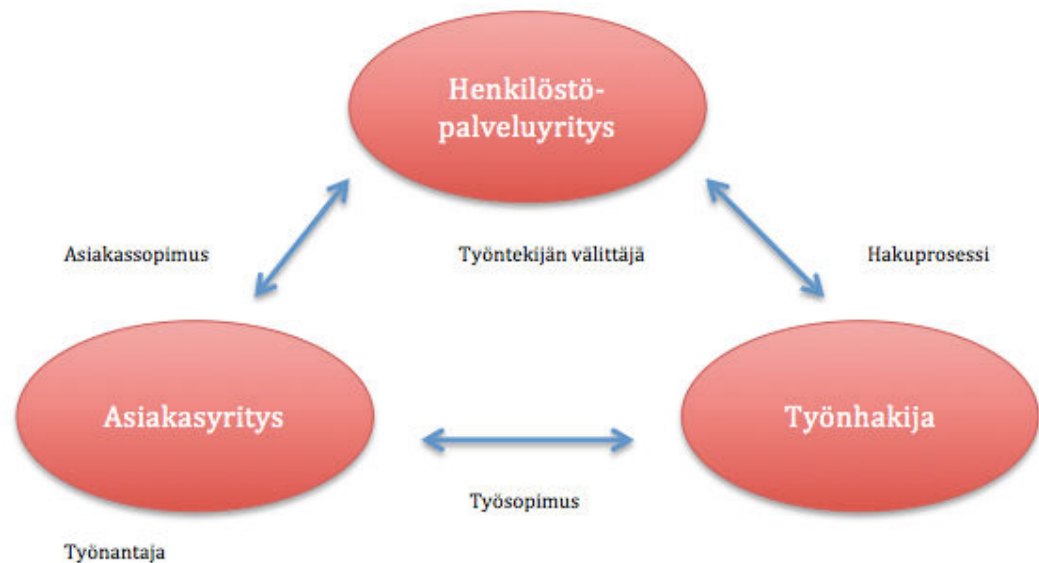
vollisuudet, jotka liittyvät välittömästi työn tekemiseen ja sen järjestelyihin. (Finlex 2017.)

Sitoutuessaan työsopimukseen työntekijä on velvollinen tilapäisesti tekemään myös muita työnantajan tai käyttäjäyrityksen antamia tehtäviä. Allekirjoittaessaan työsopimuksen työntekijä sitoutuu noudattamaan työehtosopimuksen sopimusehtoja, jotka ovat määritelty hänen työsopimuksessaan. Työsopimuslain luvussa 3 on eritelty työntekijää koskevia velvollisuuksia. Näitä ovat 1 § yleiset velvollisuudet, 2 § työturvallisuus, 3 § kilpailleva toiminta, 4 § liike- ja ammattisalaisuudet sekä 5 § kilpailukieltosopimus. Työntekijä antaa suostumuksensa vuokratyön tekemiseen ja hänen tulee noudattaa henkilöstöpalveluyrityksen ja käyttäjäyrityksen toimivaltansa puitteissa antamia ohjeita ja määräyksiä. (Finlex 2017.)

### 2.3 Suorarekrytointi ja soveltuvuusarvioinnit

Työssäni rekrytoijana tarkoitukseni on löytää yritykseen sopiva persoona sekä löytää työntekijälle sopiva työpaikka. Lyhyesti sanottuna rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilövalintaa (Koivisto 2004, 23). Usein sana rekrytointi liitetään automaattisesti työelämään, mutta myös esimerkiksi oikean henkilön löytäminen taloyhtiön luottamusmieheksi on rekrytointia. Näin ollen henkilöstöpalveluyritysten tarjoamat palvelut sisältävät kaikki osaltaan rekrytointia, vaikka kyseinen termi ei toistuisikaan jokaisessa palvelussa, eli myös henkilövuokraus on rekrytointia.

Henkilöstöpalveluyritysten keskuudessa käytetään termiä suorarekrytointi. Tarjoamalla suorarekrytointipalveluja, henkilöstöpalveluyritys etsii asiakasyritykselle sopivan henkilön töihin. Erona henkilövuokraukseen on se, että henkilö ei työllisty henkilöstöyrityksen palkkalistoille, vaan suoraan asiakasyritykseen. Henkilöstöpalveluyritys siis hoitaa rekrytointiprosessin asiakkaan puolesta. (Go On Yhtiöt 2017.) Alla olevassa kuviossa on havainnoinut henkilöstöpalveluyrityksen toimintaa suorarekrytoinnissa (vrt. kuvio 1).



KUVIO 2. Havainnekuva henkilöstöpalveluyrityksen toimintaperiaatteesta suorarekrytoinnissa (havaintoni työkokemuksen perusteella)

Soveltuvuusarvioinneilla tarkoitetaan testejä, joilla pyritään todentamaan työnhakijan mahdollinen soveltuvuus työtehtävään. Arvioinnit täydentävät ja syventävät työhaastattelussa saatua kuvaa hakijasta ja toimivat eräänä rekrytoinnin työkaluna. Tavallisin tapa käyttää soveltuvuusarviointeja on testata muutama hakuprosessin loppusuoralle edennyt tasaväkinen työnhakija. Soveltuvuusarviointien tarkoituksena on löytää tasaväkisten ehdokkaiden joukosta sopivin kandidaatti haettuun työtehtävään. Arviointeja on monenlaisia, itsearviolomakkeista kokopäivän kestäviin arviointisessiioihin. (Vaahtio 2007, 103.)

Laadukkaan soveltuvuusarvioinnin pääperiaatteita ovat:

- Yksilön arvon ja oikeuden kunnioittaminen
- Ammatillinen pätevyys
- Ammatillinen riippumattomuus
- Vastuu

(Koivisto 2004, 54.)

Arviointeja tehtäessä on tärkeää pitää mielessä, että niiden tarkoituksena on täydentää muita valintamenetelmiä – esimerkiksi haastatteluja – ja ne

ovat vain arvioita, eikä niiden todistusvoima välttämättä pidä paikkaansa. Arvioinnit tekee aina siihen koulutettu asiantuntija. (Vaahtio 2007, 103.)

Soveltuvuusarvioinnit on tehtävä ammattitaitoisesti, eettisesti sekä yksityisyyttä kunnioittaen. Lain mukaan niiden tulee olla luotettavia. Luottamuksellisuudesta johtuen, henkilöarviointeja ei saa luovuttaa kolmansille osapuolille. Esimerkiksi henkilöstöpalveluyrityksen tehdessä työnhakijasta arvioinnin, ei yritys saa luovuttaa arviointilomaketta kolmannelle osapuolelle, esimerkiksi asiakasyritykselle. Henkilöstöpalveluyritys voi kuitenkin antaa asiakasyritykselle suullisen lausunnon soveltuvuusarvioista. Tämän etuna on se, että sisältö pysyy paremmin pienen piirin tietona. (Vaahtio 2007, 104.)

Soveltuvuusarvioinnit ovat yleensä suhteellisen kalliita. Tämän vuoksi niiden tarpeellisuutta kannattaa miettiä tarkaan ja pitää testattavien kandidaattien lukumäärä hillittynä. Ehdokkailla on oikeus saada itseään koskeva arvio joko kirjallisena tai suullisena. Tämä mahdollistaa myös ehdokkaiden henkilökohtaisen palautteen saannin ja tätä kautta myös itsestään oppimisen. (Vaahtio 2007, 104-105.)

## 2.4 Syitä henkilöstöpalvelujen käyttöön

Yrityksellä voi olla monia syitä taustalla käyttäessään henkilöstöpalveluyrityksen tarjoamia palveluja (Go On Yhtiöt 2017). Työssäni HR-assistenttina olen pannut merkille viisi organisaatioiden pääasiallista syytä henkilöstöpalvelujen käyttöön:

- Asiakasyrityksen ajanhallinta
- Kysynnän/Henkilöstön vakiintumattomuus
- Työntekijöiden löydettävyys
- Asiantuntijuus
- Kustannustehokkuus

Uuden työntekijän palkkaaminen on aikaa vievä prosessi (Kaijala 2016, 19). Joillakin yrityksillä ei välttämättä ole resursseja hoitaa itse rekrytointi-

prosessia, jonka vuoksi he päättävät käyttää ulkopuolista palveluntarjoajaa. Voi olla myös niin, että yritykset haluavat tehostaa toimintaansa ja käyttää rekrytointiprosessin sijaan ajan muille toiminnoille. Yritykset voivat kokea, että ulkoistamalla rekrytointiprosessinsa, heillä jää enemmän aikaa ydinliiketoiminnan kehittämiseen. (Koivisto 2004, 99.)

Asiakasyrityksen palvelujen kysynnän- sekä oman henkilöstön vakiintumattomuus voi olla syynä henkilöstöpalveluyrityksen käyttöön. Erityisesti tämä koskee henkilöstövuokrausta, millä voidaan täyttää akuutti työntekijätarve, esimerkiksi sairauslomantuuraus tai tilauskannan ruuhkahuippu. Useimmiten henkilövuokraus on kuitenkin tilapäinen prosessi. (Koivisto 2004, 99.)

Työssäni HR-assistenttina olen pannut merkille joillakin toimialoilla olevan merkittävästi enemmän kysyntää kuin työntekijöitä. Tällöin yrityksillä voi olla suuria haasteita löytää työntekijöitä, jolloin he saattavat kokeilla yhteistyötä henkilöstöpalveluyritysten kautta. Henkilöstöpalveluyritykset toimivat monella eri toimialalla ja heidän bisnes perustuu työntekijöiden välittämiseen, joten heillä on mahdollisesti paljon kokemusta alalta, missä asiakas kokee haasteita työntekijän löydettävyyden suhteen. Yritykset saattavat nähdä tämän vakuuttava asiana ja mahdollisuutena myös heidän uuden työntekijänsä löytämiseen.

Työntekijän palkkaaminen on yritykselle suuri investointi (Kaijala 2016, 19). Palkanmaksun lisäksi työnantajalla on monia muita lakisääteisiä maksuvelvotteita työntekijän suhteen. Käyttämällä vuokratyövoimaa, asiakasyritys maksaa henkilöstöpalveluyritykselle vain työntekijän tehdystä työstä tietyn kertoimen mukaisesti, esimerkiksi työntekijän tuntipalkka kertoimella 1,82. Esimerkiksi Go On Yhtiöillä kerroin tehdään tarjousperusteisesti ja se sovitaan Go On Yhtiöiden ja asiakkaan välisellä asiakassopimuksella. Kerroin voi vaihdella esimerkiksi toimialakohtaisesti. Henkilöstöpalveluyritys toimii vuokratyöntekijän työnantajana ja näin ollen huolehtii myös lakisääteisistä maksuista, kuten sairauslomista ja lomakorvauksista. (Go On Yhtiöt 2017.)

Ihmisten halukkuus osa-aikaiseen- ja jaksottaiseen työhön on kasvanut huomattavasti (Koivisto 2004, 99). Osaavat työntekijät tietävät oman hintansa eivätkä välttämättä halua sitoutua jatkuvasti yhteen työnantajaan (Kaijala 2016, 15). Työntekijöillä voi olla monia syitä käyttää juuri henkilöstöpalveluyrityksiä työnantajinaan. Tässä viitataan nimenomaan vuokratyön käyttöön. Työssäni HR-assistenttina olen pannut merkille, että joillekin työntekijöille henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat joustavia työmahdollisuuksia oman elämäntilanteen mukaan. Esimerkiksi useat työntekijät etsivät opiskeluiden tai toisen työn oheen keikkaluontoista lisätystä, eivätkä halua sitoutua työsuhteisiin pidemmäksi aikaa. Tällöin heidän on helppo työskennellä henkilöstöpalveluyrityksen kautta ja ottaa vastaan päiväkohtaisia työkeikkoja oman tilanteen mukaan.

Jotkin työntekijät taas haluavat työkokemusta eri toimialoilta, mitä heidän on helppo henkilöstöpalveluyritysten kautta kokeilla. Työntekijä voi esimerkiksi työskennellä muutaman kuukauden kaupan alalla, jonka jälkeen hän siirtyy seuraavan työtehtävän pariin ravintola-alalle. Tällaiset kokeilut eri alojen välillä on helppo toteuttaa henkilöstöpalveluyrityksen kautta, sillä työnantaja pysyy samana ja näin ollen työntekijän ei tarvitse aina erikseen hakea töihin uudelle työnantajalle.

Henkilöstöpalveluala työllistää vuosittain Suomessa arviolta 100 000 ihmistä, mikä on merkittävä osuus. HPL:n tilastoista (2017) selviää, että noin 50 000 nuorta työllistyy vuosittain henkilöstöpalveluyritysten kautta.

## 2.5 Rekrytointi muutoksessa

*Aito rekrytointi ei ole ihmisten palkkaamista tai työsopimuksien tekemistä. Se on yhtiön arvomaailmaan ja tavoitteisiin sopivan osaamisen, tahtotilan ja kehittymiskyvyn löytämistä ja vaalimista. (Kaijala 2016, 16.)*

Merkittävin työskentelytapa Suomessa edelleen ovat toistaiseksi voimassa olevat työsuhteet. Työssä olevista yli 70 prosenttia on toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa, kun taas USA:ssa tilanne on aivan toinen. Siellä toistaiseksi voimassa olevien työsuhteiden määrä 2015 vuonna on 49

prosenttia (Kaijala 2016, 144), eli vain alle puolet työssä olevista. Myös Suomessa suunta on muuttumaan päin, sillä ihmiset haluavat yhä enemmän kokeilla uusia työmahdollisuuksia ja työnantajia sekä haluavat työsuhteen joustavan muun elämäntilanteen mukaan (Kaijala 2016, 148).

Rekrytoinnin murrosvaiheesta kertoo se, että vuoteen 2020 mennessä jopa 50 prosenttia työvoimasta on milleniaaleja – toiselta nimeltään y-sukupolvea, joihin eivät enää päde samat rekrytoinnin säännöt kuin edeltäjiinsä. Työntekijöiden arvojen ja asenteiden muuttuminen onkin yksi suurimmista transformaatioista tulevaisuuden työelämässä. Rekrytoivien yritysten on mukauduttava työelämän muutoksiin ja oltava ajan hermoilla. Yleisimpinä trendeinä tulevaisuudessa pidetään globalisaatiota, digitalisaatiota, työn liikkuvuutta sekä työn muotojen muuttumista. Nämä trendit ovat nähtävissä jo nykypäivän rekrytoinnissa vahvasti. (Kaijala 2016, 151.)





KUVIO 3. Haveinnekuva rekrytoinnin trendeistä (mukaan Kaijala 2016, 151)

Kuvion 3 mukaisista rekrytoinnin trendeistä Go Onin rekrytointiprosessissa on vahvasti mukana esimerkiksi sosiaalinen media. Go On Yhtiöt käyttävät aktiivisesti muun muassa Facebookia, Instagramia, LinkedIniä sekä Twitteriä. Kanavissa jaetaan työpaikkailmoituksia, verkostoidutaan, kuvataan yrityksen jokapäiväistä toimintaa sekä etsitään potentiaalisia työntekijöitä. Potentiaalisten työntekijöiden etsimiseen LinkedIn soveltuu parhaiten ja on tehokkaimmin käytettävissä headhunting-tyyppisessä toiminnassa. LinkedInissä yritykset voivat käyttää erillistä rekrytointityökalua, millä on mah-

dollista etsiä kandidaatteja tietyin hakuehdoin, esimerkiksi ammattinimikkeen ja sijainnin perusteella. (Sipilä 2017.)

Nykypäivänä pinnalla on erilaisia rekrytoinnin trendejä. Yksi näistä on työnhakijalähtöinen ajattelumalli, jota voidaan kutsua myös kandidaattilähtöiseksi rekrytoinniksi. Tälle tyylille ominaista on se, miten muutetaan push-markkinointi pull- ja inbound- suuntaan ja tätä kautta saadaan luotua rekrytointiin toivottua imua. (Kaijala 2016, 214.) Inbound-markkinoinnilla tarkoitetaan sitä, että työnhakijat löytävät yrityksen. Käyttämällä inbound-markkinointia osana rekrytointiaan yritykset voivat mahdollisesti tavoittaa enemmän potentiaalisia työnhakijoita. (HubSpot 2014.)

Yritykset haluavat olla houkuttelevia työnantajia ja aiempiin vuosiin nähden asetelma on kääntynyt niin päin, että työntekijät valitsevat yrityksen, eikä yritys työntekijöitä. Yritykset kilpailevat osaavista ja potentiaalisista työnhakijoista ja näin ollen yritysten tulisikin sisällyttää strategiaansa brändin ja imagon kasvattaminen rekrytoinnin imun takaamiseksi. (Kaijala 2016, 16.)

Yksi rekrytointiprosessiin merkittävästi vaikuttava seikka sekä rekrytoinnin trendi on sosiaalinen media, joka on nykypäivänä läsnä arjen jokaisessa hetkessä – kuten myös työnhaussa ja rekrytoinnissa. Se on sekä työnantaja, että työnhakijoita palveleva kokonaisuus, joka voi auttaa molempia osapuolia löytämään helpommin toisensa. Sosiaalinen media on noussut tärkeäksi portiksi työnhaulle, joka mahdollistaa muun muassa sen, että työnhakija ei ole enää niin aikaan ja paikkaan sidottu työpaikkaa hakiesaan. Työpaikkaa voidaan hakea oikeastaan missä ja milloin vain. Työnhakijan on helppo näyttää ja ilmaista osaamistaan some-profiileissaan eri tavoin ja tehokkaasti esimerkiksi erilaisin kuvin ja videoin sekä brändätä itseään. Sosiaalinen media ei kuitenkaan korvaa perinteistä rekrytointia rekrytoinnin menetelmänä, mutta se voi olla valtava mahdollisuus yrityksille, säästää aikaa ja viedä juuri oikean osaamisen äärelle. (Kaijala 2016, 186-187.)

Monet yritykset käyttävät eri sosiaalisen median kanavia hyödyksi muun muassa työpaikkailmoitusten jakamiseen. Näitä kanavia ovat esimerkiksi LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat ja Pinterest. Nämä mahdollistavat yrityksille suurta näkyvyyttä ja voivat olla jopa avainasemassa oikeiden työnhakijoiden tavoittamiseen ja löytämiseen. Somen ansiosta työnhakijoiden ja työnantajien on helpompi kommunikoida keskenään esimerkiksi erilaisten chat-palvelujen kautta, mitä yritykset tarjoavat nettisivuillaan. (Belton 2014, 58.)

Yritysten täytyy käyttää sosiaalista mediaa lain puitteissa ja työntekijää koskevat henkilötiedot on kerättävä ensisijaisesti häneltä itseltään. Esimerkiksi on laitonta kartoittaa työnhakijan pätevyyttä googlaamalla eikä sosiaalisesta mediasta löytyneitä tietoja saa käyttää hyväksi työntekijän valinnassa. (Järvenpää & Lassila 2017.) Vuoden 2018 toukokuussa astuu voimaan EU:n tietosuoja-asetus, joka asettaa omat haasteensa yritysten toiminnalle. Asetus määrittää, miten yritysten on suojattava asiakkaidensa, työntekijöidensä ja muiden ihmisten henkilötietoja. (Tekniikka & Talous 2017.)

