



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Maiju Luoma

Työnantajamielikuvan synty, vaikutus ja kehitys

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2020

Tekijä Otsikko	Maiju Luoma Työnantajamielikuvan synty, vaikutus ja kehitys
Sivumäärä Aika	41 sivua + 2 liitettä Huhtikuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Yliopettaja Anne Perkiö
<p>Tämä opinnäytetyö oli tutkimustyyppinen työ, jonka tavoitteena oli tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat työnantajamielikuvan syntyyn ja millainen on Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden käsitys hyvästä työnantajamielikuvasta sekä kartoittaa onko rekrytoinnilla vaikutusta työnantajamielikuvan syntyyn.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehyksessä hyödynnettiin työnantajamielikuvaan ja rekrytointiin liittyvää kirjallisuutta, internet-artikkeleita sekä aiempia tutkimuksia. Viitekehysten aihealueet keskittyivät työnantajamielikuvaan ja sen muodostumiseen, rekrytointiin, rekrytointiprosessin vaiheisiin ja rekrytoinnin vaikutukseen työnantajamielikuvan muodostumisessa.</p> <p>Opinnäytetyön menetelmä oli pääosin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimus tehtiin e-lomakekyselyllä. Tutkimuksessa käytettiin strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot olivat ennalta määritettyjä. Kyselyyn vastasi 63 liiketalouden opiskelijaa Metropolia Ammattikorkeakoulusta. Lomakkeen kysymykset perustuivat opinnäytetyön viitekehykseen.</p> <p>Opinnäytetyössä saatujen tulosten perusteella voitiin todeta, että työnantajamielikuvaa muodostaessa viestinnän merkitys korostui kaikista eniten. Vastaajien mielestä viestinnän tulisi perustua avoimuuteen ja selkeyteen. Erityisen tärkeä on viestiä hakijalle, jos tämä ei tullut valituksi haettuun tehtävään. Tulokset osoittivat, että positiiviseen työnantajamielikuvaan vaikuttaa erittäin paljon omat ja muiden kokemukset sekä työpaikan ilmapiiri ja nykyisten työntekijöiden viihtyvyys. Työnhakijoiden keskuudessa arvostetuimmiksi tekijöiksi hyvän ilmapiirin lisäksi nousivat uramahdollisuudet ja kilpailukykyinen palkkaus. Näitä esiin tuomalla organisaatio voi parantaa mielikuvaansa hakijoiden joukossa.</p> <p>Keskeisimpänä johtopäätöksenä opinnäytetyöstä voidaan todeta, että organisaatioiden tulee kiinnittää viestintään erityistä huomiota. Aktiivinen hakijaviestintä ja rehellinen sekä avoin viestintä sosiaalisen median kautta on tärkeää. Muodostaessaan työnantajamielikuvaa omat kokemukset nousivat tärkeimmäksi tekijäksi. Hyvin hoidettu rekrytointiprosessi ja siitä viestiminen voi jättää yrityksestä positiivisen työnantajamielikuvan, vaikka henkilö ei tulisikaan valituksi tehtävään. Tulokset osoittivat, että työnantajamielikuvaan vaikuttavat hyvinkin yksinkertaiset seikat, jotka ovat helposti yritysten saavutettavissa.</p>	
Avainsanat	Työnantajamielikuva, rekrytointi, rekrytointiprosessi, sosiaalinen media

Author Title	Maiju Luoma The Formation, Impact and Development of the Employer Brand
Number of Pages Date	41 pages + 2 appendices April 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Anne Perkiö, Principal Lecturer
<p>The purpose of this study was to examine which factors affect the formation of the employer brand, and what influences the perception of business students at Metropolia University of Applied Sciences about a good employer brand. This study also explored how recruitment influences the formation of the employer brand.</p> <p>The theoretical part of this thesis included literature about employer branding and recruitment, internet articles, and previous studies. The theoretical framework focused on the employer brand and its formation, recruitment and the stages of recruitment process, and the impact of recruitment on the formation of the employer brand.</p> <p>In the practical part, the study utilized mainly quantitative research methods. The research was conducted with the help of an internet survey that used both, structured and open questions. In the structured questions, the response options were predefined. In the open questions, the responses were formulated by the respondents independently. In Metropolia UAS, 63 students responded to the survey. The questions for the survey were developed following the theoretical framework of the thesis.</p> <p>Based on the results, it can be said that the importance of communication was emphasized by the most of the respondents for forming their perceptions of the employer brand. The respondents believed that communication should be based on openness and clarity. In the recruitment process, it was also considered highly important to inform the candidate in case he/she did not proceed in the recruitment. The results also showed that the positive employer brand is greatly affected by one's own and others' experiences, as well as the workplace atmosphere, and the job satisfaction of the current employees. In addition to a good atmosphere, career opportunities and competitive salary were also considered as highly valuable factors among job applicants. By highlighting these factors, the organization can improve its employer brand among job applicants.</p> <p>Based on the results, the most important conclusions were that organizations should pay special attention to communication. Active communication inside the organization and with the job applicants, as well as honest and open communication through social media, come as critically important. One's own experiences become the main factor when forming the perception of the employer brand. Consequently, a well-managed recruitment process and communication about it can create a positive perception of the employer brand, even if the applicant is not selected for the position. These results also show that the actions are simple and easy to achieve.</p>	
Keywords	Employer brand, recruitment, recruitment process, social media

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja tavoite	1
1.2	Tutkimusmenetelmät	2
1.3	Viitekehys ja työn rakenne	2
2	Työnantajamielikuva	3
2.1	Työnantajamielikuvan tausta ja määritelmä	3
2.1.1	Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva	5
2.2	Miten työnantajamielikuva muodostuu?	5
2.2.1	Sosiaalinen media	9
2.3	Työnantajamielikuvan kehittämisen tärkeys	10
2.3.1	Riskit	12
3	Rekrytointi	13
3.1	Rekrytoinnin määritelmä	13
3.2	Rekrytointiprosessi	13
3.2.1	Suunnittelu	14
3.2.2	Työpaikkailmoitus	15
3.2.3	Hakemusten läpikäynti	16
3.2.4	Haastattelut	16
3.2.5	Päätöksen teko	17
3.2.6	Perehdytys	18
3.3	Rekrytoinnin juridiset seikat	18
3.4	Onnistunut rekrytointi	19
3.4.1	Talent management	21
3.5	Työnantajamielikuvan muodostuminen rekrytoinnissa	22
4	Liiketalouden opiskelijoiden käsitys hyvästä työnantajamielikuvasta	24
4.1	Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus	24
4.2	Tutkimustulokset	26
4.2.1	Työnantajamielikuva	27
4.2.2	Rekrytointi	33
5	Johtopäätökset	36
5.1	Tulosten analysointi	36
5.2	Tavoitteiden saavuttaminen	38

5.3	Tutkimuksen luotettavuus	39
5.4	Oman työn arviointi	40
	Lähteet	42
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselytutkimus	
	Liite 2. Saatekirje	

1 Johdanto

1.1 Työn tausta ja tavoite

Yrityksen sisällä koettu kulttuuri ja työnantajamielikuva ei välttämättä heijastu ulkopuolille samanlaisena mielikuvana. Työnantajamielikuva muodostuu yrityksen kulttuurista ja sen henkilöstöstä ja siitä, miten he viestivät omalla toiminnallaan mielikuvaa yrityksen ulkopuolelle. Työntekijät ovat yrityksen brändilähettiläitä, joten työntekijöiden osuus mielikuvan rakentumisessa on ensiarvoisen tärkeää. Uudet työntekijät tuovat ulkopuolisen näkemyksen siitä, miten hyvin yritys on onnistunut työnantajamielikuvan luomisessa ja vastaako mielikuva todellisuutta. (Koskinen 2017.) Tässä opinnäytetyössä haluan tuoda esiin tuoretta näkökulmaa siihen, mitä työnantajamielikuvassa on syytä ottaa huomioon ja miten tärkeäksi tekijäksi se koetaan. Valitsin kyseisen aiheen, koska mielestäni se on ajankohtainen ja mielenkiintoinen.

Opinnäytetyö on tutkimustyyppinen työ, jonka päätavoitteena haluan selvittää Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden mielipiteitä hyvästä työnantajamielikuvasta ja kartoittaa millaisia tekijöitä työnhakijat tänä päivänä arvostavat valitessaan uutta työpaikkaa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on saada vastauksia myös siihen, mitkä tekijät vaikuttavat työnantajamielikuvan syntyyn. Millainen on opiskelijoiden käsitys hyvästä työnantajamielikuvasta? Missä sosiaalisen median kanavissa työnantajamielikuvaa voi tuoda parhaiten esille? Haluan myös selvittää, onko rekrytoinnilla vaikutusta työnantajamielikuvan synnyssä. Mitkä tekijät ovat tärkeitä uutta työtä hakiessa? Mitkä asiat rekrytointivaiheessa merkitsevät eniten? Kokonaistarkoituksena tutkimuksessani on siis pyrkiä selittämään ja täsmentämään aihetta antamalla ajankohtaista tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat työnantajamielikuvan syntyyn ja miten omaa työnantajamielikuvaa voisi kehittää. Näin esimerkiksi yritysten on mahdollisuus tiedostaa omat heikkoutensa ja vahvuutensa ja sitä kautta lähteä kehittämään omaa mielikuvaansa työnantajana.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni on tutkimustyyppinen työ. Tutkimusmenetelmän pääpaino on kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu mittaamiseen, jonka seurauksena syntyy lukuarvoja sisältävä havaintoaineisto. Jotta tulokset olisivat luotettavia, pitää tutkimusaineiston olla riittävän laaja ja edustava. Tästä syystä valitsin tutkimukseni perusjoukoksi Metropolia ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijat. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on vertailla muuttujien välisiä riippuvuuksia ja selvittää syy-seuraussuhteita numeerisiin tuloksiin perustuvasta tutkimusaineistosta. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on ominaista tiedon strukturointi, mittaaminen, tiedon esittäminen numeroin ja vastaajien suuri lukumäärä. Kvantitatiivinen tutkimus on myös objektiivinen, eli se on tutkijasta riippumaton. Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruu välineenä toimii kyselylomake eli sitä käytetään tutkimusaineiston keräämisessä. (Vilkkä 2007, 13 - 17.) Kyselylomake on vakioitu, mikä tarkoittaa, että se on kaikille vastaajille samanlainen. Se sisältää arviointiasteikkoja, monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän lisäksi yhdistän tutkimukseen kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän. Kvalitatiivisen menetelmän on tarkoitus laajentaa ja syventää kvantitatiivisen analyysin numeerisia tuloksia. Aineiston analysoinnissa käytetään graafisia kuvioita havainnollistamassa informaatiota sekä ristiintaulukointi menetelmää. Ristiintaulukoinnin avulla on tarkoitus tutkia muuttujien esimerkiksi sukupuolen ja iän jakautumista ja niiden välisiä riippuvuuksia (KvantiMOTV 2004.)

1.3 Viitekehys ja työn rakenne

Tämän opinnäytetyön viitekehys on jaettu kahteen teemaan, työnantajamielikuvaan ja rekrytointiin. Viitekehys koostuu pääasiassa ajankohtaisista artikkeleista, liiketalouden ammattikirjallisuudesta sekä aiemmin tehdyistä tutkimuksista. Artikkelit ja tutkimukset ovat kirjoja tuoreempia, joten opinnäytetyössä on pyritty huomioimaan niitä kirjallisuuslähteitä enemmän. Koska aiheesta on kirjoitettu enemmän englannin kuin suomen kielellä, on viitekehyksessä hyödynnetty paljon myös englanninkielisiä lähteitä.

Opinnäytetyön rakenne koostuu viidestä luvusta; johdannosta, viitekehyksestä, kyselytutkimuksesta sekä johtopäätöksistä. Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa selviää työn tausta sekä sen keskeisimmät tavoitteet. Johdannossa selviää myös viitekehysten teemat. Johdantoa seuraa työn viitekehys, jossa ensimmäisenä teemana on työnantajamielikuva. Luvussa syvennytään muun muassa työnantajamielikuvan muodostumiseen ja

merkitykseen. Toinen viitekehyksen teemoista on rekrytointi. Alussa selitetään rekrytointin käsite, minkä jälkeen rekrytointiprosessi selitetään vaiheittain läpi. Myös rekrytointiin liittyvät juridiset seikat selitetään tiiviisti. Sitä seuraava kappale käsittelee onnistunutta rekrytointia ja luvun lopussa käsitellään työnantajamielikuvan vaikutusta rekrytointiin. Viimeisen kappaleen on tarkoitus nitoa nämä kaksi teemaa yhteen. Viitekehyksen jälkeen on vuorossa tutkimuksellinen osuus. Luvussa kerrataan tutkimuksen tavoitteet ja sen toteutus sekä käydään läpi tutkimustulokset. Johtopäätöksissä analysoidaan tuloksia ja tavoitteiden saavuttamista. Luvussa käy myös ilmi tutkimuksen luotettavuus sekä oman työn arviointi.

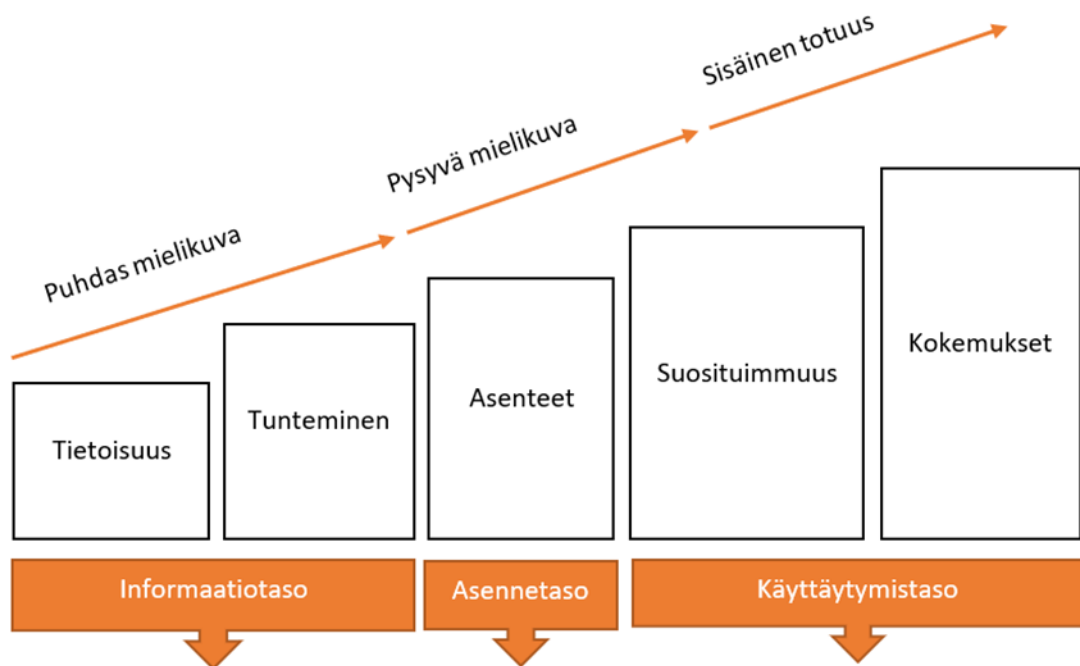
2 Työnantajamielikuva

2.1 Työnantajamielikuvan tausta ja määritelmä

Työnantajamielikuvan tausta perustuu luonteeltaan kuluttaja- ja yritysbrändäykseen, mutta sen kohderyhminä toimivat yrityksen nykyiset työntekijät sekä potentiaaliset työnhakijat (Moroko & Uncles 2008). Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva luo yhdessä vahvan yhdenmukaisen yrityskuvan. Sisäisen mielikuvan tarkoitus on varmistaa, että yrityksen nykyinen henkilöstö vastaa yrityksen ulkoista työnantajamielikuvaa. Näin ollen on myös tärkeä rekrytoida uusia työntekijöitä, joiden arvot vastaavat organisaation arvoja. Tämä saavutetaan kehittämällä työnantajamielikuvaa. Työnantajamielikuvan tarkoituksena on tehdä organisaatiosta haluttu työpaikka. Sen avulla yrityksellä on mahdollisuus erottua muista työnantajista ja kasvattaa työnhakijoiden määrää ja laatua ja näin ollen myös organisaation suorituskykyä. (Cheng & Foster & Punjaisri 2010.) Ei kuitenkaan ole olemassa yhtä oikeaa työnantajamielikuvan mallia (Barrow & Mosley 2005, 162).

Ensimmäisen kerran työnantajamielikuvan määrittivät Ambler ja Barrow, jotka kuvailivat työnantajamielikuvaa toiminnallisten, taloudellisten ja psykologisten etujen kokonaisuudeksi, jonka työsuhde tarjoaa työntekijöille ja jota työnantaja identifioi. Siitä lähtien työnantajamielikuva terminä on rajoittunut paljon rekrytointimainonnan ulkoasun ja tunteen kehittämiseen. Työnantajamielikuvan tarkoituksena on vaikuttaa asiakkaiden lisäksi myös työntekijöihin, mikä erottaa työnantajamielikuvan pelkästä yritysbrändistä, jonka tarkoitus on vaikuttaa vain asiakkaisiin sivuttaen muut sidosryhmät. (Cheng ym. 2010.)

Määritelmä ei ole yksiselitteinen, koska työnantajamielikuva muodostuu monesta eri tekijästä ja näkemys työnantajamielikuvasta voi vaihdella paljonkin sen mukaan kenen yksilön näkökulmasta sitä katsotaan. Mielikuvassa on kyse jonkun henkilön mielessä rakentuvasta kuvasta. Työnantajamielikuvan merkitys perustuu siihen, miten työntekijät ja työnhakijat näkevät ja kokevat kyseisen työpaikan. Mielikuva syntyy itsestään, mutta liiketoiminnassa yrityskuva ei voi jäädä sattumalta syntyvän mielikuvan varaan. Työnantajamielikuvan rakentaminen on tietoista ja systemaattista työtä, jonka tarkoituksena on luoda mielikuva, joka tuottaa yritykselle menestystä. Työnantajamielikuvan voidaan sanoa muodostuvan henkilön kokemusten, tietojen, asenteiden ja tuntemusten summasta. (Korpi & Laine & Soljasalo 2012, 66 - 67; Rope 2000 175 - 176.) Työnantajamielikuvan rakentaminen tarkoittaa toimintoja, jonka tarkoituksena on määrittää yrityksen arvot ja kulttuuri vastaamaan ihanteellisten ehdokkaiden toiveita (Recright).



Kuvio 1. Mielikuvan synty tasoittain. (Rope 2000, 181.)

Yllä oleva kuvio (1.) osoittaa, kuinka mielikuva syvenee tasoittain. Tietoisuusvaiheessa yritys tai sen tuote/palvelu tunnetaan vasta nimeltään. Tietoisuusvaihe syvenee tuntemisvaiheeksi, kun henkilö saa laajemman käsityksen yrityksestä, mitä se tekee tai millä tavalla yritys on kyseessä. Asennevaiheessa mielikuva muuttuu puhtaasta mieliku-

vasta pysyväksi mielikuvaksi. Tämä vaihe voi sisältää positiivisia, neutraaleja tai negatiivisia ajatuksia. Suosituimmuusvaiheessa positiivisista asenteista on onnistuttu rakentamaan myönteiset odotukset yrityksen toimintaa kohtaan. Kokemusvaihe määrittää, miten hyvin yrityksen toiminta on vastannut henkilön odotuksia. Jos kokemus on ollut yhteensopiva yrityksen ulkoisen markkinoinnin kanssa, muodostuu tästä henkilölle mielikuva vahvistava kokemus. Kokemusvaiheessa mielikuva kasvaa sisäiseksi totuudeksi. (Rope 2000 181 - 182.)

