

**Marko Lipponen**

**Kainuun sosiaali-ja terveydenhuollon kuntayhtymän  
ulkoinen työnantajamielikuva, sen vaikutus ja käyttö  
rekrytoinnissa**

Opinnäytetyö

Tradenomi YAMK

Kevät 2019

## **Tiivistelmä**

**Tekijä:** Lipponen Marko

**Työn nimi:** Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän ulkoinen työnantajamielikuva, sen vaikutus ja käyttö rekrytoinnissa

**Tutkintonimike:** Liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen koulutus, Tradenomi YAMK

**Asiasanat:** työnantajamielikuva, rekrytointi

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, millä keinoilla työnantajamielikuvaa hyödyntäen voidaan vaikuttaa Kainuun soten houkuttelevuuteen työnantajana. Tässä työssä ei käsitellä aluemielikuvaa, vaan pelkästään Kainuun soten työnantajamielikuvaa.

Tämän lisäksi opinnäytetyössä tutkitaan, mitä medioita ja kanavia rekrytoitavat seuraavat ja millaista rekrytointiviestintää työnhakijat haluavat.

Opinnäytetyössä selvitetään, kuinka ulkoista työnantajamielikuvaa hyödyntää rekrytoinnissa, sekä mikä on sen vaikutus. Kyselyssä selvitetään myös, mitkä ovat tehokkaimmat rekrytoinnin kanavat.

Teoreettisessa viitekehyksessä ulkoista työnantajamielikuvaa lähestytään tutkimalla työnantajamielikuvaa ilmiönä, työnantajamielikuvan teoriaa, sekä rekrytointia prosessina, sen haasteita ja työnantajamielikuvan merkitystä rekrytoinnissa. Rekrytointiprosessissa käsitellään myös rekrytointikanavat.

Opinnäytetyössä toteutettiin kyselytutkimus Kainuun soteen rekrytoituille henkilöille.

Opinnäytetyön tuotos on kehittämis ehdotus rekrytointiin, jolla osataan valita oikea kanava rekrytointiin, sekä malli kuinka työnantajamielikuvaa voidaan hyödyntää rekrytoinnissa.

## **Abstract**

**Author:** Lipponen Marko

### **Title of the Publication:**

External employer image of Kainuu Social and Healthcare Association, its impact and use in recruitment

**Degree Title:** Master of Business Administration

**Keywords:** employer image, recruitment, brand

This thesis examines whether the employer's image can influence the attractiveness of the Kainuu Society as an employer. This work does not deal with the regional image, but rather with the image of the employer in Kainuu.

In addition, the thesis examines what media and channels the following and what kind of recruitment communications the recruiters want.

The thesis examines whether the external employer image can be utilized in recruitment, and what its impact is. The survey also examines the most effective channels for recruitment.

In the theoretical framework, the external image of the employer is approached by examining the image of the employer, the theory of the employer image, and the recruitment process, its challenges and the role of the employer in recruitment. Recruitment channels are also addressed in the recruitment process.

The output of the thesis is an additional tool for recruiting the right channel for recruitment and how the employer's image can be utilized in recruitment.

## Extended Abstract

The aging of the social and health workforce and the exit from the labor market is a problem for the availability of a new workforce and a major challenge for recruitment. Is there enough workforce in the future and will it be enough? Recruitment is a major challenge for recruitment, but also for an employer image that even affects jobseekers more than the job location. The negative image of the employer is multiplied and makes it more difficult for the labor force to gain access. Positive employer image makes it easier.

This study did not focus on investigating the employer image, but on its impact on recruitment. How important is it for job seekers seeking a Kainuu Social Welfare and Health Care Joint Authority (Kainuun sote)?

The purpose of this study is to provide information on the recruitment of the Kainuu Social Welfare and Health Care Joint Authority, how the employer's image can be used in the recruitment process. How can the recruitment process be made more efficient and what things can be emphasized in a positive sense about the employer image.

For many years, municipal health workers have been able to select the best candidates from the big group. Jobs have not had to be vigorously dealt with when newcomers have been in the queue behind the door. Now, employers have to think about how to get enough skilled and professional nursing staff. Recruitment requires a new kind of thinking and attitude. Employers are responsible for the attractiveness of jobs and the whole industry. Good recruitment, decent orientation, a good working atmosphere and competent management create a good reputation for the workplace, which in turn supports good recruitment.

The aim of the thesis is to analyze and produce information on the development and enhancement of the recruitment of the Kainuu Social and Healthcare Municipal Federation. The thesis focuses on mapping the recruitment process from the point of view of the person to be recruited. What are the attractiveness factors of the Kainuu Soten employer image, how does the image of Kainuu region affect the employer's image? The regional image is not considered as such, but its effect on the employer image is considered.

In addition, the thesis discusses what media and channels recruit the next, which is the most effective way to reach new employees.

The benefits of the thesis include improving and developing recruitment and customer-orientation of the measures. Cost savings arise from using the right recruitment channels.

The thesis examines what kind of recruitment communication supports the organization's positive employer reputation, and what are the most effective recruitment channels. In the thesis, information is provided to help recruitment how the employer's image can be used for recruitment.

The Kainuu Social and Healthcare Municipality, Kainuu Sote, carries out all social and health services in the municipalities of Hyrynsalmi, Kajaani, Kuhmo, Paltamo, Ristijärvi, Sotkamo and Suomussalmi, with the exception of child day care. In Puolanka, Kainuu Sote is responsible for specialized health care and environmental health care, including: veterinary and health care services. The Society also produces personnel, financial and information administration services in its area. Kainuu has a private recruiting unit. According to the personnel report of the Kainuu sote(2017), there are 3758 employees in the Kainuu sote (2017), of which women account for about 86%. About 20% of fixed-term employment relationships. The average age of employees is about 45.8 years. Approximately 62% of all personnel are involved in nursing work. The average retirement age is 60, the national average is about 60.9 years.

In the theoretical framework, the external image of the employer has been approached by studying the theory of employer image and reputation, as well as recruitment as a process, its challenges and the role of the employer in recruitment.

There has been a long recession in Finland, but it is (2018) becoming a recession. In December 2015, the employment rate, that is, the proportion of employed persons aged 15-64, was only 66.9 per cent. The challenge of recruiting is that, in international competition, our cost levels are too high and our productivity is too low, and there is a constant and growing shortage of specialized specialists. There is a running talent war, a struggle for the best and most advanced factors.

Employer image is a powerful recruitment tool. The employer's image encapsulates business operations from simple contact. Many consider the elements that influence the image of the employer as self-evident, but the simplest things are forgotten. Employer communications can not only focus on presenting open jobs. Career pages should be implemented interestingly so that they are also of interest to those who are not looking for jobs at that moment. The image of a good employer will remain in memory until the moment when your own career will change. The company has to awaken the emotions. An odorless or tasteless corporate image does not attract the true tops of the industry. The image of the employer is made up of several pieces, but it is advisable to start assembling with the present state of the art. We need to understand the current corporate culture and implement cultural development measures within the company. Recruitment must take into account each job applicant and communicate in a manner appropriate to the situation.

In the employer's image, the question is about the image in the human mind. In this picture, the person outside the company has outlined the idea of what the company could be like. The image of the employer is formed over a long period of time and is difficult to change. One hundred things that have emerged in the public at one time can be a hundred of a sudden negative change. Pos-

itive news is needed much longer to make the negative image better. The company's own employees effectively convey information about the type of company they employ. Knowingly changing the image of the employer and attracting new employees is a long-term and goal-oriented work. Employer image is the image that comes first to the mind of a company or organization. The image varies from the viewer's perspective and experience with the company.

The image of employers in health care organizations is influenced by socially significant and valued work, employer's safety, and skilled and well-trained personnel.

Factors affecting the employer's image include:

1. Creating a positive and open atmosphere
2. Managerial work that values employees as a resource
3. Identifying the individual's ability to develop and consider individuality
4. Fairness of wage policy
5. The ability to influence things

The employer's image plays a major role in the recruitment process. Recruitment of the right people is best done by an employer who knows himself and his identity and can dig it out of the applicants. With a well-designed communication, the company ensures that the image of the desired employees is correct. The coarse image of the employer therefore determines the number of people who find the right people. Carefully analyzed recruitment needs and the correctly chosen recruitment channel will ensure that the right person can be found in this group. A reputable organization is the first choice for employees. This helps the organization, on the one hand, to recruit the best employees, and on the other hand to keep the house at its best. The employer's image encapsulates the perception of the employer by the recipient of the message. This conception consists of experiences, beliefs, even rumors and subjective emotional factors that build on them. The image of the employer is even more so than the corporate image of the job seeker's own interpretation. There is not much in the recruitment advertising-focused communication.

The results of the research were partly contradictory. There was a lot of negative feedback and the employer image had become more negative with the employment relationship, 44% of the respondents, but 66% would recommend a Kainuu war as a workplace. There was little to say about the positive, and there is no single message that could be used in a positive employer image message for recruitment. However, as 66% could recommend the Kainuu War as an employer, it could be used for recruitment, for example, as a staff member with the word "I recommend!" Reputation and positive image are built on stories and valuable inscriptions in them. A good story is credible and inspires confidence. In order to build a reputation for the stories, they must be based on reality and real action.

The survey brought a lot of suggestions for change and development regarding the activities of Kainuu Soten in general. Lack of resources and haste, induction, heavy administration, bureaucracy, inflexibility, savings, communication, work and coping, and managerial skills were top issues to be developed. Recruitment was aimed at clarifying the entire recruitment process, transparency of communication and operations, and also concrete proposals for changes in recruitment activities.

The differences between the respondents were very small. The respondent group was very homogeneous. None of the occupational group, age group, location, or gender did not differ significantly from the others. No conclusions in any direction can be made, for example, by a professional group.

The development plan for this research also reflects on the newly published occupational wellbeing survey, which received similar feedback.

According to the study, it is advisable to consider the use of printed media, either by omitting it altogether, or at least by minimizing it. If possible, recruitment communications (for example, Kainuun Sanomat) should concentrate on the digital versions of magazines, or the magazine's platform (Kainuun Sanomat in case of Kaista) to its own alternatives to present a recruitment notice. Printed newspapers and professional magazines are followed by only 5% of job seekers.

Social media and websites are the most important tools for recruitment today. Messages must be consistent across all channels, and they must not promise what cannot be accomplished. In terms of recruitment, it is important to create a workable process that is flexible and fair to both the job seeker and the employer.

Reputation and positive image are built on stories and prestigious references in them. A good story is credible and inspires confidence. In order to build a reputation for the stories, they must be based on reality and real action. Reputation is an image that can be more meaningful than the physical reality. Stories can be used to influence the reputation and the image of the employer.

Stories need to be actively communicated in social media, web pages and other media. YouTube videos telling employee stories, Instagram self-added photos, facebook updates, twitter updates. From the point of view of employee communication, #hashtags are meaningful, as they are able to link updates to the Kainuu War. YouTube videos must have subtitles because some users watch them on mobile-la without sound.

The opportunities offered by social media have been in use for a long time in Kainuu's warrior recruiting. Open jobs have been announced in Facebook and Instagram. Facebook notifications have usually received "tyki", "ticks" and "divides". The most effective ones are the "distributions" of the Facebook page ticker, which increase the reliability and credibility of the announcement, because it is shared by the dealer with its personal profile. It is possible to increase the number of notifications by, for example, "allowed to share" comments.

If the same message is shared across multiple social media channels, the content and images must be the same. Short basic message, same topic tags (Hastags), same pictures and web link where you can find more detailed information and instructions.

Separation in social media is important. There are hundreds of similar recruitment notifications to the network every day. Appealing to feelings, stories.

Choosing social media channels is also important. According to the survey, the most effective channels are Facebook and Instagram, followed by 75% of all Finnish respondents.

Maintenance should also be considered. At the end of the open search period, the message must be removed from the network from all channels. This must create a way of working, for example, a calendar entry when the announcement expires and where it is found, or a scheduling function if it is possible on the channel.

Everything must be backed up by effective websites with more information. In this case, [kuntarekry.fi](http://kuntarekry.fi), where you can find more detailed information about the place and the search form.

The whole area of social and health life is undergoing a major change and is also reflected in the employer's image. Big changes have gone through and even greater changes are coming. For the first time in the public domain, we are starting to market our services, and to make our services more market-oriented. This requires major changes in both staffing and attitudes. The industry as a whole must be seen not only in terms of professional vision but also in marketing.

Things are enough for both the employer image and the recruitment, but it is done by professionals who have the tools of today.



## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Toimintaympäristö – Kainuun sote -kuntayhtymä .....	2
1.2	Tutkimusongelma .....	4
2	Työnantajamielikuvan merkitys rekrytoinnissa .....	5
2.1	Sosiaali- ja terveystieteiden henkilöstö .....	5
2.2	Työelämä Suomessa .....	7
2.3	Työnantajamielikuva .....	9
2.4	Ulkoinen työnantajamielikuva .....	14
2.5	Työnantajamielikuva ja rekrytointi .....	19
2.6	Rekrytointiviestintä .....	22
2.7	Työnantajamielikuvan luominen osana rekrytointia .....	27
2.8	Rekrytointiviestinnän kanavat .....	30
3	Tutkimus työnantajamielikuvan vaikutuksesta rekrytointiin .....	39
3.1	Tutkimusstrategia .....	39
3.2	Aineiston hankinta ja analyysimenetelmät .....	40
3.3	Tutkimuksen toteutus .....	46
4	Tutkimustulokset .....	50
5	Kehittäminen - Työnantajamielikuvan käyttäminen osana rekrytointia .....	59
6	Pohdinta .....	65
	Lähteet .....	69
	Liitteet	

## Käsitteet

Kainuun sote – Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä

Käsitteet:

Työnantajamielikuva – on yrityksen tietoisien pyrkimysten heijastuma kohderyhmässä, millainen yritys on työnantajana. (Markkanen 2005, 99.)

Maine – on käsitys, joka suurella yleisöllä on jostakin asiasta (määritelmä: Kotimaisten kielten keskus)

Brändi – on tuote, tuotemerkki, yritys, henkilö tai muu vastaava, jolle on syntynyt esimerkiksi markkinoinnin avulla luotu laaja, yleensä myönteinen tunnettuus. (määritelmä: Kotimaisten kielten keskus)

Imago – on henkilön tai yrityksen itsestään antama kuva tai vaikutelma. (määritelmä: Kotimaisten kielten keskus)

## 1 Johdanto

Terveysthuoltoalan kuntatyönantajat ovat saaneet vuosikausia valita parhaat hakijat isosta joukosta. Työpaikkojen ongelmia ei ole tarvinnut ponnekkaasti käsitellä, kun uusia tulijoita on ollut oven takana jonoksi asti. Nyt työnantajat joutuvat miettimään, miten saada riittävästi osaavaa ja ammattitaitoista hoitohenkilökuntaa. Rekrytoinnissa tarvitaan uudenlaista ajattelua ja asennetta. Työnantajilla on vastuu työpaikkojen ja koko alan vetovoimaisuudesta. Hyvä rekrytointi, kunnollinen perehdytys, hyvä työilmapiiri ja osaava johtaminen luovat työpaikalle hyvän maineen, joka vuorostaan tukee hyvää rekrytointia. (Surakka 2009, 1.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän rekrytoinnin kehittämiseen ja tehostamiseen. Opinnäytetyössä keskitytään kirjoittamaan rekrytointiprosessia rekrytoitavan kannalta. Mitkä ovat Kainuun sotien työnantajamielikuvan vetovoimatekijät, miten Kainuun aluemieliokuva vaikuttaa työnantajamielikuvaan? Aluemieli kuvaa ei tarkastella sellaisenaan, vaan pohditaan sen vaikutus työnantajamielikuvaan.

Tämän lisäksi opinnäytetyössä käsitellään, mitä medioita ja kanavia rekrytoitavat seuraavat ja mikä on tehokkain tapa tavoittaa uusia työntekijöitä.

Opinnäytetyöstä koituvia hyötyjä ovat rekrytoinnin tehostuminen ja kehittyminen sekä toimenpiteiden asiakaslähtöisyys. Kustannussäästöjä syntyy oikeiden rekrytointikanavien käytöstä.

Opinnäytetyön tuotos on kehittämissuositus rekrytointiin, jolla osataan valita oikea kanava rekrytointi-ilmoitteluun ja malli, kuinka työnantajamielikuva voidaan hyödyntää rekrytoinnissa. Toimintamallia voidaan käyttää hyödyksi rekrytointi-ilmoitusten sisällön kirjoittamisessa ja oikeiden ilmoituskanavien valinnassa.

Teoreettisessa viitekehyksessä ulkoista työnantajamielikuva lähestytään tutkimalla työnantajamielikuvan ja maineen teoriaa, sekä rekrytointia prosessina, sen haasteita ja työnantajamielikuvan merkitystä rekrytoinnissa. Rekrytointiprosessissa käsitellään myös rekrytointikanavat.

Tutkimus toteutettiin 21.1.2019 - 8.2.2019 ja se suunnattiin Kainuun soteen vuosina 2018 vakituiseen työsuhteeseen rekrytoidulle henkilökunnalle, joita on yhteensä 232 henkilöä.

Kehittämissosiossa on kehittämis ehdotuksia keinoista, joilla Kainuun sotesta saadaan houkuttelevampi työnhakijan silmissä. Mitä työnantajamielikuvan alueita on mahdollista käyttää hyväksi rekrytoinnissa ja kuinka niitä kannattaa tuoda esille. Myös tutkimuksessa saadut palautteet työnantajamielikuvasta on käsitelty kehittämissosiossa.

Tutkimuksessa on kartoitettu myös rekrytointiviestinnän eri kanavat ja selvitetty minkä kanavien kautta tavoitetaan työnhakijat. Oikeiden kanavien valinta nopeuttaa rekrytointia ja tuo mukanaan myös säästöjä. Sosiaalisen median eri kanavat ovat nopeita ja edullisia käyttää, mutta jokainen kanava vaatii oikeanlaisen viestin ja sisällön. Näihin ongelmiin on laadittu kehitysehdotuksia. Kehittämissosiossa käsitellään myös tutkimuksessa saadut palautteet ja ehdotukset rekrytoinnin kehittämiseksi.

### 1.1 Toimintaympäristö – Kainuun sote -kuntayhtymä

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä, Kainuun sote, hoitaa Hyrynsalmen, Kajaanin, Kuhmon, Paltamon, Ristijärven, Sotkamon ja Suomussalmen kuntien kaikki sosiaali- ja terveysterveystoimet lasten päivähoitoa lukuun ottamatta. Puolangalla Kainuun sote vastaa erikoissairaanhoidosta ja ympäristöterveydenhuollosta, sisältäen mm. eläinlääkäri- ja terveysterveystoimet. Sotekuntayhtymä tuottaa alueelleen myös henkilöstö-, talous- ja tietohallinnon palveluja. Kainuun sotella on oma rekrytointiyksikkö.

Kainuun soten henkilöstöraportin (2018) mukaan työntekijöitä Kainuun sotessa on (2018) 3758 hlöä, joista naisten osuus noin 86 %. Työsuhteista määräaikaisia on noin 20 %. Työntekijöiden keski-ikä on noin 45,8 vuotta. Hoitotyötä tekeviä työntekijöitä on noin 62 % koko henkilöstöstä. Eläkkeelle jääetään keskimäärin 60-vuotiaana, valtakunnallinen keskiarvo on noin 60,9 vuotta.

Kainuun soten strategian henkilöstöstrategiset osa-alueet ovat:

1. Hyvinvoiva henkilöstö
2. Osaava, motivoitunut ja riittävä henkilöstö

### 3. Hyvä yhteistoiminta, esimiestyö ja johtaminen (toimiva johtamisjärjestelmä)

(Kainuun soten henkilöstöraportti 2018.)

Vuosina 2018 avoimia paikkoja on ollut yhteensä 412 kpl, näihin paikkoihin rekrytoitiin 232 henkilöä.

Edellisvuosien (2012 - 2015) tapaan haasteellisinta rekrytointi on ollut erikoislääkäreiden, sosiaalityöntekijöiden ja psykologien osalta. Lisäksi haasteita on aiheuttanut sairaanhoitajien ja lähihoitajien rekrytointi Kajaanin ympäryskuntiin. Haussa olleista paikoista saatiin täytettyä sama määrä kuin vuotta aiemmin eli hieman alle 70 %. Merkille pantavaa on hakijamäärien merkittävä pieneneminen, joka kuvastaa yleisemminkin Kainuussa vallitsevaa kohtaanto ongelmasta johtuvaa työvoimapulaa sekä paikallisten oppilaitosten vaikeuksia saada riittävästi hakijoita suhteessa opiskelupaikkoihin. (Kainuun sote, henkilöstöraportti 2018.)

Rekrytointijärjestelmiä uusittiin vuoden 2017 aikana. Täyttölupakäytäntöjen, rekrytoinnin ja sijaisvälityksen osalta otettiin käyttöön Kuntarekry -järjestelmä. Sijaisvälitykseen liittyvä määräaikaisten sijaisten rekrytointi / koordinointi muodostaa ison osan rekrytointiyksikön toiminnasta. Määräaikaiset työsopimukset laaditaan ja hyväksytään rekrytointi ja tukipalvelut yksikössä ja vuonna 2017 näitä laadittiin 5571 kpl. Tämä on noin 1000 kpl enemmän kuin vuonna 2016. Lisäys johtuu pääosin samasta ongelmasta, joka on havaittavissa vakiuistien tehtävien täyttämisen kohdallakin eli osaavien (pätevien) sijaisten puutteesta. Tämän vuoksi pitempiäkin sijaisuuksia on jouduttu tarjoamaan patkissä, että sijaisuudet saataisiin hoidettua edes osan aikaa. Kaikista Kainuun soten määräaikaisista sijaisista pätevien osuus oli noin 78 %. Epäpätevinä sijaisina työskenteli alansa opiskelijoita pääasiassa kesälomien sijaisuuksissa ja keikkatöissä. Vuoden 2017 kesäsijaisten määrä kasvoi hieman vuoteen 2016 verrattuna. Epäpätevien osuus kesälomasijaisuuksissa sekä koko vuoden vuosilomaketjuissa kasvoi hieman, vaikka sisäisten sijaisten määrä kasvoi muutamalla (3 hlö). Em. asiat johtuvat pääosin samasta syystä kuin määräaikaisten työsopimusten määrän lisääntyminenkin. Lääkäretytoinnissa rekrytointiyksikkö on vastannut lääketieteen opiskelijoiden harjoittelupaikkojen koordinoinnista sekä ollut lääkärirekrytoinnin tukena. Harjoitteluissa oli vuoden 2017 yhteensä 115 lääketieteen opiskelijaa. Lisäksi 5 lääketieteen opiskelijaa toimi kesän aikana hoito-apulaisen tehtävissä. Pidemmissä (väh.2 kk) amanuenssuureissa toimi 5 lääkäriä tai lääketieteen opiskelijaa. (Kainuun sote, palaveri henkilöstöhallinnan kanssa 05/2018.)

## 1.2 Tutkimusongelma

Ongelma on saada kysyntä ja tarjonta kohtaamaan rekrytoinnissa. Ratkaisua ongelmaan haetaan työnantajamielikuvasta ja rekrytoinnin kehittämisestä.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on, kuinka työnantajamielikuvalla voidaan vaikuttaa Kainuun sotien houkuttelevuuteen työnantajana?

Tutkittavaan ilmiöön liittyy aina joku ongelma, joka halutaan ratkaista. Ongelman ratkaisu pyrkii usein asiantilan parantamiseen. Tieteen yksi tärkeimmistä tehtävistä on kehittää yhteiskuntaa ja viedä sitä eteenpäin kohti parempaa. Ratkaisemalla ongelmia yhteiskunta kehittyy ja maailma paranee. Vastaukset kysymyksiin ratkaisevat tutkimusongelman. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on elintärkeää määrittää tutkimusongelma. Jos ongelmaa ei voida määritellä, on ratkaisun ehdottaminen mahdotonta. (Kananen 2010, 19 - 31.)

Tutkimusongelma ei ole aina itsestäänselvyys. Ongelman hahmottamiseen ja määrittämiseen voidaan tarvita ongelmanmääritystekniikoita. Kvantitatiivinen, kuten ei myöskään kvalitatiivinen, tutkimus ei pyri poistamaan ongelmaa. Ongelman syyt vain todetaan. (Kananen 2015, 222.)

### **Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat**

1. Millainen Kainuun sotien ulkoinen työnantajamielikuva on ja muuttuuko se kun henkilö jo työskentelee Kainuun sotessa?
2. Kuinka työnantajamielikuvaa voidaan käyttää hyväksi rekrytoinnissa?
3. Mitkä kanavat ja keinot ovat tehokkaimpia rekrytointiin?

## 2 Työnantajamielikuvan merkitys rekrytoinnissa

Teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan niitä teorioita, malleja ja tutkimuksia, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Teoreettisessa viitekehyksessä ulkoista työnantajamielikuvaa lähestytään tutkimalla työnantajamielikuvan ja maineen teoriaa, sekä rekrytointia prosessina, sen haasteita ja työnantajamielikuvan merkitystä rekrytoinnissa. (Kananen 2010, 44.)

### 2.1 Sosiaali- ja terveyspalveluiden henkilöstö

Terveys- ja sosiaalipalveluissa työskenteli vuoden 2014 lopussa yhteensä 385 482 henkilöä. Henkilöstömäärä on kasvanut melko tasaisesti 2000-luvun alusta. Vuoteen 2013 verrattuna vähennystä henkilöstön määrään oli kuitenkin 0,2 prosenttia. Vuonna 2014 sosiaalipalvelujen henkilöstömäärä (204 758) kasvoi edellisestä vuodesta 0,1 prosenttia, mutta terveyspalveluiden henkilöstömäärä (180 724) laski 0,6 %. Kaikkiaan työssäkäyvistä 9,8 prosenttia (222 950 henkilöä) työskenteli julkisissa sosiaali- ja terveyspalveluissa. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018.)

Terveyspalvelujen henkilöstöstä sairaalapalveluissa työskenteli hieman yli puolet (97 328 henkilöä). Lääkäripalveluissa, (terveyskeskuksissa, yksityisissä lääkäripalveluissa ja hammashoidossa) työskenteli 36,3 prosenttia (65 625). Muissa terveydenhuoltopalveluissa (fysioterapia-, laboratorio- ja kuvantamispalvelut sekä sairaankuljetuspalvelut) työskenteli 9,8 prosenttia (17 771 henkilöä) terveyspalveluiden henkilöstöstä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018.)

Vuoden 2014 työssäkäyvän 18–65-vuotiaan sosiaali- ja terveysalan koulutuksen saaneiden työllisten henkilöiden keski-ikä on 43,0 vuotta. Keskimääräinen eläkeikä hoitoalalla on 62 vuotta (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018.)

Väestön ikärakenne tulee muuttumaan merkittävästi. Vuosien 2010 - 2030 aikana työelämästä poistuu vuosittain 11 000 -12 000 enemmän kuin työelämään tulee mukaan nuorisoi-ikäisiä. Samanaikaisesti vanhenevan väestön palvelutarpeet kasvavat. (Surakka 2009, 14.)

Koko Kainuun väestö tulee ennusteen mukaan vähenemään 79 258 (2014) -> 77 147 (2020) -> 74 885 (2030) (Kainuun Liitto 2018.)

Huoltosuhte tulee muuttumaan merkittävästi:

ikä	Toteutunut 2014	Ennuste v. 2020	Ennuste v. 2030
-14	11 491	10 817	9 638
15-64	48 415	42 673	37 459
65-	19 352	22 037	24 390
Huoltosuhte	<b>64</b>	<b>77</b>	<b>91</b>

Taulukko 1. Huoltosuhteen muutos 2014 - 2030 (Tilastokeskus 2018)

Väestöllinen huoltosuhte ilmoitetaan ei-työikäisten (alle 15 ja yli 65 -vuotiaat) ja työikäisten (15 - 64 vuotiaat) määrien suhteena. Kuinka monta ei -työikäistä kansalaista on kutakin työikäistä kohti? Tilastokeskuksen ennusteen mukaan Kainuussa huoltosuhte tulee muuttumaan nykyisestä 64stä 91een vuoteen 2030 mennessä. Tämä tarkoittaa terveydenhuoltoalan työvoiman tarpeen kannalta voimakasta kasvua seuraavan 15 vuoden aikana. (Tilastokeskus 2015.)

Markkasen (2005, 24 - 45) mukaan eläköitymisestä aiheutuvien henkilövaihdosten seuraukset koko työelämälle voivat olla huomattavat. Ylin johto ja keskijohto ovat tärkeässä roolissa organisaation toimintaperiaatteen luonnissa, ylläpitämisessä ja valvonnassa. Organisaatioiden huipulta lähtee avainhenkilöitä eläkkeelle suhteellisesti enemmän kuin alemmilla tasoilla. On arvioitu että jopa 80 % hyödynnettävissä olevasta työtaidosta on kokemuksen kautta työssä omaksuttua. Tiedollisesti vastavalmistunut voisi periaatteessa kilpailla työmarkkinoilta poistuvan kanssa tasaväkisesti, mutta esimerkiksi kykyä havaita kokemuspohjaisesti eri tekijöiden vaikutussuhteita sekä sosiaalisen kanssakäymisen taitoa saa vain työ- ja elämäkokemuksen kautta.



## 2.2 Työelämä Suomessa

Suomessa on ollut pitkään taantuma, joka on kuitenkin (2018) muuttumassa nousuksi. Työllisyysaste eli työllisten osuus 15 – 64 -vuotiaista oli joulukuussa 2018 vain 72 %. (Tilastokeskus 2018.)

Kilpailukyvyn haaste on siinä, että kansainvälisessä kilpailussa kustannustaso on liian korkea ja tuottavuus liian alhainen, ja lisäksi erikoisosajista on jatkuva ja kasvava pula. On käynnissä ”talent war”, taistelu parhaista ja kehittyvimmistä tekijöistä. (Kaijala 2016, 9.)

Työllisyysaste eli työllisten osuus 15–64-vuotiaista oli lokakuussa 2018 71,5 %, kun se vuotta aiemmin oli 70 %. Miesten työllisyysaste nousi edellisen vuoden lokakuusta 0,9 prosenttiyksikköä 72 prosenttiin ja naisten työllisyysaste 2,1 prosenttiyksikköä 71,0 prosenttiin. Työllisyysasteen kausi- ja satunnaisvaihtelusta tasoitettu trendi oli 71,8 %. (Tilastokeskus 2018.)

Työelämä on murroksessa. Työtä ei nähdä enää vain toimeentulon turvajana, vaan yhä useampi vaatii työltään ja työnantajaltaan muutakin. Työelämässä halutaan toteuttaa omaa identiteettiä ja omia arvoja. (Surakka 2009, 5.)

Työelämään tuleva sukupolvi ei toimi enää samalla tavalla kuin nykynuorten vanhempien tai isovanhempien aikaan meneteltiin. Koulutusjärjestelmä on kehittynyt ja monipuolistunut valtavasti. Koulutusjärjestelmän kautta tarjoutuu mahdollisuuksia uranvaihtoon, uuteen ammattiin siirtymiseen ja jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Nuoren sukupolven sitoutumisen lujuus on sidoksissa työmarkkinoiden houkuttelevuuteen. Niin kauan sitoudutaan kun löytyy parempi vaihtoehto. Työmarkkinoiden rotaatio lisää mahdollisuuksia ja siihenkin on varauduttava, että vasta vähän aikaa tietyssä tehtävässä työskennelleet saattavat siirtyä muualle. (Markkanen 2009, 53.)

Ihmisten yhteinen käsitys työntekijyydestä sekä työelämän säännöistä on muuttunut. Työ tuo mukanaan yhteiskunnallisen merkityksen, itsensä toteuttamisen, sosiaalista sisältöä. Työn sijainnilla on suurempi merkitys. Työ valitaan harrastusmahdollisuuksien, sosiaalisten verkostojen, paikkakunnan palveluiden, opiskelumahdollisuuksien, turvallisuuden, liikenneyhteyksien ym. mukaan. Lasten päivähoito, koulut, opiskelupaikat, turvallisuus ja harrastukset vaikuttavat suoraan työpaikkakunnan valintaan. (Surakka 2009, 12.)

Työ- ja elinkeinoministeriön raportin (2009) mukaan työn mielekkyys merkitsee paljon. Jotta työn voisi kokea mielekkääksi, sen tulisi edistää uraa pidemmällä tähtäimellä. Monille on tärkeää myös se, että työssään pääsee vaikuttamaan yhteiskunnallisesti. Yrityksen sitoutuminen tavoitteisiin, joiden kautta työntekijä kokee olevansa mukana tekemässä jotain hyvää, tarpeellista ja merkittävää, on myös tärkeä tekijä. Pelkkä palkkauksen kehittäminen ei yksin riitä, vaan työllä tulee olla muutakin annettavaa kuin toimeentulo. (Surakka 2009, 6.)

Kaikissa kehittyneissä maissa väestön ikääntyminen on aiheuttanut huolta työvoiman riittävyydestä. Pienet ja keskisuuret yritykset ovat muutoksen edessä kun yrittäjäsukupolvet ovat vaihtumassa. Tämä vaikuttaa niin yksityisten yritysten, kuin kunta-alankin työvoiman saantiin. Työmarkkinoille tulevien ja sieltä poistuvien ikäluokkien kokoero on tosiasia, mutta työmarkkinat myös muuttuvat koko ajan. Eläkkeelle jäävien määrän ja lähivuosien työvoiman tarjonnan voi laskea, mutta työvoiman kysynnästä parikymmentä vuotta eteenpäin emme tiedä mitään. Siitä ei ole tietoa, mikä työvoiman määrällinen tarve tulee olemaan vuonna 2030 ja vieläkin vähemmän tiedämme, mitä töitä Suomessa silloin tehdään ja millaisia laadullisia ominaisuuksia silloin painotetaan. (Vaahtio 2006, 218 - 223.)

Työmarkkinoilla on kirjava joukko eri lähtökohdista tulevia ja eri tilanteissa olevia työnhakijoita. Vapautuvia työtehtäviä katsastavat erityisen valppaasti koulutusjärjestelmästä työmarkkinoille tulevat, intoa puhkuvat työnhakijat. Heidän tapauksessaan ensimmäistä työpaikkaan valittaessa voidaan puhua aktiivisesta valinnasta myös yksilön näkökulmasta. Ensimmäisen työpaikan toimiala suuntaa usein ratkaisevasti myöhempiäkin valintoja. Samaan aikaan työmarkkinoilla etenee myös nuorten, jo jonkin verran työkokemusta hankineiden uraohjusten joukko. He pyrkivät hyödyntämään tarjontatilanteen maksimaalisesti. Kun kysyntä on suurta, voi sopivia siirtoja tekemällä nousta lyhyessä ajassa hierarkisessa asemassa hyvinkin paljon. Osa työtä hakevista ei ole vastavalmistuneita tai työuran rakentajia, vaan niitä jotka ovat jostain syystä pudonneet työmarkkinoiden ulkopuolelle ja haluavat päästä takaisin työelämään. Myös työntekijät, jotka kokevat jostain syystä epätyytyttävässä tilanteessa työpaikallaan, ovat yksi työnhakijajoukko. He ovat kiinnostuneita uusista haasteista. Työnantajan ja avoimen työtehtävän kannalta työnhakijan profilointi on tänä päivänä hyvin tärkeää. On tiedettävä työnhakijan syyt ja motiivi, miksi hän hakee työtä. (Markkanen 2005, 52 - 53.)

## 2.3 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvan käsite on abstrakti ja vaikeasti määriteltävissä. Käsitteelle annettu nimikin sen jo kertoo: Kysymys on kuvasta ihmisen mielessä. Tähän kuvaan yrityksen ulkopuolinen henkilö on hahmotellut tietämänsä pohjalta ajatuksen siitä, millainen yritys voisi työpaikkana olla. Työnantajamielikuva muodostuu pitkän ajan kuluessa ja sitä on vaikea muuttaa. Nopean negatiivisen muutoksen voi sada aikaan joku julkisuudessa esiin noussut yksittäinen asia. Positiivisia uutisia tarvitaan huomattavasti pidempään, jotta kielteinen kuva muuttuisi paremmaksi. Yrityksen omat työntekijät välittävät tehokkaasti tietoa siitä, millainen yritys työnantajana on. Työnantajamielikuvan tietoinen muuttaminen ja uusien työntekijöiden houkuttelu on pitkäjänteistä ja tavoitteellista työtä. (Valvisto 2005, 20 - 25.)

Työnantajamielikuva tarkoittaa mielikuvaa, joka tulee ensimmäisenä mieleen kun puhutaan yrityksestä tai organisaatiosta. Mielikuva vaihtelee katsojan näkökulmasta ja kokemuksesta yrityksen suhteen. Uusien sukupolvien tullessa työmarkkinoille, yritysten on entistä tarkemmin kiinnitettävä huomiota työnantajamielikuvaan, mikäli he haluavat pysyä mukana markkinoilla. On päivitettävä johtamistyyliä ja asennetta. Tyytyväinen henkilöstö on paras työnantajamielikuvan rakentaja ja luoja. (Viitala 2013, 102 - 103.)

Työnantajamielikuva on yrityksen tietoisien pyrkimyksen heijastuma kohderyhmässä. Työnantajamielikuva syntyy kokemuksesta ja ”sisäpiiritiedosta” – sitä voidaan vahvistaa yhdistämällä yritysmielikuvan elementtejä työnhakijalle läheisiin subjektiivisiin tuntemuksiin. Työnhakijan ongelmana on se, että työnantajamielikuvaa ei voi koskaan täydellisesti todentaa ennen kuin on siirtynyt töihin ko. yritykseen. (Markkanen 2005, 99.)

Positiivinen työnantajamielikuva tuo strategista ja taloudellista etua, koska se houkuttelee parempia työntekijöitä turvaten toiminnan laadun. Hyvä maine toimii kuin magneetti. Se vetää puoleensa organisaation kannalta tärkeimpiä sidosryhmiä ja vaikuttaa niiden käyttäytymiseen. Mitä parempi maine, sitä todennäköisemmin oma henkilöstö ja media tekevät päätelmiään ja tulkintojaan organisaation hyväksi. (Aula 2002, 63 - 64.)

Työnantajamielikuvaa ei luo kehittynyt tekniikka tai huippuosaaminen edellä. Tekniikasta on tullut itsestäänselvyys. Tekniikan sijaan puhutaan enemmän kiinnostavuudesta, käytettävyydestä ja luottamuksesta. Tekniikassa sinänsä ei ole mitään kiinnostavaa. Kiinnostavaa on sosiaalinen käyttö ja sen tarjoamat mahdollisuudet. (Pitkänen 2001, 39 - 40.)

Läpinäkyvyyden periaatteen mukaan yrityksillä ei ole yksityisyyttä. Organisaatiot on alistettu perustavaa laatua olevalle oletukselle; niiden kaikki toiminta on potentiaalisesti julkista. Organisaatiot elävät lasikuutiossa, mahdollisuudet täydelliseen työnantajamielikuvan ja toimintaympäristön kontrollointiin on lopullisesti menetetty. (Aula & Heinonen 2002, 17 - 18.)

Juholinin (2008, 247) mukaan maine syntyy siitä, mitä tehdään ja mitä puhutaan. Se syntyy, vahvistuu tai heikkenee kohtaamisissa, joissa sana kiertää ja jutut toistuvat. Maine on aineetonta pääomaa, jonka varassa organisaation toimintaedellytykset ja menestys lepäävät. Se tarkentuu työnantajamaineeseen, työnantajamielikuvaan, joka taas on hyvän henkilöstön pitämisen ja saamisen elinehto.

Maine ja positiivinen mielikuva muodostuu tarinoista ja niissä olevista arvottavista maininnoista. Hyvä tarina on uskottava ja herättää luottamusta. Jotta tarinoilla voidaan rakentaa mainetta, niiden on pohjauduttava todellisuuteen ja todelliseen toimintaan. Maine on mielikuva, jonka merkitys voi olla fyysistäkin todellisuutta tyrmäävämpi. Tarinoiden avulla voidaan pyrkiä vaikuttamaan maineeseen ja työnantajamielikuvaan. (Aula & Heinonen 2002, 32 - 33.)

Surakan (2009, 48) mukaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioiden työnantajamielikuvaan vaikuttavat yhteiskunnallisesti merkittävä ja arvostettu työ, työnantajan turvallisuus, sekä osaava ja hyvin koulutettu henkilöstö.

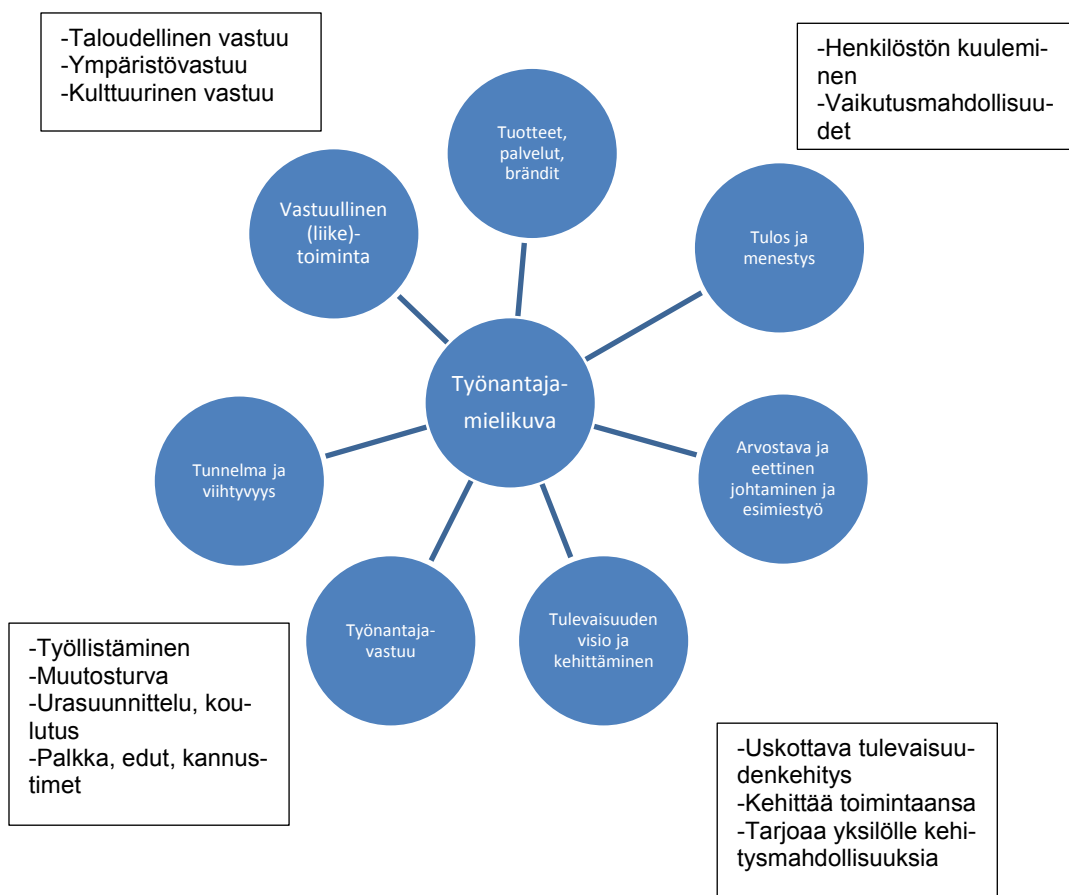
Terveydenhuoltoala koetaan varmana ja vakaana, joskin palkkausta pidetään riittämättömänä työn vaativuuteen nähden.

Työnantajamielikuvaan yleensä vaikuttavia tekijöitä ovat:

1. Myönteisen ja avoimen ilmapiirin luominen
2. Esimiestyö, joka arvostaa työntekijöitä voimavarana
3. Yksilön kehityskykyisyyden tunnistaminen ja yksilöllisyyden huomioon ottaminen
4. Palkkapolitiikan oikeudenmukaisuus
5. Mahdollisuus vaikuttaa asioihin

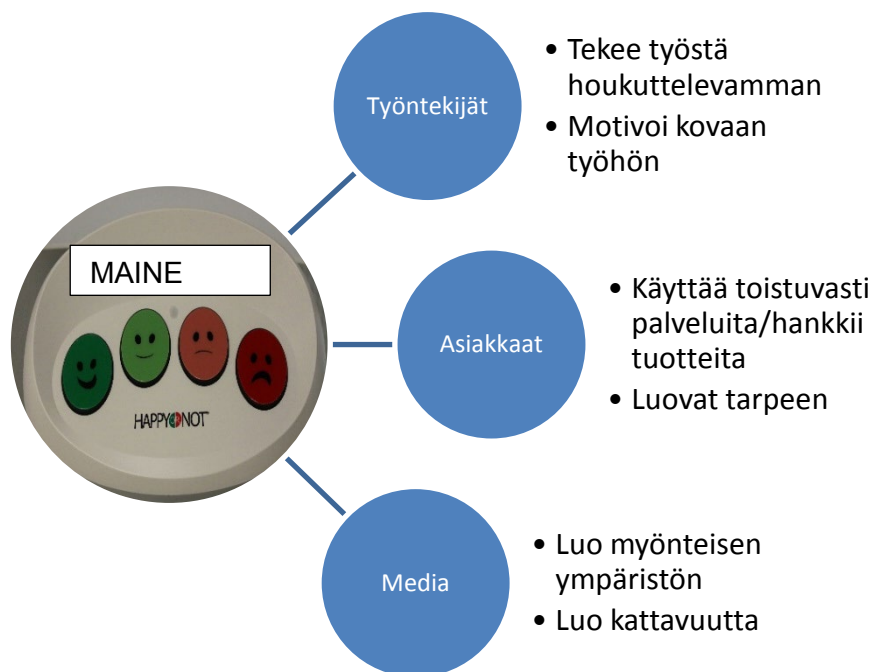
Fonbrum & Cees (2003, 45 - 48) jakaa työnantajamielikuvan (kuva 1) ulottuvuudet 1. Tuotteet, palvelut ja brändit, 2. Tulos ja menestys, 3. Arvostava ja eettinen johtaminen ja

esimiestyö, 4. Tulevaisuuden visio ja kehittäminen, 5. Työnantajavastuu, 6. Tunnelma ja viihtyvyys, 7. Vastuullinen liiketoiminta.) seitsemään osaan, jotka linkittyvät vastuuseen, työllistämiseen, henkilöstön kuulemiseen ja kehitykseen.



Kuva 1. Työnantajamaineen ulottuvuuksia (Fombrun & Cees 2003, 45)

Maineen merkityksen (kuva 2) Fonbrum & Cees (2003, 48) jakaa työnantajamielikuvan ulottuvuudet työntekijöille, asiakkaille sekä medialle. Työntekijöiden kannalta yrityksen parempi maine tekee työstä houkuttelevamman ja motivoi paremmin työhön. Asiakkaat kokevat yrityksen maineen tuovan yritykselle luotettavuutta, jolloin he käyttävät enemmän palveluita ja asiakasuskollisuus kasvaa. Media puolestaan luo myönteisen ympäristön ja luo kattavuutta.



Kuva 2. Mikä merkitys maineella on? (Fombrun & Cees 2003, 48)

Terveysthuoltoalan työnantajamielikuva syntyy mediassa kerrottujen asioiden, oman henkilöstön antaman kuvan, potilaiden kokemusten ja organisaation oman tiedottamisen pohjalta. (Surakka 2009, 48). Jokaiselle yritykselle on tärkeää että sidosryhmät tietävät, mikä yritys on ja mitä se tekee. Tämä on yrityskuvan ja maineen ydin. (Pitkänen 2001, 67.)

Vilja (2017) kirjoittaa blogissaan työnantajamielikuvan lähtevän yrityksen kulttuurista ja työntekijöistä. Työnantajamielikuva syntyy työntekijöiden toiminnasta ja viestistä, jonka he antavat työnantajastaan ulospäin. Mielikuva ei ole suoraan yrityksen johdon päätettävissä tai toteutettavissa. Vaikka yrityksessä sisällä olisikin ”hyvä meininki” työntekijöiden kesken, se ei välity ulkopuolelle, ellei siitä viestitä. Ennalta sovitut sosiaalisen median pelisäännöt, esimerkiksi työntekijöiden antama mielikuva työnantajastaan henkilökohtaisilla sosiaalisen median kanavillaan, ennalta sovittujen #hashtagien käyttö sekä tietomillaista sisältöä on lupa levittää, ovat yksi keino työnantajamielikuvan luomiseen. Tämä koetaan aitona ja rehellisenä, koska se tulee työntekijöiltä, eikä johdolta tai viestinnästä. Viljan mukaan johdon näkemys työnantajamielikuvasta on usein positiivisempi kuin se todellisuudessa on.

Tulee muistaa että työnantajamielikuva ei ole sama asia kuin yritysmielikuva. Markkasen (2005, 100 - 101) mukaan siinä, missä työnantajamielikuva rakentuu maineesta ja mielipiteistä, yritysmielikuva on kokonaiskuva yrityksen toiminnasta, olemuksesta ja olemassaolosta. Se ei sinällään kerro sitä, millaista on työskennellä kyseisessä yrityksessä, vaan perustuu faktoihin, jotka jokainen tulkitsee ja lokeroi ja nämä tosiasiat kiteytyvät mielikuvaksi. Työnantajamielikuva on yritysmielikuvan yksi spesifioitunut osa-alue – se kytkeytyy yritykseen aivan samoin kuin tuotemielikuva. Yritysmielikuvaan kulminoituu kokonaiskuva yrityksen olemuksesta ja toiminnasta, sekä faktoista, jotka liittyvät konkreettisiin, yritystä kuvaaviin seikkoihin, kuten taloudelliseen menestykseen, henkilöstömäärään, tuotteisiin ja palveluihin. Yrityksen toiminta ja näkyvyys luovat identiteettiä sille, miten se erottuu muista yrityksistä työnantajan roolissaan.

Kauhasen (2012, 69) mukaan työnantajamielikuvassa on kysymys siitä, minkälainen kuva organisaation nykyisellä henkilöstöllä ja potentiaalisilla työnhakijoilla on organisaatiosta. Hyvä maineinen organisaatio on vetovoimainen, pystyy pitämään henkilöstönsä ja houkuttelemaan hyvää väkeä. Kilpailu hyvästä ja sopivasta henkilöstöstä kiristyy jatkuvasti ja siksi hyvän työnantajamielikuvan omaavat organisaatiot pystyvät palkkaamaan parhaat päältä ja usein vieläpä kohtuullisella palkkatasolla. Työnantajamielikuva vaikuttaa etenkin nuorten henkilöiden kohdalla siihen, minkälaisiin organisaatioihin hakeudutaan. Työnantajamielikuvan merkitys on pienempää jo kokemusta omaavien henkilöiden kohdalla, mutta ei missään tapauksessa merkityksetöntä. Työnantajamielikuvaan vaikuttavat hyvin monenlaiset tekijät:

- organisaation toimiala
- organisaation oma ulkoinen ja sisäinen viestintä (nettisivut, sosiaalinen media jne.)
- toimipaikan sijainti
- omistajuus ja omistuksen jakautuminen
- artefaktit; rakennus, toimitilat, toimintaympäristö
- oman henkilöstön, opiskelijoiden, kesätyöntekijöiden ja vuokrahenkilöstön kokemukset ko. organisaatiosta
- palkkataso ja henkilöstöedut
- kasvupolut ja oppimismahdollisuudet

- julkinen näkyvyys medioissa (myös sosiaalinen media)

## 2.4 Ulkoinen työnantajamielikuva

Ulkoisen työnantajamielikuvan ja maineen näkökulmasta julkisuus ei ole vain mediajulkisuutta, vaan tunnettuutta, näkymistä ja vuorovaikutusta omien sidosryhmien osalta. Sitä tapahtuu kaikkialla ja kaiken aikaa. Siksi on tärkeää ymmärtää, että jokainen työntekijä on omalta osaltaan ulkoisen työnantajamielikuvan ja maineen suurlähettiläs. Maineen kannalta hyvä julkinen kuva on yrityksillä, jotka ovat:

- tunnettuja sidosryhmissään
- näkyvät paljon julkisuudessa
- julkisuuskualtaan vetovoimaisia ja
- karismaattisen johtajan johtamia.

(Aula & Heinonen 2002, 150 - 151)

Hyvän ulkoisen työnantajamielikuvan yksi keskeisin hyöty on se, että hyvämaineiset yritykset saavat käyttöönsä parempia resursseja (Aula & Heinonen 2011, 25). Henkilöstöpolitiikan kohdalla tämä tarkoittaa siis korkealuokkaisempaa ja taitavampaa työvoimaa.

Yleensä yritykset, joilla on vahva kuluttajabrändi, ovat työnhakijoiden tutkassa. Jos brändillä on positiivinen status, se tekee yrityksestä vetovoimaisen. Rovio, Supercell ja BMW ovat hyviä esimerkkejä. Brändi itsessään ei vielä kerro, onko yritys hyvä paikka tehdä työtä. Siksi työnantajan tulee miettiä omaa työnantajamielikuvansa ja miten se rakennetaan. (Kaijala 2016, 48.)

Yritystä ja sen antamaa mielikuvaa työnantajana voi verrata persoonaan ja hänen vaate-tukseensa. Jos haluaa menestyä tietyssä ihmisjoukossa, kannattaa tutkailla, miten se joukko on pukeutunut. On siis hyvä uusia pukeutumistaan, jos huomaa että oma vaatetus on täysin eri maailmasta. Kovin pitkälle tämä ei riitä, sillä jos ajatukset ja arvomaailma ovat pahasti ristiriidassa vaatteiden kanssa, pukukaapin uusiminen on turhaa. Silloin täytyy kysyä, onko halu menestymiseen tässä ihmisjoukossa realistista. (Valvisto 2005, 25.)



Työnantajamielikuvaan vaikuttavia tekijöitä voi arvioida kahdentoista asian listalla:

Organisaation laajempaan kontekstiin, mm. poliitikkoihin ja linjauksiin liittyvät tekijät:

1. Ulkoinen maine. Ulkoinen viestintä, kriisiviestinnän hallinta. Menestys taloudellisten mittareiden mukaan, laatustandardien hallinta. Tuotteet ja palvelut laadukkaita. Yhteiskuntavastuu.
2. Sisäinen viestintä. Viestinnän sisältö, määrä, tyyli.
3. Ylempi johto. Johdon viestintä, uskottavuus.
4. Arvot ja yhteiskuntavastuu. Työelämän tasapaino, monimuotoisuus, välittäminen.
5. Mittarit ja mittausjärjestelmät. Henkilöstön tyytyväisyys, sen mittaaminen. Esimiesten arvioinnit.
6. Palvelutuki. Työntekijöiden saama tuki organisaation sisällä.

Lähikontekstiin, käytäntöihin ja toimintatapoihin liittyvät tekijät:

7. Rekrytointi, perehdyttäminen. Työntekijän kouluttaminen tehtäviinsä, sekä sosiaalisen ympäristön luominen.
8. Tiimijohtaminen, lähijohtaminen ja niiden kehittäminen.
9. Suorituskyvyn arviointi. Mittarit ja menetelmät työntekijän arviointiin.
10. Oppiminen, kehittyminen sekä urakehitysmahdollisuudet.
11. Palkitseminen.
12. Työympäristö. Infra, laitteet ja välineet.

Työnantajamielikuvan kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa ja se on otettava huomioon jo organisaation strategisessa suunnittelussa. (Barrow & Mosley 2005, 9-11.)

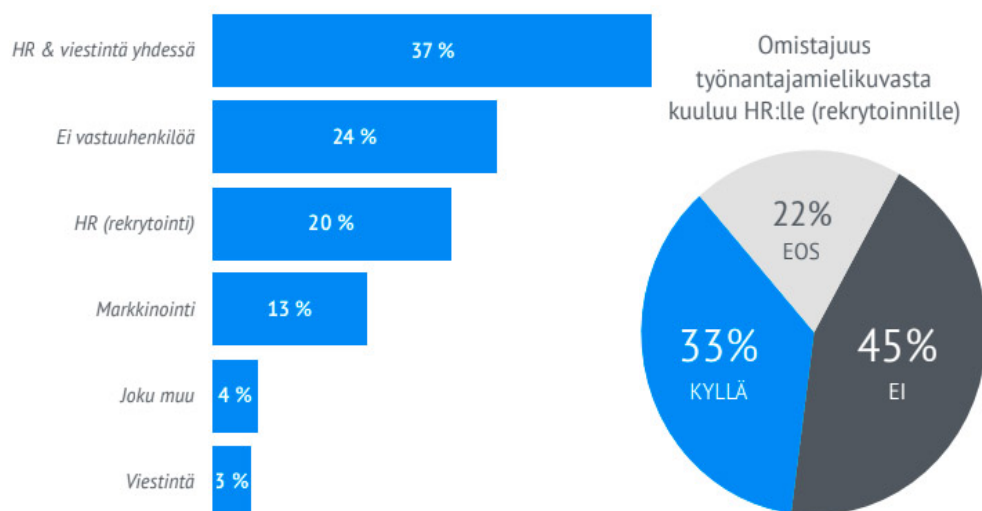
Ulkoiseen työnantajamielikuvaan vaikutetaan rekrytinnissa myös sillä, millä tavoin hakijoille annetaan palautetta missäkin vaiheessa. Esimerkiksi internetiin hakemuksensa jättäneille tulisi antaa palaute siitä, että hakemus on tullut, sekä tieto siitä, millä aikataululla sitä käsitellään. Tärkeää on kertoa hakijalle, milloin hän voi odottaa vastausta ja odotetaanko hänen itsensä olevan aktiivinen. (Juholin 2008, 237.)

Konkreettisin maineen ja työnantajamielikuvan hyvyyden vaikutus on työnantajamaine, sillä hyvämaineisiin yrityksiin hakeudutaan töihin ja niissä myös pysytään huonomaineisia herkemmin. Hyvä maine motivoi. Hyvyys ei jakamalla pienene. Kaikki haluavat olla voittajan kyydissä (Aula & Heinonen 2011, 23.)

Markkasen mukaan yritykset, joilla on hyvä maine, saavat aina eniten hakijoita. Hyvämaineiset yritykset vetävät puoleensa hakijoita myös korkeasuhdanteen aikana, kun hakijamäärät vähenevät lisääntyneen työpaikkatarjonnan vuoksi. Voimasuhteet säilyvät siis samana, olipa kansantalouden tila mikä tahansa; maineikkaat yritykset saavat hakijoita ja ne, joilla mainetta ei ole, joutuvat taistelemaan resursseista. Odotettavissa oleva henkilöstön liikehdintä voi jopa ennestään kärjistää hyvämaineisen ja maineettomien voimasuhteita. (Markkanen 2005, 98.)

Kansallisessa rekrytointitutkimuksessa kysyttiin työnantajamielikuvan omistajuudesta (Kuva 3). 37 % vastanneista oli sitä mieltä, että vastuu työnantajamielikuvasta on HR:n ja viestinnän yhteisellä vastuulla. Vastaajista 24 % koki työnantajamielikuvan olevan yritykselle hallitseman asia, jolla ei ole vastuuhenkilöä. Kuitenkin suurin osa (73 %) koki sen olevan HR:n, viestinnän tai markkinoinnin tehtävä. (Grönholm 2017.)

Kenellä on vastuu työnantajamielikuvasta organisaatiossanne?



Kuva 3. Kenellä on vastuu työnantajamielikuvasta organisaatiossanne? (Grönholm 2017)

Ulkoisen työnantajamielikuva syntyy vähitellen seuraavien toimien myötä:

1. Rekrytointiviestintä
2. Markkinointiviestintä
3. Sijoittajaviestintä
4. Uutisointi
5. Pörssikurssit
6. Tuotteet ja palvelut
7. Brändi
8. Toimiala
9. Asiakaspalvelu
10. Tuttavat työntekijöinä, asiakkaina, yhteistyökumppaneina
11. Johto

12. Omistajat

13. Rakennukset

14. Tutkimustulokset

15. Kirjallisuus

16. Opiskeluympäristö

Valvisto (2005, 25) nostaa rekrytointiviestinnän tärkeimmäksi asiaksi, joka vaikuttaa ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Työnantajamielikuva auttaa yritystä löytämään uudet oikeat ihmiset. Käsi kädessä työnantajamielikuvan kehittämisen kanssa käykin rekrytointisuunnitelman ja palkkauskäytäntöjen muotoilu. Rekrytointisuunnitelma kytkeytyy aina yrityksen liiketoimintastrategiaan, jotta jokainen uusi henkilö toisi osaamisellaan oleellista lisäarvoa.

Sosiaalisen median voima työnantajamielikuvan rakentamisessa on kaksijakoista. Toisaalta sen tuomat keinot viestinvälittäjänä ja asiakkaiden, sekä työntekijöiden viestien jakajana, ovat tehokkaita ja ainutlaatuisia verrattuna mihin tahansa muuhun mediaan. Mutta toisaalta se kärsii myös uskottavuusongelmasta; ”peukutus ja tykkäys” saadaan helposti esimerkiksi kilpailun tai arvonnän perusteella, joka tarkoittaa sitä että tykkäys ei välttämättä johdu yrityksestä tai sen erinomaisuudesta, vaan jostain hetkellisestä reaktiosta. (Headworth 2015, 78 – 80.)

Työnantajamielikuvan rakentaminen on yksi keskeisimmistä syistä monille yrityksille ja yhteisöille olla mukana sosiaalisessa mediassa. Oman sosiaalisen median rekrytointiprofiili löytyy jo etenkin kansainvälisesti toimivilta yrityksiltä, sekä myös julkisen sektorin toimijoilta. Pelkän tavoitettavuuden ja virallisen läsnäolon sijaan tärkeämpää yritykselle kuitenkin on saada omat työntekijät oma-aloitteisesti levittämään sanaa yrityksestä omissa verkostoissaan. Sosiaalisen median merkitys headhuntingissa ja rekrytoinnissa kasvaa jatkuvasti, vaikka Suomen lainsäädäntö rajoittaakin tietojen hakemista hakijasta ilman erillistä lupaa tältä. Jo nyt monet nuoret ammattilaiset rakentavat tietoisesti omaa digitaalista jalanjälkeään. Tietotekniikka-alan yritykset puolestaan hyödyntävät sosiaalista mediaa oman työnantajamielikuvansa rakentamisessa. (Isokangas & Kankkunen 2011, 54 - 58.)

Sosiaalisen median aktivismi on erkaantunut aktivismin juurista. Aktivismi tarkoittaa suoran toiminnan politiikkaa. Hyvän asian fanittaminen vapauttaa meidän osallistumisesta.

Sosiaalisen median aktivismin ongelma on, että sen mahdollinen voima on muiden tekemisissä päätöksissä, muiden toiminnassa. Sosiaalisen median voima ei ole suoran toiminnan voimaa eli aktivismia. Tällä on erityistä merkitystä, kun pohditaan sosiaalisen median roolia yrityksessä ja yhteiskunnassa. Maailma muuttuu ensisijaisesti toiminnan kautta ja vain toissijaisesti sanojen. Viime hetkessä teot ratkaisevat, eivät puheet. (Aula & Heinonen 2011, 101 - 103.)

Sosiaalinen media työnantajamielikuvan tai maineen luoja on ambienttia julkisuutta. Ambientilla tarkoitetaan tunnelman luomista. Aulan mukaan ambientin julkisuuden idea pitää sisällään samankaltaisen sisään sulkevuuden. Julkisuus ei ole ”tuolla jossain”, vaan sen muodostaa yrityksen ympärille eräänlaisen julkisuuden pilven, jossa perinteinen ja sosiaalinen media, fyysiset viestintäverkostot ja uuden teknologian verkostopalvelut konvergoituvat yhdeksi. (Aula & Heinonen 2011, 110 - 111.)

Rekrytoijille ja työnhakijoille sosiaalinen media on mainepeliä. Rekrytointipelin voittajia ovat ne työnantajat, joista työntekijät kertovat parhaat tarinat. Työntekijöistä voittajia ovat taas ne, jotka omalla aktiivisuudellaan valloittavat itselleen tietyn aihepiirin asiantuntijuiden tai jopa mielipidejohtajan aseman. (Isokangas & Kankkunen 2011, 52.)

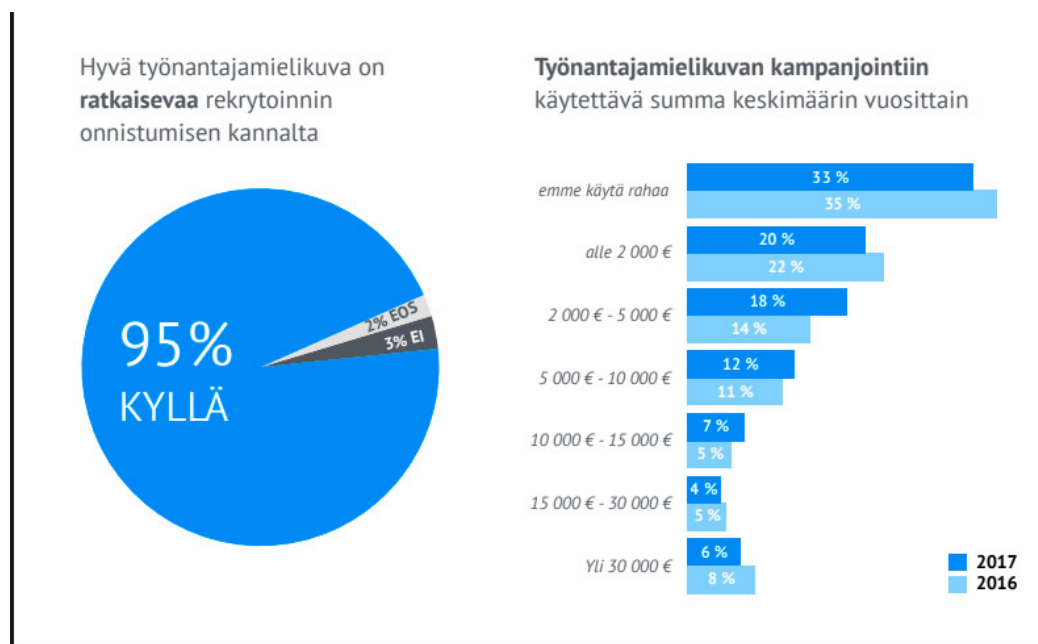
## 2.5 Työnantajamielikuva ja rekrytointi

Työnantajamielikuva on yrityksen tietoisten pyrkimysten heijastuma kohderyhmässä. Työnantajamielikuva syntyy kokemuksesta ja ”sisäpiiritiedosta” – sitä voidaan vahvistaa yhdistämällä yritysmielikuvan elementtejä työnhakijalle läheisiin subjektiivisiin tuntemuksiin. Työnhakijan ongelmana on se, että työnantajamielikuvaa ei voi koskaan täydellisesti todentaa ennen kuin on siirtynyt töihin ko. yritykseen. (Markkanen 2005, 99.)

Valviston (2005, 27) mukaan oikeiden henkilöiden rekrytointi onnistuu parhaiten työnantajalta, joka tuntee itsensä ja oman identiteettinsä ja osaa kaivaa sen esiin myös hakijoista. Hyvin suunnitellulla viestinnällä yritys varmistaa että haluttujen työntekijöiden kuva yrityksestä on oikea. Työnantajamielikuva määrää karkealla tasolla siis sen joukon, josta oikeat ihmiset löydetään. Huolellisesti analysoitu rekrytointitarve ja sen pohjalta oikein valittu rekrytointikanava varmistavat omalta osaltaan sen, että oikea henkilö löytyy tästä joukosta.

Aulan mukaan hyvämaineinen organisaatio on työntekijöiden ensimmäinen valinta. Tämä auttaa organisaatiota yhtäältä parhaiden työntekijöiden rekrytoinnissa ja toisaalta pitämään talossa jo olevan parhaan mahdollisen osaamisen. (Aula 2002, 65.)

Hyvän työnantajamielikuvan merkityksellisyyttä osoittaa kansallisen rekrytointitutkimuksen tulos, jonka mukaan 95% vastaajista oli sitä mieltä (Kuva 4.), että hyvä työnantajamielikuva on ratkaisevaa rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Tästä huolimatta 33% yrityksistä ei käytä ollenkaan rahaa työnantajamielikuvan kampanjointiin. (Grönholm 2017.)



Kuva 4. Työnantajamielikuvan merkitys rekrytoinnissa (Grönholm 2017)

Helsingin Sanomien tilaamassa ja Consumer Compassin toteuttamassa tutkimuksessa selvitettiin yrityksen houkuttelevuutta työnantajana. Työnhakijan ratkaisun vaikuttimissa painottuivat subjektiiviset tekijät. Lopullista valintaa ohjasivat viime kädessä emotionaaliset tekijät. Kiinnostumisen syntymiseen sen sijaan vaikuttivat yritysmielikuvaan liittyvät tekijät. Siis yritysmielikuva perusteella tartutaan rekrytointi-ilmoitukseen ja työnantajamielikuva vaikuttaa ratkaisevasti työnhakijan päätöksentekoon. (Markkanen 2005, 101.)

Työnhakijan ensimmäinen kosketus yritykseen on usein yrityksen www-sivut tai yrityksen sosiaalisessa mediassa antama kuva itsestään. Leinon mukaan jo pelkkä rekrytointiviestintä on tehokas työnantajamielikuvan ja organisaation imagon vahvistaja. (Leino 2012, 47.)

Työnantajamielikuvassa kiteytyy sanoman vastaanottajan muodostama käsitys työnantajasta. Tämä käsitys koostuu kokemuksista, uskomuksista, jopa huhuista ja niiden varaan rakentuvista subjektiivisista tunnetason tekijöistä. Työnantajamielikuva on vielä enemmän kuin yritysmielikuva työnhakijan oman tulkinnan tulosta. Työnantajamielikuvaan keskittyvää viestintää ei ole rekrytointi-ilmoittelussa kovinkaan paljon. Syynä lienee lajin vaikeus ja toisaalta se, että työnantajasta mielikuvaa rakentaviin tekijöihin ei historiallisesti ole totuttu kiinnittämään ilmoittelussa huomiota. (Markkanen 2005, 103.)

Valvistolla on 6 sääntöä työnantajamielikuvan haltuunotosta rekrytoinnissa:

1. Määrittele ketä haluat palkata
2. Selvitä halutun kohdejoukon käsitys hyvästä työnantajasta
3. Vertaa yritystäsi kohdejoukon ihannekäsitykseen
4. Määrittele kehitettävät mielikuva-asiat
5. Käynnistä tarvittaessa kehittämisprojekti aikatauluineen ja resursseineen
6. Varmista että rekrytoinnin ilme vastaa oikeaa mielikuvaa

(Valvisto 2005, 27.)

Työnantajamielikuva on tehokas rekrytoinnin työkalu. Työnantajamielikuva kiteyttää yhteen liiketoiminnan toimet aina yksinkertaisesta yhteydenpidosta lähtien. Moni pitää työnantajamielikuvaan vaikuttavia elementtejä itsestäänselvyytenä, mutta helposti yksinkertaisimmat asiat unohdetaan. Työnantajaviestintä ei voi keskittyä vain avoimien työpaikkojen esittelyihin. Urasivut tulee toteuttaa kiinnostavasti siten, että se kiinnostaa myös heitä, jotka eivät juuri sillä hetkellä hae töitä. Mielikuva hyvästä työnantajasta säilyy muistissa siihen hetkeen kunnes oma työura kaipaa muutosta. Yrityksen tulee herättää tunteita. Hajuton tai mauton yrityskuva ei houkuttele alan todellisia huippuja. Työnantajamielikuva rakentuu useasta palasta, mutta kokoaminen on syytä aloittaa nykytilan hahmottamisella. On hahmotettava nykyinen yrityskulttuuri ja jalkautettava kulttuurin kehittämiseen liittyvät

toimenpiteet yrityksen sisällä. Rekrytointien yhteydessä on otettava huomioon jokainen työnhakija ja viestittävä heille tilanteeseen sopivalla tavalla. (Koskinen 2018, 2.)

Kunta-alan rekrytoinnissa on tiettyjä erityispiirteitä. Ennen rekrytointia kuntatyönantaja päättää, tuleeko tehtävä sisäiseen vai ulkoiseen hakuun. Suurin osa eli ulkoiseen hakuun tulevat tehtävät tulevat kaikkien nähtäville. Kun haetaan virkaa, on se lain mukaan tehtävä kirjallisesti (sähköinen käy). Avoin hakemus ei riitä, sillä hakemuksessa pitää kertoa, mitä virkaa haetaan. Työpaikkailmoituksissa voidaan määritellä kelpoisuudet. Kelpoisuusehdoilla tarkoitetaan määrättyihin julkisiin palvelussuhteisiin säädettyjä valintaperusteita. Haun päättymisaikaan on merkitty päivän lisäksi tarkka kellonaika, jolloin myös sähköiset hakulomakkeet sulkeutuvat. Kuntatyönantajille jätetyt työhakemukset ovat julkisia. Työnhakija voi esittää toivomuksen, että nimeä ei julkaista hakijana. Työnantaja saa antaa tällöin nimitiedon vain, jos joku taho sitä erikseen vaatii. Julkiseksi tulee myös hakijavertailu, johon kerätään tiedot kaikkien hakijoiden koulutuksesta, työkokemuksesta sekä kelpoisuuden täyttymisestä. Viroissa rekrytointiprosessin päätöksentekoa ohjaa kuntalaki sekä viranhaltijalaki. Päätös siitä kenet valitaan, ilmoitetaan kaikille hakeneille. (Lehtinen 2017.)

## 2.6 Rekrytointiviestintä

Työnantajamielikuvan rakentamisella sisäisesti ei ole merkitystä rekrytoinneissa, ellei sitä onnistuta välittämään yrityksen ulkopuolelle työntekijöiksi hakeutuville. Rekrytoijien tulisi mainostaa työpaikkoja ja työnantajamielikuvaa kuin ne olisivat tuotteita. Yhteistyö markkinointiosaston kanssa on näin ollen suositeltavaa, kun halutaan kiteyttää työnantajamielikuva erillisen urasivun muotoon tai kun halutaan jakaa työnantajamielikuvamateriaalia yrityksen sosiaalisen median kanavissa. Vahvat työnantajamielikuvat tuovat mukanaan työnantajakulttuuriin sopivia työnhakijoita. (Koskinen 2018, 13.)

Rekrytointi on mitä suurimmassa määrin viestintää, markkinointia ja brändin rakentamista, myyntiäkin, pelkkä hyvä viestintä ei riitä. Rekrytointi on viestintää, jossa tulisi rakentaa pitkän aikavälin sisältösuunnitelma ja määritellä kohderyhmiä puhuttavat tyylit ja kanavat, kuten missä tahansa viestinnässä ja markkinoinnissa. Ei riitä, että tietyille osaajaryhmälle viestitään, kun rekrytointitarve on käsillä. Mielikuvaa ja tunnettuutta pitää rakentaa pitkäjänteisesti kohderyhmälle soveltuvalla viestinnällä. (Kaijala 2016, 38.)

Rekrytointiviestinnän lajityypin perinteet velvoittavat työnantajamielikuvan esiin nostamiseen ja hakuprosessin ilmoittelua seuraavissa vaiheissa työnantajamielikuva täsmentyy



henkilökohtaisten kokemusten ja tapaamisten myötä. Työnantajamielikuvan vahvistamiseen tähtäävät keinot rekrytointiviestinnässä keskittyvät etujen, harrastusmahdollisuuksien, sisäisen koulutuksen, henkilöstöpolitiikan ja arvojen esiin tuontiin. (Markkanen 2005, 113.)

Etenkin lehdessä julkaistavassa rekrytointi-ilmoituksessa panostetaan yritysmielikuvan houkuttelevuuteen. Työnhakuvaiheessa työnantajamielikuva on työnhakijalle useimmiten melko hajanainen. Ilmoittelua paremmin työnantajamielikuvaa rakentavat tuttujen oma-kohtaiset kokemukset ko. yrityksestä työnantajana. Kun riittävän luotettava informaationlähde on ollut tai on parhaillaan töissä samassa yrityksessä, on työnhakijalla mahdollisuus saada kuvaus yrityksen konkreettisesta toiminnasta, sen johtamiskulttuurista ja päivittäiseen työhön liittyvistä seikoista. (Markkanen 2005, 101.)

Terveystieteiden alan rekrytoinnissa olisi hyvä miettiä uusia keinoja, joilla voitaisiin herättää nuorten kiinnostus alaa kohtaan:

- Miten nuorille saadaan ajantasaista ja konkreettista tietoa hoitoalan ammattien monista ulottuvuuksista ja vaatimuksista?
- Imagokampanjat ammatin puolesta ja sopivuudesta myös miehille.
- Sairaanhoidajien itsensä antama kuva ammatistaan rekrytointimessuilla ja vastavissa tapahtumissa.
- Yhteistyön kehittäminen sairaanhoito-organisaatioiden ja oppilaitosten välillä.
- Tutustumiskäynnit ja ammatinvalinnan ohjaus yläkouluikäisille ja lukiolaisille.

(Surakka 2009, 23.)

Kainuun sotella on yhteistyötä Kainuun ammattiopiston sekä Kainuun ammattikorkeakoulun kanssa. Rekrytointiviestinnän lisäksi suunnitellaan myös opiskelijahankintaa ja markkinointia. Työvälineinä ovat alaa ja paikkakuntaa esittelevät videot, joissa esitellään erilaista hoitotyötä tekeviä ihmisiä sekä heidän elämänsä paikkakunnalla.

Surakan (2009, 23-27) esimerkki monipuolisesta rekrytointiviestinnästä:

- Mielenkiintoinen ja haastava työ
- Huippuosaajien työyhteisö

- Viihtyisä ja turvallinen työympäristö
- Työaika
- Palkkaus
- Vakituinen työsuhde
- Koulutus
- Työterveyshuolto
- Työhyvinvointipalvelut
- Henkilöstöedut

Markkasen (2005, 102) mukaan palkkataso on Suomessa Tabu, josta ei puhuta ääneen, eikä siitä puhuta edes rekrytointiviestinnässä. Kuntien ilmoituksissa on ilmoitettu palkkaluokka, mutta sitä on harvemmin avattu summatasolle.

Rekrytointi-ilmoitus on informatiivinen houkutin, jonka työvoimaa etsivä esimies heittää työnantajansa nimissä kaikkien halukkaiden tarkasteltavaksi. Sen viesti on selkeästi tavoitehakuinen. Rekrytointi-ilmoitus on myyvä lyhennelmä toimenkuvasta ja markkinointiviesti työnantajasta. (Markkanen 2005, 125.)

Sundvik (2006, 163) määrittelee rekrytointiprosessin vaiheet seuraavasti:

1. Rekrytointitarpeen kirkastaminen; työn, organisaatiokulttuurin, yrityksen tilanteen ja tiimin analyysi
2. Rekrytointikanavan valinta: sisältä/ulkoa, minkä median avulla
3. Hakemukset tms. kontaktit
4. Alkukarsinta
5. Haastattelut
6. Soveltuvuusarviointi

## 7. Referenssien tarkistus

## 8. Päätöksenteko

## 9. Jälkihoito

90 % työnhakijoista aloittaa työnhaun mobiilisti, mutta vain 44 % lähettää hakemuksen mobiililaitteella. Voidaankin sanoa parhaiden työnhakijoiden kaikkoavan monimutkaisten työnhakulomakkeiden edessä sinne missä työnhaku on helpompaa. (Koskinen 2018, 14.)

Työvoimasta kilpailtaessa markkinoinnillinen haastattelu on tärkeä tekijä yrityksille. Se ei tarkoita mainostamista tai tyrkyttämistä. Haastattelijan hyvä valmistautuminen, oleellisen materiaalin esittely ehdokkaalle ja työnantajamielikuvan esiintuonti edistävät ehdokkaan sitoutumista hakuprosessiin. Jos sama ehdokas saa toisessa haastattelussa puolihuolimattoman kehotuksen hakea tietoa yrityksestä netistä ja toisessa perusteellisen, kohteliaasti toteutetun yritysesittelyn, ei ole vaikea ennustaa, kumman hän valitsee, mikäli molempia työpaikkoja tarjotaan hänelle. Vaikka haastattelu on aina subjektiivisilla tunteilla ladattu kohtaamistilanne, haastattelijan on muistettava roolinsa. (Markkanen 2009, 115.)

Sundvik (2006, 179) korostaa rekrytoinnin jälkihoitoa. Vaikka yleensä joukosta valitaankin vain yksi tiettyyn työtehtävään, joku hakeneista voi mahdollisesti sopia johonkin muuhun tehtävään. Myös sen vuoksi rekrytoinnin jälkihoitovaiheeseen kuuluu kaikkien osapuolten informointi päätöksestä ja kiitokset osallistumisesta. Myös tämä on osaltaan vahvaa työnantajamielikuvan rakentamista.

”Suurimpia haasteita on tavoittaa avoimen tehtävän näkökulmasta oikeanlaiset kohderyhmät eri kanavien kautta. Miten erottautua työnantajana ja edistää hyvää työnantajamielikuvaa? Suurin haaste on saada esimiehet ymmärtämään rekrytointiprosessin merkitys sekä työnantajamielikuvan rakentaminen.” (Grönholm 2017, 20.)

Terveystieteiden ala, jossa tarvitaan osaavaa henkilöstöä. Henkilöstöä ei voi korvata nyt tai tulevaisuudessa tekniikan tai koneiden avulla. Henkilöstön tarve tulee lisääntymään tulevaisuudessa ikääntyneiden palvelutarpeiden ja perusterveydenhuollon kysynnän lisääntyessä. (Surakka 2009, 10.)

Kainuussa, kuten myös valtakunnallisestikin, haasteena on työvoiman saatavuus. Terveystieteiden alan koulutuksien hakijamäärät oppilaitoksissa ovat pienentyneet ja kilpailu opiskelijoista kovenee. Kielitaitoinen, Suomessa koulutettu hoitaja on haluttua työvoimaa

myös ulkomailla. THL – Tilastoraportin mukaan (2018) ulkomailla oli suomalaisia Suomessa ammatinharjoittamisoikeuden omaavia terveydenhuollon ammattilaisia hieman yli 11 266 vuoden 2015 lopussa. Vuosittainen, yli 10 000 työkäisen väheneminen työmarkkinoilta tuo omalta osaltaan haasteita rekrytointiin.

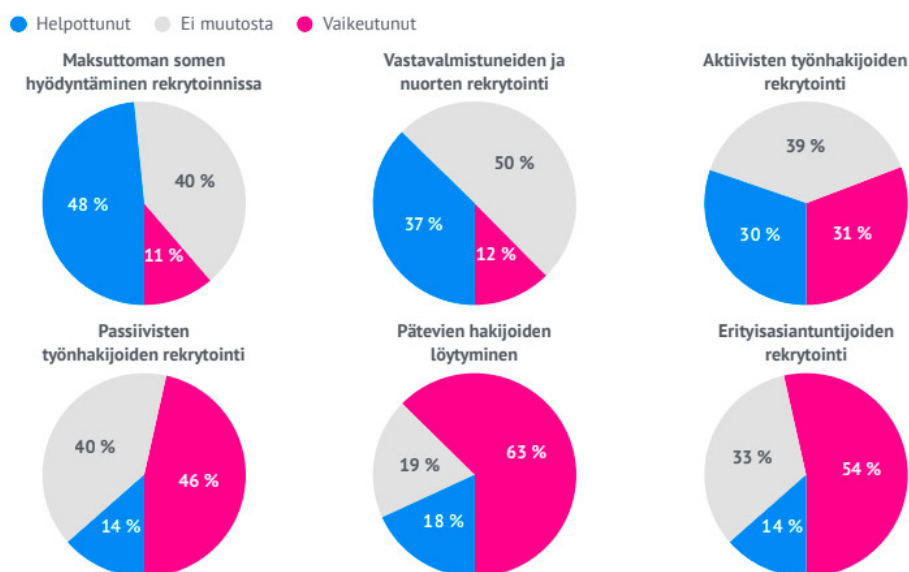
Henkilöstöstrategian tulee tukea liiketoimintastrategiaa, jonka olennaisena osana on rekrytointistrategia. Silloin tiedetään mitä henkilöstöllä ja henkilöstön tulee saada aikaan. Henkilöstö luo yrityksen menestyksen ja työnantajamielikuvan. (Vaahtio 2005, 207.)

Markkasen määritelmät ovat vuodelta 2005, mutta samat asiat tulevat edelleenkin vastaan puhuttaessa henkilöstöstrategiasta. Henkilöstöstrategian toimivuudesta tulee niukenevilla työmarkkinoilla yksi organisaatioita erotteleva, niiden menestyksekkyyteen vaikuttava tekijä. Erityisesti henkilöstöstrategian ennakoiva rooli nousee keskeiseksi. Minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, mitkä ovat organisaation menestyksen kannalta kriittisiä positioita ja ennen kaikkea, miten yritys voi omilla aktiivisilla toimenpiteillään vaikuttaa siihen, että käytössä olevat resurssit vastaavat jatkossakin niille asetettuja vaatimuksia ja avainhenkilöt pysyvät talossa (Markkanen 2005, 19.)

Markkasen mukaan ne yritykset, jotka ovat varautuneet tulossa olevaan kokonaistyömarkkinoiden muutokseen kehittämällä henkilöstöstrategiaansa ja sen osa-alueen henkilöstösuunnittelun vastaamaan uutta tilannetta, menestyvät henkilöstöresursseissa kilpailtaessa parhaiten. (Markkanen 2005, 21 - 22.)

Duunitori Oy selvittää vuosittain rekrytoinnin nykytilaa ja trendejä Suomessa. Kansallinen rekrytointitutkimus on julkaistu ensimmäisen kerran vuonna 2013. Vuoden 2017 kysely toteutettiin huhtikuussa 2017 ja siihen vastasi yhteensä 188 rekrytoinnin ammattilaista. Kansallisen Rekrytointitutkimuksen 2017 tulokset julkaistiin toukokuussa 2017.

Grönholmin (2017) mukaan suurin haaste on kaikkialla pätevien hakijoiden löytyminen (Kuva 5), sekä erityisasiantuntijoiden rekrytointi. Suurinta helpotusta rekrytointiin on tuonut maksuttoman sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa sekä vastavalmistuneiden ja nuorten rekrytointi.

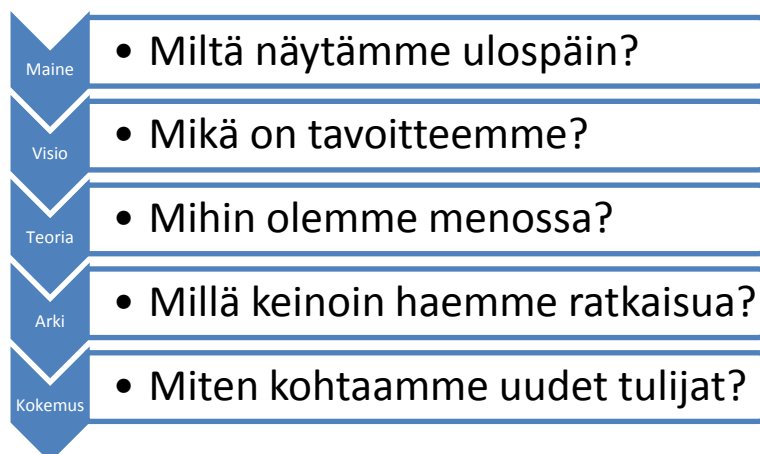


Kuva 5. Miten koet seuraavien asioiden muuttuneen viimeisen vuoden aikana? (Grönholm 2017)

## 2.7 Työnantajamielikuvan luominen osana rekrytointia

Rekrytointiviestinnällä katsotaan olevan kaksi funktiota. Primäärifunktio on saada täytettävään tehtävään sopivat henkilöt kiinnostumaan ja hakemaan tarjolla olevaa työpaikkaa. Toinen – erityisesti sanomalehti-ilmoittelussa – esille tuotu funktio liittyy yritysmielikuvan vahvistamiseen. Tutkimusten mukaan suuri osa johtavassa asemassa olevista henkilöistä seuraa säännöllisesti sunnuntain Helsingin Sanomien Talous & Työ -liitteen työpaikkailmoitussivustoja ja pitää sitä tärkeänä informaationlähteenä siinä ”miten muilla menee?”. (Markkanen 2005, 103.)

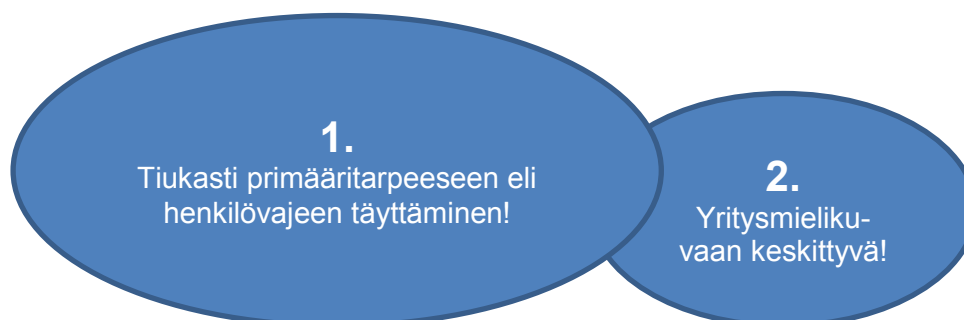
Rekrytointiviestinnässä on olennaista määritellä maine, visio, teoria, arki ja kokemus (Kuva 6.). Maineen kannalta; Mitä tuomme esiin työnantajasta, millainen maine työnantajalla on, millaista brändiä luomme rekrytointiviestinnällä. Mitä muita tavoitteita rekrytointiviestinnällä on, kuin saada työvoimaa? Tavoitteena voi olla myös yrityksen brändin rakentaminen. Teoria, tämä hetki ja kokemus rekrytoinnissa tuovat rekrytointiin lisä ulottuvuuksia, lisää käyttötarkoituksia myös brändin luomiseen. (Surakka 2009, 46 - 52.)



Kuva 6. Rekrytoinnin määrittely (Surakka 2009, 46)

Työpaikkailmoittelu on viestintää ja yrityksen brändin luontia (Markkanen 2005, 106). Työpaikkailmoitus on markkinointia ja mielikuvan luontia (Vaahtio 200, 129) Sillä markkinoidaan avointa työpaikkaa henkilöille, joiden toivotaan hakevan paikkaa. Ilmoituksessa tulee esitellä yritys lyhyesti. Sijainti, liikenneyhteydet, paikkakunnan palvelut ja mahdollisuudet. Ilmoitus tulee suunnata paikkakuntaa ja yritystä tuntemattomille. Yrityksen pää-tavoitteet esitellään lyhyesti. Voidaan mainita henkilöstön määrä, toimipaikat ym. Annetun kuvan tulee olla todenmukainen. Rekrytointi-ilmoitus on usein ensimmäinen asia, jonka työnhakija näkee yrityksestä, siksi siihen tulee erityisesti kiinnittää huomiota. Voi olla että ilmoitus on hakijan ensimmäinen kontakti myös paikkakuntaan. (Vaahtio 2005, 129 - 139.)

Primääritarpeeseen, eli henkilövajeen täyttämiseen tarkoitettuja ilmoituksia (kuva 7) on lehdissä lukumääräisesti enemmän. Yritysmielikuvan vahvistamiseen selvästi tähtäävät ovat vastaavasti vähintään neljännen sivun, usein puolen sivun kokoisia ja vaikka niitä on lukumääräisesti vähemmän kuin tavanomaisia rekrytointi-ilmoituksia, ne yleensä hallitsevat rekrytointisivuista suurinta osaa. Painopisteen asettelu on yhteydessä ilmoituksen kokoon ja sisältöön. (Markkanen 2005, 105.)



Kuva 7. Rekrytointi-ilmoitusten painopisteen asettelu (Markkanen 2005, 104)

Vahtion mukaan rekrytointi yrityksen sisältä osoittaa työntekijöiden arvostusta. Se antaa henkilöstölle lisää motivaatiota ja kehittää yrityksen sisäistä mainetta ja brändiä. Työntekijät tietävät että osaaminen ja kehittäminen huomataan ja heillä on mahdollista edetä urallaan. (Vaahtio 2005, 207.)

Rekrytointi-ilmoitteluun kytketyt mielikuvan vahvistamiseen tarkoitetut signaalit ovat kokonaisvaltaisempia kuin tuotemainonta. Ihminen, joka ei ikinä ostaisi tiettyä tuotetta, saattaa kiinnostua sitä valmistavasta yrityksestä, mikäli rekrytointiviestintä koskettaa häntä ammatillisesti. Tätä samaa voidaan soveltaa myös aineettomia hyödykkeitä tuotaviin yrityksiin. Yhdellä rekrytointi-ilmoituksella ei kuitenkaan mainetta voida rakentaa, sillä voidaan joko vahvistaa tai heikentää sitä. Maine on rakennettu teoilla ja näytöillä – se on saatavavälittymään työnhakijoille ja myös niille, jotka lukevat rekrytointi-ilmoituksia muuten vaan. (Markkanen 2005, 98 - 100.)

Mittareita rekrytointiviestinnän vaikutuksesta yritysmielikuvan vahvistamiseen on hankala, jos ei mahdotonta löytää. Onnistuneen rekrytointiviestinnän tulokset näkyvät pitkällä aikajänteellä maineen kasvuna. Positiiviseksi koettu rekrytointiviestintä vahvistaa asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja oman henkilökunnan käsitystä yrityksestä. Liiketoiminnan kehittämiseen tarjoutuu suotuisa tila. Lisäksi henkilöstön hankinta helpottuu ja onnistuneet rekrytoinnit poikivat hyviä suorituksia, jotka näkyvät yrityksen menestymisenä tulevaisuudessa. (Markkanen 2005, 106 - 107.)

Sillä, miten työnantaja viestii avoimia tehtäviä hakeneille, on suuri vaikutus työnantajamielikuvaan. Osa työnantajista ei ole avointa tehtävää hakeneisiin lainkaan yhteydessä, korkeintaan tulee automaattivastaus "hakemuksesi on tullut perille". Kaikki rekrytointipalveluiden tarjoajatkaan eivät valitettavasti hoida ammattimaisesti rekrytointiprosessin

viestintää hakijoille. Rekrytointikumppanin valinnallakin voi siten olla merkitystä työantajakuvalle. (Kaijala 2016, 44.)

## 2.8 Rekrytointiviestinnän kanavat

Erialaisten avoimien paikkojen rekrytointiin on valittavat omat kanavat. On löydettävä oikea kanava, jota haluttu työntekijä seuraa. Osa rekrytoitavista löytyy helpoiten sisäisen haun kautta, osa tavoitetaan ammattilehtien välityksellä, osa verkon kautta, osa messujen ja rekrytointitapahtumien kautta. (Sundvik 2006, 160 - 168.)

Julkisen rekrytointiviestinnän ja suoran haun, esimerkiksi suorien kontaktien ja sisäisen rekrytoinnin edut (Kuva 8). Työnantajamielikuvan kannalta julkinen rekrytointiviestintä antaa positiivisen kuvan suurelle yleisölle siitä että töitä on tarjolla. Julkinen rekrytointiviestintä on myös suuri osa brandin ja mielikuvien rakentamista. Suoralla haulla saavutetaan parempia tuloksia henkilöstöpolitiikan kannalta.

JULKINEN		SUORA
Aikataulultaan nopea	Läpimeno	Varma vaihtoehto
Rakentaa työnantajamielikuvaa	Muut edut	Luottamuksellisuus hyvä
Saavutetaan iso massa	Imago	Hakija imarreltu huomiosta
Voidaan löytää yllättäviä osaajia	Mahdollisuudet	Herätetyt osaajat, jotka eivät muuten hakisi
Herättää hyvin kiinnostusta	Perusidea	Poimitaan parhaat hakijat

Kuva 8. Sisäisen ja julkisen haun väliset erot (Sundvik 2006, 168)



2018 rekryointikanavat;

- Internet. Omat rekryointisivut.
- sosiaalinen media
- kaupalliset rekryointikanavat
- TE-toimistot
- painettu media, lehdet
- erilliset rekryointijulkaisut
- henkilöstön vuokrausvälitykset
- messut, rekryointitapahtumat
- oppilaitosten rekryointipalvelut
- suoramaku, suorat kontaktit
- oma henkilöstö
- asiakkaat.

(Koskinen 2018, 20.)

Omat rekryointisivut

Työnantajamielikuvan rakentamisella sisäisesti ei ole merkitystä rekryoinneissa, ellei sitä onnistuta välittämään yrityksen ulkopuolelle työntekijöiksi hakeutuville. Rekrytoijien tulisi mainostaa työpaikkoja ja työnantajamielikuvaa kuin ne olisivat tuotteita. Vahvat työnantajamielikuvat tuovat mukanaan yrityskulttuuriin sopivia työnhakijoita. Joskus työnhakija saattaa päätyä urasivullesi mielenkiinnosta yritystä kohtaan vaikka avoimia paikkoja ei olisi tällä hetkellä auki. Toisinaan viestitään systemaattisesti avoimista työpaikoista ja työnantajamielikuvasta, ja työnhakija löytää tätä kautta tiensä urasivulleen. Hyvin toteutetulla työnantajamielikuvaviestinnällä ei ole merkitystä, jos urasivut eivät herätä hakijassa innostusta. Urasivun on oltava viestinnällä luotujen mielikuvien mukainen, jotta työnhakija siirtyisi täyttämään työhakemusta. (Koskinen 2018, 18.)

## Sosiaalinen media

Keskeisimmät yritysten rekrytoinnissa hyödyntämät sosiaalisen median palvelut ovat LinkedIn, Facebook ja Twitter. Ilmoittelun ja julkaisutoiminnan lisäksi sosiaalisesta mediasta etsitään hiljaisesti tietoa ja seurataan potentiaalisia työntekijöitä. Kolmannes suomalaisista yrityksistä käyttää sosiaalista mediaa rekrytointikanavana ja työnantajamielikuvan rakentamisessa. Uutta on se, että sosiaalisen median kautta yritykset pystyvät tavoittamaan passiivisia työnhakijoita aiempaa tehokkaammin. Siis ihmisiä, jotka eivät etsi uutta työtä, mutta ovat ehkä valmiita vaihtamaan. Tämä ei ole jäänyt huomaamatta työntekijöiltä, jotka haluavat edetä urallaan. Nuoremman sukupolven työntekijöille oman ammatti-identiteetin rakentaminen tapahtuu netissä ja paljolti juuri sosiaalisen median palveluissa. Työntekijälle oma digitaalinen jalanjälki – eli henkilöön liittyvät hakutulokset, sosiaalisen median profiilit, blogit ja muut omat julkaisut – tarjoavat loistavan mahdollisuuden tuoda esiin omaa osaamista ja persoonaa. (Isokangas & Kankkunen 2011, 54 - 56.)

Sosiaalinen media (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn jne.) antaa yritykselle kustannustehokkaita, jopa ilmaisia keinoja asiakashankintaan, rekrytointiin, ja asiakaspalveluun. Sosiaalinen media on vuorovaikutteista. Sosiaalinen media voi olla yksi tai useampi verkkopalvelu, jossa median arvo syntyy käyttäjien välisestä vuorovaikutuksesta ja käyttäjien tuottamasta sisällöstä. (Leino 2012, 11 - 19.)

Lahjakkuuksien metsästyksessä sosiaalinen media on selkeästi toimiva kanava, mutta saako työnantaja Googlata työilmoitukseen vastaavan työnhakijan tietoja ja tutustua hänen puuhiinsa. Sosiaalisen median kautta yritykset pystyvät tavoittamaan passiivisia työnhakijoita aiempaa tehokkaammin. Nuoret työntekijät rakentavat ammatti-identiteettiään sosiaalisen median palveluissa. Työnantajat käyttävät yhä useammin tietojen etsintään mahdollisesta uudesta työntekijästä sosiaalisen median palveluista. Usein tämä luo ensimmäisen kuvan työntekijästä työnantajalle. Lainsäädäntö kuitenkin edellyttää, että työnantajan on kerättävä työntekijää koskevat henkilötiedot ensi sijassa työntekijältä itseltään. Jos tietoja hankkii muualta kuin työntekijältä itseltään, työntekijältä olisi hankittava lupa tähän. Näin kerätyt tiedot pitäisi esittää työnhakijalle, ennen kuin päätöksiä tehdään. Nykyään työhakemuksissa onkin yleistynyt tapa antaa lupaa tutustua hakijan sosiaalisen median profiileihin ja blogikirjoituksiin tai antaa lupa hakea lisää tietoa hakukoneella. (Isokangas & Kankkunen 2011, 56.)

”Omaan työhakemukseensaahan voi lasketella mitä tahansa luikuria. Jos taas sosiaaliseen mediaan, esimerkiksi Linkediniin, laittaa työhistoriansa kaikkien nähtäville, valehtelusta jää nopeasti kiinni. Nykyään kiinnostavaan työnhakijaan tutustuminen sosiaalisen median

kautta voisi olla relevantimpi tapa kuin ansioluettelon katselu.” Antti Koskelin, Konecranes (Isokangas & Kankkunen 2011, 56.)

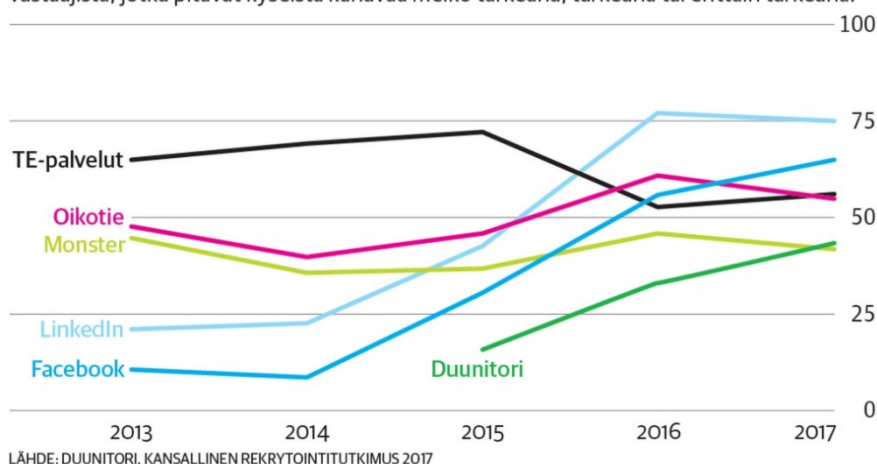
Kauppalehden artikkelissa (20.6.2018) Eilakaisla Oy:n toimitusjohtajan Tom Kaislan mukaan kaksi tärkeintä rekrytointikanavaa vuonna 2017 ovat sosiaalisen median kanavat LinkedIn ja Facebook.

Vuonna 2013 tärkein rekrytointikanava oli TE-palvelut (Kuva 9), vuonna 2017 sen edelle ovat menneet sosiaalisen median kanavat LinkedIn ja Facebook ja rinnalle ovat nousseet Yksityiset rekrytointiyrietykset. Tämä kuvastaa rekrytointiviestinnän suurta muutosta muuttaman vuoden aikana.

### Tärkeimmät rekrytointikanavat 2013-2017

#### Prosenttia vastaajista

Tulokset kerätty 2013-2017 rekrytointitutkimuksista. Prosenttiosuus on osuus niistä vastaajista, jotka pitävät kyseistä kanavaa melko tärkeänä, tärkeänä tai erittäin tärkeänä.



Kuva 9. Tärkeimmät rekrytointikanavat 2013 - 2017 (Grönholm 2017)

Rekrytinnin tulevaisuuden trendi on se, että yritykset käyttävät yhä enemmän sosiaalista mediaa löytääkseen osaajat. Suunta on se, että ei odoteta työnhakijoiden hakevan työmahdollisuuksia, vaan työmahdollisuuksien on löydettävä työntekijät itse. On löydettävä myös passiiviset työnhakijat. (Grönholm 2017.)

#### Facebook

Maailman suurimman sosiaalisen median kanavan, Facebookin merkitys rekrytointikanavana on voimakkaassa nousussa vuonna 2018. Facebookin palveluja käyttää päivittäin noin 2,5 miljoonaa suomalaista. (Facebook 2018.)

Facebookin selkeänä etuna markkinointi –ja rekrytointikanavana on sen tarjoama mahdollisuus hyvin tarkkaan kohdennettuun viestintään. Maksullisen palvelun kautta pystyy tavoittamaan tarkasti oikean kohderyhmän, esimerkiksi terveydenhoitoalan koulutuksen saaneen, luonnosta ja liikkumisesta pitävän, talviurheilua harrastavan henkilön.

### LinkedIn

Verkkoyhteisöpalvelu ja verkostoitumisväline LinkedIn on tutkimusten mukaan tämän hetken tehokkain väline erityisesti korkeasti koulutettujen henkilöiden rekrytointiin. Se on maailman suurin ammatillinen verkosto, käyttäjiä (01/2017) maailmanlaajuisesti 467 miljoonaa, Suomessa (2016) noin 900 000. Suomen käyttäjien ikäryhmä 26 - 55 vuotiaat. Toimialoista LinkedIn palvelua eniten käyttävät:

- Hi-Tech
- media
- rahoitus
- eri alojen asiantuntijat
- koulutus
- terveysala
- teollisuus
- logistiikka

(Varpelaide, 2018.)

### Twitter

Twitter ei julkaise tietoja käyttäjämäärästään, mutta (2017) sillä on arvioitu olevan noin 330 miljoonaa aktiivista käyttäjää ja 1,6 miljardia rekisteröitynyttä käyttäjää. Suomen käyttäjämääräksi arvioidaan noin 500 000. (Alapartanen 2017.)

Rajoitetun (280) merkkimääränsä vuoksi Twitter on rajoitetumpi, mutta myös nopeasti seurattava ja ”ketterämpi” kuin LinkedIn ja Facebook. Erityisesti asiantuntijoiden ja organisaatioiden käyttämä kanava. Aihetunnisteilla, eli #Hastageilla on Twitterissa suurin merkitys.

## Blogit

Vaikka blogien kartoitus on vielä harvinaista rekrytointityössä, blogeja hyödyntävien rekrytoijien määrä on kuitenkin tuplaantunut parissa vuodessa. 12 prosenttia ruotsalaisista työnantajista myös katsoi, että blogi voi olla esteenä työn saamiselle riippuen sen sisällöstä. Tämän lisäksi moni rekrytoija miettii, millaisen kuvan tämä työntekijä mahdollisesti antaisi yrityksestä omassa blogissaan. (Isokangas & Kankkunen 2011, 56.)

## Kaupalliset rekrytointikanavat

Työpaikkalistauksessa rekrytointipalvelua tarjoavan yrityksen sivustolla työvoimaa etsivät yritykset ovat samanarvoisesti esillä. Niitä on yleensä listauksessa esillä yhtenevällä fontilla kirjoitettuna, työnantajayritys sekä tehtävänimike. Tällaisten listaussivustojen informaatioarvo syntyy tekstin sisällöstä ja jo olemassa olevasta mielikuvasta työvoimaa haakevaa työnantajaa kohtaan. Jos kahdessa eri rekrytointi-ilmoituksessa on toimiala tai tehtävänimike sama, työnhakija avaa todennäköisesti ensin sen yrityksen ilmoituksen, jolla on parempi maine. (Markkanen 2005, 100 - 101.)

Vuonna 2018 kaupallisia rekrytointikanavia on verkossa paljon. Kanavat, missä haun voin kohdistaa erityisesti sosiaali -ja terveydenhuoltoalan paikkoihin:

- [duunitori.fi](http://duunitori.fi)
- [tyopaikat.oikotie.fi](http://tyopaikat.oikotie.fi)
- [rekrytointi.com](http://rekrytointi.com)
- [academicwork.fi](http://academicwork.fi)
- [inhunt.fi](http://inhunt.fi)
- [personnel.fi](http://personnel.fi)
- [rekrytointi.hahtela.fi](http://rekrytointi.hahtela.fi)
- [monster.fi](http://monster.fi)
- [kuntarekry.fi](http://kuntarekry.fi)
- [empore.fi](http://empore.fi)

- [avointyopaikka.fi](http://avointyopaikka.fi)
- [indeed.fi](http://indeed.fi)

#### TE-toimistot

Työ- ja elinkeinopalvelut eli TE-palvelut tarjoavat maksutta palveluja työnhakijoille, jotka asuvat Suomessa tai haluavat Suomeen töihin. TE-palveluja tuottavat työ- ja elinkeinotoimistot (TE-toimistot) sekä työvoiman palvelukeskukset.

#### Painettu media, lehdet

Kun sosiaalisen median ilmoitukset ovat hinnaltaan jopa ilmaisia, painetut lehdet ovat vastaavasti kallein ilmoitusmuoto. Lehti-ilmoitus avoimesta työpaikasta voi olla ”kiinnostuksenherättäjä”, jossa on kerrottu vain tärkeimmät tiedot ja lisätiedot löytyvät yrityksen www-sivulta.

Perinteinen painettu sanomalehti-ilmoitus tavoittaa laajan joukon, mutta kun halutaan saada tietyn ammattiryhmän osaajia, ovat ammattilehdet tehokas rekrytointikanava.

#### Messut, rekrytointitapahtumat, verkostuminen

Messut ovat monipuolisin palvelujen ja yrityksen esittely- ja näyttelytilaisuus. Messuille kohtaavat palveluntarjoajat sekä asiakkaat. Rekrytointimessut ovat tehokas tapa rakentaa ulkoista työnantajamielikuvaa ja hakea uusia työntekijöitä. (Keinonen 2005, 11.)

Kaikki oppilaitokset järjestävät rekrytointimessuja auttaakseen valmistuvia opiskelijoita kohtaamaan työnantajat ja päinvastoin.

#### Suorahaku/oma henkilöstö

Olemassa olevat työntekijät ovat parhaita yrityksen ja työnantajan puolestapuhujia. Jos yrityksellä on hyvä yritysbrändi, mutta työntekijöiden keskuudesta kuuluu huolia ja haasteita, on vaikea ylläpitää ulospäinkään hyvää työnantajamielikuvaa. Valistuneet työnhakijat käyttävät verkostojaan kartoittaakseen potentiaalista työnantajaa. (Kaijala 2016, 34.)

Vaikka kunta-alalla on omat erityispiirteensä, oman henkilöstön ja sen sosiaalisen verkoston merkitys rekrytoinnissa on suuri. Aina joku tuntee jonkun joka tuntee jonkun joka osaa sitä ja on vapaana työmarkkinoilla.

Ilmoittelua paremmin työnantajamielikuvaa rakentavat kaukaistenkin tuttujen omakohtaiset kokemukset ko. yrityksestä työnantajana. Kun riittävän luotettava informaatiolähde on ollut tai on parhaillaan töissä samassa yrityksessä, on työnhakijalla mahdollisuus saada kuvaus yrityksen konkreettisesta toiminnasta, sen johtamiskulttuurista ja päivittäiseen työhön liittyvistä seikoista. (Markkanen 2005, 101.)

Grönholmin (2017) tekemän kyselyn mukaan henkilöstön omien kanavien merkitys on kasvussa uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. "Good people know good people".

Huomionarvoista suorissa kontakteissa ja entisten työntekijöiden rekrytoinnissa on tällä tavoin rekrytoitavien henkilöiden ikärakenne. Suorilla kontakteilla rekrytoitavat ovat useimmissa tapauksissa iäkkäämpiä kuin muulla tavoin rekrytoitavat, johtuen jo saavutuksesta sosiaalisesta asemasta työyhteisössä ja työelämässä. (Vaahtio 2005, 42 - 43.)

Evansin (2012, 41 - 49) mukaan verkossa rekrytoinnissa tärkeintä on tuntea kohderyhmä. "Sinun täytyy mennä sinne missä yleisösi on". Rekrytoitava on tunnettava, selvittää mitä häneltä vaaditaan työssään ja mitä sellaista hänessä on, mikä saa hänet kiinnostumaan organisaatiostamme ja tarjoamastamme työstä. Samalla tavalla kuin tuotteen markkinoinnissa on tunnettava ostaja ja hänen tapansa, on tunnettava myös mahdollinen uusi työntekijä.

Rekrytoitavan tunnistaminen edellyttää samankaltaista segmentointia kuin markkinointiviestinnässä. Ropen segmentointikriteerien mukaan tulisi löytää segmentti, tai segmentit, joihin toiminta kannattaa keskittää. Rekrytoinnissa segmentoitavia ominaisuuksia ovat koulutus, erikoistuminen, työtilanne, työkokemus, asuinpaikkakunta, asuinpaikkakunnan työllisyystilanne, perhesuhteet ja harrastukset. (Rope 2005, 46 - 51.)

On tiedettävä minkälaista henkilöä haetaan. On tunnistettava tehtävän olemassaolon perusteet, tavoitteet ja työroolin konkreettinen sisältö. Millainen henkilö sopii tähän työhön? Mitä ominaisuuksia hänellä tulee olla? Työn yleiset kriteerit, koulutus ja ammatillinen kokemus, joista rakentuu itse osaaminen. Kompetenssin soveltamiseen ovat kiinteästi yhteydessä henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka luovat edellytykset onnistumiselle. Seuraavaksi työssä suoriutumiseen liittyvät erityisominaisuudet, jotka voivat osoittautua menestymisen kannalta ratkaiseviksi. Lopuksi kaikki pienetkin seikat, jotka saattavat vaikeuttaa

tehtävässä menestymiseen ja erityisesti vuorovaikutusympäristöön sopeutumiseen. Kuinka työntekijä sopeutuu yritykseen, kuinka mahdollisesti uudelle paikkakunnalle? (Markkanen 2005, 69.)

Viimeinen vaihe rekrytointiviestintää on muiden hakijoiden huomioiminen. He odottavat tietoa valitusta henkilöstä sekä myös arviota omasta suoriutumisestaan. Jokainen, joka on laittanut itsensä alttiiksi arvioinnille, haluaisi saada myös työnantajan näkemyksen siitä, miksi häntä ei valittu. Voidaan miettiä, miten organisaatiosta kommunikoidaan ulkopuolelle jääneiden kandidaattien kanssa. (Juholin 2008, 238.)

Rekrytointien yhteydessä on otettava huomioon jokainen työnhakija ja viestittävä heille tilanteeseen sopivalla tavalla. Rekrytoinneissa välitetään työnantajamielikuvaanne ihmisille, jotka lähtökohtaisesti ovat kiinnostuneita työskentelystä yrityksessä. Se miten yritys vastaa saamiinsa viesteihin vaikuttaa suuresti mielikuvan syntyyn. Saako työnhakija ilmoituksen työhakemuksen vastaanottamisesta, entä prosessin vaiheista? Saako hakija viestin, jos kuuluu ryhmään, jota ei valittu jatkoon? Ikävien uutisten kuuleminen ei ole mukavaa, mutta se on hakijalle tärkeää. Viestimättä annetaan hakijalle viestin, jonka hän varmasti muistaa tulevaisuudessa. (Koskinen 2018, 2.)



### 3 Tutkimus työnantajamielikuvan vaikutuksesta rekrytointiin

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategia on Tapaustutkimus.

Tapaustutkimus ei ole yksi tutkimus, vaan lähestymistapa, jossa on piirteitä laadullisesta ja määrällisestä tutkimuksesta. Tapaustutkimuksessa on triangulaation piirteitä. Case - tutkimuksen kohteena on tämänhetkinen ilmiö. Tutkimus toteutetaan luonnollisessa kontekstissaan käyttäen monia tietolähteitä. Tutkimuksen kohteena on yksi (tai useampi) tapaus, josta halutaan syvällinen ymmärrys (tieto). (Kananen 2013, 54.)

Tapauskohtaisesti opinnäytetyössä voidaan yhdistellä tutkimusmenetelmiä ja tutkimusotteita. Kananen mukaan kvantitatiivinen tutkimus nähdään usein kvalitatiivisen tutkimuksen jatkotutkimuksena, jolloin laadullinen tutkimus toimii eräänlaisena esitutkimuksena. Laadullinen tutkimus käy ymmärryksen lisäämiseen ilmiöstä. (Kananen 2010, 133.)

Triangulaatio on erilaisten tutkimusmenetelmien, tietolähteiden ja teorioiden yhdistämistä, jossa yhdistetään eri menetelmiä ja lähestymistapoja. Eri tutkimusmenetelmät saattavat tuoda esille samaa ilmiötä koskevia, ristiriitaisia tutkimustuloksia. Monimenetelmän avulla on mahdollista lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Monimenetelmällistä tutkimusta puoltaa se, ettei yhdellä tutkimusmenetelmällä saada riittävää kuvaa ilmiöstä. Monimenetelmällisyys parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 141 - 146.)

Eskola & Suoranta on määritellyt tutkimuksen triangulaation suunnan Aineistotrangulaatioksi, jossa yhdessä tutkimuksessa käytetään useita eri aineistoja, mm. haastatteluja, tilastoja, arkistoaineistoja ja tutkimuksia. (Eskola & Suoranta 1998, 69.)

#### 3.1 Tutkimusstrategia

Case-tutkimus tarjoaa kokonaisvaltaisen ja syvällisen tutkimuksen, jossa hyödynnetään monia tiedonlähteitä. Tapaustutkimus on laadullista tutkimusta laajempi, ja voi hyödyntää myös määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä. Tutkimuskohteena on usein yksi ilmiö, johon pyritään perehtymään syvällisesti ja antamaan hyvä kuvaus ilmiöstä. (Kananen 2013, 28.) Case Kainuun sote tutkimuskohteena on työnantajamielikuva ja sen vaikutus rekrytointiin.

Tapaustutkimuksen vaatimukset:

- ilmiö on tässä hetkessä.
- tutkimus toteutetaan luonnollisessa ympäristössään (kontekstissa).
- tutkimusaineisto koostuu monista aineistoista ja monista menetelmistä.
- ilmiöstä halutaan saada syvälinen ja rikas kuvaus.
- tutkimuskohteita on yleensä yksi (voi olla useitakin).

(Kananen 2013, 55.)

Tieteellisessä tutkimuksessa saman tutkimuksen ratkaisuun voidaan käyttää eri tutkimusmenetelmiä samanaikaisesti. Tätä kutsutaan monimenetelmälliseksi tutkimukseksi. Monimenetelmällisen tutkimuksen hyödyt tulevat esille kun tehdään kyselytutkimusta, jonka analysoinnissa käytetään hyväksi aiemmin tehtyjä kyselyitä ja tilastoja, esimerkiksi henkilöstöraportteja. Menetelmää käytetään laajasti esimerkiksi terveydenhoidon tutkimuksissa, kun halutaan kyselyn lisäksi nojautua aiemmin saatuun kyselyyn ja sen analysointiin. Useassa tapauksessa yhtä tutkimusmenetelmää käyttämällä saadaan yhden osa-alueen käsittävä tulos. Täydentävillä menetelmillä voidaan täydentää tutkimusta, jolloin saadaan monipuolisempi tulos. (O’Cathain 2007, 88.)

### 3.2 Aineiston hankinta ja analyysimenetelmät

Tämän tutkimuksen aineiston hankintamenetelmäksi valittiin kysely, koska tällä saadaan kattavampi tulos kuin haastattelulla.

Tutkimuskysymykset jaetaan avoimiin ja strukturoituihin kysymyksiin. Avointen kysymysten ääripään muodostavat yleisluontoiset kysymykset, joilla halutaan saada käsitys ilmiöstä. Kysymykset tuottavat sellaista tietoa ja sellaisessa muodossa, kuin ne esitetään. Avoimet kysymykset tuottavat tekstiä, lauseita ja tarinoita. Strukturoiduilla kysymyksillä, saadaan kunkin kysymyksen vaihtoehtojen määrä lukuina. (Kananen 2013, 25.) Tässä tutkimuksessa käytetään avoimia, sekä strukturoituja kysymyksiä.

Aineistonkeruumenetelmillä kerätään aineisto. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat:

- dokumentit (tekstit, kuvat, äänitteet, videot jne.)
- havainnointi (eri muodot)
- haastattelut (eri muodot)
- sähköpostihaastattelu.

Määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat:

- tilastot
- kyselyt.
- (Kananen 2015, 81.)

Tutkimuslomakkeella kerätään aineisto tutkimusongelman, miten työnantajamielikuvaan vaikuttamalla voidaan helpottaa rekrytoinnin ongelmia, ratkaisemiseksi. Aineisto tuotetaan lomakkeen kysymyksillä, joihin vastaajat vastaavat.

Verkkokyselyssä ei voida käyttää pitkiä lauserakenteita, koska verkkomaailmassa toimitaan mahdollisimman lyhyin ja tiivistetyin tekstein. Liian pitkä kutsuteksti voi jopa karkottaa osan vastaajista, jotka eivät viitsi lukea pitkiä tekstejä. Verkkokyselyn sähköpostin tekstikenttään laaditaan mahdollisimman lyhyt selostus tutkimuksesta. Sähköpostin otsakkeeksi suositellaan laitettavaksi ”Kutsu tutkimukseen”. (Kananen 2014, 253.)

Kyselylomakkeella saadaan vastaus tutkimusongelmiin ja taustatiedoilla voidaan verrata saatua tietoa otosta perusjoukkoon ja luokitella tutkimustuloksia. Kysymysten järjestys etenee yleisestä yksityiseen. Ensin esitetään aihealueen yleisluontoiset kysymykset, minkä jälkeen seuraa yksityiskohtaisempia ja ehkä vaikeampia kysymyksiä. Kukin aihealue käsitellään saman periaatteen mukaan. Jos kyselylomakkeessa on arkaluonteisia kysymyksiä, ne soijoitetaan lomakkeen loppuosaan. Kyselyn edistyessä vastaajan ja kysyjän/lomakkeen välille syntyy vuorovaikutus ja luottamus, mikä mahdollistaa hankalienkin kysymysten esittämisen. (Kananen 2014, 92.)

Case –tutkimuksella ei ole omia analyysimenetelmiä, sillä case-tutkimus pohjautuu hyvin pitkälle mm. laadulliseen tutkimukseen. (Kananen 2013, 103.)

### **Kvantitatiivinen tutkimusaineisto**

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään paljon mielipidekysymyksiä, joissa on eripor-  
taisia asteikkoja eri- ja samanmielisyydestä. Kysymyksiä tulokset esitetään usein pro-  
senttijakaumina ja tulkinnat tehdään prosenteista. Taulukot kirjoitetaan auki, jolla saadaan  
tilastollinen muoto luettavaan muotoon. (Kananen 2010, 120.)

Lähestymistapojen perusjaottelu perustuu laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen.  
Case-tutkimus nähdään usein tutkimusstrategioina, eikä erillisinä menetelmäkokonai-  
suuksina. Tätä näkemystä puoltaa se, että näillä menetelmillä ei ole omaa metodologi-  
aansa, sillä menetelmät hyödyntävät määrällistä ja laadullista tutkimusta. Case-tutkimus  
on usein sekoitus laadullista ja määrällistä tutkimusta. (Kananen 2013, 23.)

Kvantitatiivinen tutkimus ei eroa rakenteeltaan ja tutkimusprosessiltaan laadullisesta tut-  
kimuksesta, sillä määrällisessä tutkimuksessa ovat samat tutkimusprosessin vaiheet kuin  
laadullisessa tutkimuksessa. Ero tulee tutkimuksen lähtökohdista, jotka ovat kummallekin  
lähestymistavalle erilaiset. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää teoriaa ja esiyymmärrystä  
ilmiöstä. Ilmiön tekijöiden ja muuttujien ja niiden välisen suhteen tulee olla tiedossa, jotta  
niitä voidaan ryhtyä mittaamaan määrällisen tutkimuksen keinoilla, joka on yleensä kyse-  
lylomake. (Kananen 2015, 197.)

Määrällinen tutkimus nähdään usein laadullisen tutkimuksen jatkona. Laadullisella tutki-  
muksella lisätään ymmärrystä ilmiöstä, jota sitten määrällinen tutkimus tarkentaa ja vah-  
vistaa. Tässä tutkimuksessa tutkimusotteet yhdistyvät kyselylomakkeessa, jossa on sekä  
tilastollisilla menetelmillä, että laadullisen tutkimuksen keinoin tutkittavaa tietoa. (Kananen  
2010, 134.)

### **Kvalitatiivinen tutkimusaineisto**

Kvalitatiivinen tutkimus alkaa tutkimusongelmasta, ja sen määrittämisestä, jota seuraavat  
tutkimuskysymykset, joihin hankitaan vastaus aineistolla. (Kananen 2010, 36). Laadulli-  
nen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään löydöksiin ilman  
tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja (Strauss & Corbin 2014, 245). Laa-  
dullinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukui-  
hin. Laadullisella tutkimuksella pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen.

Kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseksi ei ole olemassa kvantitatiivisen tutkimuksen  
kaltaista tarkkaa viitekehystä. Laadullisen aineiston analyysi on syklinen prosessi, josta  
puuttuvat kvantitatiivisen tutkimuksen tiukat säännöt. Laadullinen tutkimus tutkii yksittäistä

tapausta, määrällinen tutkimus tapausten joukkoa. Määrällinen tutkimus perustuu ole-massa oleviin teorioihin, jotka selittävät ilmiötä (Kananen 2014, 21 - 23.)

Tutkimuksessa voi olla alussa laadullinen osio, jolla selvitetään ilmiötä, jonka jälkeen laa-ditaan määrällisen tutkimuksen kyselylomake. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa sitä, että kvantitatiivisen tutkimuksen kyselylomakkeessa on avoin kysymys, jonka vastaukset luokitellaan ja muutetaan kvantitatiiviseksi, jolloin avoimen kysymyksen vastauksia voi-daan käsitellä tilastollisin menetelmin. Kvalitatiivinen aineisto voidaan usein myös kvanti-fioda (Kananen 2010, 132 - 133.)

Kvalitatiivinen aineisto on moninaista, ja sen käsittely edellyttää erilaisten aineistojen pur-kuu (litterointia), yhteismitallistamista eli samaan formaattiin saattamista. (Kananen 2015, 161.)

Dokumentit, kuten kokouspöytäkirjat, muistiot, vuosikertomukset yms. voidaan käsitellä sellaisenaan tai aineistosta voidaan ottaa tutkimukseen tarvittava osa. Tiivistäminen tar-koittaa segmenttien etsimistä tekstimassasta ja niiden nimeämistä sisältöä kuvaavalla ter-millä. (Kananen 2015, 162-164.)

Yleiskielisessä litteroinnissa teksti on muutettu kirjakielelle, poistaen murre-ja puhekielen ilmaisut. Propositiotasolla kirjataan ainoastaan sanoman tai havainnon ydinsisältö ylös.(Kananen 2017, 133). Tämän tutkimuksen avoimet kysymykset litteroidaan ja vas-taukset ryhmitellään valittujen ryhmittelyjen alle.

### **Aineistonkeruumenetelmät**

Aineistonkeruumenetelmät voivat mennä osittain päällekkäin, sillä laadullisen tutkimuk-sen aineistoa voidaan käsitellä myös kvantitatiivisin menetelmin, eli lasketaan ilmiöön liit-tyviä tutkimuksen kannalta oleellisia tekijöiden määriä (frekvenssejä). (Kananen 2015, 82.)

Otanta on menetelmä, jolla otos poimitaan perusjoukosta. Kanasen (2010, 97) mukaan otanta tehdään populaation mukaan, sillä populaation rakenne määrää, millaista otanta-menetelmää käytetään.

Otantamenetelmät voidaan jakaa kahteen pääryhmään, eli todennäköisyysotantaan ja ei-todennäköisyysotantaan. Otantamenetelmä on ohjeisto, jolla perusjoukosta poimitaan edustava määrä alkioita. Ainoastaan tilastollinen ja todennäköisyyteen perustuva otos voi olla luotettava lähtökohta perusjoukon muuttujien estimoinnille. (Kananen 2014, 98.)

Kanasen (2014, 266) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa ei tarvitse tutkia kaikkia, joita ilmiö koskettaa (populaatio). Populaatiosta valitaan edustava otos, jolle tutkimus kohdistetaan.

Lomakkeen testauksen jälkeen määritellään otanta, joka tehdään populaation mukaan, sillä populaation rakenne määrää, millaista otantamenetelmää käytetään. Tiedonkeruuvaiheen jälkeen seuraavat tallennusvaihe, joka riippuu tiedonkeruumenetelmästä. (Kananen 2015, 73 - 74.)

Käytännön työelämässä käytetään molempia tutkimusotteita, mutta liike-elämässä kvantitatiivisella tutkimuksella on suurempi painoarvo, sillä liike-elämä pyörii lukujen ympärillä. Liike-elämä tarvitsee myös kvalitatiivista tutkimustietoa mm. uusien tuotteiden ja ratkaisujen kehittämiseen. (Kananen 2010, 134.)

Suomen ja Euroopan unionin tietosuojalait ovat uudistuneet. EU:n yleistä tietosuoja-asetusta sovelletaan 25.5.2018 alkaen kaikissa EU:n jäsenmaissa. Tietosuoja-asetusta (General Data Protection Regulation, GDPR) sovelletaan lähtökohtaisesti kaikkeen henkilötietojen käsittelyyn. Myös tieteellisessä ja historiallisessa tutkimuksessa, tilastoinnissa ja arkistoinnissa voidaan poiketa eräistä tietosuoja-asetuksesta seuraavista velvoitteista, jos poikkeaminen on tarpeellista esimerkiksi tutkimuksen tavoitteiden kannalta. (Majuri 2019.)

Tutkimuksessa keräämäni aineisto on kerätty anonymisti, joten aineistosta ei kerry henkilötietojen käsittelyä, eikä tällöin muodostu rekisteriä. Henkilötietolain 3§ mukaan henkilötiedoilla tarkoitetaan kaikenlaista luonnollista henkilöä taikka hänen ominaisuuksiaan tai elinolosuhteitaan kuvaavia merkintöjä, jotka voidaan tunnistaa häntä tai hänen perhettään tai hänen kanssaan yhteisessä taloudessa eläviä koskeviksi.

Tutkimuksen aineisto on kerätty verkossa erillisellä kyselytutkimusohjelmalla, johon ei jää merkintöjä vastaajan IP-osoitteesta tai sähköpostiosoitteesta. Tutkimukseen osallistuminen on ollut vapaaehtoista.

Tässä tutkimuksessa on noudatettu kautta linjan tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimaa ohjetta tieteellisten menettelytapojen noudattamisesta. Kaikesta lainaamisesta on mainittu lähde.

## **Analyysimenetelmät – kvalitatiivinen aineisto**

Case –tutkimuksen laadullisen aineiston käsittelyssä aineisto hajotetaan ensin asiasisäl- löksi, ja sitten asiasisällöt yhdistetään uudelleen tutkijan näkemykseksi ja hyväksi kuvaukseksi ilmiöstä. Sisältöanalyysissä tutkimusaineisto järjestetään siihen muotoon, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan vaiheittain irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista, lausumista ja siirtää yleisemmälle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. Ensisijainen tavoite on löytää aineiston avulla ratkaisu tutkimusongelmaan ja vastaukset ongelmasta johdettuihin tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2013, 104 - 107.)

Aineiston käsittelyssä tulkinnan antamisen logiikoissa on kaksi ääripäätä, induktio ja deduktio. Deduktio tarkoittaa sitä, että aineistosta pyritään löytämään sellaista, mitä on jo löydetty aikaisemmin, olemassa oleville teorioille haetaan vahvistusta, eli deduktio ei tuo uutta tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa deduktio tarkoittaa että olemassa olevista mal- leista, teorioista ja tutkimuksista otetaan oletuksia ilmiön suhteen, jotka viedään aineis- toon ja katsotaan löytyykö niiden avulla selitystä. Induktiossa aineistoa tutkitaan vailla en- nakko-oletuksia ja katsotaan mitä aineistosta löytyy. (Kananen 2013, 110.)

Tässä tutkimuksessa kyselystä saatu kvalitatiivinen aineisto käsitellään seuraavasti:

- litterointi (tekstualisointi)
- aineiston osittaminen (segmentointi)
- luokittelujärjestelmä (kategorisointi)
- koodaus (luokittelu)
- tulkinta (raportointi)

(Kananen, 2013, 104.)

## **Analyysimenetelmät – kvantitatiivinen aineisto**

Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttimääriin liittyviä kysymyksiä. Tutkimuslomakkeessa on valmiit vastausvaihtoehdot, joissa asiat kuvataan numeeristen suureiden avulla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne. Analysointi tapahtuu ristiintaulukoinnilla, jossa tutkitaan vastauksia suhteessa toisiinsa. Tulokset esitetään ryhmiteltyinä asiakokonaisuuksina. Koko aineiston tulosten jälkeen tutkitaan taustamuuttujien vaikutusta tuloksiin. (Heikkilä 2014, 34 - 44.)

Muuttujien välisissä yhteyksissä tutkitaan taustamuuttujien vaikutusta tutkimusmuuttujiin ja tutkimusmuuttujien yhteyksiä toisiinsa. Yhteyksissä tutkitaan kahden muuttujan välinen yhteys ja usean eri muuttujan yhteys. Kahden muuttujan välinen yhteydessä käytetään esimerkiksi korrelaatiokertoimia, ristiintaulukointia ja ryhmittäisiä keskiarvoja. (Heikkilä 2014, 50 - 55.)

### 3.3 Tutkimuksen toteutus

Tässä tutkimuksessa käytetään Kanasen määrittelemää ”harkinnanvaraista otantaa”, jossa havaintoyksiköt valitaan harkinnan mukaan, mutta valinta ei perustu tilastoihin, tai otantaa ei tehdä tilastollisin menetelmin.

Tutkimukseen valittu populaatio on kuitenkin sen verran suppea (232), että kysely lähetettiin kaikille 2018 aikana Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymälle, vakituiseen työsuhteeseen rekrytoituille henkilöille, jotka ovat edelleen toimissaan. Tutkimukseen valittiin vain viime vuoden aikana rekrytoidut henkilöt, koska kyselyn aiheena oli ennen työn aloittamista ollut työnantajamielikuva ja sen määrittäminen.

Mangionen (1995, 60) mukaan vastausprosentit on luokiteltu seuraavasti:

yli 85%	erinomainen
85-70%	erittäin hyvä
69-60%	hyväksyttävä
59-50 %	tuskin hyväksyttävä
alle 50%	ei hyväksyttävä.



Tutkimus toteutettiin kyselynet-verkkopalvelun kautta 21.1.2019 -8.2.2019 välisenä aikana.

Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa kyselyä, jolla tutkimusaineisto kerätään. Tutkimus edellyttää ilmiön tuntemista, eli taustalla täytyy olla ilmiötä selittävä teoria, teorioita ja vahva esiyymmärrys ilmiöstä, joiden pohjalta tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymyksiksi, joilla kerätään aineisto ongelman ratkaisuksi. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään tutkimuslomaketta, eli kyselylomaketta. Kyselylomake on se väline, jolla aineisto kerätään kohderyhmältä, eli niiltä, jotka kuuluvat ilmiön piiriin. Tutkimuslomake koostuu erilaisista kysymyksistä, joilla halutaan kerätä yksityiskohtaista numeraalista tietoa ilmiöstä.

Tässä tutkimuksessa käytetään:

- monivalintakysymyksiä dikotomisin vastausvaihtoehdoin
- monivalintakysymyksiä toisensa poissulkevilla vastausvaihtoehdoilla
- avoimia kysymyksiä

#### **Kyselyyn kuuluvat ammattiryhmät:**

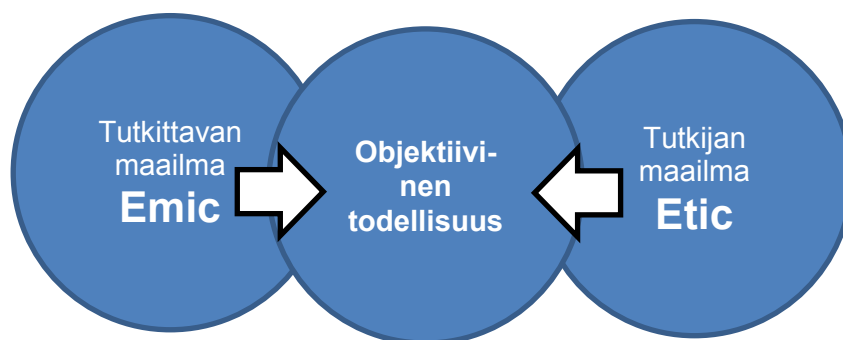
- Lääkärit
- Osastonhoitajat, apulaisosastonhoitajat ja vastaavat
- Sairaanhoitajat ja vastaavat
- Lähihoitajat ja ohjaajat
- Sosiaalityöntekijät, sosiaalihoitajat, psykologit ja vastaavat
- Avustava henkilöstö
- Ravintohuolto, tekniikka, materiaalihallinto
- Hallinto, projektit ja vastaavat

## Luotettavuus

Kanasen mukaan tieteellisen työnluotettavuutta tarkastellaan luotettavuuskäsitteiden avulla, jotka ovat eräänlaisia mittareita, joilla arvioidaan tutkimuksen hyvyttä. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuustarkastelu jää usein arvion varaan, sillä luotettavuutta ei voida arvioida ja laskea samalla tavalla ja tarkkuudella kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. Objektiviivisen luotettavuuden saavuttaminen on lähes mahdotonta laadullisessa tutkimuksessa. (Kananen 2017, 174-175.)

Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset vastaavat tutkittavaa ilmiötä eli ovat totuudenmukaisia. Luotettavuuden varmistamiskeinot menevät osittain päällekkäin muiden kriteerien keinojen kanssa. (Kananen 2015, 353.)

Tutkimusprosessi on aina altis virheille, jotka voivat johtua tutkijasta tai tutkittavasta aineistosta. Virheet voivat olla tietoisia tai tiedostamattomia. Tutkimuksen luotettavuustarkastelulla, validiteetti ja reliabiliteetti, pyritään poistamaan osa virheistä. Aineiston valinnassa voidaan jättää pois sellaiset lähteet tai aineistot, jotka eivät tue yhteistulkintaa, eli ns. ääritapaukset. Voidaan puhua (Kuva 10.) tutkittavan maailmasta (Emic) ja tutkijan maailmasta (Etic). Molemmat ovat niitä ympäristöjä, joita eri osapuolet pitävät todellisuuksina ja joissa he elävät. Tutkijan tehtävä on löytää tutkittavan todellisuus ja paljastaa se tutkimuksessaan kuvauksena Emic-todellisuudesta. (Kananen 2015, 337-339.)



Kuva 10. Emic ja Etic (Kananen 2015, 337 -339)

Haastattelut ja kyselyt liittyvät aina menneeseen aikaan toisin kuin havainnointi, joka perustuu aina nykyhetkeen. Menneeseen liittyy aina muistin rajallisuus ja asioiden kaunistelu. (Kananen 2015, 340). Tämän tutkimuksen haasteena on aika. Otannassa on mukana

kahden viime vuoden aikana rekrytoidut henkilöt ja heidän muistikuvansa tilanteesta ennen rekrytointitapahtumaa. Osa kysymyksistä, mm. rekrytointikanavat, ovat luotettavampia kuin muistikuvat siitä millainen työnantajamielikuva Kainuun sotesta oli ennen työn vastaanottamista. Nämä asiat huomioidaan kysymyksiä laadittaessa.

Kvantitatiivista tutkimusta pidetään Kanasen mukaan kvalitatiivista tutkimusta objektiivisempänä, koska tutkija ei ole aineistonkeruuväline, vaan aineisto kerätään tutkimuslomakkeella. Tutkimuslomake esiintyy kaikille vastaajille samanlaisena, sillä lomake ei ohjaile vastaamista. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuustarkastelu eroaa kvantitatiivisen tutkimuksen vastaavasta tarkastelusta. Kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteitä ei voida sellaisenaan soveltaa kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Kananen 2015, 344 - 352.)

### **Etiikka**

Etiikka moraalisisina valintoina ja päätöksinä kattaa koko tutkimusprosessin aina aiheen valinnasta tutkimuksen tulosten vaikutuksiin saakka. (Kuula 2006, 11.)

Eettisyyden lisäksi tutkimuksen kaikissa vaiheissa tutkimuksen suorittajaan kohdistuvat lainsäädännön asettamat velvoitteet, muun muassa tekijänoikeuksien kunnioittaminen, yksityisyyden suojaaminen sekä vaitiolo- ja salassapitovelvollisuus. (Kuula 2006, 66.)

Tässä tutkimuksessa on otettu huomioon uusi tietosuojalainsäädäntö, tekijänoikeudet ja tutkimus on toteutettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen.

## 4 Tutkimustulokset

Kysely toteutettiin kyselynetti.fi -sovelluksella 23.1. - 8.2.2019 välisenä aikana. Kyselyyn pystyy vastaamaan vain yhden kerran yhdestä ip-osoitteesta. Ainoastaan yhden kerran vastaaminen myös ohjeistettiin itse kyselyssä. Kyselystä ilmoitettiin Kainuun soten Kaima –intrassa. Kyselystä lähetettiin henkilöille muistutus viikkoa ennen kyselyn sulkeutumista.

Saatekirjeessä avattiin termit ”työnantajamielikuva”, ”maine”, ”brändi” ja ”imago”, sekä kerrottiin miksi kysely tehdään ja mitkä ovat kyselyn tavoitteet.

Vastauksia saatiin 150 kpl, joka on 65 % kyselyyn pyydyistä 232:sta henkilöstä. Tämä on Mangionen (1995, 60) mukaan hyväksyttävä luku (69 % - 60 %) tutkimuksessa.

Tutkimustuloksissa tehtiin ristiintaulukointia jo aikaisemmin Kainuun sotessa työskennelleiden/uusien työntekijöiden välillä. Tällä haettiin muutoksia työnantajamielikuvan kehityksessä.

### **Vastaajien taustat**

Vastaajista on miehiä 20 (13 %) ja naisia 130 (87 %), mikä on lähes sama kuin henkilöstöraportin mukainen luku, jonka mukaan työntekijöitä Kainuun sotessa on (2018) 3758 hlöä, joista naisten osuus noin 86 %.

Vastaajista 17 % on alle 25 vuotiaita, 30 % 25 - 35 vuotiaita, 27 % 36 - 45 vuotiaita, 21 % 46 - 55 vuotiaita ja 4 % yli 56 -vuotiaita. Kainuun soten työntekijöiden keski-ikä on noin 45 -vuotta, palkatuista henkilöistä oli 75 % alle 46 vuotiaita.

Vastaajista 52 % ei ole aikaisemmin työskennellyt Kainuun sotella, 48 % on aiemmin ollut Kainuun soten palveluksessa.

Vastaajista 27 %:lle oli suositeltu Kainuun sotea työnantajana. Negatiivisesta työnantajamielikuvasta huolimatta 67 % jo työssä olleista suosittelisi Kainuun sotea työnantajana.

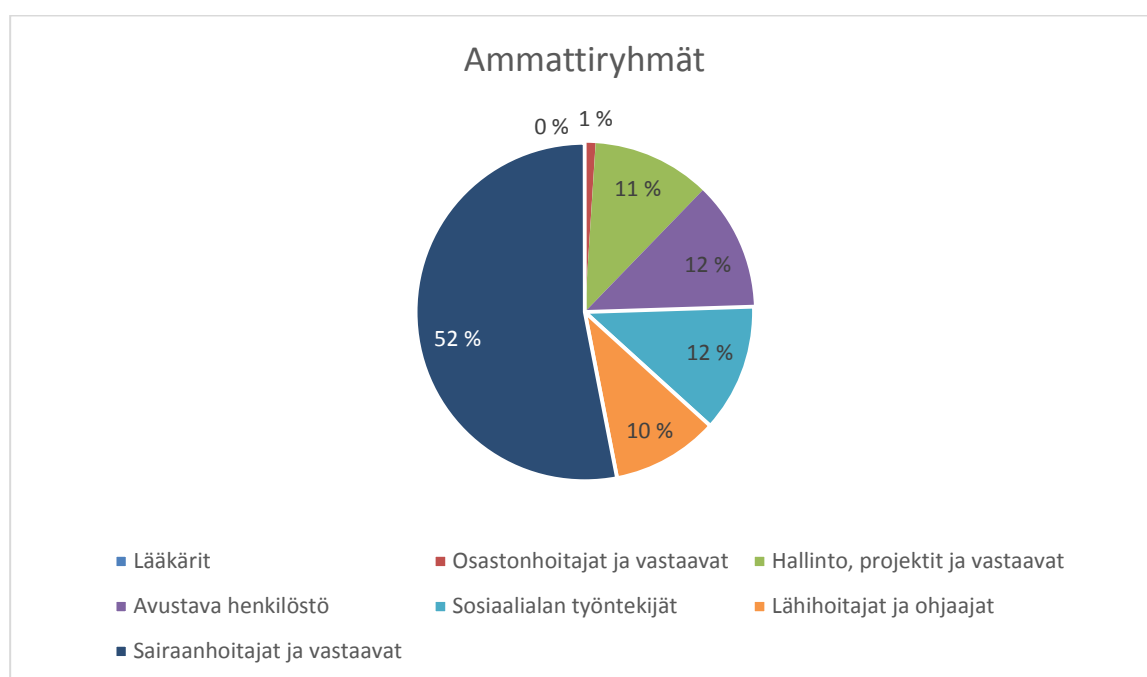
Kysymykseen työskentelypaikkakunnasta vastasi 55 % vastaajista: Kajaani 70 %, Paltamo 6 %, Sotkamo 6 %, Suomussalmi 4 %, En halua vastata 14 %

Työskentelypaikkakunnan sijainti vaikutti työn hakemiseen; paljon 78 %, jonkun verran 11 %, vähän 9 %, ei ollenkaan 2 %

Työskentelypaikkakunnan palvelut vaikuttivat työn hakemiseen: paljon 32 %, jonkun verran 44 %, vähän 12 %, ei ollenkaan 12 %.

Ammattiryhmistä Lääkäreiltä ei tullut yhtään vastausta 0 %, joten sitä ei huomioida vastauksissa.

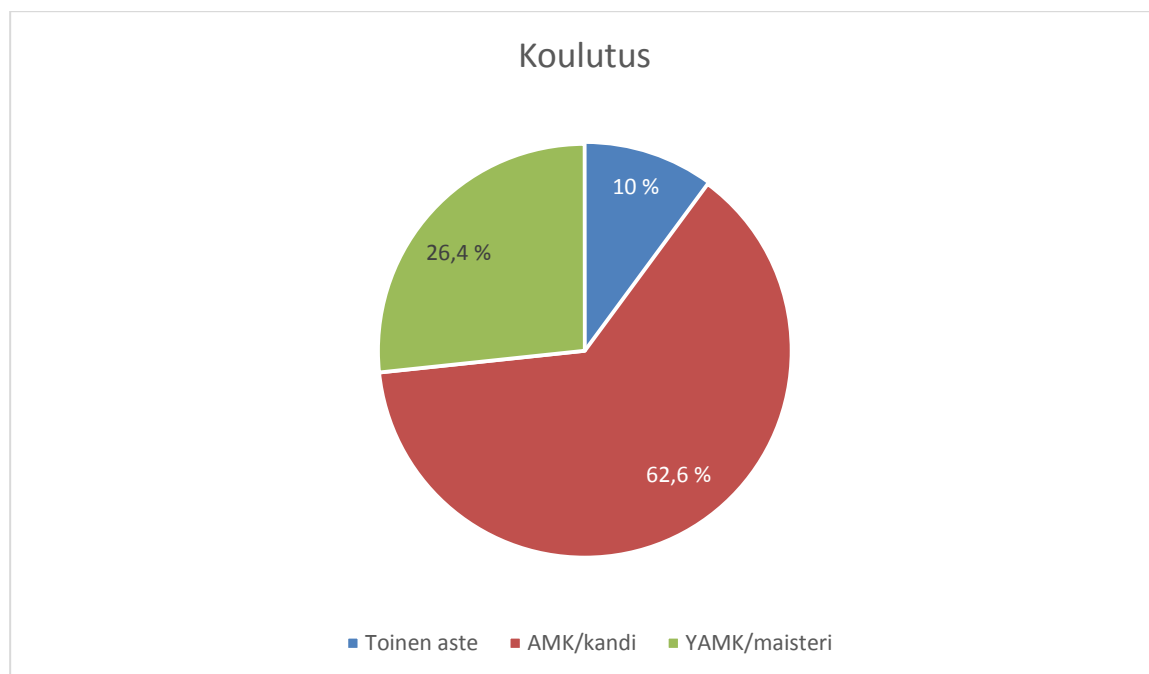
- Osastonhoitajat, apulaisosastonhoitajat ja vastaavat: 1.4 % (2 vastaajaa)
- Hallinto, projektit ja vastaavat: 11.4 % (17 vastaajaa)
- Avustava henkilöstö: 12.9 % (19 vastaajaa)
- Sosiaalityöntekijät, sosiaaliohjaajat, psykologit 11.4 % (17 vastaajaa)
- Lähihoitajat ja ohjaajat: 10 % (15 vastaajaa)
- Sairaanhoitajat ja vastaavat: 52.9 % (80 vastaajaa)



Kuva 11. Ammattiryhmät

Vastaajista toisen asteen koulutuksen käyneitä on 10 % (15 vastaajaa), Ammattikorkeakoulu/kandi/muu 62,6 % (94 vastaajaa) ja YAMK-maisteri 26,4 % (41 vastaajaa)

Koulutus jakaantui ikärakenteen kesken niin, että 25-55 vuotiaissa oli 94 % AMK/Kandi/maisteri/YAMK koulutus pohjaisia ja alle 25 ja yli 56 vuotiaissa 88 % toisen asteen koulutuksen saaneita.



Kuva 12. Koulutus

### Työnantajamielikuva

Vastanneista 8 % ilmoitti työnantajamielikuvan olleen negatiivinen työtä hakiessa, neutraali 61 % ja positiivinen 31 %

Kainuun sotessa työskenneltyään työnantajamielikuva on muuttunut negatiivisemmaksi 44 % vastaajista, säilynyt samana 38 % ja muuttunut positiivisemmaksi 18 %.

Merkillepantavaa työnantajamielikuvassa on se että, kenelläkään uudella työntekijällä ei ollut vastausten mukaan negatiivista työnantajamielikuvaa Kainuun sotesta. Henkilöillä, jotka eivät ole aiemmin työskennelleet Kainuun sotella, 52 % vastanneista, oli joko positiivinen 40 % tai neutraali työnantajamielikuva. Aiemmin Kainuun sotella työskennelleistä oli 50 % neutraali työnantajamielikuva.

Työnantajakuvaan vaikuttavia asioita ovat:

1. Myönteisen ja avoimen ilmapiirin luominen 28 %
2. Esimiestyö, joka arvostaa työntekijöitä voimavarana 28 %

3. Yksilön kehityskykyisyyden tunnistaminen ja yksilöllisyyden huomioon ottaminen 17 %
4. Palkkapolitiikan oikeudenmukaisuus 22 %
5. Mahdollisuus vaikuttaa asioihin 5 %

Kvalitatiivinen aineisto on litteroitu, jonka jälkeen se on kategorisoitu. Samaa tarkoittavat asiat on kirjattu yhden käsitteen alle. Aineisto on ensin jaettu positiivisiin ja negatiivisiin palautteisiin, jonka jälkeen asioille on haettu yhteinen nimittäjä.

#### **Työnantajamielikuvaan positiivisesti vaikuttaneet asiat:**

##### **Edut:**

- Mahdollisuus Kainuun soten autojen käyttöön työssä
- Hyvät koulutusmahdollisuudet
- Edut, kulttuuri/liikuntasetelit, mahdollisuus käyttää KAKSn kuntosalia.

Positiivisia palautteita oli noin 10 % kaikista palautteista. Positiivissa palautteissa ei eritelty tarkemmin miksi työnantajamielikuva on kehittynyt positiiviseen suuntaan.

#### **Työnantajamielikuvaan negatiivisesti vaikuttaneet asiat:**

##### **Kiire**

- Kiire, liian vähillä resursseilla johtaminen

##### **Yhteisöllisyys**

- Ryhmäytymisen ja me-hengen puute
- Työilmapiirissä parantamisen varaa

##### **Johtaminen, esimiestyö**

- Työntekijän asiantuntijuuden tunnustaminen
- Asiat tapahtuvat hitaasti raskaan hallinnon vuoksi
- Työntekijän on vaikea saada mielipiteensä ja kehitysehdotuksensa kuuluksi

- Työaikojen joustamattomuus
- Lyhyet työsopimukset ja tieto määräaikaisen työn jatkumisesta voisi tulla aiemmin
- Tiimityöskentelyssä on kehitettävää
- Esimiestaidot ja johtaminen ei ole tätä päivää
- Tiedonkulku ja viestintä heikkoa esimiesten ja työntekijöiden välillä
- Uutena työntekijänä hankala tietää, mistä työtä haetaan ja mistä tieto löytyy, perehdytyksessä puutteita
- Asiat liian usein yhden ihmisen (esimiehen) takana
- Eri esimiesten yhteiset käytännöt poikkeavat toisistaan, esimerkiksi viestintä

### **Resurssit**

- Kaikkialla ei ole mahdollista Skype –palaveriiniin, joka helpottaisi työtä ja ei veisi aikaa siirtymisillä.

### **Työntekijän jaksaminen**

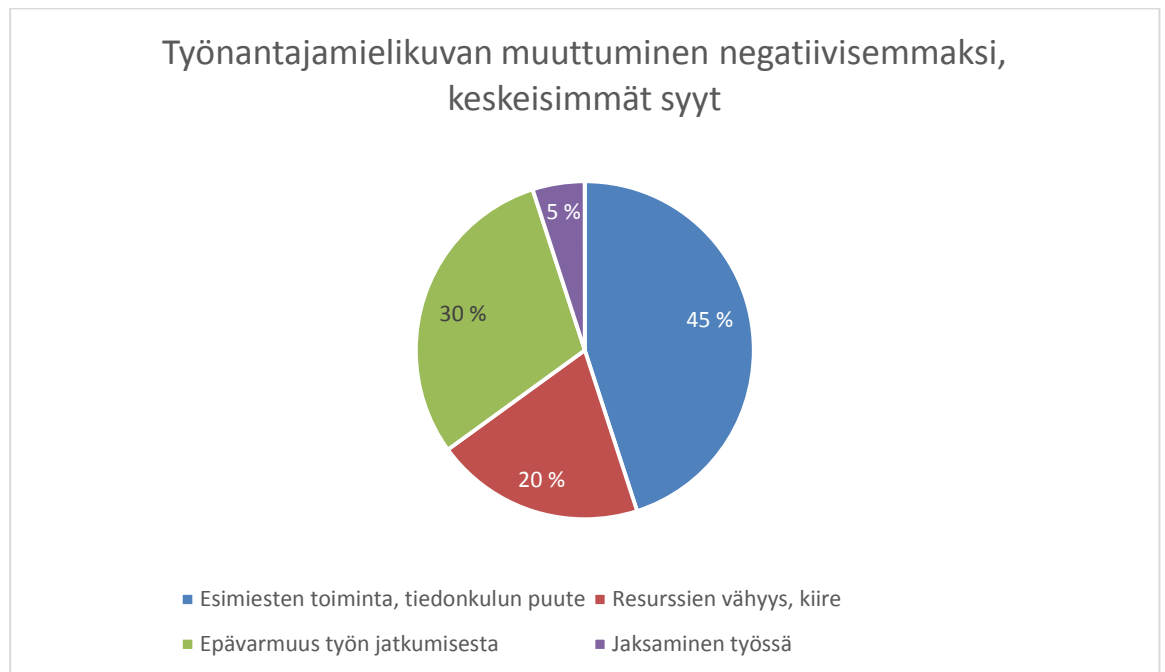
- Työntekijöiden jaksamisesta ei pidetä riittävästi huolta
- Välillä työssä joutuu venymään niin että se vaikuttaa hyvinvointiin
- Lyhyissä työsuhteissa hyvä perehdyttäminen vähentää painetta työssä ja auttaa jaksamaan paremmin, kun on enemmän tietoa

Palautteista 45 % koski esimiesten toimintaa ja tästä johtuvaa huonoa työilmapiiriä sekä tiedonkulun puutetta. Palautteista 20 % koski resurssien vähyyttä ja kiirettä, 30 % epävarmuutta työn jatkumisen suhteen. Työssä jaksamista, perehdytystä, ja eriarvoisuuden tuntua koski 5 % palautteista.



Työnantajamielikuvan muuttumisen negatiivisemmaksi, keskeisimmät syyt:

- esimiesten toiminta, tiedonkulun puute 45 % (67 vastaajaa)
- resurssien vähyys, kiire 20 % (30 vastaajaa)
- epävarmuus työn jatkumisesta 30 % (45 vastaajaa)
- jaksaminen työssä 5 % (8 vastaajaa)

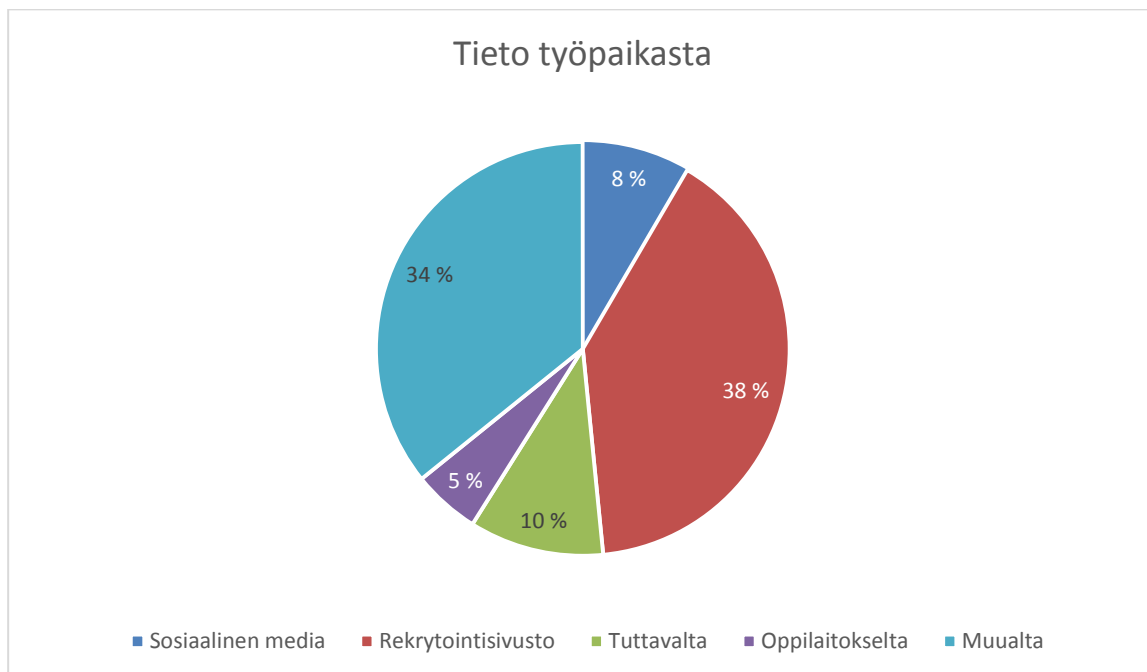


Kuva 13. Työnantajamielikuvan muuttuminen negatiivisemmaksi, keskeisimmät syyt

### Rekrytointi ja rekrytointiviestintä

Vastaajista 34 % oli tyytyväisiä Kainuun sotien rekrytointiviestintään ja sen toimivuuteen, 41 % neutraalisti ja rekrytointiviestinnän koki huonoksi 25 %.

Rekrytoiduista 46 % (70 henkilöä) oli saanut tiedon avoimesta työpaikasta verkon kautta, rekrytointisivustoilta, tai sosiaalisesta mediasta, 5 % (6 henkilöä) painetusta mediasta, loput 49 % (74 henkilöä) tuttavilta, oppilaitoksesta, tapahtumista tai jostain muusta. Suoraan rekrytoinnista kysymällä, yksikön osastonhoitajalta tai muun henkilökohtaisen kontaktin kautta:

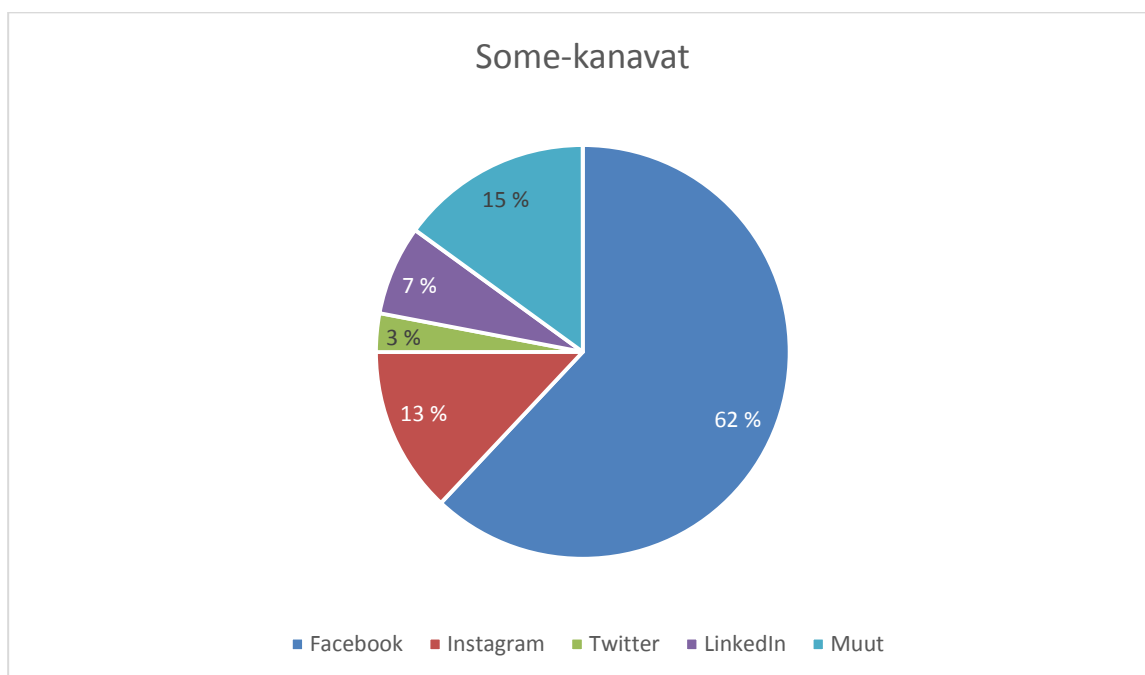


Kuva 14. Tieto työpaikasta

Somekanavat:

Facebookia seuraa 62 % (93 vastaajaa) vastanneista, Instagram, Twitter, LinkedIn ja muut somekanavat jakaantuivat seuraavasti:

- Instagram 13 % (19 vastaajaa)
- Twitter 3 % (6 vastaajaa)
- LinkedIn 7 % (10 vastaajaa)
- muut kanavat 15 % (22 vastaajaa)



Kuva 15. Seuratuimmat somekanavat

Vahvimpina kanavina nousivat esiin Facebookiin ja Instagram, joita seuraa 75 % vastaajista. Huomautuksena oli mainittu myös toive, että oppilaitosten omat Facebook-sivut julkaisisivat Kainuun sotien rekrytointi-ilmoituksia.

### Vastaajien kehitysehdotukset rekryyn

Kvalitatiivinen aineisto on litteroitu, jonka jälkeen se on kategorisoitu. Samaa tarkoittavat asiat on kirjattu yhden käsitteen alle.

Kehitysehdotuksia jätti 40 % vastaajista. Palautetta tuli ennen kaikkea tiedon saannista ja sen luotettavuudesta. Tiedot esimerkiksi kesän ajan sijaisuuksista tulisi vastaajien mielestä saada aikaisemmin. Myös avoimempaa viestintää toivottiin useissa kommentteissa.

Rekrytointiprosessia toivottiin yksinkertaisemmaksi ja selkeämmäksi, sekä myös paikkojen ilmoittelua tulisi keskittää samaan paikkaan.

### Tiedon saanti ja sen luotettavuus

- Luvataan paljon, mutta todellisuus on toinen. Esimerkiksi työn keston ja sijainnin suhteen on ollut epämääräistä tietoa.
- Tiedot sijaisuuksista tulisi saada hyvissä ajoin. Ei riitä että kesän sijaisuudet ilmoitetaan huhtikuussa.

- Avoimempaa viestintää (useita samankaltaisia kommentteja)

### **Rekrytointiprosessi**

- Miksi työsopimukset pitää tehdä rekryn kanssa (useita samankaltaisia kommentteja)
- Prosessi sijaisten palkkaamisessa on monimutkainen. (useita samankaltaisia kommentteja)
- Selkeyttä ilmoitteluun, yksi paikka jossa kaikki avoimet paikat ja sijaisuudet.
- Joustavuutta rekrytoinnin toimintaan

## 5 Kehittäminen - Työnantajamielikuvan käyttäminen osana rekrytointia

Opinnäytetyön tuotos on perusteltu kehittämissuositus rekrytointiin. Kehittämissuositus sisältää tutkimuksessa esille tulleiden tietojen perusteella ehdotuksia työnantajamielikuvan käyttämisestä rekrytoinnissa ja seuratuimpien ilmoituskanavien käytön.

Tutkimustulokset olivat osaltaan ristiriitaisia. Negatiivista palautetta oli paljon ja työnantajamielikuva oli muuttunut työsuhteen myötä negatiivisemmaksi 44 % vastaajista, mutta kuitenkin 66 % suosittelisi Kainuun sotea työpaikkana. Positiivista sanottavaa oli vähän, ja siitä ei saa rakennettua yhtenäistä viestiä, jota voisi käyttää positiivisessa työnantajamielikuvaviestissä rekrytoinnissa. Koska 66 % kuitenkin voisi suositella Kainuun sotea työnantajana, sitä voisi käyttää rekrytoinnissa, esimerkiksi henkilökuvina ”Suosittelen!” – lauseen kera, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa.

### **Painettu media ja lehti-ilmoitukset rekrytoinnissa**

Painetun median käyttöä kannattaa harkita joko jättämällä se kokonaan pois, tai ainakin vähentämällä minimiin. Mikäli mahdollista, rekryviestintä (esimerkiksi Kainuun Sanomat) kannattaa keskittää lehtien digiversioihin, tai lehden alustan (Kainuun Sanomien tapauksessa Kaista) omiin vaihtoehtoihin rekryilmoituksen esittämisessä. Painettuja sanomalehtiä ja ammattilehtiä seuraa vain 5 % työnhakijoista.

### **Työnantajamielikuvan käyttö rekrytoinnissa**

Työnantajamielikuva on tehokas rekrytoinnin työkalu. Työnantajamielikuva kiteyttää yhteen liiketoiminnan toimet aina yksinkertaisesta yhteydenpidosta lähtien. Moni pitää työnantajamielikuvaan vaikuttavia elementtejä itsestäänselvytenä, mutta helposti yksinkertaisimmat asiat unohdetaan. Työnantajaviestintä ei voi keskittyä vain avoimien työpaikkojen esittelyihin. Urasivut tulee toteuttaa kiinnostavasti siten, että se kiinnostaa myös heitä, jotka eivät juuri sillä hetkellä hae töitä. Mielikuva hyvästä työnantajasta säilyy muistissa siihen hetkeen kunnes oma työura kaipaa muutosta. Yrityksen tulee herättää tunteita. Hahmoton tai mauton yrityskuva ei houkuttele alan todellisia huippuja. Työnantajamielikuva rakentuu useasta palasta, mutta kokoaminen on syytä aloittaa nykytilan hahmottamisella. On hahmotettava nykyinen yrityskulttuuri ja jalkautettava kulttuurin kehittämiseen liittyvät toimenpiteet yrityksen sisällä. Rekrytointien yhteydessä on otettava huomioon jokainen työnhakija ja viestittävä heille tilanteeseen sopivalla tavalla. (Työnantajamielikuva rekrytoinnin apuna – käsikirja 2018, 2.)

Maine ja positiivinen mielikuva rakentuu tarinoista ja niissä olevista arvottavista maininnoista. Hyvä tarina on uskottava ja herättää luottamusta. Jotta tarinoilla voidaan rakentaa mainetta, niiden on pohjauduttava todellisuuteen ja todelliseen toimintaan. Maine on mielikuva, jonka merkitys voi olla fyysistäkin todellisuutta tyrmäävämpi. tarinoiden avulla voidaan pyrkiä vaikuttamaan maineeseen ja työnantajamielikuvaan. (Aula 2002, 32-33.)

Negatiivisesta palautteesta huolimatta 66 % työntekijöistä suosittelisi Kainuun sotea työnantajana uusille työnhakijoille. Eli tarinoilla, esimerkiksi työntekijän päivän kuvauksella, työntekijän tarinalla, kannattaa markkinoida Kainuun sotea työpaikkana ja samalla rakentaa positiivista työnantajamielikuvaa.

Tarinoita tulee aktiivisesti kertoa sosiaalisessa mediassa, www-sivuilla ja muualla mediassa. YouTube –videot, jotka kertovat työntekijöiden tarinoita, työntekijöiden itse lisäämät Instagram –kuvat, facebook –päivitykset, twitter –päivitykset. Työntekijäviestinnän kannalta #hastagit ovat merkityksellisiä, sillä niillä päivitykset pystytään liittämään Kainuun soteen. YouTube –videoissa tulee olla tekstitys, tulevan lainasäädännön vuoksi, sekä koska osa käyttäjistä katsoo niitä mobiililaitteilla ilman ääntä. Tarinat tukevat positiivista työnantajamielikuvaa. Kainuuseen muuttaneiden perheiden tarinat vahvistavat sitä, että Kainuun sote on hyvä työnantaja ja alueella on niin paljon tarjottavaa että työn perässä kannattaa muuttaa. Tarinoiden kertojiksi kannattaa valita työntekijä, jolla on jo kokemusta työskentelystä Kainuun sotella. Tarinat voidaan toteuttaa ostamalla palvelu ulkopuolelta, tai yhteistyössä rekrytoinnin ja viestinnän kanssa.

### **Rekrytoinnin eri kanavat, niiden valinta ja käyttö**

Sosiaalisen median tarjoamat mahdollisuudet ovat olleet Kainuun soten rekrytoinnin käytössä jo pitkään. Avoimista työpaikoista on ilmoitettu Facebookissa ja Instagramissa. Facebook ilmoitukset ovat yleensä saaneet ”tykkäyksiä”, ”tägejä” ja ”jakoja”. Tehokkaimpia ovat Facebook –sivujen tykkääjien ”jaot”, jotka lisäävät ilmoituksen luotettavuutta sekä uskottavuutta, koska jakaja jakaa sen henkilökohtaisella profiilillaan. Leinon (2012, 33) mukaan tämä kertoo jakajan luottamuksesta ilmoittajan organisaatiota kohtaan, sekä samalla antaa ”hiljaisen suosituksen” organisaatiosta. Ilmoitusten jakojen määrää pystytään lisäämään esimerkiksi ”saa jakaa” –kommenteilla. Myös rekrytoinnin henkilöiden henkilökohtaisella profiililla jaetut Kainuun soten rekrytointi-ilmoitukset tehostavat ilmoituksen uskottavuutta.

Mikäli samaa viestiä jaetaan useammassa eri sosiaalisen median kanavassa, sisällön ja kuvien tulee olla samat. Lyhyt perusviesti, samat aihetunnisteet (# Hastagit), samat kuvat ja www-linkki mistä löytyy tarkemmat tiedot ja hakuohjeet.

Erottuminen sosiaalisessa mediassa on tärkeää. Samanlaisia rekrytointi-ilmoituksia tulee verkkoon päivässä satoja. Tunteisiin vetoaminen, tarinat.

Myös sosiaalisen median kanavien valinta on tärkeää. Ei kannata lähteä mukaan kaikkiin, vaan on osattava valita ne oikeat. Kyselytutkimuksen mukaan tehokkaimmat kanavat ovat Facebook ja Instagram, joita seurasi 75 % kaikista vastanneista somen seuraajista.

Vastauksissa tuli myös ehdotuksia, joissa pyydettiin ilmoittamaan avoimista työpaikoista myös oppilaitosten (Kainuun ammattiopisto ja Kajaanin ammattikorkeakoulu) sosiaalisen median kanavissa.

Sosiaalisessa mediassa kannattaa tehdä yksi ilmoitus omalle kanavalle, josta sitä voi jakaa muihin kanaviin. Tämä sen vuoksi, että mikäli ilmoitukseen tulee muutoksia, voi muutoksen päivittää alkuperäiseen ilmoitukseen, jolloin se päivittyy myös jaettuihin ilmoituksiin. Sama koskee myös ilmoituksen poistamista, kun alkuperäinen ilmoitus poistetaan, myös sen jaot poistuvat.

Myös ylläpito tulee huomioida. Avoimen hakuajan päätyttyä on ilmoitus poistettava verkosta kaikilta kanavilta. Tämän on luotava toimintatapa, esimerkiksi kalenterimerkintä milloin ilmoitus vanhenee ja mistä kaikkialta se löytyy, tai ajastustoiminto, mikäli se on kanavan puolesta mahdollista. Ylläpidon vuoksi ei suositella useamman maksullisen somekanavan tarjoamia RON (Run on networks) sekä ROS (Run on site) palveluita, joissa ilmoitus näkyy median omistamassa verkkomediassa ilman tarkempaa kohdennusta, esimerkiksi mobiilimainoksena. Kummassakaan palvelussa ilmoittaja ei tiedä, missä yhteydessä ilmoitus näkyy.

Kaiken takana tulee olla toimivat verkkosivut, joista löytyy lisätietoa. Tässä tapauksessa kuntarekry.fi, josta löytyy tarkemmat tiedot paikasta ja hakulomake.

Työnantajamielikuvan kohottaminen alkaa ensisijaisesti heti rekrytoinnin ja perehdyttämisen prosessien tutkimisella. Varsinkin sijaisuuksissa ja lyhyissä työsuhteissa halutaan rekrytointiprosessista mahdollisimman nopea ja vaivaton, sekä sijaisuuden perehdyttäminen mahdollisimman kattavaksi.

## **Palkkauksen ja palkitsemisen merkitys työnantajamielikuvassa**

Palkkaus nousi esille useissa kyselyn avoimissa kysymyksissä. Vastanneista 22 % koki palkkapolitiikan heikkona. Vastauksista ei käynyt selville, kokivatko vastaajat palkkapolitiikan heikkona yleisellä tasolla, valtakunnallisesti, vai Kainuun sotella. Palkkaus ei suoraan voi olla työnantajamielikuvan kehittämiskeino, koska palkkaus on valtakunnan tasolla ja määritelty muualla. Palkan lisänä tulevat edut, esimerkiksi liikunta- ja kulttuurisetelit, ilmaiset kuntosalit ja muut työkykyä ylläpitävät edut taas vaikuttavat työnantajamielikuvaan. Näitä asioita kannattaa tuoda markkinoinnissa esille.

## **Rekrytointiprosessi ja rekrytointiviestintä**

Itse rekrytointiprosessissa on vastaajien mukaan parantamisen varaa. Mikäli itse prosessia ei ole mahdollista muuttaa, prosessin voisi tuoda selkeämmin esille rekrytoitavalle heti prosessin alussa. Kerrotaan millainen rekrytointiprosessi on, sen vaiheet ja kuinka jatkossa toimitaan esimerkiksi sijaisuuksien jatkojen tai lopettamisen suhteen. Rekrytointiprosessi voisi olla esillä myös Kainuun soten verkkosivuilla. Prosessi voisi olla esillä esimerkiksi jonkun rekrytointin työntekijän esittämänä videona, jolloin sille saataisiin kasvat.

Rekrytointiprosessin kehittäminen palautteen mukaan:

1. Työtehtävän sisällön määrittäminen. Työtehtävät ja vaatimukset määriteltävä tarkasti. Mitä rekrytoitavalta vaaditaan, että tehtävästä suoriutuu vaatimusten mukaisesti? Työn kesto ja mahdollinen jatkuminen. onko kyseessä sijaisuus, voiko työtehtävä, työpiste tai toimipaikka muuttua?
2. Rekrytointiprosessin aika ja aikataulut. Haastattelut ja valinnat mahdollisimman nopeaksi aikataulutettu, kuten myös jatkotoimenpiteet, työsopimuksen teko. Nopeita päätöksiä.
3. Viestintä. Tehtävän sisältö ja vaatimukset selkeästi jo hakuilmoitukseen, kuten myös tehtävän kesto. Työajan määritykset, sijainti, toimipaikka.
4. Viestintäkanavan valinta. Oikealle kohderyhmälle oikea kanava. Työpaikkailmoitus yhdessä paikassa kokonaisuudessaan, mutta ”herätteitä” ja linkki ilmoitukseen myös muualla (some). Kyselyn mukaan 75 % vastaajista seuraa aktiivisesti Facebookia sekä Instagramia.



5. Hakijoiden ja kentän tunteminen. Odotetaanko paljon hakijoita pelkällä ilmoittelulla, vai kontaktoidaanko itse sopivia hakijoita?
6. Hyvä valmistautuminen haastatteluun, mikäli sellainen järjestetään. Haastattelumahdollisuus myös etänä, Skypellä, mahdollisia kaukaisempia hakijoita varten.
7. Rekrytoija ei ole haastattelija, vaan yhteyshenkilö hakijan ja esimiehen välillä.
8. Puolueeton arviointi
9. Rakentava palaute, perustelee valintapäätös.
10. Mikäli hakijaa ei valita, hän voi olla sopiva johonkin muuhun tehtävään. Pidä yhteys. Kaikille hakijoille ilmoitettava päätöksestä.

### **Kyselyssä esille tulleita asioita työnantajamielikuvan kehittämiseksi**

Esille tulleita kysymyksiä työnantajamielikuvan kehittämisen työkaluiksi:

- Kuinka luodaan myönteinen ja avoin ilmapiiri? Mitä se vaatii johdolta ja esimiehiltä?
- Esimiestyön kehittäminen? Koulutus? Kuinka saadaan yhtenäinen linja ja yhteiset pelisäännöt esimiestyöhön? Oikeudenmukaisuus esimiestyössä?
- Työntekijöiden ja heidän työpanoksensa arvostaminen? Kuinka arvostus näytetään työntekijälle?
- Työntekijän kehityskykyisyyden tunnistaminen? Kunka työntekijä huomioidaan yksilönä ja kunka se näytetään työntekijälle?
- Palkkapolitiikan oikeudenmukaisuus? Voidaanko viestinnällä vaikuttaa tähän?
- Työntekijän vaikutusmahdollisuudet? Palautejärjestelmä?
- Sisäinen viestintä ja tiedonkulku? Avoimuus sisäisessä viestinnässä.
- Resurssit? Kuinka ne saadaan riittämään?
- Työntekijöiden jaksaminen nykyisillä resursseilla?

Vastanneista 28 % koki myönteisen ja avoimen työilmapiirin tukevan työssä viihtymistä ja kehittävän työnantajamielikuvaa positiiviseen suuntaan. Ryhmytyminen, jossa työyhtiön jäsenten keskinäinen tuntemus, vuorovaikutus ja luottamus lisääntyy, edistää työssä

viihtymistä ja avoimenmppa työilmapiiriä. Oikeaoppinen ryhmäytyminen edistää myös yksilön kehityskykyisyyden tunnistamista ja yksilön huomioon ottamista, jonka puuteen koki ongelmalliseksi 17 % vastaajista. Ryhmäytymisen myötä myös esimiehen suhtautuminen työntekijöihin ja työntekijöiden arvostaminen voimavarana on mahdollista kasvaa. Tämän asian koki ongelmallisena 28 % vastanneista.

### **Messut ja tapahtumat**

Vuonna 2017 erilaisiin tapahtumiin osallistuttiin yhteensä 11 kertaa. Tämän lisäksi osallistuttiin erilaisiin koulutustapahtumiin rekrytointityön merkeissä. Osa tapahtumista organisoitiin itse tai yhteistyössä paikallisten oppilaitosten kanssa ja osa oli täysin ulkopuolisten järjestämiä. Tapahtumia järjestettiin Kainuussa ja sen ulkopuolella. Rekrytointitapahtumien kohderyhmiä olivat lääkärit, hoitajat sekä sosiaalityöntekijät. Osa tapahtumista oli avoimia, joihin kaikkien alojen osaajat olivat tervetulleita. Yksi tärkeistä tavoitteista tapahtumiin osallistuttaessa oli positiivisesta työnantajamielikuvasta viestiminen sekä koko organisaation brändin huomioiminen.

Yhteistyötä tehtiin myös RekryKainuu -hankkeen kanssa. Aiempi yhteistyö Kainuu Connectionin yhteistyöryhmän kanssa, jossa mukana on julkisen ja yksityisen sektorin toimijoita eri toimialoilta, muuttui yhteistyöksi hankkeen kanssa. Rekrytointiyksikkö on hankkeessa mukana yhtenä hankkeen ohjausryhmän jäsenenä. RekryKainuu -hankkeen tavoitteena on löytää osaavaa työvoimaa aloille, joilla on pulaa tekijöistä. Osaan tapahtumista osallistuttiin yhdessä hankkeen kanssa ja joihinkin tapahtumiin annettiin soten materiaaleja jaettavaksi. (Henkilöstöraportti 2018)

Messuissa ja tapahtumissa markkinointi on enemmän tunnettuuden lisäämistä kuin rekrytointia. Niissä tuodaan esille mahdollisuus työskennellä Kainuun sotella ja jaetaan tietoa, millainen Kainuun sote on työnantajana, mitä työtä on tarjolla ja kuinka sitä haetaan. Varsinainen informaatio työpaikasta jaetaan verkossa. Työnantajamielikuvan kannalta messut ja tapahtumat ovat tärkeä osa positiivisen kuvan luomista. Monelle tämä on ensimmäinen kosketus työnantajaan ja tästä saatu kuva muodostaa ensivaikutelman Kainuun sotesta.

## 6 Pohdinta

Kainuun sotien ulkoisessa työnantajamielikuvassa on tämän kyselyn mukaan parantamisen varaa. Negatiivinen työnantajamielikuva jakaantui selvästi aikaisemmin Kainuun sotella työskennelleiden ja uusien työntekijöiden välillä. Uusilla työntekijöillä oli joko positiivinen tai neutraali työnantajamielikuva, vanhoilla työntekijöillä, joko neutraali tai negatiivinen.

Saatiinko tässä tutkimuksessa ratkaisu tutkimusongelmaan? Miten voidaan työnantajamielikuvalla vaikuttaa Kainuun sotien houkuttelevuuteen työnantajana? Selkeä vastaus ja viesti on että työnantajamielikuvassa on kehittämistä ja saatiin myös konkreettisia kehittämiskohteita sekä rekrytoinnille, että koko organisaatiolle. Kainuun sotien houkuttelevuuteen työnantajana voidaan vaikuttaa tuomalla esiin Kainuun sotien hyviä puolia työnantajana ja alueen tarjoamia mahdollisuuksia. Varsinaisia ”rekrytointimarkkinoinnin kehäänkärkiä” ei kyselystä saatu. Vastauksista on hyötyä rekrytointiviestinnän suunnittelussa ja oikeiden viestintäkanavien valinnassa.

Tutkimuksen hyöty toimeksiantajalle on oikeiden rekrytointikanavien käyttö ja kehitysehdotukset rekrytoinnin suunnitteluun. Onnistumiseksi lasken myös saadun kvalitatiivisen aineiston, suoran palautteen. Palaute on arvokasta tietoa viestinnälle ja rekrytoinnille, kun kehitetään työnantajamielikuvaa ja rekrytointia.

Avointen kysymysten laadinnassa olisi kannattanut erotella valmiiksi positiiviset ja negatiiviset asiat, jolloin olisi saatu monipuolisempia ja monikäyttöisempiä vastauksia. Pelkkä ”hyvät ja huonot puolet” kysymyksen asettelussa ei ollut riittävä. Teknisesti kyselynetti on kankea työkalu, koska ristiintaulukoinnin tekeminen vaatii tietojen syöttämistä käsin SPSS -ohjelmaan.

Eettisyyttä tukee oma motivaatio ja tahto toimia oikein, eli eettisyys on tietoinen arvovallinta. Tässä tutkimuksessa on noudatettu kautta linjan tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimaa ohjetta tieteellisten menettelytapojen noudattamisesta. Kaikesta lainaamisesta on mainittu lähde.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu koko tutkimusprosessin ajan. Kyselyssä saatujen tutkimustulosten perusteella tehtyjen johtopäätösten mukaan tulokset myös vastaavat todellisuutta. Verrattaessa tuloksia muihin vastaaviin tutkimuksiin, on havaittu samankaltaista ilmiötä. Tutkimustuloksia on verrattu aiemmin Kainuun sotessa tehtyyn työtyytyväisyyskyselyyn ja tulokset ovat samankaltaisia. Eroavaisuuksia on eri tulosyksiöiden välillä, mutta kokonaisuus vastaa jo tutkittua tietoa, vaikka otanta tässä tutkimuksessa onkin pienempi. Tutkimusaineiston hankinnassa ja sen tulkinnassa on pyritty mahdollisimman laajaan ja kattavaan sisältöön.

Tulosten siirrettävyys toiseen samanlaiseen kontekstiin tulkintojen muuttumatta on mahdollista osittain. Tulokset joiden mielipiteet ja kehitysideat perustuvat kyselyyn, joka on toteutettu Kainuun sotelle, eivät ole siirrettävissä muualle. Osa tuloksista, esimerkiksi viestinnän kanavat, niiden valinta ja niiden käyttö, ovat siirrettävissä myös käytettäväksi Kainuun soten sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Samankaltaisia tuloksia on saatu myös muissa tutkimuksissa sosiaalisen median eri kanavien käytöstä ja seurannasta.

Kainuun soten yritysmielikuvan vetovoimatekijöitä on tämän tutkimuksen myötä mahdollon hahmottaa. Palaute oli pääosin negatiivista, lukuun ottamatta muutamia yksittäisiä positiivisia kommentteja. Palaute on kuitenkin negatiivisuudestaan huolimatta arvokasta materiaalia, työnantajamielikuvan kehittämisen kannalta. Näkisin tässä hyvän mahdollisuuden jatkotutkimukselle.

Työnantajamielikuvaan vaikuttaminen alkaa ensikosketuksesta työnantajaan, eli rekrytointivaiheesta. Osa vastaajista koki ongelmallisena työsopimusten laatimisen rekrytointissa, eikä yksikössä, jossa työ fyysisesti on. Sopimusten teko keskitetysti on varmasti perusteltua ja siitä on etunsa. Työnantajamielikuvaan vaikuttaa suuresti myös heti työsuhteen alussa tapahtuvat asiat; perehdytys ja ryhmäytyminen, joihin on kiinnitettävä erityisesti huomiota.

Sisäinen työnantajamielikuva heijastuu suoraan ulkoiseen työnantajamielikuvaan henkilöstön tyytyväisyytenä tai tyytymättömyytenä. Esimerkkinä tutkimuksessa kysytty ”suositteletko Kainuun sotea työnantajana”, eli sisäinen työnantajamielikuva vaikuttaa ulkoiseen suositusten muodossa. Ulkoinen työnantajamielikuva vastaavasti heijastuu sisäiseen mm. median vaikutuksesta, joka muokkaa henkilökunnan mielipiteitä suuntaan tai toiseen.

Sisäisessä työnantajamielikuvassa on tämän tutkimuksen mukaan kehittämistä. Kiire, yhteisöllisyys, ja sen puute, esimiestyö, johtaminen työntekijän jaksaminen ja resurssien puute ovat suurimpia syitä työnantajamielikuvan negatiiviseen näkökantaan. Lyhyet sijaisuudet eivät tuo yhteisöllisyyttä ja syy lyhyeen sopimukseen koetaan esimiehen päättökseksi tai rekrytoinnin heikkoudeksi. Lyhyet sijaisuudet tuovat lyhyen perehdytyksen myötä kiirettä, painetta ja sen myötä resurssien puutetta työhön, joka aiheuttaa tyytymättömyyttä ja työntekijät eivät jaksaa antaa täyttä työpanostaan. Tämä heijastuu työnantajamielikuvaan, joka puolestaan vähentää kiinnostusta työnhakijoissa.

Työnantajamielikuvan kehittäminen vaatii esimiehiltä yhtenäistä toimintastrategiaa, ja yhteisiä pelisääntöjä. Tutkimuksesta selviää, että esimiehien toiminnoissa on suuria eroja, joka vaikeuttaa varsinkin lyhyissä työsuhteissa henkilöstön työntekoon. Perehdyttämisessä on eroja eri toimialojen kesken. Kehittämisosiossa mainitaan tarinat työnantajamielikuvan kehittäjänä. Eli sosiaalisessa mediassa esitettäviä työntekijöiden tarinoita, joissa työntekijä itse kertoo siitä miksi on mahdollisesti muuttanut työn perässä paikkakunnalle, miksi on kaikista vaihtoehtoista valinnut Kainuun soten työn ja mitä hyviä puolia työskentelyssä ja paikkakunnassa on.

Työnantajamielikuvaan ei tule muutosta hetkessä, vaan sen luominen on pitkäjänteistä työtä. Negatiivinen muutos saattaa syntyä hetkessä, esimerkkinä mediassa oleva uutinen epäonnistuneesta vanhusten hoidosta, vaikka se ei koskisikaan suoraan Kainuun sotea. Positiivisia uutisia tarvitaan huomattavasti enemmän työnantajamielikuvan kohentamiseen. Työnantajamielikuva tietoinen muuttaminen on tavoitteellista työtä, joka vaatii omaa panostaan koko työyhteisöltä.

Rekrytointiprosessia kannattaa kehittää koko ajan. Rekrytoitavat muuttuvat, asenteet muuttuvat ja kanavat muuttuvat jatkuvasti. Rekrytointiprosessin on sopeuduttava ja kehitettävä aikaan, eikä päinvastoin. Sosiaalisen median kanava Facebook on tämän tutkimuksen mukaan seuratuin yksittäinen kanava rekrytoinnissa.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä oma ammatillinen kasvu ja asiantuntijuus kasvoivat erityisesti työnantajamielikuvan kehittämisessä. Työskentelen Kainuun soten viestinnässä asiantuntijana ja tehtäviini kuuluu moninaisesti ulkoinen ja sisäinen viestintä. Aloitettuani tutkimuksen, olen ottanut huomioon työnantajamielikuvan luomisen kaikessa viestinnässä, sekä sisäisessä että ulkoisessa. Ajattelen viestin aina myös sen kannalta, miltä

se näyttää ulkoisen tai sisäisen työnantajamielikuvaa ajatellen. Myös rekrytointiin perehtyminen on tuonut paljon uusia ajatuksia ja ideoita, koska olen työskennellyt pitkään myös markkinoinnin parissa. Sosiaalisen median kanavien tarjoamat markkinointimahdollisuudet ovat rajoituksineen hyvin haasteellisia ja mielenkiintoisia, varsinkin kun sosi- aali- ja terveydenhuoltoalan rekrytointimarkkinoinnissa on hyvin paljon asioita mitä pitää pystyä kertomaan heti ilmoituksessa. Kuinka ne kerrotaan lyhyesti, kuinka erotutaan muista saman alan toimijoista, kuinka erotutaan sadoista tai tuhansista muista ilmoituk- sista, tuo haasteen sisällöntuottamiseen.

## Lähteet

Alapartanen, K. Someco, LinkedIn yrityskäyttö ja mainonta, verkkoluento. (2017) someco.fi/palvelut/sosiaalisen-median-koulutus/ (Luettu 12.5.2018)

Asiakkaana TE-palveluissa [www.te-palvelut.fi/te/fi/nain\\_asioint\\_kanssamme/te\\_palvelut/asiakkaana\\_tepalveluissa/index.html](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/nain_asioint_kanssamme/te_palvelut/asiakkaana_tepalveluissa/index.html) (Luettu 10.5.2018)

Aula, P. & Heinonen, J. 2011. M2 Maineeseen uusi aalto. Talentum Hämeenlinna.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine Menestystekijä. WSOY. Helsinki.

Aula, P. 2017 Mittava Viestintä.

Barrow Simon and Mosley Richard. 2005. The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work. John Wiley & Sons, Ltd. Hoboken

Corbin, J, Strauss, A. 2014. Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. SAGE Publications. San Francisco

Evans, L 2012. Social Media Marketing. Strategies for engaging in Facebook, Twitter & other social media. Que. Indianapolis.

Eskola, J. Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta vastapaino. Helsinki.

Facebook tilastoraportti 11/2018 (Luettu 16.11.2018)

Grönholm, T. 2017 Kansallinen Rekrytointitutkimus. Duunitori Oy, Helsinki.

Grönholm, T. Sosiaalisen median merkitys rekrytoinnissa –artikkeli Kauppalehdessä. Kauppalehti.fi/uutiset/uutinen/JfsREZiP (Luettu 28.4.2018)

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

Huoltosuhteen muutos. Tilastokeskus. [http://www.stat.fi/til/tyokay/2017/01/tyokay\\_2017\\_01\\_2019-02-12\\_kat\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyokay/2017/01/tyokay_2017_01_2019-02-12_kat_001_fi.html) (Luettu 7.12.2018)

Headworth, A. 2015. Social Media Recruitment - How to successfully integrate social media into recruitment strategy. Kogan Page, London

Henkilötietolaki. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523> (luettu 20.4.2018)

Fombrun, C, Cees, B. 2003. Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations. Financial Times, Prentice Hall. New York.

Isokangas, A. & Kankkunen, P. 2011. Suora yhteys - Näin sosiaalinen media muuttaa yritykset. Taloustieto Oy. Helsinki.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro. Helsinki.

Kajjala, M. 2016 Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent Oy. Helsinki.

Kainuun sotien henkilöstöraportit 2017, 2018

Kainuun liitto tilastoraportti 2018

Kananen, J 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut –yksikkö. Jyväskylä.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut –yksikkö. Jyväskylä.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut –yksikkö. Jyväskylä.

Kananen, J. 2014. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut –yksikkö. Jyväskylä.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Suomen Yliopistopaino Oy Juvenes Print. Jyväskylä.

Kauhanen, J. 2007 Henkilöstövoimavarojen johtaminen, Alma talent Oy. Helsinki.

Keinonen, S & Koponen, P. 2003, Menesty messuilla. Multiprinto Oy, Helsinki

Koskinen, E. 2018. Työnantajamielikuva rekrytoinnin apuna. Työnantajamielikuvan käsikirja verkossa. Recright, Helsinki

Lehtinen, M. Palvelussuhteen laji määrää rekrytointitavan <https://www.kuntatyönantaja-lehti.fi/2017/4/palvelussuhteen-laji-maaraa-rekrytointitavan> 2017 (Luettu 20.3.2019)



- Leino, A. Sosiaalinen netti ja menestyvän pk-yrityksen mahdollisuudet. 2012 Infor, Jyväskylä.
- Markkanen, M. 2005, Henkilöstön hankinta sähköistyy, WSOY. Helsinki.
- Markkanen, M. 2009, Onnistu rekrytointihaastattelijana, WSOYpro. Helsinki.
- Mangione, T. 1995. Mail surveys: Improving the quality. California. Sage Publications, inc.
- O'Cathain, A. author, Elizabeth Murphy and Jon Nicholl; Why, and how, mixed methods research is undertaken in health services research in England: a mixed methods study. Research article BioMed Central Ltd 2007
- Majuri, T. Oikeusministeriön tietosuojaraportti [https://oikeusministerio.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/uusi-tietosuojalaki-voimaan-vuoden-2019-alusta](https://oikeusministerio.fi/artikkeli/-/asset_publisher/uusi-tietosuojalaki-voimaan-vuoden-2019-alusta) (luettu 20.1.2019)
- Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Edita Oyj. Helsinki
- Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla -näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Terveystieteiden tutkimuskeskus, tilastoraportti sosiaaliturvan menot- ja rahoitus 2018 <https://thl.fi/fi/julkaisut/julkaisusarjat/tilastoraportti>
- Väestöennuste 2015, Tilastokeskus. [http://www.stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn\\_2018\\_2018-11-16\\_laa\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn_2018_2018-11-16_laa_001_fi.html)
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2002 Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Vahtio, Eeva-Leena, 2005, Rekrytointi menestystekijänä, Edita Oyj. Helsinki
- Valvisto, E, Oikeat ihmiset oikeille paikoille, Talentum Media Oy, Jyväskylä
- Varpelaide, H. LinkedIn rekrytointityökaluna, verkkokoulutus 9.2.2017
- Varpelaide, Jouni, Loicca.fi blogi (luettu 7.12.2018)

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vilja, E & Lagerström I. 2017 Webinaari: Työnantajamielikuvan merkitys asiantuntijoiden rekrytoinnissa – case OP financial group



## Liitteet

Tutkimuksen tulokset ja palautteet.

**1.1. Sukupuoli:**

Vastaajista oli miehiä 13,3 % ja naisia 86,6 %

**1.2. Vastaajien ikä:**

- alle 25 17,1 %
- 25-35 30 %
- 36-45 27,1 %
- 46-55 21,4 %
- 56-65 4,2 %

**1.3. Vastaajien ammattiryhmät:**

- Lääkäri 0 %
- Osastonhoitajat, apulaisosastonhoitajat ja vastaavat 1,4 %
- Sairaanhoitajat ja vastaavat 52,8 %
- Lähihoitajat ja ohjaajat 10 %
- Sosiaalityöntekijät, sosiaaliohjaajat, psykologit ja vastaavat 11,4 %
- Avustava henkilöstö 12,8 %
- Ravintohuolto, tekniikka, materiaalihallinto 0 %
- Hallinto, projektit ja vastaavat 11,4 %

Vastausten mukaan lopullisesta tutkimustuloksesta jäi kokonaan pois lääkärit, sekä ravinto-  
tohuollon, tekniikan ja materiaalihallinnon työntekijät, koska heidän vastausprosenttinsa  
on 0 %.

**1.4. Vastaajien koulutustaso:**

Toinen aste 10 %

Ammattikorkeakoulu/Kandi 62,6 %

YAMK/Maisteri 26,4 %

**2.1. Oletko ollut aiemmin työsuhhteessa Kainuun sotella?**

En 52 %

Kyllä 48 %

**2.2. Millainen työnantajamielikuva sinulla oli Kainuun sotesta työtä hakiessasi?:**

Negatiivinen 8 %

Neutraali 61 %

Positiivinen 31 %

**2.3. Suositeltiinko Kainuun sotea sinulle työnantajana ennen kuin hait työtä?**

Kyllä 26,98 %

Ei 73,02 %

**2.4. Kuinka Kainuun soten rekrytointiviestintä mielestäsi onnistui?**

Hyvin 34 %

En osaa sanoa 41 %

Huonosti 25 %

**2.5. Seuraatko Kainuun soten viestintää?**

Verkkosivuja 39 %

Some-kanavia 31 %

Kainuun soten lehti-ilmoituksia ja lehtiartikkeleita 30 %

## **2.6. Mitkä asiat vaikuttavat työnantajamielikuvaan?**

Myönteisen ja avoimen ilmapiirin luominen 28 %

Esimiestyö, joka arvostaa työntekijöitä voimavarana 28 %

Yksilön kehityskykyisyyden tunnistaminen ja yksilöllisyyden huomioon ottaminen 17 %

Palkkapolitiikan oikeudenmukaisuus 22 %

Mahdollisuus vaikuttaa asioihin 5 %

## **2.7. Onko työnantajamielikuva muuttunut sen jälkeen kun olet työskennellyt Kainuun sotessa?**

Positiivisemmaksi 18 %

Se on säilynyt samana 38 %

Negatiivisemmaksi 44 %

## **2.8. Mikäli työnantajamielikuva on muuttunut, miksi? Hyvät ja huonot puolet.**

- Kiire ja liian vähälle resurssilla johtaminen. Johtaminen ja työntekijöiden halu ME henkeen ja asiantuntijuuden tunnustamiseen on ala-arvoista.
- Asiat tapahtuvat hitaasti useiden portaiden kautta. Tuntuu, ettei työntekijästä lähtevää muutosideointia kuulla.
- Esitteessä jo mainittiin ja puhuttiin että tullaan vastaan esim. työajoissa, niitä että voisi eri elämäntilanteiden mukaan muotoilla -mutta se ei ollut totta, vain lakisääteiset työajan vähentämiset onnistuisivat, erittäin hierarkinen laitos, paljon on päälliköitä ja hallintoa, ei ole tätä päivää. Kun saan paikan muualta niin lähdän varmasti pois täältä Kainuusta.
- Vertaan toki edelliseen työnantajaani ja todettava on että isossa organisaatiossa jotkut asiat ovat tasavertaisemmin työntekijöiden osalta. Arvostan suuresti myös työautoja työmatka-ajoon, tätä ei esim. edellisellä työnantajalla ollut ja oman auton huollot ja korjaukset aiheuttivat huolta ja säätöä

- Asiat eivät muutu, vaikka ne ovat tiedossa.
- Lyhyet työsopimukset.
- Esimiestyössä paljon kehitettävää. Työntekijöiden jaksamiseen kannattaisi perehtyä kokonaisvaltaisesti (työolot, vuorot, palkka jne.)
- Ilmoituksissa on että on Kainuun sotessa tiimityöskentely ja kehittävä työote, mutta käytäntö on osoittanut ettei sellaista ole johtuen osittain ettei ole mahdollisuutta/re-sursseja esim. skype-yhteydenpitoon. Osittain "puute" johtuu että puuttuu johtajilta strateginen johtaminen tai siihen keskittyminen
- Työntekijänä tullut välillä tunne siitä, että työntekijöiden hyvinvoinnista ei riittävästi välitetä. Omassa yksikössä (ja varmasti monessa muussakin yksikössä) mennään välillä niin ääri rajoilla jaksamisen kanssa, mutta sijaistarvetta ei ylemmillä tahoilla huomioida ; Itse olen, jatkuvista määräaikaaisista sopimuksista huolimatta, vielä pysynyt omassa työssäni, mutta olemme menettäneet jo muutaman pätevän sijaisen muualle.
- Oikeudenmukaisuus ei toteudu. Työilmapiiri on osin tosi huonohko. Kaveri kaverille periaate-vallalla.; Esimiestaidot ja johtaminen ei mistään kotoisin, eikä edes haluta oppia olamaan parempia johtamisessa.
- Työsopimukset tulevat postissa jälestä päin. Ei osata sanoa työsuhteen jatkuvuudesta tarpeeksi ajoissa.
- Epävarmuus, huono tiedonkulku. Yksilön huomioon ottaminen.
- Kulttuurisetelit plussaa
- Käytännön epäselvyys ja hajanaisuus, rekry, kuntarekry, työnantaja, mistä työtä haetaan. Uutena työntekijänä hankala tietää, mistä työtä haetaan ja mistä tieto löytyy, Kainuun intranetistäkin jo työhön liittyvää materiaalia on hankala löytää tai sitä ei ole/löydy. Sijaisuuksissa uudet sijaiset joissakin yksiköissä melko huonossa asemassa ja pitkät sijaisuudet paikataan ensisijaisesti sisäisillä siirroilla, jolloin uusille työntekijöille jää vain lyhyet patkäduunit jäljelle. ; Useammassa sairaanhoitopiirissä työskennellessäni, Kainuun Sote on selvästi jälkijunassa muihin verrattuna, ja useassa asiassa eteen tulee vaikeaselkoinen byrokratia tai se, että asia on yhden tietyn ihmisen takana, joka sattuukin olemaan juuri lomalla eikä sijaista ole nimettynä asioita hoitamaan.

- Hyvät koulutusmahdollisuudet
- Hirveä hallintohimmeli- on esimiestä , palvelupääällikköä ,tiimivastaavaa jne jne
- En tiennyt juuri mitään Kainuun sotesta ennen työntekijäksi tuloa. Ajan mittaan tietämys sotesta työnantajana on karttunut ja mielikuva muuttunut pääasiassa positiivisempaan suuntaan.
- Esimiestyö on ollut pettymys. Työtehtävien kehittäminen ei ole onnistunut. Työskentelytilat ja huoneilmapiiri todella huonoa. Rekrytoinnin haasteet eivät ole muuttaneet palkkakehitystä nousujohteiseksi.
- Nykyinen työyksikkö on kehittynyt todella paljon mielekkäämmäksi mitä se oli aikanaan täältä lähtiessä. Kainuun sotesta ja eteenkään rekryn toiminnasta ei ole mitään positiivista sanottavaa koska mitään positiivista muutosta mihinkään suuntaan ei ole tapahtunut.
- Esimiesten välillä on eroja sekä eri yksiköiden organisaatioissa ja käytänteissä esim. viestintä.
- Henkilöressurssien puute jatkuva ongelma; Taistelua työhön kuuluvista palkoista ja etuuksista. Vie voimavaroja ja luo negatiivista ilmapiiriä.
- Neutraaleista odotuksista mielikuva positiivisempaan suuntaan kokemusten myötä.
- Kokemus on vahvistanut myönteistä kuvaa
- Palkkaus ja edut eivät ole muun Suomen tasolla. Omassa työyksikössäni myöskään johtaminen ei ole kehuttavaa.
- asiat eivät olleet niin kuin luvattiin
- Epäkohdat ovat tulleet entistä enemmän esille kun on saanut työskennellä kainuun sotella. Epäkohtia on tullut esiin kun toiset työntekijät ovat kertoneet käyttäytymisestä heitä kohtaan. Mielivaltainen sijaisuuksien katkominen ja esimiesten päätöksenteko harmittaa. Pitempiaikaisille sijaisille saatetaan ilmoittaa että työt loppuvat ja otetaan uusi työntekijä tilalle. Kaikki hyvin epävarmaa koko ajan. Tällaiset asiat pistää mietittämään ja pelkäämään omaa kohtaloaan työntekijänä.
- Kaiken muutoksen ja soteväännön keskellä tulee tunne, että kainuun sotien johto ei tiedota asioista riittävästi eikä totuuden mukaisesti. Tulee vaikutelma, että asiat sovittu



ennakkoon tietyllä tavalla ja henkilöstöä informoidaan sitten kun päätökset on jo tehty pienessä piirissä. Henkilökuntaa ei kuunnella

- Esimiestyö on ollut osin epäoikeudenmukaista, vaikka varmasti jokainen tekee parhaansa. Esimies työssä esimies ei ole ottanut johtajan paikkaa vaan työpaikalla on ns. pikkupomoja joka aiheuttaa kuppikuntia ja sitä kautta huonoa työilmapiiriä.
- Keskussairaalan kuntosalin käyttö on ilmaista

### **2.9. Suosittelisitko Kainuun sotea työnantajana?**

Ei 33,33 %

Kyllä 66,67 %

### **3.1. Mistä sait tiedot avoimesta työpaikasta?**

Sosiaalinen media 8 %

Rekrytointisivustolta 35 %

Painettu lehti, sanomalehti, ammattilehti 5 %

Tuttavalta 10 %

Kuntanet.fi 3 %

Oppilaitoksen kautta 5 %

Jostain muualta (mistä?) 34 %

Henkilökohtainen kontaktointi, työharjoittelussa esimieheltä, hallinnosta, osastonhoitajalta, työpaikalta, yksikön osastonhoitajalta, soitin rekryyn, osastonhoitajalta, opiskelukaaverilta, olin itse yhteydessä rekryyn, te-paikkavahti, olin rekryn listoilla, omahaku, työharjoittelusta, rekrystä soitettiin, rekrystä, rekrystä, rekrystä, rekrystä, mol.fi, olin itse yhteydessä osastolle, pyydettiin, esimieheltä.

### **3.2. Mitä some-kanavia seuraat? Mistä haluaisit tietoa Kainuun soten avoimista työpaikoista?**

Facebook 62 %

Instagram 13 %

Twitter 3 %

LinkedIn 7 %

Muut 15 %

Koulujen some-kanavat, enemmän tietoa avoimista paikoista Kaimaan.

### **Kehitysehdotus Kainuun soten rekrytointiin:**

- Kauniit sanat pitää myös vastata todellisuutta.
- Paljon on mutta ne eivät varmaan toteudu
- Asioiminen rekryn kanssa tuntui turhauttavalta sen jälkeen, kun oli löytynyt yksikkö, jossa oli töitä. Miksi ne työsopimukset pitää tehdä rekryn kanssa? Luontevammalta tuntuisi tehdä sopimus oman esimiehen kanssa! Alussa ainakin oli sellainen olo, että kuka täällä päättää mistäkin?
- Ei pitäisi lupaila pitkiä sopimuksia kun ne eivät kuitenkaan realisoidu.
- Rekrytointi on Kainuun sotessa huonolla tasolla. Työsopimukset viipyvät -> uusia sopimuksia ei toimiteta hyvissä ajoin vaan pahimmillaan päivää ennen edellisen työsopimuksen purkautumista. Tässä erittäin paljon parantamisen varaa!
- Houkuttelevammat henkilökunta/työsuhde-edut, eikö työntekijöiden työssä jaksaminen ole tärkeää.. 80 euron arvoinen ePassi vuodessa ei riitä..
- Mahdollisesta sijaisuudesta esim. kesän ajaksi olisi hyvä saada tietoa aikaisemmin kuin vasta myöhään keväällä esim. huhtikuussa. On pitkä aika odottaa huhtkuulle asti saako töitä Kainuusta vai ei.
- Koko rekrytointi pitäisi suoraan sanoen laittaa uusiksi. Sijaistarpeen olettaisi olevan koko ajan enemmän tai vähemmän suuri, mutta itselleni oli valmistumisen jälkeen tarjolla vain yksi mahdollinen työpaikka. Tuntuu, että koko prosessi sijaisten palkkaamisessa on liian monimutkainen ja pitkä.
- Pitempiä työsopimuksia, liian myöhään jättävät kesäsijaisten työtarjousten saamisen
- Reiluus työnhakijaa kohtaan. Rehellisyys.

- Selkeyttä työnhakemiseen, esim. haastattelut voinee tehdä jo ensin ja lähettää hakemuksen suoraan rekrylle. Haastattelijan kanssa voisi yhdessä käydä työntekijän kanssa mihin ja mistä haetaan tietoa mikäli kyseessä uusi työntekijä.; Google haulla "hoitajaksi kainuun sotelle" voisi ehkä ideaa kehittää, nyt vähän vaikea löytää suoraan. Suorempi reitti siis työnhakijaksi ilmoittautumiselle ja rekrylle haastatteluihin!
- Pitäisi laittaa tämä Kainuun Sote vuoden 2019 tasolle, purkaa tätä hallintoa ja tehdä oikeita töitä
- Avoimuutta rekrytointiprosessiin. Onko kaikki haussa olevat paikat oikeasti avoimia.
- Ottakaa nyt hyvän tähden mallia siitä miten muut soterekryt tässä maassa toimii!!! Rekryn ei pitäisi päättää minne ihmisiä sijoitetaan vaan antaa työntekijöiden ja yksiköiden tehdä yhteistyötä keskenään sen suhteen. Rekryn pitäisi toimia välikätenä välittämässä työntekijöitä yksiköihin, nyt käydään haastattelussa rekryssä ja sieltä KIELLETÄÄN ottamasta yhteyttä yksiköihin, joista olisi ehkä kiinnostunut ja minne oma osaaminen painottuu. Rekry pihtaa tietoa missä olisi sijaisuuksia ja laittaa sitten tarjouksia, kun on jo sopinut jonnekin määräyskirjan. Nuo pikkupätkä sopimukset on myös pelkkää työntekijän simputusta, eteenkin yksiköissä joissa sijaistarve on jatkuva ja vaikka pohja vaihtuu. Rekry karkottaa enemmänkin työntekijöitä kuin saa niitä Kainuuseen. Olen työskennellyt 3 muussakin sairaanhoitopiirissä eikä missään ole ollut tämmöistä. Rekry on ollut vain välikäsi jonka kautta hakeudutaan taloon töihin ja se jälkeen sieltä saa apua uuden työnpaikan tai keikkapaikkojen löytymisessä, mutta ei ne määrää missä sinä olet vaan sen päättää työyksikköjen esimiehet, samoin kuin hoitavat työntekijöiden haastattelun jne. Se on rekrytointi, ei mikään päsmäri tai kapula rattaissa. Kainuun soten suurin riesa ilman toimea työskentelevälle tekeväälle on Kainuun soten rekry!!!!
- Viestintä opiskelijoille avoimemmaksi ja tasavertaisemmaksi. Myös eri rekrytoijien viesti saattaa olla erilainen, kun on verrattu kokemuksia opiskelijoiden kesken. Tästä esimerkkinä viime kesän kesätöiden tarjonta. Oppilaitoksessa vierailevat rekrytoijat voisivat avoimesti sanoa, että opiskelijan aktiivisuus vaikuttaa merkittävästi (?) töiden saantiin.
- Osasta työpaikkailmoituksista uupuu, mihin työntekijää haetaan ja mitä häneltä edellytetään. Ammattinimike on mainittu, muttei kohdetyöpaikkaa.
- Osaavan henkilökunnan rekrytointi heti vaikei sijaisuutta tai muuta kiinnityskohdetta olisi juuri sillä hetkellä. Väki luisuu muualle, yksityiselle tai toisiin paikkakuntiin.

- avoimuus puuttuu, luvattiin sitä ja tätä mutta totuus oli toisenlainen, hallintomalli isosta hallinnosta pienessä kunnassa

#### **4.1. Millä paikkakunnalla työskentelet?**

Kysymykseen vastasi 55 % vastaajista

Kajaani 70 %

Paltamo 6 %

Sotkamo 6 %

Suomussalmi 4 %

En halua vastata 14 %

#### **4.2. Kuinka paljon sijainti vaikutti työpaikan hakemiseen?**

Paljon 78 %

Jonkun verran 11 %

Vähän 9 %

Ei ollenkaan 2 %

#### **4.3. Kuinka paljon sijaintipaikkakunnan palvelut vaikuttivat työpaikan hakemiseen?**

Paljon 32 %

Jonkun verran 44 %

Vähän 12 %

Ei ollenkaan 12 %

## **1. Taustatiedot**

1.1. Sukupuoli. Mies/nainen

### **1.2. Ikä**

- alle 25
- 25-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65

### **1.3. Ammattiryhmä, johon kuulut:**

- Lääkäri
- Osastonhoitajat, apulaisosastonhoitajat ja vastaavat
- Sairaanhoitajat ja vastaavat
- Lähihoitajat ja ohjaajat
- Sosiaalityöntekijät, sosiaalihoitajat, psykologit ja vastaavat
- Avustava henkilöstö
- Ravintohuolto, tekniikka, materiaalihallinto
- Hallinto, projektit ja vastaavat

### **1.4. Koulutustaso**

- Toinen aste
- Ammattikorkeakoulu/kandi
- YAMK/maisteri
- Lisensiaatti tai tohtori

## **2. Kainuun sote**

### **2.1. Oletko ollut aiemmin työsuhteessa Kainuun sotella? (K/E)**

### **2.2. Millainen työnantajamielikuva sinulla oli Kainuun sotesta työtä hakiessasi?**

- negatiivinen
- neutraali
- positiivinen

### **2.3 Suositeltiinko Kainuun sotea sinulle työnantajana ennen kuin hait työtä? (K/E)**

### **2.4 Kuinka Kainuun soten rekrytointiviestintä mielestäsi onnistui?**

- hyvin
- huonosti

### **2.5. Viestintä. Seuraatko Kainuun soten viestintää?**

- verkkosivuja
- some-kanavia (Facebook, Instagram, Youtube, Twitter)
- lehti-ilmoituksia
- lehtiartikkeleita Kainuun sotesta

### **2.6. Mitkä asiat vaikuttavat työnantajamielikuvaan: (rasti ruutuun, max 3)**

- Myönteisen ja avoimen ilmapiirin luominen
- Esimiestyö, joka arvostaa työntekijöitä voimavarana
- Yksilön kehityskykyisyyden tunnistaminen ja yksilöllisyyden huomioon ottaminen
- Palkkapolitiikan oikeudenmukaisuus
- Mahdollisuus vaikuttaa asioihin

**2.7. Onko työnantajamielikuva muuttunut sen jälkeen kun olen työskennellyt Kainuun sotessa?**

- Positiivisemmaksi
- Se on säilynyt samana
- Negatiivisemmaksi

**2.8. Mikäli työnantajamielikuva on muuttunut, miksi? Hyvät ja huonot puolet. (avoin tekstiruutu)**

**2.9. Suositteletko Kainuun sotea työpaikkana? (K/E)**

**3. Rekrytointikanavat**

**3.1. Mistä sait tietoa avoimesta työpaikasta?**

- Sosiaalinen media
- Painettu lehti, sanomalehti, ammattilehti
- Rekrytointimessuilta/tapahtumasta
- Tuttavalta
- Kuntanet.fi
- Oppilaitoksen kautta
- Jostain muualta netistä (mistä?)

**3.2. Mitä seuraavista sosiaalisen median kanavista seuraat, mistä haluaisit saada tietoa Kainuun soten avoimista työpaikoista?**

- Facebook
- Instagram

- Twitter
- LinkedIn
- Youtube

#### **4. Sijainti/Paikkakunta**

##### **4.1. Millä paikkakunnalla työskentelet? (tekstiruutu)**

##### **4.2. Kuinka paljon työpaikan sijainti vaikutti työpaikan hakemiseen?**

- Paljon
- Jonkun verran
- Vähän
- Ei ollenkaan

##### **4.3. Kuinka paljon sijaintipaikkakunnan palvelut vaikuttivat työpaikan hakemiseen?**

- Paljon
- Jonkun verran
- Vähän
- Ei ollenkaan