

# **Yrityskuva ja sen vaikutus Y- ja Z-sukupolven rekrytointiin Keski-Suomessa**

Laura Sysoeva

Opinnäytetyö  
Elokuu 2020  
Liiketalouden ala  
Tradenomi (AMK), liiketalous

Tekijä(t) Sysoeva, Laura	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Elokuu 2020
	Sivumäärä 86	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: Kyllä
Työn nimi <b>Yrityskuva ja sen vaikutus Y- ja Z-sukupolven rekrytointiin Keski-Suomessa</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Tanja Shemeikka		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoite oli selvittää, kuinka yrityskuva vaikuttaa rekrytointiin. Tutkimusalueeksi rajattiin Keski-Suomi ja tutkimukseen osallistui Jyväskylän paikalliset pk-yritykset. Kohderyhmäksi valittiin Y- ja Z-sukupolvi.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta, josta kvalitatiivinen tutkimus toimi esitutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä toimi teemahaastattelu ja kysely. Teemahaastattelun avulla selvitettiin työnantajan näkökulmasta tutkimusongelmaa, kun taas kyselyn avulla lähestyttiin Y- ja Z-sukupolvea. Tutkimukset toteutettiin huhtikuussa 2020. Kyselyyn osallistui Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketaloudenopiskelijat.</p> <p>Molemmista tutkimuksista tuli ilmi, että työnantajan ja työnhakijan mielestä yrityskuva vaikuttaa rekrytointiin ja sillä voi olla iso rooli työnhaussa. Ennen kaikkea kuulopuhe vaikuttaa yrityskuvaan ja halukkuuteen hakea yritykselle töihin. Huonon maineen omistava yritykseen ei haeta yhtä helposti töihin kuin hyvän maineen omistavaan yritykseen. Myös yrityksen arvomaailma vaikuttaa suuresti työnhakijaan. Jos yrityksen arvomaailma ei täsmää työnhakijan arvojen kanssa, työhakemusta ei täytetä.</p> <p>Tämän lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, mitkä tekijät vaikuttavat pysyvyyteen. Työpaikalla on tärkeää työntekijän viihtyvyys. Hyvä ilmapiiri, reilu esimies ja työnhyvinnin kehittäminen olivat nuorten mielestä yksi avaintekijä pysyvyyteen. Haastateltavien mielestä työn viihtyvyyteen myös vaikuttaa mahdollisuus kehittää itsensä ja avoin ympäristö. Kaikki tutkimukseen osallistuneet kokivat, että uralla on tärkeä päästä etenemään, mutta pitkän uran rakentaminen samalla työnantajalla ei ole nykypäivänä oleellista.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Kvalitatiivinen tutkimus, kvantitatiivinen tutkimus, rekrytointi, yrityskuva, Y- ja Z-sukupolvi		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet) Liite 3 on salassa pidettävä ja se on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon perusteena on viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999) 24 §:n kohta 17: yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta. Salassapito päättyy 15.9.2025.		

Author(s) Syssoeva, Laura	Type of publication Bachelor's thesis	Date August 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 86	Permission for web publication: Yes
Title of publication <b>Company image and how it affects the recruitment of generations Y and Z in Central Finland</b>		
Degree programme Degree programme in Business Administration		
Supervisor(s) Shemeikka, Tanja		
Assigned by JAMK University of Applied Sciences		
Abstract  <p>The purpose of the research was to find out how the company image affects recruitment. The area of research was narrowed down to Central Finland and the local small and medium sized enterprises in Jyväskylä participated in the research. The Y and Z generations were chosen as a target group.</p> <p>The research used both qualitative and quantitative research of which the qualitative research acted as a preliminary research. The data collection methods used were a theme interview and a survey. The theme interview was used to figure out the research problem from the employer's point of view, whereas the survey was used to get closer to the generations Y and Z. The researches were carried out in April 2020. The business students of JAMK University of Applied Sciences participated in the survey.</p> <p>Both researches transpired that the company image affects the recruitment and may have a major role in job application. Especially hearsay influences the company image and the willingness to apply for a job. A company with a bad reputation gets less likely applied to than a company with a good reputation. Also, the values of the company affect the job applicant greatly. If the values between the company and the applicant do not match, the application does not get filled.</p> <p>The research also figured out which factors influence permanence. Employer satisfaction is important in the workplace. A good atmosphere, a fair manager, and the development of wellbeing at work were key factors in permanence according to the youth. The interviewees thought that the being able to develop yourself and an open environment affect the job satisfaction. All research participants thought it is important to be able to further one's career but building a long career under the same employer is not relevant nowadays.</p>		
Keywords/tags (subjects) Qualitative research, quantitative research, recruitment, company image, generation Y and Z		
Miscellaneous (Confidential information) The appendix 3 is confidential which have been removed from the public thesis. Grounds for secrecy: Act on the Openness of Government Activities 621/1999, Section 24, 17: business or professional secret. Period of secrecy is five years and it ends 15.9.2025.		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>4</b>
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	4
2.2	Tutkimusmenetelmät .....	5
2.3	Toimeksiantaja .....	18
<b>3</b>	<b>Yrityskuva.....</b>	<b>18</b>
3.1	Yrityksen identiteetti.....	19
3.2	Mistä yrityskuva syntyy? .....	20
3.3	Yrityskuvan ja maineen erot.....	22
3.4	Sisäinen markkinointi .....	23
<b>4</b>	<b>Y- ja Z-sukupolvi .....</b>	<b>24</b>
4.1	Y- ja Z-sukupolven arvot ja käyttäytyminen .....	25
4.2	Y- ja Z-sukupolvi työpaikalla .....	27
4.3	Y- ja Z-sukupolven johtaminen.....	28
4.4	Nuorten pysyvyys työpaikalla.....	29
<b>5</b>	<b>Rekrytointi .....</b>	<b>32</b>
5.1	Rekrytointiprosessin alku .....	32
5.2	Työanalyysi.....	33
5.3	Ilmoituksen laatiminen.....	36
5.4	Hakukanavat.....	36
5.5	Hakemusten seulonta ja haastattelut .....	38
5.6	Työnantajamielikuva .....	39
<b>6</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>41</b>
6.1	Tutkimuksen toteuttaminen .....	41
6.2	Yrityksien ajatus yrityskuvan merkityksestä.....	42
6.3	Rekrytointiprosessi haastattelijoiden näkökulmasta .....	44
6.4	Työntekijöiden pysyvyys .....	47
6.5	Kyselyn taustamuuttajat .....	49
6.6	Yrityskuvaan vaikuttavat tekijät .....	50
6.7	Työnhaku.....	54
6.8	Työpaikalla pysyvyys .....	61
<b>7</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>65</b>
<b>8</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>68</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>73</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>76</b>
	Liite 1. Haastattelurunko .....	76
	Liite 2. Kyselyrunko.....	77
	Liite 3. Kyselyn kysymys 5: Yrityksien yrityskuvat.....	83

## Kuviot

Kuvio 1. Yrityskuvan ja maineen erot .....	23
Kuvio 2. Asiat, mitkä sitouttavat Y- ja Z-sukupolvea työpaikalle. ....	31
Kuvio 3. Työanalyysin elementit.....	34
Kuvio 4. Yrityskuvan vaikutus tiettyyn yritykseen Y- ja Z-sukupolven näkökulmasta .....	54
Kuvio 5. Yrityksen tutustumiseen käytetty aika hakiessaan sinne töihin .....	55
Kuvio 6. Työpaikkaa hakiessaan tärkeimmät asiat .....	58
Kuvio 7. Suosituimmat kanavat, joita töiden etsimisessä käytetään.....	59
Kuvio 8. Muita rekrytointikanavia .....	59
Kuvio 9. Rekrytointiprosessissa tärkeimmät kohdat .....	60
Kuvio 10. Muita pysyvyyteen vaikuttavia tekijöitä .....	64
Kuvio 11. Pitkän uran merkitys yli 10 vuotta samalla työnantajalla .....	64

## Taulukot

Taulukko 1. Vastaajien ikäjakauma .....	49
Taulukko 2. Vastanneiden sukupuolijakauma .....	50
Taulukko 3. Vastanneiden työkokemukset.....	50
Taulukko 4. Yrityskuvaan vaikuttavat tekijät .....	52
Taulukko 5. Yrityksien imago tai yrityskuva.....	53
Taulukko 6. Mitä kautta tutustutaan uuteen potentiaaliseen työpaikkavaihtoehtoon .....	56
Taulukko 7. Asiat, jotka on tärkeitä hakiessaan uutta työpaikkaa. ....	57
Taulukko 8. Asiat, jotka vaikuttavat työpaikalla pysyvyyteen. ....	62
Taulukko 9. Y- ja Z-sukupolven näkökulma pysyvyyteen vaikuttavista tekijöistä	63

# 1 Johdanto

Yhä enemmän huomataan, että yrityskuvan merkitys nuorison keskuudessa kasvaa, kun he etsivät uutta työpaikkaa. Piha ja Poussa (2012) ovat tehneet tutkimuksen, jossa he kysyvät nuorilta työn merkityksestä ja sen ympärillä olevista, nuorille tärkeistä, asioista. Monelle nuorelle on tärkeää, että yrityksen arvot muistuttavat heidän omaa arvomaailmaansa. Koska vanhemmilla sukupolvilla on erilainen käsitys työnteosta kuin Y- ja Z-sukupolvilla, voi syntyä erimielisyyksiä, kuinka työtä pitäisi tehdä.

Y- ja Z-sukupolven käyttäytymistä on tutkittu ennenkin. Tänä vuonna on tehty Talent shortage survey (2020) -tutkimus, jossa on vertailtu eri sukupolvien motiiveja, jotka houkuttelevat ja sitouttavat heidät työpaikalle. Tutkimuksen tuloksista näkee selkeitä eroja, etenkin vanhemman ja nuoremman (Y ja Z) sukupolven välillä. Tässä tutkimuksessa kuitenkin keskitytään milleniaaleihin eli Y-sukupolveen ja siitä nuorempaan Z-sukupolveen.

Tutkimus on siitäkin mielenkiintoinen, että se on poikkitieteellinen. Tutkimusongelmaa lähdetään tutkimaan markkinoinnin sekä johtamisen näkökulmista. Tuomalla tutkimukseen kaksi täysin erilaista liiketalouden alaa saadaan syvällisempi näkemys tutkimusaiheesta. Markkinoinnin avulla tuodaan esille, miten yrityskuva vaikuttaa yleisesti yrityksen toimintaan. Johtamisella halutaan tuoda esille, miten nuorta työvoimaa pystyttäisiin palkkaamaan ja pitämään samalla työpaikalla.

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, kuinka yritysten kannattaisi toimia, jos haluavat palkata nuorta työvoimaa. Tutkimusta tehdään ”YZ-sukupolvi vie työyhteisön uudelle tasolle” -hankkeen yritysten kanssa, jotka osallistuvat tutkimuksen teemahaastatteluun. Tutkimuksessa mukana olevat yritykset saavat hyvät eväät siihen, miten nuoriso näkee yrityskuvan merkityksen työnhaussa ja ylipäätään mikä heidät sitouttaa työpaikalle.

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

#### **Tutkimusongelma**

Tutkimuksen suunnittelu alkaa siitä, että tutkija valitsee tutkimuksen aiheen. Aihepiirin valintaan vaikuttaa aiheen kiinnostavuus, sen merkitys, tieteenalan näkökulma, tutkittavuus, tutkimukseen käytettävät voimavarat ja käytännön rajoitukset. Aiheen määrittäminen johtaa siihen, että tutkija valitsee tutkimusongelman. Tutkimusongelman avulla aletaan tutkimaan aihetta, jonka tutkija on päättänyt. (Metsämuuronen 2011, 38.) Kanasen (2014, 32) mukaan tutkimusongelman määrittäminen ja rajaaminen vaikuttaa koko tutkimusprosessiin.

Opinnäytetyön aihe on yrityskuvan vaikutus rekrytointiin. Aihetta tutkitaan Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Keski-Suomen pk-yritysten kanssa tehdyn hankkeen pohjalta. Aihetta rajataan tutkimalla, Keski-Suomen pk-yrityksien näkökulmasta asiaa ja kohdentamalla tutkimusta Y- ja Z-sukupolvien rekrytointiin. Tutkimusongelmaksi muodostuu: *Yrityskuva ja sen vaikutus Y- ja Z-sukupolvien rekrytointiin Keski-Suomessa.*

#### **Tutkimuskysymykset**

Tutkimusongelmaa aletaan selvittämään tutkimuskysymyksillä. Tutkimuskysymyksen tarkoitus on ratkaista ongelma, tuottaa uusi tutkimus, uutta tietoa tai parantaa toimintaa. (Metsämuuronen 2011, 39.) Tutkimuskysymyksen tarkoitus on ohjata tutkimusta ja kerätä aineistoa. Tutkimuskysymyksen määrittämistä helpottavat lisäkysymykset, joiden avulla voidaan tarkentaa tutkimusongelmaa. (Kananen 2017, 60.)

Tässä opinnäytetyössä etsitään näihin tutkimuskysymyksiin vastauksia:

Miten yrityksen yrityskuva/imago vaikuttaa rekrytointiin?

Kuinka tutkimuksessa mukana olevat yritykset näkevät oman yrityskuvansa tilan tällä hetkellä ja kuinka se vastaa rekrytoitavan Y- ja Z-sukupolven yrityskuvaa ko. yrityksistä?

Mitä kehitysideoita mukana olevat yritykset tarvitsevat saavuttaakseen halutun kohderyhmän (Y- ja Z-sukupolvi) ja onnistuneen rekrytinnin?

## 2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusongelmaa lähetään ratkaisemaan tutkimusotteella eli erilaisilla menetelmillä. Kanasen mukaan (2015) tutkimusotteen valitsemisen pitää olla tutkimuksen kannalta hyvin perusteltua ja sen lopputuloksen pitää sopia ongelman ratkaisuun. Yleisempiä lähestymistapoja ovat laadullinen (kvalitatiivinen) ja määrällinen (kvantitatiivinen) tutkimusote. (Kananen 2015, 63.) Tutkimusta, jossa käytetään erilaisia lähestymistapoja, kutsutaan triangulaatioksi. Sen avulla pystytään saamaan ilmiöstä entistä syvällisempi ymmärrys. (Kananen 2011, 16–17.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään välttämään yksinkertaisia kuvauksia ja tutkimuksen tavoite ei ole yleistää ilmiötä. Tutkijat ovat kiinnostuneet tutkittavan ilmiön yksityiskohdista ja heidän tavoitteensa on ymmärtää ihmisen kokemuksia. (Salmons 2016, 2.) Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan tutkittavan ihmisen näkökulma ja yksittäisen havainnon vuorovaikutusta tutkijan kanssa (Pusa & Juuti 2020, 73). Laadullinen tutkimus valitaan silloin, kun ongelmasta tiedetään vähän tai ei ollenkaan. Soveltavuudeltaan kvalitatiivinen tutkimus käy parhaiten, kun ilmiöstä ei ole teoriaa, tietoa tai aiempaa tutkimusta ja ilmiölle halutaan saada syvälinen näkemys. Laadullista tutkimusta voidaan joskus käyttää esitutkimuksena, jolloin määrällinen tutkimus on varsinainen tutkimusote. (Kananen 2014, 16, 19).

Laadulliseen tutkimukseen voi kerätä kahdenlaisia materiaaleja primääri- ja sekundääriaineistoa. Primääriaineisto ovat materiaalit, joita kerätään nimenomaan tutkittavan ilmiön ratkaisuksi. Sekundääriaineistoa ovat materiaalit, jotka ovat jo olemassa, joita voi hyödyntää tutkimuksessa. (Kananen 2015, 81–82.) Pusan ja Juutin (2020, 82) mukaan laadullisessa tutkimuksessa suositaan tiedon keräämisessä ihmisiä, ja aineiston kerääminen tapahtuisi mahdollisimman luonnollisissa tilanteissa. Laadullisen tutkimuksen aineistoa kerätään dokumenttien, haastattelujen ja havainnoinnin avulla. Dokumentit ovat erilaisia ilmiöön liittyviä tekstejä, joiden avulla voidaan löytää rat-



kaisu tutkittavaan ongelmaan. Havainnoinnissa tutkija seuraa ilmiöön liittyvien ihmisten tekemisiä, vuorovaikutusta ja toimintoja. Haastattelun avulla voidaan kerätä aineistoa muuttamalla puhe tekstimuotoon. Haastattelun yleisin muoto on teemahaastattelu. (Kananen 2015, 81.)

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimuksen avulla tutkitaan muuttujien välisiä suhteita ja eroja. (Vilkkä 2007, 13). Toisin kuin laadullisessa tutkimuksessa, määrällinen tutkimus edellyttää ilmiön tekijöiden tuntemista. Tutkimuksessa ei voi tehdä mittauksia, jos ei tiedetä, mitä mitataan. Määrällinen tutkimus tarvitsee riittävän hyvän määrän havainnointiyksiköitä, jotta tuloksia voidaan pitää luotettavina ja ne pystytään yleistää. (Kananen 2011, 17–18.) Kanasen (2015, 202) mukaan kvantitatiivinen tutkimus on aina teoriapohjainen tutkimus, joka selittää tutkittavia ilmiöitä. Jos ilmiön tekijöitä tai muuttujia ei tiedetä, niiden välisiä suhteita ei voida tutkia.

Määrällisessä tutkimuksessa aineiston keräämisessä käytetään yleensä strukturoituja kyselylomakkeita, joissa on valmiita vastausvaihtoehtoja. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan myös tehdä puhelin- ja käyntihaastatteluja. Aineisto esitetään numeerisessa muodossa ja tulokset voidaan havainnollistaa kuvioiden ja taulukoiden avulla. (Heikkilä 2014, 15, 17.) Kanasen (2011, 20) mukaan aineiston käsittelyssä käytetään tilastotieteen analyysimenetelmiä ja tulkinnat tehdään tarkasti sääntöjen mukaan. Vilkan (2007, 13) mukaan tutkija ei vaikuta tutkimustuloksiin eli tutkimustulokset ovat tutkijasta riippumattomia. Vaikka tutkimuksessa on käytetty puhelin- tai käyntihaastattelu, tutkittavaan säilyy etäisyys jo valmiiksi tehdyn lomakkeen avulla.

Tässä tutkimuksessa on käytetty sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Laadullinen tutkimus toimi esitutkimuksena ja sen tavoite on selvittää yrityksissä toimivien rekrytoijien näkökulman tutkimusongelmaan. Haastattelujen avulla saadaan hyvä pohja toiselle aineistonkeruumenetelmälle eli kyselylomakkeelle. Kyselylomake lähetetään Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketaloudenopiskelijoille, jotta saadaan Y- ja Z-sukupolvien näkökulmat tutkittavaan ilmiöön. Vertailemalla yritysten rekrytoitivastaajien ja opiskelijoiden näkemyksiä, pyritään selvittämään heidän näkökulmansa tutkittavaan aiheeseen.

### **Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä**

Tässä tutkimuksessa on käytetty aineistokeruumenetelmänä teemahaastattelua. Hirsjärven ja Hurmen (2012, 48) mukaan teemahaastattelu on puolistrukturoitu, sillä kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä, mutta haastattelua ohjaa kuitenkin valmiiksi tiedossa olevat teemat. Teemahaastattelun tavoite on löytää teemojen avulla merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelmaan. Haastatteluun valitut teemat perustuvat tutkittavan ilmiön viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65.)

Haastattelun yksi eduista on sen joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, tarkentaa ilmauksia ja selventää väärinymmärryksiä. Haastattelussa aiheet voidaan esittää tutkijan halutulla tavalla, jotta tutkittavaan ilmiöön saadaan mahdollisimman paljon tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63.) Hirsjärven, Remesin ja Sajavaaran (2009) mukaan joustavuus antaa tilaisuuden tulkita vastauksia monella tavalla. Lisäksi haastatteluun voi itse valita sopivat haastateltavat, joita voi tavoittaa helposti myöhemmin aineiston täydennystä varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–205.)

Tutkimukseen on valittu aineistokeruumenetelmäksi teemahaastattelu, koska aiheen tutkimiseen halutaan syvälinen ymmärrys tiettyjen aiheiden ympärille. Teemahaastattelun avulla pyritään saamaan tietoa, kuinka yrityskuva vaikuttaa rekrytointiin työnantajien näkökulmasta. Keskustelemalla työnantajien kanssa on tarkoitus saada selville, heidän ajatuksensa omasta yrityskuvasta, rekrytointitilanteesta ja työntekijöiden pysyvyydestä. Tavoitteena on saada aineistoa, joka tukee kyselylomaketta, johon opiskelijat tulevat vastaamaan.

Haastattelussa tutkija on suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. (Hirsjärvi ym. 2009, 204). Haastattelijan pitää luoda tarpeeksi luottamuksellinen ilmapiiri, jotta haastateltava kertoisi mahdollisimman paljon tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan pitää kunnioittaa ja arvostaa haastateltavan mielipiteitä sekä olla aidosti läsnä haastattelutilanteessa. (Kananen 2014, 72.) Haastattelutilanteessa tutkija kunnioittaa tutkittavien näkemyksiä tutkimusaiheesta, eikä kyseenalaista heidän mielipiteitään. Tavoite on luoda rento ympäristö, jossa tutkittava pystyy helposti jakamaan omat kokemuksensa säilyttäen anonymiteettinsä.

Jokainen haastattelutilanne on ainutlaatuinen, joten siihen on tärkeää valmistautua mahdollisimman hyvin. Haastattelurungon avulla määritellään keskusteluaiheet, joiden avulla saadaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2015, 153–154.) Teema-haastatteluun on valittu kolme teemaa: yrityskuva, rekrytointi ja henkilökunnan pysyvyys. Jokaiseen teemaan on suunniteltu valmiita kysymyksiä, joiden avulla haastattelu etenee, mutta tarpeen mukaan haastattelussa kysytään lisäkysymyksiä.

Haastattelutilanteen aikana tutkija kirjoittaa muistiinpanot tai tallentaa nauhurilla koko haastattelun. Muistiinpanojen kirjoittaminen voi hankaloittaa haastattelun etenemistä, sillä tutkija keskittyminen itse haastatteluun voi heikentyä. Muistiinpanot voivat olla puutteellisia, sillä niihin yleensä ei kirjoiteta ylös, millä tavoin haastateltava on ilmaissut asiansa. Lisäksi muistiinpanoihin ei voi kirjoittaa kaiken ylös. Tämän takia digitaalinen nauhuri on hyvä väline haastattelussa. Sen avulla pystyy jälkikäteen palata aiheeseen ja kuunnella, millä tavoin haastateltava on kertonut asiansa. Haastattelun jälkeen tallenne on helppo litteroida eli muuttaa tekstimuotoon, jolloin haastattelusta voi saada syvällisemmän analyysin. Tallenne lisää luotettavuutta, sillä haastattelun pystyy tarkistaa jälkikäteen. (Kananen 2015, 153, 156.)

Tutkimuksessa on tarkoitus haastatella tutkittavat kasvokkain, mutta koronatilanteen vuoksi toisena vaihtoehtona toimii videohaastattelut. Videohaastatteluissa käytetään Zoom-sovellusta, jossa on mahdollisuus suoraan nauhoittaa haastattelu. Joka tapauksessa, haastattelujen aikana käytetään kahta laitetta (matkapuhelin ja tietokone) onnistuneen nauhoituksen varmistamiseen. Nauhureiden ansiosta haastattelija voi keskittyä täysin haastattelutilanteeseen ja pyrkiä kiinnittämään huomiota tutkittavan eleisiin ja kehonkieleen. Haastattelija on tilanteessa mahdollisimman neutraali, mutta omalla käytöksellään ohjaa keskustelua olemaan luontevaa.

### **Määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä**

Tässä tutkimuksessa toisena aineistokeruumenetelmänä käytetään kyselyä. Kyselyssä kysymykset kysytään vastaajilta samalla tavalla eli kysely on standardisoitu (Hirsjärvi ym. 2009, 193). Vilkan (2007, 28) mukaan kyselylomaketta käytetään, kun kohdehenkilöstä halutaan selvittää hänen mielipiteensä, asenteet, käyttäytymistä ja ominaisuuksia. Kyselyn voi suorittaa erilaisilla tavoilla, mutta tässä tutkimuksessa aineistoa

kerätään internetkyselyn kautta. Internetkysely on nopea tapa kerätä tietoa, sillä kyselyn toteuttamiseen on olemassa internetpohjaisia tiedonkeruuohjelmia (Heikkilä 2014, 66–67). Aineiston keräämiseen käytetään Webropol-kyselyä, jonka kyselylinkki tullaan lähettämään saatekirjeen kanssa sähköpostin kautta.

Määrällisessä tutkimuksessa ei tarvitse tutkia koko kohderyhmää eli populaatiota. Kokonaistutkimuksessa tutkitaan koko kohderyhmää. Jos tutkimukseen on otettu vain osa kohderyhmästä tutkittavaksi, kyseessä on otantatutkimus. Otantatutkimuksessa tutkitaan otos eli populaatiosta edustava joukko. Tarkoitus on yleistää otoksesta saadut tulokset kohderyhmään. (Kananen 2015, 266–267.) Tässä tutkimuksessa perusjoukko on Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelijat, mutta kysely lähetetään vain liiketalouden opiskelijoille, jolloin kyseessä on otantatutkimus. Tutkimuksen tavoite on selvittää opiskelijoiden näkemys sen suhteen, kuinka yrityskuva vaikuttaa rekrytointiin ja heidän motivaatioonsa pysyä samalla työnantajalla töissä. Tarkoitus on yleistää tutkimustulokset Jyväskylän ammattikorkeakoulun Y- ja Z-sukupolven opiskelijoihin.