2.1.1 Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvan voi jakaa kahteen pääosaan, sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Sisäinen mielikuva muodostuu nimensä mukaisesti yrityksen sisällä, eli siitä miten työntekijät näkevät ja kokevat työnantajansa. Ulkoinen mielikuva taas tarkoittaa sitä, miten ihmiset yrityksen ulkopuolella kokevat yrityksen työnantajana. Tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi työnhakijat, yhteistyökumppanit tai yrityksen henkilöstön läheiset. Etenkin sisäisellä työnantajamielikuvalla on suuri merkitys rekrytoinnin lisäksi myös liiketoiminnan kannalta. Hyvä ja toimiva ulkoinen työnantajamielikuva tarvitsee kuitenkin taustalle hyvän sisäisen työnantajamielikuvan. (Korpi ym. 2012, 67 - 68.)

2.2 Miten työnantajamielikuva muodostuu?

Identiteetti ja visio ovat tärkeä osa työnantajamielikuvaa. Yrityksellä tulee olla selkeä näkemys siitä, millainen se on, mitä se haluaa tulevaisuudessa olla ja mihin se pyrkii. Vision tulisi olla sellainen, mihin koko organisaation tekeminen identifioituu. Tällöin yrityksen todelliset ajatukset ja tunteet tulevat esiin ja sidosryhmien on helpompi samaistua yritykseen. (Pellant & Thorne 2007, 36 - 40; Työnantajamielikuva 2018.) Työnantajamielikuvan tehokkuutta ei voi arvioida, ilman että yrityksellä on selvää visiota siitä, millainen työnantajamielikuvan tulisi olla (Grensing-Pophal 2019). Visiota seuraa organisaation arvot, joiden tulisi näkyä koko henkilöstön toiminnassa ja käyttäytymisessä päivittäin. Arvojen tulisi etenkin näkyä ylemmän tason työntekijöissä, joilta uudet työntekijät omaksuvat käyttäytymismalleja ja pitävät heitä niin sanottuina roolimalleina. (Pellant & Thorne 2007, 36 - 40.)

Yksi suurimmista osista mielikuvarakennelmassa on henkilöstön viihtyvyys ja tyytyväisyys. Työnantajamielikuva heijastuu koko yrityksen aidosta toiminnasta, eli sen keskei-

sistä piirteistä ja tarinoista. Työympäristöstä tulisi luoda sellainen, jossa kaikki viihtyvät ja organisaatio löytää itselleen sopivimmat työntekijät. Ilmapiiiri, jossa luovuudelle annetaan tilaa ja henkilöstöä kannustetaan jakamaan ideoita ja kehittymään on arvostettavaa. Henkilöstön viihtyvyyteen liittyy myös muun muassa palautteen antaminen ja vastaanottaminen, motivoiminen ja palkitseminen. Nykypäivänä myös tietynlainen vapaus esimerkiksi etätö tai mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin koetaan tavoittelemisen arvoisina etuina. (Pellant & Thorne 2007, 36 - 40; Työnantajamielikuva 2018.) Työntekijäkokemus on työntekijän henkilökohtainen kokemus työpaikastaan, jossa annetut lupaukset työstä kohtaavat työnteon arjen ja yrityksen kulttuurin kanssa. Se joko luo tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä ja sitoutumista tai sitoutumattomuutta. Positiivinen työntekijäkokemus syntyy, kun ulkoinen työnantajamielikuva vastaa todellisuutta. Realistiset lupaukset ja niiden toteuttaminen muodostavat positiivisen työntekijäkokemuksen ja henkilöstön viihtyvyys paranee. (Luukka 2019, 129.) Positiivisen työntekijäkokemuksen kannalta on tärkeää, että työ koetaan merkitykselliseksi ja työtehtävät ovat mieluisia. Myös hyvä yhteishenki, oikeudenmukainen palkkaus sekä omaan työhön sekä työympäristöön vaikuttaminen koetaan työntekijäkokemuksen kannalta positiivisena asiana. (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 77.)

Henkilöstön lisäksi työnantajamielikuvaan vaikuttavat muutkin sidosryhmät, kuten asiakkaat, yhteistyökumppanit ja media. Vahva ja lojaali mielikuva perustuukin yrityksen tapaan luoda suhteita sidosryhmiin. Yrityksen näkyvyys ja aktiivisuus, sekä hyvin organisoitu viestintä ovat myös osana muodostamassa työnantajamielikuvaa. Sekä sisäisellä, että ulkoisella viestinnällä on merkitystä. Nykyiset, vanhat ja tulevat työntekijät ovat niitä, jotka systemaattisesti välittävät todellista kuvaa yrityksestä eteenpäin (Pellant & Thorne 2007, 36 - 40; Työnantajamielikuva 2018.) Etenkin ulkoisentyönantajamielikuvan rakentamisen strategiaan kuuluu sopivan kohderyhmän rajaaminen. Kohderyhmiä voi olla useampia, mutta on tärkeä rajata pois ne, jotka eivät ole yrityksen kannalta oleellisia. Myös viestintä pitää suunnata näitä kohderyhmiä kiinnostavaksi. Strategiaan kuuluu myös selvittää, minkälaiset kumppanuudet ja verkostot ovat näiden kohderyhmien näkökulmasta hyödyllisiä ja tärkeitä. (Toivola 2019.)

Sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttaa muun muassa urakehitysmahdollisuudet ja oman työn kehittämismahdollisuudet, työn kiinnostavuus, työilmapiiiri ja palkitseminen. Yritys itse voi kehittää työnantajamielikuvaansa kiinnittämällä näihin seikkoihin huomiota. Urakehitysmahdollisuuksien tarjoaminen tekee yrityksestä heti kiinnostavamman

uuden hakijan silmissä. Myös henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa oman työn kehittämiseen tuottaa heille tyydytystä ja kehitykset voivat myös tuottaa yritykselle liiketoiminnallista hyötyä. Se myös vahvistaa koko organisaation yhteenkuuluvuutta. Työtehtävien kiinnostavuus vaikuttaa suoraan siihen, kuka kyseistä työpaikkaa tulee hakemaan. Modernit työtavat ja luovat ratkaisut koetaan työilmapiiriä nostattavina asioina. Työilmapiirillä on suora vaikutus työpaikan haluttavuuteen. Kannustavassa työilmapiirissä työ on tuottoisampaa ja henkilöstö viihtyy paremmin, mikä heijastuu myös ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Palkalla on merkittävä vaikutus työpaikkaa vastaanottaessa, mutta sillä ei kuitenkaan ole suurta pitkäaikaista vaikutusta työntekijän tyytyväisyyteen. Tästä voidaan todeta, että sillä ei siis ole muita tekijöitä suurempaa merkitystä työnantajamielikuvan muodostumisessa. Palkkauksen rooliin vaikuttavat kuitenkin henkilökohtaiset preferenssit, jotka voivat vaihdella paljonkin yksilön mukaan. Hyvän työnantajamielikuvan taustalla on usein positiivinen yleistunnelma, joten työilmapiirillä etenkin on suuri vaikutus työn haluttavuuteen. Ongelmat työyhteisössä puretaan helpoiten sosiaaliseen mediaan, mikä heijastuu nopeasti myös ulkoiseen työnantajamielikuvaan. (Korpi ym. 2012, 69 - 72.)

Jokaisen työntekijän työpanoksella on merkitystä. Yksittäisen työntekijän palvelukohtaus asiakkaan kanssa voi esimerkiksi vaikuttaa työnantajamielikuvan vaihtelevuuteen. Tästä syystä henkilöstön on pyrittävä tarjoamaan erinomaista palvelua, jokaisessa organisaation ketjussa, parhaan asiakaskokemuksen takaamiseksi. (Cheng ym. 2010.) Kaikkien organisaation osastojen tulisi välittää samanlaista viestiä henkilöstölleen ja sitä kautta myös muille sidosryhmille. Jos esimerkiksi markkinointi- ja HR-tiimin viestintä on ristiriidassa keskenään, vaikuttaa se työntekijöiden kokemukseen sisäisestä työnantajamielikuvasta heikentävästi. Organisaation yhteinen kieli on yksi strategisista työkaluista, joka auttaa yksilöitä identifioitumaan brändiin. (Grensing-Pophal 2019.) Henkilöstön on ymmärrettävä organisaation arvot ja se millaista sanomaa organisaatio pyrkii viestimään asiakkailleen. Kaikella viestinnällä on mahdollisuus vahvistaa tai heikentää työnantajamielikuvaa. Johdonmukainen viestintä edesauttaa positiivisen työnantajamielikuvan luomisessa. Sisäisen mielikuvan tarkoituksena on siis varmistaa, että nykyiset työntekijät sisäistävät organisaation arvot ja sitä kautta realistinen työnantajamielikuva heijastuu asiakkaille ja myös mahdollisille uusille työnhakijoille. (Cheng ym. 2010.) Sidosryhmät esimerkiksi asiakkaat huomioivat sanallistakin viestintää enemmän kaikkea organisaation toimintaa (Barrow & Mosley 2005, 145).

Ulkoisentyönantajamielikuvan strateginen suunnittelu alkaa tavoitteiden määrittelystä. Onko tavoitteena saada enemmän työnhakijoita tai houkutella talenteja? Tai kenties vähentää rekrytointiin kuluvaan aikaa ja rahaa tai lisätä hakijoita sosiaalisen median kautta. Seuraavaksi on tärkeä miettiä, millaisia työnhakijoita ja työntekijöitä yritys haluaa organisaatioon. Mielikuvan kehittämisessä on hyvä tunnistaa, mitä nykyinen henkilöstö tällä hetkellä arvostaa yrityksessä työnantajana. Miksi he ovat valinneet yrityksen ja mikä on saanut heidät jäämään? Millainen on heidän työntekijäkokemuksensa? Strategian seuraava vaihe on suunnitella, missä ja miten työnantajamielikuvaa voi kehittää ja tuoda esille. Tässä nousee esiin etenkin markkinoinnin rooli. Lopuksi on tärkeä systemaattisesti tutkia tuloksia. (Martic 2018.) Yritykset voivat mitata mainetta ja näkyvyyttä erilaisilla palveluilla ja työkaluilla. Esimerkkejä tällaisista työkaluista on muuan muassa Klout ja SocialMention. Maksulliset mittaamiseen tarkoitetut palvelut ovat usein ilmaisia kattavampia ja tehokkaampia. (Korpi ym. 2012, 74.)

Mielikuvan systemaattinen tutkiminen osoittaa, onko tavoitemielikuvaan päästy ja miten muutos on edennyt edelliskertaisesta tutkimuksesta. Jatkuva seuranta ja mittaaminen ohjaa analysoimaan onnistumisen ja epäonnistumisen syitä. (Rope 2000, 198.) Työnantajamielikuvaa voi lähteä kehittämään ja parantamaan, kun tiedostetaan, miltä tämän hetkinen mielikuva näyttää eri sidosryhmissä ja eri ammattiryhmissä (Kauhanen 2012, 70.) Työnantajamielikuvan kehittymistä voi seurata sillä, miten uudet työntekijät viihtyvät työssään ja vastaako työpaikka niitä odotuksia, jotka heille asetettiin hakuprosessin aikana. Hyvä työnantajamieluva vastaa sitä, mitä viestintä on antanut ymmärtää. (Korpi ym. 2012, 97.) Työnantajamielikuvaa voi myös mitata esimerkiksi työntekijöiden suositeluasteella. On tärkeä ymmärtää mitkä asiat saavat työntekijät sitoutumaan yritykseen. Organisaation kulttuurin ymmärtäminen on myös tärkeää, vaikka se on vaikea tehdä yksiselitteisesti selväksi. Myös työnhakijakokemus on tärkeä osa työnantajamielikuvaa ja saatujen hakemusten määrä ja laatu on myös yksi työnantajamielikuvan mittauskeino. Työnhakijakokemus kertoo, millainen kokemus rekrytointiprosessista jäi työnhakijalle. Ulkoisten markkinoiden tutkiminen on usein haastavampaa kuin sisäiset tutkimukset, mutta esimerkiksi asiakaskyselyitä voi hyödyntää tässäkin tapauksessa. (Barrow & Mosley 2005, 108; Työnantajamieluva 2018.) Työnantajamielikuvatutkimuksia Suomessa tekee esimerkiksi Great Place to Work -instituutti ja Universum Global.

2.2.1 Sosiaalinen media

Sosiaalinen media on tällä hetkellä suurin työnantajamielikuvan edistämiskanava. Sosiaalisen median avulla voi esimerkiksi tuoda esille todellisuutta työn eduista, työympäristön ajanmukaisuudesta ja ihmisten välisistä suhteista eri näkökulmista katsottuna. Potentiaalisia työnhakijoita kiinnostava tieto organisaatiosta luo hyvää pohjaa tulevaisuuden rekrytoinneille. (Korpi ym. 2012, 86.) Suurimpia yksittäisiä sosiaalisen median edistämiskanavia ovat LinkedIn, Youtube ja Facebook. Sosiaalisen median kautta ihmiset voivat vaikuttaa työnantajamielikuvaan positiivisesti tai negatiivisesti. On selvää, että sosiaalisen median hyödyntäminen käyttäjien kesken kasvaa koko ajan. (Salli & Takatalo 2014, 42.) Paras mahdollinen työnantajakuva on todellinen, ei välttämättä edes positiivisin kertomus yrityksestä. Parhaat henkilöt tästä kertomaan ovat yrityksen omat työntekijät. Jos he viihtyvät ja ovat tyytyväisiä työhönsä, on suotavaa, että he myös jakavat tätä sanomaa omille verkostoilleen. Tällöin sosiaalinen media voi toimia sisäisen mielikuvan kehittämisessä. Työntekijöiden viestit sosiaalisen median palveluissa rakentavat työnantajamielikuvaa joka ikinen kerta. Sisäinen työnantajamielikuva määrittää sen vahvistaako sosiaalinen media positiivista vai negatiivista kierrettä. (Korpi ym. 2012, 65, 73.)

Sosiaalisen median on tarkoitus tehdä yrityksen toiminnasta avoimempaa ja läpinäkyvämpää sekä lisätä yrityksen näkyvyyttä. Yrityksen aktiivisuus somessa on suoraan verrannollinen myös yrityksen kiinnostavuuteen. Monipuolinen sisältö ylläpitää sidosryhmien mielenkiintoa. Sisältömuoto voi vaihdella kanavan mukaan. Tekstin lisäksi on mahdollista käyttää myös kuvia ja videoita, sekä linkittää sisältöä eri kanavien välillä. Hakijat uskovat enemmän yritystietoon, mikä perustuu sen työntekijöiden sanomaan kuin mitä yritykset itse mainostavat esimerkiksi työpaikkailmoituksissa. Työnhakijoita vetää puoleensa työntekijöiden sitoutuminen ja kannatus. (Mosley 2015, 3; Korpi ym. 2012, 73, 97.) Yritys voi tehdä sosiaaliseen mediaan esimerkiksi esittelyvideoita organisaatiosta ja sen työntekijöistä, mitkä luovat kuvaa miellyttävästä työpaikasta. Työnhakijat hyödyntävät sosiaalista mediaa apuna työhaussa samalla tavalla, kuin he hyödyntäisivät sitä tehdessään ostopäätöksiä. He haluavat palautetta muilta käyttäjiltä, kuulla muiden kokemuksia ja tehdä vertailuja eri työpaikkojen välillä. Sisältömarkkinoinnilla on siis merkitystä, kun hakija etsii tietoa yrityksestä. Sosiaalinen media myös helpottaa sidosryhmien yhteydenottoa ja myös heihin kohdistuvaa viestintää. (Korpi ym. 2012, 82, 85.)

Vastuu sosiaalisesta mediasta on käytännössä henkilöstöhallinnan (HR), viestinnän ja markkinoinnin vastuulla. Tärkeintä on löytää sopivimmat henkilöt sisällöntuottajiksi tai

koordinaattoreiksi. Heidän vastuullansa on sisällöntuotannon säännöllisyys, uusien keskustelujen synnyttäminen sekä reagointi. Parhaan tuloksen aikaansaamiseksi on kuitenkin tärkeää, että koko organisaatio on mukana sisällöntuotannossa. (Korpi ym. 2012, 95 – 96.)

2.3 Työnantajamielikuvan kehittämisen tärkeys

Hyvä työnantajamielikuva auttaa erottumaan kilpailijoista. Kilpailu markkinoilla on kovaa, joten yritysten tulee olla innovatiivisia ja nopeita reagoimaan muutoksiin. Hyvä työnantajamielikuva on taloudellisesta näkökulmasta katsoen arvokasta aineetonta pääomaa yritykselle. Positiivinen työnantajamielikuva voi tuoda paljon positiivisia liiketoimintaa edistäviä tekijöitä. Yritys voi saada parempia kumppanuuksia, sopivampia työntekijöitä, sijoittajia sekä asiakkaita. Voidaankin todeta hyvän maineen olevan suoraan sidoksissa sidosryhmien käyttäytymiseen. (Tuominen 2013, 67.) Vahva työnantajamielikuva lisää organisaation kykyä houkutella, kerätä ja kiinnittää talenteja. Työnantajamielikuva voi siis tehostaa ja parantaa rekrytointia ja asiakastyytyväisyyttä, sekä sitouttaa nykyisiä työntekijöitä keskimääräistä korkeammin. Nämä tekijät vaikuttavat merkittävästi yrityksen liiketoiminnan yleiseen suorituskykyyn. Vahva työnantajamielikuva vähentää rekrytointiin kuluja kustannuksia, työntekijöiden vaihtuvuutta ja sairauspoissaoloja. Työntekijöiden parempi sitoutuminen organisaatioon ja sen mielikuvaan heijastuu suoraan asiakastyytyväisyyden kasvuun. Tämä myös vaikuttaa kokonaistuoton kasvuun, joten työnantajamielikuvalla on selkeä yhteys myös taloudelliseen tulokseen. (Barrow & Mosley 2005, 69 - 83).

Osaavan työvoiman puute ja uudet sosiaaliset ja teknologiset ympäristöt ovat nostattaneet työnantajamielikuvan kiinnostusta viime vuosina entisestään. Ennakoiva toiminta on organisaatioiden paras keino mahdollistaa parhaimpien kykyjen rekrytointi omaan yritykseen, nyt kun kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovempaa kuin koskaan. (Niipola 2016.) Työnantajamielikuvaa on tutkittu paljon viime aikoina ja sen merkitys on vakiintunut työelämässä, mutta tulosten mittaaminen on yhä haastavaa. Monster ja Digitalist Group toteuttivat vuonna 2018 Suomessa kyselytutkimuksen rekrytointin ammattilaisille koskien työnantajamielikuvaa. Kyselyyn vastasi 567 työnantajan edustaa eri toimialoilta ja 58 prosenttia vastaajista kertoi, että työnantajamielikuvalla ei ole asetettu tavoitteita,

vaikka suurin osa vastaajista piti työnantajamielikuvaa kuitenkin tärkeänä tekijänä. Haasteina koettiin mittaamisen lisäksi myös resurssien, sisäisen viestinnän ja osaamisen sekä ymmärtämisen puute. Tästä syystä ulkopuoliseen apuun on turvautunut tutkimukseen vastanneista yrityksistä puolet. Työnantajamielikuvan merkitys on suuri ja se vaatii pitkäjänteistä työtä. Etenkin työnantajakuvan merkitystä rekrytoinnin onnistumisessa korostettiin. Vastaajista 97 prosenttia koki työnantajakuvalla olevan erittäin paljon vaikutusta rekrytointiin. Erityisen tärkeäksi työnantajakuvan kokivat sellaiset alat, joilla on pulaa osaavista työntekijöistä. Vastanneet myös painottivat työnantajamielikuvan vaikuttavan erityisesti nuorten rekrytoinnissa ja että siihen tulisi jatkossa panostaa erityisesti. (Työnantajamielikuva 2018.)