Rekrytoinnissa voidaan hyödyntää digitalisaatiota ja teknologiaa tehokkaasti. Sosiaalisen median yksi voimakkaimmin kasvavista alueista ovat videot, mistä esimerkiksi YouTuben räjähdysmäinen kasvu kertoo. Videoita voidaan käyttää myös rekrytoinnin apukeinona, esimerkiksi videohaastattelujen muodossa. Videohaastattelutyökalun käyttäminen on järkevää esimerkiksi silloin kun hakijoita on suuri määrä ja halutaan tehokkaasti karsia hakijoiden joukosta potentiaaliset ehdokkaat, jotka etenevät ensimmäisen kierroksen haastattelusta (videohaastattelu) jatkohaastatteluihin. Hakijat voidaan saada paremmin sitoutettua, mikäli hakemuksen alkuvaiheessa heitä työllistetään mahdollisimman vähän. Videohaastattelujen tekeminen on nopeaa, mikä mahdollistaa tehokkaan ensitapaamisen työnhakijan ja työnantajan välillä. Teknologian hyödyntäminen useimmiten nopeuttaa koko rekrytointiprosessia ja näin ollen palvelee molempia osapuolia. (Kaijala 2016, 191-195.)

Työn muotojen muuttuminen tulee todennäköisesti tulevaisuudessa vielä kasvamaan. Perinteisten työmuotojen – esimerkiksi toistaiseksi voimassa olevat työsuhteet – lisäksi erilaiset määräaikaiset ja osa-aikaiset työsuhteet ovat kasvussa. Tämä voi olla yksi syy henkilöstöpalveluyritysten suosion kasvuun. Työsuhdemuutosten lisäksi työn tekeminen on muutoksessa. Erilaiset etätyömahdollisuudet voivat syrjäyttää perinteisen ajatusmallin työstä, missä työskennellään viitenä päivänä viikossa, kahdeksan tuntia päivässä. Yksittäisiä työtehtäviä voidaan tehdä missä päin maailmaa tahansa, eli voidaan sanoa työmuotojen muuttuvan globaalimmaksi.

## 2.6 Henkilöstöpalveluyrityksen kautta tapahtuvan rekrytointiprosessin kuvaus

Rekrytointiprosessin toimivuus on riippuvaista yrityksestä sekä menetelmistä, joita yritys käyttää rekrytointiprosessissaan. Useimmilla työnantajilla on muodollinen prosessi, josta seuraa työntekijän palkkaaminen ja näin ollen uusi työntekijä yritykselle. Mitä kaikkea rekrytointiprosessi pitää sisällään ja mitä lisäarvoa henkilöstöpalveluyrityksen kautta tapahtuva rekrytointi tuo asiakkaalle?

Haettavan henkilön tarvittava osaamistaso sekä tavoitteet määrittävät hakumenetelmän, jota yritys tulee rekrytointiprosessissaan käyttämään (rekrytointi, suora haku, asiantuntijavuokraus, alihankinta) (Kaijala 2016, 60).

Kun asiakasyritys päättää käyttää henkilöstöpalveluyritystä rekrytointiprosessissaan, puhutaan useimmiten henkilövuokrauksesta tai suorarekrytoinnista. Kuten kappaleessa 2.1 ja 2.2 tuon ilmi, henkilöstövuokrauksessa työntekijä on työsuhteessa henkilöstöpalveluyritykseen, mutta työ suoritetaan käyttäjäyrityksessä (sama kuin asiakasyritys). Suorarekrytoinnissa henkilö työllistyy suoraan käyttäjäyrityksen palvelukseen, mutta henkilöstöpalveluyritys hoitaa käyttäjäyrityksen puolesta koko rekrytointiprosessin. Tässä kappaleessa käsittelen henkilöstöpalveluyrityksen kautta tapahtuvaa suorarekrytointia.

Rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle asiakasyrityksen tarpeesta työntekijälle. Yrityksellä on tietyt syyt ja taustat rekrytointiprosessin ulkoistamiselle, kuten ajanhallinta ja asiantuntevuus (Go On Yhtiöt 2017). Ensin yrityksen on tärkeää selvittää, millaista osaamista ollaan hakemassa, mitä halutaan tavoitella, minkälaisella työsopimuksella tuleva työsuhde solmitaan sekä minkälaiseen ympäristöön henkilö tulisi töihin ja kenen kanssa hän tulisi työskentelemään. (Kaijala 2016, 60.)

Asiakasyrityksen tekemän selvityksen jälkeen, henkilöstöpalveluyritys pyytää asiakasta kertomaan avoimen position toimenkuvan, profiloi työntekijän ja vaatimukset sekä sopii rekrytointiprosessin läpiviemisestä (Go On Yhtiöt 2017).

Henkilöstöpalveluyritys voi soveltaa rekrytointiprosessissa samaa muistilistaa, jonka Kaijala (2016, 60-61) on kuvannut:

- Mitä pyritään löytämään ja miten?
- Prosessiin osallistuvien määrittäminen (esim. lähiesimies sekä HR:n edustaja)
- Kriteerien määrittäminen
- Osaamismäärittely
- Millä houkutella työnhakijaa (esim. urapolku, työnantajakuva)
- Hakukanaavien valinta

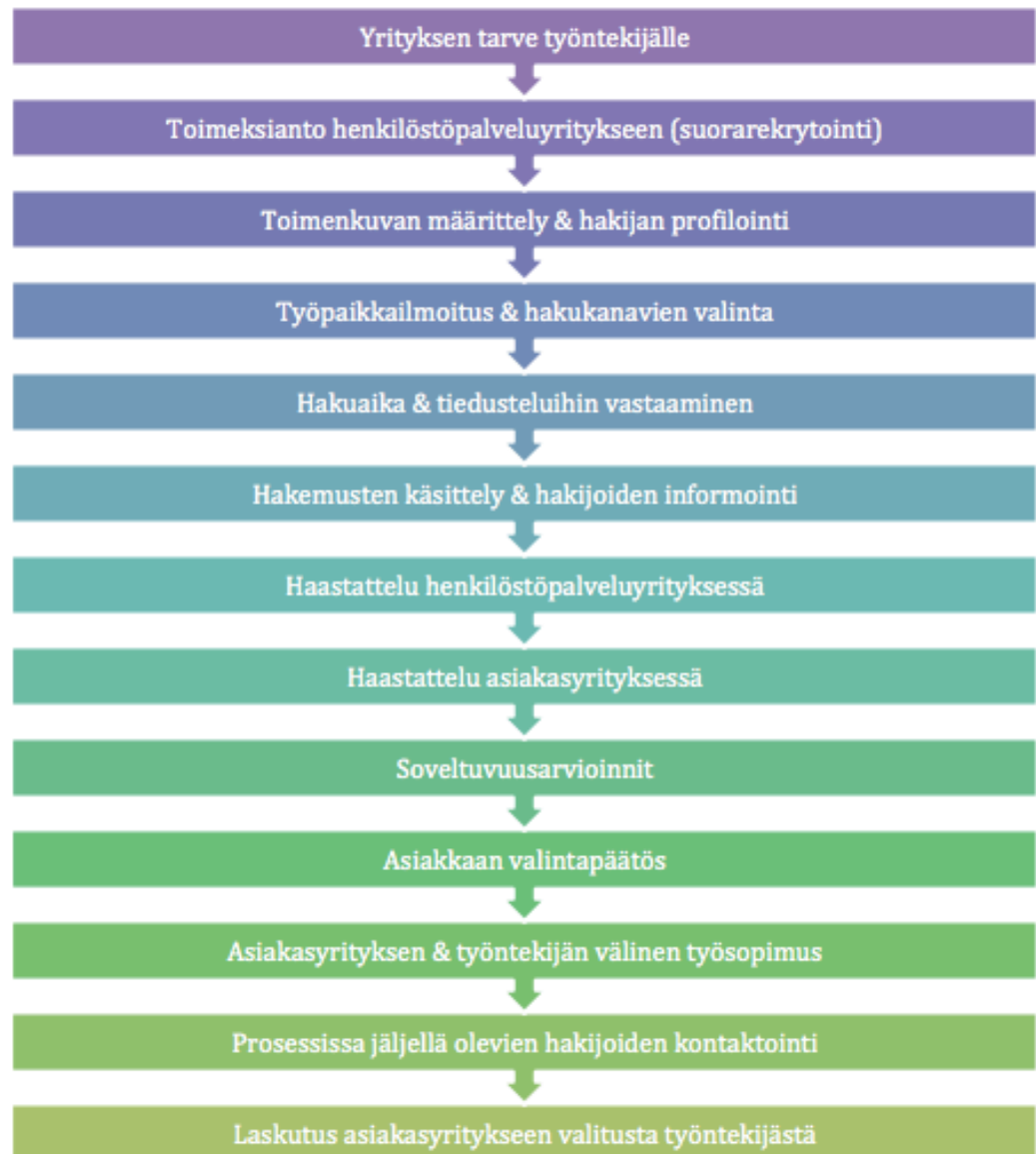
Kun rekrytointiprosessin vaatima taustakartoitus on tehty, avoimesta työtehtävästä laaditaan työpaikkailmoitus, joka voidaan tehdä yhteistyössä asiakkaan kanssa, tai sovitusti pelkästään henkilöstöpalveluyrityksen hoitamana (Go On Yhtiöt 2017). Olennaista työpaikkailmoituksessa on, että se sisältää kaiken tarpeellisen tiedon haettavasta työtehtävästä sekä tavoittaa toivotut hakijat (Vaahtio 2007, 33).

Työpaikka julkaistaan valittuihin medioihin, jonka jälkeen henkilöstöpalveluyritys alkaa käsitellä saapuneita hakemuksia. Henkilöstöpalveluyritys valitsee hakijoiden joukosta potentiaaliset hakijat, jotka haastatellaan. Useimmiten ensimmäinen haastattelukierros järjestetään henkilöstöpalveluyrityksen toimesta ja mahdolliset jatkohaastattelukierrokset yhdessä

asiakasyrityksen kanssa tai pelkästään asiakasyrityksen toimesta. Haastattelujen tukena voidaan käyttää soveltuvuusarvioiteja, jotka mahdollisesti antavat suuntaa, kuka hakijoista olisi sopivin positioon. (Go On Yhtiöt 2017.)

Useimmiten viimeisten ehdokkaiden kohdalla tarkistetaan myös suositukset, jotka hakija itse on mahdollisesti ilmoittanut. Rekrytoija ei saa ominpäin selvittää ehdokkaan taustoja. Tässä vaiheessa rekrytointiprosessia rekrytoijalla on jo selkeä kuva ehdokkaan vahvuuksista ja kehittymisalueista, mutta suosittelijoiden ja referenssien kautta pyritään vielä vahvistamaan hakijasta saatua kuvaa. (Kaijala 2016, 139.) Suorarekrytoinneissa asiakasyritys tekee lopullisen päätöksen hakijan valinnasta (Go On Yhtiöt 2017).

Kuviossa 4 havainnoidaan rekrytointiprosessia henkilöstöpalveluyrityksen näkökulmasta. Kuvion sarakkeiden toiminnoista viisi tapahtuvat asiakasyrityksessä ja loput kahdeksan toimintoa tapahtuvat henkilöstöpalveluyrityksessä. Asiakasyrityksessä tapahtuvia toimintoja ovat työntekijän tarve, toimeksiannon antaminen, haastattelut, valinnan tekeminen sekä työsopimuksen solmiminen. Henkilöstöpalveluyritys vastaa kaikista muista rekrytointiprosessin aikana tapahtuvista toiminnoista. Rekrytointiprosessin kuvauksesta voidaan päätellä rekrytointiprosessin olevan tiivistä yhteistyötä asiakasyrityksen sekä henkilöstöpalveluyrityksen välillä. Paras tulos prosessissa saavutetaan molemminpuolisella luottamuksella, avoimuudella sekä sujuvalla yhteydenpidolla. (Vaahtio 2007, 118.)



KUVIO 4. Rekrytointiprosessi kuvattuna henkilöstöpalveluyrityksen näkökulmasta (mukaiillen Vaahtio 2007, 116-118)

Kappaleessa 2.4 kartoitin eri syitä, miksi yritykset mahdollisesti käyttävät henkilöstöyrityksien tarjoamia palveluja. Työkokemukseni pohjalta olen havainnoinut, että henkilöstöpalveluyritys tarjoaa asiakasyrityksilleen lisäarvoa eri tavoin. Lisäarvoa tuottavia seikkoja ovat muun muassa henkilöstöyrityksen rekrytoijien asiantuntijuus alalta. Lisäarvoa tuottavia asioita voi olla myös rekrytointiprosessin aikaiset viestinnälliset projektit, kuten työpaikkailmoitukset.

Kilpailevilla markkinoilla henkilöstöpalveluyritysten on toimittava asiakaslähtöisemmin ja niiden on erotuttava kilpailijoistaan. Yritykset voivat mahdollisesti tavoittaa kilpailuedun luomalla parhaan mahdollisen lisäarvon asiakasyrityksilleen. Lisäarvoa tuottamalla voidaan saada sitoutuneita asiakkaita, jotka käyttävät yrityksen palveluja yhä uudelleen. (Kotler ym. 2009, 78-79.)

Henkilöstöpalveluyritysten täytyy olla houkuttelevia kahteen eri suuntaan; potentiaalisille asiakasyrityksille sekä potentiaalisille työnhakijoille. Rekrytoinnin eläessä muutosvaihetta, yritysten on yhä enenevässä määrin kiinnitettävä huomiota siihen, miten ne olisivat houkuttelevia työnantajia ja tavoittaisivat potentiaalisia työnhakijoita tehokkaammin. Luvussa kolme syvennyttään yrityksen maineeseen ja työnantajakuvaan sekä pohditaan syitä, miten nämä vaikuttavat potentiaalsiin työnhakijoihin.



### 3 MAINE JA TYÖNANTAJAKUVA

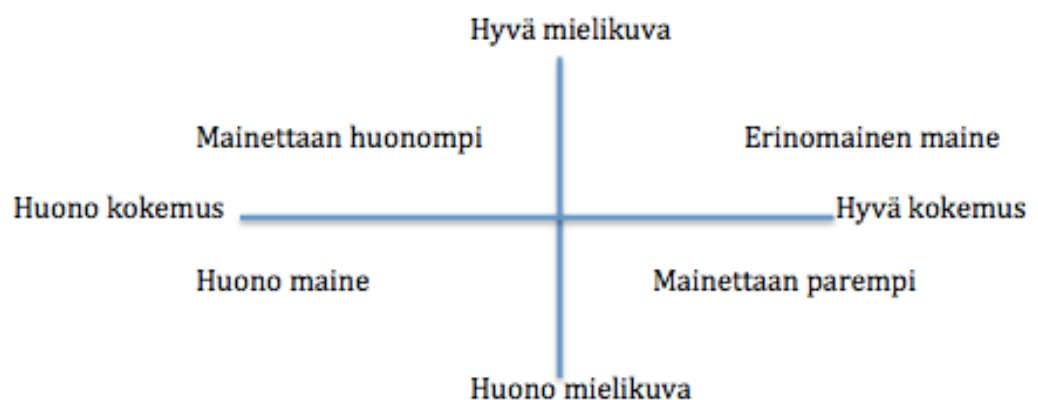
*Character is like a tree and reputation like a shadow. The shadow is what we think of it; the tree is the real thing.  
(Abraham Lincoln).*

Jo edesmenneen Yhdysvaltain Presidentin Abraham Lincolnia sitaattia voidaan soveltaa myös yritysmaailmassa; Mitä yritykset itse kuvittelevat olevansa vs. Mitä he oikeasti ovat ja miten muut heidät näkevät.

#### 3.1 Maineen määritelmä

Maineella tarkoitetaan sidosryhmien organisaatiosta tekemää arviointia, joka perustuu mielikuviin ja kokemuksiin. Käsitteenä maine on huomattavasti laajempi kuin imago ja brändi ja sen juuret ovat vahvasti organisaation todellisessa toiminnassa. Maineen ja brändin keskeinen ero on se, että brändi nähdään useimmiten vain asiakkaisiin suuntautuvana sekä heidän muodostamana käsitteenä, kun taas maine kattaa yrityksen kaikki sidosryhmät. (Heinonen 2006, 26-27.) Maineen sidosryhmät koostuvat henkilöstöstä, asiakkaista, omistajista, sijoittajista, mediasta, päättäjistä, kumppaneista sekä potentiaalisista työntekijöistä (Aula & Heinonen 2002, 217).

Heinonen on kuvannut kirjassaan *Mainejohtaja* (2006, 29) maineen nelikentän (ks. alla oleva kuvio).



### KUVIO 5. Maineen nelikenttä (Heinonen 2005, 29)

Maineen nelikentän mukaan yrityksellä on erinomainen maine, kun sen sidosryhmillä on sekä hyviä mielikuvia että hyviä kokemuksia sen toiminnasta. Nelikentän oikeassa alakulmassa olevien yritysten sidosryhmisillä on huonoja mielikuvia yrityksestä, mutta sen sijaan kokemukset ovat olleet mielikuvia parempia. Heinosen (2005, 29) mukaan tällaisilla yrityksillä on viestintäongelma; he tekevät oikeita asioita, mutta eivät osaa kommunikoida siitä riittävästi. Nelikentän vasemmassa alakulmassa olevien yritysten sidosryhmillä on sekä huonoja mielikuvia, että kokemuksia yrityksestä. Tässä lokerossa olevien yritysten tilanne on maineen nelikentän mukaisesti huonoin. Nelikentän vasemmassa yläkulmassa ovat yritykset, jotka antavat sidosryhmilleen suuria lupauksia, joita eivät pysty toiminnallaan lunastamaan. Sidosryhmien mielikuvat tällaisista yrityksistä ovat jonkin aikaa hyviä, mutta huonot kokemukset syövät yrityksen uskottavuutta.

### 3.2 Maineen syntyyn vaikuttavia tekijöitä

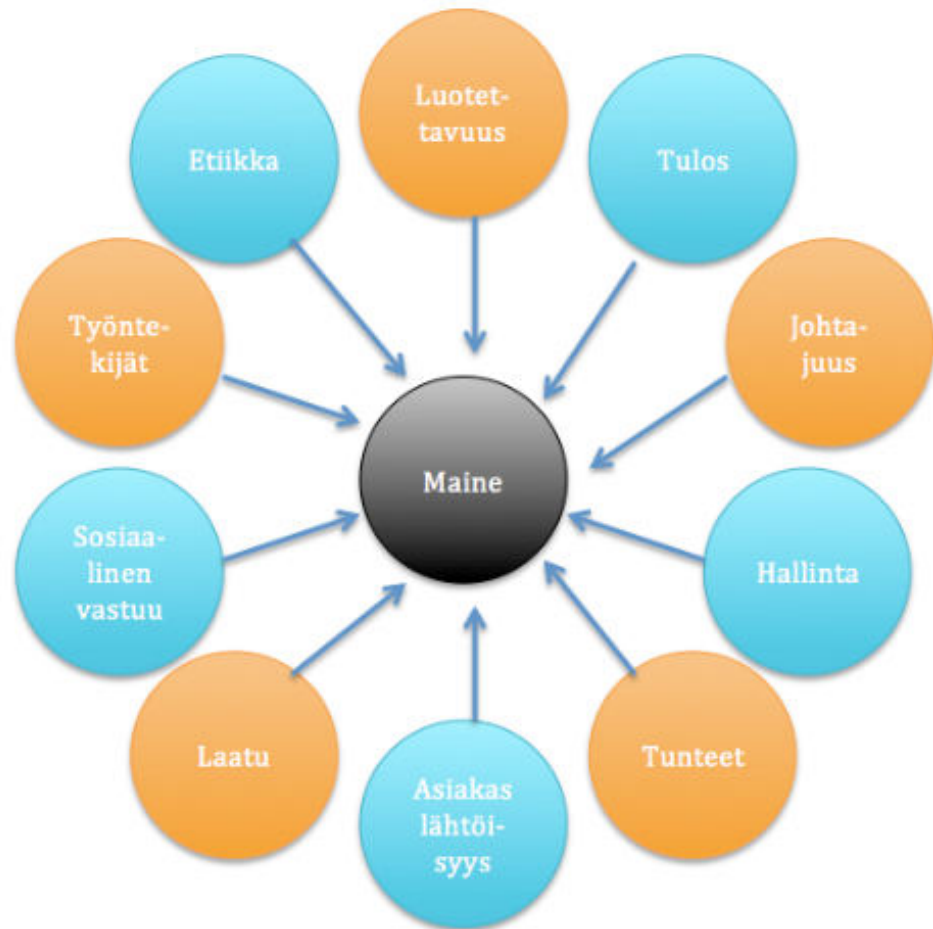
Yrityksen maine on elintärkeä. Yritykset, joilla on vahva positiivinen maine houkuttelevat enemmän asiakkaita sekä työntekijöitä. Niiden katsotaan tarjoavan enemmän arvoa, mikä määrittää yritykselle tiettyjä vastuita. (Eccles, Newquist & Schatz 2017.) Maine on myös tärkeässä roolissa esimerkiksi silloin, kun asiakkaalla ei ole omakohtaista kokemusta tietyn toimialan tuotteista tai palveluista. Silloin hän todennäköisesti tekee valintansa toisten ihmisten suositusten ja kuulemien tarinoiden perusteella. (Aula & Heironen 2002, 14.)