Onnistunut kysely vaatii hyvän ja houkuttelevan lomakkeen. Vastaaja päättää pelkän lomakkeen ulkonäön perusteella, vastaako hän kyselyyn. Hyvässä tutkimuslomakkeessa kysymykset ovat mahdollisimman helppolukuisia ja ymmärrettäviä. Jos kyselyssä on monta eri aihetta, kysymykset on ryhmitelty ja kulkevat loogisessa järjestyksessä. Ennen kaikkea hyvä lomake on esitestattu ja on varmistettu, että kerätyt tiedot on helppo käsitellä. (Heikkilä 2014, 46–47.)

Lomakkeessa on myös hyvä kiinnittää huomiota kysymystyyppeihin. Avoimia kysymyksiä voidaan käyttää, jos kysymyksen vaihtoehtoja ei tunneta tarkkaan. Niiden koodaaminen eli aineiston muuttaminen numeraaliseen muotoon on vaikeaa ja vie paljon aikaa. Tämän takia kyselyssä usein käytetään suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä, joissa vastaajilla on valmiit vastausvaihtoehdot. (Vilka 2007, 67–68.) Heikkilän (2014, 49) mukaan suljetut kysymykset on helppo käsitellä, mutta niissä on muistettava laittaa kaikille vastaajille sopivat vaihtoehdot. Lisäksi, vastausvaihtoehtojen ei pitäisi poissulkea toisiaan. Kolmantena kysymysmuotona Vilka (2007, 69) mainitsee sekamuotoiset kysymykset. Sekamuotoisessa kysymyksessä annetaan vaihtoehtoja ja

lopuksi kysytään avoin kysymys, yleensä ”muu, mikä?” -muodossa. Tätä kysymysmuotoa käytetään, jos epäillään, ettei kaikkia vaihtoehtoja tunneta.

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset on muodostettu teemahaastattelun ja tutkimusongelman pohjalta. Teemahaastattelussa käytetyt kysymykset ja teemat ovat toimineet kyselyn runkona. Kyselyssä on käytetty eniten strukturoituja ja sekamuotoisia kysymyksiä. Osasta kysymyksistä löytyy avoimet jatkokysymykset sitä varten, jos vaihtoehtoista ei löydy sopivaa vastausta. Kysymyksiin on pyritty laatimaan mahdollisimman hyvin kaikille vastaajille sopivat vaihtoehdot. Kyselystä löytyy yksi avoin kysymys, seitsemän suljettua kysymystä ja neljä sekamuotoista kysymystä.

Kyselyä ei ole jaoteltu erikseen teemoittain, mutta kysymykset noudattavat teemahaastattelun rakennetta. Ensimmäisellä kolmella kysymyksellä selvitetään vastaajan taustamuuttujatietoja, jotta aineistoa voidaan vertailla iän, sukupuolen ja työkokemuksen perusteella. Kyselyssä kysytään yrityskuvan merkityksestä työnhaussa. Tarkoitus on selvittää, kuinka paljon yrityskuva vaikuttaa työpaikan houkuttelevuuteen työnhakijan näkökulmasta ja mitkä muut tekijät vaikuttavat uuden työpaikan valitsemiseen. Tämän lisäksi kyselyn kautta saadaan selville opiskelijoiden näkökulma rekrytointiprosessiin ja työpaikan pysyvyyteen vaikuttavista tekijöistä (liite 2).

### **Analyysimenetelmät**

Aineiston käsittely koostuu monista eri vaiheista. Merkittävä piirre laadullisessa tutkimuksessa on se, että aineistonkeruu ja analysointivaiheet vuorottelevat. Tutkija analysoi aineistoa, jonka jälkeen hän kerää uutta aineistoa ja toistaa prosessin. Tämän syklin kestoa ei voida määritellä etukäteen, sillä ei pystytä määrittelemään, paljonko tietoa tarvitaan tutkimuksessa. Lyhyesti: laadullisessa tutkimuksessa tutkija kerää aineistoa, jota muutetaan tekstimuotoon. Tämä jälkeen aineistoa tutkitaan ja etsitään kokonaiskuva. Kun tutkijalle on hahmottunut aineistosta kokonaiskuva, aineisto pilkotaan uusiin ryhmiin, joita pystyy analysoimaan. Analyysin jälkeen seuraa uusi aineistonkeruu, jota tehdään niin kauan, että tutkimusongelmaan löytyy ratkaisu. (Kananen 2014, 99–100.)

Tutkimuksen ydinasiat ovat aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset. Analyysia varten kerätty aineisto järjestetään. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kerätty aineisto

puretaan tekstimuotoon eli litteroidaan. Aineistoa voidaan litteroida kokonaan tai valikoiden. (Hirsjärvi ym. 2009, 221–222.) Hirsjärven ja Hurmeen (2012, 139–140) mukaan ei ole tarkkaa määriteltyä ohjetta, kuinka tarkasti litterointi pitäisi tehdä. Kaikki riippuu tutkimusotteesta ja -tehtävästä. Kanasen (2014) mukaan litterointia voi tehdä eri tarkkuudella: sanatarkasti, yleiskielisesti ja propositiontasolla. Sanatarkassa litteroinnissa otetaan huomioon äänenpainot, äännähdykset, eleet ja katseet. Yleiskielisessä litteroinnissa murre- ja puhekieli-ilmaisut poistetaan ja teksti muutetaan kirjakiellelle. Propositiontasolla aineistosta kirjataan ylös ainoastaan ydinsisältö. (Kananen 2014, 102.)

Tässä tutkimuksessa litterointi tehdään yleiskielilitterointia käyttäen. Poistamalla murre- ja puhekieliset ilmaisut teksti on ymmärrettävää ja helpompi analysoida. Tämän lisäksi litteroinnissa ei oteta huomioon sanojen toistoa, täytesanoja ja tutkimusaiheen ulkopuolisia kommentteja. Litteroinnissa otetaan huomioon haastateltavien tavat ilmaista asiat, jos ne on ovat selkeästi ilmaistu tunteella. Kyseinen litterointikeino säilyttää tutkimusongelman kannalta tärkeitä tietoja, mutta samalla selkeyttää aineiston lukua.

Usein laadullisessa tutkimuksessa kerääntyy paljon aineistoa. Analysointi alkaa siitä, että tutkija lukee kerättyä aineistoa läpi usean kerran. Lukemalla monta kertaa asiat läpi, tutkija saa kokonaiskuvan tutkittavasta ilmiöstä ja kirjaa mahdollisia havaintoja. Kun tutkijalle on muodostunut tutkitusta aineistosta kokonaiskuva, aineisto pilkotaan pienempiin osiin. (Puusa 2020, 147.) Tuomi ja Sarajärvi (2018) tuovat esille Laineen (n.d.) esittämän laadullisen tutkimuksen etenemisen kuvausta, jossa litteroinnin jälkeen aineiston voi luokitella, teemoittaa ja tyypitellä. Luokittelussa aineisto luokitellaan halutulla tavalla ja lasketaan sen esiintymisen määrää aineistossa. Teemoittelu muistuttaa hyvin paljon luokittelua, mutta lukumäärän sijaan siinä keskitytään siihen, mitä teemoista on sanottu. Eri aihepiireihin ryhmittely auttaa etsimään aineistosta varsinaisia teemoja eli aiheita. Tyypittelyssä etsitään teemojen sisältä yhteneväisyyksiä, joiden avulla voidaan tehdä yleistys eli tyyppiesimerkki. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79–80.) Tässä tutkimuksessa käytetään analyysimenetelmänä teemoittelua, sillä aineisto on kerätty teemahaastattelulla ja sen pohjalta on helppoa luoda uusia teemakokonaisuuksia ja etsiä vastauksia tutkimusongelmaan.

Kun ainestoa on pilkottu pienempiin osiin, aletaan analysoida kerättyä informaatiota. Tuomi ja Sarajärvi (2018) mainitsevat kirjassaan Eskolan (2001, 2007) jaottelun, jonka mukaan laadullisen analyysin voi jakaa aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisen analyysin tarkoitus on luoda teoreettinen kokonaisuus tutkimusaineistosta. Siinä poimitaan suoraan aineistosta analyysiyksiköitä. Aiemmat havainnot, teorit ja tiedot eivät ole vaikuttamassa analyysin lopputulokseen, vaan ne liittyvät analyysiin ja toimivat sen toteuttajina. Teoriasidonnaisessa analyysissä teoria voi toimia apuna, mutta analyysi ei pohjautu täysin siihen. Teoriasidonnaisessa analyysissä myös analyysiyksiköitä poimitaan aineistosta, mutta aikaisempi olemassa oleva tieto ohjaa niiden valitsemista. Analyysivaiheessa edetään aineistolähtöisestä teoriasidonnaiseen analyysiin. Teorialähtöinen analyysi pohjautuu johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin. Tutkittava ilmiö määritellään jo tunnetun mallin tai teorian mukaisesti. Tässä analyysissä usein tutkitaan jo valmiiksi tiedetty ilmiö uudessa asiayhteydessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80–82.)

Tutkimus ei ole valmis, vaikka aineisto olisi analysoitu. Tutkijan pohdittava ja tehtävä ovat johtopäätöksensä analyysin tuloksista. Hirsjärven ja muiden (2009) mukaan tutkimuksessa on esimerkiksi pohdittava, miten tutkija on ymmärtänyt tutkittavat haastattelutilanteessa. Tutkimuksesta voi olla kuitenkin erilaisia tulkintoja. Vaikka tutkija on tehnyt omat tulkinnat, tutkittavalla voi olla ihan omat johtopäätöksensä. Tutkimuksesta kuitenkin on löydettävä synteetit eli tutkimuksen pääasiat, jotka antavat vastaukset tutkimusongelmaan. Synteetien lisäksi tutkijan on pohdittava, minkälainen merkitys tuloksilla on laajemmalla skaalalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 229–230.)

### **Määrällisen tutkimuksen analyysimenetelmät**

Analyysimenetelmää valitessaan tulee ottaa huomioon eri mittarit ja niiden mittaus-tasot. Menetelmän valitsemiseen vaikuttavat myös tutkimusongelma ja ilmiön teoreettiset taustaoletukset. Jos ilmiön tutkimiseen ei ole käytetty vahvaa teoriapohjaa ja tutkimusongelma kuvailee pelkästään ilmiötä, analyysia voi tehdä aineiston rakennetta kuvaavilla menetelmillä. (Kananen 2011, 85.) Kahden muuttujan välistä riippuvuutta voidaan tutkia ristiintaulukoinnilla tai korrelaatiokertoimella. Jos tavoite on tutkia muuttujien poikkeavuutta, käytetään hajontalukuja, joista yleisemmät ovat keskihajonta ja vaihteluväli. Yhtä muuttujan ominaisuuksista voi kuvata sijaintiluvuilla, joista yleisemmät ovat keskiarvo ja moodi. (Vilka 2007, 119.) Sijaintilukujen

lisäksi, suoralla jakaumalla eli frekvenssijakaumalla voi kuvata yhden muuttujan ominaisuutta (Heikkilä 2014, 74).

Ristiintaulukoinnissa tarkastellaan kahta muuttujaa samanaikaisesti. Taulukossa kiinnitetään huomiota lukujen kasvuun ja pienenemiseen suhteutettuna toiseen muuttujaan. Taulukosta voidaan myös havaita muuttujien välistä riippuvuutta. Tällöin toinen muuttujista vaikuttaa toiseen muuttujaan. Ristiintaulukoinnissa usein käytetään havaintojen esittämisessä prosenttilukuja. (Vilka 2007, 129.) Korrelaation avulla mitataan kahden muuttujan riippuvuutta ja sen voimakkuutta. Korrelaatioanalyysia käytetään, kun muuttujien määrä on suuri. Analyysissa poimitaan tutkittavan ilmiön kannalta tärkeitä muuttujia ja laskemalla tutkitaan niiden riippuvuutta. (Kananen 2015, 314.)

Jos halutaan tutkia yhtä muuttujaa, aineiston analyysimenetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi keskiarvoa, mediaania, moodia ja suoraa jakaumaa. Keskiarvo, mediaani ja moodi ovat sijaintilukuja. Niiden avulla voidaan esittää, mihin suuruusluokkaan sijoittuu suurin osa muuttujan arvoista. (Vilka 2007, 121.) Keskiarvo eli aritmeettinen keskiarvo voidaan laskea jakamalla havaintoarvojen summa havaintojen lukumäärällä. Ääriarvot voivat vaikuttaa erittäin paljon keskiarvoon, jos havaintomääriä on vähän. (Heikkilä 2014, 83.) Mediaani kuvaa jakauman keskimmäisiä havaintoja. Siinä muuttujan havainnot järjestetään suuruusjärjestykseen ja mediaanin kummallekin puolelle jää saman verran havaintoja. (Vilka 2007, 122.) Moodi eli tyyppiarvo on arvo, joka esiintyy useimmin. Sillä on suurin frekvenssiarvo. Moodi ei ole hyvä havainnollistamaan aineistoa, jos useammalla muuttujan arvolla on samansuuruiset frekvenssit. Suora jakauma eli frekvenssijakauma kertoo, kuinka paljon muuttujan eri luokat esiintyvät havaintoaineistossa. Suora jakaumassa muuttujan eri luokat esitetään prosenttiluvuissa, jotta niiden vertailu on mahdollisimman helppoa. (Heikkilä 2014, 84, 144.)

Tässä tutkimuksessa kyselyn analyysimenetelminä käytetään suora jakaumia, ristitaulukoita ja erilaisia tunnuslukuja. Aineiston analyysissa käytetään Webropol-ohjelman omia työkaluja sekä Exceliä. Osa aineistosta esitetään erilaisilla graafisilla kuviolla, esimerkiksi diagrammeilla. Avointen kysymysten aineisto analysoidaan taulukko- tai



tekstinkäsittelyohjelmalla, joista tekstinkäsittelyohjelma on kaikista yksinkertaisin. Siinä voi helposti tiivistää ja luokitella vastaukset. (Kananen 2015, 206.)

### **Mitta-asteikot**

Määrällisessä tutkimuksessa käytetään mitta-asteikoita, joiden avulla kuvataan kysymyksistä saatuja tuloksia. Yleisempiä mitta-asteikkoja ovat: nominaali-, ordinaali-, intervalli- ja suhdeasteikko. Mitta-asteikon valitsemiseen vaikuttavat muuttujan ominaisuudet sekä tutkimuksessa käytetyt mittarit. Nominaali- eli luokitteluasteikko on yksinkertaisin mitta-asteikko, jonka avulla voidaan vain jakaa muuttujat erilaisiin ryhmiin ominaisuuksien mukaan, esimerkiksi sukupuolittain miehiin ja naisiin. Sen muuttujia ei voida vertailla keskenään, mutta muuttujille voidaan laskea frekvenssit ja moodi. Ordinaali- eli järjestysasteikolla voidaan järjestää muuttujat ominaisuuden mukaan. Tällä asteikoilla voidaan esimerkiksi järjestää muuttujien ominaisuudet paremmuusjärjestykseen. Ordinaaliasteikolla voi laskea mediaanin ja moodin. (Valli 2015, 20–21.) Intervalli- eli välimatka-asteikolla esitetään havaintojen etäisyyttä. Asteikossa havainnoilla on tasaväliset etäisyydet. Yleisesti, intervalliasteikolle voidaan laskea keskiarvo, moodi ja mediaani. (Vilka 2007, 49–50.) Suhde- eli ratioasteikko on mittaustasoltaan kaikista kehittynein. Kananen (2011, 60) mukaan suhdeasteikko voi mitata samoja asioita kuin intervalliasteikko. Tämän lisäksi suhdeasteikolla on absoluuttinen nollakohta.

Tässä tutkimuksessa käytetään kolmea ensimmäistä mitta-asteikkoa eli nominaali-, ordinaali- ja intervalliasteikkoa. Esimerkiksi taustatietojen kysymysten käsittelyssä tullaan käyttämään nominaaliasteikkoa. Nominaaliasteikkojen avulla saadaan muuttujat järjestettyä erilaisiin ryhmiin ja tutkimalla, esimerkiksi sukupuolijakaumaa. Kyse-lyssä tullaan käyttämään Likertin asteikkoa, jonka avulla selvitetään opiskelijoiden mielipiteitä tutkittavasta ilmiöstä. Likertin asteikossa yhdessä päässä ollaan väittämän kanssa samaa mieltä, kun taas toisessa päässä ollaan väittämän kanssa eri mieltä. Tämän lisäksi usein keskellä asteikkoa on ”ei samaa eikä eri mieltä”-kohta. (Vilka 2007, 46–47.)

### **Haastateltavien valinta**

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkkaan määritelty, montaako henkilöä pitää haastatella tutkimusta varten. Haastateltavien määrään vaikuttaa tutkimuksen tarkoitus. (Hirsjärvi & Hurme 2012, 58.) Olennaista on, että haastatteluun valitut henkilöt tuntevat tutkittavan ilmiön ja pystyvät antamaan mahdollisimman paljon informaatiota haastattelussa. Tämän takia haastateltavat eivät ole satunnaisesti poimitut henkilöt, vaan tarkkaan harkitut ja tarkoitukseen sopivat. Tutkimuksen tekijä itse määrittelee, kuka on sopiva haastateltavaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74.)

Haastateltavien valintaan vaikuttaa myös tutkimuksen resurssit. Tämä ei liity ainoastaan aineiston kokoamiseen, vaan myös sen analyysiin. Tutkijan pitää harkita tarkasti aineiston määrää, sillä jokainen tutkittava pitää haastatella, haastattelu muuttaa tekstimuotoon ja analysoida se. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73.) Kanasen (2014, 95) mukaan Eskola ja Suoranta (1996) korostavat tutkimuksessa tulkintojen syvyyttä, eikä aineiston suuruutta. Haastateltavien määrällä ei ole merkitystä tulosten laatuun, vaan laatu syntyy analyysin syvyydestä.

Aineiston riittävyys voidaan varmistaa saturaatiolla eli kylläntymisellä. Se on tilanne, jossa aineisto alkaa toistaa itseään, eivätkä tutkittavat tuota tutkimusongelman kannalta uutta tärkeää tietoa. Ideana on, että teorettinen peruskuvio voi syntyä tietyn aineistomäärän ansiosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74.) Hirsjärven ja Hurmeen (2012, 60) mukaan tutkijan on kyettävä itse päättämään, milloin aineistoa on tarpeeksi teorettisiin tuloksiin ja sitä ei tarvitse enää kerätä.

Tähän tutkimukseen on tarkoitus haastatella Keski-Suomen pk-yritysten rekrytointiasiantuntijoita. He voivat olla toimitusjohtajia tai hr-osaston asiantuntijoita. Tarkoitus on saada haastatteluun henkilöitä, jotka tuntevat oman yrityksen rekrytointiprosessin ja osaavat peilata sitä heidän yrityskuvaansa. Tavoitteena on saada 6-8 haastateltavaa, joita haastatellaan satunnaisesti yksi kerrallaan. Haastattelut suoritetaan huhtikuussa 2020 kasvotusten tai etäyhteyden välityksellä.

### **Luotettavuuden varmistaminen**

Jokaisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan mittaus- ja tutkimustavoilla. Tämä tehdään sen takia, jotta tutkimuksen tulokset olisivat luotettavat ja pätevät. Kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden tarkastelu on hankalampi tehdä kuin määrällisessä tutkimuksessa ja se jää yleensä arvion varaan. Molemmissa käytetään luotettavuusmittareina reliabiliteettia ja validiteettia, mutta vähän eri tavalla. (Kananen 2014, 146–147.)

Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkija saa uudella tutkimuskerroksella samanlaisen tuloksen kuin ensimmäisellä kerralla. Tämän lisäksi tulos on reliaabeli, jos kaksi arvioijaa saavat samanlaisen tuloksen. Yksimielisyyttä on hankala mitata reliaabelilla, sillä jokainen tekee omat tulkintansa tuloksista. Myös ihmisen käyttäytyminen aina vaihtelee tilanteen mukaan, joten on hyvin epätodennäköistä, että uusintatutkimuksesta saisi tismalleen saman tuloksen. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin määrittämiseen pitää suhtautua kriittisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2012, 186.) Hirsjärven ja muiden (2012, 231) mukaan reliaabelius tarkoittaa sitä, että tutkimus antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumavaraisia. Määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteetti saadaan käyttämällä samoja mittareita, jotka tuottavat samat tulokset eri mittauskerroilla (Kananen 2011, 199).

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa mitataan oikeita asioita. Tämä varmistetaan käyttämällä tutkimuksissa oikeita tutkimusmenetelmiä ja oikeita mittareita. (Kananen 2014, 147–148.) Hirsjärven ja muiden (2009) mukaan validiteetti on kuvausten ja tulkintojen yhteensopivuus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijat pyrkivät mahdollisimman tarkasti kuvaamaan, mitä he ovat tutkimuksessa tehneet ja miten ovat päätyneet tuloksiin. Kertomalla tarkasti tutkimuksen eri vaihteita, tutkija kohtaa tutkimuksen luotettavuutta antamalla lukijalle mahdollisimman tarkan selostuksen. Tutkimuksen validiteettiä voidaan parantaa erilaisilla menetelmillä, kuten triangulaatiolla. (Hirsjärvi ym. 2009 232–233.)

Määrällisessä tutkimuksessa validiteetti voi jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkastelee tutkimuksessa oikeaa syy-seuraussuhdetta. Tutkijan

pitää osoittaa, että hänen väitteensä oikeaksi ja kyttävä perustella ratkaisunsa hyvin. (Kananen 2014, 148.) Ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksesta saadut tulokset voidaan yleistää kohderyhmäänsä (populaatioon). Toisin sanoen tutkimukseen otettu otos edustaa kohderyhmäänsä. (Kananen 2015, 347.)

Tutkimusprosessissa voi sattua virheitä, jotka voivat olla tietoisia tai tiedostamattomia. Virheen tekijä voi olla tutkija, tutkittava tai virhe löytyy aineistosta. Tutkija voi itse vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja omilla valinnoillaan hän vie tutkimuksen eteenpäin. Virheiden välttämisen ja luotettavuuden parantamisen on mahdollista tehdä tutkimussuunnitelman aikana. Tutkimuksessa voi tapahtua reaktiivisuus eli tutkija saastuttaa aineiston vaikuttamalla tutkittavaan ilmiöön. Tutkijan vaikutusta ei voi mitenkään kokonaan poistaa tutkimuksesta, mutta sen tiedostaminen auttaa reaktiivisuuden välttämisessä. Määrällisessä tutkimuksessa tutkijan vaikutus on pientä tosin kuin laadullisessa tutkimuksessa. (Kananen 2015, 338–339.)

Virheitä voi sattua haastattelun tai tulkinnan kohdalla. Hirsjärven ja Hurmeen (2012) mukaan tutkimuksen luotettavuus paranee, kun aineiston laatua tarkkaillaan alusta loppuun saakka tarkasti. Alkuvaiheessa on tärkeä panostaa haastattelurunkoon. On hyvä pohtia valmiiksi, miten teemat voisi syventää. Vaikka teemahaastattelussa ei voida ennalta määrittää tarkasti kaikkia kysymyksiä, tutkija voi valmiiksi pohtia lisäkysymyksiä. Haastattelun aikana huolehditaan laitteiden toimivuudesta ja puhe kuuluu selkeästi nauhurille. (Hirsjärvi & Hurme 2012, 184.) Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuus paranee, kun tutkija on valinnut perusteellisesti tutkimuksen perusjoukon ja siitä määritelty otos on riittävä. Kyselyssä kysymykset on muotoiltu helposti ymmärrettävään muotoon ja vastausvaihtoehtoja on tarpeeksi monta. Tämän lisäksi valitaan analyysimenetelmä, jolla löydetään merkittävää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Vilka 2007, 152.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuus varmistetaan tutkimussuunnitelmasta lähtien. Tutkimusasetelma laaditaan hyvin tarkasti ja siitä keskustellaan ohjaajan kanssa, jotta mahdollisia virheitä voidaan välttää. Tutkimuksessa hyödynnetään kahta tutkimusmenetelmää, joten niiden yhteensopivuutta varmistetaan koko tutkimuksen ajan. Tutkimusta dokumentoidaan tarkasti läpi, jotta tutkimuksessa tehdyt tulkinnat ovat

mahdollisimman luotettavat. Haastattelutilanne suunnitellaan perusteellisesti tekemällä selkeä haastattelurunko. Haastattelun aikana käytetään kahta nauhuria ongelmien välttämiseksi. Tämän lisäksi tutkija pysyy mahdollisimman neutraalina ja antaa haastateltavalle mahdollisuuden kertoa omat näkemyksensä. Aineisto pyritään litte-roimaan ja analysoimaan mahdollisimman nopeasti, jotta saturoiminen ja vastausten löytäminen onnistuisi parhaansa mukaan.

Kyselylomakkeen luotettavuutta varmistetaan perehtymällä tarkasti teoriapohjaan ja käyttämällä teemahaastattelua kyselyn runkona. Kyselylomake testataan moneen kertaan ja kysymysten muotoilua hiotaan mahdollisimman helposti ymmärrettävään muotoon. Tutkimuksen kohderyhmään perehdytään tarkasti, jotta pystytään valitsemaan oikea otos. Tämän tutkimuksen tavoitteena on yleistää tulokset koko kohde-ryhmään. Tuloksia analysoidaan erilaisilla mittareilla ja sopivilla työkaluilla. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen tuloksia analysoidaan ja peilataan toisiinsa.