Universum Globalin vuonna 2019 tekemässä Suomen suurimmassa työnantajatutkimuksessa on esitelty Suomen mieluisimmat työnantajat. Kaupallisen alan houkuttelevimmat työnantajat ovat pysyneet kutakuinkin samoina viime vuodet. Vahvan brändin omaavat yritykset, kuten Finnair ja Marimekko olivat ensimmäisillä sijoilla. Vastaajien kesken nähtiin sukupuolten välillä suuriakin eroja. Esimerkiksi Nokia oli miesten listalla sijalla 19 ja naisten listalla vasta sijalla 79. Lumene puolestaan oli naisten sijoituksissa 4:s ja miesten listalla sijalla 108. (Urpelainen 2019.) Saman yrityksen vuotta aikaisemmin tekemässä Nuoret ammattilaiset -tutkimuksessa selvisi, että miesten ja naisten vastauksissa oli selkeitä eroavaisuuksia. Havaittiin, että tarjolla olevista työpaikoista tulisi kohdistaa viestintää enemmän myös naisten suuntaan, jotta heitäkin saataisiin rekrytoitua enemmän. Etenkin IT-alalla tähän reagoitiin, koska alalla on pulaa osaajista ja työnantajamielikuvaan haluttiin panostaa entisestään. (Urpelainen 2018.)

Randstadin vuonna 2019 tekemä globaali työnantajamielikuva tutkimus tavoitti yli 200 00 työkäistä 32 eri maasta. Tutkimuksen mukaan 91 prosenttia työnhakijoista arvioi työnantajamielikuvaa edes yhden lähteen perusteella ennen hakemista. 78 prosenttia hakijoista kertoo hakijakokemuksen vaikuttavan heidän mielikuvaansa työnantajasta. Tutkimuksesta kävi ilmi, että palkka ei ole ainoa tekijä, joka tekee työnantajasta houkuttelevan. Palkka oli tutkimuksen mukaan tärkein tekijä, mutta sen tärkeys on kuitenkin ollut laskussa viime vuosina. Työnantajan tuleekin pyrkiä tarjoamaan myös muita tekijöitä, mitä työnhakijat tänä päivänä arvostavat. Toiseksi arvostetuin tekijä oli tasapaino työ- ja perhe-elämän välillä. Työntekijät arvostivat erittäin korkealle myös työturvallisuuden. Vastaajista jopa 21 prosenttia olisi valmis luopumaan 10 prosenttia palkastaan paremman työturvallisuuden takia. (Employer brand research 2019.) Suomi ei ollut tutki-

muksessa mukana, joten Suomessa tämä väittämä ei välttämättä päde. Suomi on työturvallisuuden mallimaa ja tilastoissa se on sijoittunut Euroopan kärkimaiden joukkoon mitattuna työtapaturmakuolemien riskillä. Esimerkiksi Yhdysvallat ja Australia jäävät selvästi jälkeen. Suomen menestyksen takana on vankka työsuojelun palvelujärjestelmä. (Laitinen 2013.) Tutkimuksen mukaan nousujohteisia tekijöitä on ollut työn monimuotoisuus ja joustavat järjestelyt. Myös vahvaa johtamista on alettu pitää yhä tärkeämpänä tekijänä työnhakijoiden keskuudessa. Tutkimuksen mukaan työnantajat pyrkivät tarjoamaan työntekijöilleen ensisijaisesti taloudellista turvaa, uusinta teknologiaa ja hyvää mainetta. Kysyntä ja tarjonta työnantajien ja työntekijöiden välillä ei siis täysin kohtaa. Työ- ja perhe-elämän tasapainoa ei työnantajat priorisoineet läheskään yhtä tärkeäksi kuin työntekijät. Myös hyvä työilmapiiri oli työntekijöiden silmissä tärkeämpi tekijä kuin työnantajien. (Employer brand research 2019.)

2.3.1 Riskit

Maineriski on haastavampi muihin riskeihin verrattuna sen aineettoman luoneensa vuoksi (Tuominen 2013, 87). Koska työnantajamielikuva on subjektiivinen, sen on miltei mahdotonta miellyttää kaikkia, mikä ei tosin ole sen tarkoituksaan. Muiden kokemukset ja mielipiteet voivat vaikuttaa siihen, ettei työnantajaan pystytä suhtautumaan täysin puolueettomasti. Yksi riskeistä on valheellisen tai negatiivisen tiedon leviäminen. Tietoa ja kokemuksia vaihdetaan paljon omien verkostojen kanssa, sekä erilaisissa yhteisöpalveluissa ja sosiaalisessa mediassa esimerkiksi keskustelupalstoilla. Näkemykset perustuvat yksilöiden kokemuksiin ja osa jopa huhuihin. Työnantajan näkökulmasta mahdolliset valheelliset tiedot voivat aiheuttaa isoja kuluja, mitkä puolestaan voivat vaikuttaa negatiivisesti työnantajamielikuvaan. (Koivuranta 2019.) Esimerkiksi pettynyt työnhakija, kuka ei saanutkaan työpaikkaa voi mustamaalata yritystä negatiiviseen sävyyn sosiaalisessa mediassa ja vaikuttaa näin omien verkostojensa mielikuvaan kyseisestä yrityksestä. Taustalla totuus voi kuitenkin olla aivan toinen, kuin mitä on annettu ymmärtää, koska somepäivitys perustuu vain yksilön subjektiiviseen kokemukseen. Yrityksen on hyvä muutenkin seurata mitä organisaatiosta viestitään esimerkiksi henkilöstön toimesta heidän vapaa-ajallaan. Jos henkilöstö on tyytymätöntä, tulee tyytymättömyyteen johtaneisiin syihin puuttua ja kehittää niitä, että sisäinen mielikuva paranee ja sitä kautta se näkyy myös positiivisena ulkoisena mielikuvana. (Korpi ym. 2012, 75.)

3 Rekrytointi

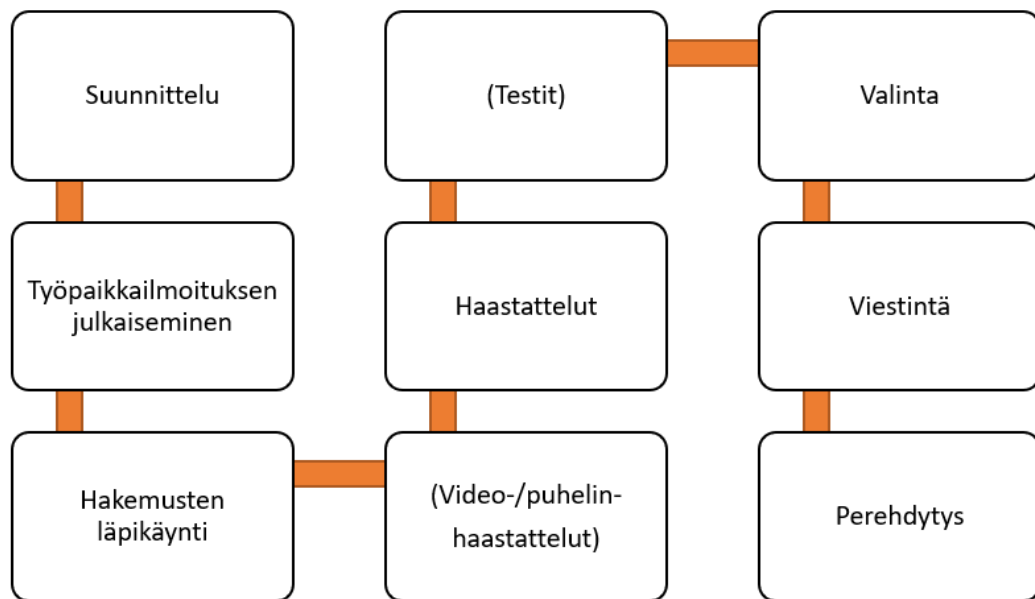
3.1 Rekrytoinnin määritelmä

Rekrytoinnilla eli henkilöstöhankinnalla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla organisaatioon hankitaan sen tarvitsema henkilöstö. Se on prosessi, jonka tarkoituksena on löytää ja palkata parhaat työntekijät kustannustehokkaalla tavalla. Rekrytoinnin voi jakaa sisäiseen ja ulkoiseen hankintaan. Sisäistä hankintaa on, kun työsuhteessa jo oleva henkilö nimetään uuteen toimeen saman organisaation sisällä. Ulkoinen hankinta tarkoittaa sitä, kun valittu henkilö tulee organisaation ulkopuolelta. Organisaatiokulttuuri ja kilpailutilanne vaikuttavat siihen, kumpaa rekrytointitapaa missäkin tilanteessa käytetään. Rekrytointiin kuuluu esimerkiksi työn vaatimusten analysointi, työntekijöiden houkuttelu, hakijoiden seulonta ja valinta, palkkaaminen ja uuden työntekijän perehdyttäminen organisaatioon. Rekrytointi perustuu tavallisesti henkilöstösuunnitelman mukaisesti, eli tietoon siitä, miten paljon ja millaista henkilöstöä tarvitaan. (Kauhanen 2012, 71; Business Dictionary.)

3.2 Rekrytointiprosessi

Vaikka teknologisia ratkaisuja ja uusia viestintäkanavia sosiaalisen median myötä on tullut mukaan rekrytointiin, on itse prosessi kuitenkin pysynyt suhteellisen samanlaisena viimeisten vuosikymmenten aikana. Organisaatioiden tulisi pyrkiä hankkimaan työntekijöitä, jotka haluavat edetä ja työskennellä organisaatiossa pitkään. On tärkeä luoda sellainen mielikuva työnhakijoille, missä tällainen urakehitys on mahdollista. (Grensing-Pophal 2019.)

Ennen rekrytointiprosessin aloittamista on syytä miettiä, millaisia vaikutuksia tehokkaalla prosessilla voidaan saavuttaa. Tehokas ja hyvin hoidettu prosessi aikaansaa positiivisia taloudellisia vaikutuksia, mutta myös kehittää työnantajamielikuvaa ja voi nostattaa myös nykyisten työntekijöiden työhyvinvointia. (Takatalo 2014, 14.)



Kuvio 2. Rekrytointiprosessi

Yllä oleva kuvio (2) on mukailtu malli rekrytointiprosessin etenemisestä alla olevien lähteiden mukaisesti. Seuraavissa alaluvuissa vaiheet esitellään yksitellen läpi. Prosessin järjestys ei välttämättä ole aina sama, vaan sen järjestys voi myös vaihdella.

3.2.1 Suunnittelu

Rekrytointi alkaa suunnittelusta. Tärkeintä on pohtia tarkasti, minkälaista työntekijää etsitään, millaiseen tehtävään ja minkälaiseen työsuhteeseen. Työsuhde voidaan tehdä määräaikaiseksi tai toistaiseksi voimassa olevaksi. On hyvä miettiä, että oma rekrytointiviestintä tukee tähtäimessä olevaa työnantajamielikuvaa. (Valvisto 2005, 35.) Suunnittelussa on syytä miettiä, rekrytoidaanko henkilöstöä ulkoisesti vai sisäisesti. Ulkoisen rekrytoinnin etuina on muun muassa mahdolliset uudet näkökulmat asioihin ja haittana esimerkiksi pidempi perehdyttämisjakso. Sisäisen rekrytoinnin etuina on esimerkiksi valintaprosessin nopeus ja työntekijällä tuttu työympäristö. Haittapuolia sisäisessä rekrytoinnissa voi esimerkiksi olla työntekijöiden taistelu uramahdollisuuksista ja sisäiset kuppikunnat. (Kauhanen 2012, 72.) Suunnittelussa on myös tärkeä luoda rekrytoinnille selkeä aikataulu. Esityön ja valmistelun kanssa ei tule kiirehtiä. Hyvin valmisteltu tehtäväkuvaus ja määrittely tukevat rekrytointia ja valintaa (Beech & McKenna 2014, 217). Rekrytointi on samalla myös kilpailutilanne ja hakijat voivat saada nopeastikin uusia työtarjouksia. Prosessin tulisi kulkea sujuvasti, jotta hakijan mielenkiinto haettua tehtävää ja

yrittäjä kohtaan säilyisi. Työnhakija arvioi jo rekrytointiprosessin aikana yritystä ja miten sovitut asiat pitävät paikkaansa. (Empore 2014.)

Tavoitemäärittelyyn on syytä käyttää riittävästi aikaa ja pohtia mitkä ovat organisaation pitkän aikavälin tavoitteet ja miten rekrytoitava henkilö voisi täyttää ne. Usein ajatellaan, että samaan tehtävään tarvitaan samanlainen henkilö kuin organisaatiossa aikaisemminkin oli. Sen sijaan tulisi keskittyä uuden rakentamiseen. Rekrytoinnin tarkoituksena ei ole toistaa historiaa, vaan pyrkiä saavuttamaan uusia aikaansaannoksia ja suoritteita. (Kaijala 2016.) On hyvä pitää mielessä koko prosessin ajan, että pelkästään hyvä työpaikkailmoitus, mainokset tai nettisivut eivät vaikuta potentiaalisten hakijoiden määrään, vaan työnantajamielikuvalla sekä organisaation brändillä on vaikutusta siihen, miten hakijat kokevat yrityksen. (Grensing-Pophal 2019.) Työnhakijat tutkivat yritystä ja sen mainetta ensisijaisesti yrityksen omilta kotisivuilta ja tekevät johtopäätöksiä paljon myös työpaikkailmoituksen perusteella (Employer brand research 2019).

3.2.2 Työpaikkailmoitus

Seuraava vaihe prosessissa on työpaikkailmoituksen laatiminen. Ensin tulee valita sopiva hankintalähde tai hakukanava. Hankintalähteitä voi olla muun muassa työvoimatoimistot, oppilaitokset, asiakkaat, kilpailijat, ammattiliittojen henkilöpörssit, työvoimavuokrausyritykset, suorahaku (head hunting) ja oma henkilöstö. Hakukanavia taas on esimerkiksi yrityksen kotisivut (internet) ja sosiaaliset verkostot kuten LinkedIn ja ilmoitustaulut. Lehti-ilmoitukset ovat nykypäivänä lähinnä yrityksen brändäyskeino, jos edes sitäkään. Kustannustehokkaampaa on hyödyntää sähköisiä kanavia. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa on kannattavaa. Se antaa avaimet potentiaalisten työntekijöiden tunnistamiseen. Se myös mahdollistaa potentiaalisten hakijoiden ennakoivan verkostoitumisen tulevaisuuden varalle. Hyvämaineiset yritykset saavat jatkuvasti työhakemuksia, vaikkeivat he ilmoittaisikaan avoimista työpaikoista. Tällöin on hyvä olla käytössä oma hakijapörssi, joissa hakijoiden tiedot säilyvät tietyn aikaa ja, joista hakuja voidaan tehdä yrityksen tarpeen mukaisesti. Yhä useammat hakijat käyttävät mobiililaitteita, joten hakemisen täytyy olla helppoa ja ilmoitusten laitteisiin sopivia. Sosiaalisessa mediassa myös automaattisuus, systemaattisuus ja kohdistettu toisto ovat tärkeitä. Työpaikkailmoitus on yksi osa yrityksen markkinointia. Oikeanlainen ilmoitus tavoittaa oikean kohderyhmän ja kiinnittää heidän huomionsa. On tärkeä kohdistaa kanavat niin, että ne tavoittavat passiivisetkin hakijat. Potentiaalisia hakukanavia ovat muun muassa

LinkedIn, Facebook ja Twitter. Ilmoituksen tulee sisältää kaikki oleellinen tieto tehtävästä. (Vaahtio 2005, 129; Takatalo 2014. 13, 33; Kauhanen 2012, 77.) Ilmoituksesta pitäisi käydä ilmi työn kuvaus, siihen liittyvät tehtävät, vastuut ja olosuhteet sekä työntekijöiltä vaadittava pätevyys ja taidot. Ilmoituksen tarkoitus on luoda tiivis profiili ihanteellisesta ehdokkaasta. Organisaatioiden tavoitteena on houkutella riittävä määrä hyviä hakijoita, mutta kuitenkin pyrkiä rajaamaan hakua niin, että kaikki hakemukset ovat varteenotettavia. Liian monien hakemusten läpikäynti on kallista ja aikaa vievää. (Beech & McKenna 2014, 218, 224.) Tärkeää on, että ilmoitus kulkee käsikädessä yrityksen imagon kanssa, koska jossain tapauksessa työnhakija saattaa kohdata yrityksen ensimmäistä kertaa vasta työpaikkailmoituksesta ja mielikuva työnantajasta syntyy sen perusteella (Vaahtio 2005, 129; Empore 2014).

3.2.3 Hakemusten läpikäynti

Seuraavana prosessissa on vuorossa hakemusten läpikäynti. Hakemukset luokitellaan määritellyn hakijaprofiilin perusteella. Hakemuksia on hyvä käydä useamman henkilön läpi, koska eri ihmiset huomaavat eri asioita. Siksi onkin tärkeää, että samat henkilöt osallistuvat prosessin kaikkiin eri vaiheisiin. Tässä vaiheessa hakijoista noin puolet karsiintuu pois. Jos hakemuksia joudutaan karsimaan tästä paljon enemmän, voi todeta, että ilmoitus ei ole välttämättä tavoittanut haluttua kohderyhmää tai puhutellut oikeita hakijoita. (Vaahtio 2005, 140, Empore 2014.) Aina hakemukset eivät kuulu rekrytointiprosessiin, vaan valintamenetelmänä voidaan käyttää muitakin keinoja, esimerkiksi työnsimulointia tai erilaisia testejä. Vaihtoehtoisesti voidaan myös hypätä suoraan haastatteluvaiheeseen. Tämä vaihtoehto sopii erityisesti silloin, kun potentiaalisia hakijoita on vain muutama. (Kauhanen 2012, 82.)

3.2.4 Haastattelut

Ennen varsinaisia haastatteluja voidaan toteuttaa myös video- tai puhelinhaastattelu. Näiden tarkoitus on saada kattavampi käsitys työnhakijasta ja selvittää esimerkiksi hakijan motivaatiota ja luonnetta. (Empore 2014.)

Tämän jälkeen kutsutaan sopivimmat ehdokkaat haastatteluun. Haastatteluun on hyvä valita henkilö, joka tuntee haettavan työn ja jolla on selkeä kokonaisnäkemys yrityksestä, sen arvoista ja tavoitteista (Vaahtio 2005, 143). Haastatteliijoita voi olla vain yksi tai useampia. Usein prosessiin osallistuu rekrytoiva esimies, tiimin jäsen tai lähin kollega ja

HR:n edustaja. Tärkeintä on, että prosessiin osallistuvilla henkilöillä on kaikilla yhteinen tavoite siitä, mitä rekrytoivalta henkilöltä vaaditaan. (Kaijala 2016.) Myös haastatteluja on erilaisia. Se voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu tai strukturoimaton. Strukturoidussa haastattelussa haastatteli on etukäteen muotoillut kysymykset ja ne on asetettu tiettyyn järjestykseen lomakkeelle. Tällöin mikään tärkeä ei pääse unohtumaan ja kaikki haastateltavat saavat vastattavakseen täysin samat kysymykset, joten vertailu heidän välillään voi olla helpompaa. Strukturoidun haastattelun heikkouksena voidaan pitää sen kaavamaisuutta, jolloin haastateltavien persoonat eivät pääse niin hyvin esille. Puolistrukturoitu eli teemahaastattelu sisältää myös valmiita kysymyksiä, mutta kysymysten järjestyksestä voidaan poiketa ja niitä voidaan uudelleen muotoilla. Tällöin haastateltava voi vaikuttaa haastattelun kulkuun. Kokonaan strukturoitu haastattelu on käytännössä mahdotonta, koska kysymykseen tarvitaan aina sisältö. (Vaahtio 2005, 146 - 147.) Lainsäädäntö määrittelee myös omalta osaltaan sitä, mitä haastattelutilanteessa voi ja mitä ei voi kysyä. Kysymysten tulee olla relevantteja haettaa työpaikkaa kohden, jotta voidaan arvioida, soveltuuko hakija tehtävään. (Empore 2014.) Haastattelussa ei saa kysyä esimerkiksi hakijan poliittisesta kannasta, uskonnosta, parisuhteesta tai perhetilanteesta. Haastattelut voidaan toteuttaa myös ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastatteluja käytetään usein esimerkiksi kaupan alalla tai ravintola-alalla, kun yritys saattaa palkata kerralla useampia työntekijöitä. Ryhmähaastattelujen tarkoituksena on testata ryhmätyö-, johtamis- ja kommunikointitaitoja. Se myös säästää rekrytoijien aikaa useita tunteja. (Talsi 2019.)

