

## **Työnantajamielikuvan merkitys julkisen sektorin rekrytoinnissa**

Riina Pekonen



<b>Tekijä(t)</b> Riina Pekonen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Työnantajamielikuvan merkitys julkisen sektorin rekrytoinnissa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 33 + 2
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, onko työnantajamielikuvalla merkitystä julkisen sektorin rekrytoinnissa ja miten rekrytointia voidaan tehostaa työnantajamielikuvan avulla. Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu teemahaastatteluilla ja opinnäytetyön tekijän omia havaintoja hyödyntämällä.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa tarkastellaan työnantajamielikuvan muodostumista ja merkitystä. Lisäksi opinnäytetyössä käydään läpi rekrytointiprosessia ja työnantajamielikuvan merkitystä sen eri vaiheissa. Empiirisessä tutkimuksessa selvitetään Helsingin kaupungin Kaupunkiympäristön toimialan Rakennuttaminen-palvelun työnantajamielikuvaa ja pyritään löytämään keinoja siihen, miten työnantajamielikuvan avulla saadaan tehostettua rekrytointia.</p>	
<b>Asiasanat</b> Työnantajamielikuva, Rekrytointi, Julkinen sektori	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	2
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	3
2	Työnantajamielikuva .....	5
2.1	Sisäinen työnantajamielikuva ja sen muodostuminen .....	5
2.2	Ulkoinen työnantajamielikuva.....	6
2.3	Ulkoisen työnantajamielikuvan muodostuminen .....	6
2.3.1	Brändi ja julkisuuskuva.....	7
2.3.2	Sosiaalinen media.....	7
2.3.3	Henkilöstön rooli .....	9
2.3.4	Työnhakijakokemus .....	10
2.3.5	Urakehitys .....	10
2.3.6	Palkitseminen.....	10
2.3.7	Rehellisyys.....	11
2.4	Työnantajamielikuva julkisella sektorilla .....	11
2.5	Työnantajamielikuva rekrytinnin tukena.....	12
3	Rekrytointiprosessi.....	13
3.1	Rekrytointi-ilmoitukset.....	13
3.2	Työhaastattelut .....	14
3.3	Valintapäätös .....	15
3.4	Rekrytointiprosessi Rakennuttaminen-palvelussa .....	15
3.5	Rekrytointiin vaikuttava lainsäädäntö .....	18
4	Empiirinen tutkimus.....	20
4.1	Helsingin kaupunkiympäristön toimiala .....	20
4.1.1	Rakennuttaminen-palvelu.....	21
4.1.2	Vuoden 2017 organisaatiouudistus .....	21
4.2	Tutkimusmenetelmä.....	21
4.2.1	Teemahaastattelu .....	22
4.2.2	Haastateltavat .....	22
4.2.3	Havainnointi .....	24
5	Tutkimustulokset .....	25
5.1	Kohdeorganisaation työnantajamielikuva .....	25
5.2	Kohdeorganisaation rekrytointiprosessi.....	26
5.3	Havainnot.....	28
6	Johtopäätökset.....	29
6.1	Yhteenveto tutkimustuloksista.....	29

6.2 Tutkimuksen luotettavuus .....	31
6.3 Lopuksi .....	31
6.4 Oman oppimisen arviointi.....	32
Lähteet .....	34
Liitteet.....	38
Liite 1 .....	38

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä selvitetään työnantajamielikuvan merkitystä julkisen sektorin ja erityisesti Helsingin kaupungin Kaupunkiympäristön toimialan Rakennuttaminen-palvelun rekrytoinnissa. Organisaatorakenne ja Rakennuttaminen-palvelu esitellään tarkemmin kappaleessa 4.1. Opinnäytetyön tekijä työskentelee julkisella sektorilla Helsingin kaupungin Kaupunkiympäristön toimialan Rakennuttaminen-palvelussa, joka on myös opinnäytetyön toimeksiantaja.

Rakennuttaminen-palvelussa on ollut pidempiaikaisena ongelmana työnhakijoiden vähäinen määrä ja tästä johtuen resurssipulaa, kun kaikkia avoimia vakansseja ei ole saatu täytettyä. Opinnäytetyön tekijä on ollut mukana Rakennuttaminen-palvelun rekrytointiprosessissa, joten havaintoja, teemahaastatteluja ja lähdekirjallisuutta hyödyntäen tässä opinnäytetyössä tutkitaan, mikä merkitys työnantajamielikuvalla on julkisen sektorin rekrytoinnissa.

Työnteko on muuttunut vuosikymmenien varrella runsaasti, joka tarkoittaa sitä, että myös rekrytoinnissa on tapahtunut muutoksia. Prosessina rekrytointi on pysynyt hyvin samanlaisena aina, mutta digitalisoitumisen ja globalisoitumisen myötä rekrytoinnissa on pystytty ottamaan käyttöön aivan uudenlaisia tekniikoita. Lisäksi työnhakijoiden rooli rekrytoinnissa on kasvanut entisestään. Työttömyyslukemia seuraamalla voisi olettaa, että rekrytoinnissa valitaan vain yksi useista hakijoista, sillä tarjontaa on niin paljon, mutta kun haetaan tietynlaista osaamista, nousee yrityksen imago suureen rooliin. Erikoisosajista on jatkuva ja kasvava pula ja kotimaisten kilpailijoiden ohella tulee huomioida kansainvälisetkin toimijat. (Kaijala M. 2016, 15-16) Nykyään työnantaja ei siis voi aina automattisesti valita itselleen parhaita työntekijöitä, vaan työntekijöillä on valtaa valita missä haluavat työskennellä, mikä on toimenkuva ja millainen palkka. Valintaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen maine. Tämä selviää ManpowerGroupin tekemästä kansainvälisestä Solutions 2014 -kyselystä, jonka mukaan joka neljäs hakija pitää yrityksen mainetta yhtenä tärkeimpänä työnhakuun vaikuttavana asiana. (Kauppalehti 2015)

Onnistuneen rekrytoinnin perustana tarvitaan siis vahva positiivinen työnantajamielikuva, jotta kaikki potentiaaliset työnhakijat haluavat työskennellä juuri kyseisessä organisaatiossa. Jos palkalla kilpaileminen on mahdotonta, on syytä keskittyä muihin voimavaroihin ja hyödyntää niitä rekrytoinnin kehittämisessä. Tässä opinnäytetyössä pyritään löytämään kehitysehdotuksia rekrytoinnin tehostamiseksi.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Rakennuttaminen palvelun työnantajamielikuva, sekä sen merkitys rekrytoinnissa. Rakennuttaminen-palvelussa on ongelmana työnhakijoiden vähäinen määrä, joten opinnäytetyön avulla pyritään kartoittamaan niitä tekijöitä, jotka saavat työntekijän hakeutumaan juuri kohdeorganisaation palvelukseen. Näistä tekijöistä muodostuu Rakennuttaminen-palvelun työnantajamielikuva, jota voidaan hyödyntää myöhemmissä rekrytoinneissa, mikäli sillä koetaan olevan merkitystä.

Jotta työnantajamielikuvasta saadaan mahdollisimman totuuden mukainen kuva, tutkimuksessa kartoitetaan sitä, miten työnantajamielikuva on mahdollisesti muuttunut työnhakijan ennakkokäsityksistä nykyiseen vallitsevaan työnantajamielikuvaan, joka on muodostunut henkilön työskenneltyä Rakennuttaminen-palvelussa. Lisäksi selvitetään onko sisäisten ja ulkoisten työnhakijoiden työnantajamielikuvissa eroja. Kun palvelu tiedostaa minkälaisen työnantajamielikuvan he antavat potentiaalisille työnhakijoille ja minkälaiseksi mielikuva muodostuu työsuhteen aikana, on mahdollista kehittää rekrytointia, korostamalla mahdollisia vahvuuksia rekrytointivaiheessa ja etenkin työpaikkailmoitusta laadittaessa.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on ”Voiko Rakennuttaminen-palvelun rekrytointia tehostaa nykyisellä työnantajamielikuvalla?” Tähän kysymykseen pyrin löytämään vastauksen alakysymysten avulla, jotka ovat;

1. Mistä tekijöistä työnhakijoiden positiivinen työnantajamielikuva muodostuu?
2. Minkälainen Rakennuttaminen-palvelun ulkoinen työnantajamielikuva on työnhakijoiden näkökulmasta?
3. Onko Rakennuttaminen-palvelun rekrytoinnissa kehitettävää?

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu kuudesta kappaleesta, joista ensimmäinen kappale on johdanto. Johdannossa kuvataan opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat, sekä opinnäytetyön rakenne, peittomatriisi ja keskeisimmät käsitteet. Kappaleissa kaksi ja kolme käsitellään teoreettista viitekehystä, jota on kerätty kirjallisuus ja internet lähteitä käyttäen. Kappaleessa neljä esitellään empiirisen tutkimuksen toteutustapa ja esitellään toimeksianto-organisaatio. Kappaleessa viisi analysoidaan empiirisen tutkimuksen tuloksia, jotka koostuvat haastatteluista ja opinnäytetyöntekijän havainnoista. Kappaleessa kuusi on johdanto, jossa tutkimustuloksia peilataan teoreettiseen viitekehykseen ja annetaan myös mahdollisia kehitysehdotuksia toimeksiannon kohteena olevalle organisaatiolle.

### 1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

**Brändi** tai **yrityskuva** on yritykseen liitettävä mielikuva, joka syntyy imagosta ja maineesta. **Imago** on se kuva, jonka yritys haluaa itsestään antaa ulospäin ja **maine** on ulkopuolisten ihmisten kokemusten pohjalta luoma kuva yrityksestä. Brändillä voidaan nostaa tuotteen arvoa, sillä se tekee tuotteesta tai palvelusta ainutlaatuisen. (Peltomaa J. Brandnews) Vahva brändi on sellainen, jonka kuluttaja yhdistää tiettyyn tuotekategoriaan automaattisesti. Esimerkiksi Coca-Colasta tai Heinzista puhuttaessa tiedetään, heti mistä tuotteesta on kyse. (Maandag M & Puolakka L, 2014, s. 10-13)

Tämän hetken tunnetuin brändi Forbesin ”The World’s Most Valuable Brands” –listalla on Apple. (Forbes 2018)

**Julkinen sektori** tarkoittaa organisaatioita, jotka toimivat julkisin varoin, julkisessa ohjauksessa ja julkisen lainsäädännön puitteissa. Julkisia organisaatioita on valtionhallinnossa ja kuntasektorilla. (Virtanen P & Stenvall J, 2014, s 15) Valtiosektoriin kuuluvat valtion hallinto, yliopistot, Kansaneläkelaitos, Suomen Pankki ja valtion liikelaitokset. Kuntiin ja kuntayhtymiin kuuluvat kunnan hallinto, kunnallinen koululaitos, kuntien ja kuntayhtymien palvelulaitokset ja toimipaikat, jotka eivät ole yhtiömuotoisia, kuten terveyskeskukset, sairaalat, päiväkodit sekä kuntien ja kuntayhtymien liikelaitokset. (Tilastokeskus, käsitteet)

**Yksityinen sektori** tarkoittaa organisaatioita, jotka ovat yhtiöitä. Näihin kuuluu valtioonem主义öinen tai kunnan omistama yritys, yksityinen henkilö, yritys, säätiö, osuuskunta tai yhdistys sekä itsenäiset yrittäjät ja ammatinharjoittajat. Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt, kuten kirkko ja seurakunnat, luetaan myös yksityiseen sektoriin. (Tilastokeskus, käsitteet)

**Sosiaalinen media** on käsite, joka tarkoittaa kaikkia verkkopalveluita, joiden ensisijainen käyttötarkoitus liittyy keskusteluun, sisältöjen tuottamiseen ja jakamiseen tai verkostoitumiseen. Tunnetuimpina sosiaalisen median kanavina pidetään Facebookin, Youtuben, Wikipedian ja Twitterin kaltaisia verkkopalveluita. Nykyään myös mobiililaitteiden web-pohjaisia pikaviesti-, chat ja yhteisösovelluksia kutsutaan sosiaaliseksi mediaksi. (Ponka H 2015)

**Hashtag**, joka tunnetaan sosiaalisessa mediassa paremmin pelkkänä risuaitana (#) on aihe-tunniste, jonka avulla löydetään kootusti kaikki samaa aihetta käsittelevät julkaisut. Tyypillisesti hashtageja käytetään jaetun julkaisun tai kuvan perässä ja niitä voi olla useampi

samassa julkaisussa. Hashtageilla ei kirjoiteta kokonaisia lauseita vaan ne koostuvat usein yhdestä sanasta. (Valtari M 2017)

**Blogi** on lyhenne sanasta weblogi, se on online-lehti tai informatiivinen verkkosivu, jossa kirjoittaja jakaa näkemyksensä yksittäisestä aiheesta, joko valitsemalleen kohderyhmälle tai julkisesti kaikkien nähtäväksi. (Djurackovic O 2018)

**Mikroblogi** muistuttaa tavallista blogia, mutta sen tarkoituksena on jakaa lyhyitä, usein 140:n merkin pituisia tekstejä. Myös päivitysväli on tiheämpää, kuin normaaleissa blogeissa, päivityksiä saatetaan jakaa muutaman tunnin välein. Tunnetuin mikroblogi-palvelu on Twitter. (Miggi 2018)