### 2.3 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana toimii Jyväskylän ammattikorkeakoulu, mutta tutkimus on tehty ”YZ-sukupolvi vie työyhteisön uudelle tasolle” -nimiselle hankkeelle. Hankkeen tavoitteena on tuottaa erilaisia käytännön ratkaisuja siihen, kuinka pk-yritykset voivat pyrkiä Y- ja Z-sukupolven vaatimalle tasolle johtajuudessa ja yhteisöllisyyden oppimisessa. Hankkeessa on kaiken kaikkiaan mukana 15 yritystä, joista viisi on osallistunut tähän kyseiseen tutkimukseen. Tutkimuksen avulla hankkeeseen osallistuvat yritykset saavat Y- ja Z-sukupolven näkökulman, kuinka yrityskuva vaikuttaa rekrytointiin ja mitkä asiat vaikuttavat työpaikalla pysyvyyteen.

## 3 Yrityskuva

Kun puhutaan yrityksen mielikuvasta, käsitteet: brändi, maine, imago ja yrityskuva menevät usein ristiin ja sekaisin. Niitä kaikkia yhdistää aineettomuus ja vaikeus mitata. (Pitkänen 2001, 15.) Kurvinen ja Seppänen (2016, 47–48) määrittelevät brändin

olevan yrityksen imagon, identiteetin ja maineen kokonaisuus. Yritys pystyy itse vaikuttamaan brändiinsä. Sen tarkoituksena on herättää tunteita ja luoda syvälinen yhteys sidosryhmiin. Maine on sidosryhmien arviointeja yrityksen toiminnasta. Usein maine perustuu henkilökohtaiseen kokemukseen, mutta se rakentuu myös median kautta, suorasta yrityksen toiminnasta ja muista lähteistä. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 226.) Imago eli yrityskuva on mielikuva, joka syntyy yhteisön mielessä. Yritys voi tietoisesti vaikuttaa sidosryhmiensä yrityskuvanäkemykseen. Yrityskuva koostuu pienistä osista, kuten asenteista, kokemuksista ja uskomuksista. (Pitkänen 2001, 15.)

### 3.1 Yrityksen identiteetti

Puusa ja muut (2014, 215) kuvailevat, että yrityksen identiteetti on samankaltainen kuin ihmisten. Se on itsensä luokittelua muihin ja suhteen ja ryhmähengen luomista yksilöiden välillä, joiden kanssa on jatkuvasti kiinteässä vuorovaikutuksessa. Identiteettiä voidaan tarkastella kysymyksillä:

Keitä me olemme?

Mitä me edustamme?

Mikä on meidän ydintarkoituksemme?

Identiteettiä määrittelemällä pystytään luomaan hyvä mielikuva, joka taas johtaa positiiviseen maineeseen. Yrityksellä on oltava selkeä visio, missio ja arvot, jotta identiteetti voidaan luoda. (Roper & Fill 2012, 31.) Visio on selkeä tulevaisuuden päämäärä, johon yritys pyrkii tähtäämään. Missio määrittelee yrityksen syyn olemassaololleen ja sen toiminnan tarkoituksen. Arvot ovat periaatteita, jotka ovat näkyvissä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. (Rämö 2019, 23.)

Identiteetti rakennetaan visuaalisilla elementeillä kuten logolla, yhtiön väreillä ja tunnuksella. Lisäksi organisaation on viestittävä identtisesti ulkoisesti ja sisäisesti yrityskulttuuristaan. (Roper & Fill 2012, 31.) Yritysidentiteetin avulla voidaan sitouttaa työntekijä yritykseen ja näin vahvistaa yrityksen menestystä. Yrityksen työntekijöiden

on oltava perillä yrityksen identiteetistä, sillä he toimivat yrityksen kasvoina. Työntekijän tietämys yrityksen identiteetistä heijastuu sekä yrityksen sisäiseen vuorovaikutukseen että ulkoisten sidosryhmien kanssa kommunikointiin. Henkilöstön käyttäytyminen asiakaspalvelutilanteissa viestii ulkopuolisille sidosryhmille, minkälainen yritys on. (Puusa ym. 2014, 217–218.) Jos työntekijä ei ole sisäistänyt yrityksen identiteettiä, se voi vaikuttaa negatiivisesti sidosryhmiin (Roper & Fill 2012, 31).

Identiteetillä on mahdollista erottautua kilpailijoista. Luomalla rakenteellisesti uniikki tuote- tai palvelutarjonta voidaan rakentaa identiteetti, joka selkeästi erottuu joukosta. Kuitenkin yrityksen luoma me-henki voi toimia parempana identiteetin rakentajana kuin tuote tai palvelu. Luomalla yhteenkuuluvuuden tunteen yrityksen jäsenet kokevat olevansa ainutlaatuisia. (Puusa ym. 2014, 216.)

### 3.2 Mistä yrityskuva syntyy?

Yrityskuva tarkoittaa sidosryhmien muodostamaa mielikuvaa yrityksestä, ja se voi vaihdella paljonkin eri sidosryhmien välillä. Nämä mielikuvat syntyvät erilaisista tulkinnoista ja merkityksistä, joita yritys esittää sidosryhmille tietoisesti ja tiedostamattaan. Tämä tarkoittaa, että yrityksellä voi olla monta eri yrityskuvaa eri sidosryhmien välillä. (Roper & Fill 2012, 36.) Puusa ja muut (2014, 225) määrittelevät imagolla olevan toiminnallinen ja emotionaalinen osa-alue. Toiminallinen osa-alue sisältää esimerkiksi itse tuotteen, hinnan tai yrityksen toimipaikan ominaisuuksia. Emotionaalinen osa-alue koskee tunteita ja asenteita, jotka syntyvät ihmisillä yrityksestä.

Yrityskuvaan ennen kaikkea vaikuttaa yrityksen arvot. Arvot ohjaavat yrityksen tapaa toimia ja ajatella. Niiden avulla luodaan yrityskulttuuri ja sitoutetaan henkilöstö yritykseen. (Pitkänen 2001, 93.) Villanen (2016, 71) korostaa, että jokaisen työntekijän pitäisi tietää yrityksen arvot. Yrityksen on varmistettava, että ne ovat selkeitä ja helposti samaistuttavia. Arvot voivat vaikuttaa jopa työpaikkavalintaan, sillä moni työhakija kiinnittää niihin huomiota (Pitkänen 2001, 93). Pihan ja Poussan (2012, 101) mukaan yli 62 % nuorista ei halua työskennellä työntantajalla, jonka arvomaailma ei ole samanlainen kuin heidän.

Imagoon vaikuttaa yrityksen viestintä, yrityksen toiminta, sidosryhmien suullinen viestintä ja julkisuus (Puusa ym. 2014, 226). Markkinointiviestinnän tavoite on saada yrityksen viesti perille asiakkaalle. Tavallisimmat markkinointiviestintäkanavat ovat: suoramainonta, mediamainonta, toimipaikkamainonta, myynninedistäminen, henkilökohtainen myynti, tiedotus- ja suhdemarkkinointi, sisältömarkkinointi sekä vaikuttajamarkkinointi. (Rämö 2019, 17, 43.) Etenkin sosiaalinen media ja digi- ja mobiilimarkkinointi on jatkuvassa kasvussa. Yleisimpiä medioita, joita nykyään käytetään ovat Facebook, verkkosivut ja sähköposti. Sisältömarkkinoinnin tarkoitus on luoda sidosryhmille mielenkiintoista sisältöä omassa mediassa. Tavoitteena on ohjata henkilö yrityksen blogiin tai sosiaalisen median kanavalle. (Juholin 2017, 204.) Rämö (2019, 43) kuvailee, että sisältömarkkinoinnin tavoitteena on tuottaa asiakkaille hyödyllistä tai hauskaa sisältöä, jota jaetaan eteenpäin omissa kanavissa.

Vaikuttajamarkkinoinnissa yritys maksaa sosiaalisessa mediassa vaikuttajalle rahaa yrityksen tuotteen tai palvelun suosittelusta. Vaikuttajan tehtävä on kirjoittaa ja esitellä yrityksen tuote tai palvelu esimerkiksi omalla Instagram-tilillään. (Rämö 2019, 43.) Juholin (2017) kertoo, että vaikuttajat nykyään pystyvät nykyään hyvin ansaitsemaan elantonsa tekemällä tuote-esittelyitä. Vaikuttajamarkkinoinnissa vaikuttajan ja seuraajien välillä on vahva luotto ja aitous, jota voi verrata ystäväsuhteeseen. Tällöin vaikuttajan suosituksia pidetään yhtä tärkeinä kuin ystävän mielipidettä. Vaikuttajan toiminta on täysin läpinäkyvää ja aitoa. Hänellä on oikeus kritisoida tuotetta ja yleensä vaikuttajat tekevätkin yhteistyötä yritysten kanssa, joiden arvot täsmäävät heidän omiin arvoihinsa. (Juholin 2017, 206.)

Yksi tehokkaimmista markkinointikeinoista on ansaittu media. Ansaitulla medialla tarkoitetaan kolmansien osapuolten kertomuksia yrityksestä muille ihmisille. Se voi tapahtua verkossa jakamalla sekä osallistumalla keskusteluihin tai suullisesti. Ansaitulla medialla on suuri rooli, sillä ihmiset luottavat enemmän muiden kokemuksiin kuin yrityksen omiin kertomuksiin. (Kurvinen & Seppä 2016, 150.) Juholin (2017, 204) mukaan yrityksen on vaikeaa hallita ansaittua mediaa, sillä ihmiset voivat jakaa sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia muille. Tavallisen median lisäksi puskaradio eli word-of-mouth vaikuttaa vahvasti ihmisten näkemykseen yrityksestä. Puskaradio on omien kokemusten jakamista tuotteesta tai yrityksestä toiselle henkilölle suullisesti.



Puskaradioon luotetaan, sillä uskotaan henkilön puhuvan totta omista kokemuksistaan. (Fill & Turnbull 2016, 50–51.) Mitchell (2013) tuo esille Pew research center:in tutkimuksen, jonka mukaan 72 % amerikkalaisista turvautuu puskaradioon enemmän kuin mihinkään muuhun lähteeseen (Mitchell 2013). Yritys ei voi vaikuttaa suoraan puskaradioon, mutta se voi kannustaa ihmisiä jakamaan omia kokemuksiaan muille (Fill & Turnbull 2016, 50).

### 3.3 Yrityskuvan ja maineen erot

Maineella ja yrityskuvalla on monta yhteistä piirrettä. Molempiin vaikuttaa yrityksen toiminta, media ja puskaradio. Yritys ei pysty täysin hallitsemaan yrityskuvaansa ja mainettaan, mutta niitä voi ohjata. Yrityksen tavoitteena on rakentaa positiivinen maine ja toivottu yrityskuva. Yrityksellä voi olla eri sidosryhmien kesken erilainen maine ja yrityskuva. Ne voivat liittyä esimerkiksi tuotteisiin tai johtamiseen. (Puusa ym. 2014, 226.) Pitkänen (2001, 19) toteaa, että maineeseen ja yrityskuvaan liittyvät vahvasti ihmisten omat tulkinnat. Yrityksen lähettämä viesti voidaan tulkita omalla halutulla tavalla, johon yritys ei kykene vaikuttamaan.

Maineella ja yrityskuvalla on kuitenkin myös selkeitä eroavaisuuksia. Taulukossa 1 on vertailtu maineen ja imagon eli yrityskuvan eroja. Pitkänen (2001, 22) kertoo, että maine rakentuu hitaasti ja siihen vaikuttaa johdon lisäksi henkilökunta ja muiden sidosryhmien kertomukset kokemuksistaan. Yrityskuva on taas nopeasti rakentuva ja ulkopuolisten sidosryhmien näkemyksistä koostuva (Puusa ym. 2014, 226).

Puusa ja muut (2014, 227) kertovat, että yrityskuva syntyy erilaisilla viestintäkeinoilla, esimerkiksi yrityksen nimellä tai mainonnalla. Maine koostuu yrityksen teoista ja toiminnasta. Se rakennetaan lunastamalla asiakaslupaukset ja osoittamalla hyvää toimivuutta kaikilla osa-alueilla.

	<b>Imago</b>	<b>Maine</b>
<b>Määritelmä</b>	Kokonaisvaikutelma	Kokonarvio
<b>Ensisijainen muokkaaja</b>	Viestintä	Teot ja toiminta
<b>Sisällölliset osa-alueet</b>	Kognitiivinen ja emotionaalinen	Suorituskyky toiminnan eri osa-alueilla
<b>Sidosryhmät</b>	Ulkoiset	Sisäiset ja ulkoiset
<b>Syntyy</b>	Nopeasti	Hitaammin
<b>Pysyvyys</b>	Muuttuva	Pysyvämpi

Kuvio 1. Yrityskuvan ja maineen erot (Puusa ym. 2014, 227)

Yrityskuvan ja maineen välillä vallitsee vuorovaikutussuhde. Yrityskuvasta syntynyt mielikuva voi vaikuttaa maineeseen, kun taas maine saattaa vaikuttaa yrityskuvan arviointiin. Yrityskuva rakennetaan, jotta ihmiset osaavat tunnistaa yrityksen nimen ja yhdistää sen oikeisiin tuotteisiin, palveluihin ja oikeaan toimialaan. Maine taas voi olla taloudellinen aineeton voimavara, joka vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Puusa ym. 2014, 226–227.)

### 3.4 Sisäinen markkinointi

Yrityksen ensisijaisesti tärkein voimavara markkinoinnissa on sen työntekijät. Omalla ulkoisella olemuksella, asenteilla ja tavoilla he viestivät yrityksen toimintaa. Heidän viihtyvyytensä työpaikalla heijastuu suoraan asiakaskokemukseen ja muihin henkilöihin, sillä työntekijät kertovat eteenpäin työpaikkaolosuhteistaan. Hyvin luotu sisäinen markkinointi takaa, että asiakaskokemus ja lupaukset lunastetaan. (Kurvinen & Seppä 2016, 81–82.) Sisäisen markkinoinnin tarkoitus on varmistaa, että työntekijät ovat sitoutuneita ja toimivat hyvinä viestinviejinä (Villanen 2016, 252).

Sisäinen markkinointi on tärkeää kaikenkokoisille yrityksille. On tärkeää luoda yhteinen kaava, jonka pohjalta työntekijät pystyvät luomaan hyvän asiakaskokemuksen.

Sisäinen markkinointi tuo motivaatiota työntekoon ja positiivisen työympäristön, jonka vaikutus voi näkyä ulkopuolisille. Sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että työpaikka on avomielinen ja että vuorovaikutus on aktiivista. Sen avulla vahvistetaan yrityskulttuuria, joka heijastuu työntekijöiden kautta sidosryhmiin. Pitkänen (2001, 69–70) kertoo, että yrityksen toiminta vaikuttaa suoraan sidosryhmien mielikuviin ja heidän käyttäytymiseensä yritystä kohtaan.

Työntekijöillään pystyy myös vaikuttaa työnantajamielikuvaan. Se, mitä työntekijät kertovat työstään ja työnantajastaan vaikuttaa suuresti muiden mielipiteisiin. Työntekijälähtöisellä (employee advocacy) yritys pystyy vaikuttamaan omaan mielikuvaansa. Tähän tehtävään tarvitaan motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät, joilla on tarpeeksi tietoa ja taitoa edustaa työyhteisöä. (Juholin 2017, 131.) Kurvinen ja Seppä (2016, 112) tuovat esille Edelman Trust Barometer -tutkimuksen (2015), jonka mukaan ihmiset luottavat enemmän yrityksen työntekijöihin kuin mediaan tai tutkijoihin puhuessaan yrityksestä. Yrityksen työntekijät koetaan uskottavammaksi heidän asemansa takia, sillä heillä on aidommat kasvot kuin esimerkiksi toimitusjohtajalla.

Hurmerinta (2015, 79, 82) kertoo, että työntekijälähtöisyyden tarkoitus ei ole jakaa suoraan yrityksen markkinointimateriaaleja omille verkostoilleen. Jos yritys haluaa antaa työntekijöilleen mahdollisuuden osallistua markkinointiin, heille on annettava tilaisuus vapaasti toteuttaa itseään. Kurvinen ja Seppä (2016, 114) korostavat, että antamalla työntekijälle vapaat kädet toimia, soveltaen yrityksen arvomaailman parhaaksi kokemallaan tavalla, yrityksen ja työntekijän välille syntyy luottamus. Yrityksen on muistettava antaa selkeät ohjeet ja rajat työntekijöille ja muille sidosryhmille kommunikoiville, mitä saa viestiä vapaasti ulkopuolisille (Juholin 2017, 133).

## 4 Y- ja Z-sukupolvi

Y- ja Z-sukupolvet ovat vahvasti internetin kanssa kasvaneita nuoria. Ei ole tarkkaa määritelmää, milloin Y- ja Z-sukupolvien aikakaudet alkavat ja loppuvat, mutta Panwar ja Mehta (2019, 66) määrittelevät Y-sukupolven syntyneen 1980-1994. Sen sijaan Z-sukupolvi sisältää vuonna 1995 syntyneet ja siitä nuorempia olevia henkilöitä

(Seemiller & Grace 2019, 9). Vaikka sukupolvien syntyhetkeä ei ole tarkkaan määritetty, molemmat ovat teknologian kanssa kasvaneita toisin kuin noin 1965-1976-luvulla syntynyt X-sukupolvi (Tapscott 2010, 30).

#### 4.1 Y- ja Z-sukupolven arvot ja käyttäytyminen

Y-sukupolvea kuvataan itsekeskeiseksi nuorisoksi, jolla on suuret luulot itsestään ja epärealistiset odotukset. Kuitenkin moni yhdysvaltalainen Y-sukupolven nuori kuvaa itseään onnelliseksi, positiiviseksi ja luotettavaksi. Tämä sukupolvi on todella avoin ja suvaitsevainen. (Tapscott 2010, 46–47.) Z-sukupolvi kuvaa itseään rehelliseksi, sinnikkäiksi, avoimiksi ja huolehtivaiseksi. He haluavat ilmaista itseään ja olla sinnikkäitä sekä rehellisiä saavuttaakseen omia tavoitteitaan. Avoimuus ja huolehtivaisuus tulee siitä, että Z-sukupolvi on hyvin suvaitsevainen ja avoinmielinen. (Seemiller & Grace 2019, 29.)

Tulganin (2015, 31) mukaan Z-sukupolvi on historiallisesti monipuolisin työvoima. Työpaikalla näkee yhä enemmän eri-ikäisiä sukupolvia, eri kulttuurista ja maista koitoisin olevia henkilöitä sekä eri elämäntavan omaavia ihmisiä. Monikansalaisuuden takia varsinkin Z-sukupolvi uskoo tasa-arvoon ja kaikkien yhdenvertaiseen kohteluun. Schroth (2019, 9) tuo esille Barnes & Noble College Insights:n tutkimustuloksen, jonka mukaan 91 % Z-sukupolvesta uskoo, että kaikkia ihmisiä tulisi kohdella tasa-arvoisesti. Myös Tapscott (2010) puhuu kirjassaan, että Y-sukupolvi on tasa-arvoisempi kuin vanhemmat sukupolvet. Yhä useammalla nuorella on eri-ikäisiä monikansallisia ystäviä. Todennäköisyys, että nuoret sitovat avioliittoja eri maalaisen kanssa on entistä suurempi. (Tapscott 2010, 48.)

Perhe-elämä on Y-sukupolvelle erittäin tärkeä asia. Moni haluaa mennä naimisiin ja perustaa perheen. Monelle Y-sukupolven naiselle on tärkeämpää perustaa perhe ja hankkia lapsia kuin työpaikalla hyvän aseman saavuttaminen tai hyvä palkka. Moni haluaa pistää perheen etusijalle. (Tapscott 2010, 257.) Myös Z-sukupolvi haluaa perustaa perheen ja mennä naimisiin. Taloudellisen taakan vuoksi he kuitenkin haluavat lykätä perheen hankkimista myöhemmälle iälle. Monella Z-sukupolven nuorella on

suuret opintolainat, joten moni haluaa vakaan ja hyvän talouden ennen perheen perustamista. (Seemiller & Grace 2019, 198–199.)

Nykynuorilla on todella lämmin suhde vanhempiinsa. Verrattuna vanhempaan sukupolveen Y-sukupolvet nuoret keskustelevat avoimemmin ja he näkevät vanhempiansa useita kertoja viikossa. Moni asuu vanhempiensa luona opiskelujen jälkeen tai niiden aikana, koska kokee kotona asumisen turvallisiksi. Y-sukupolven nuoren syy jäädä kotiin voi johtua suurista lainoista ja veloista, jotka ovat tulleet opiskelun aikana. (Tapscott 2010, 244–245.) Z-sukupolvi myös arvostaa ja pitää perhettä tärkeänä asiana. Vanhemmat toimivat neuvonantajina ja vaikuttavat nuorien arvoihin. Z-sukupolven nuorista moni asuu Y-sukupolven tavoin vielä vanhempiensa luona kotona. Kuitenkin nuoret kokevat, että heillä on velvollisuus korvata vanhemmilleen kaikki, mitä vanhemmat ovat tehneet heitä varten. (Seemiller & Grace 2019, 102, 106.)

Teknologia on nykyään osa jokapäiväistä elämää. Z-sukupolven nuorista suurin osa on heti syntymästä saanut jonkinlaisen digitaalisen laitteen käteen. Heillä on käytävissä tabletit, älypuhelimet, kannettavat tietokoneet ja muut pienet teknologia laitteet. (Seemiller & Grace 2019, 39–40.) Myös Y-sukupolvi kasvoi yhdessä teknologian kanssa. Hekin pitävät teknologiaa luonnollisena asiana. Tapscott (2010, 33) kuvailee, että nuorilla on samanlainen suhde tietokoneisiin kuin vanhemmalla ikäluokalla televisioon.

Nykyään on monenlaisia tapoja kommunikoida keskenään. Kasvotusten käytävän keskustelun lisäksi on mahdollista puhua viesteillä, soittamalla ja käyttää monia muita kommunikaatiovälineitä. Seemiller ja Grace (2019) ovat havainneet omassa Generation Z goes to college -tutkimuksessaan, että 83 % Z-sukupolvesta mieluummin kommunikoi suoraan kasvotusten kuin jollakin muulla tavalla. Yllättävää, että samasta tutkimuksesta paljastui, että 36 % opiskelijoista ei tykkää ollenkaan pikaviestittelystä. Kuitenkin moni nuorista kommunikoi ystävien kanssa viestittelemällä ryhmäkeskusteluissa ja laittamalla tekstiviestejä. (Seemiller & Grace 2019, 61, 118.) Tapscott (2010, 316) kuvailee, että Y-sukupolven nuoret myös tahtovat viettää aikaa kavereidensa kanssa kasvotusten ja sosiaalisen median avulla he pystyvät jatkamaan kommunikointia etänä.

## 4.2 Y- ja Z-sukupolvi työpaikalla

Tulevaisuudessa arvostetaan itse työn tekemistä, eikä paikkaa, missä se tehdään, tai aikaa, milloin se tehdään. Nykyteknologian ansiosta työtä on mahdollista tehdä vuorokauden ympäri. Piha ja Poussa (2012) korostavat Dialogi 2011-hankkeesta nousutta tulosta, jonka mukaan 70 % opiskelijoista kannattaa mahdollisuutta rajattomaan työympäristöön. (Piha & Poussa 2012, 48.) Tapscotin (2010, 177) mukaan 69 % Y-sukupolven edustajista haluavat itse päättää työskentelyn ympäristön ja ajan. Y-sukupolvi arvostaa siis liukuvaa työaika sekä etätyömahdollisuutta. Seemillerin ja Gracen (2019, 238) mukaan myös Z-sukupolvi arvostaa joustavuutta työpaikallaan. Etätyöpäivien käyttö voi mahdollisesti lisätä työtyytyväisyyttä ja työtehokkuutta, mikä taas vaikuttaa työpaikalla viihtyvyyteen (Joustava työaika n.d.). Talent shortage survey-tutkimuksessa (2020) on tullut ilmi, että Y- ja Z-sukupolvi arvostavat joustavia työaikoja. Joustavuudella tarkoitetaan liukuvia työaikoja ja mahdollisuutta tehdä työtä muualla kuin työpaikalla. Etätyömahdollisuus onkin hyvä työpaikan houkutin. Monella työntekijällä saattaa elämäntilanne muuttua, joten työpaikan joustavuus antaisi mahdollisuuden pitää työn ja henkilökohtaisen elämän tasapainossa. (Piha & Poussa 2012, 49.)

Moni työ on muuttunut enemmän ryhmätyöskentelypainotteiseksi, joten sosiaalisten taitojen merkitys on kasvanut. Yhä useammalla työpaikalla työtiimit ovat hajautettu ympäri maailmaa, jolloin johtajien on osattava yhdistää tiimit ja hallita ne. (Tapscott 2010, 174.) Piha ja Poussa (2012) mainitsevat Dialogi 2011-hankkeesta nousseen tuloksen, jonka mukaan 87 % opiskelijoista haluaa tehdä töitä ryhmissä. Vaikka ryhmätyöskentely onkin suositumpaa kuin yksin töiden tekeminen, 46 % vastanneista opiskelijoista haluaa joskus tehdä töitä yksin. Y-sukupolvi on tottunut toimimaan lapsuudesta asti ryhmissä ja heidän mielestään ryhmässä toiminen takaa kaikille tasa-arvoisen työskentely-ympäristön. Ryhmätyöskentelyn avulla päätöksentekoa voidaan jakaa tasapuolisesti kaikille ja välttää kovaa hierarkkisuutta. Tiimityöskentely mahdollistaa hyvän verkostoitumisen ja tilaisuuden osallistua mullistaviin asioihin. (Piha & Poussa 2012, 32–33.) Johnson korostaa, että myös Z-sukupolvea on kasvatettu tekemään yhdessä ja erikseen töitä (Johnson 2017, 38). Seemiller ja Grace (2019, 220,

242) kuitenkin näkevät selkeän eron Y- ja Z-sukupolven välillä. Z-sukupolvi mieluummin työskentelee yksin kuin isossa ryhmässä niin kuin Y-sukupolvi on tottunut tekemään. Z-sukupolven työntekijä ei mielellään jaa omaa työhuonetta muiden kanssa. Seemillerin ja Gracen (2019, 198) tehdyssä tutkimuksessa on huomattu, että Z-sukupolven nuoret haluavat opiskella yksin hiljaisessa huoneessa.