Jos rekrytointivalintaa ei pystytä tekemään haastattelun tai kahdenkaan jälkeen, on mahdollisuus käyttää apuna soveltuvuustutkimusta. Tavallisimmin tässä vaiheessa on enää muutama ehdokas jäljellä. Soveltuvuusarvioita kannattaa käyttää vain tarpeen vaatiessa ja silloin kun sen suorittaa ammattilainen. Arvioiden tavoitteena on ennustaa, miten henkilö suoriutuisi jossakin tietyssä tehtävässä. Arvioineissa pyritään myös selvittämään henkilön tapaa toimia ja ajatella, sekä hänen kykyjensä ja osaamistaan. Haastateltavalla on kuitenkin oikeus myös kieltäytyä soveltuvuusarvioinnista. (Vaahtio 2005, 160 - 162.)

3.2.5 Päätöksen teko

Seuraavana prosessissa on vuorossa päätöksen teko ja rekrytoinnin päättäminen. Työnantaja voi halutessaan tarkistaa hakijoiden suosittelijat ja varmistaa esimerkiksi hakijan työskentelytapoja, vahvuuksia ja osaamista. Suosittelijoiden kommentit ovat kuitenkin subjektiivisia, joten rekrytointipäätöstä ei tule tehdä pelkästään suosittelijakommenttien

perusteella. Lopulta kaikkien ehdokkaiden osaamista ja henkilökohtaista soveltuvuutta verrataan keskenään ja paras valitaan. Rekrytoinnin päätöksestä tulee myös informoida hakijoita, jotka eivät tulleet valituksi tehtävään. Aktiivinen viestintä rekrytoinnin kulusta onkin yksi tehokas keino vahvistaa omaa työnantajamielikuvaa. (Empore 2014.) Prosessin pitkittäminen voi laskea yrityksen työnantajamielikuvaa ja kostautua tulevaisuuden rekrytoinneissa. Hakijat arvostavat, kun tieto kulkee ripeästi ja hakijaa kunnioittaen. (Salli & Takatalo 2014, 87.) Hyvin hoidettu viestintä myös tässä tilanteessa voi välittää hyvää työnantajamielikuvaa eteenpäin. Myönteisen rekrytointikokemuksen perusteella hakija saattaa jatkossakin hakea saman yrityksen avointa työpaikkaa.

3.2.6 Perehdytys

Rekrytointiprosessi ei kuitenkaan lopu vielä valinnan teon jälkeen. On tärkeä valmistautua uuden työntekijän perehdyttämiseen, jotta uusi työntekijä saa miellyttävän alun. Perehdytyksen tarkoituksena on välttyä turhilta virheiltä tulevaisuudessa, motivoida uutta työntekijää ja varmistaa, että hän täyttää hänelle asetetut tavoitteet. Uudelle työntekijälle tulee valita ajoissa vastuhenkilö ja miettiä millainen perehdytysprosessi hänelle sopii. Esimerkiksi vanhan työntekijän osaamisen hyödyntäminen perehdytyksessä on mainio keino siirtää tietoa ja taitoa seuraajalle. Lisäksi tulee huolehtia, että muun muassa työvälineet ovat valmiina ensimmäisenä työpäivänä. Huolellisesti toteutettu perehdytys auttaa sekä työnantajaa, että työntekijää. Perusteellinen ja hyvin hoidettu perehdytys yleensä merkitsee parempia menestysmahdollisuuksia, suorituskkyä ja tuottavuutta. Perehdytys on yksi keino viestiä työntekijälle, että häntä arvostetaan, mikä puolestaan sitouttaa työntekijää enemmän organisaatioon. Jotta perehdytystä voidaan kehittää ja parantaa jatkossa, on tärkeä kerätä palautetta työntekijöiltä. (Salli & Takatalo 2014, 87; Toikka 2017.)

3.3 Rekrytoinnin juridiset seikat

Rekrytoinnin aikana on syytä kiinnittää huomiota myös juridisiin seikkoihin, joista alla muutama esimerkki. Ennen rekrytointiprosessin aloitusta on syytä varmistua, onko työnantajalla velvollisuutta tarjota työtä jollekin jo työsuhteessa olevalle työntekijälle tai taloudellisella ja tuotannollisella syyllä irtisanotulle työntekijälle. Jos työnantajalle tulee tarve lisätyövoimalle, on sen tarjottava ensisijaisesti työtä lomautetuille työntekijöille, osa-aikaisille työntekijöille ja taloudellisilla ja tuotannollisilla syillä irtisanotuille työntekijöille tässä järjestyksessä. (Salli & Takatalo 2014, 88 - 91.)

Yksityisellä sektorilla työnantaja saa päättää mitkä työpaikat laitetaan hakuun ja missä niistä ilmoitetaan. Työsopimuslaissa on kuitenkin säädetty tasapuolisesta kohtelusta suhteessa osa-aikaisiin työntekijöihin, määräaikaisiin työntekijöihin ja vuokratyöntekijöihin. Työpaikkailmoituksessa ei myöskään saa edellyttää sellaisia vaatimuksia hakijalta, joilla ei ole merkitystä tehtävän hoidossa ja jotka johtavat syrjintään. Esimerkiksi työpaikkaa ei saa ilmoittaa haettavaksi vain naisille tai miehille. Sukupuolta saa edellyttää vain, jos siihen on työn tai tehtävän laadusta johtuva painava syy. Hyväksyttävä syy voisi olla esimerkiksi, että työnantaja hakisi rooliin naisnäyttelijää. (Salli & Takatalo 2014, 92 - 93.)

Työnhakijasta kerättävien tietojen tulee aina olla valinnan kannalta tarpeellisia. Työelämän tietosuojalaki ja henkilötietolaki säätelevät työnhakijan henkilötietojen käsittelyä. Työn kannalta tarpeettomia tietoja ei saa hankkia tai käsitellä. Kerättävien tietojen perusteella on tarkoitus arvioida hakijan soveltuvuutta ja pätevyyttä haettavaan työhön ja työyhteisöön. Hakijaa koskevat tiedot ovat ensisijaisesti kerättävä hakijalta itseltään. Luottotiedot saa hankkia vain sellaisesta henkilöstä, joka on jo valittu tehtävään ja vain laissa säädetyillä ehdoilla. Jos työhön liittyy työskentelyä lasten kanssa, on työnantajan selvitettävä työnhakijan rikostausta. Turvallisuusselvityksen voi hankkia laissa säädetyillä edellytyksillä. (Salli & Takatalo 2014, 96,103.)

Haastattelussa kysytyt kysymykset tulee olla myös haettavan tehtävän kannalta tarpeellisia. Kysymysten tulee liittyä hakijan soveltuvuuden ja pätevyyden selvittämiseen. Tarpeettomien kysymysten esittäminen voi johtaa jopa syrjintäolettamuksen syntymiseen. Yksittäisen sektorin työnantaja saa valita hänen katsomansa perusteella sopivimman henkilön tehtävään, mutta valintaoikeutta kuitenkin rajoittaa tasa-arvolaki, yhdenvertaisuuslaki ja työsopimuslain syrjimisperusteet. (Salli & Takatalo 2014, 104, 110.)

3.4 Onnistunut rekrytointi

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Rekrytointi on onnistunut, kun yritys löytää oikeat ihmiset oikeille paikoille. Usein se johtaa myös työntekijöiden menestykseen, joka puolestaan voi parantaa yrityksen tulosta. (Sommers 2019.) Onnistunut rekrytointi vaatii avointa keskustelua rekrytoijan ja työnhakijan välillä. Se vaatii lisäksi myös suunnittelua, aikatauluttamista, ajanhallintaa viestintää sekä päätöksentekokykyä. (Empore 2014.) Rekrytoinnin suurimpia haasteita ovat kilpailu parhaista työntekijöistä, rajalliset budjetit, liian pienet rekrytointitiimit ja resurssit, suunnittelun puute ja työntekijöiden korkea vaih-

tuvuus. (Hester & Plunkte & Schnidman.) Virherekrytointi on yritykselle kallista ja työntekijän näkökulmasta se voi aiheuttaa muun muassa uupumusta (Empore 2014). Suunnitelmallisella rekrytoinnilla pyritään välttämään näitä haasteita ja virheitä.

Proaktiivinen rekrytointi on kannattavaa. Usein päätöksen teon jälkeen syntyy ajatus, että tämä olisi pitänyt tehdä jo kauan aikaan sitten. Yritysten tulisi aktiivisemmin pohtia sitä, millainen tiimi on paras mahdollinen kasvuvaiheessa. Toisin sanoen parhaat osaajat tulisi rekrytoida tehtäviin jo ennen liiketoiminnan kasvamista. (Marttila 2019.)

Rekrytoinnissa on tärkeä keskittyä sellaisiin mittareihin, joilla on kestävä vaikutus liiketoimintaan. Esimerkiksi työntekijöiden pysyvyys, esimiesten tyytyväisyys ja rekrytointiprosessiin käytetty aika ovat hyviä mittareita. (Hester & Plunkte & Schnidman 2017.) Monet mittaavat rekrytoinnin onnistumista myös hakemusten määrällä tai sillä, miten nopeasti paikka saatiin täytettyä. Harvalla kuitenkin on mittareita virherekrytoinneille. Olisi hyvä tutkia, ovatko esimiehet tyytyväisiä tai saavuttaako valittu henkilö hänelle asetetut tavoitteet. On tärkeä paikantaa virherekrytointiin johtaneet syyt, jotta ne voidaan jatkossa välttää. Jos etukäteen on mietitty liian tarkat kriteerit, esimerkiksi tietyn ikäinen tai tietyn taustan omaava, voi rekrytoijalta mennä huippuosaaja seulan ohi. Hyvä kemia haastattavan ja hakijan välillä ei yksinään takaa työssä onnistumista, joten osaamisen lisäksi on hyvä pohtia myös hakijan asennetta ja mahdollista potentiaalia. Siksi rekrytointia ei pitäisi tehdä pelkän haastattelijan intuition pohjalta. (Sommers 2019.)

Haastattelijan valinnalla on myös suuri merkitys onnistuneessa rekrytoinnissa. Välillä paras vaihtoehto ei ole HR vaan esimerkiksi rekrytoivan tiimin esimies. Monesti esimerkiksi IT-alalla hakijat voivat turhautua haastattelutilanteeseen, jos he kokevat, ettei haastattelija tiedä tarpeeksi työn sisällöstä tai tiimin arjesta. Tällöin arvostetaan sitä, että haastattelu käydään suoraan tiimin kanssa, jolloin hakijan arviointi on tehokkaampaa ja osaamisen tasoa on helpompi tutkia. (Sommers 2019.) Jo suunnittelu vaiheessa on hyvä huomioida, että koko rekrytointitiimi on tarpeeksi suuri hoitamaan prosessin. Liian pieni rekrytointitiimi tekee prosessista hidasta ja tehokkuus heikkenee. Rekrytoijat tulisi valita yhtä huolellisesti, kuin uudet työnhakijat valitaan. Etenkin huippuosaajia rekrytoitaessa kokemus on tärkeää. (Colberg.)

Tekoäly on myös tekemässä tuloaan rekrytoinnin maailmaan. Työkalut auttavat muun muassa hakemusten läpikäynnissä haravoimalla haluttuja edellytyksiä tai sanamuotoja.

Etenkin rekrytoinnin alkuvaiheessa tekoälystä on hyötyä ja se säästää paljon aikaa. Tekoälyn tarkoituksena on vertailla hakijoita esimerkiksi koulutuksen tai kokemusten perusteella. Ihmisiä kuitenkin tarvitaan edelleen lopulliseen päätöksentekoon. Toistaiseksi tekoälyä hyödynnetään laajimmin siellä, missä vaatimus- ja osaamistaso on matalin. Osaavat rekrytoijat ovat kuitenkin parasvaihto kovimman kysynnän tehtäville, kuten johtotason henkilöhauissa. (Larsen 2019.)

Viestintä on koko rekrytoinnin ajan tärkeää. Hakijat arvostavat nopeaa ja aktiivista viestintää koko prosessin aikana. Mikäli yrityksellä on mahdollisuus myös vastata hakijoiden kysymyksiin esimerkiksi uramahdollisuuksista, nostaa se mielikuvaa entisestään. Hyvä keino nostaa mielikuvaa työnhakijoiden silmissä on myös tarjota mahdollisuus palautteensaamiseen koskien esimerkiksi hakijan hakemuksesta. Hyvin hoidettu viestintä tuottaa entistä enemmän ja laadukkaampia hakemuksia jatkossa. (Korpi ym. 2012, 78.)

3.4.1 Talent management

Talent management yksinkertaistettuna tarkoittaa kyvykkäiden ihmisten eli talenttien houkuttelemista, tunnistamista, kehittämistä ja sitouttamista organisaatioon. Organisaatiot haluavat talenteja töihin ja talentit haluavat tehdä töitä sellaisessa organisaatiossa, jolla on heille jotain annettavaa. Talenteille tunnusomaisia piirteitä ovat muun muassa johtajuus, henkilökohtainen kehittyminen ja oppimisen ketteryys, sopeutumiskyky, kulttuurinen sopivuus, intohimo tuloksiin, uteliaisuus, oivaltaminen, kyky kerätä ja ymmärtää informaatiota, sitoutumisen taito ja määrätietoisuus. Talenttien tärkein osatekijä on kuitenkin potentiaali. Miten henkilö oppii ja miten hän on kykenevä omaksumaan. (Kaijala 2016.)

Talent management -systeemin käyttö helpottaa myös rekrytointia. Luomalla etenemismahdollisuuksia ja kehittämällä nykyistä henkilöstöä, organisaatio säästää paljon rahaa ja aikaa, kun sen ei tarvitse rekrytoida uusia kykyjä. Kun organisaatio löytää parhaat talentit ja huomioi heitä, haluavat he pysyä yrityksessä töissä ja näin henkilöstön vaihtuvuus pienenee. Työntekijöiden kehittäminen, motivoiminen ja sitouttaminen ovat olennainen osa talent managementtia. Talent managementin ideana on parempi palkkaus, huippu kykyjen säilyttäminen, parempi työntekijäkokemus ja nykyaikainen työntekijöiden kehitys. Nämä tekijät puolestaan nostattavat työntekijämielikuvaa (Verlinden; Schwarz.) Talent management ja seuraajasuunnittelu voi johtaa yrityksen selkeämpään visioon ja

se auttaa kehittämään vahvan työntekijäkunnan, joka on uskollinen ja omistautunut (Dastiar 2019).

3.5 Työnantajamielikuvan muodostuminen rekrytinnissa

Työnantajamielikuvan muodostamisessa rekrytointi nousee kriittiseksi kohdaksi. Työnantajamielikuva on vaikutusta selitettäessä työnantaja-työnhakijasuhteen kehittymistä harkintavaiheesta päätökseen, preferenssiin ja uskollisuuteen. (Korpi ym. 2012, 87.) Jokaisen rekrytoivan esimiehen, HR-asiantuntijan ja organisaatiossa työskentelevän henkilön tulisi sisäistää tämä. Rekrytointiprosessin aikana hakijoille syntyy nopeasti mielikuvia, joiden perusteella hakija voi tehdä koko organisaatiota koskevia johtopäätöksiä. Jokainen organisaation jäsen välittää omalla esimerkillään työnantajamielikuvaa. Joten jokaisen tulisi olla tietoinen siitä, millainen vaikutus heillä yksilöinä on työnantajamielikuvan luomisessa myös työajan ulkopuolella esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Rekrytointi on myös mainio tilaisuus osoittaa määritelty mielikuva todelliseksi. Esimerkiksi jos yritys mainostaa itseään ketteränä ja modernina toimijana, on syytä miettiä, että vastaako rekrytointiprosessi tällöin näitä ominaisuuksia. Silloin rekrytointiprosessin pitää sujua ripeällä aikataululla ja uusia metodeja hyödyntäen. Työnantajamielikuvaa rakentaessa tulee olla avoin, rehellinen, aito ja yksilöllinen. Kestävä positiivinen mielikuva ei synny yhdessä yössä vaan se vaatii pitkäjänteistä työtä, sillä se pohjautuu työntekijöiden myönteisiin kokemuksiin. (Salli & Takatalo 2014, 43, 44.)

Työnantajamielikuvan muuttaminen positiivisempaan suuntaan tulisi olla yksi organisaation strategisista toimenpiteistä. Positiivinen työnantajamielikuva nostaa työhakemusten määrää ja nostaa hakemusten tasoa sekä antaa lähtökohdan menestyksekkäämmälle ja kannattavammalle liiketoiminnalle. Kun todellinen kokemus ja mielikuva kohtaavat pettymyksiltä voidaan välttyä ja työtehtävien oppiminen, aloittaminen ja tiimiytyminen nopeutuvat ja henkilöstö viihtyy työsuhteessa pidempään. Rekrytinnin, kouluttautumisen ja osallistamisen kehittäminen on yksi keino pitää yrityksessä parhaat työntekijät. Veto-vastuu ei kuitenkaan tulisi jäädä vain HR:n varaan, vaan muutoksen aikaansaamisessa tarvitaan yhteistyötä koko organisaatiolta. Viestintä- ja markkinointitiimit ovat suuria tekijöitä muun muassa sosiaalisen median sisällön tuottamisessa, jota voidaan käyttää rekrytinnissa tehostajana. Rekrytointia ei kuitenkaan hetkessä pystytä uudistamaan, vaan se on muutaman vuoden kestävä prosessi. (Niipola 2016; Korpi ym. 2012, 76.)

Nykypäivänä rekrytoidaan paljon sosiaalisen median, kuten LinkedInin kautta. Suuren henkilöstöpalvelualan yrityksen Eilakaisla Oy:n toimitusjohtajan Tom Kaislan mukaan noin 70 prosenttia toimihenkilö- ja asiantuntijapuolella palkataan työhön toisesta työpai- kasta siirtyneellä, ei siis työttömällä. On siis tärkeää, että yritykset vahvistavat työnanta- jamielikuvaansa, jotta yritykset saavat houkutelua parhaat osaajat. (Saarinen 2018.) Työnantajabrändäys on älykästä yrityssijoitusta. Huono työnantajamielikuva voi maksaa laadukkaita hakijoita, mutta hyvä työnantajamielikuva houkuttelee itsessään hyviä haki- joita, jolloin rekrytointikustannukset vähenevät. (Recright.)

