



Työnantajamielikuvan merkitys IT-alan rekrytointiviestinnässä

Titta Savolainen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2019

Tietojenkäsittely
ICT-alan yrittäjyys

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tietojenkäsittely
ICT-alan yrittäjäyys

SAVOLAINEN, TITTA:
Työnantajamielikuvan merkitys IT-alan rekrytointiviestinnässä

Opinnäytetyö 35 sivua
Marraskuu 2019

IT-alalla on kasvava tarve osaajille ja yritykset kilpailevat houkutelakseen parhaita osaajia yrityksiinsä töihin. Kilpailutekijöinä korostuvat yritysten vahva brändi ja työnantajamielikuva. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, mikä merkitys IT-alan yritysten työnantajamielikuvalla on rekrytointiviestinnässä ja mitkä koetaan tällä hetkellä rekrytointiviestinnässä parhaiksi kilpailukeinoiksi ja kanaviksi.

Tutkimuksen aineisto koostui teoriaosuudesta ja teemahaastatteluista. Tutkimuksessa tarkasteltiin IT-alan yrityksissä rekrytoinnista vastaavien henkilöiden näkemyksiä alan tämänhetkistä rekrytoinnin haasteista, näkyvyydestä työnantajamarkkinoilla sekä toimiviksi koetuista kilpailukeinoista ja rekrytointikanavista.

Tutkimuksen mukaan työnantajamielikuva koetaan yhä tärkeänä osana rekrytointiviestintää. IT-yrityksille on tarpeellista saada viestittyä läpinäkyvästi ja mahdollisimman rehellisesti, millainen paikka yritys on tehdä töitä ja luoda uraa. Yritykset kokevat tärkeäksi, että onnistuneen rekrytointiviestinnän avulla löytyvät yrityksen kulttuuriin ja arvoihin sopivat henkilöt.

Rekrytointiviestinnässä kilpailukeinoja ovat nopeus ja avoimuus viestinnässä ja rekrytointiprosessissa, avoin ja rehellinen viestintä yrityksestä ja organisaatiokulttuurista sekä ihmisten ja arjen esille tuominen rekrytointikanavissa. Rekrytointikanavista tärkeimmiksi nousivat LinkedIn ja työntekijöiden verkostot.

IT-alan yritysten on panostettava suunnitelmalliseen työnantajamielikuvan ja organisaatiokulttuurin rakentamiseen ja kehittämiseen. Ne ovat edellytys, jos yritys haluaa pärjätä kilpailussa alan osaajista. Rekrytointiviestinnän kautta on arvokasta luoda hakijoille kokemus työn merkityksellisyydestä. Verkostojen ja suositusten merkitys rekrytoinnissa tulee kasvamaan. Kasvavana rekrytointiviestinnän kanavana nähdään yritysten oman henkilökunnan aktiivisuus sosiaalisen median verkostoitumispalveluissa kuten LinkedInissä.

Asiasanat: työnantajamielikuva, työnantajabrändäys, organisaatiokulttuuri, rekrytointiviestintä

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Information Systems
Option of ICT Entrepreneurship

SAVOLAINEN TITTA:

The Role of Employer Branding in the Recruitment Communication of IT Companies

Bachelor's thesis 35 pages
November 2019

IT industry has a growing need for talent, and companies compete in attracting the best talent to work for them. The aim of this study was to research what kind of importance the employer brands of IT companies play in their recruitment communication. In addition, the aim was to find out what are currently the key competitive factors and channels in the recruitment communication.

The data consisted of theory and thematic interviews that were carried out with recruiters from three IT companies. The research focused on finding their views of current challenges of recruitment, visibility in the employer market, and what competitive factors and recruitment channels they see as the most effective.

It was found out that employer branding is considered a very important part of recruitment communication. For IT companies it is important to have transparent and honest communication about what it is like to work and create a career in the company. Companies find it important that through successful recruitment communication they attract the best people to match their organizational culture and values.

In the communication and process of recruitment, the key competitive factors are quickness and openness, as well as honest communication about the company and its organizational culture. It is beneficial to bring up the people and everyday life of a company in the recruitment channels. LinkedIn and the employees' networks were perceived as the most important channels.

Key words: employer branding, organizational culture, recruitment communication

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TYÖNANTAJAMIELIKUVA JA SIIHEN LIITTYVÄT KÄSITTEET	8
	2.1. Työnantajamielikuva	8
	2.2. Työnantajabrändäys.....	10
	2.3. Organisaatiokulttuuri	13
3	REKRYTOINTIVIESTINTÄ OSANA TYÖNANTAJAMIELIKUVAN LUOMISTA	15
	3.1 Rekrytoinnin merkitys kilpailutekijänä.....	15
	3.2 Rekrytointiviestintä ja -kanavat.....	17
	3.3 Rekrytointiviestinnän avainhenkilöt	20
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	22
	4.1 Laadullinen tutkimus	22
	4.2 Tiedonkeruu teemahaastatteluilla	23
	4.3 Haastattelun teema-alueet	24
	4.4 Haastatteluiden toteutus ja analysointi.....	25
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	27
	5.1 Työantajamielikuva ja organisaatiokulttuuri.....	27
	5.2 Rekrytointikanavat ja rekrytointiviestintä	29
	5.3 Haasteet.....	31
	5.4 Kilpailukeinot.....	31
6	POHDINTA	34
	LÄHTEET.....	36

1 JOHDANTO

Työnantajamielikuvasta huolehtiminen ja ammattitaitoinen rekrytointiprosessi ovat tulevaisuudessa menestystekijöitä aloilla, joissa kilpailu työnhakijoista on kovaa (Salli & Takatalo 2014). IT-alalla on tunnettu fakta, että yrityksillä on jatkuva pula ammattitaitoisista osaajista sekä haasteita näiden rekrytoinnissa. Uratutkimukseen vastanneilla alan yrityksillä oli kaikilla keskimäärin jatkuvasti auki 2-5 avointa työpaikkaa ja joka kymmenes yritys ilmoitti, että heillä oli avoinna jopa yli 20 työpaikkaa (TIVIA ry 2018).

IT-alalla on jatkuva tarve työntekijöistä sekä alan omissa yrityksissä, että muilla toimialoilla kuten terveystalveissa ja pankki- ja vakuutusalailla. Tätä osaajatarvetta kasvattaa esimerkiksi ohjelmistoyritysten liikevaihdon jatkuva kasvu sekä muiden alojen tarve digitalisoitumiselle ja sovelluskehitykselle. Osaamistarvetta on sekä kokeneille ammattilaisille että aloitteleville osaajille. (Tekniikka & Talous 2017.)

Nuoret kokevat halutuiksi työnantajiksi yritykset, joilla on vahvat brändit ja joiden teot puhuttelevat heidän omaa arvomaailmaansa. Etenkin IT-alalla ihailaan tiettyjä yrityksiä, joilla on vahvat brändit ja työnantajamielikuvat. Tällaisia ovat alan opiskelijoiden halutuimmat kymmenen työnantajaa Suomessa, kuten Google, Microsoft, F-Secure, Futurice ja Reaktor. IT-alan opiskelijat ovat haluttuja tulevaisuuden työntekijöitä, ja osaajapulan vuoksi heillä on myös varaa valita työpaikoista. Työnantajien onkin tehtävä työpaikat heille mahdollisimman haluttaviksi. Isot yritykset voivat kilpailla hyvin rakennetulla työnantajamielikuvalla, mutta pienempien yritysten keinona voi olla pyrkiä vaikuttamaan osaajiin merkityksellisyydellä. (Kauppalehti 2019.)

Alan yrityksiin riittää siis tutkimusten mukaan halukkaita. Tieto- ja viestintäteknikka-ammattilaisten ry:n (TIVIA ry 2018) teettämän tutkimuksen mukaan alalla jo olevat ammattilaiset ovat myös tyytyväisiä työhönsä. Tyytyväisyyden taustalla ovat hyvät ansiot, palkkatasa-arvo, haastavat työtehtävät sekä alan tarjoamat monipuoliset kehittymismahdollisuudet.

Kirjallisuuteen, alan artikkeleihin ja uutisiin perehtymisen jälkeen oli selvää, että IT-alalla vallitsee kasvava pula osaajista ja kilpailu työnantajien kesken on kovaa. IT-ala on tunnetusti toiminut edelläkävijänä yrityskulttuurissa ja rekrytoinnissa (Talouselämä 2018). Heräsi kysymys siitä, *miten IT-alan yritykset pystyvät parhaiten houkuttelemaan ammattilaiset juuri heille töihin?*

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten IT-alan yrityksissä tuodaan tämä tulevaisuuden kilpailutekijä eli työnantajamielikuva esille rekrytointiviestinnän yhteydessä. Tarkoituksena oli saada käsitys siitä, mitä asioita tällä hetkellä korostetaan rekrytointiviestinnässä ja mitkä eri rekrytointikanavat koetaan parhaimmiksi. Entä kokivatko IT-alan yritykset tämän yhä olevan kilpailuvaltti alan kiristyneessä kilpailussa osaajista?

Opinnäytetyön kirjoittajan tietojenkäsittelyopinnojen suuntautumispolku on ICT-alan yrittäjyys, ja opintojen toinen pääpaino on ollut tiimijohtamisessa. Kirjoittajan henkilökohtaisena tavoitteena on tulevaisuuden johtotehtäviä ajatellen syventää opinnäytetyön kautta omaa osaamista ja tietämystä työnantajamielikuvan merkityksestä IT-alalla sekä ilmiöön liittyen myös lisätä ymmärrystä organisaatiokulttuurista ja rekrytointiviestinnästä.

Alun perin tarkoituksena oli toteuttaa opinnäytetyö toimeksiantajalle liittyen yritysbrändiin ja organisaatiokulttuuriin, mutta resurssipulasta ja aikatauluista johtuen päädyttiin yhteiseen sopimukseen toteuttaa opinnäytetyö omana toimeksiantajasta riippumattomana tuotoksena. Tästä syystä opinnäytetyön taustalla vaikuttaa laaja otanta kirjallisuutta ja tutkimuksia koskien aiheeseen liittyviä käsitteitä, joista keskeisimpinä työnantajamielikuva, työnantajabrändi, työnantajamarkkinointi, organisaatiokulttuuri, sitouttaminen, yritysbrändi, yrityksen sisäinen markkinointi, yrityksen sisäinen ja ulkoinen brändäys ja niiden johtaminen sekä brändiviestintä.