Yhä useammalle nuorelle on tärkeämpää, että työ on merkityksellistä kuin että siitä saa hyvää palkkaa. Seemillerin ja Gracen (2019, 217) tehdyssä tutkimuksessa yksi neljänsosa vastanneista haluaa työnsä olevan tärkeää ja tyydyttävää. Nuorille on tärkeää päästä vaikuttamaan maailmaan oman työskentelyn kautta. Miller (2014, 94) ja Gale (2018, 10) ovat samaa mieltä, että Y- ja Z-sukupolvi haluavat aktiivisesti vaikuttaa ihmisten elämään ja maailmaan. Yhä useampi nuori haluaa osallistua vapaaehtoistyöhön, mutta Z- ja Y-sukupolvilla on erilaiset tavat auttaa muita. Y-sukupolvi yleensä auttaa enemmän ihmisiä hädässä, kun taas Z-sukupolvi yrittää auttaa ihmisiä ratkaisemalla ongelmia. (Seemiller & Grace 2019, 281.) Vuonna 2008 vapaaehtoisia nuoria on ollut Yhdysvalloissa yli 90 prosenttia. Nuoret haluavat taistella köyhyyttä ja muita nyky maailman huolenaiheita vastaan. (Tapscott 2010, 297–298.) Gale (2018, 10) mainitsee Harris-Russelin (n.d.) sanoneen, että 82 % Z-sukupolvesta pitävät kestävästä kehityksestä työpaikalla merkittävänä asiana. Nuorille on tärkeää työskennellä organisatiossa, joka toimii eettisesti ja vastuullisesti oikein.

### 4.3 Y- ja Z-sukupolven johtaminen

Yhä useammalla työpaikalla eri ikäluokat joutuvat työskentelemään toistensa kanssa. Johtajille syntyy suuri vastuu yhdistää eri ikäluokat ja ohjata jokaista heille sopivalla tavalla. Etenkin teknologian kehittyminen muokkaa rajusti työpaikkoja ja voi aiheuttaa työntekijöiden välille kuilun. Johtajan on tärkeää ymmärtää jokaisen sukupolven arvoja ja elämäntapoja, jotta työympäristö säilyy hyvänä. (Jones 2017, 40–41.) Moni nuori ja vanha työntekijä kuitenkin arvostavat samoja asioita työpaikallaan. Molemmat pitävät tärkeänä työkiinnostavuutta sekä mahdollisuutta oppia ja toteuttaa itseään. (Allonen 2016.) Jokaisen sukupolven ominaisuuksien tunnistaminen ja kehittäminen saattaa olla yhdelle johtajalle haasteellista. Tämän ratkaisuna voi toimia hajautettu johtaminen, missä johtamisvelvollisuuksia jaetaan eri vastuuhenkilöille.

Hajautetun johtamisen avulla voidaan keskittyä jokaisen sukupolven osaamiseen ja kehittää sitä heille sopivalla tavalla. Eri sukupolvien tietoa ja kokemusta on helpompi jakaa, kun heidän vahvuutensa on johtajilla tiedossa. (Jones 2017, 43–44.)

Aktiivinen kommunikaatio työntekijöiden kanssa tarkoittaa myös avoimuutta ja suoran palautteen antamista. Nuoret odottavat, että heidän johtajansa on huomaavainen ja avoin. Rehellisyyden ja avoimuuden ansiosta työntekijä uskaltaa luottaa johtajaansa, ja uskollisuus organisaatiota kohtaan kasvaa. (Tapscott 2010, 179.) Piha ja Poussa (2012) nostavat esille, että kiitoksen kuuleminen nostaa oman työnsä merkitystä. Erityisesti halutaan kuulla enemmän kiitosta, joka olisi henkilökohtaista ja aidosti kohdistettua. Y-sukupolvi tahtoo saada jatkuvasti positiivista palautetta omasta suorituksestaan. (Piha & Poussa 2012, 61–62.) Suoran palautteen ansiosta nuorella työntekijällä on mahdollisuus parantaa omaa työsuoritustaan. Tapscott (2010, 185) mainitsee, että jopa 60 % nuorista työntekijöistä haluaa, että esimies on heihin yhteyksissä päivittäin. Myös Z-sukupolven nuoret ovat tottuneet saamaan välitöntä palautetta. Seemillerin ja Gracen (2019, 33) mukaan nuoret motivoituvat, kun saavat julkista hyvää palautetta, muiden hyväksyntää ja voivat kilpailla muiden kanssa.

Johtajia odottaa suuret haasteet, kun uusi sukupolvi ei ole valmis työelämän todellisuuteen. Ongelma on se, että monilla Z-sukupolven edustajilla ei ole lainkaan työkokemusta, mutta he ovat korkeasti koulutettuja. (Vergin 2015, 28.) Vuonna 2015 vain 34 % teineistä on ollut töissä ja on arvioitu, että vuonna 2024 luku putoaa 25 prosenttiin. Syy siihen piilee siinä, että nykyään taloudellisen hyvinvoinnin takia nuorten ei tarvitse tukea perhettä rahallisesti ja lähteä töihin. Tämän lisäksi, kova kilpailu koulupaikoista pakottaa teinejä opiskelemaan ahkerasti kesäisin. Ilman varhaista työkokemusta nuorille voi syntyä epärealistisia odotuksia tulevista työpaikoistaan. (Schroth 2019, 6, 14.)

#### 4.4 Nuorten pysyvyys työpaikalla

Nuoret haluavat olla ahkeria ja lojaaleja työpaikalleen. Tapscottin (2010) mukaan nuoret haluavat työskennellä koko työuransa samalle työnantajalle, jos heillä on mahdollisuus edetä ja kehittyä työpaikallaan. Moni Y-sukupolven työntekijä vaihtaa



työpaikkaa, koska eivät koe kehittyvänsä tarpeeksi urallaan tai menestyminen urallaan ei ole taattu. (Tapscott 2010, 169.) Seemillerin ja Gracen (2019, 243) mukaan Z-sukupolvi on paljon uskollisempi työpaikalleen ja todennäköisemmin pysyy pidempään samassa työpaikassa kuin Y-sukupolven työntekijä. Tosin kuin Y-sukupolvi, Z-sukupolvi haluaa, että työ on taloudellisesti vakaata. Syy siihen on se, että he ovat nähneet 2000-luvun taantumun, jonka vanhempi sukupolvi on kokenut. (Gale 2018, 10.) Whitehead (2016, 52) kuitenkin mainitsee, että jopa 83 % nykypäivän opiskelijoista uskoo, että ensimmäisellä työpaikallaan ollaan alle kolme vuotta. Työpaikkaa saateen myös vaihtaa, jos siinä ei viihdytä. Työn yksitoikkoisuus, huono työllistymismahdollisuus tai sen määräaikaisuus saattavat vaikuttaa henkilön työpaikanvaihtoon tai saada työntekijän jopa kokonaan siirtymään toiselle alalle. (Pyöriä, Saari, Ojala & Siiponen 2013, 207).

Y-sukupolvi haluaa aktiivisesti innovoida työpaikallaan. He haluavat lisätä arvoa, tehdä muutoksia ja kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja. Tapscottin (2010, 186) mukaan jopa kolme neljästä Y-sukupolven edustajasta haluaa kehittää uusia työskentelytapoja. Kultalahti (2017) mainitsee, että Y-sukupolvi haluaa muutosta työpaikallaan ja monipuolisia työtehtäviä, jotta työskentely ei muutu rutiiniomaiseksi. Myös Z-sukupolvi haluaa jatkuvasti kehittää itseään ja edistyä urallaan. Työnantajan onkin tarjottava Z-sukupolven nuorille mahdollisuus jatkuvasti kehittää omaa osaamista. Seemiller ja Grace (2019) tuovat esille Universum Global-tutkimuksessa (n.d.) ilmenneen, että 36 % lukiolaisista pelkää joutuvansa työpaikalle, jossa eivät pysty kehittämään omia taitojaan. Etenkin Y- ja Z-sukupolven miehet kokevat tärkeäksi, että työpaikalla on mahdollista edetä työtehtävissään (Talent shortage survey-tutkimus 2020). Monipuolisten tehtävien lisäksi organisaation on tarjottava koulutuksia, joiden avulla työntekijät pystyvät kehittämään itsensä ammatillisesti. Koulutus- ja uramahdollisuus toimii nuorelle työntekijälle motivaatiotekijänä. Kun organisaatio pystyy tarjoamaan monipuolisia koulutuksia ja oppimismahdollisuuksia, työntekijän uskollisuus ja motivaatio kasvaa. (Jones 2017, 47–48.)

Z		Y	
Nainen	Mies	Nainen	Mies
Korkeampi palkka	Korkeampi palkka	Korkeampi palkka	Korkeampi palkka
Hyvä tiimi	Etenemismahdollisuus	Joustavat työajat	Joustavat työajat
Joustavat työajat	Vahva brändi	Hyvä tiimi	Hyvä esimies
Haastava työ	Haastava työ	Haastava työ	Haastava työ
Hyvä esimies	Joustavat työajat	Lyhyempi työmatka	Etenemismahdollisuus

Kuvio 2. Asiat, mitkä sitouttavat Y- ja Z-sukupolvea työpaikalle. (Talent shortage survey 2020, muokattu)

Talent shortage survey 2020-tutkimuksesta käy ilmi, että Y- ja Z-sukupolven työntekijöille korkeampi palkka on tärkeää (kuvio 2). Vaikka Z-sukupolvi haluaa tehdä merkityksellistä työtä, he haluavat turvata rahallisesti oman tulevaisuutensa. Nuoria huolestuttaa suuri opintolaina ja sen maksaminen. Tämän takia hyvä ja vakaa palkka on heille tärkeää työssään. (Seemiller & Grace 2019, 217–218.) Gale (2018, 10) korostaa Penny Quellerin (n.d.) sanoneen, että Z-sukupolvi haluaa taloudellista turvaa, koska ovat nähneet vanhempiansa joutuvan työttömäksi suuren laman aikana. Kuten Z-sukupolvella, myös Y-sukupolvi kylpee opintolainassa ja veloissa jo heti nuorena (Seemiller & Grace 2019, 10).

Pihan ja Poussan (2012, 144) mukaan yli 70 prosenttia opiskelijoista haluavat työskennellä yrityksessä, jota muut arvostavat. Nuorille on tärkeää, että yrityksellä on hyvä ja vahva brändi, jonka näkeminen ansioluettelossa voi tulevaisuudessa antaa hyviä uramahdollisuuksia. Talent shortage survey 2020-tutkimuksessa on tullut ilmi, että Z-sukupolven miehiä sitouttaa ja houkuttelee yrityksen vahva brändi. Myös Y-sukupolvi haluaa varmistaa ennen työhaastattelua, että yrityksen arvot ja yrityskulttuuri täsmää omaan ajatusmaailmaan (Tapscott 2010, 193).

Varsinkin Z-sukupolvella ei ole paljoa työkokemusta ja heillä on oma mielikuva työnteosta, mikä voi osoittautua vääränlaiseksi. Schrothin (2019, 7) mukaan monet opiskelijat pettyvät työpaikkaansa, koska se ei vastaa heidän odotuksiaan, ja täten monet ottavat lopputilin kolmen kuukauden kuluessa. Tämän estämiseksi on tärkeää kirjoittaa mahdollisimman suora ja realistinen työkuva. Organisaation kannattaa suoraan ilmoittaa työhakemuksessa työn haittapuolista ja odotuksista. Jopa rekrytointi- ja

haastattelutilanteessa suositellaan luomaan todellisia työtilanteita, joiden avulla voidaan osoittaa työn todellista kuvaa. (Vergin 2015, 28–29.) Realistisen työhakemuksen lisäksi organisaation on tarjottava harjoittelupaikka tai koeaika, jonka aikana nuori pystyy tutustumaan organisaatioon ja työhön. Harjoittelun avulla nuori saa työkokemusta ja jopa mahdollisuuden jatkaa harjoittelupaikassa työsuhdetta. (Gil 2015, 60.) Koeajan tai harjoittelun aikana työntekijälle on näytettävä erilaisia työtilanteita, työsisältöjä ja tutustuttava johtoportaisiin. Monipuolinen harjoittelu tai koeaika tulee vaikuttamaan työntekijän päätökseen työsuhteen jatkamisesta. (Tapscott 2011, 195.)

## 5 Rekrytointi

Rekrytointi eli henkilöstöhankinta on vaihe, kun pitää palkata uusi työntekijä yritykseen. Tavoitteena on valita hakijajoukosta henkilö, joka sopii parhaiten työtehtävään. Työtehtävää varten laaditaan lista taidoista ja ominaisuuksista, joita tulevan työntekijän tulisi omata. Ehdokkaista paras valitaan haastattelujen ja erilaisten harjoitusten perusteella. (Rashmi 2010, 11.) Rekrytointi on osa henkilöstöstrategiaa, jonka tehtävänä on suunnitella toimintatapoja, joiden avulla yritys pystyy saavuttamaan omat liiketoiminnalliset tavoitteensa (Viitala & Eila 2019, 255, 258). Rekrytointi on yritykselle pitkäaikainen investointi, joka vaatii tarkan suunnittelun, johon on käytetty aikaa ja vaivaa. Huolellisen rekrytointisuunnittelun avulla saadaan palkattua oikea henkilö oikeaan työtehtävään. Tämä takaa yritykselle hyvän kilpailukyvyn myös tulevaisuudessa ja tuo sille lisäarvoa. (Joki 2018, 87.)

### 5.1 Rekrytointiprosessin alku

Rekrytointi vaatii aikaa ja esimieheltä kärsivällisyyttä. Vaikka uuden työntekijän palkkaamista seuraavat vaikutukset näkyvät vasta monen kuukauden kuluttua, hyvin suunnitellulla rekrytoinnilla voidaan varmistaa, että tehtävään on valittu oikea henkilö. (Rötkin 2015, 43.) Rekrytointi kannattaa aikatauluttaa ja siihen kannattaa varata ainakin pari kuukautta. Jos rekrytointiprosessin aikana ei löydy sopivaa työntekijää, sille on annettava lisäaikaa. (Hietala, Kaivanto, Pystynen & Valvisto 2020.)

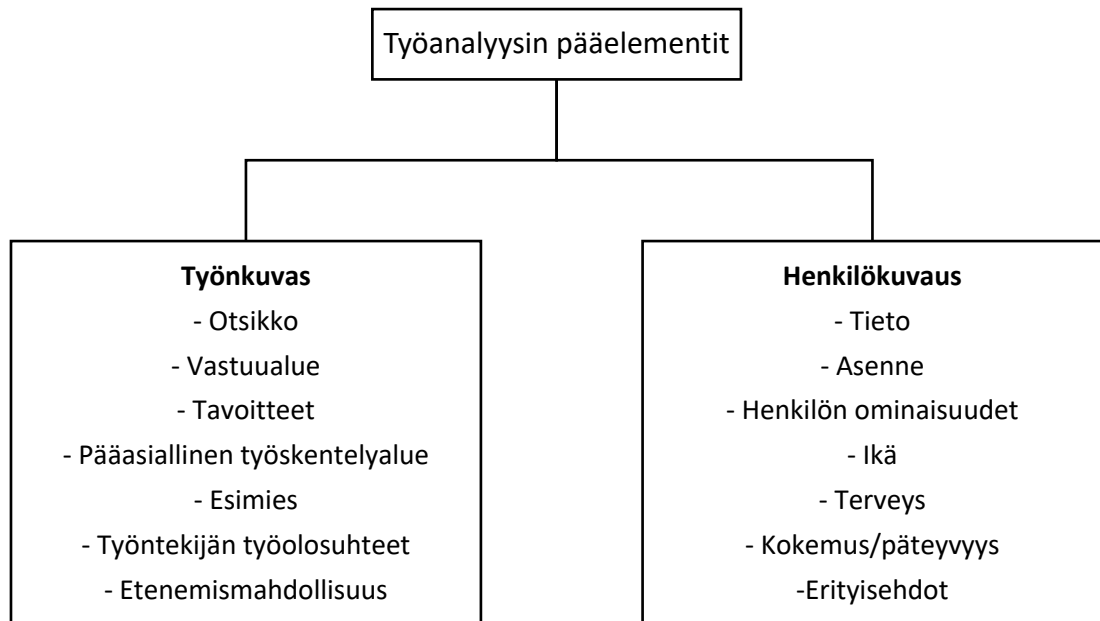
Rekrytointiprosessi lähtee siitä, kun määritellään, miksi yritys tarvitsee uutta työvoimaa ja minkälainen henkilö avoimeen työtehtävään olisi sopiva. Mikä tilanne on johtanut siihen, että on päätetty hankkia uusi työntekijä? (Joki 2018, 88.) Vaikka edellinen työntekijä on lähtenyt, se ei välttämättä tarkoita, että hän tarvitsee korvaajan. Organisaation on mietittävä työtehtävän merkitystä ja siinä tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia. (Rötkin 2015, 47.) Voiko kyseistä työtehtävää tehdä joku muu, joka on jo yrityksessä töissä tai voisiko sen jakaa muiden työntekijöiden kesken? Organisaation sisäinen siirto aiheuttaa vähemmän kustannuksia kuin uuden työvoiman palkkaaminen. Jo organisaation palveluksessa oleva henkilö tuntee talon tavat ja sopeutuu helpommin työyhteisöön, jolloin hänet on myös helpompi perehdyttää. (Joki 2018, 88–89.)

Rekrytointiprosessiin osallistuu rekrytoitavan esimiehen lisäksi työntekijä tai henkilöstöpäällikkö. Rekrytointiin osallistuvilla henkilöillä pitää olla yhtenäiset tavoitteet ja kriteerit, jotta päätöksenteko olisi mahdollisimman yksinmielistä. Olennaista on, että kesken rekrytointiprosessin mukaan ei tulisi ottaa ylimääräisiä henkilöitä, jotta päätöksenteko ei hankaloitu liian suuresta valitsijajoukosta johtuen. (Kaijala 2016.) Recruitment and Selection Revised Edition:ssa (2009) korostetaan, vaikka hr-osasto saattaa hoitaa rekrytointiprosessin, esimies kuitenkin tekee viimeisen päätöksen. Vastuu lopullisesta valinnasta on esimiehellä, sillä hänellä on selkein visio siitä, kuka hakijoista sopii parhaiten tulevaan tiimiin ja työtehtävään. (Recruitment and Selection Revised Edition 2009, 5.)

## 5.2 Työanalyysi

Rekrytointiprosessin alussa on hyvä suunnitella tarkasti, minkälaisen henkilön haluaa palkata. Työanalyysin avulla tarkastellaan työtehtävän merkitystä ja sen tuottavuutta organisaatiossa. Työanalyysin tavoitteena on kuvailla työtehtävä, työtehtävän vastualueet sekä taito- ja tietovaatimukset tehokkaaseen työsuoritukseen. (Recruitment and Selection Revised Edition 2009, 33.) Sen avulla määritellään työtehtävän keskeinen sisältö ja siihen sopivan henkilön ominaisuuksia ja taitoja. Koko rekrytointiprosessi sekä valintaperusteet nojautuvat tarkasti laadittuun profiiliin. Tehtäväprofiili syntyy pohtimalla yrityksen tavoitteita, strategiaa ja visiota. (Hietala ym. 2020.)

Rashmi (2010, 12) jakaa työanalyysin kahteen osaan: työkuvaukseen ja henkilöprofiiliin, jotka ovat esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Työanalyysin elementit (Rashmi 2010, 12, muokattu)

### Työnkuvaus

Työnkuvaus spesifioi, mitä tehtäviä työ sisältää, työn vastualueet ja sen pääasiallisen sijainnin. (Recruitment and Selection Revised Edition 2009, 38.) Kuten kuviosta 3 on nähtävissä, Rashminin (2010, 13) mukaan työkuvauksesta tulee löytyä tiedot työntekijän esimiehestä, työolosuhteista ja työn etenemismahdollisuudesta. Työnkuvauksen avulla saadaan luotua hyvä pohja työpaikkailmoitukseen ja sitä voidaan myöhemmin hyödyntää markkinoinnin ja tiedotuksen perustana. Hyvin laadittu työnkuvaus auttaa myös kattavan, rekrytointia hyödyttävän, henkilökuvan muodostamisessa. (Recruitment and Selection Revised Edition 2009, 37.)

Hyvän työkuvauksen avulla potentiaalinen hakija tunnistaa helpommin omat vahvuutensa ja sen, soveltuisiko hän kyseiseen työhön. Tämä myös karsii epäsoivia hakijoita pois jo rekrytointiprosessin alkuvaiheessa (Recruitment and Selection Revised Edition 2009, 37). Rashminin (2010) mukaan liian tarkasta työkuvauksesta voi kuitenkin olla myös haittaa tilanteissa, joissa työtehtävään tulee muutoksia, joihin

työntekijä ei olekaan valmis sitoutumaan. Tämän vuoksi olisikin hyvä korostaa joustavuutta mahdollisiin muutoksiin liittyen. (Rashmi 2010, 13.)

### **Henkilökuvaus**

Henkilökuvaus muodostetaan työnkuvauksesta. Sen avulla valitaan sopivin henkilön töihin. Olennaisimmat henkilökuvaukseen kerättävät asiat ovat: taidot, tieto, työkokemus, koulutus ja muita erityisehtoja. (Recruitment and Selection Revised Edition 2009, 39.) Edellä mainitut ominaisuudet ovat asia- eli substanssiosaamiset. Usein substanssiosaaminen on jokin pohjakoulutus tai -tutkinto, mutta sitä voi kertyä myös työkokemuksen ja muiden mielenkiinnonkohteiden sekä harrastuksen kautta. Substanssiosaamisen tunnistaminen rekrytointiprosessin aikana on helppoa ja oleellinen asia. Ilman sitä yritys saattaa olla vaikeuksissa, mikäli uusi työntekijä ei osaaakaan hallita oman työntehtävänsä kannalta olennaisia asioita. Substanssiosaamista voi testata haastattelun aikana, esimerkiksi harjoituksella, jonka avulla voidaan varmistaa työnhakijan kelpoisuutta työhön. (Rötkin 2015, 54–55.)

Rötkin (2015) kertoo kirjassaan kompetensseista eli käyttäytymiseen liittyvästä osaamisesta. Kompetenssit tulevat esille henkilön käyttäytymisessä ja tavassa suorittaa asioita. Työtehtävän kompetenssit voivat olla esimerkiksi joustavuus ja tiimityöskentely. Niiden tunnistaminen on rekrytointiprosessin aikana haastavaa, mutta yhtä tärkeää kuin substanssiosaamisen tunnistaminen. Kompetenssien tunnistamista voi auttaa työntehtävän edeltäjän vahvuuksien ja heikkouksien pohtiminen. Pohtimalla niitä pystyy hahmottamaan, mitä haluaa tulevalta työntekijältä. (Rötkin 2015, 54–55.)

Kuviossa 3 Rashminin (2010, 13) mukaan henkilökuvauksessa pitää koulutuksen ja henkilön asenteen lisäksi määritellä ikä ja terveys. Kuitenkin Hietala ja muut (2020) kertovat, ettei henkilökuvausta pidä kuitenkaan määritellä liian tarkasti. Heidän mukaansa ikä ja työkokemus eivät suoraan kerro henkilön ammattitaidosta. Huomioon on otettava myös työympäristö ja sen kannalta oleelliset taidot ja ominaisuudet. (Hietala ym. 2020.)

### 5.3 Ilmoituksen laatiminen

Työpaikkailmoituksen laatiminen vaatii tarkkaa työtä, sillä sen avulla houkutellaan sopivia työntekijöitä lähettämään hakemus. Työpaikkailmoituksessa pitää tulla selkeästi esille, mihin työtehtävään uutta työntekijää haetaan. Jos hakemuksessa on laadeltu pitkä ja tarkka lista osaamisvaatimuksia, saattaa se pahimmassa tapauksessa säikäyttää pois potentiaalisia hakijoita, jolloin rekrytointi epäonnistuu. Jotta työhön hakee oikeanlaista työvoimaa, ilmoituksessa on hyvä kertoa lyhyesti itse yrityksestä korostaen juuri mielenkiintoa herättäviä asioita. (Joki 2018, 92.) Usein hakijat haluavat kuulla, millaiseen työhön heidät halutaan palkata. Nykyisten työntekijöiden kokemuksien avulla työpaikkailmoituksesta voi tehdä tarinallisemman, joka voi auttaa hakijaa samaistumaan työhön. On olennaista, ettei työpaikkailmoitus ole täynnä yksityiskohtaisia vaatimuksia, jotka voivat säikäyttää potentiaalisen työnhakijan. Ilmoituksessa voi painottaa, etteivät kaikki listatut ominaisuudet ja taidot ole välttämättömiä. (Hietala ym. 2020.) Kun ilmoituksessa on selkeästi määritelty koulutus- ja työkokemusvaatimukset, se auttaa karsimaan epäsopivia ehdokkaita. Myös ilmoituksen ulkonäkö vaikuttaa työhakemuksen houkuttelevuuteen. Jos ilmoitus on täynnä kirjoitusvirheitä ja sisältö on sekava, se voi antaa huonon kuvan yrityksestä. (Joki 2018, 92.)

Yrityksen kannattaa lisätä omille verkkosivuilleen mahdollisuus avoimen hakemuksen lähettämiseen, jos uusien työntekijöiden tarve on jatkuva. Avoimen hakemuksen avulla voidaan tarvittaessa löytää sopiva työntekijä ilman, että tarvitsee aloittaa rekrytointiprosessirumba uudestaan. Se on erittäin tehokasta, kun selkeästi ilmaistaan, mitä yritys etsii. Hyvä työpaikkakuvaus vähentää epäsopivien hakijoiden määrää. (Hietala ym. 2020.)