## 2 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuva, jota voidaan kutsua myös työnantajakuvaksi, työnantajabrändiksi tai työnantajaimagoksi, määrittää yrityksen tai organisaation kiinnostavuutta työmarkkinoilla. Se kertoo, millaisena työnhakijat ja työntekijät näkevät kyseisen työpaikan. (Korpi, Laine, Soljasalo 2012, 66)

Työnantajamielikuvaa ei pidä sekoittaa vahvaan yrityskuvaan eli brändiin. On nimittäin useita yrityksiä, joilla saattaa olla todella vahva brändi, mutta pelkkä tunnettu ja arvostettu brändi ei tarkoita sitä, että yrityksessä on hyvä työskennellä ja että sillä olisi hyvä työnantajamielikuva. Työnantajan on aina mietittävä tarkkaan, miten se rakentaa omaa työnantajamielikuvaansa ja minkälaisen työntekijäkokemuksen se antaa. (Kaijala M. 2016, 88)

### 2.1 Sisäinen työnantajamielikuva ja sen muodostuminen

Sisäisellä työnantajamielikuvalla tarkoitetaan sitä mielikuvaa, jonka työntekijät muodostavat työnantajasta. Sisäisen työnantajamielikuvan pohjalta rakennetaan myös ulkoista työnantajamielikuvaa, jos sisäinen työnantajamielikuva on kunnossa, halutaan samaa kuvaa jakaa myös ulospäin. Jos kuitenkin sisäinen työnantajamielikuva on huono, heijastuu sekin ulospäin, eikä ongelmien peittely pidemmän päälle ole mahdollista. (Korpi, Laine, Soljasalo 2012, 67-68) Osittain samaa mieltä on Emma Koskinen blogitekstissään (2017) ”Työnantajamielikuvan rakentaminen on yhteinen projekti”, jossa hän toteaa, että yrityksen sisäinen työnantajamielikuva saattaa olla aivan päinvastainen, kuin ulospäin välittyvä työnantajamielikuva. Hänen mielestään hyvä sisäinen työnantajamielikuva ei automaattisesti näy ulospäin, vaan sen viestimisessä tulisi nähdä vaivaa, jotta se saadaan välittyneeseen myöskin ulospäin.

Positiivinen sisäinen työnantajamielikuva muodostuu tyytyväisistä työntekijöistä. Työntekijöiden hyvinvointia ja viihtyvyyttä ei pidä jättää huomioimatta, sillä nykyään henkilöstön tyytyväisyyttä ei takaa ainoastaan hyvä palkka ja mielekkäät työtehtävät, vaan työssä halutaan viihtyä. (Kansonen M)

Yksi keskeinen työviihtyvyyteen vaikuttava tekijä on organisaation toimintaa ohjaavat arvot, joiden tulisi näkyä jokapäiväisessä työssä arjen tasolla. Usein arvot määritellään johdoryhmässä, eikä niitä sen jälkeen osata tuoda riittävästi työntekijöiden tietoon. Tärkeimpänä lähtökohtana työhyvinvoinnille on, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää, mitä tehdään ja miksi. Kun työ koetaan merkitykselliseksi, se lisää työntekijöiden motivaatiota ja auttaa jaksamaan työssä. (Heinimäki J, 2018 s.12)

Jaakko Heinimäki nostaa esiin myös vuorovaikutuksen tärkeyden, sillä ilman vuorovaikutusta työnluonteen ymmärtäminen on lähes mahdotonta. Vuorovaikutukseen tulee kiinnittää huomiota jo heti perehdytysvaiheesta alkaen. Hyvin hoidetun perehdytyksen jälkeen työntekijällä on täysi ymmärrys organisaation toimintatavoista ja omasta roolistaan yhteisössä. Hyvä perehdytys on sekä työntekijän perehdytystä uusiin työtehtäviin, että koko työyhteisön perehdyttämistä uuteen työntekijään. (Heinimäki J, 2018 s.14-15)

## **2.2 Ulkoinen työnantajamielikuva**

Ulkoinen työnantajamielikuva on se kuva, jonka yrityksen ulkopuoliset henkilöt luovat yrityksestä työnantajana. Näihin ulkopuolisiin henkilöihin voidaan laskea kaikki mahdollisesti työtä hakevat tai hakemista harkitsevat henkilöt sekä kaikki yhteistyökumppanit, henkilöstön perheenjäsenet ja muu lähipiiri. (Korpi, Laine, Soljasalo 2012, 67) Duunitorin blogitekstissä ”Työnantajakuva rakentaminen” (Duunitori 31.1.2018) todetaan, että hyvin jäsennelty työnantajakuva auttaa houkuttelemaan parhaat osaajat. Tästä syystä organisaatioiden tulee kiinnittää runsaasti huomiota minkälaisen työnantajamielikuvan se antaa itsestään.

## **2.3 Ulkoisen työnantajamielikuvan muodostuminen**

Ulkoisen työnantajamielikuvan rakentaminen on pitkä prosessi, joka alkaa siitä, että luodaan työpaikka, jossa jokaisen on hyvä olla ja työskennellä. Tämän jälkeen lähdetään viemään tietoa hyvästä työpaikasta eteenpäin asiantuntijoille, joiden tietämystä ja osaamista organisaatio tarvitsee. (Mosley R., Schmidt L.2017, 8) Työnantajamielikuvan rakentamisessa tärkeintä on HR- ja markkinointi ja viestintä-osaston toimivuus ja niiden yhteistyö. HR-osasto pitää huolen organisaation työskulttuurista ja ilmapiiristä, kun taas markkinointi ja viestintä-osasto huolehtii näkyvyydestä oikeilla markkinakanavilla. (Parment A & Dyhre A, 2009, s.57)

HR- ja markkinointi ja viestintä-osastojen lisäksi työnantajamielikuvan muodostumisessa on tärkeässä roolissa myös muut tekijät, kuten henkilöstö, sosiaalinen media ja siellä näkyminen, sekä organisaation toimintatavat yleisesti ja eri prosessien aikana. Näitä työnantajamielikuvan muodostumiseen vaikuttavia asioita käsitellään tarkemmin tämän kappaleen alaluvuissa.

### 2.3.1 Brändi ja julkisuuskuva

Brändi terminä viittaa enemmän myyntiin ja markkinointiin, mutta se on vahvasti yhteydessä myös työnantajamielikuvan muodostumiseen. Etenkin rekrytoinnissa potentiaaliset työnhakijat tulisi nähdä samalla tavalla, kuin markkinoinnissa nähdään potentiaaliset asiakkaat. (Monster, Brändi työnantajamielikuvan luomisessa) Nykyään suurimpana keinona julkisuuden saavuttamisessa pidetään viestintää. (Hänninen J 16.8.2013) Viestintä on syrjäyttämässä markkinointia, sillä se koetaan kustannustehokkaammaksi vaihtoehdoksi. Viestintä on isossa roolissa julkisuuskuvan luomisessa, eikä pelkkä tiedotteiden tekeminen enää riitä vaan yritysten pitää keksiä älykkäitä ja erottuvia tapoja viestintään. Viestinnän lisääntyminen luo myös riskejä ja huonosti toteutetut kampanjat esimerkiksi sosiaalisessa mediassa saattavat heikentää julkisuuskuva (Hänninen J 16.8.2013)

### 2.3.2 Sosiaalinen media

Yhtenä ulkoisen työnantajamielikuvan tärkeimmistä tekijöistä on markkinoinnin ja viestinnän onnistuminen, sekä organisaation käyttäytyminen sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisessa mediassa näkyvä kiinnostava sisältö saa potentiaaliset työnhakijat ja muut henkilöt kiinnostumaan organisaatiosta, seuraamaan sitä tiiviimmin sosiaalisen median kanavissa ja lopulta mahdollisesti hakeutumaan sinne töihin. Jos organisaatio ei ole saanut itseään näkyväksi sosiaalisessa mediassa, ei hyväksi rakennettu työnantajamielikuva tavoita riittävä näkyvyyttä, eikä näin ollen pysty kilpailemaan parhaista työntekijöistä. (Salli M., Takatalo S. 2014, 37, 41-42) Ulkoisen työnantajamielikuvan rakentamisen perustana tulee olla positiivinen sisäinen työnantajamielikuva. Johto, työntekijät, asiakkaat, entiset työntekijät ja viestintäpäällikkö toimivat kaikki yhdessä tasavertaisina sisällöntuottajina sosiaalisessa mediassa ja vaikuttavat siis jokainen vallitsevaan työnantajamielikuvaan. Kun sisäistä työnantajamielikuvaa pidetään positiivisena, on organisaation sisällä vallitseva hyvä ilmapiiiri tärkeää saada näkymään myös ulospäin. Paras näkyvyys saavutetaan silloin, kun mahdollisimman moni henkilö saadaan jakamaan positiivisuutta omilla sosiaalisen median kanavillaan. Kun yhä useampi henkilö lähtee jakamaan positiivisia kommentteja yrityksestä, syntyy positiivisuuden kierre, joka laajentaa positiivista verkkonäkyvyyttä. (Korpi, Laine, Soljasalo 2012, 66)

Mitä kaikkia sosiaalisen median kanavia organisaation tulisi käyttää? Yhtenä tärkeimpänä työkaluna pidetään LinkedIniä, jota pidetään erityisesti hyvänä rekrytointi työkaluna, mutta se toimii erinomaisesti myös työnantajamielikuvan rakentamisessa. LinkedInistä puuttuu täysin muihin sosiaalisiin kanaviin liittyvä viihdearvo ja Korpi, Laine ja Soljasalo kutsuvatkin sitä osuvasti ”täysiveriseksi business-työkaluksi”. (Korpi, Laine, Soljasalo 2012, 102-

103) Toinen ehkä vielä tutumpi kanava on Facebook, joka on Suomessa käytetyin sosiaalisen median kanava, (Salli M & Takatalo S, 2014, 34) Vaikka Facebookin käyttäjä määrä on huomattavasti suurempi, kuin edellä mainitun LinkedInin, on Facebookissa sisällön ja näkyvyyden eteen nähtävä huomattavasti enemmän vaivaa. Facebookissa sisältö pitää saada kiinnostavaksi ja hieman viihteelliseksi, sillä kohderyhmä on huomattavasti eri, kuin LinkedInissä. (Korpi, Laine, Soljasalo 2012, 114-116)

Korpi, Laine ja Soljasalo kiteyttävät Facebookin ja LinkedInin eroavaisuudet toteamalla että: ”LinkedInistä pyritään pitkällä tähtäimellä löytämään asiantuntijoita, keskijohtoa ja ylintä johtoa, Facebookista tavoitellaan perustyötä tekeviä linjatyöläisiä, kaupan kassoja, rakennustyöläisiä tai muuten suorittavan tason työtä tekeviä ihmisiä eikä niinkään korkeasti koulutettuja asiantuntijoita.” (Korpi, Laine, Soljasalo 2012, 116)

Kenties tunnetuin mikroblogipalvelu Twitter on myös yksi hyödyllisistä työkaluista työnantajamielikuvan rakentamisessa. Sen käyttö perustuu ”twiittamiseen”, eli lyhyiden, enintään 140 merkkiä sisältävien viestien julkaisuun, joita voi seurata kuka tahansa. Twitter on työkaluna nopea, reaaliaikainen, avoin ja epämuodollinen. Toimiakseen Twitter vaatii kuitenkin runsaita toistoja, sillä yhden twiitin elinkaari on niin lyhyt. (Salli M & Takatalo S, 2014, 35) Twitterin käyttö perustuu vahvasti hashtagien käyttöön, sillä näitä tunnisteita käyttämällä lukijan on helppo selata, kaikkia saman aihetunnisteen tekstejä. (Kivimäki P 18.2.2012)

Korpi Laine ja Soljasalo, eivät pidä Twitteriä kovin tärkeänä työkaluna juuri työnantajamielikuvan rakentamisessa, sen sisällön rajauksen vuoksi. He pitävät sitä kuitenkin erinomaisena työkaluna esimerkiksi blogitekstien ja muiden yritystä koskevien sisältöjen jakamisessa. (Korpi, Laine, Soljasalo 2012, 118)

Edellä mainittujen LinkedInin, Facebookin ja Twitterin rinnalle tärkeään asemaan on nousut YouTube, joka on ChimneyGroupin vuonna 2018 tekemän tutkimuksen mukaan maailman toiseksi suosituin hakukone 1,5 miljardilla (1,5 billion) aktiivisella käyttäjällään. (Chimneygroup 2018) Visuaalisuuden tärkeys työnantajamielikuvan luomisessa ymmärretään yhä vahvemmin, mikä näkyy strategiasta, arvoista ja työntekijöistä kertovissa yritysvideoissa. Onnistuneet videot ja mainokset jäävät katsojan mieleen, joten niiden toteuttamisessa on nähtävä paljon vaivaa ja muistettava kohderyhmä ja se minkälainen sanoma videolla halutaan antaa. (Salli M & Takatalo S, 2014, 35)

Sosiaalista mediaa voidaan siis pitää yhtenä tärkeimmistä työkaluista työnantajamielikuvan näkyvyyden saavuttamisessa. Samaa mieltä on Emma Koskinen blogi kirjoitukses-

saan 18.5.2017, jossa hän linjaa sosiaalisen median tärkeyttä etenkin ulkoisen työnantajamielikuvan jalkautuksessa. Hänen mielestään työnantajan olisi tärkeää jopa kannustaa työntekijöitään jakamaan organisaatiota koskevia uutisia, mainoksia ja muita sisältöjä aktiivisesti omilla sosiaalisen median kanavillaan, kuten LinkedInissä, Facebookissa ja Instagramissa. Organisaation yhteiset ja yleisesti käytetyt hashtagit ovat erittäin helppo ja mieleenpainuva tapa jäädä vastaanottajien mieleen. Koskinen toteaa myös, että ihmiset samaistuvat ja luottavat enemmän oikeiden henkilöiden jakamiin julkaisuihin, kuin kasvotomien tilien kautta jaettuihin julkaisuihin. (Koskinen E 2017) Alma Median yhteisömanageri Lotta Väinölä on omassa MonsterCafen blogitekstissään ”Miten innostaa henkilöstö mukaan työnantajakuvan rakentamiseen?” sitä mieltä, että työnantajan tulisi nimenomaan kannustaa työntekijöitään näkymään sosiaalisessa mediassa ja luoda jopa ohjeet työntekijöilleen, jotta he osaavat hyödyntää sosiaalista mediaa kaikin mahdollisin keinoin. Hän toteaa myös, että viime vuosina pinnalla olleet yritysten käyttämät työntekijälähettiläisysohjelmat olisivat jäämässä historiaan, juuri siksi, että koko henkilöstöä kannustetaan kertomaan työyhteisöstään sosiaalisen median kanavissa. (Väinölä L 2017)

### **2.3.3 Henkilöstön rooli**

Vaikka organisaatio käyttäisi, kuinka paljon rahaa positiivisen työnantajamielikuvan rakentamiseen, kumpuaa todellinen työnantajamielikuva työntekijöiden omakohtaisista kokemuksista, työtyytyväisyydestä ja siitä minkälaisen kuvan he välittävät työnantajastaan ulospäin. Edellisessä kappaleessa käsiteltiin jo työntekijöiden roolia työnantajamielikuvan näkyvyyden, mutta henkilöstön rooli nousee esiin muuallakin kuin vain sosiaalisessa mediassa.