Ilmiöön liittyvään kirjallisuuteen ja verkkoartikkeleihin perehtymisen jälkeen opinnäytetyön teoreettiseksi viitekehykseksi rajautuivat työnantajamielikuva ja rekrytointiviestintä. Näitä ja niihin keskeisesti liittyviä käsitteitä avataan luvuissa kaksi ja kolme. Luvussa neljä käydään läpi opinnäytetyön empiirinen osuus, jossa esitellään tutkimuksen toteutus ja siinä käytetty temahaastattelumenetelmä, jonka

jälkeen tutkimuksen tulokset avataan luvussa viisi. Lopuksi luvussa kuusi käydään läpi pohdintaa opinnäytetyöprosessin sekä tutkimuksen onnistumisesta sekä tuodaan esille ehdotuksia aiheen ja tutkimuksen pohjalta nousseista ideoista lisätutkimuksille.

2 TYÖNANTAJAMIELIKUVA JA SIIHEN LIITTYVÄT KÄSITTEET

2.1. Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvasta käytetään aiheeseen liittyvässä keskustelussa ja kirjallisissa lähteissä myös käsitteitä työnantajaimago tai työnantajakuva. Usein samassa yhteydessä puhutaan myös käsitteistä työnantajabrändi, työnantajabrändäys, työnantajamarkkinointi sekä sisäinen markkinointi ja sisäinen brändäys. Tämän opinnäytetyöraportin tutkimuksessa keskitytään kuitenkin selkeyden ja aiheen rajauksen kannalta vain käsitteeseen työnantajamielikuva ja siihen keskeisesti liittyvään ja rinnastettavaan käsitteeseen työnantajabrändäys. Tässä luvussa käydään läpi nämä käsitteet yleisellä tasolla, sekä lisäksi perustellaan organisaatiokulttuurin merkitystä työnantajamielikuvan syntyemisessä ja sen ylläpidon tukemisessa.

Työnantajamielikuva-käsitteeseen kuuluvat yrityksen arvojärjestelmä, linjaukset ja käyttäytymismallit, jotka ohjaavat sen tavoitteita houkutellessa, motivoimalla ja säilyttämällä nykyiset ja potentiaaliset työntekijät. Työnantajabrändäys on kokoelma keinoja, joiden avulla työnantajamielikuva kiteytetään niin, että se sitouttaa yrityksen työntekijät ja sidosryhmät. (Malati & Sehgal 2013, 51.) Siinä perinteiset markkinoinnin keinot yhdistyvät osaksi henkilöstöjohtamisen toimintoja (Barrow & Mosley 2005, 9).

Ammatillisella viestinnällä ja ihmisten välisten suhteiden hallinnalla on keskeinen merkitys työnantajamielikuvasta puhuttaessa. Siinä, missä markkinoinnissa keskitytään tiettyyn tuotteeseen tai palveluun, niin työnantajamielikuvan yhteydessä puhutaan vastaavasti *työntekijäkokemuksesta*. (Barrow & Mosley 2005, 9.) Työntekijät ovat yrityksen tärkein sisäinen sidosryhmä, sillä he vaikuttavat ratkaisevasti yrityksen kasvuun ja kestävyys. Työnantajamielikuva lupaa tietynlaisen työntekijäkokemuksen ja se on keino saada yritys erottumaan kilpailijoistaan. (Malati & Sehgal 2013, 51.)

Yrityksen ylimmän johdon näkyvällä ja aktiivisella toiminnalla on suuri merkitys työnantajakuvan kehittämisessä ja viestinnässä. Johdon on tärkeää luoda luottamuksen tunne avoimella ja läpinäkyvällä kommunikoinnilla työyhteisössä. Työnantajamielikuvan johtamisessa tulee johdon osallistua strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen samalla tavalla kuin minkä tahansa kuluttajabrändin ollessa kyseessä. Siihen liittyy yhtä lailla tutkimusta, viestintää, tavoitteita, strategian kehittämistä sekä toiminnan toteuttamis- ja mittaamiskeinot. (Barrow & Mosley 2005, 42–47.)

Tuore Young Professional Attraction Index (YPAI) -tutkimus tukee tätä näkemystä johdon ja läpinäkyvyyden merkittävydestä. Tutkimuksessa selvittiin, miten yritykset parhaiten voivat houkuttaa, rekrytoida ja sitouttaa nuoria osaajia yritykseensä töihin. Nuorten mukaan heille tärkeintä yrityksen vastuullisuudessa on toiminnan läpinäkyvyys, selkeä viestintä ja työntekijöiden hyvä kohtelu. (Academic Work 2019.)

Työnantajamielikuvan avulla houkutellaan sekä työnhakijoita että sitoutetaan jo olemassa olevaa henkilökuntaa yrityksen kulttuuriin ja strategiaan. Se voidaan jakaa henkilöstöhallinnon näkökulmasta katsottuna kolmeen osaan: 1) arvopaus siitä, millaista erityistä arvoa yritys tarjoaa työntekijöilleen 2) ulkoinen markkinointi sekä potentiaalisille työntekijöille että yrityksen tuotteiden tai palveluiden brändin tukeminen ja vahvistaminen 3) sisäinen markkinointi ja sitä kautta arvopauksen lunastaminen työntekijöille osana yrityskulttuuria. (Backhaus & Tikoo 2004, 501–503.)

Rekrytointimarkkinoilla hyvä työnantajamielikuva on erottautumisen mahdollistava kilpailutekijä, sillä sitä on vaikea kopioida. Hyvä työnantajamielikuva ei koske ainoastaan sen avulla yrityksen ulkopuolelta houkuteltavia työnhakijoita, vaan parhaimmillaan se myös sitouttaa yrityksen työntekijöitä vahvemmin yritykseen ja näin ollen vähentää irtisanoutumisia. (Salli & Takatalo 2014.) Rossin (2012, 26–27) mukaan ainoa keino vahvan, yhtenäisen ja kestävästi työntekijämielikuvan saavuttamiseen onkin aloittaa sen rakentaminen yrityksen sisältä ulospäin. Yritykset, jotka virheellisesti lähtevät rakentamaan sitä ulkoisen työnantajabrändin näkökulmasta eivät tule kestäväksi, sillä ne eivät voi millään keinoin kontrolloida nyky maailmassa sosiaalisen median vaikutusta ulkoiseen kiiltokuvaansa.

2.2. Työnantajabrändäys

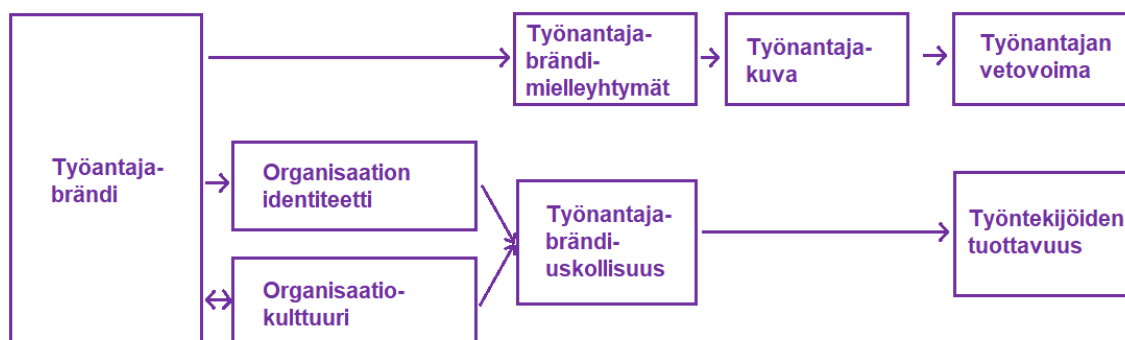
Brändi on markkinoinnista tuttu termi, jolla yleisesti voidaan tarkoittaa esimerkiksi nimeä, merkkiä, symbolia, muotoilua tai näiden yhdistelmää, jonka kautta tietyn myyjän tai myyjäryhmän tuotteet ja palvelut voi erottaa kilpailijoistaan (Backhaus & Tikoo 2004, 502). Lopullisen muotonsa brändi saa aina ihmisten mielessä. Vain osa siitä on siis yrityksen hallittavissa strategisilla keinoin, mutta lopun mielikuvasta muodostaa aina yksilö itse omien kokemuksensa ja havaintojensa perusteella. Tästä syystä eri ihmiset voivat kokea saman brändin hyvinkin eri tavalla. (Von Herten 2006, 91.)

Ennen brändi ja siihen liittyvät toiminnot miellettiin tuote- ja yritysbrändäykseksi kuluttajien ja sijoittajien suuntaan, ja tästä kokonaisuudesta vastasi usein markkinointiosasto. Nykyään brändin merkitys myös yrityksen johtamisen näkökulmasta on tiedostettu, eikä vastuu brändin kehittämisestä ja viestinnästä ole enää pelkästään markkinointiosaston harteilla. Brändi on yrityksen tärkeimpiä varallisuuksia ja sen vuoksi brändijohtaminen on yksi keskeisimmistä toiminnoista yrityksissä. (Backhaus & Tikoo 2004, 501.) Yritysbrändi on yritykselle välttämätön keino erottua kilpailijoista ja näiden palveluista (Von Herten 2006, 91). Hyvä brändi houkuttelee myös työnantajana ja tässä tapauksessa voidaankin puhua työnantajabrändäyksestä.

Työnantajabrändäys on sitä, kun brändäyksen ja markkinoinnin periaatteita sovelletaan henkilöstöhallinnossa ja johtamisessa. Se on kohdennettu pitkän tähtäimen strategia, jonka avulla johdetaan työntekijöiden, potentiaalisten työntekijöiden ja sidosryhmien tietoisuutta ja havaintoja yrityksestä. Työnantajabrändäyksen avulla halutaan luoda työnantajamielikuva yrityksestä hyvänä työpaikkana. (Backhaus & Tikoo 2004, 501.) Malatin ja Sehgalin (2013, 51) mukaan se voidaan nähdä kokonaisvaltaisena prosessina, joka kuvaa yrityksen keinoja kehittää työntekijöidensä positiivista asennetta ja sitoutumista yritykseen.

Backhausin ja Tikoon (2004,505) mukaan potentiaaliset työntekijät muodostavat yrityksestä omanlaisensa työnantajamielikuvan perustuen yrityksen toteuttamaan työnantajabrändäykseen (kuvio 1). On tärkeä huomioida, että yritys ei kui-

tenkaan itse voi kokonaan hallita työnantajamielikuvaa, vaan se muodostuu osittain myös epäsuorien tietolähteiden kautta. Yrityksen on oltava proaktiivinen ja tunnistettava mitä nämä epäsuorat tietolähteet ovat ja pyrittävä vaikuttamaan työnantajamielikuvaansa myös niiden kautta. (Backhaus & Tikoo 2004, 505–506.) Kuvio havainnollistaa hyvin myös organisaatiokulttuurin merkityksen osana työnantajamielikuvan muodostumista ja näiden toisiinsa linkittyvien käsitteiden vaikutusta työntekijöiden tuottavuuteen.



KUVIO 1. Työntajabrändäyksen viitekehys (Backhaus & Tikoo 2004, muokattu)

Työntajabrändäyksen avulla pyritään kasvattamaan työntekijöiden tuottavuutta sekä uskollisuutta työntajabrändille (Backhaus & Tikoo 2004, 509). Kuten aiemmin todettiin brändien muodostuvan mielikuvista, on huomioitavaa, että myöskään työntajabrändi ole kokonaan yrityksen itsensä hallinnassa kaikista toimenpiteistä huolimatta. Von Herten (2006, 93) huomauttaakin, että *”myös toimiala ja kilpailijoiden toiminta vaikuttavat kaikkien alalla toimivien yritysten brändikuvaan. Alan markkinajohtajista ja tunnetuimmista yrityksistä syntynyt käsitys leimaa myös muita alalla toimijoita.”*

Usein englanninkielisissä työnantajamielikuvaa ja työnantajabrändiä käsittelevissä yhteyksissä puhutaan käsitteestä *”Employee Value Proposition” (EVP)*, joka suomenkielisissä yhteyksissä käännetään monesti työnantajalupauksena. Suomalaisen työnantajabrändäyksen rakentamiseen erikoistuneen yrityksen Eminent toimitusjohtaja Susanna Rantanen (2018) kuvailee työnantajalupausta lausuntona, jolla yritys määrittelee, mitä se työnantajana lupaa työntekijöille vastineeksi näiden työpanoksesta.

Barrow ja Mosley (2005, 125–126) jopa määrittelevät, että yrityksellä on oltava räätälöitynä eri työnantajalupaukset sen mukaan, mitä työtehtävää tai osastoa ne koskevat. Aivan kuten yrityksen eri tuotteille tai palveluille luodaan eri lupaukset, niin heidän mukaansa esimerkiksi Microsoftilla on omat erilliset työnantajalupauksensa teknisen, markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon puolelle (Barrow & Mosley 2005, 125–126).

Työnantajalupaus on verrattavissa markkinoinnista tutumpiin käsitteisiin kuten asiakas-, palvelu- tai tuotelupaus (Rantanen 2018). Rosethorn (2009, 20) tukee tätä vertausta ja korostaa, että työnantajabrändiä ei kuitenkaan tule käsitellä täysin irrallisena yrityksen omasta brändistä; jotta työnantajabrändi vahvistaa yrityksen yleistä brändiä, tulee sen olla yhdistetty sen julkiseen brändilupaukseen.

Kuvio 2 havainnollistaa työnantajabrändin ja yrityksen yleisen brändin välisen yhteyden. Työnantajabrändäyksen osana olevan työnantajalupauksen tulee olla sellainen, että se tuottaa arvoa sekä potentiaalisille hakijoille että samalla myös olemassa oleville työntekijöille työntekijäkokemuksena. Työnantajalupauksen tulee toteutua käytännön työntekijäkokemuksena, jotta se toimii erottautuvana kilpailutekijänä ja johtaa sitoutuneisiin työntekijöihin ja pysyviin työsuhteisiin. (Rosethorn 2009, 20–21.)



KUVIO 2. Työnantajabrändäys käytännössä (Rosethorn 2009, muokattu)

Työnantajalupauksen tulisi olla uniikki eli tunnistettavissa juuri tietyn yrityksen lupaukseksi. Sen tulisi puhutella kohdeyleisöään ja olla vetovoimainen. Erottautukseen muista kilpailijoista yrityksen tulisi sen avulla pystyä vastaamaan kiinnostuneille kysymykseen, miksi juuri kyseinen yritys olisi erilainen ja siksi parempi työpaikka kuin sen kilpailijat. (Rantanen 2018.)

2.3. Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä sen jäsenten oppimina arvoina ja peruskäsityksinä, jotka välittyvät eteenpäin uusille työntekijöille ja joista todisteena on ihmisten käyttäytyminen työympäristössä. Kulttuuri kehittyy jatkuvasti ja toimii suunnannäyttäjänä työntekijöille, jotta he muovaisivat käyttäytymistään vastaamaan muiden työntekijöiden käyttäytymistä. (Backhaus & Tikoo 2004, 509.) De Chernatony (2001, 125) kuvailee organisaatiokulttuurin toimivan ikään kuin liikimana, joka yhdistää eri paikoissa työskentelevät ihmiset käyttäytymään samankaltaisesti.

Työnantajabrändäys vahvistaa ja muuttaa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuri taas välittää työnantajamielikuvan ja työnantajaa kohtaan koetun luottamuksen välistä suhdetta. (Backhaus & Tikoo 2004, 509.) Se voi motivoida henkilökuntaa siten, että työntekijöiden yhteneväinen käyttäytyminen saa aikaan tunteen yhtenäisestä brändistä. Vahva organisaatiokulttuuri myös parhaimmillaan lisää sidosryhmien ja asiakkaiden luottamusta brändiin ja siten parantaa tehokkuutta. (De Chernatony 2001, 125; Rossi 2012, 44.)

Brändin kilpailukykyä tukee organisaatiokulttuuri, joka on seurausta työntekijöiden omista arvoista ja heidän sitoutuneisuudestaan toteuttaa yrityksen brändin arvoja käytännössä. Vahvat johtajat pyrkivät esimerkillään rohkaisemaan yrityksessä ainutlaatuisen kulttuuriin, joka houkuttelee sellaisia työntekijöitä, jotka uskovat yrityksen brändiin ja haluavat olla osa brändilupauksen lunastavaa tiimiä. (De Chernatony 2001, 71.)

Myös tulevat ammattilaiset pitävät arvoja tärkeinä, sillä YPAI-tutkimuksen mukaan *”houkuttelevimmat työnantajat ovat nuorten ammattilaisten mielestä ren-toja, innovatiivisia sekä menestyneitä, ja niiden kulttuuri ja työilmapiiri sopivat nuoren ammattilaisen omaan arvomaailmaan”* (Academic Work 2019).

Haasteena yrityksillä on se, miten edistää kulttuuria, joka tukee ja kannustaa työntekijöitä osallisiksi brändäysprosessiin. Kun työntekijät kokevat samaistuvansa brändin arvoihin, sitä todennäköisemmin he myös kokevat työnsä merkitykselliseksi ja näin luovuutensa kautta löytävät uusia keinoja parantaa brändin arvoja. (De Chernatony 2001, 71.) Merkityksellisyys lisäksi nuorille, tuleville IT-alan ammattilaisille on tärkeää työn ja vapaa-ajan tasapaino ja tätä tukeva organisaatiokulttuuri (Kauppalehti 2019).

Rossin (2012, 26) mukaan työntekijöiden korkea vaihtuvuus työsuhteen kahden ensimmäisen vuoden aikana voi kertoa siitä, että yritys panostaa ulkoiseen kuvaansa enemmän kuin sen sisäiseen kulttuuriin. Tällainen yritys siis houkuttelee brändillään helposti innokkaita työntekijöitä, mutta ei lunasta lupaustaan käytännössä. Samaa mieltä ovat Backhaus ja Tikoo (2004, 507), joiden läpikäymien tutkimusten mukaan tällainen ristiriita lupauksen ja todellisuuden välillä voi johtaa henkilön työssä alisuoriutumiseen, työmotivaation laskemiseen, vähentyneeseen luottamukseen yritystä kohtaan sekä suunnitelmiin irtisanoutua työstä.

3 REKRYTOINTIVIESTITÄ OSANA TYÖNANTAJAMIELIKUVAN LUOMISTA

3.1 Rekrytoinnin merkitys kilpailutekijänä

Rekrytoinnilla tarkoitetaan työntekijöiden hakemista avoimeen työpaikkaan tai työtehtävään. Siinä houkuttelevalla työnantajamielikuvalla on suuri merkitys ja etenkin IT-alalla vetovoimaisen työnantajamielikuvan avulla lisätään yrityksen tunnettavuutta alan kohderyhmässä. (Kaijala 2016.)

Rekrytoinnissa hyvä työnantajamielikuva on erottautumisen mahdollistava kilpailutekijä, jota ei ole helppo kopioida. Työmarkkinat ovat muuttuneet ja tulevaisuudessa etenkin aloilla, joissa on puute osaajista, ei rekrytoida enää pelkkiä valmiita osaajia ja työnantajamielikuvan merkitys rekrytoinnissa korostuu. Rekrytoinnin tulee tapahtua yhtiöön, ei yksittäiseen työtehtävään. Yritysten on myös oltava valmiita kouluttamaan oikeat henkilöt ja siksi heidän tulee löytää rekrytoinnin avulla henkilöitä, jotka ovat halukkaita oppimaan ja sopivat yrityksen arvoihin. (Salli & Takatalo 2014.)

Suomen suurin työnhakukone ja rekrytointimedia Duunitori toteutti vuosittaisen kansallisen rekrytointitutkimuksensa toukokuussa 2019. Tutkimukseen vastasi 268 suomalaisten yritysten rekrytointi- ja HR-päätäjää. Heidän mielestään kiinnostavin trendi rekrytointialalla on työnantajakuvan rakentaminen. Jopa 95% vastanneista oli sitä mieltä, että työnantajamielikuva on ratkaiseva tekijä rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Lisäksi 88% oli sitä mieltä, että rekrytointi digitalisoituu ja muuttuu merkittävästi seuraavan 10 vuoden aikana. 78% prosentien mielestä rekrytoinnissa ratkaisevaa on löytää sopiva henkilö yrityskulttuuriin. (Duunitori 2019.) Tutkimus näin ollen tukee näkemystä siitä, että työnantajamielikuvalla ja organisaatiokulttuurilla on merkitystä rekrytoinnissa.

Rekrytointi on yhä enenevässä määrin yhdistelmä yrityksen eri osastojen toimintoja: markkinointia, viestintää, myyntiä ja brändin rakentamista (Kaijala 2016). Sallin ja Takatalon (2014) mukaan se tulisi nähdä yhtenä strategisesti kriittisenä

organisaation menestystekijänä. Kuten aiemmin luvussa kaksi todettiin, työnantajamielikuva on yhdistelmä eri osastojen toimintoja ja merkittävä tekijä kun kilpaillaan osaajista. Siksi on luontevaa, että myös rekrytoinnissa se on olennaisesti mukana prosessissa. Potentiaalisten työntekijöiden houkuttelussa positiivinen työnantajamielikuva korostuu ja houkuttelu alkaa jo paljon ennen kuin avoimet työpaikat edes laitetaan hakuun (Salli & Takatalo 2014).

Yrityksen vetovoimaisuus ja siihen vaikuttaminen työnantajamielikuvan avulla on jatkuva prosessi. On huomioitava, että pelkkä positiivisen työnantajamielikuvan rakentaminen ei riitä, vaan yritys on myös tehtävä tunnetuksi laajemmin ihmisten keskuudessa. (Salli & Takatalo 2014.)

Organisaatiot, jotka ovat onnistuneet rakentamaan myönteisen ja tunnetun työnantajamielikuvan, saavat niin sanottuja seuraajia (esim. Facebookissa), ja tätä kautta työpaikkahaut kiirivät myös passiivisten työnhakijoiden piiriin (Salli & Takatalo 2014).

On myös muistettava, että yrityksen tuoteisiin tai palveluihin yhdistettävä brändi ei ole sama asia kuin työnantajamielikuva. Vahva kuluttajabrändi voi tehdä yrityksestä tunnetun ja vetovoimaisen, mutta se ei kerro mitään siitä, onko yritys hyvä työnantaja. Tämän vuoksi on mietittävä tarkkaan, millainen työnantajabrändi yritykselle halutaan luoda ja miten se rakennetaan. (Kaijala 2016.) Kuten aiemmassa luvussa todettiin, tulee työnantajabrändi muodostaa huomioiden yrityksen julkinen brändilupaus, jotta ne tukevat toisiaan ja vahvistavat mielikuvia yrityksestä sekä brändinä että työnantajana.

Rekrytoijien mielestä kolme ratkaisevinta työnhakijan työpaikan valintaa koskevaan päätökseen vaikuttavaa tekijää ovat mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen, työyhteisö ja yrityskulttuuri (Duunitori 2019). Työyhteisö voi olla se ainutlaatuinen juttu, jolla etenkin pienemmät IT-alan yritykset voivat tuoda itseään esiin ja erottautua tarjoamalla merkityksellisyyttä heillä työskenteleville ammattilaisille (Kauppalehti 2019).

Yritykset, jotka rakentavat työnantajamielikuvaa ja kulttuuriaan työntekijöiden aitojen kokemuksen kautta menestyvät, koska he myös lunastavat lupauksensa.

Rekrytointivaiheen hakijakokemus ja myöhemmin työssä koettu työntekijäkokeemus ja työnantajalupaus ovat tällöin sopusoinnussa keskenään. Näin ollen tällaiset yritykset pystyvät houkuttelemaan paremmin ihmisiä yritykseensä töihin ja saavat heidät samaistumaan ja sitoutumaan yritykseen. Tästä on seurausta myös se, että virherekrytointien riski pienenee, kun jo rekrytointivaiheessa osataan karsia pois sopimattomat hakijat. (Kaijala 2016.)

Samoin yrityksen sisäinen rekrytointi on yksi kannattava vaihtoehto osana hyvää työnantajamielikuvaa, sillä urakiertomahdollisuudet motivoivat ja lisäävät sitoutuneisuutta yritykseen sekä vähentävät rekrytointiin ja perehdyttämiseen liittyviä kustannuksia (Salli & Takatalo 2014).

IT-ala on toiminut suunnannäyttäjänä yrityskulttuurissa ja rekrytoinneissa. Osamisen lisäksi on ollut tärkeää löytää onnistuneella rekrytoinnilla yrityksen kulttuuriin sopivia osaajia. Edelläkävijäyritysten työntekijäkokemuksissa korostuu muun muassa matalahierarkkinen organisaatio, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, jatkuva oppiminen ja palveleva esimiestyö. (Talouselämä 2018.)

Onnistuneesta rekrytoinnista, työnantajamielikuvasta ja organisaatiokulttuurista kertoo tunnetun IT-järjestelmätalo SASin henkilöstön matala vaihtuvuusluku 4 %, kun IT-alan keskimääräinen vaihtuvuus on Yhdysvalloissa ollut 22 %. Yrityksen toimitusjohtaja Jim Goodnight onkin todennut, että on rahallisesti lähes sama asia panostaa omaan henkilöstöön kuin käyttää sama summa rekrytointiin, perehdytykseen ja koulutukseen. (Rossi 2012, 239–240.)

3.2 Rekrytointiviestintä ja -kanavat

Rekrytointiin on olennaista sitoa organisaation markkinointi- ja viestintäosaaminen (Salli & Takatalo 2014). Rekrytointiviestintä on sarja jatkuvia viestinnän toimenpiteitä, eikä sitä tulisi tehdä ainoastaan pätkittäin silloin, kun tulee tarve rekrytoida. Yrityksen tulee rakentaa rekrytointiviestintää varten pitkän aikavälin sisältösuunnitelma ja sen tulisi olla keskeinen osa myös yrityksen HR-strategiaa. Tässä tulisi määritellä muun muassa missä kanavissa viestitään ja mikä on se yhteneväinen tyyli, jolla yrityksestä viestitään. Työnantajamielikuvaa ja yrityksen

tunnettavuutta tulee rakentaa pitkäjänteisesti kohderyhmälle sopivalla viestinnällä. (Kaijala 2016.)

Kun Duunitorin tutkimuksessa kysyttiin rekrytoinnin ammattilaisilta kolme tärkeintä asiaa yksittäisen rekrytoinnin onnistumisen kannalta, eniten eli kolme pykälää edellisvuoteen verrattuna oli noussut vastaus ”työnhakijaviestintä” ollen sijalla viisi. Näin ollen sen merkityksen koettiin kasvaneen entisestään. Neljä tärkeimmäksi koettua tekijää olivat ehdokkaiden haastattelu kasvotusten, työtehtävän määrittely, rekrytoivan esimiehen sitoutuminen sekä rekrytoinnin merkitys organisaation strategian kannalta. (Duunitori 2019.)

Rekrytointiviestinnässä on oltava avoin ja rehellinen tavoittaakseen haluamansa henkilöt. Tämä koskee sekä hakuprosessia, että hakijan koeaikaa yrityksessä. Virherekrytoinnit johtuvat usein siitä, että yrityksen ja valitun hakijan välillä on kulttuurieroja – on rekrytoitu enemmän osaamisen kuin kulttuuriin sopivuuden perusteella. Onkin suositeltavaa prosessin eri vaiheissa ja itse haastattelutilanteessa kertoa hakijalle yrityksen kulttuurista ja keskustella hänen kanssaan siitä, millaiseksi hän kokee oman ihanne organisaatiokulttuurin ja vastaako se kyseisen yrityksen kulttuuria. (Kaijala 2016; Salli & Takatalo 2014.)

Sallin ja Takatalon (2014) mukaan tällä hetkellä nopeimmin kasvavat työnantajamielikuvaa edistävät kanavat liittyvät kaikki sosiaalisen mediaan. Heidän mukaansa jokaisella yrityksellä tulee olla sosiaalisen median rekrytointistrategia ja yrityksen tulee toimia sosiaalisessa mediassa mieluummin aktiivisesti ja omaloitteisesti, kuin reagoida vasta ulkopuolisen ärsykkeen aktivoimana. Merkittävimmät kanavat ovat heidän mukaansa sosiaalisen median ammatilliset verkostot (esim. LinkedIn), YouTube ja Facebook. Jokaisen yrityksen tulee kanavia valitessaan miettiä ja tutkia, missä kanavissa juuri heidän kohderyhmänsä on tavoitettavissa. (Salli & Takatalo 2014.)

Sosiaalinen media on edullinen rekrytointikanava ja sen avulla tavoittaa myös passiiviset työnhakijat, eli sellaiset ihmiset, jotka eivät aktiivisesti etsi töitä, mutta ovat avoimia uusille työmahdollisuuksille. Heitä rekrytoija ei siis löydä avoimia työpaikkoja mainostavilta sivustoilta, mutta nämä ihmiset seuraavat sosiaalisen median sisältöä ja ovat tavoitettavissa sitä kautta. Laadukkaan ja houkuttelevan

sosiaalisen median sisällön kautta voi siis samanaikaisesti rakentaa työnantajamielikuvaa, saada sitä kautta enemmän seuraajia ja näkyvyyttä ja näin tavoittaa myös potentiaalisia piilotyönhakijoita. (Salli & Takatalo 2014.)

Duunitorin tutkimuksen mukaan parhaimmat sosiaalisen median kanavat rekrytoijien mielestä ovat ensisijaisesti LinkedInin ja Facebookin tarjoama maksuton näkyvyys ja näiden ohella myös niiden maksulliset palvelut. Tämän lisäksi tutkimuksessa nousivat suosituiksi rekrytointialustat kuten Duunitori, TE-palvelut ja Oikotie Työpaikat. Perinteistä printtimediaa eli lehtiä ei nähty kannattavana rekrytointikanavana. (Duunitori 2019.)

Kaikki kanavat eivät ole pelkästään digitaalisia tai perinteistä printtiä. Duunitorin tutkimuksessa yrityksen oman henkilöstön verkostot, sen verkkosivut sekä organisaation sisäinen haku korostuivat vastauksissa suosituimmiksi kuin mitkään sosiaalisen median kanavat. Verkostot olivat lähes 90% vastaajien mielestä joko erittäin tärkeitä tai tärkeitä ja samoin omat verkkosivut olivat noin 75% mielestä erittäin tärkeitä tai tärkeitä. Sisäisen haun osalta vain alle neljäsosa vastaajista koki, että niillä on vain vähän tai ei lainkaan merkitystä. (Duunitori 2019.)

Myös Kaijalan (2016) mukaan olemassa olevien työntekijöiden verkostoilla on merkitystä yrityksen ja työntekijämielikuvan puolestapuhujina. Perehtyneet työnhakijat käyvät läpi omat verkostonsa kartoittaessaan potentiaalisia työnantajia ja tällöin tuttujen suosituksilla ja aidoilla työntekijäkokemuksilla on merkitystä (Kaijala 2016).

Etenkin IT-alalla yksi laajasti ja onnistuneesti käytetty rekrytointiviestinnän kanava on opiskelija- ja oppilaitosyhteistyö. Onnistunutta työnantajamielikuvan markkinointia on esimerkiksi tulevien työntekijöiden eli opiskelijoiden omakohtainen sekä muilta kuultu kokemus yrityksestä työnantajana. Hyväksi koetut harjoittelu- ja kesätyöpaikat, joissa opiskelijat on otettu hyvin vastaan ja heille on tarjottu mielenkiintoisia mahdollisuuksia oppimiselle, luovat positiivisen työnantajakuvan, josta opiskelijat kertovat myös edelleen muille. (Talouselämä 2018). Esimerkiksi Nokia ja Rovio ovat tehneet oppilaitosyhteistyötä, sillä perinteisillä työnhakijamarkkinoilla ei ole ollut riittävästi heidän tarvitsemiaan osaajia (Kaijala 2016).

3.3 Rekrytointiviestinnän avainhenkilöt

Kovan kilpailun aloilla yrityksillä ei ole varaa byrokraattiseen ja hitaaseen rekrytointikokemukseen, koska silloin hakija valitsee helposti toisen organisaation (Talouselämä 2018). Prosessin onkin oltava nopea ja tehokas ja sen aikana on viestittävä aktiivisesti hakijoille (Salli & Takatalo 2014).

Rekrytoinnin ammattilaiset puhuvat *hakijakokemuksesta*, eli siitä, millaiseksi avointa työpaikkaa hakeva henkilö kokee rekrytointiprosessin ja yrityksen rekrytointiviestinnän ja muodostaa näiden perusteella mielikuvan yrityksestä (Duunitori 2019). Hitaasti etenevä prosessi voi luoda hakijalle mielikuvan kankeasta organisaatiosta. Yritysten on tärkeä huomioida, että hakijalla voi samaan aikaan olla useampi yritys kiikarissaan, joten ketterä ja nopea rekrytointiprosessi voi toimia tässä tapauksessa yrityksen kilpailutekijänä. (Salli & Takatalo 2014.)

Prosessin ketteryyden takaa se, että yrityksellä on luotuna virallinen rekrytointistrategia ja yhtenäinen prosessikuvaus. Näin aikaa ei tuhlaannu yksittäisen rekrytointikampanjan käynnistämiseen ja eri vaiheiden miettimiseen, vaan strategiasta käyvät ilmi muun muassa käytettävät hakukanavat ja keskeisimmät vaiheet. (Salli & Takatalo 2014.)

Tuotteen tai palvelun ja niihin liittyvien kokemusten lisäksi asiakkaan mielikuva yrityksestä ja sen brändistä rakentuu niiden henkilöiden kautta, jotka tämä kohtaa yrityksen kanssa asioidessa. Myynti- ja markkinointiosastot tuottavat asiakkaalle luotavan lupauksen, mutta palvelun tuottavan henkilöstön tehtävänä on lunastaa se lupaus. (Von Hertzen 2006, 44.) Rekrytoinnissa tämä asiakas on työnhakija ja hänen kohtaamansa rekrytoinnista vastaavat henkilöt ovat ratkaisevassa asemassa mielikuvien luomisessa sekä työnantajalupauksen lunastamisessa.

Duunitorin (2019) tutkimuksen mukaan 75% rekrytoinnin ammattilaisista on sitä mieltä, että organisaation työnantajamielikuva kuuluu ylimmän johdon agendalle. Jo aiemmin todettiin, että kyseisen tutkimuksen mukaan yksi kolmesta tärkeimmistä rekrytoinnin onnistumistekijöistä on rekrytoivan esimiehen sitoutuminen prosessiin.

Myös Sallin ja Takatalon (2014) mukaan rekrytointiprosessin tulee olla rekrytoivien esimiesten kolmen tärkeimmän tehtävän joukossa. Heidän mukaansa rekrytointiprosessista vastaavat avoimen työpaikan esimies sekä yrityksen henkilöstöpäällikkö eli HR (Human Resource Manager). Rekrytointiprosessin ajan hakijat ovat näiden kahden henkilön tärkeimpiä asiakkaita ja prosessi on yhtä tärkeä kuin mikä tahansa muu merkittävän liiketoimintaratkaisun tekeminen. (Salli & Takatalo 2014.)

Onnistuneiden rekrytointien merkitys kasvaa nykyajan työmaailmassa, jossa työntekijöiden roolit ovat itsenäisiä. Esimiesten on oltava strategisesti taitavia ja osattava yhdistää osaajat ja työtehtävät riittävän hyvin. (Talouselämä 2018.) Esimiesten tehtävänä on myös heti rekrytoinnin jälkeen huolehtia uusien työntekijöiden perehdyttämisestä ja tätä kautta työnantajalupauksen lunastamisesta. Perehdytykseen tulee panostaa, sillä sen kautta työnantaja osoittaa olevansa sitoutunut ja välittävänsä ja arvostavansa työntekijöistään. Arvostuksen tunne työntekijässä luo samalla arvostusta työnantajaa kohtaan. (Kaijala 2016.)

Valitettavan usein rekrytoinnin jälkeen esimiehet siirtävät perehdyttämisen vastuun HR-osastolle, vaikka on nimenomaan rekrytoivan esimiehen tehtävä auttaa uutta työntekijää tutustumaan yrityksen kulttuuriin ja sen toimintatapoihin (Salli & Takatalo 2014).

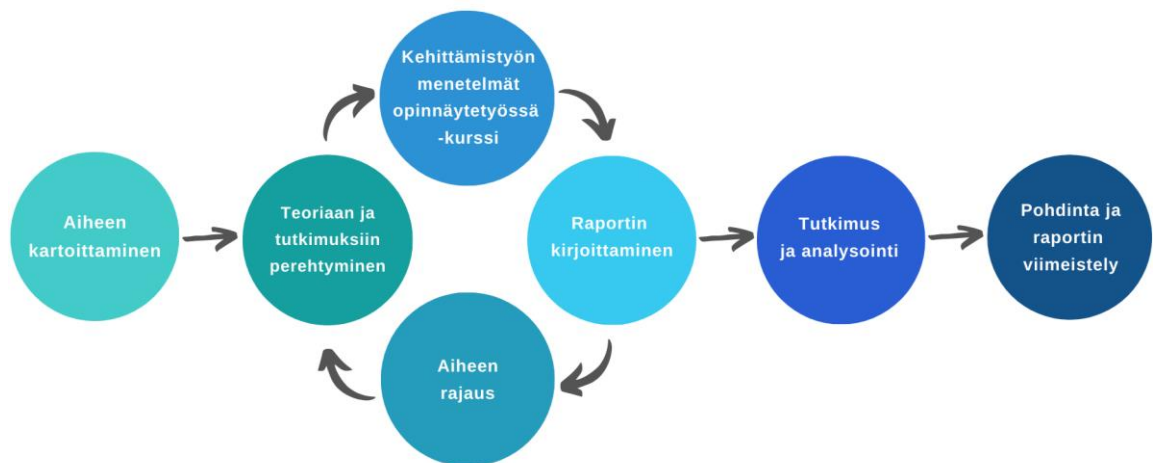
Rekrytointi on yritykselle aina investointi ja siksi yksi esimiehen avaintehtävistä on ottaa vastuu tästä investoinnista, jossa muu organisaatio toimii apuna ja tukena (Salli & Takatalo 2014). Työnantajamielikuvan kannalta suuri merkitys on myös sillä, miten työnhakija kohdataan jo haastatteluvaiheessa ja tätä kohdellaan kunnioittavasti heti ensivaikutelmasta alkaen (Talouselämä 2018). Positiivista kokemusta rekrytointiprosessista ja yrityksestä rakentaa myös se, että kaikille hakijoille kerrotaan rekrytoinnin lopputuloksesta huolimatta se, paljonko on ollut hakijoita ja mitkä seikat ovat vaikuttaneet valintapäätöksen tekemiseen (Salli & Takatalo 2014).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Laadullinen tutkimus

Karkeasti tutkimukset voidaan jakaa kahteen osaan: määrälliseen eli kvantitatiiviseen ja laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Näistä ensimmäisessä niimensä mukaisesti tutkimus perustuu lukuihin ja suurempaan otantaan, siinä on tarkka viitekehys ja etenemistapa ja tuloksissa pyritään yleistyksiin. Jälkimmäisessä eli laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien ja havaintoyksiköiden määrä on vähäisempi, lähestymis- ja toimintatavat ovat vapaammat ja tutkimuksen kautta pyritään ymmärtämään syvällisemmin reaalimaailman ilmiöitä ja tapahtumia. (Kananen 2008, 26–28.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusta. Se tarjosi kokonaisuudessaan tutkimusprosessille joustavan etenemisen mahdollistaen syvällisen perehtymisen uuteen ja ammatillisesti kiinnostavaan aihealueeseen. Kuvio 3 havainnollistaa, kuinka opinnäytetyöprosessin eteneminen tapahtui sykleittäin. Jokainen sykli oli eri mittainen ja painottui eri aiheisiin. Tämä prosessointi johti aiheen tarkkaan rajautumiseen, josta tämä tutkimusraportti on lopputuotoksena.



KUVIO 3. Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tutkia eri muuttujien välisiä suhteita (Kananen 2008, 32), kuten tässä tapauksessa työnantajamielikuvaa, organisatiokulttuuria sekä rekrytointiviestintää. Laadullista tutkimusta voidaan kutsua myös aineistolähtöiseksi tutkimukseksi, koska siinä ei edetä suoraan lineaarisesti ennalta määritellyjä vaiheita, vaan aineisto ohjaa tutkimusta (Kananen 2008, 56).

Tässä opinnäytetyötutkimuksessa aineiston pohjalta aiheen rajautuminen ja fokuksen löytäminen onkin tapahtunut sykleittäin eikä lineaarisesti. Laaja otanta toisiaan sivuavista aihepiireistä ja niihin liittyvistä aineistoista ja aiemmista tutkimuksista on johtanut tutkimusongelman muodostumiseen ja sitä myötä tutkimuskysymysten luomiseen.

4.2 Tiedonkeruu teemahaastatteluilla

Laadullisessa tutkimuksessa on enemmän merkitystä kerätyn aineiston laadulla kuin sillä, kuinka monta haastattelua on tehty (Kananen 2008, 35). Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmäksi valittiin yksilöhaastattelut teemahaastattelumenetelmällä. Tämä sopi parhaiten tutkimuksen aiheeseen, jossa teoriaosuudessa esitellyt eri aihepiirit liittyvät läheisesti toisiinsa. Teemahaastattelu mahdollistaa myös tarvittaessa tarkentavien lisäkysymysten esittämisen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 16). Tässä tutkimuksessa tämä oli tarpeen, sillä haastateltavat voisivat käyttää tutkimuksen aihepiiriin liittyviä ja usein toisiinsa sekoitettavia käsitteitä eri termeillä.

Teemahaastattelun avulla haastattelija voi yrittää päästä lähemmäs tutkittavia henkilöitä, heidän kokemuksiaan, elämyksiä ja ajatuksiaan. Sen tarjoama joustava rakenne mahdollistaa sen, että haastatteluissa voivat painottua eri asiat vahvemmin kuin toiset. Sen ansiosta voi olla mahdollista, että haastateltava nostaa tilanteessa esiin asioita, joita tutkimuksen teoriaosuudessa ei ole edes tullut ilmi tutkimusongelmaan liittyen, mutta jotka voivat olla arvokasta lisätietoa ilmiön ymmärtämisen kannalta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 16.)

Laadullisessa tutkimuksessa on merkitystä sillä, ketä tutkitaan, sillä tutkimukseen valittujen henkilöiden tulisi tietää mahdollisimman paljon käsiteltävästä ilmiöstä

(Kananen 2008, 37). Tässä tapauksessa tutkittavaan ilmiöön sopivimmat haastateltavat olivat IT-alan yrityksissä rekrytoinnista vastaavia henkilöitä. Asiantuntijoina heillä on kattavin tieto ja näkemys yrityksensä rekrytointiviestinnästä ja työnantajamielikuvan sekä organisaatiokulttuurin näkyvyydestä sen yhteydessä.

4.3 Haastattelun teema-alueet

Yleensä laadullisessa tutkimuksessa haastattelut ovat teemahaastatteluita, sillä teemat luovat haastatteluun mahdollisuuden rajaukseen ja varmistavat, että kaikki ilmiöön liittyvät aihealueet tulevat käsitellyksi. Muilta osin sen rakenne tarjoaa riittävän väljyyden tutkijalle edetä haastattelussa joustavammin tilanteen mukaan jokaisen haastateltavan osalta. (Kananen 2008, 74–79.)

Tutkimuksen tekijä määrittelee etukäteen tietyt teema-alueet, jotka haastateltavan kanssa käydään läpi. Nämä ovat tutkimuksen teoriasta ja tutkimustiedosta nousseita ilmiötä ja sitä kuvaavia käsitteitä. Teemahaastattelussa ei määritellä valmiiksi tarkkaa haastattelurunkoa, vaan lista teema-alueista toimii haastattelijan muistilistana ja ohjaa keskustelua. Haastattelutilanteessa haastatteliija tarkentaa teema-alueita kysymyksillä tilanteen mukaan ja myös haastateltava voi esittää tarkentavia kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66–67.)

Tässä tutkimuksessa teema-alueiksi määriteltiin

1. Työntajamielikuva ja organisaatiokulttuuri
2. Rekrytointikanavat ja rekrytointiviestintä
3. Haasteet
4. Kilpailukeinot

Ennen kuin haastattelu toteutetaan käytännössä, tulee kysymyksiä koskien tehdä useita päätöksiä. Kysymysten taitavalla sanamuotoilulla ja niiden kysymisjärjestyksellä saadaan parhaimmillaan kuorittua aiheesta haluttuja tietoja kerros kerrokselta. Tarkasteltavasta ilmiöstä riippuu se, voiko osa kysymyksistä tai järjestyksestä olla spontaaneja vai onko kaikki tarkkaan etukäteen määriteltyä. Huonot kysymykset ovat sellaisia, joihin haastateltava voi vastata pelkästään kyllä tai ei.

Laadullisessa tutkimuksessa halutaan saada haastateltava henkilö kertomaan aiheesta vapaammin, joten tämä tulee huomioida kysymysten sanallisessa muotoilussa. Esimerkiksi sen sijaan, että kysyttäisiin ”Oletteko vuorotyössä”, kannattaa ennemmin kysyä ”Miten työnne oli ajoitettu”, sillä näin vastaaja joutuu avaamaan vastaustaan kattavammin ja voi paljastaa niitä ilmiöön liittyviä salaisuuksia, joihin laadullisessa tutkimuksessa pyritään. (Kananen 2008, 53–54.)

Tämän tutkimuksen haastattelutilanteiden tueksi luotiin lista muutamista teema-alueisiin liittyvistä ydinkysymyksistä, kuten Millä keinoin koette, että erottaudutte kilpailijoistanne?” ja ”Miten olette käyttäneet LinkedIniä rekrytointikanavana?”. Näiden avulla pyrittiin välttämään tilanteita, joissa haastateltava vastaa toistuvasti liian suppeasti ja keskustelussa ei päästä syvemmälle aiheeseen. Muutoin keskusteluiden päätettiin antaa edetä omalla painollaan, jotta sieltä nousisivat ilmi haastateltavan omasta näkökulmasta tärkeimmät aihealueet. Näin ollen jokaista ydinkysymystä ei nähty tarpeelliseksi kysyä erikseen kaikissa haastatteluissa, jos aihepiiri nousisi keskusteluissa esiin itsestään.

4.4 Haastatteluiden toteutus ja analysointi

Haastattelut toteutettiin yhtä lukuun ottamatta kasvotusten ja ne kestivät keskimäärin puolesta tunnista tuntiin. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 86) mukaan aihe tulisi esitellä haastateltaville väljästi ja kansantajuisesti niin, ettei sen kuvailu vahingossa ohjaisi haastattelua vaan olisi sävyiltään neutraali ja asiat esitettäisiin positiivisessa sävyssä. Kun tässä tutkimuksessa otettiin yhteyttä potentiaalsiin haastateltaviin, kerrottiin opinnäytetyössä tutkittavan IT-alan tämän hetkisiä rekrytointikeinoja ja kilpailutekijöitä. Mainittiin myös, että samalla haluttiin tutkia miten työnantajamielikuva ja organisaatiokulttuuri näkyvät yrityksen rekrytoinnissa.

Haastattelutilanteessa korostettiin vastausten nimettömyyttä, ja että raportissa vastaukset avattaisiin sanallisessa muodossa niin, ettei niitä pysty yhdistämään tiettyyn yritykseen. Tämä koettiin tärkeänä viestiä siksi, että haastateltavat uskaltaisivat keskustella rehellisesti etenkin, kun käsiteltiin yritysten rekrytoinnin kilpailutekijöitä.

Hirsjärvi & Hurme (2001, 140) ovat sitä mieltä, että haastattelua ei ole pakko litteroida, jos aineistoa on vähän ja tarvittavan tiedon ja lainaukset voi ottaa suoraan nauhalta. Tässä tutkimuksessa haastattelut dokumentoitiin kirjoittamalla haastattelutilanteessa ylös vastauksia avainsanojin ja lausein sekä suoria lainauksia. Avoimen keskustelun ja laajan aihepiirin seurauksena eri teema-alueita käsiteltiin keskusteluissa hyvin rinnatusten. Keskusteluissa puhuttiin myös aiheista, jotka eivät suoraan liittyneet tutkimuksen rajaukseen, mutta ovat osa tärkeää rekrytointia ja työnantajamielikuvaa. Tästä syystä ei koettu tarpeelliseksi nauhoittaa kokonaisia keskusteluita. Kirjallisen dokumentoinnin avulla saatiin kirjattua ylös keskusteluissa eniten keskustelua herättäneet aihepiirit ja niistä poimitut.

Esimerkiksi erään haastateltavan kanssa keskusteltiin työnantajabrändistä, sen luomisesta ja siihen liittyvistä keinoista sekä uudelleenbrändäyksestä. Näitä tutkimukseen epäsuorasti liittyviä osia keskusteluista ei koettu tarpeelliseksi dokumentoida, mutta joiden koettiin muuten olevan luontainen osa keskustelua. Se myös kuvasti hyvin sitä, miten eri yritykset ovat eri vaiheissa koskien työnantajamielikuvaa ja siihen keskeisesti liittyviä käsitteitä.

Keskustelut tutkimuksen aiheen rajauksen ympärillä auttoivat ymmärtämään vastaajien kokemuksia. Muun muassa kaikkien haastateltavien kanssa käytiin tästä syystä läpi, kuinka pitkä on heidän työkokemuksensa kyseisessä yrityksessä sekä rooli työnantajamielikuvan kehittämisessä ja rekrytoinnissa. Huolimatta erilaiset taustat ja yritysten koko tai tilanne työnantajabrändäykseen liittyen, haastatteluilta nousi nopeasti ilmi selkeästi yhteneviä näkemyksiä aihepiiriin liittyen.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Työntajamielikuva ja organisaatiokulttuuri

Kaikki haastateltavat kokivat työntajamielikuvan tärkeänä käsitteenä työssään ja osana rekrytointiviestintää ja organisaatiokulttuuria. Kuten teoriaosuuden alussa luvussa kaksi todettiin, käytetään aiheeseen liittyen useita eri termejä rinnatusten ja haastatteluissa tulivatkin ilmi työntajamielikuvan lisäksi termit kuten työntajabrändi ja työntajaimago. Keskusteluiden kautta oli selvää, että haastateltaville on suuri merkitys työssään sillä, miten he tuovat positiivisesti esille yrityksensä hyvänä työntajana ja onnistuvat houkuttelemaan ja rekrytoimaan organisaatiokulttuuriin sopivia osaajia.

”Huono sana leviää nopeasti ja hyvä nopeammin.”

Pääsääntöisesti koettiin, että IT-alan yritykset nauttivat maineesta houkuttelevina työpaikkoina ja tästä on etua kaikille alan yrityksille. Samalla kuitenkin koettiin, että se luo yrityksille haasteen ja paineita erottautua joukosta. Voidakseen vastata alasta yleisesti koettua positiivista mielikuvaa, on yritysten pakko panostaa työntajamielikuvan ja organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Erään haastateltavan mukaan IT-alalla on Suomessa loppujen lopuksi niin pienet piirit, että yhdelläkään yrityksellä ei ole varaa saada mainetta huonona työntajana, sillä sana kiirii nopeasti verkostojen kautta eteenpäin.

Haastateltavilla oli yhteneväinen näkemys siitä, että pelkillä yrityksen tarjoamilla eduilla ei luoda voittavaa tai erottuvaa työntajamielikuvaa rekrytointimarkkinoilla. Pelkkiä vapaa-aikaan tai toimistolta löytyviin aktiviteetteihin liittyviä etuja ei koettu riittäviksi houkuttelemaan osaajia. Tällaisia etuja tai organisaatiokulttuuriin kuuluvia yhteisiä tapahtumia olivat esimerkiksi ”yhteiset perjantaikaljat” tai pelikonsolit yrityksen taukotiloissa.

Lisäksi haastateltavien keskuudessa yleisesti koettiin, että tällaisten etujen kautta työnhakijoiden houkutteleminen voisi tavoittaa yrityksen organisaatiokulttuurin ja

arvojen kannalta ristiriidassa olevia henkilöitä. Monipuolinen ja arvostettu organisaatiokulttuuri muodostuu erilaisista ja eri-ikäisistä ihmisistä. Yrityksiin halutaan töihin sekä nuoria että kokeneita alan ammattilaisia.

Aineettomista eduista puhuttaessa kävi ilmi, että haastateltujen mukaan yrityksissä työntekijät arvostavat esimerkiksi palkitsemista liikkumisesta. Tämä voi olla joko työaikana tai sen ulkopuolella tapahtuvaa itselle mielekästä harrastamista, josta maksetaan euromääräinen korvaus. Samalla se viestii siitä, että yritys välittää työntekijöidensä jaksamisesta. Vaikka tällaiset edut eivät välttämättä tule suoraan ilmi rekrytointiviestinnässä, ovat ne osa organisaatiokulttuuria ja työnantajamielikuvaa ja voivat tulla potentiaalisten hakijoiden tietoisuuteen esimerkiksi verkostojen kautta suullisesti tai työntekijöiden itse jakamina sosiaalisen median päivityksinä.

Teoriaosuudessa todettiin, että työyhteisön ja ihmisten esilletuominen voisi olla etenkin pienemmille IT-alan yrityksille keino erottautua ja luoda hakijoille tunne työn merkityksellisyydestä. Haastatteluissa tulikin ilmi, että työpaikan koetaan olevan yhä enemmän ihmisille muutakin kuin pelkkä työ, joten työltä ja työpaikalta haetaan merkityksellisyyttä ja viihtymistä. Tärkeäksi koettiin myös viestiä yrityksen työntekijöilleen tarjoamista mahdollisuuksista kasvattaa ammattitaitoaan työajalla tai sen ulkopuolella esimerkiksi maksamalla bonuksia suoritetuista sertifikaateista tai kursseista.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työnantajamielikuvasta viestiessä on kannattavaa tuoda esille yrityksen halukkuus ja keinot tukea työ- ja perhe-elämän yhdistämistä. Tässä ei kuitenkaan oltu haastateltavien keskuudessa yhtä mieltä siitä, onko se vain etu muiden joukossa vai jopa yksi keino erottautua. Toisaalta se voidaan jopa kokea IT-alan yleisen mielikuvan seurauksena oletettuna osana jokaista yritystä. Jollekin yritykselle se kuitenkin voi olla oikein viestittynä kilpailutekijä ja keino erottautua rekrytointiviestinnässä sekä keino löytää juuri heidän kulttuuriinsa sopivia henkilöitä.

5.2 Rekrytointikanavat ja rekrytointiviestintä

Eniten teema-alueesta keskustelua herätti työntekijäkokemuksen merkitys rekrytointiviestinnässä, eli se miten yritys viestii ulospäin työntekijöidensä aidoista kokemuksista työyhteisössä ja työtehtävissä. Rekrytointiviestinnän kautta halutaan tuoda esille yritystä, sen kulttuuria ja etenkin ihmisiä. Tämä toteutuu esimerkiksi uratarinoiden muodossa yrityksen verkkosivuilla blogeina tai videoina. Kaikessa viestinnässä koettiin, että aidot työntekijäkokemukset ovat keino erottautua, jos sen tekee läpinäkyvästi ja olemalla täysin rehellisiä. Myös virheistä saa puhua.

Sosiaalinen media nähtiin parhaana kanavana tavoittaa passiiviset työnhakijat. Haastatteluissa kuten myös empiirisen osuuden Duunitorin tutkimuksessa korostui LinkedInin ja verkostojen merkitys rekrytoinnissa. Etenkin oman henkilökunnan jäsenet koettiin vahvoina avainhenkilöinä suhteessa yritysprofiilien kautta tehtyihin sosiaalisen median julkaisuihin.

Työntekijöiden omilla julkaisuilla ja henkilökohtaisilla kokemuksilla työhönsä liittyen koettiin olevan erittäin paljon painoarvoa. Se, että henkilöstö jakaa sisältöä sosiaalisessa mediassa ja suosittelee yritystä kavereilleen, on ehdottomasti tulevaisuuden kilpailutekijä. Vastaajien kesken vastaukset vaihtelivat koskien sitä, kuinka moni yrityksen työntekijöistä on LinkedInissä tai siellä aktiivinen. Haastatteluista pystyi päättelemään, että niissä yrityksissä, joissa työntekijöistä merkittävä osa oli LinkedInissä, koettiin myös verkostojen merkitys suurempana.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että verkostojen merkitys on keskeinen. Etenkin kun etsitään osaajia täsmällisempiin, erikoisosaamista vaativiin työtehtäviin. Työntekijät ovat usein kavereita kilpailevien yritysten työntekijöiden kanssa. Näin ollen työntekijöiden omien verkostojen joukosta toivottiin löytyvän yrityksen kaipaamia osaajia, joita ei avointen työpaikkailmoitusten kautta löydä. Nämä esimerkiksi tietyn ohjelmointikielen osaajat eivät todennäköisesti seuraa aktiivisesti avoimia työpaikkailmoituksia. Vastaajat uskoivat, että näiden henkilöiden huomion pystyi tavoittamaan nimenomaan henkilökohtaisten suositusten kautta.

Verkostojen todettiin voivan olla myös ratkaiseva tekijä työnhakijan loppupäätöksessä, jos tulisi valita useammasta työnantajaehdokkaasta. Eräs haastatelluista kertoi itse päätyneensä nykyiselle työnantajalle töihin verkostojen kautta.

Haastatteluista nousi ilmi, että rekrytointiviestinnän lisäksi koetaan arvokkaaksi ottaa rekrytointiin mukaan myös työnhakijan tulevat työkaverit ja viestiä tästä käytännöstä jo rekrytointiprosessin alkuvaiheessa. Näin potentiaalinen työntekijä pääsee heti tapaamaan ihmisiä, joiden kanssa tulee työskentelemään ja samoin nykyiset työntekijät kokevat merkityksellisyyttä, kun saavat olla mukana hakuprosessissa valitsemassa uutta henkilöä tiimiin. Tuleva työntekijä saa kysyä suoraan vertaisiltaan työstä ja yrityksestä ja samoin työntekijät saavat esittää kysymyksiä tulevalle kollegalleen.

Kaikki haastateltavat kertoivat, että yrityksessä ilmoitetaan aina omalle henkilökunnalle jo etukäteen tai viimeistään silloin kun uusi työpaikka avataan julkiseen hakuun. Näin työntekijät voivat jo ennakolta hakea sisäisesti itse paikkaa tai antaa vinkin työpaikasta eteenpäin verkostoilleen. Yhden vastaajan mukaan heillä työntekijät saavat myös lukea työnhakuilmoituksia ennen niiden julkaisua antaakseen niistä palautetta ja kehitysehdotuksia. Työntekijöille halutaan viestiä, että porukkaan ollaan hakemassa heille uutta työkaveria ja näin he pääsevät osallistumaan siihen, millaista työkaveria ollaan hakemassa.

Vahvasti rekrytointiviestinnästä keskustelun yhteydessä nousi ilmi se, mikä merkitys koettiin perehdytyksellä osana rekrytointiprosessia. Perehdytys koettiin erittäin tärkeänä ja luonnollisena jatkumona rekrytoinnille ja ratkaisevana vaiheena lunastaa työnantajalupaus. Kaikki haastatellut yritykset myös joko jo tarjosivat tai suunnittelivat tarjoavansa hakijoille koulutuksia, joilla tähdättiin koulutuksen kautta työllistämään hakija suoraan yritykseen töihin. Tämän pitkäkestoisemman rekrytointikeinon etuna nähtiin se, että siinä samalla perehdytettiin hakija yrityksen kulttuuriin ja ihmisiin. Näin pystyttiin parhaiten varmistamaan, että löydetään kulttuuriin ja työyhteisöön sopivin ehdokas.

5.3 Haasteet

Yleisesti haastavaksi koettiin erottautuminen IT-alan muista yrityksistä. Haastateltavat olivat yhtä mieltä rekrytoinnin haastavuudesta IT-alalla. Etenkin haasteelliseksi koettiin sellaisten erikoisosaajien löytäminen ja rekrytoiminen, joita on hyvin rajallinen määrä Suomessa. Koettiin, että tällaisia henkilöitä ei löydy avointen työpaikkailmoitusten kautta, vaan ainoastaan verkostoista tai suoraan.

Tässä kohtaa koettiin tärkeäksi yrityksen työntekijöiden oma-aloitteinen aktiivisuus sosiaalisessa mediassa ja yritykseen liittyvien julkaisujen jakaminen tai omat, positiivisesta näkökulmasta kirjoitetut julkaisut työnantajaan liittyen. Vastauksissa tuli ilmi, että välillä koettiin haasteelliseksi se, miten työnantaja voisi saada motivoitua etenkin suorittavamman työn tekijät kuten koodarit aktiivisemmiksi sosiaalisessa mediassa ja näin osallistettua heidät työnantajamielikuvan rakentamiseen.

Työnantajamielikuvaan liittyvistä haasteista osa haastatelluista mainitsi yrityksen nopean kasvuvaiheen heti yrityksen alkuvuosina ja sitä seuranneen henkilöstömäärän huomattavan ja lyhyellä aikavälillä tapahtuneen kasvun. Tämän koettiin olleen yrityksissä haaste organisaatiokulttuurin ja työnantajamielikuvan rakentamisen kannalta, sillä kulttuurin rakentamiseen ja työnantajabrändin luomiseen ei ollut ehditty kasvuvaiheessa keskittyä tarkasti. Tästä johtuen erään vastaajan mukaan nyt olikin tarve kirkastaa yrityksen ulkoista työnantajamielikuvaa, sillä *”firmassa on kaikki hyvin ja ihmiset viihtyy, mutta se ei näy ulospäin.”*

5.4 Kilpailukeinot

Kaikki haastatellut kokivat, että alalla erottautuminen kilpailijoista on hyvin haastavaa eikä kukaan osannut nimetä yksittäistä kilpailutekijää erottautumiseen. IT-alan hyvä maine on luonut yrityksille tarpeen pystyä vastaamaan positiiviseen mielikuvaan ja tätä varten niiden on pitänyt kehittää toimintaansa ja pitää huolta henkilöstöstä.

Haastatteluista kävi selväksi, että yritysten on tärkeä panostaa sekä sisäiseen että ulkoiseen työnantajamielikuvaan ja näiden yhdenmukaisuuteen. Sen mitä viestitään ja näkyy ulos, tulee vastata sitä, miten asiat koetaan yrityksen sisällä. Kuten aiemmin mainittiin, IT-alan osaajilla on omat verkostonsa ja niin positiivinen kuin negatiivinen sana leviää nopeasti.

Haastatteluissa nousi yksiselitteisesti esille, että yrityksen oma henkilökunta on selkeästi keino erottautua ja houkuttaa työnhakijoita. Onnistuneesta organisaatiokulttuurista kertoo yhden vastaajan mukaan se, että etätyömahdollisuudesta huolimatta työntekijät tulevat työpaikalle tekemään töitä ja näkemään työkavereita.

Kukaan haastatelluista ei suoraan sanonut, että yrityksen omat työntekijät ovat kilpailuvaltti, mutta se kävi ilmi keskusteluiden pääpainoista. Kaikkien haastateltujen puheissa korostuivat ihmiset, organisaatiokulttuuri ja yrityksen omien työntekijöiden merkitys osana organisaatiokulttuuria sekä rekrytointia. Työntekijöiden itsensä kautta välittyvä positiivinen viesti yrityksestä on parasta markkinointia mitä yritys voi saada, eikä sitä voi ostaa rahalla.

Avoin ja rehellinen viestintä yrityksestä ja sen työntekijöiden arjesta koettiin tärkeäksi keinoksi luoda luotettava ja positiivinen mielikuva yrityksestä työnantajana. Avoimuudella houkuttelee juuri yrityksen kulttuuriin sopivia henkilöitä. Näin vältetään virherekrytoinneilta sekä työnantajan että työnhakijan näkökulmasta. Haastateltavat kokivat rekrytointiprosessissa tärkeäksi löytää organisaatiokulttuuriin sopivia ihmisiä näiden ammatillisen osaamisen lisäksi. Rekrytoinnissa hakijan ammatillisen osaamisen painoarvo valintaa tehdessä riippui siitä, millaiseen työtehtävään työnhakijaa oltiin etsimässä.

Keskusteluissa tuotiin esille merkityksellisyyden tunteen luominen, kun hakijoille viestitään yrityksestä ja työtehtävistä. Koettiin, että yhä enenevässä määrin hakijat etsivät työpaikkaa, jossa viihtyä sekä merkityksellisyyttä työltään ja työtehtäviltään.

Haastateltavat kokivat kuitenkin haastavaksi sen, miten tuoda viestinnässä ilmi työn merkityksellisyys, koska eri ihmisille se on eri asioita. Jos sen kuitenkin onnistuu tuomaan esiin sekä rekrytoinnissa, että lunastamaan työntekijäkokemuksessa, on se huomattava kilpailutekijä. Merkityksellisyyden kokemus voi tulla joko työtehtävän kautta ammatillisena osaamisena ja sen kehittämisenä tai siitä, että organisaation ja hakijan arvomaailmat ovat lähellä toisiaan.

Kun keskusteltiin rekrytointiprosessin etenemisestä, nousi haastatteluissa ilmi, että siinä on oltava nopea ja avoin viestinnässä. Yritys voi menettää hyvän hakijan olemalla liian hidas etenemään rekrytoinnissa. Tämä vastaa teoriassa vastaan tulleita näkemyksiä rekrytoinnin kilpailukeinoista. Työnhakijoille on viestittävä hakuprosessin eri vaiheissa sen etenemisestä, sillä hakijan kiinnostus voi laskea nopeasti, jos yrityksestä ei kuulu pian hakemuksen lähettämisen jälkeen. Hakijalle on myös jäätävä ystävällinen sävy yrityksen viestinnästä. Rekrytoijien mukaan hakija kokee tärkeäksi tietää, mitä missäkin kohdassa hakuprosessia tapahtuu.

Myös rekrytointihaastatteluiden koettiin muuttuneen keskustelelevammiksi kuin ennen, jolloin ne ovat olleet kyselypainotteisempia. Nyt halutaan oppia tuntemaan hakija paremmin kuin pelkän hakemuksen ja CV:n perusteella käy ilmi. Rekrytointiprosessi oli haastateltavilla yrityksillä monivaiheinen. Kun sopiva ehdokas on valittu rekrytointiprosessiin, ei valinnassa kannata olla liian nopea. Koettiin tärkeäksi, että jossain vaiheessa hakuprosessia hakija pääsee keskustelemaan työntekijöiden kanssa yrityksen arjesta saadakseen realistisen kuvan yrityksestä ja työtehtävistä. Näin vältetään myös mahdollinen kulttuurishokki, kun henkilö tulee yritykseen töihin. Yhtä tärkeäksi koettiin se, että nykyiset työntekijät pääsevät osalliseksi rekrytointia ja vaikuttamaan tulevan työkaverinsa valintaan.

6 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena tutkia, miten IT-alan yrityksissä tuodaan työnantajamielikuva esille rekrytointiviestinnän yhteydessä sekä koetaanko työnantajamielikuvan olevan yhä kilpailuvaltti kilpailussa osaajista. Lisäksi haluttiin saada käsitys siitä, mitä asioita tällä hetkellä korostetaan rekrytointiviestinnässä ja mitkä rekrytointikanavat koetaan parhaimmiksi.

Tutkimuksessa teoria ja IT-alan rekrytoinnista vastaaville ammattilaisille toteutetun haastattelututkimuksen tulokset tukivat vahvasti toisiaan. Hyvä työnantajamielikuva on IT-alalla yhä merkittävämpi tekijä työnhakijoiden kartoittaessa työnantajaehdokkaita. Työltä haetaan entistä enemmän merkityksellisyyttä ja alalla koetaan jo vakiintuneeksi erilaiset edut sekä joustavat työajat ja etätyö. Työnantajamielikuva on kokonaisvaltainen prosessi, jossa tulee huomioida sekä nykyiset että potentiaaliset työntekijät. Yritykset kokevat tärkeäksi löytää osaamisen lisäksi kulttuuriin sopivia henkilöitä, minkä vuoksi rekrytointiprosessiin halutaan osallistaa myös nykyinen henkilöstö.

IT-alan yritysten rekrytointiviestinnässä kilpailukeinoja ovat nopeus ja avoimuus rekrytointiviestinnässä ja -prosessissa, avoin ja rehellinen viestintä yrityksestä ja organisaatiokulttuurista sekä ihmisten ja arjen esille tuominen rekrytointikanavissa. Kaikki nämä ovat yritysten keinoja tuoda esille työnantajamielikuvaa rekrytoinnissa. Verkostojen ja suositusten merkitys rekrytoinnissa tulee kasvamaan. Kasvavana rekrytointiviestinnän kanavana nähdään yritysten oman henkilökunnan aktiivisuus sosiaalisen median verkostoitumispalveluissa kuten LinkedInissä.

Itse opinnäytetyöprosessi ei edennyt alkuperäisen aikataulun tai aiheen rajauksen mukaan, mutta ehkä juuri sen ansiosta sillä oli aikaa kypsyä ja rajauksen hioutua riittävän monen syklin verran. Aiheen valinnan ja rajauksen onnistumista tukee se, että haastatteluja varten kontaktoidut henkilöt kokivat aiheen tärkeäksi ja ajankohtaiseksi. Myös alan ulkopuoliset henkilöt kokivat sen erittäin mielenkiintoiseksi. Pohdituttamaan kuitenkin jäi, kieltäytyikö osa haastattelukutsun saaneista osallistumasta sen takia, että aiheen koettiin nimettömyydestään huolimatta voivan paljastaa yrityksen salaisia kilpailutekijöitä muille kilpailijoille?

Teemahaastattelu oli sopiva menetelmä ilmiön tutkimiseen, mutta haastateltavien valintaa olisi voinut mahdollisesti vielä rajata tai vastaavasti otantaa kasvat-
taa merkittävästi. Tämän tutkimuksen tapauksessa haastateltavien edustamat
yritykset olivat selkeästi eri kehitysvaiheissa liittyen työnantajabrändäykseen.
Olisi mielenkiintoista esimerkiksi tehdä jatkotutkimus koskemaan pelkästään kas-
vuvaiheessa olevia yrityksiä tai sellaisia yrityksiä, joissa on vasta työnantajabrän-
din rakentaminen työn alla tai yritys käy läpi uudelleenbrändäysprosessia.

Verkostojen ja verkostoitumispalveluiden kuten LinkedInin merkitys nousi sekä
aiheeseen liittyvissä tutkimuksissa että tutkimuksen haastatteluissa vahvasti
esille rekrytoinnin tulevaisuuden kilpailutekijänä. Olisikin kannattavaa tehdä ai-
heeseen liittyen jatkotutkimuksena määrällinen tutkimus IT-alan yritysten työntee-
kijöille. Määrällisellä tutkimuksella olisi mahdollista saada laaja otanta ja osallis-
tujia olisi varmasti helpompi löytää. Tutkimuksessa voisi esimerkiksi selvittää
työntekijöiden käyttämiä sosiaalisen median ja verkostoitumisen kanavia ja aktii-
visuutta niissä, heidän halukkuuttaan jakaa tai tehdä työnantajaan liittyviä julkai-
suja sekä millaista sisältöä he kokevat merkitykselliseksi jakaa omissa verkos-
toissaan.

LÄHTEET

Academic Work. 2019. YPAI - Young Professional Attraction Index. Luettu 30.10.2019. <https://www.academicwork.fi/yrityksille/ypai>

Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9 (5), 501–517.

Barrow, S. & Mosley, R. 2005. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. 2.painos. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.

de Chernatony, L. 2001. *From brand vision to brand evaluation: strategically building and sustaining brands*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Duunitori. 2019. Kansallinen rekrytointitutkimus 2019. Luettu 30.10.2019. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Kaijala, M. 2016. *Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön?* Helsinki: Alma Talent. [E-kirja].

Kananen, J. 2008. *Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kaplan, R. S W. 2017. Internal Marketing and Internal Branding in the 21st Century Organization. *IUP Journal of Brand Management*; Hyderabad 14 (2), 7–22.

Kauppalehti. 2019. Vahvan brändin yritykset kiinnostavat suomalaisopiskelijoita – Yrityksen kannattaa miettiä brändiään: ”On maailmanlaajuinen ilmiö, että nuoret eivät halua uhrata itseään työn alttarille”. Julkaistu 16.5.2019. Luettu 14.10.2019. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vahvan-brandin-yritykset-kiinnostavat-suomalaisopiskelijoita-yrityksen-kannattaa-miattia-brandiaan-on-maailmanlaajuinen-ilmio-etta-nuoret-eivat-halua-uhrata-itseaan-tyon-alttarille/d71c8b17-7ab7-4bf4-8d67-f8f06e084cfd>

Malati, N. & Sehgal, K. 2013. Employer Branding: A Potent Organizational Tool for Enhancing Competitive Advantage. *The IUP Journal of Brand Management* 10 (1), 51–65.

Rantanen, S. 2018. Mikä on Employee Value Proposition, EVP ja mihin niitä tarvitaan? Employee Experience Agency Emine Oy Ltd. Julkaistu 26.11.2018. Luettu 6.11.2019. <https://emine.fi/podcast69/>

Rosethorn, H. 2009. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Farnham: Routledge.

Rossi, A. 2012. *Kulttuuristrategia: rakenna yrityskulttuuri, jota työntekijät, asiakkaat ja omistajat rakastavat*. Hämeenlinna: Helsingin seudun kauppakamari.

Salli, S. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Media Zone OÜ, Viro: Helsingin seudun kauppakamari. Painos 1.

Talouselämä. 2018. Miksi kiinnostua employer branding -puheesta? "Huono kokemus työnteen arjesta on myrkkyä aloilla, joilla on pulaa tekijöistä". Julkaistu 1.1.2018. Luettu 17.10.2019. <https://www.talouselama.fi/uutiset/miksi-kiinnostua-employer-branding-puheesta-huono-kokemus-tyonteon-arjesta-on-myrkkyaloilla-joilla-on-pulaa-tekijoista/8491146b-e677-3a3f-baa2-1f1796305ce9>

Tekniikka & Talous. 2017. Ohjelmistoala etsii jopa 8 000 työntekijää – nämä tekniikat yrityksiä erityisesti kiinnostavat. Julkaistu 21.12.2017. Luettu 14.10.2019. <https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/ohjelmistoala-etsii-jopa-8-000-tyontekijaa-nama-tekniikat-yrityksia-erityisesti-kiinnostavat/43cc8aa7-7b0a-39ee-830c-c23e237a3880>

TIVIA. 2018. Tasa-arvoisella IT-alalla työskentelee tyytyväisiä osaajia. Julkaistu 15.6.2018. Luettu 24.10.2019. <https://tivia.fi/2018/06/15/tivian-it-ura-tutkimus-2018-on-julkaistu/>

Von Herten, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.