### 5.4 Hakukanavat

Rekrytointikanavan valintaan vaikuttaa aikataulu ja rekrytointiin laadittu budjetti. Suorahaku tai henkilöstövuokrausfirmat ovat kalliimpia vaihtoehtoja kuin esimerkiksi omien sivujen kautta tapahtuva rekrytointi tai sisäinen haku. Myös itse työtehtävä

vaikuttaa rekrytointikanavaan, sillä jotkut työtehtävät vaativat enemmän aikaa ja resursseja. Tämän lisäksi yleisempiä rekrytointikanavia ovat muun muassa erilaiset rekrytointiin erikoistuneet verkkosivut, rekrytointimessut ja lehti-ilmoitukset. (Joki 2018, 90–92.)

Rekrytoinnissa voi turvautua esimerkiksi konsultin palveluihin, jos kyseessä on asiantuntijatehtävä. Konsultin tehtävä on tuoda oma näkökulmansa rekrytointiin haastatteleamalla hakijat ja auttamalla valitsemaan parhaan henkilön heidän joukostaan. (Joki 2018, 92.) Rekrytoinnin konsultti tutustuu yritykseen ja työtehtävään ja etsii yrityksen puolesta heille sopivan työntekijän omaa dataansa apuna käyttäen. Torrington ja muut (2017, 171) mainitsevat kirjassaan, että 40 % yrityksistä turvautuu rekrytointikonsultin palveluihin. Rekrytointikonsultin valitsemisessa pitää olla kriittinen, sillä sellaisen palvelun käyttö on kallista ja oikean palvelun valitseminen vaatii aikaa. (Torrington, Hall, Atkinson & Taylor 2017, 171.)

Suurin osa yrityksistä rekrytoi omien verkkosivujensa kautta käyttäen apunaan rekrytointiin tarkoitettuja verkkosivustoja (Dessler 2017, 175). Torrington ja muut (2017, 169) kertovat, että erityisesti isot firmat hyötyvät siitä, että työpaikkailmoitus on näkyvillä heidän verkkosivuillaan. Pienemmillä yrityksillä se ei ole yhtä tehokasta, sillä heidän verkkosivuillaan kävijämäärä ei ole yhtä suuri, kuin isoilla organisaatioilla. Rekrytointiin tarkoitetuilla sivuilla työnhakijat pystyvät etsimään hakusanoilla itselleen sopivia työpaikkoja ja lähettämään sinne hakemuksen, jolle löytyy valmis pohja kyseiseltä sivustolta. Rekrytointi on nopeaa ja helppoa internetin kautta. Sen avulla yritykset pystyvät nopeasti tutkimaan hakijoiden CV:t ja suodattamaan parhaimmat jatkokon. (Recruitment and Selection Revised Edition 2009, 61.) Kuitenkin Dessler (2017, 175) kertoo, että vanhempi ikäluokka ei välttämättä osaa käyttää kyseisiä verkkosivuja ja voi jäädä varjoon. Lisäksi yritys voi hukkaa hakemuksiin, jos niitä tulee todella monta. (Dessler 2017, 175.)

Usein uusien työntekijöiden etsiminen tapahtuu erilaisten palveluiden, tapahtumien, sosiaalisen median tai lehti-ilmoitusten kautta. Hyvän työntekijän voi kuitenkin löytää myös oman tai muiden työntekijöiden verkoston kautta tai työpaikan sisäisen haun kautta. Etenkin nykyisillä työntekijöillä saattaa olla tiedossa omalta alaltaan so-



piva kandidaatti uuteen työhön. Jotkut yritykset käyttävät pieniä kannustimia potentiaalisten hakijoiden vihjaamisesta, mikä voi olla lopulta yritykselle halvempaa kuin kokonaisen rekrytointiprosessin läpikäyminen. (Hietala ym. 2020.)

Jotkut yritykset käyttävät edelleen lehti-ilmoituksia rekrytoinnissa, mutta ne ovat yllättävän kalliita. Riippuen työpaikasta, lehti-ilmoitus kannattaa laittaa paikallislehteen, jos kyseessä on tavallinen työtehtävä. Lehti-ilmoituksen riski on kuitenkin se, ettei se tavoita kohderyhmäänsä. Tämän takia sosiaalisen median suosio rekrytoinnissa on kasvanut. Etenkin LinkedIn ja Facebook ovat suosituimpia kanavia, joissa rekrytointia tehdään. (Torrington ym. 2017, 171–172.) Accenture niminen yritys ennustaa, että 80 % rekrytoinnista tapahtuu työntekijän sosiaalisen median yhteyksien kautta. Rekrytoijat käyttävät sosiaalista mediaa monilla eri keinoilla. He etsivät sosiaalisen median kautta hakijoita, jotka eivät ole edes vielä etsimässä itselleen uutta työpaikkaa, esimerkiksi LinkedIn:n kautta. (Dessler 2017, 177.) Kuitenkin sosiaalisella medialla ei ole niin suurta roolia rekrytoinnissa, sillä se ei ole yhtä tehokas kanava kuin yrityksen omat verkkosivut. Sosiaalisen median kautta pystyy hyvin markkinoimaan ja antamaan todellisen kuvan yrityksestä, mutta riskinä on, että sen seurauksena voi tulla turhia ja epäsopivia hakemuksia. (Torrington ym. 2017, 171–172.)

## 5.5 Hakemusten seulonta ja haastattelut

Kun työnhaku on päättynyt, aletaan käymään läpi tulleita hakemuksia. Helppointa on, kun jakaa hakemuksia kolmeen osaan, esimerkiksi: jatkoon, ei jatkoon ja muut. Jatkoon menevät hakemukset, jotka selkeästi vastaavat rekrytointiprosessissa suunniteltua profiilia. Ei jatkoon-osioon menevät sellaiset hakemukset, jotka eivät täytä sopivia kriteerejä. Hakemukset, jotka eivät välttämättä sovi haettuun tehtävään voivat olla jollakin muulla tavalla kiinnostavia. Hakemuksen lähettäjä voi olla sopiva johonkin toiseen työtehtävään myöhemmin, joten hänet kannattaa pistää muistiin myöhempää varten. (Hietala ym. 2020.)

Haastattelun tavoite on tutustua jatkoon päässeiden kandidaattien osaamiseen ja selvittää heidän sopivuutensa työtehtävään (Joki 2018, 97). Hyvin onnistuneen haas-

tattelun avulla voidaan jättää positiivinen kuva yrityksestä, vaikka hakijaa ei olisi valittu työhön. Onnistuneessa haastattelussa ilmoitetaan etukäteen valintakriteerit, haastattelija etukäteen suunnittelee kysymykset ja rekrytointitila on rauhallinen sekä tilava. (Recruitment and Selection Revised Edition 2009, 85–86.) Haastatteluun voi organisaation puolelta osallistua useampi kuin yksi henkilö. Tällöin esimerkiksi esimies haastattelee hakijan ja henkilöstöasiantuntija toimii kuuntelijana. (Joki 2018, 97–98.) Kun kaikki haastattelut on saatu päätökseen, tehdään valinta. Jos rekrytointiprosessiin osallistui monta henkilöä, jokaisella on oikeus ilmaista oma mielipiteensä ja tavoitteena on päätyä yksimieliseen valintaan. (Recruitment and Selection Revised Edition 2009, 88.) Kun rekrytointiprosessi on ohi, on sen päättymisestä ja lopputuloksesta hyvä ilmoittaa myös heille, jotka eivät tulleet valituksi työhön. Jokainen työhaemuksen tehnyt on nähnyt vaivaa asian eteen, joten kohtelias kiitos jättää hyvän mielikuvan yrityksestä. (Joki 2018, 94.)

## 5.6 Työnantajamielikuva

Nykyään moni yritys kilpailee hyvistä työntekijöistä, joten työnantajamielikuvan merkitys on kasvanut entistä enemmän. Työnantajamielikuva rakentuu monista pienistä osista, mutta sen perustana on lupaukset ja teot. Jos lupauksia ei työpaikalla lunasteta, siitä kuulevat myös ulkopuoliset työntekijöiden kautta. (Piha 2017, 146–147.) Tennant (2013) mainitsee artikkelissaan, että on olemassa sivustoja, joiden kautta työntekijät pystyvät anonyymisti kertomaan omia kokemuksiaan työpaikastaan. Kyseiset arvostelut eivät anna yritysten vain nojautua hyvin rakennettuun viestintään, vaan pakottaa heidät toimimaan omien lupauksensa pohjalta. (Tennant 2013.)

Hyvään työnantajamielikuvaan ei riitä hyvin laadittu rekrytointi-ilmoitus tai erilaisille messuille osallistuminen, vaan on viestittävä rehellisesti omasta yrityskulttuurista ja toiminnasta. Selkeä ja yhtenäinen viesti kaikissa kanavissa antaa mahdollisuuden luoda yhteyden kohderyhmäänsä. (Piha 2017, 146–147.) Sosiaalisen median kanavilla tai omilla verkkosivuilla voivat työssään viihtyvät työntekijät jakaa omat kokemuksensa ja kertoa oman näkökulmansa yrityksestä. Aktiivinen vuorovaikutus sosiaalisessa mediassa voi herättää potentiaalisissa hakijoissa mielenkiintoa ja tahtoa hakea yritykseen töihin. (Hurmerinta 2015, 134–135.)

Positiivinen yrityskuva vaikuttaa työnantajamielikuvaan, sillä yleisesti ottaen negatiivinen suhtautuminen yritykseen vaikuttaa sinne töihin hakemiseen. Tämän takia on tärkeää, että panostamalla yrityskuvaan kohottaa myös työnantajamielikuvaansa. (Piha 2017, 146–147.) Rekrytoinnista huonon kokemuksen saanut hakija kertoo eteenpäin asiasta ja yritys voi saada itselleen huonon maineen. Jotta hakijalle jäisi hyvä maku rekrytoinnista, on tärkeää olla jatkuvasti avoin. (Hietala ym. 2020.) Piha (2017, 146–147) toteaa, että monelle opiskelijalle jo pelkkä ystävän kertomus yrityksestä riittää päättämään, lähettääkö hän sinne hakemuksen vai ei.

Moni työhakija toivoo, että jo työnhakuprosessin alussa ilmoitettaisiin sen kulusta ja aikatauluista. Rekrytointiprosessi saattaa kestää viikkoja ja sen aikana jatkuva tietämättömyys voi turhauttaa työnhakijaa. Selkeä tiedottaminen auttaa hakijaa valmistautumaan haastatteluun ja luo varmuutta koko prosessin toimivuudesta. (Rötkin 2015, 59–60.) Haastattelukutsussa voi jo kertoa ennakkoon haastattelun kulusta. Tietäessään haastattelijan, haastattelunvaiheet ja jopa haastattelukysymykset, hakija voi paremmin valmistautua itse haastatteluun. Pienet yksityiskohdat antavat hyvää mielikuvaa yrityksestä ja vähentävät sitä kohtaan syntyvää tietämättömyyttä. (Hietala ym. 2020.) Lisäksi, työnhakijan mahdollisuus kysyä tarvittaessa lisätietoja työpaikastaan tai yrityksestään kasvattaa positiivista työnantajakuva. Lisätietojen kyseleminen voi auttaa hakemuksien käsittelyssä, sillä puhelun kautta saa ensikosketuksen työpaikkahakijaan. (Joki 2018, 94.)

Rekrytointiprosessin aikana pystyy kehittämään positiivista työnantajakuva, mutta moni yritys turvautuu ”kiitos mielenkiinnostasi, mutta...” -massaviestiin, joka lähetetään jokaiselle, jota ei valittu kyseiseen työhön. Viesti voi antaa kuvan, ettei hakijassa ole mitään erityistä ja yritys keskittyy muihin hakemuksiin. Jo pienellä panostuksella rekrytointiprosessin eri osa-alueisiin työnantaja voi antaa itsestään positiivisen työnantajakuvan. (Rötkin 2015, 59–60.) Esimerkiksi rekrytoinnin loputtua olisi hyvä lähettää kiitos -viesti, jossa olisi mukana kysely, jonka avulla voidaan kerätä parannusehdotuksia rekrytointiin (Hietala ym. 2020).

## 6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi, miten tutkimustulokset tehtiin ja niistä saadut tulokset. Tutkimustulosten vertailua käydään läpi seuraavassa luvussa.

### 6.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä opinnäytetyössä on tehty kaksi tutkimusta, joista kvalitatiivinen tutkimus toimi esitutkimuksena ja kvantitatiivinen oli varsinainen tutkimus. Teemahaastattelun tavoite oli selvittää yrityskuvan vaikutusta rekrytointiin työnantajan näkökulmasta, kun taas kyselyn avulla haluttiin kuulla opiskelijoiden näkökulma samoihin asioihin.

#### **Teemahaastattelun toteutus**

Ennen teemahaastatteluja tutkimuksen tekijä oli tutustunut tutkimusongelman teoriaan, jonka pohjalta suunniteltiin haastattelurunko (liite 1). Haastattelussa oli kolme teemaa: yrityskuva, rekrytointi ja pysyvyys, mutta haastattelu eteni omaan tahtiinsa seuraamatta tarkasti haastattelurunkoa. Haastatteluissa kysyttiin lisäkysymyksiä, jotta saadaan syvällisempää tietoa tutkimusaiheesta. Teemahaastatteluista saatu aineisto hyödynnettiin myöhemmin kyselyn tekemisessä.

Teemahaastattelut toteutettiin huhtikuu 2020 aikana. Tarkoituksena oli haastatella 6–8 henkilöä, mutta vallitsevan koronatilanteen vuoksi haastatteluun osallistui viisi henkilöä. Haasteltavat olivat toimitusjohtajia tai hr-osaston päälliköitä, jotka hoitivat rekrytointin omassa yrityksessään. Tavoitteena oli selvittää yritysten oma näkökulma omaan yrityskuvaansa, heidän rekrytointiprosessinsa toimivuutta, ja miten he sitouttavat työntekijöitään. Haastattelujen avulla haluttiin tutkia, kuinka tärkeäksi yrityskuvan vaikutus rekrytointiin koetaan.

Keväällä 2020 koronatilanteesta johtuen, moni yritys ei pystynyt osallistumaan tutkimukseen. Potentiaalisia haastateltavia lähestyttiin aluksi puhelimitse, jonka jälkeen sovittiin tarkempi haastattelu aika sähköpostin kautta. Sähköpostissa kerrottiin, miten haastattelu etenee sekä lähetettiin etukäteen haastattelurunko (liite 1), jotta haasteltavat pystyivät etukäteen valmistautumaan haastatteluun. Haastatteluja suoritet-

tiin osittain kasvotusten ja osittain videopuhelun kautta, riippuen haastateltavan valinnasta. Videohaastattelussa käytettiin Zoom-ohjelmaa, jossa pystyi suoraan tallentamaan nauhoituksen tietokoneelle.

Kaikki teemahaastattelut nauhoitettiin puhelimen ja tietokoneen kautta. Haastattelut litteroitiin yleiskielelle muuttamalla haastateltavan puhe kirjakielelle poistamatta asian ydintä. Analysointimenetelmänä käytettiin teemoitteluja ja tyypittelyä. Haastateltavien vastauksista etsittiin yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia, joita ryhmiteltiin uudelleen etsien uusia näkökulmia tutkimusongelmaan. Haastatteluista esille nousseita asioita vertailtiin keskenään ja tuloksia hyödynnettiin kyselylomakkeen rakentamisessa. Haastateltavien tulokset koodattiin H1-H5, jotta haastateltavien anonymiteetti säilyisi ja heidän vastauksensa voisi helposti havainnoida.

### **Kyselylomakkeen toteutus**

Ennen kuin lomake lähetettiin, se esiteltiin muutamalla opiskelijalla toimivuuden takaamiseksi. Kyselylomake toteutettiin Webropol-ohjelman kautta, jonka linkki lähetettiin 346:lle Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijalle koulusähköpostiin. He olivat antaneet suostumuksensa osallistua tutkimukseen. Kyselyyn vastaamiseen motivoitiin arpomalla vastanneiden kesken 20 euron lahjakortti S-ryhmään. Opiskelijoiden sähköposteihin lähetettiin myös toinen muistutusviesti, jotta vastausprosentti kasvaisi. Kysely oli auki 16.4.-30.4.2020, jonka aikana vastauksia tuli 118. Vastausprosentiksi tuli 34,10 %, jonka pohjalta pystyi hyvin tekemään analyseja.

## **6.2 Yrityksien ajatus yrityskuvan merkityksestä**

Ensimmäisessä teemassa on käyty läpi, millainen haastateltavien mielestä heidän yrityskuvansa tällä hetkellä on. Keskusteluissa on käynyt ilmi, että neljä viidestä kokee yrityskuvansa olevan hyvä. Jokainen haastateltava kuvailee omin sanoin omaa yrityskuvaansa. Heidän mukaansa yrityskuva vastaa tavoiteltua imagoa. Eräs haastateltava kuvailee, että heidän yrityksessään on hyvä ilmapiiri ja tärkeää nähdä, että asiakkaat sekä työntekijät viihtyvät. Vain yksi haastateltavista on kertonut, että heidän yrityskuvaansa pitäisi raikastaa ja selkeyttää.

Haastatteluista tulee ilmi, että hyvän yrityskuvan muodostumiseen vaikuttaa henkilöstö, viestintä ja kuulopuheet. Henkilöstö toimii yrityksen kasvoina ja heidän käyttäytymisensä näkyy asiakkaille joka päivä. Jos henkilöstö ei toimi yrityksen arvojen mukaan, he välittävät negatiivista yrityskuvaa. Tulosten perusteella yrityskuvaan vaikuttaa hyvin hoidettu viestintä. Yrityksen yrityskuva kärsii, jos ulkoinen ja sisäinen viestintä eivät ole johdonmukaisia keskenään. Viestinnässä syntyvä kuilu voi johtaa siihen, että henkilöstö ei tuo oikealla tavalla yrityksen arvoja esille. Tämän lisäksi, myös yrityksen luotettavuus ja vakavaraisuus sekä pitkäjänteisyys luovat vankan ja hyvän pohjan yrityskuvalle. Lupausten pitäminen vahvistaa yrityksen luotettavuutta ja kehittää positiivisen kuvan yrityksestä.

*Luotettava pitkäjänteinen toiminta eli tehdään mitä luvataan, ettei luvata liikoja. – H5*

Kuulopuheen kautta syntyvä mielikuva yrityksestä vaikuttaa yrityskuvaan. Työntekijän tai tuttavien kokemus itse yrityksestä vaikuttaa mielikuvan syntymiseen. Työntekijältä saa parhaiten selville aidon käsityksen ja kokemuksen yrityksestä. Tällöin on tärkeää, että yritys toimii vastuullisesti ja reilusti jokaista työntekijää kohtaa. Yrityksen työntekijät toimivat yrityksen lähettiläinä omalle verkostolleen. Lisäksi toisen kokemukset yrityksestä antavat sellaiselle henkilölle, joka yrityksen kanssa ei ole vielä asioinut, valmiin ennakkokäsityksen yrityksestä ja toimivat ensikosketuksena yritykseen. Eräs haastateltava kertoi, että 40 % heidän asiakkaistansa on kuullut kavereilta positiivista palautetta yrityksestä tai oman kokemuksensa kautta palanneet heille.

*Sitten olisi hyvä, jos tuntee tai tietää jonkun, joka on työskennellyt yrityksessä, niin saisi sellaisen aidon käsityksen ja kokemuksen yrityksestä. Oma käsitys on useinkin muodostunut siitä, että on kuullut jonkun puhuvan yrityksestä hyvää tai sitten on kuullut erilaisissa medioissa. – H4*

Yrityskuvaan vaikuttavat erilaiset viestintäkanavat ja niissä toimiminen. Neljä viidestä haastateltavasta mainitsee käyttävänsä aktiivisesti sosiaalista mediaa tai verkkosivuja yrityskuvan rakentamisessa. Sosiaalisessa mediassa, etenkin Facebookissa, markkinoidaan aktiivisesti, sillä se tavoittaa parhaiten oman kohderyhmänsä. Eräs haasta-

teltava mainitsee yrityksensä tekevän paljon paikallisten urheiluseurojen kanssa yhteistyötä, jonka kautta he tukevat muita yksityisiä yrittäjiä. Kyseinen tapa toimia kasvattaa näkyvyyttä omassa kaupungissaan.

*No käytännössä ulkoisesti se on hyvin pitkälti, jos mennään verkkoon, niin se on Facebook, Instagram, meidän nettisivumme yksi iso osa, siten edelleen meidän ihmiset ja asiakaskokemus, mitä he saavat, on yksi kanava – H1*

Osan haastateltavista mielestä yrityskuvan muodostumiseen vaikuttaa ikä. Erään haastateltavan mukaan vanhempi sukupolvi kokee yrityksen olevan luotettava, kun taas nuorista tylsä ja vanhanaikainen. Sukupolvien välinen ero voi johtua eri tavoista käyttäytyä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Kuitenkin yhtenäistä mielipidettä ei tullut esille, vaikuttaako ikä yrityksen yrityskuvaan.

*Kyllä. Varmasti vanhemman sukupolven mielestä me ollaan tämmöinen luotettava klassinen. Jonkun nuoremman mielestä olemme varmaan tosi vanhanaikainen ja tylsä. – H5*

Yrityskuvan muodostumiseen vaikuttaa moni tekijä. Kuitenkin henkilöstön käyttäytyminen, viestinnän selkeys ja kuulopuheet vaikuttavat eniten yrityskuvaan. Sosiaalisen median kautta voi markkinoida yritystä aktiivisesti, mutta odotuksien lunastaminen on sitäkin tärkeämpää. Myös muiden markkinointikanavien käyttö lisää yrityksen näkyvyyttä.

### 6.3 Rekrytointiprosessi haastattelijoiden näkökulmasta

Kaikilla haastateltavilla rekrytointiprosessi lähtee tarpeen tunnistamisesta. Tämän jälkeen laaditaan ilmoitus ja julkaistaan se sopivassa kanavassa. Monilla rekrytointiprosessiin osallistuu enemmän kuin yksi henkilö. Neljä viidestä haastateltavasta kertoi, että rekrytointiprosessin hoitaa pääasiassa tiimien päälliköt tai esimies. Päätöksentekoon vaikuttaa, mihin tehtävään haetaan uutta työntekijää. Mitä isompi työtehtävä, sitä todennäköisemmin päätöksentekoon osallistuu enemmän henkilöitä.

*Sitten sitä lähdetään tiiminvetäjän kanssa viemään eteenpäin, olen itse siinä mukana henkilöstöpäällikön roolissa ja toimitusjohtaja päättää asiasta loppukädessä. – H4*

Tuloksista on selvinnyt, että kaikki käyttävät sosiaalista mediaa rekrytoinnissa joko mainostamalla avoimia työpaikkoja tai suoraan laittamalla ilmoitukset sinne. Sosiaalisessa mediassa käytettävät kanavat ovat Facebook, Instagram, Twitter ja LinkedIn. Etenkin LinkedIn:n kautta haastateltava on kertonut heidän yrityksensä tavoittavan Y-sukupolven. Osa haastateltavista kokee, että työnhakijat löytyvät tehokkaasti juuri sosiaalisen median kautta. Sosiaalisen median lisäksi, työpaikkailmoitukset julkaistaan omille verkkosivuille tai työvoimatoimiston työnhakupalstalle.

*Käytännössä, minä taisin sanoakin, niin tuolta Facebookin puolelta melkein on tullut tai sitä kautta on löytynyt varmasti isoin osa parhaista hakijoista. – H1*

Haastatteluista nousee ilmi, että osa yrityksistä turvautuu henkilöstöasiantuntijapalveluihin tai rekrytointifirmoihin. Rekrytointifirmojen käyttöä perustellaan kiireellisyyden takia. Haastateltava on kertonut, että rekrytointifirmojen kautta löytyy nopeasti heille sopivat työntekijät, jotka työskentelevät aluksi rekrytointifirman kautta heillä, jonka jälkeen siirtyvät heidän firmaansa virallisesti. Toinen haastateltava kertoo käyttäneensä kerran rekrytoinnissa konsulttia. Konsultti on toimittanut valmiin listan potentiaalisista työntekijöistä, joista päätöksentekijä saa valita parhaan kandidaatin. Rekrytointifirmoihin turvaudutaan, jos ei ole kyseessä asiantuntija tehtävä.

*Teemme myös yhden vuokrafirman kanssa yhteistyötä. He tekevät loppujen lopuksi vain sen alkukarsinnan eli haastattelu jää aina meille ja niin haluankin sen menevän ja nähdä hakijan. – H3*

Kaikkien haastateltavien mielestä rekrytointiprosessiin vaikuttaa todella paljon yrityksen yrityskuva. Yrityskuvan avulla houkutellaan oikeita henkilöitä hakemaan työpaikalle. Yrityksiin halutaan palkata saman henkisiä henkilöitä, joiden arvot täsmäävät yrityksen arvomaailmaan. Haastatteluista nousi ilmi, että työnhakijan persoona voi vaikuttaa merkittävästi valintapäätökseen, sillä moni yritys haluaa palkata omaan



henkilöstöporukkaan sopivia henkilöitä. Jos työntekijä arvostaa yrityksen arvomaailmaa ja hänen mielestään yrityksen yrityskuva on hyvä, työntekijä on motivoitunut ja sitoutuu työpaikkaan.