Työnhakijat arvostavat yritysten läpinäkyvyyttä. Palkkaakin enemmän arvostetaan kult- tuurista yhteensopivuutta. Yritysten tulisi jakaa enemmän tietoa organisaation sisältä, jolloin samankaltaiset arvot omaava työnhakija löytäisi helpommin yhteensopivan työn- antajan. (Koivuranta 2019.) Yrityksen tulisi pystyä puhutella sitä ihmisjoukkoa, josta se haluaa uuden palkattavan henkilön löytyvän. Esimerkiksi rekrytoidessa nuoria, yrityksen tulee ymmärtää mitä nuoret työnantajalta odottavat. Jos taas tarve on kokeneista työn- tekijöistä, on varmistettava, että työnantajamielikuva vastaa heidän käsitystänsä hyvästä työpaikasta. Yrityksen tulisi siis määritellä yleisellä tasolla millaisia ihmisiä se tahtoo pal- kata. Mitä osaamista, minkälaista koulutusta tai mitä arvoja yritys uusilta työntekijöiltä odottaa. Hyvä rekrytointisuunnitelma on kytköksissä yrityksen liiketoimintastrategiaan. (Valvisto 2005, 25.) On kuitenkin mahdotonta sanoa yksiselitteisesti, mitä yritysten tulisi viestiä hakijoilleen. Työnantajamielikuvan ja siitä viestimisen perustuu yleisön prioriteet- tien mukaisesti. Kohdeyleisöön vaikuttaminen voi tapahtua eri konstein. Voidaan kuiten- kin sanoa, että uralla etenemisen mahdollisuus ja mielekkäät työtehtävät ovat hakijoiden arvossa, joten niitä on hyvä tuoda esille. (Hester & Plunkte & Schnidman 2017.) Henki- löstön moninaisuuteen olisi hyvä pyrkiä. Erilaisuus on voimavara ja parhaassa tiimissä onkin ihmisiä monipuolisista tausoista, jolloin sukupuoli, ikä ja koulutustausta voi vaih- della paljonkin. (Marttila 2019.) Organisaation on helpompi parantaa vetovoimaansa ja muokata työnantajamielikuvaa sopivammaksi, kun se ensin tiedostaa minkälaisia työn- hakijoita organisaatio haluaa rekrytoida. Rajaamalla tätä segmenttiä yritys voi kohdistaa omat arvonsa heitä houkuttelevammaksi. Näin yritys kehittää pitkäaikaisia ja sitoutuneita työsuhteita ja samalla työnantajamielikuva vahvistuu. (Employer brand research 2019.)

3 HR-ammattilaista teetti vuonna 2017 tutkimuksen LinkedInissä, johon osallistui mel- kein 4000 työntekijää ympäri maailmaa 32 eri maasta. Vastaaajat valittiin LinkedIn-profiili- lien perusteella ja kysely teetettiin heille sähköpostitse. Kaikki vastanneet työskentelivät

HR-tehtävissä vähintään esimiestasolla. LinkedIn Global Recruiting Trends 2017 -tutkimuksen mukaan työnantajamielikuvan rakentamiseen ei varata kuin pieni osa budjetista, koska työnantajamielikuvan tuottamaa hyötyä on vaikea mitata. On vaikea osoittaa suoraa korrelaatiota työnantajamielikuvan ja vahvemman hakijajoukon välillä. Tästä huolimatta 80 prosenttia vastaajista koki, että työnantajamielikuvalla on merkittävä vaikutus huippu talenttien palkkauksessa. Vastaajista 53 prosenttia budjetoisi työnantajamielikuvan kehittämiseen enemmän. (Hester ym. 2017.)

4 Liiketalouden opiskelijoiden käsitys hyvästä työnantajamielikuvasta

4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Tutkimuksen tavoitteena oli saada vastauksia opinnäytetyön johdannossa määriteltymiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimus toteutettiin pääosin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena ja tutkimuksen kohteena oli Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijat. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustieto saadaan numeroina, joten käsitteet on määriteltävä sellaisiksi, että niitä pystytään mittaamaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa muuttajat ovat usein käsitteellisiä asioita, kuten ikä ja sukupuoli. Siksi ennen mittaamista, muuttajat pitää purkaa pienempiä osa-alueisiin esimerkiksi vastausvaihtoehdoiksi. Mittaaminen tarkoittaa havaintoyksikön ominaisuuksien mittaamista valitulla muuttujalla. Tässä opinnäytetyössä tieto kerättiin puolistrukturoidulla kyselytutkimuksella. Puolistrukturoitu kysely tarkoittaa, että siinä on yhdisteltynä suljettuja sekä avoimia kysymyksiä. Kyselytutkimus toteutettiin E-lomakkeella (liite 1), koska se oli helppo tapa tavoittaa mahdollisimman monia vastaajia. Kyselyssä kaikki kysymykset olivat standardeitua eli vakioitua. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaiselta kyselyyn vastanneelta kysyttiin samat kysymykset samassa järjestyksessä. (Vilka 2007, 28, 36.)

Kyselytutkimuksen tarkoitus oli olla mahdollisimman selkeä, jotta sen vastaaminen sujuisi nopeasti ja vaivattomasti. Taustakysymykset olivat kaikki tyypiltään pudotusvalikoja, jolloin vastausvaihtoehdot oli asetettu valmiiksi. Taustakysymysten lisäksi kyselyssä oli yhteensä 12 kysymystä. Kysely oli jaettu viitekehyksen mukaisesti kahteen teemaan, työnantajamielikuvaan ja rekrytointiin. Heti alussa haluttiin kartoittaa, onko käsite työnantajamielikuva vastaajille entuudestaan tuttu. Seuraavan kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten tärkeäksi valmiiksi nimetyt tekijät olivat vastaajien keskuudessa heidän muodostaessaan mielikuvaa työnantajasta. Kysymys toteutettiin likert-asteikon mukaisesti. Likertin asteikko tarkoittaa järjestysasteikkoa, jota käytetään esimerkiksi

mielipidevääntämissä. Ideana on, että asteikon keskikohdasta lähtien samanmielisyys kasvaa toiseen suuntaan ja toiseen suuntaan samanmielisyys vähenee. (Vilkkä 46.) Tätä seurasi neljä avointa kysymystä. Tässä teemassa avointen kysymysten tarkoituksena oli saada vastaajilta konkreettisia kokemuksia työnantajamielikuvasta, positiivisessa ja negatiivisessa mielessä. Sekä antaa konkreettisia esimerkkejä yrityksistä, joista vastaajat ovat mahdollisesti saaneet positiivisen työnantajamielikuvan. Avoimien kysymysten tarkoituksena oli helpottaa tutkimustavoitteeseen pääsyä, kun vastaajat saivat mahdollisuuden itse kertoa omista kokemuksistaan ja kehittämisideoistaan. Työnantajamielikuvateeman viimeinen kysymys koski sosiaalisen median kanavia. Nämäkin kysymykset toteutettiin likert-asteikon mukaisesti.

Toisena teeman kyselyssä oli rekrytointi. Likert-asteikon avulla haluttiin selvittää, miten tärkeäksi vastaajat kokivat valmiiksi valitut vaihtoehdot onnistuneen rekrytoinnin kannalta. Toinen rekrytointiin liittyvä kysymys oli monivalintakysymys. Vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme hänelle tärkeintä tekijää uutta työpaikkaa hakiessa. Pudotusvalikko kysymyksillä vastaajia pyydettiin vielä kertomaan, onko heidän mielestään rekrytoinnilla vaikutusta muodostaessa mielikuvaa työnantajasta ja onko jokin rekrytointi muuttanut heidän mielikuvaansa kyseisestä työnantajasta. Viimeinen kysymys oli vapaavalintainen, jossa edelliseen kysymykseen ”kyllä” vastanneita kysyttiin, miten rekrytointi on muuttanut heidän käsitystensä kyseisestä työnantajasta. Kyselyn päätteeksi oli vapaaehtoinen arvonta, johon halukkaat saivat ilmoittaa sähköpostiosoitteensa osallistuakseen leffalippujen arvontaan.

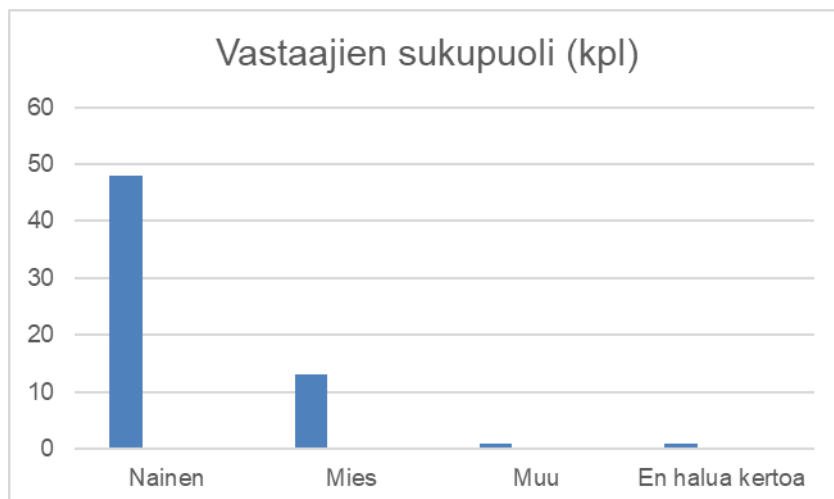
Kyselytutkimus toteutettiin ajanjaksolla 31.3.2020-9.4.2020. Kysely lähetettiin Metropolia Ammattikorkeakoulun OMA:n tiedotustilan kautta 951 liiketalouden opiskelijalle. Kyselytutkimuksen mukana lähetettiin saatekirje (Liite 2), jossa kerrottiin, minkä tyyppinen kysely on kyseessä ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Saatekirjeen perusteella vastaajat saivat kuvan siitä, mihin heidän tietojaan ja mielipiteitään käytetään. Siinä myös mainittiin arvioutu vastaamisaika ja millä ajanjaksolla kyselyyn voi vastata. Saatekirjeessä myös kerrottiin vapaavalintaisesta arvonnasta, jossa oli mahdollisuus voittaa leffalippuja. Arvonnalla pyrittiin motivoimaan vastaajia vastaamaan.

Tutkimuksen toteuttamisen jälkeen kerätty aineisto kasattiin kokoon ja sen perusteella tehtiin yhteenveto ja analysoitiin tutkimustuloksia. Tutkimustuloksia analysoitiin ristiintaulukoimalla. Ristiintaulukoinnissa tarkoituksena oli etsiä eroavaisuuksia vastauksissa iän

perusteella. Tarkoituksenani on seuraavissa alaluvuissa selittää sanallisesti olennaiset numerotiedot.

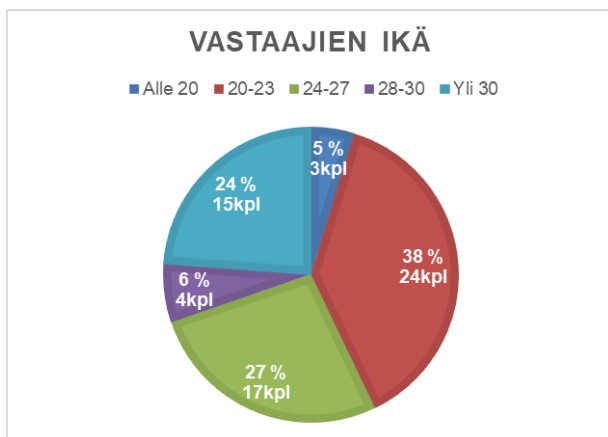
4.2 Tutkimustulokset

Kysely lähetettiin 951 liiketalouden opiskelijalle, joista kyselyyn vastasi 63 henkilöä. Näin ollen vastausprosentti koko otannasta oli 6,6 prosenttia. Niin sanottujen aktiivisten opiskelijoiden määrä kyselyn saaneista on arviolta noin 600, joten siihen peilaten vastausprosentti olisi noin 10,5 prosenttia. Vastaajien sukupuoli jakautui alla olevan kuvion (kuvio 3.) mukaisesti. Naisia oli vastanneista yhteensä 48 kappaletta mikä vastaa 76 prosenttia kaikista vastanneista. Miehiä puolestaan oli 13 eli 21 prosenttia vastanneista. Sukupuolijakaumaa koko perusjoukosta ei ollut tarpeellista selvittää, koska sukupuolien välisiä eroja ei voitu tutkia luotettavasti, sillä suurin osa kyselyyn vastanneista oli naisia.



Kuvio 3. Vastaajien sukupuolijakauma.

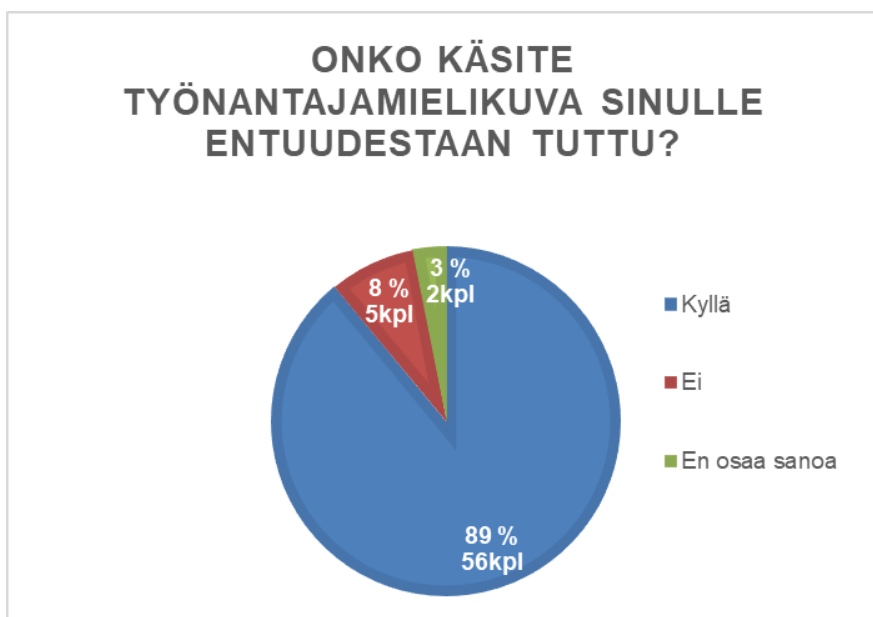
Vastaajien ikä jakaantui alla olevan kuvion (4.) mukaisesti. Vain 5 prosenttia tutkimukseen vastanneista oli alle 20-vuotiaita. Yli puolet tutkimukseen vastanneista oli iältään 20-27 vuotiaita. 28-30 vuotiaita vastanneista oli 6 prosenttia ja loput 24 prosenttia olivat 30- tai yli 30-vuotiaita.



Kuvio 4. Vastaajien ikäjakauma.

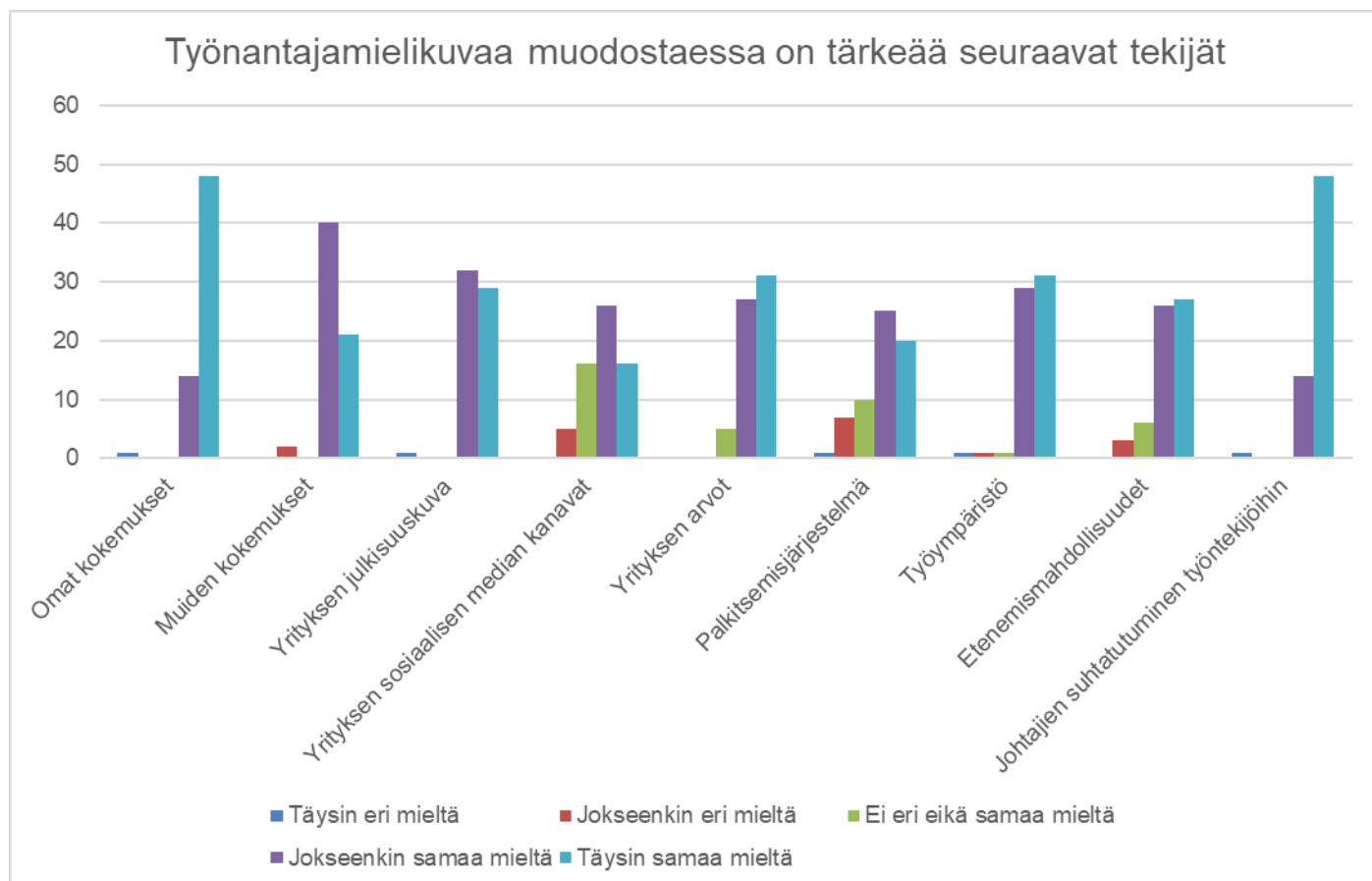
4.2.1 Työnantajamielikuva

Ensimmäisellä varsinaisella tutkimuskysymyksellä (kuvio 5.) oli tarkoitus selvittää, kuinka tunnettu termi työnantajamielikuva on Metropolian liiketalouden opiskelijoiden keskuudessa. Alla olevasta kuviosta (5.) voidaan päätellä, että termi on erittäin tuttu, sillä vastaajista 89 prosenttia tiesi termin entuudestaan.



Kuvio 5. Työnantajamielikuvan tunnettavuus.

Seuraavien kysymyksen tarkoituksena oli selvittää mitkä tekijät/asiat ovat tärkeitä työnantajamielikuvaa muodostaessa. Ensimmäisessä kysymyksessä (kuvio 6.) esitettiin 9 väitettä ja vastaajien tuli vastata likert-asteikon mukaisesti olivatko he samaa vai eri mieltä väitteen kanssa. Kuviossa on ilmoitettu tulokset vastausten lukumäärän ei prosenttien mukaisesti.



Kuvio 6. Työnantajamielikuvaa muodostaessa tärkeät tekijät.