Ulkoisen työnantajamielikuvan rakentamisessa ei riitä pelkästään johtavien tahojen päätökset, vaan sen rakentaminen on riippuvainen jokaisesta organisaation työntekijästä. Organisaatio määrittää yrityksen arvot ja strategian, jotka vaikuttavat osaltaan työnantajamielikuvan muodostumiseen. Yhtenä näkyvimmissä roolissa työnantajamielikuvan rakentumisessa on henkilöstö, joka viihtyy ja jaksaa työssään. Työnantajastaan ylpeä työntekijä levittää hyvää mainetta eteenpäin. (Koskimies J)

Johanna Tanskanen nostaa blogitekstissään esiin lähtevien työntekijöiden tärkeyden. Lähtevät työntekijät saattavat suositella omaa positiotaan tuntemilleen henkilöille, jolloin työntekijät tekevät suuren palveluksen työnantajalleen. Työntekijät tuntevat organisaation, tehtävänkuvan ja sen vaatimukset, jolloin he saattavat tietää suoraan tehtävään sopivan henkilön, jolle suositella kyseistä paikkaa. (Tanskanen J 23.9.2016)

### **2.3.4 Työnhakijakokemus**

Työnhakijakokemuksen tärkeyttä työnantajamielikuvan rakentamisessa ei pidä aliarvioida. Tanskanen mukaan rekrytoinnissa tulisi huomioida kaikki työnhakijat, nekin, jotka eivät etene hakuprosessissa. Mieleenpainuvampaa on saada yritykseltä kiitos viestin yhteydessä mahdolliset perustelut siitä miksei ollut sopiva kyseiseen tehtävään ja mahdollisesti ohjausta tuleviin rekrytointeihin, kuin jäädä ilman minkäänlaista ilmoitusta, tai saada ilmoitus kolme kuukautta hakuajan päättymisen jälkeen. Työnantajamielikuvaa rakentaessa tulisi muistaa jokaisen prosessin osan tärkeys ja nähdä ne markkinointikanavina työnantajamielikuvan rakentumiselle (Tanskanen J 23.9.2016) Myös Parment ja Dyhre nostavat esiin työnhakijakokemuksen tärkeyden. Henkilöt jotka pitävät kokemusta hyvänä saattavat hakea töitä samasta organisaatiosta toistekin. Jos hakijakokemus koetaan huonona, hakijat puhuvat organisaatiosta negatiivisesti eteenpäin. (Parment A & Dyhre A, 2009, 104-105)

### **2.3.5 Urakehitys**

Yhtenä tärkeänä tekijänä työnantajamielikuvan muodostumisessa on urakehitys. Organisaatioita, jotka tarjoavat monia uramahdollisuuksia ja joissa on lahjakkaita työntekijöitä, pidetään haluttuina työpaikkoina. Näitä urakehityksen kannalta tärkeitä mahdollisuuksia ei siis pidä peitellä vaan ne pitää tuoda myös organisaation ulkoisten henkilöiden tietoisuuteen. (Parment A & Dyhre A, 2009, 114-116) Työkulttuureissa, joissa kannustetaan työntekijöitä esittämään kysymyksiä, pohtimaan tekemisiään ja pyytämään palautetta tekemisistään, työntekijät uskaltavat pyytää apua, jos eivät tiedä kaikkea. Avun pyytäminen pitäisi olla jokapäiväinen rutiini, joka kehittää työntekijöitä parempaan suuntaan. Työntekijöiden jatkuva kehitys edistää koko organisaation toimintaa. (Paine N 2019)

### **2.3.6 Palkitseminen**

Yhtenä tekijänä työnantajamielikuvan muodostumiselle voidaan pitää organisaation palkitsemisjärjestelmää. Tunnetuimmat ja vanhimmat palkitsemisjärjestelmät keskittyvät palkitsemaan pitkän työuran samassa organisaatiossa tehneet henkilöt. Tämä ei suinkaan ole väärin ja usein pitkän työuran tehneet ansaitsevat tulevan palkituksen oman tietämyksensä ja tekemistensä ansioista. Parment ja Dyhre ovat kuitenkin sitä mieltä, että työpaikoille tulisi siirtyä enemmän suoritusperusteiseen palkitsemiseen ("performance-based principle"), sillä pidemmän työuran tehneet työntekijät oletettavasti suoriutuvat joka tapauksessa paremmin, kuin nuoremmat kollegat, joten suoritusperusteinen palkitsemistapa ei syrji heitä, mutta auttaa sitouttamaan nuoret herkemmin työpaikkaa vaihtavat työntekijät organisaatioon.

tion. (Parment A & Dyhre A, 2009, 119-120) Monsterin kirjoituksessa ”Brändi työnantajamielikuvan luomisessa” korostetaan etenkin palkitsemisen ja etujen esiintuomista. (Monster, Brändi työnantajamielikuvan luomisessa)

### **2.3.7 Rehellisyys**

Työnantajamielikuvan rakentamisessa yksi tärkeimmistä kriteereistä on rehellisyys. Etenkin ulkoista työnantajamielikuvaa rakentaessa, sisäisiä ongelmia tai kehittämiskohteita ei saa piilotella tai peitellä. Sosiaalisen median myötä kaiken virheellisen tiedon jakamisesta on huomattavan iso riski jäädä kiinni. Näissä tilanteissa yrityksen tulee turvautua kriisiviestintään, jota pidetään usein suurimpana kompastuskivenä. (Korpi, Laine, Soljasalo 2012, 68) Emma Koskinen Opinaho blogikirjoituksessa korostaa, että työnantajamielikuvan tulee tukea koko organisaation strategiaa ja viestintää. Se pitää rakentua aidoista tekijöistä, eikä antaa päinvastaista kuvaa organisaation toiminnoista. Ei pidä antaa kuvaa, jota organisaatio ei edusta, vaan olla rehellisesti sitä mitä on ja löytää organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin soveltuva työntekijä. (Koskinen E, 28.5.2018)

## **2.4 Työnantajamielikuva julkisella sektorilla**

Anders Parment ja Anna Dyhre kuvaavat täydellisesti julkisen sektorin työnantajamielikuvaa toteamalla, että julkisella sektorilla ei ole keskitytty työnantajamielikuvan luomiseen, vaan koko työnantajamielikuva on lähtöisin työntekijöistä. (Parment A & Dyhre A, 2009, 53)

Terhi Maczulskijn tekemästä tutkimuksesta ” Ketkä päätyvät työskentelemään julkisella sektorilla?” selviää, että Suomessa julkista sektoria on aina pidetty vakaana, perheystävällisenä ja joustavana työpaikkana, jossa saatetaan viihtyä koko työura. Palkkaa on aina pidetty huonompana, mutta todellisuudessa pienempi palkkaisilla, vähemmän koulutetuilla henkilöillä on julkisella sektorilla parempi palkka, kuin yksityisellä sektorilla. Korkeammin koulutettujen työntekijöiden palkkaerot saattavat taas ajaa kyseiset henkilöt yksityiselle sektorille. Julkisen sektorin suosio näkyy voimakkaasti työttömyysasteen muutoksissa. Työttömyysasteen kasvaessa yksityisen sektorin palkka- ja työllisyyskehitys reagoi talouden suhdanteisiin voimakkaammin, jolloin hakeudutaan mieluummin julkiselle sektorille, jossa työolot ovat vakaammat. (Maczulskij T 2017)

Tulevien sukupolvien arvostus työntekoa kohtaan on kuitenkin muuttunut, eikä pelkkä vakaa työsuhde riitä monelle, vaan halutaan jatkuvia haasteita. Julkinen sektori ei siis voi jatkossa luottaa omaan vahvaan olemassa olevaan asemaansa, sillä tätä mielikuvaa saateen pitää tylsänä tai harhaanjohtavana. (Parment A & Dyhre A, 2009, 53)

## 2.5 Työnantajamielikuva rekrytinnin tukena

Kuten jo edellisistä kappaleista ilmenee, on työnantajamielikuvalla merkitystä etenkin rekrytinnissa. Silloin kun organisaatio on saanut itsensä tunnetuksi ja näkyväksi, saadaan rekrytointi-ilmoituksilla tavoitettua huomattavan suuria vastaanottajamääriä. Sosiaalista mediaa hyödyntämällä tavoitetaan myös kaikki passiiviset työnhakijat. (Salli M & Takatalo S, 2014, 31) Rekrytointi-ilmoitus on tärkeä osa markkinointia, joten sisällön tuottamisen kanssa tulisi nähdä vaivaa, jotta siinä saadaan annettua mahdollisimman positiivinen, mutta myös realistinen kuva tulevasta työstä. Työsuhde-edut ja kaikki työntekijöiden arvostamat asiat tulee saada esiin rekrytointi-ilmoituksessa. (Salli M & Takatalo S, 2014, 25) Lisäksi on suuri merkitys, sillä miten rekrytointi on toteutettu. Työnhakijakokemusta ei tule vähätellä lainkaan, vaan jokaista hakijaa tulee kohdella tasa-arvoisesti ja tiedotuksen pitää olla aktiivista koko prosessin ajan. (Tanskanen J 23.9.2016)

### 3 Rekrytointiprosessi

Rekrytointi on pysynyt vuosikaudet samanlaisena ja perusprosessi on edelleen samalainen, mutta digitalisaatio, etenkin internetin kehitys on muuttanut ilmoittelua ja ehdokashankintaa runsaasti. Tähän mennessä muutokset ovat tuntuneet jo suurilta, mutta tulevaisuudessa tulee tapahtumaan niin suuria muutoksia, että nykyiset muutokset jäävät todella pieneksi. Organisaatioilla on kaksi mahdollisuutta; tunnistaa ja hyödyntää nousevat trendit tai jäädä seuraamaan tilanteiden kehittymistä. Barona Henkilöstöpalveluiden toimitusjohtaja Tuomas Mikkonen nostaa kirjoituksessaan esiin kolme nousevaa trendiä; joukkoistaminen, ”social search”, sekä digitalisaation mahdollistamat automatisoinnit, kuten tekoälyn käyttö hakemusten läpikäymisessä ja jopa valinnan tekemisessä. Joukkoistaminen on usean jopa tuhannen asiantuntijan hyödyntämistä rekrytointiprosessissa. ”Social Search”, joka jo nimensä perusteella on enemmän kansainvälisesti tunnettu trendi tarkoittaa internetistä löytyvän henkilöön liittyvän tiedon hyödyntämistä rekrytointiprosessissa. Suomessa ”social searchia” on kuitenkin lähes mahdotonta hyödyntää, sillä Suomen lainsäädäntö kieltää internetistä haetun tiedon hyödyntämisen, ilman henkilön kanssa tehtyä sopimusta. (Mikkonen T 28.5.2015)

#### 3.1 Rekrytointi-ilmoitukset

Rekrytointi on vuosien saatossa siirtynyt enemmän ja enemmän internetiin, sanoma- ja aikakauslehtien sijasta. Nykyään, rekrytointi-ilmoitusta tehdessä tulee kiinnittää huomiota muihinkin asioihin, kuin vain visuaalisuuteen ja kiinnostavaan sisältöön. Internetissä on huomioitava sivustojen toiminta eri selaimilla ja mobiililaitteilla, sekä miten hakijat tavoitetaan parhaiten ja miten erotutaan muista. (Salli M, & Takatalo S. 2014, 37) Rekrytointi-ilmoituksen pitää olla kiinnostava, mutta kuitenkin rehellinen. Siinä tulee olla riittävästi tietoa organisaatiosta, sekä mitä tarjottava työ pitää sisällään. Ilmoituksessa tulee muistaa mainita ne tavalliseltakin tuntuvat asiat, kuten kouluttautumis- ja etenemismahdollisuudet sekä työsuhte-edut. Siinä tulee käydä selkeästi ilmi, mitä hakijalta vaaditaan, miten tehtävää haetaan ja mitä liitteitä hakemuksen lisäksi halutaan. Rekrytointiprosessin aikataulusta kertominen etukäteen on myös suotavaa. (Vuorensalmi M 22.2.2017)