*Sen mukaan haetaan, ketkä sopii työntekijät sinne yrityskuvaan, niin semmoisia tyyppejä pyritään hakemaan. Sitten, koitetaan aina haastattelussa mahdollisimman laajasti kertoa, mitkä ne meidän arvot on – H2*

*Sen merkitys, esimerkiksi jos hakija ei koe sitä, niin hän ei välttämättä halua sitoutua ja ottaa sitä työpaikkaa. --Sillä on kyllä todellakin merkitystä. Voi olla, ettei koe hänen arvoilleen sopivaksi tai silloin, kun on hyvä, niin silloin imua niihin auki oleviin työpaikkoihin. – H5*

Jokainen haastateltava tuo esille omat vahvuudet ja heikkoudet rekrytointiprosessissa. Pari haastateltavaa korostaa, että heidän vahvuutensa on ollut nopea päätöksenteko. Nopea päätöksenteko tulee yksinkertaisen haastattelun ansiosta, jonka ansiosta työnantajalla ei ole pitkää rekrytointiprosessia. Tämän lisäksi yrityksen koko vaikuttaa, kuinka nopeasti päätöksentekoa tehdään. Jos on iso firma ja palkataan monta työntekijää, rekrytointiprosessissa kestää. Yleisesti ottaen moni ei koe, että heillä on heikkouksia rekrytointiprosessissa, mutta yksi haastateltava nostaa tarpeen kansainvälistyä. Hakijoiden ikä ei suorannaisesti vaikuta hakukanaavaan. Kaikki riippuu työtehtävän luonteesta, sillä asiantuntijatehtäviin hakuprosessi kohdennetaan tarkemmin. Yleisesti ottaen kaikki palkkasivat kaikenikäisiä henkilöitä töihin, sillä tärkeitä ei ole ollut ikä vaan henkilön persoona ja työkokemus.

*Pystytään aika nopeasti tekemään päätöksiä. Meillä ei ole kovin pitkä kaava siinä, vaan monesti se yksikin haastattelu riittää, eikä mitään monia kierroksia vedetä. Pystyy tavallaan samantien, kun niitä hakemuksia alkaa tulla, niin alkaa haastattelee. Kun löytyy sopivaa, niin otetaan, ei mitään kovin paljon byrokratiaa ole siinä hommissa. – H2*

*Toki sitten esimiestyöhön ehkä on vanhempia, -- mutta siinä on taas se työnvaatimus ja kokemus se erottava tekijä. Kuitenkin, että se on pienemmälle joukolle ehkä ammattilaisia, niin silloin vähän kohdennetaan just vähän tarkemmin viesti. –H5*

Tuloksista tuli ilmi, että yrityskuva vaikuttaa rekrytointiprosessiin ja sen avulla pyritään löytämään työpaikalle sopiva työntekijä, jonka arvomaailma sopii yritykseen. Sosiaalisen median avulla luotiin hyvin näkyvyyttä mainostamalla työpaikkoja. Kuitenkin moni turvautui myös Työvoimatoimiston-verkkosivuihin, joihin voi lisätä työhakuiltuomituksen. Kanavavalintaan ei vaikuta hakijoiden ikä, vaan kanavat valittiin yleisesti tehokkuuden perusteella. Rekrytinnissa yhä useampi käytti rekrytointifirmoja, sillä niistä sai valmiita potentiaalisia ehdokkaita. Rekrytointifirmojen avulla rekrytointi oli nopeampaa ja vähensi työhakemusten läpikäymistä.

#### 6.4 Työntekijöiden pysyvyys

Työntekijöiden pysyvyyteen vaikuttaa tuloksien mukaan työpaikan viihtyvyys. Haastatteluissa on tullut esille, että työpaikalla on oltava avoin ympäristö, jossa työntekijät pysyvät mielekkäinä. Korostetaan, että työpaikoilla kannustetaan oman työtehtävän ja yrityksen innovoimisessa. Työpaikalla on siis pystyttävä kehittämään omaa työtehtävää tai pystyä tuomaan uusia näkökulmia yritykseen, jos työntekijä kokee sen tarpeelliseksi. Kaksi muuta haastateltavaa nostaa esille, että työnhaussa on tultava selkeästi esille, mihin työtehtävään hakija on hakemassa. Selkeä työnkuvaus takaa työpaikan olevan mielekäs työntekijälleen.

*Se, että työntekijä pääsee sellaiseen työhön, jota hän on hakenut ja joka hänelle on luvattu, mitkä työtehtävät on ja mitä saa tehdä – H3*

*Väitän, että lähtee sieltä, kun sinä sinne haet. Tavallaan se polku vastaa sitä mitä sinulle on annettu ymmärtää – H1*

Tämän lisäksi korostetaan, että työntekijöistä pidetään huolta ja jatkuvasti varmistetaan, että työpaikalla viihdytään. Eräs haastateltava on korostanut, että heidän työpaikkansa on erittäin joustava ja he pyrkivät mukautumaan työntekijöidensä elämäntilanteen mukaan. Etenkin nuoret haluavat joustavuutta entistä enemmän. Moni on kiinnittänyt huomiota, että nuoret haluavat enemmän vapaa-aikaa ja ovat herkempiä vaihtamaan työpaikkaa.

*Pyritään pitämään mahdollisimman hyvää huolta niistä. Tavallaan koko ajan kysellään, onko edelleen tehtävät semmoisia mielekkäitä ja että annetaan vapauksia kehittää sitä toimintaa myös kaikkien työntekijöiden. Jos vain yhtään on halukas siihen, niin saa kehittää ja omaa työtä jatkuvasti. – H2*

Kaikki oli sitä mieltä, että pitkän uran rakentaminen samalla työnantajalla ei ole nyky-aikana merkityksellistä. Jos työtehtävät eivät ole enää mielekkäitä, on parempi vaihtaa työpaikka. Vaihtelevuus pitää työskentelyn mielekkäänä ja kasvattaa monipuolista kokemusta, jota voi hyödyntää muualla.

*Työn täytyy olla mielekästä sekä sopia omiin arvoihin. On entistä tärkeämpää, että viihtyy töissä. En usko enää itsekään, että pitäisi viihtyä 40 vuotta samassa työpaikassa. Kyllä oma näkemyksenikin on se, että on hyvä vaihtaa välillä. – H4*

Haastateltavien mukaan sukupolvien välinen työmoraali vaihtelee. Nuorten koettiin olevan innovatiivisia, kärsimättömiä ja vakautta haluavia, mutta työssään luovuutta vaativia. Nuorten vähäinen työkokemus vaikeutti heidän työhön suhtautumisen arviointia. Vanhemman sukupolven yleistettiin olevan vakaampi ja konservatiivisempi, jotka eivät tykkää muutoksista. Sukupolvien asenteisiin voi vaikuttaa erilaiset elämäntilanteet ja yhteiskunta. Nykynuoriso on kokeiluhaluinen, kun taas vanhempi sukupolvi on suosinut epävakaiden aikojen vuoksi turvallisia vaihtoehtoja.

*Vanhemmat haluava tasaisempaa ja ennustettavampaa ja nuoret taas ehkä tasaisempaa ennustettavampaa, mutta enemmän oman näköistä kiva. – H1*

*Nykynuoret eivät arvosta työtä, sillä tavalla kuin vanhempi sukupolvi, he arvostavat ihan muita asioita ja työ on heille ehkä vain kolmasosa elämästä, elämässä on muutakin. – H3*

Pysyvyyteen vaikutti, miten työntekijä viihtyy työpaikallaan. Työntekijä helposti voi kyllästyä, jos ei pääse kehittämään omaa osaamistaan työpaikalla tai työpaikan ympäristö ei ole miellyttävä. Työnantajien on huomioitava jokaista työntekijää ja kuunneltava heidän tarpeita, jotta heidän pysyvyytensä voidaan vaikuttaa.

## 6.5 Kyselyn taustamuuttujat

Ensimmäisessä kyselyssä on kysytty vastaajien taustamuuttujat. Taustamuuttujiksi on valittu ikä, sukupuoli ja työkokemus. Taulukossa 1 on esitetty kyselyyn vastanneiden ikäjakaumat. Eniten kyselyyn on vastannut 18-25-vuotiaita (67,8 %). Toiseksi eniten kyselyyn ovat osallistuneet 26-30-vuotiaat (17,8 %). 31-35-vuotiaiden määrä vastanneista on alle kymmenen prosenttia (8,5 %) ja alle viisi prosenttia oli 36-40-vuotiaita (2,5 %) sekä yli 41-vuotiaita (3,4 %). Tutkimuksen kannalta oleellista on tarkastella vain Z- ja Y-sukupolvia, joten tuloksissa yhdistetään 26-40-vuotiaat Y-sukupolveksi ja 18-25-vuotiaat Z-sukupolveksi.

Taulukko 1. Vastaajien ikäjakauma

	n	%
18–25	80	67,8
26–30	21	17,8
31–35	10	8,5
36–40	3	2,5
41+	4	3,4
Yhteensä	118	100

Taulukossa 2 on kuvattu kyselyn sukupuolijakaumaa. Vastanneista vähän yli 60 prosenttia on naisia (64,4 %) ja vain 35,6 % kyselyyn vastanneista on miehiä. Kaikki vastanneet ovat ilmoittaneet oman sukupuolensa, eikä vastauksista ole löytynyt ”joku muu” tai ”en halua vastata” -kategorioiden valintoja.

Taulukko 2. Vastanneiden sukupuolijakauma

	n	%
Nainen	76	64,4
Mies	42	35,6
Joku muu	-	-
En halua vastata	-	-
Yhteensä	118	100

Kyselyyn vastanneista kaikilla on jonkinlaista työkokemusta (taulukko 3). Kyselyyn vastasi eniten yli viiden vuoden työkokemuksen omaavia henkilöitä (43,2 %). Toiseksi eniten vastanneilla on 1-2 vuoden työkokemusta (28,8 %). Noin muutaman vuoden työkokemusta on löytynyt vähä yli 20 prosentilta vastannesta (23,7 %) ja alle vuoden työkokemus oli vain viidellä (4,2 %). Kysymällä työkokemuksesta haluttiin selvittää, kuinka moni vastanneista on jo kokenut työelämää.

Taulukko 3. Vastanneiden työkokemukset

	n	%
Alle 1v	5	4,2
1–2v	34	28,8
3–4v	28	23,7
Yli 5 vuotta	51	43,2
Ei lainkaan työkokemusta	-	-
Yhteensä	118	100

## 6.6 Yrityskuvaan vaikuttavat tekijät

Opiskelijoiden mielestä erilaiset tekijät vaikuttavat yrityskuvaan, kun he ottavat selvää yrityksestä hakiessaan sinne töihin (taulukko 4). Lähes puolet vastanneista (47,5 %) kokee, että yrityksen arvomaailma vaikuttaa paljon yrityksen yrityskuvaan, kun taas alle prosentti (0,9 %) on vastannut ettei sillä ole merkitystä hakiessaan yritykselle töihin.

Yrityksen vastuullisuuden merkitys jakaa mielipiteitä vastanneiden kesken. Vähän alle 40 prosenttia vastanneista kokee, että yrityksen vastuullisuus vaikuttaa hieman (37,3 %) yrityskuvaan, mutta 40 prosenttia vastaa sen vaikuttavan paljon (39,8 %). Vastausvaihtoehtojen mediaaniksi tuli 3,5, mikä tarkoittaa, että vastuullisuudella on lopulta jonkinlainen merkitys, kun etsitään uutta työpaikkaa.

Tuloksista tulee ilmi, että yrityksen näkyvyys sosiaalisessa mediassa ja internetissä vaikuttaa hieman yrityksen yrityskuvaan, kun kyseiseen paikkaan pyritään töihin. Vastaaajat kokevat, ettei aktiivisuus sosiaalisessa mediassa ole merkittävä tekijä yrityskuvassa. Vastanneista vain noin 30 prosenttia (29,3 %) väittää sen vaikuttavan paljon, kun taas lähes puolet (48,3 %) kokee sosiaalisen median vaikuttavan vähän yrityksen yrityskuvaan.

Kaikista vastausvaihtoehdoista suurimman keskiarvon saa puskaradio/kuulopuhe/kavereiden kokemukset (ka 3,5). Myös muiden mielipiteen kuuleminen yrityksestä vaikuttaa sen yrityskuvaan. 50,9 % kokee, että muiden mielipide yrityksestä vaikuttaa paljon sen yrityskuvaan ja vain 24,6 % kokee sen vaikuttavan hieman.

Tulokset osoittavat, että verkkosivujen toimivuus on tärkeämpää kuin näkyvyys sosiaalisessa mediassa ja yleisesti internetissä (taulukko 4). Vastanneista vähän yli 40 prosenttia (42,4 %) kokee yrityksen verkkosivujen toimivuuden vaikuttavan paljon yrityskuvaan.

Taulukko 4. Yrityskuvaan vaikuttavat tekijät

	<b>Ei vaikuta ollenkaan</b> n=118 %	<b>Vaikuttaa hieman</b> n=118 %	<b>En osaa sanoa</b> n=118 %	<b>Vaikuttaa paljon</b> n=118 %	<b>Vaikuttaa erittäin paljon</b> n=118 %	<b>Keskiarvo</b>	<b>Mediaani</b>
Yrityksen arvomaailma	0,9	35,6	5,1	47,5	11,0	3,3	4
Yrityksen vastuullisuus	6,8	37,3	5,9	39,8	10,2	3,1	3,5
Yrityksen näkyvyys sosiaalisessa mediassa ja internetissä	11,0	48,3	5,9	29,7	5,1	2,7	2
Puskaradio/kuulopuhe/kavereiden kokemukset	3,4	24,6	4,2	50,9	17,0	3,5	4
Yrityksen verkkosivujen toimivuus	1,7	33,9	5,9	42,2	16,1	3,4	4

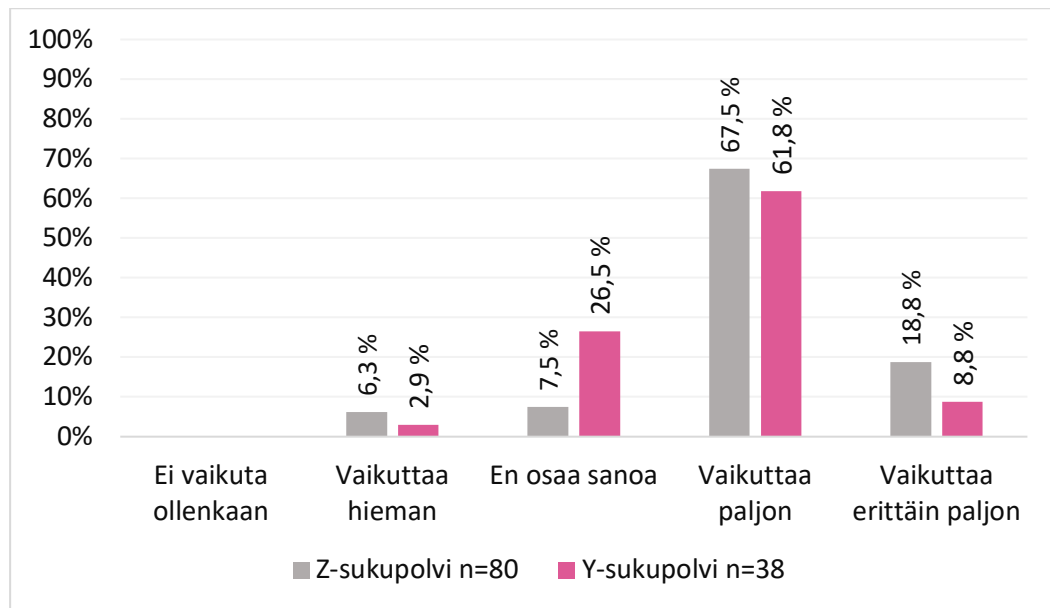
Tulosten perusteella voidaan sanoa, että vastaajien mielestä yrityksen verkkosivujen toimivuus, puskaradio ja kavereiden kokemukset sekä yrityksen arvomaailma vaikuttavat eniten yrityksen yrityskuvaan, kun yritykseen haetaan töihin. Näiden kolmen vastausvaihtoehdon mediaanit ovat 4. Pienin vaikutus yrityskuvaan koetaan olevan yrityksen näkyvyydessä sosiaalisessa mediassa ja internetissä.

Taulukko 5. Yrityksien imago tai yrityskuva

	<b>En tunne yritystä ollenkaan n=118 %</b>	<b>Heikko n=118 %</b>	<b>Kohtalainen n=118 %</b>	<b>Hyvä n=118 %</b>	<b>Erin- omainen n=118 %</b>	<b>Keski- arvo</b>	<b>Medi- aani</b>
Yritys A	50,9	8,5	20,3	19,5	0,9	2,1	1
Yritys B	34,7	4,2	6,8	43,2	11,0	2,9	4
Yritys C	50,0	5,9	11,9	28,0	4,2	2,3	1,5
Yritys D	89,0	2,5	4,2	1,7	2,5	1,3	1
Yritys E	20,3	3,4	33,1	39,0	4,2	3,0	3
Yritys F	2,5	3,4	13,6	54,2	26,3	4,0	4

Tutkimukseen on osallistunut viisi yritystä, joiden tunnettavuutta on kysytty opiskelijoilta. Kyselyssä on selvitetty kuuden eri toimialan yrityksen imagoa/yrityskuvaa (taulukko 5). Anonyymiteetin vuoksi yritysten nimet on salattu tässä tutkimuksessa. Yritys F:n ja yritys B:n yrityskuvan on koettu olevan hyvä ja niiden molempien mediaanit olivat 4. Vastanneista lähes 90 prosenttia (89,0 %) ei tiennyt, mikä on yritys D. Tämä voi johtua yrityksen toimialasta, koska kyselyyn vastanneet ovat liiketalouden opiskelijoita. Samoin yritys A ja yritys C ovat tutkimuksessa oleville täysin tuntemattomia. Puolet vastanneista ei tunne yritys A:ta (50,9 %) eikä yritys B:tä (50,0 %). Yritys E:llä on tutkimuksen mukaan kohtalainen yrityskuva/imago. Sen mediaani on tutkimuksen mukaan 3.



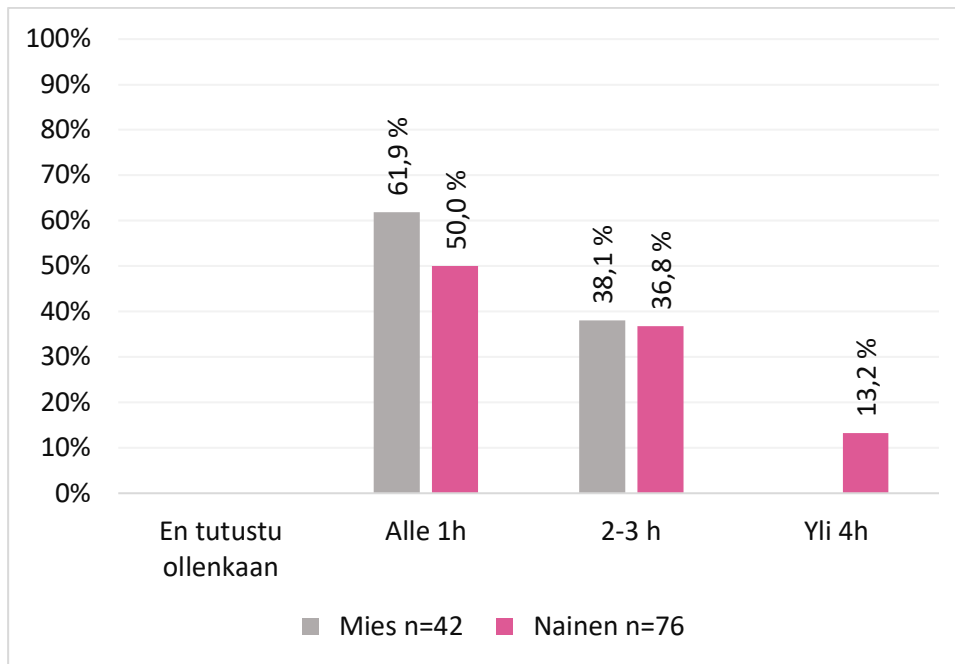


Kuvio 4. Yrityskuvan vaikutus tiettyyn yritykseen Y- ja Z-sukupolven näkökulmasta

Kuviosta 4 voi huomata sekä Z- että Y-sukupolvi kokee yrityskuvalla olevan suuri merkitys yritykselle. Z-sukupolven nuorista melkein 70 prosenttia (67,5 %) kokee yrityskuvan vaikuttavan paljon, kun taas Y-sukupolven nuorista noin 60 prosenttia (61,8 %) kokee sen vaikuttavan paljon. Aiempien kysymysten (taulukko 4) avulla on yritetty selvittää, mitkä tekijät ovat tärkeitä yrityskuvan luomisessa. Tuloksista voidaan huomata, että kaikkien vastanneiden mielestä sillä on jonkinlainen merkitys. Vähän yli viisi prosenttia Z-sukupolvesta (6,3 %) uskoo sen vaikuttavan hieman, kun taas Y-sukupolvesta vain kolme prosenttia (2,9 %) kokee sen vaikutuksen olevan vähäistä.

## 6.7 Työnhaku

Työpaikkaa hakiessaan tai ennen haastattelua moni tutustuu hakemaansa yritykseen. Kuviosta 5 voi nähdä, että naisista tasan puolet (50,0 %) käyttää alle tunnin ajastaan yritykseen tutustumiseen. Positiivista on huomata, että kaikki vastanneista käyttävät edes jonkun verran aikaa mahdollisen uuden työpaikan tarjoavaan yritykseen tutustumiseen. Kuitenkaan miehistä kukaan ei käytä neljää tuntia yrityksen taustatietojen etsimiseen.



Kuvio 5. Yrityksen tutustumiseen käytetty aika hakiessaan sinne töihin

Paras keino tutustua uuteen potentiaaliseen työpaikkavaihtoehtoon on yritysten verkkosivut. Miehistä 90 prosenttia (90,5 %) käyttää ensisijaisena tiedonlähteenä yrityksen omia verkkosivuja, kun haetaan yrityksestä tietoja. Samoin naisista noin 80 prosenttia (81,6 %) kokee, että verkkosivut ovat paras lähde. Yllättävää, että kuulopuhe sai miehiltä nolla prosenttia ja naisilta alle 5 prosentin (4,0 %) kannatusta, sillä aiemmin tuloksista kävi ilmi, että kuulopuheella on merkitys yrityskuvan tekijänä (taulukko 6).

Taulukko 6. Mitä kautta tutustutaan uuteen potentiaaliseen työpaikkavaihtoehtoon

	<b>Nainen n=76 %</b>	<b>Mies n=42 %</b>	<b>Yhteensä n=118 %</b>
Sosiaalinen media	11,8	7,1	10,2
Yrityksen verkkosivut	81,6	90,5	84,7
Kuulopuhe	4,0	0,0	2,5
Joku muu, mikä?	2,6	2,4	2,5
Yhteensä	100,0	100,0	100,0

Näiden lisäksi Googlen ja työilmoitusten kautta tutkitaan uutta työpaikkavaihtoehtoja. Eräs kyselyyn vastannut mainitsi monta asiaa, joiden kautta lähestytään uutta yritystä.

*Lehtiartikkelit, työntekijöiden viihtyvyys, yleinen tunne mikä tulee, jos satut vierailemaan yrityksessä.*

Y- ja Z-sukupolvelle tärkeimmäksi asioiksi hakiessaan uutta työpaikkaa on noussut palkka, työtehtävä tai toimenkuva ja työpaikan sijainti (taulukko 7). Z-sukupolvesta noin 90 prosenttia (91,3 %) kokee työtehtävän olevan tärkein asia uuden työpaikan kannalta. Y-sukupolvi kokee työtehtävän olevan myös tärkein asia etsiessään työpaikkaa. Taulukosta 7 on havaittavissa, että Y-sukupolvi kokee vastuullisuuden tärkeämmäksi tekijäksi työpaikan etsimisessä kuin yrityskuvan. Y-sukupolvesta vähän alle 20 prosenttia (17,6 %) kokee vastuullisuuden tärkeäksi ominaisuudeksi, kun taas yrityskuvan/imagon tärkeäksi on kokenut vain alle viisi prosenttia (5,9 %) Y-sukupolvesta. Tämän lisäksi yksi y-sukupolven edustaja on lisännyt ”muu, mikä?”- vaihtoehdon kautta tärkeäksi tekijäksi työpaikkaa hakiessaan yrityksen ilmapiirin.

Taulukko 7. Asiat, jotka on tärkeitä hakiessaan uutta työpaikkaa.