Maine voi auttaa yritystä erottamaan tuotteensa ja palvelunsa kilpailukykyisillä markkinoilla. Jos yrityksellä on hyvä maine, kuluttajalla saattaa olla etusija kyseiselle yritykselle, vaikka kilpailijat tarjoaisivat tuotteitaan edullisemmin. The Importance of Business Reputation artikkelissa 2017 julkaistun Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan on 10 asiaa, jotka vaikuttavat yrityksen maineeseen:

- Etiikka: Yritys käyttäytyy eettisesti, kunnioittaa ja on luotettava
- Työntekijät/työpaikka: Yrityksellä on lahjakkaita työntekijöitä. Työpaikalla kohdellaan ihmisiä hyvin sekä yritys on työpaikkana houkutteleva.
- Taloudellinen tulos: Yritys on taloudellisesti vahva ja kannattava ja sillä on hyvät kasvunäkymät
- Johtajuus: Yritys on innovatiivinen johtaja markkinoilla
- Hallinta: Yritystä hoidetaan hyvin, sillä on laadukas hallinnointi sekä selkeä näkemys tulevaisuudesta
- Sosiaalinen vastuu: Yritys tunnistaa yhteiskunnalliset vastuut
- Asiakslähtöisyys: Yritys huolehtii ja on voimakkaasti sitoutunut asiakkaisiin
- Laatu: Yritys tarjoaa laadukkaita tuotteita ja palveluita
- Luotettavuus: Yritys seisoo tuotteidensa ja palveluidensa takana

- Tunteisiin vetoaminen: Asiakkaat kokevat yrityksen tuotteet tai palvelut hauskoina, ystävällisinä yms. (Bracey 2017.)

Muita tutkimuksessa mainittuja maineeseen vaikuttavia seikkoja ovat yrityksen arvot, erilaistaminen, läsnäolo ja viestinnän laatu (Bracey 2017).



KUVIO 6. Havainnekuva yrityksen maineeseen vaikuttavista tekijöistä (mukaillen Bracey 2017)

Pinen (2004) mukaan aitous on nykypäivänä noussut yhdeksi tärkeäksi tekijäksi – jopa perusvaatimukseksi, joka vaikuttaa kuluttajien ostopäätökseen. Aitous vaikuttaa myös yrityksen maineeseen. Aitouden todentamisessa voidaan käyttää apuna Gilmoren ja Pinen nelikenttämatriisia, jossa neljä eri aitoustilaa osoittavat asiakkaan käsityksen yrityksen aitoudesta.

Kuvion X-akseli kuvaa yrityksen ja sen tarjoaman palvelun/tuotteen välistä suoraa suhdetta eli onko yritys totta itselleen ja sen tarjoamille tuotteille ja palveluille. Y-akseli kuvaa suhdetta yrityksen ja asiakkaan välillä eli sitä, että yritys on sitä mitä sanoo olevansa. Ollakseen aitoja, yritysten on sovellettava näitä kahta akselia. (Gilmore & Pine 2007, 97.)

Kuviossa 7 on havainnoitu aitouden nelikenttämatriisia. Real-real –lohkossa yritys on totta itselleen, arvoilleen ja toiminnalleen ja on asiakkaiden suuntaan myös sitä, mitä sanoo olevansa. Real-fake –lohkossa yritys ei ole totta itselleen, arvoilleen ja toiminnalleen, mutta on kuitenkin asiakkaille sitä, mitä sanoo olevansa. Fake-real –lohkossa yritys on totta itselleen, arvoilleen ja toiminnalleen, mutta ei ole asiakkaille sitä, mitä sanoo olevansa. Fake-fake –lohkossa yritys ei ole totta itselleen, toiminnalleen ja arvoilleen eikä myöskään ole asiakkaille sitä, mitä sanoo olevansa.



KUVIO 7. The Real/fake–matriisi (Gilmore & Pine 2007, 97)

Yksi maineeseen vaikuttava seikka, johon Bracey (2017) ei ole ottanut kantaa on media. Medialla on merkitystä yrityksen maineeseen, sillä se nostaa asiat tietoisuuteen ja voi aiheuttaa kohua. Se on entistä suurempi osa ihmisten elämää mielikuvayhteiskunnassa. (Aula & Heinonen 2002, 145.) Aulan ja Heinosen mukaan median valta näkyy ja kuuluu pitkälle, eikä median roolia yrityksen maineen rakentumisessa voi vähätellä. Median katsotaan olevan kaksiteräinen miekka, joka mahdollistaa positiivisten

tarinoiden leviämisen, tai päinvastoin tarttuu kärkkäästi mahdollisiin epäkohtiin. (Aula & Heinonen 2002, 144.)

Aulan (2010) mukaan myös sosiaalisen median vaikutus maineeseen on suuri. Sosiaalisen median sisältöä ei voi hallita etukäteen, eikä samalla tavalla kuin perinteisiä medioita, esimerkiksi sanomalehtiä ja televisiota. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritysten on lähes mahdotonta hallita sitä koskevia keskusteluja. Sosiaalisen median voidaan katsoa mahdollistavan maineen riskien laajenemisen. Sosiaalisen median palveluissa käyttäjät tuottavat enimmäkseen todentamattomia tietoja – sekä todenperäisiä, että valheellisia – ja esittävät ajatuksia yrityksistä, jotka voivat erota suuresti siitä, mitä yritykset itse ovat tai haluavat olla. Sosiaalinen media myös lisää uusia odotuksia, joihin yritysten on vastattava. Monet sosiaaliset median sivustot voivat kyseenalaistaa yritysten vastuita ja yrittävät tahallaan tahria heidän mainetta. Sosiaalisen median haasteet tulisikin huomioida yrityksen strategisessa mainejohtamisessa. (Aula 2010.)

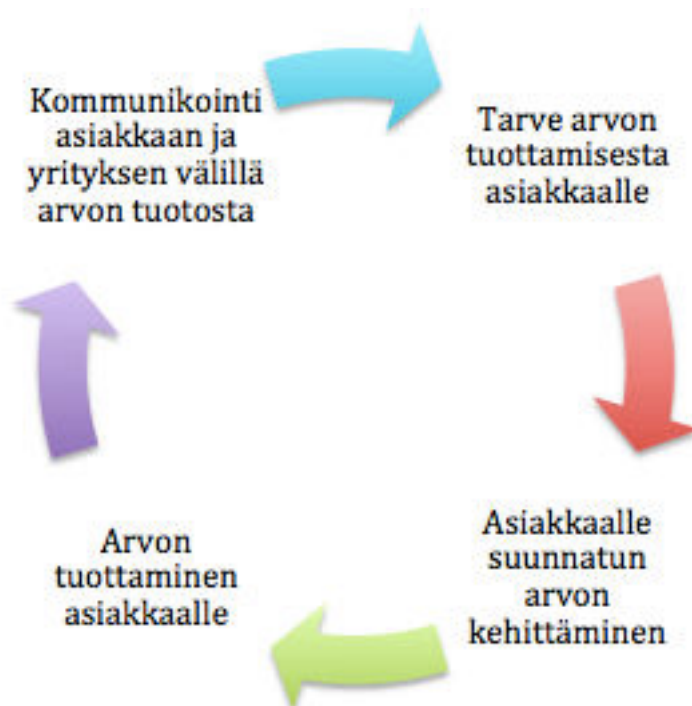
### 3.3 Maineen rakentaminen ja ylläpitäminen

Maine muodostuu yrityksen sidosryhmään kuuluvan henkilön kohdatessa yrityksen tuotteen tai palvelun (Heinonen 2006, 27). Yritys voi kasvattaa mainettaan monella tavalla. On tärkeää olla luotettava ja pitää lupauksensa, sillä se auttaa vahvistamaan ja rakentamaan uskottavuutta asiakkaiden kanssa. Olemalla reagoiva ja vastaamalla asiakkaiden puheluihin ja viesteihin nopeasti, yritys viestii olevansa kiinnostunut asiakkaistaan ja pitävänsä heitä tärkeinä. (Bracey 2017.)

Teknologian käytön tehostaminen ja pätevyyden osoittaminen voivat lisätä yrityksen mainetta, sillä on tärkeää, että yritystä pidetään osaavana ja pätevänä toimijana. Tämän vuoksi tietokoneet, ohjelmistot, verkkosivustot sekä sosiaalisen median kanavat ovat pidettävä ajan tasalla. Kommunikaation ja viestinnän asiakkaille tulisi olla avointa ja tehokasta sekä virallisten kirjoitusten sisällön kieliopin mukaista. Ammattimaisen ja ajan tasalla olevan verkkosivuston käyttö on ehdottoman tärkeää riippumatta yrityksen tyypistä tai koosta. (Bracey 2017.) Teknologian johdosta yritysten on toi-

mittava entistä läpinäkyvämmiin ja oltava valmis myöntämään virheensä. Aulan ja Heinosen (2002, 18) mukaan yritykset elävät lasikuutiossa, missä mahdollisuudet täydellisen toimintaympäristön kontrolliin on menetetty ja kaikki toiminta on julkista. Läpinäkyvyyden periaatteen mukaan yrityksen kaikki toiminta on julkista. Läpinäkyvyyden vuoksi tärkeä seikka maineen ylläpitämisessä ja rakentamisessa on virheiden myöntäminen. Sen sijaan, että yritys yrittäisi peitellä virheitään, ne tulisi myöntää avoimesti. Huomio ei kiinnity itse virheeseen, vaan siihen miten yritys on siihen reagoinut. (Haapsaari 2017.) On tärkeää, että yritys on rehellinen ja ei huijaa asiakkaitaan ja yhteistyökumppaneitaan, vaan pyrkii ratkaisemaan virheet mahdollisimman nopeasti (Bracey 2017).

Lisäarvon tuottaminen on yksi tärkeimmistä seikoista yrityksen maineelle ja sillä voi olla pitkäaikaiset vaikutukset maineen ylläpitämiseen (Bracey 2017). Kotler ym. (2009, 78-79) ovat kuvanneet arvontuottoprosessin. Sen mukaan arvon tuottaminen sisältää neljä sekvenssiä, jossa ensimmäisessä yrityksen täytyy tutkia, millaista arvoa se haluaa asiakkailleen antaa. Tämän jälkeen markkinat segmentoidaan ja valitaan halutut markkinat. Yrityksen täytyy selvittää asiakkaan haluama arvo ja perustaa toimintansa sen mukaisesti. Segmentointi, kohdistaminen ja paikannus ovat strategian ydin. Kun yritys on havainnut asiakkaan halutun arvon, tarjotaan asiakkaalle sen arvoa vastaava palvelu/tuote ja yhdistetään palvelun edut sopivalla hintatasolla. Kolmas sekvenssi koskee onnistunutta arvon tuottamista. Viimeinen sekvenssi on kommunikointia yrityksen ja asiakkaan välillä onnistuneesta arvon tuottamisesta. Koska ostajien markkinat ovat erittäin kilpailukykyisiä, näitä sekvenssejä on toistettava jatkuvasti. Kuviossa 8 on havainnollistettu nelisekventtistä arvontuottoprosessia.



KUVIO 8. Arvontuottoprosessi (mukaillen Kotler ym. 2009, 78-79)

Ennen sosiaalisen median sivustoja, yrityksen maine perustui lähinnä *word-of-mouth* ilmiöön eli ns. ”puskaradioon”, sekä markkinointiyritysten ja PR-toimistojen huolellisesti suunniteltuihin ja toteutettuihin kampanjoihin. Nykyisin vahva *online*-läsnäolo on välttämätöntä yrityksen brändin ja maineen ylläpitämiseksi. Yrityksen maineen ylläpitäminen sosiaalisen median kautta vaatii aikaa ja sidosryhmien kouluttamista organisaatiossa, sillä on luotava yhtenäinen johdonmukainen ääni, millä halutaan viestiä ulospäin muun muassa yrityksen arvoista. Koska sosiaalisen median sivustot ovat reaaliaikainen julkinen foorumi, yrityksen maine ja reagointi sosiaalisessa mediassa voivat vaikuttaa monien potentiaalisten asiakkaiden ja yhteistyökumppanien ostopäätökseen. (Bracey 2017.)

Viestinnällä voi olla suuria vaikutuksia yrityksen maineeseen. Yrityksen viestinnän tulisi tukea maineen eri osa-alueita sekä pyrkiä parantamaan niitä maineen tekijöitä, jotka ovat heikkoja. Erityistä huomiota tulee kiinnittää viestinnän tavoitteiden määrittelyyn ja niiden seurantaan eli kokonaisuudessaan viestinnän strategisiin tavoitteisiin. Yrityksen viestintästrategiasta tulisi löytyä vastaukset muun muassa seuraaviin:



- Miten viestintä tukee liiketoimintastrategiaa?
- Mitkä ovat viestinnän pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet?
- Mitkä ovat yrityksen ydinviestit?
- Mitkä ovat viestinnän keskeiset periaatteet ja kohderyhmät?
- Miten kohderyhmä tavoitetaan?
- Kuinka viestintä on organisoitu ja mitkä ovat resurssit?
- Miten tavoitteiden toteutumista seurataan (mittarit)?

(Aula & Heinonen 2002, 178-179.)

Yrityksen maine riippuu useista tekijöistä, kuten yrityksen tuote-/palvelulupauksen toteutumisesta asiakkaille. Läpinäkyvyys, luotettavuus ja reagointi ovat välttämättömiä yrityksen selviytymiselle. ”*Huonon sanan leviäminen*” (*Bad word-of-mouth*), kriisiin vastaamatta jättäminen ja avoimuuden puute voivat nopeasti laskea yrityksen mainetta, joten positiivisen maineen säilyttäminen on olennaisessa osassa yrityksen liiketoiminnan kasvulle. (Bracey 2017.)

Yrityksen maineeseen vaikuttaa myös yrityksen kyky vastata ympäristöstä tuleviin muutospaineisiin. Maineeltaan muutoskykyinen yritys on dynaaminen, kehittää jatkuvasti toimintaansa ja sillä on selkeä visio ja strategia. Yritysten täytyy reagoida ja sopeutua jatkuvasti muuttuviin markkina- ja kilpailutekijöihin, jotta ne pysyvät mukana markkinoilla. Pelkästään tietoisuus muuttuvista tekijöistä ei riitä, vaan on oltava innovatiivinen ja kyettävä ajattelemaan jo mahdollisia tulevia muuttuvia tekijöitä. (Heinonen 2006, 102-103.)

Kuviossa 9 havainnollistan tässä luvussa käsiteltyjä seikkoja, mitkä voivat vaikuttaa yrityksen maineen ylläpitoon ja kasvattamiseen.



KUVIO 9. Havainnekuva tekijöistä, joilla yrityksen mainetta voi ylläpitää ja kasvattaa (mukaiillen Aula 2002, Heinonen 2006, Kotler ym. 2009, Bracey 2017)

Maineen merkitys on asiakkaiden lisäksi tärkeää myös työntekijöitä ja työnhakijoita ajatellen. Maineen rakentamisen ja muodostumisen seikat pätevät yhtäläillä työnhakijan suuntaan. Maineen lisäksi työnantajakuvalla voi olla merkitystä työnhakijoille, mitä käsittelen seuraavassa luvussa.

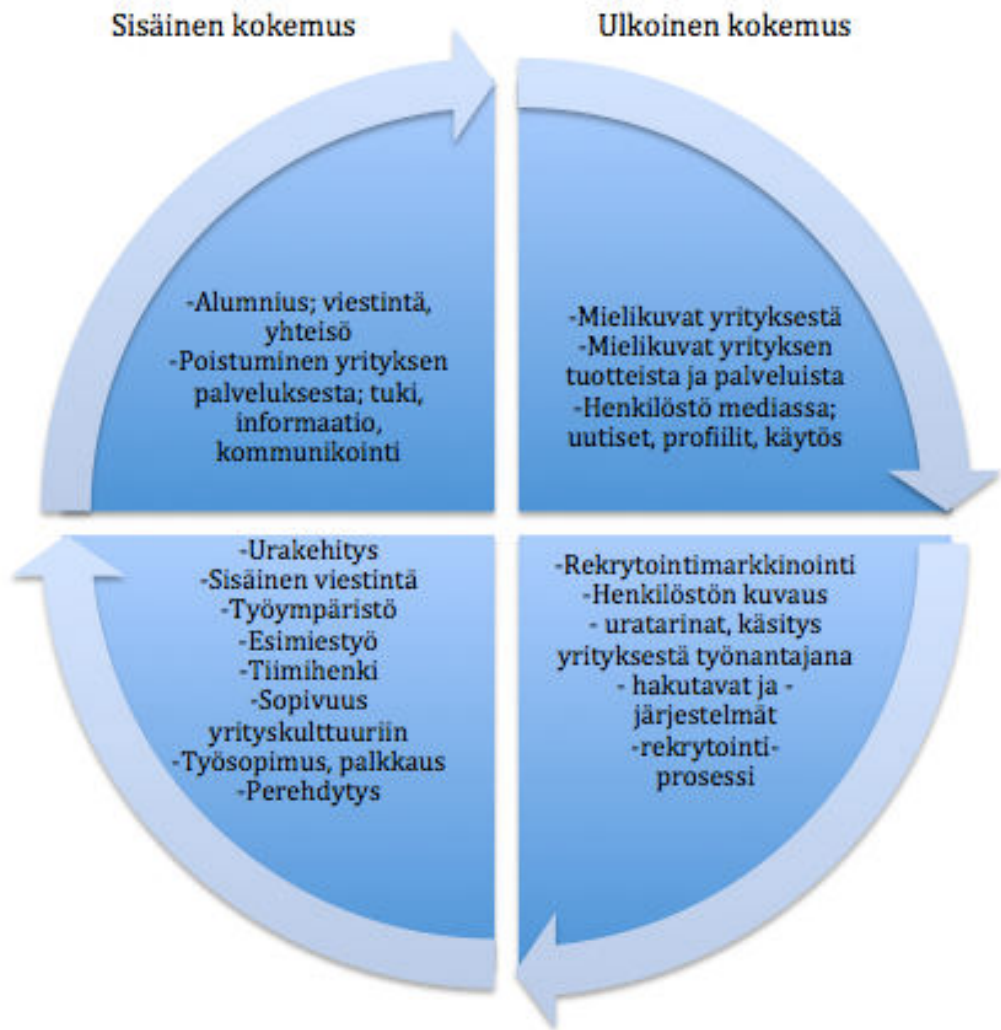
### 3.4 Työnantajakuva

Työnantajakuvalla tarkoitetaan mielikuvaa, joka ihmisillä on yrityksestä työnantajana. Talent Poolin tekemän tutkimuksen (2014) mukaan 41 % työnhakijoista kaivaa tietoa yrityskulttuurista, ennen kuin hakee yritykseen töihin. Yritysten välinen kilpailu osaavista työnhakijoista on kovaa ja hyvä-

lä työnantajakuvalla voidaan luoda postiviinen imu rekrytointiin. (Kaijala 2016, 88-89.)

Työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä on paljon. Työnantajamielikuvan syntyyn vaikuttavat ulkoinen- ja sisäinen kokemus yrityksestä. Yrityksen ulkoinen kokemus on mielikuva, joka perustuu sekä viralliseen, että epäviralliseen yrityksestä löytyvään informaatioon. Ulkoinen kokemus syntyy useimmiten työnhakijoiden keskuudessa ja siellä, missä ihmiset ovat läsnä ja puhuvat – ei siellä, missä yritys päättää olla läsnä. Ulkoinen kokemus lähtee liikkeelle yrityksen brändistä ja imagosta ja yrityksen ennakkokäsityksestä. Nämä pitävät sisällään mielikuvat yrityksestä, mielikuvat yrityksen tuotteista ja palveluista, asiakaskokemuksen sekä henkilöstön (uutiset, profiilit, käytös). Ulkoinen kokemus yrityksestä pitää sisällään rekrytointiprosessin, hakutavat ja –järjestelmät, urasivut, käsityksen yrityksestä työnantajana, henkilöstön kuvauksen sekä rekrytointimarkkinoinnin. (Laine 2017.)

Sisäinen kokemus luo mielikuvaa sekä virallisen että epävirallisen tiedonvälityksen kautta. Epävirallinen tiedonvälitys perustuu yrityksen nykyisten- sekä entisten työntekijöiden kokemuksiin ja mielipiteisiin. Sisäinen kokemus yrityksestä pitää sisällään seuraavia asioita: työsopimus, palkkaus, perehdytys, yrityskulttuuriin sopiminen, tiimihenki, esimiestyö, työympäristö, sisäinen viestintä sekä urakehitys. Sisäiseen kokemukseen sisältyy myös alumnikokemus, jolla tarkoitetaan työsuhteen päättymisen jälkeistä kokemusta; informaatiota, kommunikaatiota, tukea, viestintää ja yhteisöä. (Laine 2017.)



KUVIO 10. Työnantajakuva syntyy (mukaillen Laine 2017)

Työnantajakuva kannalta on tärkeää, että yrityksellä on selkeä strategia ja visio. Strategia täytyy olla selkeässä muodossa, että asiakas ymmärtää sen helposti. Yrityksellä täytyy olla myös visio siitä, mihin suuntaan yritys on menossa ja missä se haluaa olla tulevaisuudessa. (Laine 2017.) Yrityksen selkeä visio vaikuttaa suuresti työntekijöiden asennoitumiseen omaa työpaikkaansa kohtaan. Kun yrityksellä on selkeä visio ja päämäärä, asennoituvat yrityksen työntekijät helpommin positiivisesti ja kantavat ylpeinä yrityksen nimeä, sen sijaan että asennoituisivat omaa työpaikkaansa kohtaan ”olen vain töissä täällä”-tyyppisesti. Työnantajakuvaan vaikuttaa myös se, että yrityksen arvot ovat linjassa työntekijöiden kokemukseen. (Haapsaari, 2017.)

### 3.5 Työnantajakuvan kasvattaminen

Yksi rekrytointiin vaikuttava seikka sekä merkittävä muutos on työnantajakuvan merkityksen kasvu (Kaijala 2016, 216). Yritykset voivat lähteä kasvattamaan työnantajakuvaansa muun muassa työntekijöidensä henkilöbrändäyksen kautta. Erilaiset henkilöt ja persoonat tekevät yrityksestä kiinnostavan ja erottuvan, ei välttämättä yritys itsessään. Henkilöbrändäyksellä tarkoitetaan muiden muodostamaa käsitettä siitä, millainen itse olet, eli millaisena muut ihmiset sinut näkevät. Henkilöbrändi on erottuvuutta ja arvostusta, jonka ympäristö arvottaa. (Tolvanen 2017.) Ennen oli tärkeää löytää yrityksiin sopiva työntekijä – nykyisin pyritään enenevässä määrin löytämään sopiva persoona. Henkilöbrändäyksen ydin on omien vahvuuksien rehellisessä tunnistamisessa. Muut ihmiset näkevät joka tapauksessa ihmisen sellaisena kuin hän on ja viestii ulospäin, joten oman osaamisen valehtelu ei ole kannattavaa. (Laine 2017.)

Henkilöbrändin arvo voi tulla ilmi erilaisissa tilanteissa, esimerkiksi yrityksen yt-neuvotteluiden yhteydessä, missä toinen työntekijä irtisanotaan, mutta toinen tekijä saa jäädä yrityksen palvelukseen. Kaikilla ihmisillä on jonkinlainen henkilöbrändi, mutta sillä ei välttämättä ole mitään arvoa. (Laine 2017.) Tolvasen (2017) mukaan Suomessa ollaan liikaa tuudittauttu koulutuksen, kokemuksen ja CV:n itsessään tuovan työnhakijalle työpaikan. Tolvanen kyseenalaistaa tämän ja kertoo, että 700 henkilön hakiessa samaa työpaikkaa, henkilöbrändin rooli nousee suureen asemaan ja todennäköisesti työpaikan saa henkilö, joka erottuu muista hakijoista persoonallaan.

Kilpailu parhaista osaajista on kovaa ja vaikka Suomessa on paljon työttömiä, parhaat tekijät voivat valita, missä ja kenen kanssa töitä tekevät (Kaijala 2016, 59). Kaijalan (2016, 59) mukaan yritys on epäonnistunut työpaikkailmoituksen tekemisessä, jos hakemuksia yhteen positioon tulee yli 200 kappaletta. Ilmoituksen itsessään tulisi jo karsia pois hakijat, joita yritys ei halua työllistää. Sen sijaan ilmoitusten tulisi herättää suurempaa mielenkiintoa hakijoissa, joita tavoitellaan. Kaijala (2016, 59) kuvaa muun muassa seuraavat asiat työpaikkailmoitusten kliseiksi:

- Tervetuloa alan johtavaan yritykseen
- Näköalapaikalle
- Dynaamiseen kehitykseen
- Ammattimaiseen tiimiin

Näiden sijaan työpaikkailmoituksissa tulisi kuvata esimerkiksi seuraavia asioita:

- Hakijan urapolku kolmen-viiden vuoden sisällä, mikäli hän onnistuu tehtävissään
- Asiakkaat ja haasteet, joiden parissa hakija pääsee työskentelemään
- Esimies & muu tiimi
- Tehtävän konkreettiset tavoitteet, kehitys ja kannattavuus
- Yhtiön arvojen näkyminen käytännön työssä (Kaijala 2016, 59-60.)

Tulevan työntekijän sitouttamisen kannalta on tärkeää, että työpaikkailmoitusten mielikuvat vastaavat todellisuutta. Jos työnhakijalle annetaan liian kaunisteltu ja epätodellinen kuvaus yrityksestä sekä työpaikasta, hän ei todennäköisesti tule pysymään kyseisessä positiossa kovin pitkään. (Laine 2017.)

Työpaikkailmoitusten todenmukaisuuden lisäksi työhakemuksen jättäminen vaikuttaa ihmisten mielikuvaan yrityksestä. Moniportaiset hakemusjärjestelmät ovat omiaan karkottamaan tehokkaasti hyvät työnhakijat. Sen sijaan yritysten tulisi panostaa rekrytointijärjestelmään, joka esimerkiksi sallii mahdollisimman lyhyen työpaikkahakemuksen kuten työpaikan hakemisen pelkästään LinkedIn-profiililla. Rekrytointijärjestelmän on hyvä palvella mahdollisimman tehokkaasti sekä työnhakijoita että rekrytoivaa yritystä. Kaikkia hakijoita tulee kohdella hyvin ja tiedottaminen rekrytointiprosessin etenemisestä on tärkein asia. (Kaijala 2016, 192-193.)

Todenmukaisten työpaikkailmoitusten ja työnhakemisen helppouden lisäksi työnantajakuvan kasvattamisessa tärkeää on aitous, mihin kuuluu muun

muassa virheiden myöntäminen. Tolvasen (2017) mukaan Suomessa yrityksissä vallitsee kulttuuri, missä korostetaan moitteettomuutta – vaikka nimenomaan brändäyksellä haetaan erottuvuutta. Sen sijaan, että yritys yrittäisi peitellä virheitään, ne tulisi myöntää avoimesti. Huomio ei kiinnity itse virheeseen, vaan siihen miten yritys on siihen reagoinut. (Haapsaari 2017.)

Nykypäivänä ei riitä, että yritys sanoo olevansa paras, luotettava, yms, sillä kaikki kilpailijat sanovat samaa. Sen sijaan, asiantuntijuus pitää todentaa. Parhaiten yritykset saavat todennettua asiantuntijuutensa jakamalla rehellisesti omia näkemyksiään sekä ottamalla kantaa asioihin. Sen jälkeen on kuulijan päätettävissä, mihin kannanottoon ja näkemykseen uskoo ja mitä pitää asiantuntevana. (Haapsaari 2017.)

Sosiaalisessa mediassa paljastuu helppoiten rakennettu työnantajamielikuva. Sosiaalinen media on yrityksille todellisuuden ja aitouden mittari, sillä viimeistään siellä tulee ilmi epäkohdat, joita yritys on mahdollisesti koittanut piilottaa. Työnantajakuva kasvattamisessa rehellisyys on tärkeä seikka ja sosiaalisessa mediassa pärjäävät ne, jotka ovat avoimia. (Laine 2017.) Useiden tutkimusten mukaan ihmiset luottavat enemmän mielipiteisiin kuin mainoksiin. Työnhakija käyttää sosiaalista mediaa enemmän työnantajan kuin työpaikan etsimiseen. Onnistunut työnantajakuva pidentää työntekijöiden uraa yrityksessä, nostaa lojaalisuuden tasoa sekä vähentää aikomuksia vaihtaa työnantajaa. Parhaista osaalista käydään taistelua, joten työnantajien tulisi panostaa siihen, että parhaat osaajat kiinnostuvat juuri heidän yrityksestään. (Kaijala 2016, 188-189.)

Sosiaalisen median voima piilee sen kyvyssä luoda mielikuvia ja mainetta sekä kertoa asioita yleisölle ilman ”virallista” konserniviestintää (Kaijala 2016, 187).

### 3.6 Viestintä työnantajakuva rakentamisessa

Yrityksen viestinnällä eli tiedottamisella on suuri rooli työnantajakuva rakentumisessa ja kasvattamisessa. Yrityksen viestintä voidaan jakaa sisäi-

seen- ja ulkoiseen viestintään, joilla molemmilla on vaikutusta yrityksen maineeseen ja työnantajakuvaan. Sisäinen viestintä kohdistuu yrityksen sisäiseen henkilöstöön kun taas ulkoinen viestintä kohdistuu ulkopuolisiin yrityksiin ja henkilöihin. (Caroll 2008, 37.)

Maineen ja työnantajakuvan näkökulmasta sisäinen viestintä on avainasemassa työnantajakuvan kasvattamisessa. Sisäisen viestinnän toimivuus ja laatu vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja sitä kautta yrityksen tulokseen. Yrityksen on helpompi saavuttaa tavoitteet tehokkaammin sisäisen viestinnän ollessa kunnossa. Sisäinen viestintä vaikuttaa myös merkittävästi yrityksen ulkoiseen viestintään ja yhteydenpitoon, joten on erittäin tärkeää lähteä ensin liikkeelle sisäisestä viestinnästä. Sisäisen viestinnän osa-alueita ovat muun muassa jokapäiväinen työviestintä, henkilökohtainen esimies-työntekijä –viestintä, osasto- tai yksikkökohtainen viestintä sekä koko yritystä koskeva viestintä. Keinoja ja kanavia sisäiseen viestintään ovat muun muassa ylin johto, lähin esimies, kollegat, intranet, sähköposti, työryhmien kokoukset, tiedotustilaisuudet, henkilöstö/tiedotuslehdet sekä ilmoitustaulut. (Aula & Heinonen 2002, 220-223.)

Yrityksen ulkoinen viestintä on laaja kokonaisuus ja pitää sisällään monia käsitteitä. Laadukkaiden tuotteiden ja palvelujen lisäksi yrityksen on tuotettava viestintää, joka tukee ja kasvattaa sen mainetta sidosryhmien keskuudessa. Organisaation viestintä voi olla tapa kuvailla yritystä, sen toimintaa ja arvoja. Sen avulla voidaan muun muassa lisätä ihmisten tietoisuutta yrityksen tuotteista ja palveluista. (Caroll 2008, 35.) Ulkoinen viestintä koostuu pääasiassa julkisista suhteista (PR), mediasuhteista, markkinoinnista ja mainonnasta. Ulkoista viestintää ovat muun muassa yrityksen nettisivut, työpaikkailmoitukset, asiakastapaamiset sisältäen sähköpostit ja puhelut, sosiaalisen median kanavat, blogit, raportit sekä puheet. (Wagner 2015.)

Rekrytointi on suurissa määrin viestintää, jossa tulisi rakentaa pitkän aikavälin sisältösuunnitelma ja määritellä tyylit ja kanavat, jotka puhuttelevat kohderyhmiä. Kun rekrytointin tarve on käsillä, ei riitä, että tietylle osaajaryhmälle viestitään, vaan mielikuvaa ja tunnettavuutta pitää rakentaa pitkä-



jänteisesti. Yrityksen täytyy ensin tunnistaa kohderyhmänsä tarpeet, jotta ne osaavat räätälöidä viestejä sopivaan muotoon ja viestiä toimivimmissa kanavissa. Yrityksen täytyy selvittää millaisia vierailijoita sivustolla käy, miten kohderyhmät liikkuvat verkossa, mitä laitteita he käyttävät, milloin heitä on tehokkainta tavoittaa ja missä kanavissa sekä mitkä ovat kohderyhmän kiinnostuksen kohteet. (Kaijala 2016, 95.)

Yhtenä ulkoisen viestinnän keinona voidaan käyttää tarinallistamista. Tarinallistaminen on yksi yritysviestinnän keinoista, missä kohderyhmänä toimivat tulevat työntekijät sekä heidän verkostonsa. Tarinallistaminen voi sisältää muun muassa aiemmassa luvussa esiteltyjä työnantajakuvan keinoja, esimerkiksi henkilöbrändäystä. Tarinallistaminen henkilöbrändäyksessä alkaa siitä, että yritys selvittää nykyisiltä työntekijöiltään kaksi asiaa:

- Mikä tuottaa heille eniten iloa ja inspiraatiota nykyisessä tehtävässä?
- Mitä asiaa he kehittäisivät ja mihin suuntaan, jotta voisivat olla erityisen ylpeitä ollessaan töissä yrityksessä?

Selvityksen jälkeen yritys tarinallistaa työntekijöiden kokemukset jaettavaksi sisällöksi. Tarinoiden jakamiseen valitaan tapa ja kanava, joka parhaiten tavoittaa kohderyhmän, esimerkiksi tarina voidaan jakaa Facebookissa videon muodossa. Tarinallistaminen voi olla hyvä keino erottautumiseen ja tarinoiden edelleen jakamisessa kannattaa hyödyntää koko organisaatiota, jotta mahdollistetaan suurempi näkyvyys. (Kaijala 2016, 94.)

Yritykset, jotka tietoisesti rakentavat työnantajakuvaansa työntekijöiden kokemusten kautta (*employee experience*), tietävät vain todellisten autenttisten kokemusten vaikuttavan mielikuvaan. Kokemustietoa ymmärtävät yritykset menestyvät, sillä ne pystyvät houkuttelemaan ihmisiä paremmin ja saavat hakijan samaistumaan yritykseen. Näissä yrityksissä virherekrytointien riski pienenee, kun rekrytointivaiheessa pystytään karsimaan sopimattomat hakijat. (Kaijala 2016, 88-89.)

Yrityksen maine ja työnantajakuva ovat laajoja kokonaisuuksia, joilla on useimmiten yhteys toisiinsa. Jos yrityksen maine kärsii, saattaa myös sen

työnantajakuva kärsiä. Sama pätee myös toisinpäin; eli yrityksen maineen kasvaessa, todennäköisesti myös sen työnantajakuva on parempi kuin huonomaineisilla yrityksillä.

## 4 TYÖNANTAJAKUVAN MERKITYS REKRYTOINNISSA

Tässä luvussa kuvaan toiminnallisen opinnäytetyöni tutkimusosaa. Tutkimusraportti pitää sisällään tutkimuksen taustatiedot ja lähtökohdat, käyttämäni tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen kulun, jonka jälkeen kerron tutkimuksen tuloksista ja kehitysehdotuksista toimeksiantajayritykselleni.

### 4.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena – eli laadullisena tutkimuksena, missä on käyttäjälähtöisiä piirteitä. Kvalitatiivisella tutkimusotteella ja laadullisella tutkimuksella on tarkoitus tulkita, ymmärtää ja antaa merkitystä tutkittaville asioille (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 31). Kvalitatiivisella tutkimusaineistolla pyritään yleensä ymmärtämään tutkittavaa kohdetta tai ilmiötä syvällisemmin. Valitsin kvalitatiivisen tutkimuksen opinnäytetyöhöni, sillä se vastaa paremmin opinnäytetyössäni käsiteltävään tutkimusongelmaan kuin kvantitatiivinen tutkimus; opinnäytetyössäni pyrin selvittämään, onko työnantajakuvalla merkitystä rekrytoinnissa potentiaalisten työnhakijoiden mielestä. Esimerkkinä kvalitatiivisista tutkimusteemoista ovat kohreyhmän tuntemukset, tunteet, asenteet ja motiivit. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii selvittämään, miksi ja miten ihmiset toimivat niin kuin toimivat. (Mäntyneva ym. 2008, 69.)

Tutkimuksen tavoitteena oli saada opiskelijoiden eli mahdollisten potentiaalisten työnhakijoiden mielipiteitä henkilöstöpalveluyrityksistä sekä työnantajakuvan merkityksestä rekrytoinnissa toimeksiantajayrityksen toiminnan kehittämistä ja tulevaisuutta varten. Päätin käyttää tutkimuksen toteuttamisessa työpajamenetelmää. Työpajan kysymykset hahmottuivat pikku hiljaa opinnäytetyön teoriaosuutta tehdessäni ja kaikkien kysymyksiä teemat ovat ajankohtaisia työelämässä.