Kuviosta voimme nähdä, että 48 vastaajaa määräsi olevansa täysin samaa mieltä ja 14 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä väitteen ”työnantajamielikuvaa muodostaessa on tärkeää omat kokemukset”. Myös muiden kokemuksia arvostettiin paljon, sillä jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa oli 40 vastaajaa ja täysin samaa mieltä 21 vastaajaa. Eritäin tärkeäksi tekijäksi nousi myös johtajien suhtautuminen työntekijöihin, sillä vastaajista jopa 46 henkilöä oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Kuten kuviosta käy ilmi väite ”Työnantajamielikuvaa muodostaessa on tärkeää yrityksen sosiaalisen median kanavat” aiheutti hajontaa vastausten välillä. Täysin samaa mieltä oli 16 vastaajaa ja jokseenkin

samaa mieltä 26 vastaajaa. Jokseenkin eri mieltä oli 5 vastaajaa. Loput 16 eivät olleet eri eikä samaa mieltä väitteen kanssa. Hajontaa oli myös palkitsemisjärjestelmän tärkeydestä vastaajien kesken. 1 vastaaja oli väitteen kanssa täysin eri mieltä ja 7 jokseenkin eri mieltä. 20 vastaajaa oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa ja 25 jokseenkin samaa mieltä. 10 vastaajaa ei ollut eri eikä samaa mieltä. Kuitenkin enemmistön, yhteensä 45 vastaajan mukaan palkitsemisjärjestelmä koetaan tärkeäksi tekijäksi muodostaessa kuvaa työnantajamielikuvasta. Kaiken kaikkiaan kuvio 6 osoittaa, että jokaisella mainitulla tekijällä on suhteellisen suuri merkitys työnantajamielikuvaa muodostaessa. Iän käyttäminen muuttujana ristiintaulukoinnissa ei aiheuttanut jakaumaa vastausten välillä.

Seuraavat neljä kysymystä olivat avoimia kysymyksiä. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, mitkä asiat vastaajien mielestään muodostavat hyvän työnantajamielikuvan. Vastauksissa tuli ilmi paljon edellisissä kysymyksissä esiin nousseita tekijöitä. Kolme vastaajaa mainitsi suoraan, että hyvän työnantajamielikuvan muodostaa edellisessä kysymyksessä esillä olleet tekijät kokonaisuudessaan. Eniten avoimissa vastauksissa kuitenkin nousi esiin työntekijöiden kohtelu. Se miten johtajat kohtelevat henkilöstöä heijastuu vahvasti työntekijän kokemuksiin työnantajasta, mikä taas vaikuttaa ulkopuolisenkin työnantajamielikuvaa. Peräti 19 vastauksessa työntekijöiden kohtelu nousi esille. Omien ja muiden kokemusten merkityksestä työnantajamielikuvan muodostumisessa mainitsi 13 vastaajaa. Myös organisaation arvot ja eettinen toiminta nousi 19 vastauksessa esiin. Vastaajat pitivät työnantajamielikuvaa hyvänä, mikäli yrityksen arvot vastaavat omia arvoja tai yrityksen toiminta on muutoin tasa-arvoista ja eettistä. Ympäristöarvot nousivat vain kahdessa vastauksessa esille. Yrityksen maineen ja julkisuuskuvan tärkeys työnantajamielikuvaa muodostaessa vastauksissa ilmeni 12 kertaa ja sosiaalisen median tärkeys 6 kertaa. Yleisesti hyvä maine julkisuudessa nostaa työnantajamielikuvaa. Sosiaalisen median käytössä korostui oikeanlainen viestintä. Epäselvä ja sekavat päivitykset heikentävät mielikuvaa. Aktiivinen ja mielenkiintoinen some käyttäytyminen sen sijaan nostattaa mielikuvaa. Viestintä muutenkin ilmeni muutamissa vastauksissa. Etenkin rekrytointiin liittyvää viestintää pidettiin suuressa roolissa mielikuvan muodostumisessa. Myös yrityksen sisäinen viestintä ja kommunikaatio koettiin tärkeänä. Rekrytointi ja rekrytointiprosessi nousi muutenkin kuin viestinnän kautta esille. Hyvin koettu rekrytointi luo myös omalta osaltaan hyviä kokemuksia ja sitä kautta vaikuttaa myös työnantajamielikuvaan. Myös yleinen hyvä työilmapiiri ja mukava työympäristö nousi viidessä vastauksessa esille. Huomioitavaa oli, että palkkaus ja muut edut sekä urakehitysmahdollisuudet nousivat molemmat vain muutaman (3 & 2) kertaa esiin avoimessa kysymyksessä, kun

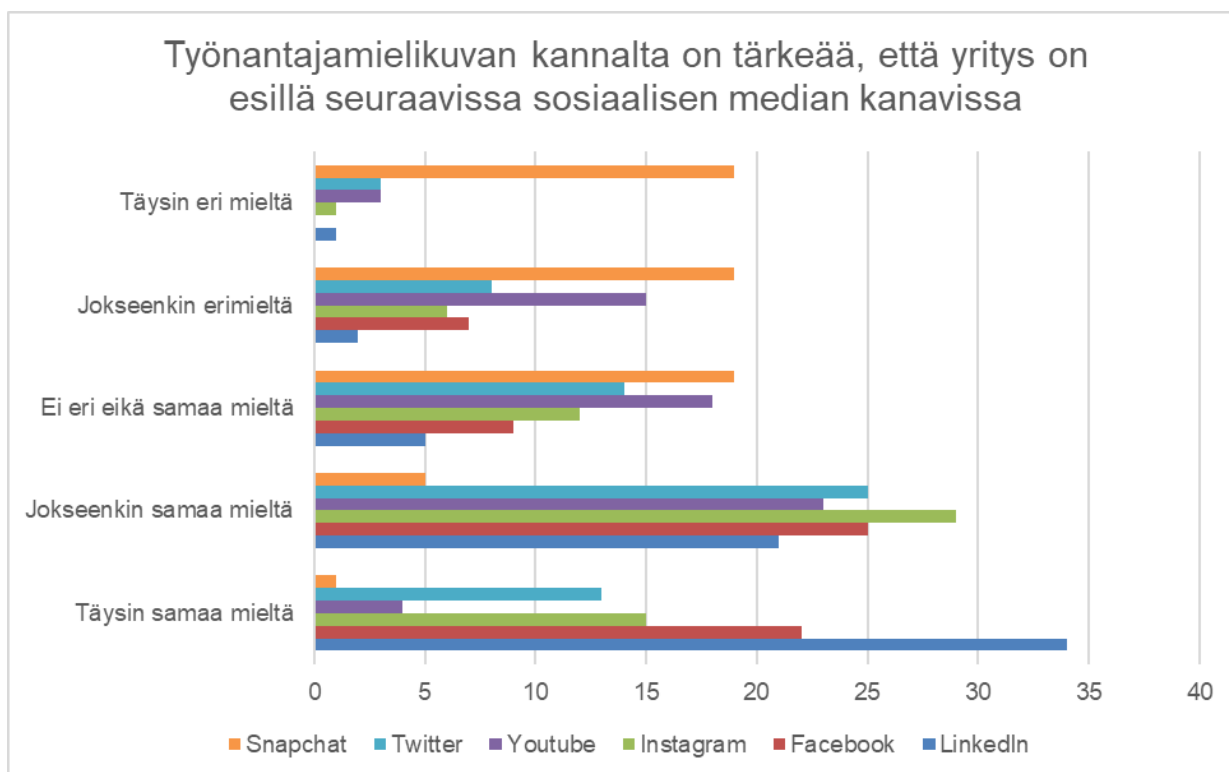
ne kuitenkin muiden kyselytulosten perusteella koettiin hyvin tärkeäksi osaksi työnantajamielikuvaa. Yksi vastaajista nosti myös esiin yrityksen sijoittumisen työnantajaa koskevista tutkimuksista tärkeäksi tekijäksi hänen muodostaessaan mielikuvaa yrityksestä.

Toinen kysymys oli, että mitkä asiat vaikuttavat negatiivisesti työnantajamielikuvaan. Vastaavasti ne seikat, jotka vaikuttivat positiivisesti työnantajamielikuvaan niin, näiden seikkojen puute tai huono toteutus vaikuttaa vastaajien mukaan negatiivisesti mielikuvaan. Esimerkiksi urakehityksen puute ja huono työympäristö luovat vastaajien mielestä huonon työnantajamielikuvan. Huonot omat tai muiden kokemukset ilmenivät 15 vastauksessa. Työntekijöiden huono kohtelu ja heidän kokemuksensa nousivat 21 vastauksessa esille. Huono ja jäykkä johtajuus sekä tasa-arvon puute olivat näissä vastauksissa usein taustana. Johtamiskulttuuri mainittiin muutenkin muutamaan kertaan negatiivisessa mielessä. Liian vanhanaikainen johtamistapa, sekä mikromanageeraus eli niin sanottu kyttäyskulttuuri koettiin myös mielikuvaa heikentävänä tekijänä. Työntekijöiden huonon ja epäkunnioittavan suhtautumisen lisäksi huonoja kokemuksia, jotka johtavat negatiiviseen työnantajamielikuvaan vastaajien mielestä, voi saada myös muut sidosryhmät kuten asiakkaat. Eniten vastauksissa, peräti 26 kertaa, toistui negatiivinen julkisuuskuva ja huono maine esimerkiksi skandaalit. Vastaajat myös kokivat, että myös sosiaalisen median harkitsematon käyttö voi laskea työnantajamielikuvaa. Ei riitä, että yritys on mukana somessa, vaan sen tulee olla aktiivinen ja viestiä sitä kautta selkeästi sidosryhmille. Muita vastauksissa enemmän kuin kerran mainittuja tekijöitä oli muun muassa epäselvä ja puutteellinen viestintä, sekä huonosti hoidettu rekrytointi. Erityismaininnan sai rekrytointiin liittyen huono perehdytys, joka puolestaan voi johtaa työntekijöiden viihtyvyyteen negatiivisesti. Huonosti hoidettua rekrytointia toi vastauksissaan ilmi nuoret (21-26-vuotiaat). Myös työntekijöiden korkea vaihtuvuus ja yrityksen yt-neuvottelut koettiin negatiivisiksi. Joku vastaaja jopa mainitsi, että yrityksen huono taloudellinen tilanne vaikuttaa hänen mielestään negatiiviseen työnantajamielikuvaan. Lukuisissa vastauksissa mainittiin myös jollain tasolla arvojen puute tai vastuuttomuus. Joko arvot eivät kohdanneet hakijan omia arvoja, joka johti negatiiviseen mielikuvaan tai sitten yrityksen itse määrittelemät arvot eivät vastaa yrityksen todellista toimintaa. Myös syrjintä, vähemmistöjen huono kohtelu ja ympäristöarvoista piittaamattomuus johtavat vastaajien mielestä negatiiviseen työnantajamielikuvaan.

Seuraavassa kysymyksessä vastaajilta pyydettiin konkreettisia ajatuksia siitä, miten yritykset voisivat parantaa työnantajamielikuvaansa. Lähtökohtaisesti vastaajat olivat sitä

mieltä, että työnantajamielikuvaa voisi parantaa panostamalla työntekijöiden hyvinvointiin muun muassa työilmapiirin parantamisella, yhteisellä tekemisellä ja kannustamisella. Urakehitysmahdollisuudet ja vastuun lisääminen olivat vastaajien arvossa. Vastaajien mielestä myös palkkauksella ja muilla eduilla pystytään mielikuvaa parantamaan. Enne kaikkea yrityskuvasta tulisi luoda rehellinen ja avoin ja viestiä siitä selkeämmin. Työnantajamielikuvan parantamisessa yritysten tulisi vastaajien mielestä pysyä kehityksessä mukana. Modernit johtamistavat, sekä modernien työkalujen ja erilaisen teknologian hyödyntäminen esimerkiksi rekrytoinnin apuna nostaisi mielikuvaa. Rekrytoinnin merkitys nousi monesti muutenkin vastauksissa esiin. Hyvin hoidettu prosessi ja sen aikainen viestintä ovat suuressa roolissa myönteisen työnantajakuva saavuttamisessa. Myös sosiaalisen mediaan tulisi panostaa entistä enemmän. Vastaajat kokevat, etteivät yritykset tuo tarpeeksi omia arvojaan ja omaa toimintaansa sidosryhmille esiin. Aktiivinen, avoin ja läpinäkyvä viestintä somen kautta on oiva keino nostaa mielikuvaa. Somen kautta voisi esimerkiksi esitellä yrityksen työtiloja ja henkilöstöä ja sitä kautta tuoda ilmi yrityksen sisäisiä hyviä asioita. Myös erilaiset hyväntekeväisyyskampaukset ja ympäristöasioista sekä eettisestä toiminnasta huolehtiminen koettiin monen mielestä tärkeiksi tekoiksi.

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä tähän teemaan liittyen kysyttiin esimerkkejä positiivisen työnantajamielikuvan saaneista yrityksistä. Vastauksissa nousi selkeästi esiin erilaiset päivittäistavaraketjut ja pankit. S-ryhmä, Kesko ja Fazer saivat kaikki neljä ääntä. Marimekko, Osuuspankki ja Kone saivat puolestaan kolme ääntä. Muita useamman kuin kerran mainittuja yrityksiä oli Finnair, Suomen Pankki, Ikea ja Kojamo. Huomioitavaa vastauksissa oli se, että kaikki Koneen maininneet olivat miehiä. Miesten vastauksissa nousikin esiin lähinnä teknologia- ja koneteollisuuden yhtiöitä kuten Optomed ja Wärtsilä. Kaikki pankkeja ja päivittäistavaraketjuja kehuneet olivat puolestaan naisia. Positiivisen mielikuvan pankeista saaneet olivat kaikki nuoria alle 27-vuotiaita naisia.

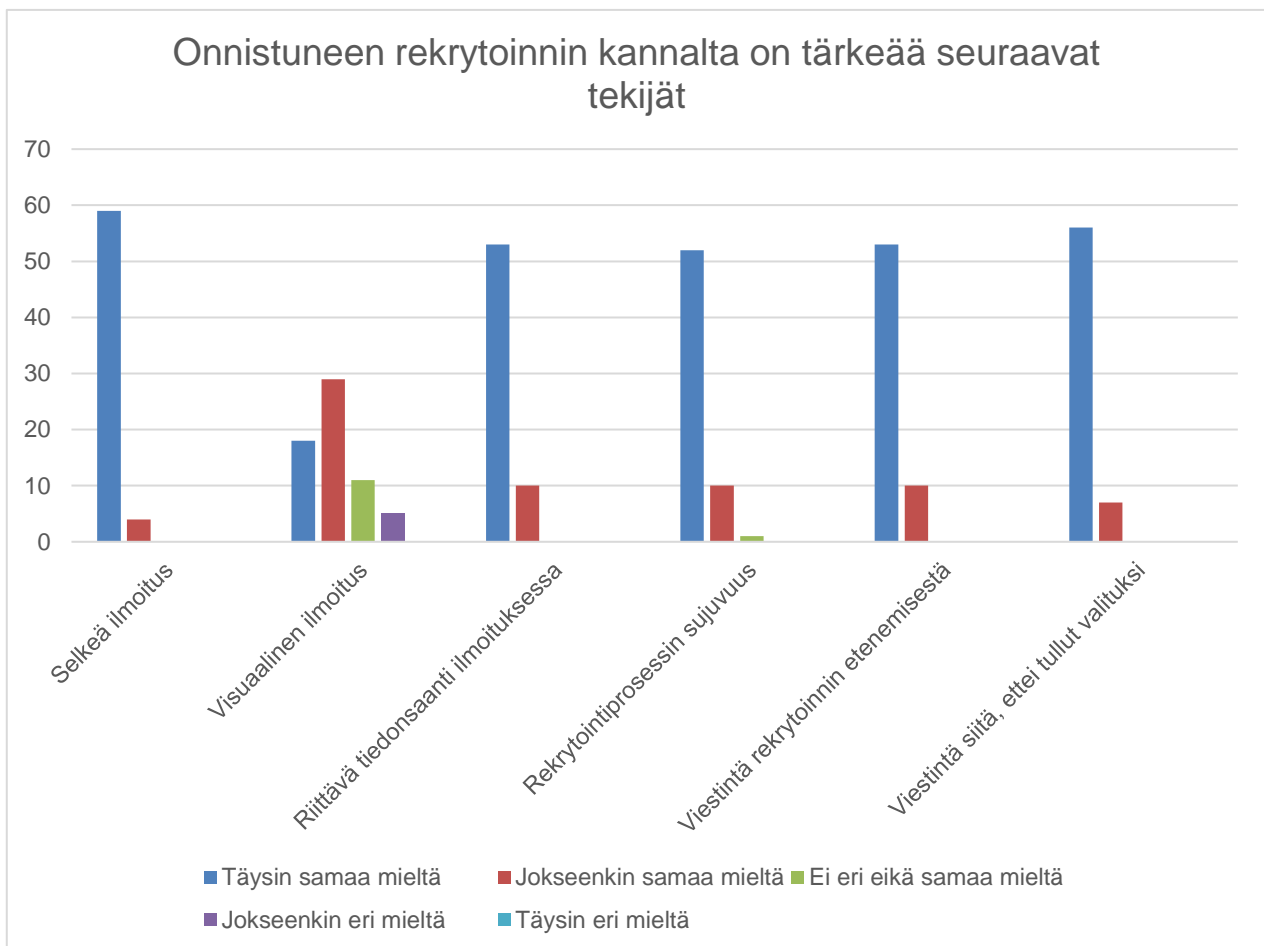


kuvio 7. Sosiaalisen median kanavat.

Yllä oleva kuvio (7.) osoittaa, että työnantajamielikuvan kannalta tärkeimmät sosiaalisen median kanavat ovat vastaajien mukaan LinkedIn ja Facebook. Täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä väitteen ”työnantajamielikuvan kannalta on tärkeää, että yritys on esillä LinkedInissä” kanssa oli yhteensä 55 henkilöä vastaajista. Facebookin kanssa täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä oli 47 henkilöä. Myös Twitter ja Instagram koettiin tärkeiksi kanaviksi työnantajamielikuvan kannalta. Väitteen ”työnantajamielikuvan kannalta on tärkeää, että yritys on esillä Snpachatissa” täysin samaa mieltä oli vain 1 henkilö ja jokseenkin samaa mieltä 5 henkilöä. Täysin samaa tai jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa oli yhteensä 38 henkilöä eli yli puolet vastanneista (60 %). Loput olivat ei eri eikä samaa mieltä. Youtube somekanavana aiheutti eniten hajontaa. Jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa oli 23 vastaajaa ja jokseenkin eri mieltä 15 henkilöä. Täysin eri mieltä väitteen kanssa oli 3 vastaajaa ja 4 vastaajaa täysin samaa mieltä. Iän käyttäminen muuttujana ristiintaulukoinnissa ei aiheuttanut jakaumaa vastausten välillä tässä kysymyksessä.

4.2.2 Rekrytointi

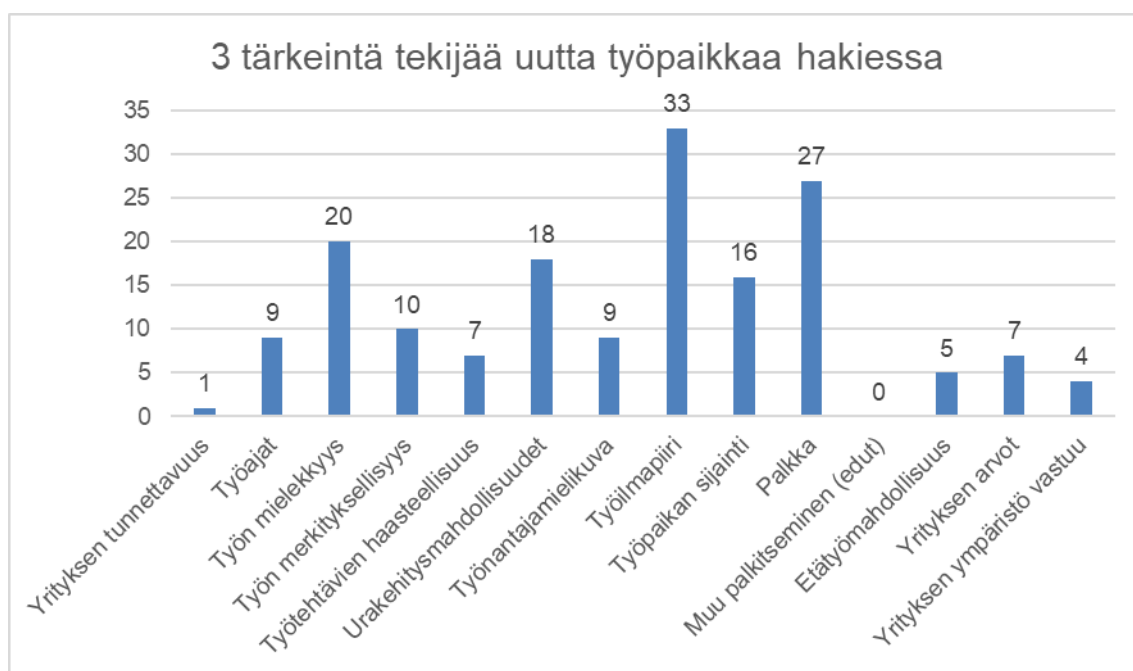
Rekrytointi oli kyselyn toinen teema. Kaksi ensimmäistä kysymystä oli monivalintakysymyksiä ja sitä seuraavat kaksi kysymystä olivat pudotusvalikkokysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdot olivat valmiina. Viimeisenä oli yksi avoin kysymys. Ensimmäisessä kysymyksessä (kuvio 8.) esitettiin taas erilaisia väitteitä koskien onnistunutta rekrytointia. Vastaajien piti likert-asteikon mukaisesti vastata, miten saman mielisiä he olivat minkäkin tekijän kohdalla



Kuvio 8. Onnistuneen rekrytoinnin kannalta on tärkeää seuraavat tekijät.