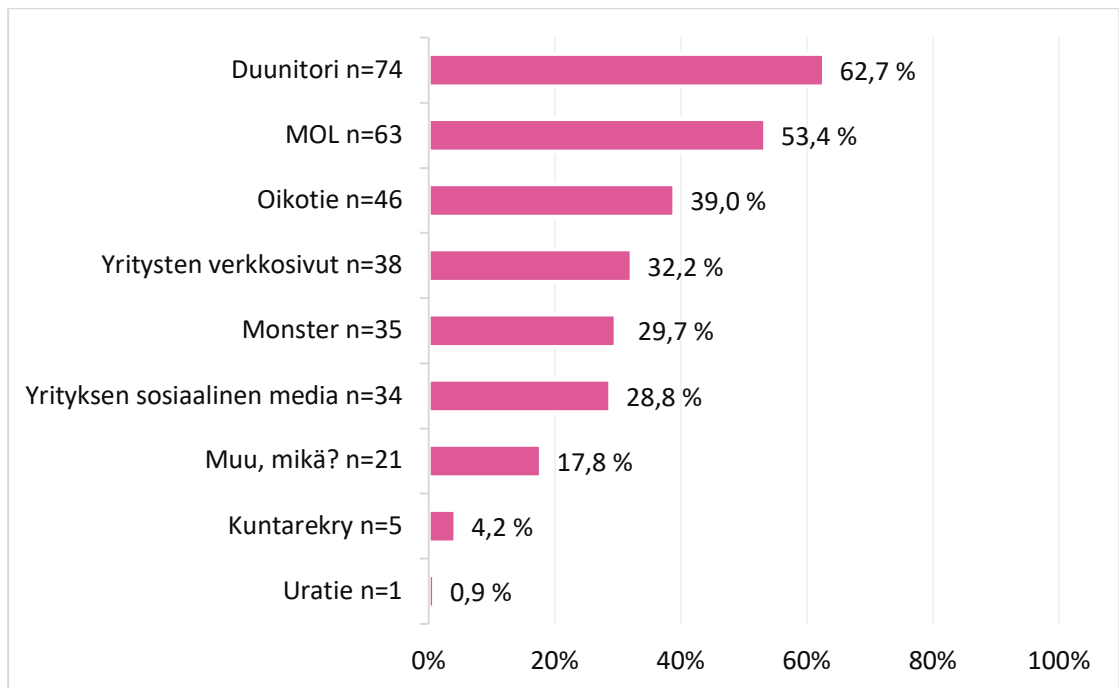
	Z-sukupolvi n=80 %	Y-sukupolvi n=38 %
Yrityksen arvomaailma	21,3	17,6
Yrityksen vastuullisuus	7,5	17,6
Palkka	73,8	55,9
Työtehtävä/toimenkuva	91,3	76,5
Koulutus-/etenemismahdollisuus	21,3	38,2
Työaika/joustavuus	21,3	35,3
Työpaikan sijainti	46,3	44,1
Yrityskuva/imago	17,5	5,9
Muu, mikä?	0,0	2,9
Yhteensä	100,0	100,0

On yllättävää, että Z-sukupolvesta 7,5 % vastanneista pitää yrityksen vastuullisuutta vähiten merkittävänä tekijänä hakiessaan uutta työpaikkaa. Kuviosta 6 voi nähdä, että Z-sukupolvesta kuusi on kokenut sen olevan tärkeä asia etsiessään töitä. On myös mielenkiintoista huomata, että Z-sukupolvi arvostaa enemmän yrityskuvaa tai imagoa kuin yrityksen vastuullisuutta, toisin kuin Y-sukupolvi. Z-sukupolvesta vain noin seitsemän prosenttia (7,5 %) kokee yrityksen vastuullisuuden tärkeäksi tekijäksi.

Z-sukupolvi n=80		Y-sukupolvi n=38	
Yrityksen arvomaailma	n=17	Yrityksen arvomaailma	n=6
Yrityksen vastuullisuus	n=6	Yrityksen vastuullisuus	n=6
Palkka	n=59	Palkka	n=19
Työtehtävä/toimenkuva	n=73	Työtehtävä/toimenkuva	n=26
Koulutus-/etenemismahdollisuus	n=17	Koulutus-/etenemismahdollisuus	n=13
Työaika/joustavuus	n=17	Työaika/joustavuus	n=12
Työpaikan sijainti	n=37	Työpaikan sijainti	n=15
Yrityskuva/imago	n=14	Yrityskuva/imago	n=2
Muu, mikä?	n=0	Muu, mikä?	n=1

Kuvio 6. Työpaikkaa hakiessaan tärkeimmät asiat

Työpaikan etsimisessä suosituimmaksi hakukanavaksi on noussut tutkimuksen mukaan Duunitori. Vastanneiden mukaan noin 60 prosenttia (62,7 %) käyttää Duunitoria työpaikan etsimisessä. Toiseksi käytetyin hakukanava kuvion 7 mukaan on MOL. Yrityksen sosiaalista mediaa käyttää vain noin 30 prosenttia (28,8 %) vastanneista työpaikkaa hakiessaan. On yllättävää, että yrityksen omia verkkosivuja hyödyntää vähän yli 30 prosenttia (32,2 %) vastanneista.



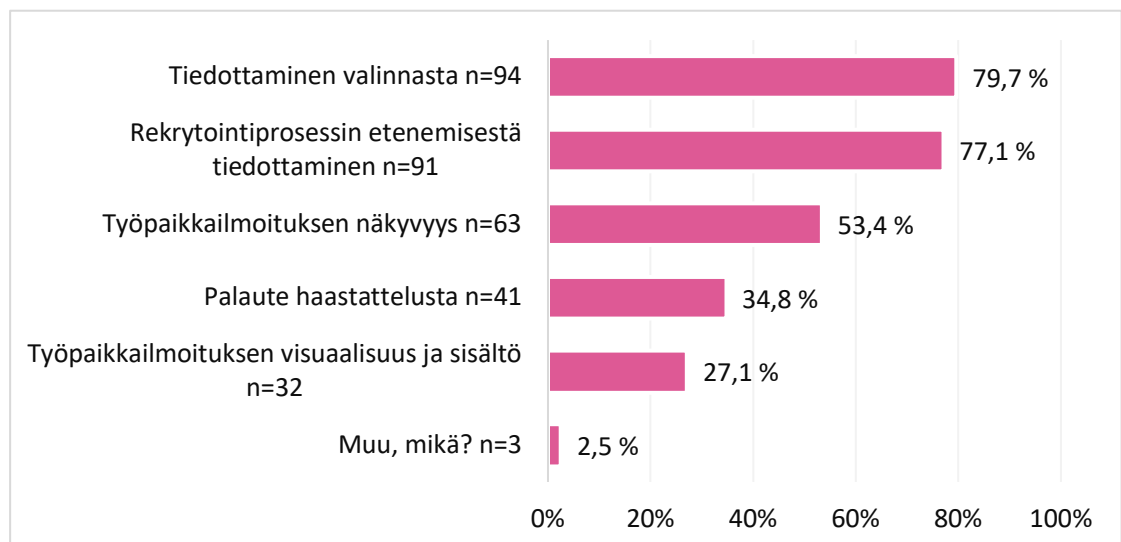
Kuvio 7. Suosituimmat kanavat, joita töiden etsimisessä käytetään.

Näiden kanavien lisäksi (kuvio 7), myös avoimen kysymyksen kautta on noussut esille muutama muu hakukanava, joita hyödynnetään työpaikan löytämisessä (kuvio 8). Eniten avointen vastauksien kautta esille on noussut LinkedIn. Tätä hakukanavaa on mainittu vastauksissa 13 kertaa. Kuviossa 8 on esitetty muitakin vastausvaihtoehtoja, joita on tullut avoimen kysymyksen kautta. Te-toimisto ja Indeed-sovellus on mainittu kaksi kertaa ja loput rekryointikanavat vain kerran.



Kuvio 8. Muita rekryointikanavia

Rekrytointiprosessissa hakijan näkökulmasta olennaiseksi on noussut jatkuva prosessista tiedottaminen (kuvio 9). 80 prosenttia (79,9 %) vastanneista kokee, että tiedottaminen hakuvalinnasta on tärkeämpää kuin esimerkiksi palaute haastattelusta (34,8 %). Kuitenkin ”muu, mikä?” -kysymyksen kautta mainitaan, että haastattelusta on tultava ilmi, kuinka kiinnostuneita rekrytoijat ovat hakijasta ja hänen ammattiosaamisestaan. Tämän lisäksi myös yleisesti rekrytointiprosessin etenemisestä halutaan kuulla koko työhakuprosessin ajan. Noin 80 prosenttia (77,1 %) haluaa, että heitä tiedotetaan rekrytointiprosessista koko haun aikana.



Kuvio 9. Rekrytointiprosessissa tärkeimmät kohdat

Työpaikkailmoituksen visuaalisuus ja sisältö on alle 30 prosentille (27,1 %) vastanneista tärkeää. Avoimen vastauksen kautta on tullut ilmi kommentti, että ilmoituksen on oltava mahdollisimman kattava.

*Ilmoituksessa kerrotaan mahdollisimman kattavasti, millaista henkilöä haetaan ja mihin tehtävään.*

Avoimista vastausvaihtoehdoissa on mainittu, että rekrytointiprosessin pitäisi vastata työtehtävän haastavuuteen. Jos kyseessä on työtehtävä, joka on helppo tai määräaikainen, rekrytointiprosessin ei pitäisi olla liian monimutkainen.

*Rekrytointiprosessin vastaavuus työtehtävän haastavuuden kanssa.  
Esim. jos työtehtävä on lyhyt määräaikainen ja helppo tehtävä, kuten monet nuorten kesätyöt, pitäisi työn hakemisenkin olla helppoa ja nopeasti toteutettavaa eikä vaatia erillisiä työhakemuksia ja monivaiheista rekrytointiprosessia.*

Töitä hakiessaan Y- ja Z-sukupolvi kiinnittää huomiota erityisesti siihen, millainen työtehtävä on, millainen palkka on ja missä työpaikka sijaitsee. Työpaikkoja usein tutkitaan verkkosivujen kautta, etenkin Duunitorin, Oikotien ja MOL:n kautta (kuvio 7). Sosiaalisen median kanavista on noussut esille LinkedIn.

Rekrytointiprosessin aikana halutaan, että ollaan jatkuvasti tiedotettuja rekrytointiprosessin eri vaiheista. Tuloksista tulee esille, että hakijat haluavat tietää, kuinka rekrytoinnissa edetään. Palaute haastattelusta tai työpaikkailmoituksen visuaalisuus ja sisältö eivät ole merkittävässä roolissa rekrytointiprosessissa työpaikkahakijan näkökulmasta.

## 6.8 Työpaikalla pysyvyys

Työpaikalla pysyvyyteen vaikuttaa moni tekijä. Taulukosta 8 tulee selkeästi ilmi, että 90 prosenttia (90,7 %) vastanneista kokee erittäin tärkeäksi työn pysyvyydessä työilmapiirin. Mitä parempi työilmapiiri, sitä paremmin työntekijä viihtyy työpaikalla. Kaksi muuta tärkeäksi noussutta tekijää ovat esimiehen toiminta ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Näillä kolmella tekijällä on mediaani 5, joten niitä pidetään erittäin tärkeinä tekijöinä pysyvyydessä. Melko tärkeäksi pidetyt asiat ovat: etenemismahdollisuus, palautteen saaminen, yrityskuva/imago ja palkitseminen. Niiden kaikkien mediaani on 4.



Taulukko 8. Asiat, jotka vaikuttavat työpaikalla pysyvyyteen.

	Ei lainkaan tärkeä n=118 %	Vähän tärkeä n=118 %	En osaa sanoa n=118 %	Melko tärkeä n=118 %	Erittäin tärkeä n=118 %	Keskiarvo	Mediaani
Yrityskuva/ imago	1,7	22,0	11,0	56,8	8,5	3,48	4
Työilmapiiri	0,0	0,9	0,0	8,5	90,7	4,89	5
Etenemismah- dollisuus	0,9	10,2	5,9	61,9	21,2	3,92	4
Status/ titteli	7,6	33,1	22,9	31,4	5,1	2,93	3
Palautteen saaminen	0,0	6,8	3,4	51,7	38,1	4,21	4
Työhyvinvoin- nin kehittämi- nen	0,0	5,9	9,3	28,8	55,9	4,35	5
Esimiehen toi- minta	0,0	1,7	1,7	24,6	72,0	4,67	5
Palkitseminen	0,9	13,6	11,0	47,5	27,1	3,86	4

Kun vertailee Y- ja Z-sukupolven vastauksia, on merkittävää huomata, että Y-sukupolvi ei koe statusta tai titteliä tärkeäksi tekijäksi pysyvyydessä (taulukko 9). Z-sukupolvesta taas 35 prosenttia kokee, että status tai titteli on melko tärkeä työn pysyvyyden kannalta. Molemmat pitävät palautteen saamista tärkeänä, mutta Y-sukupolvesta 50 prosenttia kokee sen olevan erittäin tärkeää, kun taas Z-sukupolvesta sitä erittäin tärkeänä pitää vain noin 30 prosenttia (33,8 %). Muuten Y- ja Z-sukupolvi pitävät samoja asioita tärkeinä työpaikalla pysyvyydessä.

Taulukko 9. Y- ja Z-sukupolven näkökulma pysyvyyteen vaikuttavista tekijöistä

		Ei lainkaan tärkeä %	Vähän tärkeä %	En osaa sanoa %	Melko tärkeä %	Erittäin tärkeä %
<b>Yrityskuva/ imago</b>	Z	-	18,8	10,0	61,3	10,0
	Y	2,9	32,4	14,7	44,1	5,9
<b>Työilmapiiri</b>	Z	-	1,3	-	8,8	90,0
	Y	-	-	-	8,8	91,2
<b>Etenemismahdol- lisuus</b>	Z	1,3	11,3	6,3	63,8	17,5
	Y	-	8,8	5,9	52,9	32,4
<b>Status/titteli</b>	Z	5,0	28,8	27,5	35,0	3,8
	Y	1,47	41,2	11,8	26,5	5,9
<b>Palautteen saaminen</b>	Z	-	5,0	3,8	57,5	33,8
	Y	-	11,8	2,9	35,3	50,0
<b>Työhyvinvoinnin kehittäminen</b>	Z	-	6,3	10,0	31,3	52,5
	Y	-	5,9	8,8	26,5	58,8
<b>Esimiehen toiminta</b>	Z	-	1,3	1,3	27,5	70,0
	Y	-	2,9	2,9	20,6	73,5
<b>Palkitseminen</b>	Z	1,3	15,0	12,5	45,0	26,3
	Y	-	11,8	8,8	50,0	29,4

Kuviossa 10 on poimittu lisää tekijöitä, jotka vaikuttavat työpaikan pysyvyyteen. Vastauksista voi päätellä, että työtehtävän on oltava miellyttävä, innostava ja merkityksellinen. Pääpiirteittäin avoimen kysymyksen kautta on tullut esille samat asiat kuin taulukko 9:stä voi nähdä. Työssä halutaan kehittää omaa osaamista ja työpaikkaansa, avoimen kysymyksen kautta seitsemän 56:sta on maininnut tämän vaikuttavan työpaikalla pysyvyyteen. Työpaikalla halutaan myös joustavuutta. Tämä voi tarkoittaa etätömahdollisuuksia ja työvuoroissa joustamista.

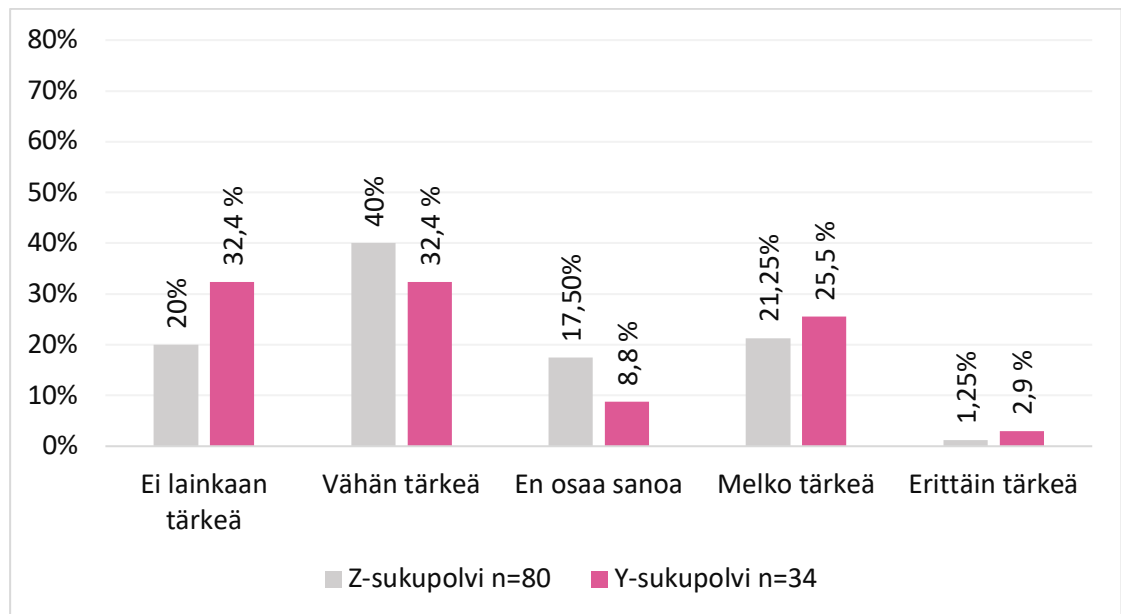
*Sen, että itse työ on mielenkiintoista ja motivoivaa ja sekä, että työssä pääsee hyödyntämään omia vahvuuksia sekä on mahdollisuus kehittyä.*

*Oman osaamisen kehittäminen, työpaikan toiminnan kehittämismahdollisuudet, työnantajan joustavuus eli esim osa-aikatyö/opintovapaa/etätöskentely mahdollisuudet, työkaverit, pitkät työsopimukset (min 12kk)*



Kuvio 10. Muita pysyvyyteen vaikuttavia tekijöitä

Yllättävää huomata, että Y- ja Z-sukupolvi ei pidä pitkän uran tekemistä samalla työnantajalla tärkeänä. Z-sukupolvesta 40 prosenttia kokee sen vähän tärkeäksi. Y-sukupolvesta vähän yli 30 prosenttia (32,4 %) kokee, ettei sillä ole lainkaan merkitystä, kuinka kauan tekee töitä samalle työnantajalle (kuvio 11).



Kuvio 11. Pitkän uran merkitys yli 10 vuotta samalla työnantajalla

Pysyvyyteen vaikuttaa moni tekijä, mutta eniten on korostunut hyvän työilmapiirin vaikutus. Y- ja Z-sukupolven mielestä ilmapiiri on erittäin tärkeä tekijä työssä pysyvyyden kannalta. Jos ei viihdy työssä ja työpaikalla on huono ilmapiiri, työntekijä lähtee. Myös esimiehen toiminta vaikuttaa työntekijän halukkuuteen pysyä saman työnantajan tehtävissä. Jos esimies ei arvosta tai ei ole avoin sekä rehellinen, työntekijä ei viihdy ja vaihtaa työpaikkaa. Kuitenkin, Y- ja Z-sukupolvi ei koe tärkeäksi pitkän uran tekemistä samalla työnantajalla, vaikka avoimen vastauksen kautta muutama on maininnut tärkeäksi työpaikan varmuuden tulevaisuudessa. Myös etenemismahdollisuudet koetaan tärkeänä osana työssä pysyvyydessä.

## 7 Johtopäätökset

### **Yrityskuva vaikuttaa rekrytointiin**

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että yrityskuvalla on vaikutusta rekrytointiin. Kyselyyn vastanneista opiskelijoista enemmistö kiinnittää huomiota siihen, minkälaiseen yritykseen he hakevat töihin. Kuviosta 4 on havaittavissa, että yli 60 % (67,5 % Z-sukupolvi ja 61,8 % Y-sukupolvi) opiskelijoista kokee, että yrityskuva vaikuttaa halukkuuteen hakea tiettyyn yritykseen töihin. Ennen kaikkea nuorille tärkeimmäksi yrityskuvassa ovat nousseet: kuulopuheet, yrityksen arvomaailma ja verkkosivut. Tärkein yrityskuvaan vaikuttava tekijä on muiden ihmisten henkilökohtaiset kokemukset yrityksestä. Jos työnhakija kuulee huonoa palautetta yrityksestä, hän ei todennäköisesti hae sinne töihin. Yrityksen arvomaailma on tullut seuraavaksi esille. Nykyään arvomaailman merkitys on kasvanut nuorten keskuudessa erittäin paljon. Yhä useampi Y- ja Z-sukupolven nuori haluaa työskennellä yrityksessä, jonka arvomaailma on samanlainen kuin oma. Nuoret haluavat tehdä töitä, joilla on merkitystä ja tuottaa hyvän mielen. Myös teemahaastattelusta on tullut ilmi, että yritykset haluavat palkata töihin henkilöitä, joiden arvot täsmäävät yrityksen kanssa.

Tutkimukseen on osallistunut viiden eri yrityksen rekrytoinnista vastaavat henkilöt, joiden kanssa teemahaastattelut on suoritettu. Opiskelijoilta on kysytty mielipide samojen yritysten yrityskuvasta. Teemahaastattelusta käy ilmi, että neljä viidestä on

kokenut oman yrityskuvansa olevan hyvä, mutta opiskelijat ovat eri mieltä. Kahta viidestä yrityksestä ei tunnettu ollenkaan ja yhden yrityksen yrityskuva on heikko. Tämä kuilu on voinut syntyä viestinnästä, joka ei ole kohdennettu oikein. Kuitenkin, moni yrityksistä on pyrkinyt olemaan aktiivinen mainonnassa ja tavoittaa oman kohderyhmänsä jollakin tavalla.

### **Töihin houkuttelee hyvä yrityskuva ja moni muu tekijä**

Vaikka yrityskuva on tärkeä työpaikan etsinnässä, eniten työpaikalle houkuttelee muut tekijät. Y- ja Z-sukupolven opiskelijat haluavat työn, jossa työtehtävä on miellyttävä, siitä saa hyvän palkan ja se on sijainniltaan sopivassa paikassa (kuvio 5). Työtehtävän miellyttävyys on noussut myös teemahaastattelussa esille. Haastateltavat ovat myös sitä mieltä, että työn on oltava miellyttävää ja mielenkiintoista. Hyvä palkka takaa vakaan taloudellisen tulevaisuuden. Monella nuorella voi jäädä opiskelun jälkeen suuret opintolainat, jolloin hyvän palkan ansiosta ne saisi maksettua nopeasti pois. Myös perheen perustaminen tai eläminen ylipäänsä on turvallisempaa hyvän palkan ansiosta. Työpaikan sijainnin merkitys on noussut opiskelijoiden keskuudessa esille. Opiskelijoiden mielestä työpaikan sijainti on oltava hyvän matkan päässä kotoa tai sinne kulkemisen on oltava mahdollisimman helppoa.

Haastateltavat kertovat mainostavansa vapaita työpaikkoja sosiaalisen median kautta ja omilla verkkosivuillaan. Näiden lisäksi moni yritys käyttää aktiivisesti työvoimatoimiston verkkosivuja tai turvautuu kokonaan rekrytointifirmojen palveluihin. Opiskelijoista moni etsii työpaikkoja Duunitorin tai MOL:n kautta. Yritysten verkkosivuja tutkitaan enemmän, jos halutaan tutustua potentiaaliseen yritykseen. Sosiaalisen median käyttö työpaikan etsinnässä on yllättävän vähäistä tutkimustulosten perusteella. Kuitenkin osa vastanneista on tuonut esille LinkedIn:n käyttöä työpaikkojen etsimisessä.

### **Pitkä ura samalla työnantajalla ei enää houkuta, mutta nuoret pystyvät sitoutumaan työpaikalle**

Opiskelijoille on tärkeää, että työpaikalla viihdytään. Etenkin työilmapiiri, työnhyvinvointi ja esimiehen toiminta vaikuttavat opiskelijoiden näkökulmasta pysyvyyteen. Myös haastateltavien mielestä on tärkeää, että työntekijät viihtyvät työpaikalla ja

yrittävät ylläpitää henkilöstön työhyvinvointia. Työnantajan tehtävänä on luoda työntekijöilleen avoin ympäristö, jossa he pystyvät keskustelemaan esimiehen ja muiden työntekijöiden kanssa. Haastateltavien mielestä työnantajana on tärkeää jatkuvasti olla tietoinen, kuinka työntekijä viihtyy töissä. Työnantaja voi nostaa viihtyvyyttä työpaikalla olemalla avoin ja reilu. Antamalla jatkuvasti hyvää palautetta ja palkitsemalla työntekijät oikeilla tavoilla voi lisätä työntekijöiden uskollisuutta yritystä kohtaan.

Työpaikan pysyvyyteen myös vaikuttaa hyvin paljon työtehtävän mielekkyys ja etenemismahdollisuudet. Työtehtävän on oltava merkityksellinen ja tarpeeksi innostava opiskelijoiden mielestä. Myös haastateltavat ovat korostaneet, että työtehtävän on oltava mielenkiintoinen ja mukaansatempaava. Työtehtävän mielekkyys voi säilyä, jos siinä pääsee kehittämään omaa osaamista ja työnkuvaansa. Itsensä ja työn kehittäminen on tullut esille molemmissa tutkimuksissa ja sen koetaan olevan yksi avaintekijöistä työssä viihtyvyydessä. Etenemismahdollisuus uralla tuo mielekkyyttä ja mahdollisuuden kehittää itseään. Vaikka etenemismahdollisuus on opiskelijoiden mielestä tärkeä, hyvän tittelin omistaminen ei vaikuta pysyvyyteen yhtä lailla kuin uralla eteneminen.

Pitkän työuran rakentaminen ei ole nykynuorille tärkeä asia, vaan moni lähtee etsimään parempaa työpaikkaa, jos työssä ei viihdytä tarpeeksi hyvin. Toisaalta, työnantajankin mielestä on parempi, jos työntekijä on kerännyt työkokemusta useammasta eri yrityksestä ja on tehnyt uransa aikana itselleen mielekästä työtä. Ahkera halu kokeilla uusia asioita antaa kuvan, että nuoret ovat innokkaita ja haluavat toteuttaa itseään.

### **Kehitystoimenpiteet yrityksille**

Vaikka haastateltavat ja opiskelijat ovatkin monesta asiasta samaa mieltä, yritysten yrityskuvat jakoivat mieltä. Jos opiskelijat eivät tiedä entuudestaan yritystä, he eivät todennäköisesti hae sinne töihin. Tutkimuksessa olevat yritykset ovat hyviä työnantajia ja helposti lähestyttäviä. Näille yrityksille on tärkeää, että työntekijä viihtyy työpaikallaan ja, että työntekijä pystyy kehittämään itseään ja yritystä. Yritysten on pohdittava, missä kanavissa he haluavat olla aktiivisia. Sosiaalinen media on hyvä kanava tavoittaa oma kohderyhmänsä. Koska kyseessä on Jyväskylässä sijaitsevat yritykset, he

voivat lähestyä nuoria esimerkiksi osallistumalla kouluprojekteihin. Työpaikkailmoitukset kannattaa laatia sivustoille, joissa nuoret käyvät, esimerkiksi Duunitori tai MOL. Tämän lisäksi omien verkkosivujen päivittäminen on tärkeää, sillä moni tutustuu yrityksiin niiden kautta. Vapaiden työpaikkojen ilmoittaminen verkkosivuilla tai mahdollisuus avoimen hakemuksen jättämiseen lisää mahdollisuutta löytää nuorta työvoimaa työpaikalle.