Kaijalan (2016, 88-89) mukaan hyvällä työnantajakuvalla voidaan luoda positiivinen imu rekrytointiin. Työssäni HR-assistenttina olen havainnut, että joillakin toimialoilla on haasteita löytää työntekijöitä, joten koin tärke-

äksi tutkia, voiko henkilöstöpalveluyrityksellä ja työnantajakuvalla olla merkitystä yrityksen houkuttelevuuteen. Halusin myös selvittää työpajan avulla, olisiko potentiaalisten työnhakijoiden käsitys unelmien rekrytointiprosessista samanlainen kuin Vaahtion (2007, 116-118) kuvaus rekrytointiprosessista. Työpajassa esitettävässä kysymyksessä päätin kuitenkin rekrytointiprosessin sijaan käyttää sanaa ”työnhakuprosessi”, sillä ajattelin tämän olevan yksiselitteisempi ja ymmärrettävämpi sanamuoto ensimmäisen vuoden opiskelijoille. Aloitin tutkimuksen suunnittelun noin kaksi viikkoa ennen sen toteutusta. Tutkimuksen sisällön suunnittelin mukaillen opinnäytetyöni teoriaosuutta.

Tutkimuksessa käytin kehittävää tutkimusotetta, jonka tarkoituksena on ilmiön syvälinen ymmärtäminen. Tutkimus toteutettiin lokakuussa 2017 käyttäen tutkimusmenetelmänä työpajaa. Työpajan tiedenhankintamenetelmänä oli osallistava ideointi, missä osallistujat vuorovaikutuksen avulla jakavat tietoa, luovat asioille merkitystä ja muokkaavat olemassa olevia käsityksiään uusiksi. (Vuorovaikutuksen periaatteita 2017.) Kuten kehittävän työn tutkimuksessa yleensä – myös järjestämässäni työpajassa, tutkija oli osallistuja, mutta ei pyrkinyt vaikuttamaan asioihin (Likitalo & Rissanen 1998, 60). Osallistujia työpajaan oli 19 henkilöä. Työpajan konkreettisina työkaluina käytin tietokonetta, Power-Point –esitystä, A1-postereita (ks. liite 1) sekä tusseja noudattaen Vuorovaikutuksen periaatteita (2017).

Työpaja toteutettiin Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden ensimmäisen vuosikurssin opiskelijaryhmälle 11.10.2017. Työpaja pidettiin Lahden ammattikorkeakoulun tiloissa Niemen Kampuksella ja se oli kestoltaan kaksi tuntia aikavälillä 8:15-10:15. Kohderyhmäksi valitsin opiskelijat, sillä he ovat opinnäytetyöni toimeksiantajan mahdollista kohderyhmää – eli potentiaalisia työnhakijoita. Työpajan kautta arvioin saavani arvokasta tietoa, jota toimeksiantajayritys voisi nyt ja lähitulevaisuudessa toiminnassaan hyödyntää.

Työpajan toteutuksessa käytin hyödykseni Palvelujen tuotteistamisen käsikirjasta (Palveluntuotteistaminen.fi 2017) löytyviä ohjeita työpajan järjes-

täjälle. Ohjeiden mukaisesti toteutin työpajan ohjelman viidellä eri vaiheella. Työpaja lähti liikkeelle aloituksella, missä toivotin opiskelijat tervetulleeksi, esittelin itseni sekä kysyin muutaman tunnelmaa keventävän kysymyksen. Tämän jälkeen siirryin osallistujien stimulointi- ja ajatusten ravis-telu – vaiheeseen, missä esittelin toimeksiantajayrityksen, opinnäytetyöai-heeni sekä työpajan tavoitteet ja sisällön. Tämän vaiheen tarkoituksena oli saada osallistujien ajatukset fokusoitumaan työpajan teemaan. Kolmas vaihe oli prosessointia eli varsinaista työpajan työstöosuutta. Tässä osassa jaoin osallistujat 3-4 henkilön työryhmiin. (Ohjeita työpajojen järjes-täjälle 2017.)

Jokainen työryhmä sai samat kolme tehtävänantoa., jotka esittelin ryhmäl-le kysymys kerrallaan Power-Point-esityksen avulla. Opiskelijat pohtivat tehtävänantoja ensin itsenäisesti, jonka jälkeen keskustelivat ryhmissä ja sen jälkeen kirjoittivat vastaukset ryhmille jaetuille postereille. Ensimmäi-nen tehtävänanto koski mielikuvia henkilöstöpalveluyrityksistä ja mielikuvien alkuperää. Tehtävänantoon vastaamiseen oli aikaa 15 minuuttia. Toi-nen tehtävänanto käsitteli työnantajakuva merkitystä työnhakutilanteessa sekä sitä, millä työnantajakuva voisi vahvistaa. Myös toiseen tehtävänan-toon vastauksille oli varattu aikaa 15 minuuttia. Kolmannessa tehtävänan-nossa ryhmät kuvasivat ”Unelmien työnhakuprosessinsa”. Olin kuvannut tähän Power-Point-slideen erilaisia tukisanoja, jotka kannustaisivat opiske-lijoihin olemaan innovatiivisia vastauksissaan. Tukisanoja olivat muun mu-assa: teknologian hyödyntäminen, some, perinteinen vs uusi.

Työstöosuuden jälkeen ryhmät kokosivat yhteenvedon tuloksistaan (ks. liite 1). Yhteenvedoon kuului kolmen työpajasta saadun oivalluksen kirjoit-taminen posterin kääntöpuolelle. Jokainen ryhmä esitti vielä suullisesti tu-loksensa. Aikaa esityksiin oli varattu viisi minuuttia ryhmää kohden. Esi-tyksien lomassa keskustelin ryhmien kanssa heidän tuloksistaan. Päätin työpajan osallistujien kiittämiseen. (Ohjeita työpajojen järjestäjälle 2017.)

Aineiston käsittelyssä hyödynnettiin aiemmin luvussa 2 kuvattua rekrytoin-tiprosessikuvausta (Vaahtio 2007, 116-118) sekä luvussa 3 kuvattua työn-antajakuva. Tuloksia analysoitiin vertaamalla tietoja teoriaosuuteen. Vas-

tauksia analysoidessani tutkin onko opiskelijoiden vastauksilla yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia rekrytointiprosessikuvaukseen ja työnantajaku- van kanssa ja peilasin opiskelijoiden vastauksia tietoperustaan. Käytin rek- rytointiprosessikuvausta myös toimeksiantajayritykselle laadituissa kehi- tysehdotuksissa. Osa tuloksista on avattuna kirjallisesti ja osa kuviona. Kuten useimmiten kvalitatiivisessa tutkimuksessa – myös tässä tutkimuk- sessa tutkimusaineiston analysointi on tulkitsevaa (Mäntyneva ynnä muut 2008, 70).

## 4.2 Tulokset

Työpajalla selvitettiin opiskelijoiden mielikuvia henkilöstöpalveluyrityksistä sekä työnantajaku- van merkitystä työnhakutilanteessa. Työpajan tulokset on saatu 19 opiskelijan vastauksista (ks. liite 1), joten niitä ei yleistää isommassa kohderyhmässä, mutta voidaan olettaa vastauksien olevan suuntaa-antavia toimeksiantajayritykselle. Osa vastauksista oli yhtäläisiä tietoperustan tekstin ja kuvioiden kanssa, mutta jotkin vastaukset selvästi erosivat tietoperustan näkemyksistä. Alla tuon tuloksia tarkemmin esille tehtävänantokohtaisesti ja peilaan niitä opinnäytetyön tietoperustaluluihin.

### 4.2.1 Mielikuvat henkilöstöpalveluyrityksistä

Opiskelijoiden mielikuvat henkilöstöpalveluyrityksistä painoutuivat suuresti henkilövuokraukseen. Ryhmät eivät tuoneet vastauksissaan ilmi mielikuvia muista palveluista kuin henkilöstövuokrauksesta. Kokonaisuudessaan mielikuvat olivat melko negatiivissävytteisiä ja peräisin pääosin kavereiden ja tuttujen kokemuksista.

Ryhmien vastauksissa oli selkeitä yhteneväisyyksiä opinnäytetyön tietope- rustan kanssa. Opiskelijat pitivät henkilöstöpalveluyritystä välikätenä työn- tekijän ja työnantajan välillä, kuten tietoperustaluvun 2 kuviossa 1 on ha- vainnoitu henkilöstöpalveluyrityksen toimintaperiaatteista henkilöstövuok- rauksessa. Joidenkin ryhmien vastauksista kävi ilmi, että asia koetaan ne- gatiivisena ja henkilöstöpalveluyrityksiä pidetään turhana välikätenä työn- tekijän ja yrityksen välillä.

Ryhmät pitivät vuokratyötä sopivana vaihtoehtona niille, jotka eivät voi elämäntilanteensa vuoksi sitoutua vakituiseen työsuhteeseen, esimerkiksi opiskelijat. Myös Kaijalan (2016, 148) mukaan ihmiset haluavat työsuhteen joustavan muun elämäntilanteen mukaan. Työllistymistä henkilöstöpalveluyrityksen kautta pidettiin nopeana ja suoraviivaisena vaihtoehtona työllistyä ja niiden käytön koettiin olevan tällä hetkellä suosiossa yritysten keskuudessa.

Kaijala (2016, 148) kertoo ihmisten haluavan nykyisin kokeilla uusia työmahdollisuuksia ja työnantajia. Myös työryhmien mielestä työskentely henkilöstöpalveluyritysten kautta mahdollistaa työskentelyn erilaisten työtehtävien parissa useissa yrityksissä. Tosin työsuhteiden koettiin olevan melko lyhyitä ja soveltuvan parhaiten pätkätoihin.

Opiskelijoiden mielikuvat henkilöstöpalveluyrityksistä ovat syntyneet omista kokemuksista tai kavereiden ja tuttujen puheista. Mielikuvat koskivat pääsääntöisesti vain vuokratyötä ja tuloksista selvisi osan mielikuvien olevan ristiriitaisia ja huonoja. Yllättävää vastauksissa oli se, että ryhmät kyseenalaistivat henkilöstöpalveluyritysten ammattitaidon.

Kuten Koivisto (2004, 99) on kuvannut syitä henkilöstöpalveluyritysten käyttöön, rekrytointiprosessin ulkoistavat yritykset voivat taistella ammattitaito- ja ajanpuuteongelmien kanssa. Tällaisissa tilanteissa henkilöstöpalveluyrityksellä voi olla takanaan paljon enemmän kokemusta ja ammattitaitoa tietyn alan rekrytoinneista kuin asiakasyrityksellä itsellään. Toisaalta ymmärrän sen, että opiskelijoiden mielikuvien ollessa vuokratyöhön painottuneita, ei mielikuvat ammattitaidosta välttämättä ole korkealla esimerkiksi asiantuntijatehtävärekrytointien suhteen. Ammattitaidon kyseenalaistamiseen voi myös liittyä tutuilta ja kavereilta kuullut puheet. Olisi ollut mielenkiintoista selvittää, että miksi opiskelijoiden tutuilla mahdollisesti on ollut huonoja kokemuksia henkilöstöpalveluyrityksistä ja millaisia kokemukset tarkemmin ovat olleet. Olisin myös halunnut tietää, mitä tutut ja kaverit ovat työryhmille kertoneet omista kokemuksista ja millaisessa roolissa *word-of-mouth* (Bracey 2017) on ollut mielikuvien synnyssä.

Työssäni HR-assistenttina olen pannut merkke, että useilla asiakasyrityksillä sekä työntekijöillä on myös vuokratyö-painotteisia mielikuvia henkilöstöpalveluyrityksistä. Yllättävän suuri osa ei esimerkiksi ole tietoisia, että Go On Yhtiöt tarjoavat henkilöstövuokrauksen lisäksi myös suorarekryointipalveluja.

Työpajan alkuvaiheessa esittelin Go On Yhtiöiden toimintaa sekä palveluja, mutta tästä huolimatta moni oli unohtanut henkilöstöpalveluyritysten tarjoavat muitakin palveluja kuin henkilöstövuokrausta. En yllätynyt, että mielikuvat henkilöstöpalveluyrityksistä olivat vuokratyöpainotteisia, mutta pidin kuitenkin yllättävänä sitä, ettei moni yritysesityksestä huolimatta muistanut muita palveluja kuin henkilöstövuokrausta. Toisaalta oli myös hyvä asia ettei yritysesitys ja siinä ilmi tuodut muut palvelut vaikuttaneet ryhmän päätöksiin, vaan sain rehellisiä vastauksia mielikuvista.

Kuviossa 11 on kiteytetty kolme mielikuvista kumpuavaa pääseikkaa, joilla voidaan tiivistää työryhmien mielikuvat henkilöstöpalveluyrityksistä. Kuvio pohjautuu työpajasta saatuihin vastauksiin (ks. kuvio 11).



KUVIO 11. Havainnekuva työryhmien mielikuvista henkilöstöpalveluyritysten suhteen



#### 4.2.2 Työnantajakuva merkitys työnhakutilanteessa

Toisena tutkimuskysymyksenä kysyin, mitä työnantajakuva merkitsee työnhakutilanteessa ja miten sitä voisi opiskelijoiden mielestä vahvistaa. Työnantajakuva katsottiin olevan suuressa merkityksessä työnhakutilanteessa ja antavan työnhakijalle ensivaikutelman yrityksestä. Sen katsottiin vaikuttavan siihen, haluaako yritykseen hakea töihin vai ei. Osa opiskelijoista koki, etteivät hakisi yritykseen ollenkaan töihin, mikäli yrityksellä olisi huono työnantajakuva. Työryhmät pitivät tärkeänä, että yrityksellä on positiivinen työnantajakuva. Kaijalan (2016, 88-89) mukaan hyvällä työnantajakuvalla voidaan luoda positiivinen imu rekrytointiin. Joidenkin työryhmien mielestä yritysten on tärkeämpää pitää yllä hyvää työnantajakuvaa kuin keskittyä parantamaan sitä.

Yhtenäistä ryhmien vastauksissa ja tietoperustassa on arvojen merkitys työnantajakuvaan. Sekä Haapsaaren (2017) että ryhmien mielestä työnantajakuvaan vaikuttavat yrityksen arvot ja se, että arvot ovat linjassa työntekijöiden kokemukseen. Työnantajakuva rakentuu ryhmien mielestä yrityksen maineesta, arvoista ja eettisyydestä. Bracey (2017) on kuvannut yrityksen eettisyyden ja arvojen vaikuttavan sen maineeseen.

Työnhakijanäkökulmasta opiskelijat pitivät tärkeänä, että yrityksen arvot vastaavat omia arvoja. Eräs ryhmä kuvasi työnantajakuvaan merkitsevän arvokuvaa ja pohjautuvan yrityksen arvoihin. Työnantajakuva kannalta pidettiin merkityksellisenä, että yritys kohtelee työntekijöitään kunnioitettavasti, maksaa palkat ajallaan sekä ylipäättään käyttäytyy asianmukaisesti.

Työryhmät pitivät yrityksen henkilöstön ammattimaisuutta tärkeänä työnantajakuvaan kannalta. Sen katsottiin myös parantavan työnantajakuvaa. Myös Laineen (2017) mukaan asioilla on selvä yhteys. Laine (2017) kuvaa yrityksiä voivan lähteä kasvattamaan työnantajakuvaansa muun muassa henkilöbrändäyksen avulla. Ammattimaisuuden lisäksi henkilöstön suurella vaihtuvuudella katsottiin olevan osaa työnantajakuvaan rakentumiseen.

Aulan ja Heinosen (2002, 18) mukaan yritykset elävät lasikuutiossa ja kaikki toiminta on julkista. Tärkeänä seikkana korostuu virheiden myöntä-

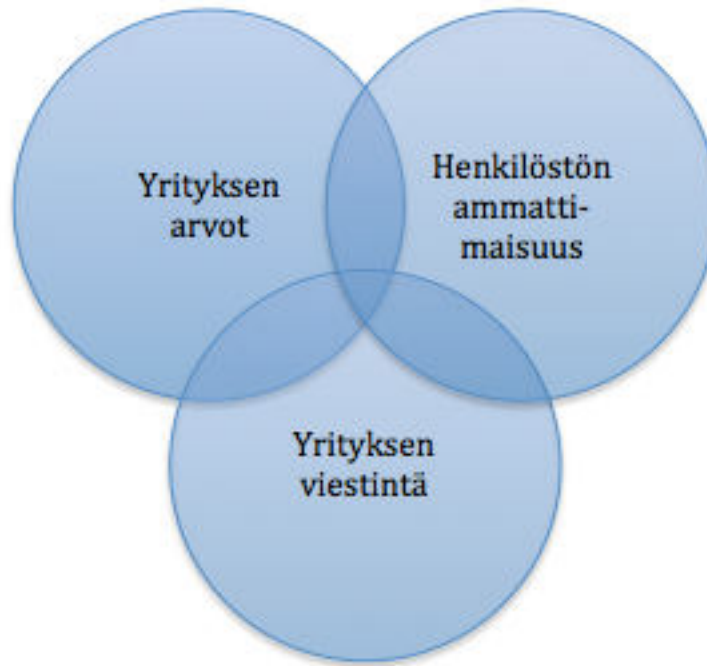
minen ja niihin reagoiminen. Varsinkin sosiaalisen median aikakautena yritysten toiminta on entistä läpinäkyvämpää ja pienikin negatiivinen asiakaspalaute voi somen kautta saada erittäin suuren näkyvyyden. Oletin ryhmien tuovan esille suuresti sosiaalisen median vaikutuksen. Pidin odottamattomana etteivät ryhmät maininneet yrityksen virheitä työnantajakuvan merkityksessä yhtä ryhmää lukuun ottamatta. Eräs ryhmä totesi erilaisten skandaalien vaikuttavan työnantajakuvaan, mutta muuten aihetta ei pidetty mainitsemisen arvoisena.

Vastauksista kävi ilmi, että usean ryhmän mielestä työnantajakuvaa voi vahvistaa onnistuneella ulkoisella viestinnällä. Myös Carroll on kuvannut (2008, 37) viestinnän olevan suuressa roolissa työnantajakuvan rakentamisessa. Aulan ja Heinosen (2002, 220-223) mukaan työnantajakuvan kasvattamisessa viestintä on avainasemassa. Ryhmät pitivät tärkeänä yrityksen aktiivista osallistumista, mutta vastauksista ei ilmennyt tarkoitettiin ko aktiivisella osallistumisella juuri viestintää ja missä kanavissa.

Yllätyin etteivät työryhmät tuoneet vastauksissaan ilmi työpaikkailmoitusten sisällön merkittävyyttä työnantajakuvaan. Kaijala (2016, 59) on kuvannut työpaikkailmoitusten kliseitä, mutta työryhmät eivät vastauksista päättellen pitäneet työpaikkailmoitusten sisältökuvausta kovin suuressa arvossa. Laine (2017) pitää tärkeänä seikkana sitä, että työpaikkailmoitukset vastaavat todellisuutta. Tosin eräs ryhmä piti työnkuvaa tärkeämpänä kuin itse työnantajakuvaa.

Tärkeinä seikkoina työnantajakuvan parantamisessa pidettiin myös henkilöstöetuja ja sitä, että rekrytointiprosessista tehtäisiin henkilökohtaisempaa. Henkilökohtaisemmalla prosessilla tarkoitettiin muun muassa sitä, että informaatio hakijan suuntaan kulkee koko prosessin ajan hyvin. Myös Vaahtion (2007, 118) mukaan on tärkeää, että yhteydenpito on sujuvaa.

Odotetusti ryhmien mielestä työnantajakuvalla on merkitystä siihen, haluaako yritykseen hakea töihin. Kuviossa 12 on kiteytetty, millä tekijöillä on potentiaalisten työnhakijoiden mielestä merkitystä työnantajakuvaan.