Kuten kuvioista (8) tulee ilmi, vastaajien mielipiteet jakautuivat lähes jokaisen väitteen kohdalla niin, että he olivat lähes kaikki täysin tai ainakin jokseenkin samaa mieltä kyseisen tekijän tärkeydestä rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Ainoastaan ilmoituksen visuaalisuus sai vastauksissa hajontaa aikaan, eikä sitä pidetty niin oleellisena tekijänä. Täysin samaa mieltä oli 18 vastaajaa eli 29 prosenttia, jokseenkin samaa mieltä 29 eli 46 prosenttia ja ei eri eikä samaa mieltä 11 vastaajaa eli 17 prosenttia. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 5 eli 8 prosenttia vastaajista. Vastausvaihtoehdot olivat vastauksista päätellen liian itsestään selviä.

Seuraavaan kysymykseen vastauksia annettiin yhteensä 162 kpl niin, että jokainen vastaaja valitsi itselleen kolme tärkeintä tekijää hakiessaan uutta työpaikkaa.



Kuvio 9. Tärkeimmät tekijät uutta työpaikkaa hakiessa.

Yllä oleva kuvio (9.) osoittaa, mitkä tekijät valikoituivat tärkeimmiksi tekijöiksi vastaajien kesken uutta työpaikkaa hakiessa. Kuten kuvio osoittaa tärkeimmiksi tekijöiksi valikoitui työilmapiiri (33 vastausta), palkka (27 vastausta) ja työn mielekkyys (20 vastausta). Myös urakehitysmahdollisuudet ja työpaikan sijainti koettiin vastaajien kesken tärkeäksi tekijäksi. Vastausvaihtoehdoista vähiten merkitykselliseksi koettiin muu palkitseminen (edut) ja yrityksen tunnettavuus. Huomioitavaa tässä tuloksessa on se, että kaikki 5, jotka valitsivat etätyömahdollisuuden yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä, olivat iältään 30- tai yli 30-

vuotiaita. Muissa vastauksissa iän käyttäminen taustamuuttujana ei aiheuttanut erityismainintoja.

Seuraava kysymys koski rekrytoinnin vaikutusta työnantajamielikuvassa. Vastaajilta kysyttiin kokevatko he, että rekrytoinnilla olisi vaikutusta heidän muodostaessaan mielikuvaa työnantajasta. 61 vastaajaa eli 96 prosenttia oli sitä mieltä, että rekrytoinnilla on merkitystä mielikuvan muodostamisessa. 1 vastaaja oli eri mieltä väitteen kanssa ja 1 vastaaja ei osannut sanoa kumpaa mieltä olisi.

Vastaajilta kysyttiin myös, onko jokin rekrytointi muuttanut heidän käsitystään kyseisestä työnantajasta. Vastaajista 51 prosenttia kertoi, että jokin rekrytointi on muuttanut heidän käsitykseensä kyseistä työnantajasta ja 27 prosenttia oli sitä mieltä, että mikään rekrytointi tähän mennessä ei ole muuttanut heidän käsitykseensä työnantajasta. 22 prosenttia vastaajista ei osannut vastata onko jokin rekrytointi muuttanut heidän mielikuvaansa.

Edelliseen kysymykseen ”kyllä” vastanneilta kysyttiin jatkokysymyksenä, miten tämä kyseinen rekrytointi on muuttanut heidän mielipidettään kyseisestä työnantajasta. Vastauksia tähän kysymykseen tuli yhteensä 30 kappaletta. Enemmistö vastaajista (16kpl) koki rekrytoinnin muuttaneen mielikuvaa negatiivisempaan suuntaan. Syiksi nousi useaan kertaan prosessin jäykkyys tai hidas eteneminen, puutteellinen viestintä ja tiedon puute siitä, ettei tullut valituksi. Yksi vastaaja myös koki, että liian pitkät rekrytointiprosessit, sekä lukuisat etukäteistehtävät vaikuttavat mielikuvaan negatiivisesti. Toinenkin vastaaja otti kantaan tehtävän kannalta epäoleellisista persoonallisuustesteistä ja piti testejä turhina. Nämä vastaajat kokivat, että rekrytoinnista on tehty liian suuri numero ja että hakijoiden aikaa tuhlataan turhaa. Ajan voisi heidän mielestään käyttää paremminkin. Negatiiviseen mielikuvaan on myös vaikuttanut yhden vastaajan mukaan asiaton palaute rekrytoinnin jälkeen ja toiselle rekrytointivaiheessa työajoista annettiin täysin eri kuvaus, kuin mitä työajat todellisuudessa olivat. Positiivisella tavalla mielikuvaan oli puolestaan vaikuttanut muun muassa hyvät kysymykset ja yleisesti hyvin hoidettu prosessi. Näissä vastauksissa nostettiin myös esiin, että vaikka he eivät tulleet valituksi kyseisiin tehtäviin, jäi yrityksestä kuitenkin positiivinen mielikuva hyvin hoidetun viestinnän ansiosta. Yksi vastaaja myös mainitsi, että nykyaikainen tekniikka rekrytoinnin apuna antoi positiivisen ja nuorekkaan mielikuvan yrityksestä.

5 Johtopäätökset

5.1 Tulosten analysointi

Kyselytutkimuksen tulokset vastasivat viitekehyksessä esiin nostettuja asioita. Vastauksen perusteella voidaan sanoa, että iän käyttäminen taustamuuttujana ei aiheuttanut merkitystä vastausten vaihtelevuudessa. Koska tutkimus lopulta tehtiin huomattavasti suppeammalle vastaajajoukolle kuin alun perin oli suunniteltu, niin iän lisäksi muita hyviä taustamuuttujia ei analysoinnissa voitu käyttää. Sukupuolten välisiä erojakaan ei vastausten perusteella juuri syntynyt, mutta sitä ei muutenkaan olisi ollut luotettavaa tutkia, koska yli 75 prosenttia vastaajista oli naisia. Pelkästään liiketalouden opiskelijoille suunnattu kysely olisi pitänyt muotoilla hieman eri tavalla ja antaa erilaisia vastausvaihtoehtoja, jotta hajontaa vastausten välille olisi mahdollisesti syntynyt enemmän.

Tuloksista kävi nopeasti ilmi, että ne seikat, jotka koettiin työnantajamielikuvaa parantavina, niin vastaavasti näiden seikkojen puute tai huono toteutus vaikutti negatiivisesti työnantajamielikuvaan. Esimerkiksi hyvät kokemukset tekevät mielikuvasta positiivisen ja huonot kokemukset vastaavasti negatiivisen. Samoin kuin miellyttävä työilmapiiri ja henkilöstön hyvä kohtelu nostavat mielikuvaa, kun taas negatiivinen ilmapiiri ja henkilöstön huono kohtelu laskevat mielikuvaa.

Vastauksista kävi ilmi, että omilla ja myös muiden kokemuksilla on valtava merkitys mielikuvan muodostamisessa (kts. kuvio 6.). Positiivinen työnhakijakokemus luo esimerkiksi hyviä henkilökohtaisia kokemuksia organisaatiosta. Positiivinen työntekijäkuva puolestaan syntyy, kun työtehtävät ovat mieluisia ja työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työnkuvaansa. Hyvä yhteishenki, sekä hyvä palkkaus ovat myös positiivisen työntekijäkuvan perustana. (Aaltonen ym. 2020, 77.) Kuten tutkimuksesta huomattiin, juuri näitä tekijöitä vastaajat myös korostivat mielikuvan muodostumisessa. Henkilöstön hyvinvointi ja heidän tasapuolinen ja reilu kohtelu sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön esimerkiksi etätönn mahdollisuus, luovat positiivisen sisäisen työnantajamielikuvan vastaajien mukaan. Se heijastuu positiivisesti myös ulkoiseen mielikuvaan. Uutta työpaikkaa valittaessa hakijat pitivät näitä samoja asioita tärkeinä. Palkitsemisjärjestelmää ei koettu niin tärkeäksi tekijäksi työnantajamielikuvan muodostamisessa (kts. kuvio 6), mutta uutta työtä valittaessa palkka oli silti yksi tärkeimpiä tekijöitä. Näiden vastausten perusteella voidaan sanoa, että hyvä palkitseminen ei yksinään luo hyvää työnantajamielikuvaa, mutta se koetaan silti yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä työpaikkaa valittaessa (Korpi ym.

2012, 71, 72). Myös urakehitysmahdollisuudet koettiin tärkeäksi tekijäksi. Vastaajien kesken työnantajamielikuvan muodostumisessa on myös tärkeää, että yrityksen arvot ovat kohdallaan ja vastaavat omia arvoja. Pellantin ja Thornen (2017, 40.) mukaan onkin tärkeää, että yritys tuo arvonsa selkeästi esiin jokapäiväisessä tekemisessään. On siis tärkeää, että organisaatio luo mahdollisuudet näihin edellä mainittuihin tekijöihin ja tuo sitä myös selkeästi esille esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Tarjoamalla esimerkiksi kilpailukykyistä palkkausta ja urakehitystä, yritys tekee itsestään houkuttelevamman työnhakijan silmissä. Henkilöstön viihtyvyys heijastuu kaikille sidosryhmille ja vähentää vaihtuvuutta työpaikalla. Liian jäykät johtamismallit ja työntekijöiden huono kohtelu väistämättä välittyy myös yrityksen ulkopuolelle.

Vastaajat korostivat viestinnän merkitystä työnantajamielikuvan muodostamisessa. Sisäinen viestintä, sekä yrityksen viestintä ulkopuolelle esimerkiksi somen avulla oli ehdotoman tärkeää. Sosiaalinen media onkin tällä hetkellä suurin työnantajamielikuvan edistämiskanava. Sosiaalisen median avulla yritys voi tehdä itsestään näkyvämmän kaikille sidosryhmille ja tuoda sen kautta omia arvojaan ja jokapäiväistä tekemistään esille. (Korpi ym. 2012, 86.) Läpinäkyvää, avointa ja rehellistä viestintää arvostetaan enemmän kuin kiiltokuvamaista täydellisyyteen pyrkivää viestintää, joka saattaa johtaa vääristyneeseen käsitykseen yrityksestä. On tärkeää, että työyhteisön todellisuus vastaa siitä viestittyä todellisuutta (Korpi ym. 2012, 73). Viestinnän tärkeys etenkin negatiivisissa tilanteissa korostuu. Esimerkiksi vastuun ottaminen mahdollisista virheistä ja sen jälkeinen avoin toiminta voi sekin nostaa negatiiviset tapahtumat positiiviseksi mielikuvaksi. Yrityksen aktiivisuus somessa on suoraan verrannollinen sen kiinnostavuuteen ja vaikuttaa myös työnantajamielikuvaan (Korpi ym. 2012, 73.). Sen lisäksi, että yrityksen tulee olla mukana sosiaalisessa mediassa, tulee sen myös käyttää sitä aktiivisesti. Epämääräinen ja vähäinen sisältö ei nosta työnantajamielikuvaa.

Kyselyyn saadut vastaukset osoittivat myös, että rekrytoinnilla on selkeästi vaikutusta työnantajamielikuvan syntyyn. Hyvin hoidettu rekrytointi, huolimatta siitä tuliko valituksi vai ei, voi selvästi nostaa mielikuvaa ja puolestaan huono rekrytointi laskea sitä. Työpaikkailmoituksen visuaalisuutta ei nähty niin merkittävänä tekijänä kuin yleisesti selkeää ja informatiivista ilmoitusta (kts. kuvio 8.). Ilmoituksesta tuleekin käydä ilmi kaikki oleellinen tehtävän kannalta (Vaahtio 2005, 129). Työnhakijasta kerättävä tieto ja kysymysten tulee olla haetun tehtävän kannalta oleellisia. Valintaa myös rajoittaa tasa-arvolaki, yhdenvertaisuuslaki ja työsopimuslainsyrijimisperusteet. (Salli & Takatalo 2014, 104.) Ku-

ten vastauksissakin tuli ilmi, epäasiallinen palaute johtaa heti negatiiviseen kokemukseen rekrytoinnista ja näin ollen negatiiviseen työnantajamielikuvaan. Erilaisen uuden tekniikan ja modernien työtapojen hyödyntäminen rekrytointiprosessissa myös nostavat mielikuvaa positiivisena ja modernina työnantajana. Tekoäly onkin tekemässä tuloa rekrytoinnin maailmaan entistä enemmän (Sommers 2019). Organisaatioiden pitää pysyä teknologian kehityksessä mukana, mikäli haluavat pysyä kilpailukykyisenä ja mielenkiintoisena työnantajana.

Myös viestintää arvostettiin erittäin paljon rekrytoinnin saralla. Aktiivinen viestintä rekrytoinnin kulusta on tehokas tapa vahvistaa omaa työnantajamielikuvaa (Empore 2014). Erityisen tärkeänä koettiin viestintä siitä, ettei hakija tullut valituksi tehtävään. Hakijalle voi kuitenkin jäädä yrityksestä positiivinen mielikuva, vaikka ei tulisikaan valituksi kyseiseen tehtävään, mikäli hän kokee hakijakokemuksen yleisesti hyväksi. Hyvää hakijakokemusta edesauttaa koko prosessin ajan kestävä aktiivinen viestintä. Tämä tarkoittaa sitä, että viestimällä aktiivisesti kaikille hakijoille, yritys antaa kuvan, että se arvostaa hakijoiden käyttämää aikaa ja vaivaa hakuprosessia kohti.

Yleisesti ottaen tulokset eivät varsinaisesti tuoneet esille mitään uutta, mitä ei viitekehityksessä olisi jo ilmennyt. Mutta tulokset korostivat entisestään ydinasioita työnantajamielikuvan muodostamisessa ja kehittämisessä. Lisäksi tulokset antavat viitteitä siitä, mitä asioita työnantajamielikuvan rakentamisessa tulee ottaa huomioon. Jokaisen organisaation on syytä pohtia toteutuvatko nämä kyseiset seikat heidän yrityksessään ja millä tavalla. Työnantajamielikuvaa voi kuitenkin kehittää jatkuvasti ja loppupeleissä pienillä teoilla on suuri vaikutus.

5.2 Tavoitteiden saavuttaminen

Lähtökohdat tutkimukselleni olivat mielestäni hyvät. Mielestäni kaikkien on hyvä ymmärtää työnantajamielikuvan käsite nykypäivän työelämässä ja miten siihen jokainen omalta osaltaan pystyy vaikuttamaan. Onnistuin siis mielestäni valitsemaan ajankohtaisen aiheen.

Tämän työn tavoitteena oli selvittää Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden käsitystä hyvästä työnantajamielikuvasta ja auttaa selvittämään millaisia tekijöitä työnhakijat tänä päivänä arvostavat valitessaan uutta työpaikkaa. Halusin opinnäy-

tetyössäni saada konkreettisia vastauksia siihen, mitkä tekijät vaikuttavat työnantajamielikuvan syntyyn. Vastausten perusteella Metropolian liiketalouden opiskelijoiden työnantajamielikuvan syntyyn vaikuttaa eniten omat kokemukset ja johtajien suhtautuminen työntekijöihin. Toisena kysymyksenä halusin selvittää, millainen on opiskelijoiden käsitys hyvästä työnantajamielikuvasta. Vastaajien mielestä hyvä työnantajamielikuva on sellainen, jossa omat ja muiden kokemukset ovat positiivisia, työntekijöitä arvostetaan ja kohdellaan hyvin ja, että yrityksen arvot vastaavat omia arvoja tai yrityksen toiminta on muutoin tasa-arvoista ja eettistä. Halusin myös selvittää, missä kanavissa työnantajamielikuvaa voi tuoda parhaiten esille. Vastausten perusteella sopivimpia kanavia ovat LinkedIn ja Facebook, mutta myös Instagram ja Twitter koettiin tärkeinä sosiaalisen median alustoina. Tavoitteisiin kuului myös selvittää rekrytoinnin vaikutusta työnantajamielikuvan syntyyn. Sekä mitkä tekijät ovat tärkeitä uutta työtä hakiessa ja mitkä asiat rekrytointivaiheessa merkitsevät eniten. Vastaajista yli 95 prosenttia oli sitä mieltä, että rekrytoinnilla on merkitystä työnantajamielikuvan muodostamisessa. Uutta työtä hakiessa tärkeimmiksi tekijöiksi vastaajien kesken valikoituivat työilmapiiiri, palkka ja työn mielekkyys. Rekrytointivaiheessa selkeä ja informatiivinen työpaikkailmoitus ja aktiivinen viestintä prosessin aikana nousi vastaajien mielestä tärkeimmiksi tekijöiksi. Koska kaikkiin näihin edellä mainittuihin kysymyksiin kyselylomakkeen tulokset antoivat vastauksia, voidaan todeta, että tavoitteet saavutettiin.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Validiteetti ilmaisee, miten hyvin tutkimuksessa käytetty menetelmä mittaa tutkittavan ilmiön ominaisuutta, eli mittaako tutkimus, sitä mitä sen avulla oli tarkoitus selvittää. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli vastaavatko tulokset käytettyä aineistoa. Hyvä validiteetti on sellainen, jossa tutkimuksessa käytetty teoria ja käsitteet on siirretty onnistuneesti mittariin eli tässä tapauksessa kyselylomakkeeseen. Silloin myös tutkimuksen kohderyhmä sekä kysymykset ovat oikeat. Puutteellinen validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus kohdistuu muuhun asiaan, kun alun perin oli tarkoitus, tällöin tutkimus on arvoton. (Hiltunen 2009; Vilkkä 2017, 150.)

Reliabiliteetti ilmaisee tutkimustulosten luotettavuutta. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa, että tulokset ovat toistuvia, eivätkä sattumanvaraisia. Toisin sanoen reliabiliteetti arvioi tulosten pysyvyyttä. Reliabiliteetti on tarkka, kun toistetussa mittauksessa saadaan sama lopputulos. (Vilkkä 2017, 149.)