## 8 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yrityskuvan vaikutusta Y- ja Z-sukupolven rekrytointiin sekä pysyvyyteen työpaikalla. Tämän lisäksi tarkasteltiin tutkimukseen osallistuneiden yritysten yrityskuvia ja niiden toimivuutta opiskelijoiden näkökulmasta. Tuloksena saatiin viisi teemahaastattelua, joista saatiin työkseen rekrytoivien vastaajien näkökulma tutkimusongelmaan. Tämän jälkeen toteutettiin kysely Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketaloudenopiskelijoille, joista kyselyyn vastasi 118 opiskelijaa. Lähestymällä tutkimusongelmaa kahdesta eri näkökulmasta pystyttiin etsimään ja löytämään yhteneväisyyksiä sekä erimielisyyksiä työnantajien ja opiskelijoiden välillä. Tärkeintä oli huomata, että yrityskuva vaikuttaa molempien mielestä todella paljon rekrytointiin.

### **Tutkimuksen onnistuminen**

Tutkimus koetaan onnistuneeksi, sillä tutkimuksesta kerättyä dataa ja informaatiota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa ”YZ-sukupolvi vie työyhteisön uudelle tasolle” -hankkeessa. Yritykset, jotka osallistuivat tähän tutkimukseen, saivat opiskelijoiden näkökulman omiin yrityskuviinsa ja pystyvät tulevaisuudessa rakentamaan omaa imagoaan halutessaan enemmän Y- ja Z-sukupolville sopivaksi. Tämä tutkimus antaa hankkeelle lisää näkökulmia, kuinka sopeutua Y- ja Z-sukupolven tapaan tehdä töitä ja miten heitä tulisi johtaa. Tutkimuksen poikkitieteellisyys mahdollistaa erilaisia näkemyksiä markkinoinnista ja johtamisesta. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittu Y- ja Z-sukupolvi on tärkeä nykytyövoima, joten työnantajien on erityisen tärkeä osata tunnistaa uuden työvoiman vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita.

Teemahaastattelu ja kyselylomake todettiin hyväksi aineistonkeruumenetelmiksi. Teemahaastattelujen aikana tarkoituksena oli saada rento ilmapiiri ja mahdollisuus keskustella vapaamuotoisesti aiheista. Kysymysten ympärille saatiin hyviä ja rehellisiä keskusteluita, joita ohjattiin haastattelurungolla. Teemahaastattelusta saadut vastaukset analysoitiin ja hyödynnettiin kyselylomakkeen teossa. Kyselyyn vastasi 346:sta 118 opiskelijaa, mikä on ihan hyvä vastaustulos. Kyselylomakkeen avulla saatiin nopeasti tarpeeksi kattavia vastauksia, joita oli helppo vertailla teemahaastattelusta saatuun aineistoon. Kyselyn vastauksia oli helppo tulkita, sillä kyselyssä eniten käytettiin puolistrukturoituja kysymyksiä. Molempia menetelmiä tuki hyvä teoria-pohja, jossa on hyödynnetty erilaisia tutkimuksia, artikkeleita ja kansainvälistä kirjallisuutta.

Yrityskuvan merkitystä on tutkittu ennenkin. Muun muassa Pitkänen (2001) on tehnyt tutkimuksen, jossa selvitti yrityskuvan merkityksen pk-yrityksien näkökulmasta. Tutkimuksessa on selvinnyt, että moni yritys kokee yrityskuvan olevan tärkeä pääoma, jonka avulla voi saavuttaa hyvän aseman markkinoilla. Etenkin työntekijöitä pidetään yrityksen kasvoina ja he välittävät yrityksen arvot ja asenteet ulkopuolisille. Myös tässä tutkimuksessa on tullut esille se, että yrityskuva on tärkeä asia yrityksille ja varsinkin työntekijöiden avulla yritys pystyy välittämään oman imagoinsa eri sidosryhmille. Myös viestintää pidetään hyvänä yrityskuvan rakentajana. Sillä voidaan aktiivisesti kommunikoida sidosryhmien kanssa ja varmistaa, että työntekijät ovat yrityksen asioista ajan tasalla. Tutkimukseen osallistuneet opiskelijat eivät kuitenkaan ajattele viestinnän olevan yksi tärkeimmistä tekijä yrityskuvan rakentumisessa. Esimerkiksi yrityksen sosiaalisessa mediassa aktiivisuus tutkimuksen mukaan ei ole kovin vaikuttava tekijä opiskelijoiden mielestä (taulukko 4).

Tutkimalla yritysten tapoja rekrytoida uutta työvoimaa pystyttiin katsomaan, kuinka paljon yrityskuva vaikuttaa rekrytointiprosessissa. Vaikka tutkimuksessa olleilla yrityksillä on erilaisia tapoja hankkia uutta työvoimaa, esimerkiksi turvautua rekrytointifirmoihin, kaikki kokevat, että yrityskuvalla on tärkeä rooli rekrytoinnissa. Yrityskuvan avulla työpaikalle pyritään houkuttelemaan oikeanlaisia työntekijöitä, sillä työntekijät toimivat yrityksen kasvoina. Samoin nuoret ovat vastanneet, että yrityskuvan näkyvyys rekrytoinnissa vaikuttaa siihen, mihin työpaikkaan hakemuksen lähettää. Myös



työnhakijoiden mielestä tärkeää on oman ja työpaikan arvomaailmojen yhteneväisyys.

Y-sukupolven asennetta työntekoon ja elämäntapoja on tutkittu jo vuosia. Z-sukupolven nuoret siirtyvät varsinaisesti työelämään vasta lähivuosina, mutta heistäkin löytyy jo työuraa rakentavia henkilöitä. Y- ja Z-sukupolvien tapoja tehdä töitä on pyritty vertailemaan, mutta oman tutkimuksen mukaan heillä ei ole suuria eroja. Molemmat sukupolvet pitivät erittäin tärkeänä tekijänä työilmapiiriä ja esimiehen toimintaa työpaikalla pysyvyydessä (taulukko 9). Myös Pihan ja Poussan (2011) tekemässä tutkimuksessa on huomattu, että nuoret kokevat työyhteisön toimivuuden tärkeäksi osaksi työpaikalla viihtyvyydessä.

Talent shortage survey (2020) -tutkimuksessa on huomattu, että Y- ja Z-sukupolvea houkuttelevin asia työpaikassa on palkka. Tässä tutkimuksessa tärkein asia hakiesaan työpaikkaa molempien sukupolvien mukaan on työtehtävä (kuvio 6). Työtehtävä koetaan tärkeäksi, sillä se vaikuttaa työviihtyvyyteen ja pysyvyyteen. Moni kyselyyn vastanneista kokee, että työtehtävän on oltava mielenkiintoinen ja tarpeeksi haastava, jotta työpaikalla olisi kiva olla (kuvio 10). Myös työnantajien mielestä on tärkeää, että työntekijä viihtyy omassa työtehtävässään ja pääsee kehittämään itseään siinä.

Tutkimustulokset antavat selkeän kuvan, että yrityskuva kokonaisuudessaan vaikuttaa Y- ja Z-sukupolven rekrytointiin. Yritysten on osattava viestiä oikealla tavalla kohderyhmälleen ja tuoda omat arvot mahdollisimman selkeästi esille. Olemalla aktiivinen esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tai tukemalla paikallisia muita yrityksiä, yritys saa näkyvyyttä, joka voi positiivisesti vaikuttaa heidän työnantajamielikuvaansa. Positiiviseen työnantajamielikuvaan myös vaikuttaa kuulopuheet, joita työnhakijat kuulevat lähipiiristään ja yrityksessä työskenteleviltä ihmisiltä. Jos kuulopuheet ovat negatiivisia, se vaikuttaa huonosti yrityksen yrityskuvaan ja kukaan ei halua hakea kyseiseen paikkaan töihin. Ylläpitämällä hyvää yrityskuvaa, yritys saa positiivisen työnantajamielikuvan, joka taas johtaa ihmisten halukkuuteen hakea töihin.

## **Luotettavuus**

Teemahaastattelu oli toiminut esitutkimuksena, joten haastatteluita pyrittiin tekemään niin paljon, että tapahtuisi saturaatio. Viiden haastattelun jälkeen koettiin, että vastauksia oli saatu tarpeeksi ja vastauksista oli löytynyt samankaltaisuuksia. Haastattelujen luotettavuutta nosti niiden äänitys kahdella laitteella ja mahdollisuus ottaa yhteyttä haastateltaviin vastauksien tarkentamiseen. Tämän lisäksi vastaajia ei voida tunnistaa ja heidän vastauksiaan ei voi yhdistää yritykseen, jossa he työskentelevät. Tällä tavoin lisättiin haastattelun luotettavuutta ja mahdollisuutta rehellisiin sekä ai-dompiin vastauksiin.

Haastattelujen analysoinnissa oli tärkeä tarkasti analysoida ja tulkita haastateltavien vastauksia, jottei tulisi väärinymmärryksiä. Jotta väärinymmärryksiä ei syntyisi, haastattelujen aikana oli pyritty varmistamaan tarvittavia asioita lisäkysymyksillä. Hyödyllisemmäksi koettiin myös kasvokkain tapahtuva haastattelu, jossa oli helpompi tulkita haastateltavan vastauksia. Kuitenkin keväällä 2020 vallitsevan koronatilanteen takia, osa haastatteluista suoritettiin Zoom-ohjelmaa käyttäen. Antamalla haastateltaville valmiin kyselylomakkeen ja ilmoittamalla etukäteen mahdollisen haastattelun keston, pystyttiin varmistamaan, että haastateltava oli valmistautunut haastatteluun ja pystyi rauhasa keskittymään keskusteluun.

Haastattelut on tehty viidelle yritykselle, joten niistä saatua tietoa ei voida yleistää. Toisaalta tässä tutkimuksessa tehty kvalitatiivinen tutkimus toimi vain apuna varsinaiseen kvantitatiiviseen tutkimukseen. Haastattelut kuitenkin toivat tärkeitä näkökulmia tähän tutkimukseen.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa vastaajaprosentiksi saatiin 34 %, joten tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Vastaajina toimivat Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketaloudenopiskelijat. Vastaajista oli eniten 18-25-vuotiaita, joiden osuudeksi koko kyselystä tuli noin 70 % (67,8 %). Tuloksia analysoitiin tekemällä erilaisia taulukoita ja vertailemalla eri muuttujia keskenään. Luotettavuutta nosti tietokoneohjelmien käyttäminen, sillä tietokoneen tekemät laskutoimitukset pienentävät inhimillisiä virheitä. Tuloksissa oli tärkeä olla kriittinen, sillä vastauksissa vahvana enemmistönä toimi 18-25-vuotiaat opiskelijat. Itse internetkysely oli luotettava, sillä se esitettiin moneen

kertaan, ennen kuin se lähetettiin opiskelijoille. Tämän lisäksi linkki kyselyyn lähetettiin sähköposteihin opiskelijoille, jotka olivat antaneet erikseen luvan lähettää kyseisen kyselyn.

Tutkimustuloksista ei voida yleistää koko perusjoukkoa, sillä vastanneiden kesken oli selkeät epätasajaot. Kyselystä pystyi kuitenkin poimimaan todella paljon tärkeää dataa, josta pystyi päättämään ja saamaan tutkimusongelmaan vastauksia. Kyselyn avulla saatiin tutkimuksen kohderyhmän oma näkemys, jota pystyi vertailemaan teemahaastattelusta saatuihin vastauksiin.

Kyselyyn vastaajat toimivat täysin anonymisti, eikä heidän sähköpostejaan ole säilytetty tai luovutettu eteenpäin. Kyselyyn vastanneilla oli mahdollisuus osallistua arvontaan laittamalla oma etu- ja sukunimi sekä sähköpostiosoite. Nämä tiedot tuhoettiin saman tien, kun arvonta oli suoritettu ja voittajaan oli otettu yhteyttä. Varmistamalla täysanonymisuus, pystyivät vastaajat antamaan mahdollisimman rehellisiä vastauksia.

### **Jatkotoimenpiteet**

Tutkimuksesta voidaan päätellä, että työnantajat sekä Y- ja Z-sukupolven edustajat ovat samaa mieltä yrityskuvan vaikutuksesta rekrytointiin. Tätä tärkeää informaatiota voivat hyödyntää tutkimukseen osallistuneet sekä muut ”YZ-sukupolvi vie työyhteisön uudelle tasolle” -hankkeessa olevat yritykset. Koska Z-sukupolven henkilöt ovat vasta astuneet tai ovat astumassa varsinaiseen työelämään, etenkin heidän työelämässä käyttäytymistä on mielenkiintoista tutkia. Tämän lisäksi, tutkimusta voisi kehittää vertailemalla eri toimialojen yrityksiä ja heidän yrityskuvaansa sekä sen vaikutusta rekrytointiin. Tutkimalla eri toimialoja pystyttäisiin samaan syvällisempää dataa siitä, kuinka yrityskuva vaikuttaa rekrytointiin.

## Lähteet

- Allonen, H. 2016. Sukupolvet kohtaavat työelämässä. Artikkelit Kollega.fi -verkkosivulla. Viitattu 3.3.2020. <https://kollega.fi/2016/03/sukupolvet-kohtaavat-tyoelamassa-2/>.
- Dessler, G. 2017. Human Resource Management. 15. p. Boston: Pearson. Viitattu 14.4.2020. <http://janet.finna.fi/>, EBSCO.
- Fill, C. & Turnbull, T. 2019. Marketing communications: touchpoints, sharing and disruption. 8. p. Harlow: Pearson. Viitattu 20.7.2020. <http://janet.finna.fi/>, Dawsonera.
- Gale, S. F. 2018. What HR Leaders Need to Know About Generation Z. Workforce 97, 5, 10. Viitattu 25.2.2020. <http://janet.finna.fi/>, EBSCO.
- Gil, L. 2015. Millennials. National Underwriter / Life & Health Financial Services, 119, 9, 54–62. Viitattu 25.2.2020. <http://janet.finna.fi/>, EBSCO.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. p. Helsinki: Edita.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. 2020. Esimiehen käsikirja 2020. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 14.4.2020. <http://janet.finna.fi/>, Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University. Viitattu 27.6.2020. <http://janet.finna.fi/>, Ellibs.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. p. Helsinki: Tammi.
- Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua: Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Helsinki: Kauppakamari.
- Johnson, B. 2017. Beyond the Boomers. Accounting Today, 31,8, 38. Viitattu 25.2.2020. <http://janet.finna.fi/>, EBSCO.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. p. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 28.3.2020. <http://janet.finna.fi/>, Kauppakamari.
- Jones, L. M. 2017. Strategies for Retaining a Multigenerational Workforce. Walden Dissertations and Doctoral Studies. 3789. Viitattu 20.7.2020. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/3789>.
- Joustava työaika. N.d. Aihe löytyy Työterveyslaitoksen verkkosivuilta. Viitattu 3.3.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>.
- Juholin, E. 2017. Communicare!: viestinnän tekijän käsikirja. 7. p. Helsinki: Infor.

- Juuti, P., Puusa, A. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Viitattu 27.6.2020. <http://janet.finna.fi/>, Ellibs.
- Kajjala, M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent. Viitattu 14.4.2020. <http://janet.finna.fi/>, Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kultalahti, S. 2017. Y-sukupolvi työelämässä. Blogikirjoitus GoFore -verkkosivuilla. Viitattu 3.3.2020. <https://gofore.com/y-sukupolvi-tyoelamassa/>.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. 2. p. Viitattu 20.7.2020. <http://janet.finna.fi/>, Kauppakamari.
- Miller, P. L. 2014. Insurance + Millennials = A PERFECT Career Match. Best's Review, 115, 1, 94–95. Viitattu 3.3.2020. <http://janet.finna.fi/>, EBSCO.
- Mitchell, A. 2013. Friends and family – important drivers of news. Tutkimus Pew research center -verkkosivuilla. Viitattu 20.7.2020. <https://www.journalism.org/2013/03/17/friends-and-family-important-drivers-of-news/>.
- Panwar, S., & Mehta, A. 2019. Fostering Leadership in Generation Z: Onus on Whom? IUP Journal of Soft Skills, 13, 3, 65–70. Viitattu 25.2.2020. <http://janet.finna.fi/>, EBSCO.
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi: paremman työelämän puolesta. Helsinki Talentum.
- Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita.
- Puusa, A., Reijonen, H., Pauli, J. & Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle: johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. 4. p. Helsinki: Talentum.
- Pyöriä, P., Saari, T., Ojala, S. & Siponen, K. 2013. Onko Y-sukupolvi toista maata?: nuorten työorientaatio 1980-, 1990- ja 2000-luvuilla. Tampere: Hallinnon tutkimuksen seura 2013. Viitattu 22.2.2020. <http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-6680/32/3/onkoysuk.pdf>.
- Rashmi T.K. 2010. Recruitment management. Mumbai: Himalaya Publishing House 2010. Viitattu 14.4.2020. <http://janet.finna.fi/>, Janet.

- Recruitment and selection revised edition: Management extra. 2009. Viitattu 14.4.2020. <http://janet.finna.fi/>, eBook Central.
- Roper, S. & Fill, C. 2012. Corporate reputation: brand and communication. Harlow: Pearson.
- Rämö, S. 2019. Viesti perille: tuloksellista markkinointiviestintää ja sisällöntuotantoa. Helsinki: Edita. Viitattu 20.7.2020. <http://janet.finna.fi/>, Edita.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 14.4.2020. <http://janet.finna.fi/>, Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Salmons, J. 2016. Doing qualitative research online. London: Sage Publications.
- Schroth, H. 2019. Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61, 3, 5–18. Viitattu 25.2.2020. <http://janet.finna.fi/>, EBSCO.
- Seemiller, C. & Grace, M. 2019. Generation z: A century in the making. New York: Routledge. Viitattu 25.2.2020. <http://janet.finna.fi/>, eBook Central.
- Talent shortgate survey -tutkimus. 2020. ManpowerGroupin osaajapulatutkimus. Viitattu 3.3.2020. <https://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Osaajapulatutkimus/2019/Ratkaisu%20osaajapulaan%202020%20digi.pdf?hsLang=fi>.
- Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan – sosiaalisen median kasvatit. Porvoo: WS Bookwell.
- Tennant, J. 2013. Reputation matters in the competition for highly qualified workers. *World Oil*, 234, 6. Viitattu 14.4.2020. <http://janet.finna.fi/>, Ellibs.
- Torrington, D., Hall, L., Atkinson, C. & Taylor, S. 2017. Human resource management. New York: Pearson. Viitattu 14.4.2020. <http://janet.finna.fi/>, Dawsonera.
- Tulgan, B. 2015. What’s the matter with kids today? *Accounting Today* 29, 8, 31. Viitattu 25.2.2020. <http://janet.finna.fi/>, EBSCO.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi Viitattu 27.6.2020. <http://janet.finna.fi/>, Ellibs.
- Vergin, L. 2015. Managing the Mindset of GENERATION. *Rural Telecom*, 34, 5, 26–29. Viitattu 25.2.2020. <http://janet.finna.fi/>, EBSCO.
- Viitala, R. & Eila, J. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. Viitattu 28.3.2020. <http://janet.finna.fi/>, Ellibs.
- Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Whitehead, R. 2016. Generation Z is here! *Plant & Works Engineering*, 406, 52. Viitattu 25.2.2020. <http://janet.finna.fi/>, EBSCO.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

#### Teema 1 – Yrityskuva

- Millainen on mielestäsi yrityksenne tämän hetkinen yrityskuva/imago?
- Mitkä tekijät mielestänne vaikuttavat hyvän yrityskuvan muodostumiseen?
- Mitä työkaluja ja kanavia käytätte yrityskuvan muodostamisessa? Miksi juuri näitä?
- Onko yrityskuvassa mielestänne eroja eri sukupolvien välillä (y ja z)? Mikäli on, millaisia eroja?

#### Teema 2 – Yrityksen rekrytointiprosessi

- Kuinka rekrytointiprosessi hoidetaan yrityksessänne? Kuka hoitaa ja kuka tekee rekrytointiin liittyvät päätökset?
- Mikä on yrityskuvan/-imagon merkitys rekrytointiprosessissanne?
- Mitä kanavia käytätte markkinoidessanne avoimia työpaikkoja? Miksi juuri näitä kanavia?
- Vaikuttavatko eri sukupolvet (y ja z) rekrytointiprosessiinne tai kanavavalintaan? Mikäli vaikuttaa, miten?
- Mikä toimii rekrytointiprosessissanne mielestänne parhaiten?

#### Teema 3 – Työvoiman pysyvyys yrityksessä

- Mikä saa mielestänne työntekijät pysymään työnantajan palveluksessa?
- Kuinka merkityksellisenä koet pitkän uran tekemisen samassa työpaikassa?
- Oletteko huomanneet eroja työssä pysyvyydessä eri sukupolvien (y ja z) välillä? Mitä eroja?

## Liite 2. Kyselyrunko

### Yrityskuvan vaikutus rekrytointiin

Tämä kysely on luotu Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden alan opinnäytetyötä varten. Opinnäytetyön nimi on "Yrityskuva ja sen vaikutus Y- ja Z-sukupolvien rekrytointiin Keski-Suomessa ". Opinnäytetyössä tutkitaan yrityskuvan merkitystä rekrytoinnissa pk-yritysten ja opiskelijoiden näkökulmasta.

Vastanneiden kesken arvotaan 20 euron arvoinen lahjakortti S-ryhmään.

#### 1. Ikä \*

- 18-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41+

#### 2. Sukupuoli \*

- Nainen
- Mies
- Joku muu
- En halua vastata

#### 3. Työkokemus \*

- Alle 1v
- 1-2v
- 3-4v
- Yli 5 vuotta
- Ei lainkaan työkokemusta



4. Kuinka paljon seuraavat tekijät vaikuttavat hakemasi yrityksen yrityskuvaan pyrkiessäsi sinne töihin? \*

	Ei vaikuta ollenkaan	Vaikuttaa hieman	En osaa sanoa	Vaikuttaa paljon	Vaikuttaa erittäin paljon
Yrityksen arvomaailma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen vastuullisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen näkyvyys sosiaalisessa mediassa ja internetissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puskaradio/kuulopuhe/kavereiden kokemukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen verkkosivujen toimivuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Millainen on mielestäsi seuraavien yritysten yrityskuva/imago? \*

	En tunne yritystä ollenkaan	Heikko	Kohtalainen	Hyvä	Erinomainen
Yritys A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys C	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys E	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Kuinka paljon yrityskuva vaikuttaa tiettyyn yritykseen? \*

- Ei vaikuta ollenkaan
- Vaikuttaa hieman
- En osaa sanoa
- Vaikuttaa paljon
- Vaikuttaa erittäin paljon

**7. Kuinka paljon käytät aikaa tutustuaksesi yritykseen, johon haet töihin? \***

- Alle 1h
- 2-3h
- Yli 4h
- En tutustu ollenkaan

**8. Mikä on ensisijainen keinosi tutustua hakemaasi yritykseen? \***

- Sosiaalinen media
- Yrityksen verkkosivut
- Kuulopuhe
- Joku muu, mikä?

**9. Joku muu keino, mikä?**


**10. Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä uutta työpaikkaa hakiessasi? \***

Voit valita 1-3 vaihtoehtoa.

- Yrityksen arvomaailma
- Yrityksen vastuullisuus
- Palkka
- Työtehtävä/toimenkuva
- Koulutus-/etenemismahdollisuus
- Työaika/joustavuus (mahdollisuus etätöihin)
- Työpaikan sijainti
- Yrityskuva/imago
- Muu, mikä?

**11. Muu, mikä?**


**12. Mitä rekrytointikanavia seuraat avoimien työpaikkojen osalta? \***

Voit valita 1-3 vaihtoehtoa.

- MOL
- Duunitori
- Monster
- Uratie
- Oikotie
- Kuntarekry
- Yritysten verkkosivut
- Yrityksen sosiaalinen media
- Muu, mikä?

**13. Muu, mikä?**


**14. Mitkä ovat sinulle tärkeimmät asiat rekrytointiprosessin toimivuuden kannalta? \***

Voit valita 1-3 vaihtoehtoa.

- Työpaikkailmoituksen näkyvyys
- Työpaikkailmoituksen visuaalisuus ja sisältö
- Rekrytointiprosessin etenemisestä tiedottaminen
- Palaute haastattelusta
- Tiedottaminen valinnasta
- Muu, mikä?

**15. Muu, mikä?**


**16. Miten tärkeäksi koet seuraavat asiat työpaikassa pysyvyyden kannalta? \***

	Ei lainkaan tärkeä	Vähän tärkeä	En osaa sanoa	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Yrityskuva/imago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etenemismahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Status/titteli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvoinnin kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei lainkaan tärkeä	Vähän tärkeä	En osaa sanoa	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Esimiehen toiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Mitä muita asiota koet tärkeäksi työpaikassa pysyvyyden kannalta?**


**18. Kuinka tärkeänä koet pitkän uran tekemisen samassa työpaikassa? \***

(Yli 10 vuotta saman työnantajan palveluksessa)

- Ei lainkaan tärkeä
- Vähän tärkeä
- En osaa sanoa
- Melko tärkeä
- Erittäin tärkeä

## Liite 3. Kyselyn kysymys 5: Yrityksien yrityskuvat