KUVIO 12. Havainnekuva tekijöistä, joilla on merkitystä työnantajakuvaan

#### 4.2.3 Unelmien työnhakuprosessi

Tässä tehtävänannossa työryhmät kuvailivat, millainen on heidän unelmiensa työnhakuprosessi. Suurin osa ryhmistä arvosti niin sanottua perinteistä rekrytointiprosessia, missä työnhaku lähtee liikkeelle mielenkiintoa herättäneestä työpaikkailmoituksesta ja päättyy työntekijän valintaan haastattelun perusteella. Prosessin tulisi kokonaisuudessaan olla nopea ja selkeä eikä siinä toivottaisi olevan välikäsiä työntekijän ja asiakasyrityksen välillä.

Opiskelijoiden mielestä olisi hyvä, että kaikkien yritysten työpaikkailmoitukset olisivat usean työnhakualustan sijasta kootusti samalla sivustolla netissä. Työpaikkailmoitusten tulisi olla selkeitä ja kattavia, missä on tarkkaan määritelty työnkuvaus. Itse työhakemuksen jättäminen tulisi olla mahdollisimman helppoa ja mutkattonta, kuten Kaijala (2016, 192-193) on kuvannut.

Pidin yllättävänä, että opiskelijoiden mielestä pelkästään tarkka työnkuvaus työpaikkailmoituksessa riittää. Odotin opiskelijoiden toivovan työpaik-

kailmoituksesta käyvän ilmi tulevan työntekijän urapolun mahdollinen kehitys, kuten myös Kaijala (2016, 59-60) on kuvannut. Lisäksi odotin, että opiskelijat olisivat pitäneet tärkeänä työpaikkailmoituksesta selviävän myös millaiseen tiimiin ja työympäristöön tuleva työntekijä työllistyisi.

Osa työryhmistä piti hyvänä ideana, että mahdollinen työnantaja lähestyisi potentiaalista työnhakijaa sen sijaan, että hakija jättäisi perinteiseen tyyliin työhakemuksen yritykseen. Opiskelijoiden mielestä itseänsä brändäämällä esimerkiksi somessa voisi saada yritykset kiinnostumaan hakijasta.

Opiskelijat suosivat työnhakutilanteessa perinteistä CV:tä sekä vapaa-  
muotoisen hakemuksen jättämistä video-CV:n sijaan. He kokivat mahdollisen video-cv:n olevan epäpätevä työkalu, sillä se koettiin kankeaksi ja toisia hakijoita syrjiväksi. Oli yllättävää, että opiskelijat suhtautuivat video-  
muotoisiin hakemuksiin ja cv:isiin erittäin negatiivisesti, sillä samaan aikaan he pitivät työnhakemisen helppoutta tärkeänä. Kaijalan (2016, 191) mukaan teknologian hyödyntäminen useimmiten nopeuttaa koko rekrytointiprosessia ja näin ollen palvelee molempia osapuolia.

Kaijalan (2016, 151) kuvaamissa rekrytointin trendeissä yhtenä tärkeimpänä seikkana on teknologian hyödyntäminen esimerkiksi videohaastattelujen muodossa. Opiskelijat pitivät videohakemuksia jopa epäreiluina ja heidän mielestään niissä ei ole mahdollista erottautua samalla tavalla kuin kirjallisessa CV:ssä. Rekrytoijan näkökulmasta itse pidän videomuotoisia CV:itä ja hakemuksia mahdollisuutena erottautua edukseen persoonana. Nykypäivän rekrytoinneissa persoona on osaamisen lisäksi suuressa roolissa, kuten Tolvanen (2017) kertoo.

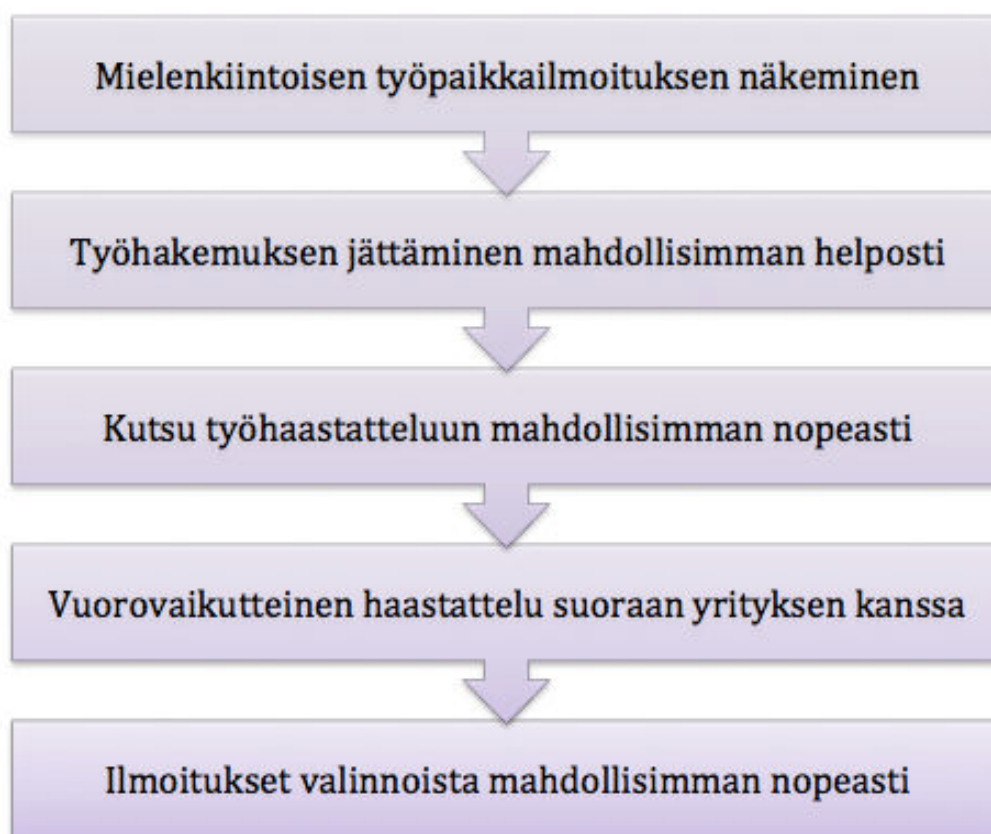
Potentiaaliset työnhakijat toivoivat, että kutsu työhaastatteluun tulisi mahdollisimman nopeasti ilman, että hakijat joutuisivat itse kysymään yritykseltä, missä vaiheessa prosessia ollaan. Mahdolliset hylkäävät päätökset hakijat toivoisivat saavansa myös mahdollisimman pian. Monet toivoivat, että yritykset kertoisivat syyn, miksi hakija ei ollut sopiva avoinna olleeseen työtehtävään.

Itse haastattelutilanteen opiskelijat halusivat tapahtuvan kasvotusten – ei myöskään tässä kohtaa videon välityksellä. He pitivät tärkeänä haastattelutilanteen luonnetta ja toivoivat sen olevan vuorovaikutustilanne työnhakijan ja työnantajan välillä. Siinä työnantaja kertoisi, mitä yrityksellä ja avoimella työtehtävällä olisi hakijalle tarjota ja hakija perustelisi, mitä hänellä olisi tarjota avoimena olevaan työtehtävään. Suurin osa opiskelijoista vieroksui tenttimäistä haastattelutilannetta, joka rakentuu pelkästään rekrytoijan kysymyksiin hakijasta. Opiskelijoiden vastaukset haastattelutilanteen kulusta olivat odotettuja, sillä luvussa 2.5 kuvatun kuvio 3 mukaisesti rekrytointi on muutoksessa ja erääksi rekrytoinnin trendiksi on noussut työntekijälähtöinen ajattelumalli (Kaijala 2016, 151). Osa ryhmistä myös kyseenalaisti tässä kohtaa prosessia henkilöstöpalveluyritysten roolin haastattelijana. He pohtivat voiko henkilöstöpalveluyrityksen rekrytoijalla olla tarpeeksi tietoa työtehtävästä ja osa koki liian monen haastattelukierroksen vievän liikaa työnhakijan aikaa.

Opiskelijat eli mahdolliset työnhakijat arvostivat kokonaisuudessaan selkeää ja nopeaa rekrytointiprosessia, missä hakijalla on koko ajan tieto prosessin kulusta. Työryhmän vastauksissa korostui työnhakuprosessin helppous ja nopeus, mikä oli odotettavaa. En yllättynyt, että ryhmät eivät halunneet prosessin aikana välikäsiä työnhakijan ja yrityksen välille. Kuten tehtävänannon ensimmäisistä kysymyksistä mielikuviin henkilöstöpalveluyrityksistä kävi ilmi, opiskelijat eivät pitäneet henkilöstöpalveluyrityksiä kovin suurena arvossa ja todennäköisesti viittasivat tähän tarkoittaessaan ”välikäsiä”.

Kokonaisuudessaan työryhmän vastauksista on selvästi havaittavissa yhteys työnantajakuvan ja rekrytointiprosessin välillä samalla pohjautuen opinnäytetyön tietoperustaan. Potentiaalisten työnhakijoiden unelmien rekrytointiprosessi osittain mukaili Vaahtion (2007, 116-118) kuvaamaa rekrytointiprosessikuvausta (ks. kuvio 4). Potentiaalisten työnhakijoiden unelmien työnhakuprosessikuvaus oli kuitenkin selvästi lyhyempi ja nopeampi kuin Vaahtion (2007) kuvaama prosessi.

Samojen aiheiden voi nähdä toistuvan ikään kuin ristiin tietoperustassa ja ryhmien vastauksissa. Esimerkiksi tietoperustan työnantajakuvaa käsittelevä termistö tuli osittain ryhmän vastauksissa ilmi vasta unelmien työnhakua käsittelevässä kysymyksessä. Esimerkiksi unelmien työnhakuprosessissa opiskelijat pitivät erittäin tärkeänä seikkana, että työnhakuprosessi on mahdollisimman helppo ja nopea ja tätä osuutta Kaijala (2016, 192-193) pitää erittäin tärkeänä työnantajakuvan rakentumisessa. Tietoperusta kulki suurin osin mukana työryhmän vastauksissa liittyen henkilöstöpalveluyrityksiin, työnantajakuvaan sekä rekrytointiprosessiin. Pohjautuen teoriaosuuteen ja työpajasta saatuihin vastauksiin voidaan olettaa potentiaalisten työnhakijoiden mielestä työnantajakuvan olevan merkityksessä rekrytointiprosessissa.



KUVIO 13. Havainnekuva potentiaalisten työnhakijoiden unelmien työnhakuprosessista

### 4.3 Kehitysehdotukset

Toimeksiantajayritykselle antamani kehitysehdotukset on laadittu vertaamalla opinnäytetyöni teoriaosuutta työpajan osallistujilta saatuihin vastauksiin. Työpajan osallistajat olivat toimeksiantajayrityksen Go On Lahden kohderyhmää, eli potentiaalisia työnhakijoita, joten voidaan olettaa kehitysehdotusten olevan pitäviä ja yrityksen toimintaa kehittäviä. Kuten Kaijala on kuvannut (2016, 151), rekrytointi on muutoksessa. Muun muassa tästä syystä johtuen, ei voida olettaa kehitysehdotusten kuitenkaan olevan relevantteja pidemmällä aikavälillä vaan kehitysehdotukset koskevat nykyhetkeä ja lähitulevaisuutta. Go On Yhtiöt voisi pohtia kehitysehdotuksia *benchmarkingin* kautta. Sillä tarkoitetaan vertaiskehittämistä, missä verrataan omaa toimintaa toisen (usein kilpailijoiden) toimintaan ja parhaaseen vastaavaan käytäntöön. Sen tarkoituksena on saavuttaa parannuksia omassa toiminnassa. (University of Eastern Finland 2017.)

Työpajassa kävi ilmi opiskelijoiden mielikuvien henkilöstöpalveluyrityksistä olevan melko vuokratyöpainotteisia. Toimeksiantajayrityksen toiminnan kehittämisessä tulisi ottaa nykyiset mielikuvat huomioon ja miettiä, miten toimintaa voisi lähteä kehittämään niin, että hakijoille syntyisi muitakin mielikuvia. Usein vuokratyöllä on työnhakijoiden keskuudessa melko huono maine ja tällä on myös suora kytkös yrityksen työnantajakuvaan. Mikäli yritys näyttäytyy hakijoiden keskuudessa vain vuokratyöfirmana, voi olla mahdollista, että he pitävät tällaisen yrityksen työnantajakuvaa heikompana kuin muiden yritysten. Henkilöstövuokrauksen kuitenkin kuullessa Go Onin palvelutarjontaan, voisi yritys miettiä miten vuokratyön mainetta voisi parantaa potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa. Tärkeää on osoittaa, että vuokratyö on mainettaan parempi. Tässä voisi käyttää Kaijalan (2016, 94) kuvaamaa tarinallistamista. Go On voisi esimerkiksi sosiaalisen median kanavissaan tehdä vuokratyösuhteesta olevista työntekijöistä lyhyitä esittelyvideoita tarinan muodossa. Videoissa kerrottaisiin työntekijän työtehtävistä ja video olisi kuvattu asiakasyrityksessä.

Mielestäni Go Onin tulisi keskittyä ulkoisessa viestinnässään sekä markkinoinnissaan painottamaan myös suorarekrytointi- ja soveltuvuusarviointi-

palveluja. Näin ollen potentiaalisten työnhakijoiden mielikuvat henkilöstöpalveluja tarjoavista yrityksistä saattaisivat muuttua positiivisempaan suuntaan. Suorarekrytointeja koskevaa mainontaa on Lahden yksikössä jonkin verran jo käytetty, joten tämä kehitysehdotus on kohdistettu erityisesti emoyhtiön suuntaan koko ketjun markkinoinnin ollessa sen päävastuulla.

Kuten Bracey (2017) on kuvannut, ”*huonon sanan leviäminen*” (*Bad word-of-mouth*) voi nopeasti laskea yrityksen mainetta. Potentiaalisten työnhakijoiden mielikuvat henkilöstöpalveluyrityksistä olivat melko negatiivisia ja pääosin peräisin tutuilta ja kavereilta. Jokainen yritys tekee toiminnassaan virheitä, mutta tärkeää on virheiden myöntäminen. Tekemällä toiminnastaan läpinäkyvämpää, toimeksiantajayritys voisi vähentää huonon sanan leviämistä. Mielikuvien lähteillä eli kavereilla ja tutuilla on huonoja kokemuksia henkilöstöpalveluyrityksistä ja todennäköisesti nämä kokemukset ovat levinneet sanan muodossa potentiaalisille työnhakijoille. Toiminnan läpinäkyvyydellä ja virheiden myöntämisellä yritys voisi korjata huonoa kokemusta positiivisemmaksi, jolloin todennäköisesti myös riski huonon sanan leviämiseen pienenee.

Toimeksiantajayritykseni olisi hyvä ottaa toiminnassaan huomioon työnantajakuvan parantaminen pysyäkseen mukana työntekijöitä suosivilla markkinoilla. Kuten työpajassa kävi ilmi, työnantajakuvalla on merkitystä siihen, haluavatko potentiaaliset työnhakijat hakea yritykseen töihin. Go Onin houkuttelevuuden lisäksi myös asiakasyrityksen työnantajakuva on tärkeässä roolissa. Palvelutarjonnassaan Go On voisi ottaa tämän huomioon; miten se pystyy varmistamaan, että myös asiakasyritykset ovat työnantajakuvultaan houkuttelevia. Ehdotankin, että Go On kehittäisi uudenlaisen palvelumallin, missä se koulutuksilla auttaisi asiakasyrityksiään parantamaan heidän työnantajakuvaansa. Palvelumallin takana on ajatus siitä, että Go On sekä sen asiakasyritys olisivat työnantajakuvultaan houkuttelevia potentiaalisten työnhakijoiden mielestä. Potentiaalisten työnhakijoiden mukaan yrityksen arvoilla, viestinnällä sekä henkilöstön ammattimaisuudella on merkitystä työnantajakuvaan (ks. kuvio 12). Uudessa palvelumallissa Go On pyrkisi kehittämään asiakasyritysten edellä mainittuja



seikkoja, joita työnhakijat pitävät merkityksellisenä. Tämän lisäksi Go On voisi tarjota asiakkailleen tukipalveluita ja neuvoja rekrytointiin.

Positiivisen työnantajakuvan tueksi Go On voisi lisätä palvelutarjontaansa työnhakijoille ja työntekijöille suunnatun palvelun, missä se tukisi heitä erilaisissa rekrytointiin liittyvissä asioissa. Toteutuksessa voisi järjestää esimerkiksi työpajoja työnhakijoille eri teemojen mukaisesti. Työpajojen teemoina voisi olla esimerkiksi työhakemusten teko ja työhaastatteluihin valmistautuminen. Potentiaaliset työnhakijat pitivät henkilöstön ammattitaitoa merkityksellisenä asiana työnantajakuvan rakentumisessa. Työpajojen kautta Go On toisi ilmi henkilöstönsä ammattitaitoaan työnhakijoille.

Uuden palvelukonseptin lisäksi Go Onin tulisi miettiä myös muita keinoja, miten se saa houkuteltua enemmän työnhakijoita puoleensa. Kilpailu henkilöstöpalvelualalla on kovaa ja markkinoilla voi olla vaikea erottautua esimerkiksi pelkästään tietyn markkinointilinjauksen avulla.

Toimeksiantajayritykseni voisi pohtia mitä sellaista sillä on, millä se voisi kilpailla muita yrityksiä vastaan. Yhtenä työnantajakuvan parannusehdotuksena nostan esille henkilöbrändäyksen. Kuten Tolvanen (2017) kertoo, erilaiset henkilöt ja persoonat tekevät yrityksestä kiinnostavan ja erottuvan, ei välttämättä yritys itsessään.

Peilaten työpajasta saatuihin vastauksiin, monet potentiaaliset työnhakijat kyseenalaistivat henkilöstöpalveluyrityksen henkilöstön ammattitaidon ja kokivat ettei heillä ole samanlaista tietoa kuin asiakasyrityksellä itsellään. Olisi tärkeää tuoda hakijoille ilmi, että rekrytointien takana ovat ammattitaitoiset henkilöt. Ammattimaista mielikuvaa luovat esimerkiksi yrityksen nettisivut. Go Onin nettisivujen täytyy olla nykypäiväiset ja herättää ammattimaisia mielikuvia. Tällä hetkellä nettisivut ovat vanhanaikaiset ja kankeat eivätkä viesti ammattitaidosta. Go On Lahden kuuluessa Go On Yhtiöt – franchising ketjuun, on nettisivujen uudistaminen ketjun vastuulla. Vanhanaikaiset nettisivut itsessään voivat jo karkoittaa potentiaalisia työnhakijoita sekä myös potentiaalisia asiakkaita.

Työnantajakuvaajatellen työpaikkailmoituksiin tulee kiinnittää huomiota. Kaijalan (2016, 59) mukaan työpaikkailmoitusten tulisi herättää mielenkiintoa hakijoissa, joita tavoitellaan. Myös työpajan osallistujat pitivät työpaikkailmoituksia tärkeänä asiana. Opiskelijat arvostivat sitä, että työpaikkailmoitukset ovat ytimekkäitä, selkeitä ja että niistä löytyy tarpeeksi tietoa haettavasta työtehtävästä. Työpaikkailmoituksia voisi kehittää niin, että ne ovat työntekijälähtöisempiä. Sen sijaan, että työpaikkailmoituksessa on pitkä lista siitä, mitä ominaisuuksia hakijalta vaaditaan, voisi siinä tulla ilmi, mitä asioita työpaikalla on tarjota työntekijälle ja millaiset ovat kehittymismahdollisuudet. Kuten aiemmin on todettu, kilpailu työntekijöistä henkilöstöpalvelualalla on kovaa. Samat työpaikkailmoitukset saattavat olla monella henkilöstöpalveluyrityksellä avoimena samanaikaisesti. Toimeksiantajayrityksen tulisi miettiä, mitkä ovat ne keinot, jotka erottavat Go Onin kilpailijoista ja miten se saisi työnhakijat hakemaan Go On:illa avoimena olevaa työtehtävää.