Rekrytointi tapa ja –kanava tulee aina miettiä, sen pohjalta, minkälaista henkilöä ollaan hakemassa ja minkälaiseen tehtävään. 20-vuotiasta vastavalmistunutta ei löydetä samoilta kanavilta, kuin vuosien kokemusta omaavaa 50-vuotiasta. (Salli M, & Takatalo S. 2014, 31) Rekrytointikanavaa valitessa tulee lisäksi miettiä mikä on kustannustehokkain kanava kyseiselle organisaatiolle. Organisaation tulisi tehdä rekrytointistrategia, jonka

avulla jokaista rekrytointia ei tarvitse suunnitella alusta loppuun asti kokonaan ja rekrytoinnit pysyvät samankaltaisina. Uusien trendivirtausten mukaan lähteminen ei välttämättä ole kannattavaa, jos rekrytointistrategia ei ole kunnossa. (Suonpää S)

Organisaation tulee aina miettiä omiin tarpeisiinsa parhaiten sopiva rekrytointikanava. Työpaikkailmoitussivulta työtä etsivät ovat useimmiten aktiivisia työnhakijoita, kun taas sosiaalisen median avulla tavoitetaan myös ne passiiviset työnhakijat, jotka eivät varsinaisesti etsi uutta työtä, mutta saattavat tarttua kiinnostavaan tarjoukseen. (Salli M, & Takatalo S. 2014, 31)

Sosiaalisen median käyttäminen rekrytinnissa on kannattavaa silloin, kun se on osattu tehdä oikein. Parhaimmillaan se myös tukee yrityksen työnantajamielikuvaa. Sosiaalinen media ei kuitenkaan yksinään ole välttämättä se toimivin vaihtoehto, vaan enemmänkin lisäkanava muiden kanavien tueksi. (Suonpää S)

Työpaikkailmoitussivustojen ja sosiaalisen median yhdeksi kilpailijaksi on nousemassa erilaiset mobiilisovellukset, joita kehitetään työnhakuun. Mobiilisovelluksia pidetään nopeina ja helpoina välineinä etenkin työnhaussa, ei niinkään ilmoitusten laatimisessa. (Salli M, & Takatalo S. 2014, 37)

### 3.2 Työhaastattelut

Työhakemusten saapumisen, käsittelyn ja arvioinnin jälkeen on aika pitää työhaastattelut. Työhaastattelutyypit tulevat aina miettiä tehtäväkohtaisesti, mutta jokaisessa kyseisen prosessin haastellussa tulee käyttää samaa haastattelutyyppeä. Haastattelut voivat myös koostua useammasta haastattelukierroksesta, jolloin voidaan käyttää useampaakin eri haastattelutyyppeä. Yleisimpiä työhaastattelutyyppejä on puhelinhaastattelut, kompetenssihaastattelut, behavioraaliset haastattelut, tekniset haastattelut, paneelihaastattelut ja ryhmähaastattelut. **Puhelinhaastattelut** hoidetaan nimensä mukaisesti puhelimen välityksellä ja niissä keskitytään käymään läpi hakijan CV:ssä ilmenneitä asioita. **Kompetenssihaastattelut** ovat ns. perinteisiä kasvojen tapahtuvia haastatteluja, joiden tarkoituksena on selvittää hakijan osaamista ja kokemusta. **Behavioraalisia haastatteluja** käytetään silloin, kun hakijalla ei todennäköisesti ole aikaisempaa kokemusta tarkoitettua tehtävästä. Siinä testataan hakijan arviointi- ja paineensietokykyä uusissa ja haastavissa tilanteissa hypoteettisesti. **Tekniset haastattelut** ovat yleisesti lyhyitä testejä tai koetyöjaksoja, joihin hakijat asetetaan. **Paneelihaastattelussa** hakija laitetaan 4-5 henkilön eteen pitämään esitelmää, ja haastattelut kestävät yleensä koko päivän. **Ryhmähaastatteluja** käytetään usein, jos hakijoita on paljon. Siinä arvioidaan hakijoiden persoonallisuutta,

työskentelytyylejä, kykyä johtaa ja sitä, miten reagoidaan paineisiin, antamalla hakijoille jokin tehtävä suoritettavaksi. (Monster)

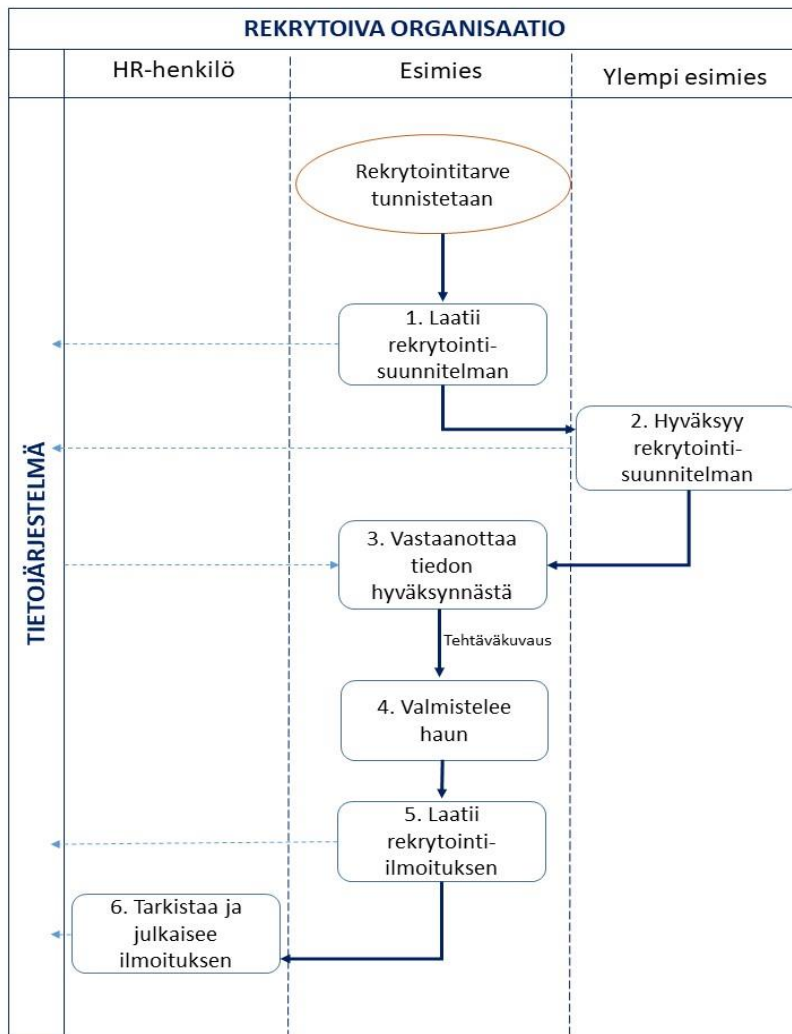
### **3.3 Valintapäätös**

Työhaastattelujen jälkeen tehdään valintapäätös. Valintapäätökseksi riittää työsopimus, mutta päätöksestä voidaan laatia myös erillinen valinta- tai rekrytointipäätös. Päätös on hyvä tehdä etenkin silloin, jos päätöksestä on tehty perustelumistio ja päätöksentekoprosessissa on ollut mukana useampi henkilö. (Helsingin yliopisto 2013) Jos valintapäätöksen tekeminen tuntuu liian vaikealta, johtuen siitä, ettei kukaan hakija tunnu sopivalta, voi olla parempi olla rekrytoimatta ketään ja aloittaa prosessi kokonaan alusta. Hätköidyt ja huonot päätökset saattavat kostautua pitkällä aikajänteellä. (Duunitori 9.3.2018) Mikäli hakijoista löytyy sopiva hakija ja valintapäätös tehdään, on seuraavana askeleena perehdyttäminen. Työturvallisuuslain 2 luvun 13§ edellyttää työnantajan perehdyttämään työntekijän työhön, työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineiden käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. (Työturvallisuuslaki 738/2002)

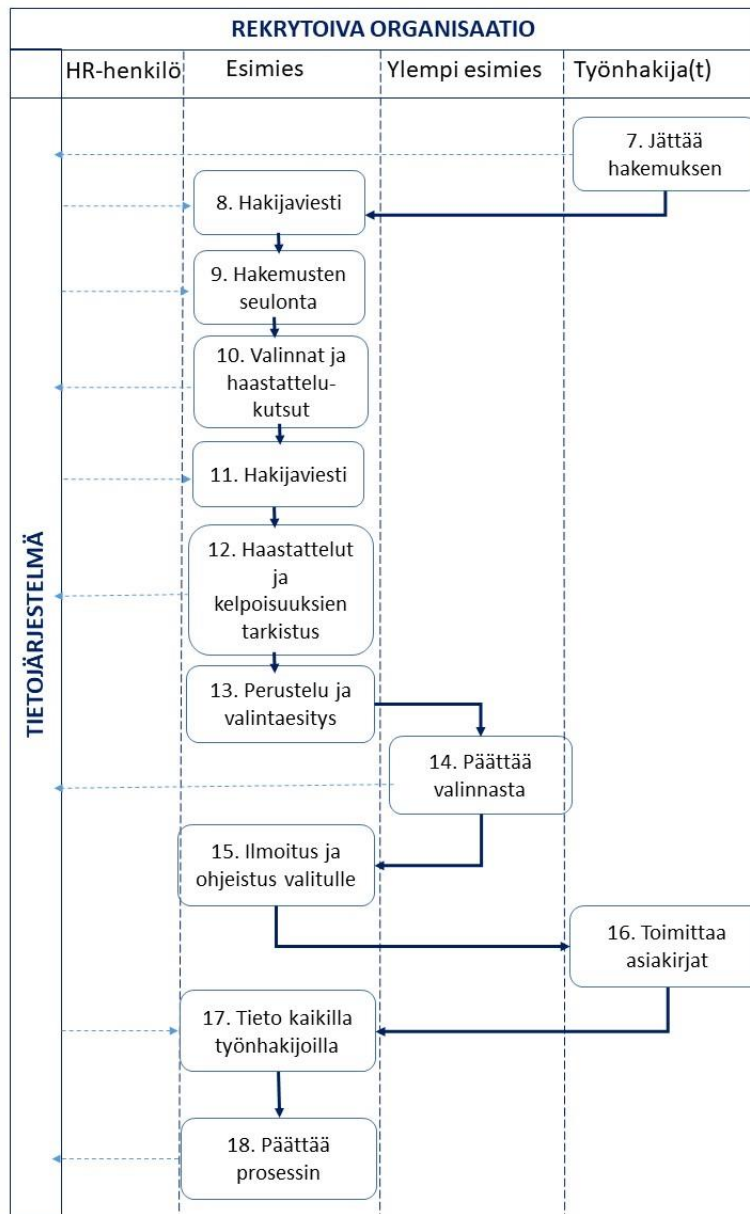
### **3.4 Rekrytointiprosessi Rakennuttaminen-palvelussa**

Rekrytoinnilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla organisaatioon hankitaan sen toiminnan kulloinkin tarvitsemaa ja tulevaisuuden osaamistarpeen edellyttämää henkilöstöä. Rakennuttaminen-palvelussa, kuten koko Helsingin Kaupunkiympäristön toimialalla, rekrytointi on pitkä ja aikaa vievää prosessi, joka vaatii runsaasti esivalmistelua.

Kaikki Helsingin kaupunkiympäristön toimialan rekrytoinnit pohjautuvat vuosittain tehtävään henkilöstösuunnitelmaan, jolla ennakoidaan toimintaympäristön muutoksia ja niiden vaikutuksia henkilöstön osaamiseen ja osaamisrakenteeseen. Henkilöstösuunnitelma laaditaan talousarvioprosessin yhteydessä. Rekrytointi aloitetaan rekrytointisuunnitelman laatimisella, joka perustuu toimialan henkilöstösuunnitelmaan ja budjetoituihin vakansseihin. Rekrytointiprosessi etenee, kun rekrytointisuunnitelma on hyväksytty. Lähtökohtaisesti valinnasta päättää esimiehestä seuraava ylempi esimies. Prosessi koostuu kahdesta osiosta: "Valmistelu ja ilmoittelu" (kuva 1), sekä "Seulonta, haastattelut ja valinta" (kuva 2) (Helsingin kaupunki, intra 2018)



Kuva 1. Valmistelu ja ilmoittelu (mukaiillen kaupunginkanslia 2018)



Kuva 2. Seulonta, haastattelut ja valinta (mukaillen kaupunginkanslia 2018)

Kuten kuvista näkee, suurin työ rekrytointiprosessissa on esimiehillä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että esimiehillä on enemmän valtuuksia toteuttaa rekrytointi juuri haluamallaan tavalla, jolloin sitä voidaan kehittää esimiehen haluamaan suuntaan esimerkiksi rekrytointi-ilmoitusten osalta.