Tutkimuksen validius ja reliaabelius muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Kun otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä, on kokonaisluotettavuus hyvä. (Vilkkä 2017, 152.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kyselylomaketta. Kyselylomakkeen kysymykset muo-
toitiin viitekehyksen perusteella. Jotta olisin pystynyt tutkimaan enemmän vaihtelua vas-
tausten välillä, minun olisi pitänyt lisätä taustatietoihin tarkentavia kysymyksiä. Kyselylo-
makkeen tulosten perusteella pystyin kuitenkin vastaamaan johdannossa esitettyihin tut-
kimuskysymyksiin. Mielestäni opinnäytetyöni validiteetti oli onnistunut. Vaikka vastaus-
prosentti oli pieni tässä tutkimuksessa, olivat tulokset kuitenkin suuntaa antavia. Vastaa-
jia oli monen ikäisiä, eikä ikä tai sukupuoli vaikuttanut vastauksiin. Tulokset ovat suuntaa
antavia, mutta vastauksia ei kuitenkaan voi yleistää. Tuloksista saadun datan perusteella
voidaan kuitenkin todeta, että tulokset olivat toistuvia ja ne totesivat aiemmin määritellyn
teorian todeksi. Vastaajat eivät myöskään jättäneet vastaamatta kysymyksiin, joten reli-
aabelius oli mielestäni hyvällä tasolla. Tutkimuksesta olisi kuitenkin saanut kokonaisuu-
deltaan luotettavamman, jos vastaajajoukko olisi ollut suurempi ja se olisi toteutettu al-
kuperäisen suunnitelman mukaisesti.

5.4 Oman työn arviointi

Opinnäytetyön tekeminen oli antoisaa, mutta samalla myös haastavaa. Haasteita toi
muun muassa oma aikatauluni sekä korona epidemian mukana tulleet yllättävät muuttu-
jat. Aikatauluni oli alusta asti tiukka, sillä aiheen ja tavoitteiden määrittelyyn meni odotet-
tua kauemmin. Työnantajamielikuva aiheena kiehtoi minua, mutta aiheen tarkempi ra-
jaus ja tutkimuskysymysten asettaminen oli jokseenkin haastavaa. Viitekehyksen eli teo-
riaosuuden kirjoittaminen sujui mielestäni mukavasti, mutta lähteiden saanti varsinkin
työn loppuvaiheessa oli haastavaa, koska kirjoja ei enää saanut lainattua. Koin myös
osaltaan haastavaksi löytää luotettavia ja tarpeeksi tuoreita nettilähteitä. Varsinkaan
suomen kielellä aiheesta ei juurikaan löytynyt akateemisia lähteitä.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoitukseni oli teettää kysely kaikille Metropolin
Ammattikorkeakoulun opiskelijoille. Kyselylomake suunniteltiin niin, että vastaajia olisi
liiketalouden lisäksi myös tekniikan, kulttuurin ja sosiaali- ja terveydenhuollonalalta. Olin
tyytyväinen teoriaosuuteeni ja laatimaani kyselyyn, sillä mielestäni se lopulta vastasi hy-
vin viitekehystäni ja asettamiani tutkimuskysymyksiä. Uskon, että alkuperäisen suunni-

telmani mukainen työ olisi ollut antoisampi ja monipuolisempi tutkimuksen näkökulmasta. Sain kuitenkin hyviä vastauksia jo pelkästään liiketalouden opiskelijoilta, vaikkakin tulokset olivatkin hyvin pitkälti ennalta arvattavissa.

Jälkikäteen ajateltuna minun olisi kannattanut tehdä kattavampi suunnitelma ja noudattaa aikataulua tiukemmin alusta alkaen. Korona-epidemia vaikutti mielestäni yllättävän paljon lopulta koko prosessiin, mutta siihen ei olisi pystynytäkään varautumaan millään tavalla. Asetin myös itselleni kovat tavoitteet ja sitä myöten myös paineet alusta alkaen, mikä vaikutti omaan jaksamiseen ja stressin määrään paljon. Työn tekeminen olisi saattanut sujua rennommin, mikäli olisin aloittanut sen tekemisen pikkuhiljaa jo edeltävänä syksynä. Kaiken kaikkiaan prosessi oli erittäin opettavainen kokemus moneltakin osin ja lopun muutoksista ja kiireestä huolimatta olen tyytyväinen työni lopputulokseen.

Lähteet

Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa Jaakko 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJED#kohta:Johda\(\(20\)merkityst\(\(e4\).](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJED#kohta:Johda((20)merkityst((e4).) Luettu 18.4.2020

Barrow, Simon & Mosley Richard 2005. The Employer Brand. Bringing the best of brand management to people at work. England. British Library Cataloguing in Publication Data.

Beech, Nic & McKenna Eugene 2014. Kolmas painos. Human resource management – A concise analysis. Pearson education limited. United Kingdom.

Business Dictionary. Recruitment. <http://www.businessdictionary.com/definition/recruitment.html>. Luettu 1.4.2020

Cheng, Ranis & Foster, Carley & Punjaisri Khanyapuss 2010. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. Nottingham Business School, Chaucer Building, Nottingham Trent University, Nottingham, UK. Journal of Product & Brand Management. https://www.researchgate.net/publication/215453751_Exploring_the_relationship_between_corporate_internal_and_employer_branding_Journal_of_Product_Brand_Management_196_401-409. Luettu 6.4.2020

Colberg, Suzanna. 7 Essential Elements of a Successful Recruiting Process. FrustPerson. <https://www.frustperson.com/blog/7-ways-to-set-your-recruiting-team-up-for-success-in-the-hiring-process>. Luettu 2.4.2020

Dastiar, Demon 14.11.2019. What are the benefits of talent management? Saviom. <https://www.saviom.com/blog/benefits-of-talent-management/>. Luettu 17.4.2020

Employer brand research 2019. Randstad. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%20Global%20report%202019.pdf?__hstc=243245085.994650fa7f8aa0377b3eed3dfbf557c6.1585660764089.1585660764089.1585660764089.1&__hssc=243245085.1.1585660764089. Luettu 30.3.2020

Empore 2014. Opas rekrytointiin ja rekrytoinnin suunnitteluun. <https://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php>. Luettu 11.3.2020

Hiltunen, Leena 18.2.2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän Yliopisto. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. Luettu 10.4.2020

Hester, Lorraine & Plunkte, Peer & Schnidman Allison 2017. Global recruiting trends 2017. What you need to know about the state of talent acquisition. LinkedIn Talent solutions. <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/linkedin-global-recruiting-trends-report.pdf>. Luettu 2.4.2020

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EAB-BIXGTFF#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)piste:b6](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EAB-BIXGTFF#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)piste:b6). Luettu 9.4.2020

Kaijala, Markku 2016. Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GABBXXBTABJEC#kohta:2\(\(20\)ONNISTUNEEN\(\(20\)REKRYTOINNIN\(\(20\)KESKEISIMM\(\(c4\)T\(\(20\)ELEMENTIT\(\(20\)\(:2.4\(\(20\)Esimiehen\(\(20\)ja\(\(20\)johtamisen\(\(20\)rooli\(\(20\)rekrytoinnissa\(\(20\)\(:Tilaa\(\(20\)ja\(\(20\)toimintavaltaa\(\(20\)piste:b775](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GABBXXBTABJEC#kohta:2((20)ONNISTUNEEN((20)REKRYTOINNIN((20)KESKEISIMM((c4)T((20)ELEMENTIT((20)(:2.4((20)Esimiehen((20)ja((20)johtamisen((20)rooli((20)rekrytoinnissa((20)(:Tilaa((20)ja((20)toimintavaltaa((20)piste:b775). Luettu 23.3.2020

Koivuranta, Sanna 27.2.2019. Työnantajabrändin läpinäkyvyys – uhka vai mahdollisuus? Alma Media. Kauppalehti. https://studio.kauppalehti.fi/tyo-ja-ura/tyonantajabrändin-lapinakyvyys-uhka-vai-mahdollisuus?_ga=2.10103350.2087138344.1583240759-37443189.1494349066. Luettu 3.3.2020.

Korpi, Teemu & Laine, Tom & Soljasalo, Jenni 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Management Institute of Finland MIF Oy.

Koskinen, Emmi 18.5.2017. Työnantajamielikuvan rakentaminen on yhteinen projekti. Barona. <https://blog.barona.fi/tyonantajamielikuvan-rakentaminen-on-yhteinen-projekti>. Luettu 29.2.2020. Luettu 1.3.2020

KvantiMOTV 6.5.2004. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html>. Luettu 29.4.2020

Laitinen, Heikki 4.1.2013. Suomi on työturvallisuuden mallimaa. Turvallisuus uutiset. <https://www.turvallisuus uutiset.fi/sitenews/view/-/nid/6108/ngid/2>. Luettu 1.4.2020

Larsen, Senja 12.1.2019. Tekoäly tuli rekrytointiin, mutta kaikkea se ei vielä tee – ”Kovimmat osaajat eivät halua puhua seinälle, vaan oikealle ihmiselle”. Kauppalehti. <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.metropolia.fi/uutiset/tekoaly-tuli-rekrytointiin-mutta-kaikkea-se-ei-viela-tee-kovimmat-osaajat-eivat-halua-puhua-seinalle-vaan-oikealle-ihmiselle/000848f0-740f-4c4a-9293-6a5083e48094>. Luettu 12.3.2020

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent. Helsinki. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HAGBFXDTEB#kohta:\(\(20\)Yrityskulttuuri\(\(20\)on\(\(20\)kuningas/piste:t32](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HAGBFXDTEB#kohta:((20)Yrityskulttuuri((20)on((20)kuningas/piste:t32). Luettu 18.4.2020

Martic, Kristina 16.3.2018. Employer Branding Strategy in 5 steps. TalentLyft. <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/117/employer-branding-strategy-in-5-steps-in-fographic>. Luettu 21.4.2020

Marttila, Päivi 26.6.2019. Dream teamin rakentaminen vaatii myös kovia päätöksiä. Kauppalehti. <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/sievi-capital-dream-teamin-rakentaminen-vaatii-myoys-kovia-paatoksia>. Luettu 12.3.2020

Moroko, Lara & Uncles, Mark D. 2008. Characteristics of successful employer brands. Journal of Brand Management. https://www.researchgate.net/publication/240644238_Characteristics_of_successful_employer_brands/link/5720535508aead26e71b817c/download. Luettu 6.4.2020

Mosley, Richard 11.3.2015. CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding. Harvard business review. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=bc1039f9-0215-4a44-9a75-ec3e6dca7afe%40pdc-v-sess-mgr03>. Luettu 10.3.2020

Niipola, Jani 21.3.2016. Päivitetty 22.3.2016. Mitkä ovat työnantajamielikuvan globaalit trendit. Kauppalehti. Alma Talent. <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.metropolia.fi/uutiset/mitka-ovat-tyonantajamielikuvan-globaalit-trendit/e472b410-4530-30ee-9537-993fa193f1ea>. Luettu 2.3.2020

Pellant, Andy & Thorne, Kaye 2007. The essential guide to managing talent. How top companies recruit, train & retain the best employees. Kogan page, London and Philadelphia. Luettu 4.3.

Recright. Employer Branding and Recruitment: the Ultimate Guide. Learn how to build a strong employer brand that will help you recruit the right people for the right roles faster. <https://www.recright.com/en/employer-branding-and-recruitment/>. Luettu 3.4.2020

Saarienen, Mirjami 20.6.2018. Eilakaislan Tom Kaisla työvoimapulasta: ”Työnantajamielikuva kuntoon, niin hakijoita löytyy oven takaa”. Kauppalehti. Alma Talent. <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.metropolia.fi/uutiset/eilakaislan-tom-kaisla-tyovoimapulasta-tyonantajamielikuva-kuntoon-niin-hakijoita-loytyy-oven-takaa/864975ff-bb88-353f-a09c-efc7ba06c0bf>. Luettu 3.3.2020.

Salli, Minna & Takatalo, Sini 2014. Loista rekrytoijana - hoida kosiomatka tyylillä. Kaupakamari.

Schwarz, John. HR's Critical Role: Connecting Talent Management to Business Outcomes. Visier. <https://www.visier.com/clarity/hrs-critical-role-connecting-talent-management-to-business-outcomes/>. Luettu 17.4.2020

Sommers, Sanna 10.11.2019. Päivitetty 18.11.2019. Näin vältät kalliit mokat rekrytoinnissa: älä kuuntele intuitiota, älä kysy vahvuusalueista ja kehityskohteista. Kauppalehti. <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.metropolia.fi/uutiset/nain-valtat-kalliit-mokat-rekrytoinnissa-ala-kuuntele-intuitiota-ala-kysy-vahvuusalueista-ja-kehityskoh-teista/3758aee8-b1bc-4895-a324-61ede240a975>. Luettu 12.3.2020

Talsi, Meri-tuuli 23.5.2019. Erotu joukosta ryhmähaastattelussa – vältä kuitenkin kohta-
loka virhe. Duunitori. <https://duunitori.fi/tyoelama/miten-erottua-ryhmahaastattelussa>. Luettu 23.3.2020

Toikka, Virvamarja 15.9.2017. Perehdyttämällä parempiin tuloksiin. Op media. <https://op.media/yri-tyselama/Yrittajyyys/Perehdyttamalla-parempiin-tuloksiin-30628fcf7fba47dca985509212e4c0cf>. Luettu 9.4.

Toivola, Juho 14.5.2019. Työnantajamielikuvan kehittämisessä yksinkertainen on kaunista. <https://www.juhotoivola.fi/tyonantajamielikuvan-kehittamisessa-yksinkertainen-on-kaunista/>. Luettu. 21.4.2020

Tuominen, Pasi 2013. Virtuaalimaine. Talentum, Helsinki.

Työnantajamielikuva 2018 – kyselytutkimuksen tulokset. Monster 2018. https://www.monstercafe.fi/wp-content/uploads/2018/02/Monster_ty%C3%B6nantaja-mielikuva_2018_tutkimus.pdf. Luettu 2.3.2020

Urpelainen, Anna-Kaisa 24.10.2019. Nuoret naiset eivät pidä Nokiaa houkuttelevana työnantajana, selviää ihannetyönantajakyselystä – "Nokialla on mielikuvallinen ongelma". Kauppalehti. Alma Talent. <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.metropolia.fi/uutiset/nuoret-naiset-eivat-pida-nokiaa-houkuttelevana-tyonantajana-selviaa-ihanne-tyonantajakyselysta-nokialla-on-mielikuvallinen-ongelma/26333684-4e1e-4bd1-9615-3d242ea36f18>. Luettu 3.3.2020.

Urpelainen, Anna-Kaisa 12.10.2018. Puolustusvoimat nousukiidossa työnantajamielikuissa - Finnair suosikki kaupallisella alalla. Kauppalehti. Alma Talent. <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.metropolia.fi/uutiset/puolustusvoimat-nousukiidossa-tyonantajamielikuissa-finnair-suosikki-kaupallisella-alalla/3437d590-0a34-3659-a54a-1feec9df3011>. Luettu 3.3.2020.

Vahtio, Eeva-Leena 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Valvisto, Elisa 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum. Helsinki.

Verlinden, Neelie. The Talent Management System in a Nutshell. Human Resources Today. <https://www.humanresourcetoday.com/recruitment/talent-management/?open-article-id=11623007&article-title=the-talent-management-system-in-a-nutshell&blog-domain=digitalhrtech.com&blog-title=digital-hr-tech>. Luettu 17.4.2020

Vilka, Hanna 25.6.2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. Luettu 7.4.2020

Kyselylomake



Työnantajamielikuvakysely Metropolian opiskelijoille

Vastaukset ovat tarkoitettu vain Metropolia Ammattikorkeakoulussa toteutettavaan tutkimukseen ja vastaukset tulevat ainoastaan tutkijan käyttöön. Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti, eikä vastaajan henkilöllisyys tule esille tutkimuksessa.

GDPR

* Suostumuksesi tietojen käyttöön tässä opinnäytössä --Valitse tästä-- ▼

Taustakysymykset

* Sukupuolesi on? --Valitse tästä-- ▼

* Ikäsi on? --Valitse tästä-- ▼

* Koulutusalasasi on? --Valitse tästä-- ▼

* Tutkinto, johon opiskelet?

Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuva tarkoittaa yksilön kokemaa mielikuvaa yrityksestä työnantajana.

* Onko käsite työnantajamielikuva sinulle entuudestaan tuttu? --Valitse tästä-- ▼

Työnantajamielikuvaa muodostaessa on tärkeää seuraavat tekijät

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Omat kokemukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muiden kokemukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen julkisuuskuva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen sosiaalisen median kanavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitsemisjärjestelmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etenemismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtajien suhtautuminen työntekijöihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* Mitkä asiat sinun mielestäsi muodostavat hyvän työnantajamielikuvan?

* Mitkä asiat vaikuttavat sinun mielestäsi negatiivisesti työnantajamielikuvaan?

* Miten sinä koet, että yritykset voisivat parantaa työnantajamielikuvaansa?

* Mistä yrityksestä sinä olet saanut positiivisen työnantajamielikuvan?

Työnantajamielikuvan kannalta on tärkeää, että yritys on esillä seuraavissa sosiaalisen median kanavissa

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
* LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Youtube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Snapchat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rekrytointi

Onnistuneen rekrytointiin kannalta on tärkeää seuraavat tekijät:

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
* Selkeä ilmoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Visuaalinen ilmoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Riittävä tiedonsaanti ilmoituksessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Rekrytointiprosessin sujuvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Viestintä rekrytointin etenemisestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Viestintä siitä, että ei tullut valituksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Valitse sinulle 3 tärkeintä tekijää hakiessasi uutta työpaikkaa:

- ☐ Yrityksen tunnettavuus
- ☐ Työajat
- ☐ Työn mielekkyys
- ☐ Työn merkityksellisyys
- ☐ Työtehtävien haasteellisuus
- ☐ Urakehitysmahdollisuudet
- ☐ Työnantajamielikuva
- ☐ Työilmapiiri
- ☐ Työpaikan sijainti
- ☐ Palkka
- ☐ Muu palkitseminen (edut)
- ☐ Etätyömahdollisuus
- ☐ Yrityksen arvot
- ☐ Yrityksen ympäristövastuu

* Koetko, että rekrytointilla on vaikutusta muodostaessasi mielikuvaa työnantajasta?

--Valitse tästä-- ▼

* Onko jokin rekrytointi muuttanut sinun mielikuvasi kyseisestä työnantajasta?

--Valitse tästä-- ▼

Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin miten?

Arvonta

Jätä sähköpostiosoitteesi halutessasi osallistua arvontaan

Tietojen lähetyks

Tallenna

Kiitos vastauksista!

Saatekirje

Hyvä opiskelija!

Olen tekemässä tradenomiopintoihini liittyvää opinnäytetyötä, johon sisältyy kyselytutkimus. Pyytäisin sinua ystävällisesti vastaamaan linkistä löytyvään kyselyyn. Sen tarkoituksena on kertoittaa Metropolian opiskelijoiden käsitystä hyvästä työnantajamielikuvasta ja auttaa selvittämään millaisia tekijöitä työnhakijat tänä päivänä arvostavat valitessaan uutta työpaikkaa.

Kysely koostuu yleisistä työnantajamielikuvakysymyksistä sekä rekrytointiin liittyvistä kysymyksistä. Vastaaminen on vapaaehtoista, mutta vastaamalla tähän kyselyyn autat minua saamaan tärkeää tutkimustietoa opinnäytetyötäni varten.

Kysely on lyhyt ja siihen vastaaminen vie vain muutaman minuutin. Kaikki vastaukset käsitellään anonymisti, eikä lopullisista tuloksista voida erottaa yksittäisiä vastaajia. GDPR:n mukaisesti tiedot kerätään vain tätä kyseistä opinnäytetyötä varten ja ne käsitellään luottamuksellisesti ja turvallisesti.

Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan leffalippuja. Kyselyn lopussa kysytään sähköpostiosoitetta arvontaa varten ja sen antaminen on vapaaehtoista. Vastausaikaa on 9.4.2020 saakka.

Kysely löytyy osoitteesta:

<https://elomake.metropolia.fi/lomakkeet/27362/lomake.html>

Suuri kiitos ajastasi ja onnea arvontaan!

Ystävällisin terveisin,

Maiju Luoma