Yhtenä osa-alueena toimeksiantajayrityksen olisi myös hyvä pohtia rekrytointiprosessia työnhakijoiden kannalta. Toteutuuko rekrytointiprosesseissa seikat, jotka olivat työnhakijoiden unelmien työnhakuprosessissa? Potentiaalisten työnhakijoiden unelmien työnhakuprosessissa korostui neljä seikkaa; mielenkiintoisuus, nopeus, helppous sekä vuorovaikutteisuus. Toimeksiantajayrityksen tulisi miettiä rekrytointiprosessia näiden seikkojen kautta.

Toimeksiantajayrityksen tulisi huomioida, että sillä on käytössään Kaijalan (2016, 192-193) kuvaamat helppokäyttöiset ja nopeat järjestelmät, jotka mahdollistavat työpaikan vaivattoman hakemisen. Työpajan osallistujat arvostivat työnhaussa nopeaa prosessia, missä hakemuksen jättäminen on helppoa. Go On Yhtiöt voisi miettiä työnhakukanaviaan; ovatko ne ajankohtaisia ja tavoittavatko ne kohderyhmän mahdollisimman tehokkaasti. Tällä hetkellä Go On Yhtiöillä on olemassa oma mobiilisovellus, mutta sen tuomia mahdollisuuksia voisi hyödyntää enemmän. Olisi tärkeää, että sovellus ja käyttöjärjestelmä toimivat vahvasti symbioosissa ja mobiilisovelluksen avulla esimerkiksi työnhausta tulisi vaivatonta ja nopeaa.

Toimeksiantajayritys voisi tehdä taustatutkimusta esimerkiksi sen työntekijöiden mielipiteistä nykyisestä käyttöjärjestelmästä. Työntekijöiden mielipiteistä saisi varmasti suuntaa, millaisena käyttöjärjestelmä työnhakijoiden ja tekijöiden silmissä näyttäytyy. Tällainen tutkimus olisi helppo toteuttaa esimerkiksi kyselytutkimuksena eikä se vaatisi paljoa resursseja. Järjestelmämuutoksista päättää Go On Yhtiöt, joten toimeksiantajayritys ei voi suoraan asiaan vaikuttaa, mutta se voi antaa Go On Yhtiöille kehitysehdotuksia järjestelmän suhteen.

Go On Yhtiöt voisi kehittää nettisivuilleen chat-palvelun, joka tukisi muun muassa työnhakuun liittyvissä asioissa. Braceyn (2017) mukaan vahva *online*-läsnäolo on välttämätöntä yrityksen brändin ja maineen ylläpitämiseksi. Chat-palvelu toisi työnhakijoille lisäarvoa ja madaltaisi kynnystä olla yritykseen yhteydessä jo ennen työhakemuksen jättämistä.

Työpajan vastauksien mukaan yrityksen viestintä ja yleinen osallistuminen vaikuttavat työnantajakuvaan. Nykyisessä muuttuvassa maailmassa on tärkeää, että yritys pysyy ajan tasalla ja näkyy siellä, missä kohderyhmäkin on. Sosiaalisen median osuus on tässä isossa painoarvossa. Myös Kaijala (2016, 151) (ks. kuvio 3) on kuvannut sosiaalisen median yhdeksi rekrytoinnin trendeistä. Talent Poolin (2014) tekemän tutkimuksen mukaan 41 % työnhakijoista hakee tietoa yrityksestä ennen työhakemuksen jättämistä ja voidaan olettaa nykypäivänä suurimmaksi osaksi tiedonhaun tapahtuvan sosiaalisessa mediassa. Mikäli yritys tekee postauksia someen kerran kahdessa viikossa tai jopa harvemmin, eivät työnhakijat todennäköisesti koe yrityksen olevan aktiivinen tai muutenkaan ajan tasalla. Go Onin tulisi kiinnittää huomiota näkyvyyteen sosiaalisessa mediassa esimerkiksi sopimalla, kuinka monta kertaa vähintään viikossa tulisi tehdä postaus jollekin some-kanavalle.

Potentiaaliset työnhakijat arvostivat työnhaussa helppouden lisäksi nopeaa prosessia ja tehokasta ilmoittelua. Prosessin aikataulutus ei ole aina yksin henkilöstöpalveluyrityksen vastuulla, vaan prosessin kulku riippuu pitkälti myös asiakasyrityksestä. Se, mikä on henkilöstöpalveluyrityksen vastuulla on hakijoiden informointi. Näen erittäin tärkeänä seikkana sen,

että hakijat ovat koko ajan tietoisia, missä kohtaa hakuprosessia mennään ja millaisella aikataululla prosessi etenee. Riittävä ja ajantasainen informointi luo hakijalle positiivista mielikuvaa. Mikäli työnhakija ei ole sopiva haettuun työtehtävään, on mielestäni tärkeää kertoa hakijalle miksei hän tullut valituksi tehtävään ja minkälaista osaamista painotettiin tehtävään valitulta henkilöltä. Työpajasta saaduista vastauksista kävi ilmi, että potentiaaliset työnhakijat arvostavat henkilökohtaisempaa rekrytointiprosessia. Tarpeeksi kattavat hylkäysviestit luovat hakijalle kuvan, että yritys on oikeasti tutustunut hakijan CV:seen ja osaamiseen ja perustelee miksi tämä ei tullut valituksi tehtävään. Pelkkä ”*Valitetettavasti valinta ei kohdistunut sinuun*” –tyyppinen viesti saattaa jättää hakijalle kylmän kuvan yrityksestä ja saattaa jättää hakijan kysymään ”*Miksi?*”

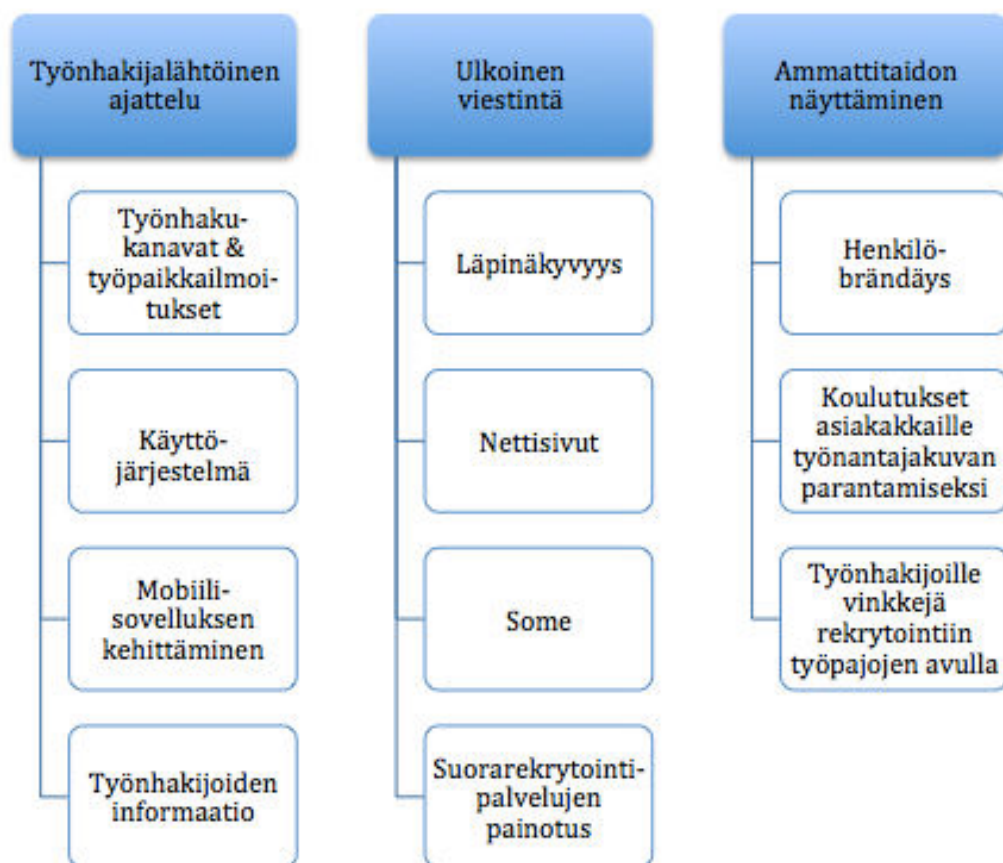
Työkaluna työnantajakuvan parantamisessa ja vahvistamisessa toimeksiantajayritys voisi käyttää mainekortteja, joka on arviointi- ja kehittämismenetelmä. Niillä voi arvioida yrityksen maineystä ja rakentaa tietä hyvään maineeseen. Kortit sisältävät kysymyksiä liittyen mainelupaukseen, -kohtaamisiin, -riskeihin sekä maineen seurantaan. Go On Lahti voisi soveltaa mainekortteja työnantajalupaukseen, työnantajakohaamisiin sekä työnantajan riskeihin. (Mainekortit 2017.)

Mainekortteja voi käydä läpi yksin tai ryhmän kanssa. Go On Lahden ollessa pieni työyhteistö (yhteensä 4 henkilöä), kortteja voisi käydä läpi koko henkilöstön kesken. Mainekortit sisältävät yhteensä 7 erilaista korttia liittyen maineeseen. Korttien läpikäynti alkaa ensimmäisestä kortista Maines-tartti. Tässä kohdassa yritys pohtii, mikä on sen perimmäinen tarkoitus ja tehtävä, asioita joista se on tunnettu ja mitkä ylipäättään ovat maineen kannalta olennaiset sidosryhmät. Mainelupaus-kortissa syvennyttään poh-timaan, mikä on yrityksen keskeinen lupaus kullekkin sidosryhmälle ja sitä, miten yritys huolehtii lupauksen toteutumisesta. Tässä kohdassa on myös hyvä miettiä, millä keinoilla Go On pysyy sidosryhmien mielessä. Kolmas kortti liittyy mainekohtaamisiin; Miten yritys pitää yhteyttä sidosryhmiinsä ja missä kohtaamiset tapahtuvat. Miten sidosryhmien tapaaminen on järjestetty ja kenen vastuulla tapaamiset ovat? Neljäs mainekortti käsittelee maineriskejä. Kortti kehoittaa yritystä listaamaan kolme keskeisintä tapaa,

millä maine voi tahriintua sekä kuinka todennäköistä niiden tapahtuminen on. Maineriskeissä pohditaan, miten yritys on varautunut maineen tahriintumiseen ja mitä tehdään, jos jokin menee pieleen. On tärkeää oivaltaa, mitkä seikat voivat vaikuttaa maineen tahriintumiseen. Maineenseuranta-kortissa yritys miettii, miten se saisi tietoa siitä, mitä muut yrityksistä ajattelevat sekä mistä tietää kun ajatukset muuttuvat. Mikä voi olla sellainen seikka, joka saa sidosryhmien ajatukset muuttumaan? Eroavatko yrityksen oma arvio ja sidosryhmien käsitykset toisistaan? (Mainekortit 2017.)

Kaksi viimeistä mainekorttia ovat *Ässä* ja *Jokeri*. Ässä-kortissa yritys pohdii, mikä on sen erityislaatuisuus, millaista erityisosaamista sillä on ja mikä erottaa sen kilpailijoista. Go On Lahdella on vahvaa osaamista suorarekrytoinneista ja sen voidaan katsoa olevan yrityksen mainepotentiaalitekijä (Mainekortit 2017). Tätä tekijää on alkusyksystä hyödynnetty yrityksessä muun muassa paikallismainonnassa sloganilla ”*Tarvitsetko apua rekrytoinnissa?*” Tällä on yritetty viedä mielikuvia pois päin pelkästään vuokratyötä tarjoavasta henkilöstökumppanista. Go On Yhtiöiden mainonta ei kuitenkaan ole niin suorarekrytointiin painottunutta kuin Go On Lahti haluaisi, joten tämä kehitysehdotus kohdistuu koko ketjun suuntaan. Viimeinen kortti *Jokeri* sisältää yrityksen maineenhallinnan pikatestin. Testissä on 15 väittämää ja yrityksen on tarkoitus vastata väittämiin kolmen eri vaihtoehdon avulla. Vastausvaihtoehdot ovat: A) *Kyllä*, B) *Jotain on tehty, mutta asia on vielä keskeneräinen*, C) *Tätä ei ole vielä mietitty*. Vastattuaan kysymyksiin yritys saa kokonaiskuvan, millaisessa vaiheessa sen mainetyö tällä hetkellä on. (Mainekortit 2017.) Näiden korttien avulla Go On voisi laatia suunnitelman työnantajakuvan vahvistamiseksi.

Alla olevassa kuviossa 14 on havainnoitu tutkimuksen tulosten pohjalta laaditut kehitysehdotukset toimeksiantajayritykselleni. Keskeisimmät kehitysehdotukset ovat työnhakijalähtöinen ajattelu, ulkoinen viestintä sekä ammattitaidon näyttäminen.



KUVIO 14. Toimeksiantajayritykselle antamani keskeisimmät kehitysehdotukset

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Nykypäivänä yritykset eivät enää menesty tuudittautumalla toimintamalliin, joka on joskus todettu toimivaksi. On kyettävä olemaan innovatiivinen ja ”askeleen edellä”. On tärkeää huomioida, että maailman muuttuessa, muuttuvat myös muut asiat, kuten rekrytointi. Pysyäkseen mukana kilpailussa on pysyttävä ajan hermoilla ja kehitettävä toimintaa jatkuvasti. Teknologian käyttö kasvaa koko ajan ja sen edelleen kehittyessä vaikutukset tulevat näkymään myös rekrytoijan arjessa. Työnhakijat mahdollisesti odottavat rekrytoinnin tapahtuvan yhtä ketterästi, kuin muutkin teknologian mahdollistamat asiat. Onko toimeksiantajayritys valmistautunut tähän jatkuvasti muuttuvaan maailmaan niin, että se voi palvella tulevia työnhakijoita heidän odottamallaan tavalla?

Tässä työssä on tutkittu mielikuvia henkilöstöpalveluyrityksistä ja onko työnantajakuvalla merkitystä rekrytoinnissa Go On Lahden potentiaalisten työnhakijoiden mielestä. Nykytilan selvittyä tavoitteena oli tehdä kehitysehdotuksia. Tutkimuksen tulokset ovat toimeksiantajayrityksen toiminnan kannalta arvokkaita ja tulosten ja kehitysehdotusten avulla Go On Lahti voi kehittää toimintaansa niin, että se palvelisi paremmin potentiaalisia työnhakijoita ja onnistuisi toiminnallaan olemaan houkuttelevampi työnantaja.

Tutkimuksesta selvisi potentiaalisten työnhakijoiden mielikuvien henkilöstöpalveluyrityksistä olevan melko negatiivisia ja he kokivat henkilöstöpalveluyrityksen turhana välikätenä työnantajan ja työntekijän välillä. Työnhakijat katsoivat työnantajakuvan olevan suuressa merkityksessä työnhakutilanteessa ja yrityksen arvojen, henkilöstön ammattimaisuuden sekä yrityksen viestinnän koettiin olevan asioita, joilla on eniten vaikutusta työnantajakuvaan. Potentiaaliset työnhakijat arvostivat mahdollisimman nopeaa ja helppoa rekrytointiprosessia. Keskeisimmät kehitysehdotukset toimeksiantajalle olivat työnhakijalähtöinen ajattelu, ulkoisen viestinnän kehittäminen sekä ammattitaidon näyttäminen.

Yksittäinen franchising-yritys ei voi vaikuttaa kaikkiin yhtiön toimintaa koskeviin asioihin, joten tutkimuksen tulokset ovat tärkeitä myös koko ketjulle

Go On Yhtiöille. Tulosten avulla myös Go On Yhtiöt-ketju voi kehittyä, sillä osa tuloksista oli sellaisia, mihin yksinään Go On Lahdella ei ole päätäntävaltaa. Tuloksia voisi varmasti hyödyntää myös muissa Go On Yhtiöiden toimipisteissä Lahden lisäksi. Tämä vaatisi kuitenkin ensin emoyhtiön kehityspanostuksen. Uskon, että myös muissa yksiköissä oltaisiin kiinnostuneita tutkimaan työnantajakuvaan merkitystä potentiaalisten työnhakijoiden näkökulmasta.

Tuloksista Go On Lahti saa tietoa millaisia mielikuvia henkilöstöpalveluala potentiaalisissa työnhakijoissa herättää ja miten mielikuvia voisi mahdollisesti muuttaa. On tärkeää tietää, että potentiaaliset työnhakijat antavat arvoa työnantajakuvalle työnhakutilanteessa. Ajatellen koko henkilöstöpalvelualaa, tulokset antavat viitteitä siitä, minkälaisia mielikuvia työnhakijoilla on ylipäätään henkilöstöpalvelualasta. Go On Yhtiöiden lisäksi tulokset ovat merkittäviä koko henkilöstöpalvelualan kannalta.

Henkilöstöpalveluyritysten olisi hyvä kehittää toimintaansa työnhakijalähtöisempään suuntaan sen ollessa nykypäivänä yksi suuri rekrytoinnin trendi. Henkilöstöpalveluala on räjähdysmäisessä kasvussa ja olisikin mielenkiintoista tietää, tulevatko henkilöstöpalveluyritykset tulevaisuudessa kehittämään toimintaansa niin, että työnhakijoiden mielikuvat muuttuvat positiivisempaan suuntaan alan yhä yleistyessä ja kasvaessa.

## 5.1 Tutkimusprosessin arviointi

Tutkimusta on aina arvioitava. Se kuuluu tutkimustyön luonteeseen ja tällöin lukija voi päätellä tulosten merkityksen. (Likitalo & Rissanen 1998, 71.) Tutkimuksen laatua, sisältöä ja tuloksia arvoitaessa voidaan käyttää muun muassa seuraavia arviointikriteereitä: validiteetti, reliabiliteetti, toistettavuus, kustannustehokkuus sekä tarpeeseen vastaaminen (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2008, 33).

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus, joten mittarina tutkimuksen luotettavuuteen käytin toistettavuutta. Toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että jos joku toinen taho toistaisi saman tutkimuksen noudatten samaa tutkimusai-



neiston keruu- ja analyysimenetelmää, päätyisikö hän samoihin tuloksiin. Laadullisen tutkimuksen tapauksessa tutkittavien kohteiden lukumäärä on usein rajallinen, jonka vuoksi tutkimuksen havaintojen perusteella ei välttämättä voida tehdä isompaa kohderyhmää koskevia yleistyksiä. (Mäntyneva ynnä muut 2008, 35.)