Rakennuttaminen-palvelussa rekrytointi-ilmoitukset julkaistaan pääasiassa ainoastaan Helsingin kaupungin E-rekry sivustolla, sekä mahdollisesti mol.fi sivustolla tai sanoma- ja aikakauslehdissä. Koko Kaupunkiympäristötoimialalla, johon Rakennuttaminen palvelu

kuuluu, on omat sosiaalisen median kanavat, joissa saatetaan mainostaa myös Rakennuttaminen palvelun avoimia työpaikkoja. Näistä aktiivisimmin käytetään Instagramia ja Facebookia.

### **3.5 Rekrytointiin vaikuttava lainsäädäntö**

Suurena vaikuttimena rekrytointiprosessissa toimii lainsäädäntö. Työsopimuslaki, laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä ovat täynnä lakipykäläiä, jotka tulee huomioida rekrytoinnissa. (Österberg M 2015) Tässä kappaleessa käsitellään ainoastaan rekrytoinnissa huomioitavaa lainsäädäntöä.

Ennen rekrytoinnin aloittamista, työnantajan on selvitettävä, onko työyhteisössä esimerkiksi osa-aikainen tai vastikään irtisanottu työntekijä, jolle avautuvaa paikkaa tulee tarjota. (Tirri K) TyöSopL:n (55/2001) 2 luvun 5 §:n mukaan työnantaja on velvollinen tarjoamaan vapautuvaa työpaikkaa ensin osa-aikatyötä tekeväälle työntekijälle, mikäli työtehtävät sopivat osa-aikaisen työntekijän tehtäviin. Työsopimuslain (55/2001) (TyöSopL) 2 luvun 6 §:n mukaan työnantajalla on velvollisuus ilmoittaa avoimista työpaikoista yrityksen sisällä niin, että osa-aikaisilla, määräaikaisilla ja vuokrasuhteessa olevilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet hakeutua tehtäviin kuin vakituisilla ja kokoaikaisilla työntekijöillä. (Työsopimuslaki 55/2001). Lisäksi TyöSopL:n (55/2001) 6 luvun 6 §:n mukaan tuotannollisten ja taloudellisten syiden perusteella irtisanotut työntekijät kuuluvat niin sanotun takaisinottovelvollisuuden piiriin, mikäli he ovat työnantajan kotipaikan alueella sijaitsevassa työvoimatoimistossa työnhakijana. Työnantaja on siis velvollinen tarjoamaan työtä sellaiselle tuotannollisten tai taloudellisten syiden nojalla irtisanotulle henkilölle, jonka irtisanomisesta on kulunut alle yhdeksän kuukautta ja jonka työtehtävät ennen irtisanomista olivat samoja tai samankaltaisia, kuin vapautuvassa työtehtävässä olevat. (Työsopimuslaki 55/2001).

Rekrytoinnissa tasa-arvolaki vaikuttaa muun muassa siihen, että työnantaja ei voi ilmoittaa työpaikkaa vain naisten tai vain miesten haettavaksi ilman painavaa tai hyväksyttävää syytä. Painava tai hyväksyttävä syy voi olla esimerkiksi se, että työnantaja tarvitsee tiettyyn tehtävään ehdottomasti mies- tai naispuolisen henkilön, esimerkiksi jos haetaan tiettyä sukupuolta olevaa mallia tai näyttelijää. Lisäksi jos työnantaja pyrkii suunnitelmallisesti lisäämään nais- tai miespuolisten työntekijöiden määrää ja samalla toteuttamaan tosiasiallista tasa-arvoa työpaikalla, voidaan työpaikka ilmoittaa ainoastaan naisten tai miesten haettavaksi. (Saarinen 2011, 26.)

Syrjintä tulee huomioida työtehtävien kriteereissä, sekä haastattelukysymyksissä. Haastattelussa työntekijältä kerättävien tietojen tulee perustua haettavaan työtehtävään, ei hakijan henkilökohtaiseen elämään. Esimeriksi perhesuhteet tai perhesuunnitelmat ovat asioita, joista työnhakijalta ei saa kysyä, eikä hakija ole niistä itse velvollinen myöskään kertoamaan. (Tirri K) Suomen perustuslaissa (731/1999) 2 luvun 6 §:n mukaan” Ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella.”. (Suomen perustuslaki 731/1999) Työpaikkailmoituksessa syrjinnäksi voidaan katsoa, jos työnantaja asettaa hakijoille syrjiviä edellytyksiä ja näin rajaa valinnan ulkopuolelle ihmisryhmiä. Syrjinnäksi ei kuitenkaan katsota sitä, mikäli työnantaja hakee työhön tietyn tyyppistä henkilöä painavin ja hyväksyttävin perustein. Tällaisena perusteena voi olla esimerkiksi se, että tehtävässä vaaditaan tietyn kielen osaamista tai, että työnantaja pyrkii palkkaamaan vaikeasti sijoitettavia henkilöitä, kuten ikääntyneitä ihmisiä tai vammaisia. (Saarinen 2011, 27)

## 4 Empiirinen tutkimus

Opinnäytetyön empiirinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla. Tässä kappaleessa esitellään toimeksiantaja sekä tutkimuksen toteutustapa. Toimeksiantajana toimi Kaupunkiympäristön toimialan Rakennuttaminen palvelu, jotka esitellään kokonaisuudessaan tässä kappaleessa. Lisäksi kappaleessa kerrotaan vuonna 2017 tapahtuneesta organisaatiouudistuksesta.

### 4.1 Helsingin kaupunkiympäristön toimiala

Kaupunkiympäristön toimiala muodostuu neljästä palvelukokonaisuudesta (kuva 3), jotka ovat Maankäyttö ja kaupunkirakenne, Rakennukset ja yleiset alueet, Palvelut ja luvat sekä koko toimialan yhteiset Hallinto- ja tukipalvelut. Toimialan tehtäviin kuuluu Helsingin kaupunkiympäristön suunnittelu, rakentaminen ja ylläpito, rakennusvalvonta, pysäköinninvalvonta sekä muut ympäristöön liittyvät palvelut. Lisäksi toimialaan kuuluvat Helsingin kaupungin pelastuslaitos ja HKL. Koko Kaupunkiympäristön toimialalla työskentelee noin 1700 työntekijää koko Helsingin kaupungin 38 000 työntekijästä. (Helsingin kaupungin intranet)

## Kaupunkiympäristön toimiala Palvelukokonaisuudet ja palvelut



Kuva 3 Kaupunkiympäristön toimiala. Palvelukokonaisuudet ja palvelut (Helsingin kaupungin intranet)

#### **4.1.1 Rakennuttaminen-palvelu**

Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena on Rakennukset ja yleiset alueet palvelukokonaisuuden Rakennuttaminen-palvelu, joissa työskentelee noin 100 henkilöä kuudessa eri yksikössä. Kaksi yksikköä vastaa katu- ja viheralueiden, siltojen ja liikuntapaikkojen rakennuttamisesta, alueiden esirakentamisesta, urakoitsijoiden kilpailuttamisesta, rakennuttamisen kehitystoiminnasta sekä hankkeiden työmaavalvonnasta. Kolme yksikköä vastaa kaupungin omistamien toimitilojen rakennuttamisesta, suunnittelijoiden ja urakoitsijoiden kilpailuttamisesta, rakennusosakorjauksista hankesuunnitelmiseen sekä väistötila- ja purku-kohteiden toteutuksesta sekä työmaavalvonnasta. Yksi yksikkö vastaa LVISA (lämpö-, vesi- ja viemäri-, ilmanvaihto-, sähkö-, informaatio sekä rakennusautomaatio) -teknisestä rakennuttamisesta. (Forsman J 15.4.2019)

#### **4.1.2 Vuoden 2017 organisaatiouudistus**

Kesäkuussa 2017 tapahtui Helsingin kaupungin suurin organisaatiouudistus vuosikymmeeniin, jonka seurauksena 31:n viraston ja liikelaitoksen tilalle tuli neljä toimialaa; Kasvatuksen ja Koulutuksen toimiala, Kaupunkiympäristön toimiala, Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala ja Sosiaali- ja terveys toimiala. Toimialat jakautuvat vielä omiksi palvelukokonaisuuksiksi, joiden alla on palvelut. Organisaatiouudistuksen myötä Helsingin kaupunki siirtyi pormestarimalliin ja aikaisemmin viranhaltijana toimineen kaupunginjohtajan tilalle valittiin pormestari, joka toimii kaupunginhallituksen puheenjohtajana. Aikaisemmin kaupunginjohtaja valittiin seitsemäksi vuodeksi kerrallaan, mutta pormestarin vaalikausi on neljä vuotta, jonka katsotaan vahvistavan demokratiaa, sillä äänestys on aina kuntavaalien jälkeen. Uudistuksen päällimmäisenä tarkoituksena on saada palvelut entistä sujuvammiksi tehokkaammiksi ja asiakaslähtöisemmiksi poistamalla päällekkäisyyksiä ja byrokratiaa. (Kaupunki uudistuu 2017)

#### **4.2 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimuksen aineiston keruun menetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Teemahaastatteluisa edetään etukäteen valittujen teemojen ja kysymysten pohjalta (Liite1), joita voidaan tarkentaa ja syventää haastateltavien vastausten perusteella. (Tuomi J & Sarajärvi A, 2014, s.87)

Teemahaastattelut valittiin aineiston keruun menetelmäksi siitä syystä, että perusjoukko josta haastateltavat valittiin osoitetulla otannalla, oli melko pieni. Lisäksi haastateltavat tu-

livat hieman eri taustoista, joten liian yksityiskohtaisia etukäteen mietittyjä kysymyksiä ha-  
luttiin välttää, jotta jokaisesta vastauksesta saataisiin irti tarvittavat tiedot mahdollisilla täy-  
dentävillä kysymyksillä. Lisäksi vastaajia ei haluttu ohjailta tietyn suuntaisiin vastauksiin  
esittämällä liian yksityiskohtaisia kysymyksiä. (KvaliMOTV).

Tässä kappaleessa esitellään teemahaastattelujen toteutustapa ja haastateltavat henkilöt,  
jotka valikoituivat kahdeksan henkilön perusjoukosta osoitetulla otannalla. Haastatteluissa  
oli mukana viisi haastateltavaa henkilöä ja haastattelut suoritettiin maaliskuun 2019 ai-  
kana.

#### **4.2.1 Teemahaastattelu**

Kyseiseen haastatteluun oli mietitty etukäteen 16 kysymystä, jotka oli jaettu neljään tee-  
maan; taustatiedot, työnantajamielikuva, rekrytointi ja työnantajamielikuva rekrytoinnissa.  
Taustatiedoissa kartoitettiin haastateltavan koulutustaustaa, ikää, työsuhteen kestoa sekä  
tuntemusta työnantajaorganisaatiosta. Työnantajamielikuva teeman kysymyksillä kartoitet-  
tiin haastateltavan näkemyksiä positiivisesta työnantajamielikuvasta, sekä näiden yhteyttä  
työnantajaorganisaatioon, lisäksi selvitettiin miten ennakkoon syntynyt työnantajamieli-  
kuva kohtaa työsuhteen aikana syntyneen työnantajamielikuvan kanssa. Rekrytointi tee-  
man kysymykset käsittelivät syitä työpaikan hakemiseen, sekä haastateltavan työnhaku  
statusta. Työnantajamielikuvarekrytoinnissa teeman kysymykset koostuivat rekrytointipro-  
sessiin, jonka työntekijä oli käynyt läpi. Siinä selvitettiin rekrytointi-ilmoituksen kiinnosta-  
vuutta ja mahdollisia puutteita, sekä voisiko rekrytointia tehostaa työnantajamielikuvan  
avulla.

Haastattelut nauhoitettiin ja sen jälkeen litteroitiin tulosten analysoinnin helpottamiseksi.  
Litteroidusta tekstistä koottiin vielä kysymyskohtaiset taulukot, jotta vastausten vertailu  
keskenään olisi helpompaa. Litteroitua tekstiä oli 12 sivua ja taulukot menivät yhdelle si-  
vulle. Tulokset käsitellään kappaleessa viisi.

Jokainen haastattelu sisälsi kaikki etukäteen mietityt haastattelukysymykset ja ne kysyttiin  
kaikissa haastatteluissa lähes samassa järjestyksessä. Joidenkin haastattelujen kohdalla  
kysymyksiä täydennettiin vaihtelevilla jatkokysymyksillä ja loppuun pyydettiin kaikilta  
avointa kommenttia rekrytointiprosessista.

#### **4.2.2 Haastateltavat**

Tutkimuksessa haastateltiin viittä viimeisen vuoden aikana rekrytoitua työntekijää. Haasta-  
teltavat henkilöt valikoituvat osoitetulla otannalla kahdeksan uuden työntekijän joukosta.

Osoitetulla otannalla pyritään saamaan mahdollisimman edustava otos tutkimuksen kanalta. (KvantiMOTV 2003) Tässä tutkimuksessa haastateltavat henkilöt valikoitiin mahdollisimman erilaisista taustoista, sillä haastateltaviksi haluttiin saada sekä ulkoisia, että sisäisiä hakijoita ja työsuhteessa olevia, työttömiä ja opintojen loppusuoralla olevia henkilöitä. Haastateltavia henkilöitä oli viisi, joista kaksi oli hakenut sisäisen rekrytoinnin kautta ja kolme ulkoisen rekrytoinnin kautta. Haastateltavien ikähaarukka oli 32-49 vuotta. Tutkimuksessa ei todettu iän vaikuttaneen tutkimustuloksiin, joten henkilöiden ikien tarkempi erittely ei ole tarpeen. Jokaisella haastateltavalla oli joko ammattikorkeakoulututkinto tai ylempi ammattikorkeakoulututkinto tekniseltä alalta.

Tässä opinnäytetyössä haastatelluista henkilöistä käytetään nimikkeitä ”projektihenkilö A, B, C, D ja E”, jotka esitellään taulukossa 1.

Haastateltavat	Status hakuvaiheessa	Sisäinen/ulkoinen rekrytointi	Nykyisen työsuhteen kesto	Muuta
Projektihenkilö A	Aktiivinen työnhakija	Ulkoinen	7 kk	
Projektihenkilö B	Aktiivinen työnhakija	Sisäinen	10 kk	Haki alun perin eri paikkaa, kuin mihin palkattiin.
Projektihenkilö C	Ei aktiivinen työnhakija	Ulkoinen	12 kk	Haki alun perin eri paikkaa, kuin mihin palkattiin.
Projektihenkilö D	Työtön työnhakija	Ulkoinen	4 kk	
Projektihenkilö E	Ei aktiivinen työnhakija	Sisäinen	12 kk	

Taulukko 1 Teemahaastattelun haastateltavat

Kaikki haastateltavat kokivat Helsingin kaupungin kiinnostavana työnantajana ja hakivat paikkaa siitä johtuen. Rakennuttaminen-palvelu ei ollut haastateltaville kovin tuttu, minkä koettiin johtuvan osittain vuonna 2017 tapahtuneesta organisaatio uudistuksesta, jolloin kaikki virastot lakkautettiin ja tilalle tuli toimialat ja niiden alle palvelukokonaisuudet ja palvelut.

### **4.2.3 Havainnointi**

Opinnäytetyössä käytettiin hieman opinnäytetyön tekijän omia havaintoja rekrytointiprosessin sujuvuudessa. Havainnointia hyödynnettiin tutustumalla rekrytointi-ilmoituksiin, sekä seuraamalla rekrytointiprosessin ja työhaastattelujen sujuvuutta. Työhaastatteluissa haastateltavien henkilöiden käyttäytymistä ei tutkittu, vaan enemmänkin haastattelijoiden toimintaa ja haastattelu kysymyksiä.

## 5 Tutkimustulokset

Tutkimustulosten analysointi on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään kohdeorganisaation työnantajamielikuvaa ja toisessa kohdeorganisaation rekrytointiprosessia. Kolmannessa osiossa on opinnäytetyön omia havaintoja rekrytointiprosessiin liittyen.

### 5.1 Kohdeorganisaation työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvaa kartoitettiin selvittämällä haastateltavien henkilöiden kriteerit positiivisen työnantajamielikuvan muodostumiseen (liite 1). Viidestä haastateltavasta neljä mainitsi yhdeksi tärkeimmäksi kriteeriksi, että työllä on oltava merkitystä yhteiskunnallisesti tai muuten. Seuraavaksi tärkeimmäksi kriteeriksi, jonka kolme haastateltavaa mainitsi, oli monipuoliset ja kiinnostavat työtehtävät.

Vakaa, luotettava työnantaja, asiantunteva työyhteisö, hyvä työilmapiiri, palkka, joustava työaika sekä brändi ja positiivinen julkisuuskuva, nousivat yhdessä tai kahdessa haastattelussa esiin. Näistä edellä mainituista kahdeksasta tekijästä muodostuu tämän tutkimuksen perusteella tärkeimmät kriteerit positiivisen työnantajamielikuvan muodostumiseen.

Seuraavaksi selvitettiin, täyttääkö rakennuttaminen-palvelun työnantajamielikuva haastateltavien mielestä näitä edellä mainittuja kriteerejä. (Liite 1) Kaikki vastaajat kokivat mielikuvan täyttyvän kokonaan tai lähes kokonaan Rakennuttaminen-palvelussa. Esiin nousi erityisesti asiantunteva työyhteisö, jota projektihenkilö B kuvasi seuraavasti: ”Se ammatillinen tuki on parasta mitä mulla on ollut ikinä missään muualla. Oon oppinut hirveen paljon. Mä koen ylipäänsä sen, et julkisella sektorilla pääsee vaikuttamaan yhteiskunnallisesti paremmin, kun yksityisellä sektorilla, myös työntekijänä.” Projektihenkilö E koki omien toiveidensa täyttyvän, mutta totesi kuitenkin, että palkka voisi olla parempi ” Palkka voisi toki olla parempi, mutta hyvä ja asiantunteva työyhteisö, luotettava työnantaja ja työllä on merkitystä.” Palkka-asia herätti jonkin verran ristiriitoja, sillä Projektihenkilö A totesi palkkatason olevan hyvä ja piti julkisen sektorin huonoa palkkaa yleisenä harhaluulona, jota ei edes ole yritetty korjata ”Mä oon ihmeissäni siitä et miksi kukaan ihminen tekisi näitä hommia konsulttipuolella, kun täällä on paljon paremmat edut ja parempi palkka ” Myös haastateltava E mainitsi palkan olevan hyvä. Haastateltavilta A ja E kysyttiin tarkemmin palkka-asiaa ja selvisi, että kumpikin on työskennellyt aikaisemmin suunnittelu- tai konsulttipuolella, jossa palkat ovat olleen työnkuvaan nähden huomattavasti huonommat, mitä ne ovat Rakennuttaminen-palvelussa.

Hakijoilta kysyttiin myös, miksi he ovat hakeutuneet Rakennuttaminen-palveluun töihin (Liite 1), johon kaikki vastasivat syyksi pääasiassa tehtävänkuvauksen, sekä vakaan työnantajan. Haastateltavat, jotka tulivat työsuhteeseen sisäisen rekrytinnin kautta, lisäsivät myös, että heidät oli organisaatiouudistuksessa sijoitettu kokonaan pois tekniseltä toimialalta, joten heidän pääsyynään oli paluu tekniselle puolelle.

Haastateltavilta selvitettiin myös sitä, onko heidän työnantajamielikuvansa Rakennuttaminen-palvelusta muuttunut työsuhteen aikana siitä, minkälainen se oli ennen työsuhteen alkamista. (Liite 1) Tässä kohtaa vastaukset erosivat kaikista eniten. Kahden haastateltavan odotukset olivat olleet hieman korkeammalla, etenkin töiden sujuvuuden kannalta organisaatiotasolla. Vastapainoksi, kuitenkin työyhteisön ammattitaito nousi esiin. Projektihenkilö C kuvasi työyhteisöä seuraavasti: ”Ajattelin että kun täällä tehdään niin valtavasti, niin tää olisi hioutunut semmoiseksi näppäräksi ja ketteräksi mitä se ei nyt kuitenkaan ole. Vaativista hankkeista kuitenkin selviää, kun täällä on hyvät esimiehet ja auttavaiset kollegat ja yhteishenki on hyvä. Apua löytyy, eikä kaikkea tarvitse itse tietää vaan aina on joku asiantunteva kollega keneltä voi kysyä.” Projektihenkilö D puolestaan kuvasi kokemukseensa seuraavasti, kysyttäessä ennakkokuvan ja toteutuneen kuvan eroista: ”Osoittautunut odotettua paremmaksi. Hyvä työyhteisö, asiantuntevaa porukkaa ja kiinnostavat työtehtävät” Projektihenkilö B puolestaan oli nostanut odotukset hieman korkeammalle, mutta kehu myös työympäristöä: ”No tavallaan semmoinen kultaisempi kuva oli, mut tavallaan putosin jaloilleni, et ei ollut mikään et kuva olisi romuttunut, vaan semmoinen tavallinen herätys. Mutta työympäristönä kuitenkin parempi, kun osasin odottaa.”

## **5.2 Kohdeorganisaation rekrytointiprosessi**

Rekrytointiprosessin sujuvuutta lähdettiin kartoittamaan siitä, minkälainen on haastateltavien mielestä kiinnostava rekrytointi-ilmoitus ja täyttääkö Rakennuttaminen-palvelun rekrytointi-ilmoitukset näitä kriteerejä. (Liite 1) Haastattelujen pohjalta ainoaksi kriteeriksi nousi selkeä tehtävänkuvaukseen, jota kaikki viisi haastateltavaa pitivät kaikista tärkeimpänä kriteerinä. Projektihenkilö B haluaa nähdä ilmoituksissa myös mahdollisia haasteita ja projektihenkilö C täydensi toiveitaan mahdollisuudella urakehitykselle.

Seuraavaksi kysyttiin mielipidettä rekrytointi-ilmoituksesta, joka sai haastateltavan hakemaan kyseistä paikkaa. (Liite 1) Ilmoitusten todettiin olevan selkeitä ja kaupungin kaavaa noudattavia. Niitä kuitenkin pidettiin hyvin yksinkertaisina. Projektihenkilö B kuvasi ilmoitusta seuraavasti: ”Ehkä teknisen puolen ilmoitukset on vähän semmoisia, kun teknistä excel-taulukkoa lukisi. Jos kattoo jonkun kulttuuri ja vapaa-ajan palvelun ilmoituksia, niin

ne on vähän semmosia 'tuu meidän joukkoon'. Tännekin vois kaivata semmosta tiiviimpää 'me-henkeä'."

Vaikka rekrytointi-ilmoituksia pidettiin hyvinä, kysyttäessä siitä tulisiko rekrytointi-ilmoituksesta saada kiinnostavampia oli vastaus yksimielinen "kyllä". (Liite 1) Ilmoitusten todettiin kiinnostavan hakijoita ainoastaan tehtävänkuvan vuoksi, jolloin sillä ei saada herätettyä kaikkien hakijoiden mielenkiintoa, sillä kilpailu työntekijöistä on melko kovaa ja internet on täynnä saman tehtävänkuvauksen omaavia ilmoituksia. Lisäksi rekrytointi-ilmoitusten näkyvyyttä kyseenalaistettiin ja niiden todettiin tavoittavan vain henkilöt jotka etsivät työpaikkaa Helsingin kaupungilta. Kun keinoja lähdettiin miettimään nousi jokaisen haastateltavan mieleen työsuhde-edut, joista ylivoimaiseksi nousi poikkeava 30 vuorokauden vuosiloma, johon ei lasketa lauantai päiviä mukaan. Tämä tarkoittaa siis viittä lomapäivää enemmän vuodessa kuin yksityisellä sektorilla. Kun työkokemusta on karttunut viisi vuotta, kertyy lomapäivä jopa 38 vuorokautta. Jokaiselle ulkoisen rekrytinnin kautta tulleelle henkilölle tämä tieto tuli aivan uutena, vasta työsuhteen alkamisen jälkeen.

Projektihenkilö B toisi rekrytointi-ilmoituksissa esiin myös työn vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta: "Tuotais esiin se, että sulla on mahdollisuus päästä mukaan vaikuttamaan yhteiskunnallisesti merkittäviin rakennushankkeisiin päiväkotien ja koulujen ohella. Se tarkoittaa myös, että sulla on sitä vastuuta". Projektihenkilö C taas koki, hankkeiden korostamisen riskiksi toteamalla että: "Kuntapuolella ei kyllä varmasti ole näin erikoisia ja kiinnostavia hankkeita, kuin Helsingin kaupungilla, mutta voisiko sen esiin tuominen karkottaa hakijoita, kun pelätään miten pärjää tuommoisessa maailmassa?"

Näkyvyyden kannalta jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että sosiaalista mediaa tulisi hyödyntää paremmin rekrytinnissa, sekä yleisen näkyvyyden takia. Projektihenkilö E totesi seuraavaa etenkin ulkopuolisten hakijoiden tavoittamiseen: " Olis siinä jonkun verran tehostamista just, että ulkopuolelta saatais hakijoita. Voitaisiin hyödyntää esim. LinkedIniä, kun ei taideta olla somessa kovin aktiivisia".

Yleisesti rekrytointiprosessi koettiin sujuvaksi ja mieleiseksi kokemukseksi. Kaksi haastateltavaa kuitenkin totesi rekrytointiprosessin olleen hieman hidas, ja haastattelun ja päätöksen teon välissä oli aikaa yli kuukausi. Kaksi haastateltavaa oli puolestaan positiivisesti yllätynyt siitä, että heihin otettiin yhteyttä rekrytinnin päätyttyä ja heidät kutsuttiin uuteen haastatteluun koskien eri työtä, johon heidät lopulta myös palkattiin.

### 5.3 Havainnot

Havainnoinnissa esiin nousi voimakkaasti selkeä koko toimialan yhteinen kaava, jota noudatetaan koko rekrytointiprosessissa. Rekrytointi-ilmoitukset ovat selkeitä ja asiantuntevasti laadittuja, mutta huomio kiinnittyi etenkin palkan ja muiden etuuksien puuttumiseen. Hyvät työsuhde-edut kyllä mainitaan, mutta mitä nämä edut ovat, ei kerrota tarkemmin.

Organisaatiokuvaus on sama kaikissa, mutta palvelun toimintaa esitellään melko suppeasti. Tehtäväkuvaukset ovat selkeät ja hakijalle ei pitäisi jäädä epäselvyyksiä niistä. Rekrytointiprosessi on kokonaisuudessaan pitkä ja aikaa vievä prosessi, joka alkaa jo paljon ennen rekrytointi-ilmoituksen tekoa. Hakijat saavat automaattisen viestin heti hakemuksen lähetettyä, mutta seuraavan kerran heihin ollaan yhteydessä, kun kutsutaan haastatteluun tai vasta kun valintapäätös on tehty. Hakijoihin, joita ei haastatella ei siis olla yhteydessä lainkaan koko rekrytointiprosessin aikana.

## 6 Johtopäätökset

Viimeiseen kappaleeseen on koottu yhteenveto empiirisen tutkimuksen tutkimustuloksista ja käsitellään tutkimuksen luotettavuutta. Loppuun on koottu vielä yhteenveto koko tutkimuksesta sekä kehitysehdotuksia toimeksiantajalle ja opinnäytetyön tekijän oma arviointi työn sujumisesta.

### 6.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Opinnäytetyössä tutkittiin voiko Rakennuttaminen-palvelun rekrytointia tehostaa nykyisellä työnantajamielikuvalla. Aihetta lähdettiin tutkimaan kolmen alakysymyksen kautta, joiden avulla pyrittiin selvittämään, mistä työnhakijoiden positiivinen työnantajamielikuva muodostuu, minkälainen Rakennuttaminen-palvelun työnantajamielikuva on ja voisiko rekrytointia tehostaa.

Työnantajamielikuvan voidaan todeta rakentuvan hyvin useasta eri tekijästä ja haastattelujen perusteella, jokainen koki nykyisen työnantajan täyttävän lähes kaikki kriteerit positiivisesta työnantajamielikuvasta, mutta syyt hakeutua työskentelemään kyseiseen palveluun, eivät löydy näistä kriteereistä. Tässä opinnäytetyössä tärkeimmiksi tekijöiksi positiivisen työnantajamielikuvan muodostumiseksi nousee haastattelujen perusteella työn merkitys, monipuoliset ja kiinnostavat työtehtävät, vakaa-luotettava työnantaja, asiantunteva työyhteisö, hyvä työilmapiiri, palkka, joustava työaika, sekä brändi ja julkisuuskuva. Teoria osuudessa esiin nousee etenkin brändi ja julkisuuskuva, joihin vaikuttaa runsaasti työntekijöiden kokemukset ja näkyvyys sosiaalisessa mediassa. Haastatteluissakin nousi esiin organisaation julkisuus, mutta ei niinkään näkyvyys sosiaalisessa mediassa vaan lähinnä uutisissa ja sanoma- tai aikakauslehdissä.

Ainut ristiriita haastatteluissa oli palkka. Kaksi haastateltavaa nosti yhdeksi positiivisen työnantajamielikuvan tekijäksi palkan. Toisen haastateltavan mielestä palkkatoive ei kuitenkaan toteudu työnantajaorganisaatiossa, mutta toinen haastateltavista kokee sen toteutuvan ja pitää julkisen sektorin alhaisia palkkoja yleisenä harhaluulona. Henkilö, joka mainitsi palkan olevan huono, tuli sisäisen rekrytoinnin kautta, joten hänellä ei ole oma kohtaista kokemusta yksityisen sektorin palkkatasosta. Myös kolmashaastateltava oli sitä mieltä, että nykyinen palkka on hyvä. Kappaleessa 2.4 todetaan myös, että todellisuudessa julkisen sektorin palkat, eivät suinkaan ole huonoja, etenkin pienempi palkkaisilla

ja vähemmän koulutetuilla työntekijöillä. Palkkausta voidaan kuitenkin pitää hyvin henkilökohtaisena asiana, ja siihen vaikuttaa paljon oma sosiaalinen tausta ja työhistoria. Täydellisen palkan määritelmä onkin hyvin ristiriitainen ja jokaisella on siitä omat näkemyksensä.

Teoriaosuuden ja haastattelujen välillä huomattiin ero työnhakijakokemuksen merkityksellä. Kaksi haastateltavaa koki rekrytointiprosessin olleen hyvin hidaskäyttöinen, mutta rekrytointiprosessin hitaudella ei kuitenkaan koettu olevan negatiivisia vaikutuksia työnantajamielikuvan muodostumiseen. Hitaassa päätöksenteossa on kuitenkin riskinsä ja siinä saataan menettää potentiaalinen työntekijä toiselle työnantajalle. Havainnoinnissa huomio kiinnittyi myös työnhakijakokemukseen, ja viestinnän puutteellisuuteen. Hakijoiden huomiointimatta jättäminen saatetaan kokea negatiivisena, jos ilmoitus ei saadusta työpaikasta saada vasta useiden kuukausien jälkeen hakemisesta. Työnhakijakokemuksessa nousi esiin myös positiivisia puolia, sillä kahta haastateltavaa ei oltu suoraan palkattu työsuhteeseen, vaan heihin otettiin yhteyttä myöhemmin, kun uusi rekrytointi oli alkanut.

Nykyistä työnantajaa pidetään vakaana ja luotettavana työnantajana, eikä tätä kuvaa koeta voivan kaataa kovin helposti. Mielikuva on ymmärrettävä, johtuen julkisen organisaation irtisanomis- ja yt-politiikasta. Helsingin kaupungilta ei voida irtisanoa työntekijöitä kovin kevyin perustein, ellei syynä ole työntekijän omat rikkomukset. Tämä on myös osasyistä, miksi haastatellut työntekijät olivat hakeutuneet työskentelemään Rakennuttaminen-palveluun. Toinen syy joka sai haastatellut työntekijät hakeutumaan Rakennuttaminen-palveluun, oli tehtävänkuvaus. Palvelu ja koko organisaatio on siis lunastanut vahvan paikan vakaana työnantajana, mutta se tuntuu myös olevan ainoa syy, miksi sinne hakeudutaan työskentelemään.

Yhteenvetona voidaan todeta, että työnantajamielikuvan koetaan olevan kunnossa, mutta on paljon tekijöitä, jotka eivät näy ulospäin, vaan niiden olemassaolo havaitaan vasta työsuhteessa. Näihin tekijöihin haastattelujen perusteella voidaan luokitella työsuhde-edut sekä asiantunteva työyhteisö. Rekrytointiprosessia pidettiin sujuvana ja ilmoituksia hyvinä, mutta rekrytoinnissa todettiin olevan myös paljon kehitettävää, sillä hakijoita tiedetään olevan hyvin vähän. Havainnoinnissa todettiin myös, että nykyiset rekrytointi-ilmoitukset julkaistaan pääasiassa vain Helsingin kaupungin E-rekry järjestelmässä, josta ne eivät tavoita passiivisia hakijoita lainkaan. Yhden rekrytoinnin kohdalla ilmoitus oli jaettu ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoille ja valittu henkilö oli lopulta löytynyt tätä kautta.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen pätevyys eli valideetti kertoo, onko tutkimus pätevä ja kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavaa ilmiötä. Tutkimus on pätevä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset on valittu oikein. (Hiltunen J 18.2.2009).

Tämän opinnäytetyön empiirinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla haastatteleamalla viittä työntekijää, kymmenen henkilön perusjoukosta. Johtuen yksityisyyden suojasta, kaikkia viimeisen vuoden aikana aloittaneita työntekijöitä ei haastateltu, sillä haastateltavat pystyisi iän ja taustan perusteella yhdistämään asianosaisiin henkilöihin. Samasta syystä henkilöiden iä ei kerrota kappaleessa 4.2.2. Tutkimustulosten suhteen epäluottamusta saattaa siis lisätä se, että koko perusjoukkoa ei haastateltu, mutta ainakin tällä tavalla pyrittiin saamaan haastateltavilta mahdollisimman rehellisiä vastuksia osittain arkaluontoisiin kysymyksiin.

Vaikka haastattelut toteutettiin anonyymeinä, haastateltavat saattoivat kokea itsensä mahdollisesti tunnistetaviksi haastattelujen perusteella, sillä perusjoukko oli melko pieni. On siis mahdollista, että työntekijät eivät ole uskaltaneet olla täysin rehellisiä tai kriittisiä vastaustensa kanssa. Lisäksi osalla työntekijöistä on vielä neljän kuukauden koeaika käynnissä, mikä saattaa myös vaikuttaa vastausten laatuun.

Haastattelukysymykset oli mietitty etukäteen, mutta tilaa jätettiin myös jatkokysymyksille. Haastateltavia ei pyritty ohjailemaan vastauksissaan esittämällä liian yksityiskohtaisia kysymyksiä, mutta esimerkiksi haastattelujen aikana kahdelle haastateltavalle tuli kertoa mitä termillä ”työnantajamielikuva” tarkoitetaan. Lisäksi moni haastateltava alkoi kertoa kohdeorganisaation työnantajamielikuvasta, kysyttäessä mistä tekijöistä haastateltavan positiivien työnantajamielikuva muodostuu. Vastauksissa mietittiin siis koko ajan kyseistä työnantajaorganisaatiota, vaikka kysymyksillä oli tarkoitus kartoittaa hakijoiden yleiskuvaa positiivisesta työnantajamielikuvasta ja sen jälkeen vasta peilata niitä kohdeorganisaation työnantajamielikuvaan. Tämä onkin saattanut vaikuttaa osittain siihen, miksi haastateltavien kriteerit positiivisen työnantajamielikuvan syntymiseen olivat hyvin samankaltaisia, kuin työnantajamielikuva nykyisestä työnantajaorganisaatiosta.

## 6.3 Lopuksi

Palataan tutkimuksen alkuun, kysymykseen voiko Rakennuttaminen-palvelun rekrytointia tehostaa nykyisellä työnantajamielikuvalla? Vastaus kysymykseen on, kyllä. Nykyinen

työnantajamielikuvaa koetaan hyväksi, mutta monet tekijät, jotka positiivisen työnantajamielikuvan muodostumiseen liittyvät, selviävät työntekijöille vasta kun he ovat jo työsuhteessa. Näitä tekijöitä ovat työsuhte-edut ja asiantunteva työyhteisö ja mahdollisesti palkka. Tämä tarkoittaa sitä, että ulkoista työnantajamielikuvaa tulee saada positiivisemmaksi ja näkyvämmäksi. Koko julkista organisaatiota pidetään vakaana työnantajana ja tällä mielikuvalla koko Kaupunkiympäristön toimiala, sekä Rakennuttaminen-palvelukin ratsastaa.

Palkka on asia, jota ei pidetä kovin hyvänä, mutta sen puuttuminen ilmoituksista, saattaa lisätä mahdollista harhaluuloa. Kaksi haastateltavista, odotti palkan olevan huonompi, mitä se todellisuudessa on. Siispä tehtävät, joissa palkan tiedetään olevan samalla tasolla yksityisen sektorin kanssa, tai jopa parempi kuin yksityiselle sektorilla, tulisi sen näkyä työpaikkailmoituksissa. Asiantunteva työyhteisö on tekijä, joka voi olla mahdotonta saada näkymään ulospäin etenkin rekrytointi-ilmoituksissa, mutta tätä voisi hyödyntää muissa toimenpiteissä, joilla yritetään saada laajempaa näkyvyyttä organisaatiolle. Lisäksi etujen mainitsemisesta rekrytointi-ilmoituksissa ei varmastikaan ole ainakaan haittaa.

Avoimet työpaikat tulisi saada huomattavasti näkyvämmiksi ja työpaikkailmoitukset kutsuvammiksi. Sosiaalinen media ja etenkin LinkedIn on täynnä passiivisia työnhakijoita, joita tulisi houkutella organisaation palvelukseen.

Tutkimus antoi vastauksen siihen, että rekrytointia voi ja tulisikin tehostaa työnantajamielikuvan avulla. Sisäinen työnantajamielikuva koetaan todella positiiviseksi ja monet asiat eivät ole tiedossa lainkaan organisaation ulkopuolella. Tutkimus ei kuitenkaan anna konkreettisia esimerkkejä rekrytoinnin tehostamiselle, vaan kaikki ovat opinnäytetyön tekijän omia tulkintoja ja johtopäätöksiä, jotka perustuvat haastatteluissa selvinneisiin asioihin. Opinnäytetyössä oli tarkoitus tutkia työnantajamielikuvan merkitystä ja saatujen vastausten avulla tutkimus jättää tilaa kokonaan uudelle tutkimukselle työnantajamielikuvan hyödyntämisestä rekrytoinnissa.

#### **6.4 Oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä tutkimus, jolla voidaan tehostaa työnantajan rekrytointia, sekä tiedostaa olemassa oleva työnantajamielikuva. Rekrytoinnissa tiedettiin olevan puutteita, sillä hakijamäärät olivat vähäisiä. Organisaatio ei kuitenkaan ollut aikaisemmin selvittänyt syitä vähäiselle hakijamäärälle vaan oletuksena oli, että syynä on julkisen sektorin yleinen palkkataso. Tutkimus antoi kuitenkin paljon uusia selityksiä ja syitä, jotka huomioimalla rekrytointia voidaan mahdollisesti tehostaa etenkin hyödyntämällä työnantajamielikuvaa. Uskon, että tiedostamalla olemassa oleva työnantajamielikuva, organisaatio

pystyy tehostamaan omaa rekryointiaan, hyödyntämällä paremmin sosiaalista mediaa rekryointi-ilmoitusten näkyvyyden saamiseksi. Yleinen mielikuva työnantajasta osoittautui positiiviseksi, joten on paljon tekijöitä, joilla työnhakijoita pystytään houkuttelemaan organisaation palvelukseen.

Opinnäyte työ tehtiin kevään 2019 aikana täysipäiväisen työn ohessa, eikä sen tekemiseen ollut sovittu työnantajan kanssa erikseen aikaa, jonka voi käyttää työajasta, vaan tutkimusta tehtiin pääasiassa vapaa-ajalla sekä silloin kun muita työtehtäviä ei ollut. Melko pian teoreettisen osan valmistuttua kävikin ilmi, että suunnitellussa aikataulussa ei tulla pysymään. Syynä oli, että haastattelut olivat alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoitus pitää kahden viikon aikana helmikuussa, mutta opinnäytetyön tekijän sekä haastateltavien työkiireiden takia haastatteluajkojen sopiminen ja järjestyminen tuottivat viivästyksiä. Tämä aika käytettiin kuitenkin hyödyksi panostamalla teoreettiseen osuuteen ja miettimällä haastattelujen toteutus ja haastattelukysymykset perin pohjin ennen haastattelujen aloitusta.

Empiirisen tutkimuksen koin todella mielenkiintoiseksi ja haastatteluista ilmeni paljon itselkin uusia asioita. Minulla ei ollut kokemusta laadullisen tutkimuksen tekemisestä, joten jouduin kahmimaan runsaasti tietoa eri aineiston keräys menetelmistä ennen tutkimuksen aloittamista. Aluksi olin kaavaillut toteuttavani tutkimuksen määrällisenä, mutta onneksi totesin suunnitelman teko vaiheessa, että laadullinen tutkimus sopii tarkoitukseen paremmin. Sain henkilökohtaisempia ja aidompia vastauksia keskustelemalla kasvotusten projektihenkilöiden kanssa. Haastatteluista huokui positiivisuus työnantajakohtaan, mutta löytyi myös paljon parannusehdotuksia, joita pystyin hyödyntämään tulosten analysoinnissa ja kehitysehdotuksissa. Haastattelujen litterointi oli kaikista haastavin osio, sillä äänitteet olivat pitkiä ja niiden litteroimiseen meni odotettua pidempi aika. Litterointi oli kuitenkin oleellinen osa analysointia, sillä aineiston analysointi helpottui huomattavasti, kun kaikki teksti oli kirjoitettu auki.

Loppujen lopuksi opinnäytetyön viivästymisellä ei ollut haittaa, sillä toimeksiantajaorganisaatio odotti tuloksien valmistumista kesäksi. Alkuperäinen tavoite työn valmistumiselle, joka oli 31.3.2019 johtui ainoastaan siitä, että halusin saada työn tehtyä ennen kahden viikon loman alkua. Loma antoi kuitenkin uutta puhtia ja uskon sen vaikuttaneen positiivisesti opinnäytetyön lopputulokseen.

## Lähteet

Djuraskovic O 2018. What is a blog? The definition of blog. blogging and blogger Luettavissa: <https://firstsiteguide.com/what-is-blog/> Luettu 21.4.2019

Duunitori 9.3.2018 Luettavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/artikkeli/lopullinen-valinta/> Luettu 11.5.2019

Duunitori 31.1.2018 Työnantajakuvan rakentaminen Luettavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/artikkeli/tyonantajakuvan-rakentaminen/> Luettu: 16.1.2019

Forbes 2018. The World's most valuable brands Luettavissa: <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/> Luettu: 7.2.2019

Chimneygroup 2018 Chimney's youtop 100 Finland 2018 Luettavissa: <https://chimneygroup.com/youtop100/finland/2018/> Luettu 9.2.2019

Heinimäki J 2018. Arvon porukka

Helsingin kaupunki, intra 2018 Rekrytointiprosessi Luettavissa: <http://helmi.hel.fi/henkiloisto/hr-asiantuntijoille/hr-prosessikuvaukset/Sivut/default.aspx> Luettu 15.2.2019

Helsingin kaupunki, intra 2018 Organisaatio Luettavissa: <http://helmi.hel.fi/kymp/strategiajatalous/organisaatio/Sivut/default.aspx> Luettu: 15.2.2019

Helsingin yliopisto 2013 Rekrytointiopas Luettavissa: <http://www.helsinki.fi/henkos/flamma/rekrytointi/rekrytointiopas.pdf> Luettu: 8.2.2019

Hiltunen J 18.2.2009 Validius ja Reliabiliteetti Luettavissa: [http://www.mit.jyu.fi/OPE/kursit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/OPE/kursit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf) Luettu: 20.4.2019

Hänninen J 16.8.2013 Yritykset pyrkivät säätelemään julkisuuskuvaansa netistä tarkemmin Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000002667624.html> Luettu: 20.1.2019

Kaijala M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön

Kansonen M Houkutteleva työnantajakuva rakennetaan välittämällä Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/houkutteleva-tyonantajakuva-rakennetaan-valittamalla> Luettu: 16.2.2019

Kari T. Kaupunki uudistuu Luettavissa: <https://www.hel.fi/static/liitteet/kanslia/helsinki-info/arkisto/Liitteet/kaupunki uudistuu.pdf>

Kauppalehti 2015. 8 vinkkiä työnantajamaineen rakentamiseen Luettavissa: <https://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/8-vinkkia-tyonantajamaineen-rakentamiseen> Luettu: 28.12.2018

Kivimäki P 18.2.2012 Hashtag on tunniste Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-6351631> Luettu: 9.2.2019

Koskimies J Hyvä työnantajakuva syntyy sisältäpäin: Luettavissa: [https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/hyva\\_tyonantajakuva\\_syntyy\\_sisalta\\_pain.aspx](https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/hyva_tyonantajakuva_syntyy_sisalta_pain.aspx) Luettu 4.1.2019

Koskinen E 2017. Työnantajamielikuvan rakentaminen on yhteinen projekti Luettavissa: <https://blog.barona.fi/tyonantajamielikuvan-rakentaminen-on-yhteinen-projekti> Luettu: 16.2.2019

Koskinen E 28.5.2018 Luettavissa: <https://opinahjo.fi/vieraskynassa-emma-koskinen-miksi-tyonantajamielikuvalla-on-merkitysta/> Luettu: 15.1.2019

Korpi, Laine, Soljasalo 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria

KvaliMOTV 6.3.2 Teemahaastattelu Luettavissa: [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html) Luettu 11.5.2019

KvantiMOTV 2003 Otos ja otantamenetelmä Luettavissa: <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html> Luettu 20.4.2019

Maandag M & Puolakka L 2014, The only brand book you will ever need

Maczulskij T 2017 Ketkä päätyvät työskentelemään julkisella sektorilla Luettavissa <http://www.labour.fi/ty/tylehti/ty/ty42017/ty42017pdf/ty42017Maczulskij.pdf> Luettu: 5.1.2019

Miggi 2018. Mikroblogit: minibloggausta hetken mielijohteesta Luettavissa: <http://www.miggi.fi/mikroblogit-minibloggausta-hetken-mielijohteesta/> Luettu: 9.2.2019

Mosley R & Schmidt L 2017. Employer branding for dummies Luettavissa:

Mikkonen T 2015 Rekrytoinnin revoluutio Luettavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/vieras-kyna/barona-rekrytoinnin-revoluutio> Luettu 5.2.2019

Monster Brändi työnantajamielikuvan luomisessa Luettavissa :<https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/tyonantajamielikuva-ja-brandi.aspx> Luettu: 16.1.2019

Monster Luettavissa: [https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/sosiaalinen\\_media\\_rekrytointikanavana.aspx](https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/sosiaalinen_media_rekrytointikanavana.aspx) Luettu 6.2.2019

Paine N 2019 Workplace learning

Parment A & Dyhre A 2009. Sustainable employer branding : guidelines, worktools and best practices Luettu 20.2.2019

Peltomaa J Brandnews. Mikä on brändi? Luettavissa: <http://brandnews.fi/mika-on-brandi/> Luettu: 7.2.2019

Ponka H 2015 Sosiaalisen median käsitteen määrittelyä Luettavissa: <https://somekirja.wordpress.com/2015/04/02/sosiaalisen-median-kasitteen-maarittelya/> Luettu: 7.2.2019

Saarinen, M. 2011. Työsuhteen pelisäännöt.

Salli M & Takatalo S 2014. Loista Rekrytoijana: hoida kosiomatka tyylillä

Suonpää S Sosiaalinen media rekrytointikanavana – hypeä vai hyötyä? Luettavissa: [https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/sosiaalinen\\_media\\_rekrytointikanavana.aspx](https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/sosiaalinen_media_rekrytointikanavana.aspx) Luettu: 6.2.2019

Tanskanen J 2016 Työnantajamielikuva ratkaisee rekrytinnissa Luettavissa: <https://www.cresco.fi/fi/blogi/tyonantajamielikuva-ratkaisee-rekrytinnissa/#.XDhYMPkzZaQ> Luettu 4.1.2019

Tilastokeskus käsitteet. Julkinen sektori Luettavissa: [https://www.stat.fi/meta/kas/julkinen\\_sektor.html](https://www.stat.fi/meta/kas/julkinen_sektor.html) Luettu: 7.2.2019

Tilastokeskus käsitteet. Yksityinen sektori Luettavissa: [https://www.stat.fi/meta/kas/yksityinen\\_sekt.html](https://www.stat.fi/meta/kas/yksityinen_sekt.html) Luettu: 7.2.2019

Tuomi J & Sarajärvi A 2014. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi

Työsopimuslaki 55/2001 Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L6P6> Luettu 11.5.2019

Työturvallisuuslaki 738/2002 Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> Luettu 11.5.2019

Valtari M 2017. Mikä on hashtag eli aihetunniste? Luettavissa: <https://someco.fi/blogi/mika-on-hashtag-eli-aihetunniste/> Luettu: 7.2.2019

Virtanen P & Stenvall J 2014. Julkinen johtaminen

Vuorensalmi M 22.2.2017 Millainen on hyvä rekrytointiprosessi Luettavissa: <https://businesslike.fi/millainen-on-hyva-rekrytointiprosessi/> Luettu: 5.2.2019

Väinölä L 2017 Miten innostaa henkilöstö mukaan työnantajakuvan rakentamiseen Luettavissa: <https://www.monstercafe.fi/miten-innostaa-henkilosto-mukaan-tyonantajakuvan-rakentamiseen/> Luettu: 8.1.2019

## Liitteet

### Liite 1

#### Teemahaastattelu – Työnantajamielikuvan merkitys julkisen sektorin rekrytoinnissa

##### Taustatiedot

- Koulutustausta
- Ikä
- Nykyisen työsuhteen kesto
- Oliko Rakennuttaminen-palvelu tuttu? Jos kyllä, niin mistä ja mitä tiesit?
- Haitko jostain lisätietoa? Jos kyllä, niin mistä?

##### Työnantajamielikuva

- Minkälainen oli oma ennakkomielikuvasi rakennuttaminen-palvelusta työnantajana?
  - Mistä se muodostui?
- Mistä tekijöistä haastateltavan positiivinen työnantajamielikuva muodostuu?
- Muodostuuko Rakennuttaminen-palvelun työnantajamielikuva näistä tekijöistä?
- Nyt kun on ollut työsuhteessa x-ajan, onko työnantajamielikuva muuttunut/odotukset täyttyneet?
  - Muutokset olleet positiivisia vai negatiivisia?

##### Rekrytointi

- Mikä sai hakemaan Rakennuttaminen palveluun?
  - Mistä sait tiedon avoimesta työpaikasta?
- Hakiko töitä aktiivisesti, vai ainoastaan kyseistä paikkaa?
  - Tarjottiinko muuta?

##### Työnantajamielikuva rekrytoinnissa

- Minkälainen oli rekrytointi-ilmoitus, joka sai sinut hakemaan? Jäikö jotain tiettyä mieleen?
- Tulisiko Rakennuttaminen-palvelun rekrytointi-ilmoitukset saada kiinnostavammiksi?
- Eroaako Rakennuttaminen-palvelun rekrytointi-ilmoitus muiden palveluiden ilmoituksista?
- Minkälainen on mielestäsi kiinnostava rekrytointi-ilmoitus? Mitä tietoja tulisi olla?
- Voisiko Rakennuttaminen-palvelun rekrytointia tehostaa työnantajamielikuvan avulla, miten?

- Nykyisen työsuhteen kesto
  - Mikä sai hakemaan Rakennuttaminen palveluun?
    - Mistä sait tiedon avoimesta työpaikasta?
    - Sisäinen vai ulkoinen rekry?
  - Oliko Rakennuttaminen-palvelu tuttu? Jos kyllä, niin mistä ja mitä tiesit?
  - Haitko jostain lisätietoa? Jos kyllä, niin mistä?
  - Hakiko töitä aktiivisesti, vai ainoastaan kyseistä paikkaa?
    - Tarjottiinko muuta?
  - Minkälainen on mielestäsi kiinnostava rekrytointi-ilmoitus? Mitä tietoja tulisi olla?
  - Minkälainen oli rekrytointi-ilmoitus, joka sai sinut hakemaan? Jäikö jotain tiettyä mieleen?
  - Eroaako Rakennuttaminen-palvelun rekrytointi-ilmoitus muiden palveluiden ilmoituksista?
  - Tulisiko Rakennuttaminen-palvelun rekrytointi-ilmoitukset saada kiinnostavammiksi?
  - Mistä tekijöistä haastateltavan positiivinen työnantajamielikuva muodostuu?
  - Muodostuuko Rakennuttaminen-palvelun työnantajamielikuva näistä tekijöistä?
  - Nyt kun on ollut työsuhteessa x-ajan, onko työnantajamielikuva muuttunut/odotukset täyttyneet?
    - Muutokset olleet positiivisia vai negatiivisia?
  - Voisiko Rakennuttaminen-palvelun rekrytointia tehostaa työnantajamielikuvan avulla, miten?
    - Tulisiko sosiaalista mediaa hyödyntää paremmin?
- 
- Koulutustausta
  - Ikä