Tutkimuksen tulokset on saatu 19 osallistujan vuorovaikutuksesta ja vastauksista, joka on melko rajallinen määrä henkilöitä. Työpajan tulosten luotettavuutta tukisi se, että työpajoja toteutettaisiin useita esimerkiksi eri toimialojen ja ikäluokkien kesken. Toteuttamani työpajan osallistujat olivat kaikki liiketalouden opiskelijoita ja ikäluokaltaan arvioltani noin kahdenkymmenen ikävuoden molemmin puolin. Voi olla mahdollista, että yksinomaan liiketalouden alan opiskelijoilla on kriittisempiä ajatuksia henkilöstöpalvelualaa kohtaan, sillä he ovat opiskelleet toimialaa lähempää ja osaavat kyseenalaistaa yritysten tiettyjä toimia. Sen sijaan, jos työpaja järjestettäisiin useamman toimialan kesken, vastaukset mahdollisesti poikkeaisivat enemmän toisistaan. Opinnäytetyöprosessissa aika on kuitenkin rajallinen ja tämän vuoksi työpajoja ei ollut aikataulullisista syistä mahdollista järjestää enempää. Kyseessä on ollut yksittäinen työpaja, mutta tulokset ovat suuntaa antavia ja tuloksista voidaan olettaa, että mikäli tutkimus toistettaisiin, siitä saadut vastaukset olisivat todennäköisesti hyvin samankaltaisia.

Työpajaa pitäessäni yllätyin opiskelijoiden mielikuvien henkilöstöpalveluyrityksistä olevan niin vuokratyöpainotteisia, sillä työpajan alussa pidin kattavan yritysesittelyn Go Onin palvelutarjonnasta. Palvelutarjonnan kuvauksessa käytin suorarekrytointipalvelun esittelyyn jopa enemmän aikaa kuin henkilöstövuorauksen esittelyyn. Kesken työpajan oivalsin, että yritysesittelyssä saatettiin johdatella opiskelijoiden mielikuvia liikaa vuoratyöstä pois päin, mutta tulosten rehellisyyden ja luotettavuuden kannalta näin ei onneksi tapahtunut.

Työpajassa olisin kaivannut opiskelijoilta hieman syvällisempiä vastauksia etenkin kolmannessa tehtävänannossa annettuun *Unelmien työnhakuprosessi* –tehtävään. Odotin prosessikuvauksen sisältävän pitkälti Kaijalan

(vrt. kuvio 3) kuvaamia rekrytoinnin trendejä, mutta työpajassa annetuista tukisanoista huolimatta prosessikuvaukset pitkälti mukailivat Vaahtion (2007, 118) kuvaamaa rekrytointiprosessia. Jälkikäteen voidaan miettiä oliko kysymys unelmien työnhakuprosessista mahdollisesti liian vaikea, vai oliko kohderyhmä väärä. Kyseessä oli ensimmäisen vuosikurssin opiskelijaryhmä, joten ei välttämättä voida olettaa heillä olevan tietoa vielä rekrytoinnin trendeistä. Jos työpajan kohderyhmäksi olisi valikoituneet kolmannen vuosikurssin opiskelijat, olettaisin vastauksien olleen innovatiivisempia ja rekrytoinnin trendejä mukailevampia.

Kokonaisuudessaan tutkimusprosessi eteni aikataulussa ja tutkimuksessa saatiin hyödyllisiä vastauksia, joita voitiin käyttää toimeksiantajayritykselle laadittujen kehitysehdotuksien pohjana.

## 5.2 Opinnäytetyöprosessin ja oppimisen arviointi

Opinnäytetyöni aiheen sain työskennellessäni yrityksessä HR-assistenttina. Aihe oli itseäni kiinnostava ja ajankohtainen. Työnhakijoiden markkinoiden ja kovan kilpailutilanteen vallitessa yritykseen saapuvien työhakemusten määrä ei ole ollut aina toivotulla tasolla. Tästä syystä halusin tutkia työnhakijoiden mielikuvia henkilöstöpalveluyrityksistä sekä työnantajakuvan merkittävyyttä työnhaussa.

Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle jo 2015 vuoden loppupuolella suorittaessani opinnäytetyöhön liittyvän kurssin. Tuolloin minulla ei kuitenkaan ollut vielä työharjoittelupaikkaa, joten en halunnut tehdä opinnäytetyösuunnitelmaa turhaan, vaan vasta siinä vaiheessa kun harjoittelupaikka oli vahvistettu. Harjoittelujaksoni aikana keväällä 2016 pyörittelin mielessäni opinnäytetyöhöni sopivaa aihetta. En kuitenkaan tuolloin vielä keksinyt tarpeeksi kiinnostavaa ja ajankohtaista aihetta, joten siirsin kirjoitusprosessin aloittamista. Kesän 2016 jälkeen työllistyin Go Onille vakituisesti ja kokoaikaisesta työstä johtuen opinnäytetyön kirjoituksen aloittaminen viivästyi. Kesällä 2017 päätin aloittaa aiheen suunnittelun ja kirjoitustyön, jotta valmistuisin joulukuksi 2017.

Opinnäytetyöprosessini on ollut tavanomaista prosessia pidempi, mutta koen tärkeimmäksi asiaksi sen, että olen matkan varrella saanut töitä itseäni kiinnostavien työtehtävien parista. Koko opinnäytetyö kirjoitettiin täysin kokoaikatyön ohella, joten tämän vuoksi kirjoittaminen vaati aikaa noin 4 kuukautta. Olisin voinut suoriutua kirjoitusprojektista nopeammallakin aikataululla, mutta olin asettanut itselleni tiettyjä tavoitteita arvosanan suhteen ja näin ollen halusin tehdä lopputyöni kunnolla alusta loppuun saakka. Koenkin onnistumista siinä, että olen saanut yhdistettyä kaksi aikaa vievää asiaa toisiinsa.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin paljon uutta teoriaa rekrytoinnista, maineesta ja työnantajakuvasta. Ammattitaitoni HR-työssä on ennen tätä prosessia rakentunut pitkälti kokemuksen pohjalta, mutta opinnäytetyöprosessin jälkeen voin työssäni hyödyntää oppimaani teoriaa eri aihealueista.

Koen onnistuneeni prosessissa muun muassa lähteiden käytössä. Lähteitä on määrällisesti hyvin ja ne ovat monipuolisia sekä tuoreita. Koin tärkeäksi lähteiden ajankohtaisuuden, enkä tarkoituksella halunnut rakentaa työni teoriapohjaa perustuen yli 10 vuotta vanhoihin lähteisiin. Opinnäytetyössäni olen tyytyväinen myös kirjoitusasuun; kirjoittaminen on aina ollut itselle tärkeää ja näin ollen myös kieliopillisesti oikein kirjoitettu teksti. Olen myös tyytyväinen toimeksiantajayritykselle laadittuihin kehitysehdotuksiin, sillä koen niiden vastaavan potentiaalisten työnhakijoiden toiveita ja odotuksia.

Opinnäytetyössäni kehitettävää jäi sen tutkimusosaan. Olisi ollut mielenkiintoista sekä tulosten kannalta luotettavampaa järjestää useampia työpajoja eri vuosikurssien opiskelijoille ja verrata eri työpajojen vastausten eroavaisuutta toisiinsa.

### 5.3 Jatkotutkimusaiheita

Tämä opinnäytetyö vastasi siihen asetettuihin tavoitteisiin. Kokonaisuudessaan työnantajakuvan merkityksen tutkiminen rekrytoinnissa on aihe-

na laaja ja toteuttamasta tutkimuksestani saisi jalostettua uusia tutkimusaiheita.

Olisi mielenkiintoista tutkia työnantajakuvan merkitystä yritykseen saapuviin työhakemuksiin. Onko työnantajakuva niin ratkaisevassa roolissa, että sen voitaisiin katsovan vaikuttaa työhakemusten määrään ja laatuun?

Tutkimustyöstä Go On on saanut tietää, miten potentiaaliset työnhakijat kokevat työnantajakuvan merkityksen rekrytoinnissa. Samasta aiheesta voisi tehdä uuden tutkimuksen työntekijöiden kesken. Tutkimus voitaisiin toteuttaa samalla työpajamenetelmällä, mutta osallistujina olisivat Go Onin olemassa olevat työntekijät. Tämän jälkeen yrityksellä olisi sekä työnhakijoiden että työntekijöiden näkökulma työnantajakuvan merkitykseen. Kohderyhmän laajentuessa myös työntekijöihin, uskon kehitysehdotusten olevan vieläkin relevantimpia, sillä olemassa olevat työntekijät tietävät, miten tietyt asiat toimivat tai eivät toimi yrityksessä.

Näiden molempien tutkimusten pohjalta yritys voisi tehdä vielä uuden kehitysehdotuslistan, jossa on otettu myös työntekijöiden mielipiteet huomioon. Kehitysehdotuslistan jälkeen kehitysideat voitaisiin ottaa käyttöön tietyllä aikavälillä.

## LÄHTEET

### *Kirjalliset lähteet:*

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine – Menestystekijä. Porvoo: WSOY.

Belton, A. 2014. Social Networking in Recruitment. Birmingham, UK: Impact Publishing.

Carroll, C.E., 2008. The Handbook of Communication and Corporate Reputation. New York, US: Wiley-Blackwell.

Gilmore, J.H. & Pine, II. 2007. Authenticity: What Consumers really Want. Boston: Harvard Business School Press.

Heinonen, J. 2006. Mainejohtaja. Juva: WSOY.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi, Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta – Rekrytoinnin menetelmät. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. 2009. Marketing Management. Harlow: Pearson Education Limited.

Likitalo, H. & Rissanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisut. Helsinki: Hakapaino Oy.

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangé, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Vahtio, E. 2007. Pestaa Paras – Rekrytoinnin opas esimiehille. Helsinki: Edita Prima Oy.

### *Elektroniset lähteet:*

Aula, P. 2010. Social Media, Reputation Risk and Ambient Publicity Management. [Viitattu 5.11.2017]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/aineistot.lamk.fi/doi/pdfplus/10.1108/10878571011088069>

Bracey, L. 2017. The Importance of Business Reputation. Business In Focus Magazine. [Viitattu 3.9.2017]. Saatavissa: <http://www.businessinfocmagazine.com/2012/10/the-importance-of-business-reputation/>

Eccless, R.G., Newquist, S.C. & Schatz, R. 2007. Reputation and Its Risks. Harvard Business Review. [Viitattu 3.9.2017]. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/profile/Roland\\_Schatz2/publication/6460600\\_Reputation\\_and\\_its\\_risks/links/56b2497c08ae5ec4ed4b3660.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Roland_Schatz2/publication/6460600_Reputation_and_its_risks/links/56b2497c08ae5ec4ed4b3660.pdf)

Finlex. 2017. Työehtosopimukset. [Viitattu 26.9.2017.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/viranomaiset/tyoehto/>

Finlex. 2017. Työsopimuslaki. [Viitattu 26.9.2017.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P9>

HPL. 2017. Top 20 liikevaihtotiedustelu 5/2017. [Viitattu 18.8.2017]. Saatavissa: <http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tilastot/top-20-tilastot/hpl-taloukatsaus-toukokuu-2017.pdf>

HubSpot. 2014. What is Inbound Marketing? Slideshare. [Viitattu 28.9.2017]. Saatavissa: [https://www.slideshare.net/HubSpot/what-is-inbound-marketing-29665969/9-When\\_you\\_use\\_inbound\\_marketingcustomers](https://www.slideshare.net/HubSpot/what-is-inbound-marketing-29665969/9-When_you_use_inbound_marketingcustomers)

Järvenpää A. & Lassila A. 2017. EU pisti työnantajien some-syynäyksen poikki. Helsingin Sanomat. [Viitattu 23.7.2017]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/talous/art-2000005290340.html?share=a73ffccfb6b4f7b7b4ee43814c6522d3>

Laine, T. 2015. Employer Brand Journey, Työnantajamielikuvan synty. Somehow. [Viitattu 8.10.2017.] Saatavissa:

<https://www.somehow.fi/employer-brand-journey-eli-tyonantajamielikuvan-synty/>

Lehto, T. 2017. EU:n tietosuoja-asetus vaatii isot muutokset – suuri osa yrityksistä ei varautunut. Tekniikka & Talous. [Viitattu 29.9.2017]. Saatavissa:

<http://www.tekniikkatalous.fi/tpaiva/eu-n-tietosuoja-asetus-vaatii-isot-muutokset-suuri-osa-yrityksista-ei-varautunut-6630447>

Mainekortit. 2017. [Viitattu 16.10.2017.] Saatavissa:

<http://mainekortit.fi>

Matatula, A. 2010. Corporation Reputation Management. Slideshare. [Viitattu 3.9.2017]. Saatavissa:

<https://www.slideshare.net/OnlineA/masterclass-interactive-pr-corporate-reputation-management>

Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. 2012-2014. Ohjeita työpajojen järjestäjälle. LEAPS-projekti. [Viitattu 15.10.2017.] Saatavissa:

[http://palveluntuotteistaminen.fi/WP-DEV/?page\\_id=127](http://palveluntuotteistaminen.fi/WP-DEV/?page_id=127)

Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. 2012-2014. Vuorovaikutuksen periaatteita. LEAPS-projekti. [Viitattu 15.10.2017.] Saatavissa:

[http://palveluntuotteistaminen.fi/WP-DEV/?page\\_id=181](http://palveluntuotteistaminen.fi/WP-DEV/?page_id=181)

Porter, M.E. & Kramer, M.R. 2011. The Big Idea; Creating Shared Value. Harvard Business Review. [Viitattu 3.9.2017] Saatavissa:

[https://ncg.org/sites/default/files/resources/HarvardBusinessReview\\_Creating\\_Shared\\_Value.pdf](https://ncg.org/sites/default/files/resources/HarvardBusinessReview_Creating_Shared_Value.pdf)

University of Eastern Finland. 2017. Benchmarking. [Viitattu 27.10.2017].

Saatavissa:

<https://www.uef.fi/benchmarking>

Wagner, R. 2015. Internal and External Communication. Slideshare. [Viitattu 8.10.2017.] Saatavissa:

[https://www.slideshare.net/rowanewagner/internal-and-external-communication-43184067?qid=46420395-7065-4998-a1ec-6316c1a5bbb1&v=&b=&from\\_search=3](https://www.slideshare.net/rowanewagner/internal-and-external-communication-43184067?qid=46420395-7065-4998-a1ec-6316c1a5bbb1&v=&b=&from_search=3)

*Puheenvuorot:*

Pine, Il. 2004. What Consumers Want. [Viitattu: 27.10.2017] Saatavissa:

[https://www.ted.com/talks/joseph\\_pine\\_on\\_what\\_consumers\\_want/transcript#t-215642](https://www.ted.com/talks/joseph_pine_on_what_consumers_want/transcript#t-215642)

*Webinaarit:*

Haapsaari, T. 2017. Henkilöbrändin merkitys rekrytoinnissa ja työnantajakuvan kehittämisessä. [Viitattu 5.9.2017.] Saatavissa:

<http://insights.barona.fi/henkilöbrandien-merkitys-rekrytoinnissa-ja-tyonantajamielikuvan-kehittamisessa-kiitos?submissionGuid=08574f92-77eb-434a-8625-e8de75136ea0>

Laine, T. 2017. Henkilöbrändin merkitys rekrytoinnissa ja työnantajakuvan kehittämisessä. [Viitattu 5.9.2017.] Saatavissa:

<http://insights.barona.fi/henkilöbrandien-merkitys-rekrytoinnissa-ja-tyonantajamielikuvan-kehittamisessa-kiitos?submissionGuid=08574f92-77eb-434a-8625-e8de75136ea0>

Tolvanen, V. 2017. Henkilöbrändin merkitys rekrytoinnissa ja työnantajakuvan kehittämisessä. [Viitattu 5.9.2017.] Saatavissa:

<http://insights.barona.fi/henkilöbrandien-merkitys-rekrytoinnissa-ja-tyonantajamielikuvan-kehittamisessa-kiitos?submissionGuid=08574f92-77eb-434a-8625-e8de75136ea0>



*Henkilökohtainen tiedonanto:*

Sipilä, L. 2017. HR-päällikkö, Go On Yhtiöt 2017.



Liite 2. Työpajan esittely- ja ohjeistusdiat.



# Työpaja

## 11.10.2017

### Tervetuloa!

- Salla Pohjonen -

WWW.GO-ON.FI

## Agenda

- Go On -esittely
- Opinnäytetyöaiheen esittely
- Työpajan esittely
- Ryhmien jako
- Ryhmien työaika
- Ryhmien esitykset



## Go On Lahti

- Henkilöstöpalveluyritys, joka kuuluu valtakunnalliseen Go On Yhtiöiden ketjuun
- Perustettu Lahdessa vuonna 2005
- Go On Yhtiöiden liikevaihto 19,3 M€ vuonna 2016
- Noin 2690 ihmistä työllistyi Go On Yhtiöiden kautta vuonna 2016 (henkilöstövuokrauksessa)



Henkilöstövuokraus



Suorarekrytointi



Soveltuvuusarvioinnit



## Syitä henkilöstöpalveluyritysten käyttöön



## Avoimet työpaikat:


- Palveluvahtimestareita ja Naulakkotyöntekijöitä Lahden Sibeliustalolle
- Jalkineyyjä Kenkentalo Monoselle
- Sähköasentaja, Lem-Kem Oy
- Astiahuoltaja Santa Fé –ravintolaan
- Asentaja, Wiitta Oy
- Ruiskuvälukonehoitaja, Wiitta Oy



## Opinnäytetyöni aihe


- Mitä mielikuvia henkilöstöpalveluyrityksen kautta tapahtuva rekrytointi herättää opiskelijoissa?
- Mitä merkitystä yrityksen maineella ja työnantajakuvalla on rekrytoinnissa?






## Työpajan sisältö


- Ryhmien jako
- 3 tehtävänäntoa:
  - 1. Mielikuvia henkilöstöpalveluyrityksistä
  - 2. Työnantajakuva
  - 3. Unelmien työnhakuprosessi
- Jokaiseen kohtaan varattu työskentelyaika:
  - Kohta 1, 15 min.
  - Kohta 2, 15 min.
  - Kohta 3, 30 min.


  
WWW.GO-ON.FI



## Työpajan sisältö

- Tehtävänäntot postereille
- Tauko
- Ryhmien esitykset
  - 3 tärkeintä oivallusta, yhteenveto
  - Esityksen kesto 5 min. / ryhmä

  
WWW.GO-ON.FI



### 1. Mielikuvia henkilöstöpalveluyrityksistä


*Pohdi ensin itse, sen jälkeen keskustelkaa ryhmissä. Kootkaa vastaukset posterille kohtaan 1. Aikaa 15 min.*

- Millaisia mielikuvia henkilöstöpalveluyritykset herättävät?
- Mistä mielikuvat ovat peräisin?

### 2. Työnantajakuva

*Pohdi ensin itse, sen jälkeen keskustelkaa ryhmissä. Kootkaa vastaukset posterille kohtaan 2. Aikaa 15 min.*

- Mitä työnantajakuva sinulle merkitsee työnhakutilanteessa?
- Millä työnantajakuva voisi mielestäsi parantaa/vahvistaa?

  
WWW.GO-ON.FI



Kuukaikaa posterille kohtaan 3 "Unelmien työnhakuprosessi".  
Pohtikaa ensin itse, sen jälkeen ryhmissä. Aikaa 30 min.

**Hakukanavat**

Työpaikka-ilmoitukset

Some

Työnantajan & työnhakijan Match

Videot

Teknologian hyödyntäminen

Haastattelut

Miten haku etenee?

Mistä tieto?

Perinteinen vs. Uusi

  
WWW.GO-ON.FI



## Ryhmien esitykset

- Kolmen tärkeimmän oivalluksen esittely
- Aikaa 5 minuuttia / ryhmä

  
WWW.GO-ON.FI



## TYÖPAIKKOJA ERI ELÄMÄNTILANTEISIIN.

  
WWW.GO-ON